

델파이(Delphi) 분석을 통한 다문화이주민플러스센터 협업체제 개선방안 연구*

장익현 · 황민철**
(한신대학교 · 순천대학교)

《목 차》

1. 서론
2. 이론적 논의
 - 2.1. 다문화이주민플러스센터 설립 배경
 - 2.2. 다문화이주민플러스센터 운영의 실제
 - 2.3. 협업에 대한 이론적 접근
3. 연구방법
 - 3.1. 분석틀
 - 3.2. 조사대상과 연구절차
4. 분석결과
 - 4.1. 1차 델파이 조사결과
 - 4.2. 2차 델파이 조사결과
5. 결론 및 제언

<Abstract>

Jang, ik-hyun · Hwang, min-chul. 2022. 2. 20. A Study on the

* 2020년 행정안전부 연구용역인 “협업조직 운영 활성화 방안 연구”의 일부 내용을 발췌 및 재편집하였다(장익현 · 황민철 · 오현주 2020).

** 1저자: 장익현, 교신저자: 황민철

Improvement of Collaboration System of the Multicultural Immigrants Plus Center based on Delphi Analysis. Multi-cultural Society and Education Studies 10, 183-212. In order to provide more integrated public services for multicultural families and immigrants in one place considering users' convenience, the Multicultural Immigrants Plus Center (MIPC) has been establishing since 2017, as a collaborative model between governmental departments. Using the Delphi survey, this study analyzes the areas of collaboration structure, footing, and performance-based compensation of the MIPC and suggests a way to activate the center's collaboration system. Based on the result of Delphi survey, this study attempted the following policy suggestions. In order to promote short-term collaboration, there must first be a common vision and goal setting in terms of a collaboration structure that can be implemented at the practical level without organizational and institutional changes, and information desk must be operated practically. Second, in terms of the collaboration structure, it is necessary to seek practical collaboration reinforcement through agenda setting. In order to promote mid- to long-term collaboration, it is necessary to first reorganize the law for effective center operation and management, and to strengthen the management responsibility and authority of local governments by proposing policies that consider both the collaboration basis and the collaboration reward system. Second, in terms of the collaborative structure, a demand survey should be conducted. (Hanshin University, Sunchon National University)

[Key words] Multicultural Immigrants Plus Center, collaboration, delphi analysis

1. 서론

다문화가정과 체류외국인이 계속해서 증가하고 있는 상황에서 다문화가족과 체류외국인을 대상으로 한 서비스는 여가부, 법무부, 고용노동부, 교육부 등 부서별로 주민 유형에 맞춰 다양하게 제공되고 있는 실정이다(정부24 외국인서비스, <https://www.gov.kr/portal/foreigner/ko>). 그러나 각 부처별로 서비스가 제공됨에 따라 서비스 제공의 분절화 및 파편화의 문제가 계속 제기되고 있으며 사용자들의 만족도가 저해되는 결과가 발생하고 있다(법무부·행정안전부·고용노동부·여성가족부·교육부·지방자치단체 2020).

이에 다문화가정 및 이주민들이 사용하는 공공서비스를 보다 통합적으로 제공하기 위해서 한 장소에서 서비스를 제공하고 이를 통해 이용자의 편의성을 높이기 위해서 부처간의 협업모델로 다문화이주민플러스 센터를 2017년부터 운영하고 있다(법무부·행정안전부·고용노동부·여성가족부·교육부·지방자치단체 2020). 2017년 시범사업을 실시하였고, 2020년도에 음성·광양센터, 서울 은평 및 성동구 센터를 추가 설치하는 등 총 18개 센터가 운영 중이다(법무부·행정안전부·고용노동부·여성가족부·교육부·지방자치단체 2020).

현대 국가의 정부가 대면하고 있는 사회문제들은 하나의 부처에서 다룰 수 없이 복잡하게 얽혀 있는 경우가 많고, 이러한 문제를 해결하기 위해서는 부처 간의 벽을 뛰어 넘는 협업이 필요하다고 알려져 있다(이종현·한경석 2012; 김영록 2013). 그러나 실제로 협업 수행 자체는 많은 어려움이 존재하고 있다(김정해 2016). 그 이유는 다양한 부처 간의 협업으로 이루어지는 조직들의 경우 기능적·제도적 뒷받침 없이 실제로 작동하는 것이 매우 어렵기 때문이다(김영록 2013; 김정해 2016). 따라서 협업이 잘 이루어지기 위해서는 협업의 체계를 구축하는 것이 필요하다. 즉, 협업의

체계는 제도와 행태를 고려할 수 있다. 우선은 제도체계로써, 협업이 실제로 이루어지기 위해서 이를 규정하고 있는 법률, 제도, 조직, 인력, 규정 등이 구축되어야 한다(Thomson & Perry 2006). 또 다른 한 가지는 실제 행태체계로써, 제도체계는 협업을 위한 필요조건이며, 이러한 제도적 기반이 잘 작동될 수 있는 행태체계가 구축되어야 한다. 이러한 행태체계는 종사자들의 역량과 능력, 종사자들 간의 상호관계와 의사소통 수준, 인사관리(성과관리) 등에 따라 상이한 협업의 결과를 직면하게 한다(Fountain 2013).

이렇듯, 협업은 제도체계와 행태체계 구축을 통해서 가능하지만, 아직까지 다문화이주민플러스센터의 협업 관련 연구는 거의 이루어지지 않고 있다. 이에, 본 연구는 전문가들 대상의 델파이 조사를 2차례 실시하여 협업을 위한 실효성 있는 정책적 대안을 도출하고자 하였다. 즉 본 연구의 목적은 다문화이주민플러스센터를 둘러싼 제도적 환경을 분석하고 협업의 현황을 행태적 측면에서 진단 및 분석하여 센터의 협업체계를 활성화할 수 있는 방안을 제시하는 것이다.

2. 이론적 논의

2.1. 다문화이주민플러스센터 설립 배경

한국에 거주하는 체류외국인은 2007년에 100만명을 돌파하였다(인구 대비 2.16%)(법무부 출입국·외국인정책본부 2011). 2019년까지 인구 대비 체류외국인 비율은 4.87%(252만명)로 매년 증가하다 코로나19의 영향으로 2020년에는 3.93%(204만명)로 감소하였다(법무부 출입국·외국인정책본부 2021). 이렇게 증가하는 체류외국인을 위해 한국 정부는 이들의 한국사회 정착과 적응을 지원하기 위한 다양한 사업들을 전개하고 있다.

그러나 이들 사업들의 운영에 있어 중복성, 파편성 문제로 인하여 수요에 부응하지 못하는 문제점이 지속적으로 제기되고 있는 실정이다. 특히, 대상자에 따른 정부 부처의 서로 다른 사업 운영¹⁾으로 인해 체류외국인들에게 제공되는 서비스는 비편의성, 비통합성을 가진다는 비판에 처하게 되었다.

구체적으로, 고용노동부는 외국인근로자, 여성가족부는 다문화가족, 법무부는 전체 외국인 대상의 체류와 출입, 교육부는 다문화학생과 유학생 대상의 사업을 운영하고 있어 체류외국인을 엄격하게 분류하거나 사업의 목적을 명확하게 하여 각 사업들의 대상자만 세부프로그램을 이용할 수 있도록 만드는 문제점에 노출하게 되었다. 또한, 각 지방자치단체에 교육청, 출입국관리소, 다문화가족지원센터, 외국인사회통합센터, 고용센터가 설치되어 있지만, 지역에 거주하는 외국인들이 복합적인 수요가 있을 때 이들 기관 또는 센터들을 따로 방문해야 하는 불편함의 문제점이 제기되고 있다. 예를 들어, 다문화가족이 주로 이용하는 서비스는 다문화가족지원서비스로 여가부에서 진행하고 있지만, 이들의 체류자격과 자녀들을 위해서는 법무부, 교육부의 서비스를 지리적으로 서로 다른 기관 및 센터에서 이용해야 하는 불편함에 노출되었다. 또한 이들 가족 중 외국인근로자가 있는 경우에는 체류자격을 위한 지역별 출입국관리소나 고용허가 관련 민원을 고용센터를 각각 방문하여 해결해야만 하는 불편함이 증가하였다. 대상의 엄격한 분류와 지리적인 이동의 불편함과 더불어, 유사 서비스 제공으로 인하여 비효율성을 해결해야 한다는 목소리가 증가하였다. 예를 들어, 각각의 센터나

1) 정부 부처별 체류외국인 대상의 서비스는 크게 적응 지원 서비스와 민원 행정 서비스로 구분할 수 있다. 적응 지원 서비스는 여성가족부의 다문화가족지원서비스, 법무부 사회통합프로그램, 지자체의 외국인 지원센터에서 제공되는 적응서비스, 고용노동부 산하 산업인력공단에서 설립된 외국인고용노동센터에서의 서비스, 교육부의 다문화학생 대상 지원 서비스가 있다. 민원 행정 서비스는 출입국 관리소(청)의 체류민원, 고용노동부의 외국인센터의 외국인 고용허가 등이 있다.

기관들은 공통적으로 한국 사회 적응을 위한 한국어 교육, 상담 등이 중복하여 제공되고 있어 사업 조정의 문제점들이 정부 차원에서 논의되고 있는 실정이다(이수자 2021). 또한 여성가족부의 다문화가족지원서비스, 법무부의 외국인사회통합센터는 전국적인 전달망을 구축하였지만 상대적으로 유학생, 외국인노동자, 출입국 관리소의 수는 부족하여 이들 외국인들이 이용에 있어 어려움을 호소하고 있다.

한국 사회 정착과 적응을 위한 서비스 제공에 있어 효율성과 통합성을 증진하고, 이용에 있어 편리성을 도모하기 위해 이들 기관 및 센터들의 지역사회 중심의 협업과 협력의 중요성은 지속적으로 제기되었다. 이러한 일련의 배경에서 행정안전부는 체류외국인의 한국사회 정착과 적응을 위해 다부처에서 제공되고 있는 서비스들 간의 협업과 협력을 고취하기 위해 지역사회의 일선기관 및 센터들의 윈스톱 서비스를 제공하기 위한 협력센터가 설립되었다. 즉, 지리적 불편성, 유사 중복의 비효율성, 파편성의 문제를 해결하기 위한 일환으로 지역사회에서 체류외국인에게 직접적으로 서비스를 제공하고 있는 일선기관들 간의 서비스 연계와 협업을 증진하여 통합적인 서비스 제공을 목적으로 행안부 주도로 설립된 센터가 다문화이주민플러스센터이다.

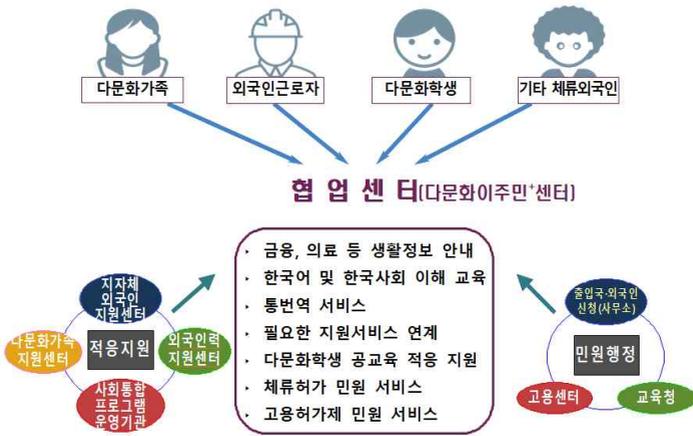
2.2. 다문화이주민플러스센터 운영의 실제²⁾

2.2.1. 다문화이주민플러스센터 전달체계

<그림 1>과 같이 다문화이주민플러스센터는 다수 부처의 협업모델로 다양한 체류외국인 대상별, 한국사회 적응 지원서비스인 한국

2) 법무부, 행정안전부, 고용노동부, 여성가족부, 교육부, 지방자치단체가 합동으로 발간한 2020년 다문화이주민+센터 운영 매뉴얼을 중심으로 요약 정리하였다(법무부·행정안전부·고용노동부·여성가족부·교육부·지방자치단체 2020).

어교육, 상담, 통·번역 등의 세부프로그램과 출입국과 체류관리 서비스 및 고용허가 관련 행정민원 서비스를 한 곳에서 윈스톱으로 제공하기 위해 설립된 센터이다. 협업의 유형은 공간통합형과 기능 추가형으로 구분된다. 공간통합형은 각 기관이 하나의 공간에 참여 기관이 입주하여 복합 서비스를 제공하는 형식이다. 기능추가형은 기존 기관의 공간에 타 기관의 기능을 추가하여 기관 간 협업을 통해 복합 서비스를 제공하는 형태이다. 이러한 전달체계는 한 공간에서 다양한 체류 유형의 외국인에게 행정서비스를 통합하여 제공하며, 센터 방문시 편리성을 고취시키며, 복합 민원 및 서비스 욕구를 윈스톱 지원 가능한 전달체계라 할 수 있다. 또한, 다문화이주민플러스센터에 참여한 기관 간의 협업을 통하여 인적, 물적 자원의 효율적 사용을 고려할 수 있는 전달체계이다.



<그림 1 다문화이주민플러스센터 서비스 전달체계>

*출처: 법무부·행정안전부·고용노동부·여성가족부·교육부·지방자치단체 (2020). 다문화이주민+센터 운영 매뉴얼

2.2.2. 다문화이주민플러스센터 운영체계

다문화이주민플러스센터에 참여하는 기관들은 고유의 업무와 기능, 지위를 유지할 수 있고, 협업을 위해 운영위원회 또는 실무위원회를 구축하여 운영하게 된다. 즉, 각 참여 기관의 사업 운영과 지위에 있어 독립성을 유지하며 협업을 진행하기 위한 운영위원회와 실무협의회를 구축하여 각 기관 간의 의견 조정과 조율을 통해 협업이 이루어진다. 참여 기관 중 주관기관³⁾의장이 다문화이주민플러스센터장을 겸임하지만, 다른 참여기관의 지휘와 명령권은 없으며, 다만 참여 기관 간의 의견조정과 대표의 역할을 수행하게 된다.

지역사회 체류외국인에게 공간적으로 센터 내에 주관기관의 부서들과 참여기관의 부서들이 한 공간에 배치할 수 있도록 하여, 최대한 지리적 편의성을 고려한 서비스를 제공하려 하고 있다. 이때 임차비, 시설비, 리모델링비는 주관기관에서 부담하는 것이 원칙이다. 참여기관 각각의 고유 업무를 위한 비용은 참여기관에서 부담한다.

센터 내에 안내창구를 설치하여 수요를 파악하여 협업 유무를 판단하게 된다. 단순 상담, 민원, 서비스인 경우 각 참여기관으로 안내창구에서 안내를 하여, 서비스를 제공 받도록 한다. 복합민원 및 복합적인 서비스가 필요로 하는 체류외국인의 경우, 운영위원회와 실무협의회를 통하여 참여기관 간의 협업을 시도하여 통합서비스를 제공 받을 수 있도록 한다.

사실상, 센터는 협업 및 연계를 시도하여 통합적인 서비스를 체류외국인에게 제공하려는 목적이기 때문에 성과의 지표를 센터 내 적어도 2개 이상의 참여기관이 동일한 서비스 대상자에게 서비스를 제공하였을 때 연계 및 협업으로 보고, ‘건’ 단위로 측정이 이루어진다.

3) 센터의 행정수요 등을 반영하여 설치(공모) 신청하거나 통합 전 기존 건물을 운영 또는 소유한 기관을 말한다.

2.2.3. 다문화이주민플러스센터 현황

2017년 10곳의 다문화이주민플러스센터가 시범 운영되었고, 2018년부터 다양한 외국인 대상의 다수부처 간의 협업을 증진하기 위해 지자체에 센터가 설립되어 운영되고 있다. 2020년 기준으로 22곳의 지자체에 다문화이주민플러스센터가 설치되어 있다. 9곳의 지자체에 공간통합형, 나머지 13곳의 지방자치단체에는 기능추가형으로 센터가 설립되어 있다. 그러나 지역별로 상이한 형태의 협업이 이루어지고 있다. 즉, 지역사회에 체류하고 있는 다양한 외국인(다문화가족, 외국인근로자, 유학생, 기타 외국인 등)의 수요에 입각하여 맞춤형 서비스를 통합적으로 제공하고 있다.

2.3. 협업에 대한 이론적 접근

2.3.1. 협업 개념

협업체계에 대한 연구는 비교적 최근에 시작되어서 많은 연구가 없는 것으로 알려져 있다(김영록 2013). 협업에 대한 정의는 다양하게 나타나고 있는데, Mattessich(2005)의 경우 두 개 이상의 조직이 참여하는, 공동의 목표를 달성하기 위한 관계라고 정의하고 있으며 Bryson et al(2006) 연구에서는 단일 조직이 달성하기 어려운 목표를 여러 조직들이 정보와 자원, 활동, 능력 등이 공유하여 달성하고자하는 것이라고 제시했다. Thomson & Perry(2006)의 연구에서는 자율적인 행위자들의 공식적 비공식적 협상을 통한 상호작용이라고 언급하고 있다. 국내 연구를 보면, 조세현(2015)은 공동 목표를 설정하였고, 이러한 공동 목표를 달성하기 위한 기관간의 상호작용을 하는 과정으로 말하고 있으며, 김정훈과 황성원(2016)은 공동의 목적 달성을 위한 다수 행위자의 행동으로 정의하고 있다. 이재호(2013)는 다수의 기관이 서로 행동을 조율하는 것을 협업의 핵심으로 파악하고 있으며, 김윤권(2014)의 경우 둘 이상의 행위자들이 공동목적을 달성하기 위해서 자원과 노력을 투입하는

행위라고 설명하고 있다. 기존의 연구들을 보면 공통적으로 제시하고 있는 부분은 두 개 이상의 조직의 참여, 그리고 하나의 조직으로서 달성할 수 없는 공동의 목표설정, 이를 달성하기 위한 참여 조직들의 상호작용으로 볼 수 있을 것이다.

2.3.2. 협업 구성요소와 촉진요인

협업을 구성하는 요소 및 협업 촉진 요소에 대한 부분은 많은 연구들이 존재하는데, 대표적인 연구로는 Bryson et al(2006), Thompson & Perry(2006), Koschmann et al(2012) 등이 있다. Bryson et al(2006)의 연구에서는 공식적/비공식적 절차, 공식적/비공식적 구조, 영향요인과 제약 등으로 협업의 구성요소를 구별하였다. 절차의 구성요소는 동의, 리더십, 정당성, 신뢰, 갈등관리 등으로 제시하고 있다. 이와 더불어, 구조의 구성요소는 멤버십, 구조적 환경, 거버넌스 구조 등으로 제시하였다. Thompson & Perry(2006)에서는 구성요소를 크게 선행조건, 절차, 결과로 나누었다. 이때, 절차를 통해 협업이 이루어지기 때문에 구체적으로 절차를 5단계로 구분하였는데, 이는 행정, 거버넌스, 조직의 자율성, 조직간 관계, 신뢰규범 및 상호적 혜택을 포함한다. Koschmann et al(2012)의 연구에서는 의사소통의 방식을 중요한 구성요소로 들었는데, 중요한 의사소통 향상, 구심력(통제)과 원심력(자율)의 원리, 분명하고 안정적인 정체성 만들기를 협업의 핵심적 구성요소로 제시하고 있다.

한편, Bryson et al(2015)은 기존의 2006년 연구를 바탕으로 그 이후 10년간의 축적된 연구를 종합하여 새로운 이론적 분석틀을 제기하였는데, 우선 기본 구성요소를 선행요건, 초기조건 및 추진요인, 협업과정, 협업 구조, 과정과 구조의 상호작용, 갈등과 긴장, 책임과 결과의 7개 영역으로 나누었고, 선행요건으로는 제도적 환경, 초기 조건 및 추진요인으로는 상호의존성, 인센티브, 공동의 목적을 세부내용으로 제시하였다. 협업과정에서는 신뢰와 헌신, 의

사소통 매커니즘 등을 세부내용으로 제시하였고, 협업 구조에서는 규범과 규칙, 관행 등이, 상호작용에서는 리더십과 거버넌스, 갈등 해소에서는 힘의 불균형과 제도의 복잡성, 책임과 결과에서는 가시적 결과 등을 세부적인 구성요소로 제시하였다. 김정해(2016)는 앞서 소개한 해외연구를 기반으로 한국상황에 적용가능한 이론적 틀을 제시하였다. 핵심적인 요소로 물적, 인적자원과 법률 등의 협업 인프라, 역할과 책임의 구조화를 기본으로 하는 협업구조, 협업 수행절차, 최고책임자의 관심 등 협업 리더십, 상호 조직의 신뢰를 바탕으로 하는 협업 문화, 협업의 경험과 능력을 바탕으로 하는 협업의 역량, 협업갈등에 대한 조정 체계 등을 제시하였다.

2.3.3. 협업 성공요인과 방해요인

협업의 구조와 관련해서 중요하게 연구되는 부분은 협업의 성공요인과 방해요인에 관한 것이다. 협업에 관한 이론적 연구들은 참여자들의 자발적인 참여, 원활한 의사소통 체계, 보상구조, 규정과 제도(협업 인프라의 구축)에 대한 중요성을 많이 제시하고 있다. 이론적으로는 자원의존 이론, 교환 및 거래비용, 포괄 정부 등의 이론들이 활용되고 있다(김정훈·황성원 2016). 이러한 연구들은 주로 사례연구와 이론연구가 복합적으로 나타나고 있는데, 사례연구의 경우 주로 해외 조직의 사례들을 통해서 이루어지고 있다.

구체적으로 살펴보면, 협업 인프라 구축과 관련해서는 협업을 활성화하고 제도적으로 뒷받침하는 규정과 법·제도들의 중요성이 강조되었으며(박천오 외 2012; 김정해 2016), 동시에 재정적으로 충분한 지원도 강조되었다(김영록 2013). 협업의 구조와 관련해서는 전담조직의 설치와 운영의 중요성(김정해 2016), 그리고 협업 행정을 주도하는 기관의 제도(진중순 2013), 담당 부서 간의 명확한 책임과 권한 분담(진중순 2013; 석청호 2013) 등이 제시되고 있다. 협업의 절차와 수단과 관련해서는 뚜렷한 공동 목표(김영록 2013; 석청호 2013)의 중요성 강조, 협업부서 간의 높은 상호신뢰

(김영록 2013), 성과관리제도를 협업의 구조에 맞게 재정비하는 것 (고경훈·김건위·이승중 2014) 등이 주요 요인으로 제시되고 있다.

김정해(2016)에서는 기존 연구들을 분석하여, 한국에서 협업 행정의 강화를 위해서는 협업의 구조와 절차의 확립 및 개선이 필요함을 제시하였다. 특히 협업 전담조직의 설치, 주도기관 제도화 등의 의견과 정보공유 및 의사소통 활성화, 인센티브, 가이드라인 제시 등의 협업 촉진 수단이 중요하다고 언급하였다. 또한 갈등조정, 협업의 역량, 예산 배분은 소수의 연구에서 성공요인으로 설명하고 있었다.

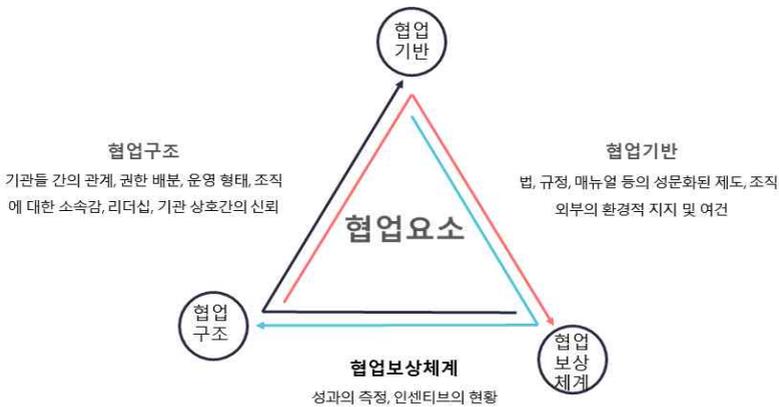
김정훈과 황성원(2016)은 고용복지플러스 센터를 대상으로 한 협업체계 진단에 있어서 협업 이전의 환경(제도의 설계, 기관들 간의 전문성, 자원 동원능력 등의 상호의존성, 협상 능력), 협업 과정(참여 기관들 간의 거버넌스, 자율성, 정보공유의 형태와 내용), 운영성과(공동의 목적 달성, 조직의 역량 강화)를 핵심 요소로 간주하였다. 이와 더불어, 리더십, 상호 신뢰, 상호호혜성은 전체를 고려하는 협업 구조의 요소로 제시하였다.

김태진과 동료들(2015)은 협업을 성공적으로 수행하기 위해서는 제도적 요인으로서 집단에 속해 있다는 의식, 능동적 협업 문화, 거래비용의 축소, 보상 및 인센티브의 제도, 불확실성의 감소 등이 반드시 필요한 요소라고 제시했다. 반대로 과도한 경쟁문화라던가 획일적인 성과관리는 협업을 저해한다고 제시하였다. 동시에, 신뢰, 친사회성, 리더십, 원활한 의사소통 등 비제도적인 조직 문화적 행태적 요소 또한 협업을 성공적으로 이끄는 데 매우 중요한 요소로 제시하였다.

3. 연구방법

3.1. 분석틀

본 연구에서는 앞서 검토한 선행연구를 바탕으로 협업의 주요 요소(요인)을 구조화하여 분석틀로 활용하였다. 협업의 핵심적인 요소(요인)로는 협업의 기반, 협업 구조, 그리고 협업에 대한 보상 체계 3가지로 규정하였다.



<그림 2 본 연구의 분석틀>

협업의 기반에는 조직 내부의 법, 규정, 매뉴얼 등의 성문화된 제도를 기본으로 하고 또한 조직 외부의 환경적 지지와 여건 역시 포함하는 개념으로 설정하였다. 그리고 협업의 구조는 협업의 체계와 관련된 요소, 즉 기관 간의 관계 및 권한 배분, 운영 형태 등의 개념을 포함시키고, 동시에 추상적인 개념들, 즉 조직에 대한 소속감, 리더십, 기관 상호 간의 신뢰 등을 포함시켰다. 마지막으로 협업에 대한 보상체계는 성과의 측정, 그리고 인센티브의 현황 등을 바탕으로 구성하려 하였다. 이렇게 구조화한 협업의 핵심적인 요소

(요인)를 기반으로 다문화이주민플러스센터가 진행하고 있는 협업 현재의 상황을 진단 및 분석하여 협업 활성화 방안을 모색하려 하였다.

3.2. 조사대상과 연구절차

본 연구는 다문화이주민플러스센터의 협업체계의 개선 방안들을 도출하기 위해 델파이 기법을 적용하였다. 델파이 분석기법은 전문 지식이 필요하거나 연구가 부족한 상황에서 전문가 집단의 반복적인 의견을 수렴하여 대안들을 도출할 때 유용한 분석기법이다(노승용 2006). 협업조직은 맥락과 상황에 따라 협업의 형태가 다양해질 수 있으므로, 본 연구에서는 조직학·행정학 전문가 5명(교수 5명)과 사회복지·이민 전문가 5명(교수 2명, 연구원 3명)으로 구성된 10명의 전문가 집단을 구성하여 델파이 조사를 수행하였다.

<표 1 델파이 조사 참여자>

분야	직위 및 참여인원
조직·행정	교수 5명
사회복지·이민	교수 2명, 박사급 연구원 3명

본 연구는 전문가 집단의 심층적인 의견 수렴을 위하여 2차례의 델파이 조사를 수행하여 정책적 대안을 찾으려 하였다. 1차 델파이 조사는 개방형 질문으로 구성하였다. 구체적으로, 문헌분석을 통해 다문화이주민플러스센터 실태를 파악한 내용들을 전문가 집단에게 제공하고, 검토한 뒤 협업체계의 문제점과 개선방안들에 대한 의견을 수렴하려 하였다. 이때, 협업의 기반을 마련하기 위한 방안, 협업의 구조화를 위한 방안, 협업에서 보상을 부여할 수 있는 방안, 기타 의견 중심으로 의견을 제시하도록 하였다. 다음으로, 1차 델

과외 조사 자료의 개방형 응답을 구조화하여 분류한 뒤 중요성과 정도에 대해 2차 델파이 조사를 통해 전문가들에게 의견을 물었다. 중요성의 경우 리커드 5점 척도를 기반으로 중요성을 도출하였다. 다음으로 시급성에 대한 우선순위를 도출하기 위해 리커드 3점 척도(1-단기적, 2-중기적, 3-장기적)로 조사 하였다.

본 연구에서의 조사절차는 먼저, 전문가들에게 이메일과 전화를 활용하여 조사의 목적과 내용을 설명하고 동의를 얻은 후 조사가 이루어졌다. 다음으로, 1차 델파이 조사는 2020년 12월 1일부터 12월 7일까지 진행되었고, 10명 모두 설문에 응답하였다. 2차 델파이 조사는 2020년 12월 15일부터 20일까지 진행되었으며, 10명 중 7명이 설문에 응답하였다.

<표 2 델파이 조사 설문지 구성>

분야	설문내용	1차 델파이 조사	2차 델파이 조사
협업기반	법, 규정, 매뉴얼 등의 성문화된 제도, 조직 외부 환경과의 옹호적 관계 및 여건	개방형 설문	폐쇄형 설문: ① 중요성 (리커드 5점 척도), ② 시급성 (리커드 3점 척도)
협업구조	기관들간의 관계, 권한 배분, 운영 형태, 조직에 대한 소속감, 리더십, 기관 상호간의 신뢰		
협업보상체계	성과의 측정, 인센티브 현황		

4. 분석결과

4.1. 1차 델파이 조사결과

1차 델파이조사는 개방형 질문들로 설문이 수행되었기 때문에, 다양한 전문가 집단으로부터 의견들이 개진되었다. 이렇게 제시된 의견들을 본 연구에서의 분석틀인 협업기반, 협업구조, 협업 보상 체계를 적용하여 재분류하면 다음과 같다.

첫째, 협업기반의 경우 총 5가지 주요 내용으로 요약할 수 있다. 첫 번째로, 법적인 근거의 필요이다. 조례를 단기간에 마련하기 어렵다면 각 자치단체가 기본 역할과 구성에 적용할 수 있는 표준조례를 제정할 필요성이 제기됐다. 두 번째로, 현재의 분절화된 조직체제보다 여러 기능과 역할을 연계해볼 수 있는 매트릭스 조직의 필요성을 제시하였다. 세 번째로, 협의체를 구성하고 협의체에서의 논의를 통해 공통의 목적 설정, 미션과 비전의 제시 등을 통해 모든 협업기관 종사자들에게 공유하는 것이 필요하다고 제시하였다. 넷째, 센터와 이주사업을 추진하는 시민단체 간의 협력적 거버넌스 체계 구축이 필요하다는 점을 제시하였다. 이러한 거버넌스 구축은 장기적으로 센터 자체 예산 확충의 밑거름이 될 수 있다는 의견이 나왔다. 다섯 번째로, 데이터 베이스 구축의 필요성이 제기되었다. 공동으로 민원 내용을 관리할 수 있도록 데이터베이스를 구축할 필요성이 있다는 의견이 도출되었다.

둘째, 협업구조와 관련된 의견들은 6가지로 요약할 수 있다. 첫 번째, 참여기관간의 데이터 연계를 통해 서비스 대상을 적극적으로 발굴하고 찾아갈 수 있는 서비스 개발의 필요성이 제시되었다. 두 번째, 어떠한 종류의 민원이 들어오는지를 확인하고 협업이 필요한 민원을 찾아내어 협업의 의제로 시행할 수 있도록 안내 데스크를 구성하는 것이 필요하다는 의견이 제시되었다. 세 번째로, 신청이 가장 많이 들어오는 민원 내용을 확인하여 해당 민원에 대한 교

육·설명 프로그램을 시행해야 한다는 의견이 제시되었다. 이와 더불어, 민원에 대한 교육의 날 행사 역시 시행해야 함을 제언하였다. 네 번째로, 센터의 업무와 기능에 대해서 홍보를 활성화하기 위해 협업을 통해 홍보계획을 수립하고 시행하여야 한다는 의견이 제시되었다. 다섯 번째로, 다문화이주민플러스센터의 만족도와 애로사항에 대한 조사 업무를 협의회를 통해서 수행하는 것을 제안하였다. 여섯 번째로, 성과나 협력체계에 대한 소식지 발간을 통해 센터간의 경쟁을 유도하는 것을 제언하였다.

셋째, 협업의 보상체계는 4가지 의견들로 요약할 수 있다. 첫 번째로, 센터로 파견오는 직원에 대해서 센터장이 한시적으로 파견 동안에 인사평가를 할 수 있도록 하며 법령에 이를 명시하는 것을 제언하였다. 두 번째로 파견 직원에 대한 금전적인 보상을 제공해야 함을 피력하였다. 세 번째로, 파견된 직원에 대해서 협업에 대한 가산점을 부여하여 승진 심사 시 반영하는 것이 필요하다고 제언하였다. 그리고 파견자에 대한 조항이 공무원 성과평가 지침에 이미 포함되어 있으므로 이를 법제화하여 구속력을 갖도록 제언하였다. 네 번째로, 센터장의 성과평가 시스템을 개선하여 센터의 운영 결과에 대해 직접 책임을 지도록 하여야한다는 의견이 제시되었다.

<표 3 1차 델파이 조사결과>

분야	구분
1. 협업 기반	1-1. 협업조직의 법적근거 마련이 필요함. 단기간에 준비하기 어려울 수 있어 각 자치단체가 필수적인 기능과 구성에 활용할 수 있는 표준조례를 마련할 필요가 있음 1-2. 현재의 병렬형 조직체계를 지양하고 다양한 기능과 역할이 연결된 매트릭스 조직으로의 발전 필요 1-3. 공동의 목표, 비전과 미션을 협의체의 논의를 통해 구성하고 참여 기관 종사자들에게 공유함 1-4. 센터와 다양한 시민단체와의 협력적 거버넌스를 만들어야 함. 장기적으로 이러한 거버넌스는 센터 스스로 예산을 확보할 수 있는 기반으로 이용 가능함 1-5. 데이터 베이스를 구축함. 민원의내용을 공동으로 관리하는 데이터 베이스를 구축해 기관들이 공유함
2. 협업 구조	2-1. 기관간 데이터 연계를 통해 찾아가는 서비스의 개발 필요 2-2. 안내 데스크의 구성을 통해 주요 민원들을 확인하고 미해결 민원에 대해서 협업의 의제로 상정함 2-3. 가장 많이 신청되는 민원들을 확인하고 해당 민원에 대한 교육 프로그램 및 교육의 날 행사를 시행함 2-4. 홍보의 강화를 위해 홍보계획 수립 및 시행을 협업을 통해 시행함 2-5. 협의회에 의한 플러스센터의 만족도 및 애로사항 조사 수행 2-6. 센터의 성과나 협력체계에 관련된 소식지 발간, 정보의 공유 및 센터간 경쟁 유도
3. 협업 보상 체계	3-1. 파견직원의 경우 파견기간동안 센터장이 평가권을 가지게 하며 근거 법령을 제정함 3-2. 파견 직원에 대하여 수당 등의 금전적인 보상을 제공함 3-3. 파견 직원에게 협업에 대한 가산점을 부여하여 승진 심사시 반영함. 공무원 성과 평가 등에 관한 지침에 규정하고 있으므로 이를 법제화하는 것이 필요함 3-4. 센터장의 성과평가 시스템을 개선하여 센터의 운영결과에 대해 센터장이 직접 책임을 질 수 있도록 함

4.2. 2차 델파이 조사결과

1차 델파이 조사 때 나온 전문가들의 의견들을 정책 제언으로 간주하고, 제안된 정책들 중 중요도와 시급성들에 대해 2차로 질문하여 구체적인 협업 체계 개선의 방안들과 로드맵을 결정하였다.

4.2.1. 정책 중요도

정책 중요도의 경우 응답자들이 가장 중요한 것이라고 응답한 것은 1-1번, 즉 협업에 대한 법적인 근거를 마련하는 것이라고 응답하였다. 6명의 응답자는 매우 중요, 1명이 중요함이라고 응답하여 총 7명이 이것이 중요하다고 제시하였다. 또한, 법적인 근거의 마련이 다른 모든 방안보다 우선되어야 한다고 제안했다. 이는 다부처 협업체계의 본질적인 한계로서, 법적 구속력이 없다면 다른 모든 운영 방안이 무력화될 수 있는 현실적인 상황이 있기 때문이다.

두 번째로 중요하게 제시된 것은 1-5번 데이터베이스의 구축이었다. 센터가 협력하기 위해서는 참여기관 간의 민원을 공동으로 관리할 수 있는 데이터베이스 구축이 필요하다. “매우 중요” 3명, “중요” 3명, “보통” 1명이라고 응답하였다. 이는 센터 내 기관 간의 정보 공유에서 중요한 의미를 가지고 있다. 현재는 참여기관들이 각자의 데이터베이스를 사용하고 있어 정보의 공유가 쉽지 않고, 다른 기관의 업무도 정확하게 파악하기가 어렵다. 다만, 고용부나 법무부의 경우 중앙정부 직속기관이므로 이에 대한 데이터를 공유하기 위해서는 중앙정부 차원에서의 접근이 필요하다. 우선적으로 지방자치단체에서 보유하고 있는 데이터를 최대한 활용하고 이를 바탕으로 조금씩 범위를 넓히는 것이 필요하다고 볼 수 있다.

3순위로 지목된 것은 3-1번, 즉 파견기간동안 한시적인 센터장이 평가권을 가지는 것과 2-1번, 상호데이터 연계체를 통한 찾아가는

서비스의 개발이었다. 센터장의 평가권은 성과평가에서 가장 중요한 부분으로 금전적 보상(수당 등)보다 더 핵심적인 정책과제로 지적되었다. 상호데이터 연계를 통한 적극행정의 경우 1-5번과 이어지는 부분이며, 이는 공동의 데이터베이스가 구축되기 전 현재 존재하는 협의회를 통해서 가장 빈번히 발생하는 민원에 대한 자료 공유, 그리고 복합 욕구를 가진 민원인에 대한 통합 사례관리 등이 적용 가능한 부분이다. 이는 협의회를 통한 회의로서도 충분히 공유될 수 있는 사안으로, 향후 협업의 의제를 발굴하기 위해서 매우 중요할 것으로 보인다.

5순위로 지목된 것은 3-4번, 즉 센터장의 운영책임성을 강화할 수 있는 성과평가 시스템의 구축이다. 이것도 역시 성과평가의 개선방향에 해당하는 것으로 3-1번과 연계되는 것이라 할 수 있다. 3-1번과 동시에 고려할 경우, 센터장이 파견된 직원의 성과를 평가하는 권한 확대를 의미하며 또한 센터장에게 센터의 운영결과에 대한 평가를 강화하는 것으로서, 센터장의 권한과 책임을 동시에 강화시키는 방안이라고 볼 수 있다. 전체적으로 성과평가에 있어서 센터의 독립성과 자율성을 강화시키는 방향으로 볼 수 있다.

<표 4 2차 델파이 조사 결과: 중요도 순위에 따른 정책제안>

순위	정책제안
1	1-1. 법적 근거의 마련
2	1-5. 민원 응대를 위한 데이터 베이스 마련 및 공유
3	3-1. 센터장의 센터 직원에 대한 평가권 부여
	2-1. 데이터 연계를 통한 찾아가는 행정 서비스의 개발
5	3-4. 센터 운영결과를 센터장 평가에 반영
6	2-2. 민원 내용 확인을 위한 안내데스크의 운영
7	3-3. 협업을 위해 파견된 직원 가산점 부여
	1-4. 이주민을 위한 시민단체들과 센터간 협력적 거버넌스 구축
9	1-3. 공동의 목적, 미션과 비전의 공유를 위한 협의회 활동 강화
10	1-2. 매트리스 조직으로의 전환 고려
	2-4. 홍보 계획 수립 및 홍보의 날 행사를 협업을 통해 시행함
12	3-2. 협업을 위해 파견된 직원에 대한 금전적 인센티브 부여
13	2-2. 가장 빈번한 민원에 대해 기관간 협업으로 교육의 날 행사
14	2-5. 협의회 중심으로 다문화이주민플러스센터의 만족도 조사 및 장애가 되는 업무에 대한 조사 실시
15	2-6. 협력체계 소식지 발간을 통한 상호간 경쟁 유도

4.2.2. 정책 시급성

전문가들은 1-단기, 2-중기, 3-장기로 나누어 각 정책들에 대해 우선순위를 부여하였다. 정책적 우선순위는 정책적 중요성과 무관하게 단기적으로 필요한지 장기적으로 수립되어야 하는지로 구분하였다. 해당 점수가 낮을수록 단기적, 클수록 장기적으로 실현해야 할 과제임을 나타내고 있다.

가장 단기적으로 해결할 수 있는 정책제안은 1-3, 즉 협의회를 통한 공동의 미션과 목표설정 및 공감대 형성, 그리고 2-2 안내 데

스크 설치 및 운영을 통한 민원의 내용 확인, 2-3 가장 많은 민원에 대한 민원 교육의 날 행사 시행 등으로 확인되었다. 그 다음으로 홍보의 날 행사 도입, 센터장 평가권 도입 등이 단기적으로 시행 가능한 것으로 제안되었다. 먼저 협업 기반을 마련하기 위한 시급한 대책과 함께 시작하기 쉬운 단순한 협업 구조를 단기간에 구축하는 것이 가능하다고 판단할 수 있다.

반면, 1-2 매트릭스제도의 도입, 3-3 파견된 직원에게 가산점 제공, 그리고 1-5 데이터 베이스의 구축 및 도입은 가장 장기적인 안목으로 구축해나가야할 것으로 제시되었다. 이는 조직 자체의 변화, 법령 및 제도의 변화를 추구하는 것으로서, 단기간으로 해결될 수 없는 문제이므로 장기적인 접근을 추진하는 것으로 판단되었다. 특히 매트릭스 제도 도입의 경우, 현실적인 실현 가능성에 대한 회의적인 의견들이 제시되었다. 한국의 행정조직 상황을 고려할 때 아주 장기적으로 서서히, 면밀한 검토를 통해서만 도입할 수 있을 것이라는 주장이 제시되었다.

이러한 결과를 종합하여 고려하면 다음과 같다. 단기적으로는 주로 센터 운영에 대한 정책 제안들이 많았으며, 장기적으로는 법·제도의 구축에 대한 의견들이 많았다. 대부분의 전문가들이 생각하는 정책적 중요성은 법적근거의 마련과 제도의 구축이라는 점이 더 두드러지고 있었다. 즉, 세부적으로 센터 운영에 대한 아이디어들을 도출하는 것도 중요하지만, 궁극적으로 법과 제도를 구축하는 것이 가장 중요한 것이라는 의미로 해석될 수 있다. 이는 다른 협력기관의 사례연구에서도 찾아볼 수 있는데, 해당 기관에 대한 법적 근거가 없으면 아무리 좋은 운영계획을 내놓아도 제대로 운영하기 어렵다는 점에 주목했다.

<표 5 2차 델파이 조사 결과: 시기별 & 중요도에 따른 정책 제언>

시점		중요	정책 제언
단기적		1	3-1. 센터장의 센터 직원에 대한 평가권 부여
		2	2-2. 민원 내용 확인을 위한 안내데스크의 운영
		3	1-3. 공동의 목적, 미션과 비전의 공유를 위한 협의회 활동 강화
		4	3-4. 홍보의 날 행사 시행
		5	3-3. 교육의 날 행사 시행
중기	중·단기적	1	2-4. 센터장에 의한 운영 결과 평가 시스템 구축
		2	2-2. 파견된 직원들에게 금전적 인센티브 지급
		3	2-5. 협의회 중심으로 다문화이주민플러스센터의 만족도 조사 및 장애가 되는 업무에 대한 조사 실시
		4	2-6. 협력체계 소식지 발간을 통한 상호간 경쟁 유도
	중·장기적	1	1-1. 센터의 법적인 근거 마련
		2	2-1. 데이터 연계를 통한 찾아가는 행정 서비스의 개발
장기적		1	1-5. 민원에 대한 데이터 베이스 구축 및 공유
		2	3-3. 파견직원에 대한 협업 가산점 제공
		3	1-2. 매트리스 조직으로의 전환 고려

5. 결론 및 제언

현재 대한민국에서는 유형별·부처별 체류외국인 대상의 서비스가 제공되고 있어 분절성이 증가하고, 사용자의 만족도가 저해되는 문제점이 지속적으로 지적되고 있다. 이러한 문제점을 개선하고자,

다양한 부처 간의 협업을 통해 다문화가족 및 이주민에게 원스톱 행정지원 서비스를 한 곳에서 제공하는 것을 목적으로 다문화이주민플러스센터가 설립되었다. 그러나 다문화이주민플러스센터의 협업 관련 연구는 거의 없는 실정이다. 이에 본 연구는 전문가들의 의견을 수렴하는 델파이 조사를 수행하여 협업체계를 활성화할 수 있는 정책 방안을 제시하였다.

연구결과 단기적으로 파견기간 동안 파견직원에 대한 센터장의 평가권 확립, 안내 데스크를 설치할 통해 공동민원을 파악하여 협업의 의제로 설정, 공동의 미션과 비전을 설정하기 위한 협의체 논의, 홍보의 날 개최, 교육의 날 개최등을 제시하고 있었다. 중단기적으로는 센터장 평가시스템 마련을 통해 운영에 대한 센터장의 책임성 강화, 파견직원에 대해 수당 등의 금전적 보상 지급, 협의회 중심으로 다문화이주민플러스센터의 만족도 조사 및 장애가 되는 업무에 대한 조사 실시, 소식지 발간을 통해 센터간 정보 공유 및 경쟁유도 등을 제시하는 의견들이 많았다. 중장기적으로 센터를 위한 법률적 기반의 마련, 기관 간 데이터 연계를 통한 찾아가는 행정서비스 제공 시스템의 마련을 제시하고 있었다. 장기적으로는 민원처리 내용의 공유와 활용을 위한 데이터 베이스의 구축, 파견직원에 대해 협업 가산점 부여 및 승진심사시 반영, 매트릭스형 조직으로의 전환 고려 등의 의견들을 제안하고 있었다.

연구결과를 바탕으로 본 연구는 다문화이주민플러스센터의 협업 증진을 위해서 다음과 같은 정책적 목표와 추진 영역들을 제시하려 한다. 다문화이주민플러스센터의 정책목표는 협업을 통한 이주민들의 원스톱 서비스 제공과, 이를 통한 민원해결 만족도 향상으로 정할 수 있다. 구체적인 추진방향은 협업기반, 협업구조, 협업 보상 체계이다. 이를 다시 정책 중요도에 따라 단기, 중장기 방안에 따른 세부 정책 방안들을 모색할 필요가 있다.

단기적인 협업증진을 모색하기 위해서는 조직 자체인 변화나 제도의 변화가 없는 상태에서 실무차원에서 가능한 협업 구조적 측면

의 운영방안 제안이 필요하다. 첫째, 협업구조 측면에서 공동의 비전과 목표설정, 안내데스크 실질적 운영이 필요하다. 현재 각 기관은 대부분 화학적 융합보다는 물리적 융합으로 이루어져 있어 화학적 융합을 이루기 위해서는 참여기관의 구성원들이 공동의 비전과 목표를 설정하고 공유해야 한다. 현재 공식적으로 지정되어있는 주관기관의 주도로 협의체를 통해 워크숍 정례화 등을 시행하고, 참여한 기관의 구성원들이 함께 공유할 수 있는 비전과 조직 목표를 논의하고 설정해야 한다. 두 번째로 안내 데스크의 실질적 운영을 위해서 안내 데스크를 설치하여 1층에서 우선적으로 서비스를 원하는 곳으로 안내해야 한다. 안내 데스크를 센터별로 설치하고 안내의 업무와 더불어 각각의 서비스 이용자에 대한 수요 및 이용자 정보를 파악하는 역할을 수행해야 한다.

둘째, 협업구조 측면에서 협업 의제설정을 통한 실제적인 협업 강화를 모색해야 한다. 구체적으로, 홍보, 교육의 날 행사의 계획 및 실행을 공동 의제로 만들 수 있다. 현재 협업을 위한 구조물은 협의체가 유일하나, 협의체 운영의 가장 큰 어려움은 공동의 작업이 필요한 협업의제 설정이 어렵다는 것이다. 또한, 홍보가 잘 되지 않아 인지도가 낮을 수 있다. 낮은 인지도를 보완하기 위해 소속기관이 공동으로 협의하여 월 1회 가장 많은 민원이 발생한 현장의 민원처리 관련 교육을 실시하고, 분기별 또는 반기별로 홍보의 날 행사를 기획하고 실행할 수 있도록 해야 한다. 이를 통해 협업의 증진과 더불어 센터에 대한 홍보 효과를 누리도록 할 수 있다. 다음으로, 센터 홍보를 위한 뉴스레터지 발간이 필요하다. 분기별로 한 번씩 센터의 소식과 성과에 대한 뉴스레터를 발간하는 방안을 고려해야 한다. 발간 작업 자체가 협업의 의제이며, 발간 작업을 통해 새로운 협업의제도 발굴될 수 있으며 홍보 및 정보 공유에서도 유용할 것이다.

중·장기적 협업증진을 위해서는 협업기반과 협업 보상체계를 동시에 고려한 정책 제언과 협업구조 측면만을 고려한 정책적 방안

을 제시하려 한다. 첫째, 협업기반과 협업 보상체계를 동시에 고려한 정책 제언으로 실효적인 센터 운영 및 관리를 위한 법률 개편, 지방자치단체의 관리 책임 강화 및 권한 부여를 제언하려 한다. 첫째로, 센터장의 평가권 강화 및 센터장 평가 강화를 위한 법률 개선이 필요하다. 파견되는 직원에 대해서 파견 기간 동안은 센터장이 근무평정 권한을 가질 수 있도록 할 필요가 있다. 또한 센터장 자신도 센터의 성과가 본인의 성과평가에 영향을 미치도록 하여야 한다. 다만, 센터장에게 인사권이나 예산권이 부여되지 않을 경우 센터장의 역할이 필요하지 않을 가능성이 높다. 국가공무원법, 지방공무원법 등을 바탕으로 파견이 정당화 될 수 있으나, 원 소속 기관장이 임용, 성과 평가의 권한을 유지하고 있어 파견된 직원은 협업조직에서 전념할 동기부여가 높지 않다. 따라서 인사법령 또한 협업조직에 맞게 개편되어야 할 필요성이 있다. 「공무원 인사 운영에 관한 특례규정」을 통하여 협업조직의 단체장 혹은 주관부처의 장이 파견직원 임용, 파견된 직원의 성과 평가의 권한을 위임받을 수 있도록 개정이 필요하다. 두 번째로, 지방자치단체의 관리책임 강화 및 권한 부여할 수 있는 법률 개정이 필요하다. 현재 센터는 중앙정부의 주도로 개설되고 운영되고 있지만 이주민들은 본인들이 거주하는 지역사회 내에서 정착하여 생활을 영위해야하며, 이를 위해서는 결국 지방자치단체의 역할이 가장 크다고 할 수 있다. 중·장기적으로는 센터 운영에 있어서 지방자치단체가 주도적으로 관리 및 모니터링, 예산지원 등에서 임무를 수행할 수 있는 환경조성이 필요하다. 이는 일반적인 권한 위임 법 규정을 통해서만 가능하므로 법률 개정이 선행되어야 할 것이다.

둘째, 협업 구조적 측면에서의 정책적 제언은 수요자의 욕구를 파악해야 한다. 단기적 개선방안으로 제시된 안내데스크의 구성 및 운영은 서비스 이용자들에게 대한 인구·통계학적 정보와 수요를 파악하는데 유용하다. 이러한 정보와 수요를 기반으로 센터 소속기관들이 협업을 수행하여 수요자가 필요로 하는 좀 더 적절한 서비스

를 능동적으로 개발할 수 있다. 이를 위해서는 센터별 자체 만족도 조사를 수행해야 한다. 이는 센터 운영상의 협의체를 통해 자체적인 만족도 조사를 시행할 수 있다. 이러한 자체 만족도 조사 그 자체로 협업의 의제가 될 뿐 아니라 각 센터 간의 경쟁을 유도하는 기반이 될 수 있을 것이다.

한편, 본 연구는 다문화이주민플러스센터의 수요자와 공급자 대상의 질적, 양적 연구를 수행하지 못한 한계가 존재한다. 즉, 실질적인 서비스 공급자인 다문화이주민플러스센터 종사자들과 이용자인 다문화가족과 체류 외국인들에 대한 조사를 병행해 좀 더 실효적인 정책 제언을 도출하지 못한 점은 본 연구가 가진 한계이다. 그러나 다문화이주민플러스센터의 협력체계를 연구한 첫 시도라는 점에서 의의가 있다.

참고문헌

- 고경훈·김건위·이승중(2014). 지방자치단체 칸막이 현상의 개선 방안에 관한 연구. 한국지방행정연구원.
- 김영록(2013). 행정협업 제도 마련을 위한 연구. 한국행정연구원.
- 김윤권(2014). 정부 조직관리의 협업행정에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 김정해(2016). 협업 지향적 조직 운영을 위한 제도 개선 방안 마련 연구. 한국행정연구원.
- 김정훈·황성원(2016). 고용복지+센터의 협업행정 개선을 위한 탐색적 연구, <국가정책연구> 30(2), 중앙대학교 국가정책연구소. 135쪽~161쪽.
- 김태진·김태은·김영대·이희철(2015). 협업사례에 대한 심층 분석. 국무조정실.

- 노승용(2006). 알기 쉬운 연구방법론 7: 델파이 기법(Delphi Technique): 전문적 통찰로 미래예측하기, <국토> 299, 국토연구원. 53쪽~62쪽.
- 박천오·주재현·진중순(2012). 우리나라 융합행정의 발전 가능성과 방향에 관한 탐색적 연구, <한국정책과학학회보> 16(2), 한국정책과학학회. 85쪽~112쪽.
- 법무부 출입국·외국인정책본부(2011). 2010 출입국·외국인정책 통계 연보.
- 법무부 출입국·외국인정책본부(2021). 2020 출입국·외국인정책 통계 연보.
- 법무부·행정안전부·고용노동부·여성가족부·교육부·지방자치단체(2020). 다문화이주민+센터 운영 매뉴얼.
- 석청호(2013). 한국경찰의 융합행정 현황과 발전방향, <한국공안행정학회보> 22, 한국공안행정학회. 180쪽~215쪽.
- 이수자(2021). 한국의 중도입국자녀를 위한 다문화교육 개선 방안 연구, <다문화사회와 교육연구> 7, 다문화사회와 교육연구학회. 99쪽~124쪽.
- 이재호(2013). 스마트 행정 효율성 평가지표 개발. 한국행정연구원.
- 이종현·한경석(2012). 행정기관의 효율적인 협업시스템 도입 필요성에 관한 연구, <한국정책과학학회보> 16(1), 한국정책과학학회. 73쪽~95쪽.
- 조세현(2015). 행정협업 활성화를 위한 조직진단에 관한 연구. 한국행정연구원.
- 진중순(2013). 공공부문 융합행정의 성공요인에 관한 연구, <한국인사행정학회보> 12(1), 한국인사행정학회. 117쪽~146쪽.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). *The design and implementation of Cross-Sector collaborations : Propositions from the literature*. Public administration review, 66, 44-55.

- Fountain, J. (2013). *Implementing cross-Agency collaboration: A guide for federal managers*. IBM Center for The Business of Government.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T. R., & Pfarrer, M. D. (2012). *A communicative framework of value in cross-sector partnerships*. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354.
- Mattessich, P. W. (2005). *Collaboration: What makes it work. Plenary session presented at the 2005 Heart Disease and Stroke Prevention Practitioners Institute: Building and Enhancing Public Health Capacity*, St. Paul, MN.
- Thomson, A. M., & Perry, J. L. (2006). *Collaboration process: Inside the black box*. *Public Administration Review*. 66, 20-32.

<웹 사이트>

정부24 외국인서비스(<https://www.gov.kr/portal/foreigner/ko>).

필자 소개

성 명 : 장익현
 소 속 : 한신대학교 휴먼서비스대학 사회복지학과 조교수
 주 소 : 경기도 오산시 한신대길 137 (양산동) [우편번호]18101
 전자우편 : skking79@hs.ac.kr

성 명 : 황민철
 소 속 : 순천대학교 사회과학대학 사회복지학과 부교수
 주 소 : 전라남도 순천시 중앙로 255 (석현동) [우편번호]57922
 전자우편 : mchwang@scnu.ac.kr

투고일: 2022. 2. 20 / 심사일: 2022. 3. 20 / 심사완료일: 2022. 3. 25