

역사문화환경 보전사업에 대한 프로젝트관리(PM) 적용평가 연구: 수원 화성(華城)을 대상으로

An Analysis in Application of Project Management for Conservation Project
in Historic Cultural Environment: Focused on Hwasung in Suwon

이지은 가천대학교 대학원 도시계획학과 석사(제1저자)
Lee Jieun M.S., of Engineering, Dept. of Urban Planning,
Gachon Univ.(Primary Author)
(ezzer@naver.com)

정석 가천대학교 도시계획학과 교수(교신저자)
Jeong Seok Prof., Dept. of Urban Planning, Gachon Univ.
(Corresponding Author)
(jerome@gachon.ac.kr)

목 차

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구의 내용 및 방법

II. 이론적 고찰

1. 프로젝트관리(PM)
2. 수원 화성 관련 사업 개요
3. 선행연구

III. 분석의 틀

1. 분석의 개요
2. 프로젝트관리(PM) 프로세스 비교
3. 평가항목 도출

IV. 사례분석

1. 수원 화성 축조사업
2. 수원 화성 보전사업

V. 분석의 종합

1. 차이점 분석
2. 원인 분석
3. 분석결과의 시사점

VI. 결론

1. 연구의 종합 및 의의
2. 연구의 한계 및 향후 과제

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

현재 지속가능한(sustainable) 활용에 대한 중요성으로 인해, 문화유산 복원의 시작단계에서 활용단계까지 각각 분리하는 것이 아니라 하나의 사업(project)으로 인식하여 진행하는 프로젝트관리(Project Management: PM)의 적용 가능성이 대두되고 있다.

수원 화성의 경우 200년 간격으로 두 번의 동일한 건설사업이 이루어졌다. 프로젝트관리의 관점에서 수원 화성에서 진행된 두 번의 사업을 바라보며 프로젝트관리의 의미를 다시 되새겨 보는 것도 큰 의미가 될 것이다.

이에 본 연구를 통해 PM의 사업 운영 관점에서 수원 화성에서 진행된 사업을 분석하고자 한다. 18세기 조선시대에 화성이 만들어진 축조사업과 20세기 대한민국에서 수원 화성을 복원하기 위해 진행된 보전사업이 그 대상이며, 두 사업을 비교 관찰하여 차이점을 분석하고 그 원인을 알아보았다. 이어 일반적인 문화유산 보전사업에 적용 가능한 PM의 제도적, 운영적, 인식적 제안을 하고자 한다.

표 1 _ 연구의 배경

시간적 배경	1794년~1796년 / 1975년~2003년
공간적 배경	<ul style="list-style-type: none"> 수원화성 <ul style="list-style-type: none"> - 경기도 수원시 장안구 연무동 190일대 - 사적 제3호 - 371,145m² 화성행궁 <ul style="list-style-type: none"> - 경기 수원시 팔달구 남창동 6-2번지 외 - 사적 제478호 - 37,268m²

1) 근대적 프로젝트의 시작은 2차 세계대전 중, 미국이 수행한 맨해튼 프로젝트로 알려져 있음. 이론적으로만 검증된 원자폭탄을 처음으로 개발하여 전쟁을 종결시키기 위하여 일반적인 방법이 아닌 보다 합리적이고 체계적인 관리 방법이 필요했음(김병철, 2003. p17).

2. 연구의 내용 및 방법

본 연구에서는 문화유산 프로젝트관리(PM)에 대한 문헌연구, 기존 선행연구와 더불어 수원 화성 보전 사업을 PM의 운영 관점에서 분석하고자 한다. 연구의 대상지는 수원 화성(華城) 성역과 화성행궁이다.

연구 방식은 문헌조사, 면접조사를 사용하였으며, 이를 위해서 첫째, 수원 화성에 대한 문헌연구를 통하여 조선시대 화성 신도시 건설에 PM이 사용되었음을 알아보고 그 의미를 고찰하였다. 해외 문헌조사의 경우 담당자와의 이메일 질의를 통해 심도 있는 연구를 진행했다. 둘째, PM의 대표적인 프로세스 PMBOK® 제4판의 42가지 프로세스와 PRINCE2의 40가지 프로세스로 현재 완료된 보전사업을 평가했다. 문헌상에서 나타나지 않은 자세한 내용은 담당자와의 심층 인터뷰를 통해 보완하였으며, 마지막으로 대상지 분석결과를 바탕으로 PM의 제도적, 운영적, 내용적 적용을 제안하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 프로젝트관리(PM)

1) 프로젝트관리(PM)의 개념

프로젝트(Project)는 ‘고유한 제품 또는 서비스를 만들기 위한 한시적인 노력’을 의미한다. 프로젝트관리(PM)는 ‘프로젝트 요구사항을 만족시키기 위해 프로젝트 활동에 지식, 기술, 도구, 기법 등을 적용하는 것’이다(김병철, 2003). 일반적으로 PM은 사업 기간(Time), 사업 품질(Quality), 사업 비용(Cost) 세 가지 요소를 만족시키는 일련의 작업들로 진행된다. PM은 미

국의 국방 프로그램에서²⁾ 처음 소개되었다고 하지만 초기형태의 프로젝트관리는 피라미드 건설, 수원화성 축조처럼 예전에도 존재했었던 것은 사실이다.

하지만 많은 장점에도 불구하고 PM은 한국에서 성공적으로 정착하지 못하고 있다. 정확한 PM의 업무 범위(work scope)가 정의되지 않고, 그 필요성 인식이 낮으며 관련업체의 전문성 부재가³⁾ 주된 이유로 알려졌다. 국내에 전문적인 PM 담당자의 수가 부족하여 적절한 컨설팅이 부족한 현 상황에서 PM이 고객사의 이익을 극대화 시킬 수 있다는 장점보다는 불필요한 경비 지출이라는 인식이 많은 것도 사실이다. 실제로 한국에서 해외 합작에 의한 대형 프로젝트 외에는 중소 단위의 건설 프로젝트에서 PM의 적용은 흔치 않다.

2) 프로젝트관리(PM)의 사용 목적

PM의 경우 기존 사업추진 주체와의 관계로 볼 때 독립적인 관계라기보다는 서로 보완하는 관계를 갖는다. 현재 한국에서는 IT와 일부 대형 건설사업에서 사용되는 특수기법으로 인지되어 PM의 일반적인 개념이 널리 퍼지기 힘든 한계점을 가지고 있다.

PM의 목적은 단순히 사업 하나를 완료하는 것이 아니라, 정확하고 투명한 경영을 통해 이해관계자를 포함한 다수의 만족도를 극대화하기 위한 일련의 경영방식이다. 이러한 점에서 일부 산업에서 쓰이는 것이 아니라, 전 산업에 걸쳐 다양하게 시도될 수 있는 장점을 가지고 있다. PM은 전 세계적으로 두 종류의 기법이 가장 많이 사용되고 있다. 미국에 기반을 둔 PMI(Project Management Institute)의 경우, 가장 널리 알려진 프로젝트관리기관으로 IT나 건설사업뿐만

아니라 다양한 산업에서의 PM 적용을 시도하고 있는 장점을 가지고 있다. 다양한 분야에서의 PM 적용과 다소 일반적인 인문학적 내용을 가지고 있다는 한계 극복을 위해 영국 정부에서는 자체 기관인 OGC(Office of Government Commerce)를 통해 좀 더 실질적인 프로젝트관리 기법인 PRINCE2를 개발하였다. 모니터링 기능을 강화하고 프로젝트관리자가 사용할 수 있는 체크리스트를 제공하여 실무에 바로 적용할 수 있도록 했다. 철학적인 일반론을 제시하는 PMI의 PMBOK® 제4판과 실질적인 체크리스트를 제시하는 OGC의 PRINCE2를 통해 거의 모든 분야에서 PM 적용이 가능하게 되었다.

2. 수원 화성 관련 사업 개요

1) 수원 화성 축조사업

수원 화성(華城)은 조선 제22대 정조(재위 1776~1800)가 아버지인 사도세자의 묘를 수원으로 옮기고 그 부근 주민들을 팔달산 아래 현재 수원으로 옮기면서 축조한 성을 말한다. 정조 13년(1789) 10월 정권이 안정되던 집권 중반기를 맞아 선친의 묘역을 양주 배봉산의 영우원(永祐園)으로부터 조선 최고의 명당으로 지목된 수원 구읍치인 화산으로 이장하였다.

현릉원 이전에 앞서 이 해 7월부터 읍치를 이전하는 대대적인 신도시 건설작업이 추진되었으며, 정조 17년(1793) 1월 수원을 '화성(華城)'으로 고치고 유수부(留守府)로 승격시켰다.³⁾ 1796년 576칸 규모의 조선 최대 화성행궁(華城行宮)을 비롯한 관아, 향교, 역참, 점막, 상가, 도로, 교량 등의 도시기반 시설이 건설되었다. 무엇보다 화성은 과학적인 최신의 공법과

2) 마은주. 2007. p70.

3) 최홍규. 2005. p17.

표 2_ 화성 성역사업 개요

분류	내역
공사 범위	<ul style="list-style-type: none"> • 화성 성역 <ul style="list-style-type: none"> - 면적: 1,297,060m² - 둘레: 5,743km - 성벽 높이: 평균 4.9~6.2m • 화성행궁 <ul style="list-style-type: none"> - 면적: 37,268m², 576칸 규모
기간	<ul style="list-style-type: none"> • 34개월 1794년(정조 18년) 1월 7일~ 1796년(정조20년) 10월 16일
비용	<ul style="list-style-type: none"> • 860만 698량 2푼 • 쌀 1,495섬 11말 4홉(급료) • 곡물 1만 3,170섬 6말 8되 1홉 8작
총괄자	정조
동원 인력	<ul style="list-style-type: none"> • 성역소 2,188명(관리직: 219명, 장인: 1,969명) • 1,829명의 인원
장비	거중기, 유형거, 대거 등 10종 926대

자료: 화성성역의궤 국역본(2001) 재구성.

다양한 기능을 갖춘 음성으로서 산성의 기능을 동시에 갖는 ‘조선 성곽의 꽃’이라 불릴 만큼 조선후기에 축조된 한국 최고의 성곽으로 평가된다.

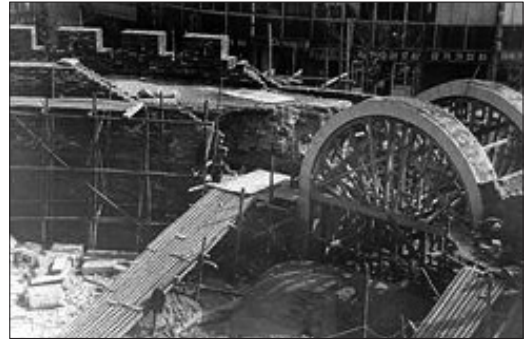
사실 한양도성 건설, 경복궁 중건, 청계천 준설 등과 같은 건설사업은 조선초기부터 많이 진행되었지만 화성이 유독 많은 관심을 받는 이유는 성곽의 화려한 외관 외에도 ‘정확한 기록’이 남겨졌다는 것이 또 하나의 이유가 되고 있다.

정조는 2년여간의 공사 기간 동안 정확한 자료 수집과 기록을 명했고, 화성성역의궤라는 결과보고서를 편찬하도록 했다. 화성성역의궤는 10권 8책으로 화성의 성곽건설, 화성행궁의 중수, 화성 내의 개천 정비 등 수원 화성에 관련된 모든 공사를 기록한 책이다. 장인들의 일한 일수와 업무 내용, 사용 경비, 물품 등을 빠짐없이 기록한 조선기록문화의 정수라고 할 수 있다.

2) 수원 화성 보전사업

현재까지 수원 화성에서는 크게 세 종류의 복원 사업

그림 1_ 1975년 화성복원정화사업으로 진행된 팔달문 옹성 홍예 수리모습



이 진행되었다. 화성행궁복원사업, 화성복원정화사업, 화성문화재수리사업으로 나뉜다.

화성행궁복원사업은 화성 복원 1단계사업에 포함된다. 화성행궁은 정조가 아버지인 사도세자의 묘인 현릉원에 행차할 때 머물기 위한 처소로 1796년에 완공된 조선 후기 최대 행궁이다. 하지만 일제 강점기인 1923년 화성행궁 내 봉수당에 서양식 의료기관인 자혜의원을 설립하고 복궁영 자리에 경찰서를 남군영에 토목관구를 설치하면서 화성행궁은 크게 파괴되었다.

1994년부터 발굴조사가 시작되었고 1996년 화성축성 200주년을 맞아 수원시가 ‘역사바로세우기’ 일환으로 복원공사를 시작하여 2003년 7월 말 봉수당, 득중정 등 482칸의 복원을 완료한 1단계 사업이 완료되었다.

강화 국방유적정화사업의 일환인 화성복원정화사업은 화성 성곽에 대한 현대적 보전사업으로 1970년대에 처음으로 진행되었다. 물론 두 차례의 대대적인 보수공사는 이전에도 이뤄졌다. 1846년 6월에 내린 폭우로 피해를 입은 화성의 건축물 보수를 했고, 1930년대 조선총독부에 의해 장안문, 공심돈, 방화수류정, 창룡문 등의 수리가 진행되었다.

화성문화재수리사업은 1970년대에 진행된 화성복원정화사업 이후 1990년대에 이르러서야 본격적으로 시작되었다. 특히 1997년 유네스코 세계문화유

산 등재를 위한 준비기간과 겹쳐 복원사업이 매우 집중적으로 진행되었다는 것을 알 수 있다.

3. 선행연구

현대에 수원 화성의 보전사업을 평가하는 연구는 거의 이뤄지지 않고 있다. 대개 수원 화성의 건설사업관리 위주로 연구했다. 박영민(2009) 논문의 경우 과거 수원 화성 건설의 프로젝트관리 기법 적용에 대한 연구를 한 것으로 본 연구와 가장 비슷한 형태를 띠고 있다. 박영민의 논문이 과거 사업에 대한 프로젝트관리 적용만을 다루고 PMBOK® 제4판의 42개 프로세스 그대로를 평가지표로 삼은 반면 본 연구는 과거와 현재의 수원 화성 건설사업, 보전사업을 동시에 평가했고, 평가지표 또한 두 가지 기법을 혼합하여 새로운 지표로 이용했다는 점에서 그 차별성이 있다.

본 연구는 수원 화성 보전사업 이후의 효과가 아닌 보전사업 자체를 연구하고, 건설사업에서 사용되는 PM으로 평가했다는 점, 특히 문화유산 보전사업과 PM의 개념을 연결했다는 점에서 기존 연구들과의 차별성을 갖는다.

표 3_ 선행연구

저자	제목	연구내용 및 성과
이태열 외 (2007)	조선시대 화성성역 의궤에 나타난 건설관리 활용에 관한 연구	화성성역을 하나의 건설 프로젝트로 간주하고 화성성역의 의궤에 나타난 공사 관련 내용을 현대의 DB 시스템을 적용하여 장안문 공사 분석
김균태 (2008)	조선시대 화성성역 의궤의 건설관리적 의미	화성성역의궤에 대한 문헌적 조사와 함께 프로젝트관리를 문서관리, 공정관리, 비용관리 관점에서 고찰
박영민 (2009)	화성성역프로젝트에서 나타난 프로젝트관리 연구	PMBOK®의 42개 프로세스를 이용, 수원 화성 건설에 프로젝트관리 적용여부 연구

III. 분석의 틀

1. 분석의 개요

본 연구의 분석 대상지는 수원 화성 성곽과 화성행궁으로 한다. 이 두 지역은 18세기 수원 화성 축조의 주요 대상지이며, 현재 수원 화성의 역사문화환경을 이루는 가장 중요한 건축물들이라고 할 수 있기 때문에 평가분석 사례 대상지로 적합하다고 판단되어 선정하였다. 분석할 사업은 크게 축조사업과 보전사업으로 나누는데, 18세기 처음 화성이 건설되었을 당시 축조

표 4_ 수원 화성에서 진행된 축조, 보전사업

구분	축조사업(18C)		보전사업(20C)	
	화성 축조사업	화성행궁복원사업	화성복원정화사업	화성문화재수리사업
기간	1794. 1. 7~1796. 10. 16	1994. 3~2002. 8	1975. 5~1979. 9	1988. 5~2000. 6
문헌 조사	화성성역의궤국역본 (1801)	화성행궁 복원 보고서 (2002)	수원성과 복원정화계획(1974) 수원성과 복원 정화사업 준공 보고(1979)	세계문화유산 '화성' 수리백서 (2000)
면접 조사	해당사항 없음	고효 수원화성사업소 주무관	해당사항 없음	김충영 전 수원화성사업소장

자료: 수원시, 2001, 2002.

4) 내용분석(content analysis)이란 사람들의 의사소통 내용 기록에 대한 분석으로 서적, 잡지, 웹사이트, 전자우편, 법률 등 모든 문건이 포함됨(Earl, R. Babbie, 2011, p447).

표 5_ 분석의 틀

구분	PMBOK® 제4판 (Project Management Body Of Knowledge)	PRINCE2 (Project IN Controlled Environment)
주관기관	PMI(Project Management Institute, www.pmi.org)	OGC(Office of Government Commerce, www.cabinetoffice.gov.uk)
분류	미국 비영리법인	영국 정부기관
내용	9개의 지식영역 / 5개의 프로세스 그룹 / 42개의 업무 프로세스	7개의 요소 / 6개의 프로세스 / 40개의 활동목록
평가 항목	42개의 업무 프로세스	40개의 활동목록
특징	대부분의 프로젝트관리(PM)를 다룸 이론적인 프로젝트관리(PM)라는 한계	실제적인 체크리스트 기준 사용

사업과 200여 년이 지난 20세기 수원 화성의 보전사업이 이에 해당된다.

분석방식은 내용분석(content analysis)¹⁾의 기본을 따르며 분석단위는 네 가지 사업이 되고, 관찰단위는 실제 평가할 PM 프로세스로 정한다. 각 사업에 관련된 문헌조사를 위주로 진행하지만, 보고서의 목적이 갖는 한계로 인해 누락된 업무 진행에 대해서는 담당자에 대한 준표준화면접²⁾을 통해 보완하였다.

2. 프로젝트관리(PM) 프로세스 비교

현재 진행되었던 화성 성역 보전사업에 PM의 적용 평가요소 추출을 위해 두 종류의 PM 기법을 적용하였다. 미국에 기반을 둔 PMI(Project Management Institute)의 PMBOK® 제4판과 영국 정부기관인 OGC(Office of Government Commerce)의 PRINCE2를 사용하였다.

3. 평가항목 도출

분석에 필요한 평가요소는 두 단계를 거쳐 도출된다.

첫째로, PMBOK® 제4판의 42개 프로세스와

PRINCE2의 40개 프로세스를 비교하여 겹치는 부분을 삭제한 후 통합한다. PMBOK® 제4판의 넓은 이론적 배경의 장점과 PRINCE2의 현실적인 업무 진행 관리의 장점을 모두 포함하기 위한 목적이다. 둘째로, 정확한 평가와 위계체계를 위해 각 평가 요소를 카테고리화하여 정리하도록 한다. 먼저 프로젝트관리에 대한 가장 넓은 관점이라고 할 수 있는 대분류(Category)는 PMBOK® 제4판에서 나누었던 9가지 지식영역을 4가지 지식영역으로 통합 분류한다. 이어 각 지식영역의 실제 42개 프로세스는 소분류(sub Category)로 세분화한다. 영역별 평가의 목적은 PM 각 분야의 적용여부를 평가하여 현 보전사업을 진행할 때 PM의 어느 분야를 실제로 적용했는지 알아보는 것이다.

IV. 사례분석

1. 수원 화성 축조사업

4개의 지식영역으로 나누어 살펴 본 결과, 수원 화성 축조사업은 42개의 프로세스를 골고루 사용한 것으로 나타났는데, 56개 중 약 67%에 해당하는 38개의 프로세스에서 PM기법이 사용된 것으로 나타났다.

1) 준표준화면접이란 중요한 질문은 표준화된 형식으로, 그 외의 질문은 자유롭게 질문하는 방법을 말함(경희대학교 사회과학원, 1999. p177).

표 6_ 지식영역별 평가요소

C(대분류)	sC(소분류)	C(대분류)	sC(소분류)
C1. 통합관리	sC1. 착수단계 설계	C2. 공정관리	sC29. 일정개발
	sC2. 프로젝트 승인		sC30. 일정통제
	sC3. 프로젝트관리자(PM) 및 임원 선정		sC31. 원가산정
	sC4. 예전 프로젝트 교훈 검토		sC32. 예산결정
	sC5. 프로젝트의 방향 결정 및 프로젝트 요약조합		sC33. 원가통제
	sC6. 프로젝트 현장 개발		sC34. 품질계획
	sC7. 프로젝트관리계획서 개발		sC35. 품질보증
	sC8. 다음 단계 계획 수립		sC36. 품질통제
	sC9. 프로젝트 실행 지시		sC53. 조달계획
	sC10. 단계별 승인 및 예비계획 승인		sC54. 조달수행
	sC11. 단계별 상황 점검		sC55. 조달관리
	sC12. 프로젝트 계획 갱신		sC56. 조달종료
	sC13. 변경 관리계획 수립		C3. 의사소통관리
sC14. 프로젝트 통제기구 설립	sC38. 프로젝트팀 확보		
sC15. 예외사항 계획 수립	sC39. 프로젝트팀 개발		
sC16. 계획된 종료 단계 준비	sC40. 프로젝트팀 관리		
sC17. 결과물 인도	sC41. 이해관계자 식별		
sC18. 프로젝트 종료 승인	sC42. 의사소통계획 수립		
sC19. 프로젝트 평가	sC43. 정보배포		
C2. 공정관리	sC20. 요구사항 수집	sC44. 이해관계자 기대사항 관리	
	sC21. 범위 정의	sC45. 이슈 및 리스크 상부 보고	
	sC22. 작업분류체계(WBS) 작성	sC46. 단계별 종료 보고	
	sC23. 범위검증	sC47. 위험관리계획 수립	
	sC24. 범위통제	sC48. 위험식별	
	sC25. 활동정의	sC49. 정성적 위험분석	
	sC26. 활동순서 배열	sC50. 정량적 위험분석	
	sC27. 활동자원 산정	sC51. 위험대응 계획수립	
	sC28. 활동기간 산정	sC52. 위험감시 및 통제	

4개 지식영역 중 위험관리 분야와 일정관리 분야의 일부가 사용되지 않은 것으로 나왔는데, 흥미로운 것은 이 두 분야는 현재 한국의 PM에서도 정확히 진행되기 힘든 부분이라는 점이다. 수원 화성 축조는 프로젝트의 처음과 끝을 분명히 정의하여 PM의 기본 조건을 충족하고 있다.

1) 통합관리

정확한 프로젝트 현장을 명시했다는 점은 매우 큰 특징이라고 할 수 있다. 일정, 비용, 담당자를 정확히 선정하여 이후의 화성 축조사업 진행에 큰 틀을 잡았다.

표 7_ 통합관리의 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	화성성역사업 (1794~1796)
C1. 통합관리	sC1. 착수단계 설계	●
	sC2. 프로젝트 승인	●
	sC3. 프로젝트관리자(PM) 및 임원 선정	●
	sC4. 예전 프로젝트 교훈 검토	X
	sC5. 프로젝트의 방향 결정 및 프로젝트 요약조합	●
	sC6. 프로젝트 현장 개발	●
	sC7. 프로젝트관리계획서 개발	△
	sC8. 다음 단계 계획 수립	X
	sC9. 프로젝트 실행 지시	●
	sC10. 단계별 승인 및 예외계획 승인	△
	sC11. 단계별 상황 점검	X
	sC12. 프로젝트 계획 갱신	△
	sC13. 변경 관리계획 수립	X
	sC14. 프로젝트통제기구 설립	●
	sC15. 예외사항 계획 수립	X
	sC16. 계획된 종료 단계 준비	●
	sC17. 결과물 인도	●
	sC18. 프로젝트 종료 승인	○
	sC19. 프로젝트 평가	X

주: ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

2) 공정관리

작업분류체계(Work Breakdown Structure: WBS)⁶⁾

표 8_ 공정관리의 PM 평가

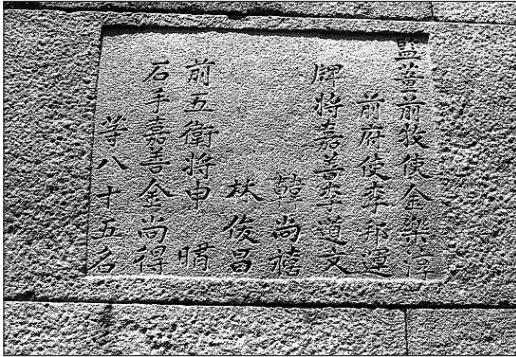
C(대분류)	sC(소분류)	화성성역사업 (1794~1796)
C2. 공정관리	sC20. 요구사항 수집	○
	sC21. 범위 정의	●
	sC22. 작업분류체계(WBS) 작성	X
	sC23. 범위검증	X
	sC24. 범위통제	X
	sC25. 활동정의	X
	sC26. 활동순서 배열	●
	sC27. 활동자원 산정	X
	sC28. 활동기간 산정	●
	sC29. 일정개발	●
	sC30. 일정통제	●
	sC31. 원가산정	●
	sC32. 예산결정	●
	sC33. 원가통제	●
	sC34. 품질계획	●
	sC35. 품질보증	●
	sC36. 품질통제	●
	sC53. 조달계획	●
	sC54. 조달수행	X
sC55. 조달관리	●	
sC56. 조달종료	●	

주: ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

와 활동정의는 비교적 새로운 개념인 관계로 화성 축 조사업에서는 나타나지 않았지만, 일정 개발에서는 화성의 네 군데 큰 대문인 팔달문, 장안문, 화홍문, 남 수문을 동시에 착공하는 공정중첩 단축법⁷⁾이 사용되었다. 동시에 수원 화성 안에 있는 개천을 동시에 정

6) 작업분류체계(WBS): 프로젝트 목표를 달성하고 필요한 인도물을 산출하기 위해 실행할 작업을 인도물 중심의 계층구조로 세분해 높은 계통도, 프로젝트의 전체 범위를 체계적으로 구성하고 정의(PMI. PMBOK® 제4판. New York : PMI Publishing Inc.).
 7) 공정중첩 단축법(Fast Tracking): 설계단계, 건축단계 등과 같이 일정한 순서로 수행되는 단계를 중첩하거나 몇 가지 일정활동을 동시에 수행하기 위하여 네트워크 논리를 변경하는 특수한 형태의 프로젝트 일정 단축 기법(PMI. PMBOK® 제4판. New York : PMI Publishing Inc.).
 8) 생애주기비용(Life Cycle Costing): 빌딩 등의 건물을 기획, 설계, 건축하고, 유지관리하기 위해 소요되는 비용의 총액을 말함. 건축비 등 초기에 드는 기획건축비용(이니셜코스트)과 그 후 필요한 운용비용(러닝 코스트)로 나뉨. 운용비용은 관리비, 수선비, 광열비, 해체 폐기비 등이 포함되며, 생애주기비용 전체에서 보면 건설비는 방산의 일각에 불과함(출처: 네이버 백과사전).

그림 2_ 팔달문 성에 새겨진 명문



자료: 수원박물관 제공.

비하여 프로젝트의 효율성을 극대화했다.

화성축조사업의 완료 전에 이미 화성 내 성곽의 유지보수에 대한 기구를 만들고 유지비용을 고려했다는 점은 매우 주목할 만하다. 생애주기비용(Life Cycle Costing)을⁸⁾ 계산함으로써 프로젝트 완료 이후 ‘인도물 관련 비용’을 미리 염두에 두어 화성 근역에 둔전을 만들고, 각 도에 나오는 이자 비용으로 유지 보수비용을 충당하기로 하였다.

좌목(座目)에서는 화성 축조사업에 참여한 장인과 관리자 외에도 돌을 옮겼던 노역자의 이름과 업무일수까지 상세하게 기록하고 있다. 또한 큰 공사에 해당하는 장안문, 팔달문, 화홍문, 남수문의 공사 담당자의 실명을 각석에 새겨 책임의 소지를 분명히 하고 있다.

3) 의사소통관리

화성성역사업은 조선시대의 서울 한양도성, 경복궁 중건과 더불어 3대 건설사업으로 일컬어지는 대규모 건설사업이었다. 정조는 이같은 거대한 사업이 중앙 정부나 몇몇 관리자의 힘으로 진행될 수 없고 또한 그 안에서 새로운 도시가 지속가능하기 위해서는 그 안에서 살게 될 백성들의 ‘협력’ 없이는 불가능할 것으로 본 것이다. 명분에 맞고 여러 사람들의 합의를 통

해 자신의 아버지 묘소를 지키며 새로운 세계를 이끌 신도시 화성의 의미를 ‘인화(人和)’에서 찾는 것도 어찌면 당연한 결과일 것이다.

표 9_ 의사소통관리의 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	화성성역사업 (1794~1796)
C3. 의사소통 관리	sC37. 인적자원 계획서 개발	△
	sC38. 프로젝트팀 확보	●
	sC39. 프로젝트팀 개발	X
	sC40. 프로젝트팀 관리	●
	sC41. 이해관계자 식별	●
	sC42. 의사소통계획 수립	X
	sC43. 정보배포	●
	sC44. 이해관계자 기대사항 관리	●
	sC45. 이슈 및 리스크상부 보고	●
sC46. 단계별 종료 보고	●	

주: ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

4) 리스크관리

리스크관리의 경우 정성적, 정량적 계량은 하지 않았지만 위험 인식과 그에 대한 대응관리계획은 실제로 진행했다. 공사 담당자인 조심태가 재목 조달에 대한 위험을 식별하고 보고하는 문서를 보면 대응계획을 세울 때 조달에 참여하는 각 해당 도가 참여하는 업무 추진에 참여할 것을 건의하고 있다. 대응관리계획

표 10_ 리스크관리 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	화성성역사업 (1794~1796)
C4. 리스크관리	sC47. 위험관리계획 수립	X
	sC48. 위험식별	●
	sC49. 정성적 위험분석	X
	sC50. 정량적 위험분석	X
	sC51. 위험대응 계획수립	●
	sC52. 위험감시 및 통제	X

주: ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

표 11_통합관리의 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	가	나	다
C1. 통합관리	sC1. 착수단계 설계	△	X	X
	sC2. 프로젝트 승인	○	○	○
	sC3. 프로젝트관리자(PM) 및 임원 선정	○	○	○
	sC4. 예전 프로젝트 교훈 검토	X	X	X
	sC5. 프로젝트의 방향 결정 및 프로젝트 요약조합	△	△	○
	sC6. 프로젝트 현장 개발	X	X	X
	sC7. 프로젝트관리계획서 개발	△	○	X
	sC8. 다음 단계 계획 수립	X	●	△
	sC9. 프로젝트 실행 지시	X	X	X
	sC10. 단계별 승인 및 예외계획 승인	X	X	△
	sC11. 단계별 상황 점검	X	X	X
	sC12. 프로젝트 계획 갱신	X	X	X
	sC13. 변경 관리계획 수립	X	X	△
	sC14. 프로젝트 통제기구 설립	X	X	X
	sC15. 예외사항 계획 수립	X	X	X
	sC16. 계획된 종료 단계 준비	X	X	△
	sC17. 결과물 인도	●	●	●
	sC18. 프로젝트 종료 승인	X	○	●
	sC19. 프로젝트 평가	X	X	X

주: 1) 가-화성행궁복원사업(1994~2002), 나-화성복원정화사업(1975~1979), 다-화성문화재수립사업(1988~2000)
 2) ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

의 경우 정보배포과정과 이해관계자 관리계획을 연동하여 효과적으로 진행되어야 함을 이미 인식하고 있음을 알 수 있다.

2. 수원 화성 보전사업

PM의 56개 프로세스 기준으로 평가해 보면 현대의 수원 화성 보전사업이 PM을 했다고 하기엔 많은 무리가 따르는 것으로 확인되었다.

가장 큰 분류인 지식영역 기준으로 평가해보면 현대에 진행한 수원 화성 관련 보전사업들은 4개의 지

표 12_공정관리의 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	가	나	다
C2. 공정관리	sC20. 요구사항 수집	X	X	△
	sC21. 범위 정의	●	●	●
	sC22. 작업분류체계(WBS) 작성	X	X	X
	sC23. 범위검증	X	X	X
	sC24. 범위통제	X	X	X
	sC25. 활동정의	●	●	●
	sC26. 활동순서 배열	X	●	X
	sC27. 활동자원 산정	○	○	○
	sC28. 활동기간 산정	○	○	○
	sC29. 일정개발	○	○	○
	sC30. 일정통제	X	X	X
	sC31. 원가산정	△	△	△
	sC32. 예산결정	●	●	●
	sC33. 원가통제	△	△	△
	sC34. 품질계획	○	X	○
	sC35. 품질보증	X	X	X
	sC36. 품질통제	△	X	△
	sC53. 조달계획	○	○	○
	sC54. 조달수행	●	●	●
	sC55. 조달관리	△	△	△
sC56. 조달종료	●	●	●	

주: 1) 가-화성행궁복원사업(1994~2002), 나-화성복원정화사업(1975~1979), 다-화성문화재수립사업(1988~2000)
 2) ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

식영역 중 3개 부분(통합관리, 공정관리, 의사소통관리)에서 PM의 일부 과정을 진행한 것으로 나타났다. 특히 공정관리는 50% 이상의 적용률을 보여주고 있다. 여기에서 PM이 진행되지 않은 분야는 리스크관리로 확인되었다.

1) 통합관리

통합관리에서의 통합은 프로젝트의 완료, 이해관계자 기대사항의 성공적인 관리, 요구사항의 충족에 중요하게 작용하는 통일, 결합, 유기적 연결, 통합적인

조치들의 특성을 갖는다.

2) 공정관리

공정관리란 생산부문에 사람, 기계, 재료 등을 투입하여 제품을 생산하는 데 관련한 범위, 시간, 비용, 조달, 품질관리를 포함하는 개념을 갖는다. 다른 분야에 비해 비교적 다양한 분야에서 프로젝트관리 기법이 적용되었음을 보여준다.

3) 의사소통관리

현대의 보전사업에서는 사람에 대한 관리인 인적자원관리, 의사소통관리에서 PM을 시행하지 않은 것으로 나타났다. 이 부분은 한국의 보전사업에서 매우 취약한 부분 중 하나라고 할 수 있다.

표 13_ 의사소통관리의 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	가	나	다
C3. 의사소통 관리	sC37. 인적자원 계획서 개발	X	X	X
	sC38. 프로젝트팀 확보	●	●	●
	sC39. 프로젝트팀 개발	X	X	X
	sC40. 프로젝트팀 관리	X	X	X
	sC41. 이해관계자 식별	X	X	X
	sC42. 의사소통계획 수립	X	X	X
	sC43. 정보배포	X	X	X
	sC44. 이해관계자 기대사항 관리	X	X	X
	sC45. 이슈 및 리스크 상부 보고	●	●	●
	sC46. 단계별 종료 보고	●	●	●

주: 1) 가-화성행궁복원사업(1994~2002), 나-화성복원정화사업(1975~1979), 다-화성문화재수립사업(1988~2000)

2) ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

4) 리스크관리

리스크관리는 전체 평가부분 중 가장 큰 의미를 갖는다고 할 수 있다. 현대에 진행된 세 가지 보전사업 모

두 이 부분을 진행하지 않은 것으로 나타났다. 리스크관리는 정성적 위험분석을 통해 위험·기회의 중요도를 분석하고, 정량적 위험분석을 통해 위험/기회의 발생 가능성을 수치화한다. 위험 분석은 한국에서 수행되는 많은 건설사업의 타당성 검토에 반드시 포함되는 항목이나, 의뢰자의 요구 방향에 맞추는 관행, 전문 인력의 부재, 관련 기법의 신뢰도 문제로 적절하게 위험·기회를 포착하기 힘들다.

표 14_ 리스크관리의 PM 평가

C(대분류)	sC(소분류)	가	나	다
C4. 리스크관리	sC47. 위험관리계획수립	X	X	X
	sC48. 위험식별	X	X	X
	sC49. 정성적 위험분석	X	X	X
	sC50. 정량적 위험분석	X	X	X
	sC51. 위험대응계획수립	X	X	X
	sC52. 위험감시 및 통제	X	X	X

주: 1) 가-화성행궁복원사업(1994~2002), 나-화성복원정화사업(1975~1979), 다-화성문화재수립사업(1988~2000)

2) ●-PM 시행, ○-PM 추정 시행, △-PM 일부 시행, X-PM 미시행

5) 소결

1794년 수원 화성의 첫 공사가 시작된 이래로 이곳에서 여러 종류의 건설사업과 보전사업이 행해졌다. 화성행궁복원사업, 화성복원정화사업, 화성문화재수립사업 세 가지 사업을 PM의 56개 프로세스를 기준으로 적용여부를 종합해서 정리하면 다음과 같은 결과를 얻을 수 있다.

첫째, 2년 여의 공사를 기록한 화성성역의궤의 내용으로 볼 때 18세기 수원 화성 축조에는 기초적인 PM의 기법이 사용된 것으로 나타났다. PM 56개 프로세스 중 약 80%에 해당하는 34개의 프로세스가 진행되었다. PM에서 진행하지 않는 프로세스는 대개 작업분류체계(WBS), 정성적·정량적 리스크 분석 수행 등과 같이 현대에 개발되고 사용되는 특수기법들이다.

둘째, 화성 성역사업이 공사기간 단축, 사업과 관련한 편찬사업, 임금제도 확립, 공사기구 혁신, 농업 기술 발달 등 여러 분야에서 최고의 경영기술을 보여준 배경에는 정조의 존재가 있다. 정조 자신의 강력한 의지로 카리스마적인 리더십을 발휘했고, 거기에 맞춰 인력, 자원, 물자가 모였다고 할 수 있다.

셋째, 현대에 진행된 세 가지 보전사업은 PM 관점에서 볼 때 동일한 적용 패턴을 보인다는 것이다. 즉, 세 가지 사업의 진행 중 차이점을 찾을 수 없었다. 각각의 프로세스에 대해서 PM이 일괄적으로 적용되었거나 적용되지 않은 모습을 가지고 있다. 이것은 대부분의 보전사업이 건설사업 중심으로 진행되는 형태를 가지고 있어 기존 업무기준을 따르고 있기 때문인 것으로 분석된다.

넷째, 현대의 보전사업에서는 PM의 전체적인 적용률은 매우 낮은 것으로 나타났다. 영역별로 평가해 보면, 의사소통관리와 리스크관리의 적용률은 낮으나 공정관리에서 PM 적용비율이 비교적 높게 나타났는데, 이것은 건설사업의 특징 중 하나로 분석된다.

V. 분석의 종합

1. 차이점 분석

56가지의 프로세스로 18세기 수원 화성 축조사업과 20세기 보전사업을 평가한 결과, 몇몇의 프로세스를 제외한 대부분의 프로세스가 모두 동일한 평가치를 가지고 있다. 이것은 대부분 한국에서의 보전사업이 비슷한 업무 양상을 가지고 있고, 자료 수집이나 기록 또한 크게 차이가 나지 않기 때문으로 분석된다. PM의 적용 비율로 볼 때 세 종류의 보전사업은 전체 중 약 절반(50~54%) 정도의 PM 프로세스를 진행하지 않은 것으로 나타났다.

18세기 조선시대와 비교해 볼 때, 현대의 보전사업은 프로젝트관리 적용비율이 낮은 것으로 나타났다. 이것은 과거에도 실제로 진행했던 경영기법이 현대에서는 재현되지 못한 사례라고 할 수 있다.

각 영역별 PM의 적용 추세를 보면 현대의 보전사업은 공정관리 분야에 비교적 높은 PM 적용률을 보여주고 있다. 그에 비해 인적자원관리와 통합관리는 낮은 적용률을 보여주고 있으며, 특히 리스크관리는 거의 하지 않은 것으로 나타났다.

2. 원인 분석

1) 제도적 관점

18세기 수원 화성 축조사업에 비해 현대의 보전사업에서 PM 적용률이 낮은 것은 관련 법률의 부재에 그 원인이 있다. 현재 문화유산에 대한 PM 관련 법령은 수립되어 있지 않다. 다만 건설산업에 전문화된 PM은 '건설산업관리'라고 하여 「건설산업기본법」에서 그 절차와 자격에 대해 정하고 있다. PM의 초기단계에 가장 중요한 요소인 종합계획서의 경우 현재의 보전사업에 대해서 효과적으로 수립되고 있지 않다. 문화유산의 통합적인 보존계획 수립에 대한 관심은 최근에야 나타나고 있으며 이에 대한 제도는 1999년 「문화재보호법」 제13조의 2(문화재의 보존, 관리 및 활용계획 수립)에서 처음으로 나타난다. 하지만 이 계획은 1항에 나타나 있듯이 강제성이 없어, 실제 진행하기엔 많은 무리가 따른다. PM의 첫 단계인 통합적 종합계획 수립에 대해서는 법률적으로 정해냈지만, 강제성이 없던 관제로 시단위로 간략한 기본계획만 수립되었다. 이것은 각 지자체 지역의 모든 문화유산을 합하여 계획을 세우는 것으로 PM에서 말하는 종합계획서의 성격을 갖기 힘들다.

2) 운영적 관점

수원 화성의 보전사업을 진행하는 수원시의 업무형식이 여러 기관에 나눠져 있다는 것도 PM을 어렵게 하는 요인이 되고 있다. 이렇게 여러 기관으로 나눠 진행되는 보전사업 방식은 PM의 초기 핵심요소인 프로젝트관리계획서(PMP)에도 영향을 끼쳤다. 문화유산 수리를 포함하는 보전사업을 진행하는 과정에서 여러 공공기관의 참여가 미흡했다. 각각의 부서에서 고유의 계획서를 만들고 하나로 통합되어 세부계획들이 서로 적절한 단계에서 구현될 수 있도록 하는 종합계획서를 만들지 못한 것이다. 물론 현재 사업별로 기초실측 계획서, 활성화 계획서, 보수정비 계획서 등 여러 단계의 세부 계획서를 수립하고 있으나⁹⁾ 부서별 업무와 책임의 차이가 발생하여 통합적인 계획서까지 발전하지 않았다. 실제 업무자에게 있어 PM은 매우 매력적인 기법이다. 이러한 효과적인 기법이 아직도 사용되지 않은 데에는 PM에 대한 전문적인 연구 부족도 한 몫을 하고 있다. 영국의 경우 정부에 의해 계획지원센터(Planning Advisory Service: PAS)가 설립되어 프로젝트관리(PM)와 같은 기법들을 연구하고 관련 전문가들을 교육하는 등 폭넓은 지원을 하고 있다. 현재 한국에서 기존의 문화유산 관련 지원재단이나 학술재단 등 지원센터 역할을 할 수 있는 곳은 문화유산의 보존과학, 실측기법, 제도연구 등 학술적인 지원에 중점을 두고 있다. 또한 PM의 학술적 지원을 하고 있는 한국프로젝트경영협회(KPMA)¹⁰⁾에서도 문화유산 보전사업에 대한 PM 기법은 별도로 개발하지 않고 있다.

3) 인식적 관점

프로젝트 인식부족은 현대의 보전사업에서 PM을 적용했다고 보기 힘든 이유 중 가장 중요한 원인이 될 것이다. 업무를 주관하는 공공기관이 분산된 이유도 있겠지만, 근본적으로 보전사업에 대한 프로젝트화를 인식하지 않았다는 점이 가장 크다. 즉, PM에 대한 사회적 인식 부족이 PM을 문화유산 보전사업에 적용하는 데 가장 큰 걸림돌이 되고 있다는 것이다. 실제 공공기관에서 문화유산 보전사업을 진행할 때 매년 일정한 사업예산에 맞춰 업무의 범위와 내용을 정하고 있다. 성과위주의 업무행정으로 인해 단발성 사업이 강조되는 현실에서 1년 이상의 장기 프로젝트는 쉽게 진행되지 못하는 현실이다. 통합관리계획서의 부재는 이런 프로젝트 인식의 부족에서 나타났다고 할 수 있다. PM에서의 프로젝트관리계획서(PMP)와 실제 공공기관의 보전사업에서 수립되는 계획서는 다른 관점으로 진행된다. 프로젝트관리계획서는 프로젝트화 과정을 통해 하나로 정의된 프로젝트 아래 9가지 지식영역 기준으로 계획을 세우는 반면, 기존의 계획서는 부서별, 단계별로 기준을 삼는다.

3. 분석결과와 시사점

1) 제도적 관점

2011년 제정된 「문화재보호법」에서는 기존의 보존, 관리 활용계획을 포함하여 좀 더 자세한 내용이 담긴 문화재기본계획 수립 조항에 포함되었다. 이전과 달리 권고사항이 아니라 의무규정으로 달라진 특징을

9) 2011년 5월 2일 한국지식산업연구원 조홍석 실장과의 전화 인터뷰 내용.

10) 한국프로젝트경영협회(Korea Project Management Association): 1991년 설립, 교육과학기술부에 등록된 비영리 공익법인. 프로젝트경영에 대한 전문지식을 개발, 보급하는 단체로 미국 프로젝트협회(PMI) 지정 공인교육기관임.

가지고 있다. 문화재 보존 시행계획의 1항을 보면 주요 사업별 세부계획을 세우게 되어 있다. 기존의 문화재 관련 계획은 각각의 사업 위주가 아닌 지역별 계획위주로 인해 같은 지역에 속한 여러 사업들을 간략하게 설명하는 정도에 그친 수준이었다. 2012년부터 시행되는 문화재 보존 시행계획을 수립할 때 본 연구에서 다루는 PM 기법을 이용한다면 좀 더 효율적인 계획 수립과 계획에 따라 실제로 보존사업을 실시할 수 있다. 2010년 「문화재수리 등에 관한 법률」이 처음 제정되어 좀 더 전문화된 문화유산의 수리에 대한 방향을 제시하게 되었다. 2012년부터는 문화유산의 종류에 따라 문화유산 수리 예정 금액이 5~7억 원 이상인 사업에서는 문화재감리를 실시하도록 하고 있다. 대부분 보존사업의 공정관리는 문화재감리제도를 통해 다룰 수 있는 것으로 나타난다. 여기에 PM의 다른 영역인 통합관리, 의사소통관리, 리스크관리 항목을 포함하여 좀 더 다양한 형태의 PM을 적용할 수 있도록 한다.

2) 운영적 관점

프로젝트관리자의 역할은 근래 소극적으로 나타나고 있는데, 문화유산 보존사업의 계약업체 담당자가 가장 비슷한 역할을 할 것이다. 단지 계약업체의 이익을 대변하는 한계를 가지고 있어 PM에서 말하는 프로젝트관리자로서의 객관성 확보는 약하다고 할 수 있다. 대신 전문민간기업이나 시민단체 등에서 프로젝트관리자의 역할을 하는 것이 효율성과 객관성에서 강점을 갖출 것이다. 이미 한국에서는 PM을 할 수 있는 조직적 여건은 충분히 갖춰져 있다고 본다. 단지 각각의 조직으로만 존재하여 서로 통합하는 과정이나 통합적 인식의 부재로 인해 시너지효과를 낼 수 없다는 것이 현실의 한계라고 할 수 있다.

한국의 현실이나 특수성을 고려하지 않고 해외의

PM을 그대로 적용하게 될 경우, 많은 문제가 나타날 수 있다. 바로 적절한 지원센터의 존재가 필요한 부분이다. 한국형 '문화유산 보존 프로젝트관리'를 발굴하여 현실적인 지원을 함으로써 현실의 보존사업 담당자와 PM을 이어주는 역할을 할 수 있다. 또한 프로젝트관리자를 교육하여 필요한 곳에 적절히 배치하는 기능을 할 수 있다. 이런 지원센터는 신설할 수도 있지만, 기존의 문화재 관련 학술재단이나 연구재단에 포함되는 형태도 가능하다. 단지 건설사업 관리와 분명히 구분을 지어 인식하도록 하는 것이 선결과제다. 문화유산에 대한 보존사업에서 PM을 하는 것은 단순히 복원, 수리사업을 효과적으로 하는 것뿐만 아니라 전반적인 경영관리를 하는 것으로 건설사업이 아닌 경영을 한다는 것을 의미하기 때문이다. 지원센터는 또한 교육의 역할뿐만 아니라 자료의 관리자 역할도 할 수 있다. 이미 종료된 프로젝트에 대한 선행자료들을 취합 관리하여 프로젝트관리자가 새로운 프로젝트 진행에 앞서 참고하여 반복 업무에 의한 비용, 시간을 절감하는 기능을 할 수 있다.

3) 인식적 관점

현대의 보존사업에서 PM 적용이 힘든 이유가 공공기관의 예산편성과 사업진행방식 때문인 경우가 대부분인데, PM을 기존의 사업진행방식에 맞추는 대안도 가능하다. 기존의 사업이 연도별 진행을 하게 된다면, PM을 연도별로 진행하고 역사문화환경 전체에 대한 포괄적인 관리는 프로그램관리를 통해 진행할 수 있다. 프로그램관리에서는 개별적으로 관리할 경우 얻을 수 없는 혜택과 통제를 얻기 위해 여러 프로젝트를 하나의 프로그램으로 통합하여 관리하는 것을 말한다. 수원 화성 성역의 보존사업을 하나의 프로그램으로 하고 매해 발생하는 보수, 복원, 활용 등을 하나의 프로젝트로 나누어 보다 현실적인

PM을 할 수 있다. 요즘 대부분의 보전사업은 문화유산 하나만을 위한 점적인 보전이 아니라 주변지역이나 인근 문화유산과 연계하기 위한 면적인 보전을 하고 있는 추세다. 이것은 예전과 달리 더 많은 이해관계자와 관련된 업무가 늘어난다는 것을 의미하며 사업 자체가 더욱 복잡해진다는 것을 의미한다. 재개발, 재건축, 뉴타운 사업과 같이 개발사업에 매우 민감한 사람들과 문화유산의 원형보존에 민감한 사람들 모두를 만족하게 하기란 쉽지 않지만, 현실적으로 현대의 문화유산 보전사업은 그것을 강요받고 있다. 많은 사람들의 관심과 지원을 받으며 업무의 누수 없이 보전사업을 끝마친다는 대전제에 대해서는 모두 찬성하지만 ‘어떻게?’라는 방법과 방향에 대해서는 쉽게 대안을 내기 힘들다. PM 중 의사소통관리 기법은 바로 그런 대전제와 성공적인 결과를 이어주는 매개체의 역할을 할 수 있다. PM의 체계적인 방식을 적용함으로써 보전사업이 진행되는 지역 내의 거주자, 관련 단체들과 협력적인 관계를 유지하며 사업 진행을 할 수 있을 것이다.

VI. 결론

1. 연구의 종합 및 의의

본 연구를 통해 프로젝트관리(PM) 관점에서 18세기 수원 화성 건설사업과 현대 수원 화성 보전사업을 평가하고자 한다.

먼저 18세기 수원 화성 건설사업과 현대 수원 화성 보전사업에 대해 지식영역별 분석을 통해 평가한 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 18세기 수원 화성을 건설하며 기초적인 PM 기법이 적용된 것으로 나타났다. 이것은 단순히 PM 일부분의 진행을 의미하는 것이 아니라 56가지의 프로세스 대부분을 진행했다는 데에 큰 의미가 있다.

둘째, 현대의 수원 화성 보전사업에서는 PM을 적용했다고 하기엔 많은 미흡함이 보이는 것으로 나타났다. 지식영역별로 PM의 적용을 평가한 결과 대부분의 범위, 예산, 공사기간, 조달 등 일반적인 건설과 관련한 공정관리는 철저히 진행되고 기록된 반면, 의사소통관리, 리스크관리 등에서 상대적으로 낮은 적용률을 보였다. 단계별로 PM의 적용을 평가한 결과 감시 및 통제단계에서 가장 낮은 적용률을 보여주고 있다.

셋째, 18세기 수원 화성 축조사업과 현대의 보전사업에서 PM 적용률의 큰 차이를 보이는 이유에는 제도적, 운영적, 인식적 원인이 있는 것으로 분석된다.

이렇게 분석된 PM 적용 평가 결과를 통해 역사문화환경 보전사업에 대한 제안을 하면 다음과 같다.

첫째, 「건설산업기본법」과 같이 문화유산의 보전사업에 PM 관련 법률을 제정하여 적용에 대한 구속력을 갖게 한다.

둘째, 프로젝트관리자의 역할을 민간단체나 전문가에게 위임하고 통제변경위원회의 활용을 통해 통합적인 사업진행을 하도록 한다. 공공기관은 프로젝트의 스폰서 역할을 하며 통합적인 프로젝트 조직을 운영한다.

셋째, 보전사업에 대한 인식의 전환이 필요하다. 먼저 기존의 보전사업을 프로젝트로 인식하는 것이 필요하다. 현재 연도별로 진행되는 사업을 하나의 목표를 갖는 프로그램으로 통합하고 연도별 프로젝트로 세분화한다.

2. 연구의 한계 및 향후 과제

본 연구는 PM에서 과거와 현재의 수원 화성 관련 사업을 평가하였다.

현대 보전사업의 PM 적용에 대한 심도 있는 평가가 미흡했다. 화성성역의궤처럼 사업에 대한 자세

한 자료가 남아 있지 않아 각 지식영역에 대한 단순화된 평가를 진행했다는 한계가 있다. 좀 더 발전되고 현실적인 평가를 위해 문화유산 보전사업에 특화된 문화유산 PM 연구가 필요할 것이다. 해외의 사례를 그대로 가져오기보다는 한국의 현실을 적극적으로 수용한 탄력적인 PM 기법 연구가 필요하다. 또한 수원 화성에서 계획하는 많은 사업들에 좀 더 특화되고 현실적인 PM 적용 제안에 대한 연구가 필요할 것으로 판단된다.

GSA. <http://www.gsa.gov> [2011.9.1].
 Heritage Lottery Fund (HLF). <http://www.hlf.org.uk/Pages/Home.aspx> [2011.9.15].
 ICCROM(International Centre for the Study of the Preservation and Restoration of Cultural Property). http://www.iccrom.org/eng/02info_en/02_04pdf-pubs_en.shtml [2011.9.15].
 ICOMOS(International Council on Monuments and Sites) http://www.international.icomos.org/centre_documentation/pdf.htm [2011.9.15].
 The Getty Institute. <http://www.getty.edu> [2011.9.15].
 Understanding Conservation. <http://www.understandingconservation.org> [2011.9.15].

참고문헌 •••••

경희대학교 사회과학원. 1999. 알기 쉬운 조사방법론. 서울 : 한연.
 김균태. 2008. “조선시대화성성역의궤의 건설관리적 의미”. 한국건축시공학회 추계 학술발표대회논문집 vol.8, no.2, pp167-171.
 김만일 외. 2001. 화성성역의궤(수정국역). 경기 : 경기문화재단.
 김병철. 2003. 프로젝트 관리의 이해. 서울 : 세화.
 마은주. 2007. “프로젝트관리(PM)를 적용한 복합문화공간에 관한 연구”. 동서대 박사학위 논문.
 박영민. 2009. “*Finding the Future of Project Management from Huaseong Fortress Project*”. Master of Science in Project Management, School of Engineering, University of Alaska Anchorage.
 수원시. 2001. 세계문화유산 화성 수리사업 보고서. 경기 : 수원시.
 _____. 2002. 화성행궁 복원보고서. 경기 : 수원시.
 이지은. 2012. “역사문화환경 보전사업에 대한 프로젝트관리(PM) 적용 평가연구”. 가천대학교 석사학위 논문.
 이태열 · 이상해 · 김예상. 2007. “조선시대 화성성역의궤에 나타난 건설관리 활용에 관한 연구”. 한국건설관리학회 학술발표대회 논문집. pp341-346.
 최홍규. 2005. 정조의 화성경영연구. 서울 : 일지사.
 Earl, R. Babbie. 2011. 사회조사방법론. 서울 : 센케이저리널코리아.
 PMI. 2008. *PMBOK*® 제4판. New York : PMI Publishing Inc. Chiswick House & Gardens. <http://www.chgt.org.uk/index.asp> [2012.9.15].
 English Heritage. <http://www.english-heritage.org.uk> [2011.9.15].

- 논문 접수일: 2012. 10. 20
- 심사 시작일: 2012. 10. 25
- 심사 완료일: 2012. 11. 23

An Analysis in Application of Project Management for Conservation Project in Historic Cultural Environment: Focused on Hwasung in Suwon

Keywords: Project Management, PM, Suwon Hwasung, Historic Cultural Environment, Hwasung Palace, Conservation Project, Historic Preservation

The purpose of this study is to evaluate the application of Project Management for conservation projects in historic cultural environment, especially on Hwasung in Suwon. Using contents analysis method, the evaluation results are as follows; First, it shows that Project Management had been applied in 18th century. Secondly, the application ratio is relatively low on current conservation projects. Through the findings from this analysis, the suggestions are as follows; First, the Cultural Properties Protection Law need to have compulsion on applying Project Management. Secondly, current organization need to be restructured as project-based organization. Thirdly, it needs a new perspective on conservation project. Year-based projects can be managed by Project Management and long term planned conservation can be managed by Program Management.

역사문화환경 보전사업에 대한 프로젝트관리(PM) 적용평가 연구 : 수원 화성(華城)을 대상으로

주제어: 프로젝트관리, PM, 수원 화성, 역사문화환경, 화성행궁, 보전사업, 사업관리

이 연구는 프로젝트관리(PM) 관점에서 수원 화성의 역사문화환경 보전사업을 평가하는 데 목적을 두고 있다. 이 두 사업을 내용분석 방법으로 평가한 결과 다음과 같은 결론을 얻을 수 있었다. 첫째, 18세기 수원 화성을 축조했을 때 프로젝트관리 기법이 적용된 것으로 나타났다. 둘째, 현대의 수원 화성 보전사업에서 프로젝트관리 적용률은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 셋째, 현대의 보전사업에서 프로젝트관리가 실제로 적용되었다고 보기 힘든 이유에는 제도적, 운영적, 인식적 원인이 있는 것으로 분석된다. 이렇게 분석된 평가 결과를 통해 역사문화환경 보전사업에 대한 프로젝트관리 적용 제안을 하면 다음과 같다. 첫째, 「건설산업기본법」과 같이 문화재보호법에 프로젝트관리 관련 규정을 보완하여 적용에 대한 구속력을 갖게 한다. 둘째, 기존의 보전사업 관련 조직을 프로젝트관리 조직화하여 운영한다. 셋째, 보전사업에 대한 인식의 전환이 필요하다.