

---

# 지방자치단체 북한이탈주민 지원정책 전달체계 연구

---

서울대학교 행정대학원

2023. 1.

# I. 개요

# I. 서론: 연구 목적

## 연구의 필요성

- 북한이탈주민의 국내 정착에 있어 지방자치단체의 역할이 중요함에도 불구하고 상대적으로 그 중요성이 간과되어 왔음
  - ✓ 지방자치단체는 북한이탈주민이 남한에서 정착하고 생활하는 거주공간으로서 특별한 의미를 지님
  - ✓ 북한이탈주민의 안정적인 정착을 위해서는 지방자치단체의 역할이 중요함에도 불구하고, 북한이탈주민 정책현장 및 관련 연구에서 지방자치단체의 역할은 상대적으로 소외되었음
  - ✓ 중앙정부(통일부)가 북한이탈주민을 직접 보호하고 관리하는 기간은 짧은 반면, 지방자치단체는 북한이탈주민이 다른 주민들과 마찬가지로 일반적인 행정서비스를 제공받아야 할 주민으로서 인식하지 않고 있는 상황임

# I. 서론: 연구 목적

## 연구의 목적

- 본 연구는 현재의 북한이탈주민에 대한 정착지원정책 서비스 전달체계가 원활히 작동되고 있는지 분석하고 어떠한 원인에 의해서 관리체계의 문제가 발생하는지 연구하고자 함
  - ✓ 북한이탈주민의 성공적인 국내 정착을 위하여 핵심적인 역할을 수행해야 할 지방자치단체의 역할이 상대적으로 미흡하다는 평가를 받고 있음
  - ✓ 서비스 전달체계가 올바르게 작동하고 있는지 분석하고, 서비스 전달체계에서 발생하는 문제의 원인이 제도적인 문제인지, 정책적 지원의 문제인지 또는 지방자치단체의 역량 또는 정책영역으로 인식하지 못해서 발생하는 문제인지 확인하고자 함

# I. 서론: 연구 목적

## 연구의 방법

- 본 연구에서는 지방자치단체 북한 이탈주민 지원정책 전달체계 분석을 위하여 지방자치단체와 북한이탈주민사이에 중추적 역할을 담당하고 있는 **하나센터 상담사 및 복지사들의 심층인터뷰와 설문조사**를 수행함
  - ✓ 북한이탈주민의 거주지 전입부터 일반적인 생활에 이르기까지 ‘거주지 적응센터’의 역할을 수행하는 **[하나센터] 상담사 및 복지사들의 심층인터뷰**를 통해 현재 전달체계의 현황과 문제점 그리고 개선방안에 대한 기초자료를 수집하였음
  - ✓ 심층인터뷰를 통해 분석한 내용을 바탕으로 현재 북한이탈주민 서비스 전달체계의 특징을 **[협력적 거버넌스]**로 정의할 수 있고, 협력적 거버넌스 이론을 바탕으로 향후 정책적 함의를 도출하였음

## II. 연구배경

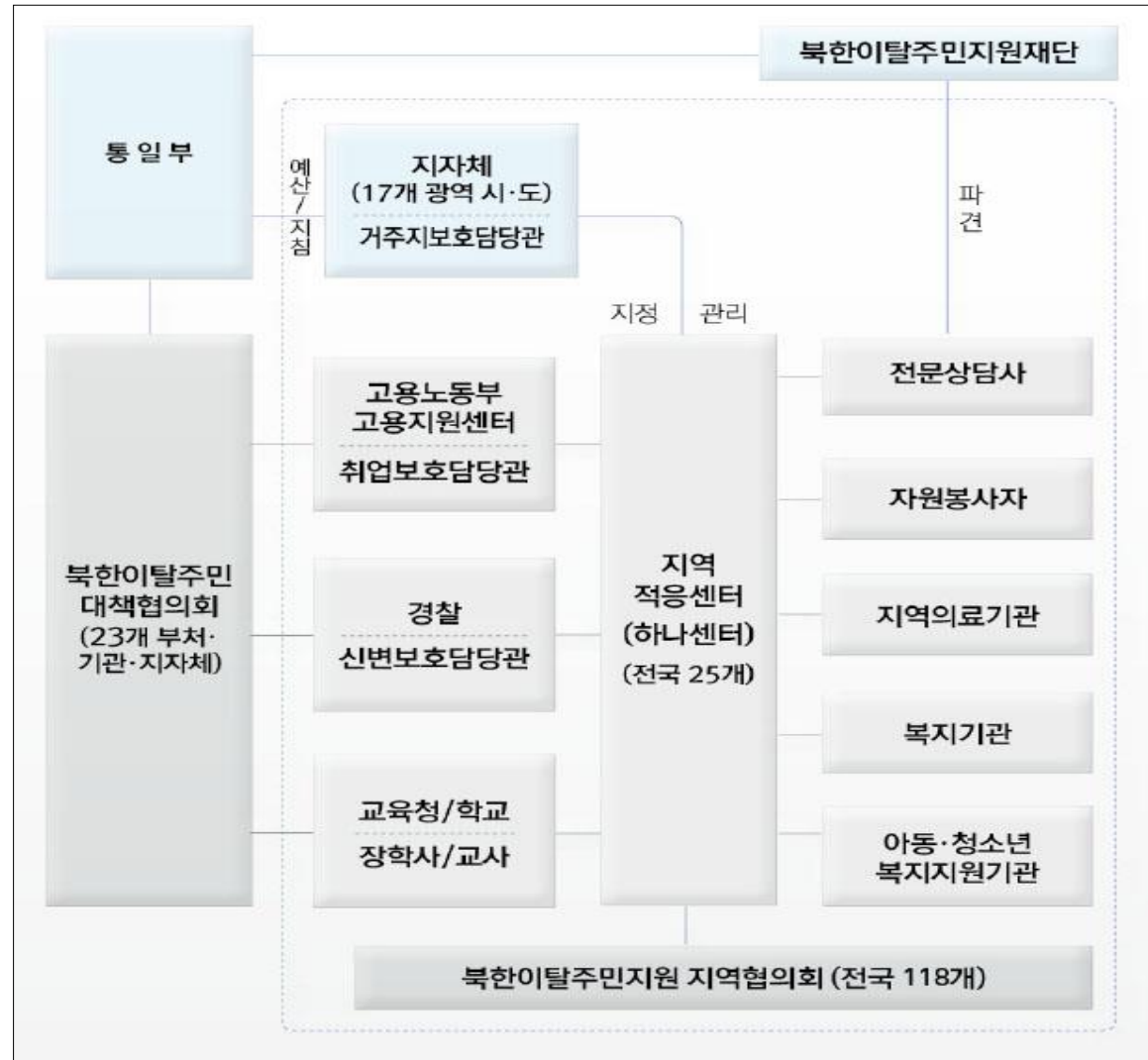
## II-1. 북한이탈주민 거주지 지원정책 전달체계

### 북한이탈주민 국내입국 후 거주지 지원정책 전달체계

- 북한이탈주민은 국내 입국 후 하나원 사회적응교육(12주, 400시간)을 마치고 거주지를 배정받게 되면 이후 해당 지역에서 다양한 민·관 주체들이 참여하는 서비스 전달체계에 편입됨
  - ✓ 북한이탈주민 거주지 정착지원체계는 지역적응센터(하나센터, 전국 25개)를 중심으로 고용노동부, 경찰, 교육청, 지방자치단체들이 북한이탈주민 대책협의회를 구성하고 있고, 북한이탈주민 지원재단의 협조 하에 전문상담사, 복지기관 등이 참여하고 있음
- 민·관 협력 거버넌스 전달체계의 핵심이라 할 수 있는 거주지를 관할하는 지방자치단체의 역할은 상대적으로 한계를 보이고 있음
  - ✓ 북한이탈주민의 관리와 지원은 중앙정부인 통일부 차원의 업무라는 인지적, 제도적 경향에서 그 원인을 찾을 수도 있고, 지방정부의 정책제도적 한계에 의한 영향이라는 연구결과들이 상충되고 있음

## II-2. 북한이탈주민 정착지원 프로세스 및 행위자

### 북한이탈주민 정착지원 프로세스 및 행위자



(출처: 통일부)



## II-3. 주요 논의 : 인터뷰 종합

### 기초자치단체 의 역할 중요성

- 광역지자체에서는 넓은 권역에서의 계획 및 체계 관리 업무를 담당하고 있음
- 북한이탈주민 지역적응과 관련된 지원정책 체계의 중요성은 지역 자체의 특징(도시, 농촌, 행정기관 접근성 등)보다는 해당 정책대상(북한이탈주민의 거주수)의 분포 정도와 연관됨. 이에 따라 권역별 기초자치단체의 경우 각각의 사업 적극성이 다르게 나타남
  - ✓ 북한이탈주민에 대한 정책 접근성이 달라지고, 담당공무원의 업무역량 및 경험에 따라 달라지는 경향 존재
- 거주지보호담당관의 경우 기초자치단체를 관할하는 역할을 하며, 광역자치단체는 권역별로 사업위탁을 함. 이 때 민간위탁의 방식으로 하나센터가 사업을 진행함

## II-3. 주요 논의 : 인터뷰 종합

### 지방자치단체 의 역할 관련

- 기초자치단체장, 담당직원의 마인드와 역량, 경험이 중요함
  - 특히 담당자의 관련 경력이 존중될 수 있어야 할 것.
  - 이런 업무들은 단기간 내 가시적인 성과가 나타나기 힘든 특성을 가지고 있기 때문에 담당자의 일관성과 지속성이 보장되어야 함.
- 현재 초기 전입단계까지는 정해진 매뉴얼(시스템적인)이 있지만, 이후 대상자에 대한 돌봄 방향에 대한 매뉴얼이 부재함
  - 기본적인 일정에 대한 내용은 각 하나센터마다 존재하지만, 이를 대상자에 대한 직접적인 지원사업 및 지자체의 관련 업무와 어떻게 연계할 것인가에 대한 일관성이 부족
- 또한, 담당관(거주지, 취업보호 등)들에 대한 공식적인 소통이 현실적으로 어려움(인적 네트워크 등에 따른 업무적인 신뢰가 형성되지 않은 경우 소통이 어려움)
  - 어떤 경우에 연락, 연계를 해야 한다는 상황매뉴얼이 구체적이지 않다는 점

## II-3. 주요 논의 : 인터뷰 종합

### 하나센터의 역할 관련

- 하나센터는 조직이라기 보다는 프로그램 개념 기반임. 다만, 하나센터 지역적응센터에 대한 내용과 예규가 규정되어 있음
- 하나센터는 사례관리 대응에 있어 주민센터, 복지관 등 연동을 통해 필요한 자원들을 밀집 시켜주는 역할을 수행하고 있음
  - 예를 들어 남한생활이 오래된 노령 탈북민의 경우 돌봄의 개념으로 접근해야 되기 때문에 통합적인 관점에서 필요한 자원을 연계시켜야 할 필요성이 발생



## II-3. 주요 논의 : 인터뷰 종합

### 지방자치단체 - 하나센터 간 협업시 고려점

- 지원체계에서 지자체의 활동들은 하나센터와 협업이 필요한 경우가 대다수임.  
이 때 지자체의 일방적인 위탁으로 그치게 될 경우 하나센터의 업무가 과중 됨
- 최근 행정시스템이 매우 복잡해졌기 때문에, 결국 기초지자체 별로 자원 개발과 대상자 개입 등의 영역들에서의 업무처리들이 매우 고도의 전문화 수준을 요구하고 있음
  - 지자체 내에서도 특정 과가 전담하거나 하나센터 독자적인 힘으로 수행하기 어려운 현실임
- 하나센터의 입장에서는 특히, 사례관리 위한 대상자들의 현황 파악, 주민센터 연동이 현실적인 필요사항임.
  - 행복이음 시스템 열람권이 필요
- 위기 상황에 수동적으로 대처하기보다는 예방적, 능동적으로 관리할 수 있게 해야 함
  - 최근 통일부 정착지원과 산하에 안전지원팀이 생겼고, 여기서 하나센터를 관할하고 있는데, 그 취지에 맞게 위기 사례 관리가 가능한 시스템이 마련되어야 할 것.
- 신변보호담당관은 관할업무 영역과 내용이 정해져 있는 반면, 거주지보호담당, 고용담당은 관할업무내용이 다소 불명확함.
  - 이에 따라 하나센터 본래 업무에 더해 추가적인 부담으로 작용하는 부작용 있음. 이에 대한 기준과 매뉴얼 필요. 담당업무가 정확하게 정의되지 않기 때문에 센터 상담사 등이 업무수행 시 혼란 발생

## II-3. 주요 논의 : 인터뷰 종합

### 시스템 구성 관련

- 시스템적인 매뉴얼을 구성할 때 위기관리 체계에 다방면으로 대응할 수 있는 다양한 관련 기관들이 모두 참여해야 할 것.
  - 이러한 활동이 구체적인 일관적인 형태를 구성하는 하나의 구조로서 작동해야 함
  - 이 때 사업예산에 대한 계획이 같이 대응한다면 보다 효율적인 운영이 가능
  - 결국은 지역의 자원들을 잘 활용해야 할 것
- 지원체계 상의 업무들은 다른 복지 지원체계 상의 업무들과 차별성이 존재함
  - 탈북민들에게 적용되는 복지 체계가 매우 특유하기 보다는 그들이 그런 체계를 활용함에 있어서 일종의 "생활 해석, 통역"이라는 부분이 필요하다는 점에서 차별성이 있는 것
  - 많은 경우 사고 발생은 이들이 이러한 공식적 체계를 회피하고 본인들의 사적 네트워크를 활용할 때 발생하는 경우 있음
  - 이러한 부분에 대해 하나센터가 중심이 되어서 필요 자원들이 맞게 기능할 수 있도록 연계시켜줘야 함
  - 매우 현장 중심의 밀착형 돌봄이 필요한 부분. 생활통역의 역할을 이어받아 기능하는 복지체계 구조가 되어야 함

## II-3. 주요 논의 : 인터뷰 종합

### 지역협의회 관련

- 참석자들이 **지역 중심 이슈를 발굴하고 기존 경험 등에 대한 성과 보고 필요**
  - 이 때 사업 관련 니즈를 발견하고 그에 따른 역할 담당을 구분하고 각기 대상에 따른 매칭이 이루어지게 함. 또한 관련 활동들을 제안
- 기존 **모범 사례들에 대한 검토**
  - 이 때 사례 운영과 관리를 바라보는 관점이 다양하게 나타날 수 있음. 지역의 특성이 있을 수 있음. 예를 들어 대학 밀집 지역의 경우 대학생과 대상자 매칭 등 인력활용의 가능성 높음

### 모범 사례

- 지원정책 담당과가 자치행정과에서 복지정책과로 이관. 이에 따라 **대상 지원 정책 수행이 보다 긴밀해짐**
  - **대상에 대한 실태 파악**을 전수조사로 수행. 이를 기반으로 위기 가구 발굴이 가능하였고, 신변보호담당관과 같이 긴밀한 협의가 가능
  - 지자체와 하나센터 협업 시 **주민센터, 보호담당관 등과의 연계가 원활하게 이루어짐**
  - **지역협의회의 운영 실질화** - 위기 사례 발생 시 거주지 보호담당관 주도 하에 유관기관들이 각자의 역할을 고민하고 실질적인 해결책 구상을 위해 회의에 참여함

## III. 연구방법

# Ⅲ-1. 연구 전략

## 주요 이슈 (현황 및 인터뷰 종합)

### 기초자치단체

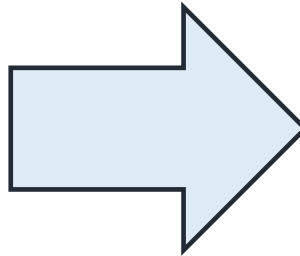
- 거주 북한이탈주민 현황에 영향
- 담당자 역량에 영향

### 지자체 역할

- 업무의 일관성, 지속성 중요
- 유관기관 간 소통의 중요

### 하나센터 역할

- 사업프로그램 운영 : 조직적 역량 구축의 어려움
- 유관기관들을 연계시키는 역할



## 협업 필요성 증가

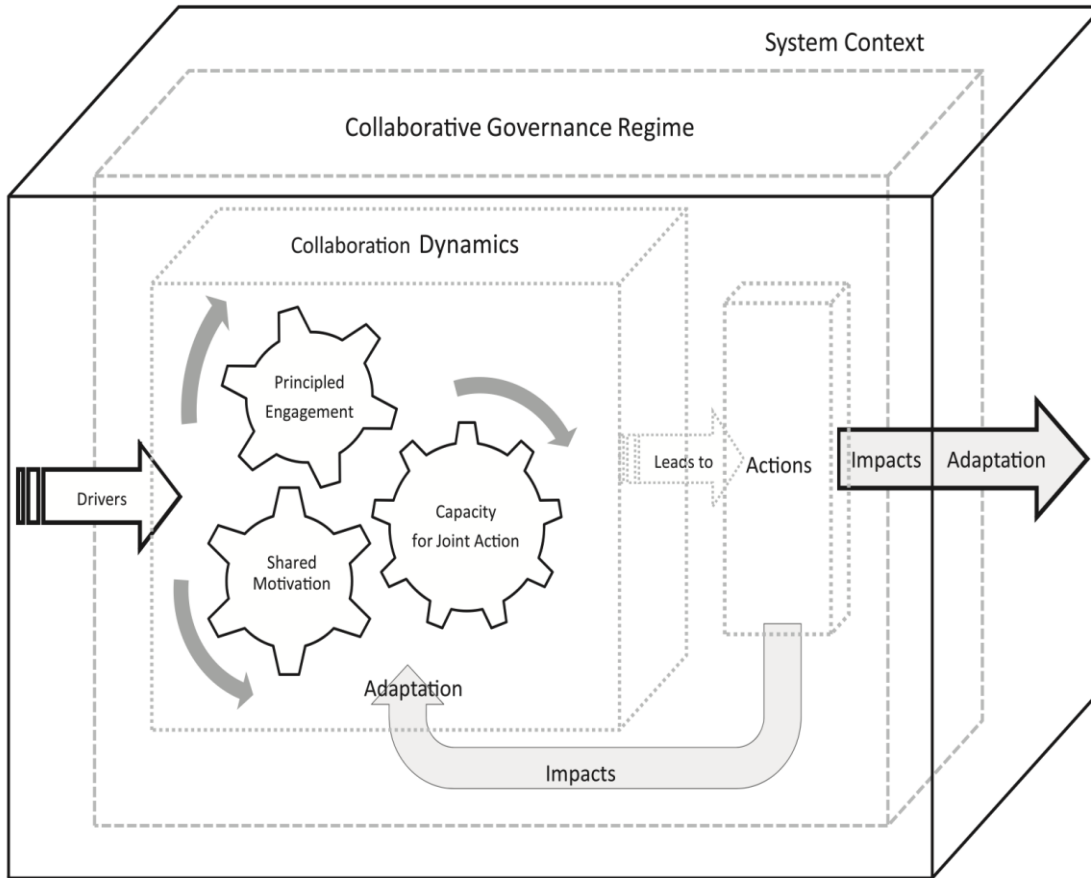
- 1 업무의 균형적 배분 필요
- 2 일선업무처리 자체의 고도화
- 3 대상자에 대한 현황 파악 필요
- 4 예방적 · 능동적 대응 필요
- 5 기존 시스템의 보완 · 실질화

협력적 거버넌스(Collaborative Governance) 체계이론 접목의 가능성



# Ⅲ-1. 연구 전략

## 협력적 거버넌스 체계 (Framework for Collaborative Governance)



(출처: Emerson et al., 2012)

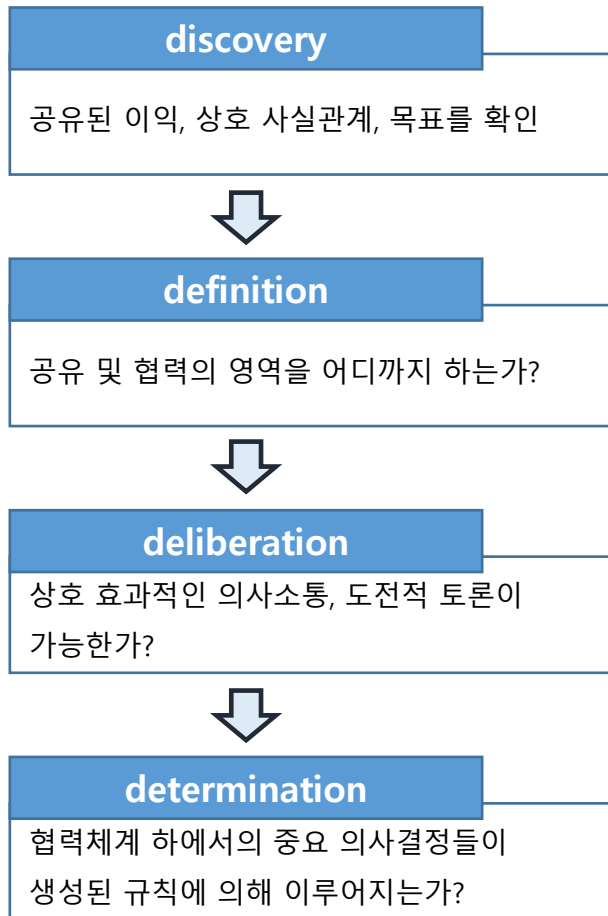
### Drivers

- 1 **Leadership**  
북한이탈주민 지역적응 지원정책 관련 유관 기관들의 사업들을 총괄하는 통일부 및 해당 지자체의 존재
- 1 **Consequential incentives**  
2 사업프로그램의 존재로 인해 지자체 - 하나센터 간 협업의 필요성 존재
- 1 **Interdependence**  
2 참여자 각자가 독자적인 수행이 불가능  
3
- 3 **uncertainty**  
4 프로그램 수행을 위한 내외 정보 및 환경의 불확실성 존재  
5

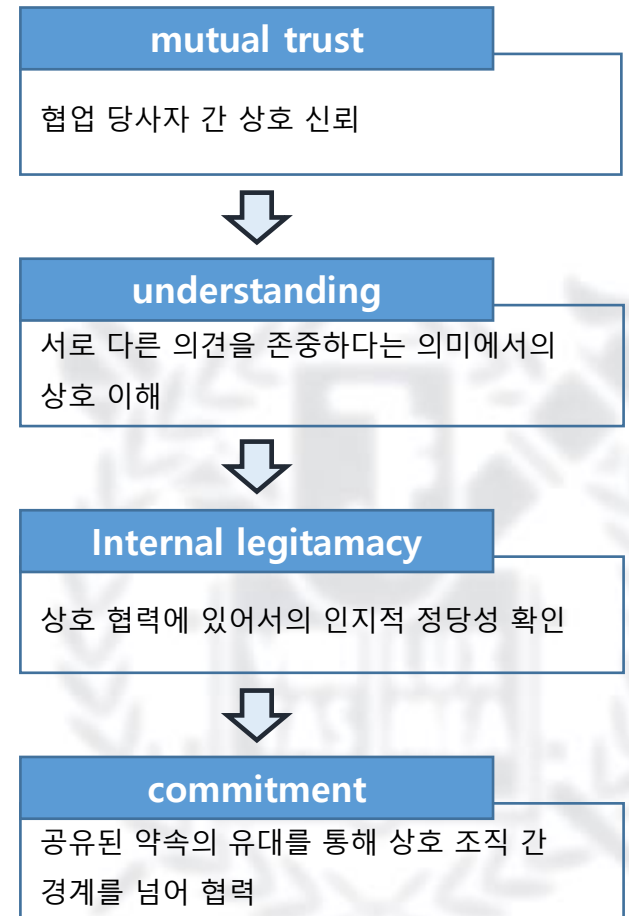
# Ⅲ-1. 연구 전략

## 협력적 거버넌스 체계 (Framework for Collaborative Governance)

### Ⓐ Principled Engagement



### Ⓑ Shared Motivation

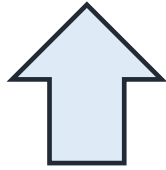


# Ⅲ-1. 연구 전략

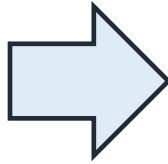
## 협력적 거버넌스 체계 (Framework for Collaborative Governance)

Ⓐ Principled Engagement

Ⓑ Shared Motivation



Context



Ⓒ Capacity for joint action

- 1 procedural & institutional arrangements
- 2 leadership
- 3 knowledge
- 4 resources

- 조직시민행동
- 혁신적 업무행동

### 현황 : 지자체 역할

- 사업 프로그램에 대한 관심정도
- 파트너(하나센터)에 대한 영향력
- 기존 제도의 중요성 인식
- 담당자 역량(전문성, 이해도, 경험)

### 현황 : 하나센터 역할

- 업무에 대한 만족도
- 한계 (북한이탈주민을 대상으로 하는 사업의 특유성 고려)
- 성과에 대한 보상

### □가설 1

Ⓐ와 Ⓑ 영역들은 **Capacity for joint action** 요소로 설정한 조직시민행동과 혁신적 업무행동 요소들이 영향을 주는 방향으로 나타날 수 있음

### □가설 2

Context로 설정한 상기 요소들은 **Capacity for joint action**의 요소들로도 볼 수 있음. 다만, 이러한 요소들은 Ⓐ와 Ⓑ 영역들에게 영향을 주는 방향으로 나타날 수 있음

## Ⅲ-2. 설문문항

CGR

A

### Principled Engagement

#### □ (discovery)

- 1) 지방자치단체와 북한이탈주민 지원사업을 진행하는 데 있어, 협력관 계를 규정한 공식문서(예: 공문, MOU 등)에 의거하여 협력한다.
- 2) 지방자치단체와 협력 사업 수행 시, 법적 의무사항이 아닌 영역에서는 센터의 자체 규정을 우선 적용한다.
- 3) 지방자치단체가 우리 센터와 협력하려는 이유를 알고 있다.

#### □ (definition)

- 1) 지방자치단체에 우리 센터가 제공할 수 없는 것에 대해 명확히 알린다.
- 2) 지방자치단체와 협력사업을 수행하면서 지자체의 별도 승인 없이(협력 목적 달성을 위해) 타 기관과의 협력이 가능하다.
- 3) 지방자치단체와 협력할 때, 지방자치단체가 어떠한 자원을 제공할지 이미 알고 있다.

#### □ (deliberation)

- 1) 지방자치단체와 협력 활동 및 상호 업무조정 필요할 경우 담당 공무원 등을 통해 효과적인 의사소통이 이루어지고 있다.
- 2) 지방자치단체와 의사소통을 하는 데 있어 조직 내외적인 장벽이 존재한다.
- 3) 지방자치단체와 협력이 원활히 이루어질 수 있도록 의사소통을 잘하고 있다.

#### □ (determination)

- 1) 지방자치단체와 협력적 의사결정시 지방자치단체 공무원과 개인적 네트워크가 도움이 된다.
- 2) 지방자치단체와의 협력 사업성과를 정기적인 간행물로 발간하여 차년도 업무에 활용한다.
- 3) 지방자치단체와의 협력 활동 과정에서 습득한 경험과 성과는 공식적인 업무처리 규정 또는 매뉴얼로 만들어 진다.

## Ⅲ-2. 설문문항

CGR

Ⓑ  
Shared  
Motivation

### □ (mutual trust)

- 1) 우리 센터는 지방자치단체 담당 공무원들을 신뢰한다.
- 2) 지방자치단체와 협력할 때, 우리 센터가 주도적 활동을 하려고 하는 경향이 있다.
- 3) 적극적으로 협력하지 않는 지방자치단체들로 인해 우리 센터의 업무가 과중되는 경우가 있다.

### □ (understanding)

- 1) 우리 센터는 조직의 목표 달성을 위해 지방자치단체의 자원을 필요로 한다.
- 2) 지방자치단체들은 협력사업(정책) 목표를 달성하기 위해 우리 센터의 자원을 필요로 한다.
- 3) 지방자치단체와 협력할 때, 기관 상호 간 입장 차를 인정하고 존중한다.

### □ (internal legitimacy)

- 1) 우리 센터가 제공하는 서비스의 질에 대해 지방자치단체들이 높이 평가한다.
- 2) 지방자치단체들과의 협력활동은 우리 기관 고유의 목적사업 수행에 도움이 된다.
- 3) 지방자치단체들과 센터 간 공동 협력사업은 북한이탈주민들에게 좋은 평가를 받고 있다.

### □ (commitment)

- 1) 우리 센터의 공식적 참여가 없더라도 지방자치단체와의 협력사업에 개인적으로 참여할 수 있다.
- 2) 우리 센터가 보유하고 있는 정보를 지방자치단체와 공유하는 것이 유용하다고 본다.
- 3) 지방자치단체와 협력하지 않는 것보다 협력하는 것이 더 가치 있다고 느낀다.

## Ⅲ-2. 설문문항

CGR

©  
Capacity for  
joint action

### □(조직시민행동)

- 1) Altruism
- 2) Courtesy
- 3) Sportsmanship
- 4) Conscientiousness
- 5) Civic virtue

### □(혁신적 업무행동)

### □(Context)

#### ➢ 지자체 관련

- 사업 프로그램에 대한 관심정도 (46, 53, 60)
- 파트너(하나센터)에 대한 영향력 (47, 48)
- 기존 제도의 중요성 인식 (54, 55, 56)
- 담당자 역량(전문성, 이해도, 경험) (57, 58, 59)

#### ➢ 지자체 관련

- 업무에 대한 만족도 (49)
- 한계 (북한이탈주민을 대상으로 하는 사업의 특유성 고려) (50, 51, 52)
- 성과에 대한 보상 (62, 63, 64)

## IV. 분석 결과

# IV-1. 기술통계

C  
G  
R

**A**

**Principled Engagement**

- (discovery)**

  - 1) 지방자치단체와 북한이탈주민 지원사업을 진행하는 데 있어, 협력관 계를 규정한 공식문서(예: 공문, MOU 등)에 의거하여 협력한다.
  - 2) 지방자치단체와 협력 사업 수행 시, 법적 의무사항이 아닌 영역에서는 센터의 자체 규정을 우선 적용한다.
  - 3) 지방자치단체가 우리 센터와 협력하려는 이유를 알고 있다.
- (definition)**

  - 1) 지방자치단체에 우리 센터가 제공할 수 없는 것에 대해 명확히 알린다.
  - 2) 지방자치단체와 협력사업을 수행하면서 지자체의 별도 승인 없이(협력 목적 달성을 위해) 타 기관과의 협력이 가능하다.
  - 3) 지방자치단체와 협력할 때, 지방자치단체가 어떠한 자원을 제공할지 이미 알고 있다.
- (deliberation)**

  - 1) 지방자치단체와 협력 활동 및 상호 업무조정이 필요한 경우 담당 공무원 등을 통해 효과적인 의사소통이 이루어지고 있다.
  - 2) 지방자치단체와 의사소통을 하는 데 있어 조직 내외적인 장벽이 존재한다.
  - 3) 지방자치단체와 협력이 원활히 이루어질 수 있도록 의사소통을 잘하고 있다.
- (determination)**

  - 1) 지방자치단체와 협력적 의사결정시 지방자치단체 공무원과 개인적 네트워크가 도움이 된다.
  - 2) 지방자치단체와의 협력 사업성고를 정기적인 간행물로 발간하여 차 년도 업무에 활용한다.
  - 3) 지방자치단체와의 협력 활동 과정에서 습득한 경험과 성과는 공식적인 업무처리 규정 또는 매뉴얼로 만들어 진다.

Discovery	4.09
1	4.26
2	3.72
3	4.28

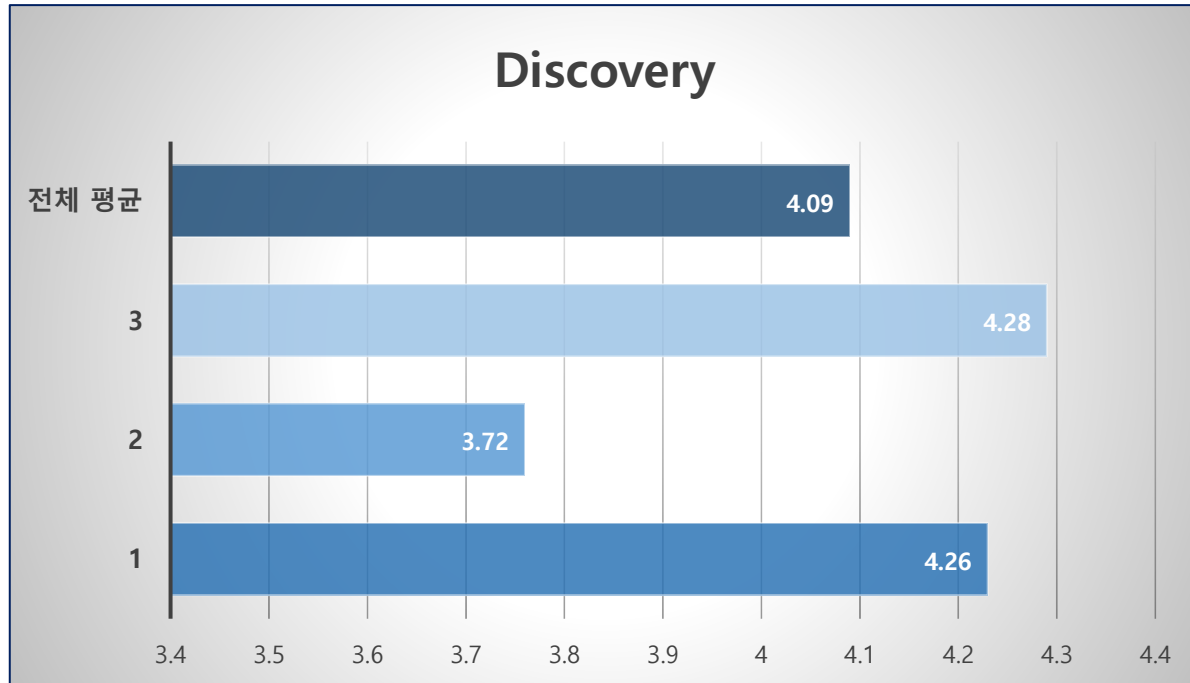
Definition	3.85
1	4.34
2	3.69
3	3.51

Deliberation	3.49
1	3.62
2	3.17
3	3.69

Determination	2.99
1	3.67
2	2.61
3	2.68



## IV-1. 기술통계



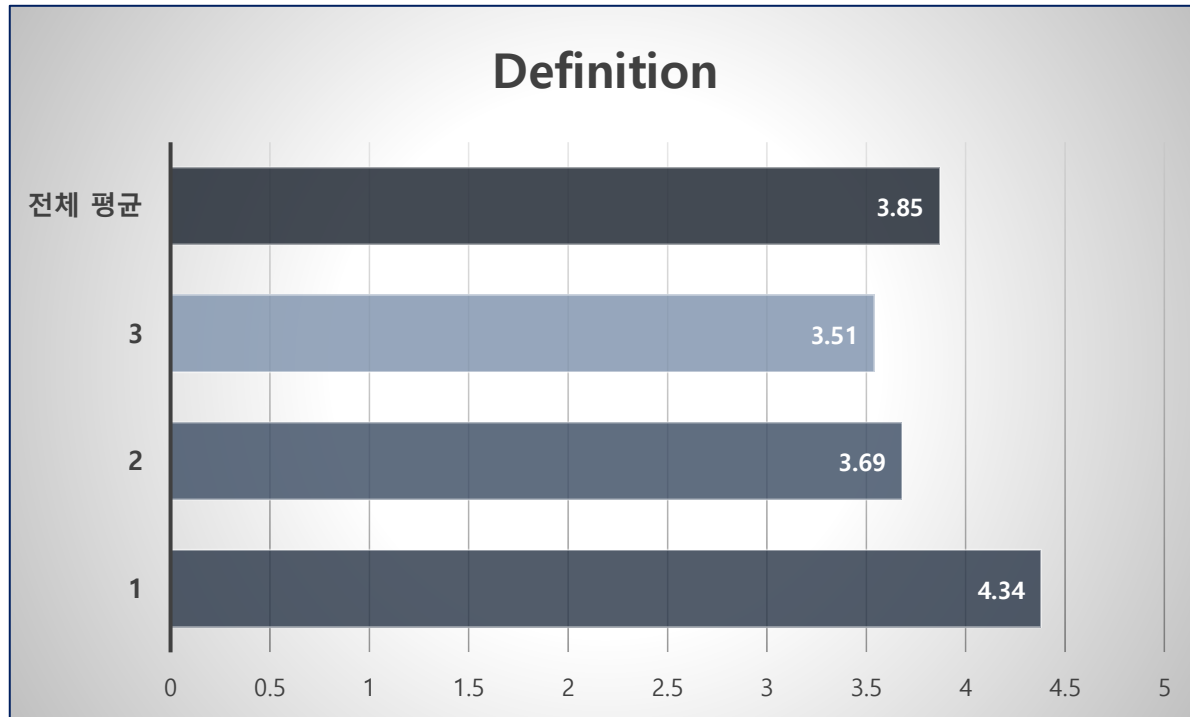
‘Discovery’는 공유된 이익을 확인하고, 상호 사실관계, 목표확인을 의미함

- 1 : 지방자치단체와 북한이탈주민 지원사업을 진행하는데 있어, 협력관계를 규정한 공식문서(예: 공문, MOU 등)에 의거하여 협력한다. -> 4.26
- 2: 지방자치단체와 협력할 때 다른 기관의 운영방침을 준수한다. -> 3.72
- 3. 지방자치단체가 우리 센터와 협력하려는 이유를 알고 있다 -> 4.28

∴ 하나센터 임직원들은 공식적 업무처리 규정에 의거하여 업무를 처리하고 있으며, 특히 협력을 원하는 지방자치단체들의 협력 목표에 대해 상당부분 이해를 수반하고 있는 것으로 판단됨

다만, 북한이탈주민의 특수성으로 인해 운영방침 준수 등에 대해서는 어려움을 겪는 것으로 조사됨

## IV-1. 기술통계

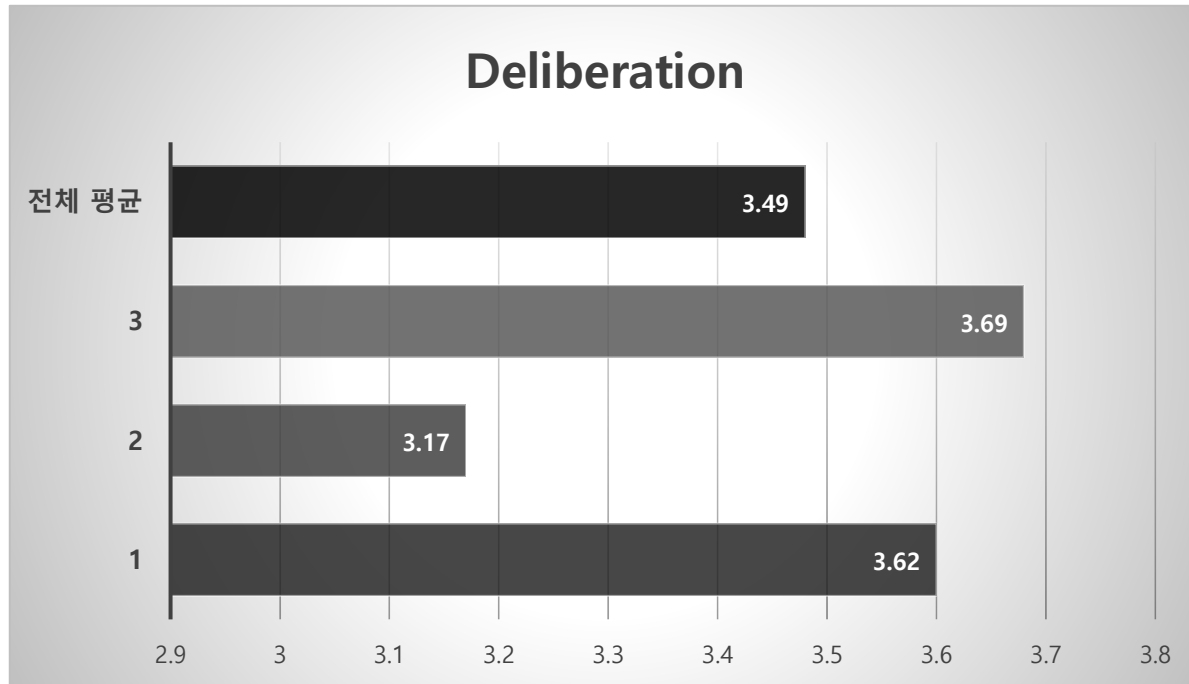


'Definition'은 참여자들이 처리해야 하는 상황에 대해, 공유 및 협력의 영역을 어디까지 어떻게 하는가에 대한 확인임

- 1. 지방자치단체에 우리 센터가 제공할 수 없는 것에 대해 명확히 알린다. -> 4.34
- 2. 지방자치단체에 사업을 수행하면서 승인 없이(협력 목적 달성을 위해) 타 기관과의 협력이 가능하다. -> 3.69
- 3. 지방자치단체와 협력할 때, 지방자치단체가 어떠한 자원을 제공할 지 이미 알고 있다. -> 3.51

∴ 하나센터는 협력 사업을 진행하면서 사업 수행 범위 및 한계에 대해 명확히 알리고 협조를 구하고 있지만, 반대로 사업추진의 효과성을 위하여 타 기관과의 협력과 지원을 받을 수 있는 내용에 대해서는 상대적으로 어려움을 겪고 있는 것으로 조사됨

## IV-1. 기술통계

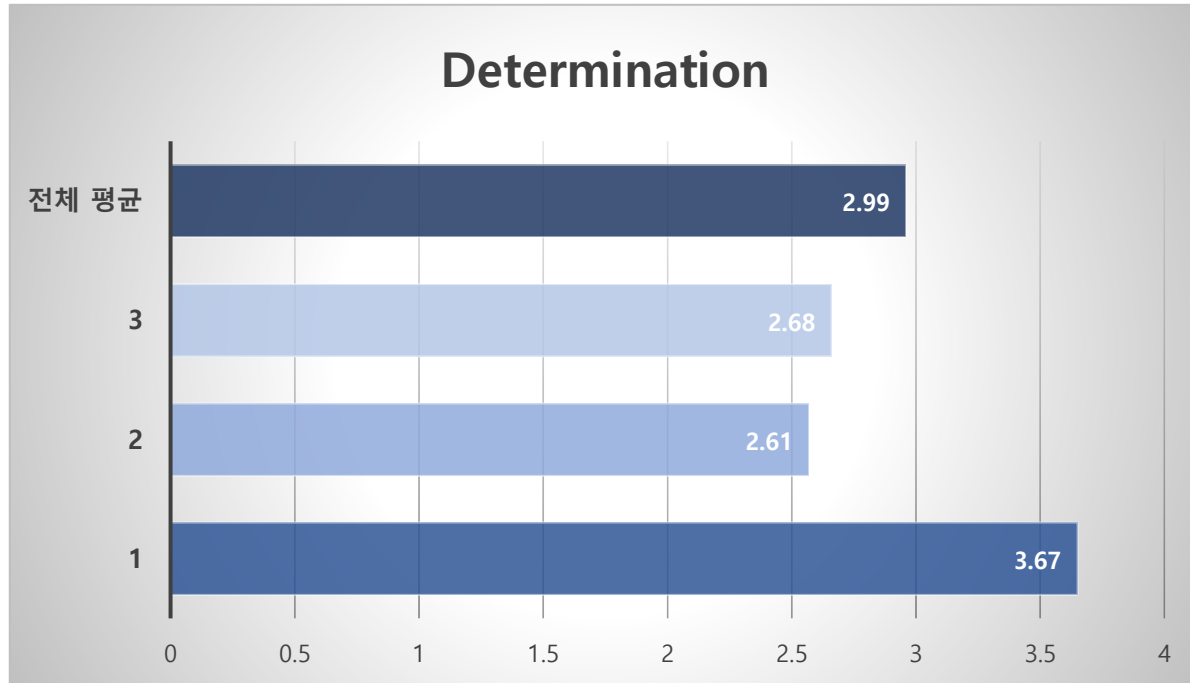


‘**Deliberation**’은 도전적 토론이 가능한가 또는 상호 효과적인 의사소통이 가능한가를 의미함

- 1. 지방자치단체와 협력 활동 및 상호 업무조정이 필요한 경우 담당 공무원을 통해 효과적인 의사소통이 이루어지고 있다. -> 3.62
- 2. 지방자치단체와 의사소통을 하는데 있어 조직 내외적인 장벽이 존재한다. -> 3.17
- 3. 지방자치단체와 협력이 원활히 이루어질 수 있도록 의사소통을 잘 하고 있다. -> 3.69

∴ 하나센터 직원들은 의사소통 전달에 있어서는 상대적으로 문제를 인식하고 있었음. 특히 조직 내외적인 장벽이 존재하고 있어 의사소통에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타남

## IV-1. 기술통계



'Determination'은 현 협력체계에서의 중요한 의사결정들이 '규칙'하에서 이루어지고 있는가를 의미함

- 1. 지방자치단체와 협력적 의사결정 시 지방자치단체 공무원과 개인적 네트워크가 도움이 된다 ->3.67
- 2. 지방자치단체와의 협력 사업성과를 정기적인 간행물로 발간하여 차년도 업무에 활용한다->2.61
- 3. 지방자치단체와의 협력 활동 과정에서 발생한 공식적인 업무처리 규정 또는 매뉴얼로 만들어진다 -> 2.68

∴ 하나센터 임직원들과 지방자치단체 공무원사이에서는 공식적인 규칙도 중요하지만 개인적 네트워크도 상대적으로 중요한 역할을 하고 있었으나, 정기적인 간행물이나 규정 또는 매뉴얼로 만들어 활용하는데는 한계가 있는 것으로 나타남

## IV-1. 기술통계

ⓑ

Shared  
Motivation

### ☐ (mutual trust)

- 1) 우리 센터는 지방자치단체 담당 공무원들을 신뢰한다.
- 2) 지방자치단체와 협력할 때, 우리 센터가 주도적 활동을 하려고 하는 경향이 있다.
- 3) 적극적으로 협력하지 않는 지방자치단체들로 인해 우리 센터의 업무가 과중되는 경우가 있다.

### ☐ (understanding)

- 1) 우리 센터는 조직의 목표 달성을 위해 지방자치단체의 자원을 필요로 한다.
- 2) 지방자치단체들은 협력사업(정책) 목표를 달성하기 위해 우리 센터의 자원을 필요로 한다.
- 3) 지방자치단체와 협력할 때, 기관 상호 간 입장 차를 인정하고 존중한다.

### ☐ (internal legitimacy)

- 1) 우리 센터가 제공하는 서비스의 질에 대해 지방자치단체들이 높이 평가한다.
- 2) 지방자치단체들과의 협력활동은 우리 기관 고유의 목적사업 수행에 도움이 된다.
- 3) 지방자치단체들과 센터 간 공동 협력사업은 북한이탈주민들에게 좋은 평가를 받고 있다.

### ☐ (commitment)

- 1) 우리 센터의 공식적 참여가 없더라도 지방자치단체와의 협력사업에 개인적으로 참여할 수 있다.
- 2) 우리 센터가 보유하고 있는 정보를 지방자치단체와 공유하는 것이 유용하다고 본다.
- 3) 지방자치단체와 협력하지 않는 것보다 협력하는 것이 더 가치 있다고 느낀다.

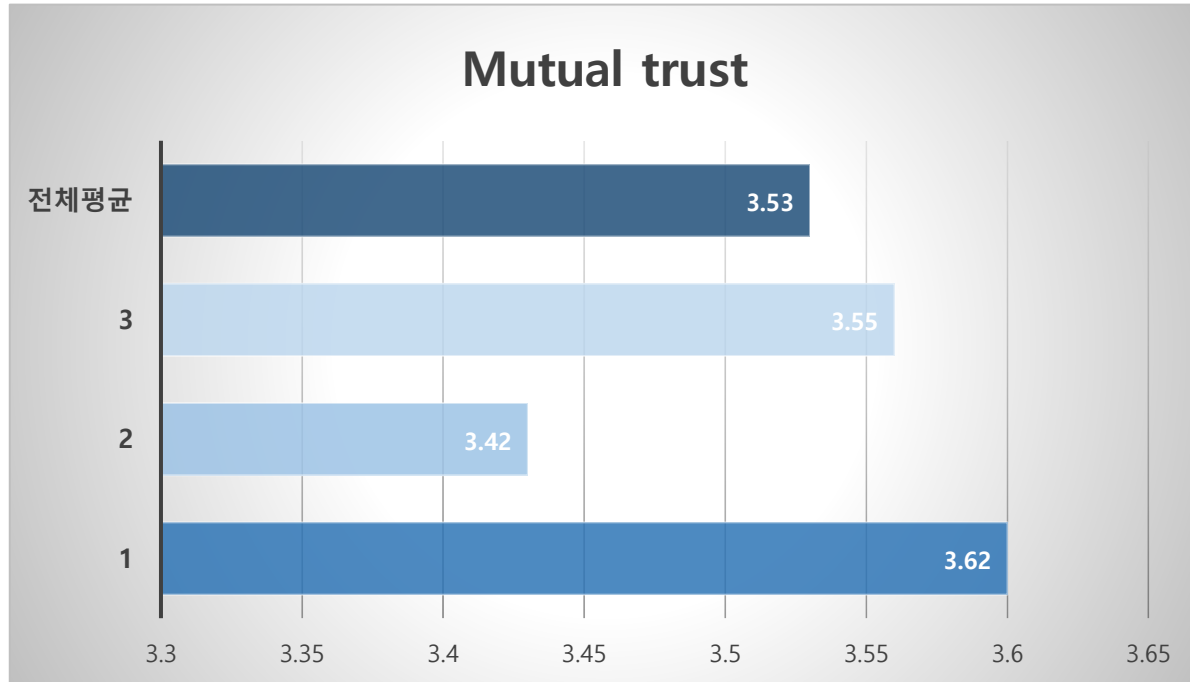
Mutual trust	3.53
1	3.62
2	3.42
3	3.55

Understanding	4.14
1	4.22
2	4.19
3	4

Inter_legit	3.94
1	3.92
2	4.07
3	3.84

Commitment	3.72
1	2.99
2	3.77
3	4.39

## IV-1. 기술통계

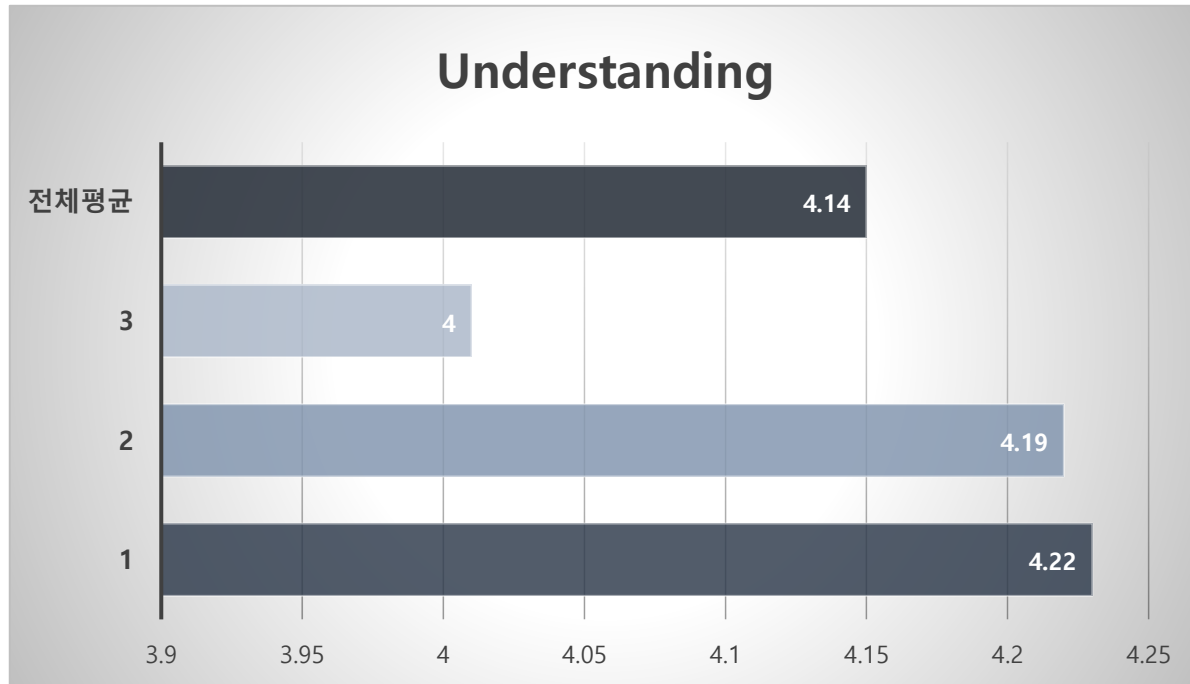


'Mutual trust'는 상호 간 신뢰를 의미하며, 신뢰는 집단들 간의 공통된 신념들로서 헌신성에 부합하여 행동하는 무형적, 유형적인 선의의 노력 등을 의미함

1. 우리 센터는 지방자치단체 담당 공무원들을 신뢰한다. -> 3.62
2. 지방자치단체와 협력할 때, 우리 센터는 우위를 점하려고 하는 경향이 있다. -> 3.42
3. 적극적으로 협력하지 않는 지방자치단체들로 인해 우리 센터가 손해보는 경우가 있다. -> 3.55

∴ 상호 간 신뢰에서 센터 임직원들은 담당공무원들을 신뢰하는 경향이 있으나, 상대적으로 우위를 점하거나, 손해를 감수하는 경향이 적은 것으로 나타남

## IV-1. 기술통계

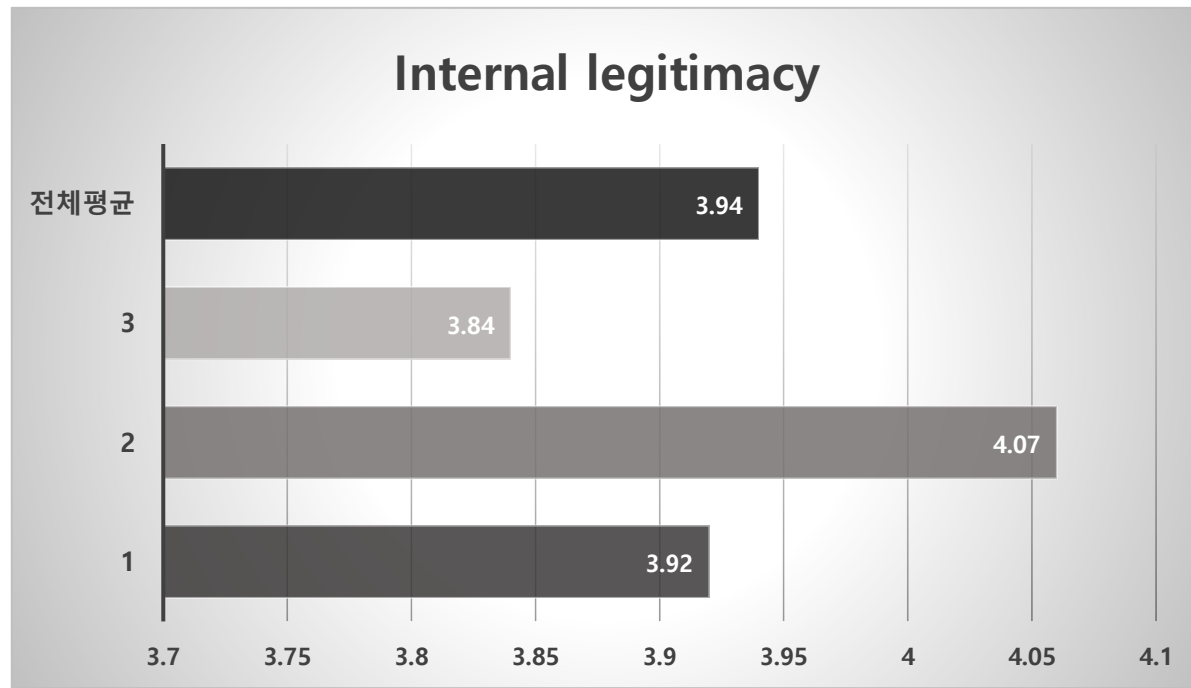


'Understanding'은 상호 이해, 같은 의견을 공유한다는 의미라기보다 서로 다른 의견을 존중한다는 의미임

1. 우리 센터는 조직의 목표 달성을 위해 지방자치단체의 자원을 필요로 한다. -> 4.22
2. 지방자치단체들은 해당 사업(정책) 목표를 달성하기 위해 우리 센터의 자원을 필요로 한다.->4.19
3. 지방자치단체와 협력할 때, 개별 기관의 입장 차를 인정하고 존중한다. -> 4.00

∴ 하나센터 임직원들은 지방자치단체와 하나 센터 간에 서로 다름을 알고 이해하고 있는 것으로 판단되며, 특히 상호간의 자원 교류에 있어 호의적인 성향을 가지고 있는 것으로 나타남

## IV-1. 기술통계



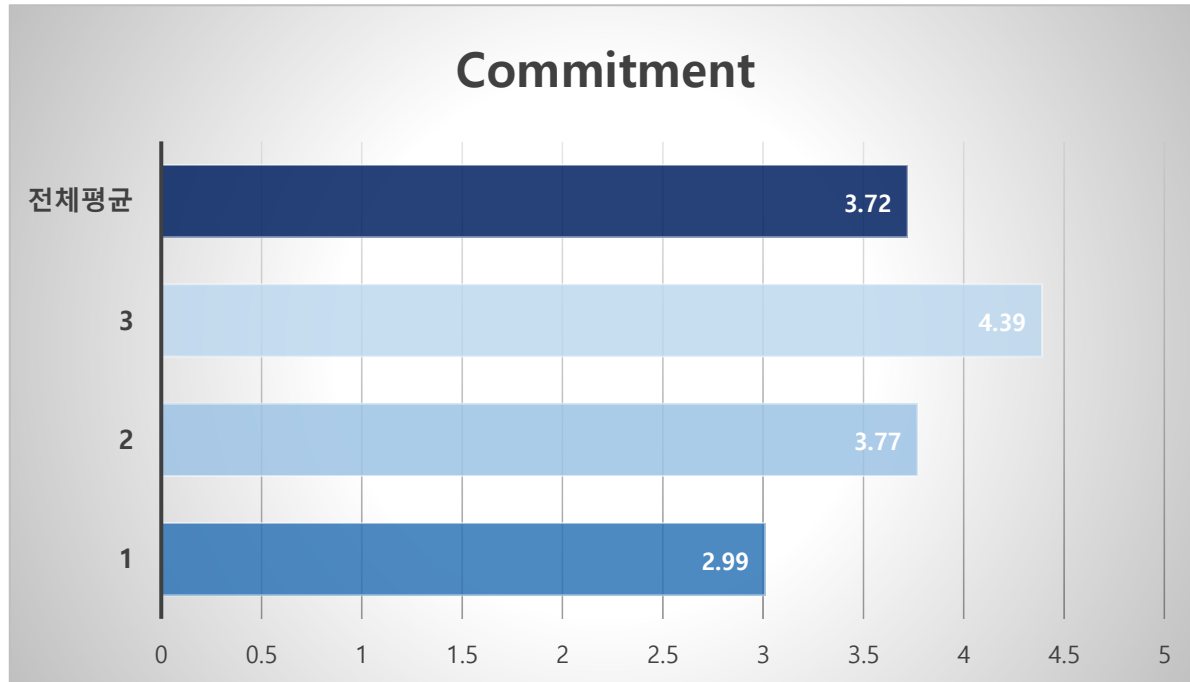
‘Internal legitimacy’는 상호 간 협력에 있어서의 정당성 인지, 인지적 정당성, 내재적 정당성 확인을 의미함

1. 우리 센터가 제공하는 서비스의 질에 대해 지방자치단체들이 높이 평가한다 ->3.92
2. 지방자치단체들과의 협력활동은 우리 기관 고유의 목적사업 수행에 도움이 된다 -> 4.07
3. 지방자치단체들과 센터 간 공동 협력사업은 북한이탈주민들에게 좋은 평가를 받고 있다 ->3.84

∴ 하나센터 임직원들은 상호 간 협력에 있어서 정당성을 인지하고 있는 것으로 조사되었으며, 특히 기관의 고유한 성격과 협력사업의 목적에 있어 공감대를 형성하고 있는 것으로 판단됨



## IV-1. 기술통계



**'Commitment'**는 공유된 약속의 유대를 통해 상호 조직간 경계를 넘어 협력하는 것을 의미함

1. 우리 센터의 공식적 참여가 없더라도 지방자치단체와의 협력 사업에 개인적으로 참여할 수 있다  
-> 2.99
2. 우리 센터가 보유하고 있는 정보를 지방자치단체와 공유하고 있는 것이 유용하다고 본다  
-> 3.77
3. 지방자치단체와 협력하지 않는 것보다 협력하는 것이 더 가치 있다고 느낀다. ->4.39

∴ 하나센터 임직원들은 협력에 대해 높은 가치를 부여하고 있는 것으로 나타났지만, 개인적 협력 관계에서는 제도적 제한이 있는 것으로 나타남

# IV-1. 기술통계



- (조직시민행동)
  - 1) Altruism
  - 2) Courtesy
  - 3) Sportsmanship
  - 4) Conscientiousness
  - 5) Civic virtue
- (혁신적 업무행동)

- (Context)
  - 지자체 관련
    - 사업 프로그램에 대한 관심정도 (46, 53, 60)
    - 파트너(하나센터)에 대한 영향력 (47, 48)
    - 기존 제도의 중요성 인식 (54, 55, 56)
    - 담당자 역량(전문성, 이해도, 경험) (57, 58, 59)
  - 하나센터 관련
    - 업무에 대한 만족도 (49)
    - 한계 (북한이탈주민을 대상으로 하는 사업의 특유성 고려) (50, 51, 52)
    - 성과에 대한 보상 (62, 63, 64)

<b>OCB</b>	<b>3.82</b>
Altruism	4.25
Courtesy	4.6
Sportsmanship	2.24
Conscientious	4.23
Civic virtue	3.76
<b>Innovative</b>	<b>3.72</b>

지자체 관련	
사업 관심정도	3.83
하나센터 영향	4.29
제도 중요성	4.02
담당자 역량	4.49

하나센터 관련	
업무 만족도	3.49
사업 한계	3.38
성과 보상	2.53

## IV-1. 가설검증

VARIABLES	(1) OCB_이타행동	(2) OCB_예의행동	(3) OCB_스포츠맨십	(4) OCB_성실행동	(5) OCB_시민덕목행동	(6) OCB_전체	(1) 혁신적 업무행동
Discovery	<b>0.16*</b> (0.093)	<b>0.16**</b> (0.077)	-0.08 (0.133)	-0.10 (0.119)	0.00 (0.125)	0.03 (0.058)	-0.15 (0.138)
Definition	0.12 (0.098)	0.05 (0.081)	-0.14 (0.139)	0.08 (0.124)	<b>0.22*</b> ( <b>0.131</b> )	0.07 (0.061)	<b>0.34**</b> ( <b>0.144</b> )
Deliberation	-0.11 (0.105)	0.02 (0.087)	0.20 (0.150)	<b>0.26*</b> ( <b>0.134</b> )	0.19 (0.141)	<b>0.11*</b> ( <b>0.065</b> )	0.12 (0.155)
Determination	<b>-0.19**</b> ( <b>0.082</b> )	<b>-0.16**</b> ( <b>0.068</b> )	0.18 (0.116)	-0.04 (0.104)	-0.05 (0.110)	-0.05 (0.051)	-0.18 (0.120)
Mutual Trust	0.10 (0.102)	0.06 (0.085)	0.09 (0.145)	0.13 (0.130)	0.01 (0.137)	0.08 (0.063)	0.04 (0.150)
Understand	<b>0.40***</b> ( <b>0.116</b> )	<b>0.21**</b> ( <b>0.096</b> )	-0.05 (0.165)	-0.03 (0.147)	-0.12 (0.155)	0.08 (0.072)	0.03 (0.171)
Internal legitimation	-0.03 (0.098)	-0.04 (0.081)	<b>-0.37***</b> ( <b>0.139</b> )	0.06 (0.124)	<b>0.33**</b> ( <b>0.131</b> )	-0.01 (0.061)	<b>0.36**</b> ( <b>0.144</b> )
Commitment	0.15 (0.096)	0.10 (0.080)	0.17 (0.137)	0.05 (0.122)	<b>0.31**</b> ( <b>0.129</b> )	<b>0.16***</b> ( <b>0.060</b> )	0.12 (0.142)
성별	0.02 (0.133)	0.09 (0.110)	0.04 (0.189)	<b>0.30*</b> ( <b>0.169</b> )	-0.16 (0.178)	0.06 (0.082)	0.14 (0.196)
생년	0.00 (0.006)	-0.00 (0.005)	<b>0.03***</b> ( <b>0.009</b> )	-0.00 (0.008)	-0.00 (0.008)	0.01 (0.004)	-0.01 (0.009)
업무경력	-0.00 (0.021)	<b>-0.04**</b> ( <b>0.017</b> )	0.03 (0.029)	0.00 (0.026)	0.02 (0.028)	0.00 (0.013)	0.03 (0.030)
학력	0.02 (0.111)	<b>0.16*</b> ( <b>0.092</b> )	0.21 (0.158)	0.12 (0.141)	0.09 (0.149)	<b>0.12*</b> ( <b>0.069</b> )	0.10 (0.164)
Constant	-4.64 (12.629)	7.35 (10.479)	-57.07*** (17.970)	5.42 (16.082)	5.03 (16.956)	-8.78 (7.838)	10.34 (18.618)
Observations	94	94	94	94	94	94	94
R-squared	0.333	0.291	0.288	0.130	0.372	0.329	0.330
Standard errors in parentheses							
*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1							

## IV-2. 가설검증

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
VARIABLES	Discovery	Definition	Deliberation	Determination	Mutual trust	Understand	Internal legitimation	Commitment
Context_1	-0.10 (0.120)	0.01 (0.126)	-0.11 (0.107)	-0.07 (0.142)	0.07 (0.106)	<b>0.26**</b> <b>(0.102)</b>	<b>0.28**</b> <b>(0.116)</b>	<b>0.36***</b> <b>(0.131)</b>
Context_2	0.07 (0.111)	<b>0.25**</b> <b>(0.116)</b>	0.15 (0.099)	0.19 (0.131)	0.08 (0.098)	<b>0.21**</b> <b>(0.095)</b>	<b>0.34***</b> <b>(0.107)</b>	0.16 (0.121)
Context_3	0.06 (0.085)	-0.06 (0.089)	-0.01 (0.076)	-0.11 (0.101)	-0.07 (0.075)	-0.12 (0.072)	-0.11 (0.082)	0.09 (0.093)
Context_4	<b>0.24*</b> <b>(0.131)</b>	0.15 (0.138)	-0.07 (0.117)	-0.08 (0.156)	<b>0.19*</b> <b>(0.116)</b>	0.15 (0.112)	<b>-0.24*</b> <b>(0.127)</b>	-0.09 (0.143)
Context_5	0.02 (0.066)	0.05 (0.070)	<b>0.14**</b> <b>(0.060)</b>	0.12 (0.079)	-0.02 (0.059)	0.04 (0.057)	<b>0.13*</b> <b>(0.065)</b>	0.06 (0.073)
Context_6	-0.02 (0.108)	-0.08 (0.114)	-0.01 (0.097)	-0.12 (0.129)	0.02 (0.096)	-0.07 (0.093)	-0.17 (0.105)	<b>-0.29**</b> <b>(0.119)</b>
Context_7	0.10 (0.067)	<b>0.14*</b> <b>(0.070)</b>	0.04 (0.060)	<b>0.22***</b> <b>(0.080)</b>	0.08 (0.059)	0.09 (0.057)	<b>0.19***</b> <b>(0.065)</b>	<b>0.15**</b> <b>(0.073)</b>
성별	0.15 (0.169)	0.16 (0.177)	-0.14 (0.151)	0.05 (0.200)	-0.16 (0.149)	0.19 (0.144)	0.16 (0.164)	-0.17 (0.185)
생년	<b>-0.02**</b> <b>(0.008)</b>	<b>-0.02*</b> <b>(0.009)</b>	-0.00 (0.007)	0.01 (0.010)	0.01 (0.007)	-0.01 (0.007)	0.00 (0.008)	0.00 (0.009)
업무경력	0.00 (0.026)	0.04 (0.027)	0.01 (0.023)	-0.02 (0.031)	0.02 (0.023)	-0.03 (0.022)	0.02 (0.025)	-0.01 (0.028)
학력	-0.21 (0.138)	0.07 (0.145)	-0.18 (0.124)	0.08 (0.164)	-0.14 (0.123)	-0.04 (0.118)	0.02 (0.134)	-0.04 (0.151)
Constant	36.26** (16.530)	31.38* (17.342)	4.01 (14.805)	-20.98 (19.613)	-8.29 (14.645)	17.88 (14.121)	0.03 (16.041)	-1.47 (18.084)
Observations	94	94	94	94	94	94	94	94
R-squared	0.184	0.266	0.164	0.172	0.162	0.257	0.310	0.221

Standard errors in parentheses  
 \*\*\* p<0.01, \*\* p<0.05, \* p<0.1

# V. 결론

# V-1. 분석종합

## 가설 1

- **discovery의 경우 이타행동(altruism)과 예의행동(courtesy)에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남.**
  - discovery가 상호 간 공유된 이익과 사실관계, 목표 등을 확인하는 개념임을 고려할 때, 기본적인 사업목표에 상호공감도가 높을 때 실무자들의 이타행동, 예의행동에 긍정적으로 작용할 수 있음을 알 수 있음
- **definition의 경우 시민덕목행동(Civic virtue)과 혁신적업무행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남.**
  - definition이 업무의 내용과 범위를 확정하는 것과 관계된 개념임을 고려할 때, 실무자들은 실질적인 협업내용이 구체화될수록 시민덕목행동과 혁신적행동이 가능할 수 있음을 알 수 있음
- **deliberation은 성실행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남.**
  - 즉, 상호 도전적인 토론이 효과적으로 이루어지는 상황이 활성화될 때, 실무자들의 협업에 대한 성실도가 증진될 수 있음을 알 수 있음.
- **determination과 understand의 경우 discovery와 같은 영향관계를 보이고 있음.**
  - discovery에서 기본적인 사업목표에 대한 공감과 유사한 의미에서 중요한 의사결정 또한 협업 실무자들이 인지하는 “사업 운영 전반적 명확화” 정도가 높을수록 이타행동, 예의행동에 긍정적 영향을 미침을 알 수 있음. 또한, understanding이 상호 다른 의견을 존중한다는 측면에서 협업 업무에 대한 모호성이 감소된다는 측면에서 유사하게 이해될 수 있음
- **Internal legitimation은 협업에 있어서의 인지적 정당성인데 경쟁적 의미에서의 스포츠맨십에는 부정적 영향을 미치고, 시민덕목행동과 혁신적 업무행동에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.**
- **commitment는 협업에 있어 규정된 내용을 넘어서는 수준에서의 협업형태를 의미하는 데 시민덕목행동에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남**

# V-1. 분석종합

## 가설 2

- C1은 understand와 internal legitimation, commitment에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.
  - 즉, 상급기관의 관심이 뒷받침이 될 때 협업 당사자 간 이해와 소통이 원활하고, 업무에 대한 내적정당성(자존감, 자기효능감)이 높아지며, 최종적으로 협업에 있어 규정된 것만이 아닌 경계를 넘어선 행동에 이를 수 있을 것으로 판단됨
- C2는 definition, understand, internal legitimation에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남.
  - 즉, 협업수행에 있어 자지단체의 영향이 크다고 생각할수록 업무내용이 명확해지며, 이를 통해 이해와 소통, 업무효능감이 높아지는 것으로 해석됨
- C4는 센터 실무자들이 인지하는 협업 담당공무원의 역량 중요성 개념
  - 담당공무원의 전문성, 이해도, 경험이 중요하다고 생각하는 수준이 높을수록 사업목표에 대한 공감(discovery)이 높고, 이를 통해 상호신뢰(mutual trust)가 높아짐을 알 수 있음
  - 다만, 이를 중요하게 생각하는 이들은 대체로 협업을 통한 정착지원업무에 대한 업무효능감이 상대적으로 감소하고 있음을 알 수 있음
- C5는 정착지원업무에 보람을 느끼는 정도가 높을수록 협업 시 보다 활발한 의사소통과 토론(deliberation) 영역에 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남
  - 이를 통해 정착지원업무에 대한 업무효능감( internal legitimation)에도 긍정적 영향을 미치는 것으로 나타남
- C6는 정착지원업무에 대한 한계(대상 특유성, 제도, 예산)를 느끼는 정도가 증가할수록 궁극적으로 commitment에 부정적 영향을 미치는 것으로 나타남
- C7은 성과에 대한 보상 수준이 높을수록 definition, determination, internal legitimation, commitment 등 전반적인 협업거버넌스 요소들에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타남

## V-2. 연구의 결론

- 본 연구는 탈북민 지원체계에 있어 주요 이슈를 지방자치단체와 북한이탈주민 사이에 중추적 역할을 담당하고 있는 하나센터 상담사 및 복지사들의 심층 인터뷰를 통해 종합하였음
- 지방자치단체와 하나센터의 역할 영역별로 주요 이슈를 도출할 수 있었음
  - 기초자치단체의 경우 거주하는 북한이탈주민에 대한 현황 파악의 필요성과 이를 관리하는 담당자의 역할 중요성이 강조되었음
  - 지방자치단체 측면에서는 담당자의 업무 일관성을 통한 지원체계의 지속성이 중요하게 여겨졌으며, 유관 기관 간의 소통이 중요함을 파악할 수 있었음
  - 하나센터 측면에서는 탈북민 지원 사업프로그램의 운영에 있어 조직적 역량 구축의 어려움이 존재하나, 프로그램의 운영을 위해 다양한 관련 기관들을 연계시키는 역할을 담당하고 있음
- 결국 심층인터뷰를 통해 탈북민 지원체계에 있어 아래와 같은 관련 기관들 간 협업 필요성이 매우 강조되고 있음을 알 수 있음
  - 유관기관 내 담당자 간 업무의 균형적 배분이 필요함
  - 일선업무처리 시스템 자체의 고도화가 필요함
  - 프로그램 대상자에 대한 정확한 현황 파악이 필요함
  - 탈북민 지원은 예방적, 능동적 대응이 필요함
  - 기존 시스템의 보완과 실질화가 요구됨



## V-2. 연구의 결론

- 앞서 도출된 협업 필요성을 고려할 때, 실제 지자체와 하나센터 간 협력체계에 있어 어느 정도의 적절성 및 적합성이 나타나고 있는가를 파악하기 위해 협력적 거버넌스 체계이론 모형을 기반으로 설문 분석을 실시하였고, 아래 2가지 차원에서의 분석이 이루어짐. 아래에서는 각 분석차원별 결과와 심층인터뷰 내용 간 연계 정도를 확인하고 이에 따른 시사점을 정리함
- 협력체계적 요소들(규칙, 동기 등)이 체계구성원 개인(담당자)의 역량에 미치는 영향
  - 규칙의 차원에서는 지자체와 하나센터 간 주로 기본적인 협력관계의 정의와 규정들에 대한 이해도가 높게 나타났으나, 이러한 관계를 기반으로 상호 원활한 소통과 숙의를 통해 의사결정에 이르는 수준은 낮은 것으로 나타남
    - 이는 인터뷰 종합에서, “하나센터와 지자체 담당자 간 원활한 소통에 어려움이 있다”는 내용과 일치하고 있음. 즉, 기본적인 관계에 대한 규정들은 존재하지만 상황에 따른 다양한 활동 매뉴얼이 부족함을 나타내고 있음. 따라서 협업체계 있어 소통 관점에서 기존 시스템의 보완이 필요함
  - 동기의 차원에서는 지자체와 하나센터 간 상호 업무의 이해도는 높게 나타났으나, 이를 통해 개선된 활동들로 부터 비롯된 지식과 경험들을 제도화 수준으로 끌어올리는 노력 정도는 낮게 나타났음
    - 이는 인터뷰 종합에서, “담당관들의 업무 불명확화, 시스템 매뉴얼을 구성할 때 위기관리 체계에 다방면으로 대응할 수 있는 다양한 관련 기관들의 참여 요망”이라는 내용과 일치하고 있음. 즉, 상호 담당하는 업무가 어떠한 성격의 것이라는 점에서는 어느 정도 합의가 존재하지만, 이에 대한 명확성 정도가 낮기 때문에 다른 여러 유사한 사례가 발생하였을 때 이미 축적된 경험들을 일반적으로 활용하지 못하게 되는 상황이 나타남을 알 수 있음. 따라서 협업활동을 통해 획득하는 다양한 경험과 사례관리 노하우를 시스템 내로 흡수하는 제도화 노력이 필요함

## V-2. 연구의 결론

- 협력체계 내 체계구성원 조직(지자체, 하나센터)의 역량이 협력체계적 요소들(규칙, 동기 등)에 미치는 영향
  - 협력체계적 요소들에 긍정적 영향을 미치는 요소들은 주로 상급기관의 관심, 지자체의 영향정도, 담당공무원의 전문성 및 경험으로 나타났음
    - 이는 인터뷰 종합에서, “지역협의회의 운영 실질화, 현장 중심의 밀착형 돌봄 필요, 행정시스템 처리능력의 고도화” 등의 내용과 일치하고 있음. 즉 일반적인 상황이 아닌 위기 상황 발생 시 능동적인 대응이 이루어지기 위해서는 지역협의회 등 실질적으로 일선 업무에 현실적 지원을 제공할 수 있는 의사결정 조직들의 운영이 원활하게 작동해야 함을 알 수 있음. 이는 결국 현장 중심의 대상자 맞춤형 돌봄으로 이어질 수 있음. 다만, 현재 행정시스템 처리 능력의 수준이 매우 높게 요구되고 있는 상황이기 때문에 담당자의 전문성 제고가 필요함
  - 또한, 지원프로그램 업무 효능감이 긍정적 영향을 미치며, 반대로 업무에 한계를 느끼는 정도가 강할수록 부정적 영향을 미치는 것으로 나타남. 이는 업무경력에 비례하는 것으로 나타나 일선 담당자들이 느끼는 업무의 어려움이 점차 증가하고 있음을 알 수 있음
    - 이는 인터뷰 종합에서 “여러 모범사례들을 검토해보면 사례 운영과 관리를 바라보는 관점이 다양하게 나타날 수 있음./지원체계 상의 업무들은 다른 복지 지원체계 상의 업무들과 차별성이 있음 / 사례관리를 위해 지자체의 행정적 도움이 필요” 등의 내용과 연계하여 살펴볼 수 있음
    - 즉, 담당자의 업무효능감 증진을 위해 다양한 모범사례들을 통해 도출된 노하우 습득과 더불어 탈북민 대상 업무의 특성성이 고려되는 업무 지원이 요구됨을 알 수 있음. 또한 대상자 현황에 대한 파악 자체가 실질적인 업무 생산성 제고에 직결되는 만큼 이를 위한 제도적 보완이 필요한 것으로 보임

## V-2. 연구의 한계 및 향후 연구

- 본 연구는 북한이탈주민 전달체계 연구를 위하여 중추적 역할을 수행하고 있는 하나센터 임직원들을 대상으로 심층인터뷰와 설문조사를 통해 협력체계 내 구성요소들의 관계에 대해 분석하고 향후 개선방안에 대해 논의하였음
- 전달체계에서 하나센터 임직원들이 핵심적인 역할을 수행하고 있지만 기본적으로 일선 공무원들의 역할에 대한 분석도 이루어져야 본 연구에서 놓치고 있는 부분에 대한 해답을 얻을 수도 있을 것임
- 전국 모든 자치단체 북한이탈주민 담당공무원(2021년 12월 기준 전국 주민센터 개수는 3,501개임) 인터뷰 또는 설문조사는 연구자의 개인 역량만으로는 한계가 있고, 또한 현재 북한이탈주민 거주자 명 수는 광역자치단체를 기준으로 공개하고 있고, 기초자치단체 수준은 법률에 따라 비공개 대상임(정보공개청구 불가)
- 본 연구에서는 현실적 한계로 공무원에 대한 직접 조사를 수행하지 못하였지만, 북한이탈주민 전달체계 개선방안 연구를 위해서는 정부의 적극적 협조하에서 공무원에 대한 연구 수행 필요성이 크다고 하겠음

# 참고문헌

- 김이수. (2015). 자원봉사 분야에서 협력적 거버넌스가 조직성과에 미치는 영향연구. 한국거버넌스학회보, 22(1), 81-107.
- 문영주. (2020). 협력적 거버넌스 척도의 다차원 요인구조 평가: Bifactor 모형의 적용. 사회복지연구, 51(2), 173-203.
- 배귀희. (2007). 조직공정성과 조직시민행동에 관한 연구: 조직신뢰와 조직몰입의 매개변수를 중심으로. 한국행정논집, 19(3), 473-500.
- 탁경운, 김선우, & 서상혁. (2017). 일과 삶의 균형 (WLB: Work-Life Balance) 은 혁신 행동을 향상시키는가?: Process Macro 를 활용한 대인 조화와 창의적 노력의 간접효과를 중심으로. 한국기술혁신학회 학술대회, 241-264.
- Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. Journal of public administration research and theory, 22(1), 1-29.
- Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. Academy of management journal, 44(2), 238-251.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. Academy of Management journal, 36(3), 527-556.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. Academy of management journal, 37(3), 580-607.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. Academy of management Journal, 37(4), 765-802.



**감사합니다**