

상업지역 활성화를 위한 협력적 거버넌스 형성에 관한 연구*

-일본 기치조지 및 시모키타자와 사례를 대상으로 -

A Study on Collaborative Governance for Vitalizations of Commercial District

- Focused on the Cases of Kichijoji and Shimokitazawa in Japan -

임화진** · 임상연*** · 김종수****

Lim, Hwa-Jin · Lim, Sang-Yon · Kim, Jong-Su

Abstract

This study aims to investigate how stakeholders of each area find solutions and collaborate with each others by applying the model of collaborative governance for a vitalization of commercial district to cases of Kichijoji and Shimokitazawa in Tokyo. The research method is in-depth interview with stakeholders in each areas. As a results, commercial districts have been changed as multi-functional areas not only for commercial functions but also providing public services. These processes are affecting sustainable vitalization of these districts positively. In addition, forum which are organic but flexible relationship in their areas are also helpful for collaborative governance. In order to encourage social networks in these areas, temporary integrative organizations are needed for supporting them. According to these implication, the future projects for re-vitalization of commercial districts in Korea should be focused on stimulation of networking with collaboration governance more than re-constructions. Futhermore, allowing commercial districts as multi-functional space with providing public service is also important.

키 워 드 ▪ 협력적 거버넌스, 상업지역, 포럼, 활성화

Keywords ▪ Collaborative Governance, Commercial District, Forum, Vitalizations

I. 서론

소비패턴의 변화, 대형 슈퍼마켓의 진출 등 다양한 사회·경제적 요인으로 인하여 중소상점을 중심으로 한 상업지역이 쇠퇴하거나, 지역공동체를 포함한 주변지역까지 함께 쇠락하는 현상은 비단 지방 중소도시뿐만 아니라 대도시의 구도심 지역에서도

빈번히 발생하고 있다. 경리단길, 성수동길, 가로수길, 삼청동길처럼 고유의 특성을 가지고 있던 가로상권이 초기에 개인이나 자영업자들이 입점해 특색 있고 개성있는 상권으로 활성화되다가 임대료의 상승으로 쫓겨나는 젠트리피케이션(Gentrification)¹⁾ 현상이 현재 우리가 살고 있는 한국에서 비일비재하게 일어나고 있는 것이다. 골목상권 보호를 위해

* 본 논문은 2012년도 서울연구원 작은연구 좋은서울 프로젝트의 지원에 의해 수행됨.

** KAIST (First author, verite2484@kaist.ac.kr)

*** Korea Research Institute for Human Settlements(sylim@krihs.re.kr)

**** ChungNam Institute, Center for Social Economy in Chungnam(Corresponding author, jskim@cni.re.kr)

정부에서 시행 중인 골목상권의 대기업 진입 제한, 소상공인 육성 및 전통시장 활성화사업으로 이어지는 일련의 규제·지원책들에도 불구하고 중소상점을 중심으로 한 상업지역의 쇠퇴현상은 막을 수 없는 것일까? 최근에는 상업지역에서 발생하는 젠트리피케이션 문제가 비단 지역경제 뿐만 아니라 마을공동체의 유지와 지속가능한 마을만들기에도 심각한 위협이 될 수 있다는 사실이 서울시의 연남동, 성산동 등의 사례를 통해서 인식되기 시작하였다.

상업지역은 1차적으로 소비자를 주대상으로 하는 판매와 구매의 장이지만, 지역 커뮤니티의 중요 구성단위 중 하나이기 때문에 지역주민과의 관계맺기는 상업지역 활성화의 중요요소 중 하나이다. 그럼에도 불구하고, 현재까지 한국의 상업지역 활성화 정책은 지역주민과의 관계정립에 대한 구체적인 구상은 다루지 않았다.

이러한 가운데 대형점포의 유입으로 지역상권 쇠퇴문제를 우리보다 먼저 겪어왔던 일본의 상업가 활성화 정책과 성공사례들은 한국의 상업지역 활성화를 위한 새로운 방향 모색에 유의미한 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 특히 일본의 상업가 주체들이 상대적으로 오랜 기간 지역공동체를 형성하는데 중심적인 역할을 담당하여 왔다는 점에서 일본 사례에 대한 심층적 조명이 필요하다.

따라서 본 연구는 일본에서도 상업가 활성화의 성공사례로 평가받고 있는 도쿄도 기치조지(吉祥寺), 시모키타자와(下北沢) 상업가 주체들간의 협력적 거버넌스 형성 과정에 대한 사례분석을 통하여, 해당 지역 내 주요 주체들간 네트워크 구축 과정, 협력적 거버넌스를 통한 문제해결 과정을 파악하고자 한다. 이를 통하여 향후 골목상권 보호 및 마을재생, 상업지역 활성화 정책에서 다양한 주체의 참여를 통한 거버넌스 구축에 유의미한 함의를 제공할 수 있을 것이다.

II. 사례지역 및 연구방법

1. 사례지역의 선정

본 연구에서는 상업가 활성화 과정에서 주요 주체간 협력적 거버넌스가 어떻게 형성되어 왔는지를 고찰하기 위하여 도쿄도 내에서 시모키타자와, 기치조지로 사례지역을 선정하였다. 두 지역 모두 도쿄도라는 단일 광역지자체 내에 위치하여 타 지자체에 위치한 상업가들에 비하여 지역환경, 문화, 정책 등의 차이가 크지 않다. 사례선정을 위한 기준으로 협력적 거버넌스가 건전하게 성장할 수 있는 토양인 지역사회의 지속성, 다양성, 자기조직성 등이 우수한 지역들을 검토하였다. 지역사회의 지속성이란 지역 주체간 네트워크가 지속적으로 형성되어 왔고, 지역사회가 큰 환경변화 없이 항상성을 가지고 유지되어 왔는지를 의미한다. 두번째로 지역사회의 다양성이란 선정지역이 상업지역만 단독으로 존재하는 지역이 아니라 지역주민 등 다양한 주체와의 유기적인 연대가 있는 지역을 의미한다. 마지막으로 자기조직성이란 본 연구에서 거버넌스의 핵심주체인 상업가 단체가 자발적으로 조직되어 운영되었는지를 의미한다.

첫 번째 조건인 지역사회의 지속성을 확인하기 위하여, 지난 30여 년간 대규모 개발에 따른 커뮤니티의 급격한 변화 없이 건전하고 지속적인 사회·경제적 상황이 유지되어 온 지역들을 검토하였다. 즉 도쿄도 내 상업지역 중 매출액이 상위 10% 이내인 지역을 선정하였다. 두 번째로 지역사회의 다양성은 상업전용지역이 아닌 주거지를 배후에 두고 있는 지역 중 거주 매력도가 높은 지역을 파악하였다. 이를 위하여 매년 “동양경제(東洋 濟)”에서 이루어지는 조사 결과, 살고 싶은 동네순위 10위 이내 지역을 검토하였다. 마지막으로 이상의 두 가

지 기준을 통과한 지역을 대상으로 상점가 조직이 자발적으로 형성된 지역을 분류한 결과, 도쿄도내에서는 기치조지와 시모키타자와 상점가가 최종 선정되었다.

2. 사례지역 개요

기치조지는 도쿄도 내에서도 손꼽히는 변화가로 이노카시라(井の頭) 공원과 배후 주택지가 어우러진 상업지이다.

표 1. 기치조지와 시모키타자와의 주요 상점가 개요

Table 1. Information of commercial districts of Kichijoji and Shimokitazawa

지역 region	상점가 명칭 commercial districts	시기 Date	특징 information
기치조지 Kichijoji	하모니카 요코초 (ハーモニカ横丁) Hamonica Yokocho	1974	· After 1940, forming black-market shopping malls in front of the station · Commercial district community launched in 1974
	기치조지 다이아거리 (吉祥寺ダイヤ街) Kichijoji Daiyagai	1961	· Early 50s, commercial cluster formed which oriented small shops - opened from 1961, "Diamond Tokyu Cherry Street Promenade (ダイヤ街東急チェリーナード)" was renamed 1974 · Redevelopment construction completed on 2009
	기치조지 나카미치거리 상점가 (吉祥寺中道通り商店会) Kichijoji Nakamichikai	1970	· redeveloped arcade in 2008
	기치조지 선로드 상점가 (吉祥寺サンロード商店街) Kichijoji Sunroad Syotengai	1970	· redeveloped arcade in 2004
	기치조지 평화거리 상점가 (平和通り商店街) Kichijoji Heiwadori Syotengai	1970	- Located on the north exit of Kichijoji area · Forming a grocery store specializing in shopping malls, music stores, etc. · No arcade
시모키타자와 Shimokitazawa	시모키타자와 일번가 (下北沢一番街) Shimokitazawa Ichibangai	1920	· The oldest shopping center in Shimokitazawa (over 100 years) - Launched Shimokitazawa Senmontenkai (専門店会) in 1956, changing to the current name in 1965
	시모키타상점가진흥조합 (しもきた商店街振興組合) Shimokita Syotengai Shinkokumiai	1992	- Until the 1990s, reversing Shimokitazawa shop circuit activity · "Shimokitazawa universities' operations
	시모키타자와 아즈마거리 (下北沢東会) Shimokitazawa Azumakai	1940	· Small shops and grocery stores, etc. located · 35 stores
	시모키타자와 남구상점가 (下北沢南口商店街) Shimokitazawa Minamikuti shotengai	1964	· located Honda (本多) theaters · located on restaurants and pubs such as multiple location

자료: 기치조지 활성화 협의회 실명자료 및 홈페이지 Source: Website and material of Kichijoji Katseika Kyogikai



그림 1. 기치조지 상점가의 위치

Fig. 1. The Location of Kichijoji

자료: 구글맵을 바탕으로 저자작성
Source: Google map



그림 2. 시모키타자와 상점가의 위치

Fig. 2. The Location of Shimokitazawa

자료: 구글맵을 바탕으로 저자작성
Source: Google map

재즈 등 다양한 음악을 소재로 하는 라이브 하우스, 극장, 스트리트 라이브 등 문화적인 요소가 풍부하다. 특히 역세권 상업지역은 약 10여 개의 상

점가로 구성되어 있다.

시모키타자와는 학생 및 젊은 세대가 주로 찾는 변화가로서 음악과 연극의 거리로 유명하여 기치조지처럼 문화적인 요소가 풍부한 곳이다. 시모키타자와 지역에 있는 상점가는 총 4개이다. 역사적 전통이 가장 깊은 상점가는 시모키타 일번가 상점가이다. 특히, 시모키타 상점가와 시모키타자와 일번가 상점가의 배후에는 고급 주택지가 자리잡고 있다. 개성있는 지역점포들이 다수 밀집한 상점가도 이 두 곳이다. <표 1>, <그림 1>, <그림 2>

3. 연구방법

본 연구에서는 사례지역 주체들의 협력적 거버넌스 형성과정을 분석하기 위하여, 문헌연구와 심층면접조사(in-depth interview)를 실시하였다.

표 2. 인터뷰 조사 개요

Table 2. Interview survey

일시 Date	방문 기관 Interviewee
12.9.22	무사시노시 기치조지 마을만들기 사무소 Musashino city office at Kichijoji
12.10.20	기치조지 활성화 협의회 Kichijoji Katseika kyogikai
12.10.10	세타가야구 산업진흥과 Setagaya ward office (Industrial part)
12.10.4	시모키타자와 남구 상점가 Shimokitazawa Minamiguchi Syotengai
12.10.8	시모키타자와 일번가 상점가, 이노베이션 센터 Shimokitazawa Ichibangai Syotengai Innovation center
12.10.10	세타가야구 산업정책부 상업과 Setagaya ward office (Commercial part)
12.10.6	시모키타자와 북구 상점가 Shimokitazawa Kitaguchi Syotengai

주요 조사대상은 도쿄도 및 구청의 상점가 활성화 정책 및 프로젝트 담당자, 상점가 운영위원, 시민 단체 담당자 등 해당지역의 상점가 운영과 관련하여 정책적 의사결정 및 사업집행과 직접 관련이 있는 핵심 이해관계자(key stakeholder)로 한정하였다. 조사방법은 일대일 또는 다대일 심층면접 방식으로 이루어졌으며, 인터뷰 조사개요는 다음의 <표 2>와 같다.

III. 이론적 논의

1. 협력적 거버넌스의 이론적 논의

거버넌스(Governance)는 학자에 따라 다양하게 정의되고 있는데 가장 일반적이며 포괄적인 의미에서 협치(協治)라고 해석된다. 거버넌스는 크게 계층제 거버넌스, 시장 거버넌스, 네트워크 거버넌스 등으로 분류가 가능하며, 최근에는 민간과 시민사회를 강조한 네트워크 거버넌스가 주목을 받고 있다. 협력적 거버넌스(collaborative governance)는 시민사회를 강조한 네트워크 거버넌스를 정부에만 국한되지 않는 광범위한 체계로 포괄한다. 따라서 협력적 거버넌스는 공식·비공식적 네트워크, 수직·수평적 네트워크를 모두 포함하는 다층·다면적 거버넌스로서의 특성을 가진다. 또한 단순한 네트워킹이 아닌 신뢰와 의존을 통한 문제해결 또는 가치창출을 위한 상호작용과 협력적 의미도 포함한다(권기현, 2010).

또한, 협력적 거버넌스는 다원적 사회로의 전환을 전제로 한다. 다원적 사회로 전환되면 상시적으로 발생하는 이해의 충돌과 갈등을 통하여 사회를 지탱하고 있는 질서가 근본적으로 변하게 된다. 현대사회에서는 과거에 비해서 사회적 가치, 목표, 이념 등이 더욱 다양화되어, 집단간 이해의 충돌이 일상화되는 다원적 사회의 속성이 강화된다. 이러한

상황 속에서 다수의 이해관계자들은 공동목표를 찾아 지역 내에 광범위하게 존재하는 다양한 욕구에 맞춰 사회문제를 해결하는 과정을 자연스럽게 도모함으로써 하나의 체제를 형성하게 된다. 이러한 현상을 행정학에서는 다양한 유형의 거버넌스 중 하나인 협력적 거버넌스로 설명하고 있다. 사실 지역의 거버넌스 혹은 파트너십(partnership)이 형성되기 위해서는 지역내 주체간 신뢰(trust), 사회적 자본(social capital), 시민 문화(civic culture) 등이 전제되어야 한다. 요컨대, 지역 내 협력은 개인 혹은 집단간 상호이해의 폭을 넓힐 뿐만 아니라 사회적 자본 및 지적 자본 축적의 기회도 제공할 수 있다(Innes, 1994; 조철주·장명준, 2011 재인용).

협력적 거버넌스를 초기조건-협력과정-결과로 간주하는 연구(Ansell and Gash, 2007)에서는 협력적 거버넌스를 단일 또는 그 이상의 공공기관이 공식적으로 합의지향적이며 심의적인 성격을 갖고 정책을 집행하거나 공공의 프로그램 및 자산을 관리하는 목적을 가진 집단적 의사결정과정에 비정부적 이해관계자들을 직접적으로 개입시키는 통치장치(governing arrangement)로 규정한다.

이때 협력적 거버넌스가 작용하는 장으로 포럼이 존재한다. 포럼은 공공섹터인 지방 또는 중앙정부가 주도하고 다른 행위자들이 폭넓게 참여하여 직접적인 의사결정과정에 개입하게 되는 공식모임이다. 포럼은 합의에 의한 의사결정을 목적으로 움직이며, 협력의 초점은 공공정책의 추진과 관리에 있다. 즉 포럼은 상호협력이나 네트워크를 중시하는 형태로 운영된다.

나아가 협력적 거버넌스에서 정부는 공공가치를 공유하고 다양한 지원과 수단을 활용하는 역할과 통합관리자를 설정하여 거버넌스를 효율적으로 관리하는 역할 등을 담당한다. 여기서 통합관리자(integrator)는 허브(hub)의 역할과 함께 다리(bridge) 즉 중개자의 역할을 수행하는 여러 조직

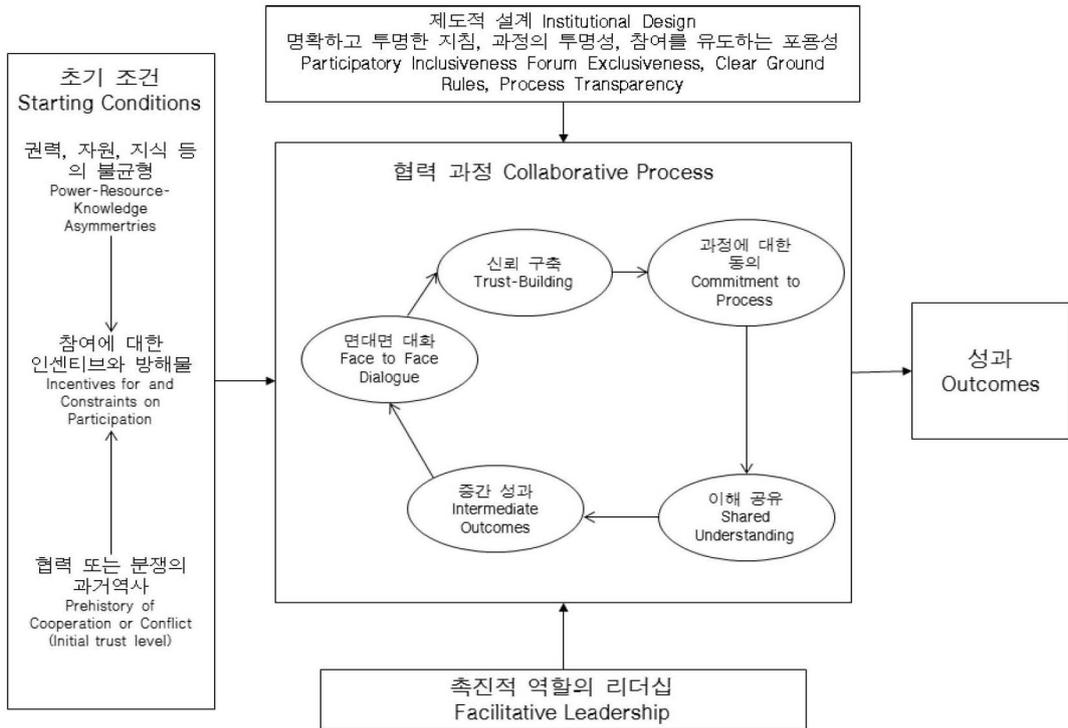


그림 3. 협력적 거버넌스 형성 과정의 이론적 모델
Fig. 3. Theoretical model of Collaborative governance
자료: Ansell and Gash(2007) Source: Ansell and Gash(2007)

을 뜻한다(양세진, 2011).

이와 같이 협력적 거버넌스는 면대면 대화와 담론을 매개로 하는 소통의 과정을 통하여 거버넌스를 지배하는 권력관계, 문화, 사고방식, 사회적 관계망 등 구조는 물론 거버넌스 운용에 관한 룰(rule)과 참여의 범위 등을 변화시켜 나가는 조직체계이다.

한편 협력과정을 통하여 전환된 구조는 다시 역으로 협력과 담론의 장을 지배하는 룰을 비롯하여 참여자들의 사고방식, 행동양식, 의미체계 등에 변화를 가져옴으로써 혁신적이고 새로운 합의안의 도출을 가능하게 하는 순환구조를 띠게 된다. 이러한 순환적 인과관계에 의한 합의 도출과정은 다른 아닌 집단지성을 통한 집단의 힘(network power)의 형성과정이다(Booher and Innes, 2002, 조절주장

명준, 2011 재인용).

즉, 협력적 거버넌스의 핵심은 조직 간 협력이며 협력이라는 상호작용을 통해 새로운 공공가치를 창조하는 것이 협력적 거버넌스의 의미라고 할 수 있다(이명석 외 2, 2009 재인용).

Emerson 외 (2011)도 이러한 과정을 협력적 거버넌스 레짐(Collaborative Governance Regime)으로 설명한다. 이는 사람들이 공공의 의사결정을 하는데 있어 하나의 시스템으로 작동하는 개념이다. 그의 설명에 따르면 레짐은 암묵적이고도 명시적인 원칙, 룰, 규범의 세트이며 의사결정 과정의 배경이 되기도 한다. 이러한 레짐 내에 원칙적인 상호약속(principled engagement), 공유된 동기부여(shared motivation), 공동협력 능력(capacity for joint

action)을 요소로 하는 협력적 역학관계를 통해 협력적인 행위들이 나타난다고 봤다. 결국 거버넌스 행위의 결과로 거버넌스의 목적이 되는 상황이나 이슈를 변화시킬 수 있다(Emerson et al. 2011).

2. 선행연구의 검토

협력적 거버넌스를 다룬 연구는 크게 이론적 연구와 사례연구로 나눌 수 있으며 사례연구는 다시 갈등과 관련된 연구, 도시재생 및 문화진흥사업 등과 같은 일련의 사업추진과 관련된 협력기제에 대한 연구, 공공서비스 제공에 있어서의 협력에 대한 연구로 구분된다.

조철주·장명준(2011)은 협력적 거버넌스를 공공정책의 갈등해소사례에 적용하기 위해 Ansell and Gash(2007)의 모형을 구조화이론, 신제도주의 등과 같은 관련 이론의 고찰을 통해 수정 및 보완하였다. 협력적 거버넌스를 갈등해소의 측면에서 살펴본 연구로는 김진수·서순탁(2012), 남덕현·임준형(2014), 이희정·최성은(2015) 등을 들 수 있는데, 이들 연구는 구체적인 사례에서 벌어지는 갈등의 양상과 해결을 협력적 거버넌스의 모형과 형성요인, 외부환경 등 다차원적 측면에서 분석하였다.

한편 도시재생 및 문화진흥사업 관련 협력적 거버넌스 연구도 활발하다. 문채·김광구(2006)는 기무사 이전사업에 관한 협력적 거버넌스에 대해 사업의 초기단계부터 완료에 이르는 전 과정에 걸친 협력적 거버넌스의 형성과정을 분석했다. 조만형·김이수(2009)는 광명시와 구로구간의 환경기초시설의 빅딜사례를 통해 협력적 거버넌스의 모델에 적용하는 연구를 수행했다. 김우라·구자훈(2011)은 협력적 거버넌스와 사회적 자본의 관계를 규명하기 위해 서울휴먼타운의 사례를 분석한 실증연구를 수행하였다. 한상연·김순영(2012)은 광범위한 이론적 검토

와 사례조사를 통해 도시개발사업의 네트워크 거버넌스에 대해 연구를 수행했다. 한상연 외 3(2014)은 한국의 타임스퀘어 사례와 미국의 아메리카나엠티 브랜드의 개발사례를 협력적 도시거버넌스에 적용한 연구를 수행하였다.

특정사업에서 벌어지는 갈등에 대한 이상의 연구 이외에도 최근에는 공공서비스 제공에 있어서의 협력기제에 관한 연구도 이루어지고 있다. 양세진(2011)은 사회적 기업에 관한 공공서비스 제공에 있어서의 협력적 거버넌스 체계를, 이수연(2014)은 커뮤니티 비즈니스 정책에서의 공공서비스 제공에 관련된 사례를 분석하였다.

위와 같이 협력적 거버넌스를 다룬 기존 연구들에서는 주로 특정사업과 관련하여 한정된 기간과 사업범위에 한정된 연구가 이루어졌다. 이와 달리 본 연구는 상업지역을 대상으로 형성되는 협력적 거버넌스 과정을 특정시기 및 특정사업에 국한하지 않고, 장기간의 지역발전 기간동안 공공서비스 제공의 관점에서 고찰했다는 점에서 의의가 있다.

3. 이론적 틀

협력적 거버넌스의 이론적 논의에서 살펴본 바와 같이 지속적인 거버넌스 형성을 위해서는 상호협력 또는 바람직한 네트워크 구축이 매우 중요하다. 협력적 거버넌스의 형성 과정에서 궁극적으로 합의를 도출하기 위해서는 협력적 접근(collaborative approach)이 필요하고 이러한 일련의 과정에서 형성되고 유지되는 것이 네트워크이기 때문이다. 뿐만 아니라 구성원간의 네트워크는 지역공동체 유지뿐만 아니라, 지속적이고 상호보완적인 지역발전을 촉진하여 지역사회 활성화에 기여할 수 있다.

즉 바람직한 네트워크는 사회적 자본을 증대시키고 유효한 지역발전의 기틀이 된다. 뿐만 아니라

자기조직화(self-organizing)라는 이상적인 네트워크 형성과정은 자발적인 상향식 계획의 밑거름이 된다. 그리고 다양한 행위자들이 참여한 네트워크가 발전하여 공식화된 집단적 모임을 통하여 공공정책 관련 의사결정이 가능한 시스템을 구축하는 일련의 과정은 협력적 거버넌스의 모델 중 하나라고 할 수 있다.

따라서 이 논문에서는 네트워크와 상호 신뢰가 어떻게 구축되어 왔는지를 다루는 Ansell and Gash(2007)의 협력적 거버넌스 형성과정의 이론적 모델을 토대로 사례지역을 분석하도록 한다. <그림 3>.

이 모델은 협력적 거버넌스에 대한 137개의 이론적 논의 및 사례를 검토하여 구축한 모델로서 협력적 거버넌스의 특정 섹터에 관한 연구가 대부분인 기존 연구에서 등장한 공통적 논의를 종합하여 정리하고 있다. 물론 협력적 거버넌스는 복잡한 과정을 거쳐 형성되기 때문에 하나의 모델로 일반화하기는 쉽지 않다. 그러나 이 모델에서는 협력적 거버넌스의 형성에 있어 가장 중요한 요인들을 추출했다는 점에서 기초적이고 명료한 모델로서 여러 사례를 비교·분석하기에 유용하다.

본 논문에서는 위의 모델을 사용하여 기치조지와 시모키타자와의 협력적 거버넌스 형성과정을 상점가 관련 주체들의 초기조건, 주체들간의 협력과정, 성과를 중심으로 살펴보았다. 이를 바탕으로 향후 상업지역의 지속적인 발전과 활성화를 위한 협력적 거버넌스의 형성 방향에 대해 시사점을 도출하였다.

IV. 협력적 거버넌스의 초기조건 분석

본 장에서는 협력적 거버넌스의 이론적 모델에 근거하여, 거버넌스 형성의 초기조건인 각 주체들의 속성(권력, 자원, 지식 등)간 불균형 상태, 협력과 분쟁의 역사를 살펴봄으로써 참여에 대한 인센티브

와 방해물 등을 간접적으로 도출했다.

1. 기치조지 상점가 초기조건 분석

1) 관련주체 개요

기치조지 상점가와 관련된 주체들은 상점가 이외에 크게 지방자치단체, 대규모 상업시설, 지역주민으로 구분할 수 있다. 기치조지는 도쿄도 무사시노시(武野市)에 속해 있으므로 광역행정기관인 도쿄도와 지방자치단체인 무사시노시와 관련이 있다. 무사시노시는 상점가 정책을 직접적으로 관리하는 역할을 담당하고 있다. 그리고 또 다른 관련주체인 대규모 상업시설은 상점가 주변에 총 7개³⁾가 입지하고 있다. <표 3>

2) 주체들의 특성 및 상호관계의 역사

기치조지 상점가를 관할하고 있는 지방자치단체인 무사시노시는 상점가 관련부서로 “도시계획과”와 “생활경제과”를 두고 있다. 도시계획과는 상점가 활성화와 관련하여 기반정비 및 아케이드 정비와 같은 물리적 정비사업을 주로 담당하며, 생활경제과는 관광, 이벤트 등을 중심으로 한 상업진흥사업을 추진하고 있다. 무사시노시는 도쿄도에 속한 지방자치단체 중에서도 주민들의 자주적이고 자발적인 참여가 활발한 지역으로 상점가 활성화 사업도 주민 주도적 차원에서 실시되고 있다. 주민주도적 사업이 활발하게 진행되는 배경에는 행정주도적 도시기반 정비사업의 대표적 사례인 구획정리사업과 도로정비사업이 1970년대 이전에 대부분 완료되어, 사실상 해당지역의 개발사업에 지자체가 개입할 여지가 상당부분 줄어들었다는 데에도 그 원인이 있다. 이로 인해 현재는 지자체에서 소규모 정비사업을 통한 시설의 유지 및 보수 정도만 담당하고, 대부분의 지역사업이 주민주도로 이루어지고 있다.

기치조지 상점가 활동의 주요 주체 중 하나가

표 3. 기치조지 상점가 관련 주체
Table 3. Stakeholders of Kichijoji

분류 Sector	관련주체 Stakeholder
지자체 Local government	· 무사시노시 Musashino city
지역 상인회 (상점가) Community of Commercial area	· 하모니카 요코초(ハーモニカ横丁) Hamonica Yokocho · 기치조지 다이아거리 (吉祥寺ダイヤ街) Kichijoji Daiyagai · 기치조지 나카미치 상점가 (吉祥寺中道商店街) Kichijoji Nakamichi syotengai · 기치조지 선로드 상점가 (吉祥寺サンロード商店街) Kichijoji Sunroad Syotengai · 기치조지 평화거리 상점가 (平和通り商店街) Kichijoji Heiwadori Syotengai
대규모 상업시설 Commercial Facility	· 아뜨레 키지조지(アトレ吉祥寺) Atre Kichijoji · 요도바시 카메라(ヨドバシカメラ) Yodobashi Camera · 마루이(マルイ) Marui · 코피스 기치조지(コピス吉祥寺) Coppis Kichijoji · 도쿄백화점 기치조지점 (東急百貨店吉祥寺店) Tokyu departmentstore · 기치조지 파르코 (吉祥寺パルコ) Kichijoji Parco · 기치조지 로프트 (吉祥寺ロフト) Kichijoji LOFT

지역사찰이다. 그 이유는 현재 4개의 사찰이 기치조지역 주변 상점가의 토지소유권을 다수 보유하고 있기 때문이다. 사찰에서 소유하고 있는 토지들은 차지권(借地権)⁴⁾ 및 다수의 권리관계가 복잡하게 얽혀 있어 신규개발이 쉽지 않다. 사찰소유의 토지가 사업부지에 포함된 경우 정비사업 추진을 위해 다수의 조정절차를 거쳐야하기 때문이다. 기치조지 상점가 지역에 대한 사찰 측의 입장에 대해 무사시

노시청 도시정비부 야마키 구니코(山木邦子)씨는 다음과 같이 지적하였다.

“사찰은 소유토지에 대해 큰 반대로, 적극적인 참여도 없는 중립적인 상태입니다. 대신 적극적으로 이익을 추구하지 않은 경향이 있기 때문에 버블시기에도 민간에게 소유토지를 매각하지 않고 사찰이 해당부지를 소유하고 있었 습니다. 이는 토지구획정리사업에 좋은 영향을 미쳤다고도 볼 수 있죠”

또 다른 기치조지 상점가 활동의 주요주체는 지역주민들이다. 기치조지 상점가 주변에는 양호한 환경을 갖춘 주거지역이 있어 상점가와 지역 전반에 대한 지역 주민들의 관심도가 높다. 거주민들의 세대구성원이 대부분 부모와 어린이·청소년 등의 가족단위로 구성되어 있어, 지역내 치안 및 안전문제에 민감하기 때문에 안전한 마을만들기를 위한 활동 참여에도 적극적이다. 실제로 지역주민들의 적극적인 반대로 유흥업소 입지가 무산된 사례도 있다. 마지막으로, 기치조지에는 종합 쇼핑몰과 백화점이 다수 입지하고 있어, 이들 대형 쇼핑센터도 상점가 활동의 주요주체라 할 수 있다. <표 3>

2. 시모키타자와 상점가 초기조건 분석

1) 관련주체 개요

기치조지 상점가와 마찬가지로, 시모키타자와 상점가의 관련 주체 역시 상점가 이외에 크게 행정기관, 대규모 상업시설, 지역주민으로 구분할 수 있다. 시모키타자와와는 도쿄도 세타가야구(世田谷区)에 속해 있으며 상점가 정책을 직접 관리하는 주체는 세타가야구청이다. 상점가 입지특성을 살펴보면, 대규모 상업시설로서 혼다극장이 상점가 중심에 위치하고 있으며 그 외에도 약 20여개의 중·소규모 라

(参考) 吉祥寺活性化協議会のチラシ



그림 4. 기치조지 활성화 협의회 환경정화 활동 팸플릿
 Fig. 4. Pamphlet about activity of Kichijoji katseika kyogikai

자료: 기치조지 활성화 협의회 (2012) Source: Kichijoji katseika kyogikai (2012)

이브 하우스가 입지하고 있다.

2) 주체들의 특성 및 상호관계의 역사

세타가야구는 도쿄 23구 안에 속하는 특별구 중 하나로 도쿄도내에서 고급주택지로 각광받고 있는 지역이며, 세타가야구의 광역 3개 거점으로 지정된 요충지 중 하나이다. 세타가야구는 상점이 활성화를 위해 세타가야구 산업기본조례 및 상인학원(商人塾) 등 다양한 지원 사업을 실시하고 있다. 시모키타자와 상점가에는 총 6개의 상점가가 입지하고 있으며, 이 중 4개가 활발한 활동을 하고 있다. <표 4>

기치조지와 마찬가지로 시모키타자와도 상점가마다 상이한 활동특성을 보인다. 시모키타자와역 남쪽 출구에 위치한 시모키타자와 남구상점가, 시모키타자와 아즈마 상점가에는 극장과 라이브 하우스, 술집 등이 입지해 있고 지역 이벤트 개최건수가 많지 않다. 이와 달리, 역 북쪽 출구에 입지한 시모키타자와 상점가, 시모키타자와 일변가 상점가는 잡화점과 의류점이 주로 입지하고 있어 전통이 깊고 이벤트가 다양하게 열리고 있다. 일례로 일변가 상점가는 아와오도리·텐구마츠리(阿波踊り・天狗祭り)⁵⁾와 같은 향토 축제를 오랜 기간 운영해 왔으며 시모키타자와 상점가 진흥조합은 시모키타자와 대학 이벤트와 시모키타자와 일변가의 엔터테인먼트(코미디) 등과 같은

이벤트를 지속적으로 개최하고 있다. 연극제와 음악제는 4개 상점이 통합 단체인 시모키타자와 상점연합회에서 기획 및 집행을 담당하고 있다.

시모키타자와 상점가의 대표기업으로는 혼다극장을 들 수 있다. 혼다극장은 시모키타자와와의 정체성 형성에 크게 영향을 미친 기업으로, 혼다극장이 입지한 후 시모키타자와의 성격과 활동 양상이 크게 달라졌다. 혼다극장이 들어서기 전 역 남쪽 출구 지역은 대학가에서 흔히 볼 수 있는 음식점, 하숙집 등이 다수 입지한 지역이었고, 북구 지역은 지역주민을 대상으로 한 시장과 지역밀착형 상점가 지역이었다. 그러나 1975년 홋카이도 출신의 혼다 카즈오(本多 一夫)씨가 시모키타자와 남쪽 지역을 중심으로 극단 활동을 시작하고, 젊은 배우들이 활동할 수 있는 무대를 설립할 목적으로 “너·스즈나리(ザ・スズナリ)”를 열게 되면서 이 지역에 극장의 개수가 점차 늘어나게 되었다. 현재는 크고 작은 7개의 극장이 시모키타자와역 남쪽 지역에 들어서게 되었다. 이와 함께 20여개의 라이브하우스도 들어서게 되면서 시모키타자와는 단순한 상점가가 아니라 문화적 색깔을 띠는 지역으로 변모하게 되었다.

표 4. 시모키타자와 상점가 관련 주체
Table 4. Stakeholder of Shimokitazawa

분류 Sector	관련주체 Stakeholder
지자체 Local government	· 세타가야구 Setagaya ward
지역 상인회 (상점가) Community of Commercial area	· 시모키타자와 일번가 (下北沢一番街) Shimokitazawa Ichibangai · 시모키타 상점가(しもきた商店街) Shimokita syotengai · 시모키타자와 아즈마회(下北沢東会) Shimokitazawa Azumakai · 시모키타자와 남구 상점가 (下北沢南口商店街) Shimokitazawa Minamiguchi Syotengai
상점 외 문화시설 Cultural facility	· 혼다극장 Honda Theater · 약 20여개의 라이브 하우스 Live club

V. 주체간 협력과정 분석

이 장에서는 상점가 관련 주체들간의 상호작용을 통한 협력적 거버넌스 형성과정에서 가장 핵심이 되는 협력과정에 대해 주로 살펴보았다. 협력과정은 크게 (1) 면대면 대화, (2) 신뢰구축, (3) 과정에 대한 동의, (4) 이해공유, (5) 중간성과 등으로 나눌 수 있다. 이중 (3) 과정에 대한 동의는 협력과정 전반에 걸쳐 영향을 미치고 있다고 해석할 수 있으므로(한상연 외 3, 2014), 이 장에서는 이를 제외한 (1), (2), (4), (5)의 과정에 대해 분석하였다. 또한 협력과정에 영향을 주는 포럼의 제도적인 설계과정(포용성 측면)과 촉진적 역할의 리더십도 분석에 포함하였다.

1. 기치조지의 협력과정

1) 면대면 대화와 신뢰구축

기치조지 상점가 조직의 전신은 1984년 설립된 기치조지 상업 커뮤니티 환담회이다. 이 조직은 당

초 단순한 상인 커뮤니티였으나, 정보화가 사회적 이슈로 대두되면서 이를 계기로 지역 전체를 아우르는 단체로 활동하게 되었다. 상인들의 노력에 힘입어 당시 무사시노시는 기치조지 환담회를 통한 지역통합을 공식적으로 추진코자 노력을 기울였다. 무사시노시와 상인들의 협력으로 기치조지 상점가는 현재와 같이 번성할 수 있는 성장의 기틀을 마련하였다.

이후, 기치조지 환담회는 1985년 무사시노시 제2기 장기계획 수립에 발맞추어 일일 승객 40만 명의 기치조지역 북쪽 출구 앞 광장정비 및 재개발을 무사시노시와 함께 추진하게 된다. 이 정비사업을 통한 협력적 네트워크 구축은 추후 협력적 거버넌스 형성의 기틀 마련에 중요한 계기가 된다.

이후 1988년 무사시노시는 “생활핵도시”라는 슬로건으로 “무사시노시가 단순한 주택도시에서 상업, 금융, 정보의 중심지로 변화해야 한다”는 도시비전을 제시하였으며, 이를 바탕으로 커뮤니티 환담회에서는 무사시노시가 수립한 비전 중 “기치조지의 고도 정보화”에 관한 활동을 추진하였다. 구체적으로는 문화 및 지역 홍보 측면에서 1986년부터 “기치조지 음악제”와 “기치조지 다키키노(薪能)”를 개최하고 타운지 “커뮤니티 환담회”를 발간하여 지금까지도 활동을 계속하고 있다.

이러한 움직임은 지역상업 활성화를 추구하지는 자발적인 움직임이 커져서 단순히 지역을 관리하고 유지하는 것이 아니라 지역경제의 발전을 위해 노력하지는 움직임으로의 확대로 이해된다. 이상과 같이 기치조지의 연대과정 초기에는 지방정부와 상점가 조직을 중심으로 이루어 졌다.

2) 적극적 대화를 통하여 문제점에 대한 이해 공유

환담회 설립 후 여러 이벤트와 활동을 통해 상

업 커뮤니티와 지방정부간의 안정적인 연대가 이루어지게 된 점은 성과라고 할 수 있으나 여전히 주변 상업지에 비해 경쟁력이 떨어지고 있다는 우려에 따라 지속적인 발전 방안을 마련해야 한다는 의견이 지역 상점가 커뮤니티 내에서 나오기 시작하였다. 이러한 민간 상업 커뮤니티의 지역 사회에 대한 인식에도 불구하고, “기치조지 비전”, “무사시노시 도시계획 마스터플랜(武野市都市計画マスタープラン)” 과 같은 지역계획은 주로 지역 거주민의 생활에 초점이 맞춰져 있었고, 상업지역에 대한 시정부의 지원은 시내 소규모 기업가에 대한 자금 융자, 상공단체 또는 상업진흥대책 사업에 대한 보조금 교부 등에 머무르고 있었다. 이 때 할당된 보조금은 주로 상점가 공공시설 설치, 이벤트 개최, 역 앞 광장 일루미네이션 설치 외에, 자매도시와의 식품직송사업 및 안테나숍⁷⁾ 설치 등에 활용되던 실정이었다. 요컨대, 상업 커뮤니티가 무사시노시를 대상으로 상점가 발전을 위한 의견을 피력하였으나 무사시노시는 그에 관한 구체적인 대안을 제시하지 못한 상태였다.

이러한 문제점을 해결하고 돌파구를 찾고자 기치조지 활성화 협의회는 1989년 개최된 심포지엄 “기치조지 마을만들기를 생각한다(吉祥寺まちづくりを考へる)”에서 대형점포의 매출 정체 및 교통체증 문제 등에 대한 한계점을 지적하였다. 이 심포지엄은 기치조지 지역에 대화의 장을 열어주었을 뿐만 아니라 지역사회에 문제점을 환기시키고 공유할 수 있는 기회가 되었다.

3) 중간성과를 바탕으로 새로운 대화의 장 마련

상업 커뮤니티 환담회는 기치조지의 초기 네트워크 형성에는 큰 영향을 미쳤으나 참여 주체가 상점가로 제한되어 있다. 또한 환담회가 정형화된 기관이 아닌 비정기적인 회의를 바탕으로 한 느슨한 구

조의 연대를 유지했기 때문에 좀 더 강력하고 통합된 단체를 원하는 목소리가 높아졌다. 이러한 배경에 힘입어 1991년 기치조지 활성화 협의회(吉祥寺活性化協議会)가 무사시노시 상공회의소·마을만들기 유관기업 및 기관의 협력 하에 설립되었다. 이에 더욱 박차를 가하여 1995년 무사시노시 상공회의소는 “기치조지 상업 근대화계획”을 발표하여 그간 지속적으로 개최되었던 “기치조지 음악제” 및 “기치조지 다키기노”를 중심으로 제1회 기치조지 웰컴 캠페인 이벤트를 실시하였다. 이 이벤트는 단순한 상업 활성화를 넘어서 지역의 매력적인 이미지를 어필하기 위한 새로운 시도였고, 지역활성화를 위한 노력의 중간성과로도 평가받을 수 있는 사건이었다. 이를 계기로 상공회의소는 지속적인 이벤트를 개최하기로 결정하였다. 특히 이러한 이벤트는 몇몇의 점포만으로는 운영이 힘들기 때문에 소상공인들의 참여를 독려했다. 이를 계기로 소상공인들이 지역에 대한 의식을 갖고 자발적으로 지역 활성화에 참여하는 계기가 되었다. 그 결과, 대외적으로 대형점포와 백화점 중심의 상업지구라는 기치조지의 이미지를 전환시킬 수 있는 기회가 되었다. 이를 바탕으로 기치조지의 네트워크가 더욱 확대되어 지역을 아우르는 대화의 장으로서 활성화 협의회가 기능할 수 있게 되었다.

나아가 소상공인들의 자주적인 지역활성화 활동을 지원하기 위하여 무사시노시에서도 2005년 “기치조지 상업 액션플랜 책정위원회(吉祥寺アクションプラン策定委員会)”를 설립하고, “상업 르네상스 글레이터 기치조지 21 계획(商業ルネサンス・グレーター吉祥寺21計画)”을 수립했다. 이 계획에서는 “발견 도시(発見都市)”라는 콘셉트로 즐거움과 편안함이 공존하는 지역, 새로운 라이프스타일을 발견할 수 있는 지역만들기를 목표로 설정하였다. 구체적으로는 미디어를 이용한 적극적인 홍보 및 극장, 공방, 전시장에 홍보물 설치, 상점가 내 거리 정비 등을 통한

걷기 좋은 거리 형성 등의 구체적인 계획들이 제시되었다.

4) 포럼 구축과 설계

기치조지에서는 상점가들의 개별적인 관계뿐 아니라 통합 네트워크를 통한 지역 전체의 네트워크도 활발하게 이루어지고 있다. 그 중심축으로 작용하고 있는 것이 기치조지 활성화 협의회(吉祥寺活性化協議會)이다.

기치조지 활성화 협의회는 1991년 무사시노시 상공회의소 및 마을만들기와 관련된 광범위한 기업 및 단체가 협력하여 설립한 임의단체로, 기치조지 지역의 발전에 관심을 갖고 있는 기업, 단체, 상점회 등이 회원으로 소속되어 있다. 협의회에는 3개의 부회(대형점회·금융부회·상점부회) 및 5개 위원회(교통대책위원회·환경정비위원회·문화관광이벤트위원회·판매기획위원회·홍보정보기획위원회)가 설치되어 있으며, 사무국은 무사시노시 상공회의소 내에 설치되어 있다. 위원회는 봄·가을에 개최되는 ‘기치조지 웰컴 캠페인’ 등의 이벤트를 비롯하여 기치조지 활성화를 위한 다양한 활동을 추진하고 있다.

협의회 설립 당시에는 90개의 단체가 가입하였으나 현재는 지점장의 교체 등을 계기로 탈퇴한 기업도 있어 전체 회원단체 수는 50여개 정도이다. 협의회는 연1회 단체총회, 월1회 간사회를 정기적으로 개최하며, 각종 활동의 기획 및 보고업무를 담당하고 정보교류의 장으로써 역할을 하는 등, 주체간 협력을 위한 역할을 하고 있다. 다양한 주체가 공존하는 기치조지에서 협의회는 중심적 역할은 대형 이벤트를 성공적으로 이끌 수 있었던 가장 큰 요인 중 하나이다.

협의회의 주 수입원은 상점가 상인들이 납부하는 연회비이다. 금액은 상점가의 규모에 따라 차이가 있다. 대형점포, 금융기관, 기타회원은 별도로 금액

을 산정하고 있으나 연간예산이 충분치 않기 때문에 대형 이벤트 개최 시에는 간사회가 임시회비를 추가로 징수하기도 한다.

협의회와 행정기관의 연계 활동으로는 보조금 등의 제도를 이용하기 위한 상담 등을 들 수 있는데, 협의회에서 특정사업을 실시할 때마다 제도를 활용할 수 있는 기회가 많기 때문에, 협의회는 담당 부국과 밀접한 관계를 맺고 있다. 반면, 무사시노시에서도 기치조지 상점가는 시 전역에 제도를 도입하기 전 시범 실시하는 모범지역으로 인식되고 있어 시와 상점가는 상호 중요한 이해관계에 있다고 할 수 있다.

협의회의 활동 특성을 살펴보면, 기치조지에 적합하지 않은 점포의 입주 및 출점에 대해서 강제적으로 제지하거나 통일된 규제를 실시하기보다는 각 상점회의 규칙과 사업에 따른 자율적 운영방침을 존중하는 모습을 볼 수 있다. 요컨대, 지연을 기반으로 한 인간관계에 따라 자율적인 규제에 상점가 환경이 유지되고 있는 것이다. 이러한 시스템이 유효하게 기능할 수 있는 이유는 상점가가 공동체 의식을 공유하고 있기 때문이다. 다시 말해, 일반적으로 상점가 구성원들은 특정 상점가에 문제가 생겨도 기치조지 지역 전체의 문제라는 강한 의식을 공유하고 있는 것으로 파악된다.

2. 시모키타자와의 협력과정

1) 면대면 대화: 시모키타자와 환담회

1900년대 이전까지의 초기 시모키타자와는 지금과 같은 변화가 아니었고 상점가 연대도 활발하지 않았다. 당시 지역경제는 농업이 중심이었기 때문에, 상점가도 시모키타자와 일반가만 존재하였다. 따라서 시모키타자와 일반가는 100년이 넘는 역사를 가진 이 지역에서 가장 오래된 상점가단체라고 할 수 있다.

관동대지진⁸⁾ 이후 외부에서 인구가 대거 유입되면서 시모키타자와 상업지구도 크게 성장하게 되었다. 암시장, 다양한 상점들의 수가 늘면서 시모키타자와 일반가와 아즈마회가 상점가로 발족하게 되었다. 이후 주변에 대학들이 생겨나면서 대학가로 거듭나게 되었다.

1975년, 세타가야구는 시모키타자와 지역을 기반으로 도시정비방직과 마을만들기 조례 등을 수립하기 위하여 마을만들기 환담회를 설립하였다.

마을만들기 환담회는 지역주민들이 각 지역의 도시계획 및 비전 등을 공유하고 논의하기 위해 설립한 조직이었으나, 시모키타자와에서는 대부분의 주민들이 상점을 경영하거나 상가를 소유하고 있었기 때문에 자연스럽게 상점가 회원들이 환담회 구성원의 대다수를 차지하게 되었다. 시모키타자와 역시 세타가야구의 요청으로 환담회를 설립하여 그 역사는 25년째를 맞고 있다. 환담회의 주요구성원은 상점회 및 주민회(町会)에 관심이 있는 지역주민들이다.

시모키타자와 마을만들기 환담회는 최초의 시모키타자와 통합 주민단체라는 점에서 의의가 있다. 그러나, 관주도로 세워진 단체라는 태생적 특성 때문에 주로 행정에서 추진하는 지구계획이나 정비사업을 논의하는 단체에 머물러 있었다.

2) 상호 네트워크 형성을 통한 신뢰구축과 이해공유

상점가와 지역주민들은 서로 연대의식과 배려를 가지고 있으며 신뢰관계가 형성되어 있다. 이러한 관계에 대해 세타가야구 상업과 담당자는 다음과 같이 표현하고 있다.

“지난 20년간 상점가회 활동에 종사해왔다. 노력으로 잘 된 부분도 있고 잘 안된 부분도 있다고 생각한다. 그런데 시모키타자와는 다른 지역에 비하여 큰 부침이 없던 지역이라고 생

각한다. 그 이유가 주변 지역주민들이 이 상점가를 유지해왔기 때문이라고 생각된다. 하지만 손님이나 상점주인은 세대가 변함에 따라 그 특성이 많이 변했다. 이 지역은 술집을 늦게까지 하기 때문에 밤범활동을 상점가와 마을주민회에서 공동으로 한다. “안심·안전한 마을만들기”라는 지역만들기 테마 중 소프트한 부분(이벤트 및 방범활동 등)과 하드한 부분(역전광장 만들기, 접근도로 개선 등)도 안전안심대책 차원에서 계획 중이다. 다만 살고 있는 사람들이 대부분 고령자이며, 여기 왕래하는 사람들은 젊은이들이기 때문에 각자 연령대에 맞게 어울리는 편이며 서로 불편하지 않도록 배려하고 있다.”

특히 시모키타자와와는 다른 지역에 비하여 사회·경제·환경적으로 큰 부침이 없던 지역이므로 연대의식을 바탕으로 주변 주민들이 상점가를 지속적으로 이용해왔다. 이 지역에 오래 거주한 주민들은 대부분 고령자이지만 왕래하는 사람들은 젊은이들이 많기 때문에, 연령에 관계없이 어울리는 편이며 서로 불편하지 않도록 배려하고 있다. 또한 문제들이 생기면 상점가에서 갈등을 풀 수 있도록 노력하는 등 공동체의 관점에서 문제를 해결하기 위해 많은 노력을 기울인다.

특히 상점가는 음악제나 연극제와 같은 이벤트가 항상 열리는 곳이기 때문에, 지역주민들의 협조가 필수이며 상점가에서도 이를 중요하게 여기고 항상 주민들과 적극적으로 대화하는 자세를 취하고 있다. 다음의 시모키타자와 일반가 상점가 회장과과의 인터뷰 내용이 이를 잘 설명해준다.

“젊은이들과 직접 어울릴 방법은... 고령자들이 더 많아서 협의가 필요하지만 일단 상점가에 사는 소음을 줄이는 것... 문제들이 생기면 상

점에서 갈등을 풀어주도록 노력하여 공존, 공생하려고 한다. 그래서 고리를 만들어보자는 활동이 음악제나 연극제와 같은 것들이다. 음악제에서 라이브하우스를 운영해도 불만이 없도록 하는 방법을 찾아보는 등... 계속 협의해야 한다.”

주변 학교와의 교류도 활발하다. 세타가야구에 있는 2개 초등학교, 1개 중학교와 교류하고 있으며 학교 측의 요청으로 책읽기, 말하기 등 지역주민과의 교류 프로그램을 운영하고 있어 상점가 회원들도 정기적으로 강의를 개최하고 있다. 시모키타자와 남구 상점가 회장 요시다(吉田)씨의와의 인터뷰에서 이러한 사실을 확인할 수 있다.

“학교측에 요청을 받아 책읽기, 말하기 등 지역사람들과 교류 프로그램도 만들고 있다. 세타가야구에 있는 2개 초등학교, 1개 중학교와 교류 중이다. 나도 1년에 1회 정도는 초청선생님(guest teacher) 자격으로 학교에 가서 강의도 한다.”

3) 가시적인 중간성과와 지속적인 피드백

1980년대에는 혼다극장으로 인해 시모키타자와도 큰 변화기를 맞았다. 이뿐만이 아니다. 1990년대에는 남쪽 상점가 쪽에 기타자와 타운홀이 정비되었다. 이를 계기로 혼다극장은 시모키타자와 연극제와 음악제를 개최하자고 세타가야구와 상점가에 제안하게 된다. 결과적으로 상점가 통합단체인 시모키타자와 상점가연합회, 세타가야구, 혼다극장이 함께 조직한 추진회에서 시모키타자와 연극제와 음악제를 매년 꾸준히 개최하고 있다. 이중 세타가야구는 사무국 업무를 담당하고 있다. 매년 개최되는 연극제와 음악제는 시모키타자와 주요주체간 네트워크를 지속시키는 촉매제로서의 역할을 하고 있다. 또한 새로운 구성원들도 자연스럽게 지역축제에 어울

릴 수 있는 장을 마련한다는 점에서 연극제와 음악제는 시모키타자와의 중요한 지역 콘텐츠라고 할 수 있다.

4) 포럼 구축과 설계

시모키타자와에는 지역전체 포럼으로 시모키타자와 1987년 상점가 연합회가 설립되어 현재 38기를 맞고 있다. 각 상점가 대표들이 참여하여 지역활동을 전개하고 있으며 안심할 수 있는 마을만들기 등의 지역활동을 수십 년 간 이어오고 있다.

상점가 연합회의 가장 중요한 활동으로 시모키타자와 음악제 및 연극제 운영을 들 수 있다. 연극제는 매년 2월 개최되어 현재 25회째를 맞이한다. 당초 혼다극장에서 먼저 기타자와 타운홀 정비를 계기로 지역주민들에게 연극제를 제안하였는데 세타가야구에서 사무국을 맡고 상점가연합회가 홍보를 담당하는 체계적인 형태를 갖게 되었다. 두 조직은 현재까지 매년 꾸준히 기획단계에서부터 함께 논의하고 있다. 음악제는 1991년 월드뮤직페스티벌이 시모키타자와에서 개최되는 것을 계기로 시작되었다. 24회째를 맞이하는 음악제는 매년 7월 개최되며, 지역주민과 초등학생 등이 참여하고 있다.

두 이벤트 모두 기타자와 타운홀 정비를 계기로 생긴 축제로서 20여년 넘게 시모키타자와를 대표하는 축제로 자리매김하고 있다. 축제 준비와 개최를 통해 상점가와 주민조직들은 지속적인 협력적 네트워크를 이어나갈 수 있다.

시모키타자와는 각 상점가 회장들의 개성이 뚜렷하여 자주 공동이벤트를 개최하기는 어려운 상황이다. 따라서 상점가들은 음악제, 연극제에 한해서만 상호협력을 위한 노력을 기울이고 있다. 그렇다고 평소에 협력이 없는 것은 아니다. 기본적으로 각 상점가들은 개별적으로 이벤트를 개최하되, 아이템들이 부조화를 이루지 않고 개성에 맞게 추진될 수 있도록 사전에 협의하여 서로의 상황을 배려하고

있다. 즉 서로 유기적으로 빈번하게 협조하지는 않으나 서로 견제하지 않고 방해하지 않는 연대를 구축하고 있다고 할 수 있다. 더 나아가 지역전체의 포럼이 있기 때문에 각 상점가들이 핵심사안에 대해 연대할 수 있는 장은 잘 마련되어 있다고 할 수 있다.

VI. 협력적 거버넌스의 성과

1. 기치조지 협력적 거버넌스의 성과

먼저 상점가 환경관리 관련 사업 등을 들 수 있다. 기치조지 활성화 협의회 내부조직인 환경정비위원회에서는 1994년부터 현재까지 총 140회에 걸쳐 불법주차 및 호객행위, 불법점거 방지를 위하여 정기적으로 환경정화 활동을 추진해왔다. 이와 함께 기치조지 활성화협의회, 무사시노시청 도로과, 무사시노 경찰서가 협력체계를 구축하여 월1회씩 노점상, 호객행위, 불법간판 설치 단속을 공동으로 추진하고 있다.

이 협력활동은 일대일 상담을 통한 자주적 지도로 강제성이 있는 것은 아니다. 그러나 지역기반 네트워크를 형성하고 있는 상인들이기 때문에 인적 네트워크와 신뢰를 강조하여 유도 및 관리를 이어나가고 있다. 방법대책 및 무단주차 대책 등은 무사시노시에서도 고민하고 있던 문제였기 때문에, 이상의 활동들은 상점가와 주민들이 지역의 문제해결을 위해 자주적인 해결방안을 모색하고 지지체 등 공공기관과 협력하는 좋은 사례라고 할 수 있다.

또한 상점가 지역의 보행환경을 위협하는 가장 큰 문제 중 하나인 물품 운반차량 진출입 및 주차 문제 해결을 위하여, 2011년 3월 5일, 기치조지식 공동집배송센터(共同荷捌き所, 이하 센터)가 개소하였다. 본 센터는 기치조지 지역 내 900여 개 점포에서 트럭 및 자전거 이용 물류를 일괄배달·집하하

는 시스템을 구축하여, 상점가 중심부에 집중되던 트럭들의 통행을 외부로 돌릴 수 있었다. 2005년에는 관련 위원회를 설립하여 2012년 차량기지를 설립하여 2013년 초부터 시행하였다. 무사시노시가 토지·건물을 제공하고 센터운영은 운송사업자 약 65개사가 출자한 '주식회사 콜라보 딜리버리(コラボデリバリー株式会社)'에 위탁하였다. 콜라보 딜리버리는 운송용 첨단장비와 운영 노하우를 제공한다. 특히, 참여점포는 집배송 비용을 부담하지 않고, 배송업체가 건당 130엔 정도를 부담하도록 하여 참여점포의 부담을 없앤 것이 특징이다. 또한 센터공간을 유용하게 활용하기 위하여 자동음료판매기 보충작업을 위탁하거나 지방특산물 시장(地方物産市)⁹⁾을 운영하기도 하며 쇼핑대행 등 물류와 운송기능을 적극 활용하여 사업을 확대하고 있다.

“기치조지식 공동집배송센터” 사업은 지역상점가와 백화점, 트럭협회, 주차장사업자, 행정기관 등으로 구성된 “기치조지식 물류대책위원회(吉祥寺方式物流対策委員会)”에서 1년 이상의 장기간 논의를 거쳐 다양한 관점의 종합적 교통대책을 추진한 사업이다. 추진과정에서 무사시노시(武野市)와 JR 기치조지역 주변지구의 상점가 및 대형매장 상인들로 구성된 기치조지활성화협의회가 긴밀하게 협력한 결과가 성공적인 사업추진의 밑거름으로 작용하였다. 활성화협의회는 새로운 사업출범 및 장소 정비를 계기로 무사시노시, 상점가, 주민들의 네트워크를 지원하고 함께 참여할 수 있는 교류의 거점으로 육성해 나갈 방침이다.

2. 시모키타자와 협력적 거버넌스의 성과

시모키타자와 협력적 거버넌스의 성과로 먼저 민간 네트워크를 통한 공공서비스 연계를 들 수 있다. 세타가야구는 시모키타자와 상점가가 지역 상권으로서의 기능뿐만 아니라 지역에 생필품을 공급하고 지역커뮤니티를 형성하여 안심할 수 있는 안전

표 5. 협력적 거버넌스의 형성과정 분석
Table 5. The Analysis of Collaborative governance model

지역 region	시기 year	내용 event	협력적 거버넌스 단계 Steps in collaborative governance model
기치조지 Kichijoji	1984	· Established Kichijoji commercial community	면대면 대화와 신뢰구축 Face to Face Dialogue and Trust-Building
	1985	· Musashino city second long-term planning and open space redevelopment	
	1986	· Kichijoji Music Festival, focusing on promotion such as Takikino and town magazine	
	1988	· Musashino city vision	
	1989	· Symposium "I think machizukuri of Kichijoji"	이해공유 Shared Understanding
	1991	· Established Kichijoji activated Council	중간성과를 바탕으로 새로운 대화의 장 형성 Intermediate Outcomes and Forum
	1995	· Announced Kichijoji and Musashino City Chamber of Commerce industrial modernization plan	
	2005	· Established Kichijoji commercial action plan development committee	
시모키타 자와 Simokita -zawa	1975	- Established Machizukuri kondankai for creating Urban Development Policy and villages for town development regulations	면대면 대화와 신뢰구축 Face to Face Dialogue and Trust-Building
	1980	- Entering the Honda theaters - Every year, Theatre Festival held	가시적인 중간성과와 지속적인 피드백 Intermediate Outcomes and Feedbacks
	1991	· Music Festival held annually	
	1990 ~	- Exchange with residents (elementary, middle school exchange etc.)	

한 마을만들기를 실현하기 위한 조직이자 공간이 된다는 인식을 가지고 있다. 지역주민들도 이러한 인식을 공유하고 있어 상점가를 교육 및 이벤트 등 다양한 측면에서 활용하고 있다. 시모키타자와 남구 상점가회장과의 인터뷰 내용은 이러한 지역성을 함축적으로 보여주고 있다.

“상점가는 지역에서 물품의 공급, 지역커뮤니티의 형성, 안심·안전할 수 있는 마을만들기의 주체 및 무대, 어린이교육, 이벤트의 장 등 다양한 역할을 하고 있다. 따라서 상점가가 물건

을 사고파는 장소만 제공하는 것이 아니라, 지역주민을 위한 역할을 많이 하는 것이다... 예를 들어, 2012년 도호쿠(東北)대지진 당시에는 귀가곤란자들을 도왔고, 평소에도 우리 지역에서 범죄나 치안문제 방지, 지역주민 보호 등의 역할을 하고 있다. 이에 지방정부에서는 상점가를 보다 밝고 넓은 거리로 만들 위한 사업들(LED카메라 설치, 패드롤활동, 통학로 지켜보기 활동)을 지원하면서 지역주민들의 교류 장소가 될 수 있는 지역으로 육성하려고 한다. 이와 더불어 지역의 자연, 풍경, 문화와 역사

등을 같이 엮어서 관광공간으로 활용하려는 계획이다. 하지만 어디까지나 기본적인 대상은 현재 살고 있는 지역주민이다.”

이 밖에도 안심할 수 있는 안전한 지역만들기 등으로 상점가와 마을 주민회에서 공동 방법활동 및 역 앞 광장 정비, 접근도로 개선 등에 대하여 의식을 공유해 왔다.

한편 시모키타자와 사례에서 괄목할만한 부분은 시모키타자와 일번가에서 설립한 이노베이션 센터(이하 센터)의 활동이다. 이노베이션 센터는 2011년 1월부터 운영되어 왔고, 같은 해 3월 31일 경제산업성 중심상점가활성화사업 계획으로 선정되어 지원을 받게 된 프로젝트이다. 센터는 시모키타자와의 지역활성화를 위한 거점 형성을 목표로 상점가에서는 수행하기 어려운 일들을 상호보완적 관계에서 실행할 수 있는 조직으로 설립되었다. 특히 지역 상점가에 관심이 있는 사람들이 모일 수 있는 장소로써, 교육, 회의, 카페 등 다목적용도의 모임방으로 사용될 수 있도록 건물 구조를 설계하고 이벤트 등 여러 가지 사업을 추진하고 있다.

이노베이션 센터가 중요한 가장 큰 이유는 시모키타자와 네트워크를 지역주민만이 아닌 외부로 확장시켰다는 점에 있다. 센터에서는 변호사, 건축가 등 외부 전문가들을 고문으로 추대하여 이들의 전문성을 활용하여 지역상인들과 매칭시켜 네트워크 내 지식의 순환을 도모하고 있다. 나아가 세타가야구뿐만 아니라 경제산업성과 같이 중앙정부와도 직접적인 관계를 맺으면서 지역 네트워크의 질을 높여 왔다. 이러한 요소가 향후 네트워크의 발전과 지역 사회의 위기 대비에 큰 도움이 된다고 할 수 있다.

물론 한계도 존재한다. 인력부족 및 젊은 층의 참여 부족, 자금난¹⁰⁾ 등이 위기로 다가올 수 있다. 그러나 일차적 매출보다 사람들이 모일 수 있는 장소제공을 목적으로 삼아 상점가 분위기 조성에 기

여하고자 하는 점, 소상공인의 관점에서 장기적인 사업을 추진한다는 점 등을 통해 향후 지역사회에서의 역할 확대가 기대된다.

현재 활용사례들을 살펴보면 주변 회사원들의 간단한 식사장소 및 한담 장소와 같이 지역 내 모임 장소를 제공하기도 하고, 주말에는 자매결연을 맺은 주변지역의 농장들(세타가야구, 군마시 등)에서 나온 질 좋은 농산품을 판매할 수 있는 주말농장을 통해 지역 내 네트워크를 전국적으로 알리는 홍보 활동도 추진 중이다. 이와 같이 센터는 커뮤니티를 위한 장소 제공을 통해 상점가의 협력 네트워크를 유지 및 발전시키는 역할 뿐만 아니라, 외부와의 네트워크도 적극적으로 형성하고 있다.

VII. 협력적 거버넌스의 비교분석

이 장에서는 두 상점가의 사례를 거버넌스 모형에 적용하여 비교함으로써 이론적 함의를 도출하고자 한다. <표 6>, <그림 5>, <그림 6>

먼저 두 지역에서 공통적으로 볼 수 있는 점은 상점가라는 공간이 가지고 있는 특징이 협력적 거버넌스 형성에 중요한 요인으로 작용한다는 점이다. 오랜 시간동안 상점가는 비단 상업활동만을 위한 공간만이 아니라 주민들을 위한 공공장소로서 기능하고 있었고 이러한 점이 협력적 거버넌스의 밑거름이 되었다고 할 수 있다. 즉 재해시 방법활동(시모키타자와), 지역사회 교류공간 제공(기치조지)처럼 상점가가 지역사회를 위해 실시하는 다양한 역할들은 거버넌스 형성을 위한 우수한 초기조건 중 하나라고 할 수 있다. 특히 기치조지의 경우 거버넌스 시스템이 갖춰지기 이전의 상점가에서 초기조건으로 행정과 함께 필요에 부합하는 공간 정비를 실시하는 등 양질의 공간을 제공하는 관계를 구축해 왔다.

다음으로 두 사례를 협력적 거버넌스 모형의 협

표 6. 두 지역의 협력적 거버넌스와 포럼의 특징
Table 6. Characteristics of collaborative governance and Forum

지역 region	협력적 거버넌스의 특징 Characteristics of collaborative governance	포럼의 특징 Characteristics of Forum
기치 조지 Kichi -joji	<ul style="list-style-type: none"> - Actively participate in the promotion process - Appropriate intermediate outcomes - Forum: organic solidarity through a strong integrated organization - Public services 	Loose and autonomous networking for regional development
시모 키타 자와 Shimo- kitazawa	<ul style="list-style-type: none"> - Mutual maintain proper relationship - Forum: effective solidarity through the loose integration organization - Appropriate intermediate outcomes - Strategic approach: Innovation Center 	Temporary partnerships and solidarity with the events of loose respect for each activity

력과정에 적용하여 살펴보면, 기치조지는 활성화 협의회를 통해 면대면 대화가 이루어지고 이후 상호 존중과 지속적인 관계구축을 통한 신뢰가 구축되었다. 이를 통해 주체들은 상호 의존적인 관계를 인식하게 되고 주민의식을 공유하게 되었으며, 결국 이는 지역 네트워크의 개방성을 증대시키는 결과를 가져왔다. 이러한 네트워크 속에서는 각자의 이해관계를 공유해 나갈 수 있는 틀이 형성된다. 중간성 과로서 캠페인과 같은 크고 작은 성과가 생겨나게 되고 이는 다시 협의회와 같은 면대면 대화를 통해 촉진되었다. 여기서 기치조지 활성화 협의회는 지속적 활동으로 다양한 주체의 참여와 네트워킹을 독려하고 있어 이 과정이 협력과정으로서 기능하고 있다. 이들은 지역현안이 있을 때는 뭉칠 수 있는 신뢰와 결속력을 바탕으로 각 상점가의 규칙을 존중하는 가운데 효율적으로 협력하고 있다.

한편 시모키타자와에서는 기치조지와 같이 상점가 연합회를 통한 면대면 대화가 이루어지게 되고 적절한 신뢰를 구축하게 되나 신뢰 및 과정동의 프로세스는 생략되어 있다고 할 수 있다. 이는 시모키타자와가 기치조지보다 통합조직을 통한 면대면 대화가 다소 소극적이라는 점 때문일 것이다. 그러나 이해를 공유하는 측면에서는 공동가치를 위해

적절한 협력을 기울이고 있으며 이를 연극제나 음악제와 같은 성과를 통해 견고하게 만들어 상점가 연합회의 대화기능을 더욱 향상시키는 순환과정이 이루어지고 있음을 보여준다. 한편 기치조지와 달리 시모키타자와는 상점가 특유의 분위기와 전통을 지켜나가면서 관과의 협력을 통한 새로운 사업을 유치하거나, 상점가활동의 주도권을 잡아 후계자 양성을 시도하는 등, 관에서 민으로의 역할변화와 역량 강화(empowerment)가 이루어지고 있다고 판단된다. 또한 혼다극장이라는 기업을 통해 민·관·지역사회가 협력할 수 있었다는 점도 주목할 만하다.

다음으로 두 사례의 협력적 거버넌스 성과를 각각 살펴보면 기치조지의 화물차량 우회시스템 정비 사업은 어린이와 유모차 보유 여성 등 “보행자 중심”의 안전한 환경구축을 위해 물품운송용 차량 기지국 설치 및 도로 정비를 도모하는 사업으로 무사시노시, 도쿄도, 무사시노시 경찰청, 국토교통성, 6개 상점가, 트럭회사 및 운송회사가 참여한 협력적

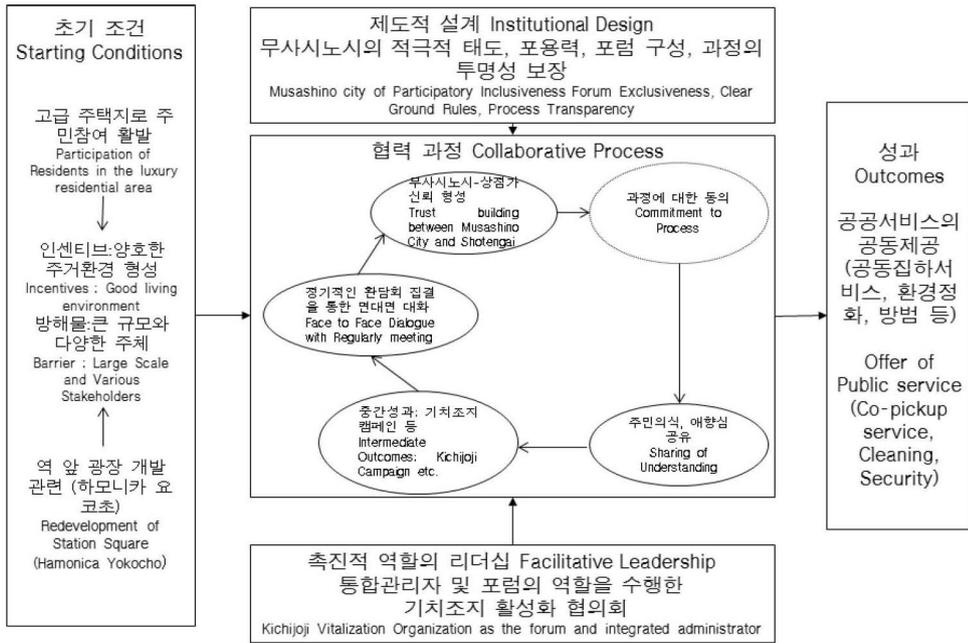


그림 5. 기치조지의 협력적 거버넌스 모델
 Fig. 5. Collaborative governance model of Kichijoji

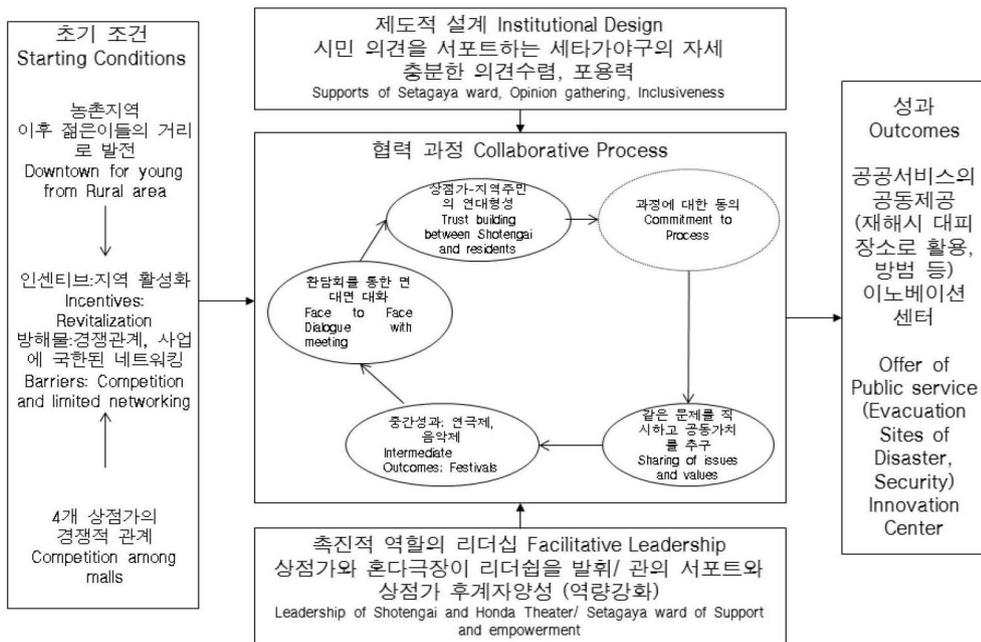


그림 6. 시모키타자와의 협력적 거버넌스 모델
 Fig. 6. Collaborative governance model of Shimokitazawa

거버넌스의 대표적인 성과였다고 할 수 있다.

시모키타자와는 기치조지와 같이 공공 서비스의 공동부담이 화두로 대두되지는 않았지만 보다 자발적인 활성화의 상징이라고 할 수 있는 이노베이션 센터의 설립과 이에 따른 성과가 가시적이라 할 수 있다. 또한 연극제와 음악제는 20년에 걸쳐 지속적으로 개최되어 지역의 전통을 꾸준히 새로 써나가고 있다.

마지막으로 협력적 거버넌스를 전체적으로 아우르는 요소인 지역의 협력 네트워크와 제도적인 실계를 살펴보면, 행정기관의 적절한 참가와 포용력, 관련제도·규칙의 투명성 등, 공공이 본연의 역할에 충실하면서도 민간발의를 적극적으로 수용하는 과정이 두 지역 모두에서 존재했다고 할 수 있다. 또한 이러한 민관의 관계구축이 상점가들의 상향적 움직임 즉 자기조직화를 통해 상점가의 개념을 재정립하고 새로운 역할로서 공공장소의 기능제공 등과 같이 새로운 활동을 시도할 수 있는 여건을 조성했다고 할 수 있다.

VIII. 결론

본 연구에서는 일본의 대표적인 상업지역인 기치조지와 시모키타자와의 상점가 사례를 대상으로 협력적 거버넌스의 형성과정에 대해 분석하였다.

분석내용을 정리하면 다음과 같다. 먼저 두 지역에서는 공통적으로 오랜 기간 이루어진 ‘열린 대화’와 신뢰 구축이 거버넌스 형성에 중요한 역할을 했으며 이를 유지하기 위해 적절하고 가시적인 중간 성과가 있었다. 그리고 두 지역 모두 공공기관인 지방자치단체가 적극적으로 나서서 지역 현안을 해결해주시기보다 지역주민들이 자주적으로 발의하는 의견을 조율하고 지원하였다.

또한 두 지역 포럼의 특징을 살펴보면, 기치조지는 상점가 전체를 통합하는 포럼이 관의 지원과 고

정회원의 회비를 통해 안정된 기반이 마련되어 있는 반면, 시모키타자와는 기치조지에 비하여 느슨하며 사안에 따라 모이는 효율적 포럼을 구축하고 있다. 또한 이 포럼들은 각각의 협력적 거버넌스 형성과정과 성과에도 영향을 미쳤다고 판단된다. 특히 두 사례 모두에서는 주민들의 자발적 참여, 즉 자기조직화가 협력적 거버넌스 형성에 가장 중요한 영향을 미쳤다고 할 수 있다.

이상의 분석결과를 토대로 본 연구에서는 주민 또는 상점가 조직간 네트워크가 유기적이며, 지속적으로 발전하고 있는 상업지역의 발전을 위해서는 공공이 협력체계를 구축하고 주민들의 의견을 중심으로 민간발의의 사업을 지원하는 것이 바람직하다는 시사점을 도출할 수 있다. 지역공동체에 관해서는 시모키타자와의 사례에서와 같이 지나치게 유기적인 관계보다는 적당한 경쟁관계 또한 효율적일 수 있다. 즉 어떠한 문제를 해결해야 할 경우, 이벤트 등과 같은 사안에 대해서는 유기적으로 협력하는 체계가 필요하나 그 외의 일상적인 부분이나 각자 상점에 영향을 끼치게 되는 지엽적인 부분은 느슨한 네트워크를 바탕으로 상호 존중해주는 관계 형성이 바람직하다. 이러한 네트워크가 유연하게 이루어지려면 항시 주체들이 같이 움직이는 것이 아닌 필요시에 모일 수 있는 포럼을 구축할 필요가 있다고 할 수 있다.

나아가 향후 상업지역 활성화사업이 공간정비 사업 위주로 추진되기 보다는 지역주민들의 협력적 거버넌스를 위한 네트워크 형성에 주안점을 둘 필요가 있다. 이러한 네트워크는 향후 자생적이고 지속적으로 상업지역의 활력을 유지할 수 있도록 하는 밑거름이 될 것이다. 또한 현재 활기가 있는 지역에서는 단순히 상업지역으로서의 역할뿐만이 아니라 공공서비스를 제공하는 등 공적인 거버넌스의 성과를 거둘 수 있는 가능성을 열어두는 것이 중요하다. 이러한 역할 부여는 단순한 상업지역의 기능

으로 인해 쇠퇴되고 있는 지역들이 협력적 거버넌스 구축을 통해 향후 발전할 수 있는 계기를 마련할 수 있을 것이다.

본 연구가 주목한 기치조지와 시모키타자와의 사례는 주민주도적 결정이 매우 중요하다는 점을 시사해 주고 있다. 흔히 지역재생이 관주도로 이루어지는 경우 현장의 요구나 현실을 모르고 주요 계획들을 결정하는 경우가 있다. 혹은 민관협력을 표방한다고 하더라도 관에서 미리 계획을 다 짜놓고 형식적인 공청회를 실시하고 주민의견을 수렴했다고 주장하기도 한다. 하지만 삼점가 협력 사례에서 보는 바와 같이, 주민이 스스로 지역의 사안을 결정하고 관은 적절한 아이디어 제시 등 촉진자로서 도움을 주는 역할만 하는 방식이라면 시행착오를 줄이면서 목적인 바를 훨씬 원활하게 이룰 수 있을 것이다.

또한 지역재생사업 등에서 다양한 이해관계자간 다수의 갈등 상황을 조절해야 하는 상황이라면, 협력적 거버넌스 과정은 더욱 빛을 발할 수 있을 것이다. 많은 경우 면밀한 이해관계자들의 쟁점분석을 통해 해결할 수 있는 문제가 대부분이다. 이러한 현실에서 협력적 거버넌스는 최근 젠트리피케이션 등 많은 갈등상황을 해결하는 하나의 기제가 될 수 있다. 사례에서 보듯이 참여를 통한 신뢰와 사회적 자본의 형성, 참여를 통한 작지만 꾸준한 성과의 달성 등을 연습해 나간다면 현재와는 또 다른 지역 재생의 장을 열어갈 수 있을 것이다.

- 주1. 젠트리피케이션은 신사계급을 뜻하는 '젠트리'에서 파생된 개념으로 본래 낙후지역에 외부인이 들어와 지역이 활성화되는 현상을 뜻했다. 그러나 최근에는 외부인이 유입되면서 월세나 임대료가 올라 본래 거주하던 원주민이 쫓겨나는 현상을 가리키는 말로 쓰인다(강민수, 2015, p48)
- 주2. 동양경제신문사는 경제·사회에 관한 다양한 분야의 통계치를 발표하고 있는데, 그 중 일본 전역의 도시를 대상으로 매년 발표하는 살기 좋은 도시 랭킹은 신뢰도가 높은 도시지표 중 하나로 여겨지

- 고 있다.
- 주3. 세이유(SEIYU), 유자와야(ユザワヤ) 등 식료품 및 생필품 위주의 시설은 대규모 상업시설로 분류하지 않고 대상에서 제외하였다.
- 주4. 차지권이란 건물 소유를 목적으로 하는 지상권 또는 토지 임차권을 뜻하며 토지 자체를 소유하고 있는 지권과는 구별된다.
- 주5. 일본의 대표적인 명절인 오봉(お盆)연휴 때 지역주민들이 참여하는 퍼레이드식의 지역축제로 음악에 맞춰 율동을 하며 행진하는 형태이다.
- 주6. 다키기노(薪能)는 노(能)라는 일본 전통 무대예술의 하나로, 무대 주변에 횃불을 밝힌 상태에서 행해진다.
- 주7. 어떤 지역의 특산물을 판매하는 상점을 뜻한다.
- 주8. 관동대지진은 1923년 9월 1일 도쿄도시권에 발생한 M7.9 규모의 지진으로, 190만 명이 피해를 입고 10만 명이 사망 또는 행방불명이라는 막대한 피해를 가져왔다.
- 주9. 전국 각지의 유명 농수산식품 등을 판매하는 비정기적인 오픈마켓이다.
- 주10. 경제산업성 보조금은 프로젝트 단위로 지급되며, 프로젝트 및 이벤트당 전체비용의 2/3 정도를 지원받을 수 있다. 예상 총사업비는 300만 엔 정도로 이 중 2/3를 보조금으로 충당하고 있다. 운영비 중 회비 및 보조금 이외에 이노베이션 센터에서 나오는 수입은 2층 카페 운영을 통한 수입 정도이지만, 아직 매출이 많은 편은 아니다.

인용문헌

References

1. Booher, D.E., Innes, J.E., 2002. "Network power in collaborative planning", *Journal of Planning Education and Research*, 21(3): 221-236.
2. Ansell, C. Gash, A., 2007. "Collaborative Governance in Theory and Practice", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4): 543-571.
3. Emerson, K., Nabatchi, T., Balogh, S., 2011. "An integrative framework for collaborative governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1): 1 - 29.
4. 강민수. 2015. "문(閨) 도시의 마을 밖 넓은 세상 : 마을이 위기에 처하다-젠트리피케이션". 『도시문제』, 50(559): 46-49.
Kang, M. S., 2015. "Question- Broad World of

- Town in the City : Crisis of town - Gentrification”, *Cities’ Issue*, 50(559): 46-49.
5. 권기현, 2010. 「정책학-현대 정책이론의 창조적 탐색」, 서울: 박영사.
Kwon, K. H., 2010. *Studies of policy*, Seoul: Packyoungsa.
 6. Kichijoji Vitalizations Organization, 2012. *Shotengai News*, Tokyo: Musasino City Press.
 7. 김우락, 구자훈. 2011. "주거지 정비사업에서 협력적 거버넌스 구축이 사회적 자본 형성에 미치는 영향". 「국토계획」, 46(4): 105-119.
Kim, W. L., Koo, J. H. 2011. "The Influence of Making Collaborative Governance on Building Social Capital in Residential Environment Improving Projects - Focused on case of 'Seoul human town, livable Maeul-mandulgi", *Journal of Korea Planning Association*, 46(4): 105-119.
 8. 김진수, 서순탁. 2012. "협력적 거버넌스 관점에서 본 광역행정 사례분석". 「국토연구」, 74: 93-109.
Kim, J. S., Suh, S. T. 2012. "An Analysis of the Case of Mass Transportation System Reform in Seoul Metropolitan Area through a Collaborative Governance Perspective", *The Korea Spatial Planning Review*, 74: 93-109.
 9. 남덕현, 임준형. 2014. "협력적 거버넌스를 통한 국책사업의 갈등해결". 「한국지방자치학회보」, 26(2): 223-250.
Nam, D. H., Lim, J. H. 2014 "The conflict resolution of large scale national project through the collaborative governance", *The Korean Local Government Review*, 26(2): 223-250.
 10. 문채, 김광구. 2006. "협력적 거버넌스 구축에 관한 연구", 「국토계획」, 41(6): 177-193.
Moon, C., Kim, G. K. 2006. "Developing A Collaborative Governance System - Focusing on the Relocation Project of Defense Security Command", *Journal of Korea Planning Association*, 41(6): 177-193.
 11. 안영훈, 하동현. 2014. "한국과 일본 사례로 본 대도시 경제권의 협력적 거버넌스 유형 비교연구", 「GRI 연구논총」, 16(1): 141-168.
Ahn, Y. H., Ha, D. H. 2014. "Comparative Study on the Collaborative Governance Type for the Metropolitan Economic Regions in case of Korea and Japan", *GRI Research*, 16(1): 141-168
 12. 양세진. 2011. "한국 사회적 기업의 협력적 거버넌스에 대한 사례연구", 성균관대학교 박사논문.
Yang, S. J. 2011. "A Case Study on Collaborative Governance of Korean Social Enterprise" Ph.D Thesis, Sungkyunkwan University.
 13. 이수연. 2013. "협력적 거버넌스의 관점에서 본 커뮤니티 비즈니스 정책과정에 관한 연구", 「한국거버넌스학회보」, 20(2): 149-168.
Lee, S. Y. 2013. "A study on community business policy process using a collaborative governance approach. With a focus on the case of Wanju-gun", *Korea Governance Review*, 20(2): 149-168.
 14. 이희정, 최성은. 2015. "역사문화환경 정비에서의 갈등해소를 위한 협력적 거버넌스 구축에 관한 연구", 「국토계획」, 50(3): 23-37.
Lee, H. C., Choi, S. E. 2015. "A Study on Collaborative Governance for Conflict Resolution of Management of Historic and Cultural Environment - Focused on Housing Redevelopment Area in Seo-chon", *Journal of Korea Planning Association*, 50(3): 23-37.
 15. 조만형, 김이수. 2009. "협력적 거버넌스 구축에 관한 실증적 연구: 광명시와 구로구간 환경기초시설 빅딜 사례를 중심으로", 「한국사회와 행정연구」, 20(2): 215-239.
Cho, M. H., Kim, I. S., 2009. "A Empirical Study on Building Cooperative Governance: Focusing on Case Study as a Big Deal of Environmental Facilities", *Korean society and public administration*, 20(2): 215-239.
 16. 조철주, 장명준, 2011. "공공정책의 갈등 해소를 위한 협력적 거버넌스 모형 연구", 「도시행정학보」, 24(2): 23-47.

- Cho, C. J., Jang, M. J. 2011. "A Study on Collaborative Governance Model for Conflict Resolutions", *Journal of the Korean Urban Administration Association*, 24(2): 23-47 .
17. 주재복, 2013. "지방자치단체 간 협력적 거버넌스 성공 요인 분석-인양천수질개선대책협의회 사례를 중심으로", 「한국정책연구」, 13(3): 355-374.
- Joo, J. B., 2013. "Critical factors for a Successful Collaborative Governance among Municipalities : A Case Study of the Council for Water Quality Improvement of the Anyang Stream", *Korean Policy Research*, 13(3):355-374.
18. 패치 힐리, 2003. 「협력적 계획: 분절된 사회의 협력과 거버넌스」, 권원용, 서순탁 공역, 서울: 한울아카데미.
Healey, Patsy, 2003, *Collaborative planning : shaping places in fragmented societies*, Translated by Kwon, W. Y., Suh, S. T., Seoul: Hanwool Academy
19. 한상연, 김순영. 2012. "사례분석을 통한 도시개발 사업의 네트워크 거버넌스 연구", 「국토계획」, 47(3): 133-158.
- Han, S. Y., Kim, S. Y. 2012. "A Case Analysis of Network Governance for Land Acquisition in Urban Development", *Journal of Korea Planning Association*, 47(3): 133-158.
20. 한상연, 고대유, 김순영, 이호규, 2014. "사례분석을 통한 협력적 도시거버넌스에 관한 연구 -한국과 미국의 복합상업단지 개발 사례 비교", 「국토계획」, 49(2): 329-349.
- Han, S. Y., Go, D. Y., Kim, S. Y., Lee, H. G. 2014. "Case Analysis of Urban Collaborative Governance Systems -Mixed-use Commercial Development Cases of Korea and the US", *Journal of Korea Planning Association*, 49(2): 329-349.

Date Received 2015-02-28
 Reviewed(1st) 2015-05-08
 Date Revised 2015-07-24
 Reviewed(2nd) 2015-09-06
 Date Accepted 2015-09-07
 Final Received 2015-10-07