

# PM이 적용된 복합문화공간 개발사례 연구

A Case Study of Complex-Cultural-Space Development by Importing the PM

주저자 : 마은주(MA, Eun-joo)

동서대학교 IT&디자인대학원 박사과정

공동저자 : 박부미(Park, Boo-Mee)

동서대학 디자인학부 스페이스 전공 교수

## 1. 서론

- 1-1. 연구 배경 및 목적
- 1-2. 연구 범위 및 방법

## 2. 이론적 배경

- 2-1. 복합공간과 문화
  - 2-1-1 문화의 개념과 특성
  - 2-1-2 복합공간의 의미와 역할
  - 2-1-3. 복합공간 개발에 있어서 문화의 기능
- 2-2. 프로젝트 매니지먼트
  - 2-2-1. 디자인매니지먼트의 개념 및 역할
  - 2-2-2. 프로젝트 매니지먼트의 기능과 현황

## 3. 복합문화공간 개발 사례

- 3-1. 문화적 복합공간의 필요성
- 3-2. 지역개발에 있어서의 문화콘텐츠 영역
- 3-3. 복합문화공간개발에 있어서 매니지먼트의 방향과 역할
- 3-4. 복합문화공간개발 사례연구
  - 3-4-1. 청계천(대한민국)
  - 3-4-2. 밀레니움 빌리지(영국)
- 3-5. 복합문화공간에서의 프로젝트 매니지먼트

## 4. 결론

## 참고문헌

## (要約)

현대 도시공간은 단순주거환경에서 문화, 복지, 환경을 포괄하는 다기능 총족공간으로 급격하게 패러다임이 변화하고 있으며, 이러한 요구에 따라 문화적 이미지의 가치 창출에 대한 필요성과 질적인 성장관리가 중요한 이슈로 대두되고 있는 실정이다.

이에 본 연구에서는 복합공간개발계획에 있어 문화콘텐츠를 개발·도입한 성공사례의 연구·분석을 통해 각 개발 사례별로 문화콘텐츠영역을 추출하여 문화콘텐츠와 공간이 어떻게 연계되어 새로운 복합문화공간으로 조성될 수 있는지 살펴본다. 또한 각 개발사례별 PM(Project management)과 PMr (Project Manager)의 범위와 역할에 대한 분석을 바탕으로 통합적이고 체계적인 관리시스템의 중요성을 인식한다. 따라서 이러한 PM과 PMr의 타당성에 대한 인식과 더불어 다양한 복합문화공간개발에 있어서 통합적 계획과 관리시스템으로 가장 효과적인 방법인 PM의 적용이 향후 복합공간개발의 질적인 향상을 가능하게 하는 새로운 대안의 기반이 될 것으로 기대한다.

## (Abstract)

Modern cities' paradigm is rapidly changing to evolve into multi-functional spaces including living space, culture, welfare and environment. Therefore, upon these changing needs, the cultural images and the quality control became major issues in this area.

This thesis will examine cultural contents development, a successful case-study, and the analysis of complex space development plan. Thereby each development case in cultural contents area will be extracted and it will seek to find out how they could make a complex cultural space. Moreover, the role and boundary of each Project Management case and Project Manager will be analyzed. The analysis showcases the importance of comprehensive and systematic management system.

As a result, along with the recognition of the strong ground for Project Management and Project Manager, comprehensive plan and the most effective management system for various complex cultural space development plans would be PM application which is expected to be new alternatives to improve complex space development quality.

## (Keyword)

Culture Contents, Complex-Culture Space, Design Management, Project Management

# 1. 서론

## 1-1. 연구 배경 및 목적

최근 들어 사회경제적 변화의 양상이 다양해지고 복잡해짐에 따라 이에 대응하는 도시개발의 패러다임도 급격히 변해가고 있으며, 도시공간은 단순거주환경에서 문화, 복지, 환경을 포괄하는 다기능 충족공간으로 변화하고 있다. 따라서 이러한 생활의 질적 고도화에 대한 요구가 증가하면서 역사성, 다양성, 심미성이 녹아있는 개성 있는 도시환경을 추구하게 되었으며, 이에 따른 다양한 패러다임의 변화를 인식하고 이에 대응할 해결책을 모색하게 되었다. 삶의 문화가 묻어나는 개성 있는 도시환경을 만들어가기 위한 도시개발은 역사와 문화가 살아있는 개성 있는 도시개발로 그 패러다임이 바뀌어져야 하며 그 근저에는 지속가능한 개발이 가능한 문화콘텐츠의 개발과 도입이 절실하다.

이에 본 연구에서는 복합공간개발계획에 있어 문화콘텐츠를 개발·도입한 성공사례의 연구·분석을 통해 각 개발사례별로 문화콘텐츠영역을 추출하여 문화콘텐츠와 공간이 어떻게 연계되어 새로운 복합문화공간으로 조성될 수 있는지 살펴본다. 또한 각 개발사례별 PM의 범위와 역할에 대한 분석을 바탕으로 향후 다양한 복합문화공간개발에 있어서 통합적 계획과 관리시스템으로 가장 효과적인 방법인 PM(Project Management)의 개발방식과 개발총책임자로서의 역할을 수행하는 PM(Project Manager)의 중요성과 타당성을 인식한다.

구체적인 연구목적은 다음과 같다. 첫째, 문화와 복합문화공간의 개념과 특성을 명확히 한다. 둘째, 복합공간개발에 있어서 다양한 문화콘텐츠를 도입한 성공적 개발사례를 비교·분석한다. 셋째, 사례분석을 바탕으로 효율적이며 통합적 개발·관리시스템인 PM의 적용이 향후 복합공간개발의 질적인 향상을 가능하게 하는 새로운 대안으로 제시하고자 한다.

## 1-2. 연구 범위 및 방법

현대사회에서 도시란 매우 복잡하고 다양한 속성을 가지고 있으며, 도시개발의 패러다임도 성장위주의 개발전략에서 도시성장관리 중심으로, 시설개발 중심에서 시민이용프로그램 개발 중심으로, 도시 공간 확대 중심에서 자연·인간중심의 생태환경도시로, 장소적 변형에서 시민의 '삶의 질'중대 중심으로 변화하면서 더욱 '문화'의 개념이 중요한 화두로 대두되고 있으며 이는 경제적인 문제를 넘어서 '삶의 질'문제가 우리의 삶 속에서 매우 중요한 문제로 고려되고 있음을 의미한다. 각 지역은 문화적 환경에 따라서 다른 유형의 개발전략을 도출해낼 수 있는데 문화콘텐츠의 개발전략은 자원의 발굴, 공간의 결합, 기능의 복합화, 브랜드 개발 등이 주요 핵심이다. 더욱이 복합성을 기본 특징으로 하는 후기현대사회에서는 정치, 경제, 문화, 생태환경 등의 각 측면은 분리할 수 없을 뿐만 아니라 서로가 전제나 조건 등의 규정요인이 되고 있으므로 문화콘텐츠를 개발·적용한 복합문화공간의 개발은 각 지역의 다양화·차별화 뿐 아니라 부가가치의 상승과 인간의 삶의 질 향상에도 기여하는 개발 전략이라고 할 수 있다.

본 연구에서는 문헌조사를 통하여 문화와 매니지먼트의 개념과 기능에 대해 알아보고, 문화콘텐츠를 개발·도입한 복합공간개발 사례분석을 통하여 각각의 콘텐츠가 지역개발에서 갖는 속성과 역할, 그리고 각각의 콘텐츠간의 연계성을 비교·분석한다. 또한 각 개발사례에 적용된 PM전략 분석을 통하여 향후 복합공간개발에 있어 핵심전략이 될 FM의 요소와 가능성을 살펴보기로 한다.

## 2. 이론적 배경

### 2-1. 복합공간과 문화

#### 2-1-1. 문화의 개념과 특성

문화는 인간이 집단을 이루어서 살아가는 삶의 전반으로 표현하고 있는 행위와 행위를 이루어내는 모든 과정에서의 사고뿐 아니라 이에 관련된 삶의 현상이라고 할 수 있다. 문화는 매우 포괄적이므로 그 개념을 한마디로 정의하기는 매우 어렵지만 문화학자 윌리엄스(P.Williams)는 문화는 첫째, 지적·정신적·심미적 개발의 일반적 과정이며 둘째, 한 인간이나 시대 또는 집단의 특정 생활방식이고 셋째, 지적인 작품이나 실천행위, 특히 예술적 활동을 일컬을 수 있다라고 정의하였다.

아래의 개념정의에서처럼 문화는 한마디로 정의할 수 없는 복합적이고 전체적인 의미를 지니며, 한 사회의 성원들이 후천적인 학습을 통하여 공통적으로 가지게 되는 행동양식과 사고방식의 종합체로서 인간의 모든 생활양식을 의미하며 개인이 아닌 집단의 행위양식에 초점을 맞추고 있다는 특징이 있다. 또한 문화는 인간이 만든 환경적인 것을 포함하는 것으로서 전체적이고도 포괄적인 현상을 뜻하며 공유성, 학습성, 축적성, 전체성, 변동성의 특징을 가지고 있다.

[표1] 문화의 개념 정의

구분	문화 정의	내용
어원적 정의	빌스(R.L.Beals)와 호이저(H.Hoijer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>고어 'cultus'에서 유래.</li> <li>의미 '자연에 노동을 가하여 수확 한다' '가치를 상승 시킨다' '가치를 창조 한다'</li> <li>교양이나 세련의 의미를 포함</li> </ul>
인류학적 측면	타일러(E.B.Tylor)	<ul style="list-style-type: none"> <li>지식, 신앙, 예술, 도덕, 법률, 관습 기타 사회성원으로서의 인간에 의하여 획득된 모든 능력이나 습성의 복합적 전체</li> </ul>
	위슬러(C.Wissler)	<ul style="list-style-type: none"> <li>여러 사람들의 생활방식(the mode of life of this and that people)</li> </ul>
	린톤(R.Linton)	<ul style="list-style-type: none"> <li>어떤 사회의 전체 생활양식(the total of life of any society)</li> </ul>
	클럭혼(C.Kluckhohn)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생활의 설계 (design for living)</li> </ul>
기호학론적 측면	구덴너프(W.H. Goodenough)	<ul style="list-style-type: none"> <li>생활의 유형(pattern of life)</li> </ul>
	화이트(L.A.White)	<ul style="list-style-type: none"> <li>상징행위에 의거한 사물과 사건들 간의 상호 관계에서 고려되고 해석되는 것</li> </ul>

2) John storey, An Introductory Guide to CULTURE THEORY and POPULAR CULTURE(문화연구와 문화이론), 현시문화연구, 1994

1) Beck, Ulrich, Risikogesellschaft, 홍성태 역, [위협사회 : 새로운 근대(성)을 향하여], 새물결, 1997

그러므로 문화는 그 내용 각각이 별개로 떨어져있는 것이 아니라 모두가 유기적인 연관을 맺으면서 체계적인 하나의 전체를 이루고 있으므로 다른 영역의 문화와 아무런 관계없이 독자적으로 고유하게 존재하는 문화는 하나도 없다고 할 수 있다. 이러한 문화적 특성을 정리하면<sup>3)</sup> 문화는 인간의 상징행위이며, 사회 구성원들의 행위의 산물이며, 문화의 핵심인 가치관은 끊임없이 변화하며, 문화는 공유되고, 후천적이며 학습될 뿐 아니라 역사적으로 누적되고 합축되며, 문화는 하나의 전체를 이루고, 또한 항상 변하고, 다양성을 추구하며, 초유기체이며, 아울러 문화는 욕구를 충족시킨다고 규정지을 수 있다.

### 2-1-2. 복합공간의 의미와 역할

복합공간이라 함은 기본적으로 복합용도개발에 바탕을 두고 있으나, 복합용도개발 이외에 도시공간으로서의 도로와 기타 공적인 성격을 갖는 개방공간과의 입체적 연계를 뜻한다. 따라서 복합공간은 복합용도개발보다 광범위하고 포괄적인 의미의 개방된 도시 공간<sup>4)</sup>을 말하며 복합용도개발은 비슷한 기능간의 연계를 통하여 시너지(synergy)효과를 일으킬 수 있는 상태를 총칭하는 개념<sup>5)</sup>이다. 협의의 복합공간은 '건축물 내 용도복합', '복합용도 건축물 군', '근린성 복합'을 뜻하며, 광의의 용도복합은 건축적인 연결이 이루어져 있지 않더라도 도시기능의 연계라는 관점에서 볼 때 상이한 용도간에 긴밀한 연관관계를 맺고 있는 경우를 말한다.<sup>6)</sup> 그러므로 복합용도개발은 현재 도시개발의 가장 합리적이고 이상적인 방법으로 대두되고 있으며, 그 특징은 첫째, 각기 독립적인 수익성을 가지는 3개 이상의 건축용도를 수용하며 둘째, 물리적·기능적 통합으로서 각 기능요소들이 보행동선을 통해 직접적으로 연결되는 연계성을 가지며 셋째, 하나의 마스터플랜에 의한 일관성 있는 계획, 실시설계, 건설 및 임대 등이 이루어져야 한다.<sup>7)</sup> 이상의 내용을 종합해 볼 때 복합공간개발이란 한 지역 안에서 복합용도의 여러 기능을 수행해냄으로써 공간의 효율성과 인간의 다양한 욕구를 만족시키기 위한 최적의 개발방식이라고 할 수 있다.

본 논문에서의 문화적복합공간이라 함은 전체 개발지역 내의 각각의 개별 단위공간에 문화콘텐츠개념을 적용, 이러한 단위공간들이 문화콘텐츠, 문화전달플랫폼, 문화터미널, 문화클러스트의 역할을 하는 일련의 공간과 각각의 공간들간의 입체적 연계를 하는 통합적인 공간을 의미한다.

### 2-1-3. 복합공간개발에 있어서 문화의 기능

도시란 인간 스스로의 의지로 만들어낸 인공 환경(Built

Environment)이며, 인간의 삶의 그릇으로 생활을 영위하는데 필요한 여러 가지 활동을 유지시켜 주는 터전<sup>8)</sup>이라고 정의하고 있다. 이러한 맥락에서 볼 때 도시를 구성하는 사회·문화적인 요소는 도시의 발달과 불가분의 관계를 맺고 있으며, 도시의 발전에 있어서 문화의 역할을 매우 크다고 볼 수 있다.

'21세기는 문화의 세기'라는 말이 시사하듯이 문화는 삶의 질을 향상시키는 근본수단으로 새로이 인식되고 있으며, 문화적 가치의 발전이 도시경쟁력의 주요한 척도로 대두되고 있다. 문화는 그 자체로도 막대한 부가가치를 창출하는 한편 소비자의 취향 등을 적절히 파악한 문화콘텐츠의 개발로 인해 문화·예술의 활성화 등의 이미지개선 뿐 아니라 지역문화의 장소마케팅에도 큰 기여를 하고 있다. 지역개발 전략의 하나로 문화콘텐츠의 도입이 그 지역의 이미지가 쇠퇴하고 또 실제로 투자를 유발하고 고용을 창출하였는가에 대한 문제를 쉽게 구체화시키기는 어려움이 있겠지만 중요한 것은 현재 장소활성화를 염두에 둔 지역개발에 각종 문화콘텐츠가 활용되고 있고, 이를 실현하는 구체적인 수단으로 매니지먼트가 부각되고 있다는 것이다. 그러므로 쾌적한 삶이 가능한 지속가능한 복합공간개발에 있어서 그 지역만의 독특한 문화콘텐츠를 개발·적용한다면 지역사회의 발전과 지역 문화의 창달에 큰 역할을 할 것이다.

## 2-2. 프로젝트 매니지먼트(PM)

### 2-2-1. 디자인 매니지먼트의 개념 및 역할

매니지먼트(Management)란 조직체에 있어 구성원을 통해 일련의 조직목표를 효율적으로 달성하기 위하여 물적 자원과 인적노력을 효과적으로 획득, 배분, 활용하게 하는 활동이라고 정의<sup>9)</sup>할 수 있으며 조직의 목표를 성공적으로 달성하고 또한 사회적으로 주어진 책임을 충족시키기 위하여 조직이 갖고 있는 제 자원을 효율적으로 수행하도록 하는 과정(process)을 의미하기도 한다. 이는 조직을 다루고 있는 경영자들의 능력에 달려있으므로 경영성과 또는 조직성과에 관련된 개념들이 주요 개념으로 등장하고 있다.<sup>10)</sup> 또한 디자인 매니지먼트란 디자인 문제를 정의하고, 가장 적합한 디자인어를 찾아내어, 주어진 시간과 예산의 범위 내에서 그것을 해결할 수 있도록 해주는 것이다.<sup>11)</sup>

디자인 매니지먼트는 디자인 목적을 능률적으로 달성하기 위해 디자인에 관한 여러 가지 활동을 계획, 조직, 총원, 지휘, 조정, 통제하는 과정을 말한다. 따라서 디자인전반에 관련하여 계획을 세우고 조직을 형성하여 필요한 인원을 총원하는 한편, 그들 인원이 자발적으로 창의력을 발휘하여 그 활동을 수행하도록 지휘하고, 나아가 그 활동이 계획된 바에

3) 이광규, 문화인류학개론, 일조각, 1985

4) 정석, 건축 외부 공간의 공공성 분석을 통한 협력형 도시공간 설계접근방안, 서울대학교 대학원 박사논문, 1994

5) The Urban Land Institute, Mixed Use Development Handbook, Washington DC ULI, 1987

6) 오덕성·박천보, 복합용도 건축물의 수용기능 특성에 관한 연구(1), 대한건축학회논문집, 1990.12

7) 오덕성·문홍길, 도시계획, 기문당, 2003

8) 대한민국토·도시계획학회 편저, 도시계획론, 보성각, 2000

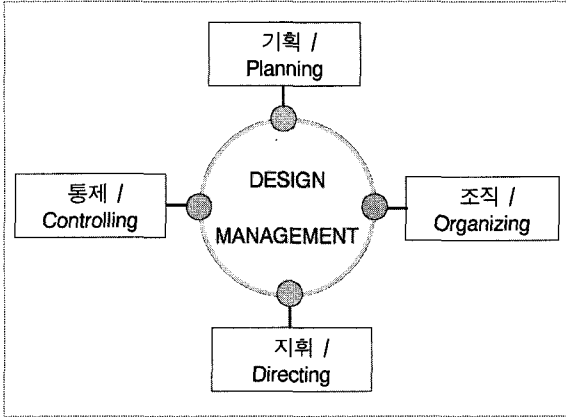
9) 11)Michael Farr, Design Management(London: Hodder and Stoughton, 1966)

10) 백방선, 경영학의 이해, 무역경영사, 2000, p4

11) Michael Farr, Design Management(London: Hodder and Stoughton, 1966)

따라 수행되고 있는 가를 측정·분석하고, 계획대로 집행되지 않는 경우에는 계획과 일치하게끔 수정하도록 통제하는 활동인 것이다.<sup>12)</sup>

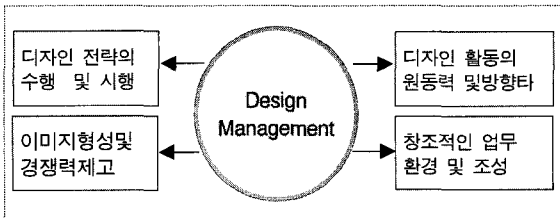
[그림1] 디자인 매니지먼트의 조직 구조



매니지먼트란 '가치창조 활동'이며, 디자인이란 '문화 창조의 활동'이므로 디자인 매니지먼트란 "문화 가치 창조 활동"이라고 할 수 있다.

지역개발에 있어서의 디자인 매니지먼트는 계획, 개발, 유지, 관리에 이르는 전 과정을 과학적이고 합리적으로 추진함으로써 업무효율을 극대화하고, 다양한 전문분야의 수용을 통해 각 분야의 전문가들이 공동의 목적을 인식하고 프로젝트를 효율적으로 이끌어갈 수 있도록 하는 최선의 해결책을 얻는 통합적 접근방식을 의미하며 모든 디자인 활동의 엔진 및 방향타로서의 기능을 갖기도 한다.

[그림2] 디자인 매니지먼트의 주요 기능<sup>13)</sup>



**2-2-2. 프로젝트 매니지먼트의 기능과 현황<sup>14)</sup>**

산업의 발전으로 건설 프로젝트의 특성이 점차 전문화, 대형화되었고, 건설공사의 운영에 있어 공기단축과 원가절감의 필요성이 심화되었다. 뿐만 아니라 전래적인 공사수행 방식에서 빚어지는 전문 관리기능의 부족과 참여자들 간의 관계 조율도 심각한 문제로 부각되기 시작하였다. 이러한 문제점들을 해결하기 위하여 새로운 공사수행 방식으로 CM (Construction Management)이 등장하게 되었고, 그 결과 보다 과학적이고 체계적인 관리활동을 가능케 하였다. 지역개

12) 채수명, 디자인 마케팅, 국제, 2001, p227

13) 권영삼, 기업가치 창출을 위한 디자인 매니지먼트 전략 연구, 중앙대학교 석사학위논문, 2004

14) 한미파슨스, Construction Management A to Z, 지문당, 2006

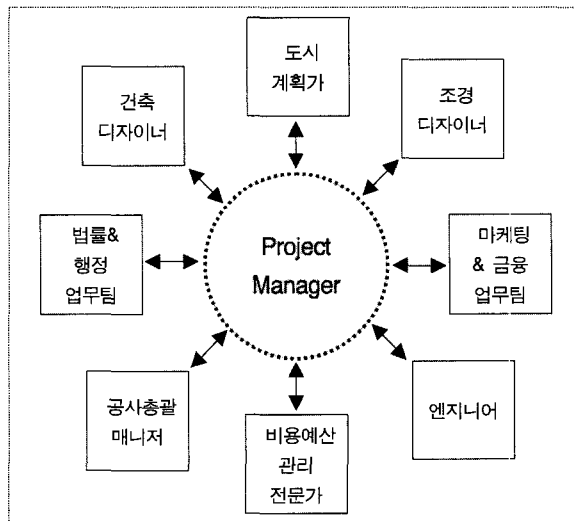
발에 있어서의 PM은 유사한 개념의 CM보다 광의의 개념으로 사용되고 있으며, PM의 경우는 다수의 프로젝트를 총괄 관리하며, 프로젝트 범위도 계획단계부터 유지관리 단계에 이르기까지 건설사업 전 단계를 다루고 있다.

[표2] CM과 PM의 비교

Project Management	Construction Management
Integration Management (통합 관리)	Project management (기획 관리)
Scope (업무)	(Project management)
Time (공정)	Schedule (일정)
Cost (원가)	Cost (비용)
Quality (품질)	Quality (품질)
Human Resource (인적자원)	(Project management)
Communication(의사교환, 전달)	(Project management)
Risk (위험)	Safety (안전성)
Procurement (조달)	Contract Administration (계약 관리)

조직을 이용해서 수많은 설계회사, 시공회사, 자재 및 장비 공급업자, 기타 참가자들을 전체적으로 관리한다는 개념의 프로젝트 매니지먼트는 발주자로 하여금 계획, 설계, 구매/조달, 시공 등에 관련된 다양한 당사자들을 관리하고 조정하기 위하여 PMr 한사람만 만나면 되는 효과적이고 체계적인 프로그램으로 특정 분야의 기술력을 보유한 전문가들이 각각의 전문분야로 나누어져 그 역할을 수행하게 된다. 이러한 PMr의 역할범위는 [그림3]와 같다.

[그림3] 프로젝트 매니저의 역할<sup>15)</sup>



PM에서 PMr 역할은 기획, 도시계획, 건축, 경토, 조경, 토목, 엔지니어, 법률&행정, 공사총괄 등 관계전문가 집단의 통합 조정을 담당하는 총괄적 권한과 책임을 통해 전반적인 마스터플랜을 성공적으로 수행하는데 있다.

프로젝트(Project)란 예측 가능하고, 독창적인 도전에 직면하면서도 전체적인 목적을 위해서 특정한 기간 동안 자원

15) 문진아·박환용, 신도시개발 패러다임의 비교평가, 대한국토·도시계획학회 정기학술대회, 2004

분배와 상호관련성이 있는 활동들을 조정하는 일련의 작업이다. 한편 PM이란 프로젝트의 요구를 만족시키기 위한 활동들에 지식, 기법, 기술적 수단을 적용한 것으로 한시성·유일성·진행성의 특징이 있으며, 프로젝트 관리계획을 수립하고, 프로젝트 진행과정 중 이를 통합하고 조정하여 프로젝트가 성공적으로 완료되도록 관리하는, 즉 전체적인 시각에서 프로젝트의 관리를 계획하고 설계하는 분야라고 할 수 있다. PM의 각 관리 분야 핵심 업무는 [표3]과 같다.

[표3] PM의 각 관리 분야 핵심 업무

관리 분야	주요 업무
Integration Management (통합 관리)	Project Plan(프로젝트 기획)
Scope Management (업무 관리)	WBS (Work Breakdown Structure: 단위작업을 체계적으로 분류, 정리 한 것) Scope(업무), Statement(문서)
Time Management (공정 관리)	PDM(Project duration Management: 프로젝트 기간 관리), ADM(Activity Duration Management: 소요기간 관리) schedule
Cost Management (원가 관리)	Cost Base Line, EVM(Earned Value Management:공정과 공사비 통합관리)
Quality Management (품질 관리)	QP(품질관리계획), QC(품질관리) QA(품질보증계획),
Human Resource Management (인적자원 관리)	Organization(조직), Staff(직원), Team(팀, 조)
Communication Management (의사소통 관리)	Communication(의사소통), Information(정보)
Risk Management (리스크 관리)	Analysis, Planning, Contingency
Procure Management (조달 관리)	Contract (계약)

또한 이러한 프로젝트를 성공적으로 관리하려면 프로젝트의 지식체계, 응용분야지식과 표준 및 법규, 프로젝트의 환경 이해, 일반적인 관리지식 및 기량, 대인 기술 등 다양한 분야에서의 능력이 필요하다. [표3]에서와 같이 PM은 9개 분야의 매니지먼트로 구성되어 있고, 각 분야별 매니지먼트가 잘 운영되어야 통합적 프로젝트가 성공할 수 있으므로 각각의 분야가 모두 중요하다. 그러나 특히 통합관리와 업무관리는 초기에 관리되어야 할 사항이지만 프로젝트 전체에 영향을 미치는 분야이므로 기획 단계에서 특히 세심하게 다루어져야 한다. 일반적으로 프로젝트의 관리를 기술적인 측면의 관리에 초점을 맞추어 품질, 안전, 공기, 원가 관리만이 프로젝트의 관리인 것으로 인식하고 있으나 선진 프로젝트 관리에는 프로젝트의 통합(Initiation)과 업무의 범위(Scope)를 정하는 관리 분야가 프로젝트의 초기에 수행되어야 할 가장 기본적이고 중요한 관리 항목으로 인식하고 있다. 또한 기

술자의 업무라고 생각하지 않았던 인력관리, 의사소통관리와 구매 관리를 프로젝트의 관리에 포함하여 관리하고 있다. 즉 프로젝트의 관리는 기술적인 측면과 인문학적인 측면의 관리기술이 모두 어우러져야 훌륭한 관리가 가능하다. 따라서 프로젝트를 기술적인 시각에서 접근할 것이 아니라 관리적인 차원에서 접근하여야 하고, 분야별 요소관리 기술의 개발 및 적용이 프로젝트를 성공적으로 수행하도록 하는 핵심이라는 것을 인식하여야 한다.

### 3. 본 론

#### 3-1. 문화적 복합공간의 필요성

21세기는 흔히 문화의 시대라고 한다. 이는 물질적·경제적·양적 확대가 문화적 가치로의 질의 변화, 문화적 감수성에 의한 창조로의 패러다임이 변하고 있음을 말해준다. 우리 도시들은 각 지역의 역사성과 전통성을 바탕으로 한 특성 있는 고유문화가 훼손·소멸되고 있어, 개성이 없는 획일적인 공간문화가 형성되고 있다. 근대화를 표방하며 많은 도시들을 천편일률적으로 만들어 놓았으며, 급속한 도시화는 합리성과 보편성이라는 명목 하에 지역의 전통성과 문화를 도외시한 결과 도시정체성(City Identity)의 부재현상을 가져온 것이 사실이다. 지방화, 세계화, 첨단화 정보화, 친환경화, 가치의 다양화 등 21세기의 시대적 조류를 만족시키기 위해서는 인간의 삶과 다양한 가치를 만족시킬 수 있는 문화적 복합공간을 통한 친문화적, 친환경적 지역개발의 필요성이 절실한 과제이다.<sup>16)</sup>

#### 3-2. 지역개발에 있어서의 문화콘텐츠 영역

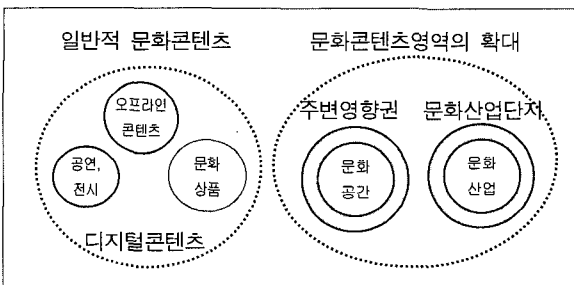
문화도시란 풍부한 문화자원과 문화시설 등으로 문화적 기반이 구비되고 문화예술에 대한 정책지원이 이루어지는 도시를 의미한다. 문화자원의 개발은 해당지역의 문화적 이미지에 따라 개발유형이 달라지며, 각각의 이미지에 따른 개발유형으로는 기존 문화적 이미지의 '강화'와 부정적 이미지의 '개선', 그리고 새로운 이미지의 '창출'이 있다. 지역 활성화를 위해 사용되는 문화적 개념들을 마케팅이나 산업의 개념과 접목시키기 위해서는 평면적인 공간지향의 기존의 방법으로는 미흡한 점이 있으므로 이를 보완하기 위해지역의 문화자원과 공간이 강하게 결속되어 지역문화개발의 새로운 중심점이 될 만한 새로운 개념들이 필요하다. 지역문화개발에서의 문화콘텐츠 영역의 개념과 확대범위는 [표4]와 같다.

16) 지역문화정책의 현황과 과제, 서찬수, 대구경북개발연구원

[표4] 지역문화개발에서 문화콘텐츠 영역의 확대<sup>17)</sup>

용어	개념	대상
문화콘텐츠		<ul style="list-style-type: none"> <li>•유형의 문화자원</li> <li>•무형의 문화자원</li> <li>•문화공간과 주변영향권</li> <li>•문화산업과 주변단지</li> </ul>
문화전달플랫폼		<ul style="list-style-type: none"> <li>•영화관, 공연장, 박물관 등</li> <li>•공원</li> <li>•공공의 교통인프라</li> <li>•쾌적한 자연 및 인공 환경</li> </ul>
문화터미널		<ul style="list-style-type: none"> <li>•문화 Complex</li> <li>•공원과 결합된 문화공간</li> <li>•쇼핑몰과 결합된 문화공간</li> <li>•문화전달 플랫폼이 집중적으로 배치된 일련의 지역</li> </ul>
문화클러스터		<ul style="list-style-type: none"> <li>•동질의 문화자원이 분포되어있는 넓은범위의 지역</li> <li>•지방자치단체간의 결합</li> </ul>

[그림4] 지역문화 개발의 새로운 개념<sup>18)</sup>



일반적으로 문화콘텐츠라 하면 공연, 전시, 문화상품, 기타 오프라인 콘텐츠 등을 지칭하지만 지역개발에 있어서의 문화콘텐츠는 기존의 디지털콘텐츠에서 분류하는 영역에 지역공간이 포함된 개념으로, 유형·무형의 문화자원, 문화공간과 주변 영향권, 문화산업과 주변단지까지 모두 대상이 된다.

16), 17) 문화자원 개발과 지역활성화 전략, 전영옥, 삼성경제연구소, 2004

문화 전달플랫폼이란 문화적으로 요구되는 인프라라 콘텐츠의 전달플랫폼으로 인하여 문화자원의 가치를 극대화하는 개념이며, 문화터미널은 문화자원과 지역주민 또는 방문객들이 집중적으로 모일 수 있는 도심부의 핵심 문화공간이다. 또한 문화클러스터는 지역적으로 동질의 문화자원이 분포되어 있고 지방자치단체 간의 협력을 통하여 이를 활용하고자 할 때 형성되는 개념으로 이들 각각의 요소들은 문화공간을 더욱 발전시키는데 있어서 시너지 효과를 낼 수 있을 것이다. 따라서 성공적인 문화 친화적 개발이 되기 위해서는 이 모든 개념이 부수적인 것이 아니라 통합적인 개념으로 흡수되어야 효과를 극대화 할 수 있다는 시각이 필요하다.

### 3-3. 복합문화공간개발에 있어서 매니지먼트의 방향과 역할

복합화란 서로 연관성이 있는 인프라, 시설, 기능, 기술, 소프트웨어 효과적으로 결합하고 이들 간에 서로 유기적인 상승효과를 내도록하여 경쟁력과 효율을 극대화하는 것을 의미하며, 복합화의 특징을 대표하는 키워드는 [표5]와 같다.<sup>19)</sup>

이와 같이 복합화는 다양한 개발여건을 고려해볼 때 개발비용이나 공기단축 등의 이익 뿐 아니라 이용자의 다양한 욕구를 만족시키기 위한 가장 효율적인 개발방식이라고 할 수 있다. 최근 환경적으로 건전하며, 지속가능한 도시개발(ESSD)과 같은 새로운 패러다임의 도입과 적용에 관한 논의가 주류를 이루고 있고, 이러한 요구를 충족시키기 위한 여러 가지 대안들이 제시되고 있지만 그 중에서도 문화콘텐츠를 적용한 복합문화공간의 개발 방식이 좋은 대안으로 떠오르고 있으며, 또한 성공적인 복합공간개발을 위해 효율적이고 다양한 편익의 제공이 가능하고 체계적인 매니지먼트가 해결책으로 대두되고 있다.

[표5] 복합화의 특징

특징	내용
상호연관성	<ul style="list-style-type: none"> <li>•시설과 시설, 기능과 기능 같은 동질적인 것 간의 연관성</li> <li>•시설과 인프라, 기술과 서비스, 기능과 소프트웨어 등의 이질적인 것 간의 연관성</li> </ul>
유기적 결합	<ul style="list-style-type: none"> <li>•상호연관성 있는 것을 유기적으로 결합, 개별 기능을 최대한 발휘할 수 있도록 융합시키는 것을 의미</li> </ul>
시너지 효과	<ul style="list-style-type: none"> <li>•사공간의 비용 절감</li> <li>•집적 이익 발생</li> <li>•패키지화에 따른 이용자 편리성 증대</li> <li>•새로운 기능, 상품, 이미지 창출 등 사업주체의 이익 발생</li> </ul>
경쟁력/효율 증가	<ul style="list-style-type: none"> <li>•복합화를 통한 시너지 효과를 극대화함으로써 목적하는 경쟁 우위 및 극대화 달성</li> </ul>
다양한 분야 적용	<ul style="list-style-type: none"> <li>•제품, 업무, 사업, 판매/구매 생활 등 개별 아이템을 복합화</li> <li>•오피스, 관광/위락, 공장, 상업복합화 등 기능복합화가 구체적으로 투영되는 공간적 범위의 복합화</li> </ul>

19) 이해진, 도시속의 도시·복합문화공간으로의 여형, 제일기획 정기간행물, 2000

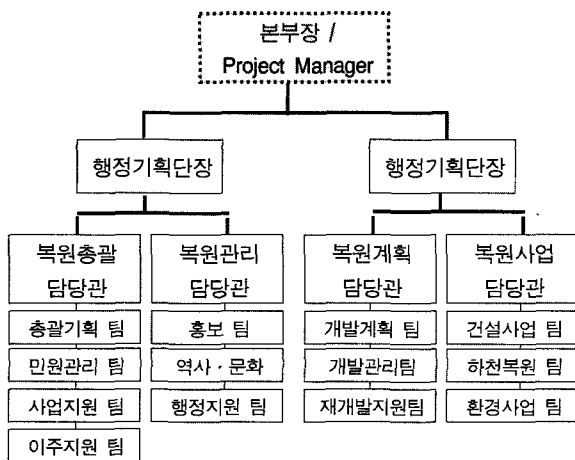
이에 지속가능한 복합문화공간을 개발하기 위해서는 무엇보다 환경 및 생태가치의 보존과 같은 다소 소극적인 접근에서 벗어나, 도시환경·생태가치의 회복, 재생과 같은 다양한 문화콘텐츠의 개발과 적극적인 발상의 전환이 한층 요구되고 있으며, 나아가 도시 환경·생태가치의 회복, 재생 등과 연계하여 도시의 산업·경제적 부가가치의 증진, 교통문제의 완화, 그리고 도시구조의 활력 도모 등과 연계하게 되면, 명실상부한 지속가능한 도시개발을 지향할 수 있게 될 것이다.<sup>20)</sup>

### 3-4. 복합문화공간개발 사례연구

#### 3-4-1. 청계천 (대한민국)

청계천 복원사업은 서울의 자연환경복원과 시민들의 삶의 질 향상, 역사문화 복원, 경제 활성화, 지속가능한 발전의 구현, 미래지향적 도시환경창출에 당위성을 두고 개발중심의 도시, 차량중심의 도시 이미지에서 사람중심의 도시, 자연과 사람이 공존하는 도시 이미지로 전환하기 위하여 생태계 복원은 물론 서울이 자연과 함께 어우러지는 환경친화적인 도시로 거듭나게 하기 위한 프로젝트이다. 청계천복원추진본부의 출범은 2002년 7월 시장 취임과 동시에 시작하였고 지속적으로 정원을 보강하면서 사업에 있어서 본부의 역할을 강화하여 추진체계를 공고히 해나가기 위하여 노력의 일환으로 2003년 7월 청계천복원공사 착공 이후 추진본부는 세운상가를 비롯한 주변 재개발 추진 등 새로운 업무수요에 대비하여 복원사업을 효율적이고 체계적으로 추진하기 위해 업무를 조정하였다. 이후 2004년에 임시조직기관인 복원공사단장 아래 공사1,2,3담당관의 업무를 추가하여 건설안전본부의 복원공사를 국을 청계천복원추진본부에 편입시킴으로써 복원사업의 효율적 추진과 전문성을 확보하고, 복원계획담당관의 팀 명칭을 업무 특성에 맞게 변경하고자 업무를 재조정하게 된다. 청계천복원 추진본부의 범위와 기능은 [그림5]와 같다.

[그림5] 청계천복원 추진본부의 업무범위와 기능(PM)<sup>21)</sup>



20) 서울시정개발연구원, 청계천복원에 따른 도시구조·형태 변화 모니터링 연구, 서울특별시, 2006

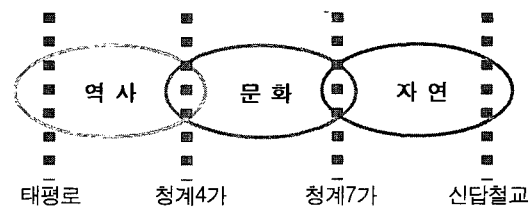
청계천 복원사업에서의 PM은 서울시가 주관하였으며 각 분야별 업무범위와 역할은 [표6]과 같다.

복원사업의 추진방법은 타당성조사와 기본계획수립 → 전문가자문과 시민의견수렴 → 기본설계와 실시설계 → 철거 및 복원공사의 순으로 진행되었으며, 복원사업의 시행에 따른 기본구상은 생태계를 복원하고 '자연이 있는 도시하천'을 조성하고자 하였다. 역사(전통)·문화(현대)·자연(미래)이라는 3개의 큰 시간 축으로 구상을 하고 시점부로부터 2km까지는 역사와 전통을 중시, 2km~4km 지점까지는 문화와 현대를 중심 테마로, 4km 지점부터는 자연과 미래의 개념을 도입하였다. 3구간은 8개의 중점경관을 포함하도록 구성하고, 여기에 다시 생태거리의 모듈을 적용한 복원사업의 기본구상은 [그림6]과 같다.

[표6] 청계천복원사업에서 PM의 범위와 역할

관리 분야	주요 업무
Integration Management (통합관리)	개발주체: 서울시, 청계천복원추진본부 구성 및 업무추진
Scope Management (범위관리)	역사문화 복원, 건설 안전 분야, 자연환경분야, 도시계획분야 등
Time Management (공정관리)	2003년7월~2005년9월, 지속적 개발
Cost Management (원가관리)	직접공사비 재원대책 수립 사업에 따른 비용편의 분석
Quality Management (품질관리)	철저한 타당성 조사 후 계획 수립, 긴밀한 협조 체계, 연구내용 점검 및 조정, 전문가와 시민의견 수렴.
Human Resource Management (인적자원관리)	산관·학연과 연계하여 기초자료 및 기본구상을 제공하는 연구과업 수행. 각 분야별 전문가 의견 수렴.
Communication Management (소통관리)	주변상인, 노점상들과의 갈등관리 (사전대책수립/지속적인 의견 수렴) · 시민위원회 구성 및 발족, 운영지원 지지도 강화 및 여론선도 활용 전략
Risk Management (리스크관리)	교통처리, 안전시설, 가시설 설치, 하수도정비 및 수질관리

[그림6] 청계천복원사업의 시행을 위한 기본구상<sup>22)</sup>



또한 복원사업의 일환으로 교량마다 각각의 테마를 강조하였고, 주변 지역의 각종 편의시설이나 가로시설물은 청계천의 특성에 맞는 디자인을 하였으며, CI대상 안내시설에는 청계천복원의 의미와 상징성을 제고하는 이미지를 통일하여

20), 21)서울특별시 청계천복원추진본부. (2005). 알기 쉬운 시민백서 청계천. 서울특별시



글로벌마켓에 대한 가이드라인을 수립하였다. 청계천복원의 사업개요는 [표7], 도입된 문화콘텐츠는 [표8]과 같다.

청계천 복원사업은 단순한 하천복구사업에 그치는 것이 아니라 서울 도심이 자연과 인간 중심의 문화공간으로 거듭나게 되는 계기가 되었다. 뿐만 아니라 청계천복원사업은 자연 파괴가 아닌 복원이라는 목적을 지닌 새로운 패러다임의 지역 개발이었다는 점과 시민들에게 다양한 테마공간을 제공하고 지역의 역사적 가치를 회복하였다는 점에서 성공요인을 찾을 수 있으며, 환경이라는 문화콘텐츠가 도시에서 가장 가치 있게 자리매김하는데 결정적인 계기가 되었는데 이는 공공디자인이 지향해야 할 방향이라고 할 수 있다.

[표7] 청계천 복원 사업개요

위치	청계천(태평로시점~동대문~신답철교)및 삼일로주변	
부지면적	청계천 주변 5.84km	
총사업비	현재 총 386,739백만원 소요	
시행시기	2003년 7월 1일 ~ 2005년 9월 30일	
시행주체	서울시 주최	
기능	업무기능	프레스센터, 신문사, 각종은행 등
	거주기능	기존의 주택개발 위주로 점차 확대
	상업기능	세운상가, 평화시장, 동대문상가 기타 다수의 밀집소매상가, 호텔 등
	문화/오락 기능	신문박물관, 일민미술관, 금융박물관 시민광장, 소망의 벽, 야외전시장 등
	기타기능	각종 편의시설, 인근의 문화시설 (교보문고, 세종문화회관 등)
개발목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>자연환경 복원과 삶의 질 향상</li> <li>역사문화 복원/경제 활성화/지속가능한 발전구현</li> <li>미래지향적 도시환경 창출</li> </ul>	
개발내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>청계천 복원으로 생태 공간 조성 ⇒ 자연환경 복원과 삶의 질 향상, 자연친화적 도시이미지 회복</li> <li>역사문화 복원사업 ⇒ 역사적, 문화적 중심지의 상징적 의미, 시민의 자부심 제고, 상권과 역사의 연계</li> <li>지정학적 이점 활용으로 편리한 기업환경 조성 ⇒ 동북아 거점도시로 경쟁력 향상</li> <li>시민광장 조성, 4대문 안 문화관광벨트 조성</li> <li>자연과 사회가 조화롭게 공존하는 도시환경 조성</li> <li>교통 패러다임의 변화/보행자대중교통중심 ⇒ 시설물과 차량중심에서 대중교통/사람 중심</li> </ul>	
성공요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화와 역사의 보존과 복원으로 문화콘텐츠확보</li> <li>치밀하고 전략적인 사업구상과 진행</li> <li>CEO경영방식의 프로젝트를 경영/시장의 리더십</li> <li>청계천 복원으로 친환경 공간으로 변화</li> <li>홍보, 설득을 통해 교통문제, 지역 상인들과의 갈등을 합리적으로 원만히 해결</li> <li>환경과 경제를 동시에 고려한 전략의 성공</li> <li>개발주의에서 지속가능한 패러다임으로 전환</li> <li>브랜드가치가 있는 국제도시로서의 이미지 창출</li> <li>강남·강북의 균형발전</li> <li>도심부 발전의 동기 유발</li> </ul>	

[표8] 청계천복원사업에 도입된 문화콘텐츠 영역

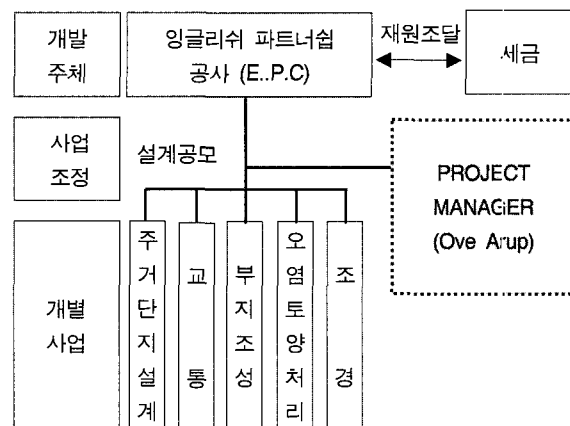
종류	내용
문화콘텐츠	역사적 유물, 생태 자연환경, 주변지역 4대문 안의 역사적 문화인프라, 국제도시 이미지, 환경도시 이미지, 보행자중심의 교통문화
문화전달플랫폼	청계천의 각 테마별 교량, 시민광장, 공연장, 대중교통인프라, 자연친화적 환경
문화터미널	청계천
문화클러스터	청계천과 주변 지역과의 연계, 강북의 중심 축, 추후 복원 가능한 백우동천과 중랑천을 포함한 10여개 지천, 청계천 주변 상가, 주거지역과의 연계, 동북아 거점도시

한편, 이 모든 개발을 진행하는데 있어서 기획에서부터 개발과정과 관리시스템까지 단계별로 점검하고, 이를 구체화하는 최적화 과정으로 PM차원의 통합적이고 전략적인 모니터링과 개발방식이 매우 바람직하게 연계를 도모하였다는 인식 또한 필요하다.

### 3-4-2. 밀레니엄 빌리지 : 영국

런던 밀레니엄 빌리지(Millennium Village)는 과거 산업 폐기물 등으로 오염지역으로 인식되어왔던 템즈강 주변 그리니치 지구에 위치하고 있으며, 생태를 최대한 고려한 마스트플랜의 수립으로 전 개발지를 생태자원으로 변화시키며, 그린 코리더(corridor)를 통하여 생태적으로 우수한 지역을 연결시켜 현재는 친환경도시 조성을 목적으로 하는 밀레니엄 돔(dome)을 중심으로 개발이 진행되고 있는 곳이다. 특히 에너지 절약 및 환경친화적 설계를 통해 설계공모를 통하여 채택하여 미래주택에 대한 방향을 제시하는 시범적 사업으로 추진하였다. 개발추진체제와 그 안에서의 PM의 역할은 [그림7]과 같다.

[그림7] 밀레니엄 빌리지의 개발추진체제 (PM)



밀레니엄 빌리지는 사업추진주체는 공기업 잉글리쉬 파트너십 공사(E.P.C)가 맡고 재원은 기업의 협찬으로 조달하였으며, 사업종료 후에는 민간에게 운영권을 이양하여 민간

사업의 공공성을 확보함으로써 공공부문의 직접투자 분을 기반시설 등에 국한할 수 있었으며, 마케팅전략으로 특별하고 차별성 있는 이벤트를 기획하여 경쟁력을 확보하였다. 특히 밀레니엄 돔은 새천년을 준비하는 영국의 중점 사업으로 밀레니엄 이벤트를 통한 관광객 유치와 자국 홍보를 적극 추진하고 있다. 또한, 밀레니엄 빌리지는 친환경·생태존중의 도시조성을 목표로 최첨단의 에너지 및 공해 절감기술을 도입하고, 단계별 개발계획을 수립하여 꾸준히 추진하고 있다. 밀레니엄 빌리지 개발사업 에서의 PM은 잉글리쉬파트너쉽공사(E.P.C)가 주관하였으며, 각 관리 분야별 주요 업무범위와 역할은 [표8], 사업개요는 [표9]와 같다.

[표8] 밀레니엄 빌리지 개발에서 PM범위·역할

관리 분야	주요 업무
Integration Management (통합관리)	개발주체: 잉글리쉬 파트너쉽 공사 (E.P.C) 민간사업자의 제안 가능
Scope Management (범위관리)	설계 건설 유지 관리 운영을 일체로 실시
Time Management (공정관리)	개발기간: 1999~2005년 PFI 사업기간 (15~30년) ※PFI: Private Finance Initiative
Cost Management (원가관리)	민간자금 중심, 채권발행, TIF ※TIF: Tax Increment Financing
Quality Management (품질관리)	라이트다운(Write Down)제도 실행 필요한 기능의 도입, 공공공간의 정비, 디자인 가이드라인, 토지의 저가 불하
Human Resource Management (인적자원관리)	설계공모, 각 분야별 전문가 발탁, 연계
Communication Management (소통관리)	Greenwich Riverside Village Trust TRUST 회의기구 설치 (주민/디벨로퍼/상가소유주/E.P.C)
Risk Management (리스크관리)	공공부문과 민간사업자가 부담

개발개요는 그리니치 반도 남단, 밀레니엄 돔에 인접한 지역의 주택단지와 공원을 네트워크로 연결하여 공공오픈스페이스와 연속적인 배치로 주민들에게 자연공간을 제공하였으며, 강변보행로, 중심 플라자, E.P.C가 제공한 건강관리센터, 각종 교육기관 등이 입지하였다.

건축의 특징은 미래적인 디자인과 개별 주거자의 부분적인 요구에 의해 조정이 가능하도록 계획하였으며, 정체성 있는 대지의 주거개발을 위해 에이커 당 160세대를 건설하였고, 또한 상점, 카페 등의 지역서비스 부분이 전체주거면적의 5% 이상이 제공되도록 설계하였다. 뿐만 아니라 접근로는 이용자의 안전성을 최우선으로 고려하였고, 지역상가와 주거클러스터와 인접한 지역에 어린이 놀이터를 배치하였다. 또한 공공시설은 하나의 단지에 조성하여 효율성을 극대화하였으며, 개별 구조물의 위치 선정은 차후 고려할 수 있도록 디자인하였다.

한편, 설계원칙은 활동성과 접근성을 반영하는 건물들 간에 형성되는 공공공간의 위계를 고려하여 필요에 따라 오

픈스페이스가 인지되도록 하였고, 모든 건물은 나무보호, 주차, 가로시설물, 조각, 식재에 이르기까지 모든 면이 고려된 융통성 있는 복합용도로 설계되었으며, 통일성과 조화로운 가로 환경의 조성을 위해 랜드마크와 기념물의 일관성을 확보하였을 뿐 아니라 모든 가로시설물과 사인 등은 EP의 승인을 받은 것들만 선정하였다.

[표9] 밀레니엄 빌리지 개발 사업개요

위치	영국 도크랜드 그리니치반도 남단지역	
부지면적	주거면적(33,469㎡), 상업시설(4,500㎡) 학교와 헬스센터(1,400㎡)	
시행시기	1999년~2005년	
시행주체	잉글리쉬 파트너쉽 공사(E.P.C) ⇒Government's National Generation Agency	
기능	업무기능	프레스센터, 신문사, 각종은행 등
	거주기능	총가구수 1,377호 (공동주택:1,079호, 단독주택:298호)
	상업기능	다양한 상업시설, 에너지 절약형 식당가 조성
	문화/오락기능	헬스센터, 각종 문화, 오락시설, 밀레니엄 돔
	기타기능	건강관리센터, 각종 교육기관, 공원, 그리니치요트클럽
개발목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>·전 개발지를 생태 자원으로 변화 시키며 생태적으로 우수한 주거중심의 지역개발.</li> <li>·문화와 산업을 결합한 미래형 창의 산업 육성</li> </ul>	
개발내용	<ul style="list-style-type: none"> <li>·설계공모로 에너지 절약환경친화적 설계안 채택</li> <li>·진보적 라이팅 시스템, 통합된 보안, 난방, 통합 통신 커뮤니케이션 시스템</li> <li>·커뮤니티 자체 내 잉글리쉬파트너쉽이 제공한 건강관리센터, 교육기관 입지(24시간사용가능)</li> <li>·주거단지 전체에 네트워크로 연결되는 공원조성</li> <li>·에너지 절약형 식당가 세인스베리 상점 조성</li> <li>·주변에 다양한 식물 서식 환경을 포함한 디자인</li> <li>·지속성을 고려한 설계 ⇒태양열, 풍력, 물을 이용한 에너지 소비 감축</li> <li>·도보와 자전거, 대중교통 증진 위한 편리하고 쾌적하며 지속가능한 교통체계</li> <li>·마을재단(Village Trust) 설립 ⇒사회적·물리적 커뮤니티 인프라 조성·관리</li> </ul>	
성공요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>·지역경제 활성화/세수증대</li> <li>·공익시설의 확충</li> <li>·마케팅전략의 성공 ⇒수준 높고 차별성 있는 이벤트로 경쟁력 확보</li> <li>·주차 공간 최소화로 차량교통 억제, 환경오염방지</li> <li>·환경친화적이고 에너지 절약형의 주거환경</li> <li>·미래주택에 대한 방향을 제시하는 시범적 사업</li> <li>·민간사업의 공공성 확보 위해 라이트다운(Write Down), TIF(Tax Increment Financing) 제도 도입</li> <li>·지속성을 위한 다양한 에너지절약 계획 ⇒에너지 소비 50% 감축 가능</li> <li>·마을재단(Village Trust)이 커뮤니티의 소프트한 인프라 역할, 자체적 마을 관리</li> <li>·21세기의 새로운 주거형 개발/도시환경쾌적화</li> <li>·지속가능한 교통계획</li> </ul>	

아울러 대지를 통과하는 보행로와 자전거 도로망 계획을 특히 강조하여 대규모단지보다 소규모건물의 단지들이 지역을 관통하면서 생기게 될 주요 도로를 결정하는 중요한 요

소가 되도록 하였다. 또한 건물의 저열시스템과 도시 통신 통합시스템, 일조 확보, 물의 재활용, 세부적인 디자인을 통해 재료의 양을 최소화하고 높은 절연의 수준을 유지한 것 등은 환경적 이익이 창출되는 21세기 지속가능한 개발 패러다임을 반영한 적절한 시스템이라고 할 수 있다.

밀레니엄다운 계획은 밀레니엄 돔, 주거지역, 그리니치 요트클럽, 밀레니엄 빌리지, 각종 문화시설과 상가시설로 구성되어 적응성을 높인 주거계획에 성공하였으며, 또한 도시 환경의 쾌적화를 목표로 한 21세기 지속가능한 주거형 개발의 새로운 비전을 제시하였다. 주요 개발 개요와 개발에 도입된 문화콘텐츠는 [표10]과 같다.

[표10] 밀레니엄 빌리지 개발에 도입된 문화콘텐츠 영역

종류	내용
문화콘텐츠	친환경적이며 에너지 절약형의 설계안 마을재단(Village Trust), 통합 통신 시스템, 지속가능한 교통체계.
문화전달플랫폼	각종 교육기관, 다양한 상업시설, 생태공원, 건강관리센터, 에너지 절약형 식당가, 각종 문화오락시설
문화터미널	친환경적인 주거 커뮤니티
문화클러스터	지속성을 고려한 설계, 공익시설의 확충, 도시환경의 쾌적화, 주변의 다양한 서식환경, 주거지역과 주변 공원과의 연계, 사회적·문리적 커뮤니티 인프라, 문화와 산업을 결합한 미래형 창의산업

밀레니엄 빌리지는 생태를 최대한 고려한 마스터플랜의 수립으로 새롭고 안전하며 관리 가능하며 알맞은 도시공동체들을 창출함으로써 복합문화공간개발에 있어서의 성공적인 비전을 제시하였다. 특히 설계·건설·유지·관리·운영을 일체로 실시한 점, 라이트 다운(Write Down)과 텍스 인크리먼트 파이낸싱 (TIF: Tax Increment Financing)을 통하여 토지를 저가에 불하받고 채권을 발행하여 민간사업의 공공성을 확보에 성공한 점과 리스크관리 또한 PFI(Private Finance Initiative)방식의 도입으로 일반적인 공공사업과 달리 공공부문과 민간사업이 분담하였으며 기본계획에서 제기된 문제를 최소화하기 위한 지속적인 분석과 모니터링 또한 PM의 특성과 의의를 잘 보여준다고 할 수 있다.

### 3-5. 복합문화공간에서의 PM

문화적인 도시환경의 중요성은 시민이 누리는 '삶의 질'의 향상과 연관되어 있다. 위의 사례분석에서도 알 수 있듯이 지역개발에 있어서 해당지역의 문화자원을 문화콘텐츠로 개발하면 그 지역의 정체성과 적합성을 가장 잘 반영할 수 있을 뿐 아니라 그렇게 조성된 문화공간은 문화자원과 활동으로 사람들을 모을 수 있는 중심지의 역할을 수행하게 된다. 즉 지역의 문화적 콘텐츠 바탕으로 한 PM의 실행을 통

하여 해당지역의 공간적 질과 경쟁력을 동시에 높일 수 있음을 알 수 있다. 개발이라는 것은 단지 새로운 건물을 짓는 것이 아니라 개발 후 형성된 지역에서 쾌적한 삶이 보장되고, 주민들에게 경제적 이익을 가져다주며, 문화적 혜택이 보장되도록 하며 그런 장점들이 지속적으로 관리되도록 하는 것이 진정한 성공적인 지역개발일 것이다.

따라서 위의 사례조사의 분석을 통하여 서울시에서 주관하여 하천복원으로 친환경 도시환경을 조성한 청계천복원사업과, 지속성과 보행자환경을 우선으로 한 안전성에 목적을 두고 주거단지를 개발한 밀레니엄 빌리지는 새로운 개발 시스템인 PM의 도입으로 각 프로젝트의 진행을 PMr가 총괄하여 설계 전 단계부터 조직을 구성하고, 사업의 기본계획을 수립하였으며, 또한 각 지역의 특성에 맞는 다양한 문화콘텐츠를 개발·적용한 개발계획으로 다양한 분야의 전문가들을 활용하여 설계·조달·시공 뿐 아니라 개발 후 관리에 이르기까지 그 개발의 전반적인 진행과정에 있어 더욱 효율적인 개발과 관리가 가능하게 함으로써 도시의 정체성을 살린 복합문화공간개발에 성공하였음을 알 수 있다.

## 4. 결론

도시 인프라는 어메니티나 접근성, 그리고 주민복지제공을 통하여 도시 생산성의 향상과 사회복지의 척도가 되어왔으며, 이제 환경의 질이나 도시 인프라의 수준은 더 이상 사회적 관심사나 논의만의 대상이 아니라 경제성장과 도시발전의 중요한 도구로서 기능을 해오고 있다. 또한 이러한 기능을 충족하기 위하여 환경건전성과 지속성을 확보해야 하며,<sup>23)</sup> 이를 통한 도시개발이나 인프라 조성은 지속가능한 도시생활 패턴의 확립과 자원의 보전이 지속되도록 하여, 미래의 인간생활에서 삶의 질을 보장할 수 있도록 하여야 한다.

미래의 삶의 질을 위하여 문화콘텐츠를 도입한 문화도시시는 경제성장과 도시발전이 가능케 하며, 이를 위하여 문화자원화 된 기반시설, 문화 활동과 연계된 공공프로그램, 도시공간의 심미성을 갖춘 무대성과 문화 환경 정책 등을 유기적으로 갖추어야 한다. 또한 이러한 문화도시가 향후 더욱 지향할 부분들을 정리하자면 첫째, 도시의 개성과 역사를 살린 도시, 둘째, 도시민의 문화적 삶의 질을 향상시킬 수 있는 환경을 갖춘 인간적인 도시, 셋째, 아름답고 여유 있는 공간을 갖춘 도시, 넷째, 긍정적인 문화정책을 추진하고 있는 도시이다. 이처럼 문화적 감수성과 창조력 배양은 21세기의 생존전략이고, 차별화된 지역개발의 활성화를 위해서는 문화콘텐츠의 구축이 핵심전략이 될 수 있으며, 문화콘텐츠를 바탕으로 한 문화도시 안에서 효과적이며 성공적인 복합문화공간 개발을 위해서는 PM의 도입이 절실하다고 하겠다.

이밖에도 21세기 도시발전을 위한 전략에서는 지역개발 위주의 양적인 계획에서 개발과 보전을 조화시킨 질적인 계

23) 이종구, 도시인프라와 도시개발, 서울시정개발연구원, 2002

획으로, 문제해결 형 접근방식에서 구조재개편형 접근방식으로, 생산기반 중시 계획에서 생활환경 중시 계획으로 전환해야 할 필요성이 있다.<sup>24)</sup> 이를 위한 PM을 도입한 복합문화공간개발은 연관된 여러 전문분야와 전문가들을 유입하여 더욱 체계적이고 창조적인 개발환경을 조성할 수 있는 차별화된 기능을 갖게 할 것이다.

또한 PM은 개발전략에 있어서 단순히 마케팅의 성과를 높이기 위한 수단이 아니라 삶의 질을 높이고 문화환경을 창조하는데 있어서 전략적으로 가장 중요한 핵심적인 요소가 될 수도 있다. 이러한 개발 계획의 구체적인 개발방향 수립과 진행을 위해서는 전문적이고 체계적인 PM의 역할이 매우 중요하며 그 역할에 대한 심도 있는 연구의 필요성도 증가함을 알 수 있었다.

더구나 이러한 PM의 적용에 대한 연구를 통하여 다양한 분야의 지식을 통합하여 체계적이고 효율적인 개발이 가능한 PM시스템과 이러한 프로젝트를 총괄하여 책임감 있게 진행·관리할 수 있는 PM의 적용이 미래의 삶의 질을 높일 수 있는 바람직한 복합문화공간의 개발방식이며, 또한 새로운 대안으로서의 가능성을 모색할 수 있다.

## 참고문헌

- 한미파슨스. (2006). Construction Management A to Z. 지문당.
- 한미파슨스. (2006). Construction Management Best Practice. 지문당.
- 정군식. (2001). 이중범 공저, 문화도시 만들기 이론과 구상. 경인문화사.
- 경실련 도시개혁센터. (2001). 도시계획의 새로운 패러다임. 보성각.
- 김원배. (1997). 도시경제와 문화의 역할, 국토연구원.
- Beck, Ulrich, Risikogesellschaft. (1997), [위험사회: 새로운 근대(성)을 향하여]. 홍성태 역. 새물결.
- 이승영. (2006). 문화도시 조성방안에 관한 연구. 홍익대 석사논문.
- 김남일. (2005). 지역개발전략으로서 지역축제의 생산구조 및 그 효과에 관한 연구. 단국대 박사논문.
- 권영삼. (2004). 기업가치 창출을 위한 디자인 매니지먼트 전략 연구. 중앙대 석사 논문.
- 공금록. (2003). 청계천 복원 계획에 따른 주변 지역 개발안에 관한 연구. 연세대 석사논문.
- 변창흠. (2000). 사회간접자본의 공간적 분포특성 및 지역 개발효과에 관한 연구. 서울대 박사논문.
- 김영옥. (2005). 국제 비교적 관점에서 본 서울시 뉴타운 계획의 특성. 대한국토·도시계획학회.
- 문진아·박환용. (2004). 신도시개발 패러다임의 비교평가. 대한국토·도시계획학회 정기학술대회.
- Charles C. Bohl. (2003). "Emerging Formats for Town Center, Main Streets, and Urban Villages", Place Making, Urban Land Institute.
- 전영옥. (2004). 문화자원 개발과 지역 활성화 전략. 삼성경제연구소.
- 김영은. (2004). 문화도시의 도래와 도시개발 방안. 인천광역시 도시개발공사.
- 서울특별시 청계천복원추진본부. (2005). 알기 쉬운 시민백서 청계천. 서울특별시
- 박인권. (2003). 공간계획과 환경정책의 지역차원에서의 연계. 국토연구원.
- 윤철상. (2003). 지역문화 인프라와 문화네트워크 구축방안을 위한 사례 연구. 윤철상의원실.
- 심상민. (2002). 콘텐츠 비즈니스의 새 흐름과 대응전략. 삼성경제연구소.
- 김현주. (2001). 재개발·재건축 사업의 효율적 추진 방안. 삼성경제연구소.
- 서울시정개발연구원. (2006). 청계천복원에 따른 도시구조·형태변화 모니터링 연구. 서울특별시

24) 경실련 도시개혁센터, 도시계획의 새로운 패러다임, 보성각, 2001