

농촌창업지원체계 구축방안

– 지역공동체회사 창업을 중심으로 –

2011. 9



연 구 진

연 구 책 임 이 민 수 • 전북발전연구원 부연구위원
 이 성 재 • 전북발전연구원 연구위원
 소 병 완 • 전북발전연구원 연구원

연 구 자 문 송 해 안 • 전주대학교 교수
 황 태 규 • 우석대학교 교수
 황 영 모 • 전북발전연구원 부연구위원
 김 중 기 • 전라북도 첨단농업과 전문위원

연구관리 코드 : 10JU43

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
전라북도의 정책과는 다를 수도 있습니다.

목 차

I. 서 론	1
1. 연구의 필요성 및 목적	1
2. 선행연구 검토	4
3. 주요 연구내용과 방법	6
II. 지역공동체사업의 현황과 주요 쟁점	13
1. 농촌지역공동체사업 현황	13
2. 지역공동체사업 성공의 논리	17
3. 농촌지역공동체사업의 사회적·인적자본 관련 주요 논쟁	19
4. 농촌지역공동체사업 추진 시사점	23
III. 지역공동체회사 사례 연구	29
1. 사례연구 개요	29
2. 지역공동체회사의 특성	33
3. 지역공동체사업 준비도	51
4. 지역공동체회사 사업수행의 문제점	61
IV. 집단면접조사 결과	77
1. 개요	77
2. 브레인라이팅 결과	79
3. 전문가조사 결과	87
V. 결론 및 제언	97
1. 주요 연구결과 요약	97
2. 연구의 시사점	105

표 목 차

<표 1-1> 지역공동체사업 관련 주요 연구	5
<표 2-1> 2011년 전라북도 마을만들기 사업 현황	15
<표 2-2> 전라북도 향토산업마을만들기 투자계획	16
<표 3-1> 영리기업과 지역공동체회사의 비교	52
<표 3-2> 지역공동체사업 준비도 설문 개요	56
<표 3-3> 지역공동체회사 사업수행의 어려움	64
<표 3-4> 준비도 정도에 따른 어려움	67
<표 3-5> 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유	68
<표 3-6> 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유	69
<표 3-7> 사업체의 운영체계화 정도에 따른 어려움	71
<표 3-8> 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유	72
<표 3-9> 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유	73
<표 4-1> 전문가자문회의의 결과	87

그림 목 차

<그림 1-1> 연구의 추진체계	9
<그림 2-1> 지역사회공동체사업 성과분석 틀	18
<그림 3-1> 사례연구 조사·분석 체계	32
<그림 3-2> 지역공동체회사 유형_공동체	35
<그림 3-3> 지역공동체회사 유형_활용자원	35
<그림 3-4> 지역공동체회사 유형_조직형태	37
<그림 3-5> 지역공동체회사 유형_주고객위치	38
<그림 3-6> 지역공동체회사 유형_주 경쟁자 위치	40
<그림 3-7> 지역공동체회사 유형_주 판매방식	42
<그림 3-8> 지역공동체회사 유형_자원봉사자	43
<그림 3-9> 지역공동체회사 유형_협력체결	44
<그림 3-10> 지역공동체회사 유형_창업교육	46
<그림 3-11> 지역공동체회사 유형_회계관리체계	47
<그림 3-12> 지역공동체회사 유형_업무일지	48
<그림 3-13> 지역공동체회사 유형_상표등록	49
<그림 3-14> 조직준비도	57
<그림 3-15> 공동체준비도	58
<그림 3-16> 사업준비도	59
<그림 3-17> 준비도(전체)	60
<그림 3-18> 지역공동체회사 운영의 문제점(전체)	63
<그림 3-19> 지역공동체사업 파트너십 미비 이유	65
<그림 3-20> 지역공동체사업 파트너십 필요성	66
<그림 5-1> 연구의 결과 및 시사점 요약	105



제 1 장

서 론

- 제 1 절 연구의 필요성 및 목적
- 제 2 절 선행연구 검토
- 제 3 절 주요 연구내용과 방법

1. 서 론

가. 연구의 필요성 및 목적

1) 연구 필요성

- 현재 농촌은 농림수산업의 경제적 비중과 고용이 줄어드는 대신 타산업의 비중이 커지는 구조적 변화를 겪고 있으며, 이와 함께 인구감소, 고령화 등으로 일자리 감소와 지역 활력 저하로 이어지는 악순환이 되풀이 되고 있음
- 이에 대응하여 농촌지역이 가지고 있는 지리적 문화적 특성을 활용하여 관광, 식당, 지역식품, 전통공예품 등을 지역차원에서 상품화하려는 공동사업체들이 나타나고 있음
 - 최근 일부 지역을 중심으로 다양한 형태의 지역공동체회사 성격의 조직이 나타나면서 지역이 활력을 되찾는 사례가 등장하고 있으며, 농촌지역에 지역공동체회사를 활성화하기에 좋은 기회가 되고 있음

- 전라북도 내 : 진안 와룡마을, 임실 치즈마을, 무진장 좋은 마을 네트워크
 - 전라북도 외 : 전남 여수 적금 마을어업공동체, 충북 단양 한드미 유통조합법인, 충북 충주 농촌체험연구회
- 영국, 일본 등 선진국에서도 지역공동체를 회복하고 지역 활성화를 위해 커뮤니티 비즈니스를 활용하여 좋은 성과를 보이고 있음
- 영국: 5만5000개의 커뮤니티 비즈니스가 50조원의 시장 창출
 - 일본: 커뮤니티 비즈니스는 8000여개로 3조1000억 원 규모의 시장을 창출
- 최근 정부는 이러한 상황을 반영해 다양한 형태의 지역공동체 조직이 회사형태로 발전할 수 있도록 체계적인 지원을 통해 농어촌 활성화를 유도하고자 함
- 행정안전부: 자립형 지역공동체일자리 사업, 지역공동체회사
 - 농림수산식품부: 농어촌공동체회사
 - 노동부: 사회적 기업
- 농촌지역특성에 기반을 둔 지역공동체회사 창업은 도시지역과 차별화된 도전에 직면하고 있음
- 협소한 지역시장은 적소시장(niche market) 전략에 초점을 맞추는 농촌 사업체들이 직면하는 가장 결정적인 경쟁열위 요인
 - 열악한 인적자원과 적절한 훈련기관에 대한 접근불리성은 농촌 기업의 빠른 성장을 막는 중요한 요인
 - 기업지원서비스(창업보육, 정보제공, 컨설팅, 금융서비스, 법 등) 분야에서 도시에 비해 양적, 질적 측면에서 열악함

- 이처럼 농촌지역 창업은 도시지역과는 차별화된 도전에 직면하고 있지만 이를 위한 체계적인 정책적 지원은 이루어지고 있지 않음

2) 연구의 목적

- 본 연구는 농촌의 지리적 특성과 문화에 기반하여 새로운 사업을 개척하고자하는 지역공동체사업체를 육성하기 위한 정책적 지원방안을 마련하는 데 있으며, 구체적인 연구목표는 다음과 같음
 - 농촌지역공동체회사 육성의 주요 논쟁
 - 지역공동체회사 사례분석
 - 지역공동체회사 성공요인
 - 농촌지역공동체회사 육성 방안 제시

나. 선행연구 검토

- 국내에서 지역공동체사업에 대한 연구관심은 2000년대 후반 이후 정책지원과 함께 기존의 사회복지분야와 더불어 경영학, 지역개발과 관련된 다양한 학문분야에서 논의들이 증가하고 있음
- 지역공동체사업에 대한 연구는 주로 국내외 사례소개를 통한 국내 도입방안 위주의 연구가 많이 이루어졌음
- 농촌 지역공동체사업의 연구는 농촌이라는 공간적 특성을 고려한 지역 관점의 연구인데, 국내에서는 농어촌의 특성을 고려한 연구가 매우 빈약함
- 이는 지역공동체사업이 국내에서는 사회적 관심과 정부 정책이 취약 계층에 대한 일자리 창출에 집중되었기 때문임
- 지역 일자리 창출 및 지역공동체사업 육성에 대한 정부정책의 추진과 함께 최근에는 광역자치단체별로 관련 연구들이 많이 진행되고 있음
- 이와 함께 다양한 부처들이 경쟁적으로 사업을 추진하는 과정에서의 문제점을 해결하기 위해, 정부는 관련 국책연구기관을 통하여 사업을 차별화하고 체계화할 수 있는 방안에 대한 연구를 수행하고 있음

○ 지역공동체사업과 관련된 주요 연구는 아래와 같음

<표 1-1> 지역공동체사업 관련 주요 연구

보고서 제목	연구기관	시기	주요 내용
지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티 비즈니스	SERI	2009. 10	-커뮤니티비즈니스의 의미 -CB 유형별 성공요인 -CB 활성화 정책방향
지역자원을 활용한 커뮤니티 비즈니스 구축방안	전남발전 연구원	2011. 06	-사회적기업과 커뮤니티비즈니스 비교 -국내외 사례분석 -복지자원과 커뮤니티비즈니스 연계방안
사회적기업과 커뮤니티 비즈니스의 통합지원체계 구축방안	강원발전 연구원	2010. 09	-사회적기업과 커뮤니티비즈니스 비교 -관련 정책동향과 시사점 -CB 사업유형 개발 -통합지원체계 구축방안
지역경제발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안	대한상공 회의소	2010	-CB 지역자원조사 방법 -CB 추진 시스템 -CB 추진 매뉴얼
지역공동체사업 및 사회적 기업 육성전략	강원발전 연구원	2010. 10.	-사회적기업과 커뮤니티비즈니스 비교 -외국사례분석 및 성공요인 도출 -지자체차원 육성전략
마을공동사업체의 법인화를 위한 제도개선 방안	한국 농촌경제 연구원	2010. 12.	-커뮤니티비즈니스와 사회적기업의 법인화 를 위한 제도과제
농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원방안	한국 농촌경제 연구원	2011. 10.	-농촌지역 사회적 기업 경영실태 -농촌지역사회적기업 외국정책 사례 -농촌지역 사회적 기업 지원정책 방안

다. 주요 연구내용과 방법

1) 주요 연구내용

가) 농촌지역공동체 현황 및 국외 시사점 분석

○ 전라북도 지역공동체사업 현황 분석

- 기초자료를 활용하여 전라북도의 농촌지역공동체사업의 현황을 분석함
- 농촌지역공동체사업 추진 정책동향, 전라북도 지역공동체사업 현황

○ 국외 지역공동체사업의 주요 논쟁점과 시사점

- 국외에서 논의되고 있는 농촌지역공동체사업의 주요 성공논리와 성공요인에 대한 논의
- 국외 지역공동체사업의 주요 논쟁
- 국외 농촌지역공동체사업의 시사점 도출

나) 농촌지역공동체회사 사례 분석

○ 사례 사업체의 특징분석

- 지역공동체회사를 시작한 지 2년 이내의 사업체를 대상으로 사업체의 계획서와 인터뷰를 통해 사업체의 특징을 분석함.
- 지역공동체 유형, 조직형태, 주고객 위치, 경쟁자 위치, 판매방식, 사업

관리체계화 정도 등

○ 사례 사업체의 공동체사업 준비도 분석

- 사례 사업체들이 지역공동체사업을 어느 정도 수행할 준비가 되어 있는지를 설문조사를 통해 분석함.
- 공동체사업 준비도는 3가지 차원(조직준비도, 지역공동체준비도, 사업 준비도)으로 구분하여 분석함

○ 지역공동체회사 사업수행 문제점 분석

- 지역공동체사업을 최근에 시작한 사례 사업체들을 대상으로 사업 수행의 문제와 관련된 요인을 분석함.
- 사업체 임원급을 대상으로 한 설문조사를 통하여 사업수행의 문제점을 조사·분석함
- 브레인라이팅(Brain writing) 기법을 활용하여 지역공동체사업의 문제점과 육성방안을 분석함
 - 지역공동체사업에 참여하고 있는 사업체, 관계공무원, 컨설턴터가 참여하여 브레인라이팅 수행
- 전문가자문회의를 통하여 지역공동체회사 사업수행의 문제점과 육성방안을 도출함
 - 사업수행의 어려움에 대해 좀 더 일관성 있는 결과를 얻기 위해서 지역공동체사업이 진행되는 약 10개월의 기간 동안 정기적으로 자문회의를 개최하여 사업의 문제점을 파악하고 분석함
 - 전문가 자문회의에 지역에서 직접 활동하는 사업체 대표나 지역 활동가를 적극적으로 참여하도록 하여 사업 수행의 어려움을 좀 더 구체적으로 파악함

2) 연구방법

- 관련 문헌과 통계자료를 검토 분석함
 - 국내 농촌지역공동체사업과 관련된 문헌을 분석함
 - 전라북도 농촌지역공동체사업의 현황을 분석하기 위해서 전라북도 행정자료와 통계자료를 분석함

- 전라북도 농촌지역공동체회사의 사례를 검토 분석함
 - 최근 사업을 시작한 농촌지역공동체회사를 대상으로 사업체의 특성을 현장 방문 조사함
 - 사례 사업체를 대상으로 지역공동체사업의 준비도, 문제점, 요구사항에 대해 설문조사를 통해 분석함

- 농촌지역공동체회사의 문제점과 육성방안을 좀 더 구체적으로 도출하기 위해서 브레인라이팅을 실시함
 - 지역공동체회사와 관련된 기관(사업체, 담당공무원, 컨설턴터)이 참여하는 브레인라이팅을 실시함

- 전문가 인터뷰와 자문회의를 개최하여 연구진행 전반에 대한 전문가의 의견을 수렴하고, 가장 바람직한 농촌지역공동체사업의 지원체계에 대해 논의함

3) 연구 추진체계



<그림 1-1> 연구의 추진체계

제 2 장



지역공동체사업의 현황과 주요 쟁점

- 제 1 절 농촌지역공동체사업 현황
- 제 2 절 지역공동체사업 성공의 논리
- 제 3 절 농촌지역공동체사업의 사회적·인적자본 관련 주요 논쟁
- 제 4 절 농촌지역공동체사업 추진 시사점

2. 지역공동체사업의 현황과 주요 쟁점

가. 농촌지역공동체사업 현황

- 중앙정부와 지자체는 마을단위 수준의 지역공동체 경제 활성화 사업을 경쟁적으로 대규모 사업비를 투입하여 실행하여 왔으며, 각 부처별 대표적인 사업을 나열해보면 아래와 같음
 - 농림수산식품부(신문화공간조성사업, 농촌마을종합개발사업, 녹색농촌체험마을, 전원마을조성사업, 어촌체험마을), 농촌진흥청(농촌전통테마마을), 행정안전부(살기좋은지역만들기), 행정안전부(정보화시범마을), 산림청(산촌생태마을), 환경부(자연생태우수마을)
 - 충북(명품농촌만들기), 강원(새농어촌건설), 전남(행복마을조성), 제주(베스트마을조성)
 - 전북의 경우 중앙부처에서 실행한 약 12개의 사업에 2008년까지 약 7천 2백억이 투입되었으며, 2009년에는 820억이 투입되었음
 - 전북의 경우 2010년부터 시도 포괄보조금 사업으로 475억을 투자하는 전라북도 차원의 마을만들기 사업을 진행

- 최근에는 자립형공동체사업, 사회적 기업 등의 사업을 노동부, 농림수산식품부, 행정안전부에서 경쟁적으로 개발 시행하고 있음. 이처럼 지역공동체의 경제를 활성화하기 위한 유사한 사업들이 각 부처에서 경쟁적으로 시행되고 있으며, 공공의 지지에 필수적인 사업의 합목적성에 대한 논의가 제대로 이루어지지 않고 사업이 이루어지고 있음. 이와 함께 사업의 효과를 높이기 위한 사업과정에 대한 모니터링과 사업의 효과를 검증하기 위한 체계적인 평가시스템도 미비함
- 위에서 열거된 지역공동체사업이 지역에서 어느 정도 이루어지고 있는지를 전라북도 현황을 토대로 살펴보면 <표 2-1>과 같음. 2011년 7월 기준, 전라북도에는 중앙부처 사업으로 16개의 지역 공동체 단위사업을 진행하고 있음. 16개의 단위사업들은 농림수산식품부, 행정안전부, 국토해양부 등 6개의 중앙부처가 진행하고 있으며, 사업의 성격에 따라 체험마을, 사회적 기업, 산업형 지역공동체 마을로 구분할 수 있으며, 체험마을 사업은 9개 유형, 사회적 기업 3개 유형, 산업형은 4개 유형으로 세분된다. 조성마을 수는 512개소, 총사업비는 483,555억 원에 이르고 있음
- 그러나 대상 사업들 중 대부분이 포괄보조 예산 도입(2010년)으로 광특회계 내 시군구 자율편성 사업에 편입됨에 따라 단위사업의 자립화 및 지속성을 논의하기도 전에, 그리고 농촌 지역민들의 창업이 활성화되기도 전에 1회성 사업으로 종료될 위기에 처해 있음

<표 2-1> 2011년 전라북도 마을만들기 사업 현황

(단위:개소/백만원)

사업 성격	소관 부처	관련 사업	사업기간	조성 마을수	총 사업비	지원 금액
합 계	6개부처(도)	16개 사업		512	483,555	
체험마을	소 계	9개 사업		366	256,291	
	농식품부	녹색농촌체험마을	'02~'11	72	14,400	2억
		농촌마을종합개발사업	'04~'11	44	140,283	권역당 40~70억
		어촌체험마을	'02~'11	6	3,997	5억 이내
	행안부	정보화마을	'01~'09	39	13,007	3억
	농진청	농촌건강 장수마을	'05~'11	54	5,750	1.5억
		농촌전통테마마을	'02~'09	26	5,490	1억
	산림청	산촌생태마을	'95~'11	51	56,664	14~16억
	전북도	맛체험마을	'07~'10	10	1,000	1억
		향토산업 마을만들기	'10~'11	64	15,700	2~3억
사회적 기업	소 계	3개 사업		108	9,393	
	행안부	마을기업	'10~'11	28	2,693	0.8억
	노동부	사회적 기업	'07~'11	72	6,300	1인당 92천원
	농림부	농어촌공동체회사	'11~	8	400	1억
산업형	소 계	4개 사업		38	217,871	
	농림부	광역(지역농업)클러스터	'05~'11	9	59,704	4년간 80억
		향토산업육성	'07~'11	20	56,167	3년간 50억
		농어촌테마공원	'08~'11	7	82,000	개소당 5~10억
	전북도 (예정)	농식품 6차산업화사업	'11~'13	2	20,000	개소당 100억

자료 : 전라북도 내부자료, 2011.7월 기준

- 전라북도의 경우 2010년부터 시도 포괄보조금 사업으로 2010년부터 2014년까지 475억을 투자하는 전라북도 차원의 마을만들기 사업을 진행하고 있음<표 2-2>. 2010년에는 28개마을, 2011년부터 매년 40개의 마을에 약 2~3억 원을 지원하는 마을만들기 사업임

<표 2-2> 전라북도 향토산업마을만들기 투자계획

(단위:마을, 백만원)

성과지표	계	2010	2011	2012	2013	2014	
사업량 (마을)	188	28	40	40	40	40	
사업비	계	47,500 (2,000)	7,500 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)	10,000 (400)
	국비	23,750 (1,000)	3,750 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)	5,000 (200)
	도비	(1,000)	(200)	(200)	(200)	(200)	(200)
	시군비	22,750	3,550	4,800	4,800	4,800	4,800

※ 괄호() 금액은 도 협력센터 사업비, 시군 지원센터 지원은 별도

나. 지역공동체사업 성공의 논리

- 동일한 지원에도 불구하고 어떤 지역공동체사업은 성공하는 반면에 다른 지역공동체사업은 실패한다. 특히 많은 경우 지역공동체사업은 외부자금지원에 의해 사업이 수행되고 이루어진다. 이에 따라 외부 지원이 종결되면 대부분 사업이 중단되는 경우가 많다. 미국과 유럽의 경우에도 외부지원 자금이 종결되면 지역공동체 프로젝트도 중단되는 경우가 많다(Cavaye, 2001).

- 지역공동체사업의 성공과 관련된 주요한 논의를 살펴보면 다음과 같다.
 - 첫째, 지역공동체사업의 성공에는 무형자산이 핵심이다(Cavaye, 2001).
 - 농어촌공동체사업은 지역내 인프라구축과 지역사회 조직화 등에 많은 기여
 - 그러나 발상의 전환(rethinking), 네트워크 또는 전체적인 역량(capability) 강화에는 미흡한 성과를 가져옴
 - 지역공동체사업의 성공을 위해서는 지역의 역량과 잠재력을 최대화해야 하며, 이를 위한 동기부여, 열의, 참여/연대, 파트너십, 태도변화와 같은 무형의 자산을 형성하기 위한 노력이 필요

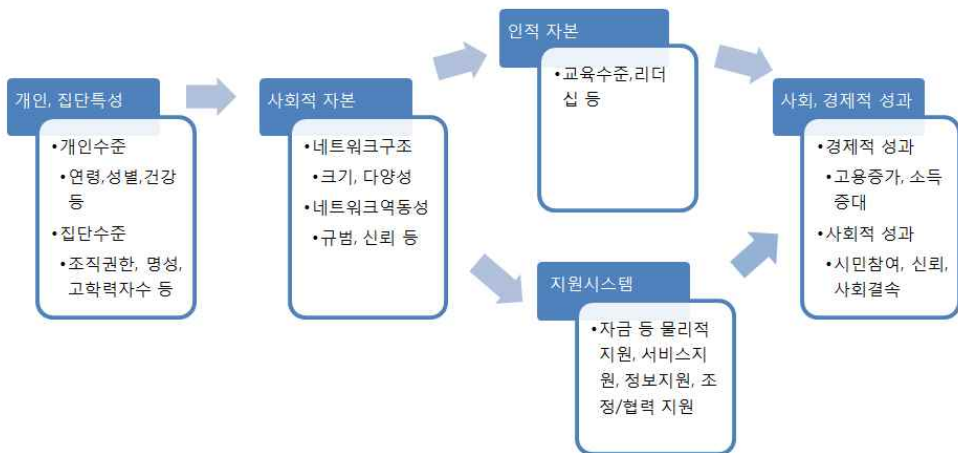
- 둘째, 사회적 자본형성이 지역공동체 경제개발 성공의 중심이다(Putnam, 1993, 2000).
 - 경제개발을 위해서는 지역공동체개발(community development)에 초점을 두어야 함
 - 특히 경제, 정치와 거의 관련이 없는 종교단체, 합창단 등의 지역사회단체의 활동이 중요

- 사회적 자본은 경제 활성화뿐만 아니라 민주주의를 공고히 하는 데 있어서도 핵심

○ 셋째, 인적 자본(human capital)은 전통적으로 경제개발에 있어서 가장 중요한 요인으로 고려되고 있다(Dwyer & findeis, 2008).

- 인적 자본은 개인의 기술, 지식, 열정을 설명하는 용어로 지역의 경제적, 사회적, 환경적 개발 진흥하는 핵심요인
- 인적자본 개발은 특정지역에 한정되지 않고 전체 국가범위에 적용될 수 있는 프로그램으로 대부분 시행됨
- 따라서 대부분 국가의 경우 인적자본 개발은 농촌개발프로그램 보다 일반적 국가프로그램에 더 큰 영향을 받음

○ 위의 논의를 토대로 농어촌공동체사업 성과에 대한 분석 틀을 제시하면 아래와 같다.



<그림 2-1> 지역사회공동체사업 성과분석 틀

자료: Beckley et al, 2008, p62; PRI Project, 2005, p6; Westlund & Bolton, 2003, p89 모델을 토대로 재구성

다. 농촌지역공동체사업의 사회적·인적자본 관련 주요 논쟁

1) 경제개발 vs. 사회개발

- 목표로서 경제개발의 중요성은 명확하지만, 사회개발의 중요성에 대해서는 많은 혼란이 존재한다(Shortall, 2004).
 - 예를 들면, 프로젝트 수행에서의 시민의 적극적 개입, 소외계층의 참여와 같은 사회개발이 중요하다고 강조되지만, 실제 프로젝트 수행 시에는 프로젝트 자금의 빠른 집행 및 사업성과가 최우선적으로 고려되어 사회개발은 종종 무시됨
 - 특히 고용창출이 중심적인 요구사항이 되면서 이 같은 경향은 심화되는 현상을 나타냄

- LEADERD와 같은 성공적으로 평가되는 농어촌지역공동체사업의 경우에도 목표는 경제적 사회적 개발을 동시에 고려하지만, 평가과정은 대부분 경제개발에만 초점을 두는 경향이 있다(Shortall, 2004).
 - 경제개발 영향에 대한 분석도 매우 피상적
 - 예를 들면 일자리창출의 경우, 창출된 일자리 형태, 어떤 계층이 고용되었는지에 분석은 거의 없음
 - 특히 사회개발의 핵심목표인 사회적 포용(civil inclusion)에 가장 중요한 분배개선에 대해서는 거의 논의가 되지 않음

2) 파트너십 문제

- 농어촌공동체 사업과 관련된 지역내 의사결정은 대부분 사부문과 공공부문의 다양한 단체의 파트너십을 통해 이루어진다. 농어촌공동체사업은 대부분 상향식 의사결정, 지역분권이 강조됨에 따라 지역단위 파트너십은 중앙으로 부터 권한을 위임받는다. 그러나 파트너십이 농어촌 현장에서 실제 어떻게 작동하는지, 효과적인 작동에 대한 장애물, 파트너십의 성공요인에 대해서는 거의 알려져 있지 않다(Edwards et al., 2000; Moseley and Cavazzani, 2001). 특히 파트너십의 부정적 측면에 대한 논의는 거의 없다.
- 파트너십의 문제는 몇 가지 측면에서 제기될 수 있다. 첫째, 지역내의 권력 차별성으로 인해 파트너십의 부정적 측면이다.
 - 파트너십에 대한 미화는 지역내부의 권력차별을 숨길 수 있음
 - 지역공동체사업에서 특정그룹은 의사결정에서 소외되는 경우가 많음
 - 성, 계층, 교육수준에 따른 사회적 차별은 파트너십을 통한 지역수준에서도 존재
- 둘째, 파트너십의 중요성에 대한 이론적 기반인 사회적 자본은 권력과 사회적 불평등의 문제를 무시하는 측면이 있다. 예를 들면, 농촌지역의 여성단체들은 결속력이 강하고 신뢰수준이 높은데도 불구하고, 자원 배분에서 소외되는 경우가 많다.
- 셋째, 파트너십은 민주적 대표성에서도 한계를 가질 수 있음
 - 파트너십은 프로젝트 예산을 다루고 개발 틀을 설정하는 데 핵심

적인 역할을 수행함

- 그러나 많은 경우 동일한 사람이 대다수 파트너십의 회원. 이와 함께 소수의 지역주민이 다수의 파트너십 의사결정에 핵심적 역할
- 이처럼 선출되지 않은 소수의 지역주민이 주요의사결정을 하고, 프로젝트 기간 동안 단기적으로 구성된 조직이 민주적 대표성을 가질 수 있는지에 대한 문제제기가 자주 이루어짐
- 대부분 프로그램 수행기간 동안 단기(3-5년)간 유지되는 지역 파트너십이 사회적 배제(social exclusion) 문제를 해결하는 데는 한계가 있을 수밖에 없으므로, 경제적 사회적 포용(economic and social inclusion)에 대해서는 국가가 책임성을 가지고 적극적으로 관여해야 함

3) 평가문제

- 지역공동체사업은 i)경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하는 점 ii)정책수혜자가 다수의 그룹이라는 점(예를 들면, 소농, 실업상태청년, 여성 등) iii)사업효과가 나타나기 까지는 일정 시간이 필요하다는 점 iv)타사업과 동시에 지원이 이루어짐에 따라 사업효과를 분리해내기 어렵다는 점에서 객관적 사업평가시스템 구축에는 많은 어려움이 있다.
- 이처럼 지역공동체사업의 경우는 사업을 모니터링하고 평가하는 기존의 사업에 비해 상당한 어려움이 따른다. 평가문제와 관련된 중요한 논의는 다음과 같다.
- 첫째, 지역공동체사업 성공의 가장 중요한 지표인 사회적 자본의

양은 시간에 따라 변하고 계량화하기 어렵다.

- 구체적이고 현실적인 지표개발이 중요
- 지표선정에는 이해관계자를 패널로 참여시켜 동의를 확보하는 것이 중요
- 지역공동체사업의 목적에 적합한 사회적 자본의 다양한 형태를 반영하는 질적 양적 데이터의 수집이 필요

○ 둘째, 다양한 학문 간의 빈약한 상호작용도 평가를 어렵게 한다.

- 측정방법과 개념에 대한 명확성과 동의가 부족, 따라서 기존의 개발 성과지표를 이용하는 경향이 있음
- 예를 들면, LEADER의 경우에도 창출된 일자리 수, 창출된 비즈니스 수, 교육훈련자 수 등 계량화가 가능한 항목위주로 평가
- 최종 실적 측정에 대한 의존은 사회자본 형성에 있어서 가장 중요한 사업 수행 과정에 대한 평가 실패

○ 이처럼 지역공동체사업 평가의 어려움에도 불구하고 선진국의 경우에도 예산제약으로 인해 좀 더 엄격한 평가에 대한 요구 심화되고 있다. 특히 최근에는 유럽을 중심으로 공공재에 대해서만 예산을 투입해야 한다는 요구가 점점 강화되고 있다.

라. 농촌지역공동체사업 추진 시사점

- 농어촌공동체사업의 현황 및 기존 논쟁을 바탕으로 현재 국내에서 진행되고 있는 농어촌공동체 사업의 추진방향을 제시하면 다음과 같다.
- 첫째, 사회적 배제에 우선적으로 정책관심을 둘 필요가 있다.
 - 농촌개발정책이나 지역공동체사업의 핵심목표는 농어촌지역의 경제적 약자에게 새로운 고용기회와 소득 증대의 기회를 제공하는 것임
 - 현재 마을만들기 사업을 중심으로 한 공동체사업은 대부분 지역 여건이 우수하여 단기간에 경제적 성과가 가능한 곳이 선정됨
 - 이에 따라 여건이 불리하여 외부 지원이 필수적인 마을은 거의 선정되지 못하고, 경쟁력이 있는 마을에 다수의 마을만들기 사업과 기타 농업보조사업이 집중되는 경향이 나타남
 - 외국의 연구결과들을 보면, 경제적 여건이 불리하고 교육수준이 낮은 주민들이 새로운 창업활동 등에서 더 많은 성과를 도출
 - 농어촌지역내에서 약자그룹이 의사결정이나 정부지원 사업에서 소외되지 않도록 사회적 배제 문제에 대해서 중앙정부가 책임성과 균형 감각을 가지고 관여해야 함
- 둘째, ‘선택과 집중 모델’에서 ‘확산 모델’로 사업방식을 변화시킬 필요가 있다.
 - 현재 진행되고 있는 마을만들기는 단기간의 사업성과를 위해서 소수의 마을을 선정하여 집중적으로 지원하는 방식

- 이 같은 방식에서는 정부자금 지원이 종료되면 대부분 사업이 지속되지 못할 가능성이 큼. 이와 함께 지원을 받은 마을은 사업지속성을 위해서 새로운 보조사업 획득에 집중하게 되고, 이에 따라 제한된 예산이 특정마을에 지속적으로 투입될 가능성이 높아짐
 - 다양한 아이디어가 실험되고 현실화될 수 있도록 초기 선정에 있어서는 대다수 사업에 대해 소규모로 지원하고, 향후 본격적이 투자자 필요한 경우에는 엄격한 심사를 통해 선정하고, 이에 대한 자금지원도 초기 사업수행의 방아쇠 역할에 한정
 - 다양한 아이디어가 경쟁하고, 이 과정에서 성공한 모델이 정부의 특별한 자금지원이 없어도 타 지역에 확산되도록 사업을 설계
- 셋째, 사업선정에 있어서 지역주민 참여를 통한 민주성 강화하여야 한다.
- 현재 마을만들기 사업은 대부분 위원회를 구성해서 대상지역을 선정하고 평가. 위원회가 주관적 문항으로 구성된 평가표로 평가하는 방식
 - 선정과 평가를 담당하는 위원들이 너무 제한되어 있음. 동일인물이 다수의 위원회에 속해있음
 - 위원선정이나 사업에 대한 선정·평가에 있어서 담당공무원이나 사업수행기관의 영향력이 강한 구조
 - 위원들이 전문가이긴 하지만 대부분 사업지역에 살지 않는 경우가 많고, 잠깐 시간을 내서 선정·평가에 참여. 그러나 담당공무원은 많은 시간을 업무에 투입하므로, 사업지역에 대해 더 많은 정보와 지식을 가지고 있는 경우가 많음
 - 사업의 성공과 실패는 담당공무원의 인사고과와는 직결되지만 위원회는 책임문제가 거의 없음
 - 이에 따라 장기적으로 효과가 나타나고 눈에 보이지 않는 사회적 자본

- 그러나 인적 자본개발 보다는 사업비 집행과 단기적 사업실적에 초점
 - 공동체사업의 성공에는 지역주민의 적극적 참여가 핵심요소, 지역 주민이 사업의 선정단계에서 부터 적극적으로 참여할 수 있도록 설계할 필요성이 있음
 - 지역의 다양한 단체대표를 패널 풀로 구성. 경제적, 정치적 단체 외 친목모임, 취미동호회 등을 포함
 - 100-200명 풀을 구성해서 이 풀에서 50명 정도를 선정위원회로 구성
- 넷째, 객관적인 모니터링 및 평가시스템 구축이 시급히 이루어져야 한다.
- 예산제약이 심해질수록 사업효과에 대한 엄밀한 평가가 요구됨. 향후 농촌공동체사업이 지속적으로 공공의 지지를 받기 위해서는 객관적인 평가시스템을 통해 사업효과를 증명해야 함
 - 정책평가 공급자인 연구자들에 대한 지역공동체사업의 평가개념, 과정, 방법에 대한 연구지원과 수요자인 정책의사결정자와 이해관계자들에게 효과적인 커뮤니케이션 수단에 대한 지원 필요

제 3 장



지역공동체회사 사례 연구

- 제 1 절 사례연구 개요
- 제 2 절 지역공동체회사의 특성
- 제 3 절 지역공동체사업 준비도
- 제 4 절 지역공동체회사 사업수행의 문제점

3. 지역공동체회사 사례 연구

가. 사례연구 개요

- 지역공동체회사의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안을 도출하기 위하여 사업을 시작한 지 2년 이내의 사업체를 대상으로 사례연구를 실시하였음
 - 사례연구는 전라북도 농촌지역공동체 사업체인 14개소를 대상으로 하였으며, 전라북도 농촌지역의 다양한 특성을 반영하기 위해서 14개 시군의 농촌마을이 모두 포함되도록 하였음
 - 사례연구 지역공동체 사업체는 <부록 2>에 나타나있음
- 14개 사업체를 대상으로 한 사례연구는 크게 3단계로 이루어 졌음
- 첫 번째 단계는 14개 지역공동체 사업체를 대상으로 사업체의 사업계획서와 임원진에 대한 인터뷰를 통해 사업체의 특성을 분석하였음
 - 사업체에 대한 특성조사는 사업체의 사업계획서나 사업체 소개문

서 등을 통해 조사하였으며, 사업체의 임원진에 대한 인터뷰를 통하여 추가적인 사업체 정보를 수집하였음

- 사업체 특성조사의 주요 내용은 지역공동체 유형, 조직형태, 주고객 위치, 경쟁자 위치, 판매방식, 사업관리체계화 정도 등이었음

○ 두 번째 단계는 사업체가 얼마나 공동체사업을 할 수 있는 준비가 되어있는 지를 분석하기 위해서 설문조사를 통해서 공동체사업 준비도를 측정하였음.

- 지역공동체사업 준비도는 3가지 차원으로 구분되어 측정되도록 설계되었음
- 준비도에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 사업체당 3부 정도의 설문조사를 실시하였음
- 직접방문조사와 이메일 등을 통해 2011년 3-4월 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 14개 사업체의 임원급이 작성한 37부의 설문지가 회수되었음
- 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 위에서 조직준비도, 지역공동체준비도, 사업준비도, 지역공동체사업의 어려움. 지역내 파트너십 중요성 등으로 구성되었음. 준비도에 대한 문항은 응답의 모호성을 없애기 위해서 3점 리커트 척도로 구성하였음.
- 준비도와 준비도 설문조사방법에 대한 자세한 내용은 III장 3절에 나타나있으며, 준비도 설문지는 <부록 1>에 나타나 있음

○ 세 번째 단계는 농촌지역공동체회사의 창업과 사업초기 운영 어려움을 파악하기 위해서 사업운영의 문제점에 대해 설문조사를 실시하였음

- 문제점에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 사업체당 3부 정도의 설문조사를 실시하였음
 - 직접방문조사와 이메일 등을 통해 2011년 3-4월 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 14개 사업체의 임원급이 작성한 37부의 설문지가 회수되었음
 - 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 자금마련, 인력운영, 마케팅, 협력관계, 행정지원, 법적규제 등 사업체 운영의 전반에 대한 내용으로 구성되었음. 문제점에 대한 문항은 7점 리커트 척도로 구성하였음.
 - 사업의 문제점에 대한 설문문항은 <부록 1>의 설문지를 참고
- 사업체별 맞춤형 육성 지원책에 대한 시사점을 도출하기 위해서 사업체의 준비정도와 지역공동체 사행수행의 어려움 인식에 차이가 있는 지를 분석하였음
- 우선 사업체의 체계적 운영정도에 따라 사업수행 어려움에 대해 어느 정도 인식차이가 있는 지를 분석하였음. 사업체의 특성 자료를 활용해 체계적으로 운영이 이루어지는 사업체와 그렇지 않은 사업체를 구분하였음
 - 공동체사업 준비도 차이가 따라 사업수행 어려움에 대해 어느 정도 인식차이가 있는 지를 분석하였음. 공동체사업 준비도 점수를 활용하여 공동체사업 준비가 우수한 집단과 보통인 집단으로 구분하여 분석하였음

○ 사례연구의 조사개요를 도식화하면 아래 <그림 3-1>과 같음



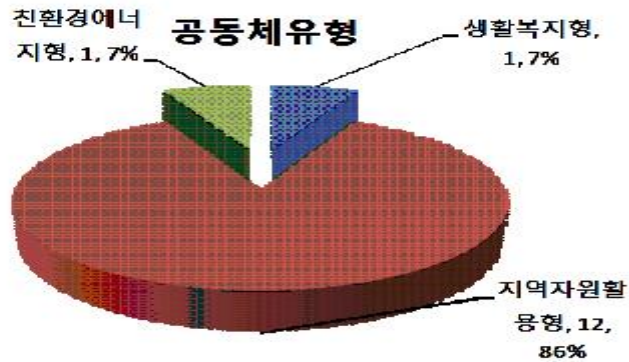
<그림 3-1> 사례연구 조사·분석 체계

나. 지역공동체회사의 특성

1) 지역공동체회사 유형

- 지역공동체회사 유형은 크게 3가지로 분류하였음
- 첫 번째 유형은 지역특산품이나 문화를 이용하는 사업형태인 지역자원활용형임. 지역자원활용형은 아래와 같이 3가지 사업이 대표적임
 - 지역특산품·문화·자연자원 활용사업
 - 지역관광, 농촌체험, 전통공예 등 지역특화 아이템 활용
 - 지역자원 및 특화브랜드 개발·홍보 등 커뮤니티 마케팅
 - 재래시장·상가 활성화사업
 - 구도심 및 재래시장 상가의 수익사업 모형 개발을 통해 해체 위기의 지역상권 복원 및 안정적 일자리 창출
 - 공공부문 위탁사업
 - 지역축제, 공원관리, 주민자치센터 프로그램, 학교급식 등을 지역주민 주도의 비즈니스로 확대 활용
- 두 번째 유형은 지역자원 재활용, 녹색에너지활용, 생태보전을 중심으로 사업형태인 친환경에너지형임. 친환경에너지형은 아래와 같이 3가지 형태가 대표적임
 - 쓰레기·폐기물 처리 및 자원재활용 사업
 - 음식쓰레기, 폐자원(현웃, 폐금속, 폐식용유, 장난감 등) 재활용 등 친환경 녹색사업

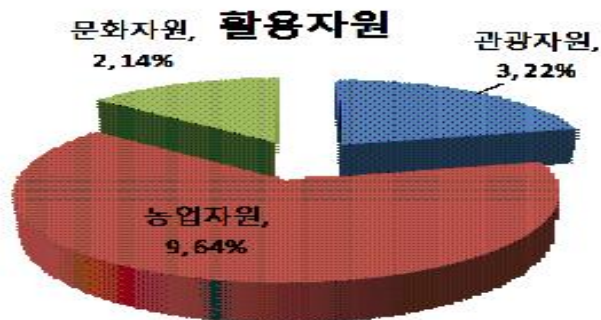
- 태양열·자전거활용 등 녹색에너지 실천사업
 - 저탄소 경제실현을 위해 태양열·지열·풍력사업 등
 - 녹색성장자연에너지 및 자전거이용 활성화 등
- 외래동식물 퇴치 등 생태계 보전사업
 - 돼지풀, 꽃매미 등 외래동식물 조사 및 효율적 퇴치사업
 - 해양생태계, 전통식물 등에 대한 체계적 조사 및 생태계보전
- 세 번째 유형은 저소득 취약계층이나 다문화가족 중심으로 이루어지는 생활복지형임
- 생활복지형은 아래와 같이 2가지 사업형태가 대표적임
 - 저소득 취약계층 지원사업
 - 기초수급자, 독거노인 등에 대한 복지·간병 등
 - 저출산 고령화시대를 맞아 방과 후 아이 돌보미사업 등
 - 다문화가족 지원사업
 - 다문화가족의 적응을 위한 오리엔테이션, 한국어교육 등
 - 다문화가족이 직접 주체로서 참여할 수 있는 사업
- 사례대상 14개 지역공동체회사 중 86%인 12개 사업체가 지역자원활용형이었고, 친환경에너지형과 생활복지형은 각각 1개소를 차지하였음
- 이 같은 현상은 현재 국내의 지역공동체사업이 대부분 농식품부를 중심으로 진행되는 지역공동체 사업이 대부분 사회적 목표보다는 경제적 목표를 중심으로 이루어지고 있기 때문임
- 사업의 선정 시 사업에 대한 성과가 중시되는 상황에서 지역의 농산물이나 관광자원을 활용하는 편이 타 유형에 비해 경제적 성과를 더 높일 수 있다는 측면이 반영된 결과로 보임



<그림 3-2> 지역공동체회사 유형_공동체

2) 활용자원

- 지역공동체회사는 대부분 농업자원을 활용해 사업을 시작했음. 전체 14개 사업체중 64%인 9개 사업체가 농업자원을 활용하였으며, 관광자원 활용 사업체가 3개소, 문화자원 활용 사업체가 2개소로 나타났음

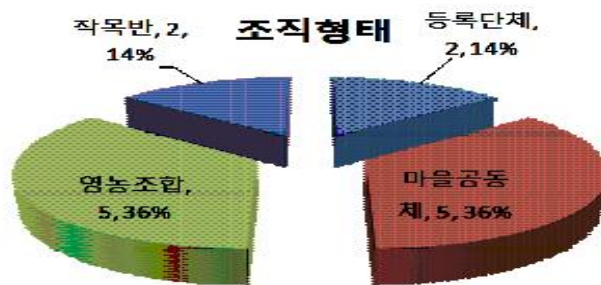


<그림 3-3> 지역공동체회사 유형_활용자원

- 농업자원은 핵심품목을 전문적으로 가공·유통하는 사업체(우리밀영농조합의 밀가공, 구름에 뜬 마을의 오미자, 천년초마을의 천년초 등)와 다양한 지역농산물을 새로운 유통경로를 개척하여 판매하고자 하는 사업체(건강한밥상, EM실천회 등)로 구분되었음
- 관광자원은 주로 농촌마을의 주변 경관을 활용하여 체험위주 사업을 진행하는 사업체(남내마을, 누운골)와 농촌 지역내 존재하는 다양한 체험·관광자원을 네트워크화 하여 도시민에게 새롭고 공정한 여행 경험을 제공하고자 하는 사업체(풍덩)로 구분되었음
- 문화자원은 지역의 전통문화자원을 활용하고자 하는 사업체(부안도예가협회)와 지역의 다문화가족의 전통의상을 사업에 활용하고자 하는 사업체(레인보우뷰티크)가 있었음

3) 조직형태

- 지역공동체회사의 조직형태는 크게 영농조합, 작목반, 등록단체¹⁾, 미등록마을공동체 등 4가지 형태로 구분되었음



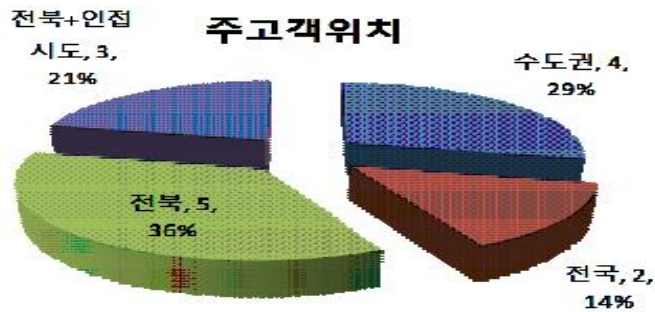
<그림 3-4> 지역공동체회사 유형_조직형태

- 전체 14개 사업체중 영농조합과 마을공동체의 사업형태가 각 5개소로 나타났으며, 작목반과 등록단체는 각 2개소로 나타났음
- 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동 활동과는 달리 지역공동체회사는 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임. 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음
- 이는 전체의 63%가 비즈니스를 위한 사업체 조직형태가 아니라는 점에서 향후 좀 지역공동체회사 육성을 위해서는 사업을 위한 조직형태 구성에 대한 지원이 필요함을 보여줌

1) 새마을회, 마을회 등으로 신고 등록된 단체

4) 주고객 위치

- <그림 3-5>는 농촌지역공동체회사의 주고객 위치를 보여줌. 14개 사업체 중 36%인 5개 사업체가 전라북도가 사업의 주고객이며, 그 다음으로는 수도권이 4개소, 전라북도와 인근시도가 3개소, 전국 단위가 2개소로 나타났음



<그림 3-5> 지역공동체회사 유형_주고객위치

- 조사사업체의 60% 정도인 8개소가 주고객의 위치를 전라북도나 전라북도 인근을 주요 목표 고객으로 설정하고 있었음. 이들 사업체 중 전라북도가 주고객대상인 경우는 대부분 로컬푸드 형태로 사업을 하고자 하는 사업체(우리밀, 신탄미산, 건강한밥상)가 많았고, 전라북도와 인근지역을 주고객대상으로 하는 사업체는 전라남도 인접 지역으로 체험·관광을 중심으로 사업을 하고자 하는 사업체(누운골, 부안도예가협회)가 많았음
- 수도권이나 전국의 고객을 대상으로 사업을 진행하는 사업체의 경우는

지리적 위치로 수도권 고객을 확보하고 있는 사업체(무주 호롱불마을), 제품에 대한 인지도를 바탕으로 기존 고객을 다수 확보하고 있는 사업체(천년초마을)가 있었음

- 그러나 그 외 사업체는 전문화된 특정 가공제품(오미자, 엿, 전통의상)이 주 판매제품이어서 주고객 수도권이나 전국으로 택한 경우가 많았음
- 지역공동체사업은 주로 관계성이 중요한 소규모 사업이므로, 전국을 대상으로 하는 사업체의 경우는 좀 더 면밀한 시장조사를 토대로 수도권 지역의 관련기관과의 협력체계를 구축하는 것이 향후 중요한 과제가 될 것임

5) 주경쟁자 위치

- <그림 3-6>은 농촌지역공동체회사의 주 경쟁자의 위치를 보여준 14개 사업체 중 사업경쟁자 위치가 지역시군이나 타시도인 경우가 각각 5개소였으며, 인접시군인 경우가 4개소로 나타났음
- 주경쟁자에 대한 인식에서 지역시군이 아니라 인접시군이나 타시도가 60% 이상으로 나타났음. 이 같은 결과는 지역공동체회사의 운영이 주로 지역에서 개발되지 않은 자원을 지역공동체가 사업화한다는 취지를 어느 정도 살리고 있는 것으로 보임
- 그러나 전체의 1/3이상인 5개 사업체는 지역내 사업체가 주경쟁자라고 응답했음. 이들 사업체의 경우는 대부분 사업의 주고객이 수도권인 경우로 지역의 특산품의 인지도를 활용해 지역특산품 판매를 확장

하고자 하는 경우(호룡불, 구름에 뜬 마을, 가작마을)가 많았음



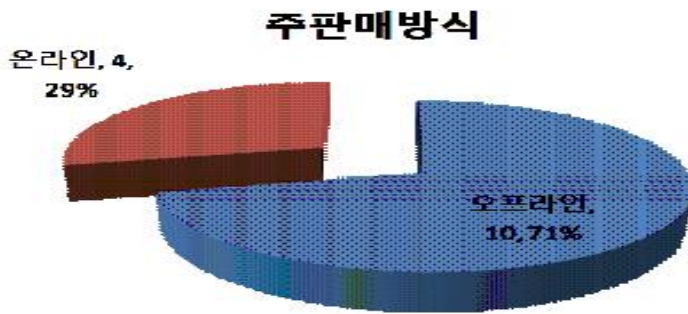
<그림 3-6> 지역공동체회사 유형_주 경쟁자 위치

- 농촌지역은 일반적으로 기본적인 서비스와 인프라의 부족으로 기업창업활동에 불리함. 따라서 농촌지역은 지역내 연구기관 등의 지원기관 부족 등으로 발생하는 정보의 비대칭성 등의 시장실패를 보완하기 위해서 정부의 지원이 이루어지고 정당성을 가짐. 지역공동체회사는 이 같은 농촌지역의 불리함을 해결할 수 있는 새로운 대안으로 현재 중앙정부와 지자체 단위에서 활발하게 지원이 이루어지고 있음. 그러나 지역공동체회사에 대한 지원을 결정하기 위해서는 이 같은 불리함을 해결할 수 있는 아래와 같은 대안도 동시에 고려될 필요성이 있음
 - 농촌지역에 공공서비스가 필요한 계층에게 직접적인 재정보조
 - 기존의 개인사업체나 중규모 이상의 사업체가 농촌지역에서 사업을 유지하도록 인센티브를 제공하거나 규제를 적용
 - 필요한 서비스가 지역내에서 자발적으로 일어나도록 지역공동체활동이나 지역역량을 강화

- 첫 번째 정책선택은 취약계층 복지를 위한 일반적인 방법이지만, 사업성과에 대한 통제나 개인의 선택에 대한 자유가 없다는 점에서 불리함
- 두 번째 정책선택은 어느 정도 규모의 경제가 필요한 상황에서는 매우 효과적으로 작동하지만, 그렇지 않을 경우 상업적 사업자에 대한 인센티브로 재정투입을 해야 한다는 문제점을 가짐
- 세 번째 정책선택은 농촌의 지역공동체활동의 토대를 보강하고, 어느 정도까지는 지역의 공공서비스 및 개별사업에 대한 새로운 대안으로 활용될 수 있음
- 지역공동체회사에 대한 적극적인 활성화정책과 지원 대책은 지역 역량을 강화하여 새로운 지역서비스 활동에 대한 창출을 위해 시작되었음

6) 주 판매방식

- <그림 3-7>은 농촌지역공동체회사의 주 판매방식을 보여줌. 14개 사업체 중 사업체에 대한 홍보나 제품의 판매방식이 주로 오프라인 경우가 71%인 10개소였으며, 온라인인 경우가 4개소로 나타났음
- 온라인인 경우는 대부분 체험을 중심으로 하는 사업체(누운골, 풍덩)이거나 전국을 대상으로 지역의 특산품을 판매하고자 하는 사업체(동곡마을, 천년초마을)이었음

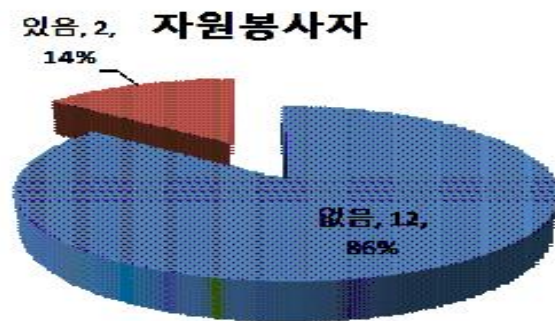


<그림 3-7> 지역공동체회사 유형_주 판매방식

- 전라북도 농촌지역의 경우 주고객층이 위치하는 수도권과의 거리 문제로 인해 사업체의 운영과 성장에는 한계가 있음
- 따라서 이 같은 한계를 극복하기 위해서는 인터넷의 활용이 매우 중요한 과제임. 그러나 지역공동체사업의 경우에는 대부분 관계성을 중심으로 인근지역이 주 목표시장이 경우가 많아서 온라인 활용이 크게 활성화되지 않았음. 이와 함께 인터넷 활용을 위해서는 지속적으로 유지 관리할 인력이 필요하고, 인터넷을 통한 상품판매의 경쟁이 심화되는 속에서 좀 더 적극적이고 특화된 인터넷 홍보가 필요하지만 농촌지역은 이를 운영할 수 있는 인력이 절대적으로 부족함
- 따라서 지역공동체회사들간의 협력체계를 구축하여 공동 홍보나 온라인 판매를 할 수 있는 방안이 필요함. 특히 최근에는 SNS의 활용 등 온라인 관계망을 활용한 마케팅이 더욱 중요해지고 있으므로, 이에 대해 지역공동체회사들 간의 협력구조가 필요함

7) 자원봉사자

- <그림 3-8>은 농촌지역공동체회사의 자원봉사자 유무 현황을 보여줌. 14개 사업체 중 자원봉사자가 없는 경우가 전체의 86%인 12개소였으며, 자원봉사자가 있는 경우는 단지 2개소에 불과하였음



<그림 3-8> 지역공동체회사 유형_자원봉사자

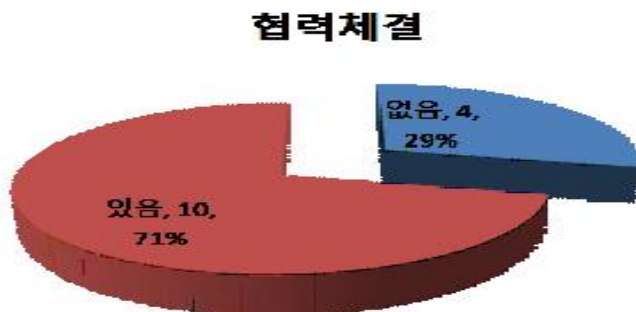
- 조사대상 지역공동체 사업체들은 대부분 수익성을 추구하는 상업적인 목표를 가지고 있기 때문에 자원봉사자의 참여보다는 직접 사업수혜자 중심으로 운영되고 있었음
- 영국의 지역공동체회사 사례를 보면 대부분 마을중심 지역공동체 회사의 경우는 사업체 활동가 중 10-25% 정도가 자원봉사자로 구성되어 있음. 이들은 주로 은퇴한 전문가나 지역외 전문가로 자발적으로 지역에 필요한 기술적인 부문에 대한 업무를 보조하거나 지역포럼에 참여하고 있음
- 지역공동체회사는 많은 경우 지역내 주민들의 자발적인 참여가 성공에

필수요건임. 따라서 향후 지역공동체의 지속적인 운영과 발전을 위해서는 자원봉사자의 적극적 결합을 유도할 수 있는 정책적 지원이 필요함

- 최근 농식품부와 행정안전부는 지역공동체사업에 전문가들의 자발적인 참여를 유도하기 위해서 재능나눔 pool을 적극적으로 구성 운영할 계획을 가지고 있음. 그러나 중앙차원의 인위적인 조직화는 형식적인 참여로 끝날 가능성이 많음. 따라서 지역차원에서 지역공동체의 사회참여 활동을 통해 자연스럽게 자원봉사자의 참여를 유도하고, 지역내 은퇴자를 활용하거나 지역과 인연을 가진 전문가를 적극 발굴하여 활용할 필요가 있음

8) 협력체결 여부

- <그림 3-9>는 농촌지역공동체회사의 1사1촌 등 타 단체와의 협력 관계 체결 현황을 보여줌. 14개 사업체 중 협력체결을 한 경우가 전체의 71%인 10개소였으며, 협력관계 체결이 없는 경우가 4개소로 나타났음

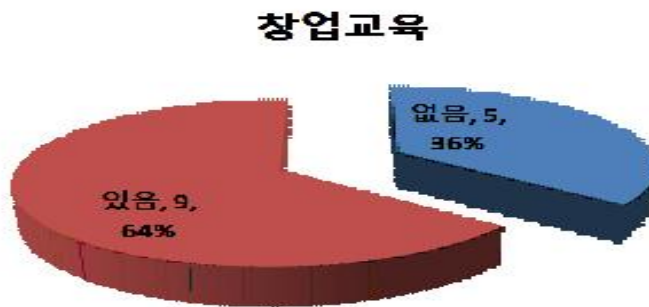


<그림 3-9> 지역공동체 회사 유형_협력체결

- 자원봉사자와 더불어 지역 외 타 기관과의 1사1촌 등 협력관계는 지역공동체의 지속적인 성장에 매우 중요함
- 사업을 시작하기 전 많은 지역공동체는 지역 외 대기업이나 공공기관들과 1사1촌 등의 관계를 맺고 있는 것으로 나타남. 이는 지역공동체사업장으로 선정되거나 시작하게 되는 마을의 경우는 대부분 기존에 체계적이지는 않지만 지역 외 관계망을 통해서 판매하고 있는 곳임을 보여줌
- 협력관계가 5년 이상 이루어지고 지속적인 협력활동이 실제로 이루어진 사업체(호룡불마을)의 경우는 협력 기업을 통한 농산물 판매 및 체험활동 등 협력 기업을 통한 직접적인 수익과 함께, 협력 기업의 입소문을 통해 간접적인 판매도 상당히 이루어진 것으로 나타남. 이와 함께 사업의 기획, 경영 회계에 대해서도 협력기업으로부터 상당한 조언을 받고 있는 것으로 나타남
- 이를 볼 때 지역공동체사업의 성공과 지속적 유지를 위해서는 지역내 관계망 형성뿐만 아니라 지역외의 기업이나 관련 단체와의 협력관계를 유지하기 위해 적극적으로 활동할 필요성이 있음

9) 창업에 대한 교육 여부

- <그림 3-10>은 농촌지역공동체회사를 시작하기 전이나 시작한 직후에 회사창업과 운영에 대해 창업교육을 받아본적이 있는지에 대한 현황을 보여줌. 14개 사업체 중 창업교육을 받은 경우가 전체의 64%인 9개소로 나타났고, 5개소는 창업교육을 사전에 받은 경우가 없는 것으로 나타남



<그림 3-10> 지역공동체회사 유형_창업교육

- 창업을 활성화하고 이들의 창업 성공률을 높이기 위해서는 우선적으로 창업교육이 이루어 져야 함. 특히 정부의 지원을 통해 초기 창업에 대한 지원을 받고자 하는 지역공동체사업체는 사전에 창업 관련 교육이 이루어질 필요가 있음
- 농촌지역은 상대적으로 사업체를 경영하고 운영할 전문경험을 가진 인력이 상대적으로 적음. 이와 함께 인적역량을 갖추고 있어 창업 잠재력이 있어도, 창업이 현실화되기 위해서는 창업에 대한 치밀한

계획과 지역 현황 파악이 우선적으로 필요함

- 지역공동체회사의 사업계획서를 분석한 결과 대부분의 사업체가 매우 허술하고 막연한 사업계획을 가지고 있음. 따라서 창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공될 필요성이 있음

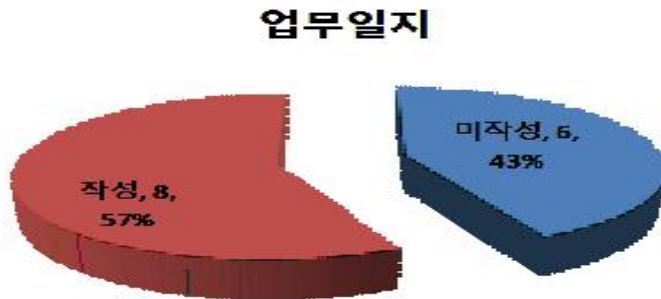
10) 사업체의 체계적 관리 정도

- 지역공동체회사의 사업이 어느 정도 체계적으로 관리되는 지를 파악하기 위해서 회계관리체계, 업무일지 작성 여부, 제품의 상표등록 여부를 조사하였음
- <그림 3-11>은 농촌지역공동체회사가 회계관리를 컴퓨터프로그램이나 외부 전문업체를 통하여 관리하고 있는 지에 대한 현황을 보여줌. 14개 사업체 중 체계적인 회계관리를 하고 있는 곳이 전체의 절반이 조금 넘는 8개소로 나타났고, 6개소는 회계관리체계가 없는 것으로 나타났음



<그림 3-11> 지역공동체회사 유형_회계관리체계

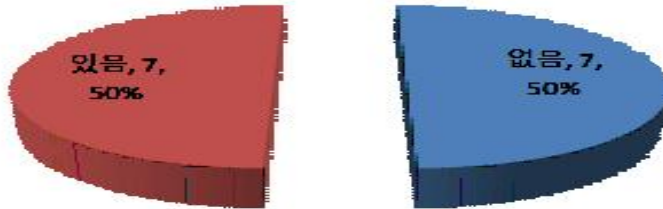
- <그림 3-12>는 농촌지역공동체회사가 사업체내에서 일어나는 중용한 업무사항을 기록하고 보관하는지에 대한 현황을 보여줌. 14개 사업체 중 업무일지를 매일 작성하는 사업체는 전체의 절반이 조금 넘는 8개소로 나타났고, 6개소는 업무일지를 관리하지 않는 것으로 나타남



<그림 3-12> 지역공동체회사 유형_업무일지

- <그림 3-13>은 농촌지역공동체회사가 판매하고자 하는 상품에 대한 상표가 특허청에 등록되어 있는지에 대한 현황을 보여줌. 14개 사업체 중 판매 제품의 상표를 등록한 업체는 전체의 50%인 7개소로 나타났으며, 7개소는 상표등록을 하지 않은 것으로 나타남
- 많은 사업체가 현재 새로운 제품을 개발하고 있는 단계였으며, 제품이 개발되면 상표등록을 할 계획을 가지고 있었음. 그러나 상품 개발과 상표등록에 대한 정확한 절차를 알지 못해서 도움을 받을 수 있는 기관을 찾고 있는 경우가 많았음

상표등록



<그림 3-13> 지역공동체회사 유형_상표등록

- 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과에서 보듯이 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음
- 이 같은 현황은 정부지원금이 투입되는 경우가 많음에 따라 사업자금과 사업운영이 투명성하게 이루어질 의무가 있는 지역공동체 사업체에는 특히 심각한 문제를 일으킬 가능성이 많음
- 지역공동체사업의 경우는 대부분 소규모 사업체 형태이고 운영자가 농민 등으로 체계적인 회계관리나 업무운영이 어려움. 특히 농가위주로 구성된 지역공동체회사는 공공자금 투입에 따른 보고자료의 과다에 대한 어려움으로 실제 사업진행에 대한 어려움을 호소하고 있었음
- 따라서 지역공동체회사와 지원기관의 역할분담을 통해 지역공동체 회사 운영자의 어려움을 해소할 필요성이 있음. 예를 들면, 복잡한 복식부기 등의 회계처리보다는 단식부기 형태로 간단히 기록할 수 있는 장부를 보급하고, 세무사 등과 연계하여 회계처리가 이루어지도록 지원하는 할 필요성이 있음

- 이와 함께 영국이나 캐나다의 지역공동체회사 지원기관들 체험 업무일지의 작성에 대한 예제와 업무일지 작성의 필요성 및 중요성도 예제를 통해 알 수 있도록 손쉬운 가이드북을 온·오프라인 형태로 제공할 필요성이 있음

- 상표등록 사례에서 보듯이 실제 처음 사업을 시작하는 지역공동체회사는 제품판매와 관련된 법적인 절차가 스스로 해결하기 가장 어려운 과제임. 따라서 상표, 특허, 식품위생과 관련된 법에 대해서 사전 교육을 하고, 도움을 받을 수 있는 기관이나 전문가에 대한 정보리스트를 만들어 배포하는 것도 중요한 과제임

다. 지역공동체사업 준비도

1) 지역공동체사업 준비도 개요

- 대부분의 소규모 사업체는 사업시작 3년 내에 실패함. 지역공동체 회사의 경우도 소규모 사업체로 사업초기에 안정적인 운영이 무엇보다도 중요함
- 그러나 지역공동체회사는 일반 영리기업에 비해 더 복잡한 환경에 처해 있음. 즉 지역공동체회사는 일반영리기업과는 다르게 생각하고 업무를 실행하는 조직의 문화의 형성이 요구됨
- 영리기업과 공동체에 기반한 지역공동체회사의 차이는 <표 3-1>과 같음. 그러나 영리기업과 지역공동체회사의 이 같은 차이가 항상 명확하게 나타나지는 않음. 개인 영리기업은 주주들의 이익만을 위해서 배타적으로 경영을 하기도 하지만, 많은 경우 점점 더 사회적 책임과 환경적 책임에 대한 경영을 강조하고 있음. 이와 함께 공동체 기반 사업체의 경우도 기업적인 문화가 점차 정착되어 가고 있음
- 지역공동체를 운영하는 비영리조직은 다수의 이해관계자-의뢰인, 지역 주민, 투자자, 고객 등-를 고려하여 사업체를 운영해야 함. 이에 비해 영리조직은 상대적으로 단순한 이해관계를 가짐. 이에 따라 지역공동체 기반 사업체는 다수의 이해관계자를 고려한 사업체 운영에 따라 높은

거래비용(transaction cost)이 요구됨. 이 같은 높은 거래비용은 지역공동체의 운영에 큰 걸림돌로 작용할 가능성이 큼

<표 3-1> 영리기업과 지역공동체 회사의 비교

영리기업	지역공동체회사
주요목적은 이윤창출	주요목적은 사회적 임무 수행
빠른 의사결정 문화	다수의 이해관계자가 참여하는 느린 의사결정 문화
기술, 경영관리에 재투자	지역공동체나 의뢰인(client)에 대한 프로그램개발과 서비스에 재투자
우선순위는 재정적 목적	재정적 목적과 함께 사회적 목적도 동시에 고려
고객(customer)의 요구에 초점	의뢰인(client)나 지역공동체의 요구에 초점

- 사업체를 운영하는 조직은 사업의 성장과 운영에 대한 추가적인 도전에 지속적으로 직면하게 됨. 이에 따라 더 기업가적인 문화를 사업체가 가지도록 노력하여야 함
- 기업을 발전시키고자 하는 조직은 위의 도전을 수행하기 위해 사전에 준비가 되어있어야 함. 조직의 준비도에 평가를 통해 지역공동체회사는 적절할 시기에 사업아이디어를 실행할 지를 결정해야함. 조직상황에 대한 충분한 정보분석에 기초할 때, 불필요한 자원의 낭비를 하지 않고, 사업체가 설정한 임무수행이 가능함
 - 지역공동체사업체의 준비도는 3가지 차원에서 측정이 가능함. 첫 번째는 ‘조직준비도’로 지역공동체회사를 시작하고 성공적으로 계획할 수 있는 지에 대한 조직의 역량을 측정하는 것임
 - 두 번째는 ‘지역공동체회사 준비도’로 지역공동체가 이윤획득 사업체로 얼마나 쉽게 전환할 수 있는지를 측정하는 것임
 - 세 번째는 ‘사업준비도’로 조직이 얼마나 기업가적 행태를 가지고

아이디어를 얼마나 사업화할 수 있는지를 측정하는 것임

○ 위 3가지 준비도를 측정하기 위한 구체적 내용은 아래와 같음

○ 조직준비도

- 명확한 미래상과 임무 설정
 - 사업체는 명확한 비전, 임무, (수치화된)목표를 가지고 있으며, 이에 대해 구성원들이 지지하는가?
- 전략적인 계획
 - 사업체는 전략적인 계획을 가지고 정기적으로 단기, 중기, 장기 사업계획을 점검하는가?
- 내부변화
 - 조직 내부의 변화를 유도하기 위한 계획을 수립했는가?
- 내부갈등
 - 조직 내부의 갈등을 해결한 경험과 기술을 가지고 있는가?
- 재정관리
 - 재정상황을 구성원들이 잘 알고 있으며, 향후 2-3년간의 재정운영에 대한 시나리오를 가지고 있는가?
 - 지역공동체 투자금이나 공공지원금 외의 다양한 투자처를 확보하고 있는가?
- 조직구성원
 - 구성원들의 책임을 결과와 연계하여 명확하게 규정하고 있는가?
 - 사업의 혁신을 위해 지속적인 학습을 수행하고 있으며, 사업수행에 따른 위험을 어느 정도는 감수하도록 북돋우는 분위기가 있는가?
- 비용효과성
 - 사업을 수행하는 방법이 비용효과적인지 지속적으로 조사하는가?

○ 지역공동체사업 준비도

- 지역공동체사업의 개념 이해
 - 사업체 구성원들은 일반 영리사업체와 공동체회사의 차이를 잘 알고 있으며, 공동체회사 방식의 운영을 지지하는가?
 - 공동체회사 방식은 우리사업체의 임무와 일치하고 있고, 우리 사업체가 생각하는 가치와 일치하는가?
- 외부이해관계자의 지원
 - 사업체는 현재 다양한 외부 이해관계자(고객, 후원자, 전문가그룹 등)를 가지고 있으며, 그들은 공동체회사의 취지와 목적을 이해하고 있는가?
- 잠재적 경쟁자와 협력자 인식
 - 사업체는 협력 가능한 잠재적 사업체와 경쟁사업체를 알고 있는가?
 - 사업체와 협력할 수 있는 파트너십 형성에 항상 관심을 가지고 있는가?
- 사업체 자원
 - 사업체의 사업아이템은 조직구성원이 가지고 있는 능력과 강점에 적합한가?
 - 사업체 지도부는 구성원들이 사업능력을 개발하도록 적극적으로 도와주기 위해 추가적인 시간과 노력을 투입하는가?

○ 사업준비도

- 사업 경험
 - 사업체 지도부는 과거에 작목반, 생산조직, 판매조직 등에서 경영진이나 핵심구성원으로 참여하여 사업체를 운영해 본 경험이 얼마나 많은가?
- 재정관리
 - 사업체는 회계관리와 정산을 할 수 있는 전문 직원이 있으며, 지도부는 회계관리 보고서를 통해 사업체 상황을 파악할 수 있는가?
 - 사업체는 자금확보 계획과 판매 계획을 구체적으로 가지고 있는가?
- 사업자금 집행 및 투자계획
 - 사업체는 정부지원금과는 별도로 사업아이템 개발, 홍보, 판매처확보 등을

위한 여유 자금을 얼마나 확보하고 있는가?

- 인적자원 및 기타 자원

- 우리 사업체 구성원은 상품개발에 필요한 충분한 기술을 가지고 있는가?
- 사업체운영에 필요한 충분한 장비와 공간을 보유하고 있으며, 향후 사업 확대에 필요한 여유공간도 확보하고 있는가?

2) 지역공동체사업 준비도 분석결과

가) 자료조사방법

- 지역공동체사업 준비도 측정을 위해서 우선 위에서 논의한 지역공동체사업 준비도의 3가지 차원을 토대로 설문지를 설계하였음. 준비도에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 조사하도록 설계되었으며, 이에 따라 사업체당 3부 정도의 설문조사를 하는 것으로 계획되었음
- 설문조사는 두 가지 방법으로 이루어 졌음. 첫 번째는 사례 사업체를 직접 방문하여 사업체의 대표의 협조를 얻어 대표를 포함한 임원급을 대상으로 직접 방문 조사하였음. 2011년 3-4월 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 14개 사업체의 임원급이 작성한 25부의 설문지가 회수되었음
- 두 번째 설문조사는 3부이상의 설문조사가 이루어지지 않은 사업체를 대상으로 사업체 대표에게 전화를 통해 협조를 구하고, 이메일이나 팩스를 이용해 설문조사를 실시하였음. 2011년 5월 기간 중 이루어졌으며 최종적으로 12부가 회수되었음

- 따라서 최종적으로 회수된 설문지는 모두 37부였으며, 1부 작성 사업체가 1개소, 2부 작성 업체가 5개소, 3부 이상이 8개소로 나타났음
- 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 위에서 논의된 조직 준비도, 지역공동체준비도, 사업준비도, 지역공동체사업의 어려움, 지역내 파트너십 중요성 등으로 구성되었음. 준비도에 대한 문항은 응답의 모호성을 없애기 위해서 3점 리커트 척도로 구성하였음. 준비도측정의 문항수, 준비도 측정의 이론적 점수와 실제 점수는 아래 <표 3-2>에 나타나 있음. 준비도에 대한 설문지는 <부록 1>에 나타나 있음

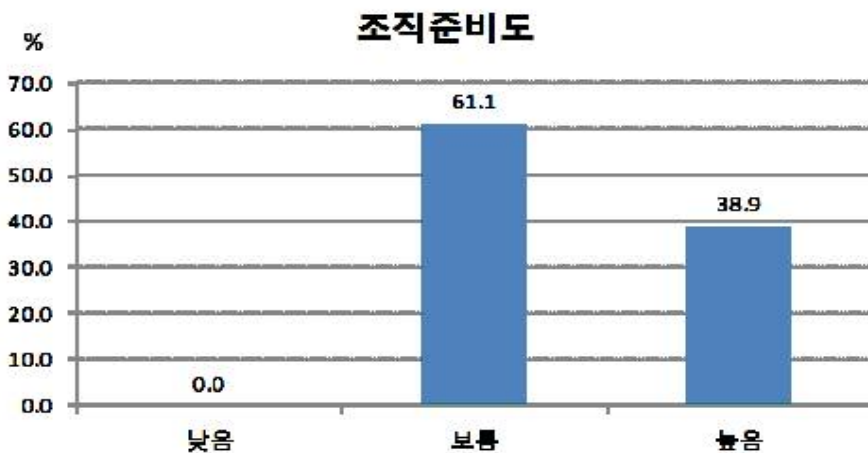
<표 3-2> 지역공동체사업 준비도 설문 개요

구 분	문항수	이론상 최저점수	이론상 최고점수	측정결과 최저점수	측정결과 최고점수
조직준비도	9	9	27	14	27
지역공동체준비도	6	6	18	8	18
사업준비도	6	6	18	9	18
준비도(전체)	21	21	63	35	61

나) 조사결과

(1) 조직준비도

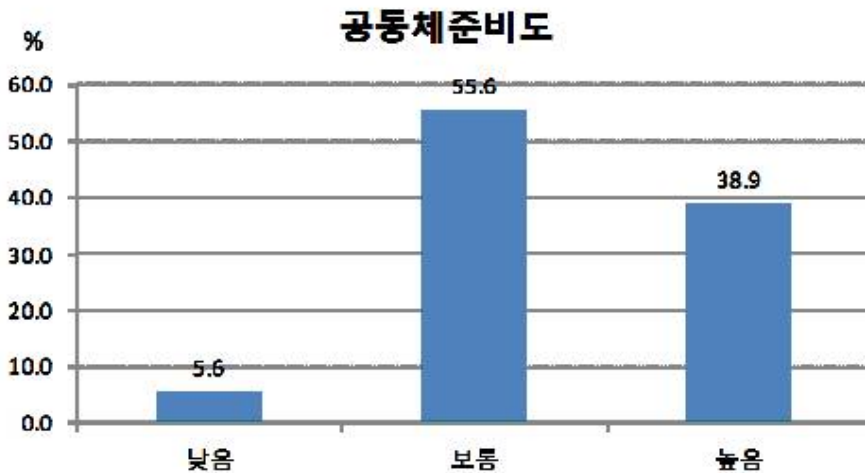
- 조직준비도를 측정하기 위한 문항은 총 9개 문항으로 구성되었으며, 14점에서 27점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(9~12점: 낮음, ~20: 보통, ~27점: 높음)로 구분하였음
- 지역공동체회사가 어느 정도 조직준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가결과는 <그림 3-14>에 나타나 있음. 조직준비도는 무응답 1명을 제외한 36명의 응답하였으며, 이 중 61.1%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우도 38.9%로 나타났음. 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 한명도 없는 것으로 나타남



<그림 3-14> 조직준비도

(2) 지역공동체준비도

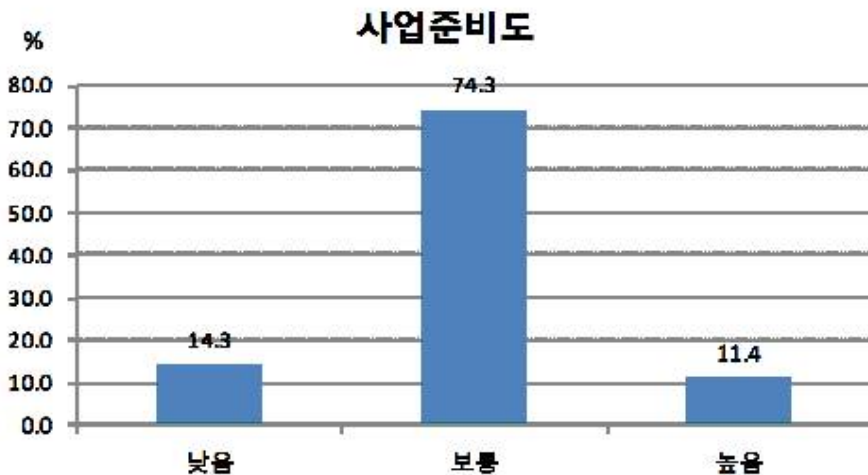
- 지역공동체준비도를 측정하기 위한 문항은 총 6개 문항으로 구성되었으며, 8점에서 18점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(6~9점: 낮음, ~14: 보통, ~18점: 높음)으로 구분하였음
- 지역공동체회사가 어느 정도 공동체준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가결과는 <그림 3-15>에 나타나 있음. 공동체준비도는 무응답 1명을 제외한 36명의 응답하였으며, 이 중 55.6%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우도 38.9%로 나타났음. 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 5.6%로 나타남



<그림 3-15> 공동체준비도

(3) 사업준비도

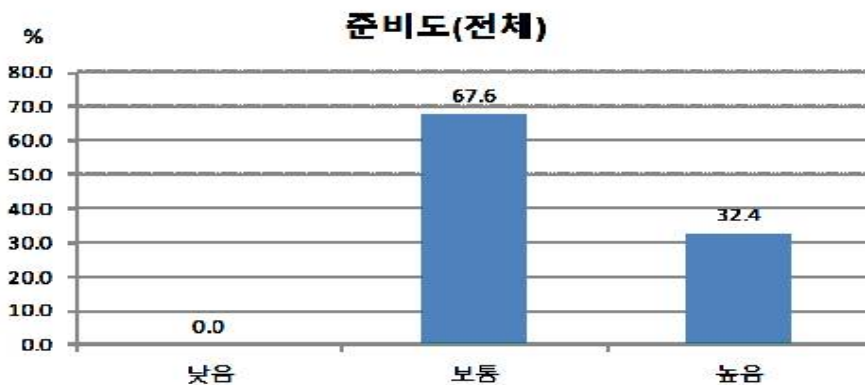
- 사업준비도를 측정하기 위한 문항은 총 6개 문항으로 구성되었으며, 8점에서 18점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(6~9점: 낮음, ~14: 보통, ~18점: 높음)으로 구분하였음
- 지역공동체회사가 어느 정도 사업준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가결과는 <그림 3-16>에 나타나 있음. 사업준비도는 무응답 2명을 제외한 35명의 응답하였으며, 이 중 74.3%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우는 11.4%로 나타났음. 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 14.3%로 나타남



<그림 3-16> 사업준비도

(4) 준비도(전체)

- 준비도를 전체적으로 평가하기 위해서 3가지 차원의 준비도를 동시에 고려한 준비도 전체에 대한 결과는 <그림 3-17>에 나타나 있음. 조직준비도 9문항, 지역공동체준비도 6문항, 사업준비도 6문항을 합쳐 총 21개의 문항 전체의 점수를 합산하여 사업체의 전체 준비도를 측정하였음
- 전체 준비도 점수는 35점에서 61점 사이의 점수 분포를 가지고 있었음. 준비정도를 구분하기 위해서 3단계(21~30점: 낮음, ~49: 보통, ~50점: 높음)로 구분하였음
- 지역공동체회사가 어느 정도 전체적으로 준비도가 이루어졌는지에 대한 자가 평가결과는 <그림 3-17>에 나타나 있음. 전체 준비도는 무응답 3명을 제외한 34명의 응답하였으며, 이 중 67.6%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우도 32.4%로 나타났음. 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 한명도 없는 것으로 나타남



<그림 3-17> 준비도(전체)

라. 지역공동체회사 사업수행의 문제점

1) 개요

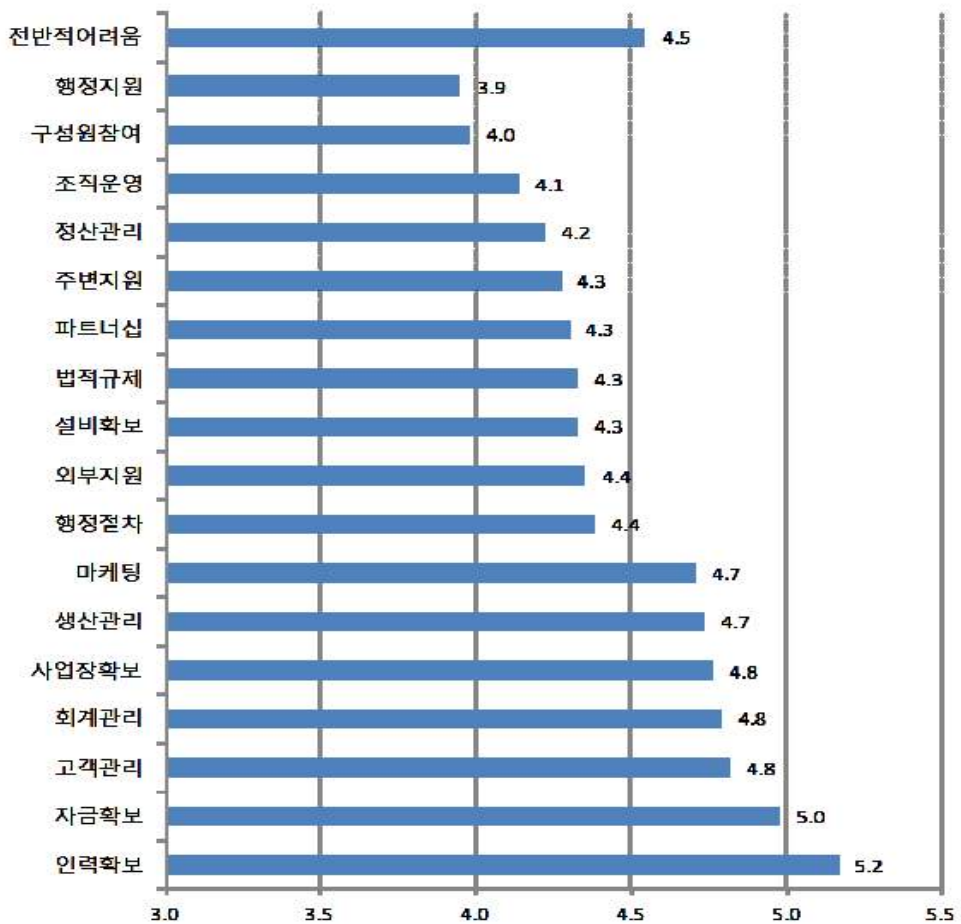
- 농촌지역공동체회사의 창업과 사업초기 운영 어려움을 파악하기 위해서 사업운영의 문제점에 대해 설문조사를 실시하였음
- 선행연구와 사업체에 대한 면접결과를 토대로 사업수행 어려움에 대한 설문항목을 개발하였음
 - 사업수행의 어려움을 측정하기 위해서 선행연구와 사업체에 대한 사전 조사를 통해 22개의 측정항목을 개발하였음
 - 이후 개발된 측정항목의 내용 타당도를 검증하기 위해 지역공동체 사업 전문가 3인을 대상으로 안면타당도(face validity) 검사를 실시하였음.
 - 각 문항이 지역공동체 사업 어려움을 적절하게 측정하고 있는 지에 대해 검토하도록 요청하였으며, 이 과정에서 부적절하다고 2인 이상에게 지적된 문항은 제거하였음
 - 이와 같은 과정을 통해 5개 문항은 삭제되었으며, 사업수행 어려움에 대해 최종적으로 17개 문항이 포함되었음
 - 17개의 개별 사업수행의 어려움 측정문항과 더불어 전체적인 사업수행의 어려움을 측정하는 1개 항목을 포함하여 최종적으로 설문조사에는 18개의 측정항목이 포함되었음

- 사업수행 어려움에 대한 설문항목과 더불어 지역공동체사업 수행에서 가장 중요한 협력관계 유지와 관련된 2개의 문항을 추가로 포함하였음
- 사업수행 어려움에 대한 설문은 사업체를 운영하는 임원급을 대상으로 조사하도록 설계되었으며, 이에 따라 사업체당 3부 정도의 설문조사를 하는 것으로 계획되었음
- 설문조사는 두 가지 방법으로 이루어 졌음. 첫 번째는 사례 사업체를 직접 방문하여 사업체의 대표의 협조를 얻어 대표를 포함한 임원급을 대상으로 직접 방문 조사하였음. 2011년 3-4월 기간 중 설문조사가 이루어졌으며 최종적으로 14개 사업체의 임원급이 작성한 25부의 설문지가 회수되었음
- 두 번째 설문조사는 3부이상의 설문조사가 이루어지지 않은 사업체를 대상으로 사업체 대표에게 전화를 통해 협조를 구하고, 이메일이나 팩스를 이용해 설문조사를 실시하였음. 2011년 5월 기간 중 이루어 졌으며 최종적으로 12부가 회수되었음
- 따라서 최종적으로 회수된 설문지는 모두 37부였으며, 1부 작성 사업체가 1개소, 2부 작성 업체가 5개소, 3부이상인 8개소로 나타났음
 - 설문 도구는 사업체 임원진이 대부분 농민임을 고려하여 선택형인 폐쇄형 질문으로 구성하였음. 주요 설문내용은 자금마련, 인력운영, 마케팅, 협력관계, 행정지원, 법적규제 등 사업체 운영의 전반에 대한 내용으로 구성되었음. 문제점에 대한 문항은 7점 리커트 척도로 구성하였음.
 - 사업수행 어려움에 대한 설문지는 <부록 1>에 나타나 있음

2) 조사결과

가) 전체

○ 사업수행의 어려움에 대한 분석결과는 <그림 3-18>에 나타나 있음



* 1=전혀 어렵지 않음 ~4=보통 ~ 7=매우어려움

<그림 3-18> 지역공동체회사 운영의 문제점(전체)

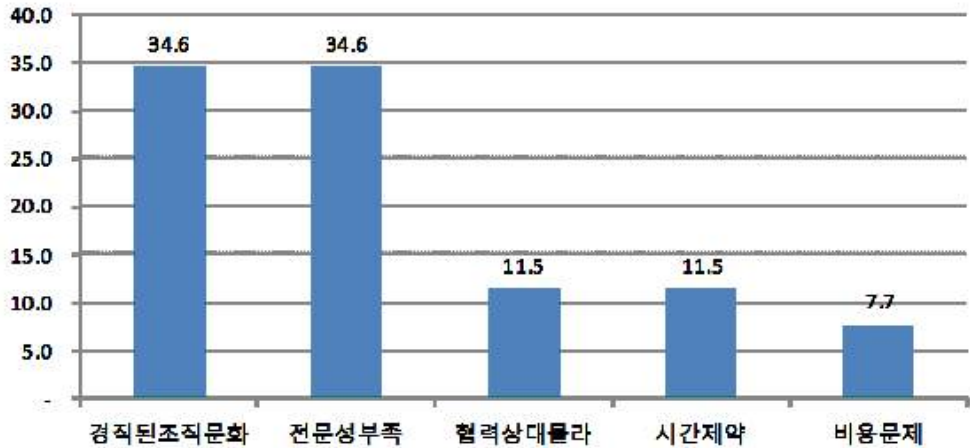
- 지역공동체 사업체들이 사업수행에 느끼는 전반적인 어려움은 4.5점으로 보통(4점)에 비해 다소 사업수행에 어려움을 느끼는 것으로 나타남
- 개별 항목에 대한 어려움을 측정한 결과는 다음과 같음<표 3-3>
 - 지역공동체 사업체들이 가장 큰 어려움을 느끼는 분야는 ‘인력확보’와 ‘자금확보’인 것으로 나타남
 - 그 다음으로 사업체들이 느끼는 어려움은 고객관리, 회계관리, 마케팅 등 마케팅 관련 분야와 사업장 확보와 생산관리 분야로 나타남
 - ‘구성원의 참여참여 유도’와 ‘행정지원과 관심’은 상대적으로 사업수행에서 수월한 것으로 나타남

<표 3-3> 지역공동체 회사 사업수행의 어려움

어려움정도	최상	상	보통	하
내용	인력확보 자금확보	고객관리 회계관리 사업장확보 생산관리 마케팅	행정절차 외부지원 설비확보 법적규제 파트너십 주변지원 정산관리 조직운영	구성원참여 행정지원

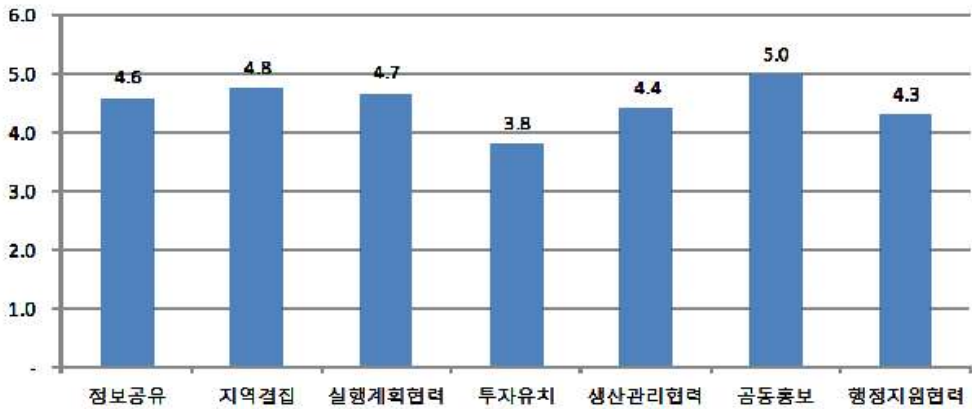
- 지역공동체 사업에서 관련기관들간의 협력(파트너십)이 잘 되지 않는 이유는 <그림 3-19>에 나타나 있음
 - 지역공동체 사업체들은 협력이 잘되지 않는 가장 큰 이유로 ‘협력기관들의 경직된 조직문화와 시스템’과 ‘전문성 및 경험부족’ 으로 제시하였음

- 그 다음으로는 ‘누구와 협력해야 할지 몰라서’와 ‘시간적 제약 때문에’라는 의견으로 나타났음
- ‘비용이 많이 소요되어서’는 상대적으로 가장 낮은 빈도를 나타남



<그림 3-19> 지역공동체사업 파트너십 미비 이유

- 지역공동체사업 관련기관(사업체, 행정기관, 컨설팅기관, 지역내 NGO 등)들 간의 협력이 필요한 이유에 대해서는 <그림 3-20>에 나타나 있음
- 협력이 필요한 가장 큰 이유는 ‘공동홍보나 마케팅’으로 나타났으며, 그 다음으로는 ‘지역사회 결집’, ‘사업실행계획 수립에 대한 도움’, ‘정보공유 및 확산’ 순으로 나타났음
- 프로젝트 수행을 위한 ‘투자유치’는 상대적으로 필요성이 낮은 것으로 나타남



* 1=전혀 어렵지 않음 ~4=보통 ~ 7=매우어려움

<그림 3-20> 지역공동체사업 파트너십 필요성

나) 지역공동체 준비도 정도에 따른 어려움

- 지역공동체사업 준비도 정도에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도에 대한 차이가 있는지를 분석하였음
- 전체 준비도 점수의 경우 67.6%가 준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우는 32.4%로 나타났음
- 이 전체 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 ‘보통’인 경우와 ‘높음’이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과는 <표 3-4>에 나타나 있음
 - 전반적인 어려움 정도에서 준비도가 ‘보통’인 경우가 5점, ‘높음’인 경우가 4점으로 나타나, 준비도가 높을수록 사업의 어려움을 낮다고 응답하는 것으로 나타났음
 - 개별 어려움 측정 문항에서도 준비도가 높을수록 사업수행이 좀 더 수월한 것으로 나타남

<표 3-4> 준비도 정도에 따른 어려움

구분	준비도 정도	N	어려움정도	t
자금 확보	보통	23	5.2	-0.84
	높음	11	4.8	
인력 확보	보통	23	5.4	-2.39**
	높음	11	4.4	
사업장 확보	보통	23	4.8	-0.19
	높음	11	4.7	
생산설비 확보	보통	23	4.4	0.82
	높음	11	4.7	
생산관리	보통	23	4.9	-0.80
	높음	11	4.5	
회계관리	보통	23	5.0	-1.13
	높음	11	4.4	
고객관리	보통	23	5.1	-2.73***
	높음	11	3.9	
마케팅	보통	23	4.9	-2.13**
	높음	11	4.0	
조직운영	보통	23	4.2	-0.26
	높음	11	4.1	
정산관리	보통	23	4.5	-1.41
	높음	11	3.8	
행정절차	보통	23	4.5	-0.67
	높음	11	4.2	
법적규제	보통	23	4.5	-0.69
	높음	11	4.2	
파트너십	보통	23	4.5	-1.58
	높음	11	3.7	
외부지원	보통	23	4.5	-1.12
	높음	11	4.0	
행정지원	보통	23	4.3	-1.89*
	높음	11	3.3	
주변지원	보통	23	4.8	-2.83***
	높음	11	3.5	
참여유도	보통	23	4.3	-1.69*
	높음	11	3.5	
전반적 어려움	보통	23	5.0	-2.11**
	높음	11	4.0	

p: * < 0.1, ** < 0.05, *** < 0.01

- 준비도 정도에 따라 어려움을 인식하는 정도가 차이가 있는 지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음
 - 준비도에 따라 어려움에 대한 인식 차이가 가장 큰 분야는 ‘고객 관리’와 ‘주변마을이나 단체의 지원’으로 통계적으로 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
 - 그 다음으로 어려움에 대한 인식 차이가 있는 분야는 ‘인력확보’와 ‘마케팅 및 홍보’분야는 통계적으로 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
 - ‘시군청의 행정적 지원과 관심’은 통계적으로 10% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타났음

- 준비도 정도에 따라 파트너십 형성 어려움에 대한 인식 차이가 있는지를 교차표를 통해 분석한 결과는 <표 3-5>에 나타나 있음.
 - 준비도가 낮은 집단의 경우는 ‘전문성 및 경험부족’과 ‘협력할 상대를 몰라서’라는 응답이 준비도가 높은 집단에 비해 높은 것으로 나타남
 - 준비도가 높은 집단의 경우는 ‘시간적 제약’과 ‘비용이 많이 소요 되어서’라는 응답이 상대적으로 높은 것으로 나타남

<표 3-5> 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유

		경직된 조직 문화	전문성 부족	협력 상대 몰라	시간제 약	비용 문제	경직된 조직 문화
준비도 정도	보통	38.9	38.9	16.7	0.0	5.6	100.0
	높음	40.0	20.0	0.0	20.0	20.0	100.0
전체		39.1	34.8	13.0	4.3	8.7	100.0

- 준비도에 따라 파트너십의 필요성을 인식하는 정도를 분석한 결과 준비도 정도가 높을수록 모든 영역에서 파트너십의 필요성을 더 크게 인식하고 있는 것으로 나타남
- 준비도 정도에 따라 파트너십 필요성을 인식하는 정도가 차이가 있는지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음<표 3-4>
 - 준비도에 따라 파트너십 필요성을 가장 크게 인식하는 영역은 ‘행정의 지원과 협력’으로 통계적으로 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
 - 그 다음으로 파트너십 필요성 인식 차이가 있는 분야는 ‘투자유치’로 통계적으로 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남

<표 3-6> 준비도정도에 따른 파트너십 미비 이유

	준비도 정도	N	Mean	Lower
정보공유	보통	23	4.4	-1.32
	높음	11	5.1	
지역결집	보통	23	4.5	-1.34
	높음	11	5.2	
실행계획협력	보통	23	4.6	-0.75
	높음	11	4.9	
투자유치	보통	23	3.5	-1.88*
	높음	11	4.5	
생산관리	보통	23	4.2	-1.57
	높음	11	4.9	
공동홍보	보통	23	4.8	-1.21
	높음	11	5.4	
행정지원협력	보통	23	3.9	-2.56**
	높음	11	5.0	

다) 사업체 운영체계화 정도에 따른 어려움

- 사업체가 얼마나 체계적으로 운영되는지에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도에 대한 차이가 있는지를 분석하였음
- 사업체의 체계적 운영은 사업체의 특성을 통해 두 개의 집단으로 구분하였음
 - 사업체의 특성에 따라 아래와 같은 점수를 부여 하고 전체 합산 점수가 5점 이상인 경우는 ‘높음’집단으로, 4점이하인 경우는 ‘보통’ 집단으로 구분하였음
 - 조직형태(법인 2, 등록단체 1, 미등록 0), 자원봉사자유무(있음 1, 없음 0), 회계관리체계 유무(있음 1, 없음 0), 업무일지작성(작성 1, 미작성 0), 상품개발실적(있음 1, 없음 0), 협력실적(있음 1, 없음 0), 교육실적(있음 1, 없음 0)
- 사업체의 운영체계화 정도가 ‘높음’인 경우와 ‘보통’인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과는 <표 3-7>에 나타나 있음
 - 전반적인 어려움 정도에서 운영체계화가 ‘보통’인 경우가 4.9점, ‘높음’인 경우가 3.9점으로 나타나, 준비도가 높을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음
 - 개별 어려움 측정 문항에서도 운영이 체계화되어 있을수록 사업수행이 좀 더 수월한 것으로 나타남

<표 3-7> 사업체의 운영체계화 정도에 따른 어려움

구분	운영체계화	N	어려움정도	t
자금 확보	보통	19	5.0	-0.87
	높음	15	4.7	
인력 확보	보통	19	5.1	-0.09
	높음	15	5.1	
사업장 확보	보통	19	4.9	-1.09
	높음	15	4.3	
생산설비 확보	보통	19	4.3	-1.26
	높음	15	3.9	
생산관리	보통	19	4.6	-0.42
	높음	15	4.5	
회계관리	보통	19	5.0	-1.97*
	높음	15	4.1	
고객관리	보통	19	4.9	-1.05
	높음	15	4.5	
마케팅	보통	19	4.8	-0.74
	높음	15	4.5	
조직운영	보통	19	4.4	-1.98*
	높음	15	3.6	
정산관리	보통	19	4.7	-3.43***
	높음	15	3.3	
행정절차	보통	19	4.7	-2.82***
	높음	15	3.6	
법적규제	보통	19	4.6	-2.20**
	높음	15	3.7	
파트너십	보통	19	4.4	-1.33
	높음	15	3.8	
외부지원	보통	19	4.5	-1.85*
	높음	15	3.8	
행정지원	보통	19	4.3	-2.49**
	높음	15	3.1	
주변지원	보통	19	4.7	-2.72**
	높음	15	3.5	
참여유도	보통	19	4.2	-1.16
	높음	15	3.6	
전반적 어려움	보통	19	4.9	-2.50**
	높음	15	3.9	

- 운영체계화 정도에 따라 어려움을 인식하는 정도가 차이가 있는지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음<표 3-4>
 - 운영체계화 정도에 따라 어려움에 대한 인식 차이가 가장 큰 분야는 ‘보조금 정산관리’와 ‘사업운영 행정절차’로 통계적으로 1% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
 - 그 다음으로 어려움에 대한 인식 차이가 있는 분야는 ‘사업운영과 관련된 법적규제’, ‘시군청의 행정지원’, ‘주변마을이나 단체의 지원’으로 통계적으로 5% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남
 - ‘조직운영 및 구성원관리’과 ‘전문가 등 외부지원’은 통계적으로 10% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타났음

- 운영체계화 정도에 따라 파트너십 형성 어려움에 대한 인식 차이가 있는지를 교차표를 통해 분석한 결과는 <표 3-8>에 나타나 있음.
 - 운영의 체계화 정도가 낮은 사업체는 ‘전문성 및 경험부족’과 ‘협력할 상대를 몰라서’라는 응답이 운영체계화 정도가 높은 집단에 비해 높은 것으로 나타남
 - 운영이 체계적으로 이루어지는 사업체는 ‘시간적 제약’과 ‘비용이 많이 소요되어서’라는 응답이 상대적으로 높은 것으로 나타남

<표 3-8> 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유

		경직된 조직문화	전문성 부족	협력상대 몰라	시간 제약	비용 문제	경직된 조직문화
준비도	보통	42.9	50.0	0.0	0.0	7.1	100.0
정도	높음	33.3	22.2	22.2	22.2	0.0	100.0
전체		39.1	39.1	8.7	8.7	4.3	100.0

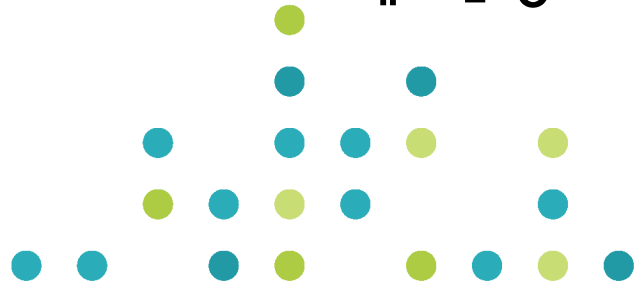
- 운영체계화 정도에 따라 파트너십의 필요성을 인식하는 정도를 분석한 결과 운영이 체계화 될수록 모든 영역에서 파트너십의 필요성을 더 크게 인식하고 있는 것으로 나타났으나, 그 차이가 크지는 않는 것으로 나타남<표 3-4>
- 운영체계화 정도에 따라 파트너십 필요성 인식 차이가 있는 지를 통계적으로 검정하기 위해서 t-test를 실시하였음<표 3-9>
 - 운영체화 정도에 따라 파트너십 필요성에 대한 인식 차이를 보이는 분야는 ‘투자유치’로 통계적으로 10% 유의수준에서 차이가 있는 것으로 나타남

<표 3-9> 사업체 운영체계화 정도에 따른 파트너십 미비 이유

	준비도 정도	N	Mean	Lower
정보공유	보통	19	4.5	-1.2
	높음	14	5.1	
지역결집	보통	19	4.5	-1.6
	높음	14	5.3	
실행계획협력	보통	19	4.5	-1.3
	높음	14	5.1	
투자유치	보통	19	3.4	-1.8*
	높음	14	4.4	
생산관리	보통	19	4.1	-1.3
	높음	14	4.7	
공동홍보	보통	19	4.7	-1.6
	높음	14	5.4	
행정지원협력	보통	19	4.0	-1.4
	높음	14	4.6	



제 4 장



집단면접조사 결과

- 제 1 절 개요
- 제 2 절 브레인라이팅 결과
- 제 3 절 전문가조사 결과

4. 집단면접조사 결과

가. 개요

- 지역공동체회사의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안에 대해서 심층적인 분석결과를 도출하기 위하여 지역공동체 관련 기관 종사자와 전문가를 대상으로 집단면접조사를 실시하였음
- 집단면접조사는 크게 2단계로 이루어 졌음
- 첫 번째 단계는 지역공동체 관련기관 종사자를 대상으로 하는 워크숍을 조직하여 문제해결을 위한 아이디어를 참여자들이 동일한 비중으로 참여하여 도출하는 브레인라이팅(brain writing)을 실시하였음
 - 브레인라이팅은 2011년 2월에 실시되었으며, 총 참가인원은 사업체 대표 18명, 컨설팅기관 9명, 담당공무원 12명 등 39명이었음
 - 7~9명으로 이루어진 5개의 조를 형성하여 브레인라이팅이 이루어 졌으며, 브레인라이팅의 주제는 현재 지역공동사업체들이 직면한 문제점과 이를 해결하기 위한 방법이였음

- 브레인라이팅은 진행자의 안내에 따라 총 2시간여에 걸쳐 이루어졌으며, 초기에는 각 조별로 아이디어를 도출하고, 도출된 아이디어는 그룹화되었으며, 최종적으로 그룹화된 아이디어에 대해 조별로 발표하였음
- 두 번째 단계는 지역공동체사업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 개최하였음
 - 전문가자문회의는 지역공동체사업에 대한 연구자와 지역내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 이루어졌음
 - 지역공동체사업의 창업활성화와 초기에 직면하는 문제와 이에 대한 해결책에 대해서 전문가들은 자유롭게 의견을 표현할 수 있도록 특별히 구조화된 질문지 없이 진행되었음
 - 전문가자문회의에 대한 일정은 <부록 3>에 나타나 있음

나. 브레인라이팅 결과

1) 브레인라이팅 진행 과정

- 브레인라이팅은 브레인스토밍의 변형으로 떠오르는 생각을 쓰는 방식으로, 독일인 홀리겔이 개발한 635법(6명이 둘러앉아 3개 아이디어를 5분 내에 기입하고 옆으로 돌리는 방법)을 프랑크푸르트에 있는 바텔연구소에서 개량한 기법임
 - 브레인스토밍과 마찬가지로 문제해결을 위한 아이디어를 참가자들이 자유분방하게 참여하게 됨
 - 다른 점이 있다면, 자기 생각을 말이 아니라 글로 표현하는 것으로, 남 앞에서 발언하기를 꺼려하는 사람에게는 아주 유용한 방법이임
 - 특히, 소극적인 사람, 체면을 걱정하는 사람, 이야기하는 것이 서투른 사람 등이 효과를 볼 수 있는 방법임

- 브레인라이팅은 회의에 참가한 사람의 수가 상당히 많은 경우나 다른 사람의 아이디어를 쉽게 차용하는 구조를 제공하여 많은 아이디어들을 빠르게 생성하고 싶을 때도 유용함
 - 어느 정도 익명성이 보장되어 말로 표현하기 어려운 감추어진 의견이 제시 되어 활발한 토론이 제기될 수 있고, 결과물을 글로 남길 수 있어 자료로 활용할 수 있는 장점이 있음

- 본 연구의 경우 지역공동체사업의 문제점과 해결방안에 대한 다수의 의견을 심층적으로 조사분석하기 위해서, 지역공동체사업 관련 종사자들이 약 40여명 참가하는 워크숍을 조직하여 브레인라이팅 기법을 적용하였음

- 브레인라이팅은 아래와 같은 절차를 통해 이루어 졌음
 - 브레인라이팅은 2011년 2월에 실시되었으며, 총 참가인원은 사업체 대표 18명, 컨설팅기관 9명, 담당공무원 12명 등 39명이었음
 - 7-9명으로 이루어진 5개의 조를 형성하여 브레인라이팅이 이루어 졌으며, 브레인라이팅의 주제는 현재 지역공동사업체들이 직면한 문제점과 이를 해결하기 위한 방법이었음
 - 브레인라이팅은 진행자의 안내에 따라 총 2시간여에 걸쳐 이루어 졌으며, 초기에는 각 조별로 아이디어를 도출하고, 도출된 아이디어는 그룹화되었으며, 최종적으로 그룹화된 아이디어에 대해 조별로 발표 하였음

2) 브레인라이팅 주요 결과

(1) A그룹 주요 결과(지역공동체 사업장)

- 수익구조
 - 법인의 수익구조 개선, 수익모델 부족, 아이디어 창출부족, 판매망 구축 어려움
 - 현장의 경우 지원에 따라서 수익구조가 달라짐
- 인력
 - 젊은 인력부족, 전문 인력부족
 - 농촌의 경우에는 일손이 부족하여, 사업진행의 어려움이 있음
- 행정지원
 - 부족한 지원비, 지속적인 관심과 지원이 없음
 - 사업 운영하는 데 시설비 및 인건비 지원이 필요함
 - 사업이 일회성으로 끝나는 경우가 많아서 지속적인 지원이 부족함
 - 인건비 지원이 적어서 사업 진행에 어려움
- 공동체 의식
 - 참여자의 이해부족, 공동체 의식 부족, 갑작스런 변화, 목적이해부족, 이기주의, 책임감 회피
 - 공동체 참여 사업진행이 서툰
 - 사업을 진행하는 참여자들의 인식의 부족으로 인하여 리더로서 참여자들을 이끄는 데 어려움이 있음

○ 사업 이해

- 사업진행에 대한 실무자의 마음가짐이 부족
- 공동체사업에 대한 이해부족으로 인하여 진행에 어려움

○ 기타

- 홍보부족, 전문지식 부족
- 결산 등 정산에 많은 어려움을 겪음

(2) B그룹 주요 결과(지역공동체 사업장)

○ 사업의 이해

- 비전과 목표설정, 주민과의 합의부재
- 일이 계획성 있게 진행되지 않음. 사전준비 부족
- 목적과 비전이 뚜렷하지 않은 상태에서 사업을 진행하여 문제 발생
- 사업을 급하게 준비하게 되어서 사전준비가 부족함

○ 사업비 집행

- 세금낭비, 전문적 사업이라 시설비 미약
- 예산집행 자율성 부족, 사업비 집행문제 행정절차 복잡
- 사업비 투입이 되어도 실제 성과가 단기적으로 나오기는 어려움

○ 컨설팅 지원

- 홍보의 기회 부족, 판로개척 지원 부족
- 사업 수익성 제고 방안에 대한 지원 부족
- 홍보 및 판로개척 사례·경험 등에 관한 교육이 필요
- 사업진행에서의 조언자의 부재

- 동종업끼리의 컨설팅이 필요

○ 사업진행기간

- 단기사업 진행문제, 사업의 연속성 부재문제, 자립기간 확보를 위해 너무 기간이 짧음. 연속사업 필요
- 사업 기관들간의 역할분담체계 부재, 지속적 지원 부재
- 사업 종결시 자립의 어려움

○ 행정의 역할과 기능

- 통합된 사업 계획서 부재, 행정의 처리 및 지원 지연, 행정서식 규격화 필요
- 제출 서류의 과다
- 공무원 사업 인식 부족
- 보여주기식 행정요구사항 과다
- 준비가 되지 않은 상황에서 사업이 진행됨에 따른 어려움

(3) C그룹 주요 결과(행정공무원)

○ 사업기간

- 짧은 시간, 사업기간이 짧음
- 사업 집행기간이 짧아 사업을 진행하는데 어려움

○ 사업비

- 사업비 진행시간이 짧고 사업비가 적어서 사업 진행에 어려움

○ 자율성

- 사업수행 자율성의 부족, 사업계획서의 변경의 경직성
- 사업체의 자율성이 적고, 준비가 미흡함

○ 자립성

- 정부지원금에 너무 의존
- 사업체의 자립을 위해서는 관주도의 사업집행을 탈피해야 함

○ 컨설팅

- 자문기관(컨설팅)의 부족
- 행정서류 작성 어려움, 회계관리(서류) 어려움. 사업진행과정에서 행정이나 법적절차에 대한 지원 필요
- 지침의 지속적인 변화, 서류의 모호성, 업체의 서류집행의 이해력 부족

○ 화합

- 리더-회원가의 생각 불일치, 주민의 화합
- 행정-사업체의 이해차이, 주민간의 이해차이로 인한 어려움

(4) D그룹 주요 결과(행정 공무원)

○ 행정

- 행정 절차가 너무 복잡하고 제출서류가 많음
- 사업체 시기를 고려하지 않고 행정 시기에만 맞춘 사업시기로 인해 현장에서 실제 사업이 제대로 이루어지지 않음

○ 공동체

- 주민과 융화 협력 부족, 공동체 의식의 결여
- 신규구성원과 기존 구성원간 이질감
- 지원단체 외 주변 비판적 시선
- 리더 혼자만의 사업이 되어, 주민들의 역량을 강화할 필요

○ 도덕성

- 수익구조의 투명성 확보가 잘 이루어지지 않음
- 자금운영(확보, 투자 자원)의 불투명성
- 이익단체로의 변모, 행정의 지원만 바라봄

○ 일자리

- 양질의 일자리 창출이 어려움
- 마을 채투자 문제, 지역일자리와 연계한 사업 진행이 어려움
- 발전가능성과 양질의 일자리가 창출될 수 있는가의 문제

○ 리더

- 리더와 주민의 시각차, 리더역량 부족, 리더의 독단성
- 리더 역량 강화가 시급한 문제

(5) E그룹 주요 결과(컨설팅활동팀)

○ 행정

- 지침 해석 어려움, 지역별 행정인식 차이
- 타사업과 중복 여지 많음
- 공문처리가 과다, 행정 처리 지연
- 행정과 사업체간의 사업에 대한 인식 공유 부족

○ 현장

- 지역주민의 지원기관에 대한 소극적 대응
- 지역주민의 적극적 의사표시 부족

- 내부역량강화
 - 컨설턴터의 역량 부족
 - 컨설턴터 기관관의 협력 부재

- 사업이해
 - 사업 미래상에 대한 공유 부족
 - 사업의 목적에 대한 이해 부족

- 운영
 - 사업추진 주체간의 역할 분담 미비
 - 사업추진일정의 체계화 부족

다. 전문가조사 결과

- 지역공동체사업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 개최하였음
 - 전문가자문회의는 지역공동체사업에 대한 연구자와 지역내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 이루어졌음
 - 지역공동체사업의 창업활성화와 초기에 직면하는 문제와 이에 대한 해결책에 대해서 전문가들은 자유롭게 의견을 표현할 수 있도록 특별히 구조화된 질문지 없이 진행되었음
 - 전문가자문회의에 대한 일정은 <부록 3>에 나타나 있음

- 전문가자문회의의 결과를 요약정리 하면 <표 4-1>과 같음

<표 4-1> 전문가자문회의의 결과

구분	주요 자문 내용
1차	◎ 전문가 A - 자립이 되기 위해서는 이익이 창출되어야 함 · 그동안의 국가 지원 사업에서는 이익 창출에 소홀 · 이익을 창출하기 위해서는 창출해야할 자원이 필요하고 자원을 관리하는 사람들의 경영마인드가 필요. - 농촌 공동체에서 어려운 부분이 공동재산 · 농산물의 경우 공동 작업을 하는 경우를 제외하고는 판매만을 공동으로 하는 경우 공동 재산이 이루어 질 수 없음. · 공동재산이 이루어지지 않으면 지역 공동체 의미가 없음. · 공동재산을 할 수 있는 요소에서 조직이 만들어져야 함. - 사업은 지속성이 있어야 함 · 지속성이 있기 위해서는 지역과의 연계가 필요. · 지역 간의 이질성이 있기 때문에, 차별성을 찾아내는 것이 중요한 문제.

- 자원을 찾아내고, 숨어있는 사업을 찾아내는 것이 중요한 문제이며 이러한 자원을 지역, 국가의 전통과 연결시켜 유지하여야 함.
- 전체적인 흐름을 파악해야 하며, 도시나 다른 지역에서 우리 지역을 찾는 부분에 대하여 과거를 찾아 줄 수 있고, 체험을 줄 수 있어야 함.
- 지역이 가지고 있는 환경자원이 무엇이 있는가를 찾는 것이 중요함. 하지만 이것 또한 사람이 운영하는 것이기에 사람이 가장 중요한 자원.
- 사업의 원활한 지속성을 위해서는 소비자들과 연계가 중요하다
- 인적자원은 지속성이 있어야 함
- 리더를 이어줄 수 있는 사람이 있어야 하고 그러기 위해서는 기록이 남겨져야 함.
- 모든 기록들이 역사로서 남겨질 수 있도록 해야 한다.
- 가장 우선적인 지원활동은 실무지원이 되어야 함
- 정산문제, 계획서 수정문제 등에 대한 점검과 컨설팅이 우선적으로 필요
- 지속적인 모니터링이 필요.

◎ 전문가 B

- 행정에서는 적절한 개입이 필요하고, 지나친 간섭은 피해야 한다.
- 학습과정이 중요하다.
- 지역공동체 사업이 내용과 언어적인 측면 자체에서 어렵고, 생소하기 때문에 학습과정이 반드시 동반되어야 함.
- 학습은 신청한 단체만이 아닌 공무원, 현장 조사팀 등 모두 학습이 필요한데, 즉 교육대상을 확대시켜야 함.
- 교육내용을 좀 더 보강할 필요성이 있음
- 지역공동체 의미에 대한 학습, 소비자들과 연계할 수 있는 학습 방안 필요
- 교육 내용을 현장사례, 소비자연계, 지역공동체 자체에 대한 학습 등으로 구분하여 추진할 필요성이 있음
- 네트워크 부분이 중요하다.
- 역량이 부족하기 때문에 도움이 필요하며, 가까이에서 조력자를 찾는 게 필요함.
- 시군별로 유사한 사업을 하는 사람들이 많이 있기 때문에, 이러한 사람들 간의 네트워크가 중요함.
- 사업관련자들의 내부에서 많은 논쟁과 정보들의 공유가 필요하다.
- 역량활동강화와 함께 수행가능한 프로젝트 위주의 컨설팅 필요
- 역량강화를 위한 교육사업은 타사업에서 많이 진행되었으므로 실제 도움이 되는 교육프로그램 필요
- 사업의 전체적인 취지에 맞고 현장의 잠재력을 극대화할 수 있는 네트워크 형성을 위한 프로젝트 실시 필요

◎ 전문가 C

- 마을 관련 사업이 중첩되고, 한 마을에서도 일부만 움직이기 때문에 괴리가 있고, 한 사업이 성과를 내거나 지속성을 갖기 이전에 다른 사업으로 흘러가는 현상이 있다.
- 컨설팅, 사업 부분에 있어 작은 부분이라도 성과를 내서 사람들을 움직이게 만드는 것이 필요.
- 컨설팅 진행에 있어서 간섭이 아닌 활성화의 조건을 채워주는 역할이 필요함.
- 짧은 기간이라도 작은 성과를 만들 수 있는 계기가 되어야 함.

◎ 사업체 A

- 지금까지 여러 교육을 통하여 우수사례는 많이 봐왔다. 그러나 우리가 당면하고 있는 교육의 방향 설정에 있어서 성공사례가 아닌 성공까지의 과정을 보고 싶다.(현장사례 중심의 교육)
- 우수사례의 경우 마을 사정과 맞지 않는 경우가 많이 있으며 이러한 부분은 리더들에게 힘이 되는 것이 아니라 오히려 위축되는 경우가 많이 있다. 너무 포장된 교육이 아닌 컨설팅팀이 마을 주민과 함께 지내면서 함께 호흡하며 개발하는 과정이 되기를 원한다.

◎ 사업체 B

- 일자리 창출을 위해서는 주민을 참여시켜야 하는데 사업기간이 매우 부족

◎ 사업체 C

- 마을과 주민들과의 공동사업의 문제
- 지역주민들과의 단합이 안 되고 협력이 안 될 때 어떻게 해야 할지가 가장 큰 과제임. 이러한 부분에 있어서 경험이 있으신 분의 도움을 바탕으로 기획된 과제에 관한 지원이 필요

◎ 사업체 D

- 매장을 열어 이주여성들에게 일자리를 제공하고 수익이 발생하고 있는데, 이러한 부분이 임실에서만 이루어지는 것이 아니라 전국적인 단위로 수요가 이루어지고 있다. 전국을 상대로 어떻게 홍보전략을 해야 하는지, 마케팅을 어떻게 하고, 판매전략은 어떻게 해야 하는지에 대한 현장사례를 바탕으로 한 마케팅 교육이 필요

◎ 전문가 A

- 준비하지 않으면 기회, 방향 설정에 있어서 어려움. 지역공동체사업제도 마찬가지로 준비하는 부분이 중요함.
- 행정에서는 단기간의 성과를 원하지만 마을에서는 단기간 성과를 낼 수 없는 어려움이 있음. 그렇기 때문에 단기적인 성과보다는 꾸준히 준비하면서 만들어가야 함.
- 꾸준한 목표가 있고 목표를 향해 나아간다면 결과를 가져 올 수 있음.
- 더디지만 사람들의 마음을 모아 함께 나아가야 함.

◎ 전문가 B

- 지역공동체사업의 경우 정부에서 성급하게 진행되고 있다고 생각함.
- 사람이 가장 중요함. 농민만 참여하는 것이 아니라 귀농귀촌자들이 마케팅, 기업윤리, 회계까지 치밀하게 생각하고 접근해야 함.
- 지역의 사람들, 지역의 에너지가 적절한 조화를 이루었을 때 마을기업이 성공적으로 이루어 질 수 있음.

◎ 전문가 C

- 농촌문제가 농업만으로 풀기는 어려움. 젊은 사람들을 기다리기 보다는 에너지 자립마을을 만들어 스스로 해결하려고 노력. 지역의 에너지를 어떻게 만들어 가는가를 전문가가 아닌 마을 주민들이 만들어 나가고 있음.
- 지원금에 의존한 사업은 성공하기 힘들. 결국 주민들이 출자하고 주민들이 스스로 참여하고 책임지면 성공 가능함.
- 농촌이 죽으면 도시도 죽는다는 뿌리 살리기 마음으로 장기적으로 지속될 수 있는 사업을 해야 함.

◎ 전문가 D

- 사회적 기업이나 마을기업이나 커뮤니티 비즈니스와 같은 사업이 목표가 무엇인지 생각해야 함. 실제로 성공한 기업은 몇 개나 있는지 생각해 함. 시장에서 살아남기 힘들지만 꼭 필요한 사업이기 때문에 잘 진행해야 함.
- 함께 하는 가운데 그 즐거움을 느낄 수 있음. 사람 사는 관계가 중요함. 즐거움 가운데서 일의 효율도 늘어남. 어떤 도움이 되기 때문에 일을 진행하는지 생각해 보는 시간을 가졌으면 함.

◎ 전문가 E

- ‘큰 것이 좋은 것이다’라는 생각으로 일본은 발전해 왔음. 일본의 경우 버블이 깨지면서 재생이 어려운 정도로 힘든 상황까지 이르렀음. 잃어버린 20년 사이에 작은 마을의 경우 큰 도시로 흡수되어 버림. 그래서 일본에서는 지금 다시 작은 마을을 살려내자는 말이 나오고 있음. 큰 것이 좋다는 생각을 바꿔야 함.
- 한국의 완주 진안과 같이 많은 활동들은 정말 중요하다고 생각함.

<p>3차</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 지속적인 지원 필요 <ul style="list-style-type: none"> · 지속적인 네트워크와 지속적인 지원이 필요함. 사업 세팅 후 방치가 아닌 지속적인 관심이 필요함. - 지역공동체사업의 차별화 <ul style="list-style-type: none"> · 마케팅의 근본은 차별화임, 스토리를 만드는 것이 큰 성과를 만들 수 있음. · 지역공동체회사의 경우 목표가 일반 기업과 달라야 함. 무엇을 상품화 할 것인가 중요성을 인식하고 차별화하지 않으면 성공하기 어려움. · 마을과 관련된 사업을 진행하는 과정에서 지향해야 할 목표가 무엇인지 명확해야 함. · 일반 기업의 경우 어느 정도 틀이 잡혀있지만, 지역공동체회사는 틀도 잡히지 않은 상태에서 단기간 내에 성과를 내야 하므로 어려움이 있음. 기업이라는 용어를 쓴다면 기업의 체계를 잡고 틀을 잡는 것이 우선되어야 함. - 지원기관의 역할 <ul style="list-style-type: none"> · 소득, 마케팅 등 실용적인 부분에 대한 컨설팅 지원이 필요 · How to sell 부분이 취약함. 사업체에 대한 분석은 잘 이루어 졌지만 소비자에 대한 실질적인 분석과 구분이 필요함. 각 소비자들을 구분하고 다른 접근 방법이 필요함. · 자문단의 경우 자문한 이후 떠나기 때문에 소속감이나 책임감이 없음. 서포터 팀을 만들어 실질적으로 도움이 될 수 있는 역할을 해야 함. · 수익을 발생시키기 위해서는 시장을 분석해야 함. - 중간조직과 협의체 구성 <ul style="list-style-type: none"> · 중앙정부에서 유사한 사업이 진행되면서 사업의 내용을 이해하기 힘든 가운데 도 차원에서 효율적인 관리가 필요함. · 마을사람들의 목소리를 낼 수 있도록 협의체 구성이 필요함. · 중간조직과의 거버넌스가 없는 부분을 보완해야 함.
<p>4차</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 사업의 체계적인 지원이 필요 <ul style="list-style-type: none"> · 일 년 안에서 소득을 창출하기는 어렵지만 행정에서의 지원은 일 년 형태로 집행되기 때문에 지원이후 어려움. 체계적인 지원이 필요함. · 보조금의 경우 카드 지출만을 요구하기 때문에 일반 주민들에게 소액의 물건을 구입하는데 어려움, 불가능함. · 인센티브를 제공함으로써 도약할 수 있는 기회를 제공해야 하지만 행정에서 결과 판단만으로서 역할을 한정지어버리는 문제가 있음. · 사업결과를 보여줘야 하는 사업체의 부담과 결과를 이끌어 내야하는 행정 각각의 어려움을 공유해야 함.

	<ul style="list-style-type: none"> - 지역공동체사업의 제도적 지원과 사업체간 정보 공유 부족 · 지역공동체사업 관련 지원사업은 제도가 안정적이지 못해서 갈피를 잘 잡지 못함, 사업계획서의 공유가 되지 못함. 사업의 시작 단계에 있어서 정리가 되지 못함.
5차	<p><전문가 A></p> <ul style="list-style-type: none"> - 유사협력기관과의 협력관계 지원 · 일본의 무이타현의 사례를 볼 경우 일촌일품, 일사일촌을 진행하여 성공함. - 네트워크의 중요성 · 해외, 지역 외 인재들과의 네트워킹을 할 필요성이 있음. · 돈을 받지 않는 서포터스의 역할을 할 수 있는 사람들과 네트워크 해야 함. - 청년 인턴제 사업 · 멘토, 멘티의 사업이 지경부, 행안부에서 핵심사업으로 이루어지고 있음. · 이러한 사업을 시스템으로 만든다면 행안부의 자금과 또 다른 재원을 가지고 좋은 모델로 만들 수 있음. - 홍보 · 홍보의 중요성은 매우 큼. · 진안의 꽃마을 사례의 경우에는 언론에 알려진 이후에 많은 관광객들이 몰리게 되었음. 이렇듯 언론과 커뮤니티를 형성하는 것이 중요함. <p><전문가 B></p> <ul style="list-style-type: none"> - 기간의 문제 · 짧은 기간 동안 성과를 많이 냈지만, 그 기간이 짧았기 때문에 어려움이 많았을 것으로 생각함. - 지역공동체 사업의 이해 · 지역공동체 사업의 경우 Community Development의 전형적인 모습이라고 볼 수 있음. · 우리나라의 경우 전형적인 농촌개발정책이 잘 이루어지고 있지 않음. · 해외 사례의 경우에는 사업자의 의지를 가지고 있을 경우 수익성과 공공성을 가지고 있다면 100% 사업을 진행 할 수 있음. · 우리나라의 경우에는 농촌개발사업은 많이 있지만 농촌개발정책은 가지고 있지 못함. · 전북의 경우에는 리더적인 입장으로 잘 이끌어 가고 있는 상황임. - 지역공동체 사업의 성공핵심은 중간지원조직에 있음 · 중간지원 조직이 잘 만들어진 지역의 경우에는 잘 이루어지고 있음. 이러한 중간지원조직 없이 사업을 진행하는데는 큰 어려움이 있음.

- 지역리더아카데미, 지역경제순환센터와 같은 중간지원조직의 형태는 불안한 상태로 있음. 중간지원 조직이 만들어지고 컨설턴트들이 일을 하는 형태로 이루어져 있음. 전문가 그룹의 중간 지원조직형태로 만들어져야 함.
- 다른 나라의 경우 전문 컨설턴트들이 있음 이러한 컨설턴트들은 공무원도 아니고 민간인도 아닌 형태. 공무원으로 이루어질 경우 의사결정이 유연해 지지 못하고 민간인으로 이루어질 경우 투명성이 보장이 안 됨.
- 새로운 기업가를 가진 젊은 층에서 새로운 시도가 이루어져 많은 조직이 이뤄져야 함.

<전문가 C>

- 각 사업들의 연계문제
- 여러 지역공동체 사업들이(향토산업, 마을기업 등등) 서로간의 연계될 수 있도록 하는 것이 전북차원에서 컨트롤 타워가 있어서 지속적으로 관리하는 것이 필요함.

<전문가 D>

- 현장밀착형 지원이 필요
- 각 마을별로 이루어지고 있는 사업이 색깔이 다름. 이런 것을 하나에서 이루어지는 것은 어려움.
- 지속적으로 가기 위해서는 2년이라는 기간 안에 일관된 행정지원체계가 어렵다면 일을 진행할 수 있는 타 기업과 네트워크를 형성해줘야 함.

<전문가 E>

- 계획을 세웠으면 큰 프로젝트로 만들어 각 지역에 밀착된 지원조직으로 거듭나야 함.
- 쉽게 지원받을 수 있는 중간지원조직이 필요함.
- 공동체 형성, 소득, 이러한 단어에 얽매어 있음. 소득우선, 공동체 형성. 이러한 단어에 얽매임. 소득은 둘째라고 생각함. 소득에 치우치기 보다는 공동체, 지역의 소통을 중요시 하고 이후 발전해 나가야 함.
- 지속가능한 기업으로 발전해 나가야 함.
- 지역공동체사업의 취지가 마을단위로 한계 되는 것이라 생각하지 않음. 연계방안을 모색해야 함. 타 사업들과 연계방안은 조심스럽고 중요하고 신중해야 한다고 생각함.

<전문가 F>

- 지역공동체사업의 이해
- 마을 기반으로 하는 기업적 활동으로만 이해하는 것은 바람직하지 못함. 마을이 기업적 단위로 활동이 가능한 상황인지, 역량을 가지고 있는지 냉정한 평가가 필요함.

- 마을 밖에서 마을을 도와주는 조직이 필요함.
- 지역공동체사업의 속성이 마을이라는 속성과 기업이라는 속성이 충돌하는 영역이 존재함. 마을공동체의 의사결정, 합의할 때는 오랜 기간을 거쳐야 함. 하지만 기업적인 의사결정을 할 때는 빠른 시간에 이루어 져야 함. 그러기 때문에 이러한 충돌하는 영역을 염두에 두어 두어야 함.
- 선정된 기관 단체들 간에도 매우 이질적임. 이런 이질적인 부분을 구분해야 함. 마을을 기반으로 해야 할 것이라고 생각함. 하지만 마을 전체가 가야 한다고 생각함. 그럴 경우 전략을 짤 경우에 수익성도 고려해야 함. 몇몇 사람이 이끌면서 수익을 창출하는 형태로 여러 사람을 이끄는 형태가 되어야 함.
- 사업체 자체가 지치지 않고 오래 갈수 있는 문화적인 풍토, 제도적인 개선들과 같은 전략적인 목표를 가지고 있지 않으면 방향성을 잃을 수 있음.
 - 가장 필요한 것은 중간지원 조직임.
- 지자체 단위로 가까워서 지원 받을 수 있는 형태가 이루어져야 함.
- 도 단위로 이루어지는 경우에는 지원을 받기 어려움. 가까운 곳에서 일상적으로 도움을 받을 수 있는 중간지원 조직이 필요함.
- 행정의 유사사업들을 포괄하고 행정체계를 명확히 하는 것, 민간의 다양한 사회적 기업, 마을기업, 체험마을 이런 민간 조직 간의 네트워크를 만들고 연계시켜주는 중간 지원조직을 구성하는 것이 필요함.
 - 시행착오가 많이 있는데 이러한 것이 수정되지 않은 상태로 이루어지는 것은 바람직하지 못함.
- 유사한 사업들이 많이 있지만 행정적인 준비가 되어있지 않음. 민간 내에서도 사업을 쫓아다니다 바쁘고, 실제로 유사한 사업들을 잘 이해하지 못하고 있음.
- 컨설턴트, 자문위원들도 기대차이가 있음. 서로 보고, 배우고 도와주면서 사업을 진행해야 함.
 - 장기적인 안목을 가지고 사업을 진행해야 함.



제 5 장



결론 및 제언

제 1 절 주요 연구결과 요약

제 2 절 연구의 시사점

5. 결론 및 제언

가. 주요 연구결과 요약

1) 지역공동체사업 주요 논쟁

- 공동체기반 사업을 일찍 시작한 유럽을 중심으로 지역공동체사업에 대한 많이 논쟁이 일어남. 선진국의 주요 논쟁을 살펴보면 다음과 같음
- 첫 번째 논쟁은 지역공동체사업의 추구하는 목표와 관련되어 있음
 - 지역공동체 기반사업은 경제개발과 사회개발을 동시에 고려해야 하지만 많은 경우 실제 프로젝트 수행시에는 프로젝트 자금의 빠른 집행 및 사업성고가 최우선적으로 고려되어 사회개발은 종종 무시됨
 - 특히 최근에 고용창출이 중심적인 요구사항이 되면서 이 같은 경향은 심화되는 현상을 나타냄
 - 특히 사회개발의 핵심목표인 사회적포용(civil inclusion)에 가장 중요한 분배개선에 대해서는 거의 논의가 되지 않음

○ 두 번째는 지역공동체사업의 의사결정과 관련된 논쟁임

- 공동체기반 사업은 일반 영리사업과는 달리 다양한 이해관계자를 의사결정에 포함시키는 파트너십이 무엇보다 중요함.
- 그러나 지역내의 권력 차별성으로 인해 지역공동체사업에서 특정그룹을 의사결정에서 소외되는 경우가 많은 파트너십의 부정적 측면이 있음.
- 이와 함께 선출되지 않은 소수의 지역주민이 주요의사결정을 하고, 프로젝트 기간 동안 단기적으로 구성된 조직이 민주적 대표성을 가질 수 있는지에 대한 문제제기가 자주 이루어짐
- 대부분 프로그램 수행기간 동안 단기(3-5년)간 유지되는 지역 파트너십이 사회적 배제(social exclusion) 문제를 해결하는 데는 한계가 있을 수밖에 없으므로, 경제적 사회적 포용(economic and social inclusion)에 대해서는 국가가 책임성을 가지고 적극적으로 관여해야 함

○ 세 번째는 사업수행과정의 모니터링과 평가 문제임

- 지역공동체사업은 i)경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 추구하는 점 ii)정책수혜자가 다수의 그룹이라는 점(예를 들면, 소농, 실업상태청년, 여성 등) iii)사업효과가 나타나기 까지는 일정 시간이 필요하다는 점 iv)타사업과 동시에 지원이 이루어짐에 따라 사업 효과를 분리해내기 어렵다는 점에서 객관적 사업평가시스템 구축에는 많은 어려움이 있음

2) 지역공동체회사 사례 연구

- 지역공동체회사의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안을 도출하기 위하여 사업을 시작한 지 2년 이내의 사업체를 대상으로 사례연구를 실시하였음
- 전라북도 농촌지역의 다양한 특성을 반영하기 위해서 14개 시군의 농촌마을이 모두 포함되도록 하였으며, 이들 사업체를 대상으로 한 사례연구는 크게 3단계로 이루어 졌음
 - 첫 번째 단계는 14개 지역공동체 사업체를 대상으로 사업체의 사업계획서와 임원진에 대한 인터뷰를 통해 사업체의 특성을 분석하였음
 - 두 번째 단계는 사업체가 얼마나 공동체사업을 할 수 있는 준비가 되어있는 지를 분석하기 위해서 설문조사를 통해서 공동체사업준비도를 측정하였음.
 - 세 번째 단계는 농촌지역공동체회사의 창업과 사업초기 운영 어려움을 파악하기 위해서 사업운영의 문제점에 대해 설문조사를 실시하였음
- 사례대상 지역공동체회사의 주요 특성은 아래와 같음
 - 사례대상 14개 지역공동체회사 중 86%인 12개 사업체가 지역자원 활용형이었고, 친환경에너지형과 생활복지형은 각각 1개소를 차지하였음
 - 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동활동과는 달리 지역공동체회사는 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임.

초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음

- 조사사업체의 60% 정도인 8개소가 주고객의 위치를 전라북도나 전라북도 인근을 주요 목표 고객으로 설정하고 있었음.
 - 이들 사업체 중 전라북도가 주고객대상인 경우는 대부분 로컬푸드 형태로 사업을 하고자 하는 사업체(우리밀, 신탄미산, 건강한밥상)가 많았고, 전라북도와 인근지역을 주고객대상으로 하는 사업체는 전라남도 인접 지역으로 체험·관광을 중심으로 사업을 하고자 하는 사업체(누운골, 부안도예가협회)가 많았음
- 경쟁자에 대한 인식에서 지역시군이 아니라 인접시군이나 타시도가 60% 이상으로 나타났음. 이 같은 결과는 지역공동체회사의 운영이 주로 지역에서 개발되지 않은 자원을 지역공동체가 사업화한다는 취지를 어느 정도 살리고 있는 것으로 보임
- 농촌지역공동체회사의 주 판매방식을 살펴보면, 14개 사업체 중 사업체에 대한 홍보나 제품의 판매방식이 주로 오프라인인 경우가 71%인 10개소였으며, 온라인인 경우가 4개소로 나타났음
- 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과를 보면 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음

○ 사례 사업체의 지역공동체사업 준비도 분석결과를 요약하면 아래와 같음

- 조직준비도를 살펴보면 응답자의 61.1%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우도 38.9%로 나타났으며, 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 한명도 없는 것으로 나타남

- 지역공동체회사가 어느 정도 공동체준비도가 이루어졌는지에 대한 분석결과를 살펴보면, 응답자의 55.6%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우도 38.9%로 나타났으며, 준비도가 낮다고 응답한 경우는 5.6%로 나타남
- 지역공동체회사가 어느 정도 사업준비도가 이루어졌는지에 대한 분석결과를 살펴보면, 응답자의 74.3%가 조직준비도가 ‘보통’이라고 응답하였으며, ‘높음’이라고 응답한 경우는 11.4%로 나타났으며, 조직준비도가 낮다고 응답한 경우는 14.3%로 나타남

○ 지역공동체회사 사업수행의 문제점 분석 결과

- 지역공동체 사업체들이 사업수행에 느끼는 전반적인 어려움은 4.5 점으로 보통(4점)에 비해 다소 사업수행에 어려움을 느끼는 것으로 나타남
- 지역공동체 사업체들이 가장 큰 어려움을 느끼는 분야는 ‘인력확보’와 ‘자금확보’인 것으로 나타남
- 그 다음으로 사업체들이 느끼는 어려움은 고객관리, 회계관리, 마케팅 등 마케팅 관련 분야와 사업장 확보와 생산관리 분야로 나타남
- ‘구성원의 참여참여 유도’와 ‘행정지원과 관심’은 상대적으로 사업수행에서 수월한 것으로 나타남
- 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 ‘보통’인 경우와 ‘높음’이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움을 분석한 결과, 준비도가 높을수록 사업수행이 어렵지 않다고 인식하는 것으로 나타났음
- 사업체의 운영체계화 정도가 ‘높음’인 경우와 ‘보통’인 경우로 구분하여 사업수행 어려움을 분석한 결과, 운영이 체계화 되어있을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음

3) 브레인라이팅 및 전문가면접 결과

- 지역공동체회사의 창업과 초기 사업운영 문제점과 해결방안에 대해서 심층적인 분석결과를 도출하기 위하여 아래와 같이 브레인라이팅과 전문가자문회의를 실시하였음
 - 첫 번째는 지역공동체 관련기관 종사자를 대상으로하는 워크숍을 조직하여 문제해결을 위한 아이디어를 참여자들이 동일한 비중으로 참여하여 도출하는 브레인라이팅(brain writing)을 실시하였음
 - 두 번째는 지역공동체사업의 활성화 방안에 대해서 전문가를 중심으로 전문가자문회의를 지역공동체사업에 대한 연구자와 지역내 활동가를 중심으로 총 5회에 걸쳐 실시하였음

- 브레인라이팅에서 도출된 지역공동체 사업의 주요 해결과제는 아래와 같음
 - 첫 번째는 공동체 사업에 대한 전반적인 이해부족 문제로, 사업참여자의 공동체 의식 부족, 이기주의, 책임감회피 등으로 사업진행이 원활하지 않았음
 - 두 번째는 사업에 대한 주민 합의 부재, 비전과 목표설정 부재, 사전 nsqf 부족 등으로 사업 진행과정에서 많은 혼선이 발생하였음
 - 세 번째는 사업을 경영과 행정관리 측면에서 운영할 수 있는 전문성을 가진 인력의 부족이었음
 - 네 번째는 행정이나 법적인 사항으로, 사업의 진행에서 너무 많은 행정적인 보고가 요구되고, 법적인 제약사항으로 사업추진이 제대로 이루어지지 않았음
 - 이와 함께 시군/도/중앙 간의 지침이 다른 경우가 있고, 시군 담당 공무원의

경직된 업무처리도 유연한 사업수행을 요구하는 지역공동체사업의 진행에 어려움을 주고 있음

- 다섯 번째는 사업진행기간의 문제로, 자립기반을 확보하기에는 사업이 너무 단기로 진행되며, 사업이 계획성 있게 진행되지 못함
- 여섯 번째는 사업수행의 자율성이 부족하여 사업수행 중 사업계획의 변경이나 수정이 어려워 실질적인 사업성과가 도출되지 않음
- 일곱 번째는 사업을 지원해주는 컨설팅기관의 문제로, 지원기관이 부족하고, 컨설팅이나 행정기관 담당자의 역량이 부족하여 실질적인 지원이 잘 이루어지지 않음
- 이와 함께 지원기관들간의 협력체계 구축도 미비함

○ 전문가자문회의를 통해 도출된 지역공동체 사업의 주요 해결과제는 아래와 같음

- 첫째는 행정은 지나친 간섭을 피하고 적절한 개입을 해야함. 최대한 지역공동체의 자율성을 존중하면서 사업을 진행해야 사업의 지속성이 보장됨
- 둘째는 사업을 시작하기 전 학습과정이 중요함. 지역공동체 사업은 영리사업과 달리 다양한 기관이 협력해야 하는 새로운 형태의 사업이므로 학습과정이 동반될 필요가 있으며, 학습에는 사업체뿐만 아니라 담당공무원과 지원기관이 함께 해야 함.
- 셋째는 네트워크를 구축이 중요함. 농민이 중심인 대부분의 공동체 사업체는 사업수행의 전반적인 역량이 부족하므로 네트워크를 형성하여 문제를 해결하여야 함. 컨설팅이나 지원이 일회적으로 이루어지는 경우는 거의 효과가 없으므로 지속적으로 도움을 받을 수 있는 지역내 기관들과의 네트워크를 형성해야 함.
- 넷째는 사업수행 기관들 간의 정보공유와 활발한 토론이 필요함.

많은 경우 특정 사업체가 겪고 있는 문제는 타 사업체에서도 대부분 겪고 있는 문제이므로, 정보공유와 토론을 통하여 공동이 문제를 해결하는 구조가 정착될 필요가 있음

- 다섯째 지역공동체사업을 지원할 중간지원조직 육성이 필요함. 중간지원 조직이 잘 만들어진 지역의 경우에는 사업이 잘 이루어지고 있으나, 그렇지 않은 지역은 큰 어려움이 겪고 있음. 외국의 경우도 지역공동체사업을 지원하기 위한 전문 컨설턴트들이 있음. 이러한 컨설턴트들은 공무원도 아니고 민간인도 아닌 형태로 존재함. 이는 공무원으로 이루어질 경우 의사결정이 유연해지지 못하고 민간인으로 이루어질 경우 투명성이 보장이 안 되기 때문임.

나. 연구의 시사점

○ 연구 결과를 통한 시사점을 요약제시하면 아래 <그림 5-1>과 같음

연구결과		시사점
사업체 특성	<ul style="list-style-type: none"> ·대부분이 지역자원활용형의 경제 사업중심 ·미법인 조직형태 다수 ·체험형은 전북지역이 주고객, 전문 품목은 수도권이 주고객 ·주관매방식은 오프라인, 전문품목은 온라인 판매 ·1사1촌등 협력활동은 다수지만 대부분 일회성 행사 ·1/3이 창업교육경험 없음체계적인 사업계획 부재 ·질만정도가 회계,업무등 기본업무 관리 안됨 	<ul style="list-style-type: none"> →지속적 발전을 위해서는 사회적 활동계획 필요 →비즈니스활동에 적합한 법인형태로 전환필요 →수도권대상사업체는 수도권 관련기관과의 협력체계 구축 →지역공동체회사들간의 협력체계 구축을 통한 온라인 판매 및 SNS활용 마케팅체계 구축 →지역공동체사업의 지속성을 위한 지역내외 네트워크 구축 →창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공 →중간지원조직 활성화를 통한 행정적 법적 지원 및 사업수행 가이드북 제공
사업수행 문제점	<ul style="list-style-type: none"> ·사업체들의 가장 큰 어려움은 인력 확보와 자금확보 ·경직된 조직문화와 전문성 부족으로 외부와의 파트너십 구축어려움 ·준비도가 높을수록 사업수행이 용이함 ·운영이 체계화되어있을수록 사업수행이 용이함 	<ul style="list-style-type: none"> →전문성을 가진 인력확보를 위해서 귀농 또는 청년일자리 정책과 연계하여 지역공동체지원 인력 확보 →중간지원조직 활성화를 통해 행정의 경직성을 벗어나 의사결정의 유연성을 증대하고, 사업집행의 투명성 확보 →창업전에 사전교육과 창업계획을 위한 활동 지원으로 기본적 사업 운영체계가 구축된 조직을 우선적으로 지원
브레인 라이팅	<ul style="list-style-type: none"> ·사업참여자의 공동체의식 부재 ·사업수행에 대한 합의 부재 ·사업수행 전문인력 부족 ·행정·법적 처리의 경직성 ·사업기간의 단기성 ·사업지원기관의 부족 	<ul style="list-style-type: none"> →실제 사업수행전 공동체사업에 대한 사전교육 강화 →전문성을 가진 인력확보를 위해서 귀농 또는 청년일자리 정책과 연계하여 지역공동체지원 인력 확보 →중간지원조직 활성화를 통해 행정의 경직성을 벗어나 의사결정의 유연성을 증대하고, 전문적인 컨설팅 등 사업지원 강화
전문가 회의	<ul style="list-style-type: none"> ·사업의 자율성 증대 필요 ·사업진 학습과정 중시 ·사업수행기관의 네트워크 구축 ·정보공요와 활발한 토론 필요 ·지역공동체사업 중간지원조직 육성 	

<그림 5-1> 연구의 결과 및 시사점 요약

(1) 예비 지역공동체사업 육성 지원

- 창업을 활성화하고 이들의 창업 성공률을 높이기 위해서는 우선적으로 창업교육이 이루어 져야 함. 특히 정부의 지원을 통해 초기 창업에 대한 지원을 받고자 하는 지역공동체사업체는 사전에 창업 관련 교육이 이루어질 필요가 있음
 - 농촌지역은 상대적으로 사업체를 경영하고 운영할 전문경험을 가진 인력이 상대적으로 적음. 이와 함께 인적역량을 갖추고 있어 창업 잠재력이 있어도, 창업이 현실화되기 위해서는 창업에 대한 치밀한 계획과 지역 현황 파악이 우선적으로 필요함
 - 지역공동체회사의 사업계획서를 분석한 결과 대부분의 사업체가 매우 허술하고 막연한 사업계획을 가지고 있음. 따라서 창업 전에 이들이 자신의 사업계획을 점검하고, 지역사회와 공생할 수 있는 창업계획을 수립할 수 있도록 창업교육이 우선적으로 제공될 필요성이 있음

- 지역사회 공헌을 목적으로 하는 공동 활동과는 달리 지역공동체회사는 사업이 주목적임. 따라서 사업체의 조직형태는 매우 중요한 과제임. 그러나 조사결과에서도 보듯이 초기에 시작한 사업체들의 조직형태는 사업조직과는 부합되지 않는 등록단체와 마을공동체가 전체의 50%를 차지하고 있으며, 사업체로서의 법인격이 될 수 없는 작목반도 2개소로 나타났음
 - 이는 전체의 63%가 비즈니스를 위한 사업체 조직형태가 아니라는 점에서 향후 좀 지역공동체회사의 성공적인 자립을 위해서는 사업을 실행하기 전에 우선적으로 사업을 할 수 있는 운영체계를 갖출 필요가 있음

- 회계처리나 업무일지 작성은 사업체 운영을 위한 가장 기본적인 사항임. 그러나 조사결과에서 보듯이 거의 절반이 되는 사업체가 체계적인 회계관리시스템이나 업무일지 작성 없이 사업체를 운영하고 있었음
 - 이 같은 기본적인 업무처리도 불가능한 지역공동체를 대상으로 정부 지원금을 투입한 사업수행은 실패할 가능성이 매우 높음

- 예비 지역공동체사업 육성 정책을 도입하여 본 사업전에 비즈니스를 할 수 있는 기본적인 역량을 갖추도록 하는 체계도입이 필요
 - 본 사업을 수행하기 위해서는 단순한 계획서를 통한 평가가 아니라 창업을 위한 사전활동-교육이나 견학활동, 워크샵활동 등을 평가하여 지원

(2) 공동홍보판매 협력체계 구축

- 전라북도 농촌지역의 경우 주고객층이 위치하는 수도권과의 거리 문제로 인해 사업체의 운영과 성장에는 한계가 있음
 - 이 같은 한계를 극복하기 위해서는 인터넷의 활용이 매우 중요한 과제임. 그러나 지역공동체사업의 경우에는 대부분 관계성을 중심으로 인근지역이 주 목표시장이 경우가 많아서 온라인 활용이 크게 활성화되지 않았음. 이와 함께 인터넷 활용을 위해서는 지속적으로 유지 관리할 인력이 필요하고, 인터넷을 통한 상품판매의 경쟁이 심화되는 속에서 좀 더 적극적이고 특화된 인터넷 홍보가 필요하지만 농촌지역은 이를 운영할 수 있는 인력이 절대적으로 부족함
 - 따라서 지역공동체회사들간의 협력체계를 구축하여 공동 홍보나

온라인 판매를 할 수 있는 방안이 필요함. 특히 최근에는 SNS의 활용 등 온라인 관계망을 활용한 마케팅이 더욱 중요해지고 있으므로, 이에 대해 지역공동체회사들 간의 협력구조가 필요함

- 지역 외 타 기관과의 1사1촌 등 협력관계는 지역공동체의 지속적인 성장에 매우 중요함
 - 사업을 시작하기 전 많은 지역공동체는 지역 외 대기업이나 공공기관들과 1사1촌 등의 관계를 맺고 있는 것으로 나타남. 이는 지역공동체사업장으로 선정되거나 시작하게 되는 마을의 경우는 대부분 기존에 체계적이지는 않지만 지역 외 관계망을 통해서 판매하고 있는 곳임을 보여줌
 - 협력관계가 5년 이상 이루어지고 지속적인 협력활동이 실제로 이루어진 사업체(호롱불마을)의 경우는 협력 기업을 통한 농산물 판매 및 체험활동 등 협력 기업을 통한 직접적인 수익과 함께, 협력 기업의 입소문을 통해 간접적인 판매도 상당히 이루어진 것으로 나타남. 이와 함께 사업의 기획, 경영 회계에 대해서도 협력기업으로부터 상당한 조언을 받고 있는 것으로 나타남
 - 이를 볼 때 지역공동체사업의 성공과 지속적 유지를 위해서는 지역내 관계망 형성뿐만 아니라 지역외의 기업이나 관련 단체와의 협력관계를 유지하기 위해 적극적으로 활동할 필요성이 있음

(3) 초기 사업안정화를 위한 맞춤형 지원

- 대부분의 소규모 사업체는 사업시작 3년 내에 실패함. 지역공동체회사의 경우도 소규모 사업체로 사업초기에 안정적인 운영이 무엇보다도 중요함

- 특히 지역공동체회사는 일반 영리기업에 비해 더 복잡한 환경에 처해 있음. 즉 지역공동체회사는 일반영리기업과는 다르게 생각하고 업무를 실행하는 조직의 문화의 형성이 요구됨
 - 지역공동체를 운영하는 비영리조직은 다수의 이해관계자-의뢰인, 지역주민, 투자자, 고객 등-를 고려하여 사업체를 운영해야 함. 이에 비해 영리조직은 상대적으로 단순한 이해관계를 가짐. 이에 따라 지역공동체 기반 사업체는 다수의 이해관계자를 고려한 사업체 운영에 따라 높은 거래비용(transaction cost)이 요구됨. 이 같은 높은 거래비용은 지역공동체의 운영에 큰 걸림돌로 작용할 가능성이 큼
- 지역공동체사업 사례연구에서도 사업체의 준비도와 운영체계화에 따라 사업수행의 어려움을 느끼는 정도가 상당히 차이가 있는 것으로 나타남
- 준비도 점수 분포를 기준으로 준비도가 ‘보통’인 경우와 ‘높음’이라고 응답한 응답자의 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 준비도가 높을수록 사업수행이 어렵지 않다고 인식하는 것으로 나타났음
 - 사업체의 운영체계화 정도가 ‘높음’인 경우와 ‘보통’인 경우로 구분하여 사업수행 어려움 차이를 분석한 결과, 운영이 체계화 되어있을수록 사업의 어려움 정도가 크지 않다고 응답하는 것으로 나타났음
- 이 같은 결과를 통해 볼 때 사업초기의 안정적 운영이 사업의 성패를 좌우하므로, 지역공동체 사업체의 수준을 측정하고 수준에 따른 적절한 사업지원 대책이 필요함. 특히 회계관리나 업무일지 작성, 사업의 수익성에 대한 검토 등 기본적인 사항도 관리되지 않는 사업체가 많으므로 이들 사업체의 경우는 외부지원기관이나 멘토, 인재관리 풀과 연계하여 정기적으로 사업수행을 지원할 필요가 있음

(4) 사회적 공헌을 위한 대책 수립

- 현재 농식품부를 중심으로 진행되는 지역공동체 사업은 대부분 사회적 목표보다는 경제적 목표를 중심으로 이루어지고 있음. 사례연구 지역 공동체회사의 경우도 86%가 지역자원활용형으로 경제적 성과를 중심으로 하는 사업체임.
 - 이 같은 현상은 지역공동체 사업의 선정 시 사업에 대한 성과가 중시되는 상황에서 지역의 농산물이나 관광자원을 활용하는 편이 타 유형에 비해 경제적 성과를 더 높일 수 있다는 측면이 반영된 결과로 보임

- 그러나 지역공동체사업의 목표는 지역의 경제개발 더불어 사회적 개발을 동시에 추구해야 함. 즉 지역공동체사업의 핵심목표는 농어촌 지역의 경제적 약자에게 새로운 고용기회와 소득 증대의 기회를 제공하는 것임.

- 브레인라이팅에서 도출되었듯이 지역공동체사업 리더들이 가장 큰 문제로 지적하는 것은 공동체의식과 사업에 대한 지역주민의 합의였음
 - 브레인라이팅 참가자들이 사업진행의 문제로 가장 많이 지적한 부분은 공동체 사업에 대한 전반적인 이해부족 문제, 사업 참여자의 공동체 의식 부족, 이기주의, 책임감회피 등이었음.
 - 두 번째로는 사업에 대한 주민 합의 부재, 비전과 목표설정 부재, 사전 합의¹ 부족 등으로 사업 진행과정에서 많은 혼선이 발생하였음을 지적하였음

- 이 같은 현황을 볼 때 공동체기반 사업이 지속되기 위해서는 경제적 성과주의를 벗어나, 지역주민의 전체적인 동의와 협력을 통한 사업진행이 필수적임
 - 외국의 연구결과들을 보면, 경제적 여건이 불리하고 교육수준이 낮은 주민들이 새로운 창업활동 등에서 더 많은 성과를 도출
 - 농어촌지역내에서 약자그룹이 의사결정이나 정부지원 사업에서 소외되지 않도록 사회적 배제 문제에 대해서 중앙정부가 책임성과 균형감각을 가지고 관여해야 함

(5) 전문인력 지원체계 구축

- 영국의 지역공동체회사 사례를 보면 대부분 마을중심 지역공동체 회사의 경우는 사업체 활동가 중 10-25% 정도가 자원봉사자로 구성되어 있음. 이들은 주로 은퇴한 전문가나 지역외 전문가로 자발적으로 지역에 필요한 기술적인 부문에 대한 업무를 보조하거나 지역포럼에 참여하고 있음
 - 지역공동체회사는 많은 경우 지역내 주민들의 자발적인 참여가 성공에 필수요건임. 따라서 향후 지역공동체의 지속적인 운영과 발전을 위해서는 자원봉사자의 적극적 결합을 유도할 수 있는 정책적 지원이 필요함
- 최근 농식품부와 행정안전부는 지역공동체사업에 전문가들의 자발적인 참여를 유도하기 위해서 재능나눔 pool을 적극적으로 구성 운영할 계획을 가지고 있음. 그러나 중앙차원의 인위적인 조직화는 형식적인 참여로 끝날 가능성이 많음. 따라서 지역차원에서 지역공동체의

사회참여 활동을 통해 자연스럽게 자원봉사자의 참여를 유도하고, 지역내 은퇴자를 활용하거나 지역과 인연을 가진 전문가를 적극 발굴하여 활용할 필요가 있음

- 최근에는 청년실업을 해소하기 위한 정책지원이 중앙정부와 전라북도 차원에서 다양하게 이루어지고 있음. 따라서 이들 청년 실업해소 지원정책을 지역공동체 사업과 연계하여 젊고 유능한 인력이 지역 공동체사업에 적극 참여할 수 있도록 지원체계를 구축할 필요가 있음

(6) 지역공동체사업 지원 활동협의체 구축

- 경성적 정책사업(하드웨어사업)은 예산 집행이 사업 성과와 직결될 수 있기 때문에 담당 공무원이 정책사업 과정에 크게 관여할 필요 없이 행정서류 작업만으로 사업의 집행이 가능함
 - 그러나 네트워크와 주민역량강화를 중시하는 연성적(소프트웨어) 사업 중심의 지역공동체사업에서는 이전과 달리 공무원이 주민과의 접촉을 통한 변화촉진자로서의 역할을 함.. 그러나 현재 공무원 조직은 연성적 사업을 하기에는 여러 가지 한계(순환보직, 조직의 경직성 등)가 있음.. 외국의 경우도 이 같은 한계를 경험하고 연성적 정책사업의 경우 대부분 사업 추진을 위한 전담조직을 신설하거나, 기존 공무원 조직을 개편하였음
- 사례연구, 브레인라이팅, 전문가회의의 결과에서도 사업수행의 가장 큰 어려움의 하나로 경직된 행정구조와 제출 서류의 과다, 행정처리의 복잡함으로 나타났음.

- 이와 함께 사업수행의 자율성과 사업수행을 지원해줄 수 있는 지원조직의 필요성에 대해서 브레인라이팅과 전문가회의에서 특히 강조되었음

- 따라서 지역공동체사업이 원활히 추진되기 위해서는 행정조직과는 독립된 반관반민 형태의 전담기구 구축이 필요함. 지역공동체사업 전담기구가 원활히 작동되기 위해서는 지역내 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정기구와 귀농·귀촌 활동을 현장에서 수행할 수 있는 실행조직이 필요함



참고문헌

참 고 문 헌

1. 국내문헌

- 박용규. (2009). 지역활성화의 새로운 대안: 커뮤니티 비즈니스. SERI 전남발전연구원. 지역자원을 활용한 커뮤니티 비즈니스 구축방안. (2011). 전남발전연구원 워크숍 자료.
- 지경배. (2010). 사회적기업과 커뮤니티비즈니스의 통합지원체계 구축방안. 강원발전연구원
- 김재현 외. (2010). 지역경제발전을 위한 커뮤니티비즈니스 활성화 방안. (2010). 대한상공회의소.
- 염돈민. (2010). 지역공동체사업 및 사회적기업 육성전략. 강원발전연구원
- 김정호·박문호. (2010). 마을공동사업체의 법인화를 위한 제도개선 방안. 한국농촌경제연구원
- 오내원·김창호·권인혜. (2010). 농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원 방안. 한국농촌경제

2. 국외문헌

- Armstrong, H. W., Kehrer, B., Wells, P., & Wood, A. M. (2002). The evaluation of community economic development initiatives. *Urban Studies*, 39(3), 457-481.
- Beckley, T. M., Martz, D., Nadeau, S., Wall, E., & Reimer, B. (2008). Multiple Capacities, Multiple Outcomes: Delving Deeper into the Meaning of Community Capacity. *Journal of Rural and Community Development*, 3(3), 56-75.
- Cavaye, J. (2001). Rural Community Development - New Challenges and Enduring Dilemmas. *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 31(2), 109-124.

- Dwyer, J., & Findeis, J. (2008). Human and social capital in rural development - EU and US perspectives. *EuroChoices*, 7(1), 38 - 45.
- Loxley, J. (2007). Elements of a Theory of Community Economic Development. In J. Loxley (Ed.), *Transforming or Reforming Capitalism: Towards a Theory of Community Economic Development*. Halifax: Fernwood Publishing.
- Perry, S. (1999). Some Terminology and Definitions in the Field of Community Economic Development. *Making Waves*, 10(1), 20-23.
- Putnam, R. D. (1995). Bowling alone: America's declining social capital. *Journal of Democracy*, 6, 65-78.
- Shaffer, R., Deller, S., & Marcouiller, D. (2006). Rethinking community economic development. *Economic Development Quarterly*, 20(1), 59-74.
- Shortall, S. (2004). Time to re-think rural development? *EuroChoices*, 3(2), 34-39.

부록 1. 지역공동체회사 조사 설문지

지역공동체사업 활성화를 위한 설문조사

안녕하십니까?

마을에서 지역에서 어려운 조건에서 지역공동체사업을 위해 노력하시는 귀 단체에 성원을 보냅니다.

이 조사는 본 사업을 진행하는 과정에서 자세한 현장파악을 통하여 여러분의 어려움을 담아내고자 하는 목적에서 실시됩니다.

여러분의 필요사항을 파악하여 정부기관 및 지자체의 기초자료가 되며 나아가 지역공동체기업을 육성하는데 중요한 자료가 될 것입니다.

아울러 여러분에게 필요한 교육이나 지원내용을 파악하는 데 자료로 활용될 것입니다.

본 설문조사의 내용은 자립형공동체사업 목적 이외에는 사용하지 않을 것입니다.

여러분의 성실한 답변이 귀 단체 발전에 중요한 밑거름이 될 것입니다.

설문조사에 응해 주심에 감사드리며 귀 단체의 건승을 기원합니다.

감사합니다.

조사기관 : 전북발전연구원

연구책임자 : 이 민 수

(minsoo.lee@gmail.com)

연 락 처 : Tel. 063-280-7143

C-phone. 010-7286-2546

사 업 체 명 : _____

직 책 : _____

연 락 처 : _____

면 접 일 시 : 2011년 3 월 일

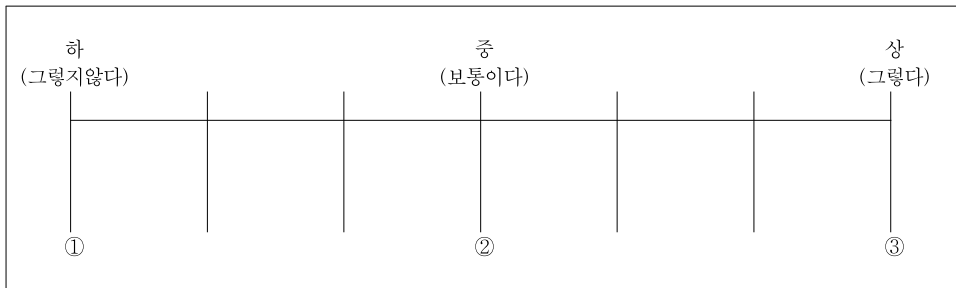
4. 네트워크구축이나 파트너십을 통해 하고자 하는 주요 활동은 무엇입니까?

구 분	파트너십내의 주요활동						
	전혀 아님<----->매우 그럼						
1) 정보 공유 및 확산	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2) 지역사회 결집	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3) 사업 실행계획 수립에 대한 도움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4) 프로젝트 수행위한 펀딩(투자유치)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5) 생산 및 품질관리에 대한 도움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6) 공동 홍보 및 마케팅	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7) 행정적, 법적 절차에 대한 도움	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※아래 5, 6, 7번은 자가 평가를 문항입니다. 현재의 사업현황을 스스로 진단해보는 문항이며, 사업체 평가를 위해서는 사용되지 않습니다.

5. 조직준비도에 대한 문항입니다.

< 보기 : 준비도를 평가하는 기준 표 >



항목		평가		
		하(1)	중(2)	상(3)
A1	우리 사업체는 명확한 비전, 임무, (수치화된)목표를 가지고 있으며, 이에 대해 구성원들이 지지한다.			
A2	우리 사업체는 정기적으로 단기, 중기, 장기 사업계획을 점검한다.			
A3	조직 내부의 변화를 유도하기 위한 계획을 수립한 경험이 있다.			
A4	조직 내부의 갈등을 해결한 경험이 있다.			
A5	현재의 재정상황을 구성원들이 잘 알고 있으며, 향후 2-3년간의 재정운영에 대한 시나리오를 가지고 있다.			
A6	현재 자립형공동체사업 정부지원금 외에 다양한 투자처를 확보하고 있다.			
A7	구성원들의 책임을 결과와 연계하여 명확하게 규정하고 있다.			
A8	사업의 혁신을 위해 지속적인 학습을 수행하고 있으며, 사업수행에 따른 위험을 어느 정도는 감수하도록 북돋우는 분위기가 있다.			
A9	사업을 수행하는 방법이 비용효과적인지 지속적으로 조사한다.			

6. 지역공동체회사 준비도에 대한 문항입니다.

항목	평가	평가		
		하(1)	중(2)	상(3)
B.1	우리 사업체의 사업아이템은 조직구성원이 가지고 있는 능력과 강점에 적합하다.			
B.2	사업체 구성원들은 일반 영리사업체와 공동체회사의 차이를 잘 알고 있으며, 공동체회사 방식의 운영을 지지한다.			
B.3	공동체회사 방식은 우리사업체의 임무와 일치하고 있고, 우리 사업체가 생각하는 가치와 일치한다.			
B.4	우리사업체 지도부는 구성원들이 사업능력을 개발하도록 적극적으로 도와주기 위해 추가적인 시간과 노력을 투입한다.			
B.5	우리 사업체는 현재 다양한 외부 이해관계자(고객, 후원자, 전문가그룹 등)를 가지고 있으며, 그들은 공동체회사의 취지와 목적을 이해하고 있다.			
B.6	나는 우리와 협력가능한 잠재적 사업체와 경쟁사업체를 알고 있다. 나는 우리 사업체와 협력할 수 있는 파트너십 형성에 항상 관심을 가지고 있다.			

7. 사업준비도에 대한 질문입니다

항목	평가	평가		
		하(1)	중(2)	상(3)
C.1	우리 사업체 지도부는 과거에 작목반, 생산조직, 판매조직 등에서 경영진이나 핵심구성원으로 참여하여 사업체를 운영해 본 경험이 많다.			
C.2	우리 사업체는 회계관리와 정산을 할 수 있는 전문 직원이 있으며, 지도부는 회계관리보고서를 통해 사업체 상황을 파악할 수 있다.			
C.3	우리 사업체는 자금확보 계획과 판매 계획을 구체적으로 가지고 있다.			
C.4	우리 사업체 구성원은 상품개발에 필요한 충분한 기술을 가지고 있다.			
C.5	우리 사업체는 사업체운영에 필요한 충분한 장비와 공간을 보유하고 있으며, 향후 사업확대에 필요한 여유공간도 확보하고 있다.			
C.6	우리 사업체는 정부지원금과는 별도로 사업아이템 개발, 홍보, 판매처확보 등을 위한 여유 자금을 어느 정도 확보하고 있다.			

☞ 끝까지 응답해 주셔서 감사합니다.

부록 2. 사례대상 지역공동체회사

<부록 표 1> 사례대상 지역공동체회사 현황

시군구	단체명	공동체유형	주요활용자원
전주시	우리밀 영농조합	지역자원활용형	농업자원
정읍시	동곡마을 추진위원회	지역자원활용형	농업자원
남원시	누운골 밀랍 영농조합	지역자원활용형	관광자원
김제시	신타미산 영농조합법인	지역자원활용형	농업자원
완주군	로컬푸드영농조합법인 '건강한밥상'	지역자원활용형	농업자원
진안군	공정여행사업단 '풍덩'	지역자원활용형	관광자원
무주군	호롱불 마을	지역자원활용형	농업자원
장수군	'구름에뜬마을' 영농조합법인	지역자원활용형	농업자원
임실군	레인보우부티크 (다문화가족지원센터)	생활복지형	문화자원
순창군	마을부녀회	지역자원활용형	농업자원
부안군	부안군·부안도예가협회	지역자원활용형	문화자원
익산시	천년초마을 영농조합법인	지역자원활용형	농업자원
고창군	EM환경개선 실천회	친환경에너지형	농업자원
군산시	남내마을가꾸기 추진위원회	지역자원활용형	관광자원

부록 3. 농촌공동체회사 전문가 자문회의 일정

<부록 표 2> 농촌공동체회사 전문가자문회의 일정

회차	일자	장소	참여자	주요내용
1차	1.07	전북발전연구원	전문가 3 (송해안 전주대 교수, 구자인 진안군 팀장 임상훈 전북일보 기자) 공동체회사대표 14/시·도 담당공무원 15	연구진방법 연구내용 정책여건
2차	3.24	전주 한옥생활체험관	전문가 12 (이광원 원주신화마을 대표, 양양임 순창하마모시미 대표, 원지현 파란하늘 어린이집 원장, 오형은 지역활성화센터 대표, 이기왕 비즈스타 대표, 니시노 토시아키 교수, 박진석 행안부 사무관 유창복 성미산마을 대표, 노재석 창포마을 위원장 이진하 임실치즈마을, 유찬주 농산업전략연구원장 박천창 능길마을대표, 이현님 부안시민발전소장) 공동체회사 주민/담당공무원 30	로컬푸드와 마을기업 친환경농산물 학교급식 산촌재생과 지역공동체 공동체회사 성공조건 완주 건강한밥상 사례 성미산 사례
3차	3.30	공간 봄	전문가 6 (황태규 우석대 교수, 박한식 명소 실장 이기왕 비즈스타 대표, 김정섭 농촌경제연구원, 강주현 진안와룡마을 대표, 박병운 완주마을기업 담당)	지역공동체회사 발전방향 지역공동체회사 컨설팅 방향
4차	4.05	진안 '풍덩'사무실	전문가 2 (구자인 진안군 팀장, 이근석 품 대표) 풍덩관계자 6	현장방문 자문회의 파일럿 프로젝트 방향 사업체 평가
5차	5.25	전북도청	전문가 6 (이기왕 비즈스타 대표 박덕병 농촌진흥청 연구사 임경진 마을만들기협력센터 국장 강주현 진안와룡마을 대표 이근석 품 대표 구자인 진안군 팀장) 도·시군 담당공무원 15	공동체사업 성공사례 관광체험 연계 네트워크 구축 컨설팅 방향 중간지원조직 활성화