Jeonbuk Institute

정책연구

2022-08

생생마을만들기 정책의 자립화단계 도입 방안 연구

배균기 황영모 이병훈

Jthink 전북연구원

Jeonbuk Institute

정책연구

2022-08

생생마을만들기 정책의 자립화단계 도입 방안 연구

배균기 황영모 이병훈

jthink 전북연구원

연구진 및 연구 세부 분담

연 구 책 임	배균기	부연구위원	연구총괄, 제1장, 2장, 3장 3절, 4장 3절, 5장
공 동 연 구	황영모	연구위원	제2장 2절 일부, 5장(3절, 4절 일부)
	이병훈	전문연구원	제3장, 4장(1절, 2절)
자 문 위 원	김중기	전북대학교 교수	
	송병철	전라북도 농어촌종합지원센터 센터장	
	정치형	전라북도 농촌활력과 생생마을팀	

연구관리 코드 : 21JU34

이 보고서의 내용은 연구자의 의견으로서
전북연구원의 공식 입장과는 다를 수 있습니다.

요 약
SUMMARY

1. 연구개요

▌연구 배경 및 목적

❍ 전라북도는 삼락농정의 핵심과제인 농촌활력 창출을 통한 ‘사람찾는 농촌’ 구현을 목표로 기존의 마을만들기 관련 사업을 확대 재편하여 ‘생생마을만들기’ 정책을 추진 중임

❍ 현재 1,021개의 생생마을이 조성되었으나 다양해지는 주민수요를 반영하고, 마을공동체의 자립적인 운영역량과 실행력을 높일 수 있는 정책의 개선방안이 과제로 제기됨

❍ 이에 생생마을만들기 육성 단계를 확장하여 기초단계, 활성화단계 이후 ‘자립화단계’를 도입함으로써 마을공동체의 자립화 역량을 높이기 위한 정책방안을 모색해가고 있음

❍ 따라서 생생마을만들기 ‘자립화단계’ 도입을 위한 정책과제를 도출하고, 마을공동체의 자립화를 촉진하기 위한 추진전략과 지원방안을 제안하는 데 연구의 목적이 있음

▌연구 내용 및 방법

❍ 연구의 주요 내용은 ①마을만들기 자립화 관련 주요 논의, ②생생마을만들기 정책의 추진현황 및 자립화 역량 수준 분석, ③생생마을 자립화 실태조사, ④생생마을만들기 ‘자립화단계’ 도입 방안(기본개념·대응방향·추진전략·중점과제) 등으로 구성하였음

❍ 주요한 연구방법으로는 마을만들기 관련 문헌·자료 조사, 생생마을 자립화 역량 수준 통계분석, 생생마을 자립화 실태 심층면접조사, 전문가·관계자 자문 등을 진행하였음

2. 마을만들기 자립화 관련 논의

▌마을만들기 선행연구 검토

❍ 마을만들기의 문제점과 성과를 분석하고, 마을공동체 활성화를 위한 다양한 방법론과 해결방안을 모색하는 연구들이 다수를 이루며, 이 연구에서는 마을만들기의 실행주체인 주민과 공동체의 지속가능성 측면에서 선행연구의 시사점을 파악하고자 하였음

❍ 선행연구는 크게 '①주민참여와 공동체 역량, ②지역공동체 활성화 방안, ③마을공동체 성장단계, ④정책진단과 지원체계'를 중심으로 한 연구 등으로 정리할 수 있음

❍ 공통적으로 마을만들기는 주민과 공동체의 역량을 기반으로 하며, 역량을 강화함으로써 마을공동체의 지속성과 자립화의 가능성을 높일 수 있다는 점을 강조하고 있음

- 마을만들기의 주체인 주민의 참여와 상호작용을 통한 역량강화를 통해 활성화가 가능하다는 점을 강조
- 마을만들기 정책은 주민역량의 성장단계별 지원체계를 기반으로 하며, 역량수준에 맞는 정책지원이 중요
- 농촌사회의 구조적 한계로 인해 지역공동체 관점에서 마을의 자립화를 위한 연계 활성화 방안이 요구됨
- 마을공동체에 대한 역량진단과 성과평가를 통해 정책개선 및 종합적인 지원체계를 구축하는 과정이 필요

▌마을 자립화 관련 주요 논의

❍ 자립(自立, independence)의 개념

- 사전적 개념 : 남에게 예속되거나 의지하지 않고 스스로 섬, 자립화(自立化)는 자립하거나 그렇게 됨을 의미
- 사회·법률·제도 측면에서 사회적 취약계층에 대한 상태를 설명하고, 지원정책의 최종 목표 등으로 사용
- 개인과 집단(조직), 지역과 국가 등 대상·범위에 따라 다차원적이고, 포괄적인 의미로 정의되거나 활용됨
- '자립'은 외부에 의존하지 않고, 적극적인 상호관계를 통해 더불어 살아가는 주체성과 공생성을 가지며, 이를 위해 경제적·정서적·사회적 측면에서 지속성·순환성을 확보해가는 과정이자 결과의 개념

❍ 마을만들기에서 자립화의 의미

- 마을만들기는 공동체의 '주체성'과 '공생성' 확보를 통한 자립화를 지향하는 운동이자 이를 유지·발전시키기 위한 노력과 상호작용으로 지속성과 순환성 기반의 과정적 측면을 중시하는 방향성을 지님
- (주체성) 주민이 참여하여 지역사회의 문제를 직접 해결하고, 스스로 학습하고 역량을 강화
- (공생성) 다양한 세계와 상호작용하는 개방된 공간이자 전통·문화의 질서가 작동하는 다양성 존중

❍ 마을만들기를 통한 자립화의 과제

- 지속가능한 마을공동체를 위해 필요한 요소를 확보, 지역사회와 상호작용을 통해 발전해가는 과정
- (사업·활동조직) 다양한 자원을 최적으로 활용, 문제를 해결하고 지역활력을 이루기 위한 자립성 확보
- (마을공동체) 사회·경제·환경적 요소의 지속성과 자립성 확보, 삶의 질을 향상시키는 순환적 관계 확립
- (지역사회) 지역개발사업의 종결 이후 사업·활동 성과의 지속가능성 과제, 지역사회 역량 강화 과제

❍ 마을만들기 역량단계별 발전전략

- 공통의 사회적·공익적 목적 달성을 위한 실천적 활동으로써 주체별 실행역량 강조(2015 전국마을선언)
- 내발적 발전전략, 공동체 발전이론에 근거하여 마을의 역량이 성장해가는 단계별 지원체계로 정책을 추진
- 이러한 정책설계의 목적은 사업의 성공적 추진을 통해 주민역량을 강화, 지속가능성을 높여가는데 있음
- '마을 자립화'는 주민참여를 기반으로 하는 사업·활동을 통해 농촌사회에서 마을이 수행(담당)하고 있는 순환적 기능이 활성화될 수 있도록 공동체 역량을 강화해가는 개념으로 파악할 수 있음

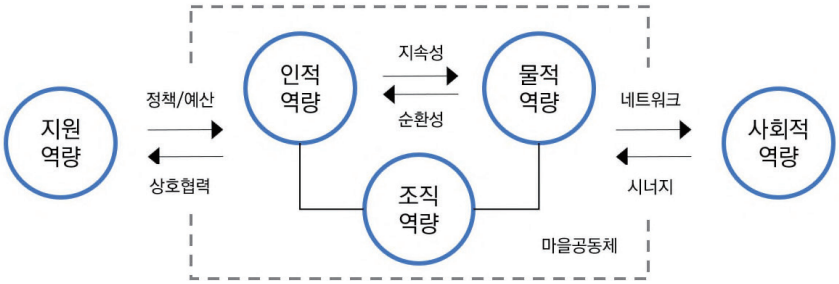
❍ 마을의 자립화 역량과 관계

- '역량(competence)'은 개인이 가지고 있는 능력으로 지식·기술·태도로 표출되며, 특정 직무나 역할을 수행함에 있어 탁월한 성과를 내도록 만들어 주는 것으로 정의됨(박진연, 2015 재인용)
- 마을의 역량을 강화하는 것은 공동체로서 추구하는 목표를 달성하고, 주민의 수요와 문제를 해결하기 위한 개인과 조직, 사회적 네트워크의 역량을 강화시키는 일정한 노력과 과정을 의미함(김경화, 2020)
- 따라서 '마을의 자립화'는 마을만들기에 참여하는 주민역량의 총합이자 이를 기반으로 내외부와 상호관계를 통해 주요 문제·과제에 대응하여 해결해가는 공동체적 역량까지를 포함하는 개념으로 바라볼 수 있음
- 나아가 사회적·경제적 가치를 공유하고 있는 지역사회의 역량과도 밀접한 관계를 지닌다고 볼 수 있음

▌ 마을 자립화 역량의 주요 요소

❍ 선행연구에서 밝히고 있는 마을공동체가 갖춰야 하는 역량, 마을만들기 정책에서 활용하는 성과지표 등을 종합적으로 검토하여 5개 역량, 40세 세부 요소로 재정리 하였음

❍ 마을이 공동체로써 자립화를 위해 요구되는 내부역량으로는 '인적역량'과 '물적역량'이 있으며, 지역이 보유하고 있는 자원을 효율적으로 운영하는 '조직역량', 내외부의 네트워크가 강조되는 '사회적역량', 이를 외부에서 종합적으로 지원하는 '지원역량' 등임



[그림 1-1] 마을 자립화 역량의 관계

[표 1-1] 마을 자립화 역량의 주요 요소

구분	세 부 요 소
인적역량(10)	리더(리더십), 협력·소통, 목적·사업 이해, 사업·활동 참여, 규칙 인지·적용, 역량강화 지속, 권익·자존감 향상, 전담인력 보유, 개방적 참여구조, 주민 간 논의 등
물적역량(4)	시설·장비 확보, 사업·활동 공간, 공동기금 조성, 자금조달력 등
조직역량(12)	목표설정, 사업계획, 평가체계, 의사결정, 수요분석, 재무투명성, 정보획득, 판로확보, 수익분배, 상품화능력, 경영전문성, 홍보·마케팅 등
지원역량(7)	행정추진의지, 중간조직기능, 전문인력 양성, 교육훈련 지원, 품질관리 지원, 판매·구매 지원, 자문·컨설팅 등
사회적역량(7)	지역사회 인식개선, 지역사회 교류·협력, 지역사회 기여활동, 지역경제 기여활동, 마을 연계 공동사업, 지역사회 공동사업, 주민자치 활동연계 등

3. 생생마을만들기 정책 추진현황

▌생생마을 정책개요

❍ 2016년부터 기존의 마을만들기 관련 정책사업을 '생생마을만들기'로 확대 재편하고, 마을공동체 기반의 농촌활력 창출과 삶의 질 개선, 지역사회의 지속가능한 순환구조 만들기를 목표로 추진 (기존 마을사업 포함 2020년까지 생생마을 1천개 조성을 목표)

❍ 역량단계별(기초→활성화→사후관리) 육성 체계를 기반으로 정책사업을 구분하고, 중간지원조직 운영(광역, 전 시·군), 통합적인 관리체계 구축 등 중점 추진

- 기초단계 : 마을만들기를 준비 중이거나 공동체 역량이 미흡한 마을, 소규모 공동체활동지원
- 활성화단계 : 규모가 있는 정책사업을 대상으로 지원, 지역개발 관련 공모사업(중앙·도) 등
- 사후관리단계 : 시설·장비 노후화로 소득창출에 어려움이 있는 마을에 대한 개보수 등 지원
- 생생마을 지원현황

❍ 2020년 말 기준 총 1,021개의 생생마을을 조성 : 기초단계 54.0%(540개소), 활성화단계 46.0%(470개소) / 사후관리단계 68개소(전체의 6.7%)

- 지역활성화 전략으로 마을만들기 정책을 추진해온 진안·임실·남원·장수·완주 지역의 비중이 높은 편임

❍ 마을만들기 관련 정책사업은 총 1,924건을 지원 : 기초단계 56.6%(1,089건), 활성화단계 39.2%(754건), 사후관리단계 4.2%(81건)

- 정책이 개편된 '16년 이후 지원사업 수가 전체의 46.9%를 차지, 기초단계 소액사업 확대 지원 영향
- 지원주체별 지원사업 비중 : 시·군 38.6%(743개), 도 32.4%(624개), 중앙부처 29.0%(557개)

▌생생마을 자립화 역량 수준 : 중요도-성취도 분석결과

❍ 생생마을의 자립화 역량 수준을 개괄적으로 파악하기 위하여 분석을 진행

- 분석자료 : 생생마을만들기 실태분석을 목적으로 진행한 중요도-성취도 설문조사 데이터(조사시기 '21.3)
- 조사대상 : 활성화단계 46개(9.8%) 마을, 응답자는 마을의 핵심 운영자그룹(대표·임직원 등) 설문참여

- 자료처리 : 기존 조사항목 중 자립화 역량에 해당하는 세부항목 40개를 추출, 5개 영역으로 재분류하는 과정을 거침 (인적역량 10, 물적역량 4, 조직역량 12, 지원역량 7, 사회적역량 7)
- 분석방법 : 중요도-성취도(11점 리커트척도) 기술통계, 수정 IPA, 영향요인 평가 순서형 프로빗 모델

❍ 역량별 중요도-성취도

- 중요도(보통이상) : 물적역량(9.49), 인적역량(9.38), 지원역량(9.25), 조직역량(9.07), 사회적역량(8.88) 순
- 성취도(보통수준) : 인적역량(6.99), 조직역량(6.82), 물적역량(6.59), 사회적역량(6.29), 지원역량(5.95) 순
- 지원역량과 물적역량의 경우 중요도에 비해 성취도가 상대적으로 낮게 나타남

❍ 인적역량 (중요도 9.38, 성취도 6.99 : 차이 2.39)

- 중요도 : 개방적 참여구조(9.56), 협력·소통(9.50), 사업활동 참여(9.48), 목적·사업 이해(9.45) 순
- 성취도 : 개방적 참여구조(7.62), 권익·자존감 향상(7.44), 규칙 인지·적용(7.32), 리더십(7.29) 순
- 중요도-성취도 차이 : 주민간 논의(2.91), 목적·사업 이해(2.88), 사업·활동 참여(2.70)

❍ 물적역량 (중요도 9.49, 성취도 6.59 : 차이 3.00)

- 중요도 : 사업·활동 공간(9.62), 시설·장비 확보(9.56), 공동기금 조성(9.42), 자금조달력(9.38) 순
- 성취도 : 시설·장비 확보(7.42), 사업·활동 공간(6.62), 공동기금 조성(6.27), 자금조달력(5.69) 순
- 중요도-성취도 차이 : 자금조달력(3.69)이 매우 큰 차이를 보임, 공동 사업·활동의 장애요인으로 작용

❍ 조직역량 (중요도 9.07, 성취도 6.82 : 차이 2.23)

- 중요도 : 재무투명성(9.86), 의사결정(9.70), 사업계획(9.58), 정보획득(9.47), 목표설정(9.36) 순
- 성취도 : 재무투명성(8.71), 의사결정(7.98), 수익분배(7.09), 평가체계(6.95) 순
- 중요도-성취도 차이 : 수요분석(3.13), 정보획득과 사업계획(2.87), 목표설정(2.74) 순 / 재무투명성(1.15)

❍ 지원역량 중요도-성취도 (중요도 9.25, 성취도 5.95 : 차이 3.30)

- 중요도 : 행정추진의지(9.67), 전문인력 양성(9.49), 중간조직기능(9.42), 판매·구매 지원(9.37) 순
- 성취도 : 중간조직기능(6.75), 행정추진의지(6.70), 자문·컨설팅(6.60), 전문인력 양성(5.93) 순
- 중요도-성취도 차이 : 품질관리(4.28), 판매·구매 지원(4.16), 전문인력 양성(3.56), 교육훈련 지원(3.46) 순

○ 사회적역량 (중요도 8.88, 성취도 6.29 : 차이 2.60)

- 중요도 : 지역사회 인식개선(9.39), 지역사회 교류·협력(9.50), 지역사회 기여활동(9.27) 순
- 성취도 : 지역사회 기여활동(7.3), 지역경제 기여활동(7.18), 지역사회 교류·협력 (6.96) 순
- 중요도-성취도 차이 : 지역사회 인식개선(3.32), 주민자치 활동연계(3.15), 마을연계 공동사업(2.69) 순

▌생생마을 자립화 역량 수준 : 수정 IPA 분석결과

○ 인적역량 : 주민 간 논의, 협력·소통, 역량강화를 위한 지속적인 노력이 요구됨

○ 물적역량 : 공동기금·자금조달력의 우선순위가 높은 반면, 시설·장비·공간 등 물리적 요소에 대한 평가는 후순위로 분석됨(신규 시설보다 최적화 지원 필요)

○ 조직역량 : 우선적으로 개선이 필요한 항목은 정보획득, 상품화능력, 목표설정 등임

○ 지원역량 : 교육훈련, 전문인력 양성, 판매·구매 활동에 대한 지원을 강화할 필요가 있으며, 자문·컨설팅의 경우 운영방식에 대한 개선이 요구됨

○ 사회적역량 : 중요성에 대한 인식이 낮은 편이며, 주민자치 활동연계, 마을연계 공동사업에 대한 우선 개선이 요구됨

[표 1-2] 생생마을 자립화 역량 수준 수정 IPA 분석결과

구분	지속관리 중요영역 [1사분면]	우선시정 필요영역 [2사분면]	후순위 약점항목 [3사분면]	과잉노력 지양영역 [4사분면]
인적 역량	리더십 권익·자존감 향상 규칙 인지·적용	주민간 논의 역량강화 지속 협력·소통	목적·사업 이해 전담인력 사업·활동 참여	개방적 참여구조
물적 역량	-	공동기금 조성 자금조달력	-	시설·장비 확보 사업·활동 공간
조직 역량	평가체계 의사결정 수익분배	정보획득 상품화능력 목표설정	판로확보, 경영전문성, 수요분석, 홍보·마케팅, 사업계획	재무투명성
지원 역량	중간지원조직	교육훈련 지원 전문인력 양성 판매·구매 지원	품질관리 지원	행정추진의지 자문·컨설팅
사회적 역량	지역경제 기여활동	주민자치 활동연계 마을연계 공동사업	지역사회 인식개선 지역사회 공동사업	지역사회 기여활동 지역사회 교류·협력

▌생생마을 자립화 역량 : 마을활성화 영향요인 분석

❍ 순서형 프로빗 모델을 활용하여 한계효과를 도출하였으며, 종속변수에 해당되는 마을활성화 수준(11점 리커트척도)을 3점 척도화로 전환하고(분석결과 도출의 용이성 고려), 설명변수로는 현재 마을의 전반적인 만족도(성취도)를 활용

❍ 역량별 분석결과 '인적역량' 성취도가 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 8.6% 높게 추정되며, '물적역량'을 낮게 인식하는 경우 불만족 확률이 6.2% 높아짐

❍ '인적역량'의 경우 리더십, 목적·사업 이해, 역량강화 지속에 대한 성취도가 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 각각 9.8%, 16.0%, 7.7% 증가하는 것으로 추정됨

- 협력·소통에 대한 성취도가 낮을수록 마을활성화에 불만족할 확률이 8.1% 증가하는 것으로 나타남

❍ '물적역량'에서 사업·활동 공간에 대한 성취도가 높을수록 마을활성화에 만족할 확률이 15.1% 높아지는 반면, 자금조달력이 낮을수록 불만족할 확률은 9.5%로 추정됨

❍ '조직역량'의 경우 상품화능력이 향상될수록 마을활성화에 만족할 확률이 17.0% 높아짐

❍ '사회적역량'에서 지역사회 기여활동에 성취도가 높을수록 마을활성화에 만족할 확률이 12.3% 증가하는 반면, 마을연계 공동활동에 대한 성취도가 낮을 경우 불만족 확률이 3.0% 높아지는 것으로 나타남

❍ 마을공동체 활성화는 자립화 역량을 기반으로 하며, 마을만들기 정책의 성과를 위해서는 실력있는 리더와 리더십 양성, 목적·사업에 대한 주민의 이해, 지속적인 협력·소통 및 역량강화 프로그램 등 인적역량에 대한 성취도 제고 방안이 요구됨

❍ 또한 공동체 사업·활동에 필요한 공간(HW/SW)과 기본적인 자금조달력을 갖추고, 상품화에 필요한 물적·조직역량을 고도화하는 대응전략이 요구됨

❍ 사회적역량에 대하여 지역사회와 유기적인 상호작용을 위한 다양한 기여활동을 장려하고, 생생마을 당사자조직 간의 연대·협력을 확대하는 정책지원을 고려할 필요가 있음

4. 생생마을 자립화 실태조사

▌조사개요

❍ 목적 : 생생마을의 전반적인 운영실태 파악, 자립화 역량 제고를 위한 지원방안 모색

❍ 대상 : 생생마을만들기 활성화단계 9개 마을(소득·체험 3, 문화·복지 3, 경관·환경 3)

- 전라북도 생생마을만들기 콘테스트(2014~2021년)에서 수상한 마을 가운데 전문가 검토를 통해 선정

❍ 조사방법 : 마을의 핵심 관계자(대표·위원장·임직원 등)를 대상으로 심층면접조사 진행

❍ 조사기간 : 2022년 2월 14일 ~ 2월 18일, 면접조사 시간 1~2시간 내외

❍ 면접내용 : 마을의 자립화 역량 측면에서 전반적인 운영실태와 인식정도, 정책욕구 등

▌인적역량

❍ 주민참여와 소통구조

- 주민참여를 중요하게 인식하고, 공동 사업·활동 활성화 정도가 자긍심·자존감 고취에 주요하게 작용
- 마을사업 참여율과 출자자(조합원) 비중은 상당히 높은 편이며, 주민고용을 최우선 고려하여 추진
- 사업과 아이디어를 직접 제안하고, 운영조직과 협의를 통해 규칙을 만들어 운영해가는 방식이 활성화된 사례들이 발견되며, 소속감을 높일 수 있도록 소통구조, 인센티브, 투명한 운영방식이 강조됨

❍ 공동체의 주체성과 다양성

- 공동의 사업·활동이 공동체성을 유지·회복하고, 지속가능하도록 하기 위해서는 주민들의 자발적인 참여를 기반으로 창의성과 주체성이 발휘될 수 있도록 환경을 조성하는 것이 중요하게 작용함

❍ 역량강화와 역할분담

- 주민 간 역할분담을 명확히 하고, 주민 스스로 기획·운영에 대한 전문성 강화에 노력을 기울이고 있음
- 역량강화를 위한 자체 교육 프로그램을 운영하기보다 대부분 정책사업을 통해 병행하는 방식으로 추진

❍ 전담인력 확보와 수급현황

- 사업규모에 따라 차이가 있지만 인력 확보와 사업의 연속성을 위한 지속적인 수급대책을 우려하고 있음
- 마을 내·외부로부터 요구되는 다양한 사안들에 대응하기에는 현재의 전담인력 구조로 불가능 구조임
- 사무장 채용을 인건비 자부담 문제, 전문성을 갖춘 인재채용의 경우 보상 문제 등 어려움이 예상됨
- 마을의 업무을 공동으로 대응할 수 있는 인력 지원이나 사회적경제조직과 연계하는 방안이 요구됨

❍ 고령화 문제와 인구유입

- 인구감소·고령화 문제를 자립화의 가장 큰 어려움으로 인식, 새로운 인구유입의 필요성에 공감하고 있음
- 세대 간 유대와 협력을 통해 공동체성을 계승하기를 희망하고, 자구적인 노력들을 실천해가고 있음
- 마을의 기술·문화 등이 유지·계승되기를 희망하지만 내부에서 후계인력을 확보하기 어려운 상황임
- 귀농·귀촌 등 인구유입이 활발한 마을의 경우 마을만들기를 통한 일자리 창출에 노력을 기울이고 있음

▌물적역량

❍ 경제성 강화를 위한 시설·장비 개선

- 신규 시장 진입을 통한 경제성 강화, 시설·장비를 현대화하는 등 추가적인 보완 계획을 갖고 있음
- 안정적인 판로확보 측면에서 공공·학교급식 납품을 희망하지만 규정에 맞는 시설·장비 구축이 필요

❍ 물적자원 운영의 최적화 과제

- 신규 시설을 계속해서 추가하기보다 자원의 활용도를 제고하고, 최적화하는 효율화 방안인 요구됨
- 시설 유지·운영을 위한 고정비가 지속적으로 발생하고 있어 해결방안과 제도개선 등을 요청하고 있음

❍ 공동기금 운영 및 마을자치연금

- 수익금의 일부를 공동기금으로 환원하고 있으며, 마을총회를 통해 활용하는 방식으로 운영되고 있음
- 마을자치연금제에 대하여 복지향상과 인구유입 측면에서 주민들의 만족도와 기대효과가 매우 높은 편이었으며, 장기적인 측면에서 시설 유지·관리와 추가비용 발생 등을 고려해야함
- 공동시설을 활용한 태양광이나 정책사업을 공동체 방식으로 운영해 운영자금을 마련하는 사례도 있음

▌조직역량

❍ 평가체계와 의사결정 방식

- 정기적인 회의체계(총회·월례회의 등)를 갖추고, 의사결정의 투명성을 가장 중요하게 인식하고 있음
- 마을 운영계획을 매년 수립하고 있으나 구체성이 부족하고, 계획의 조정·보완 과정 등 평가체계는 미흡

❍ 수익분배와 재무투명성 확보

- 수익금은 운영자금을 제외하고 분배하며, 회의를 통해 적정비율을 결정하여 환원하는 체계를 갖춤
- 명절선물을 통해 간접적으로 환원하는 방식에서 매출규모가 증가할수록 출자배당하는 방식으로 전환
- 출자규모를 일정하게 맞춤으로써 모든 조합원들에게 일률적으로 돌아갈 수 있도록 체계를 갖추고 있음
- 회계운영과 재무의 투명성을 확보하기 위해서 정기적으로 보고·확인하는 절차를 갖추고 있음

❍ 조직구조와 운영의 안정성

- 사업규모가 커질수록 일상적인 마을운영은 기존 조직들이 담당하고, 사업은 분리하여 법인화하는 등 비즈니스 체계를 갖춤으로써 재무관리와 의사결정, 책임경영을 효율화하는 방향으로 전환해가고 있음
- 경제적 자립화를 위해서는 경영의 예측가능성을 높이고, 안정적인 사업모델을 확보하는 방안이 요구됨
- 핵심사업을 중심으로 전문화되는 경향을 보이며, 체험분야의 경우 인력투입과 조직역량 확보가 중요

❍ 판로확보와 차별화 과제

- 가공식품은 주로 로컬푸드 직매장을 활용하고 있으며, 온라인 경쟁력은 매우 낮은 수준으로 판단됨
- 자체적으로 충분한 판로를 확보하지 못하고 있는 마을의 경우 농산물 유통·판매 역량을 갖춘 마을·조직 등에 의존하고 있으며, 행정의 온라인 쇼핑몰 이용을 기피하고 있음
- 상품·서비스 개발, 홍보·마케팅에 대한 중요성을 인식하고 있지만 역량의 한계로 어려움을 겪고 있음

❍ 비경제활동 마을의 특성과 과제

- 소득사업을 하지 않는 이유로 주민들의 수요와 역량수준에 대한 고려, 갈등사례 등을 꼽고 있음
- 문화·복지, 경관·환경 분야의 경우 공동체 활동을 지속하기 위한 경비를 마련해야 하는 부담이 있음

❍ 외부환경 변화에 따른 대응역량

- 코로나19 등 외부충격으로부터 경제활동에 큰 피해가 발생하고 있는 가운데 충격의 정도와 회복력은 마을마다 다양한 양상을 보이고 있으며, 새로운 자립화 방안을 모색하는 계기로 작용하기도 하였음
- 지역자원을 융복합하는 방식으로 도시민들에게 새로운 가치를 제공하는 등 전략을 다양화해가고 있었음
- 기존의 마을만들기 정책사업 외에 다양한 영역의 공모사업을 연계하는 방식으로 활로를 모색하고 있음

▌사회적역량

❍ 노인복지와 생활돌봄 수요 증가

- 고령자가 증가함에 따라 노인복지와 생활돌봄, 일자리·일거리에 대한 수요가 증가하고 있음

❍ 지역사회 공동체와 교류 및 협력

- 지역사회의 다양한 마을공동체나 사회적경제조직과 협력하여 연계형 농촌관광 프로그램을 공동으로 개발·운영하는 방식으로 새로운 활로를 모색해가고 있음
- 공동체 역량의 차이와 복잡한 이해관계로 인해 공동의 사업·활동으로 구체화하는데 어려움으로 작용

❍ 호혜적 관계 형성과 사회적 자립

- 공동사업을 통한 수익금이나 공동기금을 활용해 호혜적 관계를 형성하기 위한 노력을 지속적으로 추진
- 경제사업이 안정화 단계에 접어들면서 마을만들기의 사회적 가치를 인식하게 되고, 마을만들기를 기반으로 지역사회 발전에 기여하기 위한 활동으로 발전해가고 있는 것으로 확인됨

▌지원역량

❍ 행정조직의 지원역량과 관계

- 마을의 특성·계획을 반영한 맞춤형 지원, 주민의 창의성·자율성을 보장하는 지원체계를 요청
- 마을만들기에 대한 세분화된 평가체계를 마련하고, 성과와 수준을 고려한 차등지원 등을 요청
- 행정조직의 경직성과 부서 간 칸막이는 여전히 마을만들기의 어려움으로 작용하고 있음
- 로컬관광이 활성화됨에 따라 거점마을의 역할이 중요해지고 있으며, 지역기관·기업과 관계 형성을 요청

○ 중간지원조직의 기능과 역할

- 중간지원조직을 통해 모니터링, 계획수립, 문서화작업 등 상시적인 도움을 받는 것에 긍정적으로 평가
- 본연의 기능과 역할에 충실하기 위해서 자율권을 보장하고, 현장에 밀착하여 활동해줄 것을 요청

○ 전문가 자문 및 컨설팅 지원

- 자문·컨설팅에 대한 필요성에 공감하고, 전문가의 역량과 마을에 대한 이해 및 소통의 중요성을 강조함
- 특정한 분야나 과제에 대한 해결방안을 모색하는 과정 등 맞춤형 자문·컨설팅을 요구하고 있음
- 전문가와 마을의 충분한 교류가 필요하며, 주민들의 주체적인 수용능력도 중요한 것으로 파악됨

○ 인력육성 및 역량강화 지원

- 사무장 등 담당인력의 역할이 중요해지고 있으며, 세분화·전문화된 역량강화 프로그램이 필요
- 주민을 대상으로 하는 역량강화 교육의 경우 생업유지 등 농촌의 현실을 감안한 지원방안이 요구됨
- 일부 지역에서 운영하는 광역사무장에 대하여 만족도가 매우 높았으며, 확대 지원을 요청하고 있음

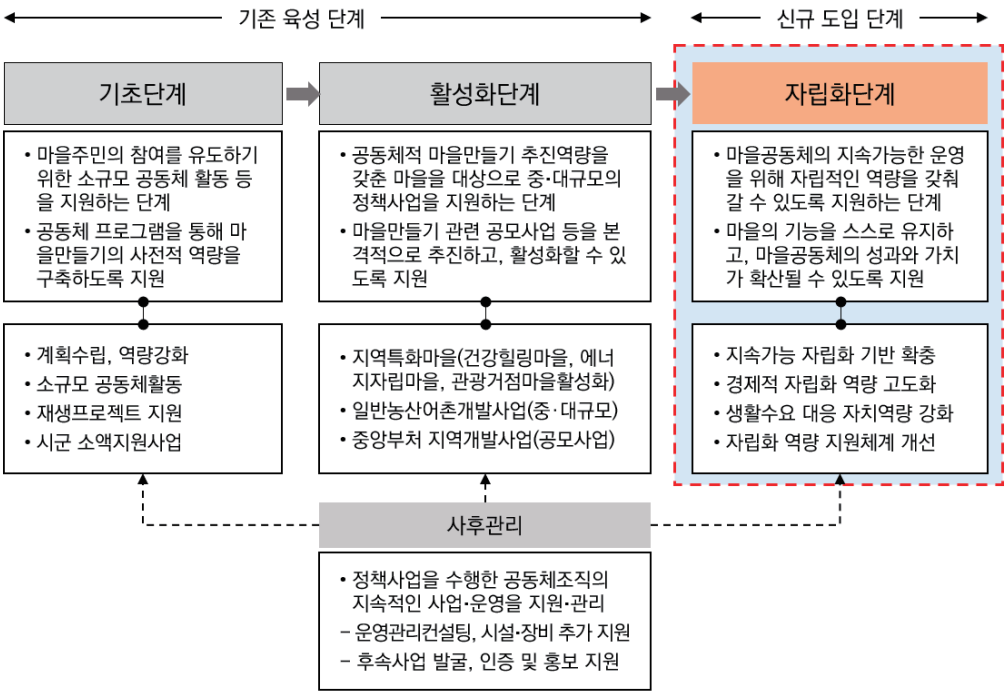
5. 생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안

▌기본개념

○ 생생마을만들기 '자립화' 단계를 '마을공동체의 지속가능한 운영을 위해 자립적인 역량을 갖춰갈 수 있도록 지원하며, 이를 통해 마을의 기능을 스스로 유지하고 마을만들기의 성과와 가치가 지역사회로 확산될 수 있도록 지원하는 단계'로 개념화하였음

○ 마을의 자립화 역량에 초점을 두어 공동체의 지속성과 자립성 강화를 목적으로 하며, 마을공동체의 역량을 정책사업 규모로 구분하는 기초·활성화 단계와 성격을 달리함

○ 마을의 기능을 유지하면서 과소화 문제와 다양해지는 생활수요 등에 대응하고, 외부와 유기적인 교류를 통해 변화하는 환경에 능동적으로 대응해갈 수 있는 마을 중심의 자립화 역량을 확보하는 것이 주요한 과제 (사업 → 마을 중심의 정책 전환)



[그림 1-2] 생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안

▌ 대응방향

❍ (주민역량) 주민참여 확대, 공동체역량 강화

- ‘사람의 공동화 → 공동체의 공동화 → 마을의 한계화’로 마을의 기능 악화 현실에 대응한 정책 보완
- 실행주체인 주민과 지역공동체의 인적역량 강화를 지원, 다양한 혁신활동 주체의 유입으로 활력 창출

❍ (비즈니스) 시장변화 대응, 비즈니스 고도화

- 경제적 자립화를 위한 안정적 수익창출 구조 확보, 시장변화에 대응한 비즈니스 관점의 조직역량 강화
- 차별화된 콘텐츠 개발과 상품·서비스의 다각화, 맞춤형 지원체계 구축, 선도마을의 역할과 연계 강화

❍ (생활수요) 생활수요 대응과 지원체계 구축

- 다양해지는 구성원들의 필요와 수요에 대응할 수 있는 다각적인 접근과 정책지원 방식의 개선
- 마을 스스로 생활에 필요한 자원을 생산·유통·분배하는 상생·순환의 협동공간을 만들어가도록 지원

❍ (도농융합) 도시와 농촌의 융합, 지속가능 발전

- 관계인구를 통해 농촌사회를 혁신하는 활동에 주력, 마을만들기와 사회적경제, 혁신주체 간 융합 추진
- 도시와 농촌의 유기적인 관계 형성과 교류, 융합을 통해 특색이 있는 지역발전이 가능하도록 추진

❍ (네트워크) 지역공동체 관계망 강화와 가치 확산

- 정책사업의 범위와 내용을 확장, 지역공동체와 관계망을 촘촘히 형성해가는 네트워크 활성화에 집중
- 부처·부서 간 정책사업 연계, 생생마을의 운영현황에 대한 진단·관리를 통해 맞춤형 역량강화 지원

▌ 추진전략 · 중점과제

❍ 인적·물적역량 → (사람·자원) 지속가능 자립화 기반 확충

- 정책목표인 마을공동체 기반의 농촌활력 창출을 위해 지속가능한 인적·물적역량을 확충해가는 전략 추진
- 마을공동체 기반의 지속가능한 농촌활력 창출을 위해 필수적인 ‘인적역량’ 확충 → 마을만들기를 현장에 밀착하여 지원하는 광역사무장제도 확대 추진, 마을기술 후계자 육성 지원
- 공동 사업·활동의 기반이 되는 ‘물적역량’으로써 시설·장비·시스템의 최적화·고도화 → 노후화된 핵심 시설·장비 개보수, 신규 시장개척 및 트렌드 대응 업그레이드, 정체성 확립을 위한 아카이브 조성

○ 조직역량 → (경영·기술) 경제적 자립화 역량 고도화

- 사업·활동에 대한 전문 지식·기술 확보, 보유자원을 효율적으로 활용·관리할 수 있는 조직역량을 강화
- 안정적인 수익창출 구조, 시장대응력 강화를 위한 맞춤형 경영컨설팅 지원 → 상품·서비스의 차별화·다각화에 집중, 경영전문성과 마을의 수요에 맞춘 전문가 매칭 및 장기간 소통형 컨설팅 지원
- 도시민이 농촌지역에서 실현하고 싶은 사회적 수요에 대응, 도시의 사람·자원 유입 확대를 위한 도농융합상생 프로젝트 → 공감여행, 건강·치유, 문화·예술, 귀농·농사 플러스 등 정책사업 간 연계 추진
- 유통·판매를 중심으로 마을을 상호연결하는 방식의 시장경쟁력 강화 → 마케팅 역량을 갖춘 거점마을 전문조직으로 육성, 온라인시장 진입기회 제공, 품질·고객관리 등 통합지원, 사회적경제조직 연계 추진

○ 사회적역량 → (생활·자치) 생활수요 대응 자치역량 강화

- 농촌마을의 문제를 해결하고, 다양해지는 생활수요에 대응하기 위한 주민자치 기반의 사회적역량을 강화
- 비경제활동 수요 반영, 사회적 자립화 역량을 높이는 마을평생학습 생태계 조성 → 농촌마을에 특화된 프로그램 개발, 선도마을 지정·운영, 전담강사·주민강사 육성, 민간자격증제도 도입(청년·귀촌인 등)
- 주민들이 주도적으로 생활수요에 대응하는 생생활력 마을돌봄 프로그램 → 생활밀착형 서비스 제공 활동(집수리·독거노인돌봄·치매예방·환경정화 등), 공유경제 및 편의제공 활동(공구대여·이불세탁 등)
- 경제적 활동 수익을 공동이익으로 환원해가는 마을자치연금제도 확대 추진 → 적용분야 확대(에너지 발전시설, 축산분뇨 바이오매스, 유통·물류시설, 스마트팜 운영 등), 안정적 수익모델 발굴·지원

○ 지원역량 → (연계·지원) 자립화 역량 지원체계 개선

- 정책의 통합적이고 체계적인 추진, 공동체의 교류·협력을 통해 자립화를 촉진하는 지원역량을 강화
- 생생마을의 전반적인 운영현황과 자립화 역량진단 및 관리체계 구축 → 마을 자립화 역량 지표개발, 정기 실태조사 및 DB 구축(시·군 중간지원조직 연계 추진), 역량진단 및 관리·활용 가이드라인 마련
- 지역사회의 다양한 주체들과 상호협약을 체결, 마을 중심의 행정지원과 기업·기관의 교류 활성화

→ 행정부서 간 협약 : 마을 중심 종합행정 지원, 정책의 전달체계 개선, 정책사업 간 연계성 강화

→ 지역기업·공공기관-마을 협약 : 선도마을 거점으로 마을 간 연결(로컬관광 대응, ESG 경영실현)

차 례

CONTENTS

요 약 ····· i

제1장 연구 개요

1. 연구의 배경 및 목적 ····· 3
가. 연구배경 ····· 3
나. 연구목적 ····· 4
2. 연구의 범위 및 방법 ····· 5
가. 연구범위 ····· 5
나. 연구방법 ····· 5
3. 연구의 구성 및 내용 ····· 7

제2장 마을만들기 자립화 관련 논의

1. 마을만들기 선행연구 검토 ····· 11
가. 주민참여와 공동체 역량 강조 ····· 12
나. 마을공동체 성장단계 접근 ····· 13
다. 지역공동체 연계 활성화 강조 ····· 14
라. 정책진단과 지원체계 목적 ····· 15
2. 마을 자립화 관련 주요 논의 ····· 16
가. 자립의 개념 ····· 16
나. 마을 자립의 개념과 과제 ····· 17
다. 마을 자립화와 역량의 관계 ····· 21

3. 마을 자립화 역량의 요소 ····· 26
가. 인적역량 ····· 26
나. 물적역량 ····· 27
다. 조직역량 ····· 28
라. 사회적역량 ····· 28
마. 지원역량 ····· 29

제3장 생생마을만들기 정책 추진현황

1. 생생마을 정책개요 ····· 33
가. 정책방향 ····· 33
나. 사업내용 ····· 34
다. 추진체계 ····· 36
2. 생생마을 지원현황 ····· 38
3. 생생마을 자립화 역량 수준 ····· 40
가. 분석개요 ····· 40
나. 중요도-성취도 분석 ····· 42
다. 수정 IPA 분석 ····· 52
라. 영향요인 분석 ····· 59
4. 소 결 ····· 65

제4장 생생마을 자립화 실태조사

1. 조사 목적 및 내용 ····· 71
2. 조사대상 일반현황 ····· 74

3. 생생마을 자립화 실태 ····· 75
가. 인적역량 ····· 75
나. 물적역량 ····· 81
다. 조직역량 ····· 84
라. 사회적역량 ····· 92
마. 지원역량 ····· 96
4. 소 결 ····· 102

제5장 생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안

1. 기본개념 ····· 109
가. 생생마을만들기 '자립화단계' 도입의 필요성 ····· 109
나. 생생마을만들기 '자립화단계'의 기본개념 ····· 110
2. 대응방향 ····· 113
3. 추진전략 ····· 115
가. (사람·자원) 지속가능 자립화 기반 확충 ····· 115
나. (경영·기술) 경제적 자립화 역량 고도화 ····· 115
다. (생활·자치) 생활수요 대응 자치역량 강화 ····· 116
라. (연계·지원) 자립화 역량 지원체계 개선 ····· 117
4. 중점과제 ····· 118
가. (사람·자원) 지속가능 자립화 기반 확충 ····· 118
나. (경영·기술) 경제적 자립화 역량 고도화 ····· 121
다. (생활·자치) 생활수요 대응 자치역량 강화 ····· 124
라. (연계·지원) 자립화 역량 지원체계 개선 ····· 130

참 고 문 헌 ····· 133

표 차 례

LIST OF TABLEES

[표 1-1] 연구의 구성 및 주요 내용 ····· 8

[표 2-1] 마을만들기의 개념과 의의 ····· 18
[표 2-2] 마을만들기 전략의 주요 특징과 의의 ····· 19
[표 2-3] 마을만들기의 실행역량 ····· 21
[표 2-4] 마을만들기의 역량단계별 발전모델 ····· 22
[표 2-5] 마을 자립화 역량의 주요 요소 ····· 30

[표 3-1] 생생마을만들기 정책지원 주요 사업내용 ····· 35
[표 3-2] 생생마을만들기 주체별 역할분담 주요내용 ····· 37
[표 3-3] 생생마을만들기 육성 단계별 현황(마을 수 기준) ····· 38
[표 3-4] 생생마을만들기 육성 단계별 현황(사업지원 수 기준) ····· 39
[표 3-5] 생생마을만들기 활성화 단계 표본수 ····· 40
[표 3-6] 생생마을만들기 실태조사 설문항목 및 세부내용(생생마을) ····· 41
[표 3-7] 역량별 중요도-성취도 분석 결과 ····· 42
[표 3-8] 인적역량 중요도-성취도 분석 결과 ····· 43
[표 3-9] 물적역량 중요도-성취도 분석 결과 ····· 45
[표 3-10] 조직역량 중요도-성취도 분석 결과 ····· 46
[표 3-11] 지원역량 중요도-성취도 분석 결과 ····· 48
[표 3-12] 사회적역량 중요도-성취도 분석 결과 ····· 49
[표 3-13] 인적역량 수정 IPA 분석결과 ····· 54
[표 3-14] 물적역량 수정 IPA 분석결과 ····· 55
[표 3-15] 조직역량 수정 IPA 분석결과 ····· 56
[표 3-16] 지원역량 수정 IPA 분석결과 ····· 57
[표 3-17] 사회적역량 수정 IPA 분석결과 ····· 58
[표 3-18] 생생마을 5대 자립화역량 분석 결과 ····· 60
[표 3-19] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 – 인적역량 ····· 60
[표 3-20] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 – 물적역량 ····· 61

표 차 례

LIST OF TABLES

[표 3-21] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 조직역량 ····· 62
[표 3-22] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 지원역량 ····· 63
[표 3-23] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 사회적역량 ····· 64

[표 4-1] 생생마을 자립화 역량 심층면접조사 주요 내용 ····· 73
[표 4-2] 생생마을 활성화 단계 심층면접 사례 ····· 74

[표 5-1] 마을자치연금 참여주체별 주요 역할(익산시 성당포구마을 사례) ····· 129

그 림 차 례

LIST OF FIGURES

[그림 2-1] 내발적 발전전략과 지역선순환 관점의 마을만들기 ····· 24
[그림 2-2] 마을 자립화 역량의 관계 ····· 26

[그림 3-1] 생생마을만들기 비전 및 목표 ····· 33
[그림 3-2] 생생마을만들기 역량단계별 지원체계 ····· 34
[그림 3-3] 생생마을만들기 정책의 연계 및 추진체계 ····· 36
[그림 3-4] 역량별 중요도-성취도 비교 ····· 42
[그림 3-5] 인적역량 중요도-성취도 비교 ····· 44
[그림 3-6] 물적역량 중요도-성취도 비교 ····· 45
[그림 3-7] 조직역량 중요도-성취도 비교 ····· 47
[그림 3-8] 지원역량 중요도-성취도 비교 ····· 48
[그림 3-9] 사회적역량 중요도-성취도 비교 ····· 50
[그림 3-10] 전체 역량별 중요도-성취도 비교 ····· 51
[그림 3-11] 중요도-성취도(IPA) 분석의 틀 ····· 53
[그림 3-12] 인적역량 수정 IPA 분석결과 ····· 54
[그림 3-13] 물적역량 수정 IPA 분석결과 ····· 55
[그림 3-14] 조직역량 수정 IPA 분석결과 ····· 56
[그림 3-15] 지원역량 수정 IPA 분석결과 ····· 57
[그림 3-16] 사회적역량 수정 IPA 분석결과 ····· 58

[그림 5-1] 생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안 ····· 112
[그림 5-2] 마을자치연금 구성체계 ····· 127
[그림 5-3] 마을자치연금 추진체계 및 운영구조(익산시 사례) ····· 128

제 1 장

연구 개요

1. 연구의 배경 및 목적
2. 연구의 범위 및 방법
3. 연구의 구성 및 내용

제1장 연구 개요

1. 연구의 배경 및 목적

가. 연구배경

❍ 전라북도는 2016년(민선 6기)부터 삼락농정의 농촌분야 핵심과제인 농촌활력 창출을 통한 '사람찾는 농촌' 구현을 목표로 기존의 마을만들기 관련 사업을 확대 재편하여 '생생마을만들기' 정책을 추진하고 있음

- '생생마을만들기'는 마을만들기 정책과 추진체계, 관련 사업을 총칭하는 정책적 개념으로 기존 마을만들기 정책의 한계를 보완하고, 정부와 광역 단위 정책의 통합적인 추진이 가능하도록 하는 추진체계로써의 의미를 담고 있음
- '생생마을'은 마을공동체가 중심이 되어 체험·관광·전통·문화·경제 자원 등 고유한 이야깃거리를 활용하여 출향인·관광객·귀농인이 찾아오는 활력과 생기가 넘치는 마을을 의미함

❍ 기존의 마을사업 대상지를 포함하여 2020년까지 생생마을 1,000개 조성을 목표로 설정하고, 단계별 육성과 통합적인 관리체계 구축 등 추진방식을 종합적으로 재정비하였음

- 정책의 주요 목표를 생산과 소득 중심에서 마을공동체 기반의 농촌활력 창출과 삶의 질 개선으로 전환하고, 순환구조를 개선하여 농촌을 유지·발전시키는 원동력인 지역의 활력 창출을 위한 종합관리체계 구축을 중심으로 정책을 재설계하였음
- 마을만들기 정책사업의 대상마을을 단계별(기초 → 활성화 → 사후관리)로 구분하여 체계적으로 육성·지원하는 방식을 도입하였음
- 농촌관광 통합마케팅, 마을상품 공동마케팅, 민·관협력에 의한 거버넌스 활성화 등 통합적인 추진체계를 구축하고, 광역과 시·군 중간지원조직을 통해 다양한 정책사업을 추진하고 있음

○ 현재까지 총 1,021개의 생생마을이 조성되었으나 다양해지는 주민수요를 반영하고, 마을공동체의 자립적인 운영역량과 실행력을 높일 수 있는 정책개선의 필요성이 과제로 제기되고 있음

- 마을주민들이 직면해있는 문제를 스스로 해결하고, 다양한 주민수요에 대응하여 자체적인 공동체 사업(프로그램) 등을 실행해갈 수 있는 지원방안에 대한 필요성이 증대됨
- 생생마을만들기 육성 단계를 거쳐 성장한 마을공동체의 보조사업에 대한 의존도가 여전히 높은 상황에서 자립적으로 운영해갈 수 있도록 지원체계 개선이 요구됨
- 마을공동체가 주민역량을 기반으로 자립적인 운영을 모색해가는 정책수단을 개발하고, 이를 효과적으로 실행해갈 수 있는 지원하는 정책의 개선방안이 요구됨

○ 이에 전라북도는 생생마을만들기 육성 단계를 확장하여 기초단계, 활성화단계 이후 '자립화단계'를 도입함으로써 마을공동체의 자립화 역량을 높이기 위한 정책방안을 모색하고 있음

- '자립화단계'는 기초·활성화 단계를 통해 성장한 주민역량을 기반으로 지속가능한 운영체계를 갖추고, 자체적인 공동체 사업·활동 등을 실행해갈 수 있도록 지원하는 단계를 의미함
- '자립화단계' 도입을 위해서는 마을공동체의 사업·활동에 대한 주민역량을 높이고, 이를 지원하기 위한 정책체계의 개선방안 마련이 주요한 과제로 제기됨

나. 연구목적

○ 이러한 문제의식과 개선과제의 관점에서 생생마을만들기 정책의 '자립화단계' 도입을 위한 정책과제를 도출하고, 마을공동체의 자립화를 촉진하기 위한 추진전략과 지원방안을 제안하는데 연구의 목적이 있음

○ 이에 농촌지역의 마을만들기 자립화 관련 주요 논의내용을 검토하고, 생생마을의 자립화 수준과 운영실태를 조사·분석하여 생생마을만들기 정책의 '자립화단계' 도입 방안을 제시하고자 함

2. 연구의 범위 및 방법

가. 연구범위

❍ 이 연구는 전라북도가 추진하고 있는 생생마을만들기 정책의 단계별 육성 체계에 대한 자립화단계 도입 방안을 마련하는 데 주요한 목적을 두고 있음

❍ 「전라북도 마을만들기 지원 조례(2009.12)」 조례에서 '전라북도 마을만들기'를 마을 주민이 주체가 되어 마을의 특성을 살리면서 지역자원 등을 활용하여 주민 스스로 창조하고 발전하는 마을을 만들어 지속가능한 삶을 영위하는 것으로 정의하고 있음

❍ 이를 정책적으로 추진하기 위해 구체화한 '생생마을만들기'를 중심으로 연구의 범위와 대상을 설정하였음

❍ 내용적으로는 농촌마을과 마을공동체의 자립화 관련 주요 논의내용을 검토하고, 생생마을만들기 정책의 추진현황과 운영실태를 분석하여 자립화단계 도입을 위한 기본개념과 추진전략, 지원방안 등을 제시하고자함

❍ 공간적 범위로는 도내 전 지역을 대상으로 하며, 생생마을만들기 정책의 핵심적인 대상인 생생마을을 설정하였음

나. 연구방법

▌ 자료조사 분석

❍ 자료 수집 및 분석 : 마을만들기 관련 정책 및 제도, 정책사업 추진현황 등 분석

❍ 문헌조사 : 마을만들기 자립화 관련 이론적 배경과 주요 논의내용을 검토

▌생생마을 자립화 실태조사

❍ 조사목적 : 생생마을(활성화단계) 운영현황을 파악하고, 자립화 지원을 위한 정책과제 및 지원방안을 도출

❍ 조사대상 : 전라북도 '생생마을만들기 콘테스트' 수상마을 72개(2014~2021년) 가운데 9개 마을을 대상으로 진행

- 생생마을만들기의 3개 분야(소득·체험, 문화·복지, 경관·환경) 각 3개소씩 총 9개소 사례 선정 및 조사

❍ 선정방법

- (사전조사) 지속적인 운영 및 성과 유지 마을, 활성화단계 정책사업 추진 마을
- (선정평가) 마을만들기 관계자·전문가회의 선정(도·중간지원조직·전문가그룹 등)
- (선정기준) 공동체성, 성과유지, 사업·프로그램의 지속가능성 등 기준 설정

❍ 조사방법 : 생생마을 핵심 관계자를 대상으로 심층면접조사 및 현장조사 진행

❍ 조사기간 : 2022년 2월 14일 ~ 2월 18일

❍ 조사내용 : 마을의 자립화 역량(인적역량, 물적역량, 조직역량, 사회적역량, 지원역량) 관점에서 전반적인 운영실태와 인식정도를 파악

▌전문가 자문회의

❍ 마을만들기 관련 선행연구자 및 전문가를 대상으로 자문회의를 진행

❍ 생생마을만들기 자립화단계 도입을 위한 추진전략, 지원방안 등 자문

3. 연구의 구성 및 내용

▌ 마을만들기 자립화 관련 주요 논의 등 검토

❍ 마을만들기 관련 선행 정책연구보고서 및 연구논문 내용 검토

❍ 마을만들기와 자립화 관련 이론적 자원 및 주요 논의 등 정리

❍ 마을 자립화에 요구되는 역량의 관점에서 개념을 재정리

▌ 생생마을만들기 정책의 추진현황

❍ 생생마을만들기 정책에 대한 전반적인 추진현황을 정리하여 분석

❍ 생생마을만들기 '활성화단계'에 대한 자립화 역량 수준을 분석

- 정책사업 추진경험을 통해 공동체 역량을 갖추고 있는 '활성화단계' 마을의 자립화 역량 수준을 분석
- 기존의 생생마을만들기 실태분석 데이터를 활용하여 마을의 자립화 역량 관점에서 IPA분석을 진행

▌ 생생마을 자립화 실태조사

❍ 생생마을만들기 활성화단계 마을에 대한 전반적인 운영실태를 조사

❍ 마을공동체의 자립화 역량을 중심으로 정책과제 및 지원방안을 도출

▌ 생생마을만들기 자립화단계 도입 방안

❍ 생생마을만들기 정책의 '자립화단계' 도입에 대한 기본개념 정리

❍ 생생마을만들기 정책의 '자립화단계' 대응방향 및 추진전략 구상

○ 생생마을의 자립화를 촉진하기 위한 정책과제 및 지원방안 제안

- 지속가능 자립화 기반 확충, 경제적 자립화 역량 고도화, 생활수요 대응 자치역량 강화, 자립화 역량 지원체계 개선 등 전략별 중점과제 제안

[표 1-1] 연구의 구성 및 주요 내용

구분	주요 연구내용	연구방법
[1장] 연구개요	◦ 연구의 배경 및 목적 ◦ 연구의 범위와 주요 내용, 연구방법	
[2장] 마을만들기 자립화 관련 논의	◦ 마을만들기 관련 선행연구 검토 ◦ 마을만들기 자립화 관련 주요 논의 검토 ◦ 마을만들기 자립화 역량의 주요 요소 정리	자료조사 문헌검토
[3장] 생생마을만들기 정책 추진현황	◦ 생생마을만들기 정책의 방향 및 내용 정리 ◦ 생생마을만들기 정책의 추진현황 분석 ◦ 생생마을만들기 자립화 역량 수준 분석	자료조사 통계분석
[4장] 생생마을 자립화 실태조사	◦ 생생마을 활성화단계 사례 심층면접조사 (소득·체험/문화·복지/경관·환경 등 9개소) ◦ 자립화 역량 제고를 위한 정책과제 도출	심층면접조사
[5장] 생생마을만들기 ‘자립화단계’ 도입 방안	◦ 자립화단계의 기본개념 및 대응방향 정리 ◦ 자립화단계의 추진전략 및 중점과제 제안 - 지속가능 자립화 기반 확충 - 경제적 자립화 역량 고도화 - 생활수요 대응 자치역량 강화 - 자립화 역량 지원체계 개선	자료분석 자문회의

제 2 장

마을만들기 자립화 관련 논의

1. 마을만들기 선행연구 검토
2. 마을 자립화 관련 주요 논의
3. 마을 자립화 역량의 요소

제 2 장 마을만들기 자립화 관련 논의

1. 마을만들기 선행연구 검토

- 마을만들기 관련 국내연구는 주로 마을만들기의 문제점과 성과를 분석하고, 마을공동체 활성화를 위한 다양한 방법론과 해결방안을 모색하는 연구들이 다수를 이루고 있음

- 마을만들기를 통한 자립화 관련 연구는 미진한 상태로 이 연구에서는 마을만들기의 실행주체인 주민과 공동체의 지속가능성 측면에서 선행연구를 살펴보고 시사점을 파악하고자 함

- 이러한 관점에서 마을만들기의 선행연구는 크게 '①주민참여와 공동체 역량, ②지역공동체 활성화 방안, ③마을공동체 성장단계, ④정책진단과 지원체계'를 중심으로 한 연구 등으로 정리할 수 있으며, 주요한 시사점은 다음과 같음

- 첫째, 모든 선행연구에서 마을만들기의 주체인 주민들의 참여와 상호작용을 기반으로 하는 역량강화를 통해 활성화가 가능하다는 점을 강조하고 있었음

- 둘째, 마을만들기 정책은 주민역량의 성장단계별 지원체계를 기반으로 설계되어 추진하고 있으며, 역량수준에 맞는 사업규모와 정책지원의 중요성을 강조하고 있음

- 셋째, 농촌사회의 구조적 한계로 인해 지역공동체 관점에서 마을의 자립화를 위한 연계 활성화 방안이 요구된다는 것임

- 넷째, 마을공동체에 대한 역량진단과 성과평가를 통해 마을만들기 정책을 개선하고, 종합적인 지원체계를 구축하는 과정의 필요성을 강조하고 있음

- 선행연구에서 마을만들기는 주민과 공동체의 역량을 기반으로 하며, 역량을 강화함으로써 마을공동체의 지속성과 자립화에 대한 가능성을 높일 수 있다는 것을 확인할 수 있었음

가. 주민참여와 공동체 역량 강조

❍ 마을만들기에서 주민참여를 통한 공동체 역량을 강조하고 있으며, 지속가능한 마을만들기 확립을 위한 주민들의 자발적인 참여기반과 실천역량 강화, 자립성 확보 방안 등을 제시하고 있다는 점이 특징적임

❍ 이자성, 김종숙 (2011)은 정보화마을의 자립운영에 대한 주민들의 인식을 조사하고, 공동체 활성화와 소득증대 관점의 필요 요소를 규명하는 탐색적 연구를 진행하였음

- 정보화마을의 특성을 반영하여 자립운영을 위한 공동체 역량을 중심으로 인적자원·시설자원·정보화지원·운영방법 등 측면에서 인터뷰조사와 설문조사를 통한 요인분석을 실시하였음
- 자립운영의 목적을 경제적 수익창출에 한정하기보다 사회자본의 관점까지 확대한 다각적인 접근방식이 요구되며, 마을의 발전단계 및 유형을 고려한 차별화된 운영방식, 인식전환과 교육 등 필요성을 강조함

❍ 여관현(2015)은 지속가능한 마을만들기의 구성요소를 사회적·경제적·환경적 지속성으로 구분하고, 사례연구를 통해 마을만들기의 지속가능성 확립을 위한 주민학습과 실천을 강조하였음

- 마을만들기의 지속가능성 확립을 위해 학습-의사결정-실천과정으로 이어지는 선순환 기반을 마련하고, 마을공동체 프로그램과 주민 소모임 등을 통한 지속성 확보의 필요성을 강조하였음
- 또한 지속가능한 마을만들기 실천을 위해 안정적인 마을기금 확보와 실천가능한 주민협정을 체결하는 등 마을의 자립성을 확보하는 방안을 제시하였음

❍ 김경화(2020)는 주민참여를 역량강화의 과정으로 파악하고, 마을만들기 과정에서 주민참여를 통한 공동체 역량강화의 현상과 특성, 경로 및 관계를 분석하여 정책적 시사점을 제안하였음

- 마을만들기 과정에서 주민참여와 공동체 역량강화는 선순환하는 과정이며, 마을사례에 대한 비교분석을 통해 주민참여는 공동체의 문제해결 매커니즘을 강화시킨다는 점을 규명하였음
- 주민참여와 상관관계가 높은 공동체 소통관계성과 의사소통·의사결정 매커니즘을 강화하고, 공동체 스스로 수요를 발굴·실행하는 과정에서 주민참여와 공동체 역량강화 전략의 필요성을 강조하고 있음

나. 마을공동체 성장단계 접근

❍ 대부분 지자체에서 주민역량을 고려한 성장단계별 지원시스템을 구축하고 있는 가운데 진행단계에 따른 정책의 효과를 파악하고, 개선방안을 모색할 수 있다는 점에서 본 연구에 시사점을 제공하고 있음

❍ 여관현(2013)은 성북수 장수마을을 사례로 마을만들기를 통한 공동체의 성장과정을 분석하여 공동체를 회복하고 성장시키는데 필요한 시사점을 제안하였음

- 선행연구를 토대로 마을공동체의 성장과정을 '참여활성화 단계 → 공동체성구비 단계 → 준주민자치적 단계'로 구분하여 사례마을을 분석하고, 마을만들기에서 공동체 형성에 대한 시사점을 도출하였음
- 마을의 작은 관심과 참여, 공통된 문제의식, 여러 형태의 다양한 주민모임을 통해 공동체가 형성될 수 있으며, 주민참여 프로그램을 통한 공동체의 회복과 성장이 가능하며, 커뮤니티 공간의 필요성 등을 제시하였음

❍ 이원주, 이유직(2013)은 주민의 단계적 역량 개발에 초점을 맞춘 마을만들기 정책의 지원시스템이 주민들의 인식 및 역량변화에 미친 효과를 분석한 연구를 진행하였음

- 진안군 마을만들기(5단계)를 대상으로 1~4단계에 참여한 마을과 4단계부터 참여한 마을 그룹을 설정하여 마을만들기 주민인식, 주민역량 요인, 만족도 등을 조사·분석하였음
- 모든 역량단계를 밟아 진행한 그룹이 마을만들기에 대해 보다 긍정적으로 인식하고, 개인·대인·사회적 차원에서 역량이 성장한 것으로 판단하고 있으며, 종합적인 만족도로 높은 것으로 나타남

❍ 조재준, 남재걸 (2020)은 실천공동체의 구성요소 이론을 적용하여 마을만들기 진행단계에 따른 공동체 활동이 주민역량강화에 기여하는 특징을 분석하였음

- 주민공동체의 형성정도를 토대로 마을만들기 단계를 '형성기 → 발전기 → 정착기'로 구분하고, 공동체의 구성요소를 영역설정, 호혜적 관여, 공동작업 활동으로 정의하여 마을공동체 사례를 분석하였음
- 마을만들기에서 공동체 활동의 순서적 오류를 지적하고, 추진단계와 세부 활동프로그램 구성에 대한 개선방안을 제시하고, 공동체 활동의 선순환 구조를 지탱하는 공동작업의 중요성과 철저한 규범 적용을 강조하였음

다. 지역공동체 연계 활성화 강조

❍ 고령화와 인구감소 등 농촌사회가 직면해있는 다양한 구조적 문제들로 인해 마을단위의 자립과 지속가능성에 한계가 있으며, 지역공동체 관점에서 역량강화를 통한 연계 활성화 방안을 모색하고 있음

❍ 최성호, 김성균 (2008)은 빈곤 극복 및 자립, 포괄적인 삶의 질을 구성해 나가는 마을만들기 사업을 통하여 지역 공동체적 삶의 가능성을 모색하는 관점의 연구를 진행함

- 지역공동체에 초점을 맞춰 내생적·내발적 발전을 추구하는 지원 연결망, 자조, 사회적 자본 형성의 중요성을 강조하고, 마을의 자립순환경제와 사회적 관계망 관점에서 홍성군 풀무마을 사례를 분석하였음
- 마을 자립을 위해서는 교육, 학습, 리더 배양, 지속가능한 경제구조 등 인프라 조성이 우선적으로 요구되며, 당면한 문제들로 시장변동과 판로 확보, 자치 행정조직 필요, 고령화 등을 제기하였음

❍ 권기덕, 정남식(2020)은 지속가능한 지역공동체의 자립성 형성을 위한 구성요소를 재정립하고, 주민참여 간의 영향관계를 분석하여 지역공동체 활성화를 통한 지속적인 주민참여 증진방안을 제시하였음

- 지역공동체 구성요소로 기존연구에서 제시된 인식적인 측면의 기본요소(지역성, 사회적 상호작용, 공동의 유대) 외에 사업적 측면의 필요요소(공익성, 영리성)를 추가하여 5가지 요소로 재구성하였음
- 영향관계 분석결과를 토대로 공익성·영리성을 고려한 공동사업을 통해 주민참여를 이끌어내고, 이를 유지관리할 수 있는 사회적 자본 함양을 위한 맞춤형 프로그램 등 정책대안 마련의 필요성을 강조하였음

❍ 서휘석(2019)은 마을만들기를 통한 지역공동체 활성화 요인으로 역량강화, 네트워크 구축, 공동체사업, 행정지원을 설정하고, 진안군의 마을만들기 사례를 분석하였음

- 공동체 활성화를 위한 지역주민과 담당 공무원의 역량강화가 중요하며, 지역공동체 활성화는 지역단위에서 형성된 네트워크 구축 정도에 영향을 받는 만큼 장기적인 관점에서 점진적인 확장을 강조함
- 행정지원의 지속가능성이 담보되어야 하며, 공동체사업을 내용적으로 다원화하고, 생활권이나 읍·면단위의 다양한 주체와 연계하는 등 중장기 계획에 의한 단계적 추진방안 등을 주요 과제로 제시하였음

라. 정책진단과 지원체계 목적

❍ 관련 정책에 대한 성과를 평가하고, 마을공동체의 역량을 진단하는 등 지역단위 마을만들기 정책의 개선 및 종합적인 지원체계 구축을 연구의 주요한 목적으로 두고 있음

❍ 안현찬, 구아영 (2016)은 서울시와 자치구에서 추진한 마을공동체 정책 1기('12~'15)에 대한 성과를 평가하고, 2기 기본계획 수립을 위한 정책과제를 도출하는 연구를 수행함

- 1기 기본계획에 대하여 참여자, 사업과 인프라, 추진체계를 중심으로 단위사업에 대한 통합 데이터베이스를 구축하고, 마을공동체 형성단계별로 마을사업을 분류하여 분석을 진행함
- 정책과제로 '참여자'의 후속 관리와 지원, 활동 지속층 확대, 공감대 확산과 마이크로 타켓팅, '사업과 인프라'의 단계 간 연계 강화, 보조금 지원 항목 재검토 및 공동체 자원의 자부담 인정, 공동체 공간의 안정적인 운영 지원, '지원체계' 관련 자치구 주도의 자율운영 체계 전환 등을 제시함

❍ 김주원(2017)은 지역에서 추진되고 있는 다양한 마을사업에 대한 역량진단과 지원체계 구축을 목적으로 관련 정책의 실태와 문제점을 분석하고, 활성화 방안을 제시하였음

- 정책의 최종 서비스 단위이자 생활·경제공동체로서 시민역량과 생태계 조성을 기반으로 하는 마을만들기의 역량강화모델 구축 방향을 검토하고, 마을공동체의 역량진단을 위한 주요 지표 등을 개발하였음
- 마을단위사업 활성화를 위한 제도개선, 중간지원조직과 역량강화시스템 도입을 위한 역량모델의 활용 및 웹시스템을 통한 관리효율화 방안, 마을공동체 지원과 발전을 위한 종합로드맵 구축 방향 등을 설계함

2. 마을 자립화 관련 주요 논의

가. 자립의 개념

○ ‘자립(自立, independence)’의 사전적 개념은 ‘남에게 예속되거나 의지하지 아니하고 스스로 섬’으로 정의되며[1], 자립화(自立化)’는 자립하거나 그렇게 됨을 의미함

- 일반적으로 타인이나 외부에 대한 의존(예속, 종속 등)에서 벗어나 자기 자신의 의지와 힘으로 홀로 선다는 의미로 사용되고 있음

○ 주로 개인과 집단의 관점에서 사회학과 법률·제도 측면의 사회적 취약계층에 대한 상태를 설명하는 개념이나 관련 지원정책의 최종 목표 등으로 사용되고 있음

○ 나아가 지역과 국가적 차원에서 사회발전의 방향이나 목표로 표현되거나 이를 실현하기 위한 전략적 접근방식의 의미로 활용되고 있는 것으로 파악됨

○ 박경숙, 박능후(2001)는 취약계층에 대한 자활의 결과가 경제적·정서적·사회적 차원에서 지속성을 지니며 자활이 달성된 상태로 정의하였음

- 경제적 자립 : 스스로 노력하여 생활수준을 높이고, 국가의 보호로부터 벗어나는 것
- 정서적 자립 : 외부 의존에서 벗어나 스스로 설 수 있다는 자신감과 그렇게 하고자 하는 의지를 갖는 것
- 사회적 자립 : 활발한 대인관계나 사회활동을 통하여 사회적응을 하는 것

○ 조윤호(2016)는 선행연구를 통해 개인이나 집단이 자신의 삶에서 외부로부터 독립적인 지위와 영향력을 행사할 수 있는 주체성, 이를 위해 타인과의 대인관계나 자원을 활용해 외부와 더불어 살아갈 수 있는 공생성 측면에서 자립의 개념을 재정의하였음

- 주체성·공생성이 확보된 상태로서의 결과적 측면과 이를 지속 유지할 수 있는 능력이나 상호작용으로서 과정적 측면을 포함하며, 단순한 경제적 측면을 넘어 정서적·사회적 측면의 다차원적 개념임을 강조함

1) 국립국어원 표준국어대사전, 네이버 국어사전

○ 김선기(2006)은 자립형 균형발전체제 구축을 위해 낙후지역개발을 중심으로 한 신활력사업의 공동협력 활성화, 기획역량 강화, 인식제고 및 홍보 방안을 제시하였음

○ 이성근, 나중규, 최은영 외 (2013)는 지역사회의 자립을 내생적 발전에 의한 순환의 관점에서 바라보고 지역선순환 자립발전모델을 제시하였음

- 3C전략(지역 역량강화, 지방자치단체간 연계협력, 지역 융합산업화 등)과 중점적으로 대응해야 할 진흥전략과제로 지역의 교육, 산업, 문화·예술, 복지, 창조·재생 등을 제안하였음

○ 이상의 연구에서 확인되는 '자립'의 개념은 개인과 집단(조직), 지역과 국가 등 대상과 범위에 따라 다차원적이고, 포괄적인 의미로 정의되거나 활용되는 특성이 지님

○ 이를 종합하여 살펴보면 '자립'은 외부에 의존하지 않고, 적극적인 상호관계를 통해 더불어 살아가는 주체성과 공생성을 가지며, 이를 위해 경제적·정서적·사회적 측면에서 지속성·순환성을 확보해가는 과정이자 결과의 개념으로 바라볼 수 있음

나. 마을 자립의 개념과 과제[2)]

▌마을만들기의 개념

○ 이 연구에서는 마을만들기를 추진해온 연구자와 현장의 전문가들이 협의를 통해 마련된 '2015 전국마을선언'의 내용을 중심으로 자립화 관련 내용을 검토하고 함

○ 마을만들기는 유사한 용어들과 혼재되어 사용되거나 연구자에 따라 다양하게 정의되고 있지만 마을공동체를 복원·발전시키기 위한 지향과 방법론을 공유한다는 점에서 폭넓게 활용되고 있음

○ '2015 전국마을선언'에서 마을만들기는 지역주민 스스로 지역사회의 문제를 풀어가는 풀뿌리 주민자치 운동이자 지역순환경제를 회복하기 위한 협동사회 운동이며, 마을에서 출발하는 대안적인 실천으로써 다양한 의미를 갖는 것으로 정의하고 있음

2) '2015 전국마을선언(2015)'를 참고하여 작성하였음

- ‘마을’은 주민들이 일상생활을 영위하면서 경제·문화·환경 등을 공유하는 공간·사회적 범위로 물리적인 범위를 넘어 공동체적 관계망이 형성되는 범주를 의미함

[표 2-1] 마을만들기의 개념과 의의

연구자	내용
김은희 & 김경민 (2010)	주민 스스로 마을의 주인이 되어 마을공동체를 만들기 위한 모든 활동
여관현 (2015)	주민들 간의 소통과 관계성 회복을 전재로 하여 다양한 주민들이 함께 모여서 공공의 목적이나 관리를 실천하기 위한 주민참여를 도모하고 조정해 나가는 하나의 방법이자 과정
최성호 & 김성균 (2008)	지역 마을 주민 스스로 지속가능한 순환경제와 자율, 자치의 생활공동체를 결합시키는 과정
전국마을선언 (2015)	지역주민 스스로 지역사회의 문제를 풀어가는 풀뿌리 주민자치 운동이자 지역순환경제를 회복하기 위한 협동사회 운동이며, 마을에서 출발하는 대안적인 실천으로써 다양한 의미는 지님

▌마을만들기에서 자립

❍ 마을은 생활·경제와 사회·문화 공동체로써 박경숙, 박능후(2001)가 정의하고 있는 개인과 집단의 경제적·정서적·사회적 자립 활동이 일상적으로 일어나는 공간으로 해석됨

- 생활·경제 공동체 : 마을은 주민들의 생활공간이자 경제적 공동체로서 주민 생활에 필요한 자원을 생산·유통·분배하는 상생과 순환의 협동공간
- 사회·문화 공동체 : 주민들의 다양한 관계와 여가 문화 활동을 통하여 자아를 실현하고, 휴식과 재충전이 이루어지는 공간

❍ 마을만들기는 공동체의 일원인 주민이 참여하여 지역사회의 문제를 직접 해결하고, 스스로 학습하고 역량을 강화해간다는 점에서 자립의 ‘주체성’ 측면을 강조하고 있음

- 마을만들기는 상부부조에 근거한 공동체적 관계를 복원·확장시켜 경제적·사회적 문제를 지속적으로 개선·시정해가는 모든 활동으로 나타나고 있음
- 마을은 풀뿌리 민주주의의 출발점이자 훈련장이며, 주민자치의 구체적 현장으로써 주민 스스로 지역사회 문제를 풀어가는 주민자치운동의 역사성을 토대로 발전해가고 있음

○ 자립의 '공생성' 측면에서 마을은 외부적으로 다양한 세계와 끊임없는 상호작용이 이루어지는 개방된 공간이자 내부적으로는 전통·문화에 따른 질서가 작동하는 다양성을 존중하는 공간적 특성을 지님

- 마을만들기 사업을 통해 지역주민 스스로 자립을 위한 협동적·공동체적 경제를 구조화하고, 도시와 사회적 관계를 형성하여 대면접촉과 의사소통을 원활히 하는 행위와 활동을 추진(최성호 & 김성균 2008)

○ 이러한 측면에서 바라볼 때 마을만들기는 공동체의 주체성과 공생성 확보를 통한 자립화를 지향하는 운동이자 이를 지속적으로 유지·발전시키기 위한 노력과 상호작용으로써 지속성과 순환성 기반의 과정적 측면을 중시하는 방향성을 지님

○ 마을만들기의 주요한 가치와 지향점은 일반적으로 풍부해지는 직접민주주의, 상호부조에 기반한 지역순환경제, 사회적 필요 공동체의 해결, 자연환경의 보존과 공존 등으로 요약됨(2015 전국마을선언)

○ 이는 지속적인 참여와 협력적·실천적 과정을 통해 마을만들기가 달성하고자 하는 수준이자 목표로써 자립화의 방향성을 제기하고 있음

[표 2-2] 마을만들기 전략의 주요 특징과 의의

주 요 특 징	주 요 내 용
풍부해지는 직접민주주의	다양한 토론·갈등의 조정이 일상생활에서 발생·해결되는 실천의 과정
상호부조 협동의 경제	다양한 사회적경제 조직을 통해 지역순환 경제활동이 이뤄지는 과정
사회적 필요 공동체 해결	필요(돌봄·보육·교육·주거 등)를 해결해가는 기초공간, 사회적 과정
자연환경과의 공존·보전	환경·자연의 복원력 유지,에너지문제를 지역적으로 실천·접근하는 과정

자료 : 2015 전국마을선언(초안)에서 작성, 황영모 & 이현민(2016) 5p 재인용

▌마을만들기를 통한 자립화의 과제

○ 마을만들기에서 자립화는 지속성과 순환성의 원리를 기반으로 작동하며, 지속가능한 마을공동체를 위해 필요한 요소를 확보하고, 지역사회와 상호작용을 통해 발전해가는 과정으로 파악할 수 있음

○ 이는 마을이 공동의 비즈니스를 실행하는 사업조직이자 다양한 활동을 통해 관계를 형성해가는 공동체로서의 특성을 지니고 있으며, 나아가 지역사회와 상호관계하는 단위로써 지속가능한 마을만들기를 확립하기 위한 자립화의 과제를 의미함

○ 이를 위한 과제로는 첫째, 공동의 사업·활동을 하는 조직 측면에서 지역의 다양한 인적·물적 자원을 최적으로 활용하여 지역의 제반 문제를 해결하고, 지역 활력을 이루기 위한 자립성이 요구됨(석태문 2012)

- 사업조직은 지역공동체의 특성을 기반으로 지역문제 세력과 공동번영을 위해 스스로 운영하는 조직으로 공동체의 특성과 참여주체의 비즈니스 마인드가 적절히 결합될 때 가장 높은 자립성이 발휘될 수 있음

○ 둘째, 마을공동체 측면에서 사회적·경제적·환경적 지속성을 기반으로 물리적·비물리적 요소의 지속성과 자립성을 확보함으로써 삶의 질을 향상시키는 순환적 관계의 확립이 강조됨(여현관 2015)

- 학습-의사결정-실천과정의 선순환 기반 확보, 마을공동체 프로그램과 소모임 활성화, 마을기금과 주민협정 등을 통한 마을의 자립성 확보 방안 등이 주요한 과제로 제기됨

○ 셋째, 지역사회 측면에서 지역개발사업의 종결 이후에도 사업·활동의 성과가 지속되는 정도와 이를 유지하기 위한 지속가능성이 요구되며, 이를 위한 지역사회 역량이 강화될 필요가 있음(조윤호 2016)

- 자립의 주체와 단위로 지역사회를 바라볼 때 주요 주제에 대한 직접적 외부지원이 중단된 이후에도 지역이나 주체가 스스로 의지·자원·능력을 갖고, 이를 공평하게 배분·연계·접근함으로써 외부환경 변화에 적절히 대처하며, 해당 과제를 해결하고 성장해가는 과정이 중요함

- 지역사회의 주체성과 내외부적 공생성 관점에서 지속가능성 요소인 자원(하드웨어적 측면), 역량(소프트웨어적 측면), 의지(자발성), 회복탄력성(외부변화 대응)을 통해 사업·활동과 성과의 지속성으로 연결되는 순환적 과정이 강조됨

다. 마을 자립화와 역량의 관계

▌ 마을만들기의 실행역량 강조

❍ ‘2015 전국마을선언’에서 마을을 구성하는 다양한 주체가 결합하여 공통의 사회적·공익적 목적을 달성하기 위한 실천적 활동으로써 이를 추진하기 위한 주체별 실행역량을 강조하고 있음

[표 2-3] 마을만들기의 실행역량

주체	활동내용
주민, 지도자	주민합의 기반으로 주체적 관점에서 마을발전 노력 (마을자치 관점)
행정,공무원	주민들의 자발적 활동 촉진 지원, 사업추진·예산집행 시스템의 효율적 정비
민간단체, 활동가	연대와 상호협력 체계 구축(소통구조만들기), 성찰과 존중 문화적풍토 구축
기업, 소상공인	지역사회 고용 창출 및 유지, 협동조합적 지역 시스템을 구축
중간지원조직, 상근자	주민자치 실현을 위한 마을만들기의 다양한 영역 상상,거버넌스 활성화
전문가	주민들의 의사결정과정등에 지나친 개입 삼가, 현장에서 배우는 자세
단체장, 의원	주민에 봉사, 대의민주주의 권한위임과 책임성 강화, 마을운동 실천 참여

자료 : 2015 전국마을선언(초안)에서 작성

❍ 마을만들기 사업·활동의 실천자로서 주민역량, 정책·사업을 지원하는 행정역량, 현장·정책 중간에서 지원하는 지원역량이 필수적으로 요구되며(황영모 & 이현민, 2016), 이를 ‘2015 전국마을선언’에서 강조하고 있는 실행역량과 괘를 갖이 하고 있음

- 황영모 & 이현민 (2016)은 마을만들기 실행방법의 주요한 원칙으로 생활의 필요를 존중하고, 공동체적 관계마을 복원, 지역공론의 장, 살림살이 경제활동의 조직화, 민과 관의 협력, 교류와 연대의 네트워크를 제시하였음

▌마을만들기 역량단계별 발전전략

❍ 마을만들기 현장을 비롯한 선행연구자, 전문가 등 모두 마을만들기에서 역량의 중요성을 강조하고 있으며, 관련 정책도 지역공동체 발전이론을 기반으로 마을의 역량을 점진적으로 성장할 수 있도록 단계별 지원체계를 구축하고 있는 것이 특징적임

❍ 정부에서 추진하고 있는 일반농산어촌개발사업을 비롯한 대부분 지역의 마을만들기 정책에서 내발적 발전전략에 의한 상향식 농촌지역개발정책을 채택하고 있으며, 이를 기반으로 역량단계별 발전전략에 의한 육성체계를 구축하고 있음(서정민 외, 2018)

- 마을공동체의 형성 및 발전 단계를 3~5단계 정도로 설정하여 지원하는 체계를 갖추고 있으며, 일반적으로 주민참여 수준, 추진사업의 발전 및 실행 정도 등 마을의 역량 수준을 기준으로 구분하고 있음

[표 2-4] 마을만들기의 역량단계별 발전모델

<table>
<tr><th>구분</th><th colspan="5">성장단계</th><th>비고</th></tr>
<tr><td>서울시</td><td colspan="2">씨앗기</td><td colspan="2">새싹기</td><td>성장기</td><td>3단계</td></tr>
<tr><td>농식품부</td><td>예비단계</td><td colspan="2">진입단계</td><td>발전단계</td><td>자립단계</td><td rowspan="3">4단계</td></tr>
<tr><td>충청남도</td><td>일반마을→선행사업</td><td colspan="2">새싹마을</td><td>꽃마을</td><td>열매마을</td></tr>
<tr><td>정읍시</td><td>씨앗딴계</td><td colspan="2">뿌리단계</td><td>줄기단계</td><td>열매단계</td></tr>
<tr><td>진안군</td><td>그린빌리지</td><td>참살기좋은마을 가꾸기</td><td>으뜸마을 가꾸기</td><td>소규모 국비사업</td><td>중규모 국비사업</td><td>5단계</td></tr>
</table>

자료 : 담당기관 및 중간지원조직 홈페이지

❍ 마을만들기의 역량단계별 발전전략은 장기적으로 대상마을 간의 경쟁을 통한 성장과 장래 추진해야할 사업을 전망할 수 있다는 측면에서 유용한 수단으로 활용되고 있음(유정규, 2014)

- 단계별로 마을사업 규모(예산·기간 등)를 늘려가며 성장할 수 있도록 설계하고, 성과평가를 통해 주민역량 수준에 따라 추진함으로써 성공적인 사업추진역량을 강화해가는 방식으로 지원하는 방식임

❍ 마을만들기의 역량단계별 발전전략을 시행하는 지역마다 최종 단계에서 추진할 수 있

는 정책사업으로 가장 규모가 큰 사업들을 설정하고 있으며, 마을공동체의 자립적인 역량이 가장 높은 수준을 의미하는 것으로 파악됨

- 2007년 진안군 마을만들기 정책에서 처음 도입되어 전국으로 확산되었으며, 대부분 유사한 형태로 설계되어 있으나 각 단계별로 지원가능한 사업이나 활동 외에 구체적인 개념을 정의하거나 제시하고 있지 않은 것으로 확인됨

❍ 마을만들기 정책의 기반이 되는 상향식 내발적인 발전전략은 지역사회 주체들이 스스로를 조직화하여 지역발전을 위한 활동을 전개해나가며, 이러한 활동을 지원하기 위해 정부나 외부단체의 역할이 필요하다고 강조함(박진도·박경, 2000; 김태곤 외, 2006)

- (구성요소) 주체들의 역량강화, 다양한 주체의 조직화, 지역자원의 생산적 활용과 보전관리, 문제해결을 위한 전문적·지속적인 활동, 보완적 요소로서 외부의 지원 등 필요

- (작동방식) 지역경제를 통해 창출된 다양한 부가가치가 지역 내에서 확대하도록 분배되고, 지역의 생산활동으로 환류되는 지역경제의 선순환구조를 기반으로 작동

❍ 결국 마을만들기 단계별 육성 체계의 최종 목적은 대규모 사업의 성공적인 추진이 아니라 마을의 '자립'에 있으며, 이는 마을공동체의 주민역량을 강화함으로써 지속가능한 지역순환경제를 실현해가기 위한 마을만들기 정책의 공통적인 목표라고 할 수 있음

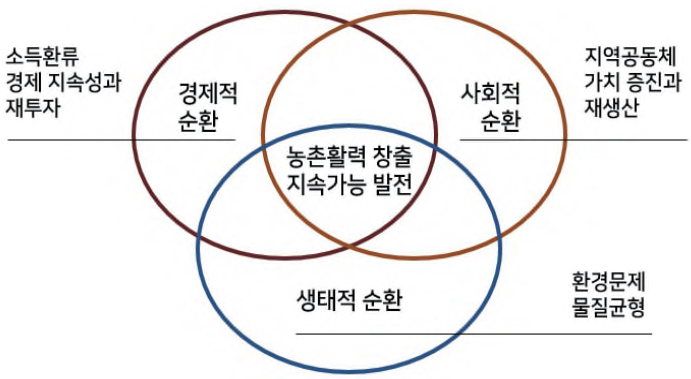
- 마을만들기는 주민 스스로 지역사회의 문제를 풀어가는 풀뿌리 주민자치 운동으로 지역순환경제를 위한 협동사회 운동으로써 의의를 가지고 있음(2015 전국마을선언)

❍ 생생마을만들기 역시 내발적 발전전략과 지역선순환의 관점에서 설계되었으나 마을사업에 대한 지원·관리를 중심으로 추진됨에 따라 마을공동체의 자립역량을 충분히 발전시키기 못했다는 문제점이 지속적으로 제기되고 있음

- 생생마을만들기는 마을공동체가 중심이 되어 농촌의 경제·사회 분야에 다양한 주체들의 상호 작용과 활동을 유발하여 순환구조를 개선함으로써 농촌사회를 유지·발전시키는 원동력인 농촌활력을 창출하는 선순환구조를 목적으로 추진하고 있음

○ 이러한 관점에서 '마을 자립화'는 주민참여를 기반으로 하는 사업·활동을 통해 농촌사회에서 마을이 수행(담당)하고 있는 순환적 기능이 활성화될 수 있도록 공동체 역량을 강화해가는 개념으로 파악할 수 있음

- 지역선순환 관점의 마을만들기는 기반으로 사회적 순환(지역공동체 가치 증진과 재생산), 경제적 순환(소득환류, 경제 지속성과 재투자), 생태적 순환(환경문제, 물질균형)을 활성화하는 것을 의미함(박상우 & 이해진, 2016)



자료 : 박상우·이혜진(2016)에서 작성

[그림 2-1] 내발적 발전전략과 지역선순환 관점의 마을만들기

▌마을의 자립화 역량과 관계

❍ ‘역량(competence)’은 개인이 가지고 있는 능력으로 지식·기술·태도로 표출되며, 특정 직무나 역할을 수행함에 있어 탁월한 성과를 내도록 만들어 주는 것으로 정의됨(박진연, 2015 재인용)

❍ 개인을 넘어 지역사회 측면에서 현안문제들을 해결하기 위한 마을만들기 사업의 핵심적인 기반을 ‘지역공동체 역량’, 또는 ‘주민(시민)역량’으로 개념화하고 있음(신중진 외 2013, 이원주·이유직 2013)

❍ 마을의 역량강화는 공동체로서 추구하는 목표를 달성하고, 수요·문제 해결을 위한 개인·조직·사회적 네트워크의 역량을 강화시키는 일정한 노력과 과정이라고 말할 수 있음(김경화, 2020)

❍ 이는 마을이 가지고 있는 역량을 향상시킴으로써 마을공동체가 활성화되고, 지속적인 역량강화를 통해 자립화의 가능성을 높일 수 있음을 의미함

❍ 한편 주민참여와 공동체 역량강화는 선순환하는 과정으로 개인·조직·사회적 네트워크 차원의 각 요소들이 상호작용하는 관계성을 가진다는 특성을 가지고 있음(김경화, 2020)

❍ 따라서 마을의 자립화는 마을만들기에 참여하는 주민역량의 총합을 의미하며, 이를 기반으로 내외부의 다양한 자원 등과 상호관계를 통해 주요한 문제와 과제에 대응하여 해결해가는 공동체적 역량까지를 포함하는 개념으로 바라볼 수 있음

❍ 나아가 마을은 지역사회와 끊임없이 관계하며 사회적·경제적 가치를 공유하고 있는 만큼 마을의 자립화는 지역사회의 역량과도 밀접한 관계를 지닌다고 볼 수 있음

❍ 따라서 마을의 자립화 역량은 내외부의 유기적인 상호작용을 통해 지속적인 성장이 가능하며, 이를 통해 마을의 기능을 유지 또는 발전시키는 과정이 중요함

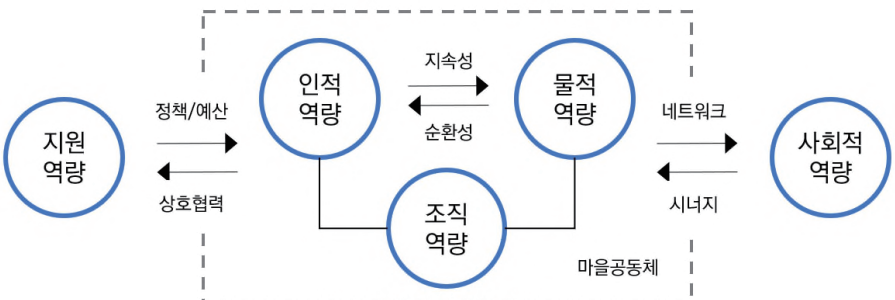
3. 마을 자립화 역량의 요소

○ 선행연구에서 밝히고 있는 마을공동체가 갖춰야 하는 역량과 마을만들기 정책에서 성과지표로 제시되고 있는 요소 등을 종합적으로 검토하여 다음과 같이 재정리하였음

○ 공동체 역량 요소에 대한 이론적 개념보다는 마을만들기 정책추진의 관점에서 자립화 역량에 대한 설명력과 정확성을 높이는데 주안점을 두어 정리하였음

○ 마을의 자립화는 마을만들기를 통해 공동체의 역량을 강화해가는 과정이라는 측면에서 기본적으로 요구되는 역량은 인적역량, 물적역량, 조직역량, 사회적역량, 지원역량 등 5가지로 정리할 수 있음

○ 마을이 공동체로써 자립화를 위해 요구되는 내부역량으로는 인적역량과 물적역량이 있으며, 지역이 보유하고 있는 자원을 효율적으로 운영하는 조직역량, 내외부와 공생성(네트워크)이 강조되는 사회적역량, 이를 외부에서 종합적으로 지원하는 지원역량 등임



[그림 2-2] 마을 자립화 역량의 관계

가. 인적역량

○ 마을만들기의 성패를 가늠하는 기준으로 많은 연구자와 전문가들은 주민의 자발적인 참여와 주도성을 가장 중요한 요인으로 꼽고 있으며, 마을공동체의 구성원이자 마을만들기를 실행하는 주체로서 '인적역량'이 강조되는 이유임

○ 마을만들기에서 가장 중요하게 평가되는 요소는 마을의 미래를 먼저 고민하여 비전을 제시하는 리더의 존재이며, 주민의 역량과 참여를 이끌어내는 리더십을 강조하고 있음 (리더〈리더십〉)

○ 공동체는 함께 배우며 관계를 형성하는 상호작용 과정에서 소속감과 상호헌신의 다짐을 만들어가는 모임으로(조재준 & 남재걸, 2020) 상시적인 협력과 소통, 논의를 통해 권익·자존감을 향상시키는 활동을 기반으로 함 (협력·소통, 주민 간 논의, 권익·자존감 향상)

○ 마을만들기는 주민참여를 기반으로 공동의 사업·활동을 조직화해가는 역량이 요구되며, 지역주민 누구나 참여할 수 있는 개방적인 구조를 갖추는 것이 중요함 (사업·활동 참여, 개방적 참여구조)

○ 또한 지역의 문제를 스스로 해결해가기 위한 과정으로써 마을만들기의 목적과 사업에 대하여 주민들이 충분히 인지한 상태에서 합의된 운영규칙을 실천해가는 노력이 중요함 (목적·사업 이해, 규칙 인지·적용)

○ 마을의 공동 사업과 활동을 담당할 수 있는 인력 확보가 필요하며, 주민역량을 강화할 수 있는 지속적인 학습과 교육의 중요성이 강조됨(박진영, 2015) (역량강화 지속, 전담인력 보유)

나. 물적역량

○ 마을의 자립화를 위해 요구되는 '물적역량'은 마을만들기를 통한 공동 사업과 커뮤니티 활동의 실행기반이 되는 물리적 요소와 경제적 능력이 해당함

○ 주민들의 공동 사업 및 커뮤니티 활동에 필요한 공간과 시설·장비는 마을만들기를 실행하기 위해 기본적으로 요구되는 물적역량임 (시설·장비 확보, 사업·활동 공간)

○ 마을에서 조성하고 있는 공동기금은 공동체 활동을 위한 경제적 기반을 제공하며, 지속성을 확보하기 위해 원활한 자금조달 능력이 요구됨 (공동기금 조성, 자금조달력)

다. 조직역량

- ❍ 마을공동체의 활성화와 성과 창출을 위해서는 사업·활동에 대한 전문적인 지식과 기술이 필요하며(서휘석, 2019), 마을이 보유하고 있는 다양한 자원을 효율적으로 활용하고 관리할 수 있는 '조직역량'을 통해 가능함

- ❍ 일반적으로 마을만들기는 공동의 목표를 찾고, 이를 달성하기 위한 계획을 수립하는 단계부터 시작하여 실행과정에 대한 평가를 통해 지속적으로 재조정해가는 과정으로 진행됨 (목표설정, 사업계획, 평가체계)

- ❍ 공동의 목표를 달성하기 위하여 마을이 보유하고 있는 자원과 조직을 동원하고, 이를 효율적으로 활용하여 문제를 해결해가는 역량이 요구되며, 민주적인 의사결정이 가능한 구조를 기반으로 추진됨 (경영전문성, 의사결정)

- ❍ 경제활동을 통한 수익 창출을 위해서는 환경변화에 대한 지속적인 정보수집과 수요분석을 기반으로 시장에 대한 대응력을 높여가는 역량이 요구됨 (수요분석, 정보획득)

- ❍ 공동 사업·활동에 대한 신뢰성 확보를 위해서는 투명한 회계처리와 재무관리가 필수적이며, 주민합의에 의한 합리적인 수익분배 구조를 갖춰야 함 (수익분배, 재무투명성)

- ❍ 경제적 수익 창출을 위해 상품·서비스를 개발하고, 안정적인 판로를 확보하며, 차별화된 홍보·마케팅을 전개해가는 역량이 필요함 (상품화 능력, 판로확보, 홍보·마케팅)

라. 사회적역량

- ❍ 마을만들기는 개별 마을단위를 넘어 지역사회의 다양한 주체가 연대·협력을 통해 사회적 가치를 창출해가는 지속적인 활동을 의미하며(여관현, 219), 이를 위해 지역공동체의 관계망을 강화해가는 '사회적역량'이 요구됨

- ❍ 이러한 사회적역량을 높이기 위해서는 마을만들기에 대한 지역사회의 전반적인 인식개선을 토대로 다양한 공동체의 교류·협력(네트워크)을 활성화함으로써 가능해짐 (지역사회 인식개선, 교류·협력)

○ 최근 농촌사회가 직면해있는 사회·경제·환경 등 다양하고 복합적인 문제를 마을공동체가 중심이 되어 대응해가는 노력이 전개되고 있으며, 이를 위한 주민자치와 연계가 중요해지고 있음 (주민자치 활동 연계)

○ 마을만들기는 지역사회의 지속가능한 발전모델을 기반으로 지역사회와 지역경제에 기여하는 선순환 활동을 추구하고 있음 (지역사회 기여활동, 지역경제 기여활동)

○ 이를 위해 지역사회를 구성하고 있는 다양한 주체(공동체)들이 공동 사업·활동을 활성화함으로써 사회적역량을 높여가는 방향으로 전개해가고 있음 (마을연계 공동사업, 지역사회 공동사업)

마. 지원역량

○ 마을만들기가 지역의 활력을 창출하는 주요한 농촌정책으로 확장됨에 따라 정책의 효율적인 추진과 마을의 지속성과 자립화를 종합적으로 지원하는 '지원역량'이 강조됨

○ 마을만들기 정책추진을 위한 전담부서 운영, 제도정비와 예산운영, 민·관협력 거버넌스와 네트워크, 사업·활동 지원 등 통합적인 추진체계 구축이 요구되며, 이를 위한 행정의 추진의지와 역량이 요구됨(행정 추진의지)

○ 중간지원조직에서는 마을만들기의 효율적인 추진을 위해 행정과 마을을 잇는 기능과 역할을 담당하고 있으며, 지역사업개발의 성공적인 추진을 위한 핵심거점으로써 그 중요성이 강조되고 있음(중간조직기능)

○ 지속가능한 마을만들기를 위해서는 실행주체인 지역주민의 지속적인 역량강화를 지원하고, 전문인력을 확보하기 위한 지원활동이 필수적임(전문인력 양성, 교육훈련 지원)

○ 마을은 지역의 자원을 활용해 공동의 사업·활동을 전개해가고 있는 가운데 환경변화에 따른 대응력을 높이기 위한 상품·서비스 개발, 안정적인 판로 확보, 홍보·마케팅 등 지원역량이 요구됨(품질관리, 판매·구매, 자문·컨설팅 지원)

[표 2-5] 마을 자립화 역량의 주요 요소

구분	세 부 요 소		
인적역량 (10)	◦ 리더(리더십) ◦ 사업·활동 참여 ◦ 권익·자존감 향상 ◦ 주민 간 논의	◦ 협력·소통 ◦ 규칙 인지·적용 ◦ 전담인력 보유	◦ 목적·사업 이해 ◦ 역량강화 지속 ◦ 개방적 참여구조
물적역량 (4)	◦ 시설·장비 확보 ◦ 자금조달력	◦ 사업·활동 공간	◦ 공동기금 조성
조직역량 (12)	◦ 목표설정 ◦ 의사결정 ◦ 정보획득 ◦ 상품화능력	◦ 사업계획 ◦ 수요분석 ◦ 판로확보 ◦ 경영전문성	◦ 평가체 ◦ 재무투명성 ◦ 수익분배 ◦ 홍보·마케팅
지원역량 (7)	◦ 행정추진의지 ◦ 교육훈련 지원 ◦ 자문·컨설팅	◦ 중간조직기능 ◦ 품질관리 지원	◦ 전문인력 양성 ◦ 판매·구매 지원
사회적역량 (7)	◦ 지역사회 인식개선 ◦ 지역경제 기여활동 ◦ 주민자치 활동연계	◦ 지역사회 교류·협력 ◦ 마을연계 공동사업	◦ 지역사회 기여활동 ◦ 지역사회 공동사업

제 3 장

생생마을만들기 정책 추진현황

1. 생생마을 정책개요
2. 생생마을 지원현황
3. 생생마을 자립화 역량 수준
4. 소 결

제3장 생생마을만들기 정책 추진현황

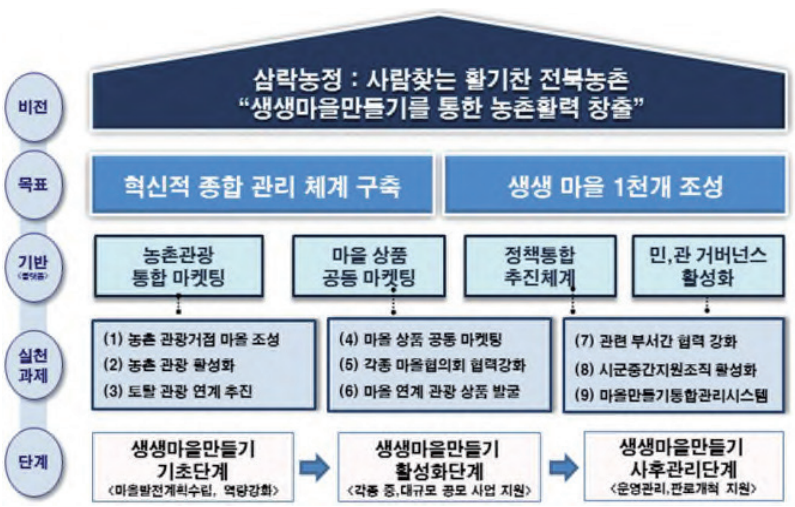
1. 생생마을 정책개요3)

가. 정책방향

○ 전라북도는 민선6기인 2016년부터 삼락농정의 농촌분야 핵심과제인 농촌활력 창출을 통한 '사람찾는 농촌' 구현을 목표로 기존의 마을만들기 관련 정책사업을 '생생마을만들기'로 확대 재편하였음

○ 정책사업의 목표를 생산·소득 중심에서 마을공동체 기반의 농촌활력 창출과 삶의 질 개선으로 전환하고, 지역사회의 지속가능한 순환구조 만들기를 추진

○ 그동안 추진해온 마을사업 대상지를 포함하여 생생마을 1,000개 조성을 목표로 마을만들기에 대한 종합적인 관리체계를 구축하는 방향으로 설계



[그림 3-1] 생생마을만들기 비전 및 목표

3) 전라북도 생생마을만들기 추진지침(전라북도, 2020)과 배균기 외(2021)를 참고하여 재작성하였음.

○ 이를 위해 농촌관광 통합마케팅, 마을상품 공동마케팅, 민·관 거버넌스 활성화 등 통합적인 추진체계를 구축하고, 광역과 시·군 중간지원조직을 통한 주민주도의 마을만들기를 중점적으로 실행해가고 있음

○ 정책사업의 적용범위를 구분하고, 생생마을에 대하여 역량단계(기초단계 → 활성화단계 → 사후관리단계)를 구분하여 육성해가는 지원방식으로 추진

[그림 3-2] 생생마을만들기 역량단계별 지원체계

나. 사업내용

○ 마을공동체의 역량단계별 육성 체계를 기반으로 정책사업을 구분하고, 이를 체계적으로 지원하기 위한 거점으로써 시·군 중간지원조직 운영을 지원하는 구조를 갖춤

○ (기초단계) 마을만들기를 준비 중이거나 공동체 역량이 상대적으로 미흡한 마을을 대상으로 하며, 주민이 직접 추진하거나 마을공동체와 중간지원조직과의 협업을 통해 사업을 추진하는 방식으로 진행

- 핵심사업은 '소규모 공동체활동지원'으로 주민주도의 공동체 활동을 통해 마을만들기를 실행할 수 있는 역량을 마련하는데 주요한 목적을 두고 있음

○ (활성화단계) 공모사업을 비롯하여 비교적 규모가 있는 다양한 정책사업들을 대상으로 하며, 중앙부처에서 추진하는 지역개발 관련 정책사업들이 해당함

- 도 자체사업으로는 농촌마을 경관조성사업, 전북형 에너지자립마을 조성사업, 슬로푸드마을 조성, 생생마을플러스, 전북형 농촌관광거점마을 육성사업 등 추진

○ (사후관리단계) 기 조성된 농촌마을의 시설·장비 노후화로 소득창출에 어려움이 있는 마을에 대한 시설 개보수나 장비교체 등 지원

- 사업추진 이전에 중간지원조직 등으로부터 컨설팅을 실시하고 있으며, 보조사업 완료 후 운영활성화에 필요한 교육 및 컨설팅 등을 추가로 제공

[표 3-1] 생생마을만들기 정책지원 주요 사업내용

사업명		사업내용	지원기관
기초 단계	소규모 공동체활동 지원	- 주민주도 공동체활동 : 경관개선, 동아리활동 등	농어촌종합지원센터 시·군 중간지원조직
	도농교류 산촌캠프	- 마을별 도농교류 캠프 : 시·군 중간지원조직 협업	시·군 중간지원조직
	농촌현장포럼*	- 발전계획 수립 지원 : 주민교육(4-5회)	농촌활성화지원센터
활성화 단계	농촌마을경관조성사업	- 수목식재 기반조성 - 주민역량강화	전북생명의숲
	전북형 에너지자립마을*	- 마을에너지 총량 조사 - 에너지절감 설비 지원	전북지속가능 발전협의회
	도농융합상생 생생마을플러스	- 마을평생교육, 마을기술사업단, 도농상생 힐링프로그램, 농촌소셜다이닝, 생생마을 살아보기 등	농어촌종합지원센터 시·군 중간지원조직
	전북형 농촌관광 거점마을	- 숙박 인프라 구축, 체험 프로그램 개발 및 홍보비, 농촌 소셜다이닝, 팸투어 등 - 총괄 매니저, 시설 관리자, 마을 사무장 인건비 등 지원	농어촌종합지원센터
사후 관리 단계	시설·장비 지원	- 생산가공시설 개보수 - 장비 보수 및 교체 - 판매, 유통 활성화	농어촌종합지원센터
	현장컨설팅 지원	- 체험휴양마을 인증 컨설팅 지원 - 마을 상품인허가 지원 등	농어촌종합지원센터
중간 조직	시·군 마을만들기 중간지원조직 지원	- 주민교육, 민관협력 - 생생마을 사업추진 지원	농어촌종합지원센터

* 자료 : 2020년 전라북도 생생마을만들기 추진지침(전라북도, 2020)

○ (시·군 중간지원조직 지원) 현장에서 생생마을만들기, 농촌관광, 농촌자원복합산업화, 농촌과소화대응 활동 등을 주도할 활동거점 구축을 목적으로 지원

- 도와 시·군이 절반씩 운영비(활동비 및 운영관리비 등)를 지원하며, 지자체의 여건과 활동역량, 평가결과에 따라 차등 지원하는 방식을 채택

다. 추진체계

○ 농촌정책을 통합적으로 추진하는 전담부서 '농촌활력과'를 설치(2014년), 마을만들기, 농촌관광, 6차산업화, 로컬푸드, 귀농·귀촌, 농촌개발 등 관련 정책을 포괄적으로 담당할 수 있도록 행정조직을 재정비하였음

○ 농촌마을공동체 사업의 통합적인 추진과 부서 간 정책조정을 위해 농산어촌공동체사업 심의조정위원회와 행정협의회 체계를 구축(2015년)

자료 : 황영모·이현민(2016), 전라북도(2020)에서 재인용

[그림 3-3] 생생마을만들기 정책의 연계 및 추진체계

❍ 광역단위 중간지원조직을 '전라북도 농어촌종합지원센터'로 확대 개편하고(2017년), 생생마을, 농촌관광, 귀농·귀촌, 농촌유학, 6차산업화, 농어촌일자리 등 농촌정책을 통합지원하고 있음[4)]

- 농어업·농어촌에 대한 이해를 높이고, 도시와 농어촌 간의 교류확대 및 지역공동체 강화 등 지원을 목적으로 관련 정책개발·사업발굴, 주민교육, 자원조사, 컨설팅, 모니터링, 시·군 중간지원조직 구축 및 운영 활성화, 농촌관광 상품개발, 도농교류, 네트워크 구축, 간행물 발간 등을 지원

○ 시·군 중간지원조직은 도내 모든 시·군에 설치되어 운영 중이며, 마을만들기 관련 역량강화, 자원조사, 농촌체험, 네트워크 구축 등을 지원하고 있음

- 대부분 조례에 근거한 공설민영(公設民營) 형태로 관내 법인이나 협의회 등을 통해 위탁운영(2~3년)하고 있으며, 관련 지원조직을 통합운영하는 방식으로 조직을 확대 개편해가고 있는 추세임

- 행정의 예산지원이나 협력 정도에 따라 활성화 정도에 차이를 보이며, 대부분 자립 운영을 위한 운영예산의 한계와 인력확보의 어려움으로 기초적인 사업지원 수준에 머물러 있는 것으로 파악됨

[표 3-2] 생생마을만들기 주체별 역할분담 주요내용

구 분	내 용
도	◦ 기본계획 및 가이드라인(지침) 수립 등 제도적 기반 마련 ◦ 정책사업 대상마을에 대한 행·재정적 지원 ◦ 정책사업에 대한 점검 및 성과평가 등 관리
시·군	◦ 생생마을만들기 개별 사업 계획 수립 보완 및 전반적 관리·감독 ◦ 참여 마을 발굴, 중간지원조직 설치·운영, 심사·계약·협약 체결 ◦ 개별 사업에 대한 성과분석 및 사업추진 현황 관리
마을공동체	◦ 마을만들기 정책사업의 실행 및 운영을 위한 추진위원회 구성 ◦ 마을 총회 등을 통한 사업추진 결의(마을주민 50%이상 동의) 및 운영 ◦ 계획수립 및 실행, 사업비 집행·정산, 중간점검 협조, 결과보고서 제출
중간지원조직 (광역-기초)	◦ 농어촌종합지원센터 - 농촌활성화지원센터 - 시·군 중간지원조직 연계 협력 ◦ 주민, 시·군 담당자, 사업 관계자 대상 교육 및 역량강화 추진 ◦ 마을 현장조사, 사업추진 모니터링 및 컨설팅, 결과점검 등 ◦ 시·군 중간지원조직 운영 및 활성화 컨설팅 지원

자료 : 2020년 전라북도 생생마을만들기 추진지침(전라북도, 2020)에서 작성

4) 관련 근거 : 전라북도 농어촌종합지원센터의 설치 및 운영 조례(2016.9.30.)

2. 생생마을 지원현황

○ 2020년 말 기준 총 1,021개의 생생마을이 조성되었으며, 기초단계에 있는 마을의 비중은 전체의 54.0%(540개소)이며, 활성화단계는 46.0%(470개소) 수준으로 파악됨

- 사후관리단계는 활성화단계에 해당하는 68개 마을을 대상으로 진행하였으며, 생생마을의 6.7%, 활성화단계의 14.59% 비중을 차지함

○ 시·군별로는 진안·임실·남원·장수·완주 등 동남부 지역의 비중이 상대적으로 높은 편이었으며, 이들 지역은 다른 시·군에 비해 오래전부터 지역활성화를 위한 전략으로써 마을만들기를 채택하여 자체사업을 추진해온 특징이 있음

- 이들 지역에서도 마을만들기 단계별 육성 체계를 구축하여 지원하고 있으며, 시·군의 육성 단계가 보다 세분화되어 있어 이를 고려해 기초·활성화 단계를 구분·관리하고 있음

[표 3-3] 생생마을만들기 육성 단계별 현황(마을 수 기준)

구 분	기초단계		활성화단계		사후관리 단계		합계(기초+활성화)	
	마을수	비중(%)	마을수	비중(%)	마을수	비중(%)	마을수	비중(%)
고창군	22	4.0	42	8.9	2	2.9	64	6.3
군산시	15	2.7	15	3.2	4	5.9	30	2.9
김제시	21	3.8	28	6.0	6	8.8	49	4.8
남원시	20	3.6	63	13.4	8	11.8	83	8.1
무주군	22	4.0	37	7.9	8	11.8	59	5.8
부안군	25	4.5	24	5.1	2	2.9	49	4.8
순창군	19	3.4	50	10.6	7	10.3	69	6.8
완주군	45	8.2	29	6.2	5	7.4	74	7.2
익산시	18	3.3	32	6.8	5	7.4	50	4.9
임실군	53	9.6	37	7.9	6	8.8	90	8.8
장수군	32	5.8	40	8.5	7	10.3	72	7.1
전주시	15	2.7	8	1.7	1	1.5	23	2.3
정읍시	29	5.3	34	7.2	2	2.9	63	6.2
진안군	215	39.0	31	6.6	5	7.4	246	24.1
합 계	551	100.0	470	100.0	68	100.0	1,021	100.0
비중(%)	54.0	-	46.0	-	6.7	-	100.0	-

자료 : 저자작성

○ 마을만들기 관련 정책사업은 총 1,924건이 지원되었으며, 기초단계가 56.6%(1,089건), 활성화단계 39.2%(754건), 사후관리단계 4.2%(81건) 수준이었음

○ 생생마을만들기로 개편한 2016년 이후 지원사업 수가 전체의 46.9%를 차지하며, 이는 기초단계의 소액사업이 확대 지원된 영향이 반영된 결과임

○ 지역별로는 시·군 단위 지원사업이 38.6%(743개), 도 단위 지원사업이 32.4%(624개), 중앙정부 지원사업은 29.0%(557개)의 비중을 차지하고 있음

[표 3-4] 생생마을만들기 육성 단계별 현황(사업지원 수 기준)

구 분	기초 단계		활성화 단계		사후관리 단계		합 계	
	사업수	비중(%)	사업수	비중(%)	사업수	비중(%)	사업수	비중(%)
고창군	26	2.4%	57	7.6%	7	8.6%	90	4.7%
군산시	17	1.6%	20	2.7%	3	3.7%	40	2.1%
김제시	26	2.4%	50	6.6%	6	7.4%	82	4.3%
남원시	28	2.6%	92	12.2%	10	12.3%	130	6.8%
무주군	45	4.1%	77	10.2%	6	7.4%	128	6.7%
부안군	27	2.5%	39	5.2%	3	3.7%	69	3.6%
순창군	27	2.5%	66	8.8%	7	8.6%	100	5.2%
완주군	89	8.2%	51	6.8%	8	9.9%	148	7.7%
익산시	28	2.6%	46	6.1%	5	6.2%	79	4.1%
임실군	127	11.7%	50	6.6%	7	8.6%	184	9.6%
장수군	65	6.0%	68	9.0%	9	11.1%	142	7.4%
전주시	16	1.5%	15	2.0%	1	1.2%	32	1.7%
정읍시	28	2.6%	50	6.6%	2	2.5%	80	4.2%
진안군	540	49.6%	73	9.7%	7	8.6%	620	32.2%
합 계	1,089	100.0%	754	100.0%	81	100.0%	1,924	100.0%
비중(%)	56.6	-	39.2	-	4.2%	-	100%	-

주: 중복사업 포함

3. 생생마을 자립화 역량 수준

가. 분석개요

❍ 전라북도 생생마을의 자립화 역량 수준을 개괄적으로 파악하기 위하여 기존에 진행한 관련 설문조사 데이터를 활용하여 분석을 진행하였음

❍ 분석에 활용한 데이터는 생생마을만들기 실태분석을 목적으로 2021년 3월에 진행한 설문조사 결과로 본 연구에서 중점적으로 다루고 있는 마을의 자립화 역량에 대한 항목을 대부분 포함하고 있음[5)]

❍ 마을만들기 활성화에 대한 수준을 측정하기 위하여 각 항목별로 중요한 정도(중요도)와 성취한 정도(성취도)를 구분하여 조사가 진행되었으며, 11점 리커트 척도를 활용하여 평가가 진행되었음

❍ 본 연구의 목적에 맞게 기존의 조사항목 중 총 40개의 세부항목으로 추출하여 인적역량(10), 물적역량(4), 조직역량(12), 지원역량(7), 사회적역량(7) 등 5개의 자립화 역량으로 재분류하는 과정을 거쳤음

❍ 생생마을만들기 '활성화단계' 470개 마을 중 46개(9.8%)[6)] 마을에 대하여 조사한 응답결과를 활용하여 분석을 진행하였으며, 설문의 응답자는 각 마을의 핵심 운영자 그룹에 해당하는 대표·임직원 등이었음

[표 3-5] 생생마을만들기 활성화 단계 표본수

구분	고창	군산	김제	남원	무주	부안	순창	완주	익산	임실	장수	전주	정읍	진안	합계
마을수	57	20	50	92	77	39	66	51	46	50	68	15	50	73	754
표본수	3	2	3	5	4	3	4	3	3	3	4	2	3	4	46
비중(%)	6.5	4.3	6.5	10.9	8.7	6.5	8.7	6.5	6.5	6.5	8.7	4.3	6.5	8.7	100.0

5) '전라북도 생생마을만들기 실태분석과 발전방향 연구(2021, 배균기 외)'의 일환으로 설문조사를 진행하였으며, 조사대상은 도내 생생마을 113개소(기초단계 67, 활성화단계 46)와 지원조직 45명, 조사기간은 2021년 3월 3일부터 3월 12일에 걸쳐 조사원에 의한 대면조사로 진행됨

6) 14개 시·군의 비중을 고려하여 표본을 선정, 시·군별 구간 설정 : 1~30개소(→2개소), 31~60개소(→3개소), 61~80개소(→4개소), 81개소 이상(→5개소)

○ 주요 분석방법으로는 중요도-성취도를 비교분석하기 위한 기술통계, 역량별로 상대적인 중요성을 파악하기 위한 수정 IPA기법, 영향요인 평가를 위한 순서형 프로빗 모델을 적용하여 분석하였음

[표 3-6] 생생마을만들기 실태조사 설문항목 및 세부내용(생생마을)

구 분	세부 내용	평가방법
인적역량	리더십, 협력·소통, 목적·사업 이해, 사업·활동 참여, 규칙 인지·적용, 역량강화 지속, 권익·자존감 향상, 전담인력, 개방적 참여구조, 주민간 논의	11점 리커트 척도 (IPA)
물적역량	공동기금 조성, 시설·장비 확보, 사업·활동 공간, 자금조달력	
조직역량	목표설정, 사업계획, 평가체계, 의사결정, 수요분석, 재무투명성, 정보획득, 판로확보, 수익분배, 상품화능력, 경영전문성, 홍보·마케팅	
지원역량	행정추진의지, 중간조직기능, 전문인력 양성, 교육훈련 지원, 품질관리 지원, 판매·구매 지원, 자문·컨설팅	
사회적역량	지역사회 인식개선, 지역사회 교류·협력, 지역사회 기여활동, 지역경제 기여활동, 마을연계 공동사업, 지역사회 공동사업, 주민자치 활동연계	

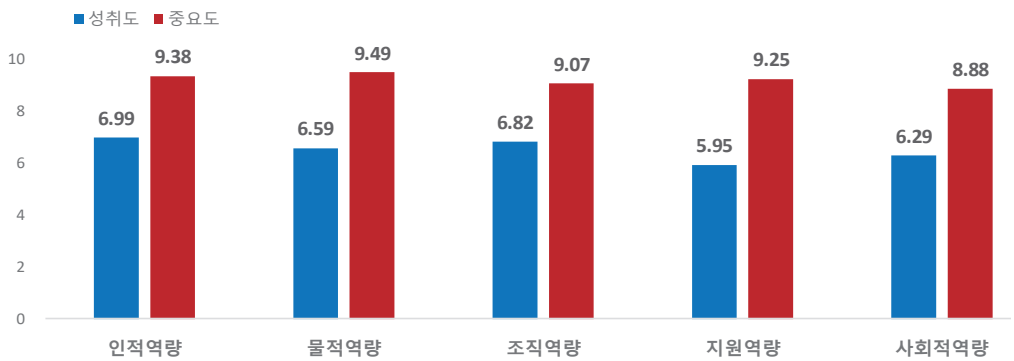
나. 중요도-성취도 분석

▌ 역량별 중요도-성취도

❍ 중요도-성취도(IPA)를 통해 자신의 판단하는 기준(중요도)과 실제 마을의 수준(성취도)을 비교하여 분석하는데 중요도와 성취도의 차이가 클수록 사업의 목표와 성과의 괴리로 인해 어려움을 겪는 항목으로 평가할 수 있음

❍ 마을에서 중요하게 생각되는 역량(중요도)은 물적역량(9.49), 인적역량(9.38), 지원역량(9.25), 조직역량(9.07), 사회적역량(8.88) 순으로 조사됨

❍ 반면에 현재 마을수준인 성취도는 인적역량(6.99), 조직역량(6.82), 물적역량(6.59), 사회적역량(6.29), 지원역량(5.95) 순으로 나타나 목표했던 수치보다 모두 낮게 조사되었으며 특히 지원역량의 차이(중요도-성취도)의 경우 3.30으로 가장 큰 괴리를 보임



[그림 3-4] 역량별 중요도-성취도 비교

[표 3-7] 역량별 중요도-성취도 분석 결과

구 분	성취도 (A)	중요도 (B)	비교	
			차이:(B)-(A)	순위
인적역량	6.99	9.38	2.39	4
물적역량	6.59	9.49	3.00	2
조직역량	6.82	9.07	2.23	5
지원역량	5.95	9.25	3.30	1
사회적역량	6.29	8.88	2.60	3

▌ 인적역량

❍ 인적역량에 대한 중요도는 9.38로 매우 높게 평가하고 있으나 현재 마을 수준(성취도)은 6.99에 불과해 차이(2.39)에 따른 어려움을 겪고 있는 것으로 판단됨

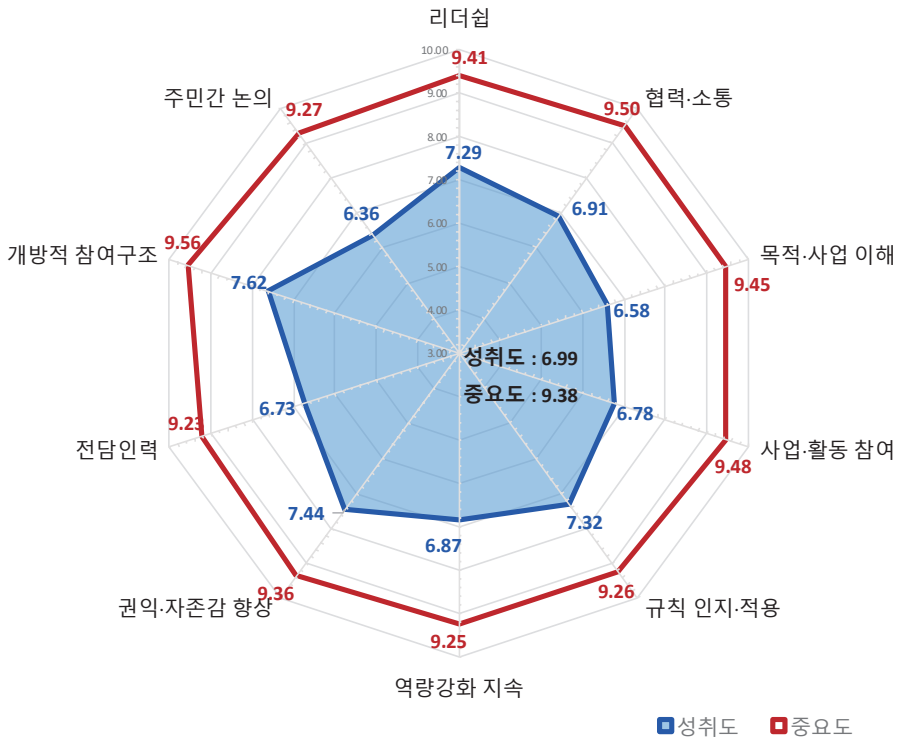
❍ 요인별 중요도를 살펴보면, 개방적 참여구조(9.56), 협력·소통 사업(9.50), 사업활동 참여(9.48), 목적·사업 이해(9.45) 순으로 파악됨

❍ 성취도의 경우 개방적 참여구조(7.62), 권익·자존감 향상(7.44), 규칙 인지·적용(7.32), 리더십(7.29), 협력·소통(6.91) 순으로 조사됨

❍ 중요도와 성취도의 차이는 주민간 논의가 2.91로 가장 큰 어려움을 겪고 있으며, 다음으로 목적·사업 이해(2.88), 사업·활동 참여(2.70)에 어려움이 큼

[표 3-8] 인적역량 중요도-성취도 분석 결과

구 분	성취도 (A)	중요도 (B)	비교	
			차이:(B)-(A)	순위
리더십	7.29	9.41	2.12	7
협력·소통	6.91	9.50	2.59	4
목적·사업 이해	6.58	9.45	2.88	2
사업·활동 참여	6.78	9.48	2.70	3
규칙 인지·적용	7.32	9.26	1.94	8
역량강화 지속	6.87	9.25	2.38	6
권익·자존감 향상	7.44	9.36	1.92	10
전담인력	6.73	9.23	2.50	5
개방적 참여구조	7.62	9.56	1.93	9
주민간 논의	6.36	9.27	2.91	1
평 균	6.99	9.38	2.39	
최소값	6.36	9.23	1.92	
최대값	7.62	9.56	2.91	



[그림 3-5] 인적역량 중요도-성취도 비교

▌물적역량

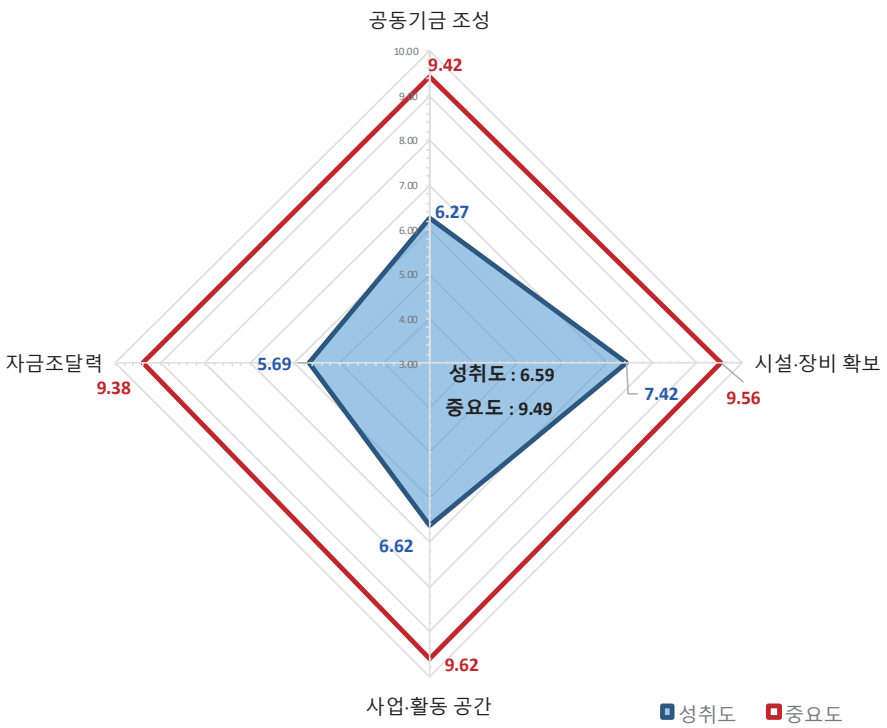
❍ 물적역량의 중요도는 9.49로 역량 중에서도 가장 높은 평가를 부여한 항목이나 성취도는 6.59로 나타나 3.00의 큰 차이를 보이고 있음

❍ 요인별 중요도는 사업·활동 공간(9.62), 시설·장비 확보(9.56), 공동기금 조성(9.42), 자금조달력(9.38) 순으로 조사된 반면에 성취도는 시설·장비 확보(7.42), 사업·활동 공간(6.62), 공동기금 조성(6.27), 자금조달력(5.69) 순으로 나타남

❍ 요인별 차이는 자금조달력이 3.69로 매우 큰 차이를 보이고 있어 마을운영에 있어 시설운영 및 관리비나 인건비 등 마을사업유지에 어려움을 크게 겪는 것으로 파악됨

[표 3-9] 물적역량 중요도-성취도 분석 결과

구 분	성취도 (A)	중요도 (B)	비교	
			차이:(B)-(A)	순위
공동기금 조성	6.27	9.42	3.16	2
시설·장비 확보	7.42	9.56	2.13	4
사업·활동 공간	6.62	9.62	3.00	3
자금조달력	5.69	9.38	3.69	1
평 균	6.59	9.49	3.00	
최소값	5.69	9.38	2.13	
최대값	7.42	9.62	3.69	



[그림 3-6] 물적역량 중요도-성취도 비교

▌조직역량

❍ 조직역량의 중요도는 9.07로 높은 수준이고 성취도의 경우 6.82로 중요도와 차이(2.23)가 존재하나 타 역량과 비교했을 때 가장 작은 차이를 보임

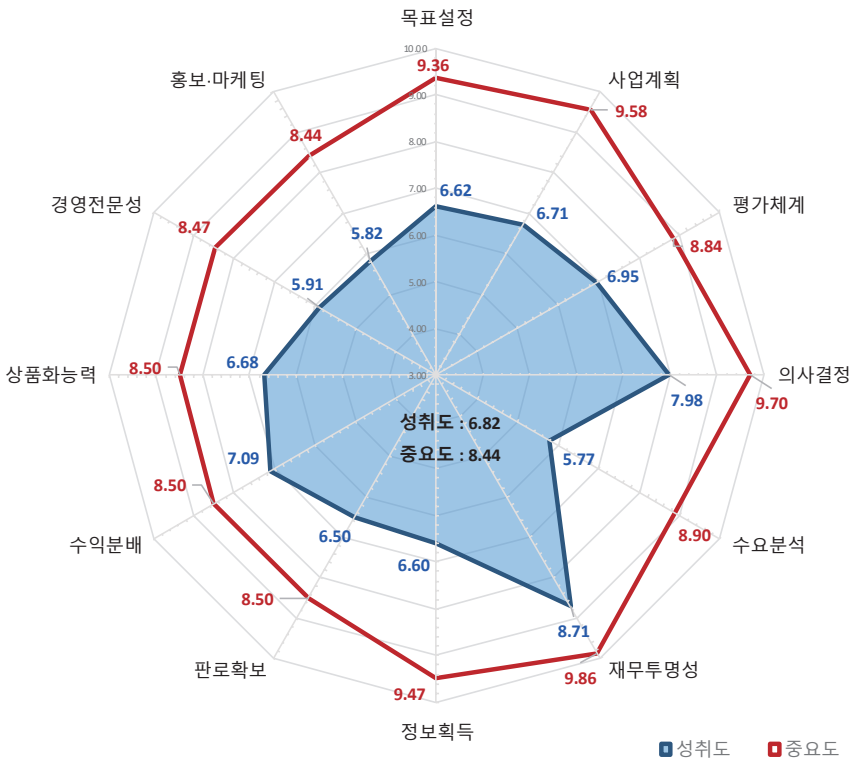
❍ 평균(9.07)보다 높은 요인별 중요도는 재무투명성(9.86), 의사결정(9.70), 사업계획(9.58), 정보획득(9.47), 목표설정(9.36) 순으로 나타남

❍ 성취도의 경우 재무투명성(8.71), 의사결정(7.98), 수익분배(7.09), 평가체계(6.95) 순으로 파악되며, 가장 낮은 성취도 요인은 수요분석(5.77)으로 평가함

❍ 중요도-성취도의 차이를 보면, 수요분석(3.13), 정보획득과 사업계획(2.87), 목표설정(2.74) 순으로 어려움을 겪고 있으며, 재무투명성은 1.15로 격차가 가장 작았음

[표 3-10] 조직역량 중요도-성취도 분석 결과

구 분	성취도 (A)	중요도 (B)	비교	
			차이:(B)-(A)	순위
목표설정	6.62	9.36	2.74	4
사업계획	6.71	9.58	2.87	3
평가체계	6.95	8.84	1.89	8
의사결정	7.98	9.70	1.73	10
수요분석	5.77	8.90	3.13	1
재무투명성	8.71	9.86	1.15	12
정보획득	6.60	9.47	2.87	2
판로확보	6.50	8.50	2.00	7
수익분배	7.09	8.50	1.41	11
상품화능력	6.68	8.50	1.82	9
경영전문성	5.91	8.47	2.56	6
홍보·마케팅	5.82	8.44	2.62	5
평 균	6.82	9.07	2.23	
최소값	5.77	8.44	1.15	
최대값	8.71	9.86	3.13	



[그림 3-7] 조직역량 중요도-성취도 비교

▌지원역량 중요도-성취도

❍ 지원역량은 중요도가 9.25인 반면 성취도는 5.95로 가장 낮은 성취도를 나타내고 있으며, 중요도-성취도의 차이(3.30)가 가장 큰 역량으로 평가됨

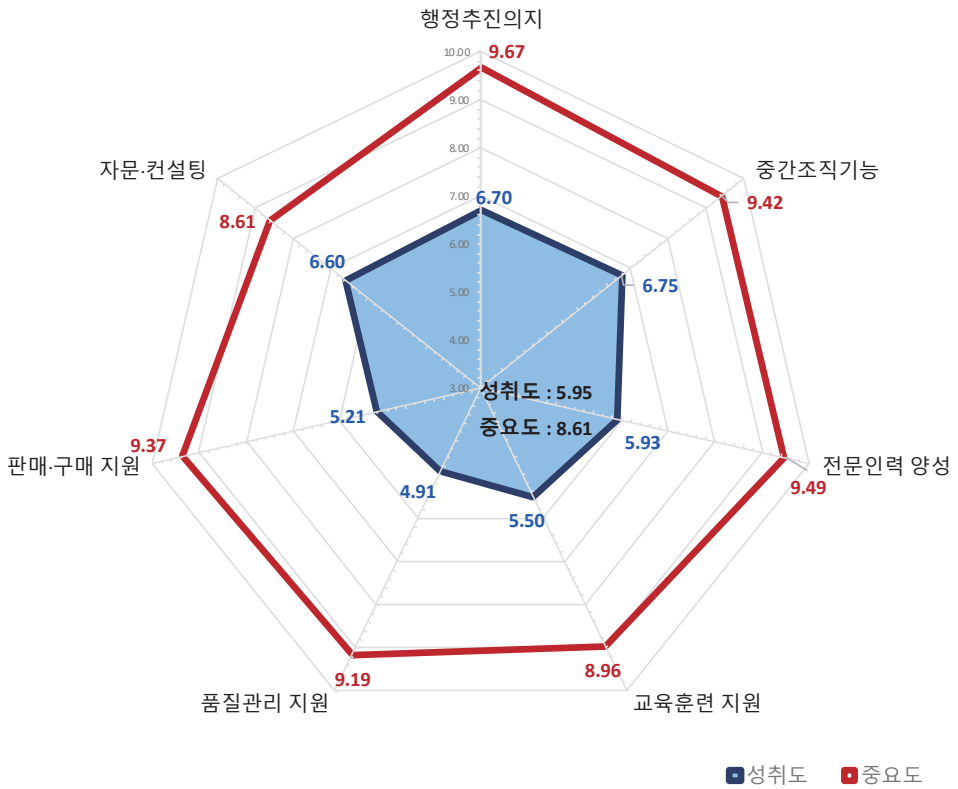
❍ 중요도에서 높은 평가를 보인 요인은 행정추진의지(9.67), 전문인력 양성(9.49), 중간조직기능(9.42), 판매·구매 지원(9.37) 순으로 조사됨

❍ 성취도의 경우 중간조직기능(6.75), 행정추진의지 (6.70), 자문·컨설팅(6.60), 전문인력 양성(5.93) 순이며 가장 낮은 요인은 품질관리 지원으로 4.91로 평가됨

❍ 중요도-성취도의 격차가 가장 컸던 요인은 품질관리(4.28), 판매·구매 지원(4.16), 전문인력 양성(3.56), 교육훈련 지원(3.46) 순으로 나타남

[표 3-11] 지원역량 중요도-성취도 분석 결과

구 분	성취도 (A)	중요도 (B)	비교	
			차이:(B)-(A)	순위
행정추진의지	6.70	9.67	2.96	5
중간조직기능	6.75	9.42	2.67	6
전문인력 양성	5.93	9.49	3.56	3
교육훈련 지원	5.50	8.96	3.46	4
품질관리 지원	4.91	9.19	4.28	1
판매·구매 지원	5.21	9.37	4.16	2
자문·컨설팅	6.60	8.61	2.01	7
평 균	5.95	9.25	3.30	
최소값	4.91	8.61	2.01	
최대값	6.75	9.67	4.28	



[그림 3-8] 지원역량 중요도-성취도 비교

▌ 사회적역량

○ 사회적역량의 중요도는 8.88로 높은 수준이나 타 역량에 비해 가장 낮게 평가되었으며 성취도는 6.29로 둘 간의 차이는 2.60으로 평균수준의 격차로 파악됨

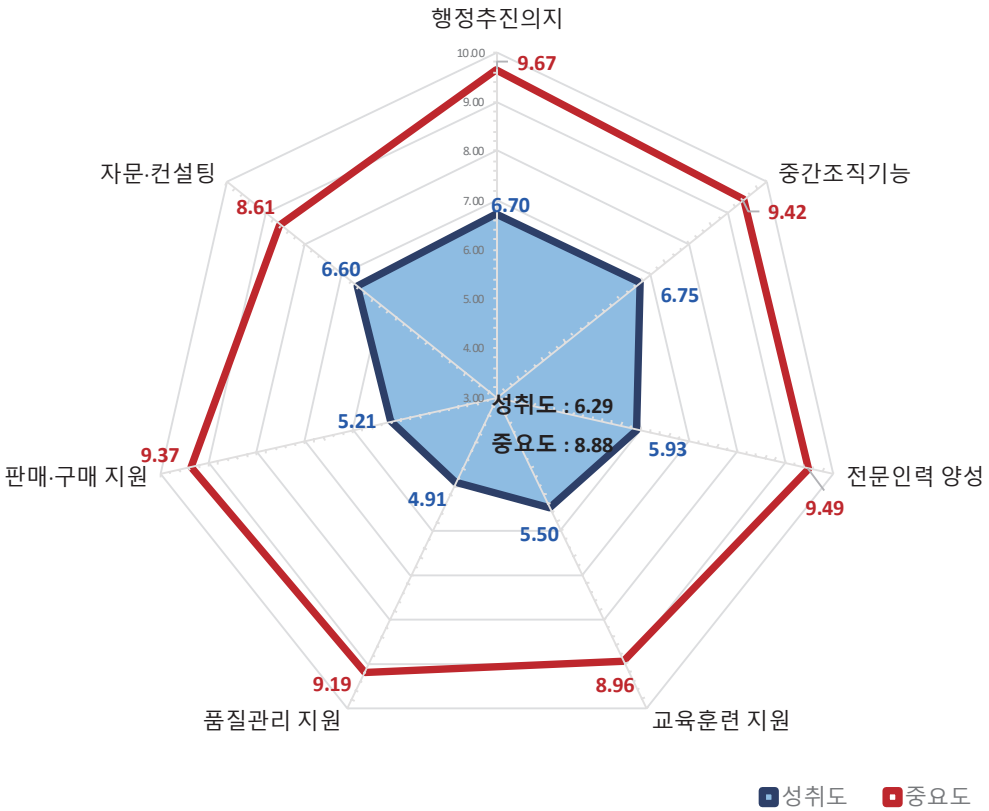
○ 평균보다 높은 중요도 요인은 지역사회 인식개선 (9.39), 지역사회 교류·협력(9.50), 지역사회 기여활동(9.27), 지역경제 기여활동(9.02) 순으로 평가됨

○ 성취도의 경우 지역사회 기여활동(7.3), 지역경제 기여활동(7.18), 지역사회 교류·협력(6.96)가 평균(6.29)보다 높았으며 주민자치 활동연계는 5.25로 가장 낮게 평가됨

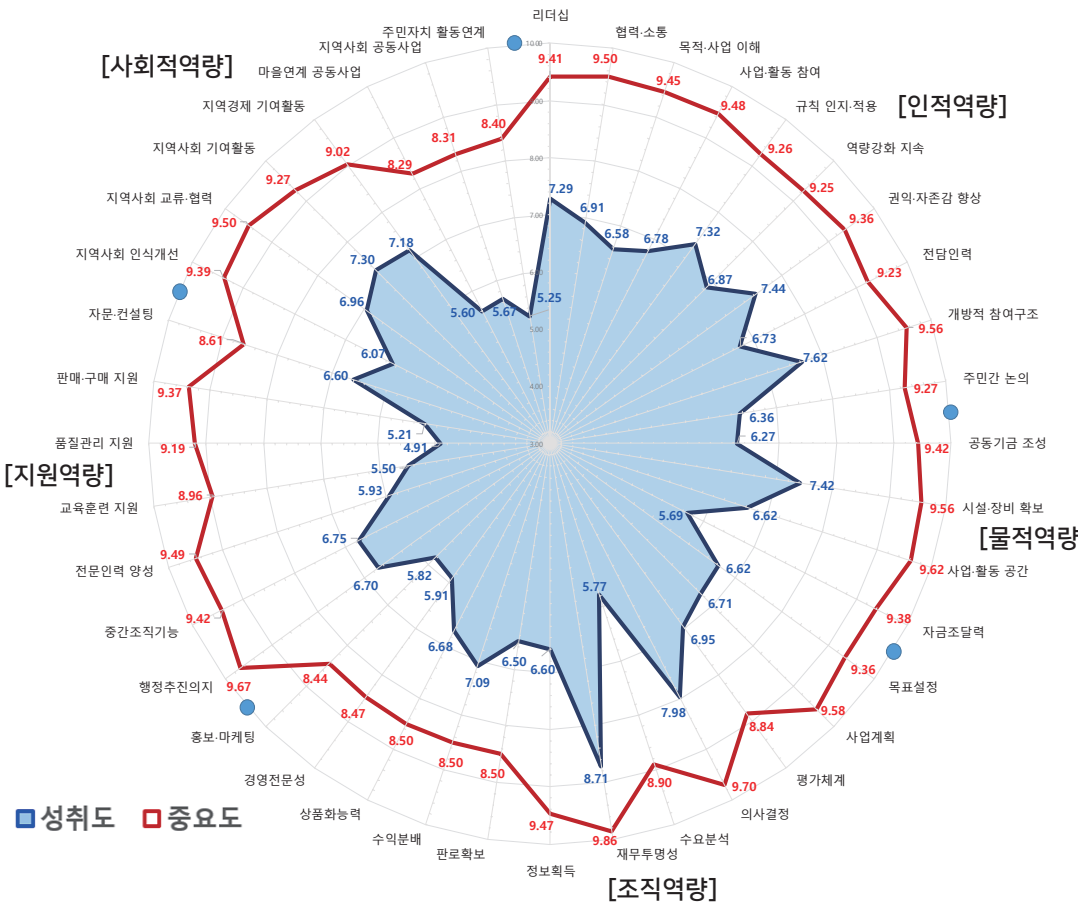
○ 중요도-성취도 차이를 비교해 보면 지역사회 인식개선이 3.32로 가장 크게 어려움을 겪고 있으며, 다음으로 주민자치 활동연계(3.15), 마을연계 공동사업(2.69) 순임

[표 3-12] 사회적역량 중요도-성취도 분석 결과

구 분	성취도 (A)	중요도 (B)	비교	
			차이:(B)-(A)	순위
지역사회 인식개선	6.07	9.39	3.32	1
지역사회 교류·협력	6.96	9.50	2.54	5
지역사회 기여활동	7.30	9.27	1.98	6
지역경제 기여활동	7.18	9.02	1.84	7
마을연계 공동사업	5.60	8.29	2.69	3
지역사회 공동사업	5.67	8.31	2.64	4
주민자치 활동연계	5.25	8.40	3.15	2
평 균	6.29	8.88	2.60	
최소값	5.25	8.29	1.84	
최대값	7.30	9.50	3.32	



[그림 3-9] 사회적역량 중요도-성취도 비교



[그림 3-10] 전체 역량별 중요도-성취도 비교

다. 수정 IPA 분석

▌ 분석 방법

❍ 생생마을 자립화역량에 대한 '중요도-성취도'를 시각화하여 속성을 파악하기 위해 IPA분석(Importance - Performance Analysis)[7] 실시하고자 함

❍ 본 연구에서 Y축의 중요도는 생생마을 자립화역량에 대한 역량별·항목별 중요한 수준을 의미하며 X축은 성취도로 마을의 현재 수준을 평가함

❍ 그러나 전통적 IPA는 선형적·대칭적 관계로 인해 1사분면과 3사분면에 속성이 집중되는 한계[8]가 있으며 절차상의 순서를 무시한 조사에 따라 편향이 발생할 수 있음[9]

❍ 이러한 한계점을 보완하기 위해 상대적 중요도를 사용하는 수정 IPA가 등장하였고, 본 연구에서는 직접 평가결과인 성취도를 X축으로 하고, Y축은 중요도를 자연로그로 변경하여 편상관계수를 도출하여 사용함

▌ IPA분석의 해석[10]

❍ 1사분면은 중요도가 높고, 성취도도 높은 영역으로 상대적인 우위를 지속적으로 유지하기 위해 노력해야 하며, 이러한 속성은 상품이 가지고 있는 차별적 우위요소로 작용하여 적극 활용하는 속성이 되기 때문에 유지 강화가 필요한 영역임

❍ 2사분면은 중요도는 높지만 성취도는 낮은 영역으로 관리주체의 입장에서는 취약한 약점 항목으로 성취도를 높이기 위해서는 가장 집중적인 개선이 요구되며 이러한 속성은 최소한의 관리와 투자로 최대의 효과를 얻을 수 있지만 방치할 경우 치명적인 위험을 초래할 가능성이 높아 우선 개선이 필요한 영역임

7) IPA분석기법은 1977년 Martilla & James에 의해 제시된 분석기법으로 상품·서비스 질에 대한 객관적 평가와 효과적인 마케팅 전략에 사용되고 있음.

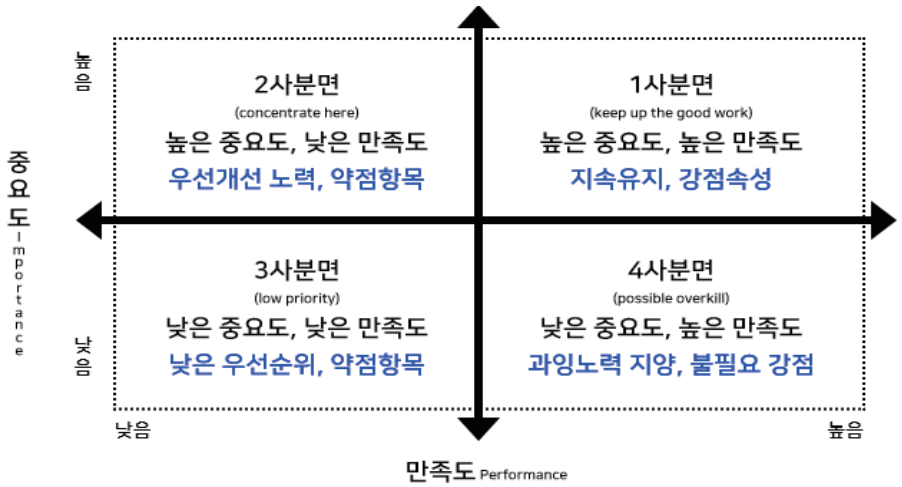
8) Deng (2007)

9) Oh (2001), Matzler & Sauerwein (2002)

10) 황영모 외(2020)에서 재인용

○ 3사분면은 중요도도 낮고 성취도도 낮은 영역으로 성취도가 낮다는 점에서 약점항목이지만 중요도 또한 낮은 우선순위에 해당되기 때문에 상품 속성 개선을 위해 추가적 자원을 배분할 필요성이 상대적으로 낮고, 자원의 가용여부에 따라 개선이 결정되며, 시급하지 않은 후순위 영역으로 판단할 수 있음

○ 4사분면은 중요도는 낮지만 성취도는 높은 영역으로 중요하지 않은 속성에 대해 과잉투자가 이루어지고 있는 경우가 존재하지만, 높은 성취도가 적은 투입을 통해서 이루어진 것이라면 지속적으로 유지해줄 필요가 있기 때문에 과잉노력은 지양하되 장점을 지속적으로 유지하기 위한 관리도 필요한 영역임



자료 : Martilla & James(1977)

[그림 3-11] 중요도-성취도(IPA) 분석의 틀

▌IPA 분석체계

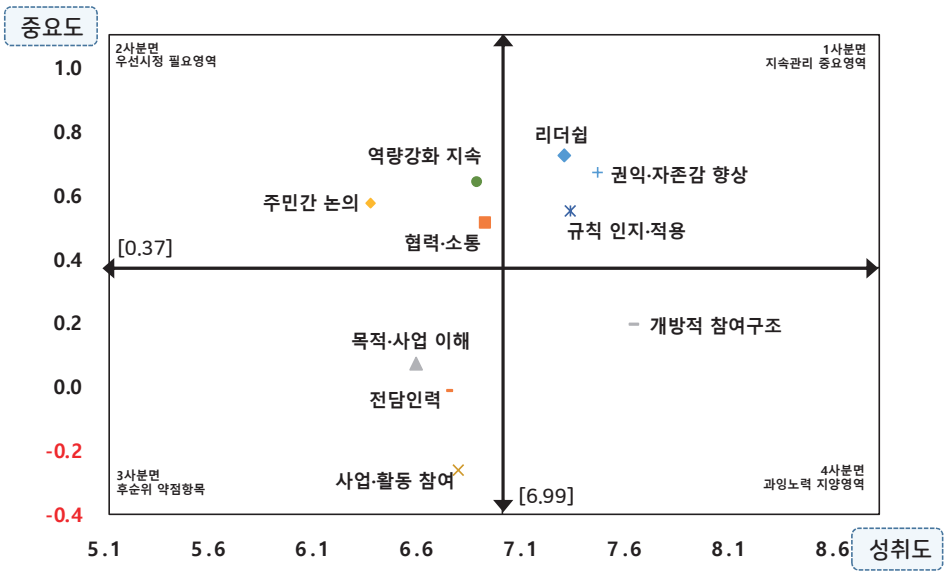
○ IPA 분석에 활용되는 5개 역량은 '인적역량' 10개 항목, '물적역량' 4개 항목, '조직역량' 12개 항목, '지원역량' 7개 항목, '사회적역량' 7개 항목으로 총 40개 항목으로 구분하여 분석을 진행함

1) 인적역량

○ 우선시정 필요영역(2사분면)에는 주민간 논의, 역량강화지속, 협력·소통이 해당되며, 지속관리 중요영역(1사분면)은 리더십, 권익·자존감 향상, 규칙 인지·적용 항목이 존재함

○ 과잉노력 지양영역(4사분면)은 개방적 참여구조 항목이 있으며 후순위 약점영역인 3사분면은 목적·사업 이해, 전담인력, 사업·활동 참여가 포함하는 것으로 나타났음

○ 인적역량의 중점 항목으로는 2사분면의 경우 주민간 논의(7.29, 0.72)로 나타나 중요하다고 평가하지만 실제 마을에서의 주민간 논의는 원활하지 않는 것으로 분석됨



[그림 3-12] 인적역량 수정 IPA 분석결과

[표 3-13] 인적역량 수정 IPA 분석결과

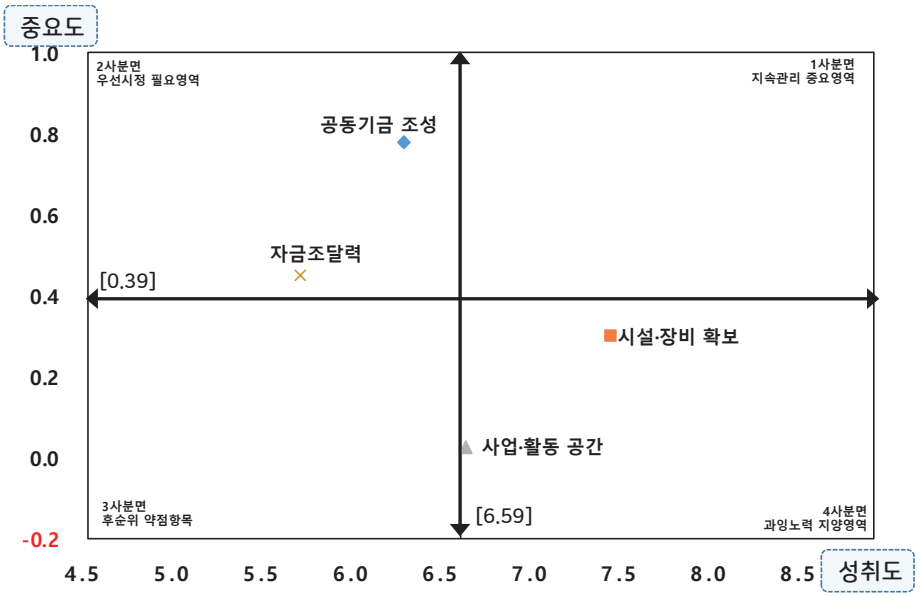
지속관리 중요영역 [1사분면]	우선시정 필요영역 [2사분면]	후순위 약점항목 [3사분면]	과잉노력 지양영역 [4사분면]
리더십 권익·자존감 향상 규칙 인지·적용	주민간 논의 역량강화지속 협력·소통	목적·사업 이해 전담인력 사업·활동 참여	개방적 참여구조

2) 물적역량

○ 우선시정 필요영역(2사분면)에는 공동기금 조성. 자금조달력이 포함되어 있으며 과잉노력 지양영역(4사분면)은 시설·장비 확보, 사업·활동 공간이 나타난 것으로 분석됨

○ 유지 강화가 필요한 영역인 지속관리 중요영역(1사분면)과 상대적으로 낮은 우선순위에 해당되는 후순위 약점영역(3사분면)은 항목이 존재하지 않는 것으로 파악됨

○ 물적역량의 경우 사업을 추진하고 운영하기 위한 경제적 측면에서의 어려움이 있는 것으로 판단되지만 시설·장비나 사업 공간 등의 물리적 측면은 후순위로 분석됨



[그림 3-13] 물적역량 수정 IPA 분석결과

[표 3-14] 물적역량 수정 IPA 분석결과

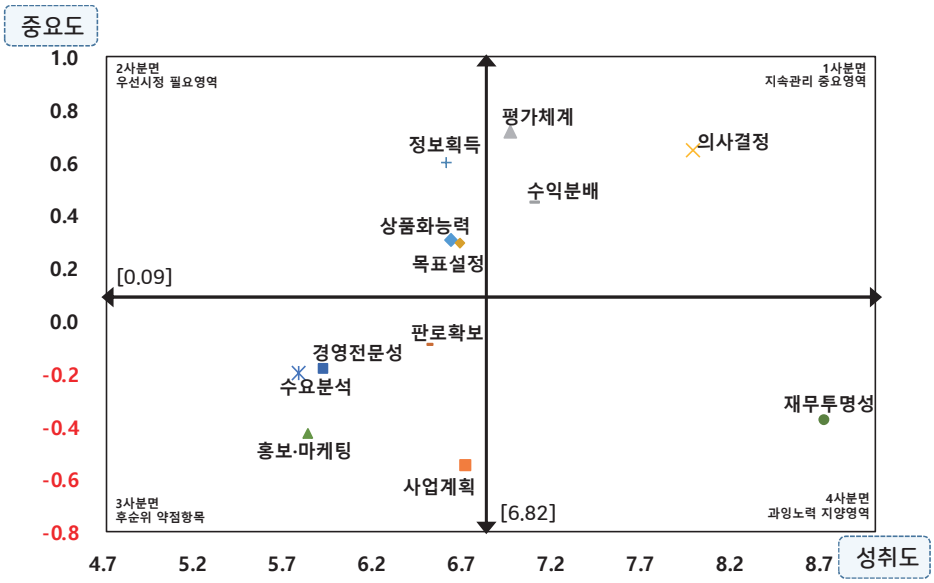
지속관리 중요영역 [1사분면]	우선시정 필요영역 [2사분면]	후순위 약점항목 [3사분면]	과잉노력 지양영역 [4사분면]
-	공동기금 조성 자금조달력	-	시설·장비 확보 사업·활동 공간

3) 조직역량

○ 우선시정 필요영역(2사분면)으로 정보획득, 상품화능력, 목표설정이 해당되며, 지속관리 중요영역(1사분면)은 평가체계, 의사결정, 수익분배 항목이 존재함

○ 과잉노력 지양영역(4사분면)은 재무투명성이 존재하며, 후순위 약점영역(3사분면)은 판로확보, 경영전문성, 수요분석, 홍보·마케팅, 사업계획이 해당됨

○ 인적역량에서 주민간 논의가 시정항목이었으나 조직역량에서의 의사결정(7.98, 064)은 지속관리에 포함되어 있어, 의사결정 과정은 신속하지만 주민논의가 결여될 가능성이 있음



[그림 3-14] 조직역량 수정 IPA 분석결과

[표 3-15] 조직역량 수정 IPA 분석결과

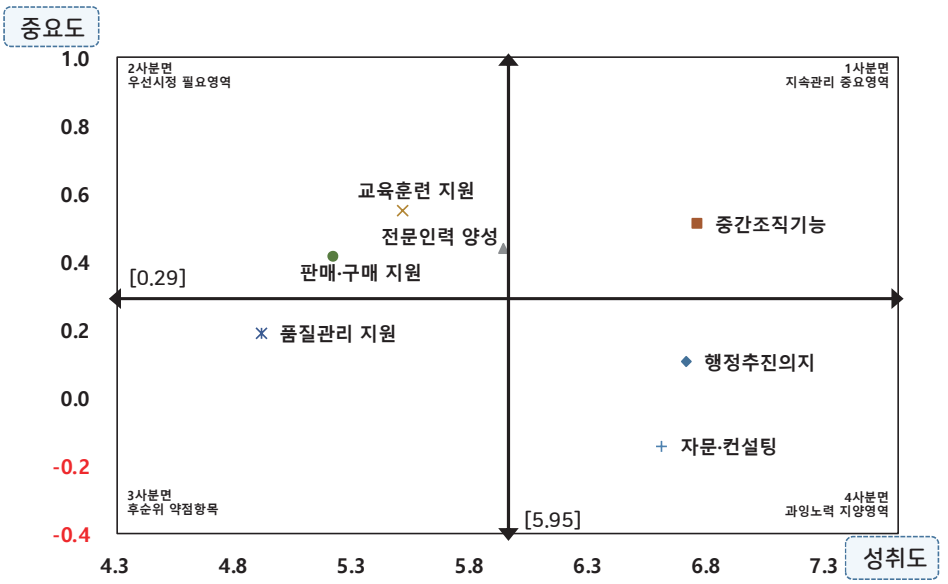
지속관리 중요영역 [1사분면]	우선시정 필요영역 [2사분면]	후순위 약점항목 [3사분면]	과잉노력 지양영역 [4사분면]
평가체계 의사결정 수익분배	정보획득 상품화능력 목표설정	판로확보, 경영전문성, 수요분석, 홍보·마케팅, 사업계획	재무투명성

4) 지원역량

○ 우선시정 필요영역(2사분면)으로 교육훈련 지원, 전문인력 양성, 판매·구매 지원이 해당되며, 지속관리 중요영역(1사분면)은 중간조직기능 항목이 존재함

○ 과잉노력 지양영역(4사분면)은 행정추진의지, 자문·컨설팅이 존재하며, 후순위 약점영역(3사분면)은 품질관리 지원이 해당됨

○ 지원역량에서는 중간조직기능에 대한 만족도가 높으나 자문·컨설팅(6.60, -0.14)은 지양영역에 있어 현재 추진되고 있는 자문·컨설팅에 대한 재설계가 필요함



[그림 3-15] 지원역량 수정 IPA 분석결과

[표 3-16] 지원역량 수정 IPA 분석결과

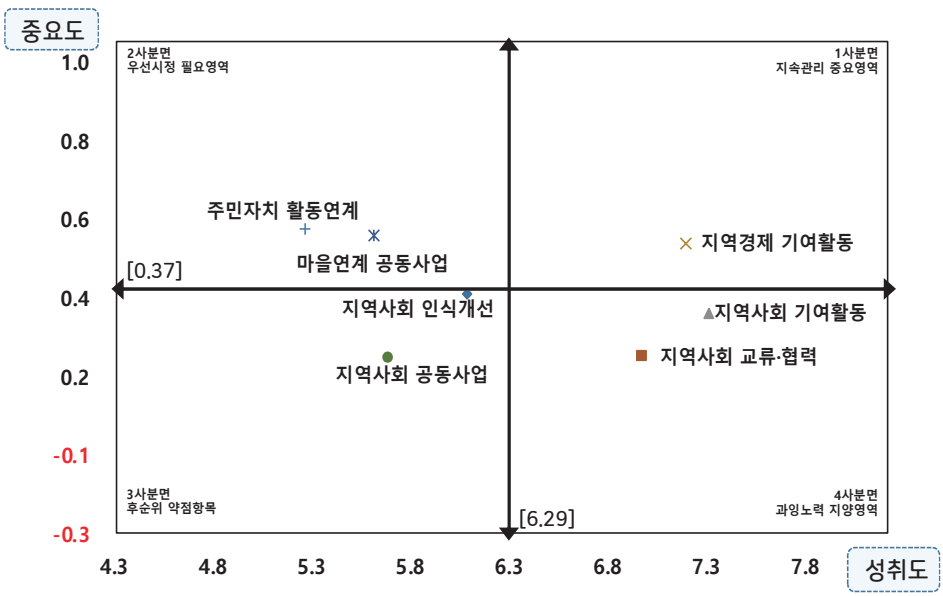
지속관리 중요영역 [1사분면]	우선시정 필요영역 [2사분면]	후순위 약점항목 [3사분면]	과잉노력 지양영역 [4사분면]
중간지원조직	교육훈련 지원 전문인력 양성 판매·구매 지원	품질관리 지원	행정추진의지 자문·컨설팅

5) 사회적역량

○ 우선시정 필요영역(2사분면)으로 주민자치 활동연계, 마을연계 공동사업이 해당되며, 지속관리 중요영역(1사분면)은 지역경제 기여활동 항목이 존재함

○ 과잉노력 지양영역(4사분면)은 지역사회 기여활동, 지역사회 교류·협력이 존재하며, 후순위 약점영역(3사분면)은 지역사회 인식개선, 지역사회 공동사업이 해당됨

○ 사회적역량의 중요도는 평균 중심에 분포되어 있으나 성취도는 편차가 심한 형태를 보이고 있으며, 특히 주민자치 활동연계(5.25, 0.52)의 우선시정이 중요하다고 사료됨



[그림 3-16] 사회적역량 수정 IPA 분석결과

[표 3-17] 사회적역량 수정 IPA 분석결과

지속관리 중요영역 [1사분면]	우선시정 필요영역 [2사분면]	후순위 약점항목 [3사분면]	과잉노력 지양영역 [4사분면]
지역경제 기여활동	주민자치 활동연계 마을연계 공동사업	지역사회 인식개선 지역사회 공동사업	지역사회 기여활동 지역사회 교류·협력

라. 영향요인 분석

- 생생마을 자립화를 위한 역량으로 인적·물적·조직·지원·사회적 등 5대 역량으로 구분하였는데 각각의 자립화역량은 40개의 하위요인으로 분류됨

- 역량별 하위요인에 대한 응답자의 만족도(성취도)에 따라 마을활성화 수준이 달라지기 때문에 요인의 영향정도를 파악하기 위한 실증분석을 실시할 필요가 있음

- 이러한 자립화역량 영향요인을 분석하기 위해 순서형 프로빗 모델(Ordered Probit Model)[11]을 활용하여 한계효과[12]를 도출하였으며, 종속변수에 해당되는 마을활성화 수준(11점 리커트 척도)을 3점 리커트척도화로 전환함

- 종속변수의 3점 리커트 척도화를 통해 3개 그룹[13]으로 구성하여 분석결과 도출의 용이성을 높였으며, 설명변수의 경우 5대 자립화역량인 인적·물적·조직·지원·사회적역량의 하위요인인 현재 마을의 만족도(성취도)를 활용함

1) 역량별 분석결과

- 마을의 인적역량에 높은 점수를 부여한 응답자는 인적역량이 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 8.6% 높게 추정됨

- 반면에 현재 마을의 물적역량을 낮게 인식한 응답자의 경우 낮은 물적역량이 마을활성화에 대한 불만족 확률이 6.2% 높아짐

- 통계적 유의성은 떨어지나, 조직역량, 지원역량, 사회적역량이 높을수록 마을활성화 수준에 대한 만족도가 높은 것으로 판단됨

11) 이산형(3점 리커트척도) 종속변수를 고려하여 순서형 프로빗 모델(Ordered Probit Model)을 활용하였으며, 프로빗모델은 로지스틱 모델과 비교해서 등분산성의 가정에서 자유로워 질 수 있는 장점이 존재함(Lee et al. 2005).

12) 순서형 프로빗모델의 계수 추정치 해석을 위해 한계효과(Marginal effects)를 추정하여 활용하였고, 한계효과는 종속변수에 대한 독립변수의 영향력을 나타냄.

13) 3점 리커트척도의 그룹화는 negative group(0~4점), neutral group(4<5점<6), positive group(6~10점)으로 구성하여 분석함.

[표 3-18] 생생마을 5대 자립화역량 분석 결과

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
인적역량	0.367*	-0.045*	-0.041*	0.086**
물적역량	-0.499*	0.062*	0.056*	-0.117**
조직역량	0.348	-0.043	-0.039	0.082
지원역량	0.144	-0.018	-0.016	0.034
사회적역량	0.100	-0.012	-0.011	0.024

주 1. y=1은 마을활성화 수준을 낮게 인식한 그룹이고 y=2은 보통, y=3은 높게 인식한 그룹임.
2. p*〈0.1, p**〈0.05, p***〈0.01, Chi-Square(): 21.17(p=0.0008), Pseudo R2: 0.2859.

2) 인적역량

○ 현재 마을활성화에서 리더십에 대해 높은 성취도를 나타낸 응답자의 경우 리더십이 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 9.8% 높아짐

○ 반면에 협력·소통에 낮은 성취도를 부여한 응답자는 협력·소통이 낮을 경우 마을활성화에 대한 불만족 확률이 8.1% 증가함

○ 목적·사업 이해에 높은 성취도를 보인 응답자는 목적·사업 이해가 높을수록 마을활성화에 대한 만족 가능성이 16.0% 높은 것으로 분석됨

○ 역량강화 지속에 대해서는 높은 성취도를 보이고 있으며 해당 요인이 높을수록 마을활성화에 대한 만족할 확률이 7.7%로 추정됨

[표 3-19] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 인적역량

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
리더십	0.566*	-0.051*	-0.047*	0.098**
협력·소통	-0.904***	0.081**	0.075**	-0.156***
목적·사업 이해	0.924***	-0.083***	-0.077***	0.160***
사업·활동 참여	-0.118	0.011	0.010	-0.020
규칙 인지·적용	-0.036	0.003	0.003	-0.006

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
역량강화 지속	0.445*	-0.040**	-0.037*	0.077**
권익·자존감 향상	0.076	-0.007	-0.006	0.013
전담인력	-0.061	0.005	0.005	-0.011
개방적 참여구조	-0.008	0.001	0.001	-0.001
주민간 논의	0.039	-0.003	-0.003	0.007

주 1. y=1은 마을활성화 수준을 낮게 인식한 그룹이고 y=2은 보통, y=3은 높게 인식한 그룹임.
2. p*〈0.1, p**〈0.05, p***〈0.01, Chi-Square(): 33.33(p=0.000), Pseudo R2: 0.4547.

2) 물적역량

❍ 사업·활동 공간에 대해 높은 성취도를 나타낸 응답자의 경우 사업·활동 공간이 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 15.1% 높아짐

❍ 반면에 자금조달력에 대해서는 낮은 성취도를 보였고 자금조달력이 낮을수록 마을활성화에 대해 불만족할 확률이 9.5%로 추정됨

❍ 통계적 유의성은 낮으나 공동기금 조성과 시설·장비 확보의 경우, 해당 요인이 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 가능성이 커지는 것으로 조사됨

[표 3-20] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 물적역량

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
공동기금 조성	0.125	-0.024	-0.013	0.037
시설·장비 확보	0.110	-0.021	-0.012	0.032
사업·활동 공간	0.513**	-0.097*	-0.054*	0.151**
자금조달력	-0.503*	0.095*	0.053*	-0.148**

주 1. y=1은 마을활성화 수준을 낮게 인식한 그룹이고 y=2은 보통, y=3은 높게 인식한 그룹임.
2. p*〈0.1, p**〈0.05, p***〈0.01, Chi-Square(): 8.89(p=0.0638), Pseudo R2: 0.1579.

3) 조직역량

- ❍ 상품화능력에 높은 점수를 부여한 응답자는 상품화능력이 향상될수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 17.0% 높아짐

- ❍ 생생마을 자립역량 중 조직역량의 경우 통계적 유의성은 떨어지나 부호의 방향성을 살펴봤을 때 Positive Group은 목표설정, 평가체계, 의사결정, 수요분석, 재무투명성, 홍보·마케팅으로 조사됨

- ❍ 반면에 Negative Group은 사업계획 정보획득, 판로확보, 수익분배, 경영전문성 등에 만족할 확률이 낮은 것으로 분석됨

[표 3-21] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 조직역량

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
목표설정	0.188	-0.024	-0.012	0.035
사업계획	-0.131	0.016	0.008	-0.025
평가체계	0.117	-0.015	-0.007	0.022
의사결정	0.292	-0.037	-0.018	0.055
수요분석	0.078	-0.010	-0.005	0.015
재무투명성	0.266	-0.033	-0.017	0.050
정보획득	-0.162	0.020	0.010	-0.030
판로확보	-0.065	0.008	0.004	-0.012
수익분배	-0.514	0.064	0.032	-0.097*
상품화능력	0.905*	-0.113*	-0.057	0.170*
경영전문성	-0.278	0.035	0.017	-0.052
홍보·마케팅	0.162	-0.020	-0.010	0.030

주 1. y=1은 마을활성화 수준을 낮게 인식한 그룹이고 y=2은 보통, y=3은 높게 인식한 그룹임.
2. p*〈0.1, p**〈0.05, p***〈0.01, Chi-Square(): 22.84(p=0.0291), Pseudo R2: 0.3995.

4) 지원역량

○ 지원역량의 경우 각 요인들의 통계적 유의성이 대부분 떨어지는 것으로 조사되어 각 그룹에 해당되는 요인을 살펴봄

○ Positive Group은 교육훈련 지원, 품질관리 지원, 자문·컨설팅 지원으로 분석되었으며, Negative Group의 경우 행정추진의지, 중간조직기능, 전문인력 양성, 판매·구매 지원으로 나타남

[표 3-22] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 지원역량

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
행정추진의지	-0.113	0.016	0.016	-0.032
중간조직기능	-0.026	0.004	0.004	-0.007
전문인력 양성	-0.050	0.007	0.007	-0.014
교육훈련 지원	0.199	-0.029	-0.028	0.057
품질관리 지원	0.127	-0.018	-0.018	0.036
판매·구매 지원	-0.004	0.001	0.001	-0.001
자문·컨설팅	0.126	-0.018	-0.018	0.036

주 1. y=1은 마을활성화 수준을 낮게 인식한 그룹이고 y=2은 보통, y=3은 높게 인식한 그룹임.
2. p*〈0.1, p**〈0.05, p***〈0.01, Chi-Square(): 12.47(p=0.0862), Pseudo R2: 0.1719.

5) 사회적역량

○ 지역사회 기여활동에 높은 점수를 부여한 응답자는 지역사회 기억활동이 높을수록 마을활성화에 대한 만족 가능성이 12.3% 증가함

○ 마을연계 공동활동에 낮은 성취도를 부여한 응답자는 마을연계 공동활동이 낮을 경우 마을활성화에 대한 불만족 확률이 3.0% 높아짐

○ 통계적 유의성은 떨어지나 Positive Group은 지역사회 교류·협력, 지역사회 공동사업, 주민자치 활동연계 Negative Group은 지역사회 인식개선, 지역경제 기여활동으로 조사됨

[표 3-23] 생생마을 자립화역량 요인분석 결과 - 사회적역량

구 분	Coef.	한계효과		
		Negative Group Pr(y=1)	Neutral Group Pr(y=2)	Positive Group Pr(y=3)
지역사회 인식개선	-0.070	0.003	0.007	-0.011
지역사회 교류·협력	0.076	-0.004	-0.008	0.012
지역사회 기여활동	0.801**	-0.038**	-0.085**	0.123**
지역경제 기여활동	-0.097	0.005	0.010	-0.015
마을연계 공동사업	-0.627*	0.030*	0.066*	-0.096**
지역사회 공동사업	0.181	-0.009	-0.019	0.028
주민자치 활동연계	0.244	-0.012	-0.026	0.037

주 1. y=1은 마을활성화 수준을 낮게 인식한 그룹이고 y=2은 보통, y=3은 높게 인식한 그룹임.
2. p*〈0.1, p**〈0.05, p***〈0.01, Chi-Square(): 33.76(p=0.0000), Pseudo R2: 0.5296.

4. 소 결

▌생생마을 정책개요 및 지원현황

❍ 2016년부터 기존의 마을만들기 관련 정책사업을 '생생마을만들기'로 확대 재편하고, 마을공동체 기반의 농촌활력 창출과 삶의 질 개선, 지역사회의 지속가능한 순환구조 만들기를 목표로 추진(기존 마을사업 포함 2020년까지 생생마을 1천개 조성을 목표)

❍ 역량단계별(기초→활성화→사후관리) 육성 체계를 기반으로 정책사업을 구분하고, 중간지원조직 운영(광역, 전 시·군), 통합적인 관리체계 구축 등을 추진해옴

❍ 2020년 말 기준 총 1,021개의 생생마을이 조성된 것으로 파악되며, 이중 기초단계는 54.0%(540개소), 활성화단계는 46.0%(470개소)의 비중을 차지함

- 사후관리단계의 경우 68개(전체의 6.7%) 마을에 대하여 지원이 이루어졌으며, 지역활성화 전략으로 마을만들기 정책을 추진해온 진안·임실·남원·장수·완주 지역의 비중이 높은 것으로 나타남

❍ 관련 정책사업은 총 1,924건이 지원되었으며, 단계별로 기초단계는 56.6%(1,089건), 활성화단계는 39.2%(754건), 사후관리단계는 4.2%(81건)의 비중을 차지함

- 정책이 개편된 '16년 이후 지원사업 수가 전체의 46.9%를 차지, 기초단계 소액사업 확대 지원 영향
- 지원주체별 사업비중은 시·군 38.6%(743개), 도 32.4%(624개), 중앙부처 29.0%(557개) 순이었음

▌생생마을 자립화 역량, 중요도-성취도 분석결과

❍ 자립화 역량별 수준

- 중요도(보통이상) : 물적역량(9.49), 인적역량(9.38), 지원역량(9.25), 조직역량(9.07), 사회적역량(8.88) 순
- 성취도(보통수준) : 인적역량(6.99), 조직역량(6.82), 물적역량(6.59), 사회적역량(6.29), 지원역량(5.95) 순
- 지원역량과 물적역량의 경우 중요도에 비해 성취도가 상대적으로 낮게 나타남

❍ 인적역량 (중요도 9.38, 성취도 6.99 : 차이 2.39)

- 중요도 : 개방적 참여구조(9.56), 협력·소통(9.50), 사업활동 참여(9.48), 목적·사업 이해(9.45) 순
- 성취도 : 개방적 참여구조(7.62), 권익·자존감 향상(7.44), 규칙 인지·적용(7.32), 리더십(7.29) 순
- 중요도-성취도 차이 : 주민간 논의(2.91), 목적·사업 이해(2.88), 사업·활동 참여(2.70)

❍ 물적역량 (중요도 9.49, 성취도 6.59 : 차이 3.00)

- 중요도 : 사업·활동 공간(9.62), 시설·장비 확보(9.56), 공동기금 조성(9.42), 자금조달력(9.38) 순
- 성취도 : 시설·장비 확보(7.42), 사업·활동 공간(6.62), 공동기금 조성(6.27), 자금조달력(5.69) 순
- 중요도-성취도 차이 : 자금조달력(3.69)이 매우 큰 차이를 보임, 공동 사업·활동의 장애요인으로 작용

❍ 조직역량 (중요도 9.07, 성취도 6.82 : 차이 2.23)

- 중요도 : 재무투명성(9.86), 의사결정(9.70), 사업계획(9.58), 정보획득(9.47), 목표설정(9.36) 순
- 성취도 : 재무투명성(8.71), 의사결정(7.98), 수익분배(7.09), 평가체계(6.95) 순
- 중요도-성취도 차이 : 수요분석(3.13), 정보획득과 사업계획(2.87), 목표설정(2.74) 순 / 재무투명성(1.15)

❍ 지원역량 중요도-성취도 (중요도 9.25, 성취도 5.95 : 차이 3.30)

- 중요도 : 행정추진의지(9.67), 전문인력 양성(9.49), 중간조직기능(9.42), 판매·구매 지원(9.37) 순
- 성취도 : 중간조직기능(6.75), 행정추진의지(6.70), 자문·컨설팅(6.60), 전문인력 양성(5.93) 순
- 중요도-성취도 차이 : 품질관리(4.28), 판매·구매 지원(4.16), 전문인력 양성(3.56), 교육훈련 지원(3.46) 순

❍ 사회적역량 (중요도 8.88, 성취도 6.29 : 차이 2.60)

- 중요도 : 지역사회 인식개선(9.39), 지역사회 교류·협력(9.50), 지역사회 기여활동(9.27) 순
- 성취도 : 지역사회 기여활동(7.3), 지역경제 기여활동(7.18), 지역사회 교류·협력 (6.96) 순
- 중요도-성취도 차이 : 지역사회 인식개선(3.32), 주민자치 활동연계(3.15), 마을연계 공동사업(2.69) 순

▌생생마을 자립화 역량, 수정 IPA 분석결과

❍ 자립화 역량별로 우선 시정이 필요한 세부항목은 '인적역량'의 경우 주민 간 논의, 협력·소통, 역량강화 등이었으며, 주민역량을 높이기 위한 정책지원 확대가 요구됨

❍ '물적역량'은 공동기금·자금조달력의 우선순위가 높은 것으로 나타나 자립화를 위한 자본 확충방안이 요구되며, 시설·장비·공간 등 물리적 요소의 경우 신규 지원보다 최적화를 위한 지원이 필요한 것으로 파악됨

❍ '조직역량'의 경우 마을만들기의 목표설정을 명확히 하고, 이를 위한 정보획득 및 상품화능력을 고도화하는 노력이 필요한 것으로 파악됨

❍ '지원역량'은 교육훈련, 전문인력 양성, 판매·구매 활동에 대한 지원을 우선적으로 강화할 필요가 있으며, 자문·컨설팅의 경우 운영방식에 대한 개선이 요구됨

❍ '사회적역량'의 중요성에 대한 인식이 낮은 수준으로 평가된 가운데 주민자치 활동연계와 마을연계를 통한 공동사업 등에 대하여 우선적인 대응이 필요한 것으로 분석됨

▌생생마을 자립화 역량, 마을활성화 영향요인 분석결과

❍ 역량별 분석결과 '인적역량' 성취도가 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 8.6% 높게 추정되며, '물적역량'을 낮게 인식하는 경우 불만족 확률이 6.2% 높아짐

❍ '인적역량'의 경우 리더십, 목적·사업 이해, 역량강화 지속에 대한 성취도가 높을수록 마을활성화에 대해 만족할 확률이 각각 9.8%, 16.0%, 7.7% 증가하는 것으로 추정됨

- 협력·소통에 대한 성취도가 낮을수록 마을활성화에 불만족할 확률이 8.1% 증가하는 것으로 나타남

❍ '물적역량'에서 사업·활동 공간에 대한 성취도가 높을수록 마을활성화에 만족할 확률이 15.1% 높아지는 반면, 자금조달력이 낮을수록 불만족할 확률은 9.5%로 추정됨

❍ '조직역량'의 경우 상품화능력이 향상될수록 마을활성화에 만족할 확률이 17.0% 높아짐

○ ‘사회적역량’에서 지역사회 기여활동에 성취도가 높을수록 마을활성화에 만족할 확률이 12.3% 증가하는 반면, 마을연계 공동활동에 대한 성취도가 낮을 경우 불만족 확률이 3.0% 높아지는 것으로 나타남

○ 마을공동체 활성화는 자립화 역량을 기반으로 하며, 마을만들기 정책의 성과를 위해서는 실력있는 리더와 리더십 양성, 목적·사업에 대한 주민의 이해, 지속적인 협력·소통 및 역량강화 프로그램 등 인적역량에 대한 성취도 제고 방안이 요구됨

○ 또한 공동체 사업·활동에 필요한 공간(HW/SW)과 기본적인 자금조달력을 갖추고, 상품화에 필요한 물적·조직역량을 고도화하는 대응전략이 요구됨

○ 사회적역량에 대하여 지역사회와 유기적인 상호작용을 위한 다양한 기여활동을 장려하고, 생생마을 당사자조직 간의 연대·협력을 확대하는 정책지원을 고려할 필요가 있음

제4장

생생마을 자립화 실태조사

1. 조사 목적 및 내용
2. 조사대상 일반현황
3. 생생마을 자립화 실태
4. 소 결

제4장 생생마을 자립화 실태조사

1. 조사 목적 및 내용

▌조사목적

❍ 생생마을만들기를 통해 공동체 역량을 높여온 생생마을을 대상으로 전반적인 운영실태를 파악하고, 자립화 역량 제고를 위한 지원방안을 모색하기 위한 면접조사를 진행함

❍ 마을공동체의 자립화 역량에 대한 주민들의 인식과 변화 정도를 파악하고, 생생마을만들기 자립화단계 도입을 위한 정책과제 및 지원방안에 대한 의견수렴을 진행함

▌조사대상

❍ 전라북도 마을만들기 지원사업을 추진한 경험이 있으며, 생생마을만들기 육성 단계 중 '활성화 단계'로 분류되는 생생마을을 주요 조사대상 범위로 설정하였음

❍ 마을만들기를 통해 상대적으로 높은 자립화 역량을 갖추고 있으며, 향후 관련 정책에서 자립화단계를 도입할 경우 정책대상이 될 수 있는 곳을 우선적으로 고려하였음

❍ 이를 반영하여 '전라북도 생생마을만들기 콘테스트(2014~2021년)'에서 수상한 72개 마을을 대상으로 전문가 검토를 통해 최종적으로 9개소를 선정하였음

- 사전조사를 통해 콘테스트에서 수상한 마을 가운데 활성화 단계 정책사업을 추진한 경험이 있는 마을을 대상으로 마을만들기 관련 중간지원조직 관계자와 전문가의 검토를 통해 조사대상을 최종 선정하였음
- 주요한 선정기준은 마을의 공동체성이 상대적으로 높고, 공동 사업·활동에 대한 지속적인 운영과 성과 유지 정도를 설정하였음

❍ '생생마을만들기 콘테스트'를 고려한 이유는 시·군의 추천을 통해 도에서 선발하는 과정으로 진행되며, 지역별로 추진하고 있는 마을만들기 육성 단계를 거쳐 성장한 마을

공동체로써 자립적인 역량을 갖추고 있다고 판단되기 때문임

- 평가기준으로 실적(사업계획의 충실성, 자발적인 노력, 성과의 우수성), 협동성(공동체 활동조직, 주민합의 과정, 주민참여), 지속성(사업·프로그램 지속가능성, 자립발전 가능성), 창의성(창의성·독창성, 마을공동체 이익 관련성), 기타(비전·목표의 충실성) 등을 설정하고 있음

○ 생생마을만들기의 소득·체험, 문화·복지, 경관·환경 등 3개 분야에 대하여 수상하며, 마을만들기의 분야별 특성을 반영하기 위해 각 3개소씩을 조사대상으로 구성하였음

- 소득·체험 분야는 '소득·체험 중심의 경제활동 공동체', 문화·복지 분야는 '문화·복지 프로그램 기획·운영 공동체, 경관·환경 분야는 '경관조성 및 환경보전 활동 공동체'로 분류하고 있음

- 이는 '전국 행복마을 만들기 콘테스트'에서 마을을 분류하는 기준을 적용한 것으로 실제 마을들은 다양한 분야에 걸쳐 사업과 활동을 진행하고 있으며, 상대적으로 성과가 높은 분야 정도로 이해할 수 있음

▌조사방법

○ 조사방법은 연구원이 직접 방문하여 마을공동체를 운영하고 있는 핵심 관계자(대표·위원장·임직원 등)를 대상으로 인터뷰를 통한 심층면접조사 방식으로 진행하였음

○ 조사기간은 2022년 2월 14일부터 2월 18일까지 진행하였으며, 대상마을에 대한 면접조사 시간은 1시간에서 2시간 정도로 진행함

▌면접내용

○ 면접조사의 주요 내용은 마을공동체의 자립화 역량 측면에서 전반적인 운영실태와 인식정도를 파악하는데 초점을 맞춰 구성하였음

○ 마을의 자립화 역량(인적역량, 물적역량, 조직역량, 사회적역량, 지원역량)을 중심으로 경제활동 유·무를 고려하여 다음과 같이 조사항목을 구성하였음

- 소득·체험을 중심으로 운영되는 경제활동 공동체 특성이 강한 마을의 경우 조직역량에서 소득구조, 수익분배, 판로확보, 경영전문성 등 관련 내용을 추가적으로 구성함

○ 추가적으로 마을의 자립화 역량을 제고하기 위해 요구되는 정책지원과 생생마을만들기 자립화단계 도입에 대한 의견 등을 조사내용에 포함하였음

[표 4-1] 생생마을 자립화 역량 심층면접조사 주요 내용

구분	질의내용
인적 역량	◦ (주민인식) 마을만들기 이후 주민들의 인식은 어떻게 변화하는가 ◦ (주민참여) 주민참여 수준과 활성화 수단은 어떠한가 ◦ (역량강화) 마을주민의 역량강화는 어떻게 진행하고 있는가 ◦ (전담인력) 공동 사업·활동을 담당할 인력은 충분한가 ◦ (인구유입) 인구유입 현황과 마을의 대응노력은 어떠한가
물적 역량	◦ (시설·장비) 공동 사업·활동을 위한 시설 및 장비는 충분한가 ◦ (필요공간) 공동 사업·활동을 위한 필요공간은 충분히 확보되어 있는가 ◦ (공동기금) 공동자금·마을기금 마련 방법과 운영은 어떠한가 ◦ (자금조달) 공동사업을 위한 자금조달 능력은 충분한가
조직 역량	◦ (사업계획) 자체적으로 사업계획을 수립하여 실행하고 있는가 ◦ (평가체계) 사업·활동에 대한 평가 및 환류 체계를 갖추고있는가 ◦ (역할분담) 공동 사업·활동의 역할분담은 효율적으로 이뤄지고 있는가 ◦ (의사결정) 마을운영을 위한 민주적인 의사결정 체계는 어떠한가 ◦ (재무투명성) 자금운영 및 회계관리는 투명하게 관리되고 있는가 ◦ (소득구조) 안정적 운영을 위한 비즈니스 모델을 갖추었는가 ◦ (수익분배) 수익분배는 어떻게 이뤄지고 있는가 ◦ (판로확보) 상품·체험 등 상품화 능력을 갖추고 있는가 ◦ (경영전문성) 공동사업 운영을 위한 경영전문성을 갖추었는가
사회적 역량	◦ (생활수요) 주민들의 생활에 대한 욕구를 충족하고 있는가 ◦ (도농교류) 도농교류의 필요성과 사업·활동 정도는 어떠한가 ◦ (지역인식) 마을사업에 대한 지역사회의 인식은 어떠한가 ◦ (지역경제) 지역 사회·경제 활성화를 위한 기여 활동은 어떠한가 ◦ (연대협력) 마을·조직 등 공동사업이나 교류·협력은 어떠한가
지원 역량	◦ (행정지원) 마을만들기 정책 및 사업 지원은 충분한가 ◦ (지원조직) 중간조직의 기능 및 활동은 충분한가 ◦ (인력지원) 전문인력 양성 및 지원, 교육 프로그램은 충분한가 ◦ (컨 설 팅) 자문·컨설팅 지원은 충분한가 ◦ (자립지원) 자립적인 운영을 위해 지원해야할 분야·사업은 무엇인가
정책 욕구	◦ (개선과제) 생생마을만들기 정책의 개선과제 ◦ (고려사항) 자립화단계 도입을 위한 고려사항 ◦ (정책제안) 마을공동체 활성화를 위한 정책제안

2. 조사대상 일반현황

- ❍ 조사대상 9개 마을의 면접대상은 위원장·대표 등 6명과 사무장 3명으로 모두 마을마을기 추진과정에 오랫동안 직접 참여·운영해오는 등 풍부한 경험을 지니고 있었음
- ❍ 운영형태는 영농조합법인 5개소, 마을회 4개소로 소득·체험 등 경제활동을 하는 사례의 경우 법인화를 통한 공동경영 체계를 구축하고 있음
- ❍ 농어촌체험휴양마을(5개소)과 마을기업(1개소)으로 선정된 사례의 경우 지원사업을 통해 사무장을 채용하고 있으며, 생생마을만들기 사후관리단계를 추진한 마을은 1개소였음

[표 4-2] 생생마을 활성화 단계 심층면접 사례

사례	형태	직위	연령대	가구(인구)	지원사업	공동 사업·활동	분야
1	법인	사무장	40대	72 (125)	농촌관광거점마을 농촌마을종합개발사업 농어촌체험휴양마을	생활체육시설 등 대관, 숙박 및 물놀이장 운영, 체험(깡통열차, 천연염색, 편백비누만들기 등)	소득체험 (3)
2	법인	대표	50대	160 (250)	창조적마을만들기 향토산업마을조성 녹색농촌체험마을 정보화마을, 마을기업	가공·판매(군고구마말랭이, 포도즙·배즙), 황해도만두체험 실향민 역사문화관, 망향제, 친선체육대회, 줄다리기 동아리	
3	법인	사무장	40대	38 (66)	슬로푸드마을 희망마을만들기 농어촌체험휴양마을	두부 가공·판매 두부·청국장만들기 체험	
4	마을회	이장	70대	53 (109)	파워빌리지 마을소득상품개발	민요배우기, 주민영화제작, 골목공연, 서당골민요관람	문화복지 (3)
5	법인	위원장	50대	36 (74)	슬로푸드마을 소규모공동체활동지원 으뜸마을가꾸기 농어촌체험휴양마을	마을박물관, 농촌놀이문화 개발, 폐비닐 집하장, 경관조성, 마을벽화, 연극공연, 주민교육(도예·그림·마을해설사 등)	
6	마을회	이장	70대	89 (171)	시군마을조성사업	마을전시관 리모델링, 마을표지판, 오룡의날, 백중·대보름 행사	
7	마을회	위원장	50대	47 (83)	살고싶은마을만들기 생생마을 기초단계 전북형 에너지자립마을	꽃길조성, 실버합창단, 마을음악회, 한글공부, 치매예방교육, 노래교실, 원예교실	경관환경 (3)
8	법인	이장	40대	53 (86)	슬로푸드마을 녹색농촌체험마을 농촌전통테마마을 농어촌체험휴양마을	바람개비길 조성, 숙박 및 캠핑장 운영, 체험(좌도농악·국궁 등), 별신제, 태양광 마을연금	
9	마을회	사무장	50대	35 (77)	창조적마을만들기 으뜸마을가꾸기 농어촌체험휴양마을	꽃길·체육공원 조성, 종합체험관 대관, 절임배추 판매, 체험(두부·농산물수확·김치 등)	

3. 생생마을 자립화 실태

가. 인적역량

▌ 주민참여와 소통구조

❍ 마을만들기에 대한 주민 참여를 중요하게 인식하고 있으며, 공동 사업·활동의 활성화 정도가 주민들의 자긍심과 자존감을 고취시키는데 주요한 요인으로 작용하고 있음

〈사례1〉 이거 설계할 때 대단히 많은 주민들이 참여하길 바랐어요... 그렇게 돼야 이 시설에 대한 애착도 있고, 사람들이 우리 마을... 우리 법인의 의미도 있잖아요. 사람들이... 이 사업에 참여할 때 반신반의하죠. 잘 될 거냐 말 거냐 하는데, 그리고 ○○면은 작은데 비해서 기업이 잘 활성화되고 움직이고 있으니까 좋아하죠. 그리고... ○○○에 대해서 약간 사람들은 기본적으로 자부심이 있어요. 어떤 자부심이냐면 다른 동네는 마을 사람들 들어가면 어려운데 여기는 대표 브랜드를 잘 하고 있다. 그래서 인식 좋아요.

〈사례3〉 심사위원들이 재무제표를 좀 높게 봤었어요. 그리고 저희가 10년 동안 꾸준히 운영해 온 거랑 마을 사람들의 참여율. 그래서 저희 1등을 주시더라고요... 10년 된 자료가 다 있었거든요. 그 이모님들한테 명절 선물 나간 거, 내복 나간거 이런 영수증까지 다 있었어요.... 그다음에 당연히 소득이죠. 왜냐하면 2~3년 동안 (다른 마을들이) 다 죽었거든요. 이번에 오신 분들이 다 마이너스인 거예요. 근데 저희만 계속 이게 플러스가 되는 거예요.

〈사례4〉 민요라는 핵심이 있기 때문에 이렇게 뭉쳐진다고 생각해요. 그런 것이 없으면 솔직히 말해서 너는 너 살고, 나는 나 살고.... 하죠. 그런데 지금은 그래도 동네에서 구심점을 하나 만들어 놓으니까 잘 뭉쳐진다고 생각을 해요.

❍ 마을사업에 대한 참여율과 출자자(조합원)의 비중은 상당히 높은 편으로 주민들을 직접 고용하거나 사업(프로그램)·일거리 등에 참여하는 형태 등으로 구분되며, 참여정도에 따라 인건비·수당을 지급하는 방식으로 운영되고 있음

〈사례3〉 38가구인데 32분이 출자를 하셨어요. 그리고 일도 다 마을 분만 하세요. 그분들이 다 식당 운영하시고, 돌아가면서 하시죠 격주로... 두부도 그렇게 해서 만들고 있고요. 인건비... 받아가시는 분만 열다섯 분이고... 화단을 청소한다거나, 저희가 명절에 콩나물 잡채 하거든요. 그러면 콩나물을... 한 500통을 해요. 그러면 그거 다듬는 게 일이거든요. 그런 거 다듬으면 다 인건비로 나가요. 그런 것까지 하면 20~30명 나가는 거죠. 김장까지 하면... 30명씩 나가죠.

〈사례8〉 마을회가 있는데... 모든 가구들이 들어와 있는 상태에서 그대로 영농조합법인 또한 마을 전체를 아우러서 하고 있는 시스템으로 하죠... 예를 들어 한 호당 또 와이프가 있잖아요. 와이프는 이제 준회원. 이사님 외에는 다 준회원으로 가입을 들어와 있는 상태예요.

❍ 지속가능성을 높이기 위해서는 마을 주민들의 다양한 생각과 활동이 보장되며, 이를 통해 공동체 역량이 발휘될 수 있는 개방적인 참여구조가 필요함

❍ 마을사업과 관련하여 다양한 연계사업이나 아이디어들을 주민들이 직접 제안하고, 운영조직과 협의를 통해 규칙을 만들어 운영해가는 방식이 활성화된 사례들이 발견됨

〈사례1〉 주민이 제안을 하시기도 하고... 주민이 운영하는 영농조합 법인들도 있어요. 거기에 콩나물 하시는 분도 저희 조합원이신데, 우리가 콩나물을 하고 있으니 요즘에 콩나물 만드는 키트 이런 상품 개발은 어떠냐고 그러면... 구체적으로 어떻게 콩나물 키트를 만들 것인가를 서로 얘기를 하죠... 발생하는 비용이 만약에 만 원이다 그러면 여기 법인 2, 저기 주민 8 해가지고 키트를 몇 개 이상 만들어 주시고, 우리는 판매를 이렇게 하겠다라는 것까지 얘기가 되죠.

〈사례5〉 의사결정 구조나 영향력 발휘한데 있어서는 마을회라는 이름 속에 다 집어넣을 수 없어요. 이게 되게 힘든 구조에요. 그렇게 되면. 그러면 지속가능성이 사실 중단되죠... 왜냐하면 어르신들은 세월이 가면 돌아가시고... 역량있는 사람들은 밖에서 들어온 사람들일텐데... 들어온 사람들은 굉장히 개성이 강하기 때문에... 확장된 마을의 개념이 아니면... 열려져 있는 공간에서 활동할 수 있는 공간들이 있다면 충분히 자기를 발현하면서... 마을이랑 연결될 수 있는 구조가 되는건데... 우리 마을이 그나마 가능한 게 그러한 역할들이 가능했기 때문이죠. 조금씩 열려 있어서 우리끼리 활동을 해도 또 같이 할 수 있고 이런 거죠.

❍ 마을공동체에 대한 소속감을 갖도록 하는 것이 중요하며, 이를 위한 지속적인 소통구조와 인센티브, 운영방식에 대한 투명성을 높이는 것이 강조됨

〈사례1〉 조합원들이 기본적으로 여기는 우리 법인이라고 하는 인식을 갖게 하는 게 참 중요해요. 나중에 그러려면 대표하고 소통이 안 되면 안 되잖아요. 철저히 소통하고... 소통하려면 법인에서 운영하는 방식이 참 오픈돼 개방적이어야... 또 이게 열리면서 조합원들한테는 분명히 할인해서 숙박시설을 쓸 수 있게 해라 하고...

〈사례6〉 마을일을 보면서 뭐했냐면 조그만한 거라도 회의를 하고 회의록 기록을... 누가 뭐 마을에다 부모 모시고 애쓴다고 해서 치사를 하면 치사기록장, 또 어떤 중대사안 그런 것들 다 기록으로 남겨. 그러니까 사람들이,,, 믿고 따라,.. 우리 마을에 내가 갖고 있는 책이 이만큼이 있어. 마을에 늘 쓰는거. 그런 것이 아주 잘되고 있어... 기록을 보면... 누구누구 나왔으며... 누가 무슨 발언을 해가지고 통과가 되고 안 되고 이런 것까지 다 기록을 하니까.

▌공동체의 주체성과 다양성

❍ 공동의 사업·활동이 공동체성을 유지·회복하고, 지속가능하도록 하기 위해서는 주민들의 자발적인 참여를 기반으로 창의성과 주체성이 발휘될 수 있도록 환경을 조성하는 것이 중요하게 작용함

〈사례2〉 2년 전부터 우리 망향제 지내는 거 이것을 조례안에 통과가 된 거예요... 이 망향제 지내는 것은 시 차원에서 지원을 해줘야 된다 평생. 이것이 통과가 돼 버렸네... 자부담으로 했던 것을 500만 원씩 지원을 받죠. 하면 좋을 것 같죠? 나는 나하고 몇 명은 반대하고... 이제 덩치가 커지니까... 이제 여기서 이제 공동체가 흔들려 돈 때문에... 지금 행사 끝나면 어떤지 알아요? 모든 행사 진행을 보조금 받아서 행사 진행했다 이 소리가 나오지. 밖에 사람들도 다... 창조적마을 이거 할 때 이번에 준공식을,,, 했어요... 거의 다 공무원들이야. 마을 사람 별로 없고... 우리가 그냥 들러리야... 그거 받지 말자... 우리가 빈털터리로 해도... 찬조금 받아가면서 하지 않았냐... 좌우지간 좀 많이 좀 서글프지.

〈사례5〉 마을과 관련해서 이해를 좀 달리 갖자. 기존에 계신 분들의 개념은 정주개념인거야. 근데 이거는 관계의 개념으로 이렇게 보면서 여러 사업들도 다양성 있게 해 주는게 필요하지 않을까 생각이 들고...

▌역량강화와 역할분담

❍ 마을에서 공동으로 추진하는 사업과 활동 프로그램에 주민들이 적극적으로 참여할 수 있도록 개방적인 운영체계를 갖추고 있으며, 마을주민 고용을 최우선순위로 고려하여 추진하고 있음

❍ 주민 간 소통을 통해 역할분담을 명확하게 하고, 주민 스스로 기획하여 운영할 수 있도록 전문성을 강화하는 등 노력을 기울이고 있었음

〈사례1〉 한 10년 전에 이제 마을 체험지도사 양성을 하면서... 마을 주민들을 대상으로 한 체험지도사 육성이었죠. 그분들이 지금까지도... 체험이 있을 때 적극적으로 참여를 하시죠. 체험을 직접적으로 운영을 하실 정도의 실력이 되시죠. 이제는 노하우가 많이 쌓이셔서... 저희가 예약만 받아놓고 어떠한 체험거리를 하겠다 그러면 체험을 이제 매년 업그레이드 시켜가지고 계속 똑같은 거가 아닌 그런 부분을 계속 소통을 하면서 진행을 하고 있는 부분이 체험 지도사 쪽에 있고, 또 시설 유지하는 데에 식당이나... 청소 그런 부분도 다 마을 주민들이 하시죠. 식재료나 그런 부분은 저희가 이제 사무실에서 그때그때... 메뉴 선정을 해주면 마을 어르신들이 할 수 있는... 한식 종류의 식당 메뉴로 해서 나가죠. 식당 운영도 어르신분들은 상당히 좋아하세요.

○ 주민들의 역량강화를 위한 별도의 교육 프로그램을 운영하기보다 대부분 정책사업을 통해서 병행하는 방식으로 추진되고 있었으며, 마을만들기에 대한 인식 제고에 많은 도움이 되고 있는 것으로 평가하고 있었음

〈사례7〉 어르신들이 그냥 한 번 하고 하면 잊어버려요... 무슨 사업을 하는지... 교육 쪽으로 이렇게 해야지 좀 이해를 많이 하셔요. 그래서 그런 부분을 단계별로 이렇게 조정을 해서 교육을 시키는 쪽으로 그렇게 했어요... 작년에... 저희가 영화촬영교실을 했어요. 배우는 것을 14일을 했어요. 자기네들이 주제를 가지고 그걸 촬영을 해가지고 영화로 이렇게 하나 그냥 간단하게 만들었는데... 수료도 하고 했어요.

▌전담인력 확보와 수급현황

○ 소득·체험을 중심으로 운영하는 마을의 경우 사업규모에 따라 차이가 있으나 인력에 대한 추가적인 확보, 사업의 연속성을 위한 지속적인 수급대책을 우려하고 있음

〈사례9〉 지금 부녀회에서 음식을 하고 있지만 아무리 환경이 좋고, 체험이 좋고 해도 먹거리가 우선이잖아요... 부녀회장님이 음식을 전체적으로 알아서 하세요. 근데 부녀회장님이 처음에는 시작 할 때는 젊으셨는데 하시다보니 연세가 한 살 한 살 넘어가다 보니까 점점 힘에 부치시고 하니 대체인력을 마련해 놓아야 될 시점의 마을이 된 거죠. 그게 고민인거죠.

〈사례8〉 사람이 부족하다고 할 때는 농번기 때가 성수기다 보니까. 그러면 농가분들은 본인의 농사짓기 바빠요. 그리고 많이 힘들어하세요... 그래서 이렇게 로테이션으로 두 바퀴를 돌 수 있는 인력은 부족해요... 저희 같은 경우에는 관광지다 보니까 이제 주말에 일을 하셔야 돼요... 차라리 전담 시설관리자를 하나 더 지원해 주는 게 지역에서는 제일 좋죠.

○ 농촌체험휴양마을, 관광거점마을, 마을기업 등 정책사업을 추진하는 경우 사무장을 1~2명 정도가 배치되어 있지만 사업규모에 따라 추가적인 인력확보가 필요함 상황임

○ 마을 내·외부로부터 요구되는 다양한 사안들에 대응하기에는 현재의 전담인력 구조로 불가능하며, 사업을 확장하거나 다각화하기 위한 인력의 필요성이 강조되고 있음

〈사례1〉 인력은 충분하지는 않아요. 왜냐하면 저희가 휴양마을도 있고, 관광거점도 있고, 1년에 저희가 4만 명이 오는 곳이어서 규모 자체가 큰 곳이라... 지금 농촌사회는 워낙 젊은 사람들이 없고... 자기사업을 하려고 그러지 이렇게 마을 사업이나 법인에는... 여기도 어쨌든 많은 금액이 왔다갔다 하는 거기 때문에... 회계부분도 반드시 있어야 되는 거거든요.... 마케팅 부분은 별도 지금은 혼자서 하다 보니까 모든 게 그냥 두리뭉실, 더 하고 싶어도 할 수 있는 시간이 없죠.... 체험 부분에 대한 것도... 교육농장처럼 조금 더 전문적인 교과랑 연결한 전문적인 거를 이제는 가야 되지 않겠나...

〈사례3〉 식당 같은 경우는 주방장을 하나 지금 생각하고 있어요. 왜냐하면... 아무리 공동체지만 책임을 안 지시거든요... 관리라든가 이런 게 조금 부족해요. 누군가 하나 딱 맞고 하시려면 주방장이 있어야겠다는 생각이... 옛날부터 있었거든요. 그리고 이제 좀 인력만 되면 저희가 메뉴를 조금 더 개발할 수 있는 것도 굉장히 많고, 시중에 좀 나올 수 있는 것도... 더 있거든요. 근데 엄두도 못 내고 그냥 계속 이것만 하고 있는 거예요.

○ 경제사업을 유지하기 위해서는 업무를 전담할 인력이 필수적으로 요구되는 구조로 인건비 자부담을 해결하지 못할 경우 사무장 운영이 어렵고, 전문성을 갖춘 인재를 채용하기 위해서는 보상 문제 등 어려움이 예상되고 있음

〈사례1〉 여기에 직장을 두고 있는 사람이 가정경제를 이끌어야잖아요. 그런 부분에서 어느 정도 페이가 지급되어야 하는데, 그에 걸맞는 젊은 직종이 필요한 거죠... 여기에 유소년 전지 훈련장을 만들고, 상시 시합이 될 수 있도록... 그러면 스포츠 마케팅이나 이런... 전문가 필요해요... 최소한의 사무장 인건비만 가지고는 이분들이 오거나 초대할 수가 없어요. 그러니까 수준이 그 수준에 묶이는 거예요... 사무장 지원비를 상향시켜서라도 그럼 데리고 와야죠. 그래야 양질의 지도자가 와서 여기를 살 수 있으니까. 안 그럼 할 수가 없어요.... 물론 뭐 돈만 된다고 되는건 아니지만 그 기반이 되어야 한다고 보는 거죠.

〈사례1〉 사무장 인건비도 큰 마을, 작은 마을에 똑같이 줘요.... 오래하고 역량이 쌓이면 그만한 대우를 해줘야 되는데 못 해주잖아요. 그러면 그 갭이 자꾸 있는데... 어느 기업이든지 연차가 지나면 올라가잖아요. 근데 마을에서는 수입이 뻔하니까 그걸 못 해준다고 하고. 그러니까 그 역량을 충분히 이끌어 내지 못하는 건데...

○ 마을에서 직접 채용하는 경우 경제적 부담으로 작용하기 때문에 이를 극복하기 위해서 지역사회 차원의 연대와 협력이 요구되며, 마을에서 필요로 하는 공동업무에 대하여 사회적경제를 조직화하거나 연계하는 방안을 고려해볼 수 있음

〈사례1〉 근데 사무장이란 직책을 두지 않고도 가능해요. 마케팅이나 채용 부분은 마을에서나 지역에서 활동하고 있는 활동가들이 협동조합을 만든다든가 그러한 부분들도 많거든요. 공동체로 해놓은 부분들이 많아요. 그러한 부분을 연결만 하면 되거든요.

▌고령화 문제와 인구유입

○ 주민참여를 기반으로 공동사업을 운영해왔으나 지속적인 인구감소와 고령화 영향으로 이를 유지하기 어려운 상황에 처해있으며, 자립화의 가장 큰 걸림돌로 인식되고 있음

〈사례3〉 사람이 없어요. 지금 너무 연로하셔가지고... 벌써 은퇴하신 분들이 꽤 나오시거든요. 그래서... 여러 가지 생각을 하는 게 이제 외부 사람을 써야 되나 이런 생각을 지금 계속 갖고 있고, 제가 올해 작년까지만 해도 배달 다 했거든요... 하면서 사무 다 봤는데 이번에... 배달기사 구해서... 조금 나눈 거거든요. 근데 인력이 가장 큰 문제예요.

〈사례9〉 절임배추공장 같은 경우에는 19년까지는 여기서 배추를 절여서 김장을 하거나 절임배추를 팔고 했는데 그 이후로는 너무 노동이 되다 보니까... 연세가 드시고, 작년하고 제작년에는 절임배추로 김치를 담는 체험은 했지만 절임배추를 판매를 하지는 않았어요.

○ 마을의 유지와 활성화를 위해 새로운 인구유입의 필요성에 공감하고 있으며, 세대 간 유대와 협력을 통해 문제를 해결하고 공동체성을 계승하기를 희망하고, 자구적인 노력들을 실천해가고 있음

〈사례2〉 여기 출신들... 우리 실향민 1세대, 내가 2세대니까 3세대들이 우리 마을 그대로 이렇게 갔으면 좋겠어요. 마을 일해서 돈 벌 수 있는 자리가 되고, 또 그걸 우리가 좀 만들어 놓았으면 하는 바람이 있죠. 이것이 귀농·귀촌이나 외지에서 오는 애들은 이 기본적으로 마을에 대한 것이 좀 약하더라고. 뭐 핏줄 같은 거 있어요. 실향민이라는 그 마을의 전통이라는 게 있어.

〈사례6〉 많이 늘어났지. 자식들이... 나가서 직장생활하고 돈을 벌다가... 한 분이 돌아가시면... 어머니를 모시겠다고... 들어와 버리더라고 그것이 고마운거야... 다 그런 사람들이야... 40~50년 경로잔치하면서 어른을 모셨던 효과가 나타나지 않느냐 그런 생각을 해요. 향우회하고 객지에 있는 사람들하고 하면서 늘 그 사람들하고 공존하고 우리가 효라는 것을 늘 다른 사람들 상도 주고 이런 것들이 계속 지속적으로 하다보니까 효가 몸에 배어있지 않느냐 나는 그런 생각을 하고 있어요.

○ 마을공동체가 보유하고 있는 기술, 문화, 노하우 등 무형의 자원들이 자연스럽게 유지·계승되기를 희망하고 있지만 내부에서 후계인력을 확보하기 어려운 구조적 한계에 직면해있음

〈사례3〉 두부 만드는 것도 기술이거든요. 저런 거를 본인들만 알고 있으면 안 되거든요. 그 누군가 오면 당연히 알려주시고, 가르치고... 후계자 양성을 하는 게 훨씬 좋은 것 같아요. 왜냐하면 지금 만드시는 분도 세탁소 하시다가 자녀분이 들어와서 또 만들고 계시거든요. 그런 거 보면 자녀분들이 오셔서 배우는 게 제일 나은 것 같아요.

○ 귀농·귀촌 등 인구유입이 활발한 마을의 경우 마을만들기를 통해 일자리를 창출하거나 세대 간 융화를 위해 다양한 노력을 기울이고 있었음

〈사례7〉 사무장하시는 분들이 대체적으로 다 귀농자... 남자들은 자기가 농사지을 사람들은 하고, 여성분들은 또 어느 정도 자리가 잡히니까 사무장 쪽으로 많이 가고. 일자리를 그쪽으로 해서 둘이 그렇게 벌어요. 한 사람은 농사로, 한 사람은 그냥 일자리를 찾아서 이런 식으로 하는 거... 일자리 창출도 되고 그런것이 여러 가지 참 좋은 방법이죠... 올해 사업으로 둥지마을에 선정이 됐어요... 귀농·귀촌인과 지역 주민과 하나의 공유카페랄지... 청년들 쪽으로 일자리를 창출해서 인건비도 하고... 홈페이지를 만들어서... 좀 알리고. 그래서 자꾸 이쪽으로 들어올 수 있는 길을 찾는...

〈사례8〉 저희 마을은 이제 나이가 좀 있으시고 하니까 너네들이 젊은 애들이 해야 된다 해야 된다고 해서 놔주는 마을이거든요. 그래서 새로운 인재들을 이렇게 발굴하고, 키우는 마을이라. 그래서 이렇게 들어오게 됐고요.

나. 물적역량

▌경제성 강화를 위한 시설·장비 개선

❍ 신규 시장을 개척하는 등 경제성을 강화하고, 노후화된 시설 및 장비를 현대화하는 등 추가적인 보완 계획을 갖고 있으며, 이를 위한 추가지원을 요청하고 있음

〈사례1〉 스포츠 마케팅을 하다 보니 숙소가 부족한 거야. 지금 인프라 시설은 한 80%는 됐어요... 나머지 한 20% 정도가... 한 100명 정도 수용할 수 있는 클럽하우스에요... 50명 정도 애들이 머물 수 있는 숙소만 있으면 끝나요. 그러면 여기는 이제 전문 선수들 프로선수들이 와서 운동장이 주변에 있으니까 쓰면서... 숙박을 여기 머물 거예요. 그러면 여기는 아마 경영 구조는 충분히 자체로 돼요.

〈사례2〉 고구마가 거의 주 생산이라. 1월, 12월에 고구마 여기 지역에 있는 거 사 온 것이 한 14톤 정도 되거든요. 그러면 저온저장고가 작아요. 그러면... 꽉 찰 때까지 고구마 원물, 또 구워서 냉동시키는데, 그 후에 2월달에 벌써 한 10톤 정도를 사다 놔야 되거든... 그러면 그거... 비어줄 때까지 원물을 못 구해요. 그러면 2월달, 3월 달 가면 원물(가격)이 또 이렇게 또 올라요. 우리가 한 10kg 만 원에 사야 이게 인건비 주고... 수지타산이 맞는데... 작년에 3만 원에 사다가 막 만들고 그랬거든요... 한 100평 정도만 있으면 이 지역에 있는 원물들 다 수매해서 저장해놓죠... 11월, 12월 고구마 캘 때... 수매를 해야 우리가 컨트롤 할 수 있거든...

〈사례3〉 10년 쓰니까 엄청 말썽 많이 피워요. 새벽에 맨날 뭐가 고장 나고 뭐가 고장 나고...

〈사례8〉 저희가 13년도에 시작을 하면서 이제 노후가 되기 시작을 했고, 그리고 제일 중요한 거는 뭐가 있냐면 외부에 이제 개인 사업자들의 시설 쪽으로는 저희들이 현저히 떨어져요... 저희가 저렴하긴 하지만 침대부터 시작해서 인테리어, 외부 이런 것들을... 서비스하기에는 부족해요. 노후된 거를 좀 개선해주고, 더욱 더 이제 현대적으로 바꿔주는 게 그런 지원이 꼭 필요하죠.

○ 안정적인 판로확보를 위해 공공·학교급식에 납품하고 있거나 납품을 희망하고 있으며, 정책지원을 통해 다수의 가공시설에서 소규모 HACCP 인증 등을 획득하였지만 규정에 맞는 시설·장비를 구축해야 하는 상황임

〈사례3〉 운영진들이 굉장히 진취적이세요. 이제 좀... 틀이... 잘 잡혀 가는데 여기서... 조금만 하면 우리는 훨씬 발전을 할 수 있는데 그걸 안 하면 되겠냐... 이런 식이죠. 엊그제... 학교급식... 현장 심사가 온 거예요. 그래서 그분들이 진짜... 써주고 싶은데 규모가 너무 작은 거예요. 어떻게 충당을 하실 생각이냐. 딱 그 얘기 먼저 하시더라고요... 차질이 있으면 안 된다고 해가지고. 그게 가장 걱정되죠. 이게 하나의 신뢰잖아요. 이게 반수동이거든요... 매일매일 수동으로 하고... 젊은 친구들이 아니고. 또 자동화면 또 그나마 좀 나은데.

〈사례2〉 제품 개선이나 뭐 이런 디자인, 파우치 같은 것들이 지금은 엄청나게 돼가지고, 2~3년 지나가면... 이 기계는 못 써먹네. 다른 기계가 새로운 게 나와서 거래처가 이제 딱딱 끊기는 거예요. 학교급식도 못 들어가... 오돌토돌한 파우치 있잖아요. 그것이 파우치가 엄청 남아 있어요. 맛이나 뭐나 괜찮대. 근데 애들이 이거 찢다가 상처 난다고 안 된대. 그래서 스탠딩 파우치로... 기계랑 뭐랑 해서 싹 들여놨단 말이야... 학교급식센터나 영양사들이 뭐라 하냐면 요즘은 이렇게 뚜껑 넣는... 그거여야만 된대. 그게 말이 되냐 이거지... 다른 마을들 다 가도 그 기계들 다 방치되고, 녹슬고, 한 것들 어마어마할 거예요.

▌물적자원 운영의 최적화 과제

○ 새로운 시설을 계속해서 추가하기보다 현재 보유하고 있는 시설과 장비 등 물적자원의 활용도를 높이고, 최적화하기 위한 경영의 효율성 제고가 선행되어야할 과제임

○ 이를 위해서는 마을사업을 구상하는 과정에서 운영계획 등 소프트웨어에 대한 구체적인 계획수립이 요구되며, 거기에 맞춘 적정규모의 시설·장비를 구축할 필요성이 있음

〈사례1〉 펜션 하나를 더 늘려서 손님이 더 오는 게 아니라... 2-3개만 있어도 여기에서 충분히 손님을 받고, 손님이 불편하지 않고, 그리고 사무장 한 명이 운영을 할 수 있는 규모여야 되지 시설물만 늘린다고 손님이 오지는 않거든요. 강의장 필요하다고 강의장 짓고, 체험장 필요하다고 체험장 짓고, 이거의 내용은 별로 중요치 않아요. 숙소 안에서도 체험은 충분히 가능해요.... 되는데 시설이 없어서 못해 라는 소리가 이제 먼저 나오죠. 그러면 시설을 해주면 그다음 프로그램이 들어가냐? 프로그램 못 들어가요. 소프트웨어가 먼저 나오고 그다음에 그거에 맞춤형 하드웨어가 돼야 된다라고 생각을 하거든요.

〈사례8〉 처음에... 소프트... 역량을 무조건 키우고 난 다음에... 하드웨어가 들어갔으면 좋겠는데, 일단은 대표하시는 분들은 하드부터 먼저를 생각을 하기 때문에. 그래서 뭐가 부족하고, 시설이 뭐가 불편하고, 이런 것들이 많이 있다고 봐요.

○ 시설을 유지하고 운영하기 위한 기본적인 고정비가 지속적으로 발생하고 있는 가운데 이를 해결하기 위한 방안와 제도개선 등을 모색할 필요가 있음

〈사례1〉 여기는 도시가스랑 그런 곳이 없다 보니 우선은 겨울철 난방이 가장 큰 문제예요... 고정비가 한 달에 300~00씩 들어가거든요... 샤워 시설도 일정한 순간 온수기식으로 되어 있으니 이게 전기를 계속 먹는데, 전기료만 들어가는 게 문제가 아니라 온수 탱크이다 보니 물에 한계가 있어요.

〈사례8〉 한 달에 공과금부터 시작해서 나가는 게 한 450정도 나가거든요. 이거를 충당하려고 보니 자꾸 구멍이 나기 시작하는 거죠... 전기세, 공과금이라도 어느 정도 일부 지원이 있으면... 그것도 못 해가지고 운영을 못하는 마을들이 꽤 있어요. 그리고 지금 사무장님 같은 경우에도 100% 지원이 아니라 마을에 부담금이 또 들어가요... 저희는 휴양마을은... 임대 사업을 못 해요. 고정수입 같은 것들을 할 수 있는 시스템을 하나 구축을 해놓으면... 실패 확률이 거의 준다고 보거든요.

▌공동기금 운영 및 마을자치연금

○ 일반적으로 소득·체험 등 경제활동을 통해 발생한 수익금의 일부를 마을 공동기금으로 환원하고 있으며, 이렇게 마련된 자금은 마을에서 총회를 통해 활용하는 방식으로 운영되고 있었음

〈사례1〉 수익금은 마을기금으로 비용이 다 가요. 만약에 천만 원이 남았다.... 그럼... 네 개 마을에 250만 원씩 다 드려요. 그러면 250만 원을 드리면 거기에서 이장님과 거기에 이제 임원진들이 마을 구성원들이 있잖아요. 그러면 어떻게 할 것인가를 스스로 결정 하시는 거죠. 마을별로 노인회관에 우리는 뭐 안마기가 있었으면 좋겠어, 이번에 에어컨이 바꿨으면 좋겠어. 그거를 우리가 바꿔주는 거가 아니고 마을에서 원하는 거를 하시라.

〈사례3〉 공동 자금을 따로 모은 건 아니고 마을발전기금이라고 해서 저희가 항상 여기서 조금 떼어왔어요. 100만 원씩 정도. 그리고 그 앞에 임원진이 무보수로 하신다고 해서... 그런 운영 활동비를 또 다 이렇게 넣었거든요. 한 1600, 한 2,000 정도 모았는데. 땅 사는 데 다 보탰어요.

○ 주민들의 노인복지를 지원하기 위해 마을자치연금제를 도입한 사례가 있으며, 태양광 에너지 기반의 발전금과 경제사업 수익금을 토대로 하여 주민이 주도적으로 지속가능한 운영시스템을 갖춰가기 위해 노력을 기울이고 있음

○ 복지향상과 인구유입 측면에서 주민들의 기대효과는 매우 높은 편이지만 장기적인 측면에서 시설 유지·관리와 추가비용 발생 등에 대한 문제도 해결해야할 과제로 제기됨

〈사례8〉 마을자치연금이라고 해서 태양광 국민연금하고 지자체하고 있습니다.... 처음에 어르신들이 태양광에 대한 생각을 좋게 평가하시는 분이 없어요... 20년을 보장을 해주고, 그리고 FIP라는 제도가 있다.,,, 우리 마을 공동체에서 이제 수익원을, 전기 발전금을 더 올릴 수 있는 이런 거다 라는 내용을 이제 설명을 하기 시작했죠.,, 발한국전력하고, 에너지공단하고 해가지고 합치면... 아마 한 150에서 160 사이 정도 될 것 같고요. 38명이 지금 받고 계시는데... 5만 원씩... 마을 공익금으로도 5만 원씩.... 행정에서 제일로 걱정한 게 이거였거든요. 장사가 만약에 안 됐을 때 이걸 어떻게 대처하냐. 지금까지 저희들이 이제 운영을 하면서 적금도 들고, 유지 관리하기 위해서 들어오는 것들, 앞으로에 대한 노력을 해서 더 유치를 시켜야겠다는 그런 것들을 의지를 보여줬죠... 이걸 통해가지고.... 좀 더 복지 쪽으로 활성화가 됐죠. 큰 돈은 아니지만. 그리고 그거를 통해서 외부에서 이제 노후 생활을 하기 위해서 들어오시려고 문의를 해서 들어오신 분들도 있고...

〈사례5〉 마을의 복지나 이런 것들을 고민하는 것 중에 있어서 결국은 비용이 들어가는 문제란 말이에요. 마을 자체적으로 이것을 지속가능하게 할 수 있을까에 대한 답은 없어요. 대신에 그런 것에 대한 고민이 있는 거에요. 마을창고에서 큰 금액은 아니어도 태양광 발전, 에너지 복지 저는 이런 것들을 하고 싶어요... 마을창고나 이런 것들을 지원을 해주고 이것을 마을에 일회성으로 몇 억짜리 사업지원해주는 이런 것보다 기본적으로 운영비라도 나올 수 있게끔. 우리는 그런 비용이 있으면 농번기에 공동함께 밥상이라는 것을 진행 하거든요. 이런 것들을 마을식당에서도 진행 할 수 있게끔 기간을 늘려준다던가.

○ 공동기금 외에 청년회 등 조직운영을 위한 자금을 마련하기 위해 공동시설을 활용한 태양광이나 정책사업에 참여하는 등 공동체사업을 통해 직접 마련하기도 함

〈사례6〉 태양광 이게 월 40만원씩 나와... 그 돈을 마을에서 쓸려고 하지 말고 청년회 운영자금으로 주자 그랬더니... 그렇게 하자해서 그렇게 했지. 총회에서. 또 토양계량기... 정부에서 지원되는 규산이랄지 석회랄지 그것이 상당돈이 나와... 그런데 농협에 업체선정하지 말고 우리 마을 청년회에 줘라 그랬더니... 한 700~800만원 돈이 돼. 사람이 모일라다 보면 돈이 필요해. 돈을 내면서 나오라고 하면 잘 안돼... 그렇거 해가지고... 자율적으로 노력을 해서 벌 수 있도록 유도를 하고 있지.

다. 조직역량

▌평가체계와 의사결정 방식

○ 정기적인 회의를 통해 마을의 운영현황을 보고하고, 주요한 안건을 협의하는 방식으로 운영하고 있으며, 회계처리와 운영의 투명성 확보를 중요하게 인식하고 있음

○ 일반적으로 월례회의를 진행하고 있으며, 여기에는 공동사업을 추진하는 이사진과 마을의 주요한 조직(부녀회·청년회·개발위원회 등) 대표가 참여하는 방식을 취하고 있음

○ 매해 연말에 주민이나 조합원 전체가 참여하는 총회를 개최하고, 연간 운영결과와 신년 계획을 보고하는 절차를 갖추어 진행하고 있으며, 중요하다고 판단되는 안건에 대하여 주민총회를 별도로 진행하는 방식이 일반적인 형태라고 할 수 있음

〈사례1〉 조합원 60명 중에 10명은 이사진들이고 매월 마을 사업이나... 운영되는 거에 대해서 보고도 받으시고, 그리고 사업계획에 대해서 매달 같이 의논을 하시죠... 마을기업하고 주민들하고 거리감 생기면 안 돼요. 소통할 수 있는 구조를 해야 되는데, 총회나 이사회는 무슨 일이든 다 상의하고... 또 좋은 일 있으면 주민들한테 알려주죠. 그러한 부분은 되게 투명하게 얘기를 해요. 마을 총회를 할 때도 어떠한 사업을.. 했다라는 리스트를 완전히 다 공개를 하죠. 매월 여기가 수익이 얼마가 났고, 지출은 어떠한 부분이며, 우리가 그러면 어떠한 방향으로 사업을 끌고 갈 것이냐라는 부분은... 못해도 월에 한 번씩은 모이시고, 무슨 건 있으면 그냥 자주 모이세요. 시간 되시는 몇 분들만 모여서라도 그 사업건에 대해서 얘기를 하듯이... 그냥 그렇게라도...

〈사례3〉 연초에... 총회 정도 해서 감사받고, 이제 이사회(7~10명)는 월에 정기적으로 모여서 월산 결산 보고해요... 급한 거... 마을분들 소집할 일 있으면 수시로 모입니다.

〈사례6〉 연말경에 통장 전체를 막아가지고 정기총회는 그때 하고... 큰 결정은 정기총회에서 해. 그다음에 임시총회는... 5개 반장, 개발위원, 부녀회 간부들... 모시고,,, 회의를 꼭 하지... 이장한테 어느 정도 특권을 줬지만 그래도 이것은 소위 비슷하니 거기서 통과가 되면... 총회에다 보고해서 인지를 받아.

○ 마을의 운영계획을 매년 수립하고 있으나 내용의 구체성은 다소 부족한 것으로 판단되며, 계획에 대한 지속적인 조정 및 보완 과정에 대해서는 미흡한 수준임

〈사례1〉 대략적인 사업 계획은 잡아요. 우리가 올해는 주로 어떠한 방향으로 가겠다. 작년에 이제 스포츠 마케팅을 해보고 이러한 고객층들이 많이 확보가 되어 있으니, 올해는 이 부분을 조금 더 살려보겠다... 감사체계도 있고, 이사님들도 그렇고, 조합원들도 그렇고. 이 사업이 왜 그렇게 하게 됐으며 수익률은 왜 이것밖에 안 남고, 그래서 우리는 어떠한 부분으로 나아갔으면 좋겠다라는 거를....

▌수익분배와 재무투명성 확보

○ 공동사업을 통해 발생한 수익금은 운영자금을 제외하고 분배하고 있으며, 회의를 통해 적정비율을 결정하여 환원하는 체계를 갖춰가고 있음

○ 주로 명절이나 연말에 선물을 구매하여 간접적으로 환원하는 방식이었으나 최근 들어 매출규모가 증가한 마을들에서 현금으로 출자배당하는 방식을 취하고 있음

○ 출자규모를 일정하게 맞춤으로써 수익금도 모든 조합원들에게 일률적으로 돌아갈 수 있도록 체계를 갖추고 있음

〈사례2〉 분배... 이런 거 아무것도 없었고. 우리가 17년도까지는... 어느 정도 수익이 났었어요... 그래서 마을 행사 때... 이제 200~300만 원씩...

〈사례3〉 배당을 많이는 못 드렸는데... 30만 원씩 출자를 하셨어요. 그래서 항상 1년에 3만 원씩 드렸어요. 저희가 항상 콩을 살 돈을 항상 비축을 해요. 왜냐하면 1년 거 사려면 2억 넘게 들어가거든요... 그리고 운영 유지를 하려면 돈이 필요하니까... 근데 이번에 처음으로... 회의를 거치셔서... 환원해드렸어요. 100만 원씩 일단 나갔거든요. 명절선물이며, 굴비세트 이런 거 항상 드렸고, 어르신들 내복을 사준다거나... 마을 발전 쪽으로 이렇게 생각해보는 거는... 한 3~4년 전부터 이제 좀 움직였던 것 같아요.

〈사례8〉 출자금을 한 3-4년 전에 이제 공동 출자금으로 맞췄거든요. 처음에는 이 사업을 한다고 하니까... 불안해서 안 내는 사람들도 있었고 그래요. 더 많이 낸 사람들도 있었고.... 그래서 저희는 이 수익사업의 20%, 연 2번 총 40%를 드려요... 3~4년 전에 마을에 이익 배당금 출자금 만큼은 다 받아가셨어요. 그래서 공동출자를 하면 어떻겠냐 해서 똑같이 출자를 하고, 이익배당도 공동으로 하자라고 해서 3년 전부터 해서 지금은 150만 원씩 각 호당 공동출자를 했고요.

○ 회계운영과 재무의 투명성을 확보하기 위해서 정기적으로 보고·확인하는 절차를 갖추고 있으며, 감사는 대체로 연 1회 실시하고 있었음

〈사례1〉 돈 거래가 되게 투명해야 마을 주민들이 여기를 믿고 의지를 해요.

〈사례2〉 우리가 정보화 마을은 비영리 단체잖아요. 그러면 세금 안 내요 근데 마을기업은 세금 내야돼. 재무제표가 다 있어야 되고... 몇 년간 마을기업하다가 세금 몽땅 맞고... 서류 못 하고, 이것을 몇 번 맞다 보니까... 정보화마을 쪽은 아예 생각도 안되고 이것만 이제 관심이.. 마을기업 쪽이 어떻게 보면 나중에는 더 자리가 잡고 갈 수가 있을 것 같아... 우리가 17년도 10월에 도 대표로 마을기업 우수사례 경진대회 갔어요... 우리는 1억 8천 찍어서 재무제표 가지고 갔는데 우리가 1등 했어.

〈사례3〉 제가 처음에 왔을 때 수기로 금전출납부 썼거든요. 근데 이제 그렇게는 못해서 인터넷... 엑셀... 시스템으로 하고... 총무님이 그거를 통장하고 이걸 확인하는 거예요. 도장 찍고 약간 이런 시스템이거든요. 그렇게 하고 감사 1년에 한 번 받고...

▌조직구조와 운영의 안정성

❍ 체계적인 경제사업을 위해 법인화 형태를 갖추었으며, 마을에 따라 다수의 주민들이 출자자로 참여하는 경우도 있지만 소수의 운영진으로만 구성하는 경우도 있음

❍ 경제사업 규모가 커질수록 마을의 일상적인 운영은 기존의 조직들이 담당하게 되며, 사업은 분리하여 비즈니스 체계를 갖춤으로써 재무관리와 의사결정을 효율화하고, 책임경영이 가능하도록 추구해가고 있음

〈사례2〉 처음에는 27명이었다가... 작년 6월인가... 회의해가지고 다 빠져나갔어요. 이제 5명이서 다 관리하고 책임지고... 2017년 9월인가 이 공장이 불이 났었지. 그래서 그때 많이 빚을 졌지. 법인도 있었지만 내부적으로 대표가 책임을 지기로 하고, 다른 사람들 피해를 주면 안 되니까. 그러면서 이것이 이렇게 바닥에서 쳐올라오는 그 기간이 벌써 3년, 4년 되잖아요. 그러면 이 법인이라는 사람이 나중에라도 가만히 이제 어르신도 돌아가신 분도 계시고... 내부적으로 깨끗이 갑시다 하고. 어차피 우리는 마을에 청년회가 또 있어요... 이 법인은 이 공장 일 이쪽으로만 좀 더 하고, 청년회 회장이나 총무 재무들은 마을 일로 좀 우선시 되게 좀 움직여보자 또 이렇게 갈라서게 된 거지.

❍ 경제적 자립화를 지원하기 위해서는 예측가능성을 기반으로 안정적인 사업구조가 마련되어야 하며, 마을의 특성과 역량 수준을 고려한 맞춤형 지원체계가 필요함

〈사례1〉 지금은 자립적 구조가 안 돼요. 다 맞춤형으로 가야 돼요. 그러니까 ○○마을은 이런 특성이 있기 때문에 이게 필요한 거고, 다른 마을은 다른 것에... 지역 인프라를 살려서 그만큼 매출업시켜야 되죠.

〈사례3〉 수지타산이 맞아야 납품이 가능하지... 몇 번 작은 마트도 해봤는데 안 돼요... 적어도 하루에 10개는... 팔려야 되는데 안 되면 그게 수거하러 가야 되고, 이런 낭비가 너무 심하더라고요...

❍ 농식품 가공과 체험 등 다양한 영역의 사업들을 운영하는 과정에서 핵심사업을 중심으로 전문화되는 경향을 보이며, 체험분야의 경우 상시적인 인력투입과 조직역량이 뒷받침되지 않으면 지속성을 담보하기 어려운 것으로 파악됨

〈사례3〉 체험... 실적으로 쌓기는 굉장히 좋죠. 근데 실제 마을을 위해서는 그게 맞지가 않아요. 그리고 체험은 오면은 너무 힘들어요.... 예를 들어 ○○○ 아시죠? 전문인력이 딱 잡혀서. 농어촌인성교육 이런 것도 다 받아놓고.... 체험이 주니까 가능한데 저희는 한 번 오고 나면 기진맥진이거든요. 맷돌 같은 거 어르신들 막 이렇게 거 들어서 찍고 나면 너무 힘들어하시고 이러니까... 예를 들어 체험을 왔는데 마음에 들어요. 그럼 계속 오시잖아요. 그런 분들만 받는 거예요.

▌판로확보와 차별화 과제

❍ 가공식품의 경우 판매는 주로 로컬푸드 직매장을 활용하고 있으며, 온라인의 경우 쇼핑몰과 택배를 통해 이뤄지고 있으나 경쟁력이 낮아 매출 비중이 낮은 수준임

❍ 자체적으로 충분한 판로를 확보하지 못하고 있는 마을의 경우 농산물 유통·판매 역량을 갖추고 있는 인근 지역의 마을이나 조직 등에 의존하고 있는 상황이며, 행정의 온라인 쇼핑몰 참여 활성화를 위해서는 운영방식에 대한 개선이 요구됨

〈사례3〉 로컬푸드... 하나로마트랑 로컬푸드랑 다 합쳐서 한 9개 정도에 납품하고 있어요. 온라인은 네이버 스토어 있고요. 시에서 운영하는... 쇼핑몰이라고 있어요. 온라인은 하루에 한 2~3건이 항상 평균적으로 많지 않고, 전화 택배가 좀 많아요.

〈사례2〉 주 거래처가 ○○마을이에요. 거기 사이트가 잘 돼 있어서. 온라인 판매 쪽으로 좀 잘해요. 또 그 대표가... 제품 노하우가 엄청 좋아서... 마을기업들 전부 다 거기 거래처 하는 사람들 다 일일이 가서 들어온 물건들 확인하고, 클레임 대처해주고... 여기는 인력도 인력이고, 우리가 제품 가지 수가 그렇게 많지 않잖아요. 거기에 또 사이트 운영한다는 게 한 사람은 그거 붙잡고 있어야 되는 거고... 사무장님 계시지만... 동네 일이 더 많으니까... 도에서는... 사이트만 앉아 가지고 뭐 이렇게 올리고, 어쩌고 하는 거지.... 클레임 걸리면... 담당자들이 그걸 전부 다 컨트롤 해서... 받아주고, 얘기하고, 우리들한테 다시 이렇게 해줘야 이게 유대관계가 계속 가는데, 그걸로 끝이야... 이번엔 제대로 한다 어쩐다 해놓고 교육만 엄청나게 불러다 놓고 그렇게 하고 말잖아... 사이트만 바꿔놓으면 뭐합니까.

❍ 체험 프로그램을 운영하는 마을의 경우 고객유치를 적극 추진하고, 도시민 수요를 반영해 프로그램을 새롭게 개발하는 등 차별화를 위한 지속적인 의지와 노력을 중요하게 인식하고 있었음

❍ 외부의 수요에 대응하고, 상품의 다각화전략을 위해서 신제품·메뉴 개발에 대한 필요성을 인식하고 있지만 내부적인 역량의 한계로 어려움을 겪고 있음

〈사례1〉 거기 가니까 떡매치기가 맨날 10년 전에도 똑같고, 지금도 똑같아. 어느 마을에도 다 있어. 이러면은 여기에 올 메리트가 없는 거예요. 그러한 부분을 저희는 좀 색다르게 가지 않으면 마을이 계속 도태가 될 수밖에 없는 거죠. 트렌드에 맞는 체험도 항상 업그레이드를 시켜줘야 되고... 고객층이 뭐를 원하는지를 항상 받아들여야 되기 때문에... 약간씩이라도 변화를 항상 줘야지 고객유치가 되죠. 그러면은 숙박도 그만큼 업그레이드가 돼야 되고, 식당도 마찬가지고, 시설에 대한 부분도

〈사례3〉 여기는 두부 도넛 해도 정말 잘 팔릴 거예요... 두부 강정이나... 메뉴가 청국이랑 순두부밖에 없다보니까 두부 돈가스들 많이 얘기하시더라고요. 그 어르신들이 근데 두부 돈가스는 제가 왔을 때부터 얘기가 나왔는데 지금까지 못 만들고 계세요... 메뉴를 개발하고 싶어도 전혀 엄두를 못 내시니까.

○ 온·오프라인을 통해 마을의 소식을 알리고 홍보하기 위한 마케팅과 지속적인 고객관리의 중요성을 인식하고 있으나 인력부족과 역량의 한계로 어려움을 겪고 있음

〈사례1〉 우리가 어떠한 방향으로 나가는 거에 대해서 고객관리를 들어가야 되죠... 할인서비스도 할 때가 있고... 온라인 마케팅으로 갈 수도 있고... 어쨌든 소비자가 여기를 잊어버리지 않게 꾸준히 계속 떠올리게끔 해줘야 돼요... 우리가 고객을 찾아가는 거예요. 여기에 이런 곳이 있어... 이러한 거를 하는 거는 어때?... 라는 거를 지속적으로 알려줘야 되는 거예요.

〈사례3〉 처음에는... 안 바빴을 때... 팜플릿이랑 다 해가지고 학교에 다 뿌렸어요. 그리고 출향민 이런 거 있잖아요. 전부 다 돌렸거든요. 그러니까 실제로 거기 교사나 이런 분들이 이렇게 오긴 하더라고요. 근데 그게 한계가 있죠. 그렇게만 해보고 한 번도 홍보나 광고를 해본 적이 없어요.

▌비경제활동 마을의 특성과 과제

○ 소득사업을 하지 않는 이유로는 마을만들기 시작단계에서 주민들의 수요와 역량 수준을 우선적으로 고려해야 하고, 주민 간 갈등으로 인해 오히려 공동체를 해치게 된 사례들에 대한 선행학습의 결과로 파악됨

〈사례5〉 가장 어려운 게 소득사업이라고 생각이 들어요. 왜 그러냐면 이름만 잘 되어있지 수십년 동안 농촌의 소득사업으로 했던 게 엄청 많았겠죠. 농촌종합개발사업도...그중에 반이 아마 소득사업이었는데도 불구하고 지금은 사실 어떤 건가. 그런 것들을 본거죠... 소득사업은 자연스럽게 성장하다가보면 마음에 맞는 분들이나 그룹들이 있을 것 같다. 그런 분들이 모여서 해야 하는 거지. 굳이 마을의 이름으로 다 해야 하는 건가. 굉장히 진짜 높은 수준이나 이런 것들이 아니면 저한테는 좀 힘든 일이다 보니까...

〈사례7〉 다른 동네 모습들을 이렇게 보니까... 건물을 짓고 이렇게 하는데.. 두 개로 찢어지는 모습들을 많이 보았어요. 그리고 또 개인이 하는 것으로 돌아가요... 그런 모습을 보고 우리 마을은 절대 소득 사업으로 하면 안된다. 한다면 옛날에 했던 그런 것을 가지고 진짜 단체로 할 수 있는 그런 것을 하려고 그래요... 소쿠리를 만든다지... 옛날 어르신들이 했던... 그런 것은 전통이잖아요... 치매예방도 되고...

○ 문화·복지, 경관·환경 분야 등 경제활동을 하지 않는 마을의 경우 공동체 활동(프로그램)을 지속하기 위한 최소한의 경비를 마련해야 하는 부담이 있음

○ 그러다 보니 외부의 인력을 활용하기보다 주민이 직접 배워서 프로그램을 운영하거나, 복지 문제를 해결하기 위해 마을자치연금을 만드는 방식 등을 추진하고 있음

〈사례4〉 문화사업은요, 제일 큰 게 소득사업이 아니기 때문에 그게 문제야. 강사비 지원. 내가 요맘때 되면 해년마다 저 군청에 가서 거지가 돼요. 어떻게 해야 강사비... 가져올 수 있을까... 우리는 민요를 계속 배워야 되잖아요. 레파토리를 늘려야 되니까... 주민 중에... 사모님이 지금은 아주 명창이 되어갖고... 봉사하는 거지 동네니까... 밖에서 오는 강사 같으면 돈 줘야 오지 안와요. 그나마라도 이분이 이렇게 해준 게... 명맥을 이어가요.

〈사례8〉 결국은 시골에... 복지가 필요해요. 그래서 자치연금을 무조건 해야 된다고 생각을 했고, 금전적인 걸로 풀어야 돼요. 왜 그러냐면 자식들은 잘 살아서 수급자를 못하는 사람들도 꽤 많아요. 자식들이 관심도 안 주고 용돈도 안 줘요.... 돈이 없어서 요양병원도 못 가고. 그런 것들을... 별거 아니지만 노령연금이랑... 10만 원이 보태지면은 갈 수 있어요.

▌외부환경 변화에 따른 대응역량

○ 농촌관광을 둘러싼 시장환경이 변화하고 있으며, 도시민의 다양해지는 수요에 대응하기 위하여 자체적인 분석과 대응방안을 마련하여 추진하고 있으나 실질적인 성과를 통해 자리잡기까지는 많은 실패의 과정과 기간이 소요됨

〈사례1〉 예전에는 초가집이어서 앞에 이제 불멍이나 장작은 안 된다 라는 이제 고정 관념이 있었는데, 요즘은 또 우리가 그러한 개념이 완전히 없어졌죠... 그것을 하고 싶어서 오는 도시민들도 상당히 많으시거든요. 요즘은 어디 할 데가 없으니까. 그러한 부분에 대한 고정관념도 마을분들 하고 계속 바꿔나갈 수 밖에 없는 거예요. '그러다가 초가집 불나면 어떡하냐'라는 우려도 그럼 한 번 해보고 해보자. 또 한 번 해보고 해보자하는 것이... 단합이 돼서 딱 소통을 해버리면 편할 수도 있는 거죠... 그래도 마을 어르신들을 계속 그런 부분으로 끌고 가는 거죠. 청소도 더 깨끗해야 된다, 커뮤니티도 더 확보가 잘 돼 있어야 된다라는 부분을... 계속 얘기를 해주는 거예요.

〈사례3〉 택배 엄청 많이 늘었어요. 12월에는 전화 택배만 600만 원 정도 나갔더라고요. 한 달에 많지 않았었거든요. 한 300... 항상 그랬는데, 이번에 1월에 한 4-500 됐고 많이 늘었더라고요.

〈사례8〉 코로나에 맞춰서 야외로 이제 많이 나가시죠. 그러다 보니까 저희가 야영장이 있는데... 데크라고... 사이즈가 3m에서 4m로 이렇게 정해져 있는데, 지금 변화되는 게 이제 가족 텐트가 많이 생기기 시작했죠. 텐트 크기가 커지는 거죠. 그런 거에 대한 변화들이 있어야죠.

○ 코로나19 등 외부의 충격으로부터 경제활동에 큰 피해가 발생하고, 충격의 정도와 회복력은 마을마다 다양한 양상을 보이고 있으며, 새로운 자립방안을 모색하는 계기로 작용하기도 하였음

〈사례1〉 항상 매출이 5억 정도였거든요. 코로나가 생긴 2020년도에 1억 8천이 났어요... 평상시에 이렇게 유지를 하려고 그러면 4억 정도에 대한 금액이 필요한데. 그럼 마이너스 2억을 법인이 떠안고 가는 거죠. 시설에 들어가는 고정비용 자체가 있으니까. 그러면서 이제 준비를 뭐를 했냐면, 공모사업 준비를 했죠... 군이나 도에서 나오는 공모사업이 아닌... 중앙부처 사업에 우리하고 맞는 사업이 뭔가라는 부분을 접근하기 시작했어요. 이제까지는 군이나 도에서 마을을 지정을 해가지고 이 사업해봐 라는 걸로 오다 보니, 마을은 뭐를 원하는지를 모르는 거예요. 그냥 거기서 사업하라고 해 사업비 준다니까 그 사업 그냥 한 거예요. 그러면 이 사업 이만큼... 요 사업 이만큼 해놓다 보니 연관성이 없어져요... 법인은 실질적으로 운영할 비용 자체가 없잖아요. 그러면 그런 부분으로 공모사업을 한번 찾아보자라는 거였죠... 중앙부처의 사업을 보다 보니 코로나 시기여도 적합한... 프로그램들이 상당히 많았어요.

〈사례9〉 방문객들은 코로나 영향이 분명히 있었죠. 견학도 그렇고, 학교에서 오는 것도 아이들도 그렇고, 개인적, 단체로 오는 것도 그렇고, 코로나 영향이 있었죠. 작년 6~7월은 많이 힘들었구요. 가을 9~11월 3개월 동안은 코로나가 주춤하면서 다시 좀 활성화가 됐었어요.

○ 마을의 자립화를 위해 틈새시장을 개척하는 등 지속적인 노력을 기울이고 있으며, 지역자원을 융복합하는 방식으로 도시민들에게 새로운 가치를 제공하는 등 전략을 다양화해가고 있었음

○ 이를 위해 기존의 마을만들기 정책사업 이외에 중앙부처의 다양한 공모사업을 마을사업의 목표와 내용에 맞게 연계하여 운영하는 전략을 모색해가고 있음

〈사례1〉 저희가 앞에... 군 소유... 축구장이 있는데... 1년 내내 놀고 있고,, 주말 일요일만 조기 축구회 한 번씩 외부 사람들이 와서 차고 가는데... 여기에서 음료수 한 잔도 안 먹고... 시내 가서 이제 밥을 먹는 거죠.... 그러면은 여기 지역에는 저 축구장이 의미가 없는 거예요. 주민들이 쓰는 것도 아니고. 그러니까는 저희가 20년도 후반에 무슨 작업을 했냐면 스포츠 마케팅을 해가지고 코로나로 수도권이 축구장에 문이 다 닫혔으니 여기 와서 전지 훈련하는 건 어때? 그런데 오라 그러면 안 와요. 그러면 오게끔 유도를 해야죠... 우리는... 10여년 동안 했던 게 인성학교를 내세운 체험 프로그램을 했잖아요. 그러면 유소년들한테 학교에서 나가는 현장 체험 프로그램을 우리가 여기서 해줄게. 축구만 하는게 아니라 체험프로그램 집어넣어 줄게... 그렇게... 우선 지도자를 설득을 했고, 부모님들도 너무 좋아하시는 거예요. 애들이 현장 체험을 한 번도 못 나갔는데 현장 체험처가 애들이 훈련을 와서도 할 수가 있어? 근데 여기는 또... 인성학교 프로그램도 진행을 하는 곳이니까.... 처음에는 이제 비용을 아주 저렴하게 부르죠. 느껴보라고... 그런데 여기에 법인이 손해잖아요. 비용을 줄여버리면... 그래서 공모 사업을 본 거야 체류형으로 할 수 있는 거가 뭐가 있을까... 그렇게 연결을 하니... 이제는 부르지 않아도... 축구팀들이 와서 전지훈련을 하겠다고 줄을 설 정도가 된 거예요.

라. 사회적역량

▌ 주민수요 대응과 관계망 확장

❍ 고령화된 주민들이 할 수 있는 일자리나 소일거리에 대한 요구가 많았으며, 이를 마을에서 자체적으로 발굴하여 운영하기 위한 논의들이 활발하게 진행되고 있음

〈사례6〉 할머니 할아버지가 힘 안들고 쉽게 할 수 있는 걸 해가지고... 경비를 마련할 수 있도록... 그래서 우리 마을은 그래서 여행 다니면서 많이 보고 했어. 우리는 그전부터 무슨 생각을 했냐면 효콩나물이란 것을 하고 싶었어... 옛날에 어른들이 짚 태워서 그놈으로 놓는 재콩나물 그런 것을 할머니들이 다 기술자야 그전부터 해봤어서.

〈사례8〉 작년에 총회를 하면서... 이익 배당금을 30만 원씩 2번 드리잖아요. 거기에 대한 과세가 붙어요. 세금을 마을에서 부담해서 냈어요. 한 100만 원 정도 되거든요. 그거를 각 호당 주민들이 다 부담을 할 테니 그 돈을 모아서 차라리 어르신들 일자리를 해주면 어떻겠냐고 해서... 다 동의해가지고 그거 시작을 할 겁니다. 올해부터는.

❍ 개개인에 대한 지원보다 마을 등 지역사회 공동체에 대한 지원이 필요하며, 고령화된 현실과 주민들의 수요를 반영하여 다양한 복지 시설·프로그램 등 지원을 선호함

❍ 이러한 주민수요를 반영한 프로그램은 일방향의 공급자-수요자 지원이 아니라 마을주민들이 공동체방식으로 기획하여 운영해가는 방식으로 진행함으로써 보다 많은 정책효과와 지속성을 기대할 수 있음

〈사례7〉 개개인 지원보다는 단체 지원.... 마을을 위해서 이렇게 지원한 부분은 돈으로 주라는 얘기가 아니고, 돈으로 주면 잘못하면 무너져요.... 다른 거 없어요. 즐거움 줄 수 있는 거... 인구 늘리기와 그다음에 지역 주민들이 즐거운 모습들. 근데 그건 프로그램이죠. 복지 프로그램들. 예를 들어서 치매 예방... 지금 노인회에서 하는 게 한글 공부를 가르쳐주고, 그다음에 원예치료를 일부 조금씩 해줘요.

〈사례8〉 복지회관인데, 그거를 이제 최대한 노인에 맞게끔 시스템을 했죠. 예를 들어 계단을 없애고, 턱에 손잡이를 달고, 화장실도 불편하지 않는...

❍ 주민들의 생활수요를 스스로 해결해가기 위해 다양한 공동체를 형성하여 실행해가고 있으며, 사회적경제를 통해 관계망을 확장해가는 사례들이 발견됨

〈사례5〉 35가구 중에 16~17가구들은 귀농 귀촌, 귀향하신 분들이다 보니까 이분들은 자기 영역들이 다 있어요. 저는 마을 중심으로 하고, 또 청소년들을 위한 사회협동조합, 동양배움터사회적협동조합이 있어요. 저희 마을에 중심이 되서 학무보들이 만드신건데... 그걸 만들어서 지역아동센터도 사회적협동조합에서 하고 있고요. 그 건물 안에 문화공간담쟁이라는 비영리단체를 만들어서 거기 공간을 좀 더 이쁘게 만들어서 청소년, 아이들 활동하고 있어요.

▌노인복지와 생활돌봄 수요 증가

❍ 고령자가 증가함에 따라 복지와 돌봄에 대한 수요가 증가하고 있으며, 마을에서 공동체 방식으로 공동 대응해갈 수 있는 방안에 대하여 요청이 많았음

〈사례4〉 뭐가 필요하냐 하면 요양원에 가기 어중간한 분들 계시잖아요. 무조건 요양원은 가라고 할 수 없는 분들 있잖아요. 그런 분들을 위해서 뭔가를 좀 해봤으면 좋겠어요. 근데 엄두가 안 나. 시작을 하기가 우리는. 예를 들어서 이제 마을에다 그런 분들 모아놓고... 체계적으로 이렇게 좀 돌바줄 수 있는... 사업을 한번 해봤으면 좋겠어요. 회관에서 아니면 집에 돌아다니면서... 몇 시간씩이라도... 개인적으로 요양사들이 돈 주고 오는 사람들이 있어요... 그분들이 가고 난 뒤에... 프로그램을 운영을 한다든지 그런 걸 했으면 좋겠어요. 고령자들이 많다 보니까... 그것이 제일 이 시골 고령자들은 시급한 일이에요.

〈사례6〉 고령 화목가족는... 연세가 많으시고 독거노인들이 있어... 우리 마을에 두 분이나 언제 돌아가신지 모르게 고독사를 당했어. 그래서 그런 가구들하고... 청년회하고 서로 일대일 가족, 말하자면 나는 어떤 집 어디만큼 이렇게 활동을 해서 그분들이 잘 계시는가 그런 것을 하는 것이 대안가족 구성이야.

〈사례6〉 마을 돈을 투자해서 거기다가 공동홈을 제대로 짓고... 거기서 그냥 늘 같이 생활할 수 있도록... 근데 공동홈 그거를 하면 지원도 받을 수 있더만... 몇 군데 시찰을 가봤어... 간호조무사 그런 분들을 상주하게 하고 봉급이 나올 수 있도록 주는 방법도 있더라고... 언제 돌아가신지도 모르고... 여기를 안나오면 가서보면 돌아가셔있고 그런걸 보면 안타깝지. 내내 자기들도 언제 그 일을 당할 수 도 있다는 것을 알거든 그래서 합의를 한거야. 총회에서.

❍ 생활돌봄에 대응하기 위한 방안으로 거점마을을 중심으로 연계해가는 운영방식을 제안

〈사례5〉 마을 내 요양주간보호시설이나 이런 것들 하고 싶었는데. 생각해보니까 그건 우리 역량이 안 될 것 같다... 마을 내에서... 지속가능성이 있냐. 이 측면에 문제인 거에요. 마을복지에 대한 고민을 하다보면 마을에서 해야 되는 역할들이 있는 거고 거점이 활성화되면서 거점에서 해줘야 하는 역할들이 있다. 차라리 저는 생생마을 이쪽에서 그런 시범사업을 한번 한 면을 주간보호시설 노인 이쪽을...

▌지역사회 공동체와 교류 및 협력

○ 지역사회의 다양한 마을공동체나 사회적경제조직과 협력하여 연계형 농촌관광 프로그램을 공동으로 개발·운영하는 방식으로 새로운 활로를 모색해가고 있음

〈사례1〉 저희는 이제 녹색자금 프로그램을... 사회적 기업이랑 연결을 해가지고... 체류형 1박 2일 형의 저소득층 아이들한테 숲 교육 프로그램... 했죠.. 편백숲에 가서... 하루 동안에 숲 체험을 하는 거고, 숙박이 있으니까 숙박하고, 식사하고... 다음 날 인근 지역의 휴양마을이나 관광지에 가서 관광하고 하는 프로그램으로 잡았죠.

〈사례1〉 일반적으로 오는 사람이 ○○군 전체를 많이 느끼게 해주고 싶은 마음이 먼저예요. 그래야 다시 재방문율도 높아지고 하니까... 어차피 버스 타고 오고 하는데, 인근 지역으로 가서 또 다른 데서도 돌아보면 그럼 다음 번에 거기를 갈 수도 있는 거고. 그러한 거를 사업비만 있을 때만 잠깐 하는 거 말고, 프로그램을 아예 만들어 버리자는 거죠.

○ 문화활동을 중심으로 하는 마을의 경우 고령화 등으로 인해 인원이 줄어듦에 따라 공동체 활동을 지속해가기 위해 인근 마을과 지역으로 참여를 확대해가고 있음

〈사례4〉 처음에는 한 20명 시작했는데, 10년이 넘다 보니까 아파서 그만두신 분, 돌아가신 분, 이제 그게 한계가 오더라고요. 왜 그러냐면 신입은 없고, 나이는 드시고. 그래서 이제 다른 동네에서 유입을 많이 하려고 노력을 해요. 그래서 지금 현재 15명... 활동을 하고 있죠... 그러니까 평균 연령이 확 낮아졌어요. 왜냐하면 이것을 그렇게라도 명맥을 이어가야지, 우리 동네로 끝나버리면 안 되잖아요. 계획은...'용진읍 민요회'로 만들려고 해요. 구심점은 우리 동네에다 두고.

〈사례7〉 어르신들 혼자 사시는 분들이 많아요... 마을축제 그것을 왜 10월에 했냐면... 자녀들을 좀 그날 하루는 내려와서 옛날에 우리 콩쿨대회도 하고 했었잖아요... 노래교실이랄지 어른들 합창단을 만든 이유가 그때 발표하라는 얘기예요... 군에는 동아리가 60여개가 있어요. 그런 데도 와서 좀 도와줬고... 그런 게 좋죠.

○ 사회적 가치를 확산하는 활동들을 장려하기 위해서는 마을만들기를 선도적으로 추진하는 있는 마을들이 거점 역할을 할 수 있도록 육성할 필요가 있음

○ 농촌관광 분야의 경우 다양한 프로그램을 제공하기 위해서 인근의 마을들과 연계형 사업을 추진하고 있었음

〈사례1〉 만약에 저희한테 여행으로 아동센터에서 왔다 그러면... 숙박은 여기에서 하면서 각 마을로 보내죠. 여기서 체험 어떠세요? 여기서 체험 어떠세요? 여기서 이거를 제가 아동센터 센터장님 하고 통화를 해서 진행을 먼저 마쳐요. 그거를 맞춰놓으면 또 이 마을에 전화를 해가지고 그날 시간이 되냐 인원은 몇 명이다, 아이들의 나이는 몇 세다. 그러면 이미 센터장하고는 얘기 다 했는데 마을에서 못 하겠대... 그럼 몇 개 마을을 다 한 사람이 이거를 받기 위해서 휴양마을마다 다 해야 되는 거예요.

〈사례8〉 마을 연계사업이 있어요... 인근에 있는 마을 2~3곳을 해서... 그쪽 마을에서는 무엇을 한다 그러면 인원을 소집을 하면 저희 마을이... 같이 체험을 하는 거예요. 그리고 다음에는 우리가 마을에서 20명을 할 테니 우리 인근에 있는 마을들이 체험 프로그램을 갖고 와서 하자 같이.... 이거는 당연히 해야 된다고 봐요... 우리만 알고 가는 게 아니라... 또 옆 마을에 이게 있다는 거를 다같이 알려주기 위한 목적도 있거든요... 그래서 작년에 서로 체험 프로그램끼리 엮지 말자는 협약서도 각 마을끼리 했습니다.

○ 지역사회를 구성하고 있는 다양한 공동체들이 관계망을 넓혀가기 위한 연대·협력을 선도적으로 시도해가는 지역들이 있지만 공동체 역량의 차이와 복잡한 이해관계로 인해 공동의 사업이나 활동으로 구체화하는데 어려움이 있는 것으로 파악됨

〈사례1〉 ○○군 같으면 공동협의회에서... 해야되는데, 이런 게 있어요. 워낙 그 안에... 편차들이 심해요. 이렇게 심하다 보니까 그걸 조율하려면 상당한 능력 있는 사람들이 들어가서 역할을 해줘야 되는데 아직은 거기까지는 못 갔어요. 앞으로 가겠죠. 가야된다고 보고. 그래서 공동으로 할 사업이 있고, 각각 맞게 사업해야 할 거고 그걸 선별해서 해야 됩니다.

▌호혜적 관계 형성과 사회적 자립

○ 공동사업을 통해 발생한 수익이나 공동기금을 활용하여 주민들에게 환원하는 활동을 통해 호혜적 관계를 형성하기 위한 노력을 지속적으로 추진해가고 있었음

〈사례1〉 봄, 가을에 이불 세탁을... 무료로... 해드려요. 어르신들이기 때문에 이불 겨울 이불 세탁을 못 하세요. 이러한 부분은 이제 부녀 회장님이나 이장님이 트럭 채 갖고 오면 저희가 세탁기와 건조기가... 업소용으로 크게 있으니까 이렇게 보자기 같은 데에다... 싸갖고 오세요. 동네 잔치야 말할 것도 없고, 정월 대보름도 하고, 가을철에도 하고 그러는데 요즘에는 서로 모이는 게 싫으셔서 한 1~2년은 못 했죠. 앞으로는 현금이 아닌 사업으로 돌려주려고 해요. 올해 생각하는 거가 큰 공사 아니고 소소한 공사 건들 있잖아요. 싱크대도 막 이렇게 나사 나가서 있는데... 내비 두시거든요. 그런 거를 현장에서 바로... 도와주고,...

〈사례3〉 두부를 복지관 두 곳 정도에 후원을 하고 있고, 연말 되면... 시에 장학금 기탁하고... 많이도 못 해서 한 30만 원 이렇게만 했었고. 그러다가 이번에 한 300만 원 정도 했죠... 처음 조금 반대를 했었어요... 우리가 고생해서 번 돈 왜 이렇게... 없애냐 이러는 게 있어서 못 쓰고 있다가... 3~4년 됐어요.

○ 경제사업이 안정화 단계에 접어들면서 마을만들기의 사회적 가치를 인식하게 되고, 마을만들기를 기반으로 지역사회 발전에 기여하기 위한 활동으로 발전해가고 있는 것으로 확인됨

〈사례3〉 초창기 때는 잘 몰라서 그리고 여기가 이제 들어오는 이게 판로를 다 모르잖아요... 콩도 몰라서 광주를 사러 갔었어요... 충북 지역 콩을 사 오고 막 이랬었거든요. 근데... 이게 6차산업 융복합 이런 걸 하다 보니까 이게 취지가 안 맞는구나. 우리는 무조건 여기 콩을 사야 되는구나. 지역 콩을 사야 되는구나 해서... 100% 여기... 것만 쓰는 건데 이제 농민들이 가져오는 건 한계가 있어요. 그리고 양도 너무 적고... 우리 마을에서도 농사 짓는 분들은 너무 적거든요. 그러니까 처음에는... 농협에서 항상 계약을 해서 가져왔었거든요. 그리고는 농민들 가져온 건 선별만 잘 되면 다 받아주셨고...

○ 한편 경제적인 자립 외에 마을 구성원들의 정서적인 측면에서 접근하여 마을만들기 활동으로 실천해가기 위한 노력들도 전개되고 있었음

〈사례5〉 마을에 대한 개념이라고 할 때 사람에 대한 게 중요하다고 생각하거든요. 마을 안에 살고 있는 사람들이 얼마나 관계망이 촘촘해서 누가 아프면 함께 같이 그 아픔을 나눌 수 있는 그런 정도의 관계망이 훨씬 중요하지. 경제적 자립? 경제적인 거는 아무도 고민 안해요... 할머니들이 은행 가는거 힘드니까 통장 보는 법도 알려드려야 하기 때문에 봤는데 저는 정말 깜짝 놀랐거든요. 어쩜 돈이 이렇게 많지? 그런데 오히려 그런분들이 가난해요 마음이. 열등감도 많고, 그리고 굉장히 자존감이 낮아져 있으시고 해서 저희가 초점을 두는 건 어떻게 하면 어르신들이 자존감을 높일까. 이런 부분이거든요. 그런 분들이 외로워 하시는 것도 크고 해서 오히려 젊은 사람들과 어르신들과의 관계망이 좀 더 촘촘해진다면 정서적으로 안정감이 되는 게 오히려 마을이 독자적으로 설 수 있는게 아닐까 싶어요.

마. 지원역량

▌행정조직의 지원역량과 관계

○ 마을만들기 정책사업은 마을의 특성과 계획을 반영한 맞춤형 지원이 필요하며, 이를 위해 주민의 창의성과 자율성을 보장해줄 수 있는 지원체계를 요청하고 있음

〈사례1〉 행정의 입장과 지역의 입장이 달라요. 행정은 큰 마을, 작은 마을 골고루 들으려고 하는 습성이 있어요. 그러니까 포인트를 항상 중간에 맞춰서 움직이는 게 많아요. 맞춤형이 잘 안 돼요. 근데 우리 입장에서는 제발 맞춤형식으로 하고 싶은 거예요. 그러면 많은 자율권을 줘야되는데 그게... 잘 안 되는 것도 있어요.

〈사례7〉 이제 마을사업 이런 게 자부담이 없어. 군비, 도비야. 그런데 이제 그것을 군에서 관리를 해버리니까 그러면 우리는 결과적으로 자율권이 없죠. 마을사업이 아니고 그냥 군에서 되면 되고, 이건 또 안 된다고 저것도 안 된다고 그러면은 그 우리가 계획서 쓸 필요도 없지.

❍ 현재 역량단계별 마을만들기 육성 정책을 추진하고 있지만 사업규모만 구분되며, 역량을 단계별로 육성해가는 프로세스나 지원체계가 구축되어 있지 않은 것이 현실임

❍ 마을만들기 역량을 단계별로 육성해가는 사례들을 발굴하여 모델링함으로써 나아갈 방향을 제시하고, 벤치마킹을 통해 상호 발전해갈 수 있도록 지원할 필요가 있음

❍ 마을만들기에 대하여 세분화된 평가체계를 마련하고, 성과와 수준을 고려하여 차등적으로 지원하는 방식 등을 제안하고 있음

〈사례1〉 행정의 한계가 뭐냐 하면 돈을 차등해서 주지 않고 다 똑같이 대하려고 그래요... 차라리 역량이 안 되는 데는 시범적으로 좀 줄여 줘보고 잘하면 줘야 하잖아요... 앞으로는 획일적 사업 말고, 각 특성에 맞게 사업비를 다 배분해줘야 된다. 획일적으로 가면 획일적으로 망해요. 지금 거점... 평가에서 abcd로 나눠주고 있는데... 더 세분화시켜야지. 잘 된 곳을 더 줘서 열심히 했더니 이런 성과가 왔더라고 하는 걸 보여줘야 움직이지... 성과 안내도 기본적인 베이스는 줄 거야... 노력 안 해요.

〈사례7〉 생생마을 콘테스트라고 이렇게 하고는 있어요... 다섯 팀이 참석을 했는데 실제 하는 사람만 또 해요...그건 잘못됐다고... 봐요. 이 마을은 잘했으니까 거기서 더 한 단계... 디딤처럼 단계로 올라가면 좋고, 또 밑에서는 무엇이 필요한가... 뭘 도와줘야 하는가. 그게 위까지 올라간 사람들이 하나의 벤치마킹이 되잖아요... 그냥 저 마을은 부럽네 우리 마을도 한번 했으면 좋겠다. 우리도 한번... 해보게. 그런 정도의 좀 틀이 갈 수 있는, 안내를 해줄 수 있는 그런 프로그램이 없어요.

❍ 현장에서는 주민 개개인을 정책 대상화하기보다 마을공동체에 대한 통합적인 지원체계로 전환을 요청하고 있지만 행정조직의 경직성과 부서 간 칸막이는 여전히 마을만들기의 어려움으로 작용하고 있음

〈사례7〉 한 군데 부서에서 한 번에 해야는데, 서로 흩어져 있어. 각자 어떨 때는 마을가꾸기, 어떨 때는 저쪽에서, 어떨 때는 시니어, 이번에 신활력 플러스 또 그쪽대로...

〈사례5〉 지금 문제는 사업이 없는 게 아니거든요. 이게 제대로 연결이 안 되고, 정보와 이런 것들이 소통들이 안 되다 보니까 각자 개별적으로 노는 거죠... 예를 든다면 그린빌리지 처음에 사업 어디에 있었는지 아세요? 환경과에 있었어요. 그때 마을만들기 이쪽이랑 연관이 되가지고 같이 하긴 했는데 너무 힘들어하는 거야. 결국은... 마을만들기 이쪽으로 넘어왔어요. 근데 사실 진짜 필요한 거거든요 협업... 왜냐하면 그린빌리지 이런 걸 하다보면 재활용 분리수거나 면단위 군단위에 어떤 자원 재활용에 대한 여기서 뭔가가 나와야 해요. 이런 것들을 하다보면. 근데 이런 협의구조가 현재 내 일이 아니다 라고 해버리니까 참 힘든거에요.

○ 로컬 관광·체험이 활성화됨에 따라 거점마을의 역할이 중요해지고 있으며, 이를 지원하기 위해 지역의 기관·기업들을 매칭시키는 방안과 관련 조직간 역할분담이 요구됨

〈사례1〉 전라북도에 있는 공공기관 또 기업들하고 매칭시켜주는 역할을 중간조직에서 하고, 앞으로 내용을 채우는 것은 그 사업의 주체인 마을이었으면 좋겠다는 생각이 들어요... 사업비 있을 때는 반짝하고 끝난단 말이에요... 연속성이 안 돼요. A라는 사업을 위해서 사람 모집을 해서 보내잖아요. 그 사람 한 번 가면 끝나고 안 와요. 그럼 연속시킬 수 있는 것은... 로컬 관광이나... 체험을 중심으로 움직이는 개념을 보게 되요.

▌중간지원조직의 기능과 역할

○ 시·군 중간지원조직을 통해 관련 정책사업의 및 프로그램 등에 대한 모니터링, 사업계획을 문서화하거나 정보를 제공받는 등 상시적인 관계를 맺고, 도움을 받고 있었음

〈사례6〉 우리는... 이렇게 하면 좋겠구나 그런 생각만 하는데. 이제 그걸 어떻게 만들어 나가야 하는지 자세한 내용을... 만들어서 하려고 하면 이게 좀 어려워. 그러면 중간조직을 불러... 우리 마을이 이걸 한번 하고 싶은데 너희가 구체적인 안을 세워봐라 이렇게 만들어진단 말이야... 센터가 아주 잘하고 있으니까 그분들은 늘 필요한거 있는가 보고 가끔 전화도 하고 또 내가 사무실을 들러요. 서로 안부 묻고, 요즘에 좋은거 있는지 자료도 받고... 센터는 소중하다고 생각해요. 시골이 발전하고 향상될려면.. 센터같은 도구가 필요하다 나는 그렇게 생가하고 있지.

〈사례7〉 ...군에 마을만들기협의회가 있어요.... 4개 파트인가로 또 이렇게 들어가 있더라고. 그러다 보니까 실제 일할 사람은 옛날에 두 명인가 했는데 그분들이 어떻게 그걸 다 못 하는 것 같아... 거기서는 자기 사업을 하기 바쁜지 이런 동네까지 신경 쓰는 데는 아무도 없어요. 다른 거 없어요... 사업을 하고 싶은데 정보가 없고, 사업계획을 못해. 그러니까 그런 걸 좀 도와줄 수 있는 리더가 좀 필요하죠. 사무장이나 이런 분들이.

〈사례9〉 도움 많이 받죠... 방문객이 오면 사실 모니터링하기가 힘들잖아요. 제가 진행하고 있어도 어떻게 진행하는지 제3자 입장에서 부족한 점이 뭔지, 고객이 만족하는지, 이런 부분들은 사실 체크하기가 어렵거든요. 근데 항상 나오셔서 모니터를 계속해주시고 말씀해주세요. 그리고 행사 있을 때마다 어떻게 해서든 참석하셔서 도와주시려고... 그러다보니까 똑같이 진행을 해도 뭔가 좀 안정적으로 가는 것 같아요.

❍ 한편 중간지원조직 본연의 기능과 역할에 충실하기 위해서 자율권을 보장해줄 필요가 있으며, 보다 현장에 밀착하여 활동해줄 것을 요청하고 있음

〈사례7〉 중간지원조직이 힘이 없는 게 행정에서 일단은 관여를 좀 해요. 예를 들자면 모든 사업을 민간경상보조 사업이면 민간조직에다 줘서 자 일단 시켜보고. 이게 잘못됐으면 이런 것은 이렇게 지도편달을 해주고 나중에 결과물을 해야 하는데, 처음부터 이렇게는 안 됩니다. 이건 안 됩니다. 딱 잘라버리면 하고 싶어도 마음대로 못 하는 거예요... 민간 경상보조사업이 아니고 군 사업이 돼버려요.

❍ 공동체 활동에 대한 성과를 공유하는 기회가 지속적으로 마련될 필요가 있으며, 지역사회 다양한 공동체와 함께 연계함으로써 함께 성장할 수 있는 지원체계가 필요함

〈사례1〉 이제 거점 역할도 참 중요해요. 왜냐하면 거점에서 그걸 통으로 받아서 거점에서 숙박을 하지만 나머지 체험을 돌리는 거거든요. 그러면... 계속 해야해야 되는 게 소비자의 패턴을 읽어내야 돼요... 중간조직이 한다는 건 한계가 있더라고요. 그분들은 그 업무만 한 게 아니고 그러니까.

〈사례4〉 마을공동체 중간조직이나 생활동호회 같은 데서 공연할 자리를 많이 마련해줘요. 그러니까 1년에 20만 원, 30만 원 연회비를 내도... 그런 데하고 유대관계를 가져야지. 그걸 안 하면 공연 어디서 못해요. 어디 우리가 얼마나 홍보가 돼서 우리한테 공연 의뢰가 얼마나 들어오겠어요.

▌전문가 자문 및 컨설팅 지원

❍ 마을만들기 과정에서 자문·컨설팅에 대한 필요성에 공감하고, 다수의 경험을 가지고 있었으며, 전문가의 역량과 마을에 대한 이해 및 소통의 중요성을 강조함

❍ 특정한 분야나 과제에 대한 해결방안을 모색하는 과정, 또는 마을의 역량단계 수준에 맞는 자문·컨설팅을 요청하지만 해당분야의 전문가와 연결되지 못하거나 일반적인 수준에서 다소 형식적으로 진행되는 측면에 대하여 개선을 요청함

〈사례1〉 좋은 말씀만 많이 하세요. 그런데 잘 골라들어야 돼요. 우리 마을에 맞게끔... 본인들도 이만큼 회사라는 실적이 필요하고 어느 마을에 갔다라는 거가 있어야 되니까 그러한 부분만 내세우는 분들도 계세요. 자립을 어떻게 해나갈 것이냐 문제는 이제 전문화 과정이에요. 그러다 보니까 농촌관광에 대해서 전문가분을 붙여줘야 돼요. 대부분 오신 분들이 옛날에 마을 초기단계 하는 사람만 컨설팅하고 가요. 안 맞아요. 우리가 더 얘기를 해주고 싶을 정도로... 우리는 매출 규모도 있고, 좀 크기 때문에 여기에 맞는,,, 분이 와야 해요. 일반적인 컨설팅을 하다 보니까... 부족하죠. 더 세분화 하고, 전문화 되야...

〈사례9〉 컨설팅은 작년에 두 가지 사업에서 받았거든요... 비교를 해보면 농촌다움복원 컨설팅은 이미 정해져 있는 룰이 있어서... 잡혀있는 비용 내에서 그분들이 다 알아서 하더라구요. 저희 의견을 반영에서 그쪽에서 결정을 하는 거죠... 그런데 농촌건강 힐링사업 컨설팅 경우에는 저희가 일일이 컨설팅 하실 분을 찾으러 다니고 그렇게 하다 보니까 비용적인 부분에서도 마을 분들한테 투명하게 말할 수 있는 거죠... 저희가 섭외한 분이기 때문에 다 요구할 수 있는 부분은 다 요구하고, 일대일로 컨설팅하고, 의논이 다 이뤄지다 보니까 양쪽을 비교해보면 다르더라구요.

❍ 자문·컨설팅이 제대로 이뤄지기 위해서는 전문가와 마을 간 충분한 교류의 기회와 기간이 필요하며, 주민들의 주체적인 의지와 수용능력 또한 중요한 것으로 파악됨

〈사례1〉 컨설팅도 반드시 필요해요... 우리 마을에 적합하게끔 끌어내려면 교수님하고의 소통의 시간도 상당히 많이 필요해요. 우리는 과거에 어때 어때 했었고, 어떤 거를 원하고... 충분히 인지를 시켜줘야... 그거에 맞게끔 여기에 자문이 되거나 컨설팅이 되는 거예요...

〈사례2〉 나중에 도움이 되더라고.... 마을의 바닥이 어디까지 왔었는가를 아는 사람들이 있어요... 이것을 아는 사람들이 나중에 우리 마을에 와서 얘기를 하면... 와 닿는데, 도화지 그려놓고 자 여기 꿈에 대한 생각 적고, 교육만 받으면 그것만 써요....

〈사례3〉 회의적이었죠... 진짜 컨설팅 좋은 데 해야겠구나 이런 생각이 많이 들었거든요. 초창기에 아무것도 모르고 해서 음식도 와서 개발해 준다고 했는데 너무 허접했어요. 음식 2천만 원, 운영도 2천만 원, 운영 디자인 세 가지 돈을 입금하는 동시에 연락이 다들 잘 안 돼요. 신경을 안 써요. 제가 그거 보고도 엄청 놀랐어요.

▌인력육성 및 역량강화 지원

❍ 사무장 등 마을업무를 담당는 인력들의 역할이 중요해지고 있는 가운데 이들의 역량강화를 지원하기 위한 프로그램이 보다 세분화·전문화될 필요성이 제기됨

〈사례1〉 연도별 사무장 교육을 시켰으면 좋겠어요. 1년차, 3년차, 5년차, 10년차.... 어차피 사무장 역량 강화 교육을 하는데... 신입과 10년차를 같이 교육을 해버리면 의미가 없어요. 기초단계, 심화단계... 1-2-3단계, 아니면 신규교육, 보수교육 식으로 해가지고 단계별로... 맞춰서 교육을 시켜야 된다고 보거든요.

❍ 주민을 대상으로 하는 역량강화 교육에 대한 필요성과 중요성을 인식하고 있지만 지속적·정기적인 실천으로 이어지지 못하고 있으며, 관련 정보제공과 생업유지 등 농촌의 현실을 감안한 지원방안이 요구됨

〈사례3〉 정보를 잘 몰라서 그럴 수도 있어요... 마인드 교육이나 이런 것도 있으면 좋죠. 근데... 교육을 받으러 가는 건 10년 동안 거의 없었어요... 생업이 있으신 분들은 많이 바쁘시기도 하고... 저희 사무장들도 맨날 그 협의회에다가 그거 얘기하거든요. 위원장 교육시켜라고...

〈사례7〉 어르신들하고 이렇게 하는 프로그램... 자체에서 해야 돼요. 외부에서 오다 보면 그 사람들은 잘 안 맞아요. 여기 와서 이렇게 한 군데를 보고서 다 알 수가 없어요. 그러니까... 귀농자들 해서 이렇게 하는 데도... 그런 사람들을 좀 해서 교육을 시켜서...

❍ 일부 시·군에서는 사무장 지원을 받을 수 없는 마을을 권역단위로 묶어 지원하는 광역사무장 제도를 운영함으로써 고령화, 인건비 등의 어려움을 겪는 마을의 지속적인 마을만들기를 지원하고 있으며, 주민들의 만족도가 매우 높았음

〈사례4〉 중간조직에 마을공동체라는 게 있잖아요. 거기서 광역사무장을 줘요. 아까 그 사람들이 왔다갔어. 한 사람이 몇 마을씩 맡아서... 해요... 예를 들어서 어려운 서류 같은 건 내가 못 하잖아요. 솔직히 그분들이 도와주시고. 그렇게 우리는 소득사업이 아니기 때문에 크게 저기는 없으니까. 그런데 그런 작은 마을들을 모아서 한 사람이 이렇게 맡는 광역사무장이 있어요.

4. 소 결

❍ 생생마을의 전반적인 운영실태를 파악하고, 자립화 역량 제고를 위한 정책과제를 도출하기 위하여 생생마을 활성화단계 9개소를 선정, 심층면접조사를 진행하였음

❍ 조사결과에 대한 주요 내용과 시사점을 자립화 역량 요소별로 정리하면 다음과 같음

▌인적역량

❍ 주민참여와 소통구조

- 주민참여를 중요하게 인식하고, 공동 사업·활동 활성화 정도가 자긍심·자존감 고취에 주요하게 작용
- 마을사업 참여율과 출자자(조합원) 비중은 상당히 높은 편이며, 주민고용을 최우선 고려하여 추진
- 사업과 아이디어를 직접 제안하고, 운영조직과 협의를 통해 규칙을 만들어 운영해가는 방식이 활성화된 사례들이 발견되며, 소속감을 높일 수 있도록 소통구조, 인센티브, 투명한 운영방식이 강조됨

❍ 공동체의 주체성과 다양성

- 공동의 사업·활동이 공동체성을 유지·회복하고, 지속가능하도록 하기 위해서는 주민들의 자발적인 참여를 기반으로 창의성과 주체성이 발휘될 수 있도록 환경을 조성하는 것이 중요하게 작용함

❍ 역량강화와 역할분담

- 주민 간 역할분담을 명확히 하고, 주민 스스로 기획·운영에 대한 전문성 강화에 노력을 기울이고 있음
- 역량강화를 위한 자체 교육 프로그램을 운영하기보다 대부분 정책사업을 통해 병행하는 방식으로 추진

❍ 전담인력 확보와 수급현황

- 사업규모에 따라 차이가 있지만 인력 확보와 사업의 연속성을 위한 지속적인 수급대책을 우려하고 있음
- 마을 내·외부로부터 요구되는 다양한 사안들에 대응하기에는 현재의 전담인력 구조로 불가능 구조임
- 사무장 채용을 인건비 자부담 문제, 전문성을 갖춘 인재채용의 경우 보상 문제 등 어려움이 예상됨
- 마을의 업무을 공동으로 대응할 수 있는 인력 지원이나 사회적경제조직과 연계하는 방안이 요구됨

○ 고령화 문제와 인구유입

- 인구감소·고령화 문제를 자립화의 가장 큰 어려움으로 인식, 새로운 인구유입의 필요성에 공감하고 있음
- 세대 간 유대와 협력을 통해 공동체성을 계승하기를 희망하고, 자구적인 노력들을 실천해가고 있음
- 마을의 기술·문화 등이 유지·계승되기를 희망하지만 내부에서 후계인력을 확보하기 어려운 상황임
- 귀농·귀촌 등 인구유입이 활발한 마을의 경우 마을만들기를 통한 일자리 창출에 노력을 기울이고 있음

▌물적역량

○ 경제성 강화를 위한 시설·장비 개선

- 신규 시장 진입을 통한 경제성 강화, 시설·장비를 현대화하는 등 추가적인 보완 계획을 갖고 있음
- 안정인 판로확보 측면에서 공공·학교급식 납품을 희망하고 있지만 규정에 맞는 시설·장비 구축이 필요

○ 물적자원 운영의 최적화 과제

- 신규 시설을 계속해서 추가하기보다 자원의 활용도를 제고하고, 최적화하는 효율화 방안인 요구됨
- 시설 유지·운영을 위한 고정비가 지속적으로 발생하고 있어 해결방안과 제도개선 등을 요청하고 있음

○ 공동기금 운영 및 마을자치연금

- 수익금의 일부를 공동기금으로 환원하고 있으며, 공동시설을 활용한 태양광이나 정책사업을 공동체 방식으로 운영해 운영자금을 마련하는 사례도 있음
- 마을자치연금제에 대하여 복지향상과 인구유입 측면에서 주민들의 만족도와 기대효과가 매우 높은 편이었으며, 장기적인 측면에서 시설 유지·관리와 추가비용 발생 등을 고려해야함

▌조직역량

○ 평가체계와 의사결정 방식

- 정기적인 회의체계(총회·월례회의 등)를 갖추고, 의사결정의 투명성을 가장 중요하게 인식하고 있음
- 마을 운영계획을 매년 수립하고 있으나 구체성이 부족하고, 계획의 조정·보완 과정 등 평가체계는 미흡

○ 수익분배와 재무투명성 확보

- 수익금은 운영자금을 제외하고 분배하며, 회의를 통해 적정비율을 결정하여 환원하는 체계를 갖춤
- 명절선물을 통해 간접적으로 환원하는 방식에서 매출규모가 증가할수록 출자배당하는 방식으로 전환
- 출자규모를 일정하게 맞춤으로써 모든 조합원들에게 일률적으로 돌아갈 수 있도록 체계를 갖추고 있음
- 회계운영과 재무의 투명성을 확보하기 위해서 정기적으로 보고·확인하는 절차를 갖추고 있음

○ 조직구조와 운영의 안정성

- 사업규모가 커질수록 일상적인 마을운영은 기존 조직들이 담당하고, 사업은 분리하여 법인화하는 등 비즈니스 체계를 갖춤으로써 재무관리와 의사결정, 책임경영을 효율화하는 방향으로 전환해가고 있음
- 경제적 자립화를 위해서는 경영의 예측가능성을 높이고, 안정적인 사업모델을 확보하는 방안이 요구됨
- 핵심사업을 중심으로 전문화되는 경향을 보이며, 체험분야의 경우 인력투입과 조직역량 확보가 중요

○ 판로확보와 차별화 과제

- 가공식품은 주로 로컬푸드 직매장을 활용하고 있으며, 온라인 경쟁력은 매우 낮은 수준으로 판단됨
- 자체적으로 충분한 판로를 확보하지 못하고 있는 마을의 경우 농산물 유통·판매 역량을 갖춘 마을·조직 등에 의존하고 있으며, 행정의 온라인 쇼핑몰 이용을 기피하고 있음
- 상품·서비스 개발, 홍보·마케팅에 대한 중요성을 인식하고 있지만 역량의 한계로 어려움을 겪고 있음

○ 비경제활동 마을의 특성과 과제

- 소득사업을 하지 않는 이유로 주민들의 수요와 역량수준에 대한 고려, 갈등사례 등을 꼽고 있음
- 문화·복지, 경관·환경 분야의 경우 공동체 활동을 지속하기 위한 경비를 마련해야 하는 부담이 있음

○ 외부환경 변화에 따른 대응역량

- 코로나19 등 외부충격으로부터 경제활동에 큰 피해가 발생하고 있는 가운데 충격의 정도와 회복력은 마을마다 다양한 양상을 보이고 있으며, 새로운 자립화 방안을 모색하는 계기로 작용하기도 하였음
- 지역자원을 융복합하는 방식으로 도시민들에게 새로운 가치를 제공하는 등 전략을 다양화해가고 있었음
- 기존의 마을만들기 정책사업 외에 다양한 영역의 공모사업을 연계하는 방식으로 활로를 모색하고 있음

▌사회적역량

❍ 노인복지와 생활돌봄 수요 증가

- 고령자가 증가함에 따라 노인복지와 생활돌봄, 일자리·일거리에 대한 수요가 증가하고 있음

❍ 지역사회 공동체와 교류 및 협력

- 지역사회의 다양한 마을공동체나 사회적경제조직과 협력하여 연계형 농촌관광 프로그램을 공동으로 개발·운영하는 방식으로 새로운 활로를 모색해가고 있음
- 공동체 역량의 차이와 복잡한 이해관계로 인해 공동의 사업·활동으로 구체화하는데 어려움으로 작용

❍ 호혜적 관계 형성과 사회적 자립

- 공동사업을 통한 수익금이나 공동기금을 활용해 호혜적 관계를 형성하기 위한 노력을 지속적으로 추진
- 경제사업이 안정화 단계에 접어들면서 마을만들기의 사회적 가치를 인식하게 되고, 마을만들기를 기반으로 지역사회 발전에 기여하기 위한 활동으로 발전해가고 있는 것으로 확인됨

▌지원역량

❍ 행정조직의 지원역량과 관계

- 마을의 특성·계획을 반영한 맞춤형 지원, 세분화된 평가체계와 성과·수준을 고려한 차등지원 등 요청
- 행정조직의 경직성과 칸막이가 장애요인으로 작용, 주민의 창의성·자율성을 보장하는 지원체계가 필요
- 로컬관광이 활성화됨에 따라 거점마을의 역할이 중요해지고 있으며, 지역기관·기업과 관계 형성을 요청

❍ 중간지원조직의 기능과 역할

- 중간지원조직을 통해 모니터링, 계획수립, 문서화작업 등 상시적인 도움을 받는 것에 긍정적으로 평가
- 본연의 기능과 역할에 충실하기 위해서 자율권을 보장하고, 현장에 밀착하여 활동해줄 것을 요청

❍ 전문가 자문 및 컨설팅 지원

- 자문·컨설팅에 대한 필요성에 공감하고, 전문가의 역량과 마을에 대한 이해 및 소통의 중요성을 강조함
- 특정한 분야나 과제에 대한 해결방안을 모색하는 과정 등 맞춤형 자문·컨설팅을 요구하고 있음

- 전문가와 마을의 충분한 교류가 필요하며, 주민들의 주체적인 수용능력도 중요한 것으로 파악됨

❍ 인력육성 및 역량강화 지원

- 사무장 등 담당인력의 역할이 중요해지고 있으며, 세분화·전문화된 역량강화 프로그램이 필요
- 주민을 대상으로 하는 역량강화 교육의 경우 생업유지 등 농촌의 현실을 감안한 지원방안이 요구됨
- 일부 지역에서 운영하는 광역사무장에 대하여 만족도가 매우 높았으며, 확대 지원을 요청하고 있음

제5장

생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안

1. 기본개념
2. 대응방향
3. 추진전략
4. 중점과제

제 5장 생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안

1. 기본개념

가. 생생마을만들기 '자립화단계' 도입의 필요성

❍ 전라북도가 역점적으로 추진해온 생생마을만들기는 양적인 성과에도 불구하고, 생생마을의 운영활성화 수준과 지속가능성에 대하여 여전히 해결해야 할 과제로 인식되고 있어 정책에 대한 개선과 재정비가 요구되는 상황임

❍ 이러한 문제의식의 배경에는 생생마을만들기 육성 단계를 거쳐 성장한 마을들이 공동체를 유지하고 활성화하는데 필요한 자립화 역량을 충분히 확보하지 못하고 있다는 것에 기인하고 있음

❍ 그동안 생생마을만들기 정책은 마을에 대한 사업 지원과 관리에 중심을 두어 추진된 경향이 있으며, 사업을 중심으로 주민들을 조직화하는 방식으로 사회적·경제적 효과를 높이는 단선적 구조로 진행되었음

❍ 마을의 기능을 유지하면서 과소화 문제와 다양해지는 생활수요 등에 대응하고, 외부와 유기적인 교류를 기반으로 변화하는 환경에 능동적으로 대응해갈 수 있는 마을 중심의 자립화 역량을 확보하는 것이 주요한 과제로 제기됨 (사업 → 마을 중심의 정책 전환)

❍ 마을의 자립화를 촉진할 수 있도록 생생마을만들기의 정책체계를 개선하고, 공동체의 지속적인 역량강화를 통해 마을의 기능이 강화될 수 있도록 지원방안을 마련해가야 할 것임

❍ 생생마을만들기 정책은 공동체 역량이 성장해가는 단계적 발전모델을 기반으로 추진되고 있으며, 여기에 마을의 자립화를 지원하는 '자립화단계'를 새롭게 도입하여 보완하는 방안을 제안함

나. 생생마을만들기 '자립화단계'의 기본개념

1) '자립화단계'의 기본개념

❍ 마을만들기는 마을을 구성하는 다양한 주체가 결합하여 공통의 사회적·공익적 목적을 달성하기 위한 실천적 활동으로써 이를 추진하기 위한 실행역량이 강조됨

❍ 또한 마을공동체의 '주체성'과 '공생성' 확보를 통해 자립화를 지향하는 운동이자 이를 유지·발전시키기 위한 노력과 상호작용으로 지속성과 순환성 기반의 과정적 측면을 중시하는 방향성을 지니고 있음

❍ 생생마을만들기 정책은 내발적 발전전략과 공동체 발전이론에 근거하여 마을사업의 성공적 추진을 통해 주민역량을 강화하고, 마을공동체의 지속가능성을 높여 지역활력을 창출하는 데 주요한 목적을 두어 추진해가고 있음

❍ 정책사업을 통해 성장해온 생생마을이 공동체를 유지하고 활성화하는데 필요한 자립화 역량을 확보하고, 농촌사회가 직면해있는 다양한 문제들에 능동적으로 대응해갈 수 있도록 마을만들기 정책을 고도화하는 측면에서 '자립화단계'의 방향설정이 요구됨

❍ '자립화단계'는 주민참여를 기반으로 공동의 사업·활동을 통해 농촌사회에서 마을이 수행(담당)하고 있는 순환적 기능이 활성화될 수 있도록 공동체 역량을 강화해가는 데 주요한 목적이 있음

❍ 이를 종합적으로 고려하여 생생마을만들기 정책에 도입하고자 하는 '자립화단계'의 개념을 '마을공동체의 지속가능한 운영을 위해 자립적인 역량을 갖춰갈 수 있도록 지원하며, 이를 통해 마을의 기능을 스스로 유지하고 마을만들기의 성과와 가치가 지역사회로 확산될 수 있도록 지원하는 단계'로 정리함

[생생마을만들기 '자립화단계'의 개념]

마을공동체의 지속가능한 운영을 위해 자립적인 역량을 갖춰갈 수 있도록 지원하며, 이를 통해 마을의 기능을 스스로 유지하고 마을만들기의 성과와 가치가 지역사회로 확산될 수 있도록 지원하는 단계

2) 역량단계별 지원체계 개선

- ❍ 생생마을만들기 정책의 '자립화단계'는 기존에 추진해온 역량단계별 지원체계에 연속하여 위치하며, 기초단계 → 활성화단계 이후에 지원가능한 단계로 위치함

- ❍ 내용적으로는 마을의 자립화 역량에 초점을 두어 공동체의 지속성과 자립성 강화를 주요 목적으로 하며, 마을공동체의 역량을 정책사업 규모로 구분하는 기존의 기초단계, 활성화단계와 성격을 달리한다는 점에서 차별성을 지님

- ❍ '자립화단계' 도입을 위해서 기존의 육성 단계에 대한 개편을 검토할 필요가 있으며, 단계별로 다소 모호하게 정의되고 있는 개념과 내용에 대하여 다음과 같이 정리하여 제안하고자 함

- ❍ '기초단계'는 마을주민의 참여를 유도하기 위한 소규모 공동체 활동 등을 지원하며, 공동체 프로그램을 통해 마을만들기의 사전적 역량을 구축하도록 지원하는 단계로 설정함

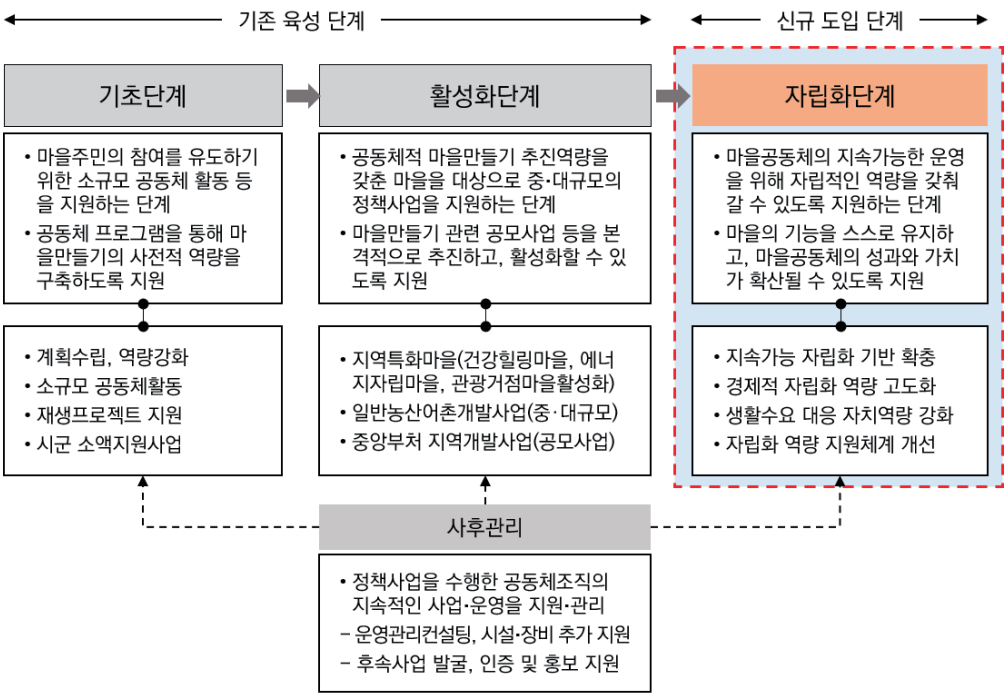
- ❍ '활성화단계'는 기초단계를 거쳐 마을만들기 추진을 위한 기본적인 공동체 역량을 갖춘 마을을 대상으로 중·대규모의 정책사업을 지원하는 단계를 의미하며, 관련 공모사업 등을 본격적으로 추진하고 활성화할 수 있도록 지원하는 데 주요한 목적이 있음

- ❍ '자립화단계'는 활성화단계 이후에 마을공동체의 지속가능한 운영을 위해 자립적인 역량을 갖춰갈 수 있도록 지원하며, 이를 통해 마을의 기능을 스스로 유지하고 마을만들기의 성과와 가치가 지역사회로 확산될 수 있도록 지원하는 단계로 위치함

- ❍ '사후관리'는 기존의 '사후관리단계'에 해당하며, 정책사업을 수행한 공동체조직(마을공동체 등)의 지속적인 사업추진과 운영·관리를 지원하는 과정으로 전 단계에 대하여 지원하는 방식으로 개선할 것을 제안함

- ❍ 현재의 '사후관리단계'는 활성화단계 이후 추가적인 시설·장비와 공동체 활성화를 위한 컨설팅 및 마케팅 등을 지원하는 단계로 운영되고 있으며, 주민역량에 기반을 둔 발전모델의 최종 단계가 아니라 상시적인 지원체계로 기능하도록 조정할 필요가 있음

○ 따라서 역량단계에서 제외하여 지원기능에 충실할 수 있도록 재조정하고, 각 단계별로 요구되는 역량과 마을의 특성을 고려하여 시설·장비뿐만 아니라 운영·관리 컨설팅, 후속사업 발굴, 인증·홍보 등 맞춤형 지원방식을 강화해가는 과정으로 운영



[그림 5-1] 생생마을만들기 '자립화단계' 도입 방안

2. 대응방향

▌(주민역량) 주민참여 확대, 공동체역량 강화

❍ ‘사람의 공동화 → 공동체의 공동화 → 마을의 한계화’를 거쳐 마을의 기능이 갈수록 악화되는 현실에 대응하기 위한 마을만들기 정책의 보완 대책을 마련

❍ 생생마을만들기 정책이 목표로 하는 마을공동체 기반의 지속가능한 농촌활력 창출을 위해서 실행주체인 주민과 지역공동체의 인적역량을 강화해가는 지원체계 구축

❍ 마을만들기의 지속성과 자립적인 운영을 위해서 주민참여를 확대하고, 다양한 혁신활동 주체들의 유입을 통해 마을공동체의 활력을 강화하는 방향을 견지해나감

▌(비즈니스) 시장변화 대응, 비즈니스 고도화

❍ 마을공동체의 경제적 자립화를 위해 안정적인 수익창출 구조를 확보하고, 시장환경 변화에 능동적으로 대응해갈 수 있도록 비즈니스 관점의 조직역량을 강화

❍ 사회변화와 시장트렌드를 반영한 차별화된 콘텐츠 개발을 지원하고, 마을만들기의 성과를 기반으로 상품·서비스를 다각화하는 마케팅 전략을 강화

❍ 마을공동체의 지속가능한 운영과 경영을 위해 맞춤형 지원체계를 구축하고, 자립화를 성공적으로 추진해가고 있는 마을들이 선도적인 역할을 할 수 있도록 지원

▌(생활수요) 생활수요 대응과 지원체계 구축

❍ 수익 창출을 통한 경제적 자립화를 일반화하기보다 다양해지는 구성원들의 필요와 수요에 대응할 수 있는 다각적인 접근과 정책지원 방식을 강화

❍ 외부자원에 의존할 수 없는 다양한 일상생활 수요에 대응하여 주민이 주도적으로 생활돌봄 대응체계를 만들어갈 수 있도록 지원

○ 마을은 생활공간이자 경제적 공동체로써 생활에 필요한 자원을 생산·유통·분배하는 상생과 순환의 협동공간을 만들어갈 수 있도록 종합적인 지원체계를 구축

▌(도농융합) 도시와 농촌의 융합, 지속가능 발전

○ 마을은 외부세계와 끊임없는 상호작용이 이루어지는 개방된 공간으로 도시와 농촌의 지속적인 교류·협력을 통해 사회적역량을 강화해가도록 추진

○ 관계인구를 통해 농촌사회를 혁신하는 활동에 주력하고, 마을만들기와 사회적경제, 혁신주체 간 융합을 통해 지속가능한 발전이 가능하도록 추진

○ 도시(도시민)와 농촌(농어민)의 유기적인 관계 형성과 교류, 융합을 통해 마을의 자립화 역량을 높이고, 특색 있는 지역발전이 가능하도록 추진

▌(네트워크) 지역공동체 관계망 강화와 가치 확산

○ 마을만들기 정책사업의 범위와 내용을 확장하여 지역공동체와 관계망을 촘촘하게 형성해갈 수 있는 네트워크 활성화에 집중

○ 마을과 지역의 관점에서 부처와 부서 간 정책사업을 연계하여 보다 체계적이고 통합적인 지원이 가능하도록 전환

○ 생생마을의 전반적인 운영현황과 자립화 정도를 진단하고, 관리할 수 있는 체계를 구축하고, 맞춤형 역량강화 지원 프로그램을 활성화

3. 추진전략

가. (사람·자원) 지속가능 자립화 기반 확충

❍ 생생마을만들기 정책이 목표로 하는 마을공동체 기반의 농촌활력 창출을 위하여 지속가능한 '인적·물적역량'을 확충해가는 전략을 추진

❍ 마을만들기의 성패를 가늠하는 기준으로 주민참여와 실행역량을 꼽고 있으며, 마을 자립화에 필수적으로 요구되는 인력확보와 '인적역량'을 강화하는 방안을 제안함

- 마을만들기의 지속적인 실행을 현장에 밀착하여 지원하는 전담인력으로 광역사무장제도를 확대 추진
- 마을이 보유하고 있는 유·무형의 기술자원을 계승할 수 있도록 마을기술 후계자 육성을 지원

❍ 마을의 공동 사업과 커뮤니티 활동의 실행기반이 되는 시설·장비·시스템에 대한 지속적인 고도화 지원을 통해 '물적역량'을 강화하는 방안을 제안함

- 공동 사업의 핵심 시설 및 장비의 노후화로 경영활동이 어려운 마을에 대한 개보수 지원
- 신규 시장개척, 트렌드 변화에 대응력을 높여가기 위한 시설·장비·시스템에 대한 고도화 지원

❍ 마을의 역사와 문화를 계승하고, 공동체의 일원으로서 소속감과 자긍심을 고취시키는 등 정체성을 확립하기 위한 마을만들기 지원

- 주민이 직접 마을의 역사를 기록하고, 공간을 만들어가는 생생마을 아카이브 조성을 지원

나. (경영·기술) 경제적 자립화 역량 고도화

❍ 마을 자립화를 위해 사업·활동에 대한 전문 지식과 기술을 확보하고, 마을이 보유하고 있는 다양한 자원을 효율적으로 활용·관리할 수 있는 '조직역량' 강화 전략 추진

❍ 마을공동체의 경제적 자립화 지원을 위해 안정적인 수익창출 구조를 갖추고, 시장환경 변화에 따른 대응력 강화를 위해 맞춤형 경영컨설팅 지원 및 개선 방안을 제안함

- 사회변화와 시장트렌드를 반영한 차별화된 콘텐츠 개발, 상품·서비스의 다각화 전략에 집중
- 경영전문성 확보와 문제해결을 목적으로 수요에 맞춘 전문가 매칭, 장기간 소통형 컨설팅 추진

○ 마을만들기를 통해 도시민과 농촌주민의 사회적 수요와 필요를 결합하는 방식으로 도시(민)의 사람·자원의 유입을 확대하기 위한 도농융합상생 프로젝트 추진을 제안함

- 도시민이 농촌지역에서 실현하고 싶은 사회적 수요에 대응하는 '플러스(plus, +) 프로젝트' 추진
- 생생마을 '공감여행 플러스' 프로그램 : 도농교류 관련 정책사업과 연계한 사업의 다각화 추진
- 생생마을 '건강·치유 플러스' 프로그램 : 사회적농업·치유농장, 경관조성, 체험휴양마을 등 연계
- 생생마을 '문화·예술 플러스' 프로그램 : 농촌축제, 재능나눔 등 연계, 마을의 문화·예술 역량 강화
- 생생마을 '귀농·농사 플러스' 프로그램 : 귀농·귀촌 지원 및 귀농인 거주시설지원 사업 등 연계 운영

○ 마을단위에서 가치사슬의 완결성을 확보하기 어려운 한계를 극복하기 위해 유통·판매를 중심으로 마을을 상호연결하는 방식을 통해 시장경쟁력을 높여가는 방안을 제안함

- 마케팅 역량을 갖춘 거점마을을 선정, 온·오프라인 유통·판매 전문조직으로 기능하도록 지원
- 온라인시장에 대한 진입기회 제공하고, 안정적인 판매채널 확보, 품질·고객관리 등 통합지원
- 마을 간 협업체계를 구축하고, 사회적경제조직과 연계하여 지역공동체의 시장경쟁력을 강화

다. (생활·자치) 생활수요 대응 자치역량 강화

○ 농촌마을이 직면해있는 사회·경제·환경 등 문제를 해결하고, 다양해지는 생활수요에 대응하여 주민자치를 기반으로 '사회적역량'을 강화해가는 전략을 추진

- 마을공동체의 자립화를 위해서는 지역사회와 촘촘한 관계망을 만들어가는 것이 중요하며, 이를 통해 주민자치와 사회적 혁신역량을 강화해가는 전략이 요구됨
- 지리적 개념의 마을을 넘어 관계와 활동 중심의 개방적 공동체로써 읍·면·동의 주민자치를 실현하고, 농촌사회의 활력창출을 위한 핵심고리로 성장할 수 있도록 마을의 기능을 강화

○ 문화·복지·경관·환경 등 비소득 활동에 대한 수요를 반영하고, 사회적 자립화 역량을 높여가기 위한 활동으로 마을을 중심으로 한 평생학습 생태계 조성을 추진

- 농촌마을에 특화된 평생학습 프로그램 개발, 평생학습 선도마을 지정 및 지역사회 참여 활성화 지원
- 전담강사 육성 및 마을주민 강사활동 지원, 농촌마을 평생학습 민간자격증 도입(청년, 귀농·귀촌인 등)

○ 마을에서 충족하기 어려운 생활수요를 주민들이 공동체 방식을 통해 주도적으로 대응해갈 수 있도록 지원하는 생생활력 마을돌봄 프로그램을 제안함

- 마을이 주도적으로 마을의 수요와 필요를 파악하고, 주민참여를 통해 해결해가는 사업·활동 지원
- 생활밀착형 서비스 제공 활동(집수리·독거노인돌봄 등), 공유경제 및 편의제공 활동(공구대여·이불세탁 등)

○ 마을의 기능을 유지하기 위해 주민들이 주도하여 경제적 활동 수익을 마을공동체의 공동이익으로 환원해가는 마을자치연금제도 확대 추진을 제안함

- 마을의 사업소득과 신규 시설·설비 운영을 통해 발생한 수익금을 합산하여 마을자치연금으로 지급
- 에너지 발전시설, 축산분뇨 바이오매스, 유통·물류시설, 스마트팜 운영 등 안정적 수익모델 적용
- 공공시설물에 대하여 지속가능하고 자립적인 운영구조를 갖추는 등 지역자산화 전략을 추진

라. (연계·지원) 자립화 역량 지원체계 개선

○ 생생마을만들기 정책의 체계적인 추진과 공동체의 교류·협력(네트워크)을 통해 마을의 자립화를 통합적으로 지원할 수 있는 '지원역량' 강화 전략을 추진

○ 생생마을의 전반적인 운영현황과 자립화 정도를 파악할 수 있는 역량진단 및 관리체계를 구축함으로써 마을의 역량수준을 고려한 지원방안을 마련할 것을 제안함

- 생생마을의 전반적인 운영현황과 자립화 역량을 진단하기 위한 실태조사를 정기적으로 실시
- 마을의 자립화 역량을 측정하기 위한 지표개발, 역량진단 및 관리·활용 가이드라인 마련

○ 지역사회의 다양한 주체들과 상호협약을 체결, 마을중심의 행정지원과 기업·기관의 지속적인 교류를 활성화하여 마을만들기의 가치를 확장해가는 방안을 제안함

- 행정부서 간 협약 : 마을 중심의 종합행정을 목적으로 부서 간 협약을 체결, 정책의 전달체계 개선과 정책사업 간 연계성을 강화
- 지역기업·공공기관-마을 협약 : 지속적인 관계 형성과 교류 활성화를 위한 상호협약(자매결연) 체결, 선도마을을 거점으로 다양한 마을을 연결하는 방식으로 운영(로컬관광 대응, ESG 경영실현)

4. 중점과제

가. (사람·자원) 지속가능 자립화 기반 확충

1) 생생마을 자립화 인력 육성 및 지원

▌ 목적 및 필요성

❍ 농촌마을은 인구감소와 고령화 등 구조적인 문제로 인해 마을의 기능을 유지하고, 경제적·사회적 자립화를 실현할 수 있는 인력확보가 가장 시급한 과제로 제기되고 있음

❍ 마을만들기의 실행주체인 주민에 대한 역량강화를 지속적으로 추진하고 있으나 전문인력을 육성하고, 지원하기 위한 보다 근본적인 해결책이 필요한 시점임

▌ 광역사무장제도 운영 및 확대 지원

❍ 활성화단계 마을들은 정책사업을 통해 마을만들기를 지속적으로 실행해가고 있지만 사무장 등 전담인력에 대한 지원이 끊길 경우 지속성을 기대하기 어려운 상황임

❍ 마을만들기의 지속적인 실행을 지원하는 전담인력 지원을 위해 '광역사무장제도'를 도입하여 확대 추진(도-시·군 예산지원)

❍ 마을공동체 사업·활동에 대한 지원 및 관리, 홍보·마케팅, 행정지원 등 현장에 밀착하여 마을만들기 실행을 지원하는 역할을 수행

▌ 유무형의 마을기술 후계자 육성

❍ 유무형의 마을기술을 보유하고 있음에도 불구하고 고령화와 인력수급의 어려움으로 후계인력을 확보하지 못해 사업·활동의 지속성을 기대하기 어려운 상황임

❍ 마을사업의 유지 및 자립화를 위한 마을기술 후계자 육성이 필요하며, 지역 내 의지가 있는 청년을 대상으로 마을기술을 전수할 수 있도록 지원시스템 구축

○ (가칭)마을기술 전수도우미를 통해 체계적이고 원활한 계승이 가능하도록 전수과정을 기록하고, 마을유산으로 관리하는 방식으로 추진

2) 생생마을 아카이브 지원

▌ 목적 및 필요성

○ 마을이 보유하고 있는 향토문화는 오랜 시간 동안 축적된 공동체의 역사이자 정체성으로 보존하고 활용하기 위한 지원방안이 요구됨

○ 이러한 마을의 역사·문화자원의 소멸을 막고, 지속적으로 보존·관리하여 공동체의 정체성을 확립함으로써 마을의 사회적·정서적 자립화에 대한 토대를 마련

▌ 주민 설명회 및 기록화 지원

○ 마을주민에게 마을 정체성 및 역사성 유지 차원에서 사업에 대한 충분한 설명을 통해 유물기증 등 적극적인 참여환경을 조성

○ 마을박물관 등 기존 운영하고 있는 선진마을을 견학하여 생생마을 아카이브 구축에 대한 운영방법과 기대효과를 전달하는 등 주민이해를 제고

○ 마을자원 기록화 과정에 대한 가이드라인(양식 등)을 배포, 주민참여와 자료의 질적 향상을 도모

▌ 생상마을 아카이브 기록관 건립

○ 주민이 직접 마을역사를 경험하고, 정체성을 확립할 수 있는 공간을 마련하기 위해 빈집이나 유휴시설을 활용한 생생마을 아카이브 기록관 건립을 지원

○ 마을주민이 직접 관리·운영하며, 유지비용에 대한 부담을 줄이기 위해 태양광 발전시설 등 관련 정책사업을 연계하는 방안을 고려

3) 생생마을 자립화 시설·장비 확충

▌ 목적 및 필요성

❍ 마을사업을 추진하면서 하드웨어(H/W)의 노후화, 코로나 위기로 인한 고정비(운영·관리비 등) 문제에 직면해있어 경제적 자립화를 위한 지원이 필요한 시점임

❍ 특히 시장변화와 소비자 트렌드에 민감한 사업분야의 경우 구형 시설·장비 사용은 즉각적인 매출액 감소로 이어지기 때문에 사업고도화 차원의 지원이 필요

▌ 노후 시설 및 장비 개보수

❍ 노후 시설 및 장비 개보수에는 많은 비용이 필요하고, 사후관리는 공모를 통해 조건에 부합하는 마을을 제한적으로 지원하고 있어 일부 마을만 혜택을 받고 있음

❍ 사후관리 지원대상에 자립화단계 마을을 포함하고, 적정 시설·장비 규모와 운영·관리의 최적화 측면에서 전문적인 컨설팅을 통해 진행

▌ 시장대응을 위한 시설 고도화

❍ 시장의 트렌드를 반영하여 사업변경, 제품개발 등 신속한 대응이 요구되지만 시설·장비의 물리적 한계로 인해 시장에서 도태되는 상황에 대한 대책 마련이 필요함

❍ 시장경쟁력 확보를 위해 시설·장비 및 시스템에 대한 업그레이드(H/W·S/W)를 지원

▌ 신규 시장개척을 위한 시설 고도화

❍ 최근 4차산업, 애견산업, 곤충산업 등 새로운 시장이 형성되고 있지만 마을차원에서 대응하기 어려운 상황임

❍ 마을의 경제적 자립화를 위한 시장개척에 필수적으로 요구되는 신규 시설·장비 등 지원을 검토할 필요가 있음

나. (경영·기술) 경제적 자립화 역량 고도화

1) 생생마을 자립화 맞춤형 경영컨설팅

▌ 목적 및 필요성

❍ 마을공동체의 경제적 자립화를 위해서는 안정적인 수익창출 구조와 시장환경 변화에 따른 능동적인 대응 역량이 필수적으로 요구됨

❍ 인적·물적 자원이 부족한 농촌마을에서 경영전문성을 확보하는데 많은 어려움이 있으며, 이를 보완하기 위한 전문가 자문 및 컨설팅의 지속적인 지원과 개선이 요구됨

❍ 특정분야에 대한 문제해결을 목적으로 컨설팅을 요청하고 있지만 역량을 갖춘 전문가와 연결되지 못하거나 소통과정 없이 형식적인 수준에 그치는 문제점을 개선

▌ 상품·서비스 개발 및 차별화 지원

❍ 사회변화와 시장의 트렌드를 반영한 차별화된 상품·서비스 등 콘텐츠 개발에 집중

❍ 마을사업의 성과를 기반으로 상품·서비스를 다각화하는 마케팅 전략 지원

❍ 주민들의 아이디어 도출과 사업화·상품화 과정을 지원

▌ 경영전문성에 집중한 컨설팅 지원

❍ 공동 사업에 대한 비즈니스 역량을 강화하는 경영컨설팅에 집중

❍ 재무관리의 투명성과 효율성 확보, 기업방식의 경영역량 강화를 지원

▌ 전문가 자문·컨설팅 지원방식 개선

❍ 분야별 전문성을 갖춘 전문가를 확보, 컨설팅 수요를 고려한 맞춤형 매칭 지원체계 마련

○ 마을과 전문가 간의 이해와 소통 관계 형성, 주민주도의 문제해결 과정을 중시하는 장기간 운영방식으로 전환

2) 생생마을만들기 플러스 프로젝트 추진[14)]

▌ 목적 및 필요성

○ 마을만들기를 통해 농촌의 대응력을 높이고, 도시(민)의 사람·자원의 유입을 확대하기 위한 도농융합상생 프로젝트를 추진

○ 도시민과 농촌주민의 사회적 수요와 필요를 결합하는 방식으로 도시민이 농촌지역에서 실현하고 싶은 사회적 수요(버킷리스트)에 대응하는 '플러스(plus, +) 프로젝트'를 추진

▌ 생생마을 '공감여행 플러스' 프로그램

○ 도농교류를 지원하는 정책사업(산촌마당캠프, 농촌관광거점마을 등)과 연계하여 사업을 추가·확장해가는 다각화를 추진

○ 농촌 소셜다이닝(팜파티), 로컬체험관광, 생생마을 농촌여행 등을 결합하여 확산

▌ 생생마을 '건강·치유 플러스' 프로그램

○ 사회적 농업·치유농장, 농촌마을 경관조성, 체험휴양마을 등 기존사업 등 연계 확장

○ 치유·힐링 프로그램을 신규 발굴하여 연계함으로써 도시민의 건강·치유 수요에 대응

○ 농촌에서 치유·힐링을 희망하는 개인·단체·동호회 등에게 1박2일 프로그램을 제공

14) 황영모 외 (2020)에서 작성함.

▌ 생생마을 '문화·예술 플러스' 프로그램

○ 기존 농촌축제, 농촌재능나눔 지원사업 등과 연계하여 마을의 문화·예술 역량을 강화

○ 추가로 농촌관광마을 등 지원사업에 문화·예술 프로그램을 추가하여 운영함으로써 문화·예술인이 마을에서 활동하며, 공간과 분위기 전환을 유도할 수 있는 장점이 있음

▌ 생생마을 '귀농·농사 플러스' 프로그램

○ 기존의 귀농·귀촌 지원 및 귀농인 거주시설지원 사업 등과 연계하여 귀농·귀촌인의 농촌살림 지원 상생교육 프로그램을 운영

○ 귀농·귀촌인과 지역주민이 융화하는 프로그램으로 농촌살림에서의 상생과 지혜를 찾아가는 주민 참여형 교육 프로그램 성격을 지님

3) 유통·판매거점형 생생마을 육성

▌ 목적 및 필요성

○ 마을공동체는 인적·물적 자원을 활용하여 수익을 창출하는 비즈니스 조직으로써 특성을 지니고 있으며, 경제적 자립화를 위한 시장대응력이 중요한 요소로 작용함

○ 개별 마을단위에서 가치사슬의 완결성을 확보하는데 어려움을 호소하고 있으며, 특히 생산·가공 이후의 유통·판매에 대한 어려움을 호소하고 있음

○ 유통·판매 역량을 갖추고 있는 마을을 거점으로 상호 연결망을 강화하여 시장대응력을 높여가는 전략이 요구됨

▌ 추진방안 및 사업내용

❍ 유통·마케팅 역량을 갖춘 생생마을을 선정, 마을공동체의 상품 판매를 전문적으로 지원하는 온·오프라인 거점조직으로 기능하도록 지원(사례 : 유통형 마을기업)

❍ 급격하게 성장하는 온라인시장에 진입할 수 있는 기회제공과 안정적인 판매채널 확보, 지속적인 품질관리 및 고객관리가 가능하도록 지원

❍ 광역단위에서 마을의 유통·판매망을 촘촘히 하기 위해 마을 간 협업체계를 구축하고, 마을기업, 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제조직과 연계하여 지역공동체의 시장경쟁력을 강화해가는 방향으로 추진

다. (생활·자치) 생활수요 대응 자치역량 강화

1) 생생마을 평생학습 생태계 조성

▌ 목적 및 필요성

❍ 마을에서 학습과 교육은 교류와 자치활동이 생산되는 장으로 주민 스스로 계획·실행하는 과정에서 마을의 역량이 문화로 형성되어 나타나는 작용을 함(이규선, 2017)

❍ 농촌마을의 고령화 영향으로 문화·복지, 경관·환경 등 비소득 활동에 대한 관심과 수요가 높아지고 있으며, 이를 기반으로 하는 마을만들기 유형이 증가하는 추세임

❍ 이러한 환경변화를 반영하여 마을공동체의 사회적 자립화 역량을 지속적으로 높여가기 위한 활동으로 평생학습 관점의 접근방식과 지원사업의 확장이 필요함

❍ 외부강사에 의존하는 경향이 높은 가운데 프로그램을 유지하기 위해서는 별도의 재원 마련이 요구되는 상황에서 이를 효율적으로 지원할 수 있는 방안이 요구됨

❍ 따라서 마을주민이 주도적으로 평생학습 프로그램을 기획·실행해갈 수 있는 생태계를 구축하는 방안을 제안함

▌ 추진방안 및 사업내용

○ 수요조사를 통해 농촌마을에 특화된 평생학습 프로그램을 개발하여 지원하고, 평생학습 분야 선도마을을 지정하여 인근 지역주민들이 참여할 수 있도록 개방적으로 운영

○ 전담강사를 육성하여 지원하고, 마을주민을 대상으로 프로그램을 이끌어갈 수 있는 강사 육성하여 지속성을 강화해가는 체계를 구축

○ 농촌마을 평생학습 민간자격증 과정을 운영하여 청년, 귀농·귀촌인 등의 유입과 활동을 지원

○ 평생학습 프로그램, 지역사회서비스투자사업 등 사회·복지분야의 관련 정책과 연계하여 프로그램을 발굴 및 운영

2) 생생활력 마을돌봄 프로그램

▌ 목적 및 필요성

○ 마을은 다양한 구성원들이 지역성을 기반으로 살아가는 공간이자 생활공동체로써 주민들의 생활수요를 충족해나가기 위한 프로그램과 콘텐츠 지원이 요구됨

○ 마을에서 충족하기 어려운 일상생활의 다양한 수요(환경개선·노인돌봄·생활안전 등)가 증가하고 있지만 공공 사회서비스 전달체계의 한계로 사각지대가 발생하고 있음

○ 외부자원에 의존해오던 방식에서 벗어나 마을주민들이 공동체 방식을 통해 주도적으로 생활수요에 대응해갈 수 있도록 지원함으로써 사회적 자립화 역량을 강화

▌ 추진방안

○ 마을이 주도적으로 마을의 수요와 필요를 파악하고, 주민참여를 통해 공동체 방식으로 해결해가는 활동에 대하여 지원하는 방식으로 운영

- 필요시 사회·복지 분야 등 정책사업을 연결하고, 민간의 봉사활동 및 동호회활동과 연계하여 추진

❍ 마을돌봄 프로그램 운영에 필요한 사업비를 지원, 마을에서는 공동기금을 활용하여 일정수준의 자부담을 해결하는 방식으로 운영

▌지원활동 분야

❍ 생활밀착형 서비스 제공 활동(예시)

- 간단한 집수리, 독거노인 돌봄활동, 치매예방 서비스, 생활안전 순찰활동, 환경정화 프로그램, 쓰레기 분리수거, 탄소중립 에너지 저감 실천활동 등

❍ 공유경제 실천 및 편의제공 활동(예시)

- 공유경제(도서·공구대여 등), 아동 등·하교, 병원동행, 이불세탁 서비스 제공 등

▌참고사례 : 경기 행복마을관리소[15)]

❍ 주요 활동 : 지역밀착형 안전·환경·복지 순찰활동, 주민 생활밀착형 서비스 제공(공구대여, 택배보관, 여성안심귀가 등), 취약계층 복지증진 활동(돌봄서비스 등), 문화사업 등 지역특색사업 기획 및 운영 등

❍ 주민생활과 밀접한 7개 분야 정책사업을 지역 특성에 맞게 연계 추진(도시재생, 공동체, 복지, 문화, 주민자치, 주거복지, 사회적경제 등)

- 이동 푸드마켓 서비스 자원 순환을 위한 공유상자 운영 문화나눔 사랑방 등
- 찾아가는 홈케어 방역 서비스 코로나 우울 예방을 위한 반려식물 물고기 나눔 사업 등

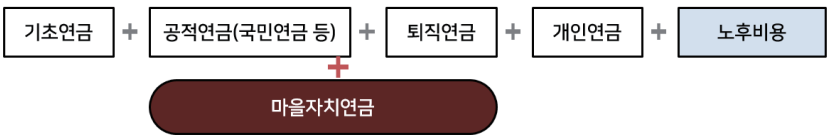
15) 경기도 홈페이지(https://www.gg.go.kr) '경기 행복마을관리소, 좀 더 알아보기'에서 작성함

3) 생생마을자치연금제도 확대 지원

▌ 목적 및 필요성

❍ 마을의 기능을 유지하기 위해 주민들이 주도하여 경제적 활동 수익을 마을공동체의 공동이익으로 환원해가는 마을자치연금제도를 확대 시행

❍ 농촌마을 주민의 고령화가 심화되고 있는 가운데 안정적인 노후생활과 삶의 질 향상을 위해 필요한 최소한의 사회안전망 구축



[그림 5-2] 마을자치연금 구성체계

❍ 마을만들기를 통해 구축한 소득기반을 활용, 주민복지에 대응해가는 사업모델 정착과 인구유입 효과를 기대

▌ 추진방안 및 사업내용

❍ 지원대상 : 생생마을만들기 활성화단계 정책사업을 성공적으로 추진한 마을공동체

- 자체사업을 통해 안정적 수익기반을 확보하고 있으며, 연금의 일부를 부담할 수 있는 마을
- 마을주민 총회를 통해 합의를 완료하고, 사업추진을 위한 자치규약과 부지를 확보한 마을

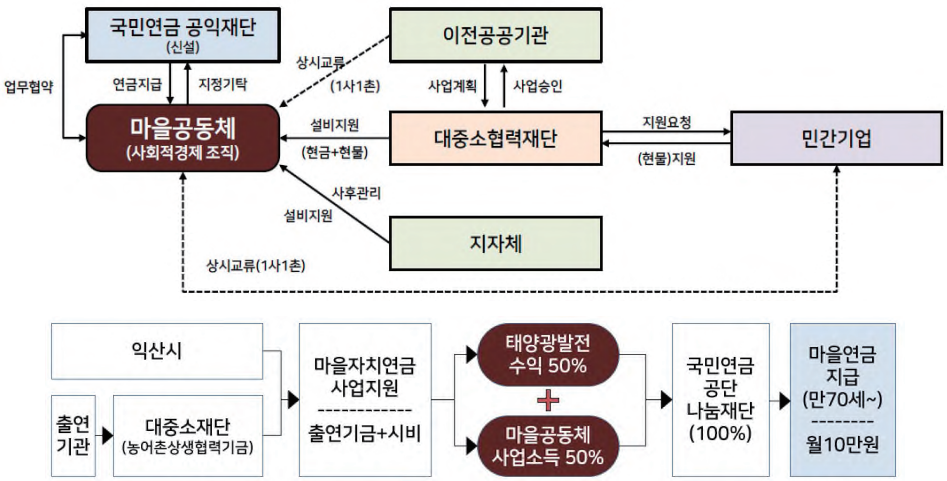
❍ 사업내용 : 경제적인 수입이 발생하는 시설, 또는 설비에 대한 설치비 지원

❍ 지원규모 : 연 2개소, 개소당 150백만원 (도 34%, 시·군 32%, 농어촌상생협력기금 34%)

❍ 적용분야 : 에너지 발전시설(태양광〈70㎾이상〉, 축산분뇨 바이오매스 등), 유통·물류 시설(가공시설, 저온저장고 등), 스마트팜 운영 등

○ 운영방식 : 마을공동체가 진행하는 마을만들기 사업의 소득 중 일부와 신규 시설·설비 운영을 통해 발생한 수익금을 합산하여 주민들에게 정기적으로 지급

- 지급 비율 및 대상은 사업의 추진형태와 수익모델을 고려하여 행정과 주민의 합의를 통해 조정 가능
- 국민연금공단과 해당 시·군이 공동으로 마을자치연금을 설계하여 필요 설비를 지원하고, 사업비는 도와 시·군, 대중소기업농어업협력재단이 분담하여 투자



[그림 5-3] 마을자치연금 추진체계 및 운영구조(익산시 사례)

○ 관련근거 : 「농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌 지역개발 촉진에 관한 특별법」 제12조(농어업인등의 복지증진)

○ 고려사항 : 지속가능하고 자립적인 운영을 위한 지역자산화 전략을 추진

- '지역자산화'는 공공시설물의 소유권 운영권 관리권 중 일부 권한을 지역공동체에 양도하거나 이양하여 지역공동체의 자산으로 전환시키는 일련의 과정을 의미함(한승욱, 2017)
- 마을주민 전체의 동의와 참여를 기반으로 사업에 대한 이해도와 전문성을 높이는 과정이 필수적으로 요구되며, 새롭게 도입되는 공공시설물에 대한 자립적인 운영과 관리 구조를 만들어야함
- 이를 위해 필요한 자원(재원·인력 등)을 확보하고, 다양한 경험과 노하우를 갖춘 공공기관 및 관련 기업 등이 참여·협력해가는 방식의 추진체계 구축이 요구됨

▌ 참고사례 : 익산시 성당포구마을[16)]

❍ 추진과정

- 2006~2020년 농어촌전통테마을 선정을 시작으로 다양한 지역개발사업 추진
- ('09)농촌체험휴양마을, ('10)팜스테이마을, ('12)전통발효음식마을, ('15)농촌융복합산업 사업자 인증, ('16)자유학기제 현장체험처, 체험관광형 슬로푸드마을, ('20)제3회 농촌마을가꾸기 경진대회 수상 등
- 2021.7.14 전국 제1호 마을자치연금 정책사업 추진

❍ 사업내용

- 추진단체 : (유)성당포구 마을자치연금 발전소
- 신재생에너지 태양광발전설비 지원(70Kw) : 금강체험관30, 슬로푸드체험관30, 야외화장실10

❍ 총사업비 : 151백만원(시비 80백만원, 협업기관 출연기금 71백만원)

❍ 협업기관 : 국민연금공단, 한국전기안전공사, 한국국토정보공사, 농업기술실용화재단, 새만금개발공사, 우리은행, 한솔테크닉스(현물/패널) / 대중소기업농어업협력재단(기금관리)

[표 5-1] 마을자치연금 참여주체별 주요 역할(익산시 성당포구마을 사례)

참여주체	주 요 역 할
시	· 마을공동체 선정기준 설정 및 공모 실시, 수익의 다각화 및 극대화 경영컨설팅 지원 · 태양광 발전설비 예산 지원, 마을 내 전담인력 관리 · 연금 지급 등 사업전반 및 사후관리 모니터링(정기 또는 수시)
국민연금공단	· 대·내외 자료분석 및 사업 기본모델 설계, 연금제도 컨설팅 및 지급 가이드라인 제시 · 태양광 발전설비 예산 지원, 국민연금 나눔재단 조직(마을자치연금 지급 및 관리)
협업기관	· 사업추진(수익창출 시설 또는 설비)을 위한 재정 · 현물지원(출연)
마을공동체	· 총회를 통한 의견수렴 및 마을연금 제안에 대한 규약 추가 · 매월 공동체 소득의 일부를 연금 지급에 활용 가능하도록 적립 · 지속가능한 마을공동체 수익창출을 위한 노력 · 합리적 기준 마련을 통한 구성원 만족도 향상 노력 · 마을주민 간 연대를 통한 주민참여 분위기 조성

16) 익산시(2021.7), 황영모(2021)을 참고하여 작성

○ 운영구조

- (시설설비) 익산시와 국민연금관리공단을 통해 태양광 발전설비 예산을 지원
- (연금재원) 태양광발전 수익과 마을공동체 사업소득의 일부를 연금지급 활용
- (지급관리) 국민연금공단 나눔재단을 통하여 마을자치연금 지급 등 관리 운영
- (지급대상) 성당포구마을 영농조합 조합원(62명) 중, 만 70세 이상 주민 28명
- (비지급 대상) 마을 실 거주자가 아니거나 마을 거주기간 기간이 5년 이하인 자

라. (연계·지원) 자립화 역량 지원체계 개선

1) 생생마을 자립화 역량진단 및 관리체계 마련

▌ 목적 및 필요성

○ 생생마을만들기 정책을 통해 1,021개의 생생마을을 조성하는 등 양적인 성과를 거두었으나 정책사업 지원에 대한 기본자료만 관리되고 있는 상황임

○ 마을만들기 통한 지속가능한 발전과 역량 단계별 육성에 따른 정책의 성과를 파악하기 위해서는 진단·평가와 환류 체계가 필수적으로 요구됨

○ 생생마을의 전반적인 운영현황과 자립화 정도를 파악할 수 있는 역량진단 및 관리체계를 마련함으로써 마을의 수준에 맞는 역량강화와 실효적인 지원체계 구축에 기여

▌ 추진방안 및 사업내용

❍ 진행방식 : 생생마을에 대한 전반적인 운영현황과 자립화 역량을 진단하기 위한 실태조사를 정기적으로 실시(광역-시·군 중간지원조직 연계 추진)

❍ 지표개발 : 마을의 자립화 역량을 조사하여 진단할 수 있는 객관적인 지표를 개발하고, 역량진단 및 관리·활용을 위한 가이드라인을 마련

- 진단지표는 마을만들기를 통해 마을의 역량이 변화된 정도를 측정하는데 주안점이 있으며, 마을만들기의 육성 단계, 공동체 사업과 활동의 유형, 참여 주체 등 특성을 반영하여 구조화함
- 마을공동체가 기본적으로 갖춰야 할 역량과 마을만들기 정책사업에서 성과지표로 제시하는 요소를 종합적으로 고려하여 도출
- 마을 자립화를 위해 요구되는 내부역량으로는 인적역량과 물적역량이 있으며, 지역이 보유하고 있는 자원을 효율적으로 운영하는 조직역량, 내외부와 상호작용하는 사회적역량, 이를 종합적으로 지원하는 지원역량 등 고려

❍ 결과활용 : 조사 및 분석 결과를 DB화하여 통합적으로 관리하고, 이를 토대로 마을만들기 육성 단계에 따른 맞춤형 정책설계 및 역량강화 프로그램 등을 지원하는 체계를 구축

2) 생생마을만들기 지역협약 추진

▌ 목적 및 필요성

❍ 마을은 외부세계와 끊임없는 상호작용이 이루어지는 개방된 공간이며, 지역사회의 다양한 공동체와 지속적인 교류·협력을 통해 사회적역량을 강화해가는 방향성이 요구됨

❍ 생생마을만들기는 마을공동체 기반의 농촌활력 창출과 지역사회의 지속가능한 순환구조 만들기를 목표로 추진하고 있으며, 정책의 성과가 경제적·사회적 측면에서 지속성과 순환성을 확보해야 하는 과제가 있음

❍ 마을의 자립화를 위해서는 내부의 부족한 자원과 역량을 지역사회를 구성하는 다양한 주체들(공동체)과 상호협력을 통해 보충하고, 마을만들기의 가치를 확장해가는 지속가능한 협력체계를 구축하는 것이 주요한 과제임

▌유형① : 행정부서 간 협약

❍ 마을만들기의 사업·활동, 생활수요가 사회·문화·복지·환경·교육·에너지 등 다양한 영역으로 확장되고 있으며, 이를 통합적으로 지원하기 위한 지원체계를 구축

❍ 행정의 추진의지와 협력 정도가 마을공동체의 활성화에 중요한 영향을 미치고 있지만 부서 간 칸막이는 여전히 마을만들기의 장애요인으로 작용하고 있음

❍ 사업 중심의 지원방식에서 탈피하여 마을 중심의 종합행정을 목적으로 행정기관의 부서 간 협약을 체결, 정책의 전달체계 개선과 정책사업 간 연계성을 강화

❍ 협약추진에 따른 결과가 행정기관에 대한 성과평가에 반영될 수 있도록 인센티브 구조를 마련하여 운영

▌유형② : 지역기업·공공기관 - 마을 협약

❍ 지역기업·공공기관과 마을이 상호협약(자매결연)을 맺고, 지속적인 관계 형성과 교류가 가능하도록 지원하는 체계를 구축

❍ 마을만들기를 선도적으로 추진하고 있는 마을이 거점이 되어 지역의 다양한 마을공동체가 결합하여 다양성을 확보해가는 방식으로 추진

❍ 코로나시대를 겪으면서 가깝고 익숙한 여행지에서 오랫동안 머무르기를 희망하는 '로컬관광(농촌관광, 팸투어, 체험 프로그램 등)'이 확산되는 추세에 전략적으로 대응

❍ 마을에 머무르며 주민들과 관계를 맺고, 마을의 상품·서비스를 소비하며, 지역의 특색을 느낄 수 있는 차별화된 콘텐츠 개발과 프로그램 운영에 집중 지원

❍ 기업과 공공기관을 대상으로 ESG 경영에 도농상생 마을공동체 협약모델과 탄소중립 실천활동이 반영될 수 있도록 유도

참고문헌

참 고 문 헌

REFERENCE

권기덕 & 정남식. (2020). 자립형 지역공동체 형성 구성요소가 주민참여태도에 미치는 영향: 서울시 용산구 해방촌 도시재생사업을 중심으로. 한국지역개발학회지 32(1). 89-118.

김경화. (2020). 마을 만들기 과정에서의 주민참여를 통한 공동체 역량 강화 관계 분석 [박사학위, 충북대학교대학원].

김선기. (2006). 자립형 균형발전체제 구축 연구. 한국지방행정연구원.

김주원. (2017). 마을공동체 역량진단과 지원체계 구축 방안. 강원발전연구원.

김태곤, 정기환 & 송미령. (2006). 농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일 간 비교연구: 지역사례연구를 중심으로. 한국농촌경제연구원.

박경숙 & 박능후. (2001). 저소득층 여성가정 생활실태조사 및 자활프로그램 개발. 경기도.

박상우 & 이혜진. (2016). 경북북부지역 내생적 경제기반 조성방안. 한국은행.

박진도 & 박경. (2000). 일본의 내발적 지역개발 전략에 관한 연구: 농산촌 지역의 내발적 발전 사례 분석을 중심으로, 사회경제평론 제14호.

박진영. (2015). 마을만들기 시민역량모델 개발 및 교육요구도. 평생교육연구 21(4). 77-110.

배균기, 황영모, 조원지, 서환석, 이병훈 & 박로운. (2021). 전라북도 생생마을만들기 실태분석과 발전 방향 연구. 전북연구원.

서정민 외. (2018), 농촌형 주민자치 활성화 방안 연구, 지역재단 지역순환경제센터

서휘석. (2019). 마을 만들기를 통한 지역공동체 활성화에 관한 연구: 진안군 마을 만들기를 중심으로. 한국자치행정학보 33(4). 107-129.

신중진, 김일영 & 배기택(2013). 지역공동체 역량강화를 위한 마을만들기 추진방안 연구. 국토계획 48(6). 43-56.

안현찬 & 구아영. (2016). 서울시 마을공동체 지원사업 성과평가와 정책과제. 서울연구원.

여관현. (2013). 마을 만들기를 통한 공동체 성장과정 연구: 성북구 장수마을 사례를 중심으로. 도시행정학보 26(1). 53-87.

여관현. (2015). 주민학습과 실천을 통한 마을만들기의 지속가능성 연구: 성북구 장수마을 사례를 중심으로. 한국도시행정학회 학술발표대회 논문집 2015. 69-92.

원광대학교 산학협력단. (2019). 익산시 마을연금제 도입 모델 개발 연구.

유정규. (2014). 충남 살기좋은 희망마을만들기사업의 점검과 개선방안 연구. 충남발전연구원.

이규선. (2017). 평생학습마을만들기 참여실천연구: 시흥시 사례를 중심으로 [박사학위, 공주대학교대학원].

이원주 & 이유직. (2013). 단계별 주민역량강화를 통한 농촌마을만들기의 효과 연구: 전라북도 진안군을 대상으로. 농촌계획 19(4). 269-281.

이자성 & 김종숙. (2011). 정보화마을의 자립운영 요인에 관한 탐색적 연구: 경상남도 정보화마을을 중심으로. 한국지방자치학보회 23(1). 105-128.

익산시. (2021). 익산시 마을자치연금 지원사업. 내부자료.

전라북도. (2020). 2020년 전라북도 생생마을만들기 추진지침.

전라북도 농어촌종합지원센터. (2020). 2020년 전라북도 농어촌종합지원센터 위탁사업 실적보고서.

전라북도 농어촌종합지원센터 홈페이지 www.전북마을포털.com

조윤호. (2016). 지역개발사업 모델에서의 자립에 대한 연구: 월드비전 '아동을 위한 자립마을 사례'. 국제개발협력연구 8(3). 37-72.

조재준 & 남재걸. (2020). 마을만들기에서 지역공동체 조직의 활동에 관한 사례 연구. 한국지방자치학회보 32(1). 35-60.

최성호 & 김성균. (2008). 지역 마을 공동체 만들기를 통한 자립 방안 모색. 충북연구원.

한국마을지원센터협의회. (2015). 『2015 전국마을선언』.

한승욱. (2017). 도시재생 활성화를 위한 지역자산화 방안. 부산발전연구원 BDI 정책포커스 325호.

황영모, 길청순, 배균기, 송원규, 이창한, 이인우, 유진현, 이병훈, 정호중, 박세현, 임아영 & 사공희년. (2020). 국가 먹거리 종합전략 수립 연구. 전북연구원.

황영모 & 이현민. (2016). 전라북도 마을만들기 현황과 활성화 전략: 정책의 통합·연계와 지원체계 강화 방안, 전북연구원 이슈브리핑 150호.

황영모, 조원지, 이병훈, 정호중 & 박로운. (2020). 도농융합상생의 기본구상과 대응전략. 전북연구원.

Deng. (2007). Using a revised importance-performance analysis approach: The case of Taiwanese hot springs tourism.

Oh. (2001). Revising importance-performance analys.

Matzler & Sauerwein. (2002). The factor structure of customer satisfaction: an empirical test of the importance grid and the penalty-reward-contrast analys.

정책연구 2022-08

생생마을만들기 정책의 자립화단계 도입 방안 연구

발 행 인 | 권 혁 남
발 행 일 | 2022년 2월 28일
발 행 처 | 전북연구원
55068 전북 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696
전화: (063)280-7100 팩스: (063)286-9206

ISBN 978-89-6612-379-7 93520

본 출판물의 판권은 전북연구원에 속합니다.

OPEN 공공누리
출처표시 상업용금지 변경금지
공공저작물 자유이용허락

jthink 전북연구원

55068 전라북도 전주시 완산구 콩쥐팥쥐로 1696
Tel 063. 280. 7100
Fax 063. 286. 9206

www.jthink.kr

비매품/무료
93590
9 788966 123797
ISBN 978-89-6612-379-7