2018-CR-01-06
작은 연구 좋은 서울 18-06

서울시 마을기업 정체성 반영한 평가지표 개발 방안

강명신

서울연구원
The Seoul Institute

서울시 마을기업 정체성 반영한 평가지표 개발 방안

연구책임

강명신 서울시마을기업연합회 공동대표

연구진

전선영 서울시마을기업연합회 사무국장
강순영 보태기교육컨설팅협동조합 연구팀장

이 보고서의 내용은 연구진의 견해로서
서울특별시의 정책과는 다를 수도 있습니다.

요약

마을기업 정체성 반영한 평가지표 없어 지역성·공동체성·기업성 위주 개선 필요

마을기업 정책수립에 한계…목적에 맞는 평가지표 부재가 원인

2015년 임대보증금지원이 중단된 이후, 지정 마을기업의 증가세는 크게 둔화되었고 마을기업의 성과는 명확하게 측정되지 않고 있다. 마을기업의 성과에 대한 평가지표는 재무적 성과와 일자리창출 숫자 이외에 특별한 것이 제시되고 있지 않아 마을기업 정책이 의도했던 목표를 얼마나 달성하고 있는지 객관적인 평가가 불가능한 상황이다. 그 성과와 과제 평가를 기반으로 한 적정한 정책수립에서도 한계가 뚜렷하다.

지역균형발전을 목표로 한 행정안전부 마을기업 정책의 기조에 부합하면서도, 서울시 소재 마을기업의 특성을 반영한 마을기업 정책이 정비·정립되지 않으면 현재 마을기업 당사자들과 지원정책이 부딪힌 정체상황을 극복하기 어려워 보인다. 지역관계망과 공동체에 기반해 주민의 힘으로 지역 및 주민 당사자의 필요와 욕구를 해결하는 미션을 가지고 있는 마을기업 본연의 목적에 부합하면서, 서울이라는 특수한 지역의 성격을 반영한 평가지표 개발이 시급하다 할 수 있다.

현행 평가지표는 도시형 마을기업 정체성 충분히 반영하지 못해

우선 현행 마을기업 평가지표를 보완하기 위해 주요 한계점들을 짚어보았다. 현행 지표에 대한 평가는 마을기업 정책관계자들과 마을기업 당사자들의 면접조사 결과 공통적인 평가와 시사점이 있는 견해를 추출하는 방식으로 진행하였다. 요소별 한계점은 아래 표와 같다.

[표 1] 면접조사에서 드러난 현행 행정안전부 마을기업 평가지표 주요 한계

구분	한계내용
기업성에 기울어진 지표 구성	기업성 항목만 세분화, 배점 비율이 높음
	마을기업의 핵심 미션을 평가하는 전략적 관점 부재
공동체성, 공공성, 지역성에 대한 모호한 평가 요소	공동체성에 대한 지표가 모호하고 구체성과 현실성이 떨어짐
서울시의 특수성이 충분히 반영되지 못한 평가 체계	공동체성이 파괴된 도시라는 특수성 반영 미흡
	공동체적 관계망이 비즈니스 전략의 중심임을 간과
사회적 경제조직으로서 마을기업 정체성 반영 부족	지역문제를 풀어가는 마을기업의 과제를 과소 반영
	구성원의 자기 정의에 대한 측정요소가 추상적
	사회적 경제조직다운 다양한 특성이 반영되어 있지 않음

마을기업 정체성·사회적 경제 가치 고려해 평가지표 재구성 필요

면접조사 결과를 종합하면, 새롭게 도시형 마을기업에 적합한 지표로 포함해야 할 요소는 다음과 같다.

첫째, 해당 기업이 공동체적인 관계망에 기반을 두고 있는지, 공동체적인 관계망을 통한 선순환을 실제로 만들어내는지를 평가해야 한다. 또한 공동체성을 제대로 평가하려면 지역성, 공공성, 지속가능성 항목 중 공동체성을 뒷받침하는 것은 공동체성과 통합하여 평가할 필요가 있다. 일자리 창출의 경우 배점이 너무 높아 다른 요소를 압도하므로 이를 조정하고, 공동체적 관계망을 조성하고 유지하는 가운데 일거리를 함께 나눌 수 있는지를 측정하는 방향으로 조정되어야 한다는 의견이 제시되었다. 마을기업이 구성하고 있는 협력적 네트워크에 대한 평가도 포함되어야 한다.

둘째, 마을기업의 사회적 가치를 포함해 기업이 만들어내는 공공적 효용을 측정할 수 있는 평가지표를 만들어야 한다. 마을기업을 정확히 평가하기 위해서는 사회적 경제에서 발생시키고자 하는 사회적 가치에 대한 연구를 바탕으로 도시 마을기업들의 목표에 맞는 평가지표가 마련되어야 한다. 사회적 기업이나 자활기업 등과 분명히 구분되는 마을기업의 특징, 즉 기업의 기반이 되는 '관계망'과 어떤 영향을 주고받는가에 초점을 두어야 한다.

셋째, 인적성장과 조직적 성장에 대한 요소를 평가기준으로 보완해야 한다. 마을기업은 관계망을 중심으로 한 조직이며 지역사회에 영향을 주고받는 주민 당사자로 구성되므로, 마을기업의 내부 인적 성장과 조직적 성장은 지역 역량 강화로 이어지는 중요한 사항이라 할 수 있다.

넷째, 마을기업 당사자가 자기 과제를 설정하고 평가할 수 있는 체계를 기반으로 하여 단계별로 현실적인 성과를 측정하고, 과제를 구체적으로 설정할 수 있는 지표를 구성해야 한다.

이러한 요소를 반영하여 개선한 지표 제안은 다음과 같다.

[표 2] 도시형 마을기업에 적합한 마을기업 지표 제안

평가항목	배점	평가요소
공동체성	30	• 목표한 주민의 필요 및 욕구 해결 정도
		• 참여자 간 충분한 공감대 형성 및 자발적 참여 정도
		• 조합원들의 주요사업에 대한 이해정도
		• 사업추진에서 각 조합원 역할 분담 정도
		• 참여자의 정관과 규정 작성과정에 결합 정도
공공성 및 지역성	30	• 출자자의 지역주민 비율과 출자 규모
		• 제품 및 서비스의 공공성
		• 지역문제 해결에의 기여 정도, 사업계획과 지역상황의 조화
		• 지역주민이 상품과 서비스, 영업 외 기업활동에 참여 정도
		• 지역 단체들과의 구체적인 상호 역할로 연결되어있는 정도
기업성	30	• 선순환이 가능한 매출(구조) 확보
		• 사업계획의 구체성 및 타당성, 필요 기술 및 자원 보유 여부 등
		• 선순환이 가능한 지역 소비자망 확보 여부

평가항목	배점	평가요소
		• 생산 과정에서 발생하는 조합원의 물질적·비물질적 기여, 참여자나 협력자의 물질적·비물질적 기여
		• 지역기반 마케팅 전략 여부와 실현가능성
		• 타 사회적 경제조직과의 협력사업 정도
		• 다른 기업과의 차별성, 제품 및 서비스의 독과점성 등
		• 지역에 적합하고 주민이 필요로 하는 다양한 방식의 일거리 창출
지속 가능성 종합	10	• 기업성, 공동체성, 지역성 등의 종합적 판단을 통해 정부 보조금 지원 중단 이후에도 독자적으로 사업유지가 가능한지 판단
총계	100	

마을기업 정체성에 맞게 수립된 정책 토대로 지표 개발·활용해야

서울시 마을기업에 적합한 지표를 체계적으로 개발해나가는 노력은 계속되어야 한다. 도시에서 마을기업의 지속적인 운영이 어려운 과제이면서, 동시에 주민들이 경제에서 자치적 힘을 키워나가는 데서 꼭 필요한 과제라면 마을기업 관련 정책을 그 정체성에 맞게 수립하고, 그에 기반한 지표를 개발해야 한다.

정책에 기반하지 않은 지표는 추상적일 수밖에 없고, 지표를 통해 성과를 측정한다 해도 그 결과를 적용해 쓸 곳이 없다. 당사자, 행정 모두 측정한 지표를 반영해 다음 단계로 나아가려면 지표와 유기적으로 연결된 정책이 우선적으로 수립되어야 한다.

다양한 관점에서 도시형 마을기업에 대한 정책 연구가 우선되고, 그러한 연구내용에 기반한 지표가 만들어져야 지표를 통한 평가를 피드백하여 현장의 상황에 더 부응할 수 있는 정책이 실행되는 구조를 만들 수 있다. 또한 그러한 마을기업의 기반이 되는 마을공동체가 생성되고, 적절한 네트워크 자원으로 작동하는 데 많은 시간이 걸림을 전제하고 정책을 수립하고 운영하여야 한다.

두 번째로, 서울시는 행안부와 협력하여 도시형 마을기업 유형을 마련해야 한다. 이러한 유형분류에 기반해 도시형 마을기업 연구를 수행하고, 맞춤형 지원전략을 수립해야 한다.

세 번째로, 사회적 경제 철학에 기반한 공동체성, 기업성, 조직적 성장에 대한 세부적 지표를 마련해야 한다. 마을기업 정체성에 적합한 성과측정 지표를 개발하기 위해서는 가장 기본적인 사회적 경제 철학을 바탕으로 해야 한다. 사회적 가치를 평가하는 방법론을 최대한 동원하고 정돈하여 사회적 경제조직에 맞는 가치 측정 방식을 정립해 나가야 한다. 세부적 요소에서는 기업성, 공동체성, 지역성 요소를 균형적으로 배분할 필요가 있다. 마을기업의 목적에 맞게 무엇을 중심적 요소로 놓고, 무엇을 부차적인 요소로 놓을 것인지 논의하고 합의하는 과정을 거쳐 정책관계자와 마을기업 당사자가 동의할 수 있는 범위에서 새롭게 정리해야 한다. 특정한 사회적 가치를 지역이라는 현장에 마을기업이 적용할 때에는 어떤 특징이 발현되는가를 정리하고 이를 지표화해야 한다.

네 번째로, 도시형 마을기업이 가지는 기업성의 특수성을 반영한 지표가 필요하다. 도시형 마을기업은 앞에 언급한 세 가지 기업성의 특징과 또 다른 기업성을 가지고 있다. 도시형 마을기업의 경우, 황폐화된 공동체적 관계망 속에서 어떤 방법으로 공동체적인 관계망을 형성하거나 촉진하면서 자본금을 형성하였는가를 평가하고, 그 규모가 수행하고자 하는 사업에 적합한가는 별도로 평가할 필요가 있다. 상품과 서비스는 일반적 기준에서의 혁신성을 평가함과 동시에 그것이 마을기업이 기반하는 관계망, 구성원들의 필요와 욕구를 얼마나 반영하였으며 얼마나 해결 가능한가를 평가요소에 반영해야 할 것이다.

다섯 번째로, 마을기업 스스로가 지표를 활용하고 성장해 자립할 수 있으려면 정해진 평가지표 외에 자기 기업이 어떤 미션을 수행하는 그룹인지 스스로 해석하고 지표를 설정해 그것을 자가진단할 수 있도록 해야 한다. 마을기업 당사자들의 경험과 의견을 취합하고 반영하여 전문가들의 시각에 갇힌 지표가 아닌, 다양한 지역환경을 반영할 수 있는 지표를 만들어야 한다.

목차

01 | 연구개요 2
1_연구배경 및 목적 2
2_연구내용 및 방법 6

02 | 사회적 경제 관련 지표와 마을기업 지표 10
1_마을기업 관련 대표적 정의, 지표들 분석 10
2_각 정의와 지표로부터 도출되는 시사점 18

03 | 현행 마을기업 평가지표의 한계 22
1_기업성에 기울어진 지표 구성 22
2_공동체성, 공공성, 지역성에 대한 모호한 평가 요소 27
3_서울시의 특수성이 충분히 반영되지 못한 평가 체계 29
4_사회적 경제조직으로서 마을기업 정체성 반영 부족 32

04 | 도시형 마을기업에 적합한 지표 제안 36
1_도시형 마을기업 평가에서 중점을 두어야 할 부분 36
2_도시형 마을기업 평가 지표 제안 46

05 | 서울시 마을기업에 적합한 지표 개발을 위한 과제 52
1_지표의 근간이 되는 서울시 마을기업 정책 정립 52
2_행안부 도시형 마을기업 유형 마련: 도시형 마을기업 연구 및 지원전략 수립 56

3_사회적 경제 철학에 기반한 공동체성, 기업성, 조직적 성장에 대한 세부적 지표 마련 57
4_도시형 마을기업이 가지는 기업성의 특수성을 반영한 지표가 필요 58
5_마을기업 스스로가 성장하고 자립할 수 있는 방식의 평가 체계 마련 60

06 | 평가요소에 대한 선호도 조사결과 64
1_조사결과의 한계와 시사점 64
2_조사결과 64

참고문헌 71
부록 73

표

[표 1-1] 행정안전부 마을기업 신규지정 심사표 4
[표 1-2] 면접조사 대상 리스트 7
[표 2-1] 마을기업 주요 정의와 인자 및 서울시 마을기업과의 적합성 비교 11
[표 2-2] 사회적 경제 관련 지표 정의와 요소 비교 15
[표 4-1] 도시형 마을기업에 적합한 마을기업 지표 제안 50
[표 6-1] 마을기업 정의에 대한 선호도 조사 결과_기업당사자 65
[표 6-2] 마을기업 정의에 대한 선호도 조사 결과_지원관계자 66
[표 6-3] 마을기업 정의를 구성하는 핵심 요소에 대한 선호도 조사 결과 68
[표 6-4] 공공성 요소에 대한 선호도 조사 결과 69
[표 6-5] 지역성 요소에 대한 선호도 조사 결과 69
[표 6-6] 기업성 요소에 대한 선호도 조사 결과 70

01

연구개요

1_연구배경 및 목적

2_연구내용 및 방법

01 | 연구개요

1_연구배경 및 목적

1) 현재 마을기업 성과지표의 현황

2012년 서울시에서 행정안전부의 마을기업과 특성화한 마을기업 정책이 실시된 지 6년차에 들어서고 있다. 2016년 현재 서울시 마을기업은 114개, 유효기업 수 94개로 가동률 82%로 파악되고 있다(서울시사회적 경제지원센터 2016년 성과보고서).

그러나 2015년 임대보증금지원이 중단된 이후로 지정 마을기업의 증가세는 크게 둔화되었고, 마을기업의 성과는 명확하게 측정되지 않고 있다. 마을기업의 성과에 대한 평가지표는 재무적 성과와 일자리창출 숫자 이외에 특별한 것이 제시되고 있지 않아 마을기업 정책을 실시하고자 했던 목표를 얼마나 달성하고 있는지 객관적인 평가가 불가능한 상황이다. 따라서 그 성과와 과제 평가를 기반으로 한 적정한 정책수립에서도 한계가 뚜렷하다.

지역균형발전을 목표로 한 행정안전부의 마을기업정책의 기조에 부합하면서도, 서울시 소재 마을기업의 특성을 반영한 마을기업 정책이 정비·정립되지 않으면 현재 마을기업 당사자들과 지원정책이 부딪힌 정체상황을 극복하기 어려워 보인다. 지역관계망과 공동체에 기반해 주민들의 힘으로 지역 및 주민 당사자의 필요와 욕구를 해결하는 미션을 갖고 있는 마을기업 본연의 목적에 부합하면서, 서울이라는 특수한 지역의 성격을 반영한 평가지표 개발이 시급하다고 할 수 있다.

또한 마을기업 스스로도 스토리와 사례를 제시하는 것 외에 마을관계망과의 상호작용을 자가진단함으로써 기업의 성과를 객관적으로 측정하고, 기업 정체성에 적합한 발전방향 및 방안을 도출할 수 있는 가이드라인이 없는 상황에서 벗어나야 한다.

2) 발생하는 문제

현행 마을기업 관련 지표는 신규 마을기업 지정평가 항목이 유일한데, 그 항목 구성을 보면 마을기업의 일반적인 특징과 도시형 마을기업의 특수한 특징이 구체적이고 세부적으로 반영되어 있지 않고 형식적 기준 위주로 이루어지고 있다.

행정안전부의 현재 신규 마을기업 지정 평가항목은 공동체성/공공성 및 지역성/기업성/안정적인 일자리 창출로 구성되어 있다. 각 배점은 20/20/40/20이며 수익사업적 측면에 대한 비중이 60%로 압도적으로 높다.

지역주민들의 필요와 욕구를 지역자원을 활용해 기업적 방식으로 풀어간다는 마을기업, 특히 서울시 마을기업의 목적과 취지에 맞는 평가항목이라는 동의를 받기는 어렵다.

이러한 평가항목 설정에 마을기업을 운영하는 주민들은 이질감과 거부감을 느끼고 있으며 마을기업이 지향하고 생산해내는 가치, 지역의제에 개입하고 이를 풀어가는 방식, 현재 마을기업의 성장단계와 맞지 않는다는 평가를 하고 있다.

이후 지정된 마을기업 운영에 대해 평가하는 점검사항의 항목은 더욱 심각한데, 사업계획상 사업, 고용계획, 매출계획의 여부를 묻거나 회계관리 시설 장비 계획의 이행여부를 묻는 것에 그치고 있다. 지역사회공헌활동도 예산 이행 여부만을 점검하고 있어 재무적 관점에 갇혀 있음을 확인할 수 있다.

이러한 형식적 준거에 기반한 점검은 마을기업의 정체성과 지향하는 가치에 맞는 현황평가가 이루어지지 않아 마을기업을 운영하는 주민들에게 정책에 대한 불신을 안겨주고 있다. 이러한 평가를 반복적으로 받음으로써 마을기업들은 스스로 정체성에 혼란을 일으키거나, 마을기업 포기를 심각하게 고민하게 되는 상황이다. 나아가 마을기업에 대한 적합한 정책을 마련하는 데 걸림돌이 되고 있다.

[표 1-1] 행정안전부 마을기업 신규지정 심사표

평가항목		배점	평가지표
공동체성		20	• 참여자 간 충분한 공감대 형성 및 자발적 참여 정도 • 지역여건 및 사업내용에 비추어 공동체 구성의 적절성 • 출자자 수(10인 이상 권장) 등
공공성 및 지역성		20	• 출자비율, 지역주민 비율 등 • 활용하는 지역자원의 공공성 및 제품 서비스의 공공성 • 지역문제 해결에의 기여 정도, 사업계획과 지역상황의 조화 • 지역에의 공헌 정도
기업성	상품의 시장성	10	• 상품 및 서비스의 적절성과 우수성, 시장경쟁력 등
	실현 가능성	10	• 사업계획의 구체성 및 타당성, 필요 기술 및 자원 보유 여부 등
	지속 가능성	10	• 시장성, 공동체성, 사업아이템의 특성 등의 종합적 판단을 통해 정부 보조금 지원 중단 이후에도 독자적으로 사업유지가 가능한지 판단
	판매 가능성	10	• 판매계획의 타당성 및 구체적 준비 정도 • 마케팅 전략의 실현가능성
	차별성	5	• 다른 기업과의 차별성, 제품 및 서비스의 독과점성 등
안정적인 일자리 창출		20	• 지역의 안정적 일자리 창출 목표 및 달성 가능성
가점부여 분야		1 1 3 5 1 3 3 3	• 전통시장 활성화를 목적으로 마을기업을 신청한 경우 • 사회적협동조합을 설립하여 마을기업을 신청한 경우 • 신유형 마을기업(새로운 지역자원 발굴, 공공서비스 창출 등)으로 신청한 경우 • 청년참여형 마을기업으로 신청한 경우 • 여성가장이 마을기업 대표 또는 출자자로 참여하는 경우 • 예비마을기업으로서 모범적으로 운영한 경우 • 빈집, 폐교 등 활용방안을 포함하여 마을기업을 신청한 경우 • 행안부 주관 창업아이디어 경진대회 참가자가 신청한 경우 ※ 가점 분야는 중복되지 않으므로 신청 시 1가지 분야만 선택해서 신청 ※ 관련 내용을 증빙할 수 있는 자료 첨부 필수
총계		100	

3) 적정 성과측정 지표 개발의 필요성

서울시 마을기업의 현 위치를 파악하고, 앞으로 나가야 할 방향을 알기 위해서는 도시형 마을기업의 정체성과 미션에 기반을 둔 균형적인 평가를 할 필요가 있다.

또한 도시형 마을기업을 운영하는 주민 당사자와 정책을 지원하는 행정 사이의 소통, 주민과 지역사회 주체들 간의 소통, 운영 주체인 주민 간의 소통에서 기준이 될 수 있는 요소를 확인해 더 명확한 비전 공유, 목표 수립, 정책 지원이 가능하게 할 필요가 있다.

나아가 서울시 마을기업을 운영하는 주민 스스로가 지속가능성을 확보할 수 있는 다양한 방법을 모색할 수 있도록 이들에게 동기부여가 되고, 공감되는 지표가 제시되어야 할 것이다.

4) 연구의 목적

이 연구를 통해 서울의 도시형 마을기업과 그 마을기업이 기반을 두고 있는 마을 관계망 간의 주고받는 상호영향을 파악하고 유형화하여 서울시 마을기업에 적절한 기초적 평가지표를 개발하고자 한다.

또한 서울시 마을기업의 특수성과 목적에 걸맞는 성과평가를 위해 재무재표, 일자리창출 숫자 외에 지역문제 해결, 주민들의 필요와 욕구 해결이라는 마을기업 본연의 목적을 어떻게 달성하고 있는가를 측정할 수 있는 지표를 개발하고자 한다.

그러한 지표에 대한 기초연구를 통해서 마을기업 스스로가 마을기업 정체성에 맞는 기업활동을 하고 있는지를 자가진단할 수 있는 가이드라인과 이를 지원하는 정책 수립의 방향을 제안하고자 한다.

2_연구내용 및 방법

1) 연구내용의 구성

이 연구의 주요 내용은 마을기업을 진단, 평가하는 주요 기준을 기초적으로 도출하는 것이다. 그 세부적 내용은 다음과 같다.

첫째, 마을기업 성과평가에서 당면하고 있는 적절한 평가지표가 마련되지 않아 발생하는 정책적 문제를 우선 분석했다.

둘째, 마을기업 현행 성과평가 기준을 분석했다. 이는 마을기업 평가지표에 관련한 선행연구 조사, 마을기업 선정 당시 사용된 심사 자료 분석, 이후 성과보고 자료 등에 대한 분석을 포함한다.

셋째, 마을기업에 대한 해외, 국내 연구 분석을 통해 마을기업을 평가하는 주요 기준 도출에 활용하였다. 협동적 소유 구조와 민주적인 운영 방식, 비즈니스 모델 및 인적구성의 지역관계망 밀접성, 주민들의 필요와 욕구를 해결하기 위한 기업의 설립·운영 목적, 공동체적 지속가능성 확보 여부 등이 그 기준들의 주요 내용이다.

넷째, 마을기업 현장을 운영하고 있는 당사자, 마을기업을 지원하는 생태계 주요 인적 자원들이 바라보는 평가의 주요 기준들을 도출하였다.

2) 연구방법

(1) 문헌조사

마을기업과 관련된 선행연구조사, 특히 도시형 마을기업과 관련된 연구보고서 및 논문, 마을기업과 관련된 서울시 및 자치구의 행정 자료 등을 조사하였다.

(2) 면접조사

서울시 중간지원기관의 실무책임자, 자치구의 사회적 경제지원센터 및 마을공동체지원센터 종사자, 과거 서울시 마을기업 인큐베이터로 일했던 활동가와 인터뷰

를 진행하였다.

(3) 사례조사

마을기업의 전형성을 갖추고 있다고 평가되는 기업을 5개 선정하여 마을기업 평가지표에 대한 인터뷰를 진행하였다. 그 선정 기준은 다음과 같다.

① 3년 이상 업력이 있을 것
② 지속적으로 사업 운영 중일 것
③ 협동적 소유구조가 명확할 것
④ 사업목적이 마을기업에 부합할 것

[표 1-2] 면접조사 대상 리스트

구분	성명	관련 직책
마을기업 지원 기관 및 관련 단체 관계자	유ㅇㅇ	전 서울시마을공동체종합지원센터장
	김ㅇㅇ(a)	전 서울시마을기업연합회 이사장
	이ㅇㅇ(a)	현 서울시사회적 경제지원센터 관련부서 팀장
	정ㅇㅇ	현 ㅇㅇ구사회적 경제지원센터장
	윤ㅇㅇ	현 ㅇㅇ구사회적 경제지원센터 육성팀장
	김ㅇㅇ(b)	전 서울시 마을기업 인큐베이터
	안ㅇㅇ	전 서울시 마을기업 인큐베이터
마을기업 당사자	박ㅇㅇ(a)	우리동네 나무그늘협동조합
	박ㅇㅇ(b)	아리청정중곡시장협동조합
	이ㅇㅇ(b)	강북행복한돌봄협동조합
	최ㅇㅇ	성미산좋은날협동조합
	조ㅇㅇ	감성마을협동조합

02

사회적 경제 관련 지표와 마을기업 지표

1_마을기업 관련 대표적 정의, 지표들 분석

2_각 정의와 지표로부터 도출되는 시사점

02 | 사회적 경제 관련 지표와 마을기업 지표

1_마을기업 관련 대표적 정의, 지표들 분석

1) 도시형 마을기업에 대한 접근 관점의 차이

우선 지표에 대한 평가를 시작하기에 앞서, 지표 평가의 기준을 마련하기 위해 문헌조사를 통해 마을기업에 대한 대표적 정의들을 살펴보았다. 또한 각 정의에서 마을기업을 평가하는 주요 인자를 무엇으로 설정하고 있는지를 비교함으로써 서울시 소재 마을기업 현황과의 적합성을 살펴보았다.

이 연구에서 살펴본 대표적 정의와 구성 주요 인자는 ① 행정안전부의 현행 마을기업 정책[1], ② 전 서울시마을기업사업단의 마을기업 정의와 지표(2012~2015)[2], ③ 호소우치의 커뮤니티 비즈니스 정의와 지표[3], ④ 장원봉의 마을기업(영국의 개발 트러스트 분석에 기반)[4] 네 가지이다.

각 마을기업에 대한 정의, 주요 인자, 서울시 마을기업 현황과의 적합성은 다음 표와 같다.

---

1) 행정안전부, 2018, 「2018년 마을기업 육성사업 시행지침」.

2) 서울특별시, 2015, 「서울시 마을기업, 1056일의 기록」.

3) 김윤호, 2010, "커뮤니티 비즈니스의 개념정립에 관한 연구: 사회적기업과의 구분을 목적으로", 「한국사회와 행정연구」, 제21권 제1호, p.275~299.

4) 장원봉, 2017, "서울시 마을기업 신모델 개발 사업", 사회투자지원재단.

[표 2-1] 마을기업 주요 정의와 인자 및 서울시 마을기업과의 적합성 비교

구분	정의	주요 인자	서울시 마을기업 현황과 적합성
행정안전부 (서울시 사회적 경제지원센터, 현행)	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업	• 기업성 : 사업을 통해 수익을 얻는 사업조직 : 시장경쟁력, 순수민간기업과 경쟁이 치열한 사업은 부적합 : 지속가능성(순이익 적립, 재투자 유보금을 기준으로 함) • 공동체성 : 출자자의 이익과 마을기업 전체의 이익 실현 : 5인 이상 출자 필수, 10인 이상 출자 권고 : 다양한 주민 및 지역 내 이해당사자 의견 반영 : 지역순환경제 구축을 위해 노력 • 공공성 : 마을기업 경제적 이익과 함께 지역사회 전체 이익 실현 : 지역사회공헌활동 이행 : 민주적 절차에 의해 운영 : 일자리 및 소득창출을 위해 노력 • 지역성 : 지역에 뿌리를 두고 : 지역에 소재하는 자원 활용 : 지역주민이 주도 (출자 회원 및 고용인원 70%)	• 기업성이 지나치게 강조되어 있음. • 지역주민이 지역문제를 풀어가는 수단으로서의 마을기업의 공동체성이 형식적 조건에 치우쳐 있으며 경제적 역할이 강조되어 있음. • 사회적 경제조직으로서 마을기업은 사회적 기능과 경제적 기능이 균형있게 정의되어야 하지만, 경제적 기능에 치우친 정의임. • 서울시의 사회적, 경제적 현황이 반영돼 있지 않음. • 공공성에 대한 규정이 '지역사회 공헌'으로 좁게 해석되어 있음.

구분	정의	주요 인자	서울시 마을기업 현황과 적합성
서울시 마을기업 사업단 (서울시마을공동체종합지원센터, 2012-2015)	마을공동체의 가치와 철학을 실현하는 범용적 수단으로서의 기업이며, 개념 주민욕구 및 지역문제 해결을 목적으로 한 공동체 미션을 가진 마을주민의 자발성에 바탕을 둔 협동조합 원리의 사회적경제 조직	• 마을필연성 마을의 필요와 자원 지역의 정체성(특성) • 자립 가능성 지역사회와의 협동적 관계 출자금 및 협동적 자본 • 공공성 공공복지, 사회적 문제 해결 취약계층 이용 마을에 대한 재투자	• 마을공동체의 가치와 철학에 대한 해석이 균질적이기 어려움. • 주민의 욕구와 지역문제 해결을 모두 포괄하여 공동체 관계망의 점도가 낮은 서울시의 특징을 반영하였음. • 범용적 수단으로서의 기업에 대한 규정은 명확한 편임. • 인자들이 해석의 여지가 다양한데, 세부 인자들이 제시되고 있지 않아 성과 측정을 하기에는 충분하지 않음.
호소우치의 커뮤니티 비즈니스 (2004)	지역특성에 따라 천차만별이고, 지역이 갖고 있는 독창성을 살려 주민에게 삶의 방식과 일의 방식을 포함하여 생활 전반에 관한 주체성을 기초로 인간성을 회복하는 것이며, 쇠퇴한 지역커뮤니티를 재생하여 지역경제와 문화, 풍토를 순환시키고, 지역의 유지와 발전을 가능하게 하여 자율형 사회를 만드는 것	*** 필요조건** • 사업성: 자원봉사단체, 정책형 npo, 자치회 등과 구별되는 개념, 사업수입이 1/3 이상 • 지역성: 지역사회의 수요를 대상으로 사업을 전개, 단순한 사업입지는 조건이 아님. *** 충분조건** • 혁신성: 지역사회의 문제를 해결하기 위한 사업내용과 목적이 필요 • 시민성: 지역사회의 시민이 운영 주도권을 가짐. 시민자본이 1/3 이상 • 공공성: 지역사회의 환원·비수익사업이 10% 이상	• 지역적 특성에 따라 매우 다양한 형태의 마을기업이 있는 현황을 수용할 수 있는 정의임. • 기업적 형태에 지나치게 큰 비중을 두지 않되, 사업성에 대한 규정 역시 분명히 함. • 쇠퇴한 지역커뮤니티의 재생이라는 개념이 서울시의 현재 특징과 부합하는 측면이 있음. • 지역성에 대한 개념이 분명한 편이지만 공공성에 대한 개념은 다소 약함.

구분	정의	주요 인자	서울시 마을기업 현황과 적합성
장원봉의 마을기업 (영국의 개발 트러스트)	지역공동체에 의해 소유되고 운영됨. 지역사회의 지속 가능한 재생을 성취하거나 혹은 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적 그리고 문화적 이슈들을 제기하는 목적으로 가지고 있음. 독립적으로 운영되지만 다른 민간, 공공, 그리고 제3부문 조직들과의 협력관계에서 일하고자 함. 기업과 자산 소유권을 통한 수입 생성으로 보조금 지원에 대한 의존을 줄이고자 하며, 모든 상업적 이윤은 원칙적으로 조직 혹은 지역공동체에 재투자됨.	• 지역공동체에 기반한 경제활동에 대한 실용적 정의 • 지역사회 영향을 구체화하고 문제해결 목표설정을 명확하게 함 • 재정적 지속 가능성뿐만 아니라 지역사회의 다양한 긍정적인 변화를 극대화한다는 '성공'에 관한 폭넓은 이해와 정기적 평가 • 지역주의와 보충성의 원리에 기초한 지역주민들의 소유권과 통제권을 통해 풀뿌리 역량 강화 • 지역공동체의 적극적인 자산소유를 통한 자본 획득과 사업 다각화 기반 마련 및 시민자산화 노력 • 마을기업의 개방적인 회원제도를 통한 적극적인 주민참여와 지역거버넌스를 통한 사회적 자본 형성 • 마을기업들의 협력적 컨소시엄 구성을 통한 지역주민들에게 효과적 서비스 전달 및 사업 경쟁력 제고	• 지역공동체에 의한 소유와 운영으로 현재의 서울시 마을기업들보다 강화된 기준을 가지고 있음. • 경제적 기준에 국한되지 않고 다양한 지역사회의 문제를 풀어가는 방식과 도구로서의 기업을 명시적으로 규정하고 있음. • 지역공동체에 대한 재투자가 보다 명시적임. • 시민자산화에 대한 지향 역시 뚜렷함. 서울시 마을기업들이 임대료, 부동산 자산화의 문제를 심각하게 겪고 있는 현황에 비추어볼 때 의미 있는 요소라 할 수 있음.

위와 같이 네 가지 정의와 지표를 살펴본 결과, 마을기업의 성과를 측정하는 지표에서는 다음과 같은 요소를 고려해야 할 것으로 보인다.

첫째, 서울이라는 지역의 특수성을 고려해야 한다.

서울은 공동체적 관계망이 심각하게 파괴된 곳으로 마을공동체적 관계망을 회복하는 것 자체가 마을기업의 큰 미션이 될 수 있는 특징을 가지고 있으며, 상품과 서비스의 대체재가 많은 곳에서 마을기업의 기업적 경쟁력 확보 방향은 어디에 있는지 충분한 연구가 필요하다.

둘째, 지역관계망에 기반을 둔 사회적 경제 기업모델이란 무엇인지 정의해야 한다.

마을기업, 커뮤니티 비즈니스에 대한 해석이 화폐적 필요와 욕구 충족이지만, 재무적 기준으로 좁게 이루어져서는 안 된다. 마을기업이 추구하는 기업모델은 무엇인가에 대한 규정은 사회적 경제라는 폭넓은 바탕에서 이루어져야 한다.

셋째, 마을기업을 둘러싼 이해관계자와 그에 따른 접근방식을 구분해내야 한다.

마을기업이 육성정책 특히 지원정책의 한 유형으로 구분되면서 발생하는 평가방식의 문제를 주의해야 한다. 마을기업에서 가장 중요한 이해관계자는 정부부처가 아니라 주민이며, 지역사회의 구성원이다. 이들의 입장에서 보았을 때 마을기업이 도달해야 하는 성과의 우선순위란 무엇인지를 반영해야 한다.

2) 사회적 경제 관련 지표 정의와 요소 분석

다음으로 사회적 경제와 관련한 영역에서 진행된 대표적인 지표들을 살펴보았다. 지표체계가 구체적으로 마련되어 있지 않은 마을기업에 비해 어느 정도 이론적 바탕을 두고 개발된 세 가지 지표 혹은 진단 도구를 비교하였다.

그 세 가지는 ① 사회적 경제기업 조직진단 도구(김성기)[5], ② 사회적 가치 지표(한국사회적기업진흥원)[6], ③ 커뮤니티 비즈니스 성과 지표(김명진)[7]로 이들은

각각 다른 분석모델에 기초해 사회적 경제 혹은 사회적 가치를 측정할 수 있도록 연구된 모델들이다.

이들을 각각 ㉠ 지표의 정의, ㉡ 가치 평가의 필요성 및 목적, ㉢ 대상 및 내용, ㉣ 측정모형, ㉤ 지표의 특성, ㉥ 지표의 중요도(가중치) 6개 항목으로 나누어 그 특성을 비교해 보았다. 항목별 상세내용은 [표 2-2]와 같다.

[표 2-2] 사회적 경제 관련 지표 정의와 요소 비교

	사회적 경제기업 조직 진단 도구: 김성기 (EFQM을 기반으로 C3모델에 기초)	사회적 가치 지표: 한국사회적기업진흥원 (IRIS의 5대 카테고리 참조)	커뮤니티 비즈니스 성과 지표: 김명진 (BSC에 기초)
지표의 정의	사회적 경제기업의 조직 운영 원리인 소셜미션, 민주적 거버넌스, 이해관계자의 참여, 사회적 경제적 가치 창출, 파트너십 형성 및 자원 연계, 혁신 및 협동의 조직 문화 등의 요소를 기존 우수모델의 프로그램에 반영한 것	사회적기업(사회적 경제 조직)이 조직 활동을 통해 창출한 사회적 가치와 사회적 영향을 측정하는 과정	커뮤니티 비즈니스의 균형적 성장을 위한 적합성 높은 측정 시스템
가치 평가의 필요성 및 목적	제도적 기준이나 요건이 다루는 한계를 극복하고 성장단계별 맞춤형 지원 서비스 개발을 위해 조직의 발전 수준을 진단하고 점검할 수 있는 도구 마련	사회적 경제조직이 창출하는 사회가치 수준 파악 및 발전 방향 제시 다양한 지원사업 선정 시 사회가치 측정 결과의 직접적인 활용 또는 참고 자료로 활용될 수 있도록 사회가치에 대한 정보 제공	지역활성화를 위해 설립되고 운영되는 비즈니스의 한 영역으로 창출된 수익은 지역에 재투자됨으로써 지역을 발전시키는 형태의 기업인 CB의 비전을 수립하기 위한 전략적 목표를 수립하기 위함

5) 김성기, 2014, "사회적 경제기업 조직진단 도구 개발 연구-사회적 경제형 Excellence Model(V.1.0)". 에스이임파워 사회적협동조합.

6) 한국사회적기업진흥원, 2017, 「2018년 사회적 가치 지표(SVI) 활용 매뉴얼」.

7) 김명진, 2012, "균형성과표를 활용한 커뮤니티 비즈니스 성과지표 개발 연구". 전남대학교 문화전문대학원 석사학위 논문.

	사회적 경제기업 조직 진단 도구: 김성기 (EFQM을 기반으로 C3모델에 기초)	사회적 가치 지표: 한국사회적기업진흥원 (IRIS의 5대 카테고리 참조)	커뮤니티 비즈니스 성과 지표: 김명진 (BSC에 기초)
대상 및 내용	사회적 경제 기업	사회적목적을 추구하면서도 재화 및 서비스의 생산 판매 등 영업 활동을 하는 기업	커뮤니티 비즈니스 조직
측정 모형	• 촉진자 부문: 리더십, 정책 및 전략, 이해관계와 관리, 파트너십 및 자원연계, 품질관리 • 성과 부문: 고객성과, 이해관계자 성과, 사회적 성과, 핵심 성과	• 사회적 성과 조직 미션 : 사회적 가치 추구 여부, 사회적 성과 관리체계 구축 사업활동 : 주사업활동의 사회적 가치, 사회적 경제 생태계 구축, 사회목적 재투자 조직운영 : 운영의 민주성, 근로자 지향성 • 경제적성과 재정성과 : 고용창출 및 재정성과, 노동성과 • 혁신성과 기업혁신 : 혁신성 (기업 운영 및 제품)	• 이해관계자 관점 : 지역주민 참여율, 사업 연계 내용/ 횟수, 경영 참여율, 이해관계자 만족도 • 지속가능성 관점: 1인당 매출액, 국가보조금 현황, 지방재정 기여 비율, 지역고용률, 근로자 구성, 취약계층 구성비 • 내부프로세스 관점 : 의사결정 프로세스 단축, 정보공유 정도, 업무프로세스 단축, 업무전산화 비율 • 학습과 성장 관점 : 경영성과 공시, 외부교육 지원 현황, 내부교육 만족도, 연간훈련 지수
지표의 특성	• 복합적 목적을 갖고 있는 다중목적 조직인 사회적 경제기업의 특성을 반영 • 사회적 경제기업에는 다양한 이해관계자 및 사회자본이 참여함을 고려 • 사회적 경제기업은 대체로 사람중심의 민주적 의사결정구조(지배구조)를 택하고 있음을 고려 • 혼합적 자원동원을 통한 지속가능성을 추구함을 고려함	• 사회적 기업의 정의를 요약하여 공통요소를 추출, 핵심 키워드를 혁신, 사회적 가치, 경제적 가치로 구성 • 사회적기업육성법과 협동조합기본법, 사회적기업 육성 기본계획, 협동조합 원칙 등의 공통적인 가치지향을 참조	• 전체 지역민들에게 지역의 미래에 대한 비전을 보여주고, 공유된 미래를 창출할 수 있는 성과측정이 되어야 함 • 변화의 노력에 초점을 맞춰야 함 • CB는 경제적인 성과와 사회적인 성과로 나타나는 수익성을 추구하는 모델임. 양적 성과와 질적 성과의 균형측정이 필요함

	사회적 경제기업 조직 진단 도구: 김성기 (EFQM을 기반으로 C3모델에 기초)	사회적 가치 지표: 한국사회적기업진흥원 (IRIS의 5대 카테고리 참조)	커뮤니티 비즈니스 성과 지표: 김명진 (BSC에 기초)
지표의 중요도 (가중치)	• 핵심성과 300 • 리더십 100 • 파트너십 및 자원관리 115 • 품질관리 125 • 정책 및 전략 70 • 이해관계자 관리 90 • 이해관계자 성과 80 • 고객성과 60 • 사회적 성과 60	• 사회적 성과: 60 - 조직미션 10 - 사업활동: 30 - 조직운영: 20 • 경제적성과: 30 - 재정성과: 30 • 혁신성과: 10 - 기업혁신: 10	• 이해관계자 관점: 32% • 학습과 성장 관점: 25% • 내부프로세스 관점: 22% • 지속가능성 관점: 21% -------- 지표별 종합적 가중치 • 지역주민 참여율 10% • 지역과 사업연계 10% • 내부교육 만족도 10% • 1인당 매출액 6%

위와 같이 세 가지 지표 측정모델을 살펴본 결과, 마을기업의 성과를 측정하는 지표에서는 다음과 같은 요소를 고려해야 할 것으로 보인다.

첫째, 마을기업의 가치 측정을 통해 무엇을 구현하고자 하는지를 구체적으로 설정하여야 한다. 세 가지 지표 측정 모델들은 모두 지표를 통해 달성하고자 하는 목표가 분명하며 각 정의에 해당하는 활동을 활성화 혹은 지원하기 위한 목표가 명시되어 있다.

둘째, 가치 평가 대상 본연의 목적에 맞게 측정모형을 설계하여야 한다. 도시형 마을기업의 경우 마을기업 창업과 운영의 목적에 맞는 측정모형이 구성되어야 한다. 정부의 단기적인 정책 목표를 우선시하다 보면, 도시형 마을기업을 창업하고 운영하는 주민들의 목표와 부합하지 않는 문제가 발생할 수 있다.

셋째, 사회적 성과와 내부적 성장에 대한 균형 잡힌 지표 설계가 필요하다. 사회적 성과에는 재무적인 지속가능성과 사회적 가치 생산이 모두 포함된다. 어느 한 쪽만을 강조할 수 없으며, 두 가지 측면이 마을기업의 특성에 맞게 세부 요소로 측정되어야 한다. 또한 마을기업이라는 사회적 경제조직의 내부적 성장에 대한 평가도 성과지표에 포함되어야 한다. 세 가지 지표 측정 모델들은 모두 내부적 성장을 포함하여 구성되었는데, 이는 사회적 경제조직의 특성상 내부적 성장이 곧 사회적 가치 생산으로 이어지기 때문이다.

2_각 정의와 지표로부터 도출되는 시사점

1) 사회적 경제 분야로서 현행 마을기업 지표의 한계

사회적 기업을 기반으로 한 지표들을 살펴보면 경제조직의 사회적 측면이 매우 중시되는데, 현재 마을기업과 관련된 지표는 경제조직의 사회적 측면에 대한 관점을 충분히 수용하고 있지 않다.

공동체성, 공공성 및 지역성을 사회적 측면으로 해석할 수는 있으나 그 구체적인 요소가 추상적이고 이를 어떻게 측정할 것인가에 대한 세부사항이 포함되어 있지 않다. 공동체성이 보다 강조되고, 주민참여가 중시되는 마을기업의 경우 현재의 성과지표가 적합성이 더욱 떨어지는 원인으로 보인다.

또한, 현행 지표는 사회적 경제 기업의 다양한 사회적 가치 창출 분야 중 하나인 '일자리 창출'이 매우 비중 있게 별도로 책정되고 있다. 마을기업다운 방식의 '일자리 창출'이 무엇인지에 대한 기준 마련 논의가 미흡한 가운데, 왜 마을기업을 평가할 때 이 부분이 공동체성, 공공성 및 지역성과 같은 비중으로 고려되어야 하는지의 근거가 부족하다고 할 수 있다.

2) 마을기업 성과측정 지표에서 고려되어야 하는 주요 요소들

기존에 연구된 지표를 살펴보면, 사회적 기업을 기반으로 한 지표와 커뮤니티 비즈니스를 기반으로 한 지표는 그 인자 특성이 상이하다. 이는 영역별로 기업을 설립, 운영하는 목표가 다르기 때문에 자연스러운 일이다. 따라서 마을기업의 성과를 측정하는 지표를 구성할 때에는 마을기업이라는 사회적 경제조직을 만들고 운영하는 목표에 맞는 인자를 선택해야 한다.

특히 도시형 마을기업의 경우 재무적 지속가능성 측면과 이해관계자 측면, 지역사회 기여 측면의 균형을 어떻게 잡을 것인가가 매우 중요하다.

도시형 마을기업은 파괴된 공동체적 관계망을 재구성하면서, 주민들의 필요와 욕구를 경제적 방식으로 해결하되, 민주적인 소유와 운영 방식으로 이에 도달한다는 목표를 두고 있다. 따라서 재무적인 지속가능성은 앞선 세 가지를 달성하는데 수단적인 성격으로서 작동하여야 하며, 평가지표의 인자도 이러한 관계하에서 구성되어야 한다.

또한 마을기업의 특징상 기업을 소유하고 운영하는 주체들이 주민이고, 기업이 연결하는 자원이 지역자원이므로 이 두 측면을 평가할 수 있는 적정한 요소가 포함되어야 한다. 현행 지표는 이에 대한 평가지표가 당위적인 수준의 문장으로만 표현되어 있다. 민주적인(공동체적인) 소유 형태 유지와 운영방안 발전, 참여자들의 성장, 지역자원과의 네트워킹 활성화 등 마을기업 본연의 특징에 맞는 성과를 측정할 수 있는 구체적인 인자들이 반영되어야 한다.

03

현행 마을기업 평가지표의 한계

1_기업성에 기울어진 지표 구성

2_공동체성, 공공성, 지역성에 대한 모호한 평가 요소

3_서울시의 특수성이 충분히 반영되지 못한 평가 체계

4_사회적 경제조직으로서 마을기업 정체성 반영 부족

03 | 현행 마을기업 평가지표의 한계

우선 현행 마을기업 평가지표를 보완하기 위해 주요 한계점들을 짚어보고자 한다. 현행 지표에 대한 평가는 마을기업 정책관계자들과 마을기업 당사자들의 면접조사 결과 공통적인 평가와 시사점이 있는 견해를 추출하는 방식으로 진행하였다. 정책관계자들과 당사자들의 의견에서 공통적인 부분과 상이한 부분이 있어 이를 구분하여 모두 기술하였다.

1_기업성에 기울어진 지표 구성

1) 기업성 항목만 세분화, 배점 비율이 높음

첫 번째로 공공성, 지역성, 공동체성 등 다른 주요 요소보다 기업성에 맞춰진 요소의 배점이 높은 편이다.

관계자들의 평가는 우선 공공성과 지역성의 배점이 이전보다 축소되고 기업성의 배점이 지나치게 늘어난 것이 서울시 소재 마을기업을 평가하는 데 부적합하다고 보는 의견이 우세했다.

> *"평가지표에 공공성과 지역성이 굉장히 중요했는데, 이를 뭉쳤다는 것은 20점 정도만 보겠다고 했던 것 같아요. (반면에) 기업성 부분은 점수가 굉장히 높더라구요. 마을기업이 처음에 진입을 할 때 상품의 시장성이 갖춰져야 배점이 10점인데 이 정도를 가지고(준비해서) 못 들어와요. (마을기업은) 지역에서 만들어 가는 것인데 평가지표로 (시장성을) 10점이나 넘은 부분이, 거의 점수를 못 받고 가실 것 같아요. 실현, 지속, 판매 가능성 전부 더 생각해 봐야 할 것 같아요."_윤○○*

"서울은 농어촌과 달라요. 이러한 지표 배점은 부적절하죠. 서울에서 기업성은 여건이 많이 다르죠. 시장의 경쟁상황이나 협력관계든 농어촌, 중소도시와 비교 불가하고 매우 복잡해요." _김○○(b)

정책사업이기 때문에 기업성을 반영하는 것은 불가피한 측면이 있지만, 지역별로 특성을 반영하지 못한 것에 대한 대안이 필요하다는 견해도 있었다.

"서울의 상황을 충분히 반영한 것 같지는 않다고 생각해요. 행안부에서 만든 마을기업의 틀이 있는 것 같고. 거기다 맞추려고 하는 건 있죠. 마을기업이라는 것이 기업이라는 타이틀을 쓰는 순간 지속가능성, 기업성을 볼 수밖에 없고요. 정책적으로 기업성을 강조하는 것이 틀렸다고 생각하지는 않지만, 어떤 특성을 지역별로 반영할 것인가... 행안부가 평가를 하면 일반적인 기조가 있어야 하고, 그러다 보니 (행안부 평가는 일반적 기조로 적용하는데) 서울은 인적자원이 풍부하나 공동체 자원이 부족하다는 느낌이 들고요. 지역별로 맞는 지표가 적용될 필요가 있어요. 서울시 심사로 마무리한다고 했을 때, 그런 정책으로 치열하게 가서 서울시의 어떤 모습을 반영할지 논의가 필요하다고 봅니다. 그런 부분에서 부족한 부분이 있다고 느끼고요." _이○○(a)

또한 지속가능성을 위한 노력이 재무적·매출적 기준에서만 평가되므로 현장에서 적용하기 어렵다는 견해도 있었다. 즉, 마을기업을 운영하는 주체의 입장에서 중요하게 생각하는 것은 다양하며 이에 따라 평가가 다면적으로 이루어져야 하는데, 재무적인 지속가능성 평가에 치우쳐 있어 평가지표를 기업의 자가진단에 활용하기가 어렵다는 것이다.

"(재무적) 지속가능성을 위해 많이 노력했지만, 이것이 저희의 미션이라고 생각하고 하지는 않았습니다. 매출 한 달에 천만 원도 안 나오는데 200명 정도의 조합원들이 매출을 많이 내려고 하는 것은 아니란 말이에요. 수익성을 거부하거나 그런 것도 아니지만 이를 위해서보다는 공동체를 만드는 데에 많이 중점을 두고 했습니다. 어정쩡한 조직을 만들지 않으려면, 수학을 잘하는 사람에게 영어를 요구하지 말고, 그 조직마다 잘하는 것에 대해 인정하고 박수를 해 줘야 하는 것입니다." _김○○(a)

마을기업을 운영하는 당사자들은 기업성을 핵심적 평가 사항으로 두기에는 마을기업이 처해있는 상황과 조건, 미션과 맞지 않다는 견해를 주로 내놓았다. 즉, 현행 지표가 측정하는 기업성은 마을기업의 '색'에 맞는 내용이라고 보기 어렵다는 것이다. 기업성에서 세부적인 지표를 제시한 것의 의도가 상품의 경쟁력을 주요한 요소로 선정한 것인데, 이것이 마을기업의 특성에 맞지 않는다는 해석이었다. 또한 시장경제의 영역에서 같은 기준으로 이를 평가하는 것이 적절하지 않다는 의견도 함께 나왔다.

일자리 창출의 경우 일반적인 일자리에 대한 기준을 적용하는 것은 마을기업의 현재 상황과 맞지 않다는 의견이었다. 서울시 소재 소규모 자영업 기준의 마을기업들이 대부분인데, 4대보험 제공 일자리의 창출을 평가 기준으로 삼기에는 적절하지 않기 때문인 것으로 설명되었다. 일자리 창출을 어떻게 해석할 것인가에 대한 의견은 뒤에 더 구체적으로 제시되어 있으므로 이 항목에서는 간략히 언급하도록 하겠다.

"기업성이 상품의 시장성과 판매가능성 차별성은 굉장히 어려운 내용이었어요. 기업은 수익이 나야 일자리가 나오는 것인데, 매출이 많을 수가 없죠. 일반 마을기업은 자영업인데(자영업의 규모와 조건에 있음), 단지 협

동조합의 방식으로 운영되는 것 이외에는 다를 것이 없어요. 그런데 매출이 다른 기업보다 낼 수 있을 것인가 고민이 큽니다." _조○○

"지표 자체는 합리적이라고 생각합니다. (다만) 마을기업은 돈을 벌기 위해 만난 것이 아니기 때문에 공동체성과 운영하는 부분(재무적 지속가능성)이 충돌하게 되어 있습니다. 배점에 관해서는 공동체성, 지역성이 20점 정도면 그렇다고 치고, 상품성과 시장성은 판매 가능성, 지속가능성, 차별 가능성 안에 포함되는 이야기에요. 나름대로 세분화시킨다고 했지만 이건 별로 세분화시킬 배점이 아니라고 생각합니다. 이는 상품의 우수성, 강조성을 나타내기 위한 배점이라는 생각이 들어요. 상품은 대기업과 중소기업의 경쟁력이 모든 부분에서 다르기 때문에, (마을기업은) 우리들만의 색은 있을 수 있지만 (일반적으로 이야기하는) 기업적인 부분에서 당연히 밀릴 수밖에 없습니다." _최○○

2) 마을기업의 핵심 미션을 평가하는 전략적 관점 부재

기업성에 배점이 기울어진 지표가 나오게 된 원인으로는 마을기업의 핵심 미션이 우선적으로 평가될 수 있는 전략적 관점이 녹아있지 않다는 의견이 제시되었다.

마을기업을 운영하는 것은 재무적으로 이익을 쌓거나 자산을 만들려는 것이 주목적이 아니므로 마을기업을 통해서 무엇을 우선 해결할 것인지가 지표에 녹아있어야 한다는 것이다.

이러한 의견은 당사자들의 평가에서 분명하게 드러난다. 즉, 기본적인 인건비를 감당할 수 있는 정도의 매출과 일하는 사람들의 만족도가 중요하다는 입장이다.

"지금 현재로서는 이 정도라도 있어야 하는 것 같아요. 마을기업을 평가

할 때 지표가 있어야, 잣대라는 게 있어야 하기 때문에. 여기에 공공성이 첨가되어야 하는 것이 아닌가 생각해요. 자산을 쌓아야 하는 것이 아니기 때문에요. 그렇게 되면 (자산을 쌓으면) 불안감은 줄겠지만, 아직은 수익을 더 내야 한다거나 부담을 줄 필요는 없을 것 같아요. 물론 주민들이 마을을 위해서 버는 돈이지만 최소한의 인건비에 대한 것은 항상 고민이 돼요. 어느 정도 일하는 사람들이 만족만 하면 성공한 마을기업이라고 생각합니다." _ 이○○(b)

"기업성 점수가 너무 많은 것 같습니다... 마을기업이 수익을 내면 좋겠지만 그것이 핵심이라기보다는 마을 관계망이나 커뮤니티에 사람들이 참여하는 것을 통해 마을을 만드는 것이 마을기업의 미션이라고 생각해요."

"지표에서도 이런 것을 강조하기보다는 지속가능한 수준에서 반영하고, 전략적 노력을 반영해야죠... 오히려 마을기업이 되기 위해서는 마을적 지반을 가지고 있느냐, 그것을 만들어가고 있는가를 중요한 지표로 삼아서 촉진해야 합니다." _ 박○○(b)

또한 마을기업의 정체성에 대한 공감대가 정리되어 있지 않아, 정부와 기업 당사자들이 방향성을 맞춘 전략적 지원이 부재하다는 지적도 이어졌다.

"(정부가) 마을기업의 정체성을 이야기하고 있지만, 마을기업의 정체성을 저희가 마을기업을 이끌어 가는 이런 쪽으로 바라보고 있느냐는 정리되어 있지 않기 때문에 그거에 기반한 전략, 지원이 부재했던 것은 사실이에요." _박○○(a)

2_공동체성, 공공성, 지역성에 대한 모호한 평가 요소

1) 공동체성에 대한 지표가 모호하고 구체성과 현실성이 떨어짐

현행 지표에서 주요 항목으로 제시하고 있는 공동체성은 주관적인 해석이 가능한 질적 지표이지만, 그에 대한 세부척도가 형식적인 요소 중심으로 이루어져 있다는 평가가 공통으로 제시되었다. 실제로 세부척도는 출자자 수, 출자비율, 지역주민 비율 등 형식적 조건이거나, 참여자 간 충분한 공감대 형성, 사업내용에 비한 공동체 구성의 적정성, 사업계획과 지역상황의 조화 등 세부요소를 파악하기 어려운 조건들로 구성되어 있다.

기업성, 지역성보다도 공동체성에 대한 지표는 구체성이 떨어져 마을기업의 핵심적인 요소를 평가하는 데 한계가 있다고 할 수 있다.

"공동체성에서 지표가 굉장히 주관적이고, 가까이에서 들여다보지 않으면 몰라요. 수차례 지역에서 들여다보고 해서 평가를 해야 되는데..." _윤○○

"공동체 20점 배점은, 평가지표가 뭘 평가하는지 모르겠어요. 페이퍼만 보면 알기가 어려운데, 여기 공동체성에 대한 평가항목이 모호해요. 지역여건 및 사업내용에 비추어보면 공동체 구성, 이건 진짜 모호해요. 지역성과 함께 공동체성이 마을기업의 핵심일 텐데." _안○○

이러한 한계를 극복하기 위해 공동체적 관계망에 집중한 지표 개발이 필요하다는 의견도 제시되었다. 교통과 통신이 발달한 서울의 특징을 고려해 지역성과 공동체를 분리하는 것이 아니라 공동체적 관계망을 중심으로 한 유기적인 평가 지표를 개발할 필요성이 있다는 것이다.

"(현행 지표에서) 적절한 부분도 있지만, 지표가 공동체, 지역성, 공공성을 물리적으로 구분하는 게 큰 의미가 없다고 봐요. 서울은 교통, 통신이 발달해서, 하나의 자치구도 대도시 규모죠. 그러므로 행안부 지표가 공동체, 지역성을 나누는 것이 적절치 않다고 봅니다. 공동체 관계망에 집중할 필요가 있어요." _ 김○○(b)

현행 지표의 공공성을 평가하는 방식이 적절하지 못하다는 지적도 있었다. 특히 현재로서는 지표가 선정과정에서만 사용되는데, 선정과정에서 제출되는 계획서는 대체로 아직 현실화되지 않은 것이다. 따라서 선정과정의 공공성 지표와 함께 실제 운영 성과에서의 공공성 평가 방법을 보완해야 한다.

"마을기업 선정 시의 평가항목에서 공공성 부분이 문제라고 생각해요. 현실화되지 않은 것을, 사업계획서의 글로 표현된 '공공성'을 평가하는 것이 맞는지 의문입니다." _ 정○○

3_서울시의 특수성이 충분히 반영되지 못한 평가 체계

1) 공동체성이 파괴된 도시라는 특수성 반영 미흡

정책관계자들의 경우, 서울시 소재 마을기업은 공공성에 대한 해석이 특수할 수밖에 없다는 의견들이 많았다. 농촌에 비해 마을기업을 통해 온전히 생계를 보장받거나 큰 수입을 올리기보다는 주민들의 생활양식을 공동체적 방식으로 재구성해서 서비스를 제공, 문화적 욕구를 충족하는 기업이 많은 상황이라는 것이다.

즉, 서울의 마을기업들은 취약계층 서비스를 제공하는 데만 집중하거나 일자리 창출에만 초점을 맞추고 있지 않고, 생활에서 필요한 요소들을 공동체적인 경제의 방식으로 재구성하는 데 초점을 두는 경우가 많으므로 마을기업의 공공성이란 무엇인가를 규정하는 것이 필요하다.

"도시에서의 마을기업은 안정적인 일자리 창출이 불가하죠. 올 인을 못하니까요. 대체로 1, 2명 말고는 느슨하게 결합이 됩니다. 라이프 스타일을 구성하고 서비스를 제공하는 방식이 많고요. 지방에서의 마을기업이 생산, 판매를 하는 것과는 달라요. 문화적인 욕구를 채워주고 환경이나 생태, 이런 유형의 마을기업들이 우리에게(서울에서) 먹히는 것 같아요. 지역주민과 공공성에 대해 기여하지만 모든 사람을 위한 공공의 재화는 아니기도 하고요, 불특정다수, 모두를 대상으로 하지는 않으니까요."
_윤○○

"정체성적인 특수성이 있는 것 같아요. 서울에선 라이프 스타일을 가지고 가려는 것은 있죠. 자립, 자생적, 다른 색을 살고자 하는 사람들이 모여서 만드는, 마포에서는 그런 성격이 도드라집니다. 차이는 기업의 확장에 (대한 입장에) 있었던 것 같아요. 서비스를 키워서 크게 하려면 뭔가 '색도' 죽이고 비즈니스적인 것을 키워야 하는데 주체들이 그럴 맘도 크게 없었

고요. 도시는 라이프 스타일에 예민한 사람들이 도시문제, 삶의 질과 연관되어 있어서 활동을 하고, 마을기업으로 나오는 경우가 많은데, 여기서 딜레마가 생기는 거 같아요. 시골에 있는 마을기업은 (일반적 의미의) 공공성과 지역 활성화라는 정부의 정책적인 목표가 잘 (반영)되어 있는데, 도시는 그러지 못하거든요. 공공성에 대한 공격에 취약하고, 도시에서 마을기업이 공공적인 주체로 인정받지 못하는 이유가 여기 있었다고 생각해요. (정책에서 생각하는) 마을기업이 아니었던 거죠."_안○○

2) 공동체적 관계망이 비즈니스 전략의 중심임을 간과

서울에서 마을기업은 취약한 마을관계망에 기반을 두고 있으며, 상품과 서비스의 대체재가 너무 많아 재무적인 지속성을 갖추기가 어려운 것이 특징이다. 그러므로 서울에서의 마을기업은 취약한 마을관계망을 복원하는지를 중심에 둔 평가가 이루어져야 한다. 상품과 서비스의 차별성에 대해 평가를 하지 않는 것이 아니라, 그 차별성이 전국적 범위의 것이기보다 그 공동체적 관계망이 작동하는 공동체 단위의 힘에서 기인하는지에 초점을 두어야 한다는 것이다.

"(서울의 마을기업은) 마을 기반이 취약하다고 생각합니다. 동네에서 마을활동으로 등장한 사람이 50만이라고 쳐도, 1,000만 중에 몇 명 안 되는 사람인데, 이마저도 골고루 퍼져 있지 않고. 이런 상황에서 기반이라는 것이 마을에 없다고 생각합니다. 서울의 익명성과 간섭받지 않고 싶어 하는 사람들의 성향이 강력하게 작동하는 것이 사실이고요. 사는 것이 힘들고 사회적으로 걸리적거리는 것이 많은 사람이 많을 텐데, 이들이 마을공동체로 들어와서 이를 해결할 수 있는데 서울에서 공동체 운동에 그렇게 관심이 많이 없는 것 같습니다."_김○○(a)

"서울이라는 (사회적 경제) 생태계가 가장 열악하죠. 대체재가 너무 많아

요. 그렇기 때문에 자기들만이 제공할 수 있는 품질을 유지하고 있는 내공이 없으면 지속성이 힘듭니다. 또한 공동체 관계망 복원이 참 힘들어요. 품앗이를 하고 공동으로 실행하는 과정이 힘들게 느껴진다는 거죠. 농어촌 지방에서 쉽게 해결되는 문제가 (서울에서는) 치밀하지 않으면 굉장히 힘들다는 특징도 있어요." _김○○(b)

물론 여기에서 이야기하는 마을은 과거로 회귀하는 것을 의미하지는 않는다. 현재적 의미에서의 마을공동체란 '사람 간 연결과 협동을 통해 자기결정권을 실현하는 것'이라는 의미 있는 해석을 마을기업 당사자들은 내놓고 있다. 그러므로 재무적인 지속가능성을 평가할 때에도 그렇게 만들어지는 주민을 기반으로 한 비즈니스 전략 여부를 중심에 놓아야 한다는 것이다.

"지방도 이미 도시화가 많이 되었지만, 서울이 워낙 단일 도시로 너무 커요. 그래서 로컬 단위가 없는 것 같고요. 그런 의미에서 익명성 속에 사람이 많이 살고 있고, 과거의 마을로 회귀보다는 개인을 기반으로 하되 사람들끼리의 연결과 협동을 통해 사람들이 자기결정권을 실현하는 것이 (도시에서) 마을이 추구하는 것이라고 생각해요. 그렇다면 누가 그것을 해주냐, 단골고객이 해 주는 거죠. 우리에겐 즉 주민이고요. 그렇다면 우리에게 맞는 비즈니스 전략은 그거에 맞게 하는 것일 수 있고. 우리의 이런 비즈니스 방식을 충분히 인정을 받아야 하는 것이 맞고요. 동네 프랜차이즈와 다르게 마을 관계망을 만들어 장기적인 비즈니스 경쟁력을 만드는 것이 마을기업이다, 이런 부분을 합의해서 인정받아야 하는 것 같아요." _박○○(a)

4_사회적 경제조직으로서 마을기업 정체성 반영 부족

1) 지역문제를 풀어가는 마을기업의 과제를 과소 반영

서울에서 마을기업은 지역문제를 지역활동으로 풀면서 지속가능성과 자립성을 확보하는 방식을 자체적으로 터득해야 하는 어려운 과제를 안고 있다. 현행 지표는 이를 '지역문제 해결에의 기여 정도'라는 것으로 공공성 및 지역성 평가(배점 20점) 사항 중 한 요소로 측정하고 있다.

그러나 현실적으로 서울시 마을기업에서의 지역문제 해결은 곧 관계망을 확보하는 것과 직결되며 지속가능성까지 영향을 주는 사안이다. 즉, 사회적 경제조직으로서 마을기업의 정체성은 '지역문제'를 해결하는 단위라는 것이 매우 중요한데 이것이 지표에 충분히 반영되어 있지 못한 상황이다.

> *"사회적 기업가 정신은 지역의 문제를 지역 활동으로 풀어나가는 것이죠. 이런 서울의 여건에서 외부의 영향을 덜 받고 내부적으로 도우면서, 지속가능성과 자립성을 확보한다면. 말하자면 일자리도 생기고 소득도 생기는 것이 마을기업이라면, 그 마을기업을 유지하고 나의 문제를 해결하는 것이 협동조합 방식이라고 생각해요. 서울은 (이렇게) 하기 어려운 여건이지만 (거꾸로) 잘 활용하면 되기 때문에, 하다 보면 살아남는 성과가 될 것이고, 그게 지역을 바꿀 것이라고 생각해요."_김○○(b)*

2) 구성원의 자기 정의에 대한 측정요소가 추상적

인터뷰에 응한 당사자들은 마을기업은 인증의 여부에 따른 것이 아니라, 기업 구성원들이 자기 미션을 마을기업으로 생각하느냐를 마을기업이라 정의하는 기준으로 더 중요하게 생각하고 있었다. 현행 지표가 공동체성 20점 배점 안에 '참여자 간 충분한 공감대 형성, 자발적 참여 정도'로 추상적으로 구성해놓은 것과 대비되

는 지점이다.

"마을기업 인증과 별도의 문제로 자기의 미션이라고 생각하는 작은 동네에 기업이 있으면 마을기업이 될 수 있겠죠. 사람들이 찾아오는 이유는 일종의 연결과 참여를 이끌어 내고 여러 활동을 하면서 카페를 운영하는 사람에게도 의미가 있다면 마을기업일 수 있다고 봐요. 그냥 서비스적으로 사람들이 많이 오고 그런다고 해서 마을기업이 아니죠. 마을이라고 하는 커뮤니티적 요소가 있거나 카페 운영자가 알든 모르든, 이 공간이 사람들에게 가치가 있게 사용되면 좋겠다 라고 하면, 이벤트를 만들 수도 있고 그렇잖아요. 사람들이 공간에서 새로운 사람들을 만나는 쪽으로 작동하면 마을기업이 될 수 있다고 봐요." _ 박○○(a)

3) 사회적경제 조직다운 다양한 특성 반영 미흡

현행 지표에 대한 평가 중 하나는 마을기업 분야의 특성을 반영할 수 있는 지표는 아니라는 것이다. 마을기업도 다른 사회적 경제조직들과 마찬가지로 '사회적 경제 조직'으로 평가할 수 있는 다양한 특성을 갖고 있다. 이러한 측면을 반영할 수 있는 데이터들을 바탕으로 한 지표가 필요하다는 평가가 있었다.

"마을기업도 사업 자체가 여러 가지 공공성, 일자리 창출, 제조 등의 일이 있기 때문에 (마을기업들의) 이야기를 더 들어서 사회성이나, 마케팅 부분들에 애로 사항을 들어 문서화하여 데이터를 만들고 그런 쪽으로 지원을 해야 해요." _ 박○○(b)

04

도시형 마을기업에 적합한 지표 제안

1_도시형 마을기업 평가에서 중점을 두어야 할 부분

2_도시형 마을기업 평가 지표 제안

04 | 도시형 마을기업에 적합한 지표 제안

앞서 현행 평가지표의 한계에 대한 정책관계자와 마을기업 운영 당사자들의 평가 및 제안들을 살펴보았다. 그에 기반하여 새롭게 도시형 마을기업에 적합한 지표에 포함되어야 할 요소는 무엇인지 정리해보았다.

1_도시형 마을기업 평가에서 중점을 두어야 할 부분

1) 마을기업적 정체성에 기반한 기업성 평가와 선순환 구성 여부

우선 기업으로서 공동체적인 관계망에 기반하는가, 공동체적인 관계망을 통한 선순환을 실제로 만들어내는가를 평가해야 한다.

"기업으로서의 마을 관계망을 만드는지, 확장하는지가 중요해요. 실제로 이를 통해 소비자들이 소비해준다면 그런 성과를 보는 것, 선순환을 실제로 하는지가 드러나는 거죠. 장기적으로 그런 행위를 하는가에 대한 점수를 줘야 한다고 봐요. 성과에 대한 지표를 만들고 점수나 어떤 보상을 줘야, 우리가 할 만하다고 느끼고 계속해서 선순환하며 유지할 수 있죠."_박○○(a)

마을기업의 특성상 공동체성에 대한 평가가 중요한 것은 자명하다. 그러나 공동체성을 제대로 평가하기 위해서는 공동체성에 대한 평가를 형식적 조건을 중심으로 하기보다, 지역성, 공공성, 지속가능성 항목 중 공동체성을 뒷받침하는 것은 공동체성과 통합하여 평가할 필요가 있다는 것이다.

"공동체성의 비율이 더 높아져야 한다고 봐요. 50~60점으로요. 지역성,

공공성, 지속가능성 항목 중에 공동체 방식으로 이루어지는 것이 공동체성에 대한 평가 항목으로 올라가는 거죠. 기업성을 보면, 상품을 개발할 때, 지역 사람들을 타깃으로 해서 만들어져, 지역 사람들만 필요한 상품이 있다면, 이는 그 마을기업에 특화된 상품이죠. 그렇기 때문에 이는 공동체성에 대한 평가로 올라가야 한다고 생각해요. 상품시장성, 지속가능성 중에 지역 공동체 방식으로만 이루어질 수 있는 부분이 있다면 마찬가지로 공동체성에 올려야 한다고 생각해요. 적자라고 해도, 만약 그 상품을 지역 주민들만 구매했다면 의미는 있어요. 다만 그다음 해에는 적자 해소 방안만 찾으면 되죠. 그런 방식으로 바꿀 필요가 있다고 생각해요." _ 김○○(b)

기업성 항목을 어떻게 보완할 것인가에 대한 추가 의견은 다음과 같다. 배점을 지금보다 줄이고, 공동체성 기반 여부를 측정하거나 일자리의 안정성을 측정하는 등의 수정 제안이 있었다. 즉, 도시형 마을기업의 정체성에 맞게 기업성 항목을 보완하자는 것이다.

"기업성에도 공동체성을 기반으로 하는 것을 추가 항목으로 넣던가 아니면 비즈니스 자체의 지속가능성을 이분화해서 넣는다든지 해서 만들 수 있을 것 같아요. 숫자에 관계없이 안정적인 일자리 창출에 대한 평가를 한다든지. 기업성 내용들이 불필요하다기보단 평가 점수에서는 조금 줄이는 것이 필요한 거 같아요. 시장에서 무언가를 한다면 다 이런 부분이 필요하지만, 배점이 너무 높아서 너무 기업성만을 강조하지 않게 해야 해요. 1년차에 마을기업을 한다면, 우리는 관계망을 먼저 만들 것이다, 라고 하면 그 마을기업의 특성에 맞게 중간에 배점을 달리하게 한다고 해도. 기업의 특수성에 맞게 배점을 주거나 항목은 있더라도 같이 합의하는 것이 필요. 성과를 측정하려고 하는 주체가 행정이든 어디든. 처음 사업 목표

를 세울 때도, 무조건 상향해서 잡고 정체하면 안 되는 것처럼 하는데, 일종의 배점을 합의하는 것처럼 그런 식의 지표를 만들어 잡는 것이 현실적인 문제를 인정하는 게 맞아요. 평가도 일방적으로 강요되지 않았으면 해요." _ 박○○(a)

"그리고 기업성의 지속가능성을 이야기할 때, 재무적인 성과를 강조하지 않으면 좋겠습니다. 주류경제의 사정이지 마을기업의 경제는 아니란 말이죠. 주류경제의 룰, 재무적인 성과는 아니에요. 사업계획서에서도 몇 년 후, 3년치 추정예산서를 내고 흑자를 내라는 말은 말도 안 된다고 생각해요." _ 김○○(b)

재무적 평가에서 그 구체적인 항목이 생성된 화폐의 총량을 따지는 것이 아니라, 활동의 결과물로써 평가될 수 있도록 하는 것도 하나의 중요한 방향이다.

"첫째는 상품의 안정성이나, 상품을 개발하기 위해 발전하는 모습이 처음이나 나중에나 똑같으면 그건 발전하는 것이 아니라 퇴보고 상품성은 갈수록 안 좋아집니다. 그런 가능성을 좀 봐야 하고, 항상 재무제표만 봅니다. 얼마나 파는지에 대해서만 중요합니다. 얼마만큼 남는지가 중요합니다. 연구비만 투자해서 천 원만 남아도 발전은 분명한 발전입니다. 이후에 발전 가능성이 충분히 있으니까. 그런 것이나 상품성의 발전을 보는 것이 중요합니다. 재무제표가 안정성만을 이야기하는 것이 아니니까요." _ 최○○

"수입이라는 것이 축척되는 자산의 양보다는 활동의 결과물로서의 수입을 바탕으로 평가될 수 있어야 한다고 생각해요. 일하시는 분들이 가져간 일의 양, 수입, 수수료 등이 그 내용이겠죠." _ 이○○(b)

일자리창출에 관련한 평가 항목은 수정제안이 많았다. 우선 그 배점이 너무 높아 다른 요소를 압도하므로 이를 조정하고, 공동체적 관계망을 조성하고 유지하는 가운데 일거리를 함께 나눌 수 있는지를 측정하는 방향으로 조정되어야 한다는 의견이 제시되었다.

"안정적인 일자리 창출에 점수가 너무 많은 것 같아요. 일자리 창출에 지표가 많이 가는 것 같아서 다른 점수가 중요한데 압도하는 수치네요." *_안○○*

"일자리 지표 역시 마을기업의 정체성에 부합하는 구체성, 적합성을 갖출 필요가 있어요. 일자리도 상시적인 관점은 필요 없고, 일거리 개념으로 확장이 필요하지요. 탈 노동 시대에 일자리는 늘어나지 않아요. 자기가 하고 싶은 일을 하는 일거리 개념으로 가야 한다고 봅니다." *_유○○*

일자리 창출 배점에 대한 강조점이 있는 것은 취약계층 일자리 창출을 마을기업의 필요성으로 해석한 것이다. 여기서 짚어볼 것은 마을기업에서 20점을 배점할 만큼 실제로 마을기업의 필요성이 일자리 창출 부분에 집중되어 있는가이다. 또한 어떤 기준으로 일자리 창출을 평가할 것인가도 중요한 지점이다.

"일자리 창출을 위주로 보는 마을기업이기 때문에 일반 기업으로 보면 말도 안 되는 배점이지만, 일자리 창출을 우선적으로 여겨서 지원을 해 준다고 생각합니다. 특히 장애인이 되었든, 뭐가 되었든 그런 사람들을 적극적으로 일자리 창출을 해 주는 것이 마을기업의 필요성이라고 생각하고, 국가가 해결하지 못하는 일을 대신 지역문제를 해결해주는 것이 필요하다고 생각합니다. 일자리 창출의 배점은 강조성이라고 생각합니다." *_최○○*

"안정적인 일자리 창출 요소는 잘 안 맞아요. 유형을 나누어야 합니다. 조합원이 많은 곳이라면 기업성 부분이 낮아도 유지가 될 수도 있는 것이고요. 제조업은 서울시 마을기업을 통해서는 안 맞다고 봅니다. 지금은 진입단계 초기 기업들을 평가하는 데 있어서 어떤 특수성을 반영할 수 있는지는 고민이 필요한 것 같아요. 각각의 모든 기업에 맞게 지표들을 만들어야 하고 그러자면 왜 마을기업을 하려는 지에 대한 전수조사가 급합니다."_이○○(a)

마을기업의 정체성에 맞는 평가지표가 되려면, 마을기업이 구성하고 있는 협력적 네트워크에 대한 평가도 포함되어야 한다.

"지속성에서는 회원이나 조합원들이 십시일반을 모아 긴 미래를 보고 가는 것이 중요하고요. 공공성에서는 적은 보수를 받더라도 원래는 정부에서 해야 할 일을 말없이 꾸준히 이어가는 부분이죠. 마지막으로 마을기업 간의 연계가 중요하다고 생각합니다."

"서울시 같은 경우에는 오히려 사람 문제가 심각해요. 교육, 돌봄 등의 문제도 다양하게 있죠. 공공성을 가지고 하는 부분을 놓치는 경우는 많아요. 같은 업종이더라도 마을기업들은 공동체를 이루어서 공동 구매, 생산 같은 부분이 있을 것 같아요. 사람을 돌보는 일도 대기업처럼 엄청나게 고용해서 쓸 수 있는 것이 아니기 때문에 거기서 모자란 부분을 중소 마을기업들이 아이템을 받아서 사회적 기업이나, 타 협동조합과 연계를 하여 시너지를 낼 수 있기 때문에 발굴을 해야 합니다."_박○○(a)

"주변 주민공동체나 지역 내의 다른 업체와의 네트워크에 대한 평가도 있

었으면 좋겠어요. 네트워크를 통해 할 수 있는 사업에 대한 지원도 있을 수 있고요." _ 이○○(b)

"지역사회 관계망이 중요합니다. 공동체가 열려있고 지역과 연계를 맺는 것이 중요하고요. 이 측정을 어떻게 할지는 모르겠으나, 지역 관계망과 양적으로 질적으로 얼마나 깊어지느냐가 중요한 것 같아요." _ 이○○(a)

서울에서의 마을기업이 자신이 속한 지역문제, 혹은 자신의 필요를 해결하고자 출발한 경우가 많으므로, 이를 잘 해결하고 있는지도 평가지표에 반영할 필요가 있다.

"강북구 내의 마을기업이 아닌 곳이라도 협동조합들을 보면, 지역의 문제를 해결하는 선에서 시작되는 것 같아요. 업체마다 필요성을 가지고 해결해 보자 해서 시작한 업체가 대부분이고요." _ 이○○(b)

"마을기업을 하는 사람들의 만족도도 중요합니다. 마을기업으로 인한 혜택 같은 부분들. 지속가능성이 너무 포괄적이라 다른 것이 필요한 듯도 하고요. 이용자나 조합원이 가져가는 성과도 중요하죠." _ 이○○(a)

중간지원조직을 담당하는 경우, 현재 행안부 기준과 맞지 않는 마을기업이 왜 '마을기업 지정' 제도 안으로 들어오려 하는지 그 필요를 조사하고 그에 맞는 지원정책을 정비하는 방안도 제시하였다.

"행안부의 기준에 안 맞는, 맞추지 않으려는 기업들이 왜 마을기업을 하려는지에 대한 이유가 필요하고, 거기에 맞는 적합한 지원이 무엇인지가

도출될 수 있을 것 같아요. 다른 비영리단체 지원도 있는데 굳이 마을기업을 하려는 사람들의 조사와 거기에 맞는 지표와 지원정책 같은 것을 만들 수 있을 것이라 보고요. 서울 공간지원의 경우는 마을기업에게 어려운 부분이죠. 공간을 매개로 공동체를 발전시키는 게 중요했고, 지속가능성을 위해 기업이라는 것을 선택한 거고. 자원을 그냥 공간적인 부분을 활용한 것일 수도 있고요. 서울시는 공동체가 회복하는 단계라고 보고, 인적자원이나 높은 임대료 등이 기업의 운영에 큰 영향을 미친다고 봅니다. 그럼에도 불구하고 성과들을 내는 것 자체가 큰 성과이고 유의미하다고 봐요. "_이○○(a)

물론, 이러한 선순환의 조건을 충족하기 위해서는 공공성 공동체성과 기업성의 균형이 중요하다는 의견도 동반되었다. 즉, 조성에 시간이 많이 걸리는 공공성과 공동체성이 재무적인 수익구조를 뒷받침할 수 있게 하는 정책하에 이를 측정하는 지표가 만들어져야 한다는 것이다.

"공동체성, 지역성만큼 지속가능성, 기업성도 중요해요. 살아남지 못하면 안 되니까. 공공성, 지역성 이런 것들은 굉장히 힘들고 시간이 많이 들어요. 이 부분들을 훼손되지 않고 유지시키려고 하면 수익 구조가 분명히 들어가야 해요. 그래서 어떤 안정적으로 사업을 해 나갈 수 있도록 하는 정책이 만들어져야죠. 투명성, 민주성도 매우 중요하고요. 이것이 없으면 나중에 다 깨지죠."_윤○○

2) 사회적 경제 지표에 기반한 평가지표 구성

사회적 가치에 대한 평가를 포함하여 마을기업을 통해 실현되는 공공적 효용을 측정할 수 있는 평가지표를 만들어야 한다. 사회적 경제에 부합하는 사회적 가치

창출에 관한 평가 내용이 빈약하다 보니 일반적 주류 경제에서 측정하는 기준으로서 재무적인 성과가 주요한 기준처럼 느껴진다. 마을기업을 정확히 평가하려면 사회적 경제에서 발생시키고자 하는 사회적 가치에 대한 연구를 바탕으로 도시 마을기업들의 목표에 맞는 평가지표가 마련되어야 한다. 이는 비단 마을기업뿐만 아니라 사회적경제 조직 전반에 해당하는 문제이기도 하다.

이때에 주의할 것은 사회적 기업이나 자활기업 등과 분명히 구분되는 마을기업의 특징을 반영하는 것이다. 그 특징이란 기업의 기반이 되는 '관계망'과 어떤 영향을 주고받는가에 초점이 있는 것이라고 할 수 있다.

"마을기업과 사회적 기업을 구분하는 것은 정리할 필요가 있지요. 구분은 로컬, 근린이라고 생각해요. 작은 지역사회 주민들의 직접적인 생활욕구를 함께 해결하는 활동무대, 활동이 연속성과 지속가능성을 가지려면 경제적으로 시스템화가 되어야 하는 거죠. 사회적 가치는 커뮤니티 활성화 지수가 매우 중요해요. 단절을 약화, 연결 수준을 강화시키느냐 이런 것. 이는 일자리와 관계 없기 때문에 이런 지표까지도 우리가 만들어야 한다고 생각해요.

마을기업의 매출을 통해 실현된 공공적 효용도 측정되어야 하고요. 기존의 주류경제학에서는 이를 매출이라는 회계적인 기준으로 평가를 합니다. 현재 사회적 경제조차도 그렇게 하니 문제가 있어요."_유○○

"공공성 및 지역성, 공동체성이 가장 중요해요. 마을기업이, 기업이라는 이름을 바꾸어야 하지 않을까 생각이 들어요. 기업이라는 말이 들어가니까 행정적 (기준)으로 (평가가) 이루어지는 것이라고 생각해요. 그래서 기업성과 일자리 창출하는 면의 배점이 높은 것 같고요. 오히려 마을기업은 공동체성과 공공의 지역성을 가지고 사회적 경제에 대한 점수가 높아야

하지 않을까 생각해요. 사회적 경제에 대한 지표가 필요해 보이는 거죠."_조○○

3) 인적 성장과 조직적 성장에 대한 평가 보완

정책관계자나 당사자 모두가 중요한 평가 기준으로 제시한 것은 인적성장과 조직적 성장에 대한 요소이다. 이는 일반적으로도 기업의 성장에서 중요하게 평가된다. 더욱이 마을기업은 관계망을 중심으로 한 조직이고, 지역사회에 영향을 주고받는 주민 당사자로 구성되므로, 마을기업의 내부 인적 성장과 조직적 성장은 지역 역량 강화로 이어지는 중요한 사항이라고 할 수 있다.

"조직관리 부분을 포함시켜 줬으면 좋겠습니다. 일자리 창출이라도 딱 묶어서 20점 들어가 있는 것을 세분화하면 좋겠습니다. 마을기업에 몇 프로의 사람만 있는지 보지 말고, 몇 명의 조합원이 마을에 있나 이런 것들도 봐야 한다고 봅니다. 변동이 없는 조합원 구성이나 매출 위주보다는 상품의 발전치를 좀 중점적으로 보는 것도 필요하다고 봅니다."_최○○

"조직 인원이 유지된다는 것은 변함없이 유지한다는 것이고, 늘어나는 것은 조금씩 개선되고 있다는 뜻입니다. 그런 인력 구성의 안정성을 의미. 전체적인 조합원들의 변동성을 봐야 합니다. 조직이 모든 사람이 탈퇴 없이 오래 유지관리를 한다는 것은 긍정적으로 보고 있다는 신호입니다. 이런 부분들을 합쳐서 보면 상품, 조직, 관리 부분을 중점적으로 보면 탄력있게 그 조직이 잘 나아가는지 이해할 수 있다고 생각합니다."_최○○

"일자리 창출, 추정손익 계산 같은 재무적인 부분은 줄이고, 인적 성장과 요소를 어떻게 담을지 고민했으면 좋겠어요. 지역의 관계망이 확장된 것

이 평가지표에 들어가면 좋겠고요." _ 김○○(b)

"일반 경영 컨설팅이나 지원을 한다 해서 5~10년 살아남는 것이 아니라, 그런 마을 관계망을 5년간 만들었더니 마을기업을 지켜주는 힘이 되더라 하는 사례들이 모여야 한다고 봐요." _ 박○○(a)

4) 마을기업 스스로가 설정하고 평가할 수 있는 시스템

일반적으로 기업에 필요한 것과 마을기업으로써 필요하다 생각되는 모든 요소를 마을기업에서 다 충족시키려는 지표는 비현실적이다. 마을기업 당사자들이 자기 과제를 설정하고 평가할 수 있는 체계를 기반으로 하여 단계별로 현실적인 성과를 측정하고, 과제를 구체적으로 설정할 수 있는 지표를 구성해야 한다.

"너무 여러 가지를 요구하지 말고, 자기가 과제를 설정할 수 있는 프로세스를 만들게 하고, 이를 옆에서 도와드리는 방향으로 가는 것이 필요합니다. 사회적으로 유용하고 이용자들에게 잘 공감을 얻어, 돈도 잘 벌면 지역에 환원하고 일자리도 잘 만들고 하면 좋겠습니다. 남이 계속 정하고 상충하는 과제를 한 조직에 요구하는 것은 아니라고 생각합니다. 기본적인 문제의식은, 뚜렷한 평가지표가 없으니까 너무 많은 요구사항이 있는 것 같습니다. 수익도 내고, 지역에서 의미 있는 사업도 하고, 공동체도 성장하고 이런 부분은 가능하지 않은 미션을 부여한 것 같습니다. 수학, 영어, 국어를 다 잘하는 사람을 요구하는 것이라면, 이건 아니라고 생각합니다. 지표가 명쾌하지 않으니까, 상충하는 지표를 충족시키려 하니까 어려운 것 같습니다. 수익성과 공공성이 한 조직에서 해결되는 경우는 흔하지 않잖아요. 마을기업이라는 곳이 꼭 이런 것을 다 해결해야 하는지 모르겠습니다. 스스로 목표를 삼을 수 있지만, 그것을 목표로 모두가 나아가야 하는가(는 모르겠습니다)." _ 김○○(a)

2_도시형 마을기업 평가 지표 제안

1) 현행 마을기업 평가 지표 요소별 개선과 추가 제안

문헌조사를 통해 사회적 경제 지표 중 하나로서 현행 마을기업 평가 지표에 대한 평가를 진행하고, 정책관계자들과 당사자들의 면접 조사를 바탕으로 한 의견을 수렴해 지표 요소별 개선과 추가 제안사항을 다음과 같이 정리해보았다.

(1) 기업성 지표 개선 제안

① 선순환이 가능한 정도의 매출 발생 여부

재무적인 성과를 추구하기보다 공동체적 관계망을 재생하고 주민들의 필요와 욕구를 해결하는 마을기업의 목표에 맞게, 매출 평가 기준 목표를 기업 내부의 선순환 유지가 가능한 정도로 구체적으로 제시하였다.

② 선순환이 가능한 지역소비자망 형성 여부

마을기업의 정체성에 부합하는 기업성 중 가장 중요한 요소는 조합원을 비롯한 지역에 소비자망이 형성되고 확대되는가에 관한 것이다. 마을기업이 지역관계망을 넘어서 매출이 발생하고 사업이 확대되는 것이 불가능하다거나, 바람직하지 않다는 의미가 아니라 우선적으로 지역관계망을 기본으로 지역 주민들의 필요와 욕구를 해결하고, 지역관계망으로부터 선순환의 기초를 형성해야 한다는 의미이다.

③ 비화폐적 방식이나 선순환에 기여하는 자원(사회적 자본) 확보 여부

상품과 서비스를 생산하고 제공할 때, 비화폐적이지만 선순환에 기여하는 사회적 자원을 확보하고 있는지를 평가해야 한다. 사회적경제 조직으로서 마을기업이 다른 기업들과 가지는 확실한 차별요소이기 때문이다. 생산 과정에서 발생하는 조합원들의 물질적·비물질적 기여, 참여자나 협력자들의 물질적·비물질적 기여 등을 평가해야 한다.

④ 다양한 일거리 창출 여부

실버세대, 베이비부머세대, 경력보유 여성, 양육기에 있는 부모 등 마을에서 필요로 하는 일자리는 4대보험이 적용되는 8시간 근무가 아닌 경우가 많다. 또한 마을기업의 성장과정에서 소분화된 일거리로 다양한 주민과 접촉면을 확대하는 것이 전략적으로 필요할 때도 있다. 따라서 다양한 소득 층위를 가지고, 다양한 시간과 근무형태를 가지는 일거리 창출 여부를 평가의 기준으로 삼아야 한다.

(2) 공동체성 지표 개선 제안

① 목표한 주민들의 필요 및 욕구 해결 정도

공동체성에서 가장 우선적으로 평가해야 할 사안은 그 마을기업을 만든 주민들의 필요와 욕구가 얼마나 해결되고 있는가이다. 마을기업이 사회적 경제조직인 이유는 협동조합과 마찬가지로 마을기업을 구성하는 주체가 지역주민이고, 마을기업이 잘 운영된다는 것은 그 지역주민들의 필요와 욕구가 해결되고 있어 그 자체로 사회적 공공성을 갖고 있음을 의미하기 때문이다. 따라서 공동체성에서 가장 중요하게 평가되어야 할 것은 마을기업 첫 출발 본연의 동기가 충족되었는가 하는 점이다.

② 조합원 간 관계 형성 정도

현행 마을기업 평가지표에서도 '공감대 형성'으로 평가하도록 되어 있으나 이를 보다 구체적으로 제시할 필요가 있다. 마을기업은 사회적 경제조직 중에서도 적은 자본금으로 구성원 간 협동과 지역 관계망의 힘을 크게 작동시키는 유형이기 때문이다. 조합원들의 주요사업에 대한 이해정도, 사업추진에서 각 조합원 역할 분담 정도, 정관과 규정 작성과정에 결합 정도 등 구체적 척도로 관계 형성을 평가할 수 있어야 한다.

(3) 지역성 지표 개선 제안

① 지역주민 및 단체와의 관계망 형성 정도

현재 지표의 지역성은 마을기업이 활용하는 지역자원이 얼마나 공공적인가를 기준으로 하고 있는데, 이는 공공성이나 지역성에 대한 해석을 협소하게 한 결과로 보인다. 마을기업은 실제로 다양한 지역주민 및 단체와의 관계망을 형성할 때, 선순환에 필요한 사회적 자원을 충분히 확보할 수 있으므로 마을기업이 활용하는 지역자원에 대한 해석을 좀 더 넓힐 필요가 있다. 지역주민이 상품과 서비스, 영업 외 기업활동에 얼마나 참여하고 있는지, 혹은 창업 전이라면 참여할 수 있는 구조인지, 단체들과의 관계는 얼마나 구체적 역할로 연결되어 있는지를 평가해야 한다. 이때 참여란 단순히 구매와 소비만을 의미하지 않는다. 기업의 생산과정에 공동으로 참여하거나 영업 외 지역 관련 활동에 참여하는 경우를 모두 포함시켜야 한다.

② 지역문제 해결 정도

물론 현행 지표에도 '지역문제 해결에의 기여 정도'가 평가요소로 들어가 있다. 마을기업은 결국 지역을 기반으로 비즈니스를 전개하고, 지역 문제를 해결하기 위한 주민들의 기업이므로 여러 요소 중 하나로 병렬하기보다 이를 더 구체화하여 평가요소로 제시할 필요가 있다. 기업활동과 지역문제와 직접적 연결정도, 기업활동을 통해 해결되는 지역문제의 세분화 정도, 지역문제를 해결하기 위한 관계망 구축 정도 등 세부 요소를 강화하는 방법이 가능하다.

(4) 조직성장 지표 제안

① 조합원 증가

면접조사 과정뿐만 아니라 커뮤니티 비즈니스에 대한 평가지표에서도 확인되듯이 마을기업은 내적인 조직성장이 주요한 요소이다. 따라서 양적으로 가장 쉽게 확인되는 조합원 증가에 대한 평가가 있어야 한다. 적정한 조합원 규모는 기업마다

차이가 있을 수 있으므로 증가율을 평가하되, 무조건적인 것이 아니라 기업 내부에서 목표로 하고 기업의 미션에 적절한 수준을 기준으로 해야 한다.

② 조합원 역할 제고

다음으로 조직성장을 양적으로 평가할 수 있는 기준으로, 조합원의 역할이 얼마나 성장했는가를 평가할 수 있을 것이다. 구성원들이 마을기업에 각자 어떻게 기여하고 있는지를 구체적으로 측정 가능한지, 임원교체율이 적정한 수준으로 이루어지고 있는지, 지역관계망과 접촉 가능한 구성원들의 비율이 성장하고 있는지 등을 기준으로 삼는 것이 가능해 보인다.

2) 종합적 지표 제안

위의 제안들을 종합하고, 기존 지표에서 지나치게 추상적이거나 당위적인 요소들을 배제한 종합적인 지표 제안은 다음과 같다.

[표 4-1] 도시형 마을기업에 적합한 마을기업 지표 제안

평가항목	배점	평가요소
공동체성	30	• 목표한 주민들의 필요 및 욕구 해결 정도
		• 참여자 간 충분한 공감대 형성 및 자발적 참여 정도
		• 조합원들의 주요사업에 대한 이해정도
		• 사업추진에서 각 조합원의 역할 분담 정도
		• 참여자들의 정관과 규정 작성과정에 결합 정도
공공성 및 지역성	30	• 출자자의 지역주민 비율과 출자 규모
		• 제품 및 서비스의 공공성
		• 지역문제 해결에의 기여 정도, 사업계획과 지역상황의 조화
		• 지역주민이 상품과 서비스, 영업 외 기업활동에 참여 정도
		• 지역 단체들과의 구체적인 상호 역할로 연결되어있는 정도
기업성	30	• 선순환이 가능한 매출(구조) 확보
		• 사업계획의 구체성 및 타당성, 필요 기술 및 자원 보유 여부 등
		• 선순환이 가능한 지역 소비자망 확보 여부
		• 생산 과정에서 발생하는 조합원들의 물질적·비물질적 기여, 참여자나 협력자들의 물질적·비물질적 기여
		• 지역기반 마케팅 전략 여부와 실현가능성
		• 타 사회적 경제조직과의 협력사업 정도
		• 다른 기업과의 차별성, 제품 및 서비스의 독과점성 등
		• 지역에 적합하고 주민들이 필요로 하는 다양한 방식의 일거리 창출
지속 가능성 종합	10	• 기업성, 공동체성, 지역성 등의 종합적 판단을 통해 정부 보조금 지원 중단 이후에도 독자적으로 사업유지가 가능한지 판단
총계	100	

05

서울시 마을기업에 적합한 지표 개발을 위한 과제

1_지표의 근간이 되는 서울시 마을기업 정책 정립

2_행안부 도시형 마을기업 유형 마련:
도시형 마을기업 연구 및 지원전략 수립

3_사회적 경제 철학에 기반한 공동체성,
기업성, 조직적 성장에 대한 세부적 지표
마련

4_도시형 마을기업이 가지는 기업성의
특수성을 반영한 지표가 필요

5_마을기업 스스로가 성장하고 자립할 수
있는 방식의 평가 체계 마련

05 | 서울시 마을기업에 적합한 지표 개발을 위한 과제

서울시 마을기업에 적합한 지표를 체계적으로 개발해나가는 노력은 계속되어야 한다. 도시에서 마을기업의 지속적인 운영이 어려운 과제이면서, 동시에 주민들이 경제에서 자치적 힘을 키워나가는 데서 꼭 필요한 과제라면 마을기업에 대한 정책을 그 정체성에 맞게 수립하고, 그에 기반을 둔 지표를 개발해야 한다.

정책에 기반하지 않은 지표는 추상적일 수밖에 없고, 지표를 통해 성과를 측정한다 해도 그 결과를 적용해 쓸 곳이 없다. 당사자도 행정도 측정한 지표를 반영해 다음 단계로 나아갈 수 있으려면 지표와 유기적으로 연결된 정책이 우선적으로 수립되어야 한다.

1_지표의 근간이 되는 서울시 마을기업 정책 정립

1) 공동체적 관계망을 복원하는 주민들의 자치적 경제활동으로서 마을기업 지원

지표의 근간이 되는 서울시 마을기업 정책을 다시 정립해야 한다. 행안부 마을기업 정책은 2년차 사업비 지원 이후 3년차 고도화사업을 지원하는 정도이며, 도시형 마을기업에 대한 정책은 특화되어 있지 않다. 다양한 관점에서 도시형 마을기업에 대한 정책 연구가 우선되고, 그러한 연구내용에 기반한 지표가 만들어져야 지표를 통한 평가를 피드백하여 더 현장의 상황에 부응할 수 있는 정책이 실행되는 구조를 만들 수가 있다.

또한 그러한 마을기업의 기반이 되는 마을공동체가 생성되고, 적절한 네트워크 자원으로 작동하는 데 많은 시간이 걸림을 전제하고 정책을 수립하고 운영하여야 한다.

"마을기업 선정 이후 2년 이후는 지원정책이 없는데 행정안전부의 지표가 서울시 소재 마을기업 평가의 적정성을 논하는 것이 의미가 있는지 의문이 들어요. 행안부 마을기업의 지표가 농촌형에 맞게 설계되었다면 왜 그런지 데이터를 만들어 근거를 가지고 도시형 마을기업 쿼터제 등을 제안하는 것은 어떨지."_정○○

"마을공동체 사업까지는 괜찮은데, 마을공동체에 대한 낭만주의자와 사실주의자가 있는데, (정책은) 낭만주의자가 세팅한 것 같아요. 마을공동체 사업까지는 어떻게 갔는데, 마을공동체 기업은 그런 식으로 세팅하면 안 되었어요. 그림을 크게 그려서 민간에 자원을 분배하는 형식으로 갔다면 지금이랑 양상이 많이 달랐을 것 같아요. 출구전략이 필요해요. 어려운 것이기는 하지만 서울형 마을공동체 기업을 다시금 설정해서 작업하고, 트랙을 새로 만들고 기업들이 그 트랙으로 옮겨 탈 수 있게 하는 것이 취지도 살리고 기업도 살리는 방법이라고 생각해요. 그런데 행자부 마을기업 정책 트랙 안에 있으면 고통을 계속 받을 것 같아요."_안○○

"협동조합이나 마을기업은 공공성이 크고, 같이 가야 한다는 콘셉트가 많기 때문에 그런 부분을 정부에서 높게 평가해야 한다고 생각해요. 풀뿌리 공동체 역할이 많이 있어야 하고요. 아이들도 그런 모습을 보고 성장할 겁니다. 공공성에 대해서 많이 중요하게 생각하면서 장기적인 투자가 필요하죠."_박○○(b)

2) 도시형 마을기업을 전문적으로 다룰 수 있는 지원기관 지정

현장에 맞는 지표를 설계하고, 이를 적용하는 정책을 일관성 있게 실행하기 위해서는 마을기업을 전문적으로 다룰 수 있는 지원 기관이 필요하다. 다양한 마을기업의 문제를 커뮤니티 강화 및 재생의 관점에서 지원할 수 있으려면 이에 대한 역량을 갖춘 지원 기관이 있어야 한다.

> *"마을기업에 에너지를 쏟고 있는 것은 굉장히 힘들죠. 돌봄이라고 하는 주제를 갖고 커뮤니티를 만들고 그런 영역에서 활동해야 하는 것이 어린이집인데, 컨설팅을 기업적인 것을 가지고 하라는 것이 되게 어렵죠. (그래서) 마을기업은 마을기업만의 커뮤니티 (관련) 기관에 (속해) 있어야 해요. 작은 단위에서 만들어지는 방향으로 갈 수도 있고 당사자들이 사업 범위와 결합하는 사람들과 만들어가는 것이 필요하고, (중략) (서울시)사경센터에서 제시하는 것이 (마을기업에게) 지역에서의 연계 기관이 되라고 하는 것 이 아니라 그런 형태를 가지지 못 하고 있는 부분들을 만들어내야 한다고 생각해요."_윤○○*

3) 도시형 마을기업에 대한 해석에 기반한 행정 지원 시스템 마련

무엇보다 마을기업과 공동체 관계망에 대한 해석에 기반한 행정적 지원 시스템이 마련되어 있지 않다. 앞서 많이 지적되고 제안되었듯이, 마을기업의 미션과 비즈니스 기반에 공동체 관계망이 작동하는 바가 무엇인지 연구되고 그러한 해석에 기반해 행정적 지원 시스템이 마련되어야 한다. 지표 역시 관계망이 강화되는 것을 측정할 수 있도록 개선되어 행정적 지원 시스템과 정책, 지표가 유기적으로 작동할 수 있어야 한다.

"행정도, 서울은 공동체 관계망이나 마을기업을 몰라도 너무 모릅니다. 행정 지원을 하고, 예산을 지원하는 주체가 이 분야에 대해 너무 모릅니다. 행안부도, 도심형 마을기업에 대한 정책이 없다는 점이 문제죠. 기초자치단체도 정책이 안 내려오니 위험을 감수하면서 할 필요가 없어요. 지방을 가보면, 마을기업 담당 공무원이 동네 사람들이에요. 그래서 교육과 참여가 잘 이루어지고요. (서울은) 이런 점이 매우 취약해요. 멘토나 도움 줄 사람이 거의 없는 것도 서울시의 여건이죠.

지금은 서울형 사회적 경제 정책 자체가 헤매고 있다고 생각합니다. 먹고 사는 문제를 사회적 경제 방식으로 해결하는 사람들이 늘어나야 해요. 지표에 들어가야 하는 부분은 협업이 일어나고, 관계가 생기는 부분들이고. 누군가의 기여와 위기를 넘어가는 부분들, (그렇게 해서) 관계망이 탄탄해지는 것을 지표로 보완해야 해요." _ 김○○(b)

"마을기업 정책에 대한 의지가 사그라진 것이 문제인 상황에서 사회적 경제 영역에서 마을기업의 정체성을 찾고 성과 지표를 만들어가는 것이 서울시 정책에 얼마나 영향을 미칠지 미지수라고 생각합니다." _ 정○○

2_행안부 도시형 마을기업 유형 마련: 도시형 마을기업 연구 및 지원전략 수립

1) 행안부와 협력으로 도시형 마을기업 유형을 마련

현재 마을기업 정책에서는 도시형 마을기업에 대한 규정이 따로 마련되어 있지 않다. 그러나 실제로 도시와 도농복합 지역, 농촌 지역의 조건은 매우 상이하며 마을기업을 통해 도달해야 하는 목표나 과정의 차이가 분명하다.

따라서 마을기업 정책이 주민들에게 유효한 사회·경제적 변화를 가져다주기 위해서는 이러한 유형을 분류하고 세분화된 지원정책을 수립할 필요가 있다. '일자리 창출'에 부분적인 기능을 하는 정책으로만 이해하거나 '지역활성화' 정책에 종속된 부분으로만 이해해서는 도시에서 마을기업은 무엇을 하기 위한 것인지 알 수 없는 혼란스러운 현재 상태가 지속될 수밖에 없다.

서울시와 광역도시들은 행정안전부와 협력하여 마을기업에서 도시형 유형을 마련하고 그에 적합한 정책을 제시할 필요가 있다. 연구사업을 통해 도시형 마을기업의 미션과 특성을 파악하고, 그에 맞는 정책이 실시되어야 도시에서 마을기업의 역할이 명확하게 드러날 것이다.

2) 지역특성에 맞는 마을기업 유형과 지표 개발 방향 수립

또한 행정안전부는 각 지역이 지역별 특성을 반영할 수 있는 유형분류와 지표를 개발할 수 있도록 지원하여야 한다.

마을기업은 '지역'을 기반으로 하는 사회적 경제조직이다. 그것은 '지역'의 서로 다른 다양한 특징이 마을기업에 영향을 미침을 의미한다. 따라서 한 가지 유형과 지표로 마을기업을 평가하고 지원정책을 실행하면 부정확해질 수밖에 없다. 적어도 도시·지역별 대표적인 유형기준을 마련하여 그것에 적합한 정책과 지표가 시행될 수 있도록 해야 한다.

3_사회적 경제 철학에 기반한 공동체성, 기업성, 조직적 성장에 대한 세부적 지표 마련

1) 주류경제의 시각으로 마을기업을 평가하는 오류 최소화

마을기업 정체성에 적합한 성과측정 지표를 개발하기 위해서는 가장 기본적인 사회적 경제 철학을 바탕으로 해야 한다. 앞서 계속 언급되었듯이 주류경제의 한계를 극복하기 위한 대안적 방안으로 제시된, 사회적 경제에서 그 성과를 평가하는 방법은 주류경제적 시각에서 크게 자유롭지 못한 상황이다.

마을기업은 그중에서도 특히 주류경제적 시각에서 효율성, 효용성을 평가하기에 매우 어렵다. 생산해내는 가치 자체가 수치로 표현하기 어렵고 목표로 하는 관계망의 발전을 측정하는 도구가 일반적이지 않기 때문이다. 그렇다고 해서 이를 측정하는 방법을 만들어내지 않고, 맞지 않는 잣대로 측정할 수도 없는 일이다. 사회적 가치를 평가하는 방법론을 최대한 동원하고 정돈하여 사회적 경제조직에 맞는 가치 측정 방식을 정립해나가야 한다.

2) 기업성, 공동체성, 지역성 등의 요소를 균형적으로 배분

세부적인 지표를 다시 수립할 때 주요 평가 대상인 기업성, 공동체성, 지역성 요소를 균형적으로 배분할 필요가 있다. 세 요소에 대한 배분이 현재 지표에서 불균형적이라는 사실은 면접조사를 통해 반복적으로 지적되었다.

각 요소에 대한 배점을 균형적으로 배분한다는 것은 동일한 배점을 한다는 의미는 아닐 것이다. 마을기업의 목적에 맞게 무엇을 중심적 요소로 놓고 무엇을 부차적인 요소로 놓을 것인지 논의하고 합의하는 과정을 거쳐 정책관계자와 마을기업 당사자들이 동의할 수 있는 범위 안에서 새롭게 정리할 필요가 있다.

3) 마을기업을 통해 도달하고자 하는 가치와 기업현실에 기반한 지표 개발

같은 맥락에서 마을기업을 통해 도달하고자 하는 가치와 기업현실에 기반한 지표를 개발해야 한다. 사회적 경제 철학에 기반하면서도, 마을기업 개별 영역에서 추구하는 가치란 무엇인지 합의된 내용을 정책과 지표에 반영해야 한다. 또한 기업현실과 맞는 지표를 개발해야 한다. 이론적으로 당연하다 여겨지는 것들로 이루어진 지표는 적절한 평가를 도출할 수 없다. 특정한 사회적 가치를 지역이라는 현장에 마을기업이 적용할 때 어떤 특징이 발현되는가를 정리하고 이를 지표화해야 한다.

마을기업에 대한 사회적 경제 이론 연구와 현장연구 없이 정책이 현실과 부합할 수 있을 리 없다.

4_도시형 마을기업이 가지는 기업성의 특수성을 반영한 지표가 필요

1) 사회적 경제조직 유형별 기업성의 차이를 인정

앞선 논의에서 한발 나아가 사회적 경제적 철학에 기반을 두면서도 마을기업의 특성을 반영하기 위해서는 사회적 경제조직 내 유형별로 '기업성'을 해석하는 데서 차이가 있음을 인정해야 한다.

정책지원의 편리성을 위해서 분류된 사회적 기업, 자활기업, 마을기업의 유형조차도 각각이 추구하는 '기업성'에는 편차가 있다. '지속가능성'이라는 것이 '기업성'으로만 보장되지 않는다는 사실을 인정하는 것은 기본으로 하고, 그 기업성조차도 도달하고자 하는 목적과 요소가 다른 것이 현실이다.

마을기업의 기업성은 수익사업모델, 조직운영모델, 마케팅홍보모델을 가지고 있

는 기업의 일반적 속성을 포함하면서도 그것을 통해서 도달하고자 하는 목표는 주류경제 내 영리기업과는 매우 상이하다. 마을기업은 (1) 기업을 유지할 수 있는 범위 내의 매출과 이익(영업이익, 영업외이익을 모두 포함), (2) 재무적 손실이 있다 하더라도 이를 극복할 수 있는 조직운영 성과와 구성원과 기업활동 참여자들에게 영향을 미치는 사회적 가치창출, (3) 지역관계망과 참여자, 네트워크 자원을 통해 형성되는 마케팅홍보방식 등을 특징으로 가지고 있으므로 이를 기업성 측정에 반영할 수 있는 방법을 구체적으로 마련해 나가야 한다.

2) 도시형 마을기업의 기업성을 규명하고 이를 반영

특히 도시형 마을기업은 앞에 언급한 세 가지 기업성의 특징과는 또다른 기업성을 가지고 있다. 정책관계자와 당사자들이 도시적 특징 때문에 발생하는 마을기업의 여러 가지 난관에 대해서 지적했듯이, 그러한 조건은 마을기업이 갖출 수 있는 기업성에도 영향을 미치기 때문이다.

즉, 도시형 마을기업이 공동체적 방식으로 형성할 수 있는 자본금의 규모, 개발할 수 있는 상품과 서비스의 차별성, 접근하고 시도할 수 있는 마케팅홍보 방식을 농촌형이나 도농복합형 마을기업을 평가하는 시각으로 평가하면 적절성이 떨어질 수밖에 없다.

도시형 마을기업의 경우, 황폐화된 공동체적 관계망 속에서 어떤 방법으로 공동체적인 관계망을 형성하거나 촉진하면서 자본금을 형성하였는가를 평가하고, 그 규모가 수행하고자 하는 사업에 적합한가는 별도로 평가할 필요가 있다. 상품과 서비스는 일반적 기준에서의 혁신성을 평가함과 동시에 그것이 마을기업이 기반하는 관계망, 구성원들의 필요와 욕구를 얼마나 반영하였으며 얼마나 해결 가능한가를 평가요소에 반영해야 할 것이다. 마케팅 홍보도 마찬가지로 고객에 대한 분석이 지역일반상권을 우선하는 것이 아니라, 관계망을 기반으로 범위를 설정하고 1차 고객과의 관계 설정을 할 수 있도록 평가 기준을 마련할 필요가 있다.

5_마을기업 스스로가 성장하고 자립할 수 있는 방식의 평가 체계 마련

1) 지정 마을기업에 제한되지 않는 방식

마을기업 스스로가 지표를 활용하고 성장해 자립할 수 있으려면 정해진 평가지표 외에 자기 기업이 어떤 미션을 수행하는 그룹인지 스스로 해석하고 지표를 설정해 그것을 자가진단할 수 있도록 해야 한다.

"정해져 있는 평가지표보다 자기 조직이 어떤 미션을 수행하는 조직인지를 설정하게 하고 이를 중점으로 평가가 되어야 한다고 생각합니다. 시장이나 기업이 제공하지 않는 서비스, 문제를 해결하고 있는가, 그것을 원하는 조직들이 지속가능성을 담보하고, 돈 잘 벌고, 지역에 다시 그것이 돌아가기도 하는 역할을 잘했으면 좋겠습니다." _김성섭

2) 마을기업 당사자들의 의견이 반영된 평가 요소 반영

또한, 전문가의 경험에 갇힌 지표를 만들지 않아야 한다. 전문가 중에는 실제로 마을기업을 운영해본 경험이 있거나 지역활동의 현장을 겪어보지 못한 사람들이 많은 것이 현실이다.

마을기업 당사자들의 경험과 의견을 취합하고 반영하여 전문가들의 시각에 갇힌 지표가 아닌 다양한 지역환경을 반영할 수 있는 지표를 만들어야 한다.

"전문가라고 하지만 해 본 경험이 있는 것이지, (모든 것의) 전문가는 아니기 때문에 자기 잣대로 평가하지 않아야 한다고 생각해요. 서울시에서 그렇게 하지 않게끔 하는 것이 맞죠. 어떤 사람들이 어떤 환경에 있는가에 따라 다 달라지는 것이기 때문에 내가 해 본 경험이라서 다른 곳도

같을 것이다, 라고 생각할 수 없어요. 마포의 경우 환경적으로 좋은 곳이기 때문에 그런 곳과 그렇지 않은 곳에서 같은 일을 하는 것은 굉장히 다른 일이죠. 지역 환경에 따라 지표를 달리하는 것이 필요해요. 예를 들어 마을공간의 수 같은 것이 몇 개인가 하는 점 등이 있을 수 있겠네요."

_조○○

06

평가요소에 대한 선호도 조사결과

1_조사결과의 한계와 시사점

2_조사결과

06 | 평가요소에 대한 선호도 조사결과

1_조사결과의 한계와 시사점

이번 연구에서는 관계자 인터뷰 외 적정한 평가요소에 대한 선호도를 분석하기 위한 설문조사도 병행하였다. 그러나 설문 설계에 대한 시간적 한계와 함께 설문 조사 대상들이 평가요소를 이해하는 폭의 차이, 그리고 설문 답변의 시간적 한계 상 유의미한 선호도 변별이 이루어지지 못했다.

연구진들은 평가요소에 대한 선호도 조사가 한계적임을 인정하고, 이에 대한 결과 분석은 이 보고서에서 배제하였다.

다만, 이러한 평가요소에 대한 선호도 조사는 성과측정 지표 개발에서 반드시 유효한 방식으로 이루어져야 한다는 것은 확인할 수 있었다. 관계자들의 특성별로는 분명히 구분되는 선호도의 경향이 있었고, 요소별로도 적정성에 대한 선호가 분명히 갈리는 요소가 있었기 때문이다. 즉, 대략의 요소를 추상적으로 설정하고 심사위원 혹은 조사위원이 주관적으로 판단하는 방식의 측정이 아니라 연구를 통해 필연적인 요소들을 추출해내고 적정성을 조사하여 타당성을 확보한 측정표를 만들어낼 필요가 있다.

2_조사결과

설문조사지는 부록으로 첨부하였으며, 그 조사결과만을 이 절에서 간략히 언급하는 것으로 갈음하고자 한다.

1) 마을기업 정의에 대한 선호도

선호도를 묻는 질문은 다음과 같았다. “다음은 다양한 관점에서 마을기업을 설명

하는 정의 혹은 유사한 개념에 대한 정의입니다. 어느 것이 서울시 마을기업을 설명하기에 더 적절하다고 생각하십니까? 적절한 순서로 1~5까지 우선순위를 정해주세요." 소계가 낮을수록 선호도가 높다고 할 수 있다.

기업당사자 그룹과 지원관계자 그룹 모두 '라'의 정의에 대한 선호도가 높았으며, 이는 장원봉 박사가 소개한 영국의 트러스터에 기반하는 정의이다.

[표 6-1] 마을기업 정의에 대한 선호도 조사 결과_기업당사자

기업당사자							
응답자 구분		b	c	e	f	g	소계
가	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업	5	5	2	1	5	18
나	마을공동체의 가치와 철학을 실현하는 범용적 수단으로서의 기업이며 개념 주민욕구 및 지역문제 해결을 목적으로 한 공동체 미션을 가진 마을주민의 자발성에 바탕을 둔 협동조합 원리의 사회적 경제조직	4	2	5	4	3	18
다	지역이 갖고 있는 독창성을 살려 주민에게 삶의 방식과 일의 방식을 포함하여 생활 전반에 관한 주체성을 기초로 인간성을 회복하기 위한 조직. 쇠퇴한 지역커뮤니티를 재생하여 지역경제와 문화, 풍토를 순환시키고, 지역의 유지와 발전을 가능하게 하여 자율형 사회를 만들려는 목적을 가지고 있음.	2	4	4	5	2	17
라	지역공동체에 의해서 소유되고 운영되며, 지역사회의 지속가능한 재생을 성취하거나 혹은 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적 그리고 문화적 이슈들을 제기하는 목적으로 가지고 있음. 독립적으로 운영되지만 다른 민간, 공공 그리고 제3부문 조직들과의 협력관계를 가지고 있으며, 기업과 자산 소유권을 통한 수입생성을 통해서 보조금 지원에 대한 의존을 줄이고자 하며, 모든 상업적 이윤은 원칙적으로 조직 혹은 지역공동체에 재투자하는 기업	1	3	1	2	1	8

기업당사자							
응답자 구분		b	c	e	f	g	소계
마	공동체적 관계망이 취약한 서울에서 지역 공동체성을 재구성하려는 지향을 갖고 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적, 문화적 의제를 풀어가기 위해 마을주민들의 자발성에 기초하여 협동조합적 원리로 운영되는 사회적경제조직	3	1	3	3	4	14

[표 6-2] 마을기업 정의에 대한 선호도 조사 결과_지원관계자

지원관계자						
응답자 구분		a	d	h	i	소계
가	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업	5	5	5	2	17
나	마을공동체의 가치와 철학을 실현하는 범용적 수단으로서의 기업이며 개념 주민욕구 및 지역문제 해결을 목적으로 한 공동체 미션을 가진 마을주민의 자발성에 바탕을 둔 협동조합 원리의 사회적경제 조직	4	2	3	3	12
다	지역이 갖고 있는 독창성을 살려 주민에게 삶의 방식과 일의 방식을 포함하여 생활 전반에 관한 주체성을 기초로 인간성을 회복하기 위한 조직. 쇠퇴한 지역커뮤니티를 재생하여 지역경제와 문화, 풍토를 순환시키고, 지역의 유지와 발전을 가능하게 하여 자율형 사회를 만들려는 목적을 가지고 있음	3	4	4	5	16
라	지역공동체에 의해서 소유되고 운영되며, 지역사회의 지속가능한 재생을 성취하거나 혹은 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적 그리고 문화적 이슈들을 제기하는 목적으로 가지고 있다. 독립적으로 운영되지만, 다른 민간, 공공 그리고 제3부문 조직들과의 협력관계를 가지고 있으며, 기업과 자산 소유권을 통한 수입 생성을 통해서 보조금 지원에 대한 의존을 줄이고자 하며, 모든 상업적 이윤은 원칙적으로 조직 혹은 지역공동체에 재투자하는 기업	1	3	1	1	6
마	공동체적 관계망이 취약한 서울에서 지역 공동체성을 재구성하려는 지향을 가지고 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적, 문화적 의제를 풀어가기 위해 마을주민들의 자발성에 기초하여 협동조합적 원리로 운영되는 사회적·경제적조직	2	1	2	4	9

2) 마을기업 정의를 구성하는 핵심 요소에 대한 선호도

선호도를 묻는 질문은 다음과 같았다. "다음은 각 정의를 구성하는 요소들을 추출한 것입니다. 각 요소들이 서울시 마을기업의 정체성을 설명하기에 적절하다고 생각하십니까?" 점수는 1~7까지였으며, 점수가 높을수록 선호도가 높다고 볼 수 있다.

아주 뚜렷하지 않지만, 두 그룹의 선호도가 비슷한 경향을 드러내고 있음은 확인할 수 있다.

[표 6-3] 마을기업 정의를 구성하는 핵심 요소에 대한 선호도 조사 결과

연번	정의를 구성하는 핵심 요소	기업당사자 그룹 평균	지원관계자 그룹 평균
1	지역주민	6	6
2	미션을 가진 마을주민	6	5
3	지역공동체에 의해서 소유되고 운영	6	6
4	마을단위	6	5
5	주민욕구 및 지역문제 해결을 목적으로 한 공동체	6	6
6	자발성에 바탕을 둔	6	6
7	마을주민들의 자발성	6	6
8	협동조합 원리	6	6
9	생활 전반에 관한 주체성에 기초	6	6
10	각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해	5	4
11	범용적 수단으로서의 기업	4	3
12	소득 및 일자리를 창출	5	5
13	기업과 자산 소유권을 통한 수입 생성	4	3
14	지역공동체 이익을 효과적으로 실현	5	6
15	마을공동체의 가치와 철학을 실현	6	5

연번	정의를 구성하는 핵심 요소	기업당사자 그룹 평균	지원관계자 그룹 평균
16	공동체적 관계망이 취약한 서울에서 지역 공동체성을 재구성하려는 지향	6	5
17	인간성 회복	5	4
18	공동의 지역 문제를 해결	6	5
19	지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적, 문화적 의제를 해결	5	5
20	지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적 그리고 문화적 이슈들을 제기	5	5
21	지역이 갖고 있는 독창성	5	3
22	지역의 유지와 발전	5	5
23	지역사회의 지속가능한 재생을 성취	5	6
24	지역커뮤니티 재생	6	5
25	지역경제와 문화, 풍토에 대한 순환	5	4
26	모든 상업적 이윤은 원칙적으로 조직 혹은 지역공동체에 재투자	5	6
27	독립적으로 운영되지만, 다른 민간, 공공 그리고 제3부문 조직들과의 협력관계	6	6

3) 공공성과 지역성, 기업성에 대한 선호도

선호도를 묻는 질문은 다음과 같았다. “다음은 서울시 마을기업의 성과에 대해 각 요소를 측정하는 인자 중 “지역성”과 “기업성”에 관련한 인자들을 추출한 것입니다. 각 인자들이 서울시 마을기업의 성과를 측정하기에 적절하다고 생각하십니까?” 점수는 1~7까지였으며, 점수가 높을수록 선호도가 높다고 볼 수 있다.

이 경우 답변들이 그룹별 상이점이 거의 보이지 않아, 답변자 평균값을 구하였다.

[표 6-4] 공공성 요소에 대한 선호도 조사 결과

구분	인자	답변자 평균
공공성	출자자 중 지역주민 비율	5
	활용하는 지역자원의 공공성	5
	제품 및 서비스의 공공성	5
	민주적 절차에 의한 운영	6
	일자리 및 소득창출을 위해 노력	5
	공공복지, 사회적 문제 해결	6
	취약계층 이용	5
	마을에 대한 재투자	6
	주민의 소유권과 통제권이 운영체계에 반영	6

[표 6-5] 지역성 요소에 대한 선호도 조사 결과

구분	인자	답변자 평균
지역성	지역문제 해결 기여 정도	6
	사업계획과 지역상황의 조화	5
	기업활동 및 재정적 측면에서 지역에 공헌 정도	4
	지역에 소재하는 자원 활용	5
	마을의 필요성 반영 / 지역사회의 수요 반영	6
	지역의 정체성(특성) 반영	5
	지역사회 문제를 해결하기 위한 사업내용과 목적을 구체적으로 확보	6
	지역사회의 거버넌스 참여	6
	지역커뮤니티 회복, 형성 및 발전에 기여	6

[표 6-6] 기업성 요소에 대한 선호도 조사 결과

구분	인자	답변자 평균
상품의 시장성	시장경쟁력	4
	상품 및 서비스의 적절성	5
	상품 및 서비스의 차별성	4
실현 가능성	비즈니스 모델의 타당성	5
	필요기술 및 자원보유 여부	4
	적정 수행 인력 확보	5
	사업계획에 맞는 운영체계 확보	5
지속 가능성	정부보조금 지원 중단 후 독자적 사업유지 가능성	5
	지역사회와의 협동적 관계 구축 정도	6
	협동적 자본 확보(출자금, 지역기금 혹은 자산)	6
	매출 중 사업수입의 비중이 30% 이상	5
	지역사회의 혁신(긍정적 변화)에 미치는 영향	5
	지속적인 지역주민 유입(참여) 가능성	6
	지역 내 협력적 컨소시엄 구성	5
	조직 내부 신뢰 형성	6
	수익 배분 및 배당의 적절성	6
	구성원에 대한 지속적인 교육	6
판매 가능성	판매계획의 타당성	5
	마케팅 전략의 실현 가능성	5
	상품 및 서비스를 지역주민들에게 효과적으로 전달할 가능성	5
	지역관계망을 통한 판매망 구축, 마케팅 전략 여부	6
차별성	제품과 서비스의 차별성	5
	지역주민에게 전달하는 가치의 선명성	6

참고문헌

김명진, 2012, “균형성과표를 활용한 커뮤니티 비즈니스 성과지표 개발 연구”, 전남대학교 문화전문대학원 석사학위 논문.

김성기, 2014, “사회적 경제기업 조직진단 도구 개발 연구-사회적 경제형 Excellence Model(V.1.0)”, 에스이임파워 사회적협동조합.

김숙연·김재준, 2013, “균형성과표(BSC)를 적용한 사회적기업의 성과평가지표 개발에 관한 연구”, 한국국제경상교육학회, 「국제경상교육연구」 제10권 제4호 12월, pp.217-239.

김순양, 2008, “사회적 기업에 대한 성과평가 지표의 개발 및 적응”, 한국지방정부학회, 「지방정부연구」 제12권 제1호 pp.31-59.

김윤호, 2010, “커뮤니티 비즈니스의 개념정립에 관한 연구: 사회적기업과의 구분을 목적으로”, 「한국사회와 행정연구」 제21권 제1호, pp.275-299.

서울특별시, 2015, 「서울시 마을기업, 1056일의 기록」.

소진광, 2004, “사회적 자본의 측정지표에 관한 연구”, 한국지역개발학회, 「한국지역개발학회지」 16권 제1호, pp.89-117.

이영찬, 2007, “기업의 사회적 자본 측정지표 개발”, 「금융지식연구」 제5권 제1호, 명지대학교 금융지식연구소, pp.47-74.

이현주, 2015, “마을기업 활성화 방안에 관한 연구”, 「사회적기업과 정책연구」 제4권 제2호, pp.61-89.

임경수·하태영, 2013, “지속가능한 마을기업의 발전방안에 관한 연구”, Social Enterprise Studies, pp.83-94.

임경수·하태영, 2014, “마을기업의 조직성과와 지속가능성 향상을 위한 요인분석”-부산지역 마을기업을 중심으로-, 대한경영정보학회 「경영과 정보연구」 제33권 제2호, pp.241-261.

장원봉, 2017, “서울시 마을기업 신모델 개발 사업”, 사회투자지원재단.

전지훈, 2017, “마을기업의 공동체요인과 행복의 관계에 대한 사례연구” - 충청남도 마을기업을 중심으로, KNU기업경영연구소, 「기업경영리뷰」, pp.167-192.

채종헌·이종한, 2009, “지속가능발전을 위한 사회적 기업의 역할과 활성화 방안에 관한 연구”, 한국행정연구원.

최영출, 2004, “지역의 사회자본측정지표 설정”, 한국행정학회 학술대회 발표논문집, pp.379-401.

하병규·권영주, 2015, “공동체의식이 주민참여에 미치는 영향에 관한 연구” - 서울시 마을공동체 사업을 중심으로, 「한국지방정부학회 2015년도 춘계학술대회 논문집」, pp.205-225.

하현상·이기태, 2017, “마을공동체 성과에 대한 영향요인 분석”, 「한국행정학보」 51권 제2호, pp.421-459.

한국사회적기업진흥원, 2017, 「2018년 사회적 가치 지표(SVI) 활용 매뉴얼」.

행정안전부, 2018, 「2018년 마을기업 육성사업 시행지침」 심사기준.

황영섭·조동범, 2018, “농촌지역개발사업 성과측정을 위한 사회적 자본의 평가지표화 가능성”, 「2018 춘계학술대회 논문집」, pp.9-12.

부록

1_서울시 마을기업 정체성에 적합한 성과 측정 기초지표 개발 연구 인터뷰 질문지

안녕하십니까.

바쁘신 가운데 본 인터뷰에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 '서울시 마을기업 정체성에 적합한 성과 측정 기초지표'에 대한 연구를 위한 내용입니다. 본 설문은 무기명으로 실시되며, 조사 결과는 통계적 목적에만 사용됩니다. 오직 연구 목적으로만 이용되며 개인적 신상에 관한 내용을 포함한 귀하의 모든 응답은 비밀 보장됩니다.

■ 다음은 현행 행정안전부에서 마을기업을 지정할 때 사용하는 평가지표입니다. 참고하여 답변해주세요.

평가항목		배점	평가지표
공동체성		20	■ 참여자간 충분한 공감대 형성 및 자발적 참여 정도 ■ 지역여건 및 사업내용에 비추어 공동체 구성의 적절성 ■ 출자자수(10인 이상 권장) 등
공공성 및 지역성		20	■ 출자비율, 지역주민 비율 등 ■ 활용하는 지역자원의 공공성 및 제품 및 서비스의 공공성 ■ 지역문제 해결에의 기여 정도, 사업계획과 지역 상황의 조화 ■ 지역에의 공헌 정도
기업성	상품의 시장성	10	■ 상품 및 서비스의 적절성과 우수성, 시장경쟁력 등
	실현가능성	10	■ 사업계획의 구체성 및 타당성, 필요 기술 및 자원 보유 여부 등
	지속가능성	10	■ 시장성, 공동체성, 사업아이템의 특성 등의 종합적 판단을 통해 정부 보조금 지원중단 이후에도 독자적으로 사업 유지가 가능한지 판단
	판매가능성	5	■ 판매계획의 타당성 및 구체적 준비 정도 ■ 마케팅 전략의 실현가능성
	차별성	5	■ 다른 기업과의 차별성, 제품 및 서비스의 독과점성 등
안정적인 일자리 창출		20	■ 지역의 안정적 일자리 창출 목표 및 달성가능성
가점부여분야		1 1 3 5 1 3 3 3	■ 전통시장 활성화를 목적으로 마을기업을 신청한 경우 ■ 사회적 협동조합을 설립하여 마을기업을 신청한 경우 ■ 신유형 마을기업(새로운 지역자원 발굴 공공서비스 창출 등)으로 신청한 경우 ■ 청년참여형 마을기업으로 신청한 경우 ■ 여성가장(주민등록상 세대주)이 마을기업 대표 또는 출자자로 참여하는 경우 ■ 예비마을기업으로서 모범적으로 운영한 경우 ■ 빈집, 폐교 등 활용방안을 포함하여 마을기업을 신청한 경우 ■ 행안부 주관 창업아이디어 경진대회 참가자가 신청한 경우 ※ 가점분야는 중복되지 않으므로 신청 시 1가지 분야만 선택해서 신청 ※ 관련내용을 증빙할 수 있는 자료 첨부 필수
총 계		100	

1. 서울시 마을기업에 관련해 본인은 어떤 업무나 활동을 하고 계십니까? 혹은 하셨습니까?
2. 현행 행정안전부의 지표가 서울시 소재 마을기업을 평가하는 데 어느 정도 적절하다고 생각하십니까?
3. 위와 같이 생각하시는 이유는 무엇입니까?
4. 위 지표가 서울시 마을기업과 관련한 본인의 업무와 활동을 수행하는 데 적절하게 활용되었다고 생각하십니까? 그 이유는 무엇입니까?
5. 서울시 마을기업만이 가지고 있는 특수성은 무엇이라고 생각하십니까?
6. 말씀하신 서울시 마을기업의 특수성이 기업운영의 성과에 어떤 영향을 미치고 있다고 생각하십니까?
7. 서울시 마을기업의 성과를 측정할 때 가장 중요하게 평가되어야 한다고 생각되는 요소를 세 가지 말씀해주세요. (그리고 그 각각의 이유)
8. 현행 마을기업 성과지표에서 개선 혹은 보완되었으면 하는 부분이 있다면 말씀해주세요.

<끝>

2_서울시 마을기업 정체성에 적합한 성과 측정 기초지표 적정성 평가 요인 설문

안녕하십니까.

바쁘신 가운데 본 인터뷰에 응해주셔서 대단히 감사합니다.

본 설문은 '서울시 마을기업 정체성에 적합한 성과 측정 기초지표'에 대한 연구를 위한 내용입니다. 본 설문은 무기명으로 실시되며, 조사 결과는 통계적 목적에만 사용됩니다. 오직 연구 목적으로만 이용되며 개인적 신상에 관한 내용을 포함한 귀하의 모든 응답은 비밀 보장됩니다.

■ 다음은 다양한 관점에서 마을기업을 설명하는 정의 혹은 유사한 개념에 대한 정의입니다. 어느 것이 서울시 마을기업을 설명하기에 더 적절하다고 생각하십니까? 적절한 순서로 1~5까지 우선 순위를 정해주세요.

가	지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업	
나	마을공동체의 가치와 철학을 실현하는 범용적 수단으로서의 기업이며 개념 주민욕구 및 지역문제 해결을 목적으로 한 공동체 미션을 가진 마을주민의 자발성에 바탕을 둔 협동조합 원리의 사회적경제 조직	
다	지역이 갖고 있는 독창성을 살려 주민에게 삶의 방식과 일의 방식을 포함하여 생활 전반에 관한 주체성을 기초로 인간성을 회복하기 위한 조직. 쇠퇴한 지역커뮤니티를 재생하여 지역경제와 문화, 풍토를 순환시키고, 지역의 유지와 발전을 가능하게 하여 자율형 사회를 만들려는 목적을 가지고 있음.	
라	지역공동체에 의해서 소유되고 운영되며, 지역사회의 지속가능한 재생을 성취하거나 혹은 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적 그리고 문화적 이슈들을 제기하는 목적으로 가지고 있다. 독립적으로 운영되지만, 다른 민간, 공공 그리고 제3부문 조직들과의 협력관계를 가지고 있으며, 기업과 자산 소유권을 통한 수입 생성을 통해서 보조금 지원에 대한 의존을 줄이고자 하며, 모든 상업적 이윤은 원칙적으로 조직 혹은 지역공동체에 재투자하는 기업	
마	공동체적 관계망이 취약한 서울에서 지역 공동체성을 재구성하려는 지향을 가지고 지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적, 문화적 의제를 풀어가기 위해 마을주민들의 자발성에 기초하여 협동조합적 원리로 운영되는 사회적·경제적조직	

■ 다음은 각 정의를 구성하는 요소들을 추출한 것입니다.

각 요소들이 서울시 마을기업의 정체성을 설명하기에 적절하다고 생각하십니까?

연번	정의를 구성하는 핵심 요소	전혀 타당하지 않다	약간 타당하지 않다	타당하지 않다	보통이다	타당하다	약간 타당하다	매우 타당하다
1	지역주민	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	미션을 가진 마을주민	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	지역공동체에 의해서 소유되고 운영	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	마을단위	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	주민욕구 및 지역문제 해결을 목적으로 한 공동체	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	자발성에 바탕을 둔	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
7	마을주민들의 자발성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	협동조합 원리	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	생활 전반에 관한 주체성에 기초	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	범용적 수단으로서의 기업	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	소득 및 일자리를 창출	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13	기업과 자산 소유권을 통한 수입 생성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
14	지역공동체 이익을 효과적으로 실현	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
15	마을공동체의 가치와 철학을 실현	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
16	공동체적 관계망이 취약한 서울에서 지역 공동체성을 재구성하려는 지향	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
17	인간성 회복	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
18	공동의 지역 문제를 해결	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

연번	정의를 구성하는 핵심 요소	전혀 타당하지 않다	약간 타당하지 않다	타당하지 않다	보통이다	타당하다	약간 타당하다	매우 타당하다
19	지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적, 문화적 의제를 해결	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
20	지역사회 내의 다양한 경제적, 사회적, 환경적 그리고 문화적 이슈들을 제기	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
21	지역이 갖고 있는 독창성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
22	지역의 유지와 발전	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
23	지역사회의 지속가능한 재생을 성취	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
24	지역커뮤니티 재생	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
25	지역경제와 문화, 풍토에 대한 순환	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
26	모든 상업적 이윤은 원칙적으로 조직 혹은 지역공동체에 재투자	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
27	독립적으로 운영되지만, 다른 민간, 공공 그리고 제3부문 조직들과의 협력관계	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

■ 다음은 서울시 마을기업의 성과에 대해 각 요소를 측정하는 인자 중 “지역성”과 “기업성”에 관련한 인자들을 추출한 것입니다.

각 인자들이 서울시 마을기업의 성과를 측정하기에 적절하다고 생각하십니까?

가. 공공성								
구분	인자	전혀 타당하지 않다	약간 타당하지 않다	타당하지 않다	보통이다	타당하다	약간 타당하다	매우 타당하다
공공성	출자자 중 지역주민 비율	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	활용하는 지역자원의 공공성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	제품 및 서비스의 공공성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	민주적 절차에 의한 운영	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	일자리 및 소득창출을 위해 노력	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	공공복지, 사회적 문제 해결	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	취약계층 이용	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	마을에 대한 재투자	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	주민의 소유권과 통제권이 운영체계에 반영	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

나. 지역성								
구분	인자	전혀 타당하지 않다	약간 타당하지 않다	타당하지 않다	보통이다	타당하다	약간 타당하다	매우 타당하다
지역성	지역문제 해결 기여 정도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	사업계획과 지역상황의 조화	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	기업활동 및 재정적 측면에서 지역에 공헌 정도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역에 소재하는 자원 활용	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	마을의 필요성 반영 / 지역사회의 수요 반영	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역의 정체성(특성) 반영	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역사회 문제를 해결하기 위한 사업내용과 목적을 구체적으로 확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역사회의 거버넌스 참여	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역커뮤니티 회복, 형성 및 발전에 기여	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

다. 기업성								
구분	인자	전혀 타당하지 않다	약간 타당하지 않다	타당하지 않다	보통이다	타당하다	약간 타당하다	매우 타당하다
상품의 시장성	시장경쟁력	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	상품 및 서비스의 적절성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	상품 및 서비스의 차별성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
실현 가능성	비즈니스 모델의 타당성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	필요기술 및 자원보유 여부	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	적정 수행 인력 확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	사업계획에 맞는 운영체계 확보	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
지속 가능성	정부보조금 지원 중단 후 독자적 사업유지 가능성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역사회와의 협동적 관계 구축 정도	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	협동적 자본 확보 (출자금, 지역기금 혹은 자산)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	매출 중 사업수입의 비중이 30% 이상	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역사회의 혁신(긍정적 변화)에 미치는 영향	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지속적인 지역주민 유입(참여) 가능성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역 내 협력적 컨소시엄 구성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

구분	인자	전혀 타당하지 않다	약간 타당하지 않다	타당하지 않다	보통이다	타당하다	약간 타당하다	매우 타당하다
지속 가능성	조직 내부 신뢰 형성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	수익 배분 및 배당의 적절성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	구성원에 대한 지속적인 교육	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
판매 가능성	판매계획의 타당성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	마케팅 전략의 실현 가능성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	상품 및 서비스를 지역주민들에게 효과적으로 전달할 가능성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역관계망을 통한 판매망 구축, 마케팅 전략 여부	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
차별성	제품과 서비스의 차별성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
	지역주민에게 전달하는 가치의 선명성	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

작은연구 좋은서울 18-06

서울시 마을기업 정체성 반영한 평가지표 개발 방안

발행인 _ 서왕진

발행일 _ 2018년 10월 26일

발행처 _ 서울연구원

비매품

06756 서울시 서초구 남부순환로 340길 57

본 출판물의 판권은 서울연구원에 속합니다.