

마을관리사회적협동조합의 운영실태 및 개선방안: 강릉시 마을관리사회적협동조합 사례연구*

Managing Condition and Improvement Plan of Town Management Social Cooperatives in Gang-neung City

김하진** · 임동일***
Kim, Ha Jin · Lim, Dong Il

Abstract

The purpose of this study is to find the improvement ways of TMSCs(Town Management Social Cooperatives) as a residential association to maintain and develop the effects of urban regeneration projects.

Three steps are carried out to achieve this research purpose. First, the concepts, related policies, and establishment status of the town management cooperatives are investigated. Second, research items are driven to understand the management status of the town management cooperatives by reviewing documents related to the establishment and operation of the town management cooperatives and the results of previous studies. Third, the improvement plan of the town management cooperatives is presented by investigating and analyzing the size and type of members, the composition of the operating organization, business areas, and management performance of the town management cooperatives currently in operation.

The results of this study are as follows. First, the checklists to survey the management status of the town management cooperatives are driven. Second, the tasks for improvement are presented through investigation on management status of the town management cooperatives in Gangneung-si. Third, a improvement plans for the town management cooperatives are driven.

주 제 어: 마을관리사회적협동조합, 도시재생, 협동조합, 기초생활인프라, 심층집단면접

Keyword: Town Management Social Cooperative, Urban Regeneration, Cooperative, Basic Living Infrastructure, FGI

* 본 논문은 김하진의 석사학위 논문을 요약, 정리하여 작성되었으며, 2023년 춘계학술대회에서 발표된 내용을 수정, 보완하였음.

** 국립강릉원주대학교 석사과정(주저자: huniki@naver.com)

*** 국립강릉원주대학교 교수(교신저자: limdi@gwnu.ac.kr)

I. 서론

주민주도의 도시재생 주체로서 설립, 운영되는 마을관리조합¹⁾은 도시재생 뉴딜정책의 노후 주거지 정비 활성화' 방안 중 '마을관리조합을 통한 주거지 관리'를 통해 등장하였다. 국토교통부의 『도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인』에서는 "(정부가 지원하는) 마중물 사업 종료 후 지속성을 확보하기 위하여 지역 유지관리와 공동체 활성화를 추진할 주민 중심의 자조조직이 필요"하므로, "주민 중심의 마을관리 사회적협동조합을 설립·운영하여 물리적 환경개선과 함께 도시재생사업으로 공급된 공영주차장 등 기초생활인프라를 운영관리할 수 있도록" 육성한다는 정책방향을 제시하고 있다.

또한 마을관리조합의 개념은 "지역 주민들로 구성된 사회적협동조합으로 도시재생사업으로 조성된 공영주차장, 공동이용시설, 복합문화공간 등을 운영관리하며, 이러한 거점시설을 기반으로 지역사회에 필요한 재화 및 서비스를 제공하는 사업체"이며, 조합의 설립을 위해서는 국토교통부의 인가를 받아야 한다.²⁾

마을관리조합은 2019년부터 설립되어 2022년 말 기준 151개로서³⁾ 매우 빠른 속도로 증가하였다. 그러나, 도시재생 분야에서 마을관리조합이 갖는 중요성과 급속한 증가추세에도 불구하고 과연 마을관리조합들이 정책적 의도대로 잘 운영되고 성장하고 있는지에 대한 정보는 거의 없는 실정이다.

본 연구에서는 도시재생의 주민조직 주체인 마을관리조합의 지속 가능한 발전을 위한 시사점을 도출하고자 하며, 이를 위하여 강릉시의 마을관리조합을 대상으로 인적자원, 사업 운영, 조직 구성, 자본, 공간 측면의 실태조사와 분석, 문제점 도출과 그리고 개선방안을 도출한다.

연구의 진행 과정은 먼저 마을관리조합의 개념과 관련 정책, 설립현황 등에 관한 문헌자료를 조사, 정리하고, 다음으로 관련 자료와 선행연구 결과를 검토하여 마을관리조합의 운영실태를 파악하기 위한 조사항목을 도출한다. 도출된 조사항목에 따라 강릉시의 마을관리조합을 대상으로 운영실태를 조사, 분석하고 문제점과 개선방안을 도출한다. 본 연구는 참여자가 현장에서 체감하는 운영실태를 파악하고 개선방안을 모색하는데 주안점을 두고 있으므로 사례 조사는 면담방식으로 진행한다.

II. 마을관리조합의 기본개념과 관련 연구 동향

1) 본 연구에서 '마을관리조합'은 도시재생사업의 주체로서 국토교통부의 인증을 받는 '마을관리사회적협동조합'을 의미한다.

2) 국토교통부, 2022. 「도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인」, 세종.

3) 도시재생종합정보체계(<https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do>) 참조.

1. 마을관리조합의 개념

마을관리조합이란 “지역 주민들로 구성된 사회적협동조합으로, 도시재생사업으로 조성된 공영주차장, 공동이용시설, 복합문화공간 등 기초생활인프라를 운영관리하며, 이러한 인프라를 기반으로 지역사회 필요한 재화 및 서비스를 제공하는 사업체이자 주민결사체”이다.⁴⁾

마을관리조합은 도시재생사업을 통해 조성된 거점시설 등 기초생활인프라의 운영·관리 및 활성화를 위한 사업 조직이자, 도시재생사업 종료 후에 주민협의체를 대신해 지역사회를 유지·관리하기 위한 주민들의 소통의 장이다. 또한 지역의 대표법인으로서 지역사회의 기능 유지를 위한 전반적인 역할을 수행하는 플랫폼으로서 역할을 하게 된다.⁵⁾

마을관리조합은 주민의 자치역량 강화, 일자리 창출, 지역경제 활성화, 정주성 강화, 주민 간 연대 강화 등의 효과가 있으며, 물리적으로 기초생활인프라의 안정적 운영과 노후 환경의 발굴 및 개선, 경제적으로 주민 맞춤형 일자리 창출이나 창업을 통한 생활환경 개선, 사회적으로는 주민 간 소통 활성화, 정주성 강화, 주민 간 이해 및 갈등 조율 등의 협동 기반 구축 등의 기능이 있다.⁶⁾

2. 마을관리조합 육성 및 지원 정책의 개관

2018년 정부 합동으로 발표된 『내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵』은 주거복지와 삶의 질 향상, 도시 활력 회복, 일자리 창출, 공동체 회복 및 사회통합이라는 4가지의 정책목표 아래 도시공간 혁신, 도시재생 경제의 활성화, 주민·지역의 주도라는 3대 추진전략을 마련하였고, 노후 저층 주거지의 주거환경 정비, 구도심을 혁신거점으로 조성, 도시재생 경제 생태계의 조성, 풀뿌리 도시재생 거버넌스 구축 그리고 상가 내몰림 현상에의 선제적 대응이라는 5대 추진과제를 제시하였다.⁷⁾ 도시재생 뉴딜의 5대 추진과제 중 노후 저층 주거지 정비의 연차별 성과 목표로서 “2018년까지 저층 주거지의 서비스플랫폼 기반 마련”이라는 내용이 있는데, 이때의 서비스플랫폼이 마을관리조합이다.⁸⁾

마을관리조합은 주민들이 협동조합을 설립하여 집수리, 공동구역 청소, 임대관리 지원, 마을상점 운영 등 주민이 원하는 서비스를 공급하는 플랫폼 역할을 하는 것으로서, “주민이 조합원인 마을관리 협동조합(소비자 협동조합)을 구성하여 서비스 공동구매, 주민고용을 통해 지역 내 일자리 창출과 연계”하며, “마을관리 협동조합의 정착을 위해 지역 금융기관(신협, 새마을금고 등)을 운영지원 전문기관으로 지정하고 (공공에서는) 초기 사업비를 지원”하게 된다.⁹⁾

마을관리조합에 대한 공공의 지원은 설립 초기의 사업비 및 사무공간 지원, 공공시설의 운영관리 및 공공서비스사업의 위탁, 도시재생 관련 조례에 마을관리조합 규정을 도입하여 사업 지원, 기타

4) 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2022. 「마을관리 사회적협동조합 A부터 Z까지 (정관의 이해편)」, 세종.

5) 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2021. 「마을관리 사회적협동조합 설립지원 가이드북」, 세종.

6) 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2021. 「마을관리 사회적협동조합 설립지원 가이드북」, 세종.

7) 관계부처 합동, 2018. 「내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵」, 세종.

8) 관계부처 합동, 2018. 「내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵」, 세종.

9) 관계부처 합동, 2018. 「내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵」, 세종.

관련 사업과의 연계 지원 등을 들 수 있다. 마을관리조합 설립 초기에 공공지원 요건을 충족한 조합에 대하여 도시재생 사업비에서 마을관리조합의 사업비를 지원하며, 도시재생활성화지역 내의 공동이용시설에 대한 무상·경감 사용 규정을 준용하여 조합의 사무공간을 지원할 수 있다. 도시재생 사업계획에 도시재생 거점시설 등의 기초생활인프라 운영관리를 마을관리조합에서 하도록 명시하거나 돌봄사업 등의 공공서비스 사업을 마을관리조합에서 위탁받아 운영할 수도 있다. 다만, 이와 같은 공공시설의 운영·관리나 공공서비스의 위탁관리를 위해서는 도시재생 관련 조례의 제·개정 등 규정의 정비도 필요한 경우도 있다. 그 외에 마을관리조합을 마을기업으로 지정하거나 집수리서비스, 아이돌봄서비스, 도시재생사업, 사회적주택 공급 등의 사업과 연계하는 방안도 있다.¹⁰⁾

3. 마을관리조합 설립현황

전국적으로 마을관리조합이 설립된 것은 2019년부터이며, 2022년까지 총 151개가 설립되었다. 2019년에는 3개가 설립되었으며, 2020년 28개, 2021년 54개, 2022년 60개가 설립되었다.

표 1. 연도별 마을관리 사회적협동조합 설립 현황 (2022년 기준)

연 도	2019	2020	2021	2022	계
조합수	3	28	55	65	151
비 율	2.07	19.31	37.24	41.38	100.00

출처: 도시재생종합정보체계 (<https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do>)

표 2. 시·도별 마을관리 사회적협동조합 현황 (2022년 기준)

시·도	전국	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종
조합수	151	5	6	6	9	5	10	7	3
비 율	100.00	3.31	3.97	3.97	5.96	3.31	6.62	4.64	1.99
시·도	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
조합수	18	11	9	12	4	14	12	15	5
비 율	11.92	7.28	5.96	7.95	2.65	9.27	7.95	9.93	3.31

출처: 도시재생종합정보체계 (<https://www.city.go.kr/portal/business/vilmgrcoop/center/list.do>)

이는 마을관리조합이 2018년 발표된 『내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵』에 근거를 두고 있으며, 2019년부터 정부의 지원 정책이 시행됨에 따라 본격적으로 설립된 것으로 이해된다.

10) 국토교통부, 2021. 「도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인」. 세종.

연도별 설립 건수도 2019년에는 3개에 불과했으나, 2020년에 28개, 2021년에는 55개, 2022년에는 65개로 시간이 지남에 따라 증가하였다. 광역지자체별로는 경기도 18개, 경상남도 15개, 전라남도 14개, 경상북도 12개, 충청남도 12개, 강원도 11개 등의 순이며, 세종시와 전라북도는 각각 3개와 4개이다.

4. 선행연구 검토

본 연구에서 검토할 선행연구는 마을관리조합을 포함하여 도시재생 영역에서 사회적경제 조직에 관한 연구를 포함하되, 본 연구의 목적과 유사한 주제들로 한정하였다. 이러한 기준에 따라, 박찬우(2016), 김륜희 외(2017), 김보미 외(2019), 양금란 외(2019), 전은호(2019), 변혜선 외(2020), 이상준(2021), 김영하 외(2022), 조수정(2022), 문희장(2023), 연제욱 외(2023)의 연구를 검토하였다.

박찬우(2016)는 도시재생 활성화 지역의 사회적기업의 재정적 지속가능성을 위하여 도시재생활성화 지역 내 사회적기업의 질적인 향상을 위한 지속가능성을 분석하고자 하였다. 부산 사하구 감천마을(공공 주도), 서울 마포구 성미산(민간 주도), 서천 봄의 마을(공공+민간) 지역의 사회적기업을 사례로 매출액과 영업이익, 순이익, 기술력, 경쟁력, 지역 커뮤니티 등의 지표를 활용하여 사회적기업의 정의와 다양한 제도의 활용방안 그리고 대기업의 사회적기업 진출방안을 모색하였다. 연구의 결과로서 사업의 경영과 생산, 기술 분야의 전문성 확보, 관련 부서의 관리 감독 기능을 강화하여 사회적 의무와 책임을 지고 유망한 아이디어를 매력적인 기회로 발전시킬 수 있는 개인적 경험과 사회적 필요성과 사회적 자산을 활용해 나가는 자질 있는 사회적 기업가가 필요하다고 주장하였다.

김륜희·윤정란(2017)은 지역 자산화를 중심으로 도시재생과 사회적경제의 만남이 조직적·사업적·공간적으로 실행되고 있는 사례들을 통해 도시재생에서 사회적경제의 의미와 역할에 대해 고찰하였다. 도시재생사업의 추진 주체로서 사회적경제 기업들과 공동체 토지신탁 현황을 살펴보고, 이를 통해 도시재생사업의 지속가능성과 사회적경제의 자생력을 높이는 방안으로서 지역 자산화 전략의 필요성과 단계별 추진방안을 제시하였다. 도시재생사업과 사회적경제의 연계 및 공동체 토지신탁 관련 현장 조사와 관계자 면접조사를 통해, 도시재생의 지속가능성을 위해서는 사회적경제 조직이 필요하고, 사회적경제 조직의 제 역할을 위한 지역 자산화가 필요하다는 점을 제시하였다.

김보미 외(2019)는 마을관리협동조합 설립 및 운영을 위한 진단 요소 도출하고자 하였다. 사회적경제 조직의 설립 및 운영을 위한 진단 지표 사례를 분석하여 5가지 필수 요소 카테고리를 설정하고 이에 기초하여 25가지 세부 진단항목을 도출하였다. 이 연구는 도시재생사업의 지속성과 공동체성을 높이기 위한 마을관리협동조합이 설립 준비과정에서부터 주민주도성과 지속가능성에 중점을 두고 설립 목표를 달성하기 위한 진단지표를 제시하였다는 점에서 본 연구의 선행연구로서 의의가 크다.

양금란·박준(2019)은 노후 저층 주거지 관리를 위한 중간지원조직으로서 시흥시의 주민주도형 동네 관리소 사례분석을 통해 지속가능한 지역관리를 위한 주민자치제도의 활용 및 연계 가능성을 모색하고 이를 통해 소규모 노후 저층 주거지 재생사업인 ‘우리 동네 살리기 유형’에 적용할 수 있으면서도

사업 종료 후에도 지역사회 참여 기반의 지속적인 활동을 도모할 수 있는, 중간지원조직체계 구축에 대한 시사점을 도출하였다. 이 연구를 통하여 다양한 연령대의 소통과 참여를 위해 앵커 시설을 24시간 운영되는 온라인 플랫폼과 함께 운영하는 것이 상호보완적 측면에서 중요하다는 점을 제시하였다.

전은호(2019)는 도시재생 스타트업의 창업환경을 조성하고 지원하는 정책이 체계적, 중장기적으로 설계되기 위해서는 지역을 기반으로 주민 주도로 지역문제를 비즈니스 방식으로 접근하는 마을관리 사회적협동조합이나 도시재생회사, 그리고 도시재생 영역을 새로운 아이디어나 콘텐츠의 실험무대나 사업 확장의 기회로 활용하는 창업기업으로서 로컬 크리에이터 소셜벤처를 대안으로 제시하였다.

변혜선 외(2020)는 도시재생(뉴딜)사업으로 조성된 거점시설의 국내외 운영사례와 지원제도를 검토하여 도시재생사업 완료 후 마을관리조합의 지속가능한 운영을 위한 요소와 검토 사항, 정부 차원의 지원방안을 제시하였다. 제천과 충주 지역의 마을관리조합에 대한 사례연구의 결과는, 지속가능한 운영방안으로서 고정수익이 가능한 앵커 입주시설과 활동, 마을관리조합 간의 통합 및 네트워크, 초기부터 무리한 운영 지양, 지속적인 비즈니스모델 개발을 제시하였다.

이상준(2021)은 도시재생사업 후의 마을관리조합의 운영실태에 관한 연구에서, 도시재생지원센터의 인력 부족과 낮은 처우, 정책 사업에 대한 주민의 이해 부족, 기존 사업방식에 익숙한 행정 조직 간의 업무 정체성 혼란과 이해충돌에 대한 역량 부족 등의 문제점을 밝히고, 마을관리조합의 자생적 수익구조를 확립하고 지역사회 현안을 해소하기 위한 방안으로서 지역자산의 적극적인 활용과 생활 SOC 사업의 연계 등을 제시하였다.

김영하 외(2022)는 도시재생 거점시설이 지속적으로 기능하고 운영되기 위한 요소와 개선방안을 제시하기 위해 도시재생 거점시설의 현황 분석, 관련 주체의 인식조사와 운영 현안 및 개선방안 도출을 위한 심층 인터뷰와 현지 조사, 전문가 자문 및 이해관계자 인터뷰를 진행하였다. 이 연구를 통하여, 도시재생 거점시설의 조성, 운영관리, 사후관리 단계별 운영 방향, 조성·관리 체계, 정책 및 제도개선 방안 등을 종합적으로 고려하여 전문가와 공무원에게 자문하는 운영방식이 필요하다는 연구 결과를 도출하였다.

조수정(2022)은 안산시 도시재생 뉴딜사업 현장지원센터 관계자에 대한 인식조사를 통해 현장지원센터의 역할 재정립 및 이를 위한 지원방안을 모색하였다. 도시재생 뉴딜사업이 마무리되는 시점에서 도시재생 뉴딜사업 대상지의 실증적인 자료 수집을 바탕으로 현장지원센터의 역할을 재정립했다는 점에서 연구의 의의를 찾을 수 있다.

문희장(2023)은 광주시 양림동의 마을관리조합을 대상으로 문헌 및 면담(FGI) 조사를 통해 도시재생 지역에서 마을관리조합의 운영 및 관리의 활성화방안을 제시하였다.

연재욱 외(2023)는 국토부 지정 마을관리조합 및 이와 유사한 사회적협동조합들을 대상으로 마을관리조합의 목적을 달성하는데 영향을 미치는 요인을 분석하였다. 이들은 마을관리조합의 목적을 도시재생으로 조성된 공간 및 시설의 유지관리, 안정적이고 지속가능한 사업모델, 주민공동체 형성 및 강화로 정의하고, 설문조사를 통해 협동조합 및 사업의 홍보, 조합원 간 소통, 공간 및 시설, 그리고 사업비 지원의 필요성을 제시하였다.

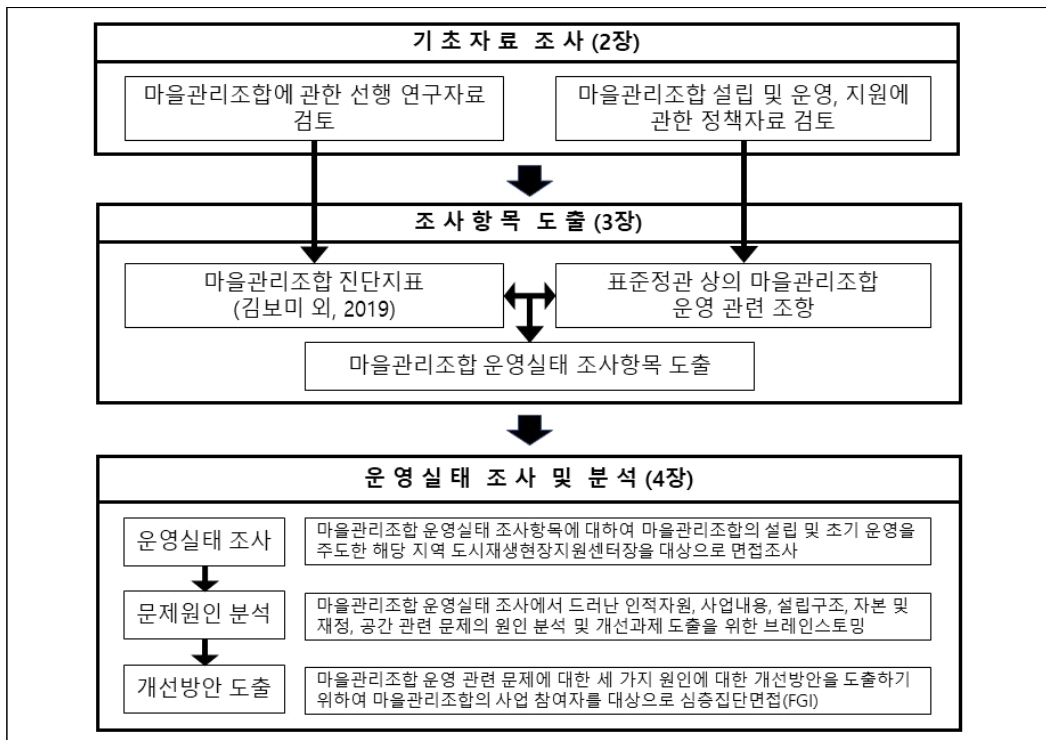
본 연구는 마을관리조합의 운영상태를 파악하고 문제점과 개선방안을 모색하기 위하여 면담 조사를 통해 운영실태를 파악하고 이를 분석하여 문제점을 도출하였고, 마을관리조합 관계자에 대한 심층집단면접(FGI)을 통하여 개선방안을 도출한다는 이론적, 정책적 접근 위주의 선행연구들과 차별된다.

선행 연구들 중 김보미 외(2019)의 연구에서 사회적경제 조직의 평가지표들을 토대로 도출한 마을관리조합 진단지표는 본 연구의 마을관리조합 운영실태 조사항목 구성에 이론적 기초를 제공한다는 점에서 기초자료로 활용하고자 한다.

Ⅲ. 마을관리조합 운영실태 조사항목의 도출

1. 마을관리조합 운영실태 조사 및 분석 과정

마을관리조합의 운영실태를 파악은 기초자료 조사, 조사항목 도출, 조사 및 결과분석의 과정을 거쳐 진행된다.



(그림 1) 마을관리조합 운영실태 조사 및 분석 과정

2장의 기초자료 조사에서는 마을관리조합 관련 선행연구에서 운영실태 조사를 위한 이론적 기초를 정리하고, 표준정관을 포함하여 마을관리조합 관련 정책자료를 검토한다. 기초자료 조사를 통해 마을관리조합 운영실태 조사항목을 도출하게 되는데, 선행연구 중 김보미 외(2019)의 마을관리조합 진단지표는 사회적 경제조직의 사회적 성과를 측정, 지원하기 위한 근거로 활용되는 사회적가치지표(Social Value Index), 협동조합의 부합성과 재정지원 타당성 관련 지표로 구성된 사회적경제기업 평가모형(협동조합형) 그리고 협동조합의 경제사업 운영, 조직 운영, 사회환경 기여와 관련한 진단항목으로 구성된 협동조합 자가진단모형에 근거하여 도출되었다. 이들이 제시한 마을관리조합 진단지표는 사회적 경제조직에 대한 공적지원, 사회적 가치 및 역할의 평가, 조직의 성장에 대한 평가를 목적으로 한다는 점에서 본 연구의 마을관리조합 운영실태 조사항목 구성을 위한 기초자료로 채택된다.

3장의 조사항목 도출에서는 마을관리조합 표준정관의 내용 중 조합의 운영실태와 관련된 조항들을 선정한 후 김보미 외(2019)의 마을관리조합 진단지표의 내용과 비교한다. 이 과정에서 마을관리조합의 진단지표를 운영실태 조사 문항에 맞도록 수정하고, 표준정관의 관련 조항을 추가하여 강릉시의 사례조사에서 사용할 마을관리조합 운영실태 조사항목을 구성한다.

4장의 운영실태 조사 및 분석은 운영실태 조사, 원인 분석 및 개선과제 도출, 개선방안 모색의 과정으로 진행된다. 운영실태 조사는 조사 대상 마을관리조합의 구성과 운영 전반에 관한 객관적 정보를 얻는 과정이며, 대상자는 마을관리조합에 관한 기본적 이해, 설립 및 운영, 사업 경영상황에 관한 구체적, 객관적 정보를 가지고 있어야 한다. 이러한 점에서 마을관리조합의 설립과 초기 운영과정에 주도적인 역할을 해 온 당해 지역의 도시재생현장지원센터장은 가장 적합한 조사 대상자이다. 원인 분석 및 개선과제 도출은 조사내용 중에서 마을관리조합의 문제점을 정리하고 이러한 문제를 초래하는 원인과 이를 극복하기 위한 개선과제를 찾아내는 과정이다. 본 연구에서는 연구자들이 정리된 문제점을 정리한 후 도시재생현장지원센터장과의 브레인스토밍(brainstorming) 과정을 통해 문제의 원인을 파악한다. 개선방안 모색은 도출된 문제점들에 대한 개선과제를 토론 주제화하고 개선방안을 모색하는 과정이다. 본 연구에서는 마을관리조합의 사업에 직접 참여하는 조합원 등을 대상으로 심층집단면접(FGI)을 통해 과제별 개선방안을 도출한다.

2. 마을관리조합 표준정관 및 진단지표의 검토

마을관리조합의 표준정관은 총칙, 조합원, 출자와 경비부담 및 적립금, 총회 및 이사회, 임·직원 및 사무국 그리고 운영전문 지원기관, 사업과 집행, 회계, 합병·분할 및 해산 등 총 8개의 장(章)과 74개의 조(條)로 구성되어 있다. 이 중에서 마을관리조합의 조직 구성 및 운영실태와 관련된 사항을 정리하면 표. 3과 같다.

마을관리조합 진단지표는 김보미 외(2019)의 연구에서 제시된 것으로, 인적자원(주민협의, 조합원 모집, 조합원 구성, 경영진 역량), 사업내용(주요 사업 분야, 지역성, 수익성, 전문적 역량, 이용자 범위), 설립구조(운영계획, 거버넌스, 갈등관리, 회계 지원, 비즈니스 네트워크), 자본(투자기금, 재정계획,

운영비, 잉여/손실, 예비자금), 공간(업무공간, 확장성, 제도적 기반, 유지관리, 소통 공간) 등 5개 부문. 25개 항목으로 구성되어 있다.

표 3. 마을관리 사회적협동조합 표준정관 중 조직구성 및 운영실태 관련 조항

장		조항	
제1장	총칙	<ul style="list-style-type: none"> 제2조(목적) 제4조(사무소의 소재지) 	<ul style="list-style-type: none"> 제3조(조합의 책무) 제5조(사업구역)
제2장	조합원	<ul style="list-style-type: none"> 제10조(조합원 자격 및 유형) 제13조(조합원의 책임) 제15조(제명) 	<ul style="list-style-type: none"> 제11조(조합원의 가입) 제14조(탈퇴)
제3장	출자와 경비부담 및 적립금	<ul style="list-style-type: none"> 제18조(출자) 제23조(경비, 사용료, 수수료) 제25조(법정적립금) 	<ul style="list-style-type: none"> 제21조(출자금액의 감소의결) 제24조(과태금) 제26조(임의적립금)
제4장	총회와 이사회	<ul style="list-style-type: none"> 제27조(총회) 제30조(정기총회) 제32조의2(조합원제 안권) 제34조(총회의 의사) 제41조(이사회) 제43조(이사회 의사) 	<ul style="list-style-type: none"> 제28조(대의원총회) 제31조(임시총회) 제33조(총회의 의결사항) 제36조(의결권 및 선거권) 제42조(이사회 의사결사항) 제45조(감등관리위원회 설치, 운영)
제5장	임·직원 및 사무국, 운영전문 지원기관	<ul style="list-style-type: none"> 제46조(임원의 정수) 제50조(임원등의 결격사유) 제52조(임직원의 겸직금지) 제54조(감사의 직무) 제56조(임원의 의무와 책임) 제58조의2(기부금의 공개) 제60조(사무국) 	<ul style="list-style-type: none"> 제47조(임원의 선임) 제51조(임원의 임기) 제53조(이사장 및 이사의 직무) 제55조(감사의 대표권) 제58조(임원의 해임) 제59조(운영의 공개) 제61조(운영지원 전문기관)
제6장	사업과 집행	<ul style="list-style-type: none"> 제62조(사업의 종류) 제63조(사업의 이용) 	<ul style="list-style-type: none"> 제64조(사업계획과 수지예산) 제65조(사회적경제 조직과 협력 등)
제7장	회계	<ul style="list-style-type: none"> 제67조(회계) 제69조(결산등) 	<ul style="list-style-type: none"> 제68조(특별회계의 설치) 제70조(손실금의 보전)
제8장	합병·분할 및 해산	<ul style="list-style-type: none"> 제72조(해산) 	<ul style="list-style-type: none"> 제74조(청산 잔여재산의 처리)

본 연구에서는 김보미 외(2019)의 진단지표를 기초로 하되, 보다 현실적이고 구체적인 조사를 위해 표준정관의 내용에 맞추어 재구성하였다. 즉, 선행연구의 진단지표에서 ‘주민협회’에 대한 조사내용은 “마을관리협동조합의 설립 및 사업에 대한 주민협회가 이루어졌나?”인데, 이와 관련한 표준정관 ‘제2조(목적)’와 ‘제3조(조합의 책무)’에 기초하여 “마을관리조합의 목적과 책무(정관)에 대한 조합원 교육은 어떻게 이루어지고 있나?”로 수정된다. ‘조합원 모집’ 항목은 선행연구의 “창립 멤버가 5명 이상, 회원이 2배 이상 모집되었나?”와 함께 “마을관리조합에 재화/서비스의 제공자는 생산자조합원인가?”라는 조사항목이 추가되었다.

이와 같이 본 연구의 마을관리조합 운영실태 조사항목은 선행연구의 결과인 진단지표 구성 체계에 기초하되, 구체적인 조사내용은 조합의 기본원칙인 표준정관 관련 조항의 내용을 기초로 재구성함으로써 보다 정확하고 객관적인 조사 결과를 도출하고자 하였다.

표 4. 마을관리조합의 운영실태 조사항목 관련 선행연구 결과와 표준정관의 비교

구 분		김보미 외(2019)의 진단지표	정관(예) 조항
인적 자원	주민협의	• 마을관리협동조합의 설립 및 사업에 대한 주민협의가 이루어졌나?	• 제2조(목적) • 제3조(조합의 책무)
	조합원 모집	• 창립 멤버가 5명 이상, 회원이 2배 이상 모집되었나?	
	조합원 구성	• 구성원의 자격과 종류에 대해 논의하였나?	• 제10조(조합원의 자격 및 유형)
	경영진 역량	• 임원 자격은 합의되고 선출되었나?	• 제46조(임원의 정수) • 제47조(임원의 선임)
	조합원 역량 강화	• 자립적으로 운영할 수 있는 유급 직원이 있고 회원의 역량을 강화할 계획이 있나?	• 제60조(사무국)
사업 내용	주요 사업분야	• 협동조합 설립을 위한 주요 사업유형 및 사업 항목을 논의하고 확정하였나?	• 제62조(사업의 종류)
	지역성	• 협동조합의 필수사업인 지역사회 공헌, 협동조합 간 협력 등이 포함되어 있으며, 협동조합으로서 사업을 할 수 있나?	• 제2조(목적) • 제5조(사업구역)
	수익성	• 사업 아이템의 수익성은 검토되었나?	
	전문적 역량	• 조직은 사업 아이템 운영을 위한 전문적인 역량을 갖추고 있나?	
	이용자 범위	• 회원과 비조합원의 콘텐츠 이용 범위에 대한 협의가 있었나?	• 제63조(사업의 이용)
설립 구조	운영계획	• 정관, 규약, 규정, 사업계획 등 행정질차를 마련하고 협의하였나?	• 제3조(조합의 책무) • 제27조(총회) • 제28조(대의원총회) • 제33조(총회의 의결 사항) • 제41조(이사회) • 제42조(이사회 의결 사항) • 제64조(사업계획과 수지예산)
	거버넌스	• 지속 가능한 운영을 위해 당사자들 간에 협의가 이루어졌나?	
설립 구조	갈등관리	• 갈등관리위원회의 설치 및 운영계획이 있나?	• 제45조(갈등관리위원회의 설치 및 운영)
	회계 지원	• 운영지원기관과 구체적으로 협의하였나?	• 제61조(운영지원 전문기관)
	비즈니스 네트워크	• 협동조합의 품목 별 사업화 및 협동조합 구조를 지원하는 네트워크가 구축되었나?	• 제65조(사회적경제 조직과의 협력 등)
자본	투자자금	• 투자 규모, 투자자의 이익 등이 논의되고 최소 자금이 조달되었나?	• 제18조(출자)
	재정계획	• 행정지원 사업비 협의가 완료되었고 예산 사용계획이 있나?	• 제67조(회계) • 제68조(특별회계의 설치)
	운영비	• 공공지원 종료 후 자립적 운영을 위한 인건비와 운영비를 확보하고 있나?	• 제23조(경비 및 사용료와 수수료)
	잉여 / 손실	• 잉여금과 손실을 어떻게 처리할 것인지에 대한 협의가 있었나?	• 제69조(결산 등) • 제70조(손실금의 보전)
	예비자금	• 법적 및 재정적 적립금의 사용이 논의되었나?	• 제25조(법정적립금) • 제26조(임의적립금)

구 분 (표4 계속)		김보미 외(2019)의 진단지표	정관(예) 조항
공간	업무공간	• 주 사무소 공간은 어떻게 마련하고 있나?	• 제4조(사무소의 소재지)
	확장성	• 주 사무소 외에 사업을 위한 공간은 어떻게 마련하고 있나?	
	제도적 기반	• 공공 자산의 지속적인 운영을 위한 제도적 기반이 확립되었나?	
	유지관리	• 자율적인 공간 유지에 필요한 권한과 비용이 확보되었나?	
	소통공간	• 정기적 소통을 위한 온·오프라인 공간 (온라인 창구, 게시판, 회의 공간 등)이 있나?	

3. 마을관리조합의 진단지표 검토 및 운영실태 조사항목 도출

본 연구에서는 마을관리조합 표준정관의 관련 조항과 김보미 외(2019)의 마을관리조합 진단지표를 상호 비교·검토하여 인적자원 부문 11개, 사업내용 부문 10개, 설립구조 부문 8개, 자본 부문 9개, 공간 부문 5개 등 모두 43개의 마을관리조합 운영실태 조사항목을 도출하였다.

김보미 외(2019)의 진단지표에서는 5개 부문별로 각각 5개씩의 진단지표를 도출하여 총 25개의 진단지표를 제시했는데, 본 연구에서는 인적자원 부문에서 6개, 사업내용 부문에서 5개, 설립구조 부문에서 3개, 자본 부문에서 4개를 증가하여 제시하였다. 특히 인적자원 부문의 ‘조합원 구성’과 ‘경영진 역량’, 사업내용 부문의 ‘지역성’에서 조사항목의 수가 김보미 외(2019)의 진단지표에 비해 2~3개씩 추가되었다.

표 5. 마을관리조합의 운영실태 조사항목

구 분		조사내용	조사방법
인적 자원	주민협의	• 마을관리조합 목적과 책무에 대한 조합원 교육은 어떻게 이루어지나?	면접
	조합원 모집	• 창립 멤버가 5명 이상, 회원이 2배 이상 모집되었나? • 마을관리조합에 재화/서비스의 제공자는 생산자조합원인가?	문헌(면접) 면접
	조합원 구성	• 조합원의 종류는 2가지 이상으로 구성되었나? • 총 조합원의 과반수가 소비자조합원인가? • 총 조합원의 과반수가 도시재생활성화지역 내의 주민인가?	문헌(면접) 문헌(면접) 문헌(면접)
	경영진 역량	• 조합원 외의 임원(이사, 감사)은 몇 명인가? • 조합원 임원의 자격은 무엇인가? • 조합원 외의 임원의 자격은 무엇인가?	문헌(면접) 문헌(면접) 문헌(면접)
	조합원 역량강화	• 사무국의 직원수와 급여는 어떻게 조달하나? • 직원의 직무능력 개발을 위한 교육은 어떻게 이루어지나?	면접 면접
사업 내용	주요 사업분야	• 주 사업의 종류는 협동조합 설립목적에 부합하는 사업인가? • 주 사업의 사업량이 전체 사업량의 40/100 이상인가?	문헌(면접) 문헌(면접)

구 분 (표5 계속)		조사내용	조사방법	
사업 내용	지역성	<ul style="list-style-type: none"> 도시재생사업의 기초생활인프라 유지·관리 사업이 포함되어 있나? 조합원들의 요구에 대한 지속적 공급 사업이 포함되어 있나? 사업 내용에 공동출자·공동생산·공동소비·지역사회 재투자를 통해 지역사회 선순환 체계 구축에 관한 내용이 포함되어 있나? 조합 활동에 참여하는 조합원 등의 권익 증진을 위하여 교육·훈련 및 정보 제공 등의 활동이 어떻게 수행되고 있나? 	면접 면접 면접 면접	
	수익성	<ul style="list-style-type: none"> 사업 아이템의 수익성은 어떻게 검토되고 있나? 	면접	
	전문역량	<ul style="list-style-type: none"> 사업 아이템 운영을 위한 전문적 역량을 어떻게 갖추고 있나? 	면접	
설립 구조	이용자 범위	<ul style="list-style-type: none"> 비조합원이 조합의 사업을 이용할 수 있는 조건은 무엇인가? 조합의 사업을 이용 시 조합원과 비조합원의 차이는 무엇인가? 	문헌(면접) 면접	
	운영계획	<ul style="list-style-type: none"> 총회, 대의원회, 이사회에 관한 규정이 마련되어 있나? 운영지원 전문기관은 연간 사업계획 수립에 어떻게 참여하고 있나? 	문헌(면접) 면접	
	거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 도시재생지원기관, 지자체, 도시재생지원센터, 갈등관리위원회, 운영지원 전문기관과의 협력 활동은 어떻게 이루어지고 있나? 	면접	
	갈등관리	<ul style="list-style-type: none"> 갈등관리위원회는 어떻게 구성되어 있나? 	면접	
	회계지원	<ul style="list-style-type: none"> 운영지원 전문기관은 어떻게 선정되었나? 운영지원 전문기관의 주요 업무 실적은 무엇인가? 	면접 면접	
	비즈니스 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> 다른 사회적경제 조직과의 협력체계는 어떻게 구축되어 있나? 다른 사회적경제 조직과의 공동사업 등의 실적은 무엇인가? 	면접 면접	
	자본	투자자금	<ul style="list-style-type: none"> 출자금은 사업계획 상 투자금액을 고려하여 산정되었나? 조합원 유형별로 최소 출자금(출자좌수)에 차이가 있나? 	면접 문헌(면접)
		재정계획	<ul style="list-style-type: none"> 재정 부문의 행정지원은 무엇인가? 특별회계를 운영하고 있나? 	면접 면접
		운영비	<ul style="list-style-type: none"> 공공지원 종료 후 재정적 자립(인건비, 운영비 등) 방안은 무엇인가? 	면접
		잉여/손 실	<ul style="list-style-type: none"> 잉여금이 발생할 경우 처리방안은 무엇인가? 손실액이 발생할 경우 처리방안은 무엇인가? 	문헌(면접) 문헌(면접)
예비자금		<ul style="list-style-type: none"> 법정적립금의 적립 및 사용방안은 무엇인가? 임의적립금의 적립 및 사용방안은 무엇인가? 	문헌(면접) 문헌(면접)	
공간	업무공간	<ul style="list-style-type: none"> 주 사무소 공간은 어떻게 마련하고 있나? 	면접	
	확장성	<ul style="list-style-type: none"> 주 사무소 외에 사업을 위한 공간은 어떻게 마련하고 있나? 	면접	
	제도기반	<ul style="list-style-type: none"> 공공 자산의 지속적인 운영을 위한 제도적 기반이 확립되었나? 	면접	
	유지관리	<ul style="list-style-type: none"> 자율적인 공간 유지에 필요한 권한과 비용이 확보되었나? 	면접	
	소통공간	<ul style="list-style-type: none"> 정기적 소통을 위한 온·오프라인 공간이 있나? 	면접	

IV. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 분석과 개선방안

1. 강릉시 마을관리조합의 개요

강릉시에 설립된 마을관리조합은 모두 2개인데, ‘옥거리마을관리사회적협동조합(옥천동 도시재생 활성화지역)’과 ‘강릉살맛나는중앙동마을관리사회적협동조합(중앙동 도시재생활성화지역)’이다.

표 6. 강릉시 마을관리조합 개요 (2022년 기준)

구 분		옥거리 마을관리조합	강릉살맛나는중앙동 마을관리조합
도시 재생 사업	사 업 명	강릉시 옥천동 도시재생 뉴딜사업	강릉시 중앙동 도시재생 뉴딜사업
	사업유형	중심시가지형	일반근린형
	사업기간	2018 ~ 2022	2020 ~ 2023
마을 관리 조합	소 재 지	강릉시 수문길 13번길 23	강릉시 임영로 131번길 18
	조합설립	2021년 9월	2021년 6월
	국토부인가	2021년 12월	2021년 9월
	조합원수	60명	36명
	설립목적	<ul style="list-style-type: none"> • 취약계층 일자리 문제해결 • 공동체 활력저하 문제해결 • 도시재생 뉴딜사업 유산 활용 	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생사업 효과 지속성 확보 • 조합원 요구 서비스 제공 • 공동출자, 공동생산, 공동소비, 지역사회 재투자자를 통한 선순환 체계 구축
	사업내용	<ul style="list-style-type: none"> • 마을카페 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 시음행사, 바자회 등 공동체 활성화 프로그램 운영 - 마을 굿즈(goods) 판매 - 정기적인 마을 행사를 개최 - 고유의 시그니처 메뉴도 개발 • 공유주방 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 계절 재료를 활용한 건강요리 - 아빠가 배우는 특선요리 - 강릉 새내기 요리교실 - 김장, 젓갈 등 반찬류 판매사업 - 공유주방 대어 • 문화상품 제작 및 판매 <ul style="list-style-type: none"> - 라탄공예, 자수공예, 식물 세밀화, 천연염색 등 문화상품 개발 및 판매, 체험프로그램 운영 - 주민 제작 공예품을 판매 - 디자인 디지털화로 대량화, 다양화 - 외부 전시/판매장에 전시, 위탁 판매 	<ul style="list-style-type: none"> • 거점시설 운영관리 <ul style="list-style-type: none"> - 중앙동살맛터 <ul style="list-style-type: none"> · 2021.9. 조성, 지하 1층, 지상 2층 · 2022. 2. 사용수익허가, 마을관리조합 사무국, 공유주방, 커뮤니티공간 이용 - 숲속그린캠퍼스 <ul style="list-style-type: none"> · 2022. 4. 조성, 지상 1층 · 2022. 3. 사용수익허가, 마을카페 운영 • 마을카페 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 거점시설인 숲속그린캠퍼스에 위치 - 도시관광 플랫폼 역할 - 마을해설사의 투어 프로그램 운영 • 공유주방 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 거점시설인 중앙동살맛터에 조성 - 공유주방 운영 및 대어 - 나눔밥상 프로그램 등 운영 • 조합원 참여사업 <ul style="list-style-type: none"> - 생산자조합원의 재능을 제공 - 똑똑똑마을학교 <ul style="list-style-type: none"> · 베이커리, 다도, 김치, 자수 등 운영 - 똑똑똑마을집수리교실 <ul style="list-style-type: none"> · 집수리 무상 교육 - 착한 수리 서비스 <ul style="list-style-type: none"> · 간단한 집수리 서비스
	사업실적	<ul style="list-style-type: none"> • 마을카페 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 2022. 3. 자문단 구성, 컨설팅 - 2022. 7. 디지털 메뉴개발 교육 • 공유주방 운영 <ul style="list-style-type: none"> - 2022. 5-7. 공유주방 운영 • 문화상품 제작 및 판매 <ul style="list-style-type: none"> - 2021. 11. 문화상품 사례조사. - 2022. 2-8. 협력업체 자료 공유 	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원 참여사업 <ul style="list-style-type: none"> - 똑똑똑마을집수리교실 <ul style="list-style-type: none"> · 강릉시평생학습관 공모사업 선정 · 15명 수료 - 2022. 9. 집수리 봉사단 운영

출처: 강릉시도시재생지원센터 <https://www.gursc.org/contents.asp?page=238> 및 마을관리조합 사업계획서

옥거리마을관리조합이 설립된 옥천동은 2017년에 ‘중심시가지형’으로 도시재생 뉴딜사업에 선정되었다(사업기간 2018년 ~ 2022년). 정부지원사업 막바지이던 2021년에 협동조합 설립을 위한 기초교육(4~7월), 발기인 대회 및 설립총회(9월)를 거쳐 협동조합을 설립하였으며, 2021년 12월 16일 국토교통부에서 설립을 인가받았다. 강릉살맛나는중앙동마을관리조합이 설립된 중앙동은 2019년에 ‘일반근린형’으로 도시재생 뉴딜사업에 선정되었으며(사업기간 2020년 ~ 2023년), 옥천동과 비슷한 시기인 2021년에 협동조합 설립을 위한 기초교육(4~7월), 발기인 대회와 설립총회(6월)를 거쳐 협동조합을 설립하였고, 2021년 9월 30일 국토교통부로부터 설립을 인가받았다.

옥천동과 중앙동의 도시재생 뉴딜사업에 선정 시기는 각각 2017년과 2019년이나, 두 지역 모두 마을관리조합의 설립 추진은 2021년부터 시작되었다. 조합의 설립 및 인가는 중앙동이 옥천동보다 3개월 정도 빨리 진행되었다. 따라서 2021년 12월에 국토교통부 인가를 받은 옥천동 마을관리조합은 설립 1년 만에 도시재생 뉴딜사업이 종료된 반면, 중앙동 마을관리조합은 국토교통부의 인가를 받은 2021년 9월 이후에도 2년간(2022~2023년) 도시재생 뉴딜사업이 지속되어, 두 조합 간에 설립 초기의 여건에는 큰 차이가 있다.

조직의 구성은 두 조합 모두 총회와 이사회 그리고 감사가 있으며, 갈등관리위원회와 사무국으로 구성되어 있다. 사업 운영의 경우, 옥거리마을관리조합은 마을카페 사업팀, 공유주방 운영팀, 문화상품 제작 및 판매사업팀 등 3개 사업팀으로 구성되며, 각 사업팀의 팀장을 이사로 선임하고 있다. 강릉살맛나는 중앙동마을관리조합은 주민 공동이용시설 운영관리팀, 마을카페 운영팀, 공유주방 운영팀 등 3개 사업팀으로 구성되어 있다. 두 조합 모두 유사한 조직 형태로 구성되어 있으며, 도시재생사업으로 조성된 거점시설을 이용한 마을카페, 공유주방 등을 주력 사업으로 운영하고 있다.

2. 강릉시 마을관리조합의 운영실태

강릉시 마을관리조합의 운영실태는 제Ⅲ장에서 도출한 마을관리조합의 운영실태 조사항목에 근거하여 조사 대상 마을관리조합에 관한 자료를 정리 및 확인하거나 면담 조사를 시행하였다. 운영실태 조사는 마을관리조합의 설립 과정, 조직 구성 및 운영실태 전반에 관한 구체적이고 객관적인 정보를 필요로 한다. 옥천동과 중앙동의 마을관리조합은 도시재생 뉴딜사업의 일환으로 2021년에 설립되었는데, 조합의 설립 준비부터 설립 후 약 1년여의 기간에 걸친 조직 구성과 사업 준비를 도시재생현장지원센터가 주도했다. 이러한 여건을 고려하여 마을관리조합의 운영실태 파악을 위한 조사 대상자로서 옥천동과 중앙동의 도시재생현장지원센터장들을 선정하였다.

도시재생현장지원센터장에 대한 마을관리조합의 운영실태 조사는 2023년 1월 11일에 옥천동, 1월 26일에 중앙동의 도시재생현장지원센터를 방문하여 연구진 2명과 도시재생현장지원센터장 1인이 참여하였다.

운영실태를 인적자원, 사업내용, 설립구조, 자본, 공간 부문별로 정리하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원 부문은 마을관리조합에 관한 기초교육, 조합원의 모집과 구성, 경영진의 역량,

조합원 역량강화 방안에 관한 조사이다. 조합 설립 및 신규 조합원을 대상으로 기초교육이 실시되고 있다. 2022년 말 기준 조합원 수는 옥천동 60명, 중앙동 36명이나 소비자조합원은 과반수 이내이다. 두 조합 모두 생산자조합원의 비율이 절반 이상인데, 일부 조합원만 근로자로 참여하고 있다. 직원의 급여는 두 조합 모두 단기적인(1~2년) 공공지원에 의존하고 있어 불안정성이 매우 높은 편이며, 특히 생산자조합원의 경우는 최저시급에 미달되거나 근로시간을 단축하여 급여를 조정하고 있는 실정이다.

표 7. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (인적자원 부문)

질 문		답 변	
		옥천동	중앙동
주민 협회	1-1-1. 마을관리조합의 목적과 책무(정관)에 대한 조합원 교육?	<ul style="list-style-type: none"> • 조합 자체적으로 협동조합의 개념과 도시재생에서 마을관리조합 설립 당위성 등 교육 실시. • 강원도사회적경제지원센터에서 사회적경제와 협동조합 관련 교육 실시. 	<ul style="list-style-type: none"> • 조합 설립 시 발기인 중심으로 정관과 사업계획서 작성 교육. • 설립 후 조합원 대상 설명회, 이사진에 대해 조합 운영 컨설팅 실시. • 종사자 대상 실무교육 상시 실시.
조합원 모집	1-2-1. 창립 멤버 5명 이상, 회원 2배 이상 모집?	<ul style="list-style-type: none"> • 발기인 11명, 2022년 조합원 수 60명. 	<ul style="list-style-type: none"> • 발기인 11명, 2022년 조합원 수 36명.
	1-2-2. 재화/서비스 제공자는 생산자조합원인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 생산자 조합원은 마을관리조합 운영 사업(바리스타, 교육프로그램 강사 등)에 서비스(노동력)를 제공. 	
조합원 구성	1-3-1. 조합원 종류는?	<ul style="list-style-type: none"> • 5가지 유형(소비자·생산자·직원·후원자·자원봉사자, 정관 제10조 제2항). 	
	1-3-2. 총조합원의 과반이 소비자조합원인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 2022년 총 조합원수 60명 • 생산자 30여명, 직원 2명 	<ul style="list-style-type: none"> • 2022년 기준 조합원 수 36명. • 생산자 30여명, 자원봉사자 1명.
	1-3-3. 총조합원의 과반수가 활성화지역 주민인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 전체 조합원의 과반수 이상 해당 지역주민으로 구성. 	
경영진 역량	1-4-1. 조합원 외의 임원(이사, 감사)은 몇 명인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 이사 8명, 감사는 2명 • 조합원외로만 구성. 	<ul style="list-style-type: none"> • 이사 6명, 감사 1명. • 조합원외로만 구성
	1-4-2. 임원의 자격은 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 이사회의 추천에 의해서 조합원 외의 자를 임원으로 선출 가능 • 정관에 조합원 및 비조합원 이사 자격 명시(제47조 제2항 및 제3항). 	
조합원 역량 강화	1-5-1. 사무국의 직원 수와 급여는 어떻게 조달하나?	<ul style="list-style-type: none"> • 행정 직원 2명 중, • 국토교통부에서 1명 급여 80% 지원. • 예비사회적기업 선정으로 1년간 1명 급여의 80% 지원 • 생산자조합원 최저시급 미달. 	<ul style="list-style-type: none"> • 직원조합원 없이, 생산자조합원 7명 • 사무직원과 바리스타는 조합에서 지급 • 제빵사는 예비사회적기업 지원. • 기타 생산자 조합원들은 조합에서 지급(파트타임, 최저시급).
	1-5-2. 직원의 직무능력 개발을 위한 교육은?	<ul style="list-style-type: none"> • 강원도사회적경제지원센터에서 회계 및 행정 분기별 교육 시행. • 예비사회적기업에 선정으로 협동조합 업무처리 온라인 교육 시행. 	

둘째, 사업경영 부문은 주요 사업분야, 지역사회와의 관계, 사업 수익성, 사업운영 역량, 이용자 범위에 관한 조사이다. 정관에 명시된 주 사업은 옥천동 조합이 마을카페, 공유주방, 문화상품 제작 및 판매이며, 중앙동 조합은 주민공동이용시설, 마을카페, 공유주방 운영으로 유사하다. 이들 주 사업 이외의 조합원이나 지역사회 연계사업은 단발성의 행사 참여를 제외하고는 전무한 실정으로, 참여를 원하는 생산자조합원에 비하여 사업의 규모는 매우 제한되어 있다. 또한 두 조합 모두 예비사회적기업으로 선정되어 수익성 검토나 사업 실무교육 등의 지원을 받을 수는 있으나 신규사업의 추진 역력이 부족한 실정이다. 비조합원에게도 마을카페 등의 사업장 이용이 허용되며, 조합원은 이용요금의 10% 할인 혜택을 받는다.

표 8. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (사업경영 부문)

질 문	답 변	
	옥천동	중앙동
주요 사업 분야	2-1-1. 주 사업의 종류는 협동조합 설립 목적에 부합하는 사업인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 설립목적 (정관 제2조) 1. 기초생활인프라 유지·관리로 도시재생사업 효과의 지속성 확보 2. 조합원이 요구하는 재화/서비스의 공급을 통한 삶의 질 제고 3. 공동 출자·생산·소비·지역사회 재투자로 지역사회 선순환 체계 구축 4. 위 활동에 참여하는 조합원의 권익 증진
		<ul style="list-style-type: none"> • 주 사업 (정관 제62조 제1항) ① 마을카페 운영사업 ② 공유주방 운영사업 ③ 문화상품 제작 및 판매사업
	2-1-2. 주 사업이 전체 사업량의 40/100 이상인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 주 사업 (정관 제62조 제1항) ① 주민공동이용시설 운영 관리사업 ② 마을카페 운영사업 ③ 공유 주방 운영사업
지역성	2-2-1. 도시재생 기초생활인프라 유지·관리 사업 포함?	<ul style="list-style-type: none"> • 거점시설을 활용한 마을카페와 공유주방 사업.
	2-2-2. 조합원 요구 사업의 제공?	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생 거점시설 2곳 운영 중. • 향후 거점시설 2곳 추가 조성 예정.
	2-2-3. 지역사회 선순환 체계 구축에 관한 사업내용?	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원 요구는 일자리 창출. • 전문가 영입어려워 미실행.
	2-2-4. 조합원을 위한 교육·훈련, 정보제공 등 활동?	<ul style="list-style-type: none"> • 생산자조합원이 주도하는 프랑스 자수, 영어수업, 다도교실 사업 시행. • 강릉협동사회경제네트워크와 함께 지역사회공헌활동에 참여.
수익성	2-3-1. 사업 아이템의 수익성 검토?	<ul style="list-style-type: none"> • 사업계획에는 포함되어 있으나 현재까지 미실행. • 조합원 교육을 통해 교육, 훈련, 정보제공 등 수행. • 현장지원센터에서 카페 상권분석. • 한국사회적기업진흥원에서 사업타당성분석 지원 가능(예비사회적기업).

질 문 (표8 계속)		답 변	
		옥천동	중앙동
전문적 역량	2-4-1. 사업 아이템 운영을 위한 전문적 역량을 어떻게 갖추고 있나?	<ul style="list-style-type: none"> • 카페 종사자에게 바리스타 교육 후 커피축제 참여. • 수제차 제조 등 실무역량 강화활동의 지속적 시행. 	<ul style="list-style-type: none"> • 공유주방을 활용한 베이커리 사업을 가공·유통까지 확대할 계획. • 필요시 한국사회적기업진흥원에 교육 및 디자인 개발 등 지원 요청.
이용자 범위	2-5-1. 비조합원이 조합의 사업을 이용할 수 있는 조건은 무엇인가?	<ul style="list-style-type: none"> • 비조합원의 조합 사업 이용 요건 (정관 제63조 제1항) <ul style="list-style-type: none"> 가. 공동 거점의 공간을 이용하고자 하는 자 나. 마을카페 공간을 이용하고자 하는 자 다. 공유 주방의 공간을 이용하고자 하는 자 라. 조합원 가입 홍보용 건본품을 유상 또는 무상으로 제공하는 경우 마. 공공기관·사회단체 등의 공익 목적 행사에 참여하는 경우 	
	2-5-2. 조합 사업을 이용 시 조합원 혜택?	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원은 마을카페 등 마을관리조합 운영사업 이용 시 10% 할인. 	

셋째, 설립구조 부문은 조합의 운영, 거버넌스, 갈등관리, 회계 지원, 비즈니스 네트워크에 관한 조사이다. 조합의 운영은 총회 및 이사회 등의 운영조직이 구성되어 있으며, 운영지원 전문기관은 지역의 협동조합 금융기관인 ‘강릉신용협동조합’을 선정하였다. 외부 기관과의 거버넌스 체계는 지자체, 도시재생현장지원센터, 갈등관리위원회, 운영지원 전문기관 등과 협력관계를 맺고 있으며, 지역의 다른 사회적경제 조직과의 협력체계나 공동사업은 일시적 행사 참여 정도에 그치고 있다.

표 9. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (설립구조 부문)

질 문		답 변	
		옥천동	중앙동
운영 계획	3-1-1. 총회, 대의원회, 이사회에 관한 규정?	<ul style="list-style-type: none"> • 정관에 총회, 대의원총회, 이사회 관련 내용 규정(제27조, 제28조, 제41조 등). 	
	3-1-2. 운영지원 전문기관의 사업 참여 형태?	<ul style="list-style-type: none"> • 운영지원 전문기관(강릉신용협동조합)은 총회 전에 연간사업계획서 검토. 	
거버넌스	3-2-1. 도시재생 지원 기관, 지자체, 도시재생지원센터, 갈등관리위원회, 운영지원 전문기관과의 협력 활동?	<ul style="list-style-type: none"> • 필요한 경우 강릉시청 도시재생과, 옥천동도시재생현장지원센터, 갈등관리위원회, 강릉신용협동조합 등과 위탁 및 협력. 	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙동도시재생현장지원센터에서 조합의 사무 및 회계업무 지원 • 필요한 경우 갈등관리위원회, 강릉신용협동조합 등과 위탁 및 협력.
갈등 관리	3-3-1. 갈등관리위원회는 어떻게 구성되어 있나?	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉시청 도시재생과, 강릉시 도시재생지원센터, 강릉원주대학교 교수, 주민협의체 위원장, 마을관리조합 이사장 등 7명으로 구성. 	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉원주대학교 교수, 건축사, 강릉신용협동조합 이사장, 강릉시청 도시재생과, 중앙동도시재생현장지원센터, 마을관리조합 등 8명으로 구성.

표 9. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (설립구조 부문)

질 문 (표9 계속)		답 변	
		옥천동	중앙동
회계 지원	3-4-1. 운영지원 전문기관은 어떻게 선정되었으나?	• 정관에 의거 강릉신용협동조합을 선정.	
	3-4-2. 운영지원 전문기관의 주요 업무 실적?	• 정관에 따른 결산보고서 검토(정관 제69조 제1항) 및 사업계획서 검토 지원.	
비즈니스 네트워크	3-5-1. 다른 사회적경제 조직과의 협력 체계는 어떻게 구축되어 있나?	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉신용협동조합, 강릉컨편(자수)와 업무협약 체결 • 강릉시 지속가능발전위원회와 연계하여 명주프리마켓 참여 	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉협동사회경제네트워크와 함께 지역축제 참여 • 강릉시 영상미디어센터와 협력하여 마을방송국 준비 중. • 강릉시 지속가능발전위원회와 연계하여 명주프리마켓 참여.
	3-5-2. 다른 사회적경제 조직과 공동사업 등의 실적?	• 공동사업 실적 없음.	• 키피축제, 와인축제 등에 참여하여 사회적경제 기업 생산품 홍보.

넷째, 자본 및 재정 부문은 투자기금, 재정계획, 운영비, 잉여금 및 손실금, 예비자금의 운용에 관한 조사이다. 조합원의 출자금은 사업 투자비와 연계하여 결정하지 못하고, 다른 조합의 사례를 참조하여 산정되었으며, 최소 출자규모는 옥천동 1좌(50,000원), 중앙동 10좌(100,000원)이다. 생산자조합원은 옥천동 6좌(300,000원), 중앙동 30좌(300,000원) 이상으로 규정하고 있다. 재정적 지원은 두 조합 모두 마을관리조합 인종과 예비사회적기업 선정에 따른 지원이 전무인 상태이다. 잉여금과 손실금, 예비자금 등은 옥천동 조합의 경우 조사 시점인 2022년 말까지 결산 실적이 없어서 전무한 상태인 반면, 중앙동 조합은 설립연도인 2021년에 잉여금 발생으로, 적립금(법정, 임의)으로 적립한 후, 임의적립금은 다음 해 사업에 재투자하였다.

표 10. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (자본 및 재정 부문)

질 문		답 변	
		옥천동	중앙동
투자 기금	4-1-1. 출자금은 사업 투자금액을 고려하여 산정되었으나?	<ul style="list-style-type: none"> • 출자금은 다른 마을관리조합 사례 등을 참고하여 결정. • 주민 수와 출자 여력 등을 고려할 때 사업계획의 투자금액에 맞추어 산정 불가. 	
	4-1-2. 조합원 유형별로 최소 출자금에 차이가 있나?	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원 1좌(50,000원) 이상. • 생산자 및 직원조합원 6좌 이상. • 소비자조합원은 2좌 이상. • 후원자 및 자원봉사자 조합원은 1좌 이상(정관 제18조 제1항). 	<ul style="list-style-type: none"> • 조합원은 10좌(1좌 10,000원) 이상 출자. • 생산자 조합원은 30좌 이상(정관 제18조 제1항).

표 10. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (자본 및 재정 부문)

질 문 (표10 계속)		답 변	
		옥천동	중앙동
재정 계획	4-2-1. 재정 부문의 행정 지원은 무엇인가?	• 공모사업 이외 공공재정지원 전무.	• 공모사업 이외 공공재정지원 전무. • 도시재생 거점시설의 무상사용을 공공지원으로 인식.
	4-2-2. 특별회계를 운영하고 있나?	• 현재 특별회계 미운영.	• 공공지원 사업 특별회계 운영. ① 강릉시 평생학습관 평생학습 프로그램 공모사업 선정(200만 원 지원) ② 마을카페 강릉시 보조금 지원 ③ 마을카페 시설사업비 4,500만 원 지원
운영비	4-3-1. 공공지원 종료 후 재정적 자립 방안?	• 마을관리조합의 재정자립 필요. • 마을카페, 공유주방, 마을공방(예정) 등 주 사업 운영.	• 마을관리조합의 재정자립 필요. • 주 사업인 공동이용시설 운영관리, 마을카페, 공유주방 사업 운영. • 신규사업(마을영화관 등) 발굴 및 재정지원 공모사업 지원
잉여금 및 손실금	4-4-1. 잉여금 처리 방안?	• 결산 실적 없음.	• 잉여금을 법정 및 임의 적립금으로 적립.
	4-4-2. 손실액 처리 방안?	• 결산 실적 없음.	• 손실 미발생.
예비 자금	4-5-1. 법정적립금 적립 및 사용방안?	• 법정적립금 실적 없음.	• 정관에 따라 법정적립금 적립.
	4-5-2. 임의적립금 적립 및 사용방안?	• 임의적립금 실적 없음.	• 임의적립금 적립, 다음 해 사업에 재투자.

다섯째, 공간 부문은 업무공간 확보 및 확장성, 공간확보의 제도적 안정성, 공간 점유 및 활용 권한, 조합원 소통 공간에 관한 조사이다. 옥천동과 중앙동 모두 도시재생 거점시설 내에 사무소 공간을 확보하였으나, 향후 지속적인 무상 사용 여부는 불투명한 상태이다. 업무공간의 확장성이 불투명한 이유는 공간확보와 관련한 제도적 기반이 불안정하기 때문인데, 현재 강릉시의 도시재생 관련 조례에는 도시재생 거점시설의 관리기관으로서 마을관리조합이 명시되어 있지 않다. 따라서 계약기간 만료 후에도 거점시설의 관리와 무상임차에 대한 확신이 없는 상태이다. 이러한 상황에 대하여 두 조합 간에 인식 차이가 있는데, 옥천동의 경우는 강릉시공유재산관리조례에 의거하여 2년 단위로 계속적인 무상 임대를 예상하는 반면 중앙동에서는 공유재산관리조례의 규정만으로는 공간의 지속적인 무상사용에 대한 확신을 갖지 못하고 있다. 조합원 및 사업 참여자들간의 소통 공간은 두 조합 모두 마을카페를 비롯하여 조합에서 관리하는 공간을 모임 등의 공간으로 활용하고 있으며, 온라인 소통의 경우는 중앙동 조합에서만 온라인 단체 연락방이나 페이스북, 인스타그램 등의 SNS를 운영하고 있다.

표 11. 강릉시 마을관리조합의 운영실태 (공간 부문)

질 문		답 변	
		옥천동	중앙동
업무 공간	5-1-1. 주 사무소 공간은 어떻게 마련하고 있나?	<ul style="list-style-type: none"> • 어울림플랫폼 내에 사무국 입주. • 2023년 마을공방 건물로 이전 예정. 	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙동살맛터 내에 사무국 입주.
확장성	5-2-1. 주 사무소 외 사업공간 마련 방안?	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉시청과 위·수탁 협약을 통해 무상 임대. • 사업장의 유상 임대는 곤란. 	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생 거점공간 무상 이용 가능. • 조성 중인 도시재생 거점공간의 사업장 활용방안 모색 중.
제도적 기반	5-3-1. 공공 자산의 지속적인 운영을 위한 제도적 기반?	<ul style="list-style-type: none"> • ‘강릉시공유재산관리조례’에 따른 사용·수익, 관리위탁, 대부 등으로 사업장 무상임대 가능 (2년 단위). 	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉시의 도시재생 관련 조례에는 공공사업의 위탁 대상을 다양한 사회적 경제 주체에게 포괄적으로 개방. • 도시재생 거점시설의 사용·수익, 공공서비스 관리위탁 대상을 마을관리 조합으로 명시하여 운영 안정성 제고 필요.
업무 공간	5-1-1. 주 사무소 공간은 어떻게 마련하고 있나?	<ul style="list-style-type: none"> • 어울림플랫폼에 사무국 입주. • 2023년 마을공방 건물로 이전 예정. 	<ul style="list-style-type: none"> • 중앙동살맛터 내에 사무국 입주.
확장성	5-2-1. 주 사무소 외 사업공간 마련 방안?	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉시청과 위·수탁 협약을 통해 무상 임대. • 사업장의 유상 임대는 곤란. 	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생 거점공간 무상 이용 가능. • 조성 중인 도시재생 거점공간의 사업장 활용방안 모색 중.
제도적 기반	5-3-1. 공공 자산의 지속적인 운영을 위한 제도적 기반?	<ul style="list-style-type: none"> • ‘강릉시공유재산관리조례’에 따른 사용·수익, 관리위탁, 대부 등으로 사업장 무상임대 가능 (2년 단위). 	<ul style="list-style-type: none"> • 강릉시의 도시재생 관련 조례에는 공공사업의 위탁 대상을 다양한 사회적 경제 주체에게 포괄적으로 개방. • 도시재생 거점시설의 사용·수익, 공공서비스 관리위탁 대상을 마을관리 조합으로 명시하여 운영 안정성 제고 필요.

3. 강릉시 마을관리조합의 운영개선과제

강릉시 마을관리조합들의 운영실태 조사 결과를 분석하여 인적자원, 사업경영, 설립구조, 자본 및 재정, 공간 부문별 문제점을 정리하면 다음과 같다.

인적자원 부문에서 소비자조합원은 마을관리조합 사업의 충성도 높은 고객층이라는 점에서 사업 안정성을 위해서는 양적 확대와 적극적인 참여가 필요하다. 생산자조합원의 경우는 조합 사업의 종사자들로만 구성되어 있어, 관련 업체 등과의 연대와 협력이 어려운 상태이다. 직원의 급여 지원도 조합

설립 초기에 한정되므로 지속적 운영을 위해서는 영업 수익을 올리거나 지원사업 참여 등을 통해 조합 자체적으로 해결해야 한다. 더욱이 마을카페 종사 조합원의 낮은 급여 수준은 우선적으로 개선해야 할 과제이다.

사업경영 부문의 경우, 주 사업인 마을카페나 공유주방 운영에 대한 전문성과 재원 부족으로 수익성이 낮은 실정이다. 마을카페의 경우 평균 종사자수는 5~6명 수준인데, 30여 명에 달하는 일자리 수요에 비해 20%에도 못 미치는 매우 낮은 수준이다. 이러한 현실이 사회적협동조합으로서 일자리 창출이나 복지 증진 등의 역할을 수행하지 못하는 가장 큰 이유이다. 마을관리조합은 “경제조직”이라는 점에서 재정적 독립은 필수적, 우선적 요건이다. 조합에서 운영하는 사업의 경영 여건이 개선되기 위해서는 사업에 대한 타당성 분석이나 컨설팅 등의 실무적 지원도 필요하다.

설립구조 부문과 관련하여, 협동조합 간의 연대와 협력은 국제협동조합의 7대 원칙 중 하나로 제시되어 있듯이, 협동조합의 설립목적을 실현하고 사업 안정성을 높이기 위해서는 사회적경제 조직을 포함한 지역 내의 다양한 기관 및 주체들과의 연대와 협력 활동이 필요하다. 사례 대상 마을관리조합들의 정관에는 조합의 사업에 재화와 서비스를 제공하는 개인이나 법인이 생산자조합원으로 가입할 수 있으나 재화의 제공자가 조합원으로 가입된 경우는 없다. 마을관리조합과 사업적 협력관계를 갖는 다양한 조직들이 생산자조합원으로 가입하고 상호 협력체계를 구축함으로써 경영 안정성을 높일 필요가 있다.

자본 및 재정 부문의 경우, 국토교통부의 지원 정책에도 도시재생 관련 조례에 마을관리조합 관련 조항을 추가하는 방안이 제시되어 있다.¹¹⁾ 그러나 「강릉시 도시재생 활성화 및 지원에 관한 조례」에는 비용 보조 또는 용자의 대상으로 “마을기업, 사회적기업, 사회적협동조합 등의 지역활성화사업 사전기획비 및 운영비”로 규정되어 있으며(제14조 제8호), 공동이용시설의 사용료 감면 대상은 “강릉시 주최·주관 행사 및 시장이 필요하다고 인정하는 대상, 도시재생지원센터, 주민협의체, 사업추진협의회, 마을기업”으로 규정되어(제20조 제2항), 마을관리조합이 명시되어 있지 않다. 도시재생활성화지역에서 설립된 대부분의 마을관리조합들이 ‘정부 주도의 협동조합’이라는 점에서, 조합의 사업운영과 마을 관리의 안정적 기반이 마련되기 위해서는 정부의 중장기적 지원을 위한 제도의 정비가 필요하다.

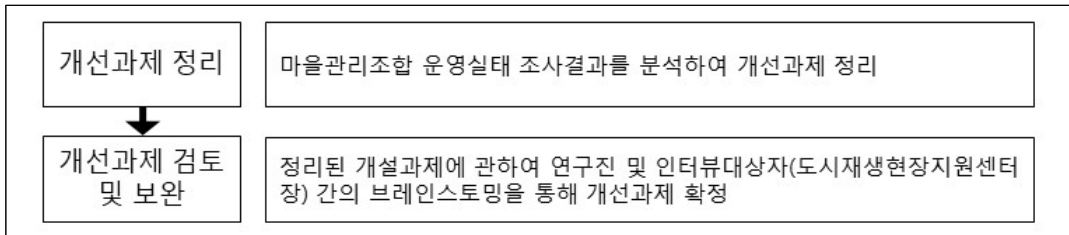
공간 부문과 관련하여, 조사 대상 마을관리조합들은 도시재생사업 거점시설 내의 공간을 무상 사용하고 있으나, 사무공간 및 사업장을 제외하고 조합원이나 주민들의 소통 공간은 확보되어 있지 못하다. 마을카페를 이용하거나 필요시 사무실 또는 사업장 공간을 일시적으로 사용하는 등 주민들의 교류 및 활동 공간이 부족한 실정이다. 더욱이 도시재생사업 완료 이후에도 거점시설의 사용 여부가 불확실한 상태여서 중장기적인 운영계획 마련에 큰 장애로 작용하고 있다. 온라인상의 정보 교류, 소통, 모임 운영 등을 통해 조합원 참여와 활동을 강화하기 위한 지속적 관리가 필요하다.

이상의 운영실태 분석에서 알 수 있듯이, 강릉시의 마을관리조합들은 인적자원, 사업경영, 설립구조, 자본 및 재정, 공간 부문에서 다양한 문제점을 가지고 있다. 그러나 이러한 문제들은 각각 독립적으로 존재하기보다는 상호 관련되어 있고, 조합원의 낮은 급여와 사업의 수익성 약화 그리고 소비자조합원의

11) 국토교통부, 2021. 「도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인」. 세종.

부족과 같이 마을관리조합의 문제 상호 간에 인과관계도 찾아볼 수 있다.

마을관리조합의 운영 문제를 초래하는 근본 원인을 도출하기 위하여 앞서 운영실태 조사 대상자인 옥천동과 중앙동의 도시재생현장지원센터장들과 함께 브레인스토밍(brainstorming)을 진행하였다. 브레인스토밍 과정은 1차적으로 조합별로 문제점과 개선과제를 정리한 후, 그 결과에 기초하여 2023년 2월 2일에 2명의 연구진과 2명의 도시재생지원센터장의 브레인스토밍을 거쳐 세 가지의 개선과제를 확정하였다.



(그림 2) 마을관리조합 운영개선과제 도출 과정

표 12. 강릉시 마을관리조합의 운영개선과제 도출을 위한 브레인스토밍 참여자 특성

참여자	참여자 특성				
	성별	근무지	경력	직책	연령대
연구진 1	남	강릉원주대학교	14년	교수	50
연구진 2	여	강릉원주대학교	2년	대학원생	40
인터뷰대상자 1	여	강릉시 옥천동 도시재생현장지원센터	2년	센터장	60
인터뷰대상자 2	여	강릉시 중앙동 도시재생현장지원센터	2년	센터장	50

주) 경력은 조사 당시의 근무지 및 직책에 대한 경력임.

연구진과 도시재생지원센터장들이 참여한 브레인스토밍을 거쳐 도출된 강릉시의 마을관리조합의 운영개선과제는 다음과 같다.

첫째, 마을관리조합의 안정성과 지속성 담보를 위한 조합원 확보 및 교육 강화이다. 특히, 소비자조합원의 수를 늘려서 소비층을 강화해야 안정적인 사업 운영이 보장된다. 또한, 생산자조합원을 조합의 사업 관계자 등으로 다양하게 확대하여 조합의 외연적 확장 및 지역사회와의 연대효과를 높여야 한다.

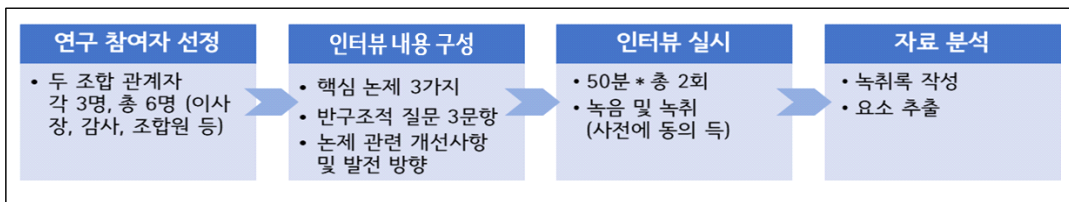
둘째, 사업의 경영 개선을 위한 공공지원 확대이다. 마을관리조합의 사업 운영에 관한 교육과 컨설팅 강화로 사업에 대한 투자 효과를 높여야 한다. 그리고 공공시설 사용 및 공공서비스 위탁 등의 지원 강화로 사업의 안정성과 수익성을 담보할 수 있으며, 이를 위해서는 관련 제도의 정비가 선행되어야 한다.

셋째, 사회적 역할 확대를 위한 지역사회 기여 및 사회적 연대이다. 조합원과 주민의 요구에 부응하는

사업과 조합원의 참여 요구를 반영함으로써 지역사회에 기여할 수 있다. 지역 내의 사회적경제 주체들이나 공기업 등과 연대하거나 공동사업을 통해 조합의 역량과 사회적 역할을 강화해야 한다.

4. 강릉시 마을관리조합의 운영개선방안

3절의 브레인스토밍을 통해 도출한 마을관리조합의 운영개선과제를 달성하기 위한 구체적인 방안을 모색하기 위하여 옥천동과 중앙동 마을관리조합의 관계자들을 대상으로 심층집단면접(FGI)을 진행하였다. FGI 조사는 2023년 2월 7일에 실시되었는데, 마을관리조합별로 3명씩 모두 6명이 참석하였으며, 옥거리 마을관리조합에서는 이사장(이○○), 이사(이○○), 감사(홍○○), 강릉살맛나는중앙동 마을관리조합에서는 이사장(박○○), 사무국장(홍○○), 조합원(최○○) 등 조합의 임직원 위주로 참석하였다.



(그림 3) 마을관리조합 운영개선방안 도출을 위한 FGI 진행 과정

표 13. 강릉시 마을관리조합의 운영개선방안 모색을 위한 FGI 참여자 특성

참여자	참 여 자 특 성				
	성별	근무지	경력	직책	연령대
이 ○ ○	여	옥거리 마을관리조합	2년	이사장	60
이 ○ ○	여	옥거리 마을관리조합	2년	이사	50
홍 ○ ○	남	옥거리 마을관리조합	2년	감사	60
박 ○ ○	남	강릉살맛나는중앙동 마을관리조합	1년	이사장	60
홍 ○ ○	여	강릉살맛나는중앙동 마을관리조합	1년	사무국장	40
최 ○ ○	남	강릉살맛나는중앙동 마을관리조합	2년	조합원	50

주) 근무지는 가입된 마을관리조합, 경력은 조사 해당 마을관리조합의 직책에 대한 경력임.

마을관리조합 관계자들을 대상으로 한 심층집단면접(FGI)에서 도출된 마을관리조합의 경영개선방안은 다음과 같이 정리될 수 있다.

첫 번째로 조합원 확보 및 교육 강화 방안에 대하여, 조합원 수가 많으면 좋다는 의견이 일반적이지만 조합원 간 의견충돌 등의 갈등 경험으로 인하여 조합 운영에 호의적인 소수의 조합원만으로 운영하는

것이 좋다는 다소 극단적인 의견도 있었다. 이를 통해 조합원의 양적 증대가 필요하지만, 조합의 운영과 활동에 긍정적인 조합원, 즉 조합에 대한 충성도 또한 매우 중요하다는 점을 알 수 있다. 조합원의 수를 늘리고 조합원이 조합의 사업 운영에 호응하고 적극적으로 참여하도록 하는 방안은 조합의 사업운영과 교육이다. 조합원수를 늘리기 위해서는 사업을 확대해야 한다는 것인데, 전체 조합원 중 생산자조합원의 비율이 절반에 가까울 정도로 많다는 점에서도 일자리를 요구하는 조합원 수요가 확인된다. 또한 참여자 다수가 조합원들을 교육 대상으로 취급하고, 지자체 등 공공기관에서 위탁한 교육은 효과가 미약하며, 오히려 조합원들이 필요로 하는 이른바 ‘실무형 교육’을 주장하였다. 즉 조합의 사업 운영에서 아쉬운 부분을 채워주는 교육 지원을 통해 운영 주체로서의 자부심과 충성도를 높일 수 있다.

표 14. 강릉시 마을관리조합의 운영개선방안 (조합원 확보 및 교육 강화)

구분	주요 내용	
질문	<ul style="list-style-type: none"> 마을관리조합이 안정되고 지속적으로 운영되기 위해서는 조합원의 양적 증가와 활발한 참여가 필요할 것이다. 조합원의 수를 늘리고 조합의 사업에 참여하도록 유도하는 방안은 무엇일까? 	
발언	사업 활성화	<ul style="list-style-type: none"> 양질의 제품 생산과 서비스에 집중하고 마케팅 쪽으로 비용을 지출하는 것이 좋다. 마을카페 운영 안정화로 조합원 증가 추세, 마을공방 개시 후 조합원 증가 예상된다. 조합원 증가를 위해서는 조합원에 대한 혜택이 분명해야 한다. 예로, 거점시설 내에 마을카페보다 시장친화적이고 실질적인 마을식당을 운영이 유리하다. 주 사업을 일반음식점, 게스트하우스로 변경하여 안정성과 지속성을 높일 수 있다. 체험프로그램 운영으로 조합 홍보도 되고, 교육시설, 지자체 지원으로 지역단체 참여도 증가할 것으로 기대한다.
발언	조합원 참여	<ul style="list-style-type: none"> 사업의 초기에 조합원이 많아지면 분란이 많아진다. 현재 생산자 조합원 20명과 나머지는 봉사자로 운영하고 있다. 조합원들의 관심과 노력으로 홍보도 열심히 해오고 있다. 조합원의 참여 공간 및 기회 확대가 중요, 소비할 제품과 프로그램을 확보도 중요하다.
	행정 지원	<ul style="list-style-type: none"> 의사결정 과정이 지난하고, 재정적 문제로 추진이 힘들다. 진행 과정의 행정적 절차가 복잡해서 어려움이 있다.

두 번째로 사업의 경영 개선을 위한 공공지원 확대 방안에 관하여, 조합의 사업에 참여를 희망하는 조합원의 수에 비해 일자리가 매우 부족하여 조합원의 참여 의욕도 저하되고 조합원 모임에도 부정적인 영향을 미치고 있다. 도시재생 대상 지역이 특징 중 하나인 ‘경제적 쇠퇴’를 고려하면 마을관리조합의 일자리 창출 사업은 무엇보다도 중요한 과제이다. 옥천동 조합의 경우 생산자조합원의 비율이 50%, 중앙동의 경우는 90% 수준에 이르는 등 생산자로서의 참여희망자가 다수라는 점에서도 마을관리조합의 일자리 제공 기능이 중요하다는 점이 확인된다. 그러나 2년 내외의 공공지원 기간은 초보 사업자들이 사업을 안정화하기에는 지금처럼 부족한 기간이다. 따라서 마을관리조합의 여건과 운영 실적 및 자체 노력 등을 반영한 보다 실질적인 지원방안을 마련할 필요가 있다. 지자체 조례 개정 등 마을관리조합 지원제도의 정비를 실행해야 이를 기반으로 마을관리조합의 체계적이고 중장기적인 발전방안을 모색할 수 있다. 강릉시의 경우 마을관리조합에 대한 안정적 지원을 위해서는 마을관리조합에 대한 지속적인

지원을 뒷받침할 수 있도록 도시재생 관련 조례를 개정해야 하며, 특히 마을관리조합에 대한 지자체의 인식이 보다 긍정적이고 적극적인 방향으로 개선되어야 한다.

표 15. 강릉시 마을관리조합의 운영개선방안 (경영개선을 위한 지원)

구분	주요 내용	
질문	• 마을관리조합에서 운영하는 사업이 지속되기 위해서는 수익이 안정적으로 발생해야 할 것이다. 사업의 경영 개선을 위해서는 어떠한 지원이 필요할까?	
발언	공공 지원강화	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생사업이 끝날 무렵 카페를 오픈해서 지원 부족, 시의 지원이 더 필요하다. • 안정적 수익이 발생할 수 있는 사업을 할 수 있는 지원이 필요하다. 당초 지원하기로 했던 운영 관리권이 지켜지고 있지 않아 조합 운영이 어렵다. • 초기에 약속했던 사업의 운영관리권을 주지 않아 조합 운영에 어려움을 겪고 있다. • 조합원들의 열정으로 운영되고 있다. 조금만 더 지원을 해 준다면 도움이 될 것 같다. • 참여 조합원들의 의지는 충분하다. 시의 실질적 관심과 지원이 필요하다.
질문	• 마을관리조합에서 운영하는 사업이 지속되기 위해서는 수익이 안정적으로 발생해야 할 것이다. 사업의 경영 개선을 위해서는 어떠한 지원이 필요할까?	
발언	사업역량 강화	• 지원 없이 중앙동 조합 자체적으로 하고 있다. 모든 것을 지원에 기대기보다는 공모 사업 지원 등 조합 자체적으로 해결하려고 한다.
	지속적 공공투자	• 단발성 투자는 한계가 있다. 보다 지속 가능한 투자 분야와 방법이 필요하다.
	주민의견 수렴	<ul style="list-style-type: none"> • 도시재생사업 초기에 필요한 자금 등에 관한 마을관리조합 운영 정보를 미리 알았다면 준비를 미리 했을 것이고 지금보다는 덜 당황스러웠을 것이다. • 주민들의 의견이 사업 초기에 충분히 반영되어야 한다. 사전에 도시재생센터와 주민들의 충분한 공감과 합의 기간이 필요하다.
	공공지원 체계개선	<ul style="list-style-type: none"> • 시의원 등과 시의 의지가 중요하다. 업무체계가 일관되지 않아 지원에 시간이 걸린다. • 시의 담당자 변경 등 행정적 진행에 일관성이 없어 조합 운영과 존속에 어려움이 있다. • 도시재생생상 주차장 사용수익 허가가 가능하나 강릉시 조례에는 없으므로 제정이 필요하다.
	거버넌스	• 마을관리조합이 지속가능할 수 있도록 지역사회의 관심과 지역 대학과 유관기관의 관심과 비전과 방안 제시가 필요하다.

세 번째로 지역사회 기여 및 사회적 연대 방안에 대하여, 마을관리조합의 사회적 역할뿐만 아니라 지속성과 안정성을 높이기 위해서도 지역 내 다른 사회적경제 주체나 시민단체, 공공기업 등과의 연대는 매우 중요하다. 그러나 강릉시의 마을관리조합들은 설립된 지 2년 이내의 신생 업체이므로 운영이 안정되기까지 외부 영역으로 사회적 활동을 확대하기 어려울 것으로 예상된다. 그럼에도 불구하고 사업 파트너인 외부 기업이나 조직을 생산자조합원으로 가입시키는 방식을 통해 사회적 연대를 구축해야 한다. 이처럼 현실적 여건에 적합한 방법으로 외연을 확대하고 협력체계를 구축해가면서 장기적으로 협동조합의 사회적 목적이나 사회 공동체로서의 협력 활동도 지향할 필요가 있다.

표 16. 강릉시 마을관리조합의 운영개선방안 (지역사회 기여 및 사회적 연대)

구분	주요 내용	
질문	<ul style="list-style-type: none"> 마을관리조합은 사회적경제 주체로서의 역할 수행과 조합 활동 영역의 확대와 관련하여 다른 경제주체나 시민조직 등과의 연대도 필요할 것이다. 마을관리조합의 운영 및 사회적 역할과 관련하여 기타 경제주체들과 어떠한 연대와 협력이 가능할까? 	
발언	지자체 참여·중재	<ul style="list-style-type: none"> 주민센터의 주선으로 여성회관과 연계해서 자수나 기타 등 도시재생사업 기간에 배운 것들을 3월부터는 주민들과 함께 프로그램을 진행할 수 있다.
	지역사회 거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> 2022년에 프리마켓에 참여했었고, 지역단체나 업체 등과 MOU 계획을 가지고 있다. 지역 대학과 산·학연계 사업에 참여 의사도 있다. 2023년 중앙동 자치위원회, 중앙동 바르게살기위원회, 중앙동 통장협의회 등과 매칭하여 매출 증대를 도모하고 있다. 재료 생산 업체와 협동조합, 협동조합 제품을 소비해 줄 수 있는 단체와 연대 등 매출 증대에 도움을 주고받을 수 있는 연대가 필요하다. 산·학·관·민이 연계하여 사업을 추진하는 것이 필요하다.

V. 결론

본 연구에서는 도시재생의 지속성 확보를 위하여 설립된 마을관리조합의 운영실태를 조사, 분석하고 발전적 방향을 모색하고자 하였다. 이를 위하여 마을관리조합의 운영실태 조사를 위한 조사항목을 도출하고, 도출된 조사 항목에 의거하여 강릉시에 설립되어 있는 마을관리조합을 사례로 운영실태를 조사·분석하고 발전방안을 도출하였다.

본 연구의 결과를 정리하면, 첫째, 마을관리조합의 표준정관과 관련 선행연구(김보미 외, 2019)의 마을관리조합 진단지표를 검토하여 본 연구의 사례 조사에서 이용할 마을관리조합 운영실태의 조사항목을 도출하였다.

둘째, 강릉시의 마을관리조합에 대한 운영실태를 조사를 통해서 (1) 인적자원 측면에서 소비자조합원의 낮은 비중, 생산자조합원의 한정된 범위, 직원 급여의 불안정성의 개선, (2) 사업경영 측면에서 조합원 요구에 대한 사업 실행 미약, 사업의 수익성 분석 부실에 대한 개선, (3) 조합 운영 측면에서 다른 사회적경제 조직과 실질적 연대 및 협력 활동의 필요, (4) 자본 및 재정 측면에서 공공지원제도 정비의 미비, 재정적 자립의 불안정성에 대한 개선 필요, (5) 소통 공간 측면에서 신규사업 공간 확보의 곤란, 조합원 및 주민과의 소통 채널 부재 등의 개선과제가 제시되었다.

셋째, 마을관리조합의 문제 및 개선과제를 초래하는 세 가지 원인을 도출하고, 이를 논제로 마을관리조합 관계자들을 대상으로 심층집단면접(FGI)을 통해 마을관리조합의 발전방안으로서 (1) 조합의 안정성과 지속성 담보를 위한 조합원 확보 및 교육 강화, (2) 사업의 경영 개선을 위한 지원 확대, (3) 사회적

역할 확대를 위한 지역사회 기여 및 사회적 연대를 도출하였다.

본 연구에서는, 선행연구의 결과인 마을관리조합 진단지표에 기초하여 마을관리조합 운영실태 파악을 위한 조사항목을 도출하였으며, 현실 사례를 선정하여 운영실태의 조사와 원인의 분석 그리고 발전방안 도출까지를 시도했다는 점에서 마을관리조합 및 도시재생 분야에서 학문적 진전을 이룬 것으로 평가될 수 있다. 또한 본 연구를 통해서 도출된 마을관리조합의 발전과제와 방향은 조합 운영 주체들을 대상으로 한 조사 결과라는 점에서 현실적 여건을 반영한 결과이며, 학문적으로는 물론 실제의 조합 운영 측면에서도 시사하는 바가 크다고 판단된다.

하지만, 본 연구는 강릉시의 마을관리조합만을 대상으로 했다는 점에서 마을관리조합 전체의 상황을 대표하기 어려우며, 운영실태의 조사항목 선정이 선행연구의 결과에 기초하고 있다는 점에서 이론적 독자성을 주장하기에는 한계가 있다. 이러한 연구의 한계는 지속적인 후속 연구의 과제로 제기된다.

인용문헌

- 강릉살맛나는중앙동마을관리사회적협동조합, 2021. 「강릉살맛나는중앙동 마을관리 사회적협동조합 정관」, 강릉.
- 강릉살맛나는중앙동마을관리사회적협동조합, 2022. 「강릉살맛나는중앙동 마을관리 사회적협동조합 사업계획서」, 강릉.
- 강릉시도시재생지원센터, 2022. 「강릉시 도시재생사업 현황」, 강릉: 강릉시도시재생지원센터.
- 관계부처 합동, 2018. 「내 삶을 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵」, 서울.
- 국토교통부, 2021. 「도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인」, 세종.
- 국토교통부, 2022. 「도시재생 마을관리 사회적협동조합 육성 및 공공지원 가이드라인」, 세종.
- 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2020. 「마을관리 사회적협동조합 사업모델 가이드북」, 세종.
- 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2021. 「마을관리 사회적협동조합 설립지원 가이드북」, 세종.
- 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2022. 「마을관리 사회적협동조합 설립지원 가이드북」, 세종.
- 국토교통부·한국사회적기업진흥원, 2022. 「마을관리 사회적협동조합 A부터 Z까지 (정관의 이해편)」, 세종.
- 기획재정부·한국사회적기업진흥원, 2021. 「사회적협동조합 설립 가이드북」, 경기.
- 김륜희·윤정란, 2017. 도시재생과 사회적경제의 지속가능성에 관한 연구 : 지역자산화를 중심으로, 대전: 한국토지주택공사 토지주택연구원.
- 김보미·김명천·배기택, 2019. “마을관리협동조합 설립 및 운영을 위한 진단요소 도출 연구”, 『한국주거학회논문집』, 30(5): 29-37.
- 김영하·장민영·이경재, 2022. 도시재생 거점시설의 지속가능한 운영방안에 관한 연구, 경기: 건축공간연구원(auri).
- 도시재생종합정보체계, 2021. 마을관리 사회적협동조합 관련 조항 예시, 부산: 도시재생종합정보체계.
- 도시재생종합정보체계, 2022a. 마을관리 사회적협동조합 정관 작성예시, 부산: 도시재생종합정보체계.
- 도시재생종합정보체계, 2022b. 마을관리 사회적협동조합 현황, 부산: 도시재생종합정보체계.
- 문희장, 2023. “도시재생 마을관리 사회적협동조합 운영·관리 활성화에 관한 연구 : 광주광역시 양림동을 중심으로”, 광주대학교 석사학위논문.
- 박찬우, 2016. “도시재생 활성화지역의 사회적기업 지속가능성 분석”, 가천대학교 석사학위논문.
- 변혜선·류상규·백민석·손경주·홍병곤, 2020. 지속가능한 도시재생사업을 위한 마을관리협동조합 운영 방안 연구, 충북: 충북연구원.
- 양금란·박준, 2019. “노후 저층주거지 관리를 위한 중간지원조직 연구; 시흥시 동네관리소 사례를 중심으로”, 『국토연구』, 101: 75-95.
- 연계욱·류상규·황지현·김용진, 2023. “도시재생뉴딜사업 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성에 영향을 미치는 요인 분석”, 『도시재생』, 9(1): 109-126.
- 옥거리마을관리사회적협동조합, 2021. 「옥거리 마을관리 사회적협동조합 정관」, 강릉.
- 옥거리마을관리사회적협동조합, 2022. 「옥거리 마을관리 사회적협동조합 2022년 세부사업계획서」, 강릉.
- 이상준, 2021. “도시재생뉴딜사업의 현황과 과제”, 『Urban Planners』, 2021(1): 8-19.
- 전은호, 2019. “도시재생 스타트업의 창업환경 구축을 위한 공간정책 과제”, 『국토』, 456: 19-26.
- 조수정, 2022. “도시재생현장지원센터의 역할 재정립 연구”, 한양대학교 석사학위논문.

<투고 2023.06.17., 1차심사 2023.07.16., 2차심사 2023.08.06., 게재확정 2023.08.17>