

## 논문

# 도시재생뉴딜사업 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성에 영향을 미치는 요인 분석\*

## Factors Influencing the Achievement of Village Management Social Cooperative' s Objectives for Urban Renewal New Deal Project

연제욱\*\* · 류상규\*\*\* · 황지현\*\*\*\* · 김용진\*\*\*\*\*

Yeon, Je-Wouk · Ryu, Sang-Kyu · Hwang, Ji-Hyon · Kim, Yong-Jin

### Abstract

The purpose of this study is to identify the factors that affect the achievement of the objectives of village management social cooperatives. Recognizing the need for a new approach to village management social cooperatives, this study, unlike previous studies on cooperatives and social cooperatives, set financial sustainability, the ability to maintain village spaces and facilities, and the formation and strengthening of village communities as the objectives of village management social cooperatives, and conducted the analysis. For the analysis, this study conducted a survey of cooperative members, executives, and officials, and then conducted IPA analysis and regression analysis based on the survey results. The results of the IPA analysis showed that the most important tasks for achieving the objectives of village management social cooperatives are publicizing the cooperative and its business, non-business communication among members, space and facility support, and business cost support. These results can be understood as village management social cooperatives require a higher level of competence than existing social cooperatives to operate and manage spaces created through urban regeneration projects, and a stable business model is important. Next, the regression analysis revealed that business strategy, organizational capacity, communication and cooperation, and government support were all important factors in achieving the cooperative's purpose. These findings confirm that village management social cooperatives, as an organization that values democratic decision-making and social contribution, require a different approach than general enterprises in order to create value for their original purpose.

주 제 어: 마을관리사회적협동조합, 도시재생뉴딜사업, IPA분석, 회귀분석

Keyword: Village Management Social Cooperation, Urban Regeneration New Deal Project, Importance-Performance Analysis, Regression Analysis

\* 이 논문은 연제욱의 2023년 한국교통대학교 일반대학원 석사학위논문(석사학위논문)을 바탕으로 수정·발전시켜 작성한 것으로, 2022년도 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행한 연구임(No.NRF-2021R111A3043148).

\*\* 한국교통대학교 대학원 도시교통공학과 석사 (주저자: yeonjewouk@naver.com)

\*\*\* 한국교통대학교 도시교통공학과 교수 (공동저자 : skryu@ut.ac.kr)

\*\*\*\* 한국교통대학교 산학협력단 연구원 (공동저자 : hjh0623@ut.ac.kr)

\*\*\*\*\* 한국교통대학교 도시교통공학과 교수 (교신저자: yj-kim@ut.ac.kr)

## I. 서론

### 1. 연구의 배경 및 목적

2013년 제정된 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법(이하 도시재생 특별법)」을 바탕으로 그 동안 우리나라는 다양한 지역에서 도시재생사업을 추진해 왔다. 특히, 문재인 정부에서는 지역 공동체가 중심이 되어 지역 현안을 발굴하고 지역 맞춤형 전략을 제시하며 주민의 삶의 질 향상과 도시 활력 회복, 일자리 창출, 공동체 회복 및 사회통합 등을 종합적으로 달성할 수 있는 도시재생뉴딜사업을 추진하였다. 이러한 적극적인 정부 정책으로 다양한 지방 쇠퇴 도시들에는 지역에 필요한 거점시설들을 중심으로 개선이 이뤄져왔으나, 반면 사업이 완료된 후 유지 및 관리를 위한 주민들의 역량이 부족한 경우가 많았다. 이와 같이 도시재생뉴딜 사업에서 발견된 한계들은 도시재생 사업의 지속적인 활성화를 기대하기 위해서는 사업 완료 이후에도 주민들의 주도적인 참여와 관련 기관의 끊임없는 관심이 전제되어야 함을 보여준다(최재국·김호철, 2020). 무엇보다도 도시재생뉴딜 사업으로 조성된 물리적 기반을 활용함에 있어 지역 주민들의 실질적인 수요에 대응할 수 있는 다양한 현장 밀착형 서비스를 발굴하여 사업의 실효성을 높여야 하며, 이를 바탕으로 창출된 수익을 다시 사업에 투입하는 선순환 구조를 확립함으로써 사업 추진의 지속성을 확립할 필요가 있다.

이러한 문제를 인지한 국토교통부는 지난 2019년 ‘마을관리 사회적 협동조합’의 개념을 도입하였다. ‘마을관리 사회적 협동조합’은 사회적 공헌을 목적으로 하는 주민조직이라는 점에서는 기존의 ‘사회적 협동조합’과 유사하나, 도시재생뉴딜 사업의 문제점으로 지적된 사후 유지·관리 문제에 보다 적극적으로 대처할 수 있다는 점에서 차별성을 갖는다. 이를 구체적으로 살펴보면, 첫째, 마을관리 사회적 협동조합은 도시재생뉴딜 사업의 결과물로 구축된 공공시설을 유지·관리하는 것을 목적으로 하는 특수한 조직이다. 둘째, 마을관리 사회적 협동조합은 정부의 주도하에 지자체와 주민들의 연계를 바탕으로 조직된다. 셋째, 법인의 형태로서만 설립 가능하기 때문에 조직적인 활동을 영위한다. 이러한 특성들은 기존의 공공시설로부터 창출된 수익이 마을에 재투자 되는 경제 생태계를 구축할 수 있다. 또한, 책임감 없는 주민협의체의 참여로 인해 협동조합이 붕괴하거나 일부 주민의 개인적 이익을 위한 수단으로서 협동조합이 이용되는 것을 방지하며, 지자체와의 협력체계 속에서 보다 직접적인 지원을 가능하게 하는 등 다양한 사회적 가치를 창출할 것으로 기대된다.

전에 없던 새로운 시도로서 ‘마을관리 사회적 협동조합’이 앞서 살펴본 사회적 가치들을 효과적으로 창출해내기 위해서는 무엇보다도 ‘마을관리 사회적 협동조합’의 목적 달성에 영향을 미치는 조건들을 파악하고 이들을 체계적으로 확립할 수 있는 제도적 수단을 마련하는 과정이 선행되어야 한다. 그럼에도 불구하고 ‘마을관리 사회적 협동조합’은 비교적 최근에서야 시작된 만큼 아직까지 그 사례가 많지 않으며, 관련 연구 또한 많지 않은 상황이다.

이러한 배경에서 본 연구에서는 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성을 위해 어떠한 요인들이 영향을 미치는지 살펴보고자 한다. 본 연구결과가 향후 마을관리 사회적 협동조합이 도시재생 뉴딜사업 이후 지속가능하며 안정적인 역할 수행을 위한 제도 개선 및 지원 방안 마련 등의 논의에 있어서 중요한 참고자료로 활용될 수 있기를 기대한다.

## 2. 연구의 대상 및 방법

본 연구는 2022년 현재 운영 중에 있는 ‘마을관리 사회적 협동조합’ 과 기설립된 ‘사회적 협동조합’ 중 ‘마을관리 사회적 협동조합’과 유사한 목적과 역할을 수행하는 협동조합들의 총 38개를 분석 대상으로 설정하였다. 이는 ‘마을관리 사회적 협동조합’이 비교적 최근에 도입된 개념으로써 적합한 사례가 많지 않은 상황에서 분석의 신뢰성을 담보할 수 있는 만큼의 충분한 분석 샘플을 확보하기 위함이다. 이 과정에서 사용한 ‘마을관리 사회적 협동조합’의 고유한 특성은 다음과 같다.

첫째, 도시재생사업의 지속성을 확보하고, 주민 주도의 지역재생을 통해 주민이 직접 변화를 실천하고 변화의 과정을 체감할 수 있는 기회를 마련한다.

둘째, 도시재생사업으로 조성된 기반시설을 이용한 기초생활인프라 운영관리를 사업유형으로 삼는다.

셋째, 사업모델로써 한국사회적기업진흥원 5대 사업모델(거점시설 운영관리, 마을식당, 공영주차장 운영관리, 시설물·주거환경 유지관리, 주민출자형 태양광 발전소)을 기준으로 한다.

다음으로 본 연구에서는 마을관리 사회적 협동조합의 목적을 ①도시재생 뉴딜사업으로 조성된 공간 및 시설의 유지관리 능력 확보 (마을 공간 및 시설의 유지관리 능력 확보), ②안정적이고 지속가능한 사업 모델 확보, ③주민공동체 형성 및 강화 등의 세 가지로 조작적 정의를 설정하였다. 이러한 조작적 정의를 바탕으로 실제 마을관리 사회적 협동조합 및 사회적 협동조합 중 목표와 기능이 유사한 조합들을 중심으로 조합의 목적 달성에 중요한 요소들과 달성 정도, 그리고 각 조합의 목적 달성 정도를 평가하도록 설문조사를 실시하였으며, 그 결과를 바탕으로 IPA(Importance Performance Analysis) 및 회귀분석을 실시하였다.

IPA는 도시재생사업의 세부 분야별 중요도-성과도를 파악하는데 적합한 방법이며, 중요도와 성과도를 2차원상의 Matrix에 좌표로 표현하는 분석방법이다. 또한, 효율적인 투자와 관리, 이후 개선 방향 및 우선순위를 정할 때 매우 유용하다. 특히, IPA는 분석결과를 시각적으로 제시하여 결과 해석과 이해가 상대적으로 쉬우며, 복잡한 통계적 분석을 통하지 않더라도 빠른 결과를 제시할 수 있다는 장점이 있다. 하지만 IPA는 중요도 및 성과도가 독립적이어야 하는데 실제 분석결과 상호 독립적이지 않아 잘못된 해석의 오류를 범할 가능성이 있다. 이에 본 연구에서는 2차적으로 다중회귀분석을 진행하여 IPA의 한계를 보완하고자 한다.

## II. 문헌 고찰

### 1. 협동조합의 성공 및 실패요인

협동조합기본법 제2조 제1항에서는 협동조합을 “재화 또는 용역의 구매·생산·판매 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상시키고 지역 사회에 공헌하고자 하는 사업조직”으로 정의하고 있다. 즉, 협동조합은 일반기업과는 달리 조합원의 이익과 지역사회 헌신에 대한 역할을 우선으로 한다. 이러한 점에서 협동조합의 성패 요인은 기존 기업의 성패 요인과는 차이점을 갖을 것으로 예상할 수 있으며, 협동조합을 사회적 경제조직의 하나임과 동시에 도시 문제에 대한 대안으로써 그 성패 요인에 대한 연구들이 이뤄지고 있다(김지훈, 2020).

협동조합의 정상적인 운영을 위해서는 무엇보다 수익증대를 위한 사업 모델의 연구가 중요하다. 이에 대해 협동조합 사업 모델의 주요 성공 요인을 조합원의 유대, 조합원 중심의 안정성, 거버넌스 비용, 역량 배분, 사업구역 설정, 사업모델 분석 및 재구축, 이익창출, 금융지원을 꼽는 연구 결과를 살펴볼 수 있으며(강슬기, 2016), 이러한 사업모델의 성공요인 외에도 성공적인 협동조합 운영을 위해서는 정부기관 지원 역시 중요한 요소로 보고 있다(전형수, 2020). 정부기관 지원은 재정적 지원에 머무르지 않고 협동조합 초기 설립단계에서 필요한 교육 및 인력양성과 함께 발전기와 정착기를 지원할 수 있는 종합적 정책을 의미한다(구정욱, 2018). 보다 구체적으로는 네트워크 형성 지원, 컨설팅 및 홍보 지원, 자원 및 자금조달 지원 등의 제도 및 정책과 함께 협동조합이 어려워질 경우 지자체 및 중간지원기관의 적극적 제기 방안이 필요함을 지적하고 있다(임준형, 2015; 진연화·황재훈, 2022).

유사한 문제의식에서 협동조합의 실패 요인에 대한 연구들 역시 이뤄지고 있다. 협동조합의 주된 사업 중단 사유는 수익모델 미비, 사업운영자금 부족, 조합원 간 의견 불일치 및 갈등, 낮은 금융 접근성 등이 꼽힌다(김기태, 2016; 최보람 외, 2018). 또한, 협동조합은 인적결사체, 조합원 소유 기업 등과 같이 일반 영리기업과는 다른 고유한 특성을 갖고 있어, 협동조합 자체가 지니는 가치와 중요성이 경제적 중요성에 비해 상대적으로 간과되는 분위기 역시 실패의 요인으로 꼽힌다(오수진, 2017). 즉, 협동조합이 본질적 목적을 망각하고 자본주의 기업의 형태를 수용할 경우, 협동조합의 정체성을 잃고 결국 폐업하게 된다는 것이다(임준형, 2015). 이와 같은 선행연구들을 중심으로 정리한 협동조합의 성패 요인은 다음 표 1과 같다.

표 1. 협동조합의 주요 성패요인 정리

연구자	협동조합 주요 성패요인
강슬기	비즈니스모델, 내부적 네트워크, 거버넌스, 조직역량, 금융지원
김지훈	비즈니스모델, 내부적네트워크, 외부적네트워크, 홍보, 컨설팅, 조직역량
임준형	내부/외부 네트워크, 홍보, 컨설팅, 금융지원, 정책적지원
최보람 외	비즈니스모델, 내부적네트워크, 외부적네트워크
오수진	비즈니스모델, 내부적네트워크, 조직역량
충북연구원	외부적네트워크, 금융지원, 정책개선
김보미 외	비즈니스모델, 내부적네트워크, 조직역량
이호충	비즈니스모델, 외부적네트워크, 거버넌스, 정책적지원
이상호	내부적네트워크, 외부적네트워크, 교육
장종익	내부적네트워크, 외부적네트워크, 교육, 홍보, 컨설팅
권오홍 외	비즈니스모델, 내부적네트워크, 외부적네트워크, 거버넌스, 조직역량

## 2. 사회적 협동조합의 목적 달성에 영향을 미치는 요인

우리나라의 사회적 협동조합은 2012년 「협동조합 기본법」 제정 이후, 2013년 ‘행복도시락 사회적 협동조합’을 제1호로 시작되었다. ‘행복도시락 사회적협동조합’은 취약계층을 대상으로 하는 급식을 제공하는 사회적기업들에게 공동구매를 통해 식자재를 보다 저렴하게 공급하는 역할을 하였다. 기존 일반 협동조합이 조합원들의 이익을 목적으로 한다면, 사회적 협동조합은 지역주민은 지역주민들의 권익·복리증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 비영리 협동조합이라는 차이점을 갖는다. 보다 구체적으로 사회적 협동조합은 설립목적에 따라 크게 지역사업형, 취약계층 사회서비스 제공형, 취약계층 고용형, 위탁사업형, 기타공익증진형의 5가지 유형으로 나뉜다. 사회적 협동조합은 영리적인 일반 협동조합과는 달리 조합원간 이익금에 대하여 배당이 금지되며, 잉여금의 30%를 법정 적립금으로 필히 적립해야 한다.

이러한 차이로 인하여 사회적 협동조합에 대해서는 기존 협동조합의 성패 요인과는 달리, 사회적 가치 창출 달성, 지속가능성 달성 등을 조합의 목적으로 보고, 이에 대한 연구들이 주를 이루고 있다.

표 2. 사회적 협동조합의 주요 목적 달성 요인

연구자	사회적 협동조합의 주요 목적 달성 요인
박찬선	사회적가치요인(미션과 비전, 사회적가치 추구), 조직요인(민주적 의사결정, 리더십, 조합원 역량), 환경요인(지원제도, 자원연계, 지역사회 네트워크)
장혜진	지식공유활동(SNS, 정가소집, 회의체, 안건), 리더십(변혁적, 거래적), 의사결정(민주성, 투명성, 효과성)
유두호·염영호	협동조합 매출액, 협동조합 영업이익, 협동조합 네트워크, 지자체의 협동조합 관련 조례 및 규칙, 지자체의 협동조합 관련 지원정책
임현목	사회적 목적을 통한 가치창출, 지역네트워크 형성 및 협업, 인적자원 개발, 리더십, 보호 및 육성정책
조혜진	사회적 목적 실현, 지역네트워크형성, 지역네트워크협업, 다양한 이해관계자 참여, 인적자원 개발, 조합 대표 리더십, 보호 및 육성정책
백학영 외	지역사회 네트워크, 지역 내 관련기업 네트워크, 관련 부처·지자체·공공기관 협력
이금주	조합원, 조직구조, 비즈니스 모델, 네트워크, 협동조합 생태계, 지역사회기반, 공공 및 민간간 지원

박찬선(2019)는 사회적 협동조합의 목적 달성을 위해서는 명확한 가치와 조합원의 공유 등의 사회적 가치요인, 리더십, 조직원 역량 등의 조직요인, 그리고 정부의 지원제도, 지역사회와의 연대 등의 환경요인이 중요함을 주장하였다. 장혜진(2022)은 사회적 협동조합의 목적 달성을 위한 지식공유활동, 리더십, 의사결정의 중요성을 강조한 바 있다. 유두호·엄영호(2020)는 목적 달성을 위한 요인들에 대하여 조직의 내부요인과 지방정부의 역량을 중심으로 분석하였다. 조직의 내부요인에는 협동조합의 매출액과 영업이익, 네트워크(이사회 개최 횟수)를, 지방정부의 역량으로는 관련 조례 및 지원 정책 등을 활용하였다.

전술한 바와 같이, 사회적 협동조합은 그 목적에 따라 다양한 유형을 갖는다. 이러한 면에서 보다 세분화된 사회적 협동조합의 특성에 따라 각각의 목적 달성에 영향을 미치는 요인들에 대한 연구들 역시 이뤄져 왔다. 임현복(2017)은 의료복지사회적협동조합에 대해서 내부 교육훈련과 조직문화, 직원 만족도와 함께 조직 운영의 민주성, 투명성 등이 중요함을 지적한 바 있다. 조혜진(2018)은 돌봄사회적협동조합에 대하여 지역자원과의 네트워크, 협동조합간 네트워크와 조합원 간의 신뢰, 안정적 일자리 등이 조합의 목적에 중요한 요인으로 꼽았다. 백학영 외(2018)는 지역사회센터를 중심으로 사회적 협동조합으로의 전환 이후 운영에 있어서 지역사회와의 네트워크를 비롯하여 지역 내 기업과의 네트워크의 중요성을 강조하였으며, 관련 부처와 지자체, 공공기관과의 협력에 대해서는 특히 조합원 역량을 강화할 수 있는 교육 지원이 중요함을 주장하였다. 이금주(2021)는 조합원의 다양성과 조합원 수, 후원회원 수와 조직원의 의지, 조직 구조와 비즈니스 모델, 지역사회의 지원 및 네트워크 등이 연극협동조합의 가치 창출에 중요한 요소임을 보이고 있다.

### 3. 마을관리 사회적 협동조합

‘마을관리 사회적 협동조합’은 도시재생사업과 도시재생 뉴딜사업의 목표 달성을 위한 새로운 형태의 협동조합이라 할 수 있다. 즉, 도시재생 뉴딜정책은 삶의 질 향상, 도시 활력 회복, 일자리 창출, 공동체 회복 및 사회통합을 목표로 하는 정책으로 많은 투자를 통한 기반은 마련되었지만, 그에 대한 실효성은 지속적인 문제로 제기되었다(변혜선 외, 2020). 이에 국토교통부는 충분한 기반 시설을 이용하여 할 수 있는 5대 사업 모델(거점시설 운영관리, 마을식당, 공영주차장 운영, 시설물·주거환경 유지, 주민 차출형 태양광 발전)을 기반으로 하는 사회적협동조합을 만들어 문제의 해결을 도모하고자 하였다(김보미 외, 2019).

마을관리 사회적 협동조합은 2012년 협동조합법이 시행된 이후 영리적 이익을 추구하는 일반협동조합이 아닌 협동조합 기본법의 비영리 사회적 협동조합의 성격을 매우 많이 반영하고 있다. 이는 기존 도시재생의 주민 참여가 임의조직의 형태가 주를 이루어 그 지속성을 담보하기 어렵다는 한계가 있었기 때문에, 이에 대한 대안으로 해당 지역의 주민이 직접 참여하고 책임감을 느낄 수 있는 자주조직으로 사회적 협동조합을 만들도록 한 것이다. 한국사회적기업진흥원은 마을관리 사회적 협동조합에 대하여, “도시재생 뉴딜사업으로 만들어진 공공시설을 관리하고, 주민들을 위한 재화와 서비스를 공급하며, 수익을 마을에 재투자하며 마을의 지속가능성을 키우는 주민자조조직”이라 정의하고 있다. 또한, 한국사회적기업진흥원에서 제공하는 “마을관리사회적협동조합 설립지원 가이드북”에서는 “지역주민들로

구성된 사회적 협동조합으로, 도시재생사업으로 조성된 공영주차장, 공동이용시설, 복합 문화 공간 등 기초 생활 인프라를 운영관리하며, 이러한 인프라를 기반으로 지역사회에 필요한 재화 및 서비스를 제공하는 사업체이자 주민 결사체"라 정의하고 있다.

설립 절차에 있어서도 일반 협동조합과는 차별성을 갖는다. 일반 협동조합의 경우 시도지사에 대한 설립신고를 통해 설립이 진행되고, 사회적 협동조합의 경우 기획재정부의 인가를 받아 설립이 된다. 하지만, '마을관리 사회적 협동조합'의 경우 중앙행정기관인 국토교통부의 인가에 의해 설립이 되며 설립 이후의 과정에서도 5대 서비스 사업에 대한 공공지원을 산업 통산 자원부, 지자체, 한국토지주택 공사, 대한주거관리사협회 등 유관기관과의 협업이 이루어져야 한다. 또한 성장에 걸림돌이 될 수 있는 예산 및 회계 관리 등의 문제를 지역 기반 금융기관인 신협과 새마을금고와 함께하여 도움을 받을 수 있으며 이를 통해 안정적인 운영에 대한 실현 가능성을 높이고 있다.

지금까지 살펴본 바와 같이 협동조합의 성패 요인에 대한 연구들에 있어서 일반론적인 접근보다 협동조합 개별 특성에 따른 구체적인 대안 모색이 중요함에 인식을 같이 하고 있다. 같은 맥락에서 협동조합 중에서도 그 목적과 운영에 차이가 있는 사회적 협동조합에 대해서는 재무적 성패 요인보다는 본래 조합의 사회적 목적 달성인 사회적 가치 창출, 지속가능성을 중심으로 연구들이 이뤄져 왔음을 확인할 수 있다. 따라서 마을관리 사회적 협동조합의 경우에는 기존 협동조합과는 또 다른 형태의 조직으로, 도시재생뉴딜사업이라는 특정 사업과 밀접한 관계를 지니고 있어 보다 세분화된 연구가 필요하다고 하겠다. 즉, 마을관리 사회적 협동조합은 지속성 확보를 위한 재무적 성패와 주민 공동체 형성 및 강화라는 사회적 가치와 함께, 도시재생 뉴딜사업으로 조성된 마을 내 공간 및 시설을 유지·관리할 수 있는 능력과 재무적 타당성의 보다 복합적인 목적을 갖고 있으며, 따라서 기존 연구들과는 차별화된 접근이 필수적이다. 도시재생뉴딜사업의 성공과 지속가능성에 마을관리 사회적 협동조합의 역할이 매우 크다고 할 때, 이에 대한 마을관리 사회적 협동조합의 성패 요인을 사전에 분석하고 충분한 대안을 모색하는 것이 무엇보다 중요하기 때문이다.

본 연구는 도시재생뉴딜사업의 마을관리 사회적 협동조합이 본래 목적을 달성하기 위해 어떠한 요인들이 중요한지 파악한다는 점에서 기존 연구들과 차별성이 있다. 또한 이를 파악함에 있어서 IPA와 회귀분석을 통해 조합원 및 관계자들의 인식과 성과를 바탕으로 각 요인의 영향력을 파악하였다는 점에서도 의미를 지닌다고 할 수 있다.

### Ⅲ. 설문조사 분석

#### 1. 설문조사의 주요내용

연구 목적 달성을 위해, 기 설립된 마을관리 사회적 협동조합과 유사한 사회적 협동조합을 대상으로 설문조사를 실시하고, 그 결과를 바탕으로 IPA 분석 및 회귀분석을 실시하였다.

자료수집 및 설문지 구성을 위해 표1의 기존 연구들에서 협동조합의 성패에 중요하다고 꼽힌 요인들과 함께 표2의 사회적 협동조합의 목적 달성에 영향을 미치는 것으로 알려진 요인들을 중심으로 세부문항들을 정리하여 구성하였다. 즉, 협동조합의 성패 요인들 중에서 안정적인 경제 기반 마련을 위한 홍보, 판매수단과 관련된 요인들을 정리하였고, 사회적 협동조합의 목적 달성에 영향을 미치는 요인들 중에서는 지역 내 주민들과의 연계, 협력업체와의 연계 및 조직역량 등의 요인들을 포함하도록 하였다. 단, 도시재생 뉴딜사업의 마을관리 사회적 협동조합의 특성을 고려하여 기존 연구에서는 제시되지 않았던 ‘지역 내 주민들과의 연계사업’, ‘공간 및 시설지원’ 등이 새롭게 포함되었다. ‘마을관리 사회적 협동조합’에 영향을 미칠 수 있는 주요 요인들은 크게 사업전략, 조직역량, 소통 및 협력, 정부지원으로 구분하였다. 보다 세부적으로는 사업전략에서 협동조합 및 사업에 대한 홍보, 협력업체와의 연계 활동, 지역 내 주민들과의 연계사업, 협동조합 내 복지, 협동조합의 판매수단 5가지, 조직역량에서 협동조합 사업에 대한 이해도, 지원 사업에 대한 이해도, 조합원들의 전문성의 3가지, 소통 및 협력에서 임직원들간 소통노력, 임직원의 협동조합에 대한 자세, 임직원의 조합원에 대한 자세, 조합원들간의 비업무적 소통, 조합원들간의 업무적 소통의 5가지, 정부지원에서 협동조합 사업모델 개발 지원, 공간 및 시설지원, 사업비 지원, 타 협동조합 간 연계 지원, 조합원 교육 지원, 협동조합 홍보 지원의 6가지의 측정항목을 구성하였다.

표 3. 설문조사 주요 내용

구분	주요내용	관련 연구자	척도
협동조합 목적 달성 정도	지속적이고 안정적인 사업모델 확보	강슬기, 김지훈, 최보람 외, 오수진, 김보미 외, 이호종, 이금주 등	리커트 5점 척도
	마을 공간 및 시설의 유지·관리 역량	변혜선 외, 김보미 외	
	마을 공동체 형성 및 강화	변혜선 외, 김보미 외	
사업전략 (중요도/ 달성정도)	협동조합 및 사업에 대한 홍보	김지훈, 임준형, 장종익	
	협력업체와의 연계 활동	박찬선, 유두호·엄영호, 임현목, 조혜진, 백학영 외, 이금주	
	지역 내 주민들과 연계사업	박찬선, 임현목, 조혜진, 백학영 외, 이금주	
	협동조합 복지	박찬선, 임현목, 조혜진, 백학영 외, 이금주	
조직역량 (중요도/ 달성정도)	협동조합의 판매수단	강슬기, 김지훈, 최보람 외, 오수진, 김보미 외, 이호종, 이금주 등	
	협동조합 사업에 대한 이해도	강슬기, 오수진, 김보미 외, 권요홍 외, 박찬선, 장혜진	
	지원 사업에 대한 이해도	임준형, 이호종, 유두호·엄영호 등	
소통 및 협력 (중요도/ 달성정도)	조합원들의 전문성	강슬기, 오수진, 김보미 외, 권요홍 외, 박찬선, 장혜진	
	임직원들의 업무능력	박찬선, 장혜진, 임현목, 조혜진	
	임직원의 협동조합에 대한 자세	박찬선, 장혜진, 임현목, 조혜진	
	임직원의 조합원에 대한 자세	박찬선, 장혜진, 임현목, 조혜진	



	조합원들간의 비업무적 소통	박찬선, 유두호·엄영호, 임현묵, 조혜진, 백학영 외
	조합원들간의 업무적 소통	강슬기, 오수진, 김보미 외, 권요홍 외, 박찬선, 장혜진, 박찬선, 장혜진
정부지원 (중요도/ 달성정도)	협동조합 사업모델 개발 지원	임준형, 충북연구원, 이호종, 유두호·엄영호 등
	공간 및 시설지원	임준형, 충북연구원, 이호종, 유두호·엄영호, 변혜선 외, 김보미 외
	사업비 지원	임준형, 충북연구원, 이호종, 유두호·엄영호, 변혜선 외, 김보미 외
	타 협동조합 간 연계 지원	임준형, 충북연구원, 이호종, 유두호·엄영호, 변혜선 외, 김보미 외
	조합원 교육 지원	임준형, 충북연구원, 이호종, 유두호·엄영호, 변혜선 외, 김보미 외
	협동조합 홍보 지원	임준형, 충북연구원, 이호종, 유두호·엄영호, 변혜선 외, 김보미 외

## 2. 설문조사 기초통계

설문 대상은 국토교통부 산하 도시종합정보체계에 등록된 마을관리 사회적 협동조합 3개와 한국사회적기업진흥원 COOP에 등록된 사회적 협동조합 중 마을관리 사회적 협동조합과 유사한 사업 목표를 갖고 있는 35개의 총 38개 협동조합을 대상으로 하여, 2022년 4월부터 6월 사이에 우편을 통해 이뤄졌다. 분석에는 그 중 설문조사에 응답한 33개 협동조합의 자료를 활용하였다. 마을관리 사회적 협동조합 3개는 모두 도시재생뉴딜사업의 사업구역 내에 위치하며, 각각 경기도에 1개소, 충청북도에 2개소가 위치한다.

그외에 마을관리 사회적 협동조합과 유사한 마을의 안정적인 운영, 마을 공동체 재생, 마을 내 유희시설의 활용 등을 목적으로 하고 있는 30개의 사회적 협동조합은 각각 서울에 4개, 대전 2개, 세종시 2개, 경기도 3개, 충청북도 6개, 충청남도 2개, 경상북도 3개, 경상남도 2개, 전라북도 2개, 전라남도 3개, 강원도에 1개가 위치한다. 이들의 주된 사업 내용은 마을식당, 마을카페, 취약계층 주거환경 개선사업, 주택에너지 효율개선 사업 등이다.

설문 응답자는 각 협동조합의 임원 또는 조합원으로 그 구성을 살펴보면 다음과 같다.

표 4. 설문조사 응답자 기초통계

구분		빈도 (N)	백분율 (%)
성별	남자	15	45.5
	여자	18	55.5
연령대	20대	19	57.6
	30대	5	15.2
	40대	5	15.2
	50대	4	12.1
활동기간	1년 미만	4	12.1
	1 ~ 2년	16	48.5
	2 ~ 3년	6	18.2
	3 ~ 4년	3	9.1
	5년 이상	4	12.1
역할	임원	7	21.2
	조합원	20	60.6
	관련인사	6	18.2
전체		33	100

남성이 15명(45.5%), 여성이 18명(55.5%)으로 여성 응답자가 남성 응답자에 비해 10% 높았다. 연령별 분포는 20대 19명(57.6%), 30대 5명(15.2%), 40대 5명(15.2%), 50대 4명(12.4%) 순으로 나타났다. 활동기간은 1년 미만 4명(12.1%), 1년 ~ 2년 16명(48.5%), 2 ~ 3년 6명(18.2%), 3 ~ 4년 3명(9.1%), 5년 이상 4명(12.1%)으로 나타났다. 직급으로는 임원 7명(21.2%), 조합원 20명(60.6%), 관련인사 6명(18.2%)으로 나타났다. 이전 협동조합의 가입 여부는 있다 6명(18.2%), 없다 27명(81.8%)으로 확인되었다. 조합의 규모와 매출의 경우 해당 협동조합의 응답자에 따라 달라질 수 있음을 인지해야 한다. 평균적인 조합원의 규모는 30명이며 매출은 100만원에서 15억까지 달라진다.

## IV. 분석 결과

### 1. IPA 결과

IPA 분석 결과 각 중요도와 성과도, 그리고 이를 바탕으로 작성한 IPA 매트릭스는 다음과 같다.

표 5. IPA 분석 결과

구분	세부 속성	중요도	성과도
사업전략	협동조합 및 사업에 대한 홍보	4.4242	3.3939
	협력업체와의 연계 활동	4.6061	3.7576
	지역 내 주민들과 연계사업	4.4242	3.6667
	협동조합 복지	3.8182	3.3030
	협동조합의 판매수단	3.6970	3.2424
조직역량	협동조합 사업에 대한 이해도	4.2424	3.6061
	지원 사업에 대한 이해도	4.2424	3.6970
	조합원들의 전문성	3.9697	3.7879
소통 및 협력	임직원들의 업무능력	4.1818	3.8485
	임직원의 협동조합에 대한 자세	4.5455	3.8788
	임직원의 조합원에 대한 자세	4.0606	4.1515
	조합원들간의 비업무적 소통	4.2727	3.5455
	조합원들간의 업무적 소통	4.0000	3.6061
정부지원	협동조합 사업모델 개발 지원	4.0909	3.3030
	공간 및 시설지원	4.3030	3.4545
	사업비 지원	4.3939	3.3333
	타 협동조합 간 연계 지원	3.7879	3.1515
	조합원 교육 지원	3.8182	3.2121
	협동조합 홍보 지원	4.1515	3.1818

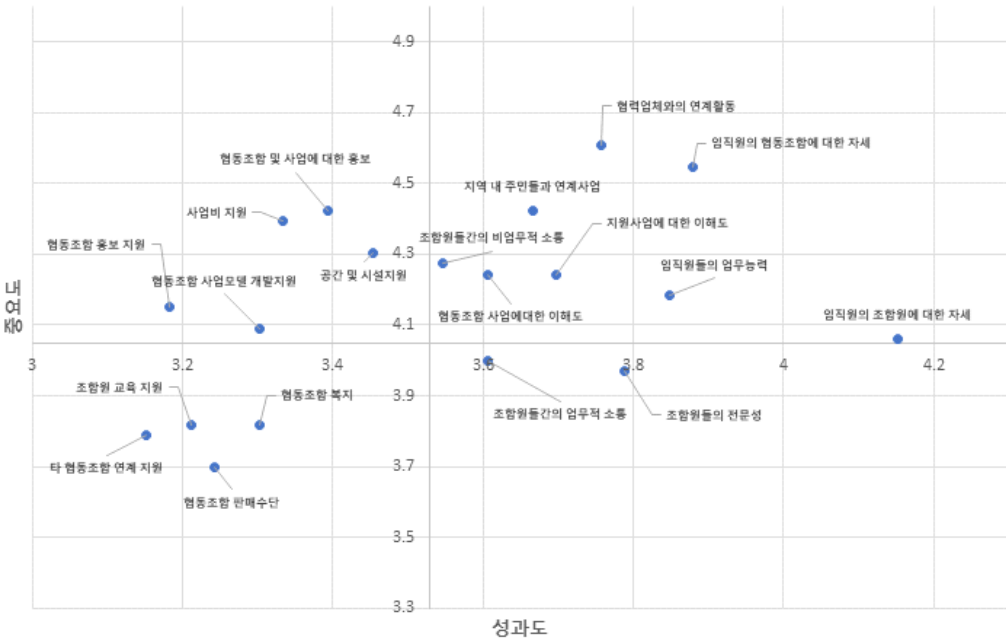


그림 1. IPA 매트릭스

그림 1의 IPA 매트릭스에서 1사분면 유지 영역(Keep up the good work)은 높은 중요도와 성과도를 보여주는 부분이다. 1사분면에 위치한 항목들은 서비스 및 제품에 대한 경쟁력을 갖추고 있는데 해당 영역에 속해있는 항목들은 협동조합 운영에 있어 필수적인 부분이라고 말할 수 있다.

IPA 분석결과, 제 1사분면 유지 영역에 해당하는 부분은 협력업체와의 연계 활동, 지역 내 주민들과의 연계사업, 임직원의 협동조합에 대한 자세가 해당하였다. 마을관리 사회적 협동조합은 그 특성상 주민들과의 적극적인 교류와 연계, 그리고 임직원들의 책임감이 필수적이라 할 수 있다. 이러한 측면에서 다양한 협력업체와의 연계 활동, 지역 내 주민들과의 연계사업, 임직원의 협동조합에 대한 자세가 조합의 목적 달성에 중요한 요소로 꼽힌 것으로 이해할 수 있다.

2사분면 집중 영역(Concentrate Here)은 중요도에 비해 성과도가 낮은 영역으로 조합의 목적 달성에 있어 필수적인 개선이 필요한 부분이다. IPA 분석 결과 제 2사분면 집중영역에 해당하는 항목은 협동조합 및 사업에 대한 홍보, 조합원들 간의 비업무적 소통, 공간 및 시설지원, 사업비 지원이 해당하였다. 마을관리 사회적 협동조합은 마을 공동체 회복이라는 사회적 가치 외에도 도시재생 뉴딜사업을 통해 조성된 공간 및 시설의 유지·관리의 역할을 맡게 된다. 이러한 면에서 마을관리 사회적 협동조합의 성공적인 목적 달성을 위해서는 조합 사업에 대한 홍보를 비롯하여 공간 및 시설지원, 사업비 지원 등의 실질적인 지원 방안이 중요한 것으로 이해할 수 있다.

3사분면 점진적 개선 영역(Low Priority)은 낮은 중요도, 낮은 성과도 영역으로 성공적인 조합

활동에 있어 큰 영향을 미치지 못하는 부분이다. 잘못된 방향으로의 투자는 오히려 성공적인 조합운영 반감시키는 요인 될 수 있다. 마을관리 협동조합의 성공적인 목적 달성을 위해서는 1사분면과 2사분면에 대한 집중적인 관심이 필요하다. 여기에는 조합원 복지, 협동조합의 판매수단, 협동조합 사업모델 개발 지원, 타 협동조합 간 연계 지원, 조합원 교육 지원, 협동조합 홍보 지원 해당하고 있다. 이러한 결과는 사회적 협동조합의 설립 과정에서 다양한 교육과 컨설팅이 이미 존재하기 때문이며, 특히 마을관리 사회적 협동조합은 설립 준비 단계에서부터 도시재생 뉴딜사업의 일환으로 다양한 교육과 사업모델 개발 등이 이뤄지고 있기 때문으로 이해할 수 있다. 또한 조합원 복지는 일반 협동조합의 성패 요인에서 중요하게 다뤄졌던 것과는 달리, 사회적 협동조합 및 마을관리 사회적 협동조합에서는 공통적으로 그 중요성이 낮게 평가되고 있다.

4사분면 과잉노력 지양 영역(Possible Overkill)이다. 낮은 중요도에 비해 높은 성과도를 갖고 있는 영역이다. 해당 영역에 속해있는 항목에 대한 노력을 다른 영역에 투입한다면 보다 효율적인 조합운영이 될 수 있을 것이라 판단된다. 4사분면에 해당하는 속성은 협동조합 사업에 대한 이해도, 지원 사업에 대한 이해도, 조합원들의 전문성, 임직원들간 소통노력, 임직원의 협동조합에 대한 자세, 조합원들 간의 업무적 소통이다. 실제로 도시재생 뉴딜사업의 마을관리 협동조합 설립 주체로 참여하는 주민들은 평균 3~4년 이상의 교육 과정을 거치고 있다.

이러한 연구 결과를 해석함에 있어서 주의해야 할 점은 IPA 분석 결과가 조합 관계자들이 느끼는 중요도와 달성 정도로 실제 조합의 목적 달성 정도에 영향을 미치는 요인들과는 차이가 있을 수 있다는 점이다. 예를 들어, 3~4년 이상의 도시재생대학을 수강하는 주민들은 도시재생사업 및 마을관리협동조합에 대해 충분히 이해하고 있다고 스스로를 평가하고 있는 반면, 관련 연구들(김보미 외, 2019; 변혜선 외, 2020)은 기획, 개발, 판매, 운영·관리, 홍보 등에서 조합원들의 역량이 충분하지 않다는 문제를 지적하고 있다. 이에 본 연구에서는 설문조사 결과를 바탕으로 조합의 목적 달성에 영향을 미치는 요인들을 회귀분석을 통해 분석하여 이를 보완하고자 하였다.

## 2. 회귀분석 결과

본 연구에서는 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성에 영향을 미치는 주요 요인을 파악하기 위해, 설문조사 결과를 바탕으로 회귀분석을 실시하였다. 이를 위해 우선 설문조사 결과를 바탕으로 요인 분석을 실시하였다. 이는 본 연구의 표본 수의 한계를 극복하기 위함이며 탐색적 요인분석을 통해 설문조사의 항목들에 대한 타당성을 검증하기 위함이다. 요인분석은 주성분분석(Principal component analysis)을 통해 진행하였다. 주성분분석을 통한 요인추출 후 1.0 이상의 고유값(Eigen value)에 대한 Varimax 회전 방식을 직교회전하여 요인적재값(Factor loading)을 도출하였다. 요인적재값은 측정변량 및 구성개념간의 상관관계를 타나낸다. 이때 그 값이 0.4이상이면 유의한 변수로 추정되며, 0.5를 초과하면 아주 중요한 변수라고 말할 수 있다. 표본적합도와 분석모형의 적합성을 판단하기 위해 KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 및 Batlett검정을 분석하였다. KMO(Kaiser-Meyer-Olkin) 값은 0.631로

요인분석을 진행하기에 적합한 모형을 확인하였다. Batlett 값은 유의확률 0.00( $p < .05$ )으로 통계적 유의 모형을 확인하였다.

표 6. 요인분석 결과

구분	세부 속성	요인적재량	공통성	고유값 (분산)	Cronbach' $\alpha$
사업전략	협동조합 및 사업에 대한 홍보	0.711	0.739	1.699 (8.940)	0.809
	협력업체와의 연계 활동	0.646	0.524		
	지역 내 주민들과 연계사업	0.749	0.680		
	협동조합 복지	0.705	0.573		
	협동조합의 판매수단	0.658	0.635		
조직역량	협동조합 사업에 대한 이해도	0.662	0.723	1.418 (7.463)	0.862
	지원 사업에 대한 이해도	0.845	0.875		
	조합원들의 전문성	0.865	0.828		
소통 및 협력	임직원들의 업무능력	0.779	0.801	2.713 (14.280)	0.905
	임직원의 협동조합에 대한 자세	0.878	0.877		
	임직원의 조합원에 대한 자세	0.899	0.853		
	조합원들간의 비업무적 소통	0.696	0.708		
	조합원들간의 업무적 소통	0.486	0.642		
정부지원	협동조합 사업모델 개발 지원	0.832	0.746	8.541 (44.952)	0.949
	공간 및 시설지원	0.790	0.795		
	사업비 지원	0.826	0.851		
	타 협동조합 간 연계 지원	0.843	0.760		
	조합원 교육 지원	0.913	0.850		
	협동조합 홍보 지원	0.928	0.910		

각 요인에 대한 타당성 및 신뢰도 분석 결과 ‘협동조합 및 사업에 대한 홍보’, ‘협력업체와의 연계 활동’, ‘지역 내 주민들과 연계사업’, ‘협동조합 복지’, ‘협동조합의 판매수단’, ‘협동조합 사업에 대한 이해도’, ‘지원 사업에 대한 이해도’, ‘조합원들의 전문성’, ‘임직원들간 소통능력’, ‘임직원의 협동조합에 대한 자세’, ‘임직원의 조합원에 대한 자세’, ‘조합원들 간의 비업무적 소통’, ‘조합원들 간의 업무적 소통’, ‘협동조합 사업모델 개발 지원’, ‘공간 및 시설지원’, ‘사업비 지원’, ‘타 협동조합 간 연계 지원’, ‘조합원 교육 지원’, ‘협동조합 홍보 지원’ 총 19개 요인에 대한 타당성 및 신뢰도를 확인하였다. 19개의 문항에 대해 네 가지 요인 사업전략, 조직역량, 소통 및 협력, 정부지원을 추출하였으며, 총분산 설명력은 75.635%로 나타났다. 네 가지 요인에 대한 타당성 검증을 완료했으며, 모든 알파계수(Cronbach's alpha)가 0.5 이상을 타나냄으로 신뢰성을 확보하였다.

표 7. 회귀분석 결과

종속 변수	독립 변수	비표준화계수		표준화계수	t값	유의 확률	공산성통계량	
		B	표준오차	베타			공차	VIF
협동조합 목적 달성정도	((상수))	-0.804	0.594	-	-1.354	0.187	-	-
	사업 전략	0.489	0.618	0.376	2.911	0.007	0.640	1.563
	조직 역량	0.378	0.173	0.282	2.192	0.037	0.642	1.559
	소통 및 협력	0.472	0.164	0.420	2.887	0.007	0.502	1.990
	정부 지원	-0.125	0.128	-0.122	-0.981	0.335	0.691	1.448

$R^2$  70.2%, Adjusted  $R^2$  65.9%  
 $p < 0.05$

요인분석 결과값을 활용한 회귀분석결과, 모델의 설명력( $R^2$ )은 70.2%로 높은 수준의 설명력을 보였다. Durbin-Watson 값은 2.083으로 2.0에 가까운 값으로 나타나 잔차의 독립성도 충족되어 본 연구에서 사용한 회귀모형이 통계적으로 유의한 것을 입증하였다. 회귀분석 결과는 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성에 있어서 사업전략, 조직역량, 소통 및 협력이 모두 유의한 요인임을 보이고 있다. 이는 협동조합의 성공 및 가치 창출에 대한 기존 연구들에서도 공통적으로 지적된 사항으로, 마을관리 사회적 협동조합 역시 안정적인 사업모델 및 전략, 그리고 협동조합 구성원들의 역량과 협동조합의 본래 목적 달성을 위한 구성원 및 타 협동조합과의 소통 및 협력이 중요함을 의미한다. 변혜선 외(2020)가 도시재생 마을관리 협동조합의 운영에 있어서 인건비를 충당할 수 있을 정도의 수익과 기획력을 갖춘 인력 확보, 그리고 여러 협동조합과의 네트워크의 중요성을 강조한 점과 같은 맥락에서 이해할 수 있다. 반면, 정부 지원은 유의하지 않은 것으로 나타나 협동조합의 목적 달성에 있어서 지원 정책에 종속적이기보다 협동조합 자체의 역량을 높여 지속가능성을 확보하는 것이 중요한 것으로 해석할 수 있다. 실제로 도시재생 뉴딜사업은 원칙적으로 사업의 종료 이후, 마을관리 협동조합이 자체적으로 독립적인 역량을 갖춰 마을 시설을 유지·관리하며 마을 공동체를 회복해야 하며, 본 연구 결과는 이러한 태생적인 특성과도 맥락을 같이한다고 하겠다.

## V. 결론

기존 도시재생 사업에서 지속적으로 문제점으로 지적되어 온 사후 유지 및 관리, 주민의 자립 및 커뮤니티 재건 등에 대한 대안으로 제시된 ‘마을관리 사회적 협동조합’은 일반적인 사회적 경제조직과 유사한 성격을 갖고 있지만 태생적으로 독특한 특성을 갖는다. 이러한 인식 하에 본 연구는 ‘마을관리 사회적 협동조합’의 목적 달성에 중요한 요인을 살펴보고 이를 바탕으로 향후 방향과 시사점을 제시하고자 하였다.

이에 본 연구는 선행연구를 바탕으로 마을관리 사회적 협동조합의 목적에 중요할 것으로 예측되는 요소들을 중심으로 설문지를 작성하여 실제 마을관리 사회적 협동조합 및 이와 유사한 성격의 사회적 협동조합 관계자들을 대상으로 조사를 실시하였다. 이후, 설문조사 결과를 바탕으로 IPA 분석 및 회귀분석을 실시하여 각 요소별로 중요성을 파악하였으며 향후 방향을 제시하고자 하였다.

IPA 분석 결과는 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성에 가장 중요한 과제는 협동조합 및 사업에 대한 홍보, 조합원들 간의 비업무적 소통, 공간 및 시설지원, 사업비 지원으로 나타났다. 이러한 분석 결과는 마을관리 사회적 협동조합은 도시재생사업을 통해 조성된 공간의 운영·관리를 위해 기존 사회적 협동조합보다 높은 수준의 역량이 요구되며 안정적인 비즈니스 모델이 중요하기 때문으로 이해할 수 있다. 이에 대해 도시재생뉴딜사업 마을관리사회적 협동조합이 설립되어 있는 도시재생지원센터 관계자는 마을관리 사회적 협동조합은 도시재생 뉴딜사업의 사업 과정에서 조합 설립에 필요한 다양한 교육 및 지원이 이뤄지지만, 도시재생 뉴딜사업 이후에는 마을관리 사회적 협동조합이 스스로 조합원들을 위한 일정 수준의 인건비와 함께 도시재생사업을 통해 조성된 공간의 운영 및 관리가 가능한 수준의 수익을 창출해야하기 때문에 홍보, 시설 지원, 사업비 지원 등의 실질적 지원이 필수적이라는 점을 지적하였다.

다음으로 마을관리 사회적 협동조합의 목적 달성에 사업전략, 조직역량, 소통 및 협력, 정부지원의 4가지 주요 요소가 어떠한 영향을 미치는지 파악하기 위한 회귀분석 결과, 정부지원을 제외한 나머지 요소들이 모두 유의한 것으로 나타났다. 사업전략, 조직역량, 소통 및 협력이 모두 중요한 요소로 나타난 것은 협동조합의 성공적 운영에 중요한 요소에 대한 선행연구들과도 동일한 맥락에서 이해할 수 있다. 오히려 주목해야 할 점은 정부지원이 유의하지 않은 것으로 나타났다는 점이다. 이에 대해 설문조사에 참여한 다수의 마을관리사회적협동조합 관계자 및 유사 사회적 협동조합 관계자들은 마을관리 사회적 협동조합은 기존 협동조합 및 사회적 경제조직과는 달리, 사업모델의 설정, 조합원 구성 및 교육, 조합의 결성 등이 도시재생뉴딜사업의 지원 하에서 이뤄지기 때문에 별도의 정부 지원에 대한 중요성이 낮기 때문이라고 설명하였다.

또한, 아직 마을관리 사회적 협동조합 대부분이 결성되지 오래되지 않아, 사업의 지속적 운영단계에 있어서 정부지원의 중요성에 대한 평가가 이뤄질 수 없다는 점 때문으로도 이해할 수 있다.



이러한 연구 결과는 마을관리 사회적 협동조합의 사회적 협동조합의 하나로 민주적 의사결정과 사회적 공헌에 가치를 둔 조직으로 본래 목적인 가치를 창출해내기 위해서는 일반적인 기업과는 다른 접근이 필요함을 확인해 주고 있다. 또한, 기존 협동조합의 성공적 운영에 대한 연구와는 달리, 도시재생뉴딜사업과 함께 초기 단계를 다져온 마을관리 사회적 협동조합의 경우에는 조합 결성 이후 중장기적 단계에서의 역량 및 홍보와 마케팅, 네트워크 형성 등에 대한 역량과 지원이 보다 중요함을 보여주고 있다.

그러나 본 연구는 아직 마을관리 사회적 협동조합의 개수가 충분하지 않다는 한계를 지닌다. 이를 극복하기 위해 기 설립된 사회적 협동조합 중 마을관리 사회적 협동조합과 유사한 마을관리 및 마을역량 강화라는 목적과 사업 내용을 갖는 협동조합들로 분석 대상을 확장하여 33개 샘플을 확보하였다. 그러나 기존 사회적 협동조합과 마을관리 사회적 협동조합의 경우, 사업 내용 외에 근본적인 설립의 목적에 차이가 있을 수 있으므로 향후에는 마을관리 사회적 협동조합만을 대상으로 하는 보다 세분화된 연구가 필요할 것으로 보인다. 또한, 대부분의 마을관리 사회적 협동조합이 초기 단계에 머물러 있어 시간이 지남에 따라 보다 구체적인 성패 요인에 대한 연구들이 이뤄져야 할 것으로 보인다.

## 인용문헌

- 강슬기·변상태, 2016. “디자인협동조합 운영의 성공요인에 관한 연구 -국내의 사업자협동조합 사례 중심으로-”, 「기초조경학연구」 78: 1-12.
- 구정옥, 2018. “협동조합의 재무보고 실태와 개선방안: 사회적협동조합을 중심으로”, 「협동조합경영연구」 49: 29-53.
- 김기태, 2016. “사업자협동조합의 성공가능성 증진을 위한 방안”, 「한국협동조합네트워크」, 71: 125-144.
- 김보미·김명천·배기택, 2019, “마을관리협동조합 설립 및 운영을 위한 진단요소 도출 연구”, 「한국주거학회논문집」 30: 29-37.
- 김지훈, 2020. “청년 협동조합 현황 및 발전 방안 연구 -경상북도 사례-”, 「협동조합경영연구」 53: 41-57.
- 박찬선, 2019. “한국의 사회적협동조합 발생 및 성장요인에 관한 연구”, 서울시립대학교 석사학위논문.
- 백학영·김경휘·한경훈, 2018, “지역자활센터의 사회적협동조합 전환과정과 변화에 대한 연구”, 「한국사회정책」 25(4): 265-299.
- 변혜선·류상규·백민석·손경주·홍병곤, 2020. 지속가능한 도시재생사업을 위한 마을관리협동조합 운영 방안 연구, 청주: 충북연구원.
- 오수진, 2017. 소비자생활협동조합 활성화 방안 연구, 서울: 한국소비자원.
- 유두호·엄영호, 2020. “사회적 협동조합의 사회적 가치 창출 영향요인 분석”, 「사회적경제와정책연구」 10(3): 59-92.
- 이금주, 2021. “연극협동조합 지속가능성 연구”, 서울시립대학교 석사학위논문.
- 임준형, 2015. “광주광역시 휴면 협동조합 실패원인과 재기를 위한 선행과제”, 「지역개발연구」 47(2): 1-24.
- 임현목, 2017. “의료복지사회적협동조합에서 비재무적 요인이 재무적 성과에 미치는 영향”, 성공회대학교 석사학위논문.
- 장종익, 2014. “사업자협동조합의 발전가능성 탐색”, 「한국협동조합연구」 32: 179-198
- 장혜진, 2022. “사회적협동조합의 지속가능요인에 관한 연구 -지식공유활동, 리더십과 의사결정 중심으로-”, 경희대학교 대학원 석사학위논문.3
- 진연화·황재훈, 2022, “도시재생 중간지원조직의 활성화 방안 연구: 전통적 IPA와 수정된 IPA 기법을 중심으로”, 「도시재생」, 8(2): 77-113.
- 전형수, 2020. “협동조합기본법 재검”, 「협동조합경영연구」 52: 47-59.
- 조혜진, 2018. “돌봄 사회적협동조합의 지속가능 요인”, 동의대학교 석사학위논문.
- 최보람·이보람·조재경, 2018, “디자인협동조합 유형별 분석 및 성공요인”, 「한국디자인문화학회지」, 24(3): 651-665.
- 최재국·김호철, 2020, “도시재생뉴딜사업의 활성화요인 인식차이 분석: 주거재생형 도시재생뉴딜사업을 중심으로”, 「도시재생」, 7(1): 5-20.
- 충북연구원, 2012. 「충북비전2012; 협동조합 기반의 사회적경제 활성화 방안」, 청주.