

최 종  
연구 보고서

# 녹색체험마을 진흥을 위한 조직리더 육성방안에 관한 연구

The upbringing plan of organization leader  
for promotion of green village

연구기관  
농촌청소년문화연구소

농 립 부

## 제 출 문

농림부 장관 귀하

이 보고서를 “녹색체험마을 진흥을 위한 조직리더 육성방안에 관한 연구”  
과제의 최종보고서로 제출합니다.

2005년 1월 14일

주관연구기관명 : 농촌청소년문화연구소

총괄연구책임자 : 유 덕 기

연 구 원 : 윤 성 이

연 구 원 : 권 승 구

연 구 원 : 함 병 은

연 구 원 : 곽 대 영

# 목 차

<b>제1장 연구의 개요</b> .....	1
1-1 연구의 배경 .....	1
1-2 연구의 목적 .....	3
1-3 선행연구 검토 .....	3
1-4 연구범위와 연구내용 .....	4
1) 연구범위 .....	4
2) 연구내용 .....	4
<b>제2장 조직리더의 이론적 검토</b>	
2-1 조직리더의 이론적 검토 .....	6
1) 조직리더의 일반적 이론 모델 .....	6
2) 리더 확보의 검토 .....	11
2-2 효과적인 조직리더육성 프로세스의 이론적 검토 .....	15
1) 리더 육성의 실패 유형 .....	16
2) 전략 실행에 적합한 리더 육성 .....	18
3) 전략 실행에 적합한 리더 육성 프로세스 .....	20
2-3 지역혁신 인력양성의 현황 - 주요 사례를 중심으로 - .....	25
1) 국가균형발전위원회 주최 지역혁신 교육 (2004년 상반기) .....	25
2) 지역혁신 인력양성 사업에 대한 진단과 과제 .....	34

### 제3장 유형별 사례분석

3-1 성공의 개념	36
3-2 성공사례분석의 이론적 검토	37
3-3 사례 분석의 틀	38
3-4 사례별 분석결과	40
1) 국외(일본)	40
2) 국내	44

### 제4장 지역활성화를 위한 조직 및 리더 육성 프로그램

4-1 녹색체험마을 지원방안	55
4-2 조직형태	57
1) 정책추진 체계	57
2) 정책추진체계의 운용	59
4-3 농업인력 육성정책 및 교육사업 추진현황	63
1. 농업인 인력육성정책의 경과	63
1) 농업인력 육성정책의 배경	63
2) 농업인력 육성정책의 경과	64
2. 농업인 교육훈련의 추진현황	65
1) 농업인 교육훈련의 기본방향	65
2) 농업인 교육훈련 추진현황	65
3) 교육훈련 내용	67

3. 농업인 교육훈련의 문제점 .....	68
4-4 조직리더 육성방안 .....	70
1. 조직리더 육성 목표 .....	70
2. 조직리더 교육(안) .....	73
1) 교육개요 및 목표 .....	73
2) 교육구성(안) .....	74
3. 육성 프로세스 .....	78
4. 사후관리 .....	80
5. 조직리더 육성 정책방안 .....	81
<b>제5장 제언</b> .....	85
<b>참고문헌</b> .....	87

## 표 목 차

<표 1> 리더십 역량의 강/약점에 관련 된 사례 .....	19
<표 2> 리더십의 도전과 시스템의 강/약점 .....	21
<표 3> 국가균형발전위원회 주최 교육과정과 교육대상 .....	26
<표 4> 대구경북의 교육과정 및 대상 .....	29
<표 5> 분권혁신 및 CEO과정 .....	30
<표 6> 경남지역의 교육내용 .....	32
<표 7> 순천시 주요 교육프로그램 .....	33
<표 8> Shumpeter의 혁신적 행동 분석 구조 .....	39
<표 9> 일본의 그린투어리즘 비즈니스 육성사업(전국사업) .....	42
<표 10> 일본의 그린투어리즘 비즈니스 육성사업 (행정구역 사업) .....	43
<표 11> 상호리 주체별 주요 체험마을 행사 .....	44
<표 12> 상호리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석 .....	45
<표 13> 주록마을 주체별 주요 체험마을 행사 .....	45
<표 14> 주록마을 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석 .....	46
<표 15> 문당리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석 .....	47
<표 16> 능길마을 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석 .....	49
<표 17> 가정마을 주체별 주요 체험마을 행사 .....	49
<표 18> 가정마을 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석 .....	50

<표 19> 양수리 주체별 주요체험마을 행사	51
<표 20> 양수리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석	52
<표 21> 오학리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석	53
<표 22> 부처별 농촌관광 관련 추진정책	55
<표 23> 법인, 비법인 장단점 비교	62
<표 24> 농업인력 육성정책 제도의 변화	63
<표 25> 교육단계별 교육인원 및 예산	66
<표 26> 농업인 민간위탁교육기관의 유형별 현황, 2001	67
<표 27> 교육과정명 : ○○○과정(지역조직 리더 능력개발 과정)	73
<표 28> 교육구성안	74
<표 29> John F. Kennedy 고교의 리더십 과정 요목	76
<표 30> 농업인 민간위탁교육기관의 유형별 현황, 2001	81

## 그림 목 차

<그림 1> 연구의 주요 내용 .....	4
<그림 2> 조직리더의 역할 .....	10
<그림 3> 혁신의 개념구분 .....	37
<그림 4> 지역혁신시스템 .....	38
<그림 5> 성공사례의 유형 분석도 .....	40
<그림 6> 녹색체험마을 사례의 유형 .....	53
<그림 7> 농업인력 육성기관의 분류(교육대상별) .....	67
<그림 8> 지역리더의 육성방향 .....	71
<그림 9> 지역리더 육성사업의 추진체 .....	72
<그림 10> 전문 리더육성 정책의 체계 .....	72
<그림 11> 육성프로세스 .....	78
<그림 12> 사후관리 .....	80

# 제1장 연구의 개요

## 1. 연구의 배경

DDA 출범 등 개방 확대로 농업부문의 경쟁은 한층 심화될 전망이다. 여기에 도시와 농촌 간 소득격차의 지속적인 확대와 함께 고령화와 가구원 수 감소로 농외취업을 통한 소득증대도 제약을 받는 등 농가소득도 농가교역조건 악화 등에 따라 근본적인 어려움에 직면하고 있다. 또한 농촌이 직면하고 있는 문제 중 지금까지는 중요하게 고려되지 않았던 환경문제도 큰 이슈로 등장하고 있는 추세이다. 한편 주 5일제 근무, 주 5일제 수업, 국민연금급여 확대 등으로 국내관광 수요는 지속적으로 증가가 예상되고 국민 1인당 관광정형도 93년 4.8회에서 2001년 6.1회로 증가추세에 있으며 국내관광총량도 2002년 4억 명, 2005년 5.1억 명, 2011년 6.1억 명으로 지속적인 증가가 전망된다. 따라서 증가된 관광수요를 농촌관광으로 흡수할 수 있는 종합적인 여건 준비를 통해 침체된 농촌의 기능과 활력회복의 전기로 활용해야 할 것이다. 그러나 농촌내부에는 이러한 경제적인 문제이외에도 농촌의 구조적인 많은 문제를 내포하고 있고 그 중에서도 젊은층의 이농에 따른 농촌후계자의 확보문제는 심각한 실정에 있다고 하겠다. 그리므로 농촌진흥을 위해서는 인력육성 문제를 해결해야 할 것이다. 특히 녹색농촌의 진흥을 위한 마을조직형성과 그 조직 리더의 육성방안은 농촌진흥정책의 성공을 좌우하는 아주 중요한 핵심 사안이라고 할 수 있겠다.

농촌의 자연부락을 녹색체험마을로 가꾸기 위해 가장 중요한 과정은 주민참여라고 생각된다. 이제까지 농촌지역에 대한 투자와 지원은 주민의 요구사항이나 지역실정을 소외한 채 일방적이고 획일적인 내용으로 이루어졌기 때문에 사업활동과 내용의 현실성이 없었

을 뿐만 아니라 추진의 실효성도 확보되지 않았다. 따라서 민주적이고 합리적인 방법으로 주민이 원하는 사업을 마을자원과 실정에 적합하게 계획하고 그 계획을 지속적으로 현실화하기 위해서는 주민자치력을 확보하는 것이 절대적인 과제라고 할 수 있겠다.

최근 들어 농어촌 지역에 마을진흥자금을 지원하는 많은 프로그램이 중앙정부, 지방정부에서 기획되어 실행되고 있다. 자금지원의 주목적은 생태계 보존과 친 환경적인 개발, 친 환경농업과 그린투어리즘에 기초한 주민소득 증대, 주민복지향상을 통한 삶의 질제고 등의 목표와 전략을 가지고 있다.

이와 같은 마을단위의 진흥사업은 첫째, 다양한 농산물 공급과 체험 프로그램을 계획할 수 있고 둘째, 공간적 범위나 인간적인 교류의 범위가 방문자로 하여금 안정감을 주며, 셋째, 마을단위 토속식품가공을 관광프로그램과 연계시켜 상호 시너지 효과를 낼 수 있는 장점을 가지는 것이 사실이다. 그러나 농업을 지속 가능한 생명산업으로 육성하고 도시근로자수준에 상응하는 소득을 실현하며 농촌의 기능을 활성화하여 쾌적한 삶의 공간을 확보하기 위해서는 농촌마을단위의 공동체 형성, 즉 지역주민의 자생력 강화와 이를 위한 주민조직 활성화가 절실히 필요하다고 하겠다.

마을발전을 위한 정책적 사업 개발은 필수적이다. 특히 이를 추진하고 주민의 적극적인 참여와 자발적인 발전계획을 수립하고 운영할 수 있는 마을조직정비와 조직리더의 역할은 무엇보다 중요하다. 지역의 특성을 바탕으로 지역 내 산업간 유기적 관련성을 높이며 지역자원의 특성을 살리고 자원의 최대한 이용을 전제로 한 지역농업으로의 지방자치제의 기능강화와 자율성 강화에 의한 성공적인 추진사례도 등장하고 있으나 대부분 조직과 리더의 취약성으로 효과적인 추진이 어려운 실정이다. 1980년대 중반 이후 이농 및 농촌고

령화로 인한 조직과괴와 리더의 감소는 심각한 현상이라고 하겠다.

## 2. 연구의 목적

본 연구는 위와 같은 배경과 필요성에 입각하여 다음과 같은 목적을 갖는다. 즉, 오늘날 농업, 농촌발전의 핵심적 역할을 담당하는 것으로 그 중요성이 부각되고 있는 지역기초 단위로서의 마을을 중심으로 지역발전에 필수적으로 요구되고 있는 주민조직의 활성화와 조직리더 육성방안을 모색하여 잠재된 농촌의 어메니티(amenity)자원을 활성화하고 마을단위의 환경친화적 특화농업을 통하여 지역경쟁력을 강화, 농가소득향상을 추구하고 그린투어와 연계된 농촌체험마을을 육성, 활성화하고자 한다.

## 3. 선행연구 검토

2004. 8월에 발표된 농림부 농업정책국의 지역농업활성화를 위한 지역농업 클러스터 추진 및 지방농정 자율성 강화방안(시안)이 있고 박시현 박사의 우리나라 농촌관광 발전방향 및 방안(농촌경제연구원, 2003.2)이 선행적으로 연구되어 있다.

농촌경제연구원의 송미령 박사가 2002.8에 발표한 “농촌지역 활성화를 위한 그린투어리즘 개발모형 정립과 실용화 방안”과 허장 외, “농촌마을의 리더십 구조와 역할에 관한 연구”가 있다. 이 연구는 구체적 정책에 대한 검토와 향후 발전방안에 걸쳐서 구체적 내용으로 기술되어져 있고 조직리더와 관련한 내용은 제시되어 있지 않다. 그런 의미에서 선행연구에 있어서는 녹색체험마을의 진흥과 관련하여 참고할 만한 내용은 미미하기때문에 향후 많은 연구가 진행되어야 할 것이다.

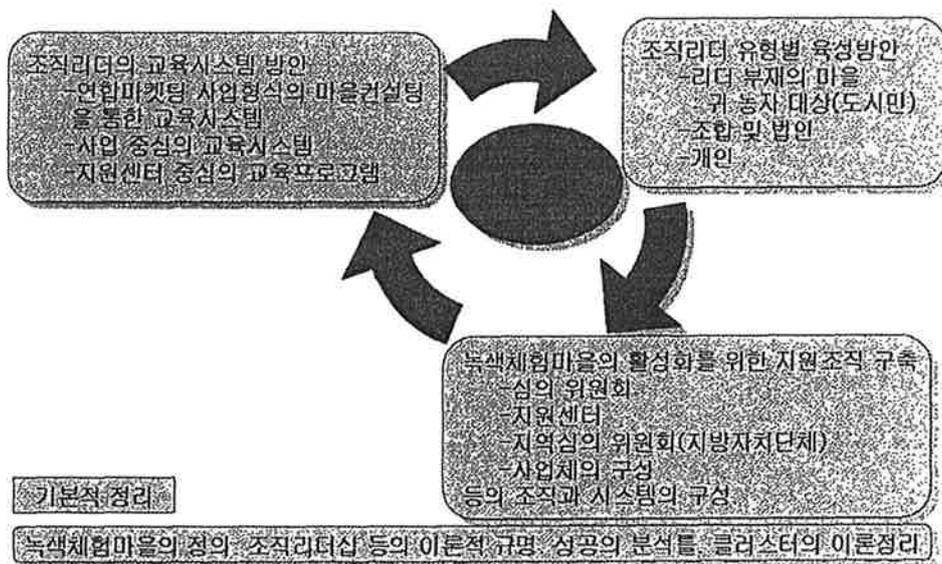
## 4. 연구범위와 연구내용

### 1) 연구범위

녹색체험마을(마을단위)의 활성화를 위한 조직과 리더의 육성방안을 강구하고 기초지방자치단체(시/군/읍/면/마을)단위 중심의 지역농업 개발사업(지역농업 클러스터)에도 연계해서 그 과제를 제시하고자 한다.

### 2) 연구내용

<그림 1> 연구의 주요 내용



위의 <그림 1>에서 알 수 있듯이 마을을 중심으로 각 구성원들이 주체가 되어 형성되는 조직의 클러스터를 어떻게 활용 할 것인가. 또 조직을 활성화하기 위해 리더가 어떻게 기여될 것인가 등을 파

악하여 중심이 되는 리더의 육성방안에 대하여 연구한다.  
주요 연구내용으로는 조직리더의 교육시스템 방안과 조직리더 유형  
별 육성방안 그리고 녹색체험마을의 활성화를 위한 지원조직 구축  
이 주요한 내용으로 포함 될 것이다.

## 제2장 조직리더의 이론적 검토

### 1. 조직리더의 이론적 검토

#### 1) 조직리더의 일반 이론적 모델<sup>1)</sup>

"사람을 진정으로 변화시키는 것은 신의 영역에 속한다.

사람을 의도하는 방향으로 변화 시키거나 만들어 간다는 것은 불가능할 지도 모른다. 우리는 단지 사람들에게 변화의 기회를 주고 변화의 조건을 만들어 주는 것으로 만족해야 한다. 주어지는 변화의 기회와 조건에 어떻게 반응하는가 하는 것은 어디까지나 다른 사람들이 침범할 수 없는 개인의 선택이다."

이러한 명제에 대하여 학자들은 두 가지 측면에서 접근해왔다. 즉, 변화를 자아낼 수 있는 환경적 특성 및 조건에 대한 연구와 그러한 외적 자극에 대한 개인의 반응과 선택 패턴에 관한 연구가 그들이다. 그러나 환경적 자극 쪽에 좀더 큰 비중이 두어졌던 것이 사실이다(Luthans, 1998).

"보다 전향적인 사람들은 변화의 기회와 조건을 스스로 만들어 간다. 역경을 뚫고 성공한 사람들, 위기를 기회로 바꾼 사례들을 어렵지 않게 찾아볼 수 있다. 어려운 환경을 딛고 커다란 성과를 이루어 낸 경우에서 우리는 진정한 인간의 모습을 찾아볼 수 있다."

사람에 따라서는 외적 조건의 힘이 별의미가 없다는 관점이다. 이 명제는 사람의 성격이나 가치관, 태도 등에 관한 많은 연구들을 산출해 냈다. 인간의 자유의지를 존중하며 도전적 성향을 갖는 사람들이 무엇인가 끊임없이 도전해 나아가는 모습을 인간의 전형적 형상으로 포착하고 있다 (Wanberg & Kammeyer-Mueller, 2000).

1) 국가발전을 위한 리더 육성과 리더십 개발 - 학계의 역할을 중심으로 - 백기복(국민대 교수)의 논문으로부터 인용되었음.

이 두 명제를 통합적으로 이해하는 것이 바람직하다고 본다. 즉, 사람은 환경의 자극과 끊임없이 교류하면서 변화하는데 그 교류의 유형이 사람마다 다르다는 것이다. 환경에 순응하면서 살아가는 사람들이 있는가 하면 환경을 개척하면서 이끌어 가는 사람들도 많다. 이 평범한 명제는 리더를 육성하는데 있어 많은 시사점을 던져준다. 무엇보다도 리더를 육성함에 있어 환경이라는 거시적 요인과 개인의 속성이라는 미시적 체계를 동시에 고려해야 한다는 것을 의미한다. 이것은 한 나라의 리더들을 육성하는 문제에 있어서도 똑같이 적용될 수 있다.

"오늘날과 같이 혼탁한 경영 환경 속에서 살아남기 위해서는 몇 명의 영웅적 리더가 필요한 것이 아니라 사회 각 분야를 이끌어 갈 수 있는 다양한 일 군(群)의 리더들이 필요하다." (John P. Kotter & Dan S. Cohen, 2002)

우리가 리더의 체계적 육성 노력의 효과를 인정한다면, 단편적으로 제시되는 리더 육성의 다양한 측면들을 하나로 묶어 "모델"이라는 수단을 활용하여 체계화할 필요가 있다. 주제의 다양한 측면들을 조망할 수 있는 모델을 사용하면, 한 주제에 대해서 누구는 목적을 강조하는 주장을 펴고 혹자는 또 수단을 내세워 그 중요성을 설득하려 들고 또 다른 사람들은 결과의 한 측면을 들어 다른 측면들을 폄하하려 드는 등의 단편적이고 편향된 접근이 주는 문제점을 극복할 수 있게 해준다.

리더육성의 최종목표는 국가의 경쟁력을 강화하는 것일 것이다. 경쟁력을 어떻게 보는가에 따라 경쟁력확보의 구체적 내용이 달라지겠지만, 일반적으로는 국가의 생존력(sustainability), 결정력(discretionary power), 그리고 국가적 매력도(attractiveness) 등을 핵심 요인으로 정의한다(Porter, 1997). 국가가 변화의 필요성이 있을 때 적절히 변화할 수 있고 시스템이 외적 충격을 적기에 흡수할

수 있는 저력과 유연성을 갖추고 있으면 국가의 장기적 생존 가능성이 높아진다. 국가는 또한 국가간, 민족간의 관계에 있어 얼마나 큰 교섭력을 갖는가에 따라서도 경쟁력이 평가된다. 다른 국가나 민족에 영향을 미치고 그들을 주도할 수 있는 변별적 권력(결정력)이 없는 국가나 민족은 국가 경쟁력에 심각한 문제가 있다고 평가된다. 아울러, 국가적 매력도 경쟁력에 관련된다. 사회적 분위기가 호감을 주고 정치, 경제적으로 안정되어 있으며 문화적 우월성을 확보하고 있는 국가는 많은 세계인들로부터 살고 싶은 나라로 인식되어 국가 경쟁력 확보에 기초를 제공해 준다.

국가의 생존력, 결정력, 그리고 매력도는 한 두 사람에 의해서 이루어 질 수 있는 것이 아니다. 또한 1 ~ 2년간의 단기간에 달성될 수 있는 것도 아니다. 사회의 각 분야가 장기간에 걸쳐 공유된 가치 아래 지속적으로 노력하고 투자를 해야 달성될 수 있는 것이다. 그러므로 국가는 각 분야, 각 계층에 일정 수 이상의 리더들을 항상 확보하고 있어야 하며 훌륭한 리더들이 자신의 역할을 다할 수 있도록 적절한 조건을 만들어 줘야 한다.

이것은 곧 국가가 체계적으로 리더육성을 관리해 줘야 함을 의미한다.

리더육성 정책의 적절성과 국가경쟁력 간의 관계는 여러 상황적 요인들에 의해서 조절될 수 있다. 정책의 실효가 상황요인들에 따라 달리 나타날 수 있다는 뜻이다. 적절한 예산과 자원의 확보 등의 하드웨어적 요인들 뿐 아니라 리더육성의 대상자나 관련자들의 수용도와 몰입도(commitment)와 같은 소프트웨어 요인들에 대한 제고노력도 필요하다. 흔히, 예산이나 자원과 같은 가시적인 요인들을 확보하는데 지나치게 주력하여 관련인물이나 기관의 몰입도 제고에 실패함으로써 좋은 내용의 정책이 실패하는 경우를 어렵지 않게 살펴볼 수 있다(Welch, 2002; Tichy & Charan, 1992).

그렇다면, 리더육성 정책의 내용에 영향을 미치는 요인들은 무엇인가? 리더나 인재육성에 대한 국가 차원의 역사와 경험, 리더육성이나 리더의 활동과 관련되는 제도나 법의 특성, 사람과 사람간의 관계나 리더의 역할에 대하여 사회적으로 합의된 문화적 가치, 리더와 오디언스(또는 추종자)들이 광범위하게 공유하는 민족적 속성, 그리고 정책 구성과 실행에 영향을 미칠 수 있는 정치적 요인들이 특정 국가가 어떤 내용의 리더육성 정책을 선택하는가를 결정해 주는 요인들이라고 사료된다.

이러한 다양한 요인들은, 그러나, 어느 한 가지가 독립적으로 영향을 미친다기보다는 서로 상호 교류하면서 리더육성 정책에 영향을 미치리라고 본다. 각 결정요인들의 설명력은 리더육성 정책의 구축이 어떤 상황에서 이루어지느냐에 따라 달라질 것이다. 정치적 요인이 강한 경우에는, 예컨대, 리더육성의 역사적 경험 등의 요인들은 그 영향력이 상대적으로 감소할 것으로 보여진다. 또한 법적, 제도적 특성과 문화적 가치관에도 높은 상관관계가 있을 것이라는 예측이 가능하다.

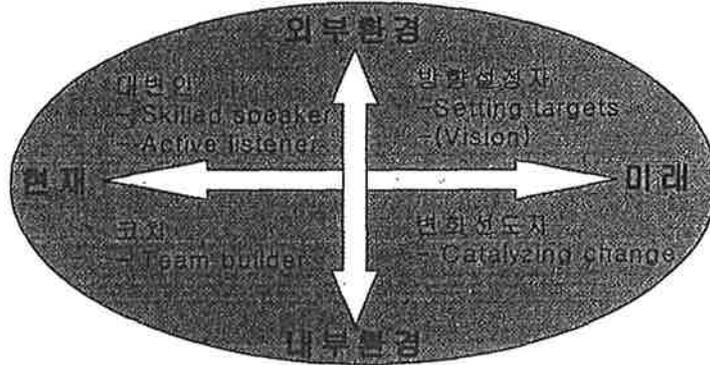
이상에서 최상위(국가적 차원의 리더연구) 부분에 있어서의 리더의 일반적 특징에 대한 논의를 살펴보았다. 그러나 본 연구에서 필요로 하는 리더는 마을단위의 조그만 조직에 대한 리더육성 방안이다.

즉 마을조직에 있어서 하나의 사업을 종결할 수 있도록 필요 한 권한을 위임하고 구축된 모양이 팀이나 위원회 혹은 공동체 등이며, 이러한 팀을 이끌어 가는 사람이 리더이다.

팀을 이끌어 나갈 리더는 어떠한 능력과 기능이 있어야 하는가? 이러한 리더는 훈련과 교육을 통해서 양성될 수 있을 것인가? 있다면 그 방안은 무엇인가에 대한 고찰을 수행해야 한다.

팀이 요구하는 리더는 조직 구성원의 높은 참여를 이끌어낼 수 있는 리더십을 갖춘 사람을 말한다.

<그림 2> 조직리더의 역할



< 그림 2 >에서 보듯이 리더는 외부적으로 현재에는 대변인이어야 하며 미래적 관점에서는 방향설정자로서 역할을 담당할 수 있어야 한다. 그리고 내부적으로 현재에는 코치로서 미래적 관점에서는 변화의 선도자로서 그 역할을 담당할 수 있어야 한다.

산업분야에 있어서 리더는 다시 업무형 리더, 전략형 리더, 최고경영자(CEO)로 구분된다. 조직의 구성원을 작업층, 관리층, 경영층으로 구분한다면, 업무형 리더는 관리층 내의 부장과 과장 또는 팀장들을 지칭하고 전략형 리더는 경영층내의 사업본부장, 지역본부장, 관리부문장 등 임원급 경영자와 이사회 구성원들을 뜻할 것이다. 최고경영자는 그 조직의 최종 의사 결정권자이다.

업무형 리더는 정해진 일을 정해진 절차에 따라 실수 없이 처리한다는 점에서 '관리자'와 다를 바 없겠으나 일하는 방법을 개선하고 조직 구성원들의 자발적인 참여를 얻어내 성과를 올린다는 점에서 관리자와 다르다. 전략형 리더는 불확실성 하에서 기회와 위기를 식별하고 중장기 사업 계획을 수립, 시행할 능력이 있으며 업무형 리더가 성과를 올릴 수 있도록 지원하고 격려하며 관리 통제하는 사

람이다. 최고 경영자는 조직의 생존과 성장을 책임진 사람이다. 대규모경영 집단의 오너(Owner), 소위 그룹 회장이라고 불리는 소유 경영자도 이 범주에 포함될 것이다. 업무형 리더는 전략형 리더의 후보군이고 전략형 리더는 최고 경영자의 후보군이다.

결국 본 연구에 있어서의 리더육성 방안의 모델은 마을 조직에 있어서 <그림 2>와 같은 역할을 수행할 수 있는 리더육성 방안과 함께 산업분야에서 분류되고 있는 3가지 유형의 통합된 유형, 즉 3가지 유형이 수행하는 모든 업무나 역할을 동시에 수행할 수 있는 형태의 지역리더 육성방안의 모델이 모색 되어야 할 것이다.

## 2) 리더 확보의 검토

리더를 육성하기 위해서는 먼저 리더로 육성할 우수한 자원의 확보가 중요하다. 자원 확보는 내부 인력 시장과 외부 인력 시장 등 두 가지 경로를 통해 이러한 자원을 확보한다.

### (1) 내부 시장

#### 가. 신규진입

농고졸업 또는 대학을 졸업한 동종분야의 신규진입 인력은 리더 육성의 가장 중요한 자원이다. 농촌의 경우 산업분야와 같이 공채나 스카웃 등의 일반적 인력확보의 형태와는 사뭇 다르다. 보통 농촌을 생활기반으로 농고를 졸업하고 학습한 지식을 바탕으로 영농후계자로서 진입하는 경우가 가장 좋은 케이스라 할 수 있다. 그리고 동일하게 농촌을 기반으로 한 지방이나 수도권의 대학에서 농업을 전공하고 그 지식을 바탕으로 농업에 종사하고자 하는 혹은 벤처를 하고자 하는 경우도 있다. 이러한 형태의 신규진입 인력확보가 용이하다면 우리나라 농촌의 미래가 어둡다고 판단하지는 않을 것이다.

이들 두가지 경우와 관련된 이슈로는 다음과 같은 것을 들 수 있다.

첫째, 전공자들의 정착률이 대단히 낮다. 여기서 정착률이란 농촌을 떠나지 않거나 귀향하지 않고 농촌에 그대로 남아 있는 비율을 뜻한다. 이들의 정착률이 문제되는 것은 농촌에 있어서는 인력 확보의 실패에 따른 인력 수급계획의 차질과 농업부문의 영농 그 자체의 붕괴에 따른 손실과 사회적 비용의 증대를 들 수 있을 것이다. 이 문제와 관련해 특히 취약점은 우수한 학생일수록 정착률이 낮고 2, 3차 산업에로의 이직이 심하다는 것이다.

둘째, 마을이나 농업부문에서 원하는 자격요건을 갖춘 학생을 구하기 어렵다. 정부는 이문제와 관련해서 영농후계자의 육성이라는 정책을 추진해 왔으나 많은 부작용과 효율적이지 못한 시행착오를 계속해 오고 있다.

셋째, 농촌이 이들 인력에 대한 미래의 보장이 불확실하고 도시와 비교하여 수익의 확보 측면과 문화향유 등에서 확률이 대단히 낮다는데 있다. 즉, 이들이 요구하는 생활수준을 보장할 수 있는 사회적 인프라가 없다는 것이다.

#### 나. 인력 풀(pool)

기업의 규모가 커질수록, 대규모 기업 집단일수록 계층별, 직종별, 직군별로 일정 수준의 인재를 확보, 운용하고 있다. 이를 인력 풀이라고 부르는데 대개 대졸 공채생들이 대리, 과장, 부장, 이사 등으로 승진하면서 중심 세력을 이루고 있다.

이 인력 풀은 기업의 문화와 전통을 계승 발전시키고, 고유 기술과 노하우, 핵심역량을 배양해 내는 중요한 기능을 담당하고 있으며, 업무형 리더와 전략형 리더를 배출해 내는 온상이 된다. 이 인력 풀은 너무 커도 탈, 적어도 탈이다. 너무 크면 인건비가 과다 지출되고, 경쟁의 격화로 조직에 갈등이 생긴다. 너무 작으면 경쟁의 완화로 긴장감이 떨어지고 조직 분위기가 해이해지며 사업 다각화나 새

로운 시장을 개척해야 될 경우 필요 인력을 제때에 조달할 수 없다. 이 때문에 적정수준의 인력 풀을 유지, 개발 하는 일은 경영의 생존과 성장에 사활적 중요성을 갖는다.

인력 풀과 관련된 이슈로는 다음 몇 가지를 들 수 있을 것이다.

첫째, 최근 한국 대기업의 인력 풀은 급속히 고갈되고 있다. 연봉 계약제, 팀제, 소사장제 등 이른바 신인사 제도의 도입, 명예 퇴직제, 아웃 소싱(Out-sourcing)등 인력합리화 정책의 시행, 외환 위기와 더불어 몰려온 외국 기업, 벤처 기업의 러시로 대기업의 인력이 대거 이동하였다.

"2000년, 한국전자통신 연구원은 연구 인력 1,700여 명 중 300여명이 빠져 나갔으며, 우리나라 굴지의 전자 회사는 1,000명 이상이 벤처나 외국 회사로 이동했다. 또 어떤 통신기기 업체는 연구 인력이 한꺼번에 빠져 나가는 바람에 새로운 휴대폰의 출시가 8개월 늦어지기도 했다."

이 같은 연구인력의 이동은 기업이 막대한 투자로 확보한 기술의 유출을 뜻하는 것이다. 기술은 설계도에 남아 있는 것이 아니라 '사람'에게 내재되어 있기 때문이다. 아울러 핵심 인력의 유출은 기업이 수십 년에 걸쳐 쌓아 온 핵심역량(Core Competency)의 붕괴를 가져온다. 이는 바로 경쟁력과 연결되어 기업의 생존을 위협 할 수 있다.

인력 풀의 고갈은 곧 리더 양성을 위한 수원지가 바닥났다는 것을 의미한다.

둘째, 중간 관리 층의 회사에 대한 몰입(commitment)과 충성(loyalty)이 낮아지고 있다. 중간 관리층은 조직의 허리에 해당한다. 경영층의 목표와 전략을 행동계획으로 바꾸어 작업층을 지휘하며 일상 업무의 거의 전부를 처리한다. 따라서 관리층이 조직을 위해서 충성을 다할 생각이 없으면 그 조직의 생산성은 현저히 떨어지고 기강이 무너져 구성원들의 불만이 높아진다.

새로 승진한 간부들을 교육하는 자리에서 유통 계열회사에 근무하

는 어떤 과장이 이렇게 말했다. "회사의 비전은 있는지 모르지만 나의 비전은 없다. 치열한 경쟁을 뚫고 과장으로 승진은 했지만 앞으로 이사는 고사하고 부장 진급도 어려워 보인다. 이대로 가다가는 40대 초반에 탈락할 것 같다. 밤늦게까지 회사 일에 매달려 의미 없는 일을 하는 것보다 나의 몸값을 높이는 일을 찾아야 되겠다. 기회가 있으면 미련 없이 회사를 떠날 것이다." 유통계열 회사는 아주 인기 있는 곳으로 다른 회사 동료들의 부러움을 사고 있는 데도 이 사람의 생각은 이처럼 다르다.

이러한 풍조는 외환 위기 이후 신인사제도가 만병통치의 영약처럼 유행하면서 생겨난 부작용이다. 정년 제도가 없어지고 해마다 연봉 사정의 공포에 시달려야 한다. 직장 동료는 서로 도와주고 이끌어 줘야 할 우군이 아니라 생존이나 탈락이나를 놓고 싸워야 할 경쟁 상대이다. 취업 전문가, 컨설턴트들은 텔레비전에 나와 평생직장은 버리고 평생직업을 가지라고 제안한다. '평생직업'이란 무엇인가. 모두다 의사, 변호사, 이발사가 되란 말인가.

흔들리는 중간 관리층을 안정시킬 대책이 강구되어야 한다. 이 대책이 실패해서 중간 관리층의 유출이 시작되면 유능한 인재부터 빠져 나간다. 그 결과, 오고 갈 데도 없는 무능한 사람들만 조직에 남게 될 것이다. 이처럼 조직을 떠나고 싶어 하는 사람들이 많은 인력 풀에서는 유능한 리더를 구할 수 없다.

## (2) 외부 시장

필요한 리더를 내부에서 구할 수 없다면 외부에서 영입할 수밖에 없다. 이 경우 외부에서 영입한 리더가 옮겨간 회사에서도 성공할 수 있는가가 문제될 것이다. 우리 농업의 특성상 가장 민족성이나 지역성이 강한 산업군이라 할 수 있다. 그런 만큼 폐쇄적이다. 그렇기 때문에 국외로부터의 인력수급은 상상도 할 수 없는 부분이다. 이부분이 더욱 타 산업과 비교해서 보수적인 부분이며 발전의 발목을 잡고 있다고도 볼 수 있을 것이다. 그리고 국내의 그 지역출신이

아닌 사람들로부터의 수급이다. 예를 들면 귀농자나 농촌을 동경하고 생활하고 싶어 하는 사람들이 이 경우에 속한다. 현재로는 귀농자들이 마을단위의 리더로서 역할을 수행하는 경우는 간혹 관찰된다. 하지만 이 경우도 극복해야만 하는 많은 문제점들을 내포하고 있다는 것이 우리의 현실이라고 할 수 있다.

## 2. 효과적인 조직리더육성 프로세스의 이론적 검토

리더를 제대로 육성하지 못하는 조직은 미래를 대비할 수 없다. 대부분의 기업들이 리더 육성의 중요성을 잘 알고 있지만 훌륭한 경영자를 배출해 내는 경우는 드물다. 따라서 조직들의 리더육성의 실패원인과 그 대응방안이 무엇인지를 살펴본다. 그리고 이를 기초로 녹색체험마을의 조직리더 육성방안에 대한 시사점을 찾아내고자 한다.

경영 환경이 점점 더 불확실해짐에 따라 조직 구성원들에게 방향을 신속하게 제시해 줄 수 있는 리더의 역할이 중요해 지고 있다. 이와 함께 경영자 육성을 위해 조직들도 점점 더 많은 투자와 노력을 기울이고 있다. 예를 들어, 미국의 한 조사 연구소에 의하면, 미국 기업의 경우 평균적으로 매출액의 약 4%정도를 경영자 육성에 투자하고 있으며, 우리 기업의 경우에도 지난해에 평균적으로 매출액의 약 1%정도를 투자하고 있는 것으로 나타나고 있다. 그러나 한편으로는 경영자 육성이 사업에 실질적으로 도움이 되지 않는다고 느끼는 기업들도 많다. 이러한 현상의 근본 이유는 왜 기업에 경영자 육성이 필요한지, 어떻게 육성해야 사업에 도움을 줄 수 있는 경영자를 효과적으로 확보할 수 있는지를 제대로 알지 못하기 때문이다.

## 1) 리더 육성의 실패 유형

개별 기업별로 보면 리더 육성을 제대로 못하는 데에는 다양한 원인이 있을 수 있다. 리더 육성에 실패하는 사례의 유형을 살펴봄으로써 실패의 원인에 대한 시사점을 찾을 수 있을 것이다. 리더 육성에 많은 투자를 하고서도 가시적인 성과를 제대로 얻지 못하는 주요 유형들을 보면 다음과 같다.

첫 번째 유형으로는 다른 기업들의 움직임을 단순히 추종하는 것이다. 이는 다른 기업들이 하는 일을 따라 한다면 적어도 뒤쳐지지 않을 것이라는 발상에서 나온 것이다. 이러한 유형의 기업들은 유행에 따라 리더 육성에 투자를 시작한 이후 습관적으로 매년 일정한 금액을 지속적으로 투자하는 것이 일반적이다. 이런 경우는 리더 육성에 관한 중심 철학이 없는 상황에서 출발했기 때문에 언제라도 용두사미가 될 가능성이 높다. 예를 들어 기업의 성과가 나빠지거나 사업상 중요한 투자가 발생했을 때에는 리더 육성에 대한 투자를 제일 먼저 삭감하게 된다.

두 번째 유형으로는 교육 훈련, 특히 리더 육성을 철학적으로나 도덕적으로 '아주 좋은 것'으로 믿는 윤리적 관점의 접근 형태이다. 기업의 이러한 인식은 장기적인 발전을 위해 매우 바람직하지만, 그 방법에 있어 전략적인 의지가 담겨있지 못하다는 단점이 있다. 이러한 기업은 리더 육성을 사업에 대한 실질적인 도움 보다는 구성원 개개인의 발전을 위해 기업이 제공할 수 있는 복리 후생의 한 방법으로 생각하는 경향이 있다. 또한 자사 사업에 특화된 역량이 아니라 특색이 없는 일반적이고 범용적인 역량 개발 수준의 육성 프로그램을 구축하는 특징이 있다. 이러한 기업은 리더 육성이 그 자체에 대해 강한 도덕적 믿음이 있어 그 성과의 측면에서 효과적이지 못함에도 불구하고 관성적으로 육성 프로그램을 강행하는 경우가 많다. 또한 특정 목적이 없는 일반적인 육성 과정만을 강조함으로써

기업 전략 수행 상에 필요한 구체적이고 다양한 스킬의 육성이 어렵다.

세 번째 유형은 기업의 지속적인 성공을 위해 어떤 리더를 육성해야 할 지에 대한 전략적 인식이 없는 형태이다. 실제 많은 기업들이 이러한 유형에 속한다. 이러한 유형의 기업들은 리더를 육성하는 것이 기업에 있어 매우 중요한 관리 요소라고 생각하는 것을 모르고 있다. 리더 육성에 있어 전략적 인식이 부족한 이유로는 우선 리더 육성과 기업의 성공과의 관계를 명확하게 보여주는 지표가 없기 때문이다. 기업 성공은 보통 투자 수익률이나 주가 상승률 등 재무적 수치로 표현되는 것이 일반적이며, 훌륭한 리더와 이들의 관계는 전략이나 조직 운영 등과 관련한 복잡한 설명을 덧붙이지 않고서는 직접적으로 드러나지 않는다. 다음으로 리더 육성을 일상 직무에서 벗어난 별도의 교육 훈련 프로그램으로 인식하는 것도 리더 육성에 있어서 전략적 시각 결여의 한 원인이다. 이 경우에는 구성원들이 인식하기에 리더 육성이 일시적이고 단편적으로 이뤄지는 이벤트에 불과하며, 현장에서의 직무 수행과 리더십과의 관계가 전혀 별개의 것이 될 가능성이 높다. 특히 기업 현실과 괴리된 리더 육성은 마치 걷는 것을 가르친 다음 곧바로 밖으로 나가서 뛰어 보라는 것과 다름이 없다. 또한 기업이 추구하는 전략적 목적과 리더 육성이 연계되어 있지 못한 것도 그 중요한 원인이다. 리더는 전략을 수립하고 실행하는 당사자이다. 그런데 리더가 기업의 전략적 목적과는 상관 없이 엉뚱한 역량만을 개발하고 있다면 조직의 성공은 그 만큼 멀어질 수밖에 없는 것이다. 선진 기업들의 경우 실제 사업전략을 기획하고 관리하는 전략 담당자가 리더 육성에 관여하는 것이 중요한 인사 관행이다. 기업이 리더를 육성하는 근본 목적은 조직을 성공으로 이끌기 위해 필요한 지식과 스킬 등 리더십 역량을 개발하는 것이다.

미국의 저명한 경영학자인 Rothwell이 미국 기업의 리더십 개발 담

당자에게 설문을 한 결과를 보면, 리더 육성 목적은 매우 다양하게 나타난다.

순위	리더 육성 목적
1	조직의 전략적 사업 계획을 실행하는데 기여
2	관리나 통제 등과 관련된 정규적인 교육을 받지 못한 사람을 위한 인력관리 스킬 배양
3	진급 등으로 인해 더 많은 책임을 지게 된 사람 육성
4	환경적 변화에 대응할 수 있는 조직 능력 향상
5	중간 관리 층의 생산성 향상
6	기술적 변화에 대응할 수 있는 조직 능력 향상
7	진급 대상 중간 관리 층 Pool 확보
8	조직 구성원들에 대한 일반적인 훈련 기회 제공
9	잠재력이 풍부한 인력에 대해 더 많은 기회를 부여
10	조직 구성원들이 조직 내에서 경력계획을 마련하도록 도움을 제공

그 가운데 많은 기업들이 가장 중요하다고 여기는 목적은 사업전략을 효과적으로 실행하기 위함이다. 전략의 본질은 현재를 비롯하여 미래의 경영환경 속에서 조직을 성공으로 이끌기 위해 갖춘 경쟁 도구라는 점이다. 기업이 전략을 효과적으로 실행하기 위해서는 적절한 시기에 적절한 위치에서 적절한 지식과 스킬을 가진 리더가 기업을 경영하는 것이 필수조건이다. 결국 리더 육성의 가장 중요한 목적은 전략을 실행하는 과정에서 직면하게 될 도전적 상황에서 미래의 잠재적 리더가 성공적으로 대처해 나갈 수 있는 지식과 스킬을 제공하는 것이다.

## 2) 전략 실행에 적합한 리더 육성

리더 육성의 가장 중요한 목적이 사업 전략을 성공적으로 실행하기 위해 필요한 리더십 역량을 개발하는 것이라고 하였다. 이를 고려하면, 사업 전략과 리더 육성 과정을 잘 연계하는 것이 성공의 포인트라 할 수 있다. 개별 기업이 직면하는 산업 환경이나 사업주기, 내

부 역량 등이 모두 다르기 때문에 추구하는 사업 전략도 다를 수밖에 없다. 이로 인해 기업은 추구하는 사업 전략에 적합한 특유의 리더십 역량 개발이 요구된다. 따라서 자사의 사업 전략과 연계된 리더 육성활동이 이뤄지지 않으면, 그 효과가 미미할 수밖에 없다. 사업 전략과 리더 육성의 연계를 위해서는 우선 사업 전략 실행에 필요한 리더십역량을 명확히 도출하는 것이 필요하다. 그러나 현실적으로 사업 전략으로부터 필요한 리더십 역량을 도출해 내는 것은 그리 쉬운 일이 아니다. 추구하는 사업 전략별로 일반적인 선진 기업의 리더들이 갖고 있는 리더십 역량의 강/약점에 관련된 몇 가지 예를 들면 다음 <표 1>과 같다.

<표 1> 리더십 역량의 강/약점에 관련된 사례

	리더가 강점을 보이는 특성	리더가 약점을 보이는 특성
시장지향 전략	-기업가적 역량 -위험감수 -업무완결 -자원운용	-업무일관성 -규칙/규정화된 행동 -기업시스템 활용 -팀워크
운영효율성 지향전략	-실행력 -기업 시스템 활용 -효율성 -팀워크	-고객에 대한 대응 -변화 -크고 넓게 보는 시각
성장 지향 전략	-경쟁 -성과 창출 -성실성 -신속히 변화할 수 있는 유연성	-장기적인 시각 -일과 삶의 균형 -인력 관리
금융 부문	-분석 -전략적 사고 -세심함	-성과 창출 -실행력 -현장 관리자에 대한 영향력
인적 자원 부문	-자원 운용 기교적 이슈 해결 -설득력 -팀워크	-위험 감수

우선 시장과 고객의 니즈를 감지하고 이에 신속하게 대응하는 것을 주요 목적으로 하는 시장 지향적인 전략이 있다. 이 전략을 제대로 실행하기 위해서는, 사업의 리더가 위험을 감수하고, 신사업을 개척해 나가는 기업가적 역량과 일을 끝까지 마무리 짓는 업무완수 역량이 뛰어나야한다. 두 번째로는 원가의 절감과 프로세스의 개선을

통해 사업의 경쟁 우위를 달성하고자 하는 운영 효율성 지향적인 전략이 있다. 이 전략을 전개하는 사업의 리더는 효율성과 팀워크, 강력한 실행력, 조직 내 시스템의 적극적인 활용 역량 등을 반드시 갖추는 것이 필요하다. 세 번째로는 변화와 혁신을 통해 시장을 선점함으로써 조직의 성장을 지향하는 사업전략이 있다. 사업의 리더가 이 전략을 제대로 수행하기 위해서는 성실성과 유연성, 신속한 변화 주도력, 경쟁 주도력 등의 역량이 뛰어나야 한다. 마지막으로 사업 전략의 측면에서 뿐만 아니라 기업 내에서 수행되는 기능적 역할의 측면에서 금융 부문과 인적자원 관리 부문의 리더십 역량 특성을 살펴보면 다음과 같다. 우선 금융 부문에서의 리더가 업무를 제대로 수행하기 위해서는 분석력과 전략적 사고력, 세심함 등의 역량을 높여 기르는 것이 필요하며, 인적 자원 관리 부문 리더의 경우에는 설득력이나 팀워크 등의 역량을 개발하는 것이 필요하다.

### 3) 전략 실행에 적합한 리더 육성 프로세스

기업은 자사 전략에 적합한 특유의 리더를 육성하는 것이 필요하다고 하였다. 그런데, 기업이 전략을 수립하였다고 하여 자연스럽게 조직이 전략에 맞게 변화하거나 리더십역량이 전략을 달성할 수 있도록 개발되는 것이 아니다. 전략의 성공적 실행에 필요한 리더십 역량을 파악하고 개발하기 위해서는 다음 6가지 단계의 프로세스를 거쳐야 한다.

#### 1단계 : 전략적 이슈의 명확화

효과적인 리더 육성을 위해서는 우선 새로이 등장하는 사업 기회를 인식하고, 기업 전략을 명확하게 수립하는 것이 필요하다. 구성원들이 미래 성공을 향해 자신들의 행동을 옮기기 위해서는 조직의 리더가 전략적 이슈를 명확히 하고 가시적으로 제시해야 한다. 리더 육성도 마찬가지다. 무엇을 해야 할지를 모르는 상황에서 어떤 역량을 길러야 할지를 어떻게 결정할 수 없기 때문이다.

2단계 : 리더십 도전 과제 발굴

사업 전략을 명확히 하였다 하더라도, 사업전략이 리더십에 어떤 의미를 주는지를 파악하기란 매우 어렵다.

<표 2> 리더십의 도전과 시스템의 강/약점

전략	리더십 Challenge	시스템의 강점 및 약점	육성을 위한 도전 경험
지속적인 성장	차별적인 시스템을 이용하는 신사업으로 확장함으로써, 점점 증가하는 조직의 복잡성을 효과적으로 처리	현재로서는 강점이나 지속적 육성 필요	조직 운영 방향을 전환할 필요가 있는 Turnaround 주도. 기존 사업의 새로운 시장으로 진출
	시장 경쟁과 고객 기대의 증가 속에서도 지속적으로 고객 가치 전달	강점	새로운 것을 필요로 하는 사업 확장을 리더
	Lead time, Tie to market 등과 같이 시장에 신속하게 대응하는 능력 창출	강점	
	사업 목표를 구성원들과 명확하게 커뮤니케이션 하고 합의를 도출	약점	
	조직 내·외적 다양성을 이용하여 경쟁 우위를 창출	새로운 도전	2단계 이상의 상급자와 함께 업무 수행. 고위 경영층에 대한 보고를 전담
	인수된 사업을 효과적으로 통합	강점	외국인 스텝과 함께 업무수행. 주요한 Project를 수행하는 Cross-functional Team에 참여. 다양성 문제를 다루는 Program을 설계 및 지도

“세계 최고”라든가, “고객 지향”주가, 원가 등과 같은 “재무적 성과 목표 달성” 등의 사업전략을 달성하기 위해 어떤 리더십 행동이 필요한지를 결정하는 것이 매우 모호하기 때문이다. 사업 전략으로부터 직접적으로 리더십 행동을 발견해 내기 힘들므로 우선 미래의 리더가 사업 전략을 수행하는 과정에서 직면하게 될 도전적 상황들을 먼저 살펴보는 것이 바람직하다. 예를 들면, 조직이 10%의 투자 수익률을 올리기 위해서는 리더는 무엇을 할 수 있어야 하는가, 조직이 성공적으로 미국에 진출하기 위해서 리더는 무엇을 할 수 있어야 하는가, 등의 질문이 적절할 것이다. 여기서 주의해야 할 점은 리더십 도전과제가 리더들이 가져야만 하는 리더십 역량을 의미하

는 것이 아니라 미래의 경영 환경에서 직면하게 되는 또는 목표를 성공적으로 달성하기 위해 리더가 완수할 수 있어야 하는 과제라는 것이다. 예를 들면, 지속적인 성장을 사업 전략의 목표로 설정하였을 경우, 미래의 리더들이 아래 <표 2>와 같은 도전에 직면하게 될 수 있다.

### 3단계 : 리더 육성 시스템의 강·약점 평가

사업 전략을 성공적으로 실행하기 위해 리더가 완수해야 할 도전 과제를 확인한 다음에는, 이에 기초하여 현재의 리더 육성 시스템이 적합한지를 평가해 보아야 한다.

현재의 리더 육성 시스템이 잠재 리더에게 미래의 도전 과제에 대한 충분한 경험을 제공할 수 없다면 그러한 약점을 분석하고 그 원인을 제공할 수 있어야 한다. 여기서 리더 육성 시스템은 직무 외 교육 훈련(Off-JT)뿐만 아니라, 현업에서 실제 직무를 수행하여, 의식적으로든 무의식적으로든, 리더십 역량을 개발하게 되는 OJT 과정을 포괄하는 것이다.

Marsik과 Watkins 등 두 명의 경영학자의 연구에 의하면, 자신에게 필요한 대부분의 지식과 스킬은 Off-JT와 같은 공식적인 교육보다는 일상적인 업무 활동을 통해서 비공식적으로 체득하는 경우가 많다고 한다. 특히, 리더십은 복잡한 상황 분석과 대응 전략의 강구, 고뇌에 찬 결단 등과 같은 역동적인 특성이 있어, 리더 육성을 어떤 집합적 교육, Off-JT 연수 프로그램과 같은 현장과 떨어진 훈련 활동으로 대응하기에는 한계가 있다.

GE의 리더 육성 시스템은 경영 현장과 연계된 실전 교육으로 유명하다. 특히 현장에서 실제 겪는 문제를 중심으로 그 해결책을 찾아가는 교육 방법인 Action Learning은 GE의 리더 육성 방법 가운데에서도 대표적이라 할 수 있다. Learning 과정은 우선, 현장에서 해결해야 할 문제를 중심으로 프로젝트를 선정하고, 선정된 프로젝트 당 2개 팀을 구성하여 서로 경쟁하도록 하고 있다. 이후 4주간의

연구 활동을 통해 해결책을 발굴하여 최종 보고를 함으로써 교육이 끝난다. GE의 전 회장이었던 잭 웰치는 지난 20여 년 간 GE의 혁신적인 기법과 활동들 가운데 대부분이 바로 GE의 리더 육성 과정을 통해 창출되었다고 한다.

#### 4단계 : 경험을 통한 과제 해결 기회의 파악

현재의 리더 육성 시스템이 갖고 있는 강점과 약점을 평가하였다면, 그 약점을 보완하고 강점을 더욱 개발할 수 있어야 강력한 리더를 육성할 수 있을 것이다. 약점을 보완하는 대표적인 방법은 조직의 내부에서 새로이 도전 과제를 경험해 볼 수 있는 기회를 창출하거나 외부에 그런 기회를 발견하는 것이다.

예를 들면, 잠재 리더를 미래의 도전 과제와 유사한 상황에 있는 사업에 전환, 배치함으로써 미리 그러한 경험을 해보도록 하거나, 이러한 경험을 제공할 수 있는 직무외의 훈련 기회를 찾는 것이다.

위 표의 현재 조직 내에서 취약한 리더십 도전 과제 가운데 하나인 '사업의 성장으로 인해 증가하는 복잡성을 효과적으로 처리하는 과제를 예를 들어 보자. 이러한 과제를 미리 조직 내에서 실행해 볼 수 있는 가능한 경험들은 우선 조직운영 방향을 변화시키는 것과 같은 것이 있을 것이다. 그런데 조직 내에서 반드시 도전 과제를 경험할 수 있는 기회가 있는 것은 아니다. 이러한 경우에는 어쩔 수 없이 외부에서 가져올 수밖에 없을 것이다. 가령 도전 과제 수행 경험이 풍부한 전문가를 영입한다거나, 외부 교육 프로그램을 구입하는 방법 등이 있을 것이다. 특히 필요로 하는 능력을 조직 내부에서 개발할 시간이 부족할 때는 외부에서 조달하는 것이 가장 효과적인 방법이다.

#### 5단계 : 핵심 잠재 리더의 발굴

현 리더 육성 시스템의 약점을 보완하고, 경험을 통한 과제 해결 기회를 파악하였다면 실제 리더 육성 과정을 이수할 핵심 잠재 리더

들을 가려내야 할 것이다. 핵심 리더를 발굴하는 데는 크게 두 가지 방법이 있다.

우선 선발의 관점에서 볼 때, 효과적인 리더에게서 발견되는 일반적인 특성을 확인하고, 구성원들이 갖고 있는 이러한 특성을 평가함으로써 잠재 리더를 찾을 수 있다.

둘째 육성의 관점에서 볼 때, 리더의 일반적인 특성보다는, 과제 해결 기회에 투입되었을 때 그 성장성을 평가함으로써 잠재 리더를 발견하는 방법이 있다. 실용적인 면에서 볼 때, 핵심 잠재 리더를 제대로 발굴하기 위해서는 위의 두 가지 방법을 모두 고려하는 것이 더 합리적이다. 또한 두 가지 방법 가운데 어느 방법을 더 우선하여 적용할 지에 대해서는 조직의 전략적 특성이나 직면하는 상황 등에 따라 다를 수 있을 것이다. 그렇지만 미래 도전적 과제를 성공적으로 수행할 수 있는 지를 결정하기 위해서는, 무엇보다도 사업 수행 상에서 요구되는 리더십 특성을 우선적으로 고려하여 리더를 선택하는 것이 중요하다.

#### 6단계 : 잠재 리더에게 성장 기회 제공

사업 전략에 적합한 리더 육성을 위해서는, 마지막으로 핵심 잠재 리더들에게 약점이 보완되고 강점을 더욱 개발한 리더 육성 시스템, 즉 성장 기회를 제공하는 것이다.

그렇다면 어떤 잠재 리더에게 어떤 성장 기회를 제공하는 것이 바람직한 육성 방안인가? 이는 전적으로 기업의 전략과 기업이 추구하는 가치, 그리고 최고 경영자의 의지에 달려 있다.

GE의 잭 웰치 전 회장의 경우에는 리더 육성에 있어 기업 철학에 가장 높은 가치를 두고, 이를 기준으로 잠재 리더를 선발하고 육성 기회를 제공하는 것으로 유명하다.

최근 우리 기업들은 구성원들에게 다양한 경력 기회를 제공한다는 측면에서 직무 순환 배치(Job Rotation)를 활용하고 있다. 하지만, 특별한 전략적 방향 없이 주기적으로 구성원들을 순환 배치하는 것

은 매우 비효율적이며, 또한 감수해야 할 비용도 크다. 이 점에서 직무의 순환 배치를 리더육성의 측면에서 체계적으로 관리하는 것이 매우 중요한 포인트가 될 것이다.

이상에서 리더육성과 리더쉽에 대한 기업의 사례와 이론적인 검토를 하였다. 여기서 일반적인 리더에 대하여서는 본 연구가 지향하는 리더육성과 다를바가 없다. 단지 기업이라는 형태의 조직을 녹색체험마을이라는 조직으로 바꾸어 적절하게 조직리더육성이라는 형태의 전략적 접근을 하면 된다. 따라서 위의 이론적 내용을 적절하게 담은 형태의 리더육성방안과 교육프로그램을 개발해야 한다는 것이다. 현재까지 지역혁신을 위한 지역리더 육성과 관련한 시행프로그램 사례를 소개하면 다음과 같다.

### 3. 지역혁신 인력양성의 현황

- 주요 사례를 중심으로2) -

#### 1) 국가균형발전위원회 주최 지역혁신 교육 (2004년 상반기)

##### ① 한국생산성본부 위탁교육 (2004년 상반기)

- 공무원, 교수, 기업인 등 교육대상별 지역혁신활성화 교육 실시 (2월~5월, 7회)
- 시도 지역혁신협의회 위원을 대상으로 2회에 걸쳐 지역혁신리더 교육 실시 (4월, 5월)
- 지자체 투자유치 담당자를 대상으로 하는 비용편익 분석과정 및 지자체 공무원 등을 대상으로 하는 지역혁신 해외사례 연수 실시 (5월)

---

2) 홍덕률, 지역인력 양성의 현황과 과제, 대구대학교, 국가균형발전위원회 제2차 워크숍 발표논문, 04.11.

<표 3> 국가균형발전위원회 주최 교육과정과 교육대상

과 정	교육 대상
국가균형 발전 고위정책 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 균형위 구성 12개 중앙부처 균형발전정책 관련 2-5급 공무원</li> <li>• 산자부 국가균형발전지원단 2-5급 공무원</li> <li>• 중기청, 토지공사, 관광공사, 산단공 등 부장, 임원급</li> </ul>
지역혁신 고위정책 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16개 광역지자체 3-4급 공무원, 234개 기초지자체 4-5급 공무원</li> <li>• 지역 대학교수, 연구원</li> <li>• 지방언론사, 시민단체, 지역기업체 임원</li> <li>• 지역혁신 지원기관(TP, 중기청 등) 부장급</li> </ul>
지역혁신 전문과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 16개 광역지자체 5급 공무원 (혁신분권담당관실 산하 균형발전팀장)</li> <li>• 234개 기초지자체 6급 공무원(혁신분권팀장)</li> </ul>

② 지역혁신 정규교육과정 운영

③ 지역혁신 특별교육과정 운영

- 지역혁신 선도그룹 과정
- 지역혁신 국제연수 과정
- 지역혁신 핵심리더 워크숍

④ 지자체 공무원 등 약 4,000명을 대상으로 新국토구상 전국 순회교육 실시 (2월 ~ 3월) (2004년 상반기)

⑤ 기타 초청강연(약 30여회) 및 여타 교육전문기관에 지역혁신 관련 교육과정 설치 운영 (4월 중앙공무원교육원 국가균형발전과정, 6월 국가전문행정연수원 지역혁신과정) (2004년 상반기)

## 2) 강원도의 <(사)한국지방분권아카데미>

### ① 설립 취지 및 경과

- 2003. 3. 28, 전국 최초로 설립된 국가균형발전 및 지역혁신 관련 전문 연구 및 연수 기관
- 2003. 5. 11, 사단법인 법원등기

### ② 교육 실적

- 2003년도 : 당일 연수 총 1,439명
  - 도 및 시군 공무원 : 32기 1,317명
  - 교육공무원 : 1기 26명 (도내 초중등 및 특수학교 교장)
  - 도의회 의원 : 1기 9명 (강원도 의회 지방분권특위 위원)
  - 일반 시민 : 1기 43명 (춘천시 서면 노인회 회원)
  - 대학생 : 1기 44명 (강원대 정치외교학과 학생)
- 2004년도 6월까지 총 1,203명
  - 도 및 시군 공무원 : 당일 22기 989명, 1박 2일 2기 88명
  - 시군 의회 의원 : 2기 26명
  - 시민단체 : 새강원포럼 40명
  - 대학생 : 강원대 정치외교학과 학생 60명
- 2004년 10월까지 총 1,977명
  - 당일 프로그램 1,707명
  - 1박 2일 프로그램 270명
- 2004년도 강원 청년지도자과정 개설

### ③ 교육 내용

- 당일 교육 및 1박 2일 교육은 <지방분권 관련 강의 1, 2, 3>으로 구성
- <강원 청년지도자 포럼>은 17주 프로그램으로 지방분권, 지역혁신, 핵심모범사례, 강원도 역사 바로알기, 지방산업 발전 등의 주제

강의로 구성

### 3) 충남 테크노파크 부설 <충남 중소기업연수원>

#### ① 교육 취지

○ 지역의 기업, 자치단체, 대학, 시민단체, 언론 및 연구소 등 지역 내 혁신주체들이 지역의 연구개발, 생산, 행정제도 개혁, 문화활동 등 다양한 분야에서 상호협력하며 공동학습하는 네트워크를 구축함으로써 지역의 혁신역량을 증대하고 혁신마인드를 지역에 확산시켜 지역혁신체제를 구축함으로써 역동적인 지역발전을 주도하기 위함.

#### ② 교육 대상과 교육 기간

##### ○ 교육 대상

-- 기업, 교육연구, 공공기관, 언론 및 NGO 분야에서 혁신적인 활동을 주도하는 인사

○ 주 1회, 12주, 총 36시간

○ 수강료 : 50만원

#### ③ 교육 내용

○ 국가균형발전 전략과 지역혁신체제

○ 지식기반경제 하에서의 충남지역 산업정책과 지역혁신체제 구축 방안

○ 대학 및 연구소의 연구개발 성과를 활용한 기업의 기술혁신 방안

○ 기업의 지역산업인력 수요에 따른 대학의 교육과정 혁신방안

○ 지역의 언론매체 현황과 기업 경영 활용방안

○ 지역 시민단체의 활동 지원과 이미지 제고를 통한 기업 혁신활동

○ 기업의 수익창출 모델을 활용한 시민단체 및 언론기관의 경영혁신활동

○ 기술경영과 지역혁신시스템

- 산학연관의 네트워크 구축과 지역혁신체제
- 지역의 사회문화 기반 혁신을 위한 지도자와 혁신적 역할
- 혁신이론과 정책 : 기술혁신의 역사적 고찰과 선진국 사례를 통한 교훈

#### 4) 대구경북의 <대구경북 분권혁신아카데미>

##### ① 설립 경과 및 취지

- (사)대구사회연구소와 <지방분권운동 대구경북본부>가 2004년 6월에 설립해 2004년 10월 7일 개강
- 2개 교육과정 (분권혁신 CEO 과정, 분권혁신 관리자과정) 운영

<표 4> 대구경북의 교육과정 및 대상

과 정	교육 대상	교육 기간
분권혁신 CEO 과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지방선거를 준비하는 예비 정치인</li> <li>- 시장, 구청장, 군수</li> <li>- 지방의회 의원</li> <li>- 기업체 대표 및 간부</li> <li>- 교수, 변호사 등 전문가</li> <li>- 분권운동 간부, NGO 간부 및 활동가</li> </ul>	12주 (워크숍 포함)
분권혁신 관리자과정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 지방자치단체 4-5급 공직자</li> </ul>	10주

- 지역사회의 각계 지도자들과 공직자들을 대상으로 분권과 혁신의 철학, 및 분권과 혁신의 이론과 방법론을 교육함으로써 혁신지도자로 양성해 내고, 그들 간의 교류를 지원함으로써 지역사회 혁신 네트워크를 형성

② 교육 내용 (2004년 가을학기)

- 분권혁신 CEO 과정

<표 5> 분권혁신 및 CEO과정

주 수	강 의 주 제
1	국가균형발전의 새 패러다임 : 분권 - 자치 - 혁신
2	지역혁신체계론
3	내생적 발전을 위한 기업혁신 과제
4	재정분권과 지방재정 혁신
5	지방정부 혁신의 방향과 과제 (외부 특강)
6	문화분권과 지역문화의 혁신
7	풀뿌리 주민참여와 내생적 지역발전
8	지방분권과 지속가능발전
9	현장학습 : 모범 산학민관 현장 견학
10	분권 · 혁신시대의 민주적 거버넌스
11	분권-자치-혁신을 위한 지역 NGO의 역할
12	워크숍 : 분권혁신 CEO 의 실천전략

- 분권혁신 관리자과정

-- 위 분권혁신 CEO과정에서 특강과 워크숍 빼고 10주 과정으로 운영

③ 2005년도 계획

- 대구경북 기초자치단체의 위탁 및 출장 교육 확대
- NGO 활동가 과정 개설
- 주민 교육 프로그램 개발
- 행자부의 공무원교육 인정기관 등록

5) 부산, <부산대학교 동북아센터의 혁신아카데미>

- ① 국가균형발전위원회와 부산지역혁신협의회 공동 주최, 부산대학교 동북아센터 주관, <혁신아카데미>
  - 2004년 10월 말 개강
  - 10주 프로그램
  - 공무원, NGO 활동가 대상
  - 무료

- ② 계획
  - 2004년 가을 학기는 파일럿 프로그램
  - 2005년부터 교육프로그램 본격 가동

6) 경남, <경남지방분권협의회 자치역량 강화를 위한 순회교육>

- ① 순회교육 취지
  - 경남지방분권협의회(경남도와 지방분권운동경남본부 간의 협의체) 주관
  - 교육 목적 : 지방분권·자치·균형발전에 관한 경남지역 주민의 지식 및 인식의 함양과 시군의 자치 역량 강화

- ② 교육 일정 및 교육 내용
  - 교육일정 : 2004.9.13 ~ 11.12 (2개월), 각 지역별로 3시간
  - 경남의 20개 전 시군을 순회하면서 분권 강연 및 세미나
  - 교육내용

<표 6> 경남지역의 교육내용

구 분		주 제	시 간
주제 강의	주제 1	지방분권 : 균형발전의 정책과제와 기대효과	40분
	주제 2	주민참여제도의 정착과 활용방안	20분
휴 식		휴식 및 만남의 시간	20분
Workshop		지방분권 · 균형발전 · 주민참여를 위한 실천 과제 발굴 및 대안	90분
교육시간 : 14시 - 16시 50분 (3시간)			

○ 교육 대상 : 시군 관계공무원, 시군의회 의원, 시민단체, 주민 등  
(교육 대상자의 최소 1/2을 민간인으로 함)

③ 그 외

○ 2004.10. <경남지역혁신연구원> 발족 -- 2005년 초부터 혁신리더 교육 프로그램 운영 준비 중

7) 전남 순천, <평생학습도시 만들기>

① 순천시는 2003년 9월, 교육인적자원부로부터 평생학습도시로 선정된 후 <평생학습도시 만들기>에 적극 나서 -- <평생학습을 통한 도시혁신>

○ 2004년 2월, 국 단위 평생학습 행정직제인 평생학습문화지원센터 신설

○ 7월에 평생학습 조례 제정

○ 9월에는 기관, 단체, 시민 15인으로 구성된 평생학습협의회 구성, 평생학습도시선언문 선포

② 주요 원칙

- 파트너십의 원칙
- 보충성의 원칙 : 공교육의 부족분을 보완
- 주민참여의 원칙

③ 주요 교육 프로그램 (순천시 자료)

<표 7> 순천시 주요 교육프로그램

1. 산업부문		
테마(프로그램)	산업	비전과 목표
농업인교육: '선진 농업기술아카데미'	농업	아름다운 고장 희망의 도시 순천
2. 비산업부문		
프로그램	네트워크 구성	공동 학습
노인장수복지대학	순천시노인회, 의사회, 약사회, 순천시 보건소, 순천청암대학	학습을 통한 건강단련, 건강체크, 노인복지증진
한글작문교실	향토사회교육원, 순천시, 순천대, 교회	한글문해 학습교육 토론회 비문해자 교육
학부모스쿨 학부모배달강좌 학교교육환경개선	순천시, 순천교육청, 학교, 학부모	자녀교육 등 현실적인 고민해결, 학부모 소양함양
여성사회참여확대	여성단체협의회, 순천시	여성지도자 자질함양, 여성참여기회 확대
민방위교육	순천시 시립극단	연극 <우리가 한다> 제작공연(민방위용)
시민건강행복도시 만들기	순천시, 생활체육협의회, 의사회, 약사회	시민건강프로그램 개발
원어민교실 외국어교실	관내주민, 순천시, 학교, 교육청	학생 및 주민의 외국어 능력 향상 교육
시민문화학교	순천시, 순천대	일반적인 소양 함양과 자긍심 고취
One City, One Book	순천시, 새마을문고순천시지회 새마을지회	책 한권 하나의 순천 만들기 포럼
순천학	순천시, 순천대, 새마을지도자회	지역사회 바로알기 건전한 시민정신 함양 지역사랑운동
참사랑 인성교육	순천시, 순천제일대학, 순천광양 상공회의소	산업체 적용형 기능인력 육성
간호.보건 교육분야	순천시, 순천청암대학	간호보건분야 특성화 사업 공동협력 추진
순천사랑 아카데미	순천시, 시민사회단체	선진시민으로서 자질 함양

## 2) 지역혁신 인력양성 사업에 대한 진단과 과제

### (1) 진단

- ① 지역혁신의 두 기둥('기술-산업-경제 혁신'과 '민주-자치 혁신') 가운데 전자를 주제로 한 교육이 지배적  
-- '지역사회의 민주-자치 혁신(민주적 거버넌스 구축과 풀뿌리 주민자치 강화)'을 위한 공무원 교육, 주민교육, NGO 활동가 교육 등은 상대적으로 부족
- ② 국가균형발전위원회의 혁신교육과 교육인적자원부의 평생교육정책 간 연계·협력 부족
- ③ 새로 시작하는 혁신교육기관과 지역사회 내 기존 혁신교육기관(특히 후자를 주제로 한 교육, NGO)들 간의 연계·협력 부족

### (2) 중앙정부의 역할과 과제

- ① <학습국가·학습사회> 건설을 주요 국정과제로 설정하고 범정부적으로 추진
- ② 지역혁신 리더간 네트워킹 지원
  - 지역혁신박람회
  - 부문별 지역혁신 리더 워크숍, 부문간 지역혁신 리더 연합워크숍 정례화
  - 단체 연수 지원
- ③ 지역혁신 인력양성 기관 간 정보 교류 및 네트워킹 지원
- ④ 지역혁신 인력양성기관에 대해 심사 후 행정자치부 공인 공무원 혁신교육기관으로 인정하고, 지역 공무원 교육을 위탁받아 실시할 수 있도록 하며, 참가 공무원에 인센티브 부여
- ⑤ 지방공무원교육원의 교육담당 공무원 대상 혁신교육 필요

### (3) 지방정부의 역할과 과제

- ① 지역 학습사회 건설을 위한 지원 강화
- ② 지방공무원교육원의 교육전문가 확충 및 공무원 교육프로그램 혁신
- ③ 혹은 지역사회 내 민관 혁신교육기관(혹은 지역혁신협의회)에 공무원교육 위탁하고 참가 공무원에 인센티브 부여
- ④ 지역 교육청 및 지역대학 평생교육원 등과 연계를 강화해, 지역사회 내 기존의 평생교육기관(주로 일반교양, 취미 교육에 집중)에 '주민의식 혁신'과 '사회자본', '풀뿌리 민주주의'를 주제로 한 교육 및 학습 프로그램 강화해야.

### (4) 지역 민간 혁신교육기관의 역할

- ① 지방자치단체 혁신분권담당관실, 지역혁신협의회, 지역 내 민간 혁신교육기관 간의 네트워킹 필요 -- 거기에 국가균형발전위원회와 타 지역 혁신교육기관과도 네트워킹 필요 -- 강사진, 교육프로그램, 교육 노우하우 등 교류 필요
- ② 재정 문제 해결이 관건, 지방자치단체의 지원 필요
- ③ 인적 데이터베이스 구축 필요

이상에서 일반적인 리더육성과 관련된 이론적 검토와 사례의 소개 그리고 진단과 과제를 제시한 문헌분석을 통하여 소개하였다.

다음 장에서는 이러한 이론의 적용을 위하여 현재 녹색체험마을의 리더나 주체 및 현황에 대하여 조직 리더육성 방안과 교육프로그램의 마련을 위하여 사례분석을 하고자 한다.

## 제3장 유형별 사례분석

### 1. 성공의 개념

본 장에서는 사례분석을 위하여 지역을 선정하고 구체적으로 분석을 통한 유형화작업을 목표로 한다. 따라서 사례의 유형화를 위해서는 우선 성공한 지역의 선정이 필요한데 이때의 성공지역이라는 개념을 명확히 하기 위하여 다음과 같은 성공의 개념에 대한 기준을 제시한다.

“성공이란 스스로 사회정의에 반하지 않고 스스로 가치가 있다고 인정되는 목표를 황금율에 따라 실현해 나가는 과정<sup>3)</sup>으로서 정태적 조건이 아니라 동태적 관점에서 파악되고 있다.

기업경영의 관점에서 “성공”이란 기업이 장기적 관점에서 성장, 생존, 이윤, 시장점유율의 확보로 정의할 수 있으며 성장개념으로 포괄된다고 볼 수 있다.

E. T. Penrose는 “회사성장의 이론”에서 회사를 관리조직체로서 또한 물적자원, 인적자원으로 구성된 생산자원의 집합체로 규정하고 성장을 ‘단순히 양적 증가라는 의미와 발전의 과정을 거쳐 얻은 결과로서 규모의 증가와 질적 향상을 포함한 개념’으로 파악하고 있다.

본 연구의 “성공사례”에서는 사업성과에 대한 계량적 기준보다는 동태적 관점에서 고유의 지역농업개발을 추진하고 있는 사례 가운데 일정성과를 거두고 있다고 알려진 사례를 성공으로 간주하고자 하며 녹색체험마을로는 농림부로부터 인정받은 마을을 그 대상으로 하고자 하였다.

---

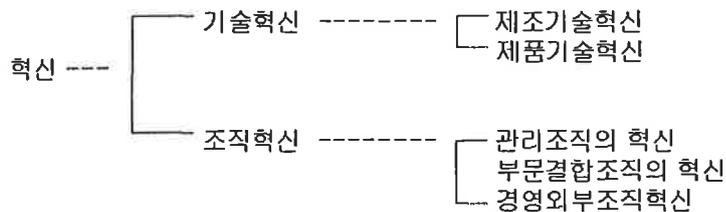
3) 나폴레옹 힐, “성공의 조건” 중에서 발췌

## 2. 성공사례분석의 이론적 검토

Shumpeter는 경제성장의 원천이 기업의 혁신적 행동의 수행에 의해 이루어진다는 점을 역설함. Shumpeter가 말하는 기업의 혁신적 행동의 수행이란 1) 새로운 재화(제품기술 혁신), 2) 새로운 생산방법(제조기술 혁신), 3) 새로운 판로의 개척(판매혁신 또는 신시장 또는 신유통), 4) 원료 또는 반제품의 새로운 공급원의 획득(원료조달원 변경 또는 신원료조달원), 5) 새로운 조직의 실현(조직혁신)을 지적함. 크게 보면 전자의 두 가지는 기술혁신적 행동과 후자의 세 가지는 조직혁신적 행동과 관련이 깊다.

기술혁신과 조직혁신의 개념을 Shumpeter의 혁신적 행동의 수행의 개념과 연계하여 보면 다음과 같이 나타낼 수 있을 것이다.

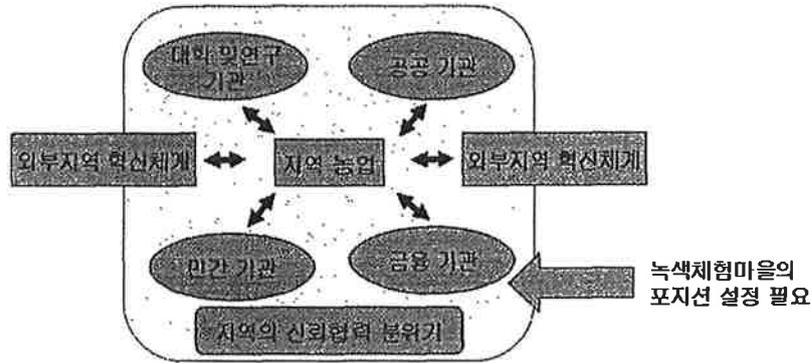
<그림 3> 혁신의 개념구분



한편 지역농업의 혁신이라는 관점에서 보면 이러한 혁신활동이 일정 지역을 단위로 기업, 대학, 연구소 등이 특정지역에 모여 네트워크 구축과 상호작용을 추구하는 클러스터의 형성과 발전을 통해 사업전개, 기술개발, 부품조달, 인력/정부교류 측면에서 시너지 효과가 발휘된다는 논의가 전개되고 있다.<sup>4)</sup>

4) 포터(2000), OECD(1999), 산업자원부(2003), 농림부(2004)

<그림 4> 지역혁신시스템



참고 : 농촌경제연구원 박문호박사의 세미나 자료로부터 수정

지역농업혁신시스템은 대체로 위의 그림과 같은 지역구성체의 유기적 관계를 어떻게 잘 운용할 것인가를 나타내는 것이라고 할 수 있다. 이러한 지역 클러스터의 성공조건으로서는 전문화된 생산체계, 지역의 생산 및 학습네트워크, 적절한 연구개발 및 교육기관의 존재, 양질의 인적자본(문제해결 역량 소지자), 기업과 공공기구 사이의 협력, 혁신성 등이다. 결국 이들 성공조건들의 최적조합을 통한 녹색체험마을 클러스터의 구축. 그 속에서 조직리더가 자연스럽게 육성될 수 있는 시스템구축이 본 과제의 성공요인으로 판단된다. 따라서 요소의 성격규명과 역할, 사업성격규명과 지원체계, 조직원과 조직리더의 교육방안과 기구를 명확하게 할 필요성이 있으며 본 과제의 최종목표와도 같다고 할 수 있을 것이다.

### 3. 사례 분석의 틀

본 사례분석에서는 먼저 Shumpeter의 혁신적 행동이 성공사례에서 어떻게 나타나고 있는가를 일차적으로 검토하고 다음으로 지역농업 클러스터의 관점에서 지역혁신체계 활동을 분석하여 그 성공요인을

찾고 리더의 형태를 중심으로 사례별 유형화 작업을 한다.

사례의 유형화에 대하여서는 지자체 참여형태를 기준으로 하여

①지자체 주도형(지자체 중심 추진)

②민간주도(개인 작목반 등 단체)

③제3섹터(민간+지자체)

와 같이 3가지 유형으로 분류해서 리더육성 프로세스를 개발하여야 한다.

<표 8> Shumpeter의 혁신적 행동 분석 구조

구분		혁신적 행동의 예
기술혁신	제조기술혁신	대규모생산, 기술체제도입, 다양한 가공기술 개발(음료, 녹차애플, 녹돈, 녹차주 등), 유기체배를 통한 친환경농업 도입 등
	제품기술혁신	브랜드 구축(예; 보성녹차, 녹돈, 캔녹차 등)
조직혁신	관리조직혁신	생산자연합회결성, 연구회 체계구축, 시험장 및 검사소 등의 설치유무, 기타 조직유무
	부문결합조직혁신	관광연합회와 연계유무, 실업계고 후계자 육성유무, 세미나 및 전문교육 실시 유무, 도시와의 연계프로그램 실시 유무 등
	경영외부조직혁신	품질관리기준 개발 유무, 가공품등의 개발 유무, 수입개방 등의 외부요인에 대한 대응책 마련 유무 등

참고 : 농촌경제연구원 박문호박사의 세미나 자료로부터 수정

성공사례의 특징은 다양한 형태로 나타날 수 있는데, 본 연구에서는 주도적인 추진주체의 성격과 녹색체험마을의 추진에 따른 유형별 특징을 고찰하는데, 분석의 포인트를 두었다.

추진 주체의 성격에 의한 분류로서는 지자체 참여형태를 기준으로, 지자체 주도형(지자체 중심 추진), 민간주도, 연합(민간+지자체)형태로 구분하였으며, 상품화의 특성에 의한 분류로서는 사업의 주력상

품 형태를 기준으로 생산과 유통이 연계된 생산·유통형, 가공 중심형, 테마를 중심으로 여러 품목이 연계되어 있는 테마형으로 구분하였다.

<그림 5> 성공사례의 유형 분석도

(고)	(지자체장 중심 추진형)		
공적 성격	(지자체+민간추진형)		
	(민간중심 추진형)		
(저)	상품화 유형: 테마형	가공주도형	생산,유통주도형

따라서 사례지역의 선정도 위의 분석기준을 고려하여 7개 사례를 선정하였다.

## 4. 사례별 분석결과

### 1) 국외(일본)

#### (1) 녹색체험마을 지원방안

그린·투어리즘과 관련한 농정으로는 크게 중앙농정과 지방농정으로 구분하여 접근하고 있다. 중앙정부단위의 정책을 전국사업이라 칭하고 지방정부단위의 정책을 행정구역사업이라고 구분하고 있다.

#### 가. 전국사업

전국 사업은 그린·투어리즘 비즈니스 추진 사업, 녹색체험마을 비즈니스 기업화 지원 사업 및 그린·투어리즘 인재뱅크 정비 사업을 의미한다<표 10>.

나. 행정구역사업

행정구역 사업은 지방자치단체 체험지도원 등 육성 사업(이하 체험 지도원등 육성업이라 칭함) 및 행정구역 체험 민박업 단체 지도 사업 (이하 「민박 단체 사업」을 말한다<표 11>).

<표 9> 일본의 그린투어리즘 비즈니스 육성사업(전국사업)

사업 항목	내용	사업주체	실험의	결과 보고
1) 녹색 체험마을 비즈니스 추진 사업	<p>(1) 교류/체험/서비스 조사검토 사업 농림 어업 체험 민박업이나 농림 어업 체험 시설에 있어서 교류·체험 서비스에 대해서 수요에 입각한 다양한 전개와 매력 향상을 도모하기 위해 소비자, 농림 어업 관계자, 지방공공단체 등에 의한 조사 검토회를 개최하고 석사의 제공, 체험 매뉴, 안전의 확보 등의 서비스의 향상 방안의 검토를 행함과 동시에 시읍면 여행업 등을 대상으로 한 앙케이트 조사 및 선진사례 등에 관계된 현지 조사를 실시한다.</p> <p>(2) 농림 어업 체험 민박 등의 자질 향상을 도모하기 위해, 민박 경영자, 건축 관계자, 복지 관계자 등에 의한 조사 검토회를 개최하고, 전국에 있어서 농림 어업 체험 숙박 시설 등의 수용 능력, 객실 시설의 정비 수준 등에 관한 조사의 설계 및 결과의 분석을 행함과 동시에 농림 어업 체험 숙박 시설 등을 대상으로 한 앙케이트 조사 및 선진 사례 등에 관계된 현지 조사를 실시한다.</p> <p>(3) 농림 어업 체험 민박업자의 등록 및 그 이용 확대 등을 추진하기 위해, 학습 경험자 등에 의한 추진 검토회의를 개최하고, 등록과 그 이용을 촉진하기 위한 방안을 검토함과 동시에 블록 단계에서 민박 경영자, 행정구역, 시읍면 등에 의한 현지 검토회의를 개최하고 지역의 민박 등의 연계방안 등에 관하여 검토한다. 또, 농림 어업 체험 민박 등에 관한 안내서를 작성하여, 등록 제도의 보급을 도모한다.</p>	도시농산어촌교류활성화기구	농림수산성 농촌진흥국장	활성화 기구의 장은, 전국 사업의 실시 결과를 「녹색 체험마을 비즈니스 육성 실적 보고서」를 작성하여 사업 실시 연도의 다음 년도의 5월말일까지 농촌진흥국장에 보고한다.
2) 마을 비즈니스 기업화 지원 사업	<p>(1) 녹색 체험마을 비즈니스 개설 사업 농림 어업 체험 민박 등의 녹색 체험마을 비즈니스의 기업 등을 지원하는 「그린·투어리즘 비즈니스 기업 스텝」을 개최한다.</p> <p>(2) 녹색 체험마을 코디네이터 육성 사업 지역에 있어 각종 체험 활동 등의 기획·입안·조정을 행한 코디네이터 및 지역단위의 녹색 체험마을 운영 매니저의 육성을 위한 연수회를 개최한다.</p> <p>(3) 체험 프로그램 개발 조사 연구 사업 코디네이터나 매니저 등을 대상으로 한 앙케이트 조사 및 선진 사례 등에 관계된 현지 조사를 실시함과 동시에, 학습 경험자 등에 의하여 구성된 조사 연구회를 개최하고, 매력적인 체험 프로그램을 개발하기 위한 방안에 관하여 검토한다.</p>	상동	상동	상동
3) 녹색 체험마을 인제뱅크 정비 사업	<p>농산어촌, 축의 도입체제의 충실·강화를 지원하기 위해, 녹색 체험마을 비즈니스 기업 스텝 사업, 녹색 체험마을 코디네이터 등 육성 사업, 행정구역 사업 등으로 육성된 인제를 데이터베이스화하고, 각 지역에서의 소개를 행한다.</p>	상동	상동	상동

<표 10> 일본의 그린투어리즘 비즈니스 육성사업(행정구역 사업)

사업 항목	내용	사업 주체	실시 협의	결과
1) 체험 지도원동 육성 사업	농산어촌 지역에 있어서 도시주민 등의 유치체제 등을 강화 혹은 충실을 기하기 위해 지역을 잘 숙지한 농림 어업자 등을 활용한 「농업의 달인」 「식품의 달인」 등의 체험 지도원, 지역의 농산어촌 자원을 소개, 안내하는 농민 가이드 및 도시 주민 등이 시민 농원의 이용을 원활히 하기 위해 지역의 농업인을 시민 농원 인스트럭터의 육성을 한다. 또 외국인 여행자에게 대응하기 위해 체험 지도원등을 대상으로 한 응접 연수나 음식 재료의 개발 연수 등을 실시한다.	지방자치단체, 행정구역별 민간기업	지방농림청, 지방농림청과 협의	농림청, 지방농림청
2) 민박 단체 사업	행정구역내의 농림 어업 체험 민박을 대상으로서 농림 어업 체험의 내용, 제공하는 음식 재료, 지역내 농업인 등과의 연계 방안 등에 관한 지도·조언, 조정 등을 한다.	민박 단체	민박 단체	민박 단체
조성		보조대상사업의 취급		
1. 전국 사업에 관해서는 정액(定額) 2. 행정구역 사업에 관해서는 2분의 1 이내		본 사업의 사업주체는 본 사업의 경리와 다른 경리를 명확하게 구분하고 본 사업의 운용에 적정화를 확보한다.		

## 2) 국내

### (1) 상호리 녹색체험마을

상호리는 경기 여주군 금사면 소재 마을로 가구 수는 55가구이며 이중 농가가 50가구로서 대부분을 점하고 있다. 인구는 127명 정도이며 주요 특산물로는 유기농 야채, 유기농 잡곡, 표고버섯, 관상수, 밤 등을 생산하고 있다.

#### 가)주체별 주요 체험마을 행사

<표 11> 상호리 주체별 주요 체험마을 행사

시기	내 용	비고
봄	씨뿌리기. 표고버섯재배. 나무심기. 나물채취	
여름	참외 따기, 어린이담력훈련, 산나물열매 따기, 밤낚시. 표고버섯	
가을	밤, 도토리 줍기, 콩서리, 벼수확, 고구마 캐기, 옥수수	
겨울	빙어낚시, 눈썰매장, 연날리기. 팽이치기. 토끼모리	
연중	전통음식 만들기, 야생화, 토종가축 관찰. 짚공예. 별자리보기. 도자기체험. 문하유산해설. 토속용기접견학. 제기차기. 널뛰기	

#### 나) 비전 제시자 및 추진주체

김종현 권혁진부부가 1990년도 귀농해서 가꾸기 시작하여 현재에 농원을 이룩하였고 권혁진씨는 상호리에서 녹색농촌체험마을 이끌어 가고 있으며 전국 녹색농촌체험마을 회장직을 맡아 전국적으로 국내에 녹색농촌마을 방향에 대한 강의를 수행하고 있다. 그리고 농촌어메니티 연구회에도 적극 참여하려고 노력하고 있으며 팜스테이를 처음 도입하였고 녹색농촌 시범마을 추진위원회를 만들어 지역의 마을리더로서 활동하고 있다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 12> 상호리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	각종 먹거리 개발과 서비스향상, 유기농업 추진, 석수노원, 산촌농원(숙소개소)
	제품기술혁신	브랜드 구축(예; 문화유적의 상품화 등)
조직 혁신	관리조직혁신	권혁진씨 중심으로 생산자연합회결성, 연구회 체계구축, 녹색체험마을 추진위원회결성
	부문결합조직혁신	
	경영외부조직혁신	관민협력 체계구축

(2) 주록마을 현황

경기 여주군 금사면에 위치하고 있으며 53의 가구수에 인구 약 129 명으로 구성되어있다. 주요특산물로는 표고버섯, 느타리, 무공해 채소, 고구마, 참외, 옥수수 등이 있다.

가) 주체별 주요 체험마을 행사

<표 13> 주록마을 주체별 주요 체험마을 행사

시기	내용	비고
봄	야생화 관람, 나물캐기, 나무심기 체험, 하이킹	
여름	고추, 고구마, 감자 수확, 물놀이 체험	
가을	밤따기, 벼수확 체험, 고구마수확	
겨울	연날리기, 팽이치기, 썰매타기, 빙어낚시, 김장담그기, 체험	
연중	캠프파이어, 유적지관람, 떡방아, 두부만들기	

나) 비전 제시자 및 추진주체

농협에서 지정한 팜스테이를 주도하여 마을에서 팜스테이를 운영하고 있는 이준목 채홍자 부부. 마을에서 그린투어리즘의 지도자 역할을 하고 있음. 현재 산마을농원 운영중이다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 14> 주록마을 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	각종 먹거리 개발과 서비스향상, 농원운영(숙소 개소)
	제품기술혁신	브랜드 구축(예; 문화유적의 상품화 등)
조직 혁신	관리조직혁신	이준목씨 중심으로 생산자연합회결성, 연구회 체계구축, 그린투어리즘 추진위원회결성
	부문결합조직혁신	
	경영외부조직혁신	관민협력 체계구축

(3) 문당마을 현황

충남 홍성군 홍동면에 소재하고 있으며 81가구에 실제 농가는 40여 가구  
며 203명의 인구로 구성되어 있다. 주요특산물로는 고추와 오리농 쌀이  
있으며 향후 유기농업 쌀 생산을 위해서 순환형농업의 기술개발에 박차를  
가하고 있다.

가) 주체별 주요체험마을 행사

문당리는 특별히 계절별 체험행사로 구분하기 보다는 나눔축제, 광천토  
굴 새우젓 축제, 서부 대하 축제, 군민의 날 행사, 만해제와 같은 인근의  
행사에 공동참여하도록 설계하였으며 지역경제 활성화 차원의 행사를 추  
진하고 있다.

마을에서는 도시와 농촌이 함께 짓는 농업을 실현하기 위해 매년 6월 6일  
과 10월 3일 도시민을 초청하여 메뚜기 잡기대회 등을 열고 도시민들에게  
안전한 먹거리에 대한 홍보 및 자연의 아름다움을 나눔으로 소비자와 생  
산자간의 신뢰구축은 물론, 새로운 직거래처 확보, 안정적 농산물 판매에  
기여할 수 있도록 오리 넣기 행사와 함께 나눔의 잔치 행사를 시행하고  
있다.

그리고 특히 홍성군내의 문화관광지를 개발하여 관광과 지역경제 활성화를 기하고 있으며 마을회관 건립과 박물관 등을 건립하여 도시민들의 유치와 어린이들의 교육의 장으로도 활용하고 있다.

나) 비전 제시자 및 추진주체

주형로씨의 주도로 친환경농업을 기초로 마을의 친환경농업화를 추진하였다.

마을소득이 향상되고 주변의 젊은 후계자 육성의 학교가 존재하고 관학의 도움을 이끌어내는데 성공함으로써 마을진흥에 박차를 가할 수 있게 되었다.

마을의 비전을 학계의 도움으로 문당리 백년환경계획을 수립하고 생태구조를 조사함으로써 친환경농업의 기초를 다졌다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 15> 문당리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	각종 먹거리 친환경농업추진, 마을박물관 건립 등
	제품기술혁신	문당리 오리농산물 개발
조직 혁신	관리조직혁신	주형로씨 중심으로 생산자연합회결성, 연구회 체계구축, 마을발전위원회결성 등
	부문결합조직혁신	민간+지자체 출자 가공시설 설치 추진 등
	경영외부조직혁신	산학관민협력 체계구축

#### (4) 능길마을 현황

전북 진안군 동향면에 소재하고 있으며 52 가구에 152 명의 마을 주민으로 구성되어 있다. 주요특산물로는 오리찹쌀, 산나물, 인삼, 표고버섯, 포도, 한방배즙, 호박배즙, 인진쑥엑기스등을 생산하고 있다.

##### 가) 주체별 주요체험마을 행사

다양한 체험행사를 실시하고 있다. 산골마을 폐교를 부활하여 MT장소로의 활용과 농촌체험등 견학과 실습을 제공하는 산골체험학교가 있다. 황토흙과 천연염료를 사용하여 천연염색 공예품을 만들어보는 천연염색 체험행사와 할아버지와 함께하는 짚공예 체험, 연만들기 체험을 시행하고 있다.

##### 나) 비전 제시자 및 추진주체

박천창씨의 주도로 녹색체험마을을 운영하고 있는 경우이다.

마을 내 조직으로는 능길마을 부녀회와 청년회 및 영농회, 그리고 능길마을 추진위원회 등이 있으며 마을 진흥을 위해 공동으로 노력하고 있다. 특히 능길마을의 부녀회는 여성 특유의 섬세함으로 유기농 식사를 준비하여 먹거리를 제공하고 있으며 매주-된장 담그기, 두부 만들기, 천연염색 등 고유한 생활 전통을 실현해 방문객들에게 색다른 체험을 제공하고 있다.

능길마을의 청년회는 마을 전체의 발전을 위해 해외 연수 등을 통한 유기농법 연구와 실행에 전력을 기울이고 있다.

아울러 녹색농촌체험사업을 마을의 경제적 이익과 연결하기 위해 마을 및 마을 주변의 체험 자원 발굴 등의 마을가꾸기 사업에 노력을 기울이고 있다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 16> 능길마을 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	각종 먹거리 개발과 서비스향상, 오리농법 및 쌀겨농법 개발
	제품기술혁신	신비로, 인진쑥 골드, 인진쑥 골드, 인진쑥 엑기스, 한방 흑염소, 한방배즙, 호박배즙등의 개발, 문화유적의 상품화 등
조직 혁신	관리조직혁신	박천창씨 중심으로 영농회, 청년회 및 오리농법 연구회, 그린투어리즘 추진위원회결성 등
	부문결합조직혁신	
	경영외부조직혁신	

(5) 가정마을 현황

전남 곡성군 고달면 두가리 소재의 마을로서 전체 26가구 중 23가구가 농가이며 55명의 마을 주민들로 구성되어 있다. 주요 생산농산물로는 밤, 감, 배, 복숭아, 두릅, 고사리, 취나물 등이며 민박 참여농가는 아직 1호에 지나지 않는다.

가) 주체별 주요체험마을 행사

<표 17> 가정마을 주체별 주요체험마을 행사

시기	내용	비고
봄	자전거타기, 사진전시회, 고사리, 취나물, 두릅 등 산나물채취	
여름	래프팅, 다슬기잡기체험, 민물고기 잡기, 나룻배타기 체험	
가을	벼베기, 메뚜기 잡기, 감따기, 밤줍기	
겨울	별보기, 얼음 지치기	
연중	디딜방아체험, 소달구지타기	

주요 체험행사로 마을에서 2km 떨어진 폐교를 활용한 농촌체험학교를 마

을운영위원회에서 관리하고 있다. 그리고 관광차원에서 자연상태의 100여 필지 15천여 평에 자연친화적인 농업으로 농사를 짓고 있으며, 다락논의 형태가 잘 보존되어 있고 섬진강 상류 협곡으로 민물고기잡기와 나룻배타기 등 강촌의 정취와 앞산의 숲길걷기 체험으로 산촌정취를 느낄 수 있게 하고 있다. 또 당일코스인 치포섬진강나들이 관광여행을 숙박형으로 개발하고 여행객의 체제를 위하여 민박·숙박시설과 취사시설의 확보하고 있다.

나) 비전 제시자 및 추진주체

곽해준 씨가 중심이 되어 추진되어 지고 있는 사례이지만 가정마을에서 태어나 고달면사무소에 근무하는 곽해익 씨가 마을 심부름꾼으로 적극적으로 협력하고 있는 케이스다. 녹색체험마을의 경우 대게 마을리더가 민간스스로 추진하는데 비해 이 마을은 공무원과 협력하는 형태의 성향이 강한 마을로 고려된다. 그리고 군의 관계자와 녹색체험마을 추진위원회가 결성되어 김봉우씨를 중심으로 운영되고 있다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 18> 가정마을 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구 분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	폐교활용, 기존의 경제활동을 그대로 활용하는 취포 섬진강나들이 등의 개발
	제품기술혁신	
조직 혁신	관리조직혁신	곽해준씨 중심으로 녹색체험마을 추진위원회결성
	부문결합조직혁신	
	경영외부조직혁신	관민협력 체계구축

(6) 양수리

경기도 양평군 양서면 소재마을로서 59가구 중 농가는 32가구 이며 169명의 주민들로 구성되어 있다. 이중 녹색농촌시범마을에 참여하고 있는 가구는 총 24가구이다. 농지는 33ha(전 7, 답 13, 과수원 13)이며 주요 생산농산물로는 배, 포도, 복숭아 등 각종 과일, 고추, 쌀 등이 있다.

가) 주체별 주요체험마을 행사

<표 19> 양수리 주체별 주요체험마을 행사

시기	내 용	비고
봄	배꽃축제 , 야생화 축제 , 봄나물/쫄캐기	
여름		
가을	과일(배 ,포도)따기 , 밤/도토리줍기 , 고구마캐기 , 콩/들깨털기	
겨울	썰매타기 , 정월대보름 달맞이 축제 , 달집태우기 , 쥐불놀이 , 고구마 구어먹기	
연중	야생화 , 토종가축 관찰 , 시골음식 만들어 먹기 , 각종 농산물 채취 , 캠프화이어	

나) 비전 제시자 및 추진주체

LG경제연구소장으로 재직하다 현지에 정착한 정경섭 마을리더가 양수리의 주요작물인 배 등 과일을 높은 가격에 팔 수 있는 길을 찾다가 타지역의 사례를 보고 마을주민들과 그린투어리즘을 추진하기로 합의하고 이후 과수나무 임대 분양 등 주말농장을 운영하면서 관련 전문가의 조언을 받아 배꽃축제 등 이벤트행사를 통해 도시민과의 교류를 넓혀 왔다.

대부분 참여농가는 유기농재배를 하고 있으며, 참여농가의 대다수를 차지하고 있는 과수재배 농가들도 군에서 친환경 키토산 시범작목반으로 지정되었으며, 현재 국립농산물품질관리원으로부터 친환경농산물(저농약) 인증을 받았다.

특히 이 마을은 마을 토착민도 아니고 귀농인도 아닌 도시민이 현지에 정착한 케이스로 사례를 보기 어려운 경우이다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 20> 양수리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구 분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	유기농재배, 친환경키토산 시범작목반 운영
	제품기술혁신	주말농장운영, 전원일기촬영지의 관광화
조직 혁신	관리조직혁신	정경섭씨 중심으로 양수리 그린토피아 마을 협의회 구성, 노령층 및 부녀회활동 강화
	부문결합조직혁신	
	경영외부조직혁신	관민협력 체계구축

(7) 오학리

충남 서산시 해미면 소재의 마을로서 총 가구 수는 80호 정도이며 이중 농가가 65호이고 195명의 주민으로 구성되어 있다. 이중 녹색농촌시범마을에 참여하고 있는 가구 수는 12가구이며 이 중 농가가 12이다. 이 마을의 농지면적은 약89ha (논 31, 밭 58)이며 주요생산 농산물로는 쌀 위주의 곡물류와 채소 등이 있다.

가) 주체별 주요체험마을 행사

교육과 관련된 체험프로그램을 제공하기 위해서 민간천문대를 건립하여 천문관련 체험학습 프로그램 제공계획을 가지고 있으며 해미천, 천수만의 여름·겨울 철새 도래지를 활용한 자연친화적 탐조 프로그램 제공 또한 계획 하에 있다. 그 이외에도 녹색농촌체험 마을 기반조성의 일환으로 문화마을(친환경적인 생태마을로 조성) 병행 추진하고 있으며 매년 해미읍성 역사체험 축제가 개최되고 있다.

해미면 오학리 밤나무 단지에서는 오학리 별마을 청년회가 공동으로 운영하는 6만 여 평의 밤나무 단지에서 매년 가을 가족들과 함께하는 밤줍기 체험행사를 개최하고 있고 고구마 캐기 등의 체험 이벤트를 시행하고 있다.

나) 비전 제시자 및 추진주체

2001년 귀농하여 버섯을 재배하는 장범용(전 EBS PD)씨가 마을리더로 마을청년회와 도우미(김광일 해미초교 교사) 등과 함께 지역의 자연관광 자원과 전문화된 천문관측 행사 등을 연계시켜 도시민의 녹색농촌체험 마을조성을 위한 프로그램을 기획운영하고 있다.

마을행사에는 마을의 공동체 활동으로 마을 청년회(32명)에서 마을 발전을 위해 다양한 활동을 하고 있다.

특히 이 마을은 귀농자가 마을리더로 활동하고 있는 점이 타 마을과는 다른점이다.

다) 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

<표 21> 오학리 녹색체험마을의 조직혁신 행동분석

구분		혁신적 행동의 예
기술 혁신	제조기술혁신	
	제품기술혁신	지역의 관광자원과 체험마을과 연계
조직 혁신	관리조직혁신	장범용씨 중심으로 녹색체험마을 추진위원회결성, 마을청년회 활동강화 등
	부문결합조직혁신	천문관측행사와 연계
	경영외부조직혁신	관민협력 체계구축

3) 사례별 유형화

이상에서 살펴본 사례별 분석결과를 유형별로 분석해 보면 다음과 같다.

<그림 6> 녹색체험마을 사례의 유형

(고)	(지자체장 중심 추진형)		
공적 성격	(지자체 + 민간추진형)		두가리

(저)	(민간중심 추진형) 문당리, 양수리(현지정착형)		상호리(귀농형), 주록리, 능금리, 오학 리(귀농형)
	상품화 유형: 생산,유통주도형	가공주도형	테마형

이 < 그림 6 >에서 보듯이 크게 민간중심 추진형과 지자체+민간 추진형으로 구분되고 다음으로 생산유통주도형과 테마형으로 구분된다. 그 각각의 마을 리더의 형태를 보면 귀농형과 현지 정착형 그리고 토착형으로 구분된다.

이 구분에서 알 수 있는 것은 녹색체험마을의 사업지원형태가 광범위하지 않고 사업단위가 적다보니 결국 사례의 유형이 다양하지 못한 것을 알 수 있다. 또한 현재까지는 테마형으로 현지의 자연과 문화자원을 활용한 체험마을의 형태가 대부분이지만 향후 생산 유통주도형의 제품혁신을 통한 녹색체험마을의 증가가 기대된다. 그 중에서도 특히 민간중심 추진형 혹은 민단단일 추진이 아닌 농촌종합개발계획과 연계하여 지자체+민간 추진형, 지자체장 중심 추진형 또한 증가되길 기대한다. 그렇게 함으로써 지역의 종합적 발전계획과 맞물려 보다 효율적인 예산지원과 경제적 효율을 도모할 수 있을 것으로 생각된다.

이상에서 사례분석을 통한 유형화를 시도하였다. 이 분석의 결과를 토대로 제4장에서 지원방안, 조직화, 리더육성방안을 제시하고자 한다.

## 제4장 지역활성화를 위한 조직 및 리더 육성프로그램

### 4-1 녹색체험마을 지원방안

추진정책은 각 행정부서별로 많은 정책을 추진하고 있다. 그러나 부서의 특성을 고려하여 개별적으로 접근하다 보니 그 효과는 미비한 실정이다. 그렇지만 이러한 지원정책이 계속해서 누적되면 향후 지역활성화 혹은 지역의 환경변화는 반드시 따르리라 보여진다. 각 행정부서가 추진하고 있는 주요 정책은 다음과 같다.

<표 22> 부처별 농촌관광 관련 추진정책

행정부서	추진내용
농림부	농촌마을 종합개발, 농촌관광휴양 자원개발, 문화마을 조성, 녹색농촌체험마을 조성, 농촌전통테마마을 육성(농진청)
행자부	아름마을 가꾸기, 농어촌주택개량, 농어촌마을정비, 빈집정비, 정보화마을 추진, 오지/도서개발, 소도읍개발 사업
해양수산부	어촌종합개발사업, 어촌휴양단지 조성사업, 어촌체험마을 조성사업
환경부	생태마을
문화관광부	문화 역사마을 만들기
문화재청	전통민속마을 전통문화마을, 유교문화전통마을 관광자원화

< 표 23>과 같이 이름은 다를지라도 비슷한 내용이 중복되어 지원되고 정책으로 추진되고 있다는 것을 알 수 있다. 농림부 내에서만 보더라도 농림부와 농진청이 따로 추진하고 있는 실정이다. 그러다 보니 정책의 효율성이나 집중성이 다소 떨어지고 있다. 이러한 모순점을 제거해 가면서 아래와 같은 내용으로 지원정책이 추진되어야 할 것이다.

- 1) 녹색체험마을의 방문인구의 증대에 대한 목표를 설정할 필요가 있다.

녹색체험마을의 잠재적 인구가 어느 정도인지 현재 실제 도시민들의 수요는 어느 정도인지에 대한 조사가 필요하다. 그래야지만 정부지원의 예산이나 개발에 따른 부작용을 최소화 할 수 있을 것이다.

2) 도시주민에 대하여 녹색체험마을의 정보를 제공할 수 있는 시스템 구축과 도시민을 위한 지원책이 필요하다.

도시민이 주말을 이용하여 농촌관광을 하고자 하여도 녹색체험마을에 대한 정보수집에는 한계가 있다. 농림부의 홈페이지나 인터넷을 통하여 수집하는 정도 이외에는 평소 관심을 가지고 있는 사람이 아니면 그 방법을 모른다. 관광공사나 학교게시판, 관공서의 게시판 등 도시민 특히 아이들이나 어머니가 잘 접할 수 있는 형태로 녹색체험마을의 정보가 제공되어야 한다. 여기에는 자연경관이나 체험학습의 종류도 중요하지만 1박2일 정도의 체험코스별 예산도 적절히 제공되면 도움이 될 것이다.

또 인터넷을 통한 정보제공을 체계화하고 어린이와 고령자의 자연/농촌 교류에 대한 지원을 추진해야 할 것이다. 도시주민과 농촌주민의 교류/만남의 장소를 설치하여 수시로 정보교환이 가능하도록 지원하고 (사단법인) 지역재단과 같은 조직을 통하여 농촌 지역의 네트워크화를 추진해야 한다.

3) 농촌지역의 수용체제가 정비되어 녹색체험마을로서 손색이 없도록 지원되어야 한다.

예를 들면 도시민의 아이들이 방문했을 때 침실과 화장실이 불결하여 두 번 다시 방문하고 싶은 마음을 잃어버린다던지 체험학습의 소재가 없던지 하는 경우가 그것이다. 또 현장에서 소개된 내용을 체험하고자 했을 때 관리인이나 관계자의 미숙으로 서비스에 대한 만족도가 낮아 수요창출이 더 확대되지 않는 등의 문제해소를 위한 수용체제가 정비될 수 있도록 지원되어야 한다.

첫째, 녹색체험마을 지도자 육성 지원이 이루어져야 한다. 녹색체험마을 지도자 육성학교나 기타 농업인 교육기관에서 신규 및 기존의 녹색체험마을 운영자를 대상으로 개업, 마케팅, 경리, 녹색체험 활동의 지도방법 및 마을의 발전전략을 수립할 수 있는 내용 등을 교육하여야 한다.

둘째, 육성된 지도자 등을 인재뱅크에 등록하여 활용하는 제도의 확립도

중요하다.

셋째, 경영구조대책의 일환으로 녹색체험마을 전체에 대한 지원 이외에 각 참여 농가에 대한 시설의 정비를 추진해야 한다.

넷째, 농가민박의 개업에 대한 저리용자 제도를 도입해야 할 것이다.

다섯째, 농가민박에 관한 규제 완화와 숙식업에 대한 체제정비가 있어야 한다.

4) 전국적으로 녹색체험마을을 위한 지원추진 체제가 정비되어야 한다. 지원기구의 조직정비가 필요하다. 녹색체험마을 추진센터(가칭)와 같은 전국적인 기구의 설립이 필요하다. 이를 통하여 정부의 지원이나 도농교류의 업무수행 및 교육 등의 실시를 관장할 수 있는 전국기구가 필요하다. 현재 농림부 산하 각 협회나 재단 등이 그 업무를 대행 할 수도 있을 것이나 새로운 공익법인을 만들어 녹색체험마을의 발전을 위한 업무를 전담하게 하는 것도 좋은 방안일 것이다.

## 4-2 조직형태

4-1의 녹색체험마을 지원방안에서 크게는 조직구축과 리더육성이다. 운용에 대해서는 조직구축을 통하여 조직의 매뉴얼이 완성되면 자연스럽게 각종 안이 만들어져 녹색체험마을의 활성화를 위해 노력할 것이다. 따라서 조직의 구축과 운용의 핵심이 되는 조직리더의 육성방안에 대하여 이하에서 검토하기로 한다.

### 1) 정책추진 체계<sup>5)</sup>

가. 농림부 농촌진흥과

녹색체험마을 지원을 위한 녹색체험마을 정책 총괄을 수행한다. 구체적으로 수행해야 할 업무내용은 다음과 같이 정리할 수 있을 것이다.

첫째, 녹색체험마을 정책 입안 및 정책수립, R&D예산, 예산 및 사업시행 체계를 마련한다.

---

5) 지역농업클러스터 추진 및 지방농정 자율성 강화방안, 농촌경제연구원의 연구보서를 참조하여 본 연구에 맞게 수정보완 함.

둘째, 녹색체험마을 사업조정 및 투융자 계획 수립, 타 농림사업의 연계지원과 지원금액을 결정하는 등의 업무를 관장한다.

셋째, 녹색체험마을 지원/검토 위원회(농촌진흥청과 내)를 구성하여 운영한다. 이는 녹색체험마을과 관련된 상위정책의 심의 및 시·도 지원사업을 최종적으로 확정하는 일을 수행한다.

이상의 수행내용을 원활하게 추진하기 위해서 지역농업 녹색체험마을 정책총괄을 위한 과단위에서의 별도조직과 전담지원을 위한 「지역농업녹색체험마을 종합지원센터」 설치를 통하여 시도 및 마을단위의 정책추진자 및 사업자들이 신속하고 빠른 정보고유와 업무의 추진을 기한다.

#### 나. 농촌진흥청

농촌진흥청의 방대한 지방조직에 대한 활용과 지금까지 축적되어져 온 노하우를 이용하여 녹색체험마을을 지원한다. 특히 R&D 부문에 대한 총괄지원을 수행한다. 농촌진흥청의 경영정보관실에서 녹색체험마을 사업의 연구관을 임명하고 특성화대학 커리큘럼 설치 및 운영지원한다. 그리고 기존연구정책과 클러스터정책 및 녹색체험마을연계를 통하여 그 효율성을 극대화 하는 작업을 수행한다.

#### 다. 지자체

지방농정에 있어서의 클러스터형성을 통한 녹색체험마을 육성을 총괄하는 업무를 수행한다. 지역 특성을 반영한 클러스터 추진계획을 수립할 때 녹색체험마을 진흥을 위한 구성주체에 대한 지원을 수행한다. 그리고 자연경관 및 체험여행 코스개발에 있어서 인근 시·군과의 협력방안 마련 및 추진을 수행한다.

#### 라. 녹색체험마을 지원/검토 위원회

녹색체험마을 지원 및 검토 중앙위원회(농촌진흥청과)에서는 사업선정, 제도개선, 사업평가 등의 업무를 수행한다. 그리고 녹색체험마을 시·도 지원 및 검토위원회를 두고 이는 관내 녹색체험마을 사업계획 심의, 지원 우선순위의 조정 등을 수행하면서 하부조직으로서 녹색체험마을 사업단을 운영하는

다. 이는 사업계획 수립 및 운영 총괄을 담당한다.

## 2) 정책추진체계의 운용

### (1) 녹색체험마을 지원/검토 위원회

#### 가. 농산업 녹색체험마을 지원 및 검토 중앙심의회

##### ○ 목적

녹색체험마을 정책의 기본방향과 기본전략을 수립하고, 이를 효율적으로 추진하기 위한 사업의 조정, 예산·제도의 심의·의결을 행한다.

##### ○ 구성

농촌진흥과 과장을 위원장으로 산·학·연·관 관련자 10명 수준으로 운영하며 위원장은 농림부 소속 업무소관 사무관 혹은 담당 직원을 간사로 임명한다.

##### ○ 기능

지역농업 녹색체험마을 클러스터 정책의 기본방향 및 중요시책의 조정에 관한 사항의 심의·의결하면서 구체적 사항은 중장기 육성계획 및 시행계획에 관한 사항의 심의·의결과 지역농업 녹색체험마을 클러스터의 지정에 관한 사항의 심의·의결 및 시·도별 지역농업 녹색체험마을 클러스터 사업에 대한 평가 등의 기능을 가진다.

##### ○ 운영

위원회는 농림부 내 비상설기구로 설치하며 회의는 재적위원 과반수 출석으로 개의하고, 재적위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 그리고 간사는 회의소집 및 의안 통지를 위원장의 명을 받아 처리하며, 위원회의 회의에서 발언할 수 있다.

#### 나. 녹색체험마을 시·도 지원 및 검토 위원회

##### ○ 목적

시·도 지역농업 녹색체험마을 클러스터의 발전방향 수립 및 시·군별 녹색체험마을 클러스터간의 사업조정 및 모니터링을 위하고 마을과 군 등의 지역경계를 넘어선 자연경관 등의 이용에 대한 문제점 해소를 수행함을 목적으로 한다.

##### ○ 구성

산·학·관·연 관련자 10명 수준으로 구성하며 위원장은 호선하고 학계와 연구 분야 관련 전문가의 경우는 해당 지역외의 전문가를 위촉할 수 있도록 해야 할 것이다. 시·도지사는 사업의 조정 및 모니터링을 위한 전문가를 자문위원으로 위촉할 수 있도록 하고 심의회의 사무를 처리하기 위하여 해당 시·도 소속 업무소관 직원을 간사로 임명하도록 한다.

○ 기능

품목 또는 분야별 지역농업 녹색체험마을 클러스터 발전계획 수립의 총괄을 담당하고 참여기관의 역할 분담 협의 조정역할을 수행한다. 그리고 녹색체험마을 클러스터 사업 선정여부 평가 및 보고와 동시에 녹색체험마을 클러스터 사업의 예산 지원을 신청하며 신규사업 발굴 및 지원 사업 모니터링도 함께 수행한다.

○ 운영

심의회는 시·도 내에 비상설기구로 설치하며 회의는 재적위원 과반수 출석으로 개의하고, 재적위원 과반수의 찬성으로 의결한다. 간사는 회의소집 및 의안 통지를 위원장의 명을 받아 처리하며, 심의회의 회의에서 발언할 수 있도록 한다.

다. 농산업 녹색체험마을 사업단

사업단의 임무는 실제 사업의 실시 주체로서 마을 단위로 규정하고 해당 사업에 대한 지역내·외 참여 유도 및 파트너쉽 형성을 위하여 노력하고 녹색체험마을 사업운영을 총괄하여 책임진다. 동시에 해당 품목 및 사업의 발전계획을 작성하고 시·도 농산업 혁신 녹색체험마을 심의회에 사업 신청하도록 한다.

명칭은 예를 들면 ♪♪마을, ♪♪주식회사, ♪♪사업단, ♡♡위원회, ○○포럼 등 지방의 자율의사에 의해 결정하여 농촌의 발전과 지역활성화가 촉진되도록 사업주체의 문호를 개방하고 농업인(농사를 짓는)의 개념을 보다 확대할 필요가 있다.

라. 녹색체험마을 협회(추진센터)

농림부에서 고려하고 있는 농업기반공사의 기능을 추구한다. 즉, 사업에 대한 행정의 대행과 교육 등의 기획 및 시행 등을 실시한다.

## (2) 조직형태

### 가. 법인

#### <형태1 : 사단법인>

민법 제32조에 의한 설립된 학술, 종교, 자선, 기예, 사교 기타의 영리가 아닌 사업을 목적으로 설립된 법인으로 농업종사 여부에 관계없이 녹색체험마을 사업 참여주체가 누구든지 참여하여 설립이 가능하다.

설립절차는 발기인 대회 → 정관작성 → 주무관청 허가 → 설립등기의 절차를 취하며 이사의 수는 제한이 없으며 사원총회를 거쳐야 한다. 그리고 정관에 기재해야 할 사항(필수사항)으로서는 목적, 명칭, 사무소의 소재지, 자산에 관한사항, 이사의 임명에 관한규정, 사원자격의 특실에 관한 규정, 존립 시기나 해산사유를 정한 때에는 그 시기 또는 사유를 명기해야 한다.

#### <형태2 : 영농조합법인, 농업회사법인>

농업농촌기본법 제15조, 제16조에 의거 설립된 법인으로 농림사업의 시행주체로서 활동할 수 있으나 설립의 주체가 농업인, 생산자단체를 지칭한다.

#### <형태3 : 공기업형>

정부투자기관, 지방공기업 등이 녹색체험마을 사업의 참여주체를 네트워크화하고 이들의 자발적 활동을 위한 종합지원 창구역할을 수행하는 경우를 인정한다. 실제로 사업주체라기 보다는 사업을 돕는 클러스트의 구성체로서 협력하는 조직으로 이해한다

### 나. 비법인

#### <형태1 : 지방자치단체에 설치되는 위원회형>

녹색체험마을사업 추진을 위한 별도의 위원회를 설치·운영하되 기존의 농정심의회와 유사한 형식을 가지고 사업의 기능을 수행한다. 사업비의 집행은 시·군이 전담하며 위원회가 사업비를 직접 집행하기 위해서는 지방자치단체의 조례나 규칙 등을 통한 근거규정 제정이 필요하리라고 생각

된다.

<형태2 : 참여주체가 자발적으로 구성하는 협의회형>

○ 구성

지자체 및 해당 산업 관련 단체(기관)장과 지역내·외의 관련 연구기관, 대학의 전문가로 구성된 협의체적 모임-연구 컨설팅 업무 등을 수행하는 클러스터 구성체의 형태로서 단체 내부운용 방식을 정한 규약을 설정하고 국고보조금을 직접 교부받을 수 없으므로 시·군이 사업비 집행 등 행정적 지원을 전담해야 하는 형태의 조직으로 설정한다.

<표 23> 법인, 비법인 장단점 비교

구분	법 인	비법인
장점	○ 국가예산으로 편성되는 민간단체 보조금을 직접 집행하는 등 자율성이 최대한 보장	○ 참여주체간 네트워크 형성이 비교적 간편 ○ 단시일내 구성 가능
단점	○ 설립까지의 절차가 까다롭다 ○ 정관의 변경, 기본재산의 처분에 대한 장관의 승인 등 활동의 제약이 많다	○ 비법인은 보조금예산을 직접 집행할 수 없으므로 시·군이 사업비를 집행하는 등 위의 역할에 과다한 의존

## 4-3 농업인력육성정책 및 교육사업추진현황

### 1. 농업인력육성정책의 경과

#### 1) 농업인력 육성정책의 배경

급속한 공업화를 추진하던 1970년대 이후 이농 인구가 급증하고 이에 따른 농업종사자 감소와 고령화 현상의 심화로 영농승계 인력이 급감하게 되었다. 이러한 농촌인력의 질적 양적 저하는 기존 농업인력의 전문경영 능력 제고와 함께 새로운 농업인력 육성의 필요성으로 연결되어 1981년 농업인 후계자 제도를 시작으로 하여 정부의 주요 정책사업으로 실시되어 오고있다<표 25 >.

<표 24> 농업인력 육성정책 제도의 변화

구분	인력육성정책	비고
1981	농업인후계자제도	UR협상(1986)
1990	농업법인경영체육성	WTO출범(1994)
1991	전업농육성정책	
1994	산업기능요원제도	
1994	자영농고, 특성화대학 지원	
1997	농업전문학교 설립	
2002	취농창업후계농업인제도	DDA(2002)

출전 : 농업인 민간위탁교육 훈련의 실태와 발전방안, 한국농촌경제연구원, 박문호

특히, 1990년대의 UR, 2002년의 WT이DDA 농업협상 등 농업개방에 따른 대응력을 확보하기 위한 농업인력 육성의 중요성이 더욱 크게 대두되면서 농업법인경영체 및 전업농육성 농업전문학교 설립등 농업인력 육성

에 대한 정책적 지원이 증가하게 되었다.

## 2) 농업인력 육성정책의 경과

1980년대 농업인력 육성정책은 특별한 개념이나 기능의 정립이 되지 않고 단순히 “농업인후계자육성정책”이 주요한 인력육성정책이었다. 1980년 농어민후계자육성기금법이 제정되어 1978년부터 새마을청소년을 중심으로 지원하던 영농후계자 육성자금을 통합 운영하게 되었는데, 국가의 정책자금 지원에 의한 최초의 농업인력 정책이라 볼 수 있다.

1990년대 들어와서는 농업인력 육성정책이 기존의 후계농업인 외에 전업농 및 영농조직화에 대한 중요성을 인식하게 되어, 인력육성 정책의 범위가 전업농, 영농법인 등으로 정책의 범위가 확대되었다.

이와 함께 농업인력 육성정책에서 교육·훈련에 대한 관심도 크게 증대되었다. 특히, UR 협상의 대응조치로 탄생한 1990년의 “농어촌발전특별조치법”은 농업법인 설립 및 운영에 관한 법적 근거가 마련되었으며 농어민후계자 육성기금이 농어촌발전기금으로 통합되면서 재원이 크게 확충되었다.

농업인 교육·훈련에 대한 정책적 고려는 1993년에 수립된 “신농정 5개년 계획”에서 구체화되었는데, 최초의 농정차원에서 교육, 훈련대책이라고 할 수 있다.

농과계 고등학교를 후계인력 육성의 중심학교로 육성하는 한편, 국립농과대학을 기능별 특정화대학으로 육성하고, 농과대학에 농업전문경영자 과정을 설치하는 등 전문적인 농업인 재교육시스템 구축되게 되었다.

그리고 1994년 “농어촌구조개선대책”을 통해 기존의 농업인후계자제를 체계화하여 예비후계자제도를 도입하고, 우수후계자에서 전업농으로, 전업농에서 선도농가로 발전하도록 하는 성장단계별 지원체계를 수립하였다.

전업농 육성사업은 1992년 후계자 육성사업의 보완대책으로 추진되어 오다가 1994년에 농업의 핵심인력으로서의 육성계획 수립하고, 이를 통해 1995년에 영농규모화사업 및 농기계구입자금을 지원하게 되었다.

1999년 “농업·농촌기본법”에서 농업인후계자를 후계농업인으로 명칭을

변경하고 기존에 시행되던 예비후계자 제도를 폐지하는 한편, 원예, 특작, 축산 전업농은 농업경영종합자금으로 통합하고 개별 경영체는 후계자, 전업농으로 성장할 수 있도록 육성·지원토록 하였다. 또한 법인경영체는 농기업의 중심체로 육성하여 규모화를 꾀하게 되고 농업계학교는 교육의 내실화를 통해 합리적인 후계인력의 육성을 도모하게 되었다.

2000년대에 들어오면서 농업인력정책은 후계농업인 제도는 신규 후계농업인 뿐 아니라 취농 창업후계농업인 까지도 포괄하게 되며, 여기에 신지식농업인 육성을 통해 선도농을 적극 육성하기에 이르렀다.

## 2. 농업인 교육훈련의 추진현황

### 1) 농업인 교육훈련의 기본방향

21C 지식기반사회로 진입함에 따라 농업에도 지식과 기술을 접목하여 기존 농업과는 차별화된 고부가가치의 지식농업을 육성하고 이를 통한 농업 선도를 담당하기 위한 신지식 농업인 육성에 초점을 맞추고 있다.

재정지원을 통해 양성된 예비 농업 인력들이 학교교육에서 배운 지식과 기술을 농업현장에 적용시키고 향후 농업 및 농촌을 주도할 수 있는 인력으로 성장을 지원 하는데 정책적 목표를 두고 있다.

정책의 추진 체계는 교육훈련과 자금 지원을 연계한 단계적 육성체계로서, 후계 농업인에서 선도 농업 경영체로의 유도, 성장단계를 거치는 단계별 지원 체계를 제시하고 있다.

### 2) 농업인 교육훈련 추진현황

농업인 교육실적과 예산을 보면, 2002년을 기준으로 할 때 교육과정은 총 49개 교육과정에 교육인원은 76,384명, 소요예산은 2,730백만 원이었다. 이 중 농기계기술교육, 농업인 해외연수 등이 포함된 정착 및 성숙단계의 교육예산의 비중이 72.3%를 차지하고 있다. < 표 26 >.

<표 25> 교육단계별 교육인원 및 예산

교육단계	교육과정	교육인원	예산
계	49개	76,384(100.0)	2,730(100.0)
예비농업인 등 저변확대 교육	어린이농업교실, 초등교사 농업연수반 등 11개 과정	5,554(7.3)	241(8.8)
신규 진입단계 교육	신규후계농업인교육, 신규쌀전업농교육, 귀농희망자교육 등 7개 과정	12,122(15.9)	516(18.9)
정착 및 성숙단계 교육	농기계기술교육, 농업인해외연수 등 31개 과정	58,708(76.8)	1,973(72.3)

출전 : 농업인 민간위탁교육 훈련의 실태와 발전방안, 한국농촌연구원, 박문호

교육의 주안점은 농업경영교육, 전문기술교육 등을 통해 농업 여건 변화에 능동적으로 대처할 수 있는 전문 농업인을 육성하고, 어린이, 농고생 등 농업예비인력에 대한 농업·농촌 비전교육을 통해 농업·농촌을 이끌 농업 저변을 확대하는 데 초점을 맞추고 있다.

특히, 자영농고생들에게 신지식농업인 농장 현장실습교육을 강화하고 있다.

현재 기존 농업인력 육성은 학교교육기관과 사회교육기관으로 분류할 수 있다. 학교교육은 농학계 대학 및 전문대학의 부설 교육원, 사회교육은 주로 민간위탁교육기관에서 주도하고 있으며, 농촌진흥청, 국가전문행정연수원 농업연수부등 공공기관에서도 예비농업인력과 기존농업인력을 대상으로 한 교육훈련을 실시하고 있다<그림 7>.

민간위탁 교육기관을 다시 유형별로 분류하여 보면 크게 교육전문기관, 일반교육단체 및 환경단체로 구분되며, 환경단체는 다시 생산자 교육단체와 소비자 교육단체로 재분류할 수 있다 <표 27>

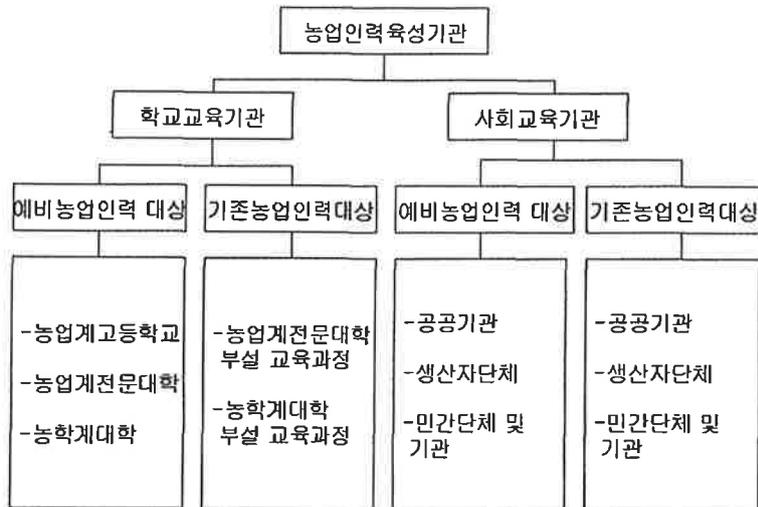
<표 26> 농업인 민간위탁교육기관의 유형별 현황, 2001

		교육기관
교육전문기관		가나안농군학교, 농협대학
일반교육단체		농업기반공사, 한국4-H본부, 도드람양돈연수원, 한국 농업경영인 연합회, 전국농업기술자협회, 더불어살기생명운동본부, 전국귀농운동본부, 한국여성농업인회, 전국여성농업인회, 신지식농업인회, 농림수산물정보센터, 농협, 농산물품질관리협회
환경교육단체	생산자교육기관	자연농업협회, 유기농업협회, 정농회, 가톨릭농민회, 흙살림, 팔당생명살림연대, 한 살림 고삼농협, 우리밀살리기운동본부, 강화도환경농업농민회, 두레친환경농업연구소, 환경농업단체연합회, 환경보전자연농협회 상주환경노업협회, 풀무생협, 원주생협
	소비자교육기관	생협연대, 한국여성민우회, 야마기시즈경향실현지, 주민생협, 생협 전국연합회

출전 : 출전 : 농업인 민간위탁교육 훈련의 실태와 발전방안, 한국농촌연구원, 박문호

### 3) 교육훈련 내용

<그림 7> 농업인력 육성기관의 분류(교육대상별)



출전 : 출전 : 농업인 민간위탁교육 훈련의 실태와 발전방안, 한국농촌연구원, 박문호

교육훈련 내용을 보면, 기존교육의 개선 사항을 보완하여 지식농업 실현을 위한 지식·기술교육 과정을 강화하고, 교육 수요가 확대되고 있는 그린투어리즘 지도자과정 등 신규 교육과정을 개설하고 있다.

세부추진내역을 보면

첫째, 지식기반사회의 우리 농업을 주도할 지식농업인 육성을 위해 「지식농업인력육성교육과정」 확대 및 신규 교육과정 개설하여 자영농고생 선진농장실습교육과 농업인신지식기술 현장체험교육 및 세미나과정개설을 하였다.

둘째, 창업 예비농 및 창업농의 안정적인 영농정착을 위한 농정시책 및 전문분야별 기술교육과정을 개설하였다.

셋째, 농업 여건변화에 능동적으로 대응할 수 있는 전문농업인 육성을 위해 영농정착 및 성숙단계의 교육 강화 차원으로 정보화, 친환경농업에 대한 교육실시, 영농학생전진대회 수상자 해외 연수과정 등을 신설하였다.

넷째, 농외소득 증대·도농교류확대 및 농업·농촌 이해 증진을 위한 그린투어리즘 사업의 지도자양성과정을 개설하였다.

### 3. 농업인 교육훈련의 문제점

#### 1) 자금지원에 치중된 인력육성

선정된 농업인에 대한 정책지원이 자금지원에 치중되어 이루어지고 있으며, 전문적인 기술·경영교육이 부족하고, 영농과정에서의 지속적 컨설팅 관리가 제대로 이루어지지 않고 있다. 신규후계농업인 공통교육 5일, 영농기술교육 1주일간 농업기술센터에서 시행토록 하고 있으나 형식적인 교육에 그치고 있는 실정이다. 취농 창업후계농업인은 1개월간의 현장실습교육을 하도록 하고 있으나 실효성이 있는 교육을 위한 구체적 지침이 없어 교육관리가 제대로 이루어지지 못하고 있다.

#### 2) 농업계 학교교육의 농업인력 육성과 연계 미흡

학교교육 체제와 사회교육 체제는 상호 간 보완적인 관계가 되어야 하나 현재 농과계 학교교육을 통한 신규 농업인력의 배출이 제대로 이루어지지 못하고 있다. 농림계 고졸 졸업자 및 농업계 졸업자의 농림어업 종사비율이 줄어들고 있다는 점이다.

농림계 고교 졸업자 중 농림어업종사자 비율은 1990년 4, 291명 (24. 4%)에서 2000년 752명 (7. 6% 으로 19% , 2000년간 농업계학교 (전문대, 대학 포함) 를 졸업한 74, 491명 중 10. 1% 인 7, 514명만 후계 농업인으로 선정되고 있다. 이러한 학교 교육과 사회교육의 연계체계 미흡은 농업계 졸업생의 영농정착을 유도할 수 있는 충분한 지원체계에 대한 근거마련에도 문제가 되고 있다.

### 3) 농업인의 평생교육 체계 미비

대농민 교육기관의 농업경영인 육성 교육은 대부분 1회적인 육성훈련에 그치고 있어 농업경영자가 자신의 농업경영 수준의 발전 단계에 맞추어 지속적으로 자기능력을 개발할 수 있는 단계적이고 체계적인 교육훈련체제가 구축되지 못하고 있다.

농업기술센터의 인력감축으로 대농민 밀착 교육훈련기능도 약화되어 있고, 교육기관도 중앙, 지자체, 대학, 농업 관련 단체 등으로 분산되어 있으며, 상호 차별화되지 못하고 일반 교양수준의 교육훈련이 중복적으로 시행되고 있어 실효성 있는 교육이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 연 7만 명 내외의 집체교육을 하고 있으나 1인당 예산이 4만원 미만으로 일반적인 교양강좌 수준이 주를 이루고 있어 전문기술 획득에 필요한 심화교육이 불가능한 상황이며 공급자 위주의 소집교육이 주를 이루고 있어 교육생의 교육 참여 열의를 떨어뜨리고 있다.

### 4) 비정규교육을 통한 농업인력 육성기관의 부족

제조업 및 서비스업의 경우 교육 수요자의 대부분이 인구 밀집지역인 도시에 거주하여 비교적 교육 여건이 좋고 향후 직장과의 연계부분도 유리하나 농업의 경우 교육 수요자의 대부분이 인구밀도가 낮은 농촌지역에 분

산 거주하고 있어 효율적인 교육이 이루어지지 못하고 있으며, 농림부 및 농촌진흥청 등 국가기관에서 제공하는 농업교육 기회도 많지 않은 편이다.

이에 따라 교육기관 간 경쟁도 미비하여 교육기관의 전문성, 교육 프로그램 및 강사 수준 등 교육 제반 여건이 미흡한 상황이다. 농업단체 등에 의한 민간위탁교육이 활성화되고 있으나 교육기관간의 편차가 심하고 전문성이 결여되어 있는 실정이다.

## 4-4 조직리더 육성방안

조직리더의 육성은 결국 지역혁신의 과제와 맞물려 돌아가야 한다. 지역혁신을 위해서는 적절한 조직이 구축되어 있어야 하고 그 조직을 리더하는 조직리더가 존재할 때 지역혁신은 보다 탄력을 받을 것이다.

녹색체험마을의 사례유형을 보더라도 아직은 자생적으로 의식이 깨어있는 농민이나 귀농자가 선도적으로 마을주민을 리더해서 사업화하는 경우가 대부분이고 지역단체나 단체장의 중심에 의한 녹색체험마을 추진사례는 없다. 따라서 결국은 마을단위의 사업을 고려하는 녹색체험마을의 조직리더는 농업인에 대한 리더로서의 역량을 기를 수 있도록 교육하고 지원해주는 이외의 방법은 거의 전무하다고 판단해도 무방하리라 보여 진다.

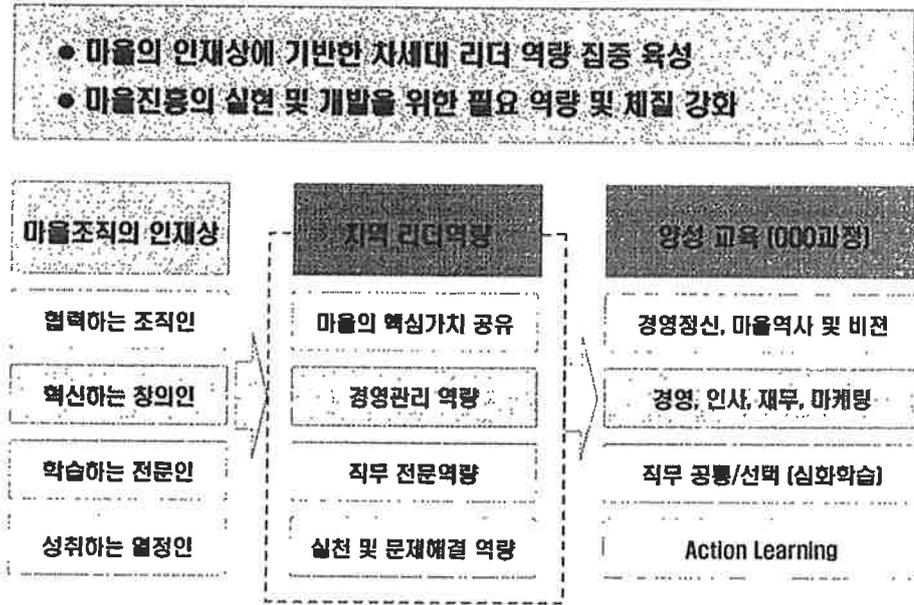
이하 조직리더육성의 내용은 녹색체험마을 만이 아닌 농업인의 육성과 리더육성의 혼합된 내용을 포함함을 주지하여야 한다.

이하의 조직리더 교육 안은 지금까지 2장과 3장에서 분석한 리더의 기본적인 개념과 유형별 분석에서 나온 공적성격의 형태에 포커스를 맞추어 제시하고자 한다.

### 1. 조직리더 육성 목표

조직리더의 육성목표는 마을조직 내에서 조직원들 간에 필요로 하는 인재상이 있을 것이다.

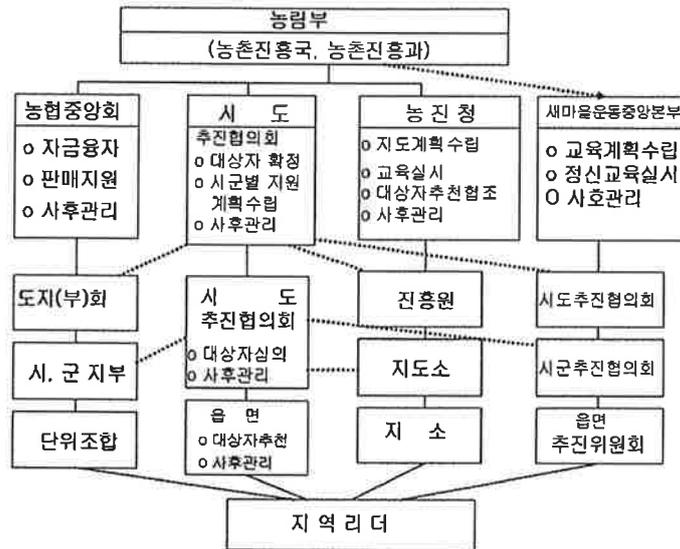
<그림 8> 지역리더의 육성방향



즉 지역리더의 육성목표는 마을진흥의 실현 및 개발을 위한 필요한 역량 및 체질을 강화하는데 있을 것이다. 이러한 원론적인 지역리더의 육성방향에 견주어 현재의 농업 혹은 지역부분에 있어서 리더의 육성 사업을 위한 추진체계를 구상해 보면 다음그림과 같이 정리할 수 있을 것이다.

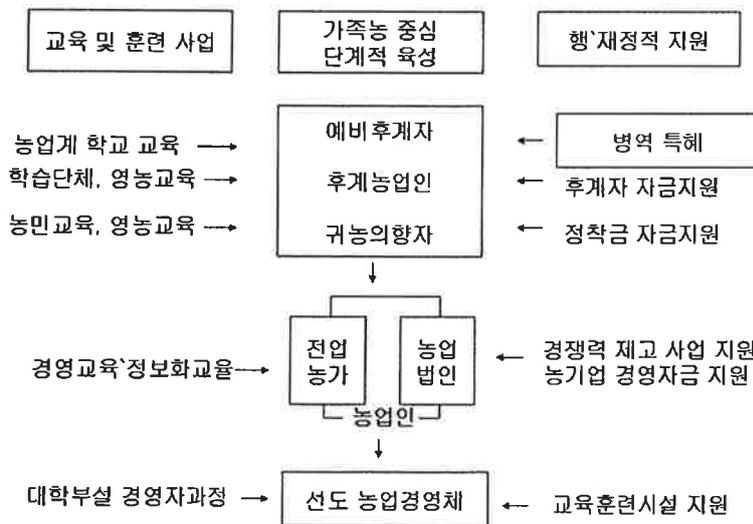
결국 농림부를 중심으로 녹색체험마을의 조직체계와 흡사한 체계를 구축할 수 밖에 없다. 이러한 육성체계를 바탕으로 정책실시를 위한 체계가 다음그림과 같이 이루어져야 한다.

<그림 9> 지역리더 육성사업의 추진체



출전 : 농민후계자 육성사업을 위한 작목별 표준영농설계, 한국농촌경제연구원, 오세익

<그림 10> 전문 리더육성 정책의 체계



출전 : 농업인 민간위탁교육 훈련의 실태와 발전방안, 한국농촌연구원 박문호

리더육성 정책의 체계에서는 귀농자나 정착자 및 토착민 모두가 쉽게 사업을 수행할 수 있는 기반을 제공해 주는 것이 무엇보다 중요하다. 그런 의미에서 교육과 행정 및 재정적 지원을 뒷받침 해주어야 한다.

여기서 교육이라고 함은 학교교육과 단체교육 등이 있을 수 있고 행정지원은 각종규제의 철폐나 도농교류를 위한 행정지원과 법률의 정비와 홍보 등이 있을 수 있고 재정적 지원은 후계자 자금지원이거나 정착금 등의 지원과 사업수행에 수반하는 자금지원 등을 들 수 있다.

## 2. 조직리더 교육(안)

### 1) 교육개요 및 목표

<표 27> 교육과정명 : ○○○ 과정(지역조직 리더 능력개발 과정)

○○○ (지역조직 리더 능력개발)과정	
대상	청년부
	장년부
	여성 및 주부
교육기간	총 6개월(농민임을 감안 온오프 혼합교육을 실시)
시행	매년 1회 선발에 의해 실시
평가 및 사후관리	매년 하반기 교육실시 후 차년도 상반기 평가 및 사후관리

교육운영은 조직리더 및 학습이 교육과정의 핵심이다.

특히 지금까지 교육에 자금지원이거나 일방적인 주입식 교육에서 탈피하여 직접학습을 체험하며 수행해 가는 실습 위주의 교육프로그램으로 지향한다.

이에는 효율적인 교육진행을 위한 Blended Learning을 추구하며 각 마을의 경영이슈 해결을 위한 Action Learning을 실시한다.

교육과정의 목표는 다음과 같다.

① 전통적, 그리고 현대적인 리더십의 개념과 이론들을 비판적으로 평가한다.

- ② 리더십 연구와 실제에 대하여 창의적이고 비판적으로 생각할 수 있는 기술을 개발한다.
- ③ 의사결정, 변화관리, 동기유발, 정책수립, 커뮤니케이션, 그리고 갈등해결 등과 같은 리더십 역량의 기본적 개념들을 학습한다.
- ④ 다양한 상황 하에서 상황변수들이 어떻게 리더십에 영향을 미치는지를 이해한다.
- ⑤ 개인과 집단을 이해하고 이끄는 데 필요한 기본적 개념들을 설명한다.
- ⑥ 리더십에 대해서 학습한 바를 구두로, 또는 문장으로 적절히 표현할 수 있는 능력을 개발한다.
- ⑦ 지역사회에 대한 이해를 증진시키고 자발적 참여의 중요성을 강조한다.

## 2) 교육구성(안)

교육구성은 아래의 표와 같이 한다.

<표 28> 교육구성안

총 교육시간 : 70일(560시간)					
분류	시간	세부내용			
오프라인 (11.8%)	80	(Pre-Workshop, 1일) 마을진흥 기대사항 과제해결 인식/공유	(1차 Workshop, 3일) 마을진흥의 경영정신 마을의 역사 액션러닝 준비 리더십진단 녹색체험마을 경영이 해도 사전조사	(2차 Workshop, 5일) 글로벌 농업/농촌이해 리더십역량 교육 비즈니스 역량교육 창의력 리더십 진단	(최종 Workshop, 1일) 과제해결 및 발표 평가회 실시
온라인 (25.7%)	140	(Pre-Online) 필수과정 2과목, 선택과정 2과목		(Post-Online) 필수과정 2과목, 선택과정 2과목	
Action Learning (62.5%)	300	(1차 과제해결) 개인별 과제해결 활동실시		(2차 과제해결) 개인별 과제해결 활동 실시	
	40	(Action Learning Workshop) 총4회 대상자 Workshop 실시 과제수행현황 및 문제해결 프로세스 공유		(조직리더 지도) 월1회 개인별 Mentoring 실시 대상자 관련 Feedback 실시	

단 필수과정과 선택과정은 아래의 John F. Kennedy 고교의 리더십 과정의 목록에서 선택한다.

<표 29> John F. Kennedy 고교의 리더십 과정 요목

리더십 기초 A

	모듈 1 : 리더십의 역사와 이론	모듈 2 : 리더십 역량
제1주	1. 리더십이란 무엇인가(과제:리더와 리더십의 정의) 2. 리더십 토론(과제:3인에 대한 멀티미디어 발표) 3. 리더사례 연구(소집단 협동학습) 4. 각 집단별 사례발표 5. 행동에 나타난 리더십 스타일	1. 리더십 역량 소개 사례: New J. F. K. 2-4. 전문가 집단 활동 집단별 New J. F. K. 5. Agent 프로젝트 할당 집단간 New J. F. K. 비교  11-12. 학급 토론: New J. F. K. 갈등관리 역할연기 소집단 발표 Change Agent에 대한 보고서 13. 강의: 역량 시험 14. 시험 15. 갈등관리 소개
제2주	6. 리더십에 대한 역사적 고찰 7. 칼라일: 왕으로서의 영웅 8. 플라톤, 아리스토텔레스, 노자 9. 간디, 듀보스 10.보고서: 사례연구 소감	
제3주	11-13. 리더십 변혁(J.M. Burns) 14-15. 리더와 추종자	
제4주	18.상황적 리더십에 대한 사례 연구 19.소집단별 사례 발표 20.시험	

	모듈 3: 리더십 상황	모듈 4: 도덕적, 윤리적 리더십
제1주	1. 성별과 리더십 소개 연구프로젝트 시작: 집단내 다양성 2-3. 논쟁 : "여성이 더 효과적인 리더다" 연구 4. 토론: 리더십에 영향을 미치는 요소들 집단별 계획 5. 리더십 결정요인으로서의 시간과 역사	1. 도덕, 윤리, 성격간의 차이 토론 2. 사례1: 소집단별로 한 개인이 직면한 도덕적 딜레마 사례 구축 3. 사례 1에 대한 학급토론 4. 자신의 보편적 인간가치( 과제: 보편적 인간가치에 대한 자신의 사례) 5. 영예학생 흉내내기
제2주		6. 영예학생 행동 계속 7. 사례 2: 소집단별로 조직내 도덕적 딜레마 사례 구축 8. 사례 2에 대한 학급토론 9. 비디오 프로젝트 할당 10. 영예학생 행동결과 토론
제3주	11.발표 : 흑인의 리더십 리더십의 문제: 조직, 지역사회	11. 박사의 7 Habits 소개 VIDEO 시험 12-13. 7 Habits 토론 18. 소집단 연구 14. 개인별 사병작성 윤리에 대한 집단 토론 15. 사유문 공유 연극활동 발표
제4주	12.발표 : 아시아계의 리더십 시민리더"의 정의 13.발표 : 라틴계의 리더십 비디오 시청 14.발표 : 이민자의 리더십 15.발표 : 여타 집단의 리더십	

리더십의 기초 B

	모듈 5: 리더십 역량	모듈 6: 개인과 집단을 리드하기
제1주	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 의사결정에 대한 학급토론</li> <li>2. 의사결정 사례 분석</li> <li>3. 의사결정 사례: 트루먼 대통령의 원자탄 사용</li> <li>4. 트루먼의 결정에 대한 학급토론</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 소개: 개인리드하기</li> <li>2-3. 영화 Cadence 시청</li> <li>4. 토론: 개인과 동기의 이해</li> <li>5. 토론: 집단상황에서의 인종과 민족의 영향</li> </ol>
제2주	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. 의사결정 과정에 대한 논술 시험</li> <li>6. 비전 구축: 비전과 꿈에 대한 학급토론</li> <li>7. 비전 구축: 킹목사의 연설</li> <li>8. 각자의 비전 작성</li> <li>9. 비전 발표</li> <li>10. "비전은 머리는 하늘 위에 있고 발은 땅에 있다"라는 문구에 대한 자기 생각발표</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. 추종자 특성 브레인 스토밍</li> <li>7. 영화 '고질라' 시청, 리더와 추종자 관할</li> <li>8. 고질라의 행동과 인간행동 비교</li> <li>9. 토론: 다양한 집단의 리더십- 개단, 팀, 이해관계 집단</li> <li>10. 리더/추종자 교류에 대한 집단활동</li> </ol>
제3주	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. 문제 해결: 아폴로 13호 커뮤니케이션과 결정적 사고</li> <li>12. 집단문제 해결: 계란낙하 실험 커뮤니케이션과 미디어: 여론에의 영향</li> <li>13-14. 계란낙하 실험</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. 소집단 활동: 역할연기</li> <li>12. 소집단 활동 계획</li> <li>13. 토론: 리더와 추종자의 역할변화</li> <li>14. 한 리더를 선택하여 리더십 기법 연구</li> <li>15. 연구 계속</li> </ol>
제4주	<ol style="list-style-type: none"> <li>15. 실험준비에 사용된 결정과정 토론</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. 다양한 집단을 위한 다양한 스타일</li> <li>17. 토론: 마키아벨리의 군주론에 나타난 리더십 스타일</li> <li>18. 과정으로서의 리더십 분석</li> <li>19. 리더와 추종자의 관계 분석</li> <li>20. 시험</li> </ol>
	모듈 7: 서비스 학습	모듈 8: 경험학습
제1주	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 서비스 개념 소개 서번트 리더십(Greenleaf) 토론</li> <li>2. 소집단별 서비스 프로젝트 선택 8-9 소집단 프로젝트 수행</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 프로젝트배정: Kennedy 교교의 과거, 현재, 미래</li> <li>2. 주제별 팀구성</li> <li>3-5 프로젝트</li> </ol>
제2주	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. 프로젝트 계획 토론: 배품으로써 얻어지는 것</li> <li>4. 의 학습기법 은 무엇인가?</li> <li>5. 경험학습의 싸이클</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>6-10. 프로젝트 프로젝트</li> </ol>
제3주	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. 네덜란드 주의 서비스 강제법 개정 소집단: 프로젝트 결과 발표</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. 프로젝트</li> </ol>
제4주	<ol style="list-style-type: none"> <li>12. 개정안 발표 프로젝트에 대한 명상</li> <li>13. 소집단 프로젝트 완료 시험</li> <li>14. 작문: 나에게 가장 많이 배운 사람</li> <li>15. 작문결과 토론</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17-18. "케네디 교교의 과거, 현재, 미래" 워터미디어 발표</li> <li>19. 보고서 제출, 과정에 대한 토론</li> <li>20. 집단 구성원(자신, 집단, 교사) 평가</li> </ol>

### 3. 육성 프로세스

<그림 11> 육성프로세스



육성을 위한 프로세스는 그림과 같이 중앙정부와 지방자치단체 등으로부터 직접신청접수 혹은 선발을 할 수 있는 위탁기관이 있어 이 기관으로부터 교육을 대신한다. 녹색체험마을 협회(가칭)가 위탁받아 교육기관에 의뢰하는 형식이 무난하다.

그리고 조합장이나 지방자치단체장 그리고 공무원 등은 일반 농업인과는 교육프로그램이나 장소, 기간 등을 다르게 접근해도 좋을 것이다. 앞의 프로그램과 프로세스는 농업인(후계자, 정착인, 귀농자)을 대상으로 가정한다.

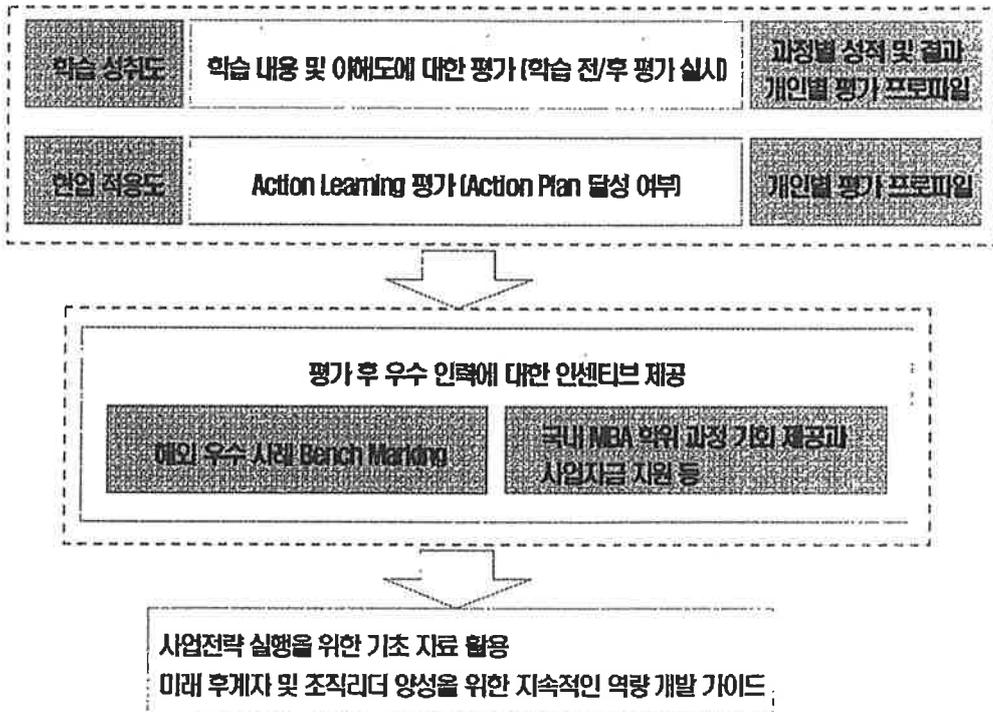
이러한 프로세스는 농업인의 농번기를 고려하여 잘 설정되어야 하며 기간 또한 6개월은 너무 많다고 생각된다. 따라서 온/오프라인 교육을 혼합하여 농번기의 에로사항을 고려해야만 하는 것이다. 현재 각 대학에서 실시되고 있고 방송통신대학에서 실시하고 있는 사이버대학은 좋은 프로그램

램을 제공할 수 있을 것으로 생각된다.

추진순서는 대상자선발 →교육준비 →교육Open →1차 Workshop →  
Online →2차 Workshop →Online →Action Learning →최종 Workshop/  
평가회 →Incentive대상 선발 형식으로 추진하면 될 것이다.

#### 4. 사후관리

<그림 12> 사후관리



교육후의 사후관리가 리더교육을 받고자 하는 의욕을 가지게 하고 녹색체험마을의 사업완성도와 성공 그리고 경영적 효율을 높이는데 크게 이바지 하리라고 보여 진다. 물론 이렇게 사후 평가를 하기 위해서는 평가Tool의 개발이 필요할 것이다. 녹색체험마을 협회(가칭)가 이러한 평가툴을 개발 하여 평가시스템을 구축한다면 시상제도 도입도 가능하며 위의 그림에서 나타낸바와 같이 평가 후 우수인력과 마을에 대한 인센티브 제공이 가능 해 질 것이다.

이러한 일련의 시스템이 잘 운용된다면 귀농자도 늘어날 것이며 황폐화되어 가는 농촌의 인력구성이 회복되는 전기를 가져올 수도 있을 것이다.

## 5. 조직리더 육성 정책방안

### 1) 지도인력의 개선

지도인력은 크게 두가지 측면에서 고려되어야 한다.

그 첫 번째가 센터나 협회(가칭)에서 선정하는 리더교육프로그램에 적합하고 우수한 강의전담자를 양성 혹은 초빙하는 문제이다. 두 번째는 기술적 현지 지도자의 육성 문제이다. 첫 번째의 경우는 각 대학이나 기타 일반 교육단체로부터 지원을 받아 선정하면 될 것이다. 두 번째는 농촌진흥청의 지방조직을 활용하거나 현지의 컨설팅조직을 육성해서 농업인들에게 상시 지원할 수 있는 시스템구축이 필요하다.

<표 30> 농업인 민간위탁교육기관의 유형별 현황, 2001

		교육기관
교육전문기관		가나안농군학교, 농협대학
일반교육단체		농업기반공사, 한국4-H본부, 도드람양돈연수원, 한국 농업경영인연합회, 전국농업기술자협회, 더불어살기생명운동본부, 전국귀농운동본부, 한국여성농업인회, 전국여성농업인회, 신지식농업인회, 농림수산정보센터, 농협, 농산물품질관리협회
환경 교육단체	생산자교육기관	자연농업협회, 유기농업협회, 정농회, 가톨릭농민회, 흙살림, 팔당생명살림연대, 한 살림 고삼농협, 우리밀살리기운동본부, 강화도환경농업농민회, 두레친환경농업연구소, 환경농업단체연합회, 환경보전자연농협회 상주환경노업협회, 풀무생협, 원주생협
	소비자교육기관	생협연대, 한국여성민우회, 야마기시즈경향실현지, 주민생협, 생협전국연합회

이때 농진청의 지방조직 전문가를 부락상주 농촌지도보수요원으로 위촉하여 일정한 보수를 주어 영농에 종사하면서 지도활동에 참여하고 조직리더 및 마을의 체험마을 운영에 도움을 주는 방안이다.

그리고 < 표 31 >의 각 단체들과 협력해서 지도자 강의자들을 육성하는 프로그램도 중요하다.

### 2) 농업계 고교 졸업생의 정착률 증대

정부에서도 농업계 고교 졸업생의 취농률 증대를 위하여 여러 가지 사업

을 펼쳐왔다. 그러나 1955년 이후 많은 정책이 추진되긴 했으나 그 효과가 미미한 실정이다. 지금 이 시기에 다시 한번 지난 정책의 평가를 통하여 사업의 효율화를 증대시키기 위한 노력을 하여야 한다. 이때 영농의향이 있고 충분한 영농교육/훈련을 받은 자에 대하여는 정착 시 지원이 따라야 한다. 기존의 부모영농을 충분히 물려받거나 충분한 규모의 농지를 확보할 수 있는 경우에는 해당되지 않으나 세계적으로 신규 취농 인력에 대한 지원은 일반적인 것이다.

### 3) 영농 정착자에 대한 각종 지원부여

#### (1) 병역 감축 혜택 검토

농업분야에도 병역혜택을 주어 공익근무 형태의 지원을 할 수 있도록 해야 할 것이다.

#### (2) 적정 농지 확보방안 유도

정부는 농가 자녀들이 영농 상속과정에서 충분한 영농여건을 갖추도록 (예: 적정한 규모의 농지를 확보하도록) 하는 방안을 마련하여야 하겠다. 상속과정에서 농지세분화를 방지하기 위하여 영농 경영주가 된 상속인이 다른 상속인의 상속 농지를 매입할 수 있도록 상속 농지 매매에 대한 조세를 감면하고 농지 구입을 위한 금융을 공급하여야 하겠다.

#### (5) 영농정착 후 자립하기까지 계속 지원

영농정착은 정착만 하였다고 다 되는 것이 아니고 초기에 경험이 부족하거나 자금, 시설의 부족, 농사지식과 기술의 부족 등으로 어려움을 겪고 이것을 극복하여야 완전한 정착이 된다고 볼 수 있다. 이런 면에서 농업계 각급학교 졸업자에 대하여는 농업계 각급학교의 추수지도 <follow-up>의 차원에서 영농 정착자에 대한 지도와 지원이 있어야 하겠다.

### 4) 기존 영농인의 자질 향상을 위한 대책

#### (1) 국내외 장단기 연수 및 견학기회 증대

영농후계자 외국연수를 시켜야 한다. 몇 개월씩 외국에 내보내 외국어도 잘 말할 수 있게 하여야겠다. 녹색체험마을 조직리더 육성 프로그램과 연계하여 리더 및 후계자 교육 차원에서 실시하여야겠다.

#### (2) 기존 농민교육기관의 프로그램 개선

청년영농인의 자질 향상을 위한 교육이 기존의 농촌지도사업에서 사회교

육기관의 교육과정 (예: 농촌지도자 중앙회, 농업기술자 협회, 각 종 생산자단체의 교육 등) 에서 강조가 되어야겠다.

(3) 사회교육 프로그램의 확대

농촌의 젊은 청년들이 영농정착 후 민주화, 지방화, 정보화, 시장경제화, 그리고 국제적으로 개방화 되는 사회 속에서 가치상실과 소외감을 갖지 않고 살아 갈 수 있도록 즉, 새로운 산업사회의 시민으로서 갖추어야 할 가치관의 확립이 필요하다. 이를 위해서 기술경제교육과 함께 문화, 역사, 정치 등에 관한 교육 강좌들이 개설 운영되도록 하여야겠다.

(4) 마을조직 리더(녹색체험마을 사업주체)의 경우 자금 지원이외에도 신분적 안정을 위한 제도적 장치가 마련되어야겠다. 예를 들면 마을 이장과 같은 형식의 정부지원 및 신분보장.

(5) 자금지원에 치중된 인력육성 지양

선정된 농업인에 대한 정책지원이 자금지원에 치중되어 이루어지고 있으며, 전문적인 기술·경영교육이 부족하고, 영농과정에서의 지속적 컨설팅 관리가 제대로 이루어지지 않고 있다. 신규후계농업인 공통교육 5일, 영농기술교육 1주일간 농업기술센터에서 시행토록 하고 있으나 형식적인 교육에 그치고 있는 실정이다. 취농창업후계농업인은 1개월간의 현장실습교육을 하도록 하고 있으나 실효성이 있는 교육을 위한 구체적 지침이 없어 교육관리가 제대로 이루어지지 못하고 있다. 이러한 부조리한 정책은 지양되고 사후 인센티브제도 도입과 같은 평가 후 실질적 경쟁력 향상을 위한 지원이 강화되어야 할 것이다.

(6) 농업계 학교교육의 농업인력 육성과 연계 강화

학교교육 체제와 사회교육 체제는 상호 간 보완적인 관계가 되어야 하나 현재 농과계 학교교육을 통한 신규 농업인력의 배출이 제대로 이루어지지 못하고 있다. 농림계 고졸 졸업자 및 농업계 졸업자의 농림어업 종사비율이 줄어들고 있다는 점이다.

농림계 고교 졸업자 중 농림어업종사자 비율은 1990년 4, 291명 (24. 4%) 에서 2000년 752명 (7. 6% 으로 19% , 2000년간 농업계학교 (전문대, 대학 포함) 를 졸업한 74, 491명 중 10. 1% 인 7, 514명만 후계농업인으로 선정되고 있다. 이러한 학교 교육과 사회교육의 연계체계 미흡은 농업계 졸업생의 영농정착을 유도할 수 있는 충분한 지원체계에 대한 근거마련에도 문제가 되고 있다. 따라서 농업계 학교교육의 농업인력 육성과 연계

강화가 필요하다.

(7) 농업인의 평생교육 체계 구축

대농민 교육기관의 농업경영인 육성 교육은 대부분 1회적인 육성훈련에 그치고 있어 농업경영자가 자신의 농업경영 수준의 발전 단계에 맞추어 지속적으로 자기능력을 개발할 수 있는 단계적이고 체계적인 교육훈련체제가 구축되지 못하고 있다.

농업기술센터의 인력감축으로 대농민 밀착 교육훈련기능도 약화되어 있고, 교육기관도 중앙, 지자체, 대학, 농업 관련 단체 등으로 분산되어 있으며, 상호 차별화되지 못하고 일반 교양수준의 교육훈련이 중복적으로 시행되고 있어 실효성 있는 교육이 이루어지지 못하고 있는 실정이다. 연 7만 명 내외의 집체교육을 하고 있으나 1인당 예산이 4만원 미만으로 일반적인 교양강좌 수준이 주를 이루고 있어 전문기술 획득에 필요한 심화교육이 불가능한 상황이며 공급자 위주의 소집교육이 주를 이루고 있어 교육생의 교육 참여 열의를 떨어뜨리고 있다.

(8) 비정규교육을 통한 농업인력 육성기관의 확충

제조업 및 서비스업의 경우 교육 수요자의 대부분이 인구 밀집지역인 도시에 거주하여 비교적 교육 여건이 좋고 향후 직장과의 연계부분도 유리하나 농업의 경우 교육 수요자의 대부분이 인구밀도가 낮은 농촌지역에 분산 거주하고 있어 효율적인 교육이 이루어지지 못하고 있으며, 농림부 및 농촌진흥청 등 국가기관에서 제공하는 농업교육 기회도 많지 않은 편이다.

이에 따라 교육기관 간 경쟁도 미비하여 교육기관의 전문성, 교육 프로그램 및 강사 수준 등 교육 제반 여건이 미흡한 상황이다. 농업단체 등에 의한 민간위탁교육이 활성화되고 있으나 교육기관간의 편차가 심하고 전문성이 결여되어 있는 실정이다. 이런 문제를 해소하여야 할 것이다.

## 제5장 제언

### 가. 녹색체험마을의 진흥정책을 클러스터 관련 농림사업과 연계지원

클러스터 선정 고시 지역에 대한 농림사업 우선 지원의 제도가 마련되고 있다. 여기에 녹색체험마을의 진흥과 지역리더 육성을 연계시킨 정책개발이 필요할 것이다. 최근 추진되고 있는 클러스터 사업과 연계 가능한 농림사업의 통합지원을 통해 클러스터 사업이 효율적으로 추진될 수 있도록 우선적으로 지원해야 한다. 그리고 클러스터 연계 농림사업의 단계적 통합지원을 하고 클러스터 선정 고시에 따라 연계 가능한 농림사업의 우선지원을 원칙으로 하되 시급히 필요로 하는 부문부터 통합지원하고 단계적으로 통합지원의 범위를 확대하는 방법으로 추진해 가야 한다.

녹색체험마을의 정책우선 순위가 지역종합개발 혹은 클러스터 구축과 관련 정책보다는 하위에 있기 때문에 이들 정책추진 내용 중에 잘 정리되어 중요한 포지션으로 자리할 수 있도록 지원되어야 할 것이다.

클러스터 연계가능 농림사업 유형으로는 일반·농특회계 사업과 종합유통센터, 농산물 산지유통센터, 농·축산물 판매촉진, 농축산물 해외시장 개척 및 기금사업(농안기금, 촉발기금, FTA이행지원기금)과 우수농산물지원, 산지유통개선, 축산물판매시설 현대화 등을 고려해 볼 수 있을 것이다.

이러한 농림사업과 잘 연계된다면 녹색체험마을의 성공적 내/외부적 요소가 유기적으로 잘 연동되어 마을의 활성화가 이루어지리라 본다.

### 나. 지역특화발전특구제도의 적극적 활용

지역농업의 활성화 정책의 성공적 추진을 위하여 2~3차 산업시설 입지지역에 대한 각종 인허가 등 규제완화 지원을 강화해야 할 것이다. 추진방법으로는 지역혁신 발전계획 수립 시 클러스터의 추진계획과 더불어 지역특구 추진계획 수립을 함께 한다.

이와 같은 정책을 보다 강화함으로써 지역 활성화 및 녹색체험의 활성화

를 위한 기반조성이 마무리 되리라고 보여 진다.

결국 지금까지 각종 정책이나 제도가 각 부처별 중복되어 지원되고 시행되어져 오고 있다. 이런 불합리를 개선하여 종합적이고 효율적으로 시행되어야 한다. 그러기 위해서는 제도와 시책의 상하위 구조가 명백해야 하고 통괄할 수 있는 법적 근거가 마련되어야 할 것이다. 농업농촌과 관련한 사업은 농림부 총괄하에 모든 제도적 정비가 이루어져야 한다.

이런 제도의 구조적 모순 이외에도 이제는 농촌과 지역의 발전에 반드시 환경영향평가가 도입되어야 할 것이다. 세계적인 추세를 보더라도 환경농업 혹은 생태농업이 아니면 농업이라는 산업자체가 존립하기 힘들어 질 가능성이 있다. 물론 지금 수준의 국민소득이 계속된다면 식량안보 차원에서만 고려되어야 하는 농업으로서 평가되어야 하겠지만 국민소득이 향상될 것이고 지속가능한 농업의 발전을 기한다면 환경농업으로 가는 것은 시대적 사명이다.

이 사명에 따르는 것이 곧 농업의 부가가치를 보장하고 틈새 시장의 공략이라는 전략과 맞물려 농촌지역의 활성화와 경제적 보장이 가능해 진다. 그런 의미에서 녹색체험마을이라고 하는 사업 또한 어디까지나 친환경농업과 자연경관 그리고 문화라고 하는 요소를 잘 활용해야 하고 그 중에서도 특히 친환경농업은 녹색체험마을의 사업부문의 생산적 기술적 요소를 내포하고 있는 것으로 가장 중요하게 다루어져야 한다.

향후 녹색체험마을의 성공을 위해서는 위의 3가지 요소와 마을 발전전략을 기획해서 이러한 것을 잘 이끌어 줄 수 있는 마을 리더가 있느냐 없느냐에 의해 좌우될 가능성이 크다. 한시라도 빨리 각 지역은 이런 마을조직의 조직리더 육성을 위해서 모두 함께 노력해야 할 것이다.

## 참고문헌

- Porter, M. E, "Clusters and The New Economics of Competition", Harvard Business Review, 1999.
- 高橋正郎, 「地域農業と自治体 農政」, 明文書房, 1975
- 志賀永一, 「地域農業の發展と生産者組織」, 農林統計協會, 1994
- 原田節也, 「農業經營發展과 計劃管理」, 農林水産省中國農業試驗場, 1990
- 農業經營計量分析研究會編, 「農業生産の計劃モデル」, 農林統計協會, 1985
- 吉田忠, 「地域農業と農業經營」, 明文書房, 1980
- 이정환, 「지역농업 발전을 위한 과제와 지역농정」 강원농수산포럼 제 1차 정기세미나 결과보고서, 2001.12
- 이정환 외, 「한국농업의 현실과 비전」, 한국농촌경제연구원 정책연구보고 p.59, 2003.8
- 유정규, 장우환, "지역농업 재편과 지자체의 역할에 관한 연구", 「농업경영·정책연구」 30(3), 2003.9
- 이규천 외, 「기초자치단체의 농정기능에 관한 연구」 한국농촌경제연구원, 연구보고 R435, 2001.12
- 서종혁 외 4인, 「지방자치시대의 농정의 발전방향」, 한국농촌경제연구원 연구보고 R338, 1995.12
- 허 덕, "대규모 기업 양돈경영의 기술·조직혁신 행동 분석", 「한국축산경영학회지」 11(1), 1995.12
- 김정호, "지역농업클러스터의 추진방향", 「한국농업정책학회 2004 심포지움 발표자료」, 2004. 6
- 농림부, 「농업·농촌 종합대책」, 2004. 2. 23
- 농림부, 「지역농업클러스터 발전방안」 2004. 5. 4
- 이석희, "대구·경북지역 전략산업 중심의 클러스터 형성과 육성방안", 「대은경제리뷰」 2003.9-10월호, 2003.9
- 김군수 외 2인, 「경기도 전략산업 클러스터 육성방안」, 경기개발연구원, 2002.12

- 최상석, 「우리나라 산업클러스터 형성과 지역산업발전에 관한 연구」  
금호엔지니어링 건설기술연구소, 2003.5
- 산업자원부, 「산업클러스터 활성화 정책 추진」, 2002.12