

사례로 보는
색깔있는
마을만들기

[표준공동교재 심화]



목차

발간사 / 들어가기	004
이 책의 흐름	006
이 책의 구성	008
함께하는 우리 농어촌 운동의 이해	010

1장

농어촌 마을에는 숨어있는 자원 이 많습니다. 함께 알아볼까요?	단원 1 농어촌 마을자원 새롭게 이해하기	016
	단원 2 농어촌 마을자원 찾기	026
	단원 3 농어촌 마을자원 관리하기	040

2장

우리 마을 색깔에 맞는 계획 을 세워볼까요?	단원 1 마을의 미래 꿈꾸기	050
	단원 2 실천전략 만들기	062
	단원 3 함께 할 사람들 모으기	076

함께 만드는 생감있는 우리농어촌
대한민국이 행복해집니다.

3장

마을에서 어떤 일을 함께 실행 할 수 있을까요?	단원 1 잘 팔리는 마을상품 만들기	090
	단원 2 아름다운 우리마을 가꾸기	100
	단원 3 탄탄한 마을법인 만들기	114

4장

주민들의 참여 를 높이기 위한 방법은 무엇이 있을까요?	단원 1 마을 갈등 관리하기	124
	단원 2 합리적으로 회의하기	132
	단원 3 성공하는 마을의 리더 되기	142

5장

지속 적인 운영을 위한 활동은 무엇이 있을까요?	단원 1 마을을 효과적으로 알리기	152
	단원 2 주민들의 축제 만들기	164
	단원 3 마을 후원자와 협력하기	176

들어가기

글로벌 시장 개방, 지속되는 노령화로 우리 농어촌은 침체되어 있습니다. 더 이상 외부 환경에 휘둘리지 않도록, 스스로 일어날 수 있는 힘을 기르고, 자생적 발전 방법을 모색해야 할 때입니다.

‘함께하는 우리 농어촌 운동’은 도시민과 농어촌 지역주민들의 교류·협력을 통해 상호 발전을 목적으로 하고 있습니다. 특히 ‘색깔있는 마을 만들기’는 우리 농어촌이 지닌 유·무형의 잠재적 자원을 발굴하고, 이를 특성화·사업화·산업화 하여 우리 농어촌의 활력을 불어 넣기 위한 주요 추진과제입니다.

이 책은 농어촌 마을에서 주민들 스스로 새로운 일을 시작하고자 할 때 단계별로 알아두어야 할 내용들에 대해 구체적인 사례와 함께 설명해 두었습니다.

우선, 우리 농어촌 마을에 있는 숨어있는 자원을 발굴하는 방법에 대해 알아보았습니다. 다른 마을과 차별화된 우리 마을만의 자원을 발굴·분석하고, 그 가치를 확대할 수 있는 방안은 무엇일까요?

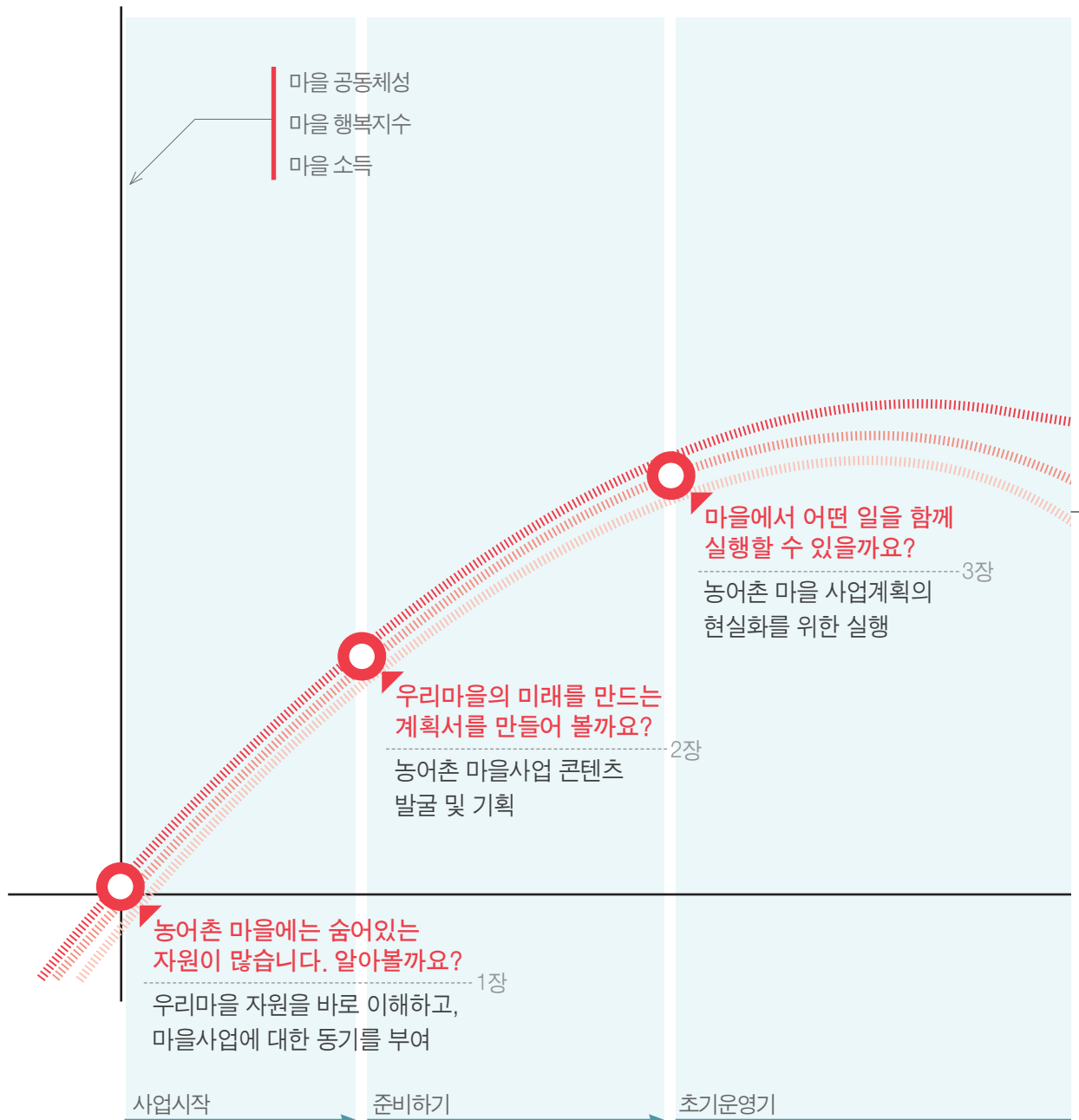
다음으로는 그 자원을 활용한 사업의 계획 수립·운영·관리 등에 대해 알아보았습니다. 자원을 발굴하는 것만큼이나 중요한 것은, ‘그 자원을 어떻게 활용할 것인가’입니다. 함께 사업을 실행하기 위해서 무엇을 해야 하는지, 마을 공동체 사업의 구체적인 실행 전략을 만드는 방법과 조직을 꾸리는 방법에 대해 알아보고, 잘 팔리는 마을 상품 만들기, 아름다운 우리 마을 가꾸기, 탄탄한 마을 법인 만들기 등의 구체적인 사례를 살펴보았습니다.

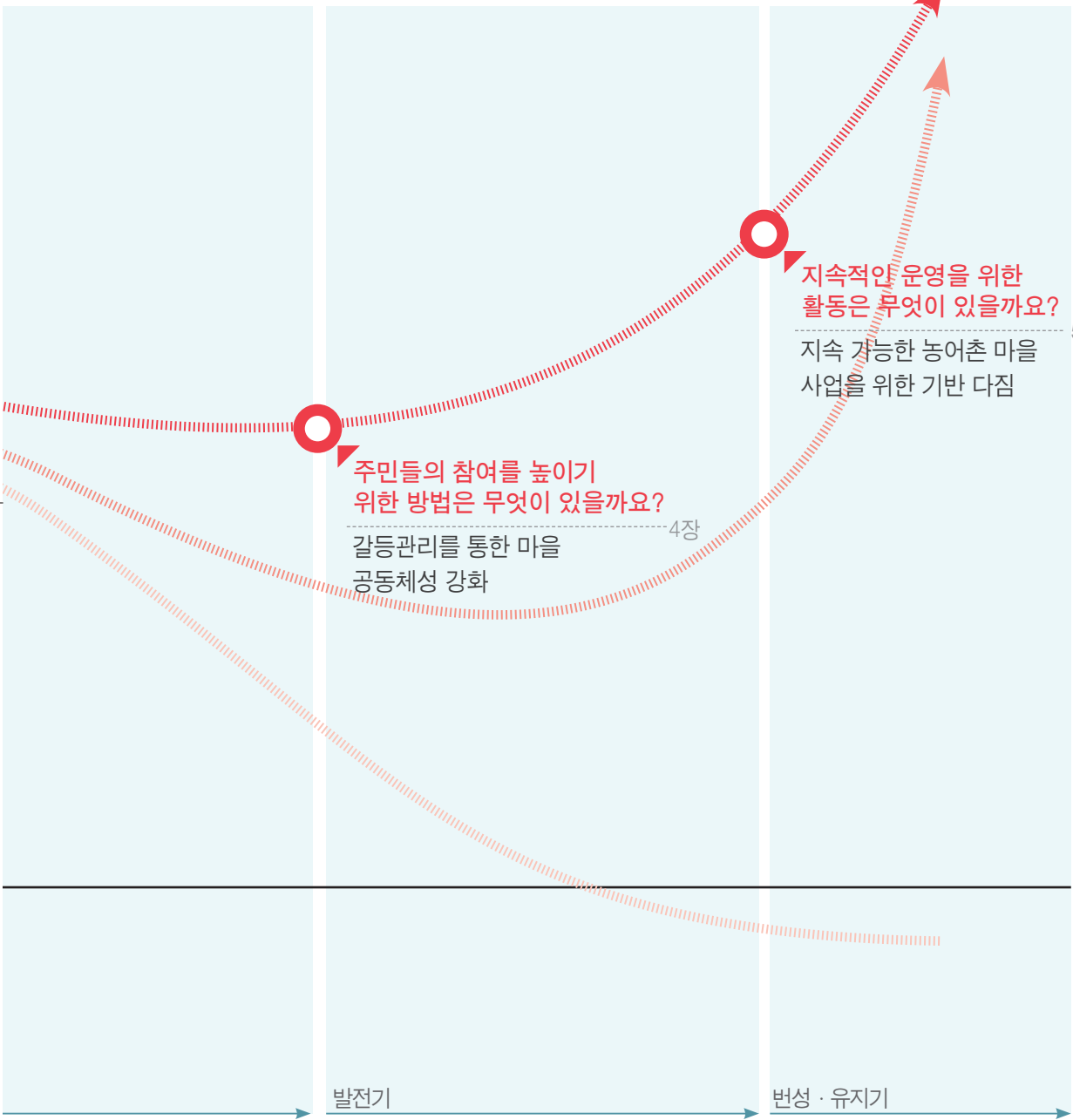
마지막으로 마을 사업을 진행하면서 겪게 되는 갈등 관리법, 합리적인 회의 방법, 성공하는 마을 리더가 되기 위해 필요한 자질에 대해 알아보았습니다. 마을사업은 구성원 모두가 적극적으로 참여하고 화합할 때 성공할 수 있습니다. 또한, 일회성 마을사업이 아닌 지속적 사업 운영을 위해 어떻게 하면 마을을 효과적으로 알릴 수 있는지를 지역주민 축제 만들기, 마을 후원자와 협력하기 등을 통해 알아보았습니다.

이 책에서 하나하나의 마을별로 맞춤형 답안을 알려드리지는 못하지만, 여러분의 새로운 도전에 힘이 되었으면 합니다. 더불어 책에서 다루지 못한 나머지 부분은 주민들이 공부하시고, 도전하시면서 찾아가야 할 숙제로 남겨둡니다.

농림수산식품부 농어촌정책국장 정 황 근

이 책의 흐름





이 책의 구성

「사례로 보는 색깔있는 마을 만들기」는 5개의 장으로 구성되어 색깔있는 마을 조성 단계에 따른 실행과제를 안내하고, 각 장은 다시 단원으로 나뉘어 세부정보를 전달한다.

5개의 대표 '장'으로 구성한다.

각 장은 주제에 따라 세부단원으로 구성한다.

단원의 학습목표를 알려준다.

단원의 학습 내용을 담은 국내외 사례를 들려준다.

단원에서 전달하고자 하는 핵심 이론을 서술하여 보여준다.

2장

우리 마을 색깔에 맞는 계획을 세워볼까요?

정문하는 마을공동체사업을 위해서는 어떤 준비가 필요할까요?
모든 주민들이 생각을 모아 우리마을사업을 기획하고 운영하는 방법을 알아봅시다.

01. 마을의 미래 꿈꾸기
02. 실천안 만들기
03. 함께 할 사람들 모으기

01* 마을의 미래 꿈꾸기

본 단원에서는 마을공동체사업의 필요성을 설명하고, 마을공동체사업의 목적과 방향을 설정하는 방법을 소개한다. 또한 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인을 소개한다.

▶ **단원 학습목표**
1. 마을공동체사업의 필요성을 설명하고, 마을공동체사업의 목적과 방향을 설정하는 방법을 소개한다.
2. 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인을 소개한다.

▶ **학습 내용**
1. 마을공동체사업의 필요성
2. 마을공동체사업의 목적과 방향 설정
3. 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인

▶ **사례 소개**
1. 서울특별시 강남구 신사동 마을공동체사업
2. 서울특별시 강남구 신사동 마을공동체사업

▶ **핵심 이론**
1. 마을공동체사업의 필요성
2. 마을공동체사업의 목적과 방향 설정
3. 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인

02* 마을의 현재와 미래

본 단원에서는 마을공동체사업의 필요성을 설명하고, 마을공동체사업의 목적과 방향을 설정하는 방법을 소개한다. 또한 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인을 소개한다.

▶ **단원 학습목표**
1. 마을공동체사업의 필요성을 설명하고, 마을공동체사업의 목적과 방향을 설정하는 방법을 소개한다.
2. 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인을 소개한다.

▶ **학습 내용**
1. 마을공동체사업의 필요성
2. 마을공동체사업의 목적과 방향 설정
3. 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인

▶ **사례 소개**
1. 서울특별시 강남구 신사동 마을공동체사업
2. 서울특별시 강남구 신사동 마을공동체사업

▶ **핵심 이론**
1. 마을공동체사업의 필요성
2. 마을공동체사업의 목적과 방향 설정
3. 마을공동체사업의 추진 단계와 성공 요인

함께하는 우리 농어촌 운동의 이해

왜 지금, '함께하는 우리 농어촌 운동'이 필요할까요?

침체되어 가는 우리 농어촌에 대한 걱정이 많습니다. 우리 농어촌의 문제점은 무엇일까요? 우리 농어촌을 살리기 위해서는 어떤 것들이 필요할까요? 농어촌도 도시와의 관계나, 소득 기회 등 주변 여건이 다양하므로 단정적으로 말하기는 어렵지만, 우리 농어촌의 공통적인 문제점으로 두 가지를 꼽을 수 있습니다.

우선, 농어촌의 지속적인 인구 감소와 심각한 고령화입니다. 젊은 인력이 적기 때문에 생산적인 일에 종사할 인력이 부족합니다. 최근 농어촌에서는 '일자리 찾기'보다 '일꾼 찾기'가 더 어려운 상황입니다. 도시에 비해 상대적으로 불편한 거주 환경도 문제입니다. 농어촌은 교육, 문화, 의료, 복지 등 삶의 질과 관련된 다양한 측면에서 도시에 비해 낙후되어 있습니다. 대다수의 사람들이 농어촌 거주를 꺼리는 이유이기도 합니다.

그러나 우리 농어촌의 미래가 그리 어둡기만 한 것은 아닙니다.

국민 여가, 문화 공간 확대의 필요성이 대두됨에 따라 농어촌 체험관광 등 농어촌 방문객이 꾸준히 증가하고 있습니다. 교통, 통신 기술의 비약적인 발전과 그 간 꾸준한 농어촌에 대한 투자 등에 힘입어 생활여건도 점차 개선되고 있습니다.

근래에는 농어촌 지역의 상대적으로 낮은 생활비, 쾌적한 환경 등으로 농어촌이 712만 베이비 부머 세대의 새로운 삶의 터전으로 부각되고 있습니다. 매년 귀농·귀촌 인구도 꾸준히 증가하는 추세입니다. 연구에 따르면 농어촌은 도시지역에 비해 새로운 일자리 창출이 수월하다고 합니다. 실제로도 농어업·유통·가공·서비스업 등 1,2,3차 사업이 융·복합화 되는 사례가 늘고 있으며, 이에 따른 다양한 일자리가 창출되고 있습니다.

농림수산식품부에서는 농어촌의 어려움을 극복하고, 활력을 높여 모든 국민이 만족하는 농어촌을 조성하고자 '함께하는 우리 농어촌 운동'을 추진하고 있습니다.

우리 농어촌 살리기, 아직 늦지 않았습시다!



‘함께하는 우리 농어촌 운동’은 무엇일까요?

함께하는 우리 농어촌 운동은 농어촌 마을이 가지고 있는 저마다의 특성을 최대한 살리고 발전시켜, 농어촌을 지역민과 도시민이 함께하는 미래의 공간으로 조성하기 위한 범국민 실천운동이자 종합 정책입니다.

첫째, _____

색깔있는 마을을
1만개 육성하는 것입니다.

농수산물, 경관, 유통·가공, 전통·문화, 생활기반 등 마을이 지닌 유·무형의 자원을 찾아내고, 최대한 활용하여 농어촌 마을의 경제적·사회적 활력을 높이고자 합니다. 이를 통하여 농어촌 마을에 일자리를 찾아내고 소득을 높일 수 있습니다.

둘째, _____

농어촌 핵심 주체를
양성하는 것입니다.

마을발전을 위해서는 마을자원을 이해하고, 마을발전과제를 발굴할 수 있으며, 이를 통해 주민들을 이끌어 나갈 핵심주체가 필요합니다. 색깔있는 마을 육성에 필요한 핵심주체 양성을 위해 수요자 중심의 교육체계 마련 등을 추진하고 있습니다.

셋째, _____

농어촌 마을협의체 및
현장포럼을 구성·운영
하는 것입니다.

색깔있는 마을을 만들어가기 위해서는 마을 구성원 전체의 이해와 협력이 필요합니다. 우선, 마을주민의 뜻을 모으고, 마을발전을 위해 상호 협력할 수 있는 마을협의체를 구성하여야 합니다. 이 마을협의체를 중심으로 현장포럼을 추진하여 전문가, 현장활동가, 공무원 등과 함께 마을발전과제를 발굴할 수 있습니다.

넷째, _____

도시와 농어촌간
상생기반을
구축하는 것입니다.

농어촌 주민들에게는 필요한 인적자원을 지원받을 수 있는 기회를 제공하고, 도시민에게는 농어촌에 대한 이해의 기회를 제공하기 위해 농어촌 재능기부를 추진하고 있습니다. 더불어 1사1촌 운동 활성화 등을 통해 농어촌과 도시의 연계를 제고하는 도·농 연대를 강화하고자 합니다.



색깔있는 마을이란 무엇인가?

색깔있는 마을은 농어촌 마을이 지닌 다양한 유·무형의 자원을 활용하여 마을의 경제적·사회적 활력을 높이는 마을입니다. 즉, 마을의 자원을 활용하여 새로운 일자리를 만들고, 소득을 증대하는 등 경제적 활력 뿐만 아니라 복지, 문화수준 향상 등 주민들의 삶의 질을 제고하기 위한 활동을 하는 모든 마을을 포함합니다.

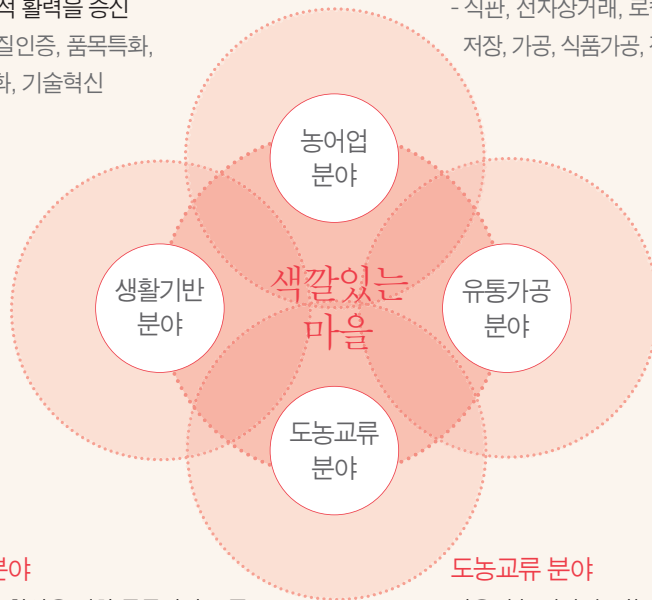
마을의 색깔은 농어업 생산, 유통가공에서 도·농교류, 농어촌 개발 및 생활여건개선에 이르기까지 농어촌 주민의 삶의 질 향상을 위한 모든 형태의 마을 발전 요소를 포괄합니다.

농어업 분야

마을에서 생산되는 농수산물을 활용하거나 새로운 품목을 도입하여 농어업적 활력을 증진
- 유기농, 품질인증, 품목특화, 품목 다각화, 기술혁신

유통가공 분야

농수산물 유통과 가공을 통해 부가 가치 증진
- 직판, 전자상거래, 로컬푸드, 저장, 가공, 식품가공, 전통식품



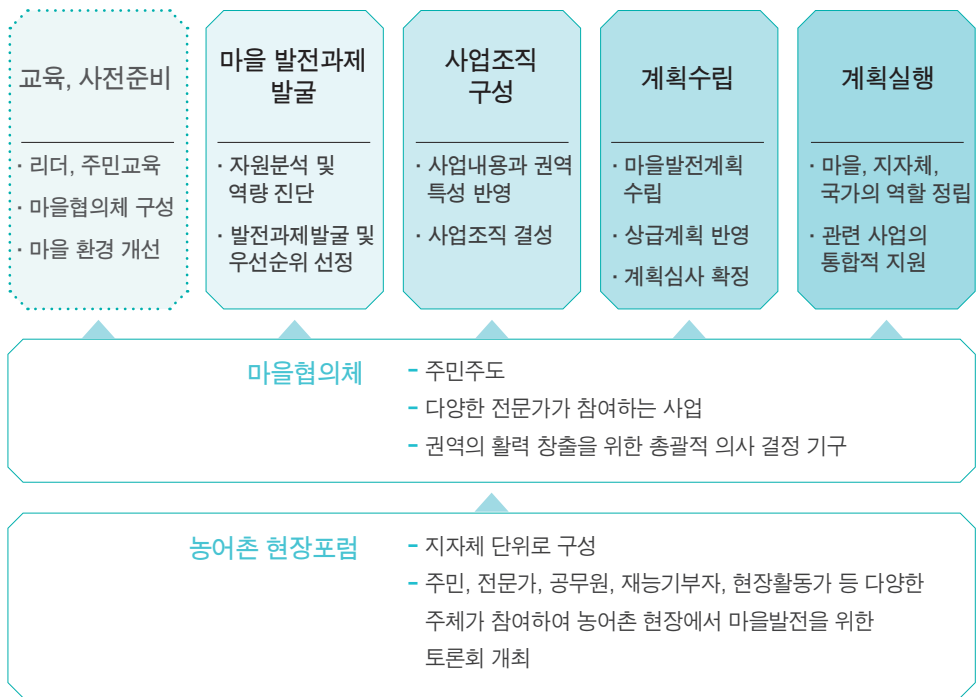
생활기반 분야

주민 삶의 질 향상을 위한 공공서비스 등 기초여건 개선
- 마을개발, 인프라, 청정에너지, 주말주택, 복지 서비스, 장수촌, 예술인촌, 생태환경 보전

도농교류 분야

마을의 농업자원, 비농업자원(경관, 전통)을 활용하여 도시민을 유치하여 농외소득 증진
- 캠핑, 민박, 치유, 레포츠, 경관, 체험, 농어촌 유학(체류), 1사1촌, 주말농장

색깔있는 마을 조성은 마을 주민이 주도하고 다양한 전문가가 참여하여 마을발전계획을 수립하여 단계적으로 실행합니다.



• 색깔있는 마을 조성 체계 •

함께하는 우리 농어촌 운동 www.woorichon.kr

- 운동의 배경, 추진체계 및 핵심과제에 대한 내용 소개
- 색깔있는 마을 우수사례 소개, 각종 마을 사업에 대한 정보 제공

스마일 재능뱅크 홈페이지 www.smilebank.kr

- 핵심 재능기부단 및 콜센터 운영
- 재능기부자 및 재능수요 마을 지원을 위한 정보 제공 및 활동상황 소개
- 재능뱅크 홈페이지에 회원가입 후 보유 재능과 기부 희망지역, 기부가능 횟수 등을 기재

1장

농어촌 마을에는
숨어있는 자원이
많습니다.
함께 알아볼까요?

색깔있는 마을은 나, 우리, 마을에 주의를 기울이는
관심과 지혜에서 부터 시작됩니다.

마을자원을 바로 이해하고 마을 공동체 사업에
동력이 될 수 있는 우리마을의 자원을 함께 찾아봅시다.

01. 농어촌 마을 자원 새롭게 이해하기
02. 농어촌 마을 자원찾기
03. 농어촌 마을 자원 관리하기

01

* 농어촌 마을자원 새롭게 이해하기



*

“장자” ‘인간세’ 편에 이런 구절이 있다. 人皆知有用之用, 而莫知無用之用. 사람들은 모두들 쓸모 있는 것의 쓸모는 잘 알지만, 쓸모없는 것의 쓸모에 대해서는 모른다는 뜻이다.

2천 3백 년 전에 쓰여진 저 글속의 ‘유용(有用)’을 건물, 다리와 그밖에 보이는 자원, 즉 유형자원이라 하고, ‘무용(無用)’을 마을의 역사, 문화, 전통, 사람에 관한 것 등으로 무형자원이라 하자. 지금도 농어촌에서는 건물, 도로, 다리에 수백억 원을 쏟아 붓고도 도시민들의 방문이 없어 투자에 대한 수익을 못내는 곳들이 숱하다. 왜 그럴까? 바로 ‘무용(無用)’하다고 생각한 것들 즉, 농어촌의 무형자원에 무관심했기 때문이었다. **마을 공동체 사업이 소기의 성과를 이루기 위해서는 유형자원 뿐만 아니라 무형자원의 활용 또한 함께 어우러져 활용되어야 한다.** 즉 색깔있는 마을로서 위용을 나타내기 위해서는 반드시 유·무형의 마을자원을 바로 이해하고 발굴·분석·활용하는 노력이 필요하다.

이 단원에서는 농어촌 마을자원을 새롭게 이해하고 우리 마을이 가지고 있는 자원을 새로운 시각으로 볼 수 있는 방법을 배워보자.



옛 이야기로 새롭게 거듭난 평창 소도독놈마을

이 마을은 이승복기념관에서 차를 타고 이동하면 5분 거리에 있다. 원래 마을의 별칭은 直洞(직동)마을이었다. 마을의 이름을 소도독놈마을로 바꾸고, 그 이름에 걸맞는 체험 프로그램 등이 선보이면서 많은 부분에서 변화를 맞게 된다. 소도독놈마을이 마을자원을 어떻게 발굴, 활용했는지에 대한 과정을 살펴보자.

하진부2리, 직동마을에는 산들이 많아서 골짜기가 다른 마을보다 많다. 이 마을은 골짜기의 이름을 지어 불렀는데, 새가 많으면 새골, 쥐가 많으면 쥐골과 같은 식으로 소박하고 단순한 이름들이었다. 그런데 마을의 골짜기 중에서 유독 사람들의 이름을 끌 수 있는 독특한 이름이 하나 있었는데, 그 이름이 바로 소도독놈골이었다.



그러면 이런 재미난 이름이 왜 생겨났을까? 그 이유를 찾아가는 과정이 바로 마을 자원의 발굴과 분석이라는 점에서 우리에게 많은 것들을 시사한다. 직동마을은 예부터 주변 지역에 갈 때 반드시 거쳐 가야 하는 일종의 길목이었다고 한다. 우리가 익히 알고 있는 산적들은 바로 이 길목에서 사람을 해치거나 재물을 빼앗는 일을 했다. 해적이 바다에서 활동한 반면, 산적은 바로 이 길목에서 활동한 것이다. 그런데 이 무서운 산적들이 곤궁해질 수 밖에 없는 시기가 바로 춘궁기이다. 왜냐하면 길목을 아무리 장악하고 있더라도 사람과 재물의 이동이 없다면 가로챌 수 있는 것이 없었기 때문이다. 그래서 춘궁기가 되면 산적들은 주변 마을들을 약탈하기 시작했는데, 직동마을이 그 약탈 대상 마을들 중의 하나였다. 산적들이 마을 사람들의 자산 중에서 가장 탐냈던 것은 소였다. 소는 버릴 것 하나 없고, 돈으로 쉽게 바꿀 수 있었기 때문이다. 직동마을에서 소를 약탈한 산적들은 바로 소도독놈골, 즉, 그들의 아지트로 소를 끌고 들어갔다. 그래서 이 마을에서는 어린 아이들에게 다른 골짜기는 몰라도 저 소도독놈골에는 얼씬거리면 안 된다고 어려서부터 가르쳐왔다고 한다.

이러한 마을 골짜기의 이름에 얽힌 내용(마을자원)에 착안해 마을이름을 소도독놈마을로 바꿨는데, 그 과정에서 마을 어르신들의 강력한 반대에 직면하게 된다. 마을 어르신들은 직동마을을 소도독놈마을로 바꾸는 것이 경솔하고 방정맞은 짓이라고 일축하셨다. 이러한 이름을 고안하고 제안하는 이들이 마을 홍보 측면에서 도시민들의 머릿속에 쉽게 마을을 알릴 수 있고 강한 인상을 가지게 할 수 있다고 아무리 설명해도 전혀 이해를 안하려고 했다. 그래서 소도독놈 마을이라는 이름 앞에 핵심적인 카피(copy)문구를 붙여 보았다. **“도시민의 마음을 빼앗아가는, 평창 소도독놈마을”** 이렇게 하고 나서야 마을 어르신들의 만장일치로 순조롭게 마을 이름을 바꾸게 되었다.

그 이후에는 마을 이름에 걸맞게 체험프로그램들을 만들기 시작했다. 마을이름 따로 체험프로그램 따로 라면 마을 이름을 바꾼 효과는 별로 없었을 것이다. 산적이 먹던 음식을 먹어보는 ‘산적 음식체험’, 산적이 살던 주거지를 경험해 보는 ‘산적 소굴체험’, 산적들과

신나게 싸워보는 ‘산적서바이벌체험’, 그리고 ‘산적마을 전통혼례체험’ 등이 이루어졌다. 이렇게 마을 이름 하나를 마을자원의 발굴과 분석 차원에서 정성껏 짓게 되면 예상치 않았던 후속 아이디어들이 자연스럽게 쏟아져 나오게 된다.



마을에서 생산하고 만들어 더 특별한 귀네미마을의 음식

귀네미마을의 별칭인 배추고도(高道)는 당시 인기 높았던 다큐멘터리 제목인 차마고도(茶馬古道)에서 착안해 한국방송공사의 1박2일이라는 프로그램의 PD가 지어준 이름이다. 이러한 별칭이 붙여질 만큼 귀네미는 고랭지 배추가 유명한 곳으로 드넓게 펼쳐진 배추밭이 장관이다. 이 마을의 대표 농산물과 연계하여 음식이름을 새롭게 변경한 사례를 소개한다. 농어촌의 음식이름은 흔히 도시의 유사한 음식의 메뉴명을 그냥 따라하는 경우가 많은데, 이는 지역음식의 특화라는 측면에서 바람직하지 않다. 설사 비슷한 요리법으로 비슷한 맛을 내는 음식이라 할지라도, 내가 손수 농사짓고 기른 곡식과 고기로 음식을 만들었다면 무엇인가 특별함이 존재하고 그것을 이름으로 드러냄으로써 그 음식의 부가가치가 높아지는 것이다.

이런 면을 충분히 고려한 배추고도 태백 귀네미마을의 음식이름 변경은 아래와 같이 진행되었다. 우선, 산나물 관련 특별식의 이름을 “산토랑”이라는 브랜드명으로 만들어 변경했다. 산토랑(山土廊)은 ‘한국의 산촌 마을집’을 뜻하는 것으로, 자연에서 난 식재료를 가지고 몸에 좋은 음식을 만들었음을 자연스럽게 떠올리게 한다. 그래서 이렇게 바꿨다. 산나물전골을 “산토랑(山土廊)나물전골”로, 산나물잡채를 “산토랑(山土廊)나물잡채”로 그리고 산나물전(장떡 및 일반전)을 “산토랑(山土廊)나물찌지미”(‘찌지미’는 ‘전’의 강원 사투리)로 바꾼 것이다.

둘째, 배추고도 귀네미의 대표 농산물인 배추를 주재료로 하는 음식이다. 배추샐러드, 배추전골, 배추보쌈을 합해 “굴참배차삼합”으로 이름지었다. 굴참배차삼합은 귀네미마을 특산물인 고소하고 시원한 배추와 뜨끈한 국물, 돼지고기가 어우러져 포만감을 느낄 수 있는 알짜배기 음식이다. 마을의 어른이었던 신(辛)씨 할아버지가 하늘에서 내려 보낸 굴참나무가 보살핀 배추라 하여 ‘굴참배차’라고 한다. 배차는 배추의 강원도 사투리다.

그 외의 음식이름 변경 사례로, 시래기생선조림(고등어, 도루묵, 쫄치)을 “어머이시래기생선조림”으로 했다. 싱싱한 무청을 정성스레 잘 말린 시래기로 생선조림을 한 것으로 ‘어머이’는 어머니의 강원도 사투리다. 강원도 산골 어머니들의 투박한 손맛이 담긴 시래기 생선조림은 시원하고 깔끔한 국물 맛이 일품이다. 또, 묵은지김치찜(돼지고기 삼겹살/갈비,

고등어/꽂치)은 “장포가리집치짬”으로 이름지었다. ‘장포가리’는 ‘장독대’의 강원도 사투리다. 귀네미에서는 장독을 땅 속에 파묻어 계절에 상관없이 사시사철 싱싱하고 아삭한 맛이 살아 있는 김치를 먹을 수가 있다.

끝으로, 갓김치만두국은 “산향(山香)갓김치만두국”으로 변경했다. 산의 향긋함이 묻어 나는 갓김치로 만든 만두국이다. 만두 속을 가득 채운 갓김치는 먹다보면 국물에도 어우러져 얼큰한 맛을 내며, ‘맨두’는 ‘만두’의 강원도 사투리다.

농어촌 자원의 개념과 유형

농어촌 자원은 농어촌의 자연, 역사, 풍토 등을 기반으로 하여 농어촌다움과 어메니티를 지각하게 하는 구성요소를 의미한다. 다시 말해 지역 주민의 삶의 질을 높이고 농어촌의 다원적 기능을 실현하는데, 그리고 나아가 주민들의 자긍심을 높이는 데 바탕이 될 수 있는 자원이다.

농어촌 자원의 분류는 학자에 따라 다르다. 예를 들면 자연자원, 문화자원, 사회 자원으로 분류하기도 하고, 자연자원, 역사·문화자원, 경제자원, 공동체활동자원으로 분류하기도 한다. 색깔있는 마을 만들기를 위한 자원조사에서는 마을의 자연자원, 경제자원, 역사·문화자원, 공동체자원, 마을 주변 연계자원으로 농어촌 자원을 분류하고 있다.

1 | 마을의 경제자원은 농산물, 임산물, 축산물, 수산물 등 농어업 생산자원 및 특산물 자원과 농어업 관련 시설, 관광·휴양 시설 등 경제적 부가가치를 생산할 수 있는 인프라시설을 포함한다.

2 | 마을의 역사·경관자원은 오랜 역사 속에 이루어져 지역문화의 정체성을 나타내고, 지역 개성을 재창조시키는 중요한 요소로서 전통적 생활양식과 자연경관을 포함한다. 자원의 실체의 유무에 따라 눈에 보이는 자원인 유형 역사·문화자원과 눈에 보이지 않는 무형 역사·문화자원으로 구분한다.

3 | 마을의 공동체자원은 지역 주민의 삶의 질 보장을 위한 생활, 의료, 교육시설 등 기초 생활인프라와 마을조직 및 공동체활동을 포함한다.

4 | 마을주변 연계자원은 마을이 보유한 농어촌 자원과 연계하여 그 효과를 상승시킬 수 있는 마을내외 주변의 자원으로 마을과 20km내에 위치한 자원을 포함한다.

◇ 농어촌 자원의 분류

구 분		주 요 내 용
A. 마을의 자연자원		
기후 · 토양자원		해발고도, 기후, 대기, 토양, 암석 등
광물자원		지수정, 대리석, 수석, 보석 등 희귀 석재, 백토, 점토, 고령토, 머드 등
수자원		하천, 저수지, 소류지, 폭포, 약수터, 온천, 지하수, 우물 등
동물 · 식물자원		포유류, 조류, 어류, 양서파충류, 곤충, 무척추동물, 희귀동물, 특이품종, 천연기념물 등 보호동물 등 야생약초, 금강송, 고유식물품종, 보호수, 천연기념물 등
자연경관자원		해수욕장, 섬, 동굴, 바위, 하천, 초원, 철새도래지, 갈대, 습지, 논지, 하천의 흐름, 하천변수림, 구릉지 등 산, 노거수(풍치목, 정자목, 당산목 등), 가로수, 방풍림, 산림, 마을 숲, 습지, 동 · 식물 군락지 등
B. 마을의 경제자원(1)		
농 · 림 · 축 · 수산물		가능한 모든 농림축산물을 소개하되 주요품목, 특이품목, 특용작물, 약용작물, 수출품목, 특화품목, 체험 · 관광 관련 품목 등 자원가치가 높은 품목 중심으로 기술
음식 및 식품		고유의 음식, 특별한 음식 · 식품, 인기 음식 · 식품, 제조 또는 조리방법, 조리도구 등
C. 마을의 경제자원(2)		
특산물자원		죽제품, 목제품, 석제품, 생활용품, 장신구 등
시 설 자 원	농어업 관련 시설	목장, 양식장, 물레방아, 저장고, 창고, 집하장, 작업장, 판매장, 정미소, 가공공장 등
	관광 · 휴양시설	펜션, 민박, 관광농원, 체험장, 휴양시설, 호텔, 여관 등 관광 · 숙박시설 향토맛집, 유명식당 등 먹거리 시설 기타 산책로, 등산로 등
	산업시설, 기타	폐광, 폐철도, 농공단지, 채석장, 일반 제조공장, 창고 등
D. 마을의 역사 · 문화자원		
유형 역사 문화자원		국보, 보물, 지방문화재, 향토문화재 등 문화재 전통주택, 고택, 고가구, 정자, 서원, 서당, 사찰, 성당, 제각, 제실, 사당, 향교, 성황당 등 건축물 고인돌, 돌무덤, 비석, 장승, 솟대, 기념물, 봉화대, 봉수대, 성곽, 빨래터, 유명 묘지, 유적지, 역사적인 교각, 의미 있는 길, 공예품, 물레방아, 염전, 재래시장, 5일장 등
무형 역사문화자원		마을역사 · 유래, 고유 이야기, 전설, 설화, 민요, 농악, 구전가요, 축제, 놀이, 두레, 향약, 계, 씨족행사, 중요행사 등
인적자원		화가, 도예가, 요리가, 이야기 · 노래 달인, 마을리더 등 특수재능보유자, 무형문화재, 마을 출신 주요인물 등
농업경관, 주거경관 및 문화경관자원		다락논, 농경지배치, 마을배치, 건축미, 주거지 스카이라인, 저수지, 저류지, 방조제 등

E. 마을의 공동체자원	
교육시설	도서관, 놀이방 · 유아원, 유치원, 초등학교, 중학교, 고등학교, 대학교, 폐교 등
복지 · 의료시설	복지회관, 마을회관, 노인정, 건강관리실, 보건소, 개인병원, 한의원, 종합병원 등
문화여가시설	영화관, 복지문화센터, 체육관, 실내체육관, 소공원, 체육공원, 어린이놀이터, 정자, 마을쉼터, 수영장, 운동장, 정보센터, 종합복지관 등
마을조직 및 공동체활동	발전위원회, 마을협의회, 영농법인 등 마을의 조직 활동 세시풍속, 씨족행사, 마을축제, 환경정화, 마을가꾸기, 마을브랜드 개발 등 공동체활동 1사1촌, 1교1촌, 농어촌유학 등 외부 연계활동
F. 마을주변(마을로부터 20km 이내) 연계자원	
역사문화자원	사찰, 비석, 명인, 가마, 종교유적지, 역사유적지 기타 국보, 보물, 지방문화재 등을 나열하고 특징을 묘사
숙박	호텔, 모텔, 리조트, 콘도미니엄, 펜션, 캠핑장, 민박지 등
스포츠 · 오락	낚시장, 리프팅, 유격장, 스킨스쿠버, 요트, 골프장, 스키장, 승마장, 리프팅 등 카지노, 기타 오락장
휴양문화	미술관, 박물관, 해수욕장, 온천장, 수족관, 동물원, 식물원, 동굴, 걷기코스 등
축제행사	축제명, 축제일시 등
먹거리	유명 음식, 식품, 특산물, 지리적특산물, 브랜드농수산물 등



농어촌 자원을 이해하는 방법 일반적으로 전국의 마을에는 장승과 솟대가 거의 예외 없이 들어섰었다. 장승과 솟대가 마을에 처음 들어섰을 때는 재미있기도 하고 마을 전통의 상징물로서 역할을 충분히 해냈지만, 시간이 갈수록 비슷비슷한 장승과 솟대들이 우후죽순처럼 마을마다 들어섬으로써 그 효용가치가 급격히 떨어진 것을 우리는 잘 알고 있다. 이것은 바로 마을의 차별화를 생각하지 않고, 그저 하나의 구색으로서 혹은 다른 마을에서 하나까 우리 마을도 하는 마음으로 장승과 솟대를 생각했기 때문에 초래된 웃지 못 할 결과라 할 수 있다.

따라서 색깔있는 마을이 되기 위한 첫 조건은 다른 마을들과 차별화된 우리 마을의 자원을 발굴하고 분석함으로써, 다른 마을에 없는 우리 마을의 경쟁력을 확보하는 것이다.

색깔있는 마을의 자원은 단순히 마을의 역사, 문화, 전통, 재능 있는 사람을 발굴·개발하는 것에 그쳐서는 안 된다. 마을 사람들 일상 삶의 모습들과 자연스럽게 연결되고, 궁극적으로는 우리 마을의 색깔로 드러내는데 초점을 맞춰야 한다. 그 방법으로 다양한 마을자원에 쉽고, 재미나고, 유익한 이야기를 붙이는 스토리텔링 방법이 사용되기도 한다. 스토리텔링 과정에서 활용되는 많은 자원들을 콘텐츠라고 하는데, 스토리텔링 또는 마케팅 측면에서 가장 효과가 있을 것으로 판단되는 우수 콘텐츠를 킬러 콘텐츠라고 한다.

마을의 색깔을 정하는 중요한 자원으로서 킬러 콘텐츠의 개념은 쉬운 반면, 실제로 행해지는 마을들의 킬러 콘텐츠 추출 결과를 보면 아쉬운 점들이 많이 보인다. 우선 킬러 콘텐츠를 선정할 때, 마을의 예산과 주민들의 능력에 비추어 보아 가장 적합한 적정 수의 킬러 콘텐츠를 추출해야 하는데, 왕왕 이 사람이 중요하다는 것, 저 사람이 중요하다는 것들을 모두 킬러 콘텐츠로 지정하는 것이 가장 큰 문제이다. 상당히 많고 좋은 자원을 보유한 마을이 원칙 없이 다수의 킬러 콘텐츠를 추출해 스토리텔링하는 것 보다 마을의 자원이 적을지라도 가장 잠재력이 있는 것을 적정 수 추출하여 스토리텔링을 진행하는 것이 효과적이다. 예를 들면, 강원도 평창군 소재 소도독놈마을은 유·무형의 자원이 유명 마을들에 비해 현격한 차이를 보이고 있으나, 적은 수의 자원을 극복하기 위해 가장 적절한 킬러 콘텐츠 하나를 선별해 스토리텔링과 마케팅을 함으로써 뛰어난 효율을 보이고 있다. 평창 소도독놈마을은 오대산 자락에 자리하고 있어 골짜기가 많은데, 그 골짜기들의 이름 중에서 “소도독놈골”이라는 조상들께서 만들어 주신 명칭을 활용해 새로운 마을로 거듭났다.

요컨대, 우리 마을에 자원이 많다고 자만에 빠지거나, 자원이 적다고 좌절할 필요가 없다는 것이다. 자원의 많고 적음보다 보유한 자원들 중에서 어떤 자원을 선정하여 킬러 콘텐츠로 발전시키느냐 하는 안목과 선택이 더 중요한 것이다.

*

지금까지 농어촌 마을 사업에서 자원의 발굴 및 정리를 통한 소프트웨어사업은 하드웨어사업이 모두 마무리 된 후에 부속적으로 또는 구색 맞추기식으로 아주 적은 예산으로 집행되어 온 것이 사실이다. 그로 인해서 멋지게 지어진 건물에 들어가 볼 수 있는 콘텐츠들이 전무하다거나, 건물의 디자인과 농어촌 마을 브랜드의 디자인이 전혀 연계되어 있지 않다거나 하는 불협화음이 발생하기도 하였다. 우리의 노력이 보다 많은 효과를 내기 위해서는 하드웨어와 소프트웨어의 균형 잡힌 적용과 연계가 반드시 뒷받침 되어야 한다.

따라서 색깔있는 마을은 마을이 가지고 있는 다양한 자원을 바로 이해하고, 유·무형 자원들을 발굴 및 정리하고, 이를 바탕으로 전개되어야 할 마을사업 즉, 브랜딩, 디자인, 마케팅, 홈페이지 개발 등 소프트웨어사업과 이 소프트웨어 부분과 이를 담을 수 있는 하드웨어 부분을 통합적이고 유기적으로 연계시킬 수 있는 기초를 마련하는데 관심을 두는 것이다.

그 첫걸음으로 농어촌 마을 자원을 바로 이해하고 우리 마을의 자원을 발굴하는 노력의 중요성을 다시한번 강조한다.



* 실습

👉 자원도감(圖鑑) 만들기

기본적인 지역과 마을 자원현황 즉, 인문, 사회자원, 농/축/어업자원, 마을조직, 각종 사업추진 현황 등 마을의 자원을 찾아보고 도감으로 정리함으로써 마을자원을 자료화 할 수 있습니다.

실습방법 : 모듈별 워크숍 준비물 : 현황조사목록 및 체크리스트

- 1 자원수집은 모듈을 나누어 진행한다.
- 2 자원의 범주에 따라 주제를 구분하고, 모듈별로 주제를 선정하여 진행한다.
 - ※ 자원의 범주는 P20 [농어촌 자원의 분류]의 A~F를 따르되, 참여인원과 조사목적에 따라 세부항목으로 진행할 수 있다.
- 3 선정한 주제에 따라 수집할 자료를 목록화하고 방법을 구상한다. 예상되는 자료출처와 함께 역할을 분담하는 방법도 토론한다.
 - ※토론내용은 목록으로 정리하여 체크리스트로 공유한다.

구 분	자 원	조사방법	조사자
자연자원	금강송	문헌조사	이몽룡
경제자원	특용작물	방문조사	이몽룡, 성춘향
공동체자원	상조계	문헌조사	김상조

- 4 주제에 따라 자료가 수집되면 자원의 이름, 내용, 출처, 조사자 이름을 명기하고 사진을 첨부하여 정리한다.
- 5 수집과 정리가 완료되면 모듈별 자료를 취합하여 마을자원도감으로 묶는다.





더 알아 보기



농어촌 마을 자원조사에 활용할 수 있는 웹페이지를 알아보까요!

1. 어메니티 자원조사 <http://rural.rda.go.kr>

지난 7년간 농촌진흥청은 농어촌 어메니티 자원을 조사하였다. 자원조사가 진행된 36,463개의 행정리의 자원이 정리된 농촌어메니티자원시스템이 구축되어 있다. 지리정보시스템과 연동되어 지역 내의 일정공간의 자원을 검색할 수 있고 모바일 자료로도 구축되어 있어 언제든 검색 가능하다. 이 자료들은 마을 주민들이 마을 사업계획서를 만들거나 신규사업을 추진할 때 사용될 수 있다.

2. 지역정보포털 <http://oneclick.or.kr>

행정안전부 산하 한국지역진흥재단에서 운영하는 지역정보포털은 전국 244개 지방자치단체의 향토자원과 지역정보를 소개하고 있는 웹페이지로 정보를 공유하거나 찾아볼 수 있는 곳이다. 세부적으로 문화행사, 향토문화, 지역자료, 지역의 명품샵 등을 운영하여 다양한 지역의 정보를 제공하는 것에서 그치는 것이 아니라 이용자의 참여를 이끌고 있으며 모바일 웹을 함께 운영하고 있다.

3. 전통지식자원 <http://www.koreantk.com>

전통지식이란 전통에 기반을 둔 지적활동의 산물로서 파생되는 산업 예술 또는 문학적인 결과물을 총괄하고 생업자원(농림축산어업의 기구, 기술, 시술), 생활기술(식, 의, 주, 전통의료), 창조적 기술(문화적 제도적 기술)로 분류되고 있다. ABS(Access to genetic resources and Benefit-Sharing) 국제규범에 의해 전통지식 및 생물유전자원의 상품화를 통해 발생하는 이익 공유가 의무화되어 있다. 이와 함께 전통지식 및 생물 유전자원 보유국의 주권적 권리를 인정하게 되면서 자원발굴과 DB구축 사업이 환경부(생물유전자원)와 특허청(전통지식자원, <http://www.koreantk.com>)을 중심으로 진행중이며 이러한 추세에 맞추어 농어촌의 전통 지식자원 유형을 체계화하고 조사·분류하는 연구를 지속적으로 추진하고 있다.

02

*
농어촌 마을
자원 찾기

*

농어촌에는 많은 자원이 있고, 농어촌 주민들은 그 자원을 활용하여 다양한 마을사업을 추진한다. 마을의 경제자원이라고 할 수 있는 농수산물을 이용해 직거래를 하거나 가공을 하는 사업, 경관자원이라고 할 수 있는 아름다운 자연을 활용한 관광사업, 마을의 역사문화 자원을 활용한 농어촌 문화체험사업 등이다. 최근에는 아름다운 마을길을 가꾸는 사업, 독거노인들의 복지 향상을 위한 사업, 아이들의 방과 후 교육 사업, 결혼이주여성들의 사회적응 지원 사업, 귀촌자들의 일자리 마련 사업 등 마을에서 필요한 부분을 해결하기 위한 사업들이 이루어지고 있다.

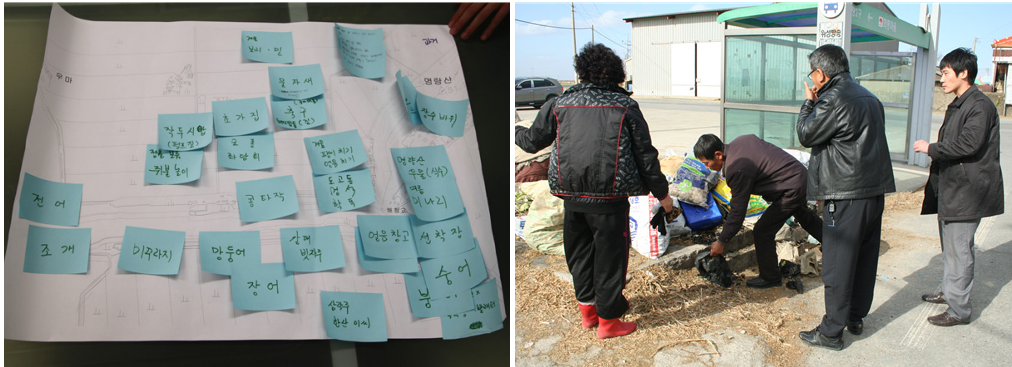
마을 주민들이 필요로 하는 사업을 하기 위한 첫 번째 단계는 마을의 자원을 찾아내는 일이다. 이러한 과정은 마을에 적합한 사업을 선정하게 할뿐 아니라 마을 주민들의 공동체 의식도 향상시키고 마을 주민들에게 또 다른 사업들을 꿈꾸게 한다. 이 장에서는 마을 주민들이 스스로 자원을 발굴하고 가치를 인식하여 관리활동을 하거나 사업계획을 작성한 사례를 들어 농어촌 마을의 자원 찾기 방법을 알아보자.

 영화로 하천자원을 관리하게 된 화동마을

화동마을은 김제시의 서남쪽에 위치한 곡창지대에 속한 마을로 새만금 간척지로 유입되는 동진강의 지류인 원평천이 중앙을 관통하는 마을이다. 김제시 죽산면은 전국 제일의 미곡생산지라는 자부심을 가지고 있을 정도로 농업중심지역이며, 잘 정리된 경작지와 영농과 관련된 관개수로가 발달되어 있다. 새만금 개발사업으로 원평천에 수관문이 설치되면서

최하류지역이었던 마을이 상류지역으로 되면서 물의 관리가 중요해졌다. 그러나 정작 주민들의 하천 활용도가 낮아지면서 하천의 관리에는 큰 관심을 갖지 않게 되었다.

물 관리에 대한 인식이 없는 상황에서 주민 스스로가 수자원을 관리하여 건강한 농산물을 생산하는 마을을 만들고자 하는 인식과 노력이 필요했다. 마을의 자원 찾기를 위한 첫 번째 활동은 어릴 적 원평천에서 물장구 치고, 물고기 잡고, 수영하면서 놀았던 세대가 대부분인 주민들에게 ‘과거 마을지도 그리기’를 통해 깨끗했던 원평천의 자원을 기억하게 하는 회상 프로그램이었다. 두 번째는 마을의 오염지도를 그리게 하여 과거에 비해 얼마나 원평천과 마을의 환경이 오염되었는지를 인식하도록 했다. 하천을 돌아보며 오염원을 찾는 프로그램이었다. 몇 차례의 자원 찾기 프로그램의 결과로 주민들은 스스로 원평천의 자원을 조사하고 자원을 관리하여 환경을 깨끗하게 유지함으로써 어린 시절 내가 뛰어놀았던 것처럼 내 손자·손녀들이 할머니, 할아버지 마을에 찾아와서 뛰어놀 수 있는 아름다운 마을을 만들자는 목표를 세웠다. 주민 스스로 마을 공동부지에 분리수거장을 설치했으며, 쓰레기 분리수거 및 친환경경제 사용 등의 주민행동강령을 마련하는 등 자율 운동을 시작했다.



하지만 마을 지도자 몇몇의 관심과 활동으로 마을의 자원을 관리하기에는 미흡했다. 그래서 주민들의 생활과 하천이 어떤 관계를 가지고 있는지를 알고 더 많은 주민들이 마을의 자원 관리에 동참하게 할 방법을 모색하게 되었다. 바로 ‘영화 만들기’였다. 마을을 배경으로 주민들이 주인공이 되고 주민들이 영화 제작 과정에 참여하는 활동을 통해 주민들의 공동체성 함양과 함께 마을의 환경과 자원의 중요성을 자각할 수 있는 기회를 가지도록 했다.

영화를 만들기 위한 물 관련 소재 찾기, 시나리오 만들기 등 교육 중심의 단계에서부터 영화 따라잡기, 영상편지, 영화 촬영에 앞선 마을고사를 진행하면서 주민들의 관심과 참여는 점점 많아졌다.



드디어 영화 촬영이 끝나고 마을회관 앞 컨테이너 창고에서 시사회가 열렸다. 주민과 행정(죽산면)이 한 마음으로 뭉쳐 그야말로 성황리에 시사회를 마쳤다. 시사회의 관객은 화동마을 주민들과 죽산면의 인근 마을 주민들이었다. 화동마을에서 만든 영화를 함께 관람하면서 화동마을이 추구하는 방향과 목적을 지역의 주민들과 함께 공유하는 자리가 되었고, 향후 수자원의 관리 계획 및 활동의 지역적인 확산의 기반을 마련하는 계기가 되었다

사실 지역방송매체와 인터넷 뉴스를 통해 화동마을의 영화 제작 과정이 보도되면서 화동마을의 활동이 외부에 알려졌다. 외부의 관심을 받게 된 화동마을의 주민들은 자신들이 하고 있는 활동에 대한 자부심을 가지게 되었으며, 이 또한 마을 주민들이 하나로 뭉치는데 기여하게 되었다.

마을에서 평생을 살았던 주민들에게 마을의 자원은 필요하고 소중하지만 그 가치를 알지 못하는 공기와 물과 같다. 주민들이 자원을 인식하기 위해서는 지도자의 적합한 프로그램의 발굴이 필요하다. 주민들이 자원을 인식한 이후에는 자원관리 방법을 이야기하고 관리활동을 직접 실천하는 결과로 이어질 수 있어야 한다.

주민들이 함께 자원과 의제를 찾는 산내면

산내면은 전라북도 남원시의 동남부에 위치하며 지리산 뱀사골과 백무동의 갈림길에 있다. 대정리, 백일리, 중황리, 장항리, 입석리, 내령리, 부운리 등 7개 법정리와 16개 행정리를 관할하고 있는 면이다. 산내면은 10여 년 전 부터 실상사 귀농학교의 귀농인들이 들어와 살면서 인구가 증가하는 몇 안 되는 지역 중 하나이다. 최근 8년 동안 89명이 귀농하고 150명의 신생아가 탄생했다. 주민들의 대부분은 농업에 종사한다. 주요 생산물은 쌀, 보리, 콩, 감자 등이며 고랭지로 토질이 척박하고 농지규모가 영세하여 소득이 적은 편이나 최근에는 특산물 재배로 고소득을 올리고 있다. 실상사 귀농학교의 젊은 귀농인을 중심으로

친환경농산물 생산을 위해 노력하고 있다. 산내면 주민들은 면의 발전 방향과 공동체사업의 모델을 찾아보기 위해 3차례의 자원 찾기를 시도했다. 첫 번째는 주민들이 함께 모여 지역의 의제를 조사하는 일이었다. 두 번째는 전문가가 문헌조사와 지도자 면담 조사 등을 통해 지역의 자원을 조사하는 일이었다. 세 번째는 산내면의 마을 주민들이 함께 현장을 답사하며 자원도를 작성하는 일이었다.

지역의 의제 조사는 마을 주민들이 일상에서 인식하는 문제들을 논의하고 의제를 수립하는 과정이다. 일상에서 접할 수 있는 모든 현안을 다루기 위해 복지, 교육, 안전, 경제, 문화, 환경 문제 등으로 나누었다. 복지 분야에서는 노인, 영유아, 결혼이주여성, 다문화 가정 아이 등 소수자 또는 약자들의 불편함을 조사했다. 교육 분야에서는 유아보육부터 청소년교육, 평생교육 등의 불편함을 조사했다. 안전 분야에서는 교통, 범죄, 주차, 농약 등에 대한 불편함을 조사했다. 경제 분야에서는 농산물 생산과 유통에만 치우치지 않도록, 생활비용, 재활용, 에너지 비용 등의 불편함을 조사했다. 문화 분야에서는 마을의 자랑스러운 문화유산, 마을역사가 관리·활용되는지 등의 인식과 공동체 문화활동의 부족함에서 오는 불편함이 없는지를 조사했다. 환경 문제는 지역의 대기, 수질, 토양, 산림, 동식물 등 자연자원의 훼손문제와 경관, 녹지, 쓰레기, 공터, 빈집 등 훼손요인에 대한 문제를 제시하도록 했다.

두 번째는 문헌조사와 전문가 조사를 통해 조사된 내용을 바탕으로 주민들이 인식하지 못하는 요소들을 다시 질문하여 확인했다. 지역자원을 크게 자연, 문화, 경제, 공동체자원 4가지로 분류하고 구체적인 정보를 질문해나가며 자원을 조사했다. 예를 들어, 경제자원의 농수축산물 자원으로 산나물이라고 기록하면 언제, 어떤 종류의 산나물이 생산 채취되며, 어떤 방식으로 팔리며, 얼마나 팔리는지 구체적으로 물어보아 조사지에 기록하는 방법을 취했다.

산내면의 경우 1차 조사자가 주도하는 문헌조사와 설문조사를 기초로 자원조사를 실시했다. 2차는 주민이 주도하는 자원그리기를 실시했다. 주민 워크숍은 여러 주민들이 참여하여 지역의 의제와 자원을 직접 발굴하는 방법으로 실습교육시간이 긴 단점이 있으나 주민들 간 자원의 정보를 교류하고 공동체의식을 강화하며 자부심을 만드는 효과가 있다. 산내면에서는 지명 유래, 솜씨를 가지고 있는 사람, 농산물 자원, 공동체 축제와 놀이의 자원이 도출되었다. 자원이 조사됨과 동시에 자원의 가치가 논의된다. 예를 들면, 등고재의 지형자원은 등고재의 설화, 마을전경이 내려다보이는 경관조망점으로서의 가치가 함께 이야기된다. 조사된 자원들은 마을별로 자원조사목록으로 정리하여 마을로 돌려드렸다. 자원조사표와 주민들의 학습으로 습득한 자원조사 방법은 이후에도 주민 워크숍의 자료와 도구가 될 것이다.

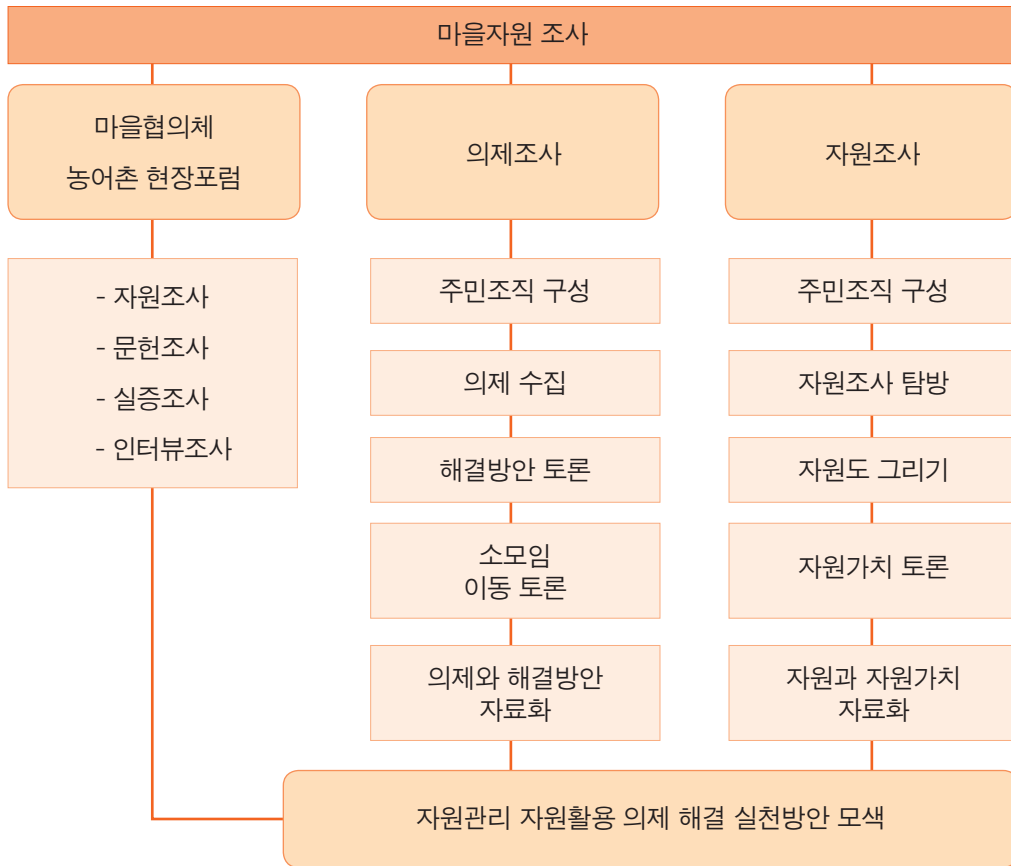
◇ 산내면 지역자원조사 DB

구분	산내면 입석리 삼화마을		
개요			
	위치	전라북도 남원시 산내면 입석리 삼화마을	
	지역유형	농촌형	
	인구수	(120)명	
자원	자연자원	(7)개	참샘(물맛이 좋음), 뱀사골 지류 하천(가뭄 시 농업용수로 사용), 소동폭포(임진왜란 때 피난민들이 이곳에서 자살을 많이 했다고 함), 큰 까꿈(임진왜란 때 자살한 피난민들의 묘가 남아 있는 곳), 저수지, 방솔나무(천년된 소나무), 옆팔 샘물(시원한 물이 나옴) 추가
	경제자원	(6)개	벼, 고사리, 콩, 고로쇠 수액, 민박집, 꽃감
	역사·문화자원	(7)개	달집태우기, 당산제, 기센장군설화, 삼정산 동삼(童蔘)물 설화, 김씨부인 열녀비, 돌담, 삼화리(三花里, 말단 선비가 놀러왔다가 소동폭포를 지나 임걸령에 앉아 마을을 내려다보니 그 형상이 마치 꽃봉오리 3개가 피어있는 모습이라 하여 지어지게 됨) 지명 유래
	공동체자원	(7)개	마을회관, 몽골인 새댁, 봄놀이(매해 봄 마을 주민들이 타 지역으로 관광하러 감), 부인회, 노인회, 청년회, 모정
주요특징	<ul style="list-style-type: none"> · 벼농사와 고사리 재배가 주 생업수단이며, 평균 연령 70세의 고령화 지역이다. · 기센장군 설화, 빨치산 이야기 등 마을 내에서 오랫동안 전해져 내려온 이야기들이 많으며, 큰 까꿈, 소동폭포, 옆팔 샘물 등 이야기의 모티브가 되는 장소들로 마을이 구성되어 있어 이야기 자원과 마을의 주요 자원들을 조화롭게 엮어 내는 일이 추후 과제라 할 수 있다. · 마을 가운데를 통과해서 뒷산을 거쳐 실상사까지 가는 길의 경관이 수려해 마을길을 디자인해 볼 수 있다. 		
현장사진			

👁️ 자원조사 과정과 방법

자원조사는 주민들 간의 정보와 자원에 대한 가치를 공유하는 중요한 단계이다. 자원조사는 지역 주민들이 개선되기를 바라는 의제를 조사하는 것과 지역의 유·무형의 잠재된 자원을 도출하는 것이 있다. 의제조사는 조사대상마을과 대상자를 결정하여 불평불만 제시와 해결방안 토론, 소모임 이동 토론으로 의제를 분석하는 과정이 진행된다.

자원조사는 함께하는 우리 농어촌 운동 중 농어촌 현장포럼이 주최하여 지역개발 전문가, 마을 지도자, 공무원 등 다양한 주체가 참여하여 자원을 조사할 수 있다. 또한 마을협의체에서도 전문가, 출향인, 상인, 공무원과 같이 자원조사와 분석을 진행할 수 있다. 주민이 참여하는 자원조사는 마을 내에서 활동하는 다양한 조직인 마을회, 부녀회, 노인회, 청년회나 읍·면의 경우, 상인회, 공공기관, 공무원 등이 고루 참여하도록 하는 것이 중요하다.



• 자원 찾기 과정(흐름도) •

자원조사 프로그램이 다양한 창의적 문화프로그램과 결합되면 더 좋은 성과를 내기도 한다. 김제시 화동마을의 경우는 옛날 자원도 그리기와 지금의 자원도 그리기로 하천자원 인식 → 오염원인 조사 → 오염원 처리 활동 → 주민전체 인식 확산 필요성 → 영화 제작 → 공동체의식 함양 → 정기적인 주민들의 하천자원 관리 활동으로 확산되었다. 자원 찾기를 딱딱한 수업의 방식으로 하기보다 문화 활동과 연계시키면 주민들의 자발적 참여를 유도할 수 있다.

불만합창단도 노래를 통한 의제조사 방법 중 하나이다. 이는 핀란드 출신의 비디오 예술가인 텔레르보와 올리버 부부가 창안해 불만을 노래하는 사람들의 모임으로 시작되었다. 출근길에 오지 않는 버스, 냄새나는 지하철, 남자들보다 적은 여자들의 월급, 비싼 맥주 값 등에 대한 일상의 불평을 수집하고 가사에 곡 붙이기, 노래하기의 순으로 이루어진다. 불만합창단 프로그램은 합창으로 불만을 구체화하고 문제들에 동의하는 지역 내 사람들을 만들고 이들이 공동체가 되어 문제를 해결하기 위해 노력하는 과정을 만들어간다. 불평은 지역의제로 대안은 지역사업으로 그리고 실천은 지역발전의 성과로 나타난다.

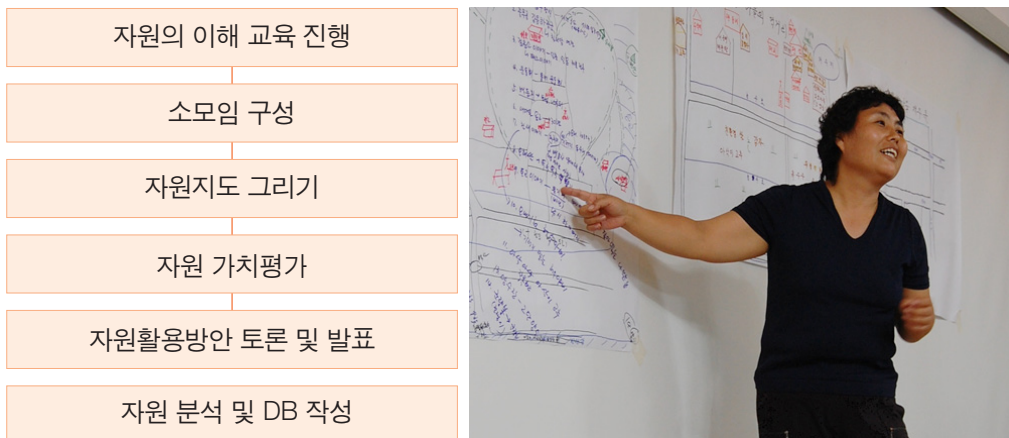
자원조사 방법은 현장포럼형의 조사방법, 주민주도형의 자원발굴방법, 지역조사를 외부전문가에게 의존하는 방법 등으로 구분해볼 수 있다.

1 | 현장포럼형 조사방법은 분야별 자원을 빠뜨리지 않고 신속하고 정확하게 조사할 수 있다. 현장포럼은 현장활동가가 중심이 되어 현장포럼 2주 전에 현장조사와 지도자들과 면담을 통해 마을자원을 분석하고 마을주민 역량 조사 등 심층조사를 진행한다. 즉 전문가들에 의한 자원조사가 이루어지는 것이다. 지역과 마을의 가치 있는 역사, 문화와 같은 깊은 이야기나 사람들의 정감있는 이야기들을 외부인의 눈으로 잘 발견하는 장점이 있다. 이 과정에서 주민들이 보지 못한 자원을 발굴할 가능성이 있다. 조사 이후 결과를 토대로 마을대표와 협의하여 현장포럼 참여 전문가, 교육내용, 진행자 등을 결정하여 맞춤형 현장포럼 운영하게 된다. 그리고 전문가 구성원과 마을협의체를 중심으로 한 마을 주민들과의 토론을 진행하여 마을발전방안을 모색한다. 이렇게 체계적이고, 각각의 농어촌 마을 현장에 밀착하여 현장포럼을 진행함으로써 색깔있는 마을로 발돋움 하는 기초마련을 지원한다.

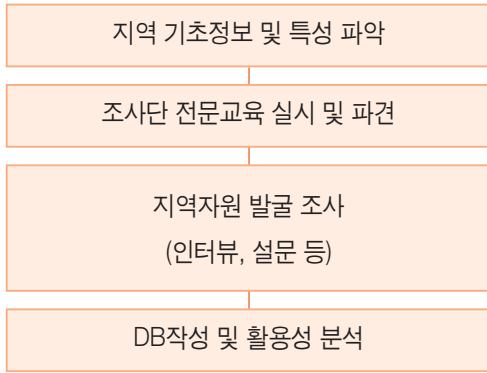


2 | 주민주도형 자원발굴방법은 주민들이 직접 마을을 답사하고 자원도를 그리는 것이다. 여러 명의 주민이 워크숍 형태로 참여하여 지역의 자원을 직접 발굴하는 방법으로 주민으로 하여금 지역자원에 대한 가치를 재인식할 수 있는 좋은 기회가 될 수 있다. 주민들이 직접 그리는 자원도를 통해 주민들이 어떤 자원을 중요하게 인식하고 있는지 어떤 자원을 더 가깝고 소중한 자원으로 생각하는지의 인식 정도를 엿볼 수 있다. 자원 찾기 과정을 통해 지도자들은 주민들이 일상적인 자원의 가치를 인식하도록 유도하고 주민들이 언급한 자원요소들을 기록하여 자료로 만들어 놓는 것이 바람직하다.

이 과정에서 주민은 충분한 토론을 통하여 서로의 의견과 생각을 공유할 수 있지만, 일상생활공간인 마을을 대상으로 자원발굴을 진행하기 때문에 간과되거나 그 가치를 편중하여 판단할 수 있는 단점이 있다. 때문에 이 과정에 현장포럼형 자원조사 방법을 접목하여 전문가의 도움을 받음으로서 보완하는 것도 좋은 방법이다.



3 | 전문가 주도형 조사방법은 지역 조사를 위해 전문 인력을 투입하여 일정기간 그 지역에 거주하도록 하면서 자원을 발굴하는 것이다. 전문가가 오랜 시간에 걸쳐 주민들과 함께 생활하면서 자원을 발굴할 수 있기 때문에 DB 구축 측면에서는 큰 소득을 얻을 수 있으나 소요 시간이 매우 길다는 단점이 있다. 지역의 자원을 발굴하여 스토리로 개발하거나 지역 또는 지역 주민의 이야기를 책으로 담아내기 위한 방법으로 적합하다.



*

자원조사는 지역의 의제를 찾고, 지역의 자원을 발굴하는 활동으로서 '함께하는 우리 농어촌 운동'의 출발이다. 마을의 자원조사는 이후 진행되는 계획과 사업 운영의 기초가 되기도 하지만 주민들의 공동체의식을 함양시키는 중요한 활동이다. 마을 주민들은 자원조사에 함께 참여하면서 서로가 알고 있었던 정보를 공유하고 서로의 관계를 형성하며 마을공동체를 강화해 나간다.

함께하는 우리 농어촌 현장포럼은 농어촌마을의 자원조사 및 마을발전방안 도출 그리고 이를 뒷받침 하는 주민교육 등을 지원하고 있으며, 그 과정은 1) 마을 출향인사, 학계, 컨설턴트, 재능기부자 등 전문가 그룹 구성 단계, 2) 지자체 추천을 통한 대상 마을 선정과 방문을 통한 필요사항 검토 단계, 3) 마을자원분석 및 주민역량 진단을 위한 심층조사 단계, 4) 심층조사 결과를 토대로 현장포럼 참여전문가 및 진행자 선정 단계, 5) 마을에 필요한 주민교육, 조사결과 공유 및 토론을 통한 마을발전방안 도출하는 단계로 이루어진다.

자원조사는 반복적이고 지속적으로 하는 것이 적합하다. 조사결과는 주민들의 사진과 위치가 표시된 조사결과표나 자원조사를 통한 이야기책, 사진집 등으로 만들어져 관리되는 것이 적합하다. 자원조사는 정기적으로 이루어질 필요가 있고, 최초 조사결과를 바탕으로 이후 자원들이 어떻게 변화되고 관리되는지 등을 비교해 보는 것이 필요하다. 마을에서 조사된 자료는 해당 시·군의 향토지, 농촌진흥청의 농촌어메니티 정보시스템 (<http://rural.rda.go.kr>) 등과 연계되어 관리되는 것이 더 바람직하다.



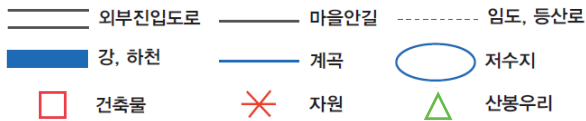
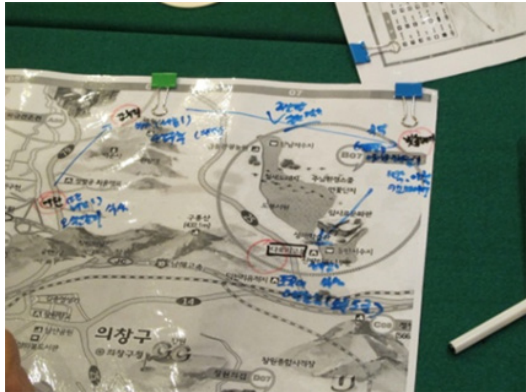
* 실습

마을자원지도와 자원평가도 그리기

우리마을 자원을 지도에 기록하여 마을이 가지고 있는 자원과 그 잠재력을 발견해 봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍
 준비물 : 전지, 색상펜, 필기도구, 포스트 잇, 마을지도나 항공사진

- 1 전지와 펜 등 준비물을 갖추고 마을자원지도 그리기를 준비한다.
- 2 단원 1에서 조사한 마을자원도감을 아래의 순서에 따라 한 장의 마을지도로 표현한다.
 각 모둠은 P22의 자원분류표에서 구분하는 4개의 범주를 각각 1개씩 선정하여 자원지도를 만들도록 한다.
 - ① 전지에 도로는 검은색, 하천이나 계곡, 호수는 푸른색, 산이나 논·밭은 초록색, 건물은 붉은 색으로 지형과 건물을 그린다.
 - ② 건물과 지명을 표기하여 마을지도를 한눈에 볼 수 있게 한다.
 - ③ 자원도감에 수록된 자원이 존재하는 위치를 파악하여 지도에 붉은색으로 표기한다.
 - ④ 무형의 자원이라면 무형자원과 가장 관련 있는 마을 위치에 표기한다.



*** Tip!** 모둠별로 그린 지도를 바탕으로 함께 자원의 위치를 공동으로 표시하여 마을 전체 자원을 확인해 볼 수 있다.

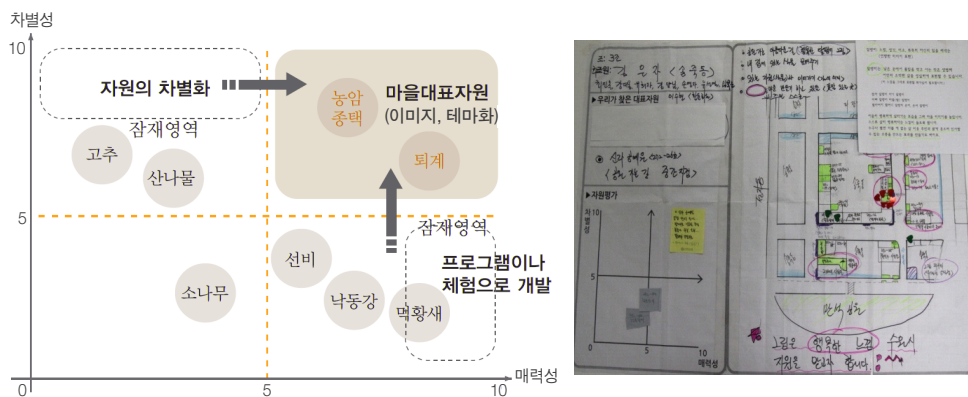
- 3 자원도감과 마을자원지도 그리기로 재조명한 우리마을의 자원이 지닌 잠재가치는 얼마나 될까? 상품성, 차별성, 매력성의 3가지 조건으로 자원평가를 진행한다.

자원평가표 작성 예시

자원명	상품성(10점)	차별성(10점)	매력성(10점)
1. 고추	5	7	2
2. 산나물	6	6	3
3. 선비	3	4	6
4. 농암종택	8	8	7
5. 낙동강	2	2	7

※ 점수는 현재의 가치를 기준으로 평가해 주세요!

- 4 자원평가가 완료되었다면, 한눈에 볼 수 있고, 평가할 수 있도록 좌표를 활용해 보자. 좌표의 가로축은 차별성, 세로축은 상품성을 나타낸다. 평가표 점수에 해당하는 좌표 위치에 각 자원을 쓴다.



- 5 좌표를 4/4로 나누었을 때에 오른쪽 상단에 위치하는 자원은 상품성과 차별성이 높은 자원이다. 즉, 우리마을의 색깔을 드러낼 수 있는 자원으로 마을이미지를 만들고 테마화하는 것에 적합한 자원이 되겠다.



더 알아 보기

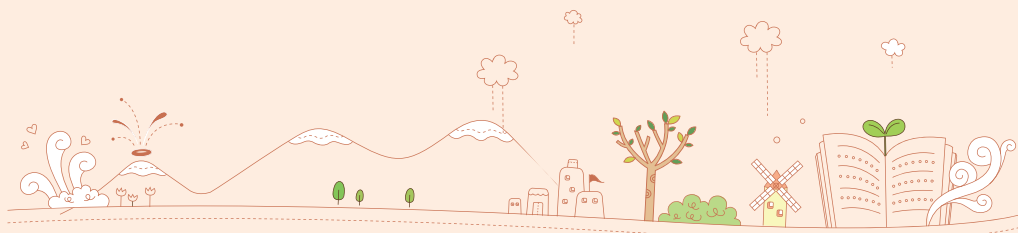
주민이 참여하는 자원 찾기를 위한 팁을 알아보까요?

1. 다른 사람들의 다른 관심과 정보를 인정한다.
2. 틀린 것, 아닌 것이 아니라 다른 의견임을 이야기한다.
3. 주민들만의 자원해석에는 한계가 있다. 책이나 자료 등도 같이 활용한다.
4. 전문용어보다 쉬운 말로 서로 이야기하게 한다.
5. 솔직하게 숨은 뜻 없이 이야기하도록 유도한다.
6. 우리 주민들이 할 수 있는 자원조사 대상과 자원활용 방안을 논의하게 한다.
7. 언제 무엇을 하느냐보다 어떻게 하느냐가 중요하다. 과정을 잘 계획해야 한다.
8. 자원 찾기의 목적을 명확하게 이야기한다.
9. 목표는 자원 찾기가 아니라 자원에 대한 주민들의 관심, 이해, 자발적 관리임을 잊지 않는다.
10. 적절한 속도로 균형있게 추진한다.
11. 자원 찾기는 훈련의 과정이다.
12. 다양한 방법을 시도한다. 그림그리기, 말하기, 사진찍기, 글쓰기, 그림붙이기 등 관련 자원의 토지소유자, 관리자를 참여시키려고 노력한다.
13. 가능하면 주민들을 많이 참여시킨다. 귀촌인 결혼이주여성 아이들이라도 자원 찾기 프로그램은 다른 사람에게 배우는 과정이다.
14. 찾은 자원의 개수보다 주민의 참여로 자원을 찾는 과정이 더 중요하다.
15. 흥미를 유발할 수 있는 다양한 방법을 찾아야 한다.
16. 조사방법, 발표방법의 규칙을 정하고 지키도록 노력한다.



17. 자원활용 방법은 이상적이지만 현실적이어야 함을 항상 숙지시킨다.
18. 자원을 바라보는 다양한 관점을 위한 학습을 꾸준히 하게 한다.
19. 참가자가 적거나 자원조사량이 적어도 질이 더 중요함을 잊지 않고 계속한다.
20. 결과물은 그림, 지도, 도표를 이용한 벽보나 마을회보 등을 이용해 알린다.
21. 자원조사 이후에 작은 활동이라도 실천한다.
22. 정기적인 점검과 지속적인 관심의 유도가 중요하다.
23. 결과물은 기록과 문서로 남긴다.
24. 행정기관, 전문가 등의 관련된 사람들과의 협력관계를 구축한다.
25. 주민들의 다양한 조언을 바탕으로 실천을 통해 결과를 나눈다.
26. 역사, 생태, 사회, 경관, 건축, 농업 등 다양한 전문가를 잘 활용하는 것이 필요하다.

※ 닉 웨이츠, <커뮤니티 플래닝 핸드북> 중에서 커뮤니티 계획의 일반 원칙을 주민이 참여하는 농어촌 마을의 자원 찾기에 맞게 수정함



03

*
농어촌 마을
자원 관리하기

*

잘 관리된 농어촌 자원은 지역의 가치를 높이고 주민들의 농외소득 창출의 수단이 된다. 그러나 많은 농어촌 주민들은 자원을 훼손하거나, 방치하거나, 가꾸지 않고 있다. 국적불명의 건축물이 산허리에 조성되어 있고, 밭농사에 쓰였던 비닐들이 밭에 방치되어 있고, 플라스틱병과 쓰레기가 하천에 버려져 있는 농어촌 마을이 많이 있다. **농어촌의 자원은 공공자산이기 때문에 누구나 즐길 수 있지만 누군가의 잘못으로 한번 훼손되면 복원이 어렵다.** 따라서 아름다운 농어촌 마을이 되기 위해서는 주민들이 마을의 자원을 잘 관리하는 것이 필요하다. 이 장에서는 우리 마을의 자원을 가꾸어 가치를 더한 사례를 살펴보고 관리해야 할 농어촌 자원에 대하여 이해해보자.

소설 속 경관을 만들어 낸 **봉평면**

강원도 평창군 봉평면은 이효석의 <메밀꽃 필 무렵>으로 잘 알려진 곳이다. 봉평장이 서고 봉평메밀축제로도 알려진 효석문화제가 열린다. 효석문화제는 이효석의 문학정신을 기리자는 취지하에 그의 대표작 <메밀꽃 필 무렵>의 무대인 봉평면에서 개최하는 축제인데, 아름다운 자연경관과 더불어 소설속의 한 장면같이 메밀꽃이 흐드러지게 피어 있는 경관이 이 축제 최고의 매력이다. 그런 만큼 메밀밭 조성사업은 효석문화제의 필수조건이다. 메밀꽃 경관을 보러오는 방문객들의 기대에 부응해 주민들은 지역 전체를 매년 메밀꽃밭으로 만들고 있다. 봉평시내 진입로 주변과 봉평면의 창동리, 원길리, 무이리, 용평면 백옥포리 일대

농가와 농민단체들이 메밀밭을 조성한다. 많은 지역 주민들이 참여하고 있어 봉평면은 아름다운 메밀꽃밭의 경관을 가지게 되었고, 소설 속 경관이었던 자원이 지역의 대표 브랜드가 되었다.

효석문화제는 프로그램 구상과 준비부터 운영까지 모두 지역 주민으로 구성된 축제조직위원회를 중심으로 이루어진다. 축제조직위원회 이외의 지역 주민들은 유급으로 참여하는데 이는 메밀꽃밭의 종자 수확, 유료 프로그램 운영, 먹거리 판매, 특산물 판매, 지역 주민의 후원으로 운영비를 마련하기 때문이다. 축제 예산중 약 70%를 자립하여 운영할 수 있는 것은 주민들의 자발적인 참여와 운영소득을 마련하고자 메밀이란 자원을 여러 각도로 분석한 노력의 산물이다.

몇 년 전부터는 무료 메밀꽃밭과 유료 메밀꽃밭을 분리하여 유료인 메밀꽃밭을 더 잘 가꾸기 위한 섬세한 관심과 노력을 기울이고 있다. 대부분의 방문객은 메밀꽃밭에서 사진을 찍고, 메밀로 만든 음식을 먹고, 다양한 볼거리를 즐기기 위해 봉평면을 방문한다. 지역 주민들은 메밀가루와 메밀전병, 메밀국수를 지역의 특화된 음식으로 개발하여 판매하고 메밀베게, 메밀차, 메밀꽃으로 만든 펜던트 등을 기념품으로 제작·판매하고 소설 속 봉평의 이야기 자원을 해설하고 있다.

봉평은 이효석 소설 속 한 장면인 메밀꽃밭의 자원을 발굴하고 지역주민들이 실제로 잘 가꾸고 축제를 열어 지역 주민이나 방문객 모두에게 농어촌 경관자원의 가치를 알게 해주었으며 메밀 관련 상품으로 지역경제를 활성화한 사례이다.



퇴계를 만날 수 있는 가송리

가송리는 청량산으로 둘러싸이고 낙동강이 흐르는 아름다운 마을이다. 가송리는 청량산 줄기가 마을을 에워싸고 있어 폐쇄적이지만 아늑한 지형을 가지고 있다. 청량산에 의해 형성된 가송협은 아름다운 경관을 보여주며 마을은 가사리, 고릿재, 올미재, 소두들로 낙동강 양편으로 형성되어 있다. 아름다운 경관을 매일 보는 주민들은 경관의 아름다움을 잘 인식하지 못하고 있었다. 오히려 아름다운 경관 때문에 찾아오는 방문객들로 길이 막히고 쓰레기가 버려지는 것에 대한 불만이 더 많았다.

주민들은 낙동강과 청량산의 지형적 자원요소보다 고산정, 농암종택과 같은 건축물과 청량산의 단애, 소나무, 강의 소나 여울 등의 지명과 먹황새의 이야기 등 개별 경관자원을 더 잘 인식하고 있었다. 퇴계 이황 선생이 소나무가 아름답다 하며 가송리라 불렀다는 이야기를 시작으로 마을의 강과 길들은 퇴계의 예던길과 연결되어있다. 예던길은 퇴계 선생이 400여 년 전에 집과 도산서원에서 청량산으로 다니셨던 길이다. 신라시대 서예가 김생, 문장가 최치원을 비롯해 공민왕과 노국공주 퇴계 선생의 학문과 발자취가 남아있는 곳으로 독일 하이델베르그에 있는 철학자의 길*에 비유되기도 한다.

가송리 마을 주민들은 레프팅을 이용해 낙동강과 청량산의 자연경관을 방문객들에게 보여주고자 했다. 레프팅을 하면 걸어서 다 볼 수 없는 아름다운 자연경관을 체험할 수 있다. 또한 평소에 마을길에서 강을 바라보는 시점과 반대의 시점에서 마을경관을 바라보는 체험을 할 수 있다. 배가 강 중간에 멈추면 사람들은 청량산의 절벽과 낙동강의 소와 담을 바라보게 되는데 흘러보았던 자연경관을 찬찬히 보게 되는 경험을 하게 된다. 마을 주민들은 퇴계 선생의 여러 일화들과 마을의 지명과 얽힌 이야기에 기초한 해설로 가송리 경관을 설명함으로써 방문객들에게 또 다른 감흥을 주고 있다.

가송리를 찾는 사람들은 아름다운 경관을 바라보기만 하는 것 보다 마을 주민들의 해설을 들으면서 더 많은 감동을 받는



* 하이델베르크 대학교를 중심으로 활약하던 철학자들이 즐겨 찾기도 했지만, 아름다운 이곳을 걸어서 산책하다 보면 철학에는 문외한인 사람이라도 철학이 못지않은 사색에 잠긴다 하여 붙여진 이름이다. 전철이 위로 다니고 있는 테오도르 호이스 다리 쪽에서부터 시작하여 카를 테오도르 다리가 있는 곳까지 산 중턱으로 걸어서 산책할 수 있으며, 중간에는 철학자의 들이 있어서 잠시 쉴 수도 있다. 철학자의 거리에는 많은 종류의 식물이 자라고 있고, 또 온난한 기후 때문에 일찍 꽃이 핀다고 한다. 이 산책로 위에서 내려다보면 하이델베르크 성과 네카어강(Necker River) 및 구시가지가 한눈에 보인다.

다. 보이는 천혜의 자연경관보다 보이지 않는 이야기가 사람들에게 더 많은 생각을 하게 하고 감흥을 느끼게 한다. 농어촌의 경관은 보이는 아름다움도 제공하지만 보이지 않는 조상들의 지혜와 철학을 제공하는 것을 알 수 있다. 이를 위해서는 주민들의 자원 이해와 자원 해설의 노력이 필요하다.



자원의 속성과 관리 방법

농어촌 자원은 누구나 대가 없이 즐길 수 있다. 농어촌 마을의 아름다운 풍경은 지나가는 사람 누구나 즐길 수 있지만 그에 대해 값을 지불하지 않는다. 그래서 아름다운 농어촌 자원은 사람들을 불러 모으기도 한다. 하지만 농어촌 자원은 한번 훼손되면 복구하기 어렵다. 현재 내외부 여건으로 농어촌의 자원은 많이 훼손되어가고 있어 남겨진 자원은 그만큼 희소성을 가지고 있다. 관심을 가지고 가꾸면 그 가치가 더욱 커질 수 있다. 농어촌 자원은 국민 모두가 가꾸어야 할 공동의 자산이다.

농어촌의 다양한 유무형의 자원은 즐겁고 독특하고 매력적이기 때문에 그것이 위치하고 있는 지역사회 공동의 자산으로 해석되고 무엇보다 지역의 관광산업을 활성화시키는 요소가 된다. 잘 보전되고 관리된 농어촌 자원은 사람들의 방문을 유도하여 지역경제를 활성화시킨다. 주민들의 관심과 손길이 닿은 농어촌 마을의 자원은 방문객을 매료시켜 주민들의 소득을 높이기도 한다. 봉평면의 사례에서 보여지듯이 메밀꽃밭의 경관이 많은 사람들을 불러오고 가송리의 천혜의 절경과 이야기는 안동에서 가장 외진 마을까지 사람들을 불러왔다.

농어촌 자원의 관리는 자원의 가치를 알려서 주민을 포함한 보다 많은 사람들이 관심을 가지게 하는 것이다. 마을 주민들의 노력으로 특정한 자원을 찾아내고 가꾸어 간다면 국민이 인식하는 농어촌의 자원이 되고 마을의 새로운 가치가 형성될 것이다. 봉평면의 메밀꽃밭은 다른 지역의 메밀꽃밭과 다른 의미와 가치를 가진다. 봉평면의 메밀꽃밭에는 문학과 작가가 있고 그 작가를 기리는 사람들이 있고 작품의 풍경을 만들기 위해 노력하는 주민이 있기 때문이다. 가송리의 실존하는 수려한 자연경관이 주민들의 관심과 해설하는 노력에 의해 그 의미와 가치가 배가되었다.

최근에는 도시민도 농어촌 자원의 가치를 인식하고 경관을 아름답게 만들기 위해 농어촌 자원 만들기 프로그램에 적극 참여하기도 한다. 전통 마을의 지붕 갈기, 겨울 철새 보전 활동, 다랭이는 보전 트러스트는 국민의 공감과 이해 속에서 진행되는 농어촌 자원관리 활동의 예이다. 색깔있는 마을 만들기 일환으로 마을협의체와 농어촌 현장포럼을 통해 발굴된 우리 마을의 자원은 도농교류와 재능기부를 통해 새롭게 가치를 얻게 될 것이다. 농어촌 마을의 자원을 도시민과 농어촌 주민이 함께 가꾸고 보전해나가야 한다.

농어촌 마을에는 무수히 많은 자원이 있다. 농어촌 마을의 자원은 때로는 재창조되기도 한다. 재창조되는 자원은 있는 그대로의 것이 아니라 자연환경과 역사·문화적 특징을 입혀 가치를 높여가야 한다.

농어촌 자원은 있는 그대로의 자원이기 보다 지역 주민과 방문객이 그 자원을 어떻게 인식하고 가꾸고 경험하느냐에 따라 가치가 달라진다. 따라서 관리할 자원의 발굴과 다양한 자원인식 프로그램이 필요하다. 마을주민들이 자원을 먼저 이해하고 자원의 가치를 인식하여 자원을 가꾸고 관리하여 아름다운 농어촌을 만들어야 한다.

주민들은 아름답고 살맛나는 우리 마을을 만드는 일에 참여하여야 한다. 마을의 자원을 가꾸고 관리하는 일에 함께하는 활동은 주민간의 관계를 더욱 끈끈하게 만들고 공동으로 관리할 조직을 만들어 낼 것이다.

농어촌의 자원 관리는 농어촌 주민과 도시민이 함께 해야 할 일이다. 국민들의 농어촌 자원관리 참여를 증진시키려면 마을 주민들 스스로의 자원 가치 인식과 자원관리 활동이 필요하다.

* 실습

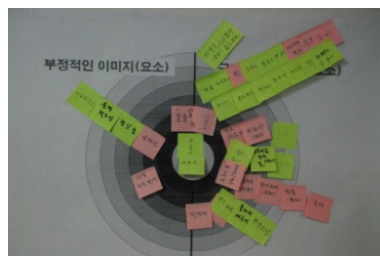
레이더망 분석하기

자원이 가지고 있는 속성을 이해하고 우리마을 각각의 자원에 대하여 부정적 이미지와 긍정적 이미지를 분석함으로써 자원의 유지관리 방향을 모색해 봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍

준비물 : 전지, 색상펜, 필기도구, 포스트 잇

- 1 모둠별로 전지와 펜 등의 물품을 준비한다.
전지는 7겹의 동심원을 그리고 좌우가 대칭 되도록 중심축을 그려서 준비한다.
- 2 전지에 그린 동심원의 중심에 마을 대표 자원을 쓰고, 그 자원의 부정적인 이미지와 긍정적인 이미지를 찾고 포스트잇에 적는다.
포스트 잇 1장에는 이미지를 적는다.
- 3 포스트 잇에 적은 각 요소는 부정적인 이미지는 왼쪽, 긍정적인 이미지는 오른쪽에 붙이되 그 정도가 큰 것은 안쪽 동심원에 정도가 작은 것은 바깥쪽 동심원에 붙인다.
- 4 작업이 완료되면 보유한 자원에 긍정적 이미지와 부정적 이미지를 한눈에 볼 수 있다.
긍정적 이미지는 잘 지켜나가야 하는 요소이며 부정적 이미지는 개선해 나가야 할 요소임을 알 수 있다.



*
Tip!

또 다른 마을자원을 동심원의 중심에 넣고 작업을 반복하여 진행하여,
마을자원관리에서 유지보전해야 하는 요소와 개선해야 하는 요소를 분석한다.



더 알아 보기

농어촌 자원관리를 위한 제도를 알아보까요?

농어촌 문화환경 경관보전 직접지불제도

현재까지 농어촌 문화유산의 자원을 관리하거나 농업경관을 유지하는 국내 유일한 제도는 경관보전 직접지불제도였다. 2005년부터 '농림어업인 삶의 질 향상 및 농산어촌지역개발촉진에 관한 특별법'을 근거로 경관보전 직접지불제도를 시행하고 있다. 주민들이 경관형성을 위해 경관작물을 식재하면 주민들의 활동에 일정한 보조금을 지원해주는 방식으로 시행하고 있다. 고창군 청보리밭, 삼척시의 유채꽃밭 등이 그 대표 사례이다.

앞으로는 경관작물 재배에서 벗어나 경관자원화와 경관보전협약제도를 운영하는 농어촌 문화환경 경관보전 직접지불제도가 시행될 예정이다. 경관협약의 항목은 녹지보전 및 이용, 수림지와 초지의 보전과 녹화, 건축물 형태 및 의장, 건축물의 규모, 용도 및 설비, 문화재, 옥외광고물, 외부시설물과 구조물에 관한 사항 등을 포함한다.

천연기념물 명승관리

경치가 좋은 이름난 곳을 문화재청은 명승으로 지정하여 관리하고 있다. 명승은 산악, 화산, 계곡, 폭포, 하천, 호수, 해안뿐 아니라 동식물 서식처와 마을까지 포함되어 있다. 1970년 명주 청학동 소금강이 지정되었고, 남해 다랭이 마을도 지정되어 2010년까지 73개의 명승이 지정되었다.

명승은 자연유산의 시대적 가치뿐 아니라 철학과 문화가 숨어있다. 다랭이논은 아름다운 경관을 가지고 있는 동시에 다랭이논을 만드는 기술과 농법과 사람들의 삶의 문화가 포함되어 있다. 농어촌의 아름다운 자연경관과 명승을 주민들이 잘 지키고 보전 관리하여 후손에게 남겨줘야 한다.



람사르 논습지 지정

강화도의 매화마름은 논습지로 우리나라 최초로 람사르 습지에 등록되었다. 삼한 시대 3대저수지 중의 하나인 공검지는 국제적으로 역사적 생물학적 가치를 인정 받아서 국가지정 논습지로 지정되어 람사르 습지로 등록을 추진하고 있다.

쌀을 소비하는 국민들에게 논습지의 중요성을 인식시켜 소비자들의 습지보전 활동 참여를 확대해야 한다. 습지보전 활동에 참여한 농가나 마을의 쌀이 시장에서 보다 높은 가치로 평가될 수 있다. 주민들은 논 생태적 가치 인식과 생물다양성 확보를 위한 농법의 확산을 위해 노력해야 한다.

농업 농촌 유산 제도

사라져 가는 농어촌 자원을 발굴 지정하여 우리나라의 농업 유산으로 지정하고 세계농업유산으로 등록하는 제도가 진행중이다. 세계식량기구(FAO)는 경제개발, 지속가능하지 않은 생산성 위주의 관행농법으로 인해 농어촌 자원이 남용되는 등의 지속가능성에 대한 위협으로부터 농어촌 자원을 보전하고 농업유산시스템과 농업생물 다양성을 관리하기 위해 이 제도(GIHAS: Globally Important Agricultural Heritage Systems)를 시행하고 있다.

일본 니가타사도의 따오기와 함께 사는 마을은 생태환경을 유지하고 생물다양성을 잘 유지하는 농법, 토지이용체계와 생태경관으로 GIAHS 인증을 받았다. 우리나라도 주요한 농업문화유산을 발굴하여 GIAHS에 등록함으로써 농어촌 자원에 대한 국제적 국내적 관심을 제고할 수 있을 것이다.



2장

우리 마을
색깔에 맞는
계획을
세워볼까요?

성공하는 마을 공동체 사업을 위해서는

어떤 준비가 필요할까요?

모든 주민들의 생각을 모아 우리마을사업을

기획하고 운영하는 방법을 알아봅시다.

01. 마을의 미래 꿈꾸기

02. 실천전략 만들기

03. 함께 할 사람들 모으기

01

* 마을의 미래 꿈꾸기



*

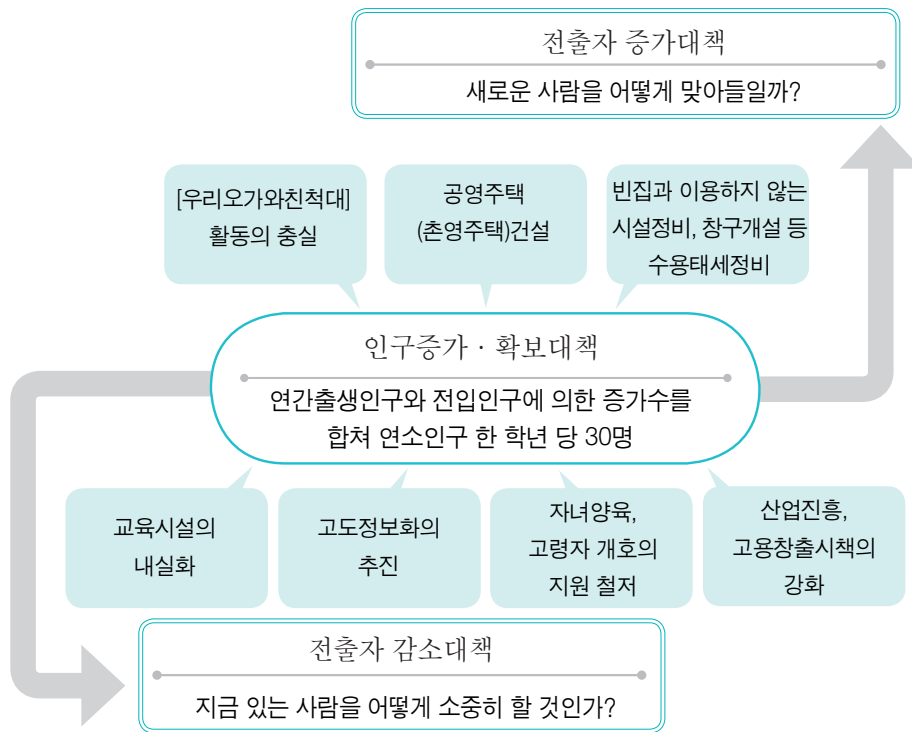
우리는 일상생활에서 무슨 일을 하기 전에 항상 계획을 세운다. 학생들이 방학을 맞이하여 방학 공부 계획을 세우고, 직장인들이 휴가를 맞이하여 여행 계획을 세우는 것이 좋은 예이다. 국가에서는 경제발전 계획을 세우고 도시에서는 도시발전 계획을 세우며 마을에서는 마을발전 계획을 세운다. 이처럼 개인이나 국가까지도 계획을 세운다.

작은 마을이든, 시·군이든, 국가든 어떤 일을 벌이기 위해서 제일 먼저 계획을 세우는 만큼, 계획을 세우는 것이 무엇인지 알아보아야 할 것이다. 왜, 누가, 언제, 어떻게, 어디서, 무엇을 할 것인지 역할 분담과 행동의 순서를 결정짓는 것이 바로 사업 계획의 수립이라고 할 수 있다. 그렇다면 좋은 계획이란 어떤 것인지를 정리해보고 우리 농어촌 마을에서 사업 계획을 수립하기 위해 알아두어야 할 내용을 검토해보아야 한다. 여기서는 농어촌 마을의 발전을 위한 사업 계획을 수립하는 단계와 단계별로 유념해야 할 방법에 대하여 알아보기로 한다.

인구 증가 계획을 수립한 오가와촌

일본 나가노현의 조그만 산촌 지역인 오가와촌에서는 시·정·촌 합병이라는 행정구역 통폐합 압력 때문에 지역의 존립이 위협받게 되자 ‘지역 자립 계획’을 수립하기로 한다. 일본 지방자치법의 해석상, 통상 지방공공단체가 성립하려면, ①장소(지역), ②사람(주민), ③법(사무처리권한) 등 세 가지 요건이 필요하다. 따라서 무엇보다 ‘지속되는 인구 감소’라는 문제를 개선하여 행정구역 통폐합을 막기 위한 자율적 계획을 수립하기로 한 것이다.

먼저, 공무원들로 구성된 ‘자립 계획 수립위원회’는 지역 주민들 중에서 계획 수립에 참여할 자원봉사자들을 모집하여 계획 수립에 참여할 주체를 구성했다. 두 번째로는, 지역의 현황을 진단했다. 우리 지역이 보유한 자원이 무엇이고 과제는 무엇인지를 분명하게 그리고 객관적으로 정리해보는 것이다. 그 다음에, 구체적으로 지역 자립을 위한 인구 증대 목표를 설정했다. 오가와촌 평균 연간 출생자 수(과거 10년)는 20명, 평균 연간 사망자 수는 53명으로 그 차가 약 30명이나 된다. 미래 오가와촌의 노인들을 부양할 수 있는 젊은 사람들을 맞이하는 적극적인 ‘자세’를 보이지 않으면 앞으로 지역의 존립 자체가 어려울 수 있다는 문제를 확인했다. 예전과 같이 젊은 부부가 농어촌에서 자녀를 낳아 길러 가는 풍경을 되찾는 것이 선결 과제로서 고려되고, 아이들이 학교에서 수업을 받을 때 이상적으로 이야기되고 있는 학급 편성 숫자 ‘30명’을 확보하고자 하는 마음에서, “향후 5년까지 출생수의 증가와 전입에 의한 증가를 합쳐 15세 이하의 인구를 한 학년당 30명까지 늘린다!”라는 구체적인 사업 계획 목표를 설정했다. 마지막으로, 이 목표를 달성하기 위한 구체적인 대책을 정리했다. 이것이 곧 사업 구상이다. 가령, 지역 내의 출생자 수를 증가시킨다, 전입자 수를 늘린다, 전출자 수를 줄인다 등 세부 영역별로 구체적인 사업을 구상한 것이다.



• 오가와촌 인구 증가 대책 개념도 •

오가와촌 자립 계획의 구체적인 사업 계획은 아래 도표에서 보듯이 총 18개 사업(안)으로 정리되었다. 오가와촌 자립 계획이 완성된 것이 불과 2000년대 후반의 일이기 때문에, 이 계획의 성과를 논하기는 이른 시점이다. 통계적인 의미에서 뚜렷한 성과는 아직 없다. 하지만 짧은 기간 동안 벌어진 일들을 바탕으로, 성과의 조짐을 읽을 수 있다. 주민들의 관심 속에서 여러 가지 사업을 진행하기 시작했다는 것에 중요한 의미를 부여할 수 있다.

특히, 주택(토지만 분양하는 형태) 분양 사업을 통해 새로 유입된 인구가 분명히 존재한다. 인구 유치를 위해 주택을 짓는 것도 중요하지만, 외부인을 받아들이기 위한 지역 주민의 의식 변화가 매우 중요하다는 인식을 주민들 스스로 하게 되었다.

외부로부터 전입해 오는 사람들에게 인프라 구조가 필요한 것은 분명하지만, 그보다 더 중요한 것은 고용기회이다. 오가와촌은 앞으로 지역 내의 ‘돈의 흐름’과 관련하여 신규 전입자들에게 도움을 줄 사업들을 구상하고 있다.

◇ 오가와촌 자립계획의 주요 내용

과제	구체적인 내용	
새로운 사람을 어떻게 맞이할 것인가? 〈전입자의 증가대책〉	공영 주택의 건설	오가와촌 〈생활체험〉 사업
	빈집, 저·미이용 시설의 정비와 이용	U,I,N턴 장려사업
	〈친척대〉활동의 충실	〈우리오가와친척대〉 활동추진 사업 오가와하우스(가칭) 정비사업 (오가와코올사회)에의 교부금
지금 있는 사람을 어떻게 소중히 할 것인가? 〈전출자의 삭감대책〉	정보 기반의 정비	고도정보화 추진 사업
	교육 시책의 충실	춘비고용강사의 확보
		중학교 체육관 건립 사업
	지역의료, 지역복지의 충실과 오가와촌 다운 상부상조 실천	〈응원합니다! 오가와와의 대가족〉 사업
		오가와 교향큐피트 지원 사업
		건강한 오가와 자녀지원제도
		사회복지협의회와의 연계 강화
		장애인 자립지원 시책의 충실
	산업의 진흥과 고용의 창출	국보직영진료소의 진료체제의
(농업)후계자 지원사업		
삼림 정비 사업		
	오가와 특산품개발 지원 사업	

아름다운 마을 만들기 계획을 수립하고 실천한 구병리

구병리는 충북 알프스의 시작점인 구병산 자락에 위치한 작은 마을이다. 걸출한 자원을 보유하거나 특별한 농산물이 많이 생산되지는 않지만, 사시사철 신선한 공기와 맑은 물 등이 만들어내는 다채로운 자연을 즐길 수 있고 소박한 사람들과 함께 할 수 있는 마을이다. 특히 정감록의 십승지 중 하나이고 그 지형이 복이 많은 땅이라하여 보은군에서는 장수마을이라고도 회자되고 있다.

이러한 자연자원의 강점을 가지고 있으나 별다른 소득원이 없어 가난했던 마을에 2002년 아름마을 가꾸기 사업 대상지 지정이라는 행운이 찾아왔다. 비록 처음에는 정부 사업비를 어디에 어떻게 쓸까를 고민하면서 마을 계획 수립을 시작했지만, 구병리는 2000년대 초반에 그 어느 마을도 마을 계획을 수립해본 적이 없는 상태에서 주민들이 작은 것 하나하나까지도 마을 발전을 위한 계획안을 제안하여 실천한 의미 있는 사례라고 할 수 있다.

마을 계획의 목적은 주민들이 할 수 있는 한도 내에서 구병리를 매력적으로 가꾸어 소득도 높이고 생활환경도 개선한다는 것이었다. 궁극적으로 25가구(48명)이라는 너무 작은 마을에 외지인이 유입됨으로써 마을이 활력을 찾을 수 있기를 기대했다.

마을 계획의 순서는 마을 및 주변의 여건 분석, 자원의 파악과 제약요인의 도출, 마을 개발의 비전과 방향 설정, 사업 계획안 수립, 단계별 추진전략 구상 등으로 진행되었다. 모든 계획 및 사업 추진 과정에서 주민의 의견과 참여를 중심으로 하는 것이 핵심이었다. 아무리 좋은 사업 계획안이 있더라도 주민들 간 협의에 도달하지 않거나 주민의 개발역량을 넘어서면 제외시키는 것으로 했다.

특히 주목할 만한 것은 구병리에서 마을 계획을 수립하는 10개월 동안 주민들은 마을 자원을 찾고, 사업 계획을 구상하는데 기여했을 뿐만 아니라 스스로 실천할 수 있는 활동에 대해서는 바로바로 실천에 옮겼다는 점이다. 가령, 마을의 이벤트가 필요하다고 판단해 도시민들을 초청하는 체험프로그램을 개최함으로써 실천하며 배우고, 배운 것을 계획에 바로 반영했다. 이제 구병리는 마을 인구도 현격히 증가했고, 생활환경 개선과 소득증대 측면에서도 10년 전에 비해 괄목할 만한 발전을 이루었다.

◇ 구병리 사업계획(안) 목록

	생활환경 정비사업	거점시설 조성사업	경관형성사업	소득증대사업	마케팅사업
목 표	주민의 생활 편의성 향상	방문자들에게 마을의 매력 제고	아름다운 마을 환경과 경관의 창출	주민소득증대를 위한 기반 조성	마을을 홍보하여 방문을 유도
사 업	- 주 택 - 도 로 - 상 · 하수도 - 공중화장실	- 송림 원 - 송로주시음장 - 생태연못 - 건 강 촌 - 약 수 터 - 생태탐방로 - 순회등산로	- 돌 담 - 조경식재 - 메밀꽃단지	- 경관농업 - 산지가공 · 판매 - 이벤트작목 - 영농체험장	- 로 고 - 안내체계 - 홈페이지 - 이 벤 트 - 기 타

★

산나물 뜯기 체험행사 (2002. 5. 3)

- 농협 주부대학의 주선으로 청주시와 증평읍 거주 주부 100여 명 참석
- 산나물 뜯기, 두부와 메밀묵 만들기 행사 및 농 · 특산물 판매 행사



★

산딸기 따기 체험행사 (2002. 6. 24)

- 서울 강서농협 까치산분소 주부대학 주선으로 주부 50여 명 참석
- 산딸기 따기 및 마을 특산물 판매 행사

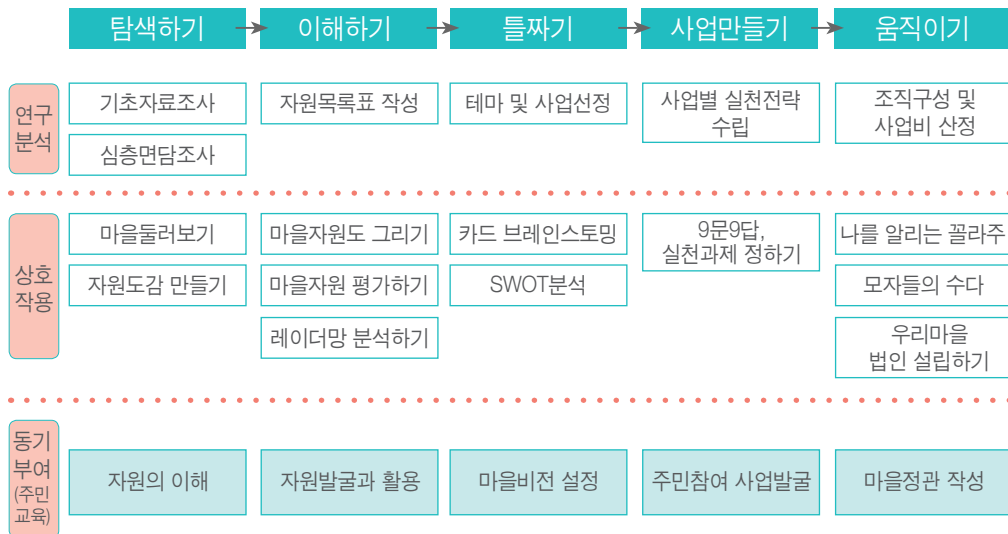


👁️ 계획의 단계별 수립 절차와 특징

계획(planning)이란, 미래에 어떤 목표를 실현하기 위한 합리적 선택과 적절한 행동의 순서를 결정짓는 일련의 과정이다. 때문에 추구하는 가치를 명시적인 목표로 설정하여야 하며, 그 목표를 달성하기 위한 수단을 파악하여야 하고, 집행을 위해 자원을 배분하고 재원을 끌어오며 조직을 통해 행동 방안을 만들어야 한다.

농어촌 마을 공동체 사업계획에서는 주민참여가 강조된다. 그 이유는 주민들의 삶의 장소이자, 소득활동의 공간인 농어촌 마을 내의 사업으로 영향을 받게 되고, 또한 직·간접적으로 참여하여 개인의 소득을 증대시키는 수단이 되기 때문이다.

계획의 수립 과정에는 주민들과 전문가가 함께 참여하여 진행하게 되는데 마을의 자원조사단계로서 탐색하기와 이해하기, 사업구상단계로서 뜯짜기, 사업계획 단계로서 사업만들기, 관리운영방안으로서 움직이기 단계로 구분해 볼 수 있다. 각 단계에서 마을과 마을의 공동체사업에서 추구하고자 하는 방향을 수립되는 계획에 명확히 반영해야 한다. 그러기 위해서는 현장 중심적인 계획창출이 가능 하도록 마을사업을 이해하는 연구와 분석, 주민간의 마을사업에 대한 정보와 이해를 공유하는 상호작용, 그리고 마을사업에 대한 관심과 참여를 유도하고 역량을 강화하는 동기부여가 이루어져야 한다. 이러한 각 활동은 상호 유기적으로 연계되어야 하며 마을협의체를 중심으로 진행하는 것이 바람직하다.



• 주민과 함께하는 계획만들기 과정 •

1 | 탐색하기는 마을에 대한 기초조사를 통해 마을 현황을 파악하고, 마을의 사업 방향을 논의하는 과정으로 주민들에게는 사업에 대한 이해를 도모하는 첫 단계이다. 이 과정에서 농어촌 현장포럼을 통한 전문가의 지원으로 보다 현장성을 높이는 마을현황조사를 진행할 수 있다. 이 과정에서 전문가는 마을의 일반적인 여건을 파악하고 주민은 전문가의 관점에서 마을 자원의 가치를 인식할 수 있다.

2 | 이해하기에서는 마을자원 각각을 심층조사하고 자원들에 대한 가치를 평가하는 단계이다. 주민들은 그룹별로 마을의 자원지도를 작성하여 마을의 길(path, edges), 구역(districts), 랜드마크(landmarks)와 자원지점(nodes)을 파악한다. 또한 자원을 분류하고 분석하여 활용방법을 모색하고, 자원의 활용방안을 토론한다. 이와 함께 계획의 대상으로 삼는 마을과 지역의 현안이 무엇인지 알고 출발하는 것 또한 중요하다. 즉, 계획을 수립하는 배경과 목적을 구체화하고 주민과 주민 간, 주민과 전문가 간의 생각을 공유한다.

3 | 뜯짜기에서는 이해하기 과정에서 분석된 마을여건과 현황을 종합하여 마을 공동체 사업 방향과 주요 테마를 선정하는 과정으로 계획의 기본구상에 해당한다. 마을의 여건을 강점, 약점, 기회, 위협요인으로 구분하여 작성하고, 주요 강점과 약점의 요인을 찾고, 그 근원을 분석함으로써 강점은 더욱 강하게, 약점은 개선하게 하기 위한 방안을 모색하는 것을 시작으로, 마을여건과 자원 분석을 통해 도출한 결과에 기초하여 주민들이 희망하는 바람직한 미래의 모습 즉, 비전과 발전방향을 설정한다. 다음으로 이를 달성할 수 있는 세부 사업을 선정하는데, 이 과정에서 주민간의 의견 조율과 주민들이 원하는 마을의 비전과 분석의 결과로 도출된 마을의 비전 사이에서 조율하는 것은 쉽지 않다. 때문에 보다 현실적이면서 미래지향적인 사업방향을 설정할 수 있도록 전문가의 안내를 받아 비전과 목표, 세부 사업들이 논리적으로 비약하지 않도록 정리해 나가는 것이 필요하다.

4 | 사업만들기는 선정한 세부 사업들이 현안을 해결하고, 목표를 달성하기 위해 언제, 무엇을 누가 할 것인지 구상하는 대목으로 계획에서 가장 중요하고 핵심적인 단계이다. 세부 사업들은 중요도, 사업타당성, 소요사업비, 사업 간의 연계성 등을 고려하여 우선순위를 정하여 진행한다. 세부 사업의 우선순위 결정에서 분야별 주민토론이 진행되어야 하고 이 과정에서도 모든 주민의 다양한 의견개진이 될 수 있도록 충분한 논의가 필요하다. 분야별 전문가의 조연과 유사한 사업을 진행하는 관련업체 등을 방문하고, 자문을 구하는 것도 유용하다. 방향을 설정한다. 다음으로 이를 달성할 수 있는 세부 사업을 선정하는데, 이 과정에서 주민간의 의견 조율과 주민들이 원하는 마을의 비전과 분석의 결과로 도출된 마을의

비전 사이에서 조율하는 것은 쉽지 않다. 때문에 보다 현실적이면서 미래지향적인 사업방향을 설정할 수 있도록 전문가의 안내를 받아 비전과 목표, 세부 사업들이 논리적으로 비약되지 않도록 정리해 나가는 것이 필요하다.

5 | 움직이기에서는 사업의 실질적 추진을 위한 조직과 운영(경영)의 방안을 도출하는 과정이다. 계획 목표 및 세부 사업을 계획대로 실행하는 데 참여자들의 참여 형태와 관계를 명확히 하고, 필요 재원의 조달 방안 등을 구체화하도록 한다. 또한 개별 사업의 사업비와 시설관리비, 인건비와 사업운영의 수익은 동시에 고려되어야 하며 이는 각 사업의 구체적인 사업비와 우선순위를 재검토하는 요소로 작용될 수 있다.

지역이나 마을의 미래를 계획하는 일은 힘들고 시간과 비용이 많이 드는 일이 될 수 있다. 일상생활에 쫓겨서 마을의 미래를 평소에 생각하기가 쉽지 않지만, 우리는 분명 살기 좋은 마을, 좋은 일자리, 안전하고 깨끗한 환경 등을 원하고 있다. 이러한 현안들 실현하기 위해 마을의 미래를 계획하고, 마을의 비전을 설정해야 한다. 그렇게 하지 않으면 현안들에 대한 의사결정에 한계가 따를 수 있다. 마을의 미래를 계획하는 일에 주민들의 참여는 무엇보다도 중요하다. 다시 말해 마을의 미래를 마을 주민 말고 누가 결정하겠는가. 전문가나 관련 기관 종사자들이 하는 일이 지역과 마을의 미래에 중요한 영향을 줄 수는 있다. 그러나 주민들이 폭넓게 의견을 개진하지 않는다면 방향이 빗나갈 수 있음을 간과해서는 안 될 것이다.

계획은 단시일에 결정하기보다는 충분한 시간을 가지고 설계되어야 한다. 또한 앞서 설명한 마을 공동체 사업을 계획하는 각 단계 즉, 자원조사 과정을 통해 마을을 탐색과 이해하고 이를 통해 사업을 구상하고 구체화하며, 지속가능한 생명력을 부여하여 운영할 수 있는 전략을 제대로 수립하기 위해서는 개별 사업 및 단계에서 필요로 하는 것이 무엇인가를 파악하는 직관과 인지력이 필요하다. 따라서 계획 수립 단계에서부터 필요역량을 학습하고, 현장포럼을 통한 전문가 네트워크를 적극적으로 활용하는 것이 필요하겠다.

* 실습

카드브레인스토밍과 실천과제 정하기

우리마을에서 추진하고 싶은 사업들에 대한 생각은 마을주민 개개인에 따라 다를 수 있습니다. 마을주민 모두의 생각을 알아봅시다. 그리고 의견이 제시된 다양한 사업의 타당성을 검토하여 우선순위를 정하여 봅시다.

실습방법 : 단체 워크숍

준비물 : 색상카드, 포스트 잇, 색상펜, 필기도구, 전지

- 1 준비된 색상카드를 개인별로 5장씩 나누어 갖고, 필기도구를 준비한다.
- 2 우리마을에서 추진하고 싶은 사업을 색상카드에 적는다. 1장의 카드에 1개의 사업을 적도록 한다.
- 3 개인에 따라 5장 모두 작성할 수도 있고 그 수 미만으로 작성할 수도 있다.
- 4 카드 작성이 완료되면, 각자 카드를 벽면에 부착하되, 첫 번째 사람은 모두 세로로 부착한다. 그 다음 사람부터는 자신이 적은 카드 내용이 앞 사람이 부착한 카드 내용과 같거나 유사하면 그 카드 옆으로 부착하여 행을 만들고, 그렇지 않으면 하단에 새로운 행을 만든다.
- 5 카드브레인스토밍 결과의 세로 열은 마을주민은 얼마나 다양한 마을사업을 생각하는지를, 가로 열은 얼마나 많은 사람이 동일 사업에 대한 같은 생각을 하고 있는지를 나타낸다.



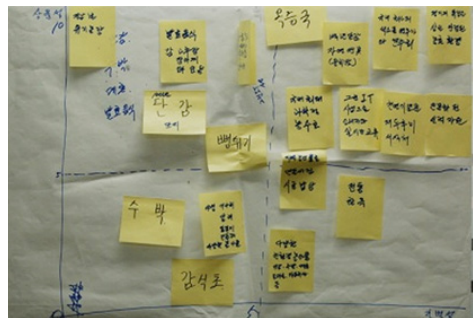
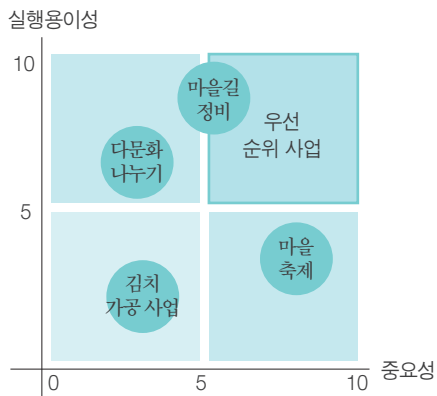


6 카드브레인스토밍을 통해 확인된 주민들이 제시한 다양한 마을사업이 우리마을에 필요한 꼭 필요한 사업인지를 판단하고, 우선순위를 정한다.

7 우선순위를 정하는 방법으로 좌표를 활용한다. 좌표의 가로축은 중요성, 세로축은 하기 쉬운 정도를 나타내는 실행용이성을 나타낸다.

8 각각의 마을사업을 포스트 잇에 적어 해당하는 좌표의 위치에 붙여 중요성과 실행 용이성을 판단한다.

9 좌표의 오른쪽 상단에 위치한 마을사업은 우리마을 발전을 위해 중요하지만 실행이 용이하여 우선적으로 진행할 수 있는 사업이다.



*** Tip!**

마을사업의 우선순위 판단을 위해 활용되는 좌표의 평가항목은 현재 얼마나 필요한 사업인가를 나타내는 긴급도, 얼마만큼의 경제적 이익이 있을 것인가를 판단하는 수익성 등의 요소로 교체하고 진단하여 다방면으로 검토할 수 있다.



더 알아 보기

계획 수립 시 알아두면 좋은 관련 법과 계획은 무엇이 있을까요?

토지이용과 관련된 규제를 총괄하는 부처는 국토해양부이고 토지이용 중에서도 농지와 관련된 규제는 농림수산식품부가 총괄한다. 따라서 토지와 건축물을 조성하는 것과 같은 사업은 국토해양부와 농림수산식품부의 관련 법률과 규정 등을 참고하면 된다. 그러나 특정 기능 분야, 예를 들면, 산업·문화·환경·복지 등에 관한 사업에 대해서는 각각 농림수산식품부, 지식경제부, 문화체육관광부, 환경부, 보건복지부 등의 사업 관련 법을 참고해야 한다.

국토해양부

우리나라 국토 전체에 대한 관리는 <국토의 계획 및 이용에 관한 법률>에 근거한다. 국토의 용도를 도시지역, 관리지역, 농림지역, 자연환경보전지역 등 4개로 구분하고 각 용도지역별로 행위제한 및 건폐율·용적률 등을 규정하고 있다. <경관법>은 경관 유형에 따라 해당 부처 장관이 국토해양부 장관과 공동으로 경관계획 수립기준을 정할 수 있도록 규정하고 있다.

농림수산식품부

<농림어업인의 삶의 질 향상 및 농산어촌 지역개발 촉진에 관한 특별법>에서 “국가와 지방자치단체는 농어촌의 자연환경 및 경관이 보전될 수 있도록 필요한 시책을 마련하여야 하며, 농어촌의 경관을 체계적으로 정비하기 위한 노력해야 하며, 지자체장은 주변 경관을 고려한 주택의 형태 및 색채 정비 등 경관보전사업을 추진하기 위하여 관할구역에서 마을 단위로 농어촌 주민과 경관보전협약을 체결할 수 있고 이를 조례로 지정해 필요한 지원을 할 수 있다”고 선언하고 있다. 그밖에 <농어촌정비법>에서 농어촌 지역에 투입되는 각종 정책사업 추진 시 고려해



야 할 경관과 관련된 실질적 규정을 담고 있다. 또한 농업·농촌 식품산업기본법 상의 농업·농촌 및 식품산업발전기본계획 및 생활환경정비사업개발계획을 수립토록 하고 있는 바, 농업·농촌 식품산업발전기본계획은 공간계획과는 큰 관련 없는 선언적 성격으로 농림수산식품부 장관, 시·도지사, 시장·군수가 수립한다. 그밖에 시장·군수는 생활환경정비사업 시행이 필요하다고 인정되는 면 지역을 대상으로 생활환경정비사업개발계획을 수립할 수 있다.

환경부

〈자연환경보전법〉, 〈문화유산과 자연환경자산에 대한 국민신탁법〉, 〈자연공원법〉, 〈독도 등 도서지역의 생태계보전에 관한 특별법〉, 〈습지보전법〉, 〈환경정책기본법〉을 기초로 특정자원에 대한 관리와 국립공원, 습지, 하천 등 환경민감지역에 대한 자원 관리를 환경부가 담당하고 있다. 환경부, 산림청 등이 설정해 놓은 보호지역은 국립공원을 비롯하여 생태경관보전지역, 습지보호지역, 특정도서지역 등이 있다. 자연경관보전관리지침의 주요한 경관우수지역에 대해 도로신설과 고층건물신축의 허가를 받도록 하고 있다.

그 밖에 거의 모든 지방자치단체가 나름의 비전을 담은 자체 개발계획 혹은 부문별 발전계획을 수립하고 있다. 지방자치단체가 필요에 따라 수립하는 계획이고, 법적 근거나 구속력이 있는 경우는 많지 않다. 다만, 마을 계획을 수립할 때 오히려 중요한 것은 중앙정부의 거대한 계획보다도 해당 시·군에서 중요한 가닥을 잡고 있는 사업 방향이 무엇인지를 파악하는 것이 필요할 것이다.

* 실천전략 만들기



*

마을 공동체이든 지역 공동체이든 공동체(communit)가 주체가 되어서 함께 사업(business)을 추진하는 일이 점차 많아지고 있다. 그 공동체가 당연한 문제점을 스스로 해결하거나 완화하기 위하여 혹은 소득을 올리기 위하여 함께 무엇인가를 하고자 할 때 **누가 무엇을 어떻게 해야 하는지를 구상하는 것이 바로 실행 전략을 짜는 일**이라고 할 수 있을 것이다. 따라서 실행 전략을 짜는 데 필요한 것은 유사한 다른 지역의 경험을 살펴보는 것, 우리 공동체가 당연한 문제점과 자원을 파악하는 것, 우리 공동체의 인재를 찾고 도움 받을 곳을 알아보는 것, 서로 역할 분담을 하는 것 등이다. 여기서는 특히 색깔 있는 마을의 유형별 특징과 함께, 색깔 있는 마을이 공동체 사업을 추진하고자 할 때 실행 전략 짜는 방법에 대하여 좀 더 구체적으로 생각해보자.

나뭇잎을 판 카미카츠 마을

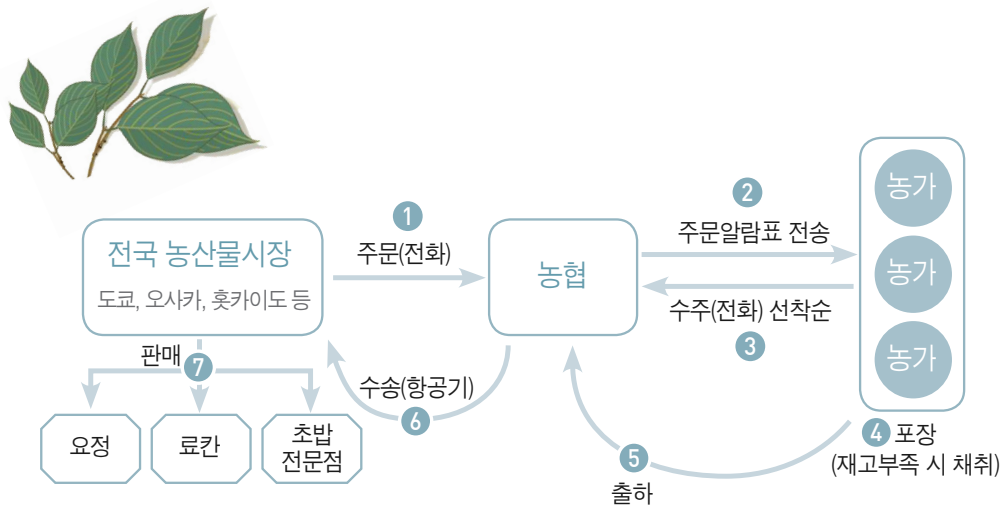
일본 도쿠시마현 카미카츠 마을의 주식회사 이로도리는 단연 농어촌 공동체 사업의 전형적 모델로 자주 거론된다. 지역 농협과 고령자들이 주축이 되어 지역을 활성화한 사례인데, 고령 인구를 위한 생산적 복지 모델이면서도 농어촌 어디에나 있는 하찮아 보였던 지역 자원의 가치에 주목하여 비즈니스에도 성공한 모델이기 때문이다.

이 마을의 고령자들은 나뭇잎, 들꽃 등을 채집하여 고급 요리집, 호텔, 여관 등에서 사용하는 요리 장식용으로 출하하는 사업을 한다. 지역 농협 직원들은 고령자들이 쉽게 사용할 수 있는 컴퓨터 프로그램을 개발하고, 개인별 판매 상황을 공표하여 경쟁심을 유발하기도 하며, 도시 요리집이나 호텔과의 유통을 중개하는 역할을 한다.

1986년부터 시작한 이 사업에는 현재 180농가가 참여하고 있고 매년 2억5천만 엔의 수입을 올리는 정도로까지 성장했다. 고급 요리 장식용 나뭇잎에 관한 한 일본 전체 시장의 80%를 점유할 만큼 시장의 신뢰를 얻고 있다고 한다. 이 사업을 통해 참여 농가들의 소득 증대, 마을 고령자들의 의료비 감소, 귀농·귀촌자의 증가, 마을 마케팅 등 엄청난 효과가 발생하고 있다.

이 마을 주식회사의 성공 요인 중 으뜸은 이러한 아이디어를 최초에 제안하고, 마을 고령자들의 참여를 조직화하고, 측면 지원하는 카미카츠 지역 농협 직원들의 역할이었다. 이는 공동체 사업에 관심을 쏟고 있는 우리나라에도 중요한 시사점을 제공한다. 공동체 사업의 주체가 마을이나 지역의 주민인 것은 분명하지만 그것을 측면 지원하는 열정적인 그리고 상시적인 현장 조직이 존재하지 않는다면 공동체 사업이 성공하기 어렵다는 점을 말하고 있기 때문이다.

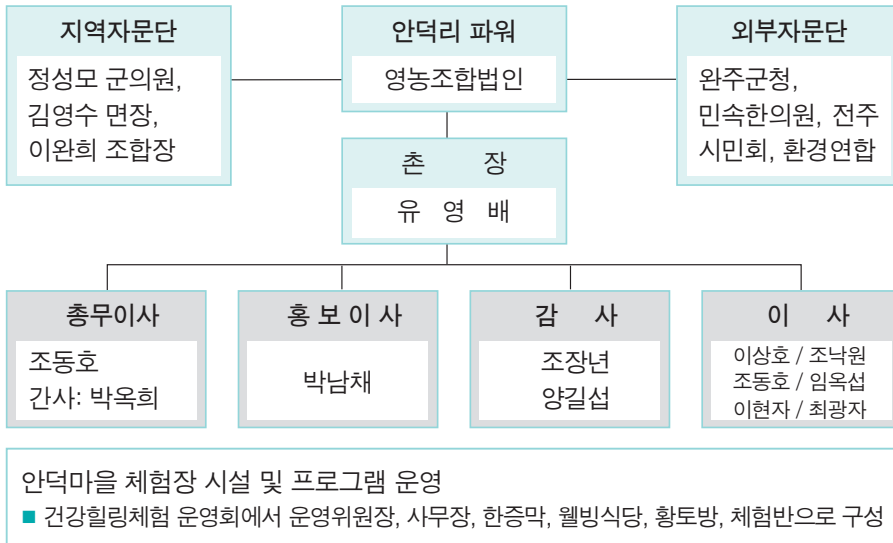
최근 우리나라에서도 고용노동부의 사회적 기업 육성, 행정안전부의 마을기업과 같은 자립형 공동체 육성, 농림수산물식품부의 농어촌 공동체 회사 육성 등이 정책 사업화되고 있는 바, 이들은 모두 직·간접적으로 공동체 사업, 즉, 커뮤니티 비즈니스와 관련이 깊다. 이러한 정책 사업들이 부처 간 경쟁이나 지역 간 흥내내기만 양산하지 않을까 염려되는 측면이 있다. 그보다는 진정으로 우리 농어촌 문제를 해결하고자 하는 아이디어를 실현할 수 있도록 계기를 만들어 주는 한편, 주식회사 이로도리의 사례에서 보듯이 할머니들이 나뭇잎을 채취하여 팔면서 건강하게 웃고 소득도 올릴 수 있도록 상시 지원해줄 수 있는 넓고 깊은 저변을 확충하는 데 기여하고 있다.



• 주식회사 이로도리 사업 흐름도 •

건강힐링체험의 메카 언덕파워빌리지 마을

2007년에 ‘소풍가고 싶은 마을’을 주제로 완주군 파워빌리지로 선정된 언덕마을은 완주군에서도 가장 대표적인 공동체 사업의 사례이다. 언덕마을에서 주민들이 어떻게 공동체 사업을 실행했는지를 간략히 살펴 보자. 언덕마을에서는 2008년에 4개 마을이 공동으로 ‘마을발전협의회’를 구성하고, 2009년에는 23명의 주민들이 언덕파워영농조합법인을 구성했다. 같은 해 지역주민 56명이 공동 출자해 완주군 구이면 언덕마을에 ‘언덕파워빌리지’를 조성했다. 주민들이 직접 쌓은 돌담과 재활용 목재로 지은 한옥에 ‘건강과 치유’를 주제로 한증막 한옥 황토방 농가레스토랑을 연결함으로써 다양한 일자리와 소득을 창출했다. 죽염을 사용해 만든 젓갈로 김치를 담그는 죽염김치체험 등 다양한 행사로 해마다 외국인관광객 방문도 늘어나고 있다. 2010년에는 관광수입만으로 8억 원 가량의 매출을 올렸다. 주민들 스스로의 조직화와 공동 출자, 마을 자원에 기초한 다양한 사업 아이디어 구상, 역할 분담에 기초한 실행, 적절한 행정의 측면 지원 등이 조화되어 언덕마을은 농어촌 공동체 사업의 모범이 되고 있다.

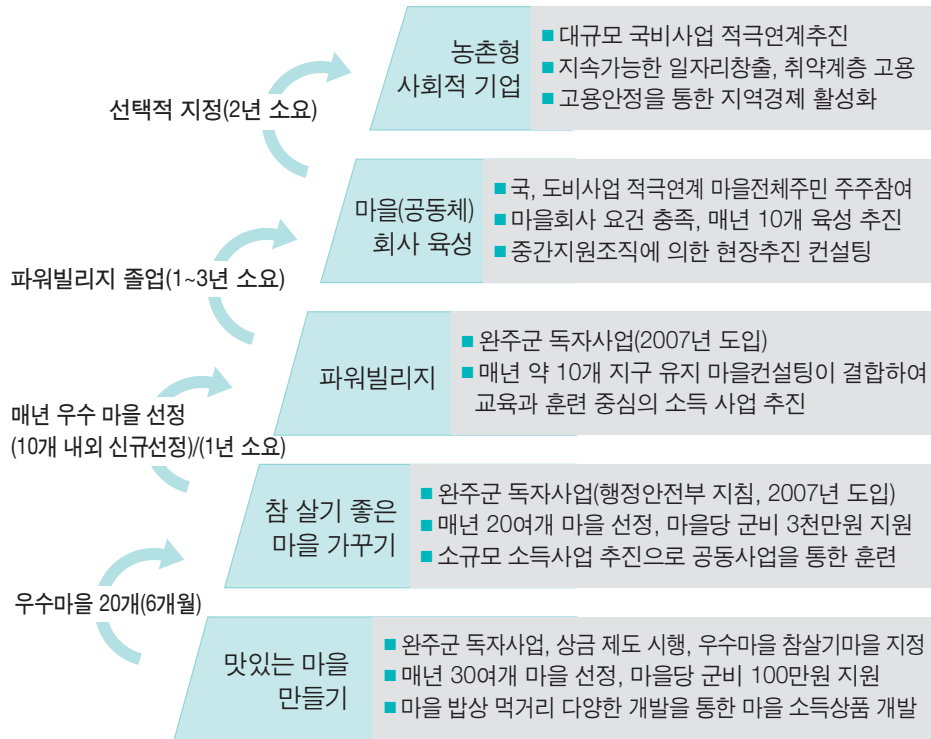


• 언덕마을의 공동체 사업 실행 조직도 •

완주군은 ‘공동체 사업’을 지역 경쟁력 제고를 위한 수단으로 삼고 있다. 공동체 사업은 공익성과 수익성을 동시에 추구하지만 무엇보다 지역이 당면한 공동의 문제 해결에 중점을 두기 때문이다. 특히 완주군은 우리나라에서는 처음으로 ‘지역경제순환센터’라고 불리는 중간지원조직을 만들고 마을 공동체 사업을 체계적으로 관리하고 있다.

지역경제순환센터는 지역 내 비영리단체들과 주민, 기업, 행정기관 사이에서 중개자 역할을 한다. ‘마을회사 육성’, ‘커뮤니티 비즈니스’, ‘로컬푸드’, ‘도농순환’, ‘공감문화’ 등 5개 분야를 주요 사업 영역으로 설정하고 70여 개 마을 공동체 사업을 체계적으로 관리 지원하고 있다. 이러한 공동체 사업의 활성화에 행정 지원이 중요하다는 판단에서다.

지역경제순환센터는 완주군에 있는 마을 각각의 특색 있는 자원과 주민들이 희망하는 사업 아이템을 중심으로 창업스쿨, 창업동아리 등을 만들어 주민들 스스로 사업에 필요한 자질을 배양하도록 하며 이후 시범사업 테스트 마케팅 등을 통해 경험을 축적한 후 창업으로 이어지도록 유도하고 있다.



• 완주군의 단계별 마을 공동체 사업 육성 모델 •

자율어업관리체를 운영하는 여수 적금마을

전라남도 여수에는 적금마을이라 불리는 공동체 사업의 사례가 있다. 어느 어촌이나 마찬가지로 어업을 하더라도 그 방식을 달리하여 접근해 큰 성과를 거두었다. 2006년 주민들 스스로 자율 공동체를 설립했다. 공동체를 설립한 후에 육지에 거주하는 어촌계원을 제적시키고 임대를 주던 어장을 공동체가 직접 운영하기로 했다. 또한 10척의 개인 문어잡이 어선을 3척으로 통폐합하여 공동체 공동의 소유로 운영하기로 했다.

어장 자원의 조성을 비롯해서 낚시터, 펜션 등의 운영을 통해 어촌계 수익이 증대되기 시작했다. 2009년 5천1백만 원의 소득을 올렸는데 공동체 배당금은 4천5백만 원, 개별 어가의 소득은 6백만 원이었다. 이는 이전에 비해 4.3배의 소득 증대 효과를 발생시킨 것으로 집계되었다. 2009년 기준으로 어촌계 회원은 총 58명이며, 공동 자산은 5천898백만 원으로서 어촌계원 당 약 1억 원 수준의 자산을 보유한 셈이다.

어업질서 확립을 위한 어선어업 구조조정 과정에서 나타난 어촌계원 간의 분쟁을 해소하고 마을 정화조 청소 및 녹지사업 실시 등과 같은 환경개선 사업도 추진했다. 또한 폐교 매입 내고장 어촌 지킴이 운동 전개 및 관광자원 개발도 추진했다. 더불어 주민 복지사업 실시로 전반적인 지역의 활력이 증진되어 가고 있다.



녹색의 생활환경 정비를 추진한 갈전마을

1990년대 말 경남 산청군에 있는 갈전마을은 여느 농촌처럼 이농현상이 심화되어 쇠락하고 있는 산골마을이었다. 그런데 민들레공동체가 갈전마을로 들어오면서 마을은 서서히 바뀌기 시작했다. 민들레공동체는 농어촌 대상으로 지역사회개발 운동을 하는 종교 단체이다. 민들레공동체는 공동체의 자립을 위해 먼저 친환경 유기농업을 시작했다. 이어 황토주택 등을 짓고 태양열·바람·분뇨 등을 이용한 대체에너지를 생산하여 생활에 활용하면서 갈전마을 주민들과 하나가 되어갔다.

민들레공동체의 목표는 농어촌의 발전이었고 그 방법의 하나가 친환경 유기농업 및 저탄소 녹색마을을 조성하는 것이었다. 더불어 갈전마을에 대안학교, 민들레공방, 대안기술센터 등을 만들어 작은 산촌 마을의 새로운 대안을 제시하며 마을을 변화시켜 갔다

특히 2006년, 에너지 위기와 환경오염에 대처하고 지속가능한 지역사회를 만들기 위해 설립된 대안기술센터가 세상에 알려지면서 신재생에너지, 대안에너지 등에 관심이 있는 관계자들이 갈전마을로 줄지어 찾아오기 시작했다. 태양열조리기의 700~1,500℃의 열을 이용하여 물을 데우거나 밥을 지을 수도 있고, 나무합판과 알루미늄 호일로 만드는 태양열 조리기로 온실효과를 이용해 최대 270℃까지 열을 낼 수도 있다. 또한 폐식용유로 바이오디젤을 만들거나 바이오매스(bio-mass·산림과 농작물, 분뇨 등을 통칭)를 만드는 방법, 바람을 이용한 풍력 발전, 자전거 페달을 밟아 축전지에 전기를 채우는 등의 다양한 방법으로 대체에너지를 만들어 볼 수도 있다.

갈전마을은 민들레공동체와 함께 저탄소 녹색마을의 모델을 제시하여 2009년에는 농림수산식품부의 정책 사업인 녹색농촌체험마을로도 선정되었다. 민들레공동체는 자연에너지를 활용해 마을에서 필요한 에너지를 100% 자립하는 것을 장기적인 목표로 삼는다. 현재는 전체 에너지의 10% 가량을 태양이나 바람, 바이오매스 등을 통해 생산해낼 수 있다고 한다.

또한 소박한 밥상과 검소한 삶을 지향한다. 대체에너지를 생산하고 이용하는 것뿐만 아니라 자원을 아끼고 나누고 자립할 수 있어야 진정한 에너지 대안마을이 될 수 있다고 생각하는 것이다. 2010년에는 이들의 이러한 생각을 함께하고 대체에너지의 노하우를 배우고자 하는 6천여 명의 사람이 교육과정을 수료하기도 했다.

마을 공동체 사업 운영과 전략

우리나라 농어촌 지역개발의 출발을 1950년대 후반 지역사회개발(Community Development) 사업이라 보는 이들이 많다. 유엔이나 세계은행으로부터의 차관을 종자돈 삼아 농어촌 주민이 주체가 되어 해당 지역사회의 문제를 스스로 찾고 그것을 해결하기 위한 공동의 사업을 발굴·추진하였던 사업이다.

지역사회개발 사업 이후 새마을운동이니 농촌마을종합개발사업이니 다양한 정책 사업들이 추진되었고 시대에 따라 지역의 범위, 주체의 참여, 사업의 내용 등 강조점은 조금씩 달랐지만 우리 농어촌 지역개발의 근본 혹은 모델은 결국 주민이 주체가 되어서 지역사회를 보다 살기 좋은 곳으로 만드는 것이었다.

마을 공동체 사업은 “주민이 주체가 되어 지역의 유무형 자원을 활용하는 일종의 경영 기법으로서 지역의 공동 문제를 해결하고 농어촌을 발전시켜 나아가는 사업”이라고 말할 수 있다. 공동체 혹은 지역사회의 문제 해결이라는 공익적 목적과 기업적 경영을 통한 이익 창출이라는 다소 경합되는 목적을 동시에 추구하는 것처럼 보이지만, 주민이 주체이고 마을 자원을 활용했으니 발생한 이익을 공동체가 함께 나누고 공동체에 재투자한다는 점에서 지향할만한 가치가 있음이 분명하다.

농어촌 공동체라고 하면 마을, 읍이나 면, 지역 등과 같이 유사한 지역성을 기반으로 하는 일정한 지역에 거주하는 사람들 전체를 지칭할 수도 있고, 지역적·지리적인 유사성과 꼭 겹치지 않더라도 특정한 주제나 이해관계 측면에서 공동의 관심을 기반으로 하는 집단을 지칭할 수도 있다. 따라서 농어촌 공동체 사업을 추진하는 주체는 지역적 범위를 중심으로 거주자들이 단위가 될 수도 있고 특정 관심 주제 등을 중심으로 하는 일종의 회원이나 조합이 단위가 될 수도 있을 것이다.

가령, 농어촌 공동체 사업을 하는 주체로서 공동체의 범위나 형태는 마을협의체에서부터 비영리민간단체, 주식회사, 작목반, 유한회사, 영농조합, 생활협동조합, 법인, NPOs(Non Profit Organizations) 등으로 지역의 다양한 수요에 따라 얼마든지 달라질 수 있다.

마을 공동체 사업의 유형에는 주로 어떠한 활동이 포함될까. 농어촌 지역에 혹은 농어촌 공동체에 필요한 사업의 내용과 종류를 모두 포함한다고 생각하면 된다. 그렇기 때문에 농어촌 지역이나 공동체에 필요한 사업의 종류는 정말 다양하다. 농어업을 비롯해서 취약계층의 복지 향상, 의료 서비스, 공동 육아, 환경 관리, 전통 문화의 유지와 복원, 정보 네트워크 구축, 교통, 관광, 가공, 유통 등이 있다.

◇ 마을 공동체 사업의 유형

유형	주요내용
복지	급식, 재택간병, 주택개조, 쇼핑대행, 출장미용, 복지시설 경영
환경	하천관리, 리사이클링, 환경미화, 재활용가게, 공원관리, 헌옷회수
정보서비스	지역정보지발행, 커뮤니티 방송국, 지역문화자원 데이터화
관광, 교류	관광상품·이벤트, 축제기획, 도농교류, 국제교류, 이업종 교류
마을만들기	주택리모델링, 거리가꾸기, 빈 상점가 활용, 상점가 택배, 축제, 방제
제조	식품가공, 전통공예
취업지원	여성, 장애인, 고령자 취업지원, 훈련, 연수, 취업알선
육아지원	보육서비스, 대안학교, 청소년 스쿨, 육아정보제공
평생학습	취미, 강좌, 컴퓨터교실, 세미나개최
예술문화	문화예술 이벤트기획 및 운영, 전통행사와 축제의 지원, 연극영화상영
공익시설관리	공공시설 관리 운영
기술진흥제조	장인의 기술을 활용한 상품제조, 농산물가공, 식품제조, 농산물 직거래
중간지원	마을기업가 교육지원, 취업알선, 지역통화, 지역금융

농어촌 공동체 사업을 진행 단계는 마을의 미래 꿈꾸기 단원에서도 언급되었듯이 마을 공동체 사업은 마을을 여건을 고려하여 우선순위를 설정하여 단계적으로 추진함으로써 각 단계에서 목표하는 성과를 낼 수 있어야 한다.

1단계에서는 주민들 스스로 마을 환경을 정비하여 마을분위기를 밝게 조성한다든지 하는 소규모 사업추진 경험을 통해 마을에 대한 자부심, 주민들 스스로도 잘 할 수 있다는 자신감과 상호 신뢰감을 형성하여 더 큰 사업을 계획하고 실천할 수 있는 의지로 발전할 수 있는 에너지를 만든다.

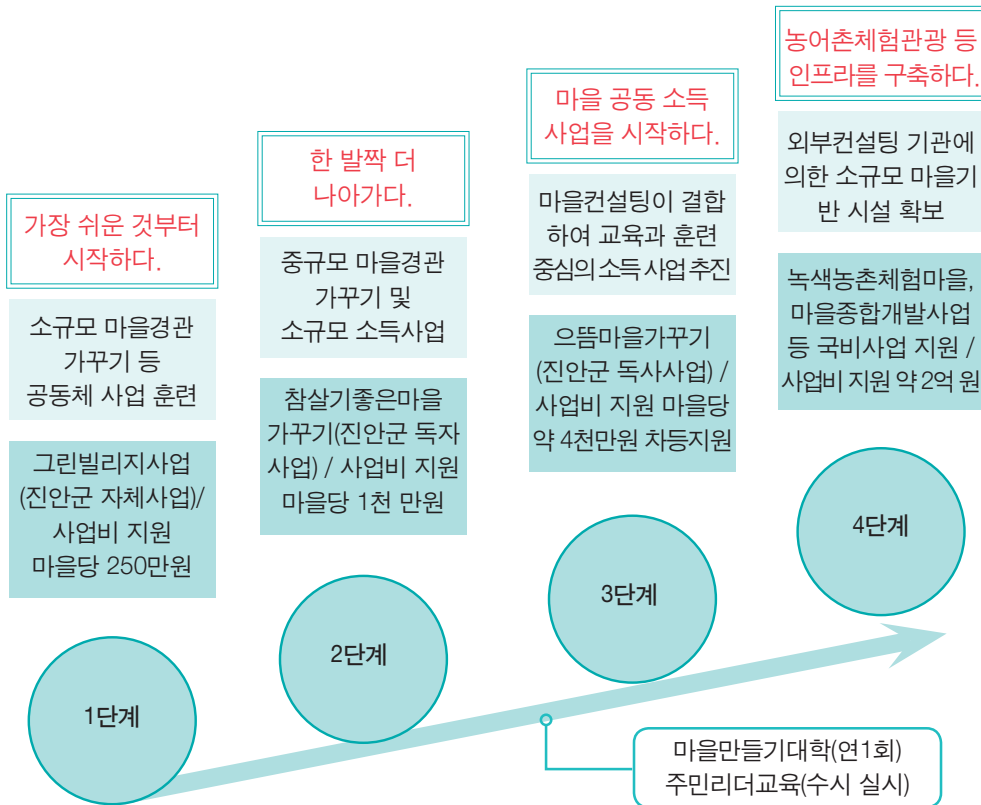
2단계에서는 한 걸음 더 나아가 중규모 마을경관 가꾸기나 소규모 소득사업을 추진할 수 있다. 1단계 사업을 진행하면서 하고 싶었지만 예산 등으로 하지 못했던 사업이나 기술과 비용이 소요되는 사업, 그리고 연계되어 새로운 사업을 발굴하고 추가하여 진행할 수 있다.

3단계에서는 1·2단계에서의 경험에 기초하고, 독자예산을 확보하고 본격적인 소득 사업으로서 마을 공동체 사업을 추진한다.

4단계 농촌체험관광 등 마을 공동체 사업 인프라를 구축하는 단계로 1~3단계를 경험하면서 최소 1년 이상의 준비기간을 거쳐 진행되는 단계이다. 마을주민들이 사업에 대한 충분한 공감대를 형성하고 마을지도자의 리더십 구축, 참여 주민의 교육 등으로 사업추진 능력이 갖추어졌을 때에 진행하게 된다.

마을경관 뿐만 아니라 농가소득과 마을기반 정비도 함께 해 나갈 수 있다. 여기까지 진행된 마을들은 자립이 가능한 마을이 될 수 있다.

이렇게 순차적으로 소규모 사업부터 운영하는 경험을 통하여 마을 공동체 사업의 실패를 최소화하고, 성공할 확률을 높인다. 즉, 마을 주민들은 스스로 할 수 있는 사업부터 진행해 봄으로써 체계적인 마을사업 운영 실천전략을 학습하게 되고, 자립 가능한 마을 공동체 사업으로 성장할 수 있는 것이다.



• 진안군 마을사업의 추진 체계도 •

농어촌 공동체 사업을 추진하는 구체적인 방법을 정리해 볼 필요가 있다. 일본의 공동체 사업에 관한 저명한 이인 호소우치 노부타카가 2008년도에 “힘내라 지역의 커뮤니티 비즈니스 창업” 워크숍에서 발표했던 내용이 이에 대해 정리를 비교적 잘해놓고 있다고 판단되어 여기에 소개하면 다음과 같다.

첫째, 대부분의 농어촌 지역이나 공동체가 당면한 문제나 현안을 정리해보는 작업이 이루어져야 한다. 우리 지역이나 공동체의 문제가 무엇인지를 파악한다.

둘째, 문제 파악과 더불어 우리 지역이나 공동체가 가지고 있는 유무형의 자원화 가능한 것들은 무엇이 있는지도 함께 파악한다. 물론 인적 자원도 포함해서이다.

셋째, 공동체 사업의 주요 테마나 분야를 결정하고, 그에 대하여 외부에서 가능한 지원자 그룹이나 재정적 지원 출처까지 파악한다.

넷째, 구체적인 사업의 형태를 결정하여 역할 분담을 통해 사업을 실행한다. 공동체 내의 조직화와 학습이 병행되어야 한다.

* 실습

9문9답, 우리마을 실천과제 정리하기

우리마을의 미래계획을 실현할 구체적인 방법을 고민해 보는 시간입니다. 사업을 계획하거나 실천하면서 알고있고, 또는 예측하고 있지만 명확하게 표현하지 못하였던 부분들에 대하여 정리해보고, 서로 나누며, 이를 기반으로 조금 더 탄탄한 전략을 만들어 알아 봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍

준비물 : 전지, 색상펜, 필기도구, 포스트 잇

- 1 전지 등 물품을 준비하고, 전지는 가로3칸, 세로 3칸 총 9칸으로 분할하여 준비하고, 필기도구, 포스트 잇 등 필요한 물품을 모둠별로 준비한다.
- 2 9개 질문에 대하여 모둠별로 토론을 진행한다.
- 3 질문에 대한 답을 전지에 정리한다. 전지의 분할된 1칸에 하나의 질문의 답을 적는다.

<p>→ ●</p> <p>1. 사업배경 마을사업을 시작하게 된 배경은 무엇입니까?</p> <p>개인적인 배경과 지역적인 배경을 모두 적어봅시다.</p>	<p>●</p> <p>2. 마을자원 어떤 자원을 어떻게 활용하는 사업입니까?</p> <p>활용하고자 하는 마을의 자원들을 적어봅시다. 자원의 활용방법에 대해서도 함께 적습니다.</p>	<p>●</p> <p>3. 근거지역 사업의 근거지를 적고 그 이유를 함께 적어 봅시다.</p> <p>지역별로 성격이 다른 경우에는 구별하여 적습니다. 예) 운영지원사무지역, 생산 가공지역</p> <p>↓</p>
<p>↓ ●</p> <p>6. 자금조달 초기자금은 어떻게 모았습니까? 또는 모을 예정입니까?</p> <p>이미 조달한 자본 및 무상으로 지원하고 있는 자본에 대해서도 함께 적습니다. 자금의 목적 별로 나누어 정리해 봅시다.</p>	<p>●</p> <p>5. 사업타겟 누구를 대상으로 합니까?</p> <p>그 사람들은 어느 지역에 살고 있습니까? 나 또는 우리마을과는 어떤 관계가 있습니까?</p>	<p>← ●</p> <p>4. 사업주체 누가 주체적으로 참여하고 협력하는 사업입니까?</p> <p>사업에 참여하는 사람들의 역할과 성격, 인원 수를 적습니다. 직접 참여자 뿐만 아니라 간접 참여자와 협력자도 적습니다. 앞으로 참여를 예상하는 경우는 '예상'이라고 적습니다.</p>
<p>●</p> <p>7. 사업성과 사업성과는 어떤 것이 있을 것으로 예상합니까?</p> <p>사업성과를 정량적으로 정리(예상)해 봅시다. 정량적으로 정리할 수 없는 성과가 있다면 함께 적어 봅시다.</p>	<p>●</p> <p>8. 발전계획 이 사업을 어떻게 발전시켜 나갈 것입니까?</p> <p>상품 또는 서비스, 인력(구성원, 소비자), 지역(사업범위)에서 단계적으로 발전계획을 적어봅시다.</p>	<p>→ ●</p> <p>9. 시장경쟁력 기존의 사업들과 차별화되는 경쟁력이 있습니까?</p> <p>동종의 자원을 활용하거나, 판매하는 상품이 같은 사업체들에 대해 작성해 봅시다. 기존 시장에서 살아남을 수 있는 차별화된 경쟁력이 있습니까?</p>

- 4 정리가 마무리되면 결과물이 정리된 전지를 전시하고, 모둠 별로 진행되었던 내용을 발표하여 공유한다.

더 알아 보기

농어촌 마을에서 공동체 사업 혹은 색깔있는 마을 가꾸기 사업을 추진할 때 연계할 수 있는 주요 정책에 대해 알아보나요?

농어촌 마을 공동체 사업은 농어업을 비롯해서 가공, 유통, 주거, 교통, 교육, 문화, 복지, 환경, 도농교류 등 실로 다양한 분야를 모두 대상으로 한다.

그런 만큼 이와 관련되는 정부의 정책 사업은 거의 모든 부처의 정책 사업이라 할 수 있다. 특히 정부에서 색깔있는 마을 사업과 연계하여 2012년에 우선 연계대상 사업이라고 밝히고 있는 사업은 40개 사업이다.

1. 마을 · 권역개발 (9)

- 1 | **일반농산어촌개발** 농촌의 어메니티 증진 및 계획적인 개발을 통하여 도시민의 농촌유입과 농산어촌의 인구유지, 지역별 특색 있는 발전 도모
- 2 | **농어업기반정비** 농수산업 생산 활동에 필요한 농업생산기반시설, 농업교육시설, 어항기반시설, 수산자원회복시설 정비 등 기초 인프라 기반 확충
- 3 | **자율관리어업육성** 어업인 주도로 어장 및 자원의 자율적 관리
- 4 | **농어촌공동체회사 활성화 지원** 농어촌 지역의 유·무형 자원을 활용하고 기업경영방식을 도입하여 운영되는 '농어촌공동체회사' 육성
- 5 | **농어촌자원복합산업화지원** 지자체에서 포괄보조금예산 사업을 활용, 지역 특성을 고려하여 자율적으로 사업 추진
* 농어촌자원 복합산업화를 위한 ①생산·유통 기반 구축, ②제조·가공 설비 및 R&D·컨설팅 지원, ③체험·전시시설 지원, ④농어촌형 체험·관광 비즈니스 기반 구축, ⑤농공단지 신규 조성 및 노후시설 개보수 등
- 6 | **도농교류활성화지원사업** 도시와 농어촌 간의 교류를 활성화하여 농어촌 지역 활력회복 및 농외소득 증대, 도농교류 활성화에 필요한 각종 정책 지원
* 여름휴가 페스티벌, 팝스쿨, 농어촌유학, 체험마을협의회, 웰촌 온라인 시스템, 마을주민 교육, 농어촌체험마을 사무장, 농어촌축제, 도시민농촌유치 등
- 7 | **경관보전직접지불제** 지역별 특색있는 작물재배와 마을경관보전활동을 통해 농어촌의 경관을 아름답게 가꾸고 보전
- 8 | **지역농촌지도사업활성화(농촌건강장수마을)** 건강관리, 학습·사회활동, 안전생활환경개선, 소득·경제활동 지원
- 9 | **산림휴양녹색공간조성(생태숲, 치유숲, 체험단지)**
생태숲 : 「생물다양성협약」 체결 이후 식물자원의 보전·이용을 둘러싼 국가 간 경쟁이 심화, 자생식물의 체계적인 보전과 자원화, 이용 촉진을 통한 국가경쟁력 강화를 위하여 생태숲 조성·운영

더 알아 보기

치유숲 : 산림이 가진 향기, 경관 등 자연의 다양한 요소를 활용하여 인체의 면역력을 높이고 건강을 증진(치유숲길 등 산림치유 체험시설 조성 등)
체험단지 : 산림생태·휴양·문화·교육·레포츠 등 산림의 다원적 기능을 종합적으로 체험할 수 있는 복합휴양단지 조성

2. 생산·가공(9)

- 1 | 친환경농업기반구축(지구조성) 친환경농업지구 조성
- 2 | 농기계임대
- 3 | 들녘별 쌀경영체 육성 생산비 절감 및 고품질쌀 생산을 위해 들녘별 쌀경영체 육성
- 4 | 지역전략식품산업육성사업 농어촌지역 향토자원을 발굴하여 1·2·3차 산업으로 연계·발전 지원
- 5 | 과실전문생산단지기반조성 과수주산지를 대상으로 용·배수로, 경작로 등 생산기반 구축 지원
- 6 | 시설원예품질개선 원예전문단지 및 일반원예시설의 현대화, 규모화를 지원함
- 7 | 농산물브랜드육성 유통환경 변화에 대응하여 우수 농산물브랜드 육성
- 8 | 청정임산물이용증진 표고, 밤 등에 대한 생산·유통지원, 임산물 가공·유통시설 현대화 및 자동화 지원
- 9 | 산림경영자원육성(목재이용가공지원) 지역 관광자원과 연계한 체험 및 교육·전시공간을 조성하고 목재이용 가공시설을 확충하여 목재이용 증진 및 지역경제 발전

3. 역량·기술개발(16)

- 1 | 농촌활력정착지원 어촌기업 경영자의 경영마인드 함양, 유통·마케팅 분야에 대한 전문 교육 지원
- 2 | 농산어촌지역 종합개발지원 시군별 포괄보조사업계획에 대하여 체계적인 정책추진 지원
- 3 | 어촌관광활성화 어촌관광 수요증대를 위한 각종 프로그램 및 홍보 등을 지원
- 4 | 농어업경영컨설팅 민간전문가 경영·기술 컨설팅 지원
- 5 | 농업인교육훈련
- 6 | 어업인 교육훈련 및 기술지원
- 7 | 농어업경영체정보화 농어업인에게 필요한 정보 제공 및 농어업경영체가 현장에서 유용하게 활용할 수 있는 정보시스템 개발·보급
- 8 | 식품산업 및 식문화교육 식품제조·외식업체를 대상으로 국가차원의 차별화된 교육을 실시



- 9 | 강소농 수익모델 현장접목연구 농진청 및 관련 연구기관 개발기술 중 소득 창출 효과가 높은 기술을 종합하고, 관련 수익모델을 현장에 정착
- 10 | 자원활용기술보급 체험관광 활성화, 농업인 창업지원, 지역농산물 가공 기술 표준화, 향토음식 소득화 등
- 11 | 농촌개발시험연구 농업 생산기반 및 농어촌 생활환경 등 농어촌개발을 체계적으로 지원하기 위한 설계기준 정립 및 기술개발 연구 등 과제수행
- 12 | 고부가가치 식품기술개발 농수산물 연계 품목 가공 및 기능성 소재 개발 기술 지원을 통하여 농수산업과 식품산업의 동반 성장 도모
* 식품산업의 글로벌 경쟁력 강화를 위해 식품관련 핵심기술 중점 지원
- 13 | 국책기술개발 가축질병예방 등 22개분야 국책기술 개발 추진
- 14 | 지역전략작목산학협력사업 지역전략작목산학협력단(R&D) 54개 사업단 지원
- 15 | 농업현장실용화기술개발 원예작물 로열티, 유기농산물 등 현장실용화 기술개발(13사업)
- 16 | 지역농업특성화기술지원 시·군 여건과 특성에 맞는 3~5작목을 선정하여 집중 지원

4. 복지 등 기타 (6)

- 1 | 1사1촌 1개 기업과 1개 농촌마을 자매결연
- 2 | 농촌희망가꾸기 기업·단체등이 가지고 있는 우수한 자원과 역량을 농촌 지역 취약부문, 취약계층에 지원
- 3 | 팜스테이 농협이 주관하는 농촌체험브랜드로 농촌·문화·관광이 결합된 농촌체험여행
- 4 | 직거래장터
- 5 | 문화·복지사업
문화사업 : 문화예술작품 제작공연, 농어촌 문화예술 순회공연, 찾아가는 문화예술 시행, 농어촌 문화예술 교실 지원, 농어촌문화예술 활동지원, 농어촌 도서 보급사업, 농어촌 문학상(시·소설) 공모사업, 농어촌 문화체험 활동 지원 사업, 농어촌 청소년 해외문화 탐방사업
복지사업 : 농어촌 노인복지물품 지원, 취약아동 지원, 농어촌 마을공동체 지원, 농어촌 노인복지활성화 지원, 농어촌 여성농어업인센터 시설개선사업 지원
- 6 | 복지사업 농촌문화의 계승·발전과 농업인의 복지증진을 위한 사업 등을 통하여 농촌지역사회의 유지·발전과 농업인의 삶의 질 향상에 기여하고, 도시와 농촌이 균형 있게 발전

* 함께 할 사람들 모으기



*

전통적으로 농어촌 마을에는 많은 공동체 조직들이 존재하고 있다. 마을총회, 청년회, 부녀회, 노인회를 비롯해서 작목반, 어촌계까지 그 조직의 종류는 매우 다양하다. 그러나 과거와 달리 인구가 줄고 사회·경제적 여건이 바뀌면서 농어촌에 전통적으로 존재하던 여러 공동체 조직의 종류와 기능에도 변화가 일어나고 있다.

우리 마을에서 공동체 사업을 하려고 한다. 그렇다면 이때 누가 나설 것이고 어떻게 조직을 구성할 것인지를 생각해야 한다. 전통적인 방식으로 이장과 마을총회에 의존할 것인지 아니면 그와는 전혀 다른 새로운 지도자와 조직을 구성해야 하는지 고민해야 한다. **현재 마을을 구성하는 중요한 조직을 파악해야 할 것이고, 필요하다면 마을 공동체 사업의 성격에 적합한 새로운 조직화를 해야 할 것이다.** 이 단원에서는 마을의 사업 추진을 위한 일할 사람을 동원하고 조직화하는 방법에 대해 생각해보자.

조직을 발전시킨 부래미마을

부래미 마을은 경기도 이천시 울면 석산2리에 위치한다. 거대 소비처인 서울로부터 비교적 가까운 거리에 입지하고 있다는 장점을 보유하고 있으며 4대째 내려오는 안성이 씨 집성촌으로 주민의 70% 이상이 혈연관계로서 단결력 및 협동심이 강한 사회적 특징을 보인다. 총가구수는 29호로 농가가 22가구, 비농가가 7가구로 구성되어 있다.

전형적인 벼농사 중심의 농촌 마을로 수도권에는 속해 있지만 개발행위의 파급이 미치지 않았던 다소 낙후된 곳이었던 부래미 마을에서는 출향인사의 자극에 의해 향후 농

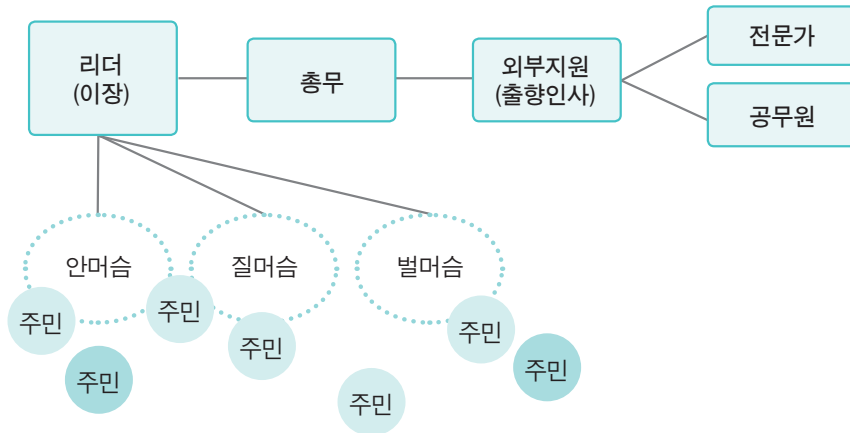
업, 농촌의 전망이 불투명하다는 불안한 문제 인식을 가지게 되었으며 새로운 돌파구가 필요하다라는 판단을 하게 되었다. 이러한 판단 아래 먼저 부래미 마을 만들기 사업 추진을 위해 주민 대부분이 참여하는 운영위원회를 조직하고 직책과 역할을 분담하였다. 마을 주민 모두가 참여하는 공동집행 구조를 갖추어 소수에게만 역할이 집중되는 데서 오는 갈등을 최소화하고자 했다.

처음에는 전문가들을 마을에 초청하여 농촌관광에 대한 국내·외 사례에 대해 학습하고, 농촌관광의 선진 마을로 유명세를 타고 있는 국내 여러 마을에 견학을 실시하여 주민들의 인식 전환을 하는 과정을 거쳐 주민 단합과 의지를 이끌어내었다. 특히 귀농한 도시민과 주민의 공동 작업으로 불품없던 마을의 영농창고 외벽을 미술작품으로 변화시키고 마을 안내판도 정비하는 것을 계기로 마을 만들기, 도농교류 사업이 본격화되었다. 처음에는 마을 청소, 꽃심기 같은 쉬운 일부터 실행하였지만, 귀농한 화가와와의 공동 작업으로 점차 다양한 환경 정비까지 추진하게 되었다.



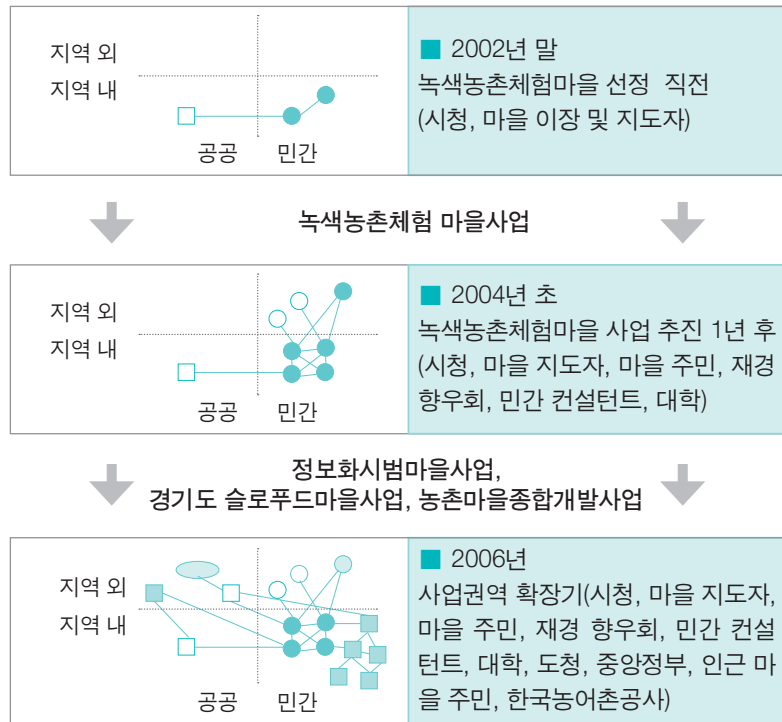
이후 농림수산식품부의 녹색농촌체험마을로 선정되고 (주)하이트 ‘고향의 꿈 대잔치’ 시상금 등 외부에서 자금이 마을로 유입되면서 사업의 규모가 확장되었다. 가령, ‘농촌 풍경그리기 부래미 마을 미술대회’를 성황리에 개최하고, 포도주 담그기 및 천연염색 체험 프로그램 등이 포함된 일명 포도체험캠프 운영을 비롯해, 농사체험, 전통문화체험, 놀이체험, 자연생태체험, 먹거리체험 등 사계절 체험 프로그램을 운영하며 이벤트 프로그램으로서 흙커밍데이(정월 대보름경), 부래미 배꽃축제(4월경), 포도체험캠프(8-9월경), 부래미 미술대회(10월 하순경) 등을 개최하고 가을축제로서 국화전시회, 사진컨테스트, 거북놀이, 미술대회 등을 추진했다. 2005년부터는 마을의 늘어난 살림살이를 돌봐줄 젊은 새 가족으로 마을 사무장이 새로 고용되었다. 또한 마을부녀회 중심으로 구성된 ‘슬로우푸드(slow food) 사업단’과 할머니들이 운영하는 ‘할머니 사업단’ 등이 발족되었다.

이러한 부래미 마을의 활동을 누가 주도하는가. 물론 주민들이다. 공식적 법인 형태는 아니지만 마을 대표를 중심으로 마을 주민 전체가 참여하는 운영 구조를 가지고 있으며, 사업 추진에 따른 의사 결정 방식은 만장일치제를 채택하고 있다. 그러나 프로그램 진행과 홍보 관련 종사자를 포함하여 주도적으로는 6명이 마을 일을 이끌어 가는 구조이다. 이장은 ‘상머슴’으로서 마을업무를 총괄하는 기능을 수행한다. 총무는 ‘안머슴’이라 불리며 마을 활동의 기획, 운영 및 재무회계 기능을 담당한다. 부녀회장은 ‘이상궁’이라 불리며 공동식당 관리, 단체식사 준비 등을 도맡아 한다. 처음 부래미 마을이 마을 만들기 활동을 시작할 때 자극제 역할을 하였던 출향인사는 ‘마당쇠’라 불리며 마을의 홍보, 마케팅, 교육컨설팅을 지원한다. ‘별(판)머슴’은 각종 행사의 섭외, 지도, 고객관리 등의 업무를 한다. 그밖에 새로 고용된 사무장은 마을 전체의 사무행정, 프로그램 진행 등을 책임진다.



• 부래미 마을 공동체 사업운영 조직도 •

이처럼 전통적인 농어촌 마을에 소득 증대를 위한 공동의 마을 공동체 사업이 이루어지기 시작하면서 마을 운영 방식이 기업처럼 변화하기 시작했고 새로운 조직화도 시작되었다. 전통적인 마을총회, 마을개발위원회, 부녀회, 노인회, 청년회 이외에 정부의 정책 사업에서 요구하는 혹은 정책 사업을 하기 위한 새로운 조직들이 만들어지기 시작한 것이다. 뿐만 아니라 그 조직화는 마을 내부에만 한정되는 것이 아니라 작게는 이천시, 경기도, 전국적인 네트워크를 필요에 따라 구축하는 단계에 이르렀다.



- 부래미마을 사업의 확대와 주민 조직의 변화 •

내부 조직이 연합한 형태의 외암민속마을

외암리는 전통적인 문화유산을 가지고 있는 아름다운 마을이며 54가구가 거주한다. 거주자의 약 80%는 마을 공동체 사업에 참여하고 있다. 외암리에도 여느 농어촌 마을과 마찬가지로 마을총회, 부녀회, 청년회 등의 조직이 있다. 그러나 각종 정부 사업을 유치하여 공동체 사업을 확장시켜 가면서 정부 사업의 조건에 따라 혹은 자체의 필요에 따라서 새로운 형태의 마을 조직들이 생기게 되었고 역할 분담도 하게 되었다. 몇 가지 중요한 조직들에 대하여 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 체험협의회는 외암골 영농법인 단체사업자로 변환 중에 있다. 조합원의 출자와 준조합원의 회원화로 32명이 출자, 51명이 회원으로 참여하고 있다. 마을에 거주하며 참여하는 경우 소득의 20%는 마을기금으로 내도록 한다. 이는 회의비, 시설관리비, 인건비 등의 운영비로 충당한다.

둘째, 마을보존회는 외암리가 민속마을로 지정되어 있어, 문화재청에 법인인가를 받은 ‘한국고택문화재 소유자 협의회’를 통해 사회적기업으로 활동한다. 협의회는 2008년 고용노동부의 사회적 일자리 창출사업에 참여하여 고택관리인력 277명을 계약(년 30억 원)하여 회원마을에 지원하는데, 현재 외암리 마을보존회도 고택관리인력을 지원받고 있다. 마을보존회는 마을의 전통가옥과 건조물을 유지 관리하기 위한 활동뿐만 아니라 마을의 경관보전활동도 한다.

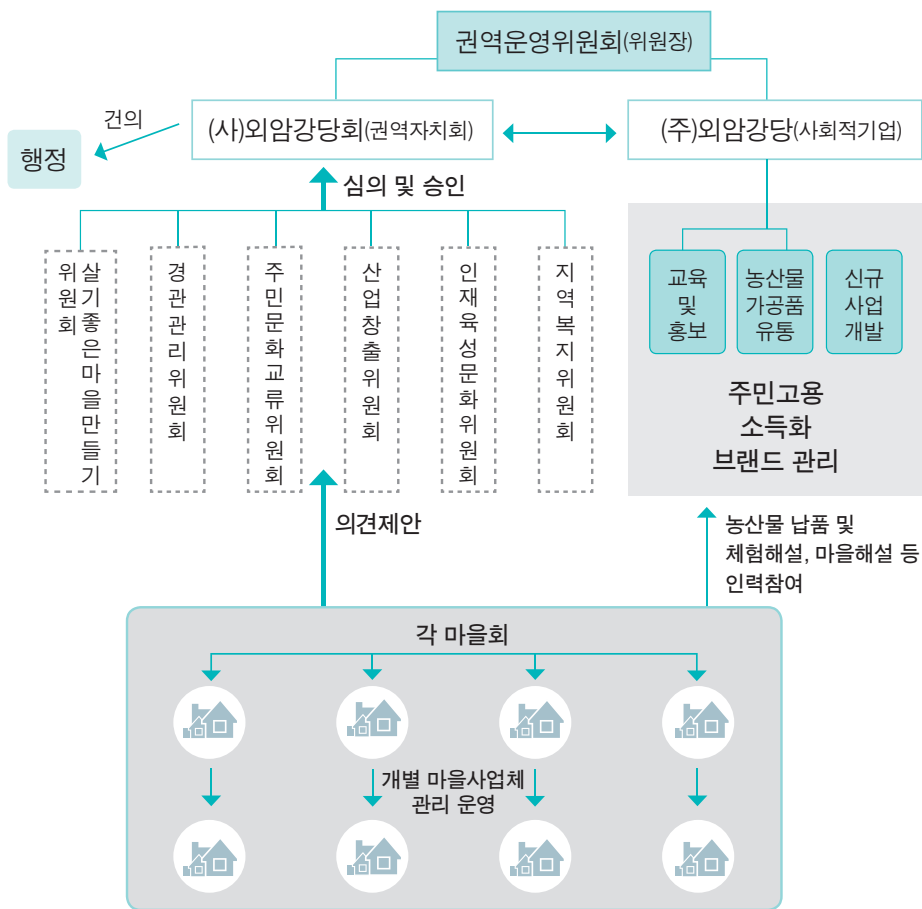
셋째, 외암리가 속한 아산강당권역은 농촌마을종합개발사업 추진 권역으로도 지정되었다. 이 사업을 추진하기 위한 권역운영위원회가 구성되어 사업 추진과 기본 계획에 참여했다. 이 위원회는 전통적인 공동체 조직은 물론이고 기존 마을 사업체와도 별개로 운영되며 협력관계를 이룬다.

단일 마을이 아니기 때문에, 기존의 마을 공동체 협의체가 확대된 비영리권역자치회와 공동체 사업을 추진하는 영리조직인 사회적기업으로 크게 분리 운영한다. 영리조직인 사회적기업은 비영리주민자치회의에 소속된 마을회와 권역운영위원회의 이사로 지분 참여는 하지만 실질적인 경영에는 참여하지 않는다. 다만, 영리법인은 권역운영위원회에 매년 성과보고를 하고 평가를 받는다. 비영리권역자치회는 경관관리, 마을계획, 환경관리, 자원관리의 공공활동을 하고, 영리조직인 사회적기업은 교육, 홍보, 문화사업을 추진하는 것으로 역할 분담을 하고 있다.



비영리주민자치회인 가칭 (사)외암강당회는 권역사업과 관련된 마을사업의 협의 조정기구, 경관조례제정과 협의 조정과 복지, 인재육성, 산업화, 문화위원회와 같은 권역내 주민 삶의 질 증진을 위한 협의를 진행한다. 마을에서 제기된 문제들을 논의하고 이를 의제화하여 행정에 건의하는 역할을 한다.

영리 사회적기업인 (주)외암강당은 다양한 일자리(해설가, 체험지도사, 시설관리자, 재료가공자등)를 창출하여 주민들을 고용하고, 주민들이 생산하는 농특산물을 위탁 판매하여 소득사업을 추진한다. 사업을 통한 수입, 건물임대료, 관리비, 상주인원 인건비, 비상주자 인건비는 (주)외암강당의 수익으로 지출된다.



• 외암강당권역의 주민 조직 •

마을 공동체 조직과 사업 조직의 특징

농어촌 마을의 다양한 조직들이 전통적으로 우리 농어촌 마을에 있다. 마을총회, 부녀회, 청년회, 노인회, 상조회 등이 대표적으로 마을 공동체의 유지와 연대를 강화하기 위한 조직들이다. 동시에 농어업이라는 경제 활동을 공동으로 하기 위한 작목반이나 어촌계도 있다. 이처럼 우리 농어촌 마을 공동체에는 순수한 공동체 조직과 경제 활동 조직이 함께 활동하고 있다.

조직화의 이유는 무엇일까? 순수 공동체인든 경제 활동 조직이든 개개인으로 대응하는 것보다는 공동으로 조직화를 하여 대응할 때 얻을 수 있는 이익이 있기 때문에 조직의 구성과 운영이 이루어졌을 것이다.

조직화란 서로 독립적인 다양한 주체들이 공동의 일정한 목표를 위해 서로 협력적 의사결정을 통하여 하나의 경제주체처럼 행동하는 것이다. 이런 조직화를 통해 대외적인 경쟁력을 높이고 보다 많은 가치를 창출하도록 협조하는 관계를 형성하는 것이다.

생산·비용 측면에서 볼 때에도 비용이나 위험을 분담하여 서로에게 도움이 될 수 있거나 규모의 경제를 달성할 수 있기 때문에 주체들이 조직화에 참여한다. 마케팅 측면에서 보면 상품 범위를 확장하거나 시장 교섭 능력을 강화할 수 있기 때문에 조직에의 참여가 이루어진다. 요컨대 공통적으로 조직의 연결망 안에 들어감으로써 혼자 하는 것보다는 이익이 된다는 신뢰감을 기반으로 한다. 소위 각자가 가장 잘 할 수 있는 일에 전념하고 그럼으로써 시너지 효과가 발생하여 전체로서 향유할 수 있는 공동이익이 커지는 셈이다.

조직화의 단계는 일반적으로 다음과 같이 다섯 단계로 구분된다.

첫째, 조직의 목표 달성을 위해 해야 할 활동 내용의 결정 단계

둘째, 필요한 활동들의 유형을 구분하고 관리 가능한 활동단위로 집단화하는 단계

셋째, 업무를 참여할 개인들에게 배분하고 적절한 권한을 위임하는 단계

넷째, 의사결정관계의 계층과 이익 분배의 절차 등을 설계하고 실험하는 단계

다섯째, 조직의 목표 달성을 위해 세분화된 활동을 통·폐합할 수 있는 단계

한국의 전통적 농어촌 지역사회, 특히 마을 지역사회는 혈연집단, 지연집단, 이익집단이 중심이 되는 사회 조직을 형성해 왔다. 이와 같은 마을 단위의 사회조직은 마을 지역사회의 운영과 관련된 당면 문제를 해결하기 위한 수단으로 운영되고 있으며 마을 지역사회의 지도자를 길러내는 공식적인 통로이기도 하다.

대동계로 대변되던 지연집단은 근대화 과정에서 행정단위인 행정리로 대체되어 정부의 정책을 수용하거나 마을 지역사회의 의사를 행정에 전달하는 매개체로 기능한다. 마을의 공동재산 관리나 마을의 공동제사, 혹은 상사(喪事)를 지원하는 정도의 전통적인 협동의 한 형태로 남아 있다. 마을에서는 매년 마을총회를 개최하며 마을의 재산관리, 지난해의 회계 결산, 신년도 사업계획 승인 및 예산 배정 등의 업무를 처리한다. 각 마을에는 1970년대에 새마을운동을 추진하기 위하여 조직된 마을개발위원회가 조직되어 있다. 최근에는 마을개발위원회를 이용할 만큼 마을의 공통적인 일을 협의할 사안이 없기 때문에 명목적인 조직으로만 남아 있다.

농어촌 마을에는 주민의 필요에 의해서 다양한 이익집단이 조직 운영되었다. 가령, 재산증식을 위한 쌀계나 돈계를 조직하여 운영하기도 하고 주민의 상사나 혼사 시 상호 지원하기 위한 상사계 혹은 혼인계를 조직 운영하기도 했다. 수리 조건이 양호한 지역에서는 벼농사에 필수적인 수리시설을 만들어 자율적으로 운영하는 수리계가 보편화되어 있었다. 그러나 이와 같은 전통적 마을 사회조직은 농어촌 지역에 각종 정부 시책이 도입되면서 변질되기 시작했다. 1950~60년대에 새로운 농사기술과 생활기술을 정부가 권장하면서 마을에는 농사개량구락부와 생활개선구락부가 조직되었고 청소년들의 지도력 배양과 미래의 농업인 양성을 위해 4-H구락부가 조직되었다. 1960년대부터는 가족계획, 부녀자 저축과 생활개선 등을 목적으로 마을 단위에 가족계획어머니회, 부녀회 등이 조직되었고 농협으로부터는 농업생산 협동화를 위한 작목반이 조직되었다. 1976년, 정부는 마을 단위에 정부 주도로 조직된 비자생적 사회집단들이 중복적으로 조직되어 행정상의 난맥상과 주민의 혼란을 가중시킨다는 취지에서 마을 단위의 비자생적 사회집단을 통합했다. 농업 관련 조직은 새마을영농회로, 부녀자 관련 조직은 새마을부녀회로, 청소년 조직은 새마을청소년회로 통합하여 운영하도록 했다. 2000년대 이후에는 농어촌 지역 활성화를 목적으로 정부가 다양한 사업을 추진하면서 마을에 이러한 사업을 추진할 각종 위원회 혹은 협의회를 새롭게 조직하고 있다. 따라서 정부가 지원하는 정책 사업을 유치한 마을은 경우에 따라서 4-5개 이상의 사업 조직들이 새롭게 조직·운영되고 있다. 우리 마을이 새로운 공동체 사업을 벌이려고 하는 경우, 무엇보다 특정 정부 사업이 요구하는 조직을 구성하는 것이 관건이다. 이를 위해 이미 존재하는 우

리 마을 단위 조직들을 살펴보는 것이 우선이다. 기존 조직이 새로운 사업을 추진하는 데 적합한 조직으로서 기능하기 어렵다면 사업 성격에 맞추어 새로운 기능을 수행할 조직을 만들고 조직의 역할, 타 조직과의 관계 설정, 이익의 분배 등에 관해서 주민들의 합의를 도출해내야 한다. 이 때 이미 공동체 사업을 추진한 경험이 있는 여러 마을들의 사례가 시사점을 제공할 것이다. 특히 우리 마을 내부에 인적 자원이 충분하지 않다고 판단되는 경우에는 출향인·재능기부자·전문가 등과 같은 외부인들과 함께 ‘마을협의체’를 구성하는 것도 좋은 방법이다. 마을협의체가 주체가 되어 현장포럼 등을 마을에 유치함으로써 우리 마을의 조직도 분석해보고 계획도 수립하는 기회로 삼을 수 있다. 이를 통해 우리 마을에 필요한 기존 조직 참여 가능성 혹은 사업에 적합한 새로운 조직 구성 방법 등을 구상할 수 있다.

우리 마을이 새로운 공동체 사업을 벌이려고 하는 경우, 초기에는 이미 조직되어 있는 마을 단위 조직들을 살펴보는 것이 우선이다. 청년회, 부녀회, 노인회 등과 같은 기존의 마을 조직이 새로운 사업을 추진하는 데 적합한 조직으로서 기능하기 어렵다면, 사업에 성격에 맞추어 새로운 기능을 수행할 조직을 만들어야 한다. 특히 조직의 역할, 타 조직과의 관계 설정, 이익의 분배 등에 관해서 주민들의 합의를 도출해내야 한다. 이 합의의 내용을 명문화한 것이 마을 조례일 수 있다.

이미 공동체 사업을 추진한 경험이 있는 여러 마을들의 사례가 시사점을 제공할 것이다. 어떤 마을은 이장과 전통적인 마을 조직이 역할 분담을 통해 사업을 추진하기도 하고, 또 다른 마을은 사업에서 요구하는 형태로 마을의 사업 대표를 선정하고 새로운 사업 조직을 구성하기도 한다. 물론 우리 마을 내부에는 전혀 인적 자원이 없다고 판단된다면 외부에서 역량 있는 사업 매니저를 영입해서 그에게 월급을 주어 고용할 수도 있을 것이다.

우리 마을이 추진하고자 하는 사업의 내용과 성격, 우리 마을의 기존 조직의 역량을 살펴보는 것이 우선이다. 그 후에 다른 마을의 사례와 비교하여 일할 사람들을 모으고 조직화를 해야 한다.

* 실습

나를 알리는 꼴라주 만들기

마을사업의 목표를 달성하기 위해서는 다양한 재능을 가진 사람들의 참여가 필요합니다. 우리마을 주민 개개인이 마을사업에 대하여 어떤 생각과 재능을 가지고 있는지 알아보고 역할분담의 기초를 마련해 봅시다.

실습방법 : 개별 워크숍

준비물 : 재활용 잡지, 가위, 접착풀, 테이프, 색상펜, 전지

- 1 '나를 알리기' 라는 주제로 현재 자신의 장/단점, 현재의 상황, 꿈과 꿈을 이루는 방법 등에 대해 상상하여 구상한다.
- 2 준비된 재활용 잡지를 활용하여 구상한 스케치와 이미지를 표현한다.
- 3 꼴라주는 구상 스케치에 맞게 잡지에 있는 이미지를 사용하여 붙이기, 유사한 색상이나 질감으로 짝어 붙여 표현하기, 모양접기 등 자유롭게 표현 할 수 있다.



* Tip!

꼴라주를 하기 전에 자신의 꿈이나 삶에서 중요하게 생각하는 가치관, 주변에서 나를 생각하는 이미지, 별명 등과 관련된 단답형의 질문을 하고 작성하여 마음을 열고 워크숍에 입하는 워밍업을 진행하는 것도 좋은 방법이다.



더 알아 보기

농어촌 마을·권역의 활력을 창출할 구심점이 되는 마을협의체를 알아볼까요?

농어촌 마을·권역의 경제·사회·인구 측면에 대한 활력창출을 위해 마을 주민이 주체가 되는 마을협의체를 운영하고 있다. 마을협의체는 마을의 행정리와 다수의 '리'가 포함된 권역의 범위로도 설정이 가능하나, 인구과소·사업수행능력 등을 고려하여 개별 마을협의체가 실제적인 효과를 거두기 어려운 경우 권역단위로 구성할 수 있다.

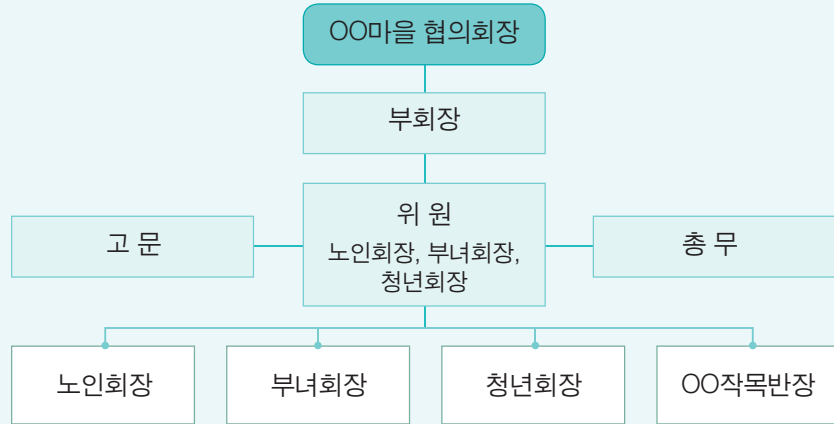
마을주민이 중심이 되어 외부 전문가, 출향인, 재능기부자 등이 마을협의체의 구성원이 될 수 있다. 이처럼 마을협의체는 일반리더·사업리더·기술리더 등 핵심 주체와 청년회·노인회·부녀회 등 기존모임, 귀농·귀촌인, 다문화 가정의 외국인 이주여성, 일반주민 등이 폭넓게 참여하고 있다. 마을에서 새로운 활력을 불어넣기 위해 출향인사, 전문가, 공무원, 재능기부자, 1사1촌 결연 기업체 등이 자문관 형식으로 참여하기도 한다.

이 마을협의체는 집행부를 설치하고 주민들의 합의로 운영되는데 마을회칙을 정하고 협의체 운영에 필요한 공동기금, 조직 등을 마련한다. 또한 마을 환경개선, 마을공동사업 협의, 마을 발전과제 발굴, 마을·권역 단위 계획 수립, 현장포럼 신청, 재능기부 받기 및 재능기부자 활용 등을 추진하여, 마을 공동체 사업을 위한 활동조직으로서 구심점 역할을 수행한다.

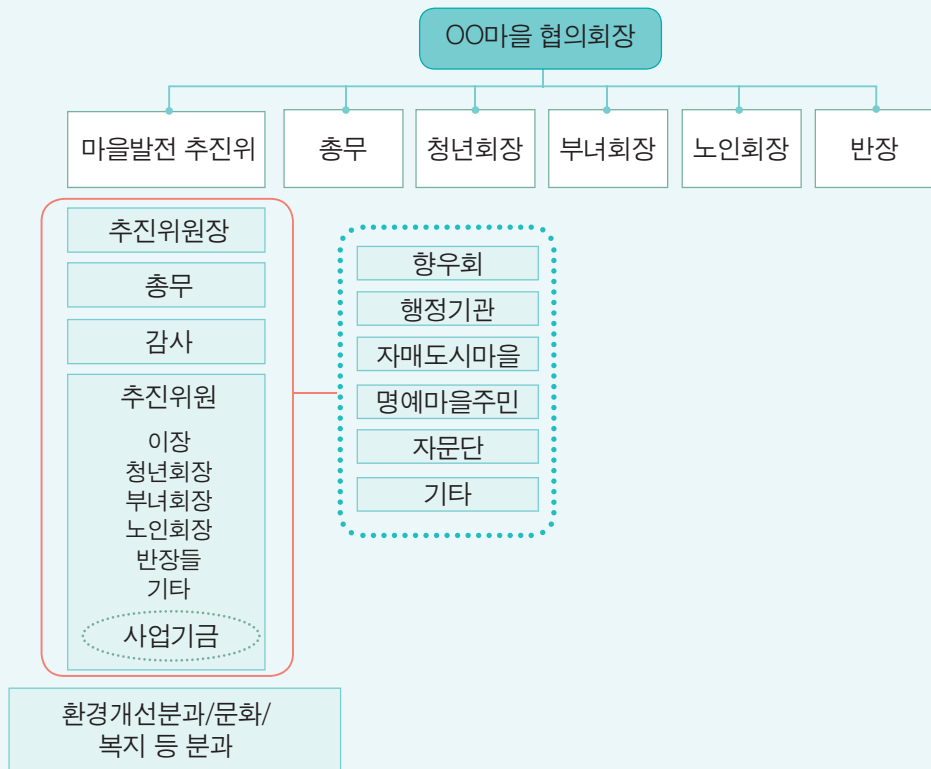


마을협의체 모델

1 | 마을 자생조직을 활용한 협의회 위원과 집행조직을 구성한다.



2 | 마을발전 추진위원회(가칭)를 별도로 구성하고, 추진위 구성원으로 마을 협의회 위원 포함한다.



3장

마을에서
어떤 일을 함께
실행할 수 있을까요?

마을 공동체 사업은 세부적인 여러 사업이 그물망처럼
연계되어 있습니다. 모든 사업이 모두 맞물리고 보완하며
운영될 때에 그 효과는 배가 됩니다.

성공하는 마을 공동체 사업을 위해 고려해야 하는
세부 사업의 실행 방법에 대하여 알아보시다.

01. 잘 팔리는 마을상품 만들기

02. 아름다운 우리마을 가꾸기

03. 탄탄한 마을법인 만들기

01

* 잘 팔리는 상품 만들기



*

마을 사업을 시작할 때 “과연 이 사업이 성공적으로 잘 운영되고 유지될 수 있을까?” 하는 막연한 불안감을 가지기 쉽다. 성공할 수 있다는 확실한 자신감이 생기지 않으면 선뜻 사업을 시작할 용기가 나지 않는다. 실제로 성공 가능성이 매우 높다는 확신을 가지고 시작한 사업도 막상 성공하는 경우보다는 실패하는 사례가 훨씬 더 많다. 그렇기 때문에 사업에 실패하지 않으려면 사업을 시작하기 전에 철저한 분석과 검토를 하지 않으면 안 된다.

손자병법에 “전쟁은 이겨놓고 하는 것이지 싸워서 이기려고 하면 안 된다”는 말이 있다. 사업은 반드시 성공할 수 있는 사업을 시작하는 것이지 일단 시작해서 성공하려고 하면 실패한다는 점을 명심해야 할 것이다. 이 단원에서는 실패하지 않을 사업을 시작하기 위한 마을 사업의 타당성 분석 방법을 터득해보자.



오디술을 팔지 못한 A마을

00군 00면 00리 마을 지도자는 그 마을의 농가소득을 증대시킬 목적으로 지역 주민들이 많이 재배하고 있는 뽕나무 열매인 오디로 술을 가공하여 판매하기로 했다. 모든 마을 주민들에게 오디를 생산하도록 했고, 농업기술센터의 기술 지원도 받았다. 인근 대학의 산학협력단과 제휴를 맺어 대학 교수로부터 오디와인 제조기술까지 전수받으며 제품을 생산하는 단계에까지 이르렀다. 그리고 사업 착수 3년 만에 첫 오디와인을 생산하여 판매하였으나 당초 예상했던 것에 훨씬 못 미치는 저조한 판매로 크게 실망했다. 그간의 엄청난 정부

융자금을 받은 시설에 대한 비용 부담 때문에 고민이 깊어졌다. 그 다음해에는 좀 더 매출이 증가할 줄 알았으나 역시 판매는 증가되지 않았고 주민들의 불만은 점점 쌓여 결국 3년 만에 오디와인 가공사업을 접을 수밖에 없었다. 사업을 구상하여 제품 개발기간까지 합치면 6년의 세월이 비참하게 실패로 끝나는 사업이 되고 말았다.

그 실패의 원인을 분석해 보면 첫째, 제품 자체의 완성도가 높지 못하고 제품의 기본적 품질 수준이 낮았다는 점이다. 둘째, 유통 문제로 제품의 계절적 생산 한계로 연중 안정적인 공급체제를 구축하지 못했다. 셋째, 제조 공정 및 원료 공급가격이 비싸 판매가격이 높을 수밖에 없어 제품의 인지도나 품질에 비해 가격이 높게 책정되었다. 넷째, 자본력의 빈약으로 제품에 대한 홍보 마케팅이 부족해 시장 진입과 소비자 확보에 실패했다. 그밖에, 포장이나 디자인의 미숙한 점도 들 수 있겠다.



다시 찾아오는 사람이 없는 B권역

5개 마을 약 200여 가구로 구성된 00군 00면 00권역에서는 농림수산식품부 정책 사업인 농촌마을종합개발사업을 추진했다. 추진위원장 000씨는 지역에서 덕망이 높고 주민들로부터 신뢰받는 지역 토박이였다. 군청 공무원과도 좋은 관계를 유지하며 고향에 대한 사랑이 깊어 주민들의 권유로 추진위원장을 맡았다. 그리고 열성적으로 권역을 이끌면서 농촌관광에 대한 많은 교육도 받고 국내 선진지 마을 및 해외 농촌관광 지역을 답사하면서 국내 최고의 농촌관광 체험마을을 조성하고자 노력했다.

권역을 둘러싸고 있는 자연환경 조건도 매우 훌륭했을 뿐만 아니라 서울에서 2시간 이내 거리로 교통망과 접근성도 좋은 곳이었다. 정부 지원금으로 도로, 상하수도, 주택과 담 개선사업 등을 의욕적으로 추진했고 공동선별장, 저장고, 마을회관 및 공연마당까지 갖추었다. 그리고 권역의 주력 사업으로 농산물 판매 및 농촌관광 사업을 추진했다. 1사1촌 운동 일환으로 대기업과도 자매결연까지 맺었고 적극적인 홍보를 통해 권역 알리기에도 주력했다.

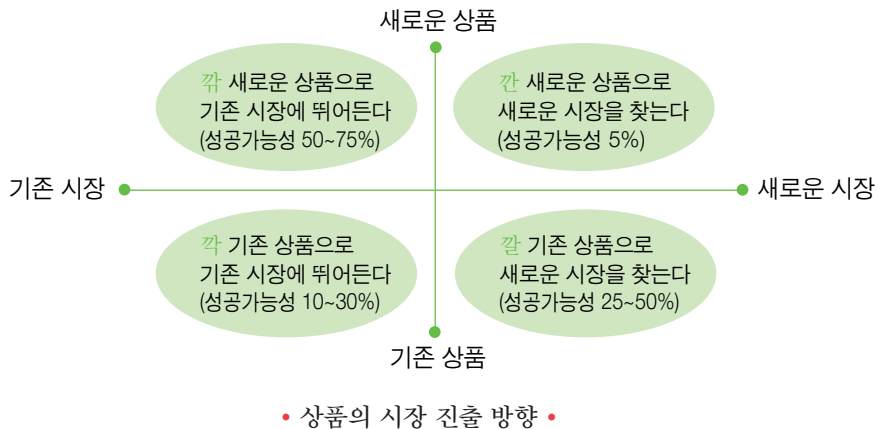
사업 시작 첫해에는 약 1천5백여 명이 마을을 방문했고 다음 해에는 2천여 명 등 많지는 않지만 조금씩 마을 방문객이 증가했다. 그러나 사업 4년차 부터는 오히려 방문객

이 감소하기 시작했고 농산물 판매도 지지부진하여 마을 주민들이 각자 개인적으로 판매 활동을 하게 되었다. 결국 사업 5년차부터 마을회관은 노인정으로 용도가 바뀌고, 공동선별장, 저장고는 창고로 바뀌었으며 마을의 체험 프로그램은 유명무실해져 진행자마저도 없게 되었다. 급기야는 간간히 찾아오는 사람들의 농박집 운영 정도를 하는 별 볼 일 없는 마을로 전락하고 말았다.

이 마을의 실패 원인을 분석해 보면 첫째, 체험 프로그램의 차별성이 없었다. 다른 마을에서도 많이 하고 있는 개울에서 미꾸라지 잡기, 감자 캐기, 비누 만들기 등 식상한 체험 프로그램을 몇 년째 반복했다. 둘째, 마을 주민들의 의식 수준이 도시민의 취향과 큰 차이를 나타냈지만 개선하려고보다는 오히려 농어촌 생활의 관행을 도시민들에게 강요시키려고 했다. 관광사업에 대한 기본 인식이 부족했다. 셋째, 마을의 홍보가 미흡하고 유일한 홍보 수단은 홈페이지뿐이었다. 그나마도 제대로 관리가 되지 않아 최신의 정보가 갱신되지 못하고 있었다. 넷째, 앞선 설명의 결과로 나타난 현상이지만 방문객이 감소하면서 주민들의 의욕이 현저하게 떨어지고 사업 수익성에 대한 기대감이 낮아져 포기하기에 이르렀다.

마을 사업 운영의 전략

시장 분석은 수요와 판매를 예측하는 일이다. 즉, 장래 시장과 판매 가능성을 분석하여 판매전략을 만드는 기초를 마련하는 것으로 성공적인 마을 사업을 추진하기 위해서 가장 먼저 진행해야 할 일이다. 아래의 그림에서는 새로 시작하려는 사업의 상품이나 서비스와 시장과의 관계를 생각해볼 수 있도록 한다.



시장진출 유형은 네 가지가 있다. 비교적 성공 확률이 높은 것은 새로운 상품이나 서비스로 기존 시장에 뛰어드는 경우와 기존 제품과 서비스로 새로운 시장을 찾는 경우를 들 수 있다.

1 | 새로운 상품(또는 서비스)으로 기존 시장에 진출하는 경우 국내에 1천여 개가 넘는 축제행사가 이미 존재하고 있다. 중복되거나 알려지지 않은 축제가 대부분이다. 그러나 화천군의 산천어축제, 보령시의 머드축제처럼 다른 지역에서 하지 않는 차별화된 프로그램으로 축제를 함으로써 전국적인 축제, 세계적인 축제로 성공하는 축제도 있다.

2 | 기존의 상품(또는 서비스)으로 새로운 시장을 개척하는 경우 경기도 이천시 부래미 마을에서는 김치담그기 체험프로그램을 내국인을 대상으로 하는 것을 넘어 일본 관광객을 대상으로 실시하여 큰 호응을 얻고 있다. 이제는 한국김치의 인기가 높아짐에 따라 이 마을을 방문했던 일본인 방문객이 일본으로 주민들을 초청하여 김치담그기 프로그램을 일본현지에서까지 실시하고 있다. 국내에서 흔하게 하는 체험프로그램을 외국인을 대상으로 새로운 시장을 개척하여 성공한 사례이다.

3 | 기존 상품(또는 서비스)으로 기존 시장에 진출하는 경우 이미 유사한 상품과 서비스가 소비자들에게 인식되어 있어서 추가적 관심을 끌기가 매우 어렵다. 이러한 조건에서 성공하기 위해서는 몇 가지 경쟁우위 조건을 가져야 한다. 가격이 매우 저렴하던지, 품질이 월등히 뛰어나던지 무엇인가 기존에 이미 시장에 진출한 경쟁 상품이나 서비스보다 경쟁우위 요소를 갖지 않으면 안 된다. 예를 들어, 마을에서 농산물을 공동으로 재배 출하하는 사업을 한다면 경쟁자들보다 가격이나 품질 면에서 차별화를 통한 경쟁우위를 가져야 한다는 말이다. 따라서 이러한 경우에는 목표시장(Target Market)을 설정하여 집중적인 공략을 하는 경우가 아니면 규모가 큰 법인이체가 시장을 지배하는 경우가 일반적이다. 원예농가에서 과일즙을 가공하여 파우치로 판매하는 경우가 여기에 해당된다고 할 수 있다. 물론 경기도 화성시 현명농장의 배즙은 파우치에 뚜껑을 만들어 먹기 편하게 차별화함으로써 큰 인기를 끌고 있다.

4 | 새로운 상품(또는 서비스)으로 새로운 시장에 진출하는 경우 영세한 자본이나 낮은 영업력과 기술력으로는 새로운 시장에 진출하기 어렵다. 사업 다각화 전략을 선택할 경우 성공할 확률이 매우 낮기 때문에 신중히 검토하여야 한다. 다각화 전략의 실행은 확실한 시장과 고객을 확보하여 사업이 안정적 단계에 들어갔을 때 누적된 자본력을 바탕으로 새로운 상품이나 서비스를 개발하고 새롭게 시장을 개척하는 것이다. 자본과 인력이 많이 투입되므로 탄탄한 영업력이 뒷받침되지 않으면 자칫 부실화될 우려가 많다.

마을 사업을 추진하면서 성급하게 새로운 사업을 확대하거나 시장을 확대하려면 사전에 철저히 분석을 하여야 한다. 그러기 위해서는 성공 가능성이 보다 높은 상품(또는 프로그램)의 유형 선별이 필요하다. 성공적인 사업이 되기 위해서는 상품(또는 프로그램)으로서 갖추어야 할 몇 가지 요건이 있는데 이를 좀 더 자세히 살펴보면 다음과 같다.

성공적인 상품이 갖는 기본 요건은 소비자의 감성을 자극하며, 기존의 상품과는 차별성을 지닌다.

1 | 감성 자극형 사업은 소비자의 변화와 트렌드를 재빨리 파악하여 이를 상품화에 반영한다. 또한 소비자의 구매행태가 실용성과 기능 중심에서 즐거움과 감성 중심으로 변화되고 있는데 착안하여, 상품이나 서비스에 스토리텔링과 연계시켜야만 성공한다.

2 | 차별화 사업은 기존의 상품(또는 서비스)이라 하더라도 기존의 형태에 변화를 주어 소비자에게 새롭게 인식될 수 있도록 한다. 가령, 포장용기나 디자인 변화, 새로운 기능 추가, 부가 서비스 제공 등이다.

3 | 수요 증가 사업은 소비자의 수요가 꾸준히 증가되는 사회적 변화와 트렌드를 파악하여 상품과 연계한다. 즉, 현대 소비자의 의식구조(환경친화적, 웰빙, 문화와 접목, 감성 구매력, 신뢰성 등)에 맞는 상품으로 충성고객 확보에 주력해야 한다.

마을 사업의 유형 설정에서는 각 마을이 가지고 있는 여건과 장·단점을 고려해야 한다. 각 마을들이 가지고 있는 여건과 장단점이 제각기 다르기 때문에 다른 마을에서 성공하였다고 하여 무작정 따라 하더라도 우리 마을에서는 실패할 수 있기 때문이다. 그래서 우리 마을에서는 어떠한 유형의 사업을 해야 할지 그 유형을 먼저 검토해보기로 한다.

1 | 농어업 분야 마을 사업은 마을의 주민들이 고령화되고 특별히 내세울 환경이나 특징이 없는 곳에서는 지역에서 생산된 농산물을 판매하여 소득을 올리는 사업이 가장 무난하다고 볼 수 있다. 농수산물 판매를 위한 판로 개척을 통해 소득을 증대 하는 것이 사실은 농어촌 공동체 사업의 가장 기초가 되는 사업이기도 하다.

마을이 위치하는 지역의 특성에 따라 판매하는 농산품이 다르겠으나 도시 인근 농어촌 마을에서는 농산품의 이동거리가 짧은 장점을 이용하여 신선채소, 계란, 화훼 등 신선도가 중요시 되는 농수산물을 생산 판매 사업을 하는 것이 좋다고 할 수 있다. 도시와 거리가 떨어진 농어촌 마을에서는 그 지역의 특산품 또는 친환경 유기농수산물의 생산 판매사업

이나 1차 가공식품 사업을 하는 것이 바람직하다.

2 | 유통가공 분야 마을 사업은 지리적 조건, 자연환경조건 및 마을 주민들의 의식수준이 모두 갖추어져야 성공할 가능성이 높다. 산간오지의 교통이 불편한 마을이나 자연환경이 아름다운 지역에서 검토해 볼 수 있는 사업이다. 유통가공형 마을 사업은 농수산물의 직거래 방식과 가공식품 제조 방식으로 나눌 수 있다.

직거래 방식의 대표적인 형태는 인터넷을 통한 전자상거래로 판매하는 방식인데 상품에 대한 인지도와 신뢰도가 높아야 한다는 제약이 따른다. 실제 성공 사례로 경북 봉화군의 오지마을인 춘양 마을은 교통 불편으로 판로 개척이 힘들었으나 인터넷을 통한 송이버섯 직거래 판매로 지금은 높은 소득을 실현한 마을이다.

1차 가공식품 판매 방식은 교통 불편으로 인한 농수산물의 운송시간이 많이 소요되어 상품이 변질될 우려가 있는 경우 염장처리(절임배추, 간고등어 등)나 발효식품(젓갈류 사업, 장류사업, 전통주 제조 등)을 만들어 판매하는 사업을 들 수 있다. 1차 가공을 통하여 가공식품을 생산 판매하는 방식이다. 또 마을에 아름다운 자연경관과 농수산물이 어울리는 와이너리를 만들어 도시민들의 감성을 자극하는 명소로 포도주와 연계된 각종 사업을 확장해 나갈 수 있는 사업도 있다. 충북 영동과 전북 무주의 포도농가가 식품 유통가공 분야 마을 공동체 사업의 예라고 할 수 있다.

3 | 도농교류 분야 마을 사업은 요즘 가장 관심이 많은 마을사업 중의 하나이다. 도시민들을 마을에 유치하여 각종 체험프로그램을 운영하고 숙박과 식사를 제공하며 더불어 마을에서 생산되는 농산물을 판매하는 종합형 소득사업이라고 말할 수 있다. 그러나 도농교류형 사업은 매우 전문적인 사업적 경영능력이 요구되고 있어 결코 쉬운 사업이 아니다. 또한 많은 비용을 투자해 일정 시설이 갖추어져야 하며 마을 주민들의 의식수준도 높아야 한다. 도농교류 분야 사업의 범위는 매우 광범위하고 수준의 폭도 크기 때문에 크게 몇 가지로 대별하고 세부적인 사업 내용은 마을 주민과 지도자가 협의하여 결정할 것을 권한다.

도농교류 분야 사업은 소비자 방문주기에 따라 단기체류형, 장기체류형, 정기방문형 사업으로 나눌 수 있다. 단기체류형 사업에는 체험프로그램 운영, 민박·펜션운영, 레포츠, 자연휴식처 제공 등을 고려할 수 있다. 장기체류형 사업에는 치유·요양, 문화예술인 작품활동, 농촌유학 및 학습 등이 있다. 강원도 힐리언스 선마을이 이러한 형태의 마을이라고 볼 수 있다. 정기방문형 사업으로는 주말농장 운영, 1사1촌 운동 등이 있다. 구체적인 사업 내용은 마을의 조건에 따라 달라질 수 있다.

4 | 생활기반 분야 마을 사업 자연환경을 잘 보존하여 청정지역으로서 마을 가치를 살릴 수 있는 곳은 굳이 가공시설이나 번잡한 사업을 자제하고 조용하고 쾌적함을 유지하여 주민들의 만족도를 높이는 것도 가치 있는 마을 사업이라고 할 수 있다. 마을의 접근성을 편리하게 하고 주택, 전기통신, 상·하수도 등을 완비하여 마을의 인프라를 충실히 한다면 도시민들이 가족과 함께 농어촌 마을에 내려와 주말을 보내는 제2의 주택(세컨드하우스)으로 농어촌에 정주하는 인구가 늘어나게 된다. 최근 4鄘3村(4일은 도시에서 3일은 농촌에서 지냄)의 생활패턴에 대한 관심이 커지고 있어 농어촌 마을의 활력을 불어 넣는 새로운 운동이 되고 있다. 예술인촌, 귀농마을, 생태보존마을이 점점 늘어나고 있으며 뜻을 같이하는 사람들이 마을을 조성해 새로운 농어촌 문화와 특산물을 생산하는 경남 남해군의 독일인마을 같은 곳이 각광을 받고 있다.

사업 운영자의 업무 수행 능력은 사업의 성공을 위해 결정적인 요인이다. 첫째, 사업 운영자의 선천적인 적성과 자질, 둘째, 후천적인 경험과 지식, 셋째, 업무 수행 능력으로 구분하여 이들 요소의 분석으로 적합성을 평가할 수 있다.

1 | 사업 운영자의 적성 및 자질(선천적 능력)은 모험심, 사업에 대한 집념, 스케일, 리더십, 의지와 열정, 기타 개인적 성격, 체질, 소질

2 | 사업 운영자의 경험 및 지식(후천적 능력)은 해당 사업과 관련 분야에서의 경험, 지식, 사회적 지위 및 신망, 인적 네트워크의 폭과 깊이, 사업 환경을 둘러싸고 있는 정보수집 능력

3 | 업무 수행 능력(경영능력)은 화목한 가정유지 능력, 참여자 및 구성원의 조직력과 통제능력, 상품(또는 서비스)에 대한 창의력과 혁신능력, 경영 경제적인 환경 적응능력 및 경영분석 위기관리 능력

4 | 외부 지원을 끌어올 수 있는 능력은 마을 사업을 수행하면서 마을자체의 인력이나 지도자 한 사람의 능력만으로 모든 것을 해결할 수는 없다. 필요에 따라서 외부 전문가의 지원이나 자문을 받아 사업을 수행하는 것이 매우 바람직하다. 예를 들어, 상품이나 포장 디자인에 관한 사항이나 홍보 마케팅에 관한 사항은 전문가의 도움이 절대적으로 필요하다. 이는 재능기부 지원을 받는다면 저렴한 비용으로도 매우 효과적인 도움을 받을 수 있는 바, 이러한 외부 지원을 끌어올 수 있는 능력도 사업 운영자에게는 필요하다.

마을 상품을 성공적으로 이끌기 위해서는 사업을 시작하기 전에 충분한 사전 검토가 절대적으로 필요하다는 것을 유념하고, 마을이 가지고 있는 특성과 잠재능력을 반영 상품을 개발해야 한다.

농어업 분야, 유통가공 분야, 도농교류 분야, 생활기반 분야 등 각 마을의 상황을 분석하여 가장 적합한 방향으로 추진되는 마을 공동체 사업의 방향과 목표를 같이하며, 연계된 상품을 개발해야 한다.

사업을 추진하는 주체가 되는 운영자의 능력이 무엇보다 중요하다. 그러나 마을 공동체 사업의 모든 것을 내부 인력만으로 또는 지도자 혼자서는 할 수 없다. 현장포럼과 재능기부자 등 네트워크를 통하여 적극적으로 전문가의 도움을 받는 것이 실패를 예방하고, 성공으로 이끄는 기초가 될 수 있다.

* 실습

상품의 완성도를 높이는 디자인하기

상품의 포장재는 유통 중 내용물을 보호하는 1차적 기능도 가지고 있지만 디자인을 통하여 내용물의 특성을 잘 설명하고 판매를 촉진하는 기능 또한 가지고 있습니다. 우리마을 대표상품의 디자인은 어떠한가요? 아이디어를 모아봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍

준비물 : 골판지 상자, 색상펜, 필기구, 가위, 접착풀, 테이프, 매직, 전지

- 1 모둠별로 골판지 상자 등 물품을 준비한다.
- 2 상품을 차별화하여 디자인으로 표현할 수 있는 요소들을 찾는다.

요 소	내 용
포장대상 상품의 특징	맛, 신선도, 제조과정 등 타 상품보다 우위에서 차별성을 설명할 수 있는 요소
BI	마을브랜드와 비활용
인증내역	친환경농산물 인증, 지리적표시제, 전통식품 인증, 유기 가공식품 인증 등 공식인증 부각
기 타	유통 시 고려되어야 할 사항 예) 던지지 마세요 생산자 또는 단체정보 생산제조일자 등

- 3 요소 별 특징을 반영하여 디자인 컨셉을 설정하고 스케치한다.



*** Tip!**

디자인은 생산자가 아닌 소비자의 입장에서 소비자의 정확한 구매특성을 파악하고 상품특성과 꼭 맞는 디자인을 설계하여야 한다. 즉, 디자인만 보고도 판매될 수 있는 디자인을 구상해 보자.

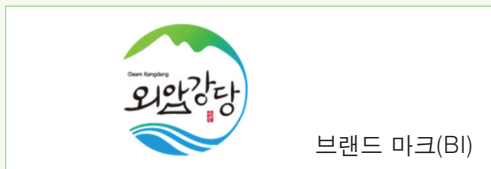
4 스케치한 디자인을 골판지 상자에 옮겨 그리고 색감을 입혀 디자인을 완성한다.



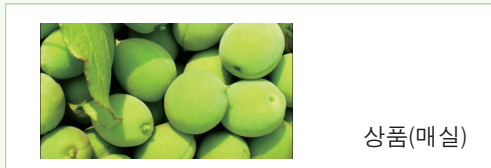
예시) 외암 강당권역 상품디자인



+



+



* 아름다운 우리마을 가꾸기



*

농어촌 지역의 경관자원이 얼마나 소중한 것이고 아름다운 경관을 가꾸는 데 주민들의 역할이 또한 얼마나 중요한지에 대해서는 이미 살펴보았다. 마을의 경관자원을 잘 유지, 관리하고 나아가 보다 적극적으로 아름다운 풍경을 만들기 위해서는 경관계획을 수립하고 계획에 따른 구체적 실천 활동을 해야 할 것이다.

이를 위해서는 보전할 자원, 관리할 자원, 개선할 자원을 구분하여 경관 자원별 대안을 모색하여야 한다. 대안이란 다름 아닌 경관 보전, 관리, 창출을 위한 계획을 말한다. 어떤 경관사업을 하느냐와 더불어 누가 관심을 가지고 경관을 어떻게 유지, 관리하느냐도 중요하다. 이 단원에서는 아름다운 우리 마을의 풍경 가꾸기를 위한 경관계획의 과정과 가이드라인의 사례를 통해 경관계획 수립의 방법과 주민의 참여로 이루어져야 하는 경관협정의 특징을 알아보자.

경관계획을 수립한 증도

아시아 최초 슬로시티(slow city)*로 지정된 전라남도 신안군에 위치한 증도면은 크고 작은 섬들로 이루어졌다. 뛰어난 경관과 다양한 온대식생, 염생식물 군락지, 140만 평의 규모를 자랑하는 태평염전, 반짝이는 백사장의 이국적인 해안에서 감상하는 낙조, 해안

* 슬로시티(Slow city)

'유유자적한 도시, 풍요로운 마을'이라는 뜻의 이탈리아어 치타슬로에서 비롯된 말로, 전통과 자연을 있는 그대로 지키면서 느리게 사는 것을 지향하는 도시 및 지역을 말한다.

을 감싸는 한반도 모양의 울창한 해송림, 짙푸른 다양한 갯벌 생물들이 서식하는 광대한 갯벌, 바다 속 중국 원나라 때의 유물이 발굴된 해저유물의 보고, 한국전쟁 혼란기 여성최초 순교자인 문준경 전도사의 순교지 등 사람들을 끌어들이는데 충분한 매력을 가지고 있다.

이러한 탓에 2010년 증도대교 개통 이후 80만 명에 육박하는 관광객유입으로 경관훼손 및 환경문제가 대두되었다. 대부분인 주민들의 생업은 농어업에서 점차 민박업, 상업 등으로 변모되고 있다. 또 섬마을의 경관은 훼손되고 농어업 시설은 낙후되어 갔다. 주민 2천여 명이 거주하고 있으나 젊은이들 대부분은 물로 떠나고 남은 이들이 섬을 지키고 있어 증도다운 아름다운 모습을 유지하기엔 턱없이 부족하다.

총체적인 해결 방안을 찾고자 ‘슬로시티 증도 경관 기본계획’을 수립하기로 했다. 경관과 관련된 기본원칙을 세우고 주민들이 직접 행동하고 경관에 대한 인식 변화를 고취하여 삶의 모습이 변화될 수 있는 가이드라인 15개를 마련했다.

경관계획은 “자연과 인간의 조화로운 삶을 보여주는 느린 경관을 추구한다”는 기본이념을 바탕으로 활기 넘치는 증도다운 경관을 연출하고 주민들이 스스로 노력하여 보전해 나가는 참여를 활성화시키는 것을 목표로 했다. 경관관리 단위를 설정하고 단위별 세부지침을 마련하는 과정으로 진행되었다. 경관관리 단위는 경관기본관리구역과 경관중점관리구역으로 나뉜다. 몇 개의 행정리를 묶는 공간인 권역, 도로나 해안선 등을 따라 형성된 길을 일컫는 축, 중요한 자원이 있는 지점인 거점 등을 경관기본관리구역으로 정해 각각의 지침을 마련했다



◇ 슬로시티 증도 경관기본계획서 참여주체별 세부사업

주민간의 약속과 자발적인 참여사업인 경관참여사업	① 마을 오픈가든(open garden) 조성
	② 녹지축 회복을 위한 주민 참여방안
	③ 갯벌 생태보전
	④ 우전해변 사구복원
	⑤ 다크스카이 조성
주민과 지자체가 약속에 의해 실행하는 경관협정사업	⑥ 섬마을 건축물 가이드라인
	⑦ 옥외간판 정비
지자체가 직접 시행하는 경관형성사업	⑧ 관문경관 조성
	⑨ 가로 유형별 가로수 식재
	⑩ 주요가로 가각부, 유흥지 경관 조성
	⑪ 이야기가 있는 가로경관 조성
	⑫ 안내판 정비
	⑬ 증도 이미지 구축 방안
	⑭ 수생경관 형성
	⑮ 염전경관 형성

수립된 계획은 실행 주체별로 주민들의 자발적인 참여사업, 주민과 지자체 간 약속으로 하는 경관협정사업, 지자체가 수행하는 경관형성사업으로 나눌 수 있다. 참여사업은 주민들의 마당이나 정원 가꾸기, 마을 숲 가꾸기, 갯벌사초와 사구보전 활동, 야간에 별이 잘 보이도록 조명을 관리하는 다크스카이(dark sky) 조성사업 등이다. 경관협정사업은 가이드라인에 따라 주민들이 함께 약속한 경관을 만드는 경우 군에서 일정한 보조금을 주는 사업으로 건축물 가이드라인과 옥외간판 정비 가이드라인이 있다. 경관형성사업은 관문 경관 조성사업과 가로수 식재, 유흥지 경관 조성, 수생경관 및 염전경관 형성사업이다.

이러한 내용들을 토대로 주민공청회를 개최하여 경관사업에 대한 주민들의 참여의사를 조사한 결과, 마을 오픈가든 조성, 갯벌 보전 및 사구복원, 이야기가 있는 가로경관 조성(마을 진입부), 섬마을 건축물에 관한 참여의사가 가장 높았고, 참여의사가 높은 순위를 중심으로 시범사업을 정하고 이를 실천하기 위한 사업화 방안과 주민참여 조직화 방안을 마련했다.

“신안군 증도 슬로시티 추진위원회”에서는 현재 마을 오픈가든 조성사업을 추진 중에 있다. 이는 마을 오픈가든 가이드라인을 기준으로 진행한다. 또한 증도의 녹지축 회복을 위해 “증도사랑 내 나무 가꾸기 사업”을 계획하고 있다. 증도 방문자들에게 1인 1나무 갖기 운동을 펼쳐 벌목으로 파헤쳐진 산지를 녹화하고 지속적인 증도 방문도 유도하자는 발상이다. 이 역시 녹지축 회복을 위한 가이드라인에 기초하여 추진한다. 주민들은 도로변 유휴지가 방치되어 쓰레기가 쌓이는 문제를 해결하고 도로변 유휴지에 유채꽃을 심어 새로운 경관을 만들기 위해 노력하고 있다.



주민과 함께 경관 가꾸기를 하는 오부세

오부세정은 대표 농산물인 밤, 아름다운 꽃의 자원을 이용해 마을 만들기에 성공한 곳이다. 면적은 1901km² 이고 인구는 2011년 1월 기준으로 11,486명이다. 한때 상업지역으로 번창하였지만 교통수단이 발달하면서 오부세정도 쇠퇴하게 되었다. 1976년 지역 출신의 대표적 화가인 호쿠사이 미술관을 만들기 시작하면서 마을 만들기가 시작되었고 현재는 연간 110만 명이 방문하는 유명 관광지가 되었다.

오부세정은 약 30년간 경관 가꾸기 사업을 추진해왔고, 시민과 행정이 서로 합의하여 조례를 만들었다. 유럽 선진국 견학을 통해 주민들이 참여하는 경관 가꾸기를 포함한 계획을 작성하였다. 에도시대 건축물을 보전하면서 새로 짓거나 기존의 건축물을 조화롭게 만들기 위해 건축물의 행위제한과 건축, 수목, 옥외광고물, 공공시설의 구성에 관한 디자인의 가이드라인을 정하고 있다. 또한 우수건축물과 경관 가꾸기 활동의 지원 조치 등을 제시하고 있다.

오부세정의 마을 만들기 조례는 정장(町長, 정장은 우리나라의 시장·군수와 비슷한 위치), 주민, 사업자가 추진한다. 각 주체는 조례를 지키며 사업을 실천하기 위해 서로 협력하고 있다. 마을 만들기 경관계획에서는 ① 도시경관지구 ② 농어촌취락지구 ③ 자연경관지구 ④ 경관창조지구를 중점 대상으로 설정하고 있다. 세부 규칙을 사전에 모두 정하기보다 사전협의를 위한 상담소를 설치하고 일정 정도로 경관에 영향을 미치는 행위를 하는 경우 신고하도록 하고 있다.

오부세 경관 가꾸기 지침 중 거주지 만들기 매뉴얼은 지붕, 외벽, 현관공간 등의 상세 매뉴얼과 다세대 특히 고령자 주택의 사고방지를 위한 매뉴얼로 구성되어 있다. 협력기준에서 주민참여 의미를 규정하고 있는데, 아름답고 풍요로운 환경을 스스로 만들어 나가려



고 하는 주민의 자각이 필요하며 그렇게 만들어진 아름답고 쾌적한 경관을 만드는 과정을 통해 주민들은 마을의 특징을 알게 될 것이라 설명하고 있다. 이 지침에서는 건축물 내부는 자유롭게 하지만 외부는 마을경관을 만드는 공공영역이기 때문에 담장, 차고, 문, 간판 등에 대해 주변경관에 잘 어울리는 요소가 되도록 구체적인 디자인 방안을 제시하고 있다.

오부세정은 길의 경관을 만들기 위해 노력했는데 그 중 하나가 사유지와 공유지인 보도의 높이, 재료를 맞추는 것이었다. 사유지와 보도의 레벨을 맞추고 포장의 재료를 공유하고 길가에 작은 광장을 만들어 보행자에게 걷기 좋은 공간을 만들고 길가의 주택과 점포의 일상생활을 쾌적하고 즐겁게 개선했다.

오부세정은 관광객과 주민을 위한 거점 시설을 새롭게 건설하는 것 보다 전원풍경 그대로를 유지시키고 지역주민이 잘 이용할 수 있도록 기존 시설을 재생하기 위해 노력하고 있다. 경관계획에 근거하여 인근 대학생과 지역 주민들이 참여하는 다양한 프로그램을 개발하여 계획이 실현될 수 있도록 하고 있다. 일례로 밤나무 숲속의 농기구 창고를 소유자의 동의하에 거점으로 만든 사례가 있는데 지역의 재료를 이용해 주민의 기술과 지역 주민들의 손으로 리모델링이 이루어졌다. 주민들은 잠실(누에치는 집)을 청소해서 라이브하우스와 취미교실을 만들기도 하였다. 이러한 건축물 조성 방식은 전통 창고건축 기술을 활용하고 있다. 창고건축은 농산물을 저장하기 위해 바람을 방해하지 않고 주변에 커다란 그림자를 만들지 않는 벽이 완전히 채워지지 않는 빈 건축이다. 이 기술은 주민들이 예로부터 가지고 있던 기술이며, 지역 재료인 갈대와 대나무를 이용하고 있으며, 주민들이 직접 손으로 참여하기에 적합한 기술이라는 장점이 있다. 이처럼 대나무와 갈대로 만드는 전승되어오는 기술을 활용한 벽을 코마이(小舞)벽이라 부른다.

꽃이 아름다운 오부세정의 오픈가든은 공공이 경관요소인 가로수를 심거나 길거리 초화류를 심기보다 주민 각각이 개별 정원을 만들고 정원을 길 가까이에 위치시키거나 문을 열어 관광객들에게 보여주는 프로그램이다. 오픈가든으로 4계절 다양한 정원이 만들어지고 4계절 다양한 볼거리가 만들어졌다. 마을을 방문하는 사람들은 오부세의 오픈가든이란 책을 구매할 수 있고 이달의 아름다운 정원을 소개받아 돌아볼 수도 있다. 작은 정원 하나하나가 여기저기에 펼쳐져 눈을 즐겁게 하고 기분 좋게 하는 오픈가든 프로그램도 오부세의 경관 만들기의 본질을 잘 보여주는 요소이다.



경관조성 전략

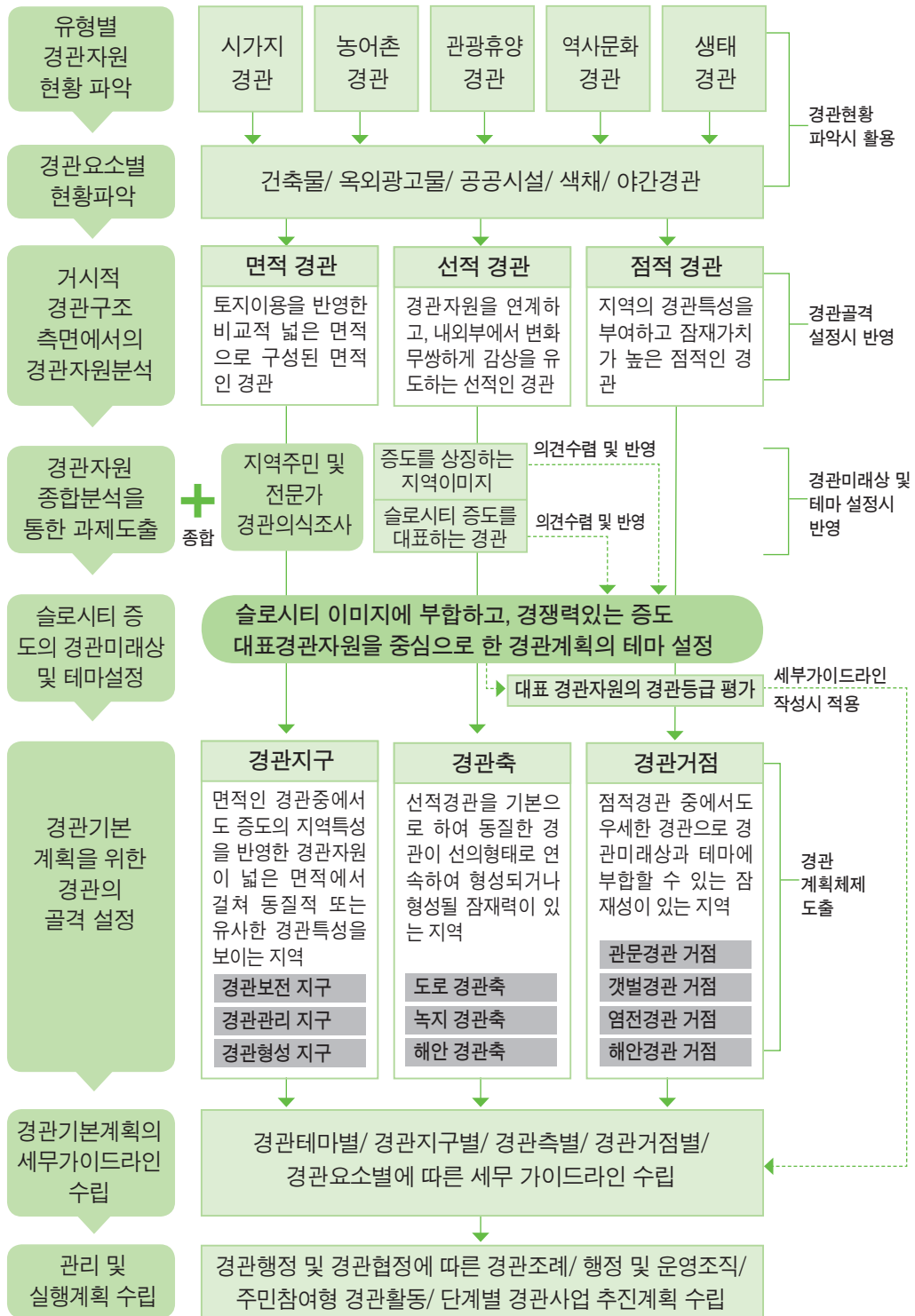
경관계획은 경관자원의 조사 분석을 기초로 한다. 경관자원은 읍·면 소재지의 시가지 경관, 농업생산경관, 관광휴양경관, 역사문화경관, 생태경관으로 구분될 수 있다. 요소별로는 건축물, 옥외광고물, 공공시설, 색채, 야간경관 등으로 구분되기도 한다. 토지이용과 관련 있는 OO지구, OO지역과 같은 공간과 점, 도로나 바닷가와 같은 선적 구조와 주요 자원인 요소로 구분하여 특징을 분석하기도 한다.

경관을 분석한 결과를 지도위에 놓아보면 지역 경관의 현황과 문제점이 나타난다. 눈에 보이는 경관 분석이 끝나고 나면 보이지 않는 경관 분석이 필요하다. 이 단계에서는 주민과 전문가가 어떤 자원을 중요하다고 생각하는지 어떤 요소가 문제라고 생각하는지를 조사한다.

보이는 경관과 보이지 않는 경관을 분석한 이후 경관계획을 위한 골격을 형성하는 단계가 필요하다. 경관사업의 대상지를 결정하는 것과 보이지 않는 경관의 테마를 설정하는 것이 동시에 진행된다. 구체적인 경관사업은 누가 하느냐 다시 말해 주체가 누구인가에 따라 정리할 수 있다. 공공이 직접 예산으로 행하는 경관형성사업과 주민과 지자체장이 약속하여 시행하는 협약사업과 주민들 간 자발적 결의와 활동으로 할 사업으로 구분하는 것이다.

일정 정도 규모가 있고, 재해의 가능성이 있거나 사업비가 많이 들어가는 일은 대부분 행정이 직접 시행한다. 이 경우도 주민의 의견이 개진되거나 주민이 부분적으로 참여할 수 있다. 전문가가 만든 경관형성 가이드라인이지만 주민들의 사유재산이거나 주민들의 적극적인 참여가 필요한 활동은 주민과 지자체가 직접 계약하는 협약의 방식에 따라 추진한다. 주민이 지역의 자원을 가꾸거나 훼손되는 경관을 제어하는 활동이 필요하다고 판단하는 경우 주민 간 약속에 의해 활동할 수 있다.

실천성이 높은 경관계획을 만들기 위해서는 행정은 토지 관련 법, 환경 관련 법 등에 위배되지 않는지, 기존의 지원과 충돌은 없는지, 기 계획되었거나 추진되는 사업이 충분히 반영되었는지 등을 검토해야 한다. 주민들은 자발적이고 적극적으로 참여할 수 있는 활동인지, 필요성은 인식하나 참여할 사람이 없다면 활동할 조직을 어떻게 구성할 수 있는지 등을 생각해야 한다. 계획으로 끝나지 않고 실현되려면 주민들의 관심과 참여가 무엇보다 필요하고 주민참여를 독려할 다양한 주민참여 프로그램이 수반되어야 한다.



• 슬로시티 증도 경관기본계획 수립 단계별 흐름도 •

경관조성사업이라고 하면 공원 조성, 가로수 식재, 공공시설물 설치, 견고 싶은 길 조성, 간판 및 가로시설물 설치 등과 같이 공공이 계획하고 조성하는 사업으로 이해되었다. 우리가 잘 알고 있는 농촌마을종합개발사업에서 나타나는 경관조성사업도 가로수 식재와 마을입구 주차장 설치, 마을입구 간판과 가로등 설치 등 사업비로 조성되는 사업에 국한되어 있다. 그러나 사업 이후 주민들이 관리하지 않거나 방치하여 예산이 낭비되었다는 비난을 받고 있다. 이런 측면에서 주민들의 참여와 관심으로 만들어지는 경관이 더욱 중요하다.

〈경관법〉 시행령에서는 주민이 경관계획 수립을 제안한 경우 시·도지사, 시장·군수 가 경관계획 반영여부를 통보해야 하는 절차를 두고 있을 만큼, 경관계획의 주민참여는 중요하게 다뤄지고 있다. 주민들은 〈경관법〉에 의한 협정이나 〈삶의질향상특별법〉에 의한 농어촌경관협약에 근거하여 상호 약속에 의한 경관관리활동을 추진할 수 있다.

지역의 특성과 요구를 충분히 반영한 독창성을 확보하고, 여건 변화에 탄력적으로 대응할 수 있도록 특화된 경관계획을 수립해야 한다. 관할구역 일부에 대한 경관계획은 실질적으로 추진될 수 있도록 상세하고 구체적으로 수립하여야 한다. 농어촌 경관은 주민들이 만들어가는 과정이 중요하며 주민들은 새롭게 만들기 보다는 아름다운 것을 보여주고 부족한 것을 보완하고 보기 싫은 것을 관리하는 경관계획에 관심을 가져야 한다.

잘 만들어진 경관계획을 기초로 주민들 스스로 우리 마을 경관에 관심을 갖고 경관협약에 동참하여 아름다운 마을을 만들어 나가도록 한다. 경관협약에 참여 촉진을 위해 다양한 경관형성 참여프로그램이 필요하다.

* 실습

마을경관 사례연구하기

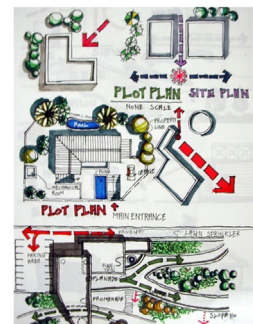
많은 마을에서 주민들의 힘으로 마을경관을 가꾸고자 하는 노력을 기울이고 있습니다. 그 중 몇몇 장면입니다. 우리마을에도 이러한 사례가 있다면, 어떤 변화 시킬 수 있을지 생각해 봅시다.

실습방법 : 모둠 별 워크숍

준비물 : 종이, 색상펜, 필기구, 가위, 접착풀

 <p>› 폐쇄된 대문과 답답한 담장</p>  <p>› 담장을 허물고, 텃밭가든 조성</p>	 <p>› 주요가로변 관리 소홀 › 가로변 보도 및 휴게공간부재</p>  <p>› 주요가로 유희지 조성</p>
 <p>› 마을 내부 골목길 낙후 › 시멘트 포장, 담장 등은 경관에 삭막함을 더함</p>  <p>› 골목길 포장, 표식 등 공공디자인 › 이야기가 있는 마을길 조성 표식 등 공공디자인</p>	 <p>› 무분별한 안내판 설치 › 주변 경관특성 무시 › 통일되지 않은 다양한 디자인으로 부정확한 정보전달</p>  <p>› 자연과 조화되는 디자인 적용</p>

- 1 우리마을에서 개선이 필요한 경관에 대하여 어떻게 디자인하는 것이 좋을지 구상해 본다.
- 2 개선하고자 하는 요소(공공시설, 숲, 울타리, 벤치 등)를 종이에 그리고 같은 비율의 크기로 자른다.
- 3 자른 조각을 움직여 만족할 만한 디자인을 만들고 개별 조각을 고정시킨다.
- 4 조각의 추정비용을 기재하여 현실성을 높인다.



더 알아 보기

〈경관법〉의 경관협정과 〈삶의질향상특별법〉의 농어촌경관보전협약에 대하여 알아보자!

〈경관법〉에 근거한 경관협정

토지소유자 등과 쾌적한 환경 및 아름다운 경관 형성을 위한 경관협정을 체결자 전원의 합의에 의해 체결할 수 있고, 이 경우 경관협정의 효력은 경관협정을 체결한 소유자 등에게만 미치도록 한다.

1 | 경관협정 주요 대상은 건축물 의장과 색채 옥외광고물에 관한 사항, 공작물 및 건축설비 위치에 관한 사항, 건축물 및 공작물 등의 외부공간에 관한 사항, 토지의 보전 및 이용에 관한 사항, 역사문화경관의 관리 및 조성에 관한 사항, 기타 대통령령이 정한 사항 등이 있다.

2 | 경관협정서 주요 내용은 경관협정 명칭, 대상지역 위치 및 범위, 목적, 내용, 체결자 및 운영회의 명칭 및 주소, 유효기간, 위반 시 제재에 관한 사항 등이 있다.

3 | 경관협정의 효율적 시행을 위해 경관협정운영회를 설립할 수 있고 대표와 위원을 선임하여 시장·군수에게 신고하여야 한다. 협정 체결자 또는 운영회의 대표자는 경관협정서를 작성해 시장·군수의 인가를 받아 경관위원회의 심의를 거쳐야 한다.



• 경관협정의 법적 절차 •



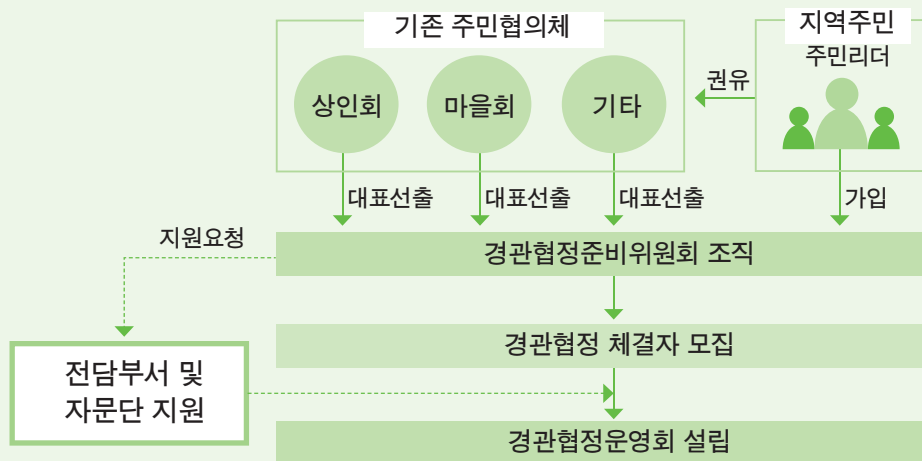
1. 경관협정 유도 단계

경관협정은 경관계획을 기초로 이를 숙지하는 경관위원회의 자문단과 전담부서가 읍·면별 주민자치센터를 돌며 도시, 건축, 도로, 조경, 옥외광고물, 가로시설물 등의 경관형성 가이드라인을 설명하고 지역리더에게 협조를 구하는 것으로 시작된다.

2. 경관협정 기획 단계

1 | 경관협정에 관한 설명회, 간담회 등을 통해 다수의 주민이 경관협정에 대하여 이해하고 찬성하면, 지역리더는 경관협정체결을 발의하고, 이 취지를 지역신문, 인터넷 등을 통해 널리 알린다. 경관협정운영회 설립을 위한 경관협정 준비위원회를 조직하고, 경관협정 준비위원회는 경관협정 요지를 작성하여 체결을 발의하고 경관협정 체결자를 모집한다.

2 | 경관협정 체결자들이 모이면 경관협정서 작성 및 협정의 관리 등을 위해 자율적 운영기구인 경관협정운영회를 설립한다. 초기 경관협정의 정착을 위해서는 경관협정운영회 설립에 전담부서 및 자문단이 지원할 필요가 있다. 경관협정운영회가 설립되면 경관협정 체결자 과반수의 동의를 얻어 경관협정운영회의 대표자 및 위원을 선임하고, 설립한 날부터 15일 이내에 특별시장·광역시장·특별자치도지사·시장 또는 군수에게 신고한다.



• 기존 주민협의체를 활용한 경관협정운영회 설립 •



더 알아 보기

3 | 주민들이 체결한 협정이 효력을 발휘하기 위해서 행정은 자문단을 통해 도시기본계획, 지구단위계획 등 대상지와 관련된 각종 상위계획에 대한 조사 및 지자체가 주기적으로 시행하는 관련 사업에 대하여 조사하고 <국토계획법>, <경관법> 및 관계 법령에 위배되지 않는지 법적인 제한 사항이 없는지 검토한다.

3. 경관협정 체결 단계

- 1 | 규모, 목적, 내용, 운영위원회 명칭, 유효기간, 위반시 제재 사항 등을 명시한다.
- 2 | 경관협정의 작성 및 경관협정에 의한 정비에 필요한 비용 등을 지원받을 수 있는데, 기술 또는 재정상의 지원을 받고자 할 경우에는 사업계획서를 작성하여 제출해야 한다. 경관협정 체결자 또는 경관협정운영회 대표자 이름으로 작성하여 특별시장·광역시장·특별자치도지사·시장 또는 군수에게 제출한다.
- 3 | 경관협정 체결자 또는 경관협정운영회의 대표자는 경관협정서를 작성하여 특별시장·광역시장·특별자치도지사·시장 또는 군수의 인가를 받는다. 인가신청을 받은 특별시장·광역시장·특별자치도지사·시장 또는 군수는 인가를 하기 전에 경관위원회의 심의를 거쳐야 한다. 경관위원회에서는 경관협정의 인가 외에 변경 및 폐지 등의 업무를 담당한다. 경관협정을 인가한 때에는 대통령령이 정하는 바에 따라 그 내용을 공고하고 주민이 열람할 수 있도록 하여야 한다.
- 4 | 행정은 주기적으로 시행되는 공공사업과 연계계획을 수립하여 경관협정의 효과를 높이도록 한다. 지자체에서 시행하고 있는 각종 농어촌정비사업의 세부사업과 전원마을사업 등의 주택단지 건설사업 등 기존 거주자 외에 새롭게 외부인이 유입되는 경우, 일관성 있는 지역경관의 형성 및 유지를 위해 1인 협정 제도를 도입을 검토한다.

4. 경관협정 운영 단계

- 1 | 경관협정 체결자 또는 경관협정운영회의 대표자는 경관협정의 추진상황을 지속적으로 모니터링하고, 경관협정 전 과정의 종합적인 평가를 통하여 문제점 및 그 원인을 분석하고, 향후 대책을 수립한다. 지원금을 교부받은 경우, 경관협정 체결자 또는 경관협정운영회의 대표자는 기간별로 정비추진실적 및 추진계획에 대해서, 특별시장·광역시장·특별자치도지사·시장 또는 군수에게 보고하여야 한다.



2 | 기 인가된 협정내용을 변경하고자 할 경우, 협정의 인가절차와 동일한 절차를 밟는다.

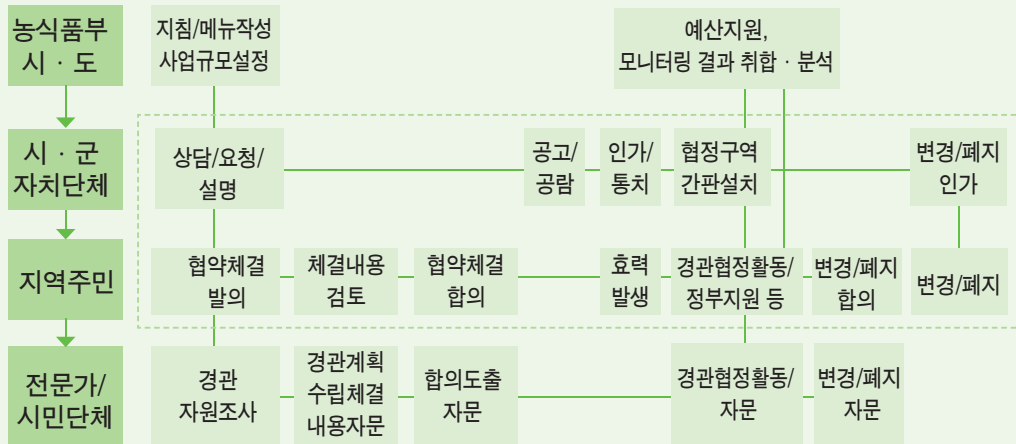
3 | 기 인가된 협정을 폐지하고자 할 경우, 경관협정 체결자의 과반수 동의를 얻어 시장 또는 군수의 인가를 받아야 한다. 폐지결정에 대한 공고 및 열람은 인가 및 변경과 동일하다. 보조금 등 재정적 지원이나 기타 인센티브를 부여받은 협정의 경우, 협정신청서에 명시된 폐지시 반환규정을 근거로 시장·군수는 이들의 반환을 요청할 수 있다.

〈삶의질향상특별법〉에 근거한 농어촌경관보전협약

1 | 농어촌경관보전협약은 〈삶의질향상특별법〉에 의해 시·도지사 또는 시장·군수가 주변 경관을 고려한 주택의 형태 및 색채 정비 등 경관보전사업을 추진하기 위해 관할구역 안에서 마을 단위로 농산어촌 주민과 경관보전협약을 체결할 수 있도록 규정하고 있다.

2 | 관련 사업은 수로정비, 마을 내 도로정비, 돌담정비, 마을 숲 가꾸기 사업 등 기존 경관요소의 개선에 의한 경관보전사업과 명승, 유적, 수로관리 등의 마을 내외 주변의 경관을 좋게 유지하기 위한 활동, 그리고 유채, 메밀, 코스모스 등 야생화 등 경관작물 재배 시 직접지불금을 지원하는 경관보전직접지불제도로 구분할 수 있다.

3 | 경관협약제도를 운영함으로써 경관관리의 효율성과 객관성, 투명성, 실천성을 제고하고 직접지불제도와 단위사업을 체계화하고 협약과 지원제도의 유기적 연계 방안을 강구할 수 있다.



• 농어촌 경관협약의 추진 과정 •

03

* 탄탄한
마을법인 만들기

*

농어촌 지역이나 마을에서 성공적인 마을 공동체 사업을 추진하기 위해서는 한 사람의 개인적인 능력만으로는 한계가 있으며 여러 사람들이 서로의 힘을 합하여 추진하여야 한다.

마을 공동체 사업의 효과적이고 효율적인 운영을 위해서는 조직화가 필요하다. 마을 공동의 사업 목적을 달성하기 위하여 법률적 바탕 위에서 조직화하는 것을 법인화라고 말한다. 사업의 성격에 따라 여러 가지 유형의 법인이 있으므로 우리 마을 사업에 가장 적합한 법인은 무엇인지 알아보고 추진하여야 한다.

이 단원에서는 법인화의 몇 가지 사례를 검토하고 법인 설립의 방법에 대하여 생각해 보자.


마을재산을 공동 등기한 청양 알프스 마을

충남 청양군 정산면 천장리 알프스마을은 2008년 마을공동재산을 공동 등기하기 위해 법인화 작업에 착수하였다. 이에 2009년 7월 ‘천장리영농조합법인’ 설립 등기 마을 37세대와 출향인사 7명 및 후원기업체 1개사가 출자(개인당 500만 원)하여 총 5,400만 원으로 공동사업체를 운영하게 되었다. 천장리영농조합법인의 주요 사업은 도농교류센터, 연수시설, 웰빙체험농장 등을 운영하면서 연간 약 20만 명 정도의 방문객을 맞이하는 것이었다. 사업을 통한 수익금은 노동보수 지급 및 출자금 배당으로 하여 총 수익금 중 출자자 70%, 사업

적립금 20%, 마을기금 10%로 배당하는 것을 원칙으로 하였다. 그리고 모든 회계처리는 세무사무소에 의뢰함으로써 투명성을 확보하고 주민들 간 신뢰를 형성하였다. 2010년도에는 총 1억2천만 원을 이익금 배당을 하였으며 법인세 150만 원을 납부하였다.

회계 투명성을 확보한 개실영농조합법인

경북 고령군 쌍림면의 개실마을은 농촌관광마을로 성공한 마을이다. 2003년부터 시작한 농촌관광마을 사업을 시작할 때만 하더라도 마을 주민들의 이해 부족과 전통적인 집성부락으로서 보수적인 성향이 매우 강했던 곳으로 많은 반대와 갈등이 있었다. 그러나 주민들의 의식개혁 교육과 꾸준한 사업의 성과로 개실마을은 크게 발전하게 되었다. 농촌관광마을로 전국적으로 유명해지기 시작하면서 많은 방문객이 찾아왔다. 마을에서 생산된 농산물 판매도 빠르게 증가하였고 특히 딸기잼과 전통한과는 전국적으로 유명해졌다. 다녀간 마을을 다녀간 방문객들의 입 소문을 통한 홍보의 효과였다.

그러나 점점 사업규모가 커지면서 새로운 문제가 생기게 되었다. 회계처리의 전문 지식이 필요해지게 되고 회계투명성에 대한 문제가 제기되기 시작했다. 또 다른 문제는 방문객이 기관이나 단체 또는 학교에서 올 때는 반드시 세금계산서의 발급을 요청하게 되고, 결제 방식도 대부분 신용카드를 사용하게 됨에 따라 법인 설립이 필요함을 느끼게 되었다.

2007년 1월 마을 주민들이 각각 50만 원씩을 출자하여 “개실영농조합법인”을 설립하고 세무사를 지정하여 모든 회계 및 세무처리를 위탁했다. 이후부터 회계의 투명성이 보장되고 세금문제 및 판매대금 결제문제 등 그 동안 불편했던 문제들이 해결될 수 있었다. 또한 주민들은 출자금에 따른 배당금도 매년 받을 수 있어 매우 만족하고 있다. 법인으로 사업을 하게 되면 규제를 받아 불편한 점도 있지만 법인 설립 후 군청 및 많은 기관이 마을 사업에 대한 신뢰성을 가지게 되어 오히려 각종 정부사업에 적극적으로 참여할 수 있었다.





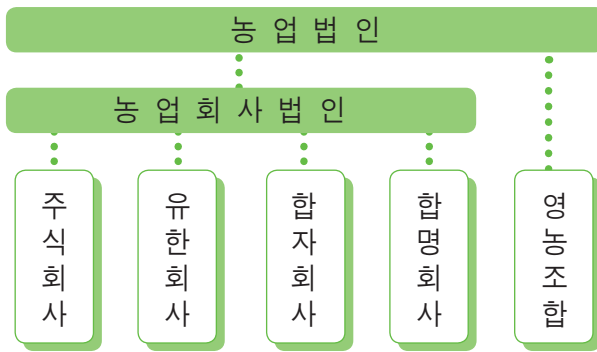
법인화의 목적과 유형

법인화란 마을 공동체 조직을 하나의 경영체로 자리매김하고, 주민을 구성으로 하여 농어업경영 및 농어업 관련 사업을 통해 수익을 창출하는 법인을 설립하는 것을 말한다. 마을 공동체 사업을 추진하는데 있어 가장 문제가 되는 회계의 투명성과 세무처리의 문제를 극복하기 위해서 마을의 법인화의 필요성을 가지게 되는데 법인화는 마을공동의 수익사업을 창출하고, 공동체 의식과 리더를 중심으로 마을공동체가 활성화되어 있으며, 마을 공동체 사업의 지속성이 확보되었을 때에 진행하는 것이 바람직하다.

마을 공동체 사업은 몇몇 주민이 아니라 가능한 많은 주민 참여를 요하는 만큼 사전에 운영규정을 명확히 하는 것이 중요하다. 특히 출자자 및 참여자에 대한 이익배분, 공동활동의 비용 부담, 공동시설의 소유권 등을 정관 및 운영규정에 명확하게 규정해야 한다.

마을 공동체 사업의 조직형태는 새마을회나 마을영농회와 같은 임의조직으로 가장 많이 운영되고 있으며, 다음으로 영농조합법인, 민간단체, 농업회사법인의 순서로 조직 형태를 취하고 있다. 이 중 농업법인에 대하여 구체적으로 알아보도록 하자.

농업법인제도의 근거법령은 <농어업 경영체 육성 및 지원에 관한 법률>로서 영농조합법인(제16조)과 농업회사법인(제19조)로 구분하고 있다. 영농조합법인은 ‘협업적 농업경영체’로, 농업회사법인은 ‘기업적 경영체’로 규정되며, 영농조합법인은 민법상 조합에 관한 규정을, 농업회사법인은 상법상 회사에 관한 규정을 준용하도록 하고 있다.



• 농업법인의 종류 •

1 | 영농조합법인의 설립 요건은 농어업인 5인 이상이 조합원으로 참여하면 된다. 할 수 있는 사업은 농림어업의 경영, 농림어업 관련 공동시설의 설치 또는 운영, 공동출하, 가공, 수출, 농작업 대행과 정관에서 별도로 정한 사업을 할 수 있다. 또한 영농조합법인 명

의로 농지취득이 가능하며 조합원의 출자한도에는 제한이 없고 의결권은 조합원 1인 1표가 원칙으로 되어 있다. 그러나 출자금에 비례하여 의결권을 행사할 수 있도록 정관으로 정할 수도 있다.

2 | 농업회사법인의 설립 요건은 농어업인과 비농어업인 관계없이 설립할 수 있으나, 비농어업인의 출자지분이 총 출자액의 100분의 90을 초과할 수 없도록 제한하고 있다. 농업회사법인은 합명회사, 합자회사, 유한회사, 주식회사의 형태로 설립할 수 있다. 할 수 있는 사업으로는 영농에 필요한 자재의 생산 및 공급, 영농에 필요한 종묘생산 및 종균 배양사업, 농림수산물의 매취 및 비축, 농업기계 기타 장비의 임대, 수리, 보관, 소규모 관개시설의 수탁, 관리사업, 농어촌관광 등이다. 법인의 농지취득은 가능하나 농업회사법인의 업무집행권을 갖는 자의 3분의 1 이상이 농업인이어야 한다는 제한이 있다. 법인 설립 발기인 수는 회사의 형태에 따라 다르나 주식회사의 경우에는 1인 이상이면 되며, 의결권은 출자지분에 비례한다.

법인 형태는 마을 공동체 사업의 성격과 경영체의 특성을 고려하여 적합한 법인 형태를 선택하는 것이 바람직하다. 마을 공동체 사업에는 협업적 경영체로서 공동의 이익을 추구하고, 마을 공동체 사업의 취지에도 부합는 영농조합법인의 형태를 많이 취한다. 그러나 조합원과 출자자, 경영자와의 책임 분담이 문제도 대두될 가능성도 가지고 있는 단점이 있다.

마을 공동체 사업이 법인화를 추진할 준비가 되지 않았지만, 운영의 합리성을 위한 경영 전문화를 확보가 필요한 경우에는 「국세기본법 제13조」에 의하여 외형적으로는 법인의 형태를 이루고 있으나 법인설립등기를 하지 않아 법인격을 갖추지 못한 단체인 ‘법인으로 보는 단체’를 신청할 수 있다. ‘법인으로 보는 단체’는 단지 법인격을 갖지 않을 뿐 그 실체는 법인인 사단이나 재단 등과 차이가 없다는 점에서 이를 그 구성원으로부터 독립한 납세주체로서의 지위를 인정한다. 때문에 이들 단체에게는 고유번호가 부여되며 법인세법에 의하여 법인세가 부과된다.

사업 유형에 따른 법인화는 어떻게 다를까? 반드시 어떤 사업에는 어떤 법인이 좋다고 말할 수는 없지만 현실적으로 마을에서 소규모 사업을 추진하고자 할 때는 그 사업 성격에 따라 다소 유리한 법인 형태가 있을 수 있다. 영농조합법인의 형태로 하는 것이 유리한 사업과 농업회사법인의 형태로 하는 것이 유리한 사업을 살펴보자.

다만, 마을사업을 하기 위해서 반드시 법인 설립을 해야 한다는 말은 아니다. 사업의 규모가 소규모 영세사업으로 향후 규모의 성장 가능성이 낮거나 지속성 없이 불규칙하거나 개인적으로 수행하는 것이 더 좋은 사업은 법인화를 함으로써 오히려 더 많은 번거로움을 겪을 수도 있다는 점을 알아야 한다.

1 | 영농조합법인의 형태로 하는 것이 유리한 사업

- 가. 작물생산, 공동선별, 공동저장, 공동출하와 같은 사업
- 나. 마을 단위의 농가체험이나 농촌관광사업
- 다. 법인 자체의 수익보다는 조합원 개개인의 경제적 이익으로 혜택받을 수 있는 사업
- 라. 국고보조사업이나 작물 생산과 같이 비교적 위험성이 낮은 사업 등에 유리하다. 특히 농업소득에 대한 법인세는 전액 면제되고 기타 대통령령이 정한 소득에 대하여서는 조합원 1인당 1,200만 원까지 감면 및 배상소득 감면 적용을 받을 수 있어 세무상 유리한 점이 있다(조세특례제한법 제66조, 동법 시행령 제63조).

2 | 농업회사법인의 형태로 하는 것이 유리한 사업

- 가. 농산물 매취사업이나 축산업과 같이 위험도가 다소 있는 사업
- 나. 전통식품 가공, 비료 등 농자재 생산 사업
- 다. 전문 경영인 도입이 필요한 사업
- 라. 도시자본의 조달이 필요한 사업 등에 유리하다.

영농조합법인과 같이 농업회사법인도 농업소득에 대해서는 전액 면제되고 기타 대통령령이 정한 소득에 대하여서는 소득이 발생한 연도와 그 다음 연도부터 3년간 법인세 50%가 감면된다(조세특례제한법 제68조). 농업소득에 대하여서는 최저한세가 적용되지 않으나 농업외소득에 대한 감면은 최저한세가 적용된다.

공동체 사업 경영을 위해 반드시 알아야 할 사항

1 | 마을법인 설립 시 알아야 할 유의사항으로는 참여자들에게 법인 설립의 취지와 목적 그리고 권리와 의무사항 등을 사전에 충분히 이해시켜야 하는 것이 있다. 그 중에서 중요한 사항의 첫째는 참여자에 대한 이익 배분방식에 대한 명확한 기준을 설정하여야 한다. 근로 제공에 대한 대가 지급방식, 출자에 대한 배당방법, 마을공동시설 이용에 따른 마을 주민

에 대한 이익 배분방법 등 공헌도에 따른 이익의 배분 방식 등을 명확히 정해야 한다. 둘째는 국고보조금 등 무상으로 지원받는 자산에 대한 권리 소재를 명확히 정해야 한다. 무상으로 지원받은 금액은 배당 대상이 되지 않기 때문에 참여한 주민이 탈퇴하는 경우에도 무상지원에 대한 지분권을 행사할 수 없고, 사업을 중지하는 경우에는 개인이 아닌 마을 자산으로 귀속된다는 것을 명확히 해야 한다.

2 | 사업을 운영하기 위한 법인의 조직은 임원의 수를 최소화해서 신속하고 효율적인 의사결정을 하도록 하고 임기는 책임경영이 가능하도록 최소 2년 이상으로 정하고 경영진에 대한 임금규정을 정하여 무료 봉사자가 아닌 책임을 지고 성과를 올릴 수 있도록 하여야 한다. 또한 회계 및 업무 감사를 선임하여 회계의 투명성과 사업추진 결과를 조합원에게 알기 쉽고 명확하게 설명하여 조합원들이 사업운영 내용을 잘 알 수 있도록 하여야 한다. 출자자의 구성은 출자금액의 평준화를 통해 참여자의 격차가 너무 나지 않도록 하는 것이 좋다. 또한 출자금액에 비례한 의사결정여부 등도 고려해 볼 필요가 있다. 조합 참여자에 대한 책임 소재 등을 사전에 교육시켜 조합이 부실화되는 경우, 출자금액의 손실이 발생할 수 있으며, 출자금액에 대하여 상환여부 유예기간 등의 내용을 반드시 명확하게 인식시킬 필요가 있다.

- 1 | 법인화의 필요성과 법인의 종류를 알아보고 우리 마을 사업에 적당한 법인에는 어떠한 것이 있는가를 파악할 필요가 있다. 반드시 법인설립만이 좋은 것은 아니며 소규모 영세사업이거나 개인적인 활동이 유리한 사업의 경우에는 법인체가 오히려 더 번거로울 수도 있다.
- 2 | 영농조합법인과 농업회사법인의 차이점과 특징을 이해하고 마을 사업의 특징에 유리한 법인을 설립하여야 한다.
- 3 | 마을 공동체 사업을 경영하기 위해 반드시 알아두어야 할 유의사항을 습득하여 법인 설립 후 발생할 수 있는 문제점들을 사전에 예방할 수 있는 조치와 조직을 만들어야 한다.
- 4 | 법인 설립 시 알아두어야 할 최소한의 법령은 파악하고 있어야 하며, 농림수산식품부의 홈페이지(www.mifaff.go.kr/정보광장/법률정보)를 통해서 알아볼 수 있다.

* 실습

우리마을 법인 설립하기

마을 공동체 사업을 추진하는 과정에서 경영규모의 확대, 회계투명성 확보, 마을공동 재산의 등기 등의 필요에 의해 법인설립을 계획할 때에 알아두어야 할 사항으로 정관 수립과 출자 및 운영진 구성방법을 알아봅시다.

실습방법 : 모듈별 워크숍

준비물 : 종이, 색상펜, 필기구

※ 마을사업에서 많이 취하고 있는 영농조합법인을 대상으로 설명함

① 설립필요성 인식 및 추진목적 설정

필요성 / 목표설정

② 사업설명회 및 법인설립

정관 수립 / 출자 / 법인 등록



③ 운영 계획

임무 분담
식사, 체험, 숙박

비용 책정
인건비, 재료비, 수수료

④ 사업 실행

⑤ 정산 및 소득분배

회계 처리 / 소득 분배

• 마을공동사업 운영과정 •


1 정관수립

정관이란 조직, 사업, 관리, 운영 등 법인에 관한 기본적인 사항을 정하는 자치규범으로 사업내용, 규모, 운영방식에 따라 그 내용을 결정하며, 법인 운영에 있어 기준이 된다. 영농조합법인에서 반드시 정관으로 정해야 하는 항목은 표와 같다. 우리 마을사업의 법인설립을 위해 각 항목을 적성해 보자.

- ① 명칭
- ② 목적
- ③ 사업
- ④ 주사무소의 소재지
- ⑤ 조합원의 자격에 관한 사항
- ⑥ 조합원의 가입,탈퇴 및 제명에 관한 사항
- ⑦ 조합원의 탈퇴 및 제명시의 지분의 계산에 관한 사항
- ⑧ 출자액의 납입방법, 출자액의 산정방법 및 조합원 1인이 출자할 수 있는출자액의 최고 한도액에 관한 사항
- ⑨ 이익금의 처리 및 손실금의 처리에 관한 사항
- ⑩ 적립금의 비율과 그 적립방법에 관한 사항
- ⑪ 회계연도와 회계에 관한 사항
- ⑫ 총회 기타의 의결기관과 임원의 정수. 선출 및 해임에 관한 사항
- ⑬ 해산사유를 정한 때에는 그 사유에 관한 사항

2 조합원 출자와 운영진구성

마을사업에 참여하는 방법은 법인회원(조합원) 또는 일반고용의 형태로 참여할 수 있다. 법인회원(조합원)은 정관에서 정하는 자격을 갖추고, 출자액을 납입함으로써 자격을 취득할 수 있다. 이때 법인은 법인회원(조합원) 개인에게 출자증서를 발급한다.



법인

조합원

대표	총괄운영
감사	경영관리
이사	운영의사 협의/ 결정권
조합원	체험프로그램 진행, 농산물 생산·가공
조합원	공동시설운영 관리
총무	마을자금 회계업무
사무장	행정보조 / 실무담당

예시) 출자증서

증서번호					
성명	성	관(거주지)			
1.명칭 : 영농조합법인					
2.설립일자 : 20년 월 일					
3.출자좌금액 : 원(₩)					
4.출자금액 : 원(₩)					
5.출자수 : 구좌					
무리조합 점수에 의하여 상기와 같이 출자좌점수를 증명함					
년 월 일					
영농조합법인					
*본 증서를 소지하신 조합원께서는 이에 유의사항을 꼭 지켜주시기 바랍니다.					
출자좌좌 불 납입단					
년월일	비유	납입액	잔소액	잔액	잔유액
본 증서 소지자 유의사항					
1. 출자권을 납입 완료하였을 때에는 본 증서를 지참하여 주십시오.					
2. 출자권은 양도, 교환을 할 수 있는 권리가 없는 것으로 출자좌 불거리에 미납유액에 대한 전담부 납입의사도 없습니다.					
3. 본 증서를 증명할 때에 조합원 자격의 유효성에 양의하는 무리 조합원 승인을 얻어야 합니다.					
4. 본 증서를 증명하거나 기타 사고가 발생하였을 때는 무리 조합원 즉시 신고하여 재발급을 받으시기 바랍니다.					
5. 본 증서는 조합원의 관리용서이니 소중히 보존하십시오.					

4장

주민들의 참여를
높이기 위한 방법은
무엇이 있을까요?

새로운 일에는 예상하지 못한 문제들이 함께 따르지만,
마을 공동체 사업이 자생력을 가지기 위해서는
슬기롭게 해결하는 지혜가 필요합니다.

함께하는 농어촌 마을 공동체 사업에서 발생할 수 있는
문제와 관리방법을 알아봅시다.

01. 마을 갈등 관리하기

02. 합리적으로 회의하기

03. 성공하는 마을의 리더 되기

01

* 마을 갈등 관리하기



*

마을 공동체 사업을 추진하는 대부분의 마을들은 다양한 갈등에 직면하고 있다. 갈등의 이유도 여러 가지이며, 갈등의 정도나 그로 인해 겪고 있는 마을 주민들의 마음고생도 마을의 숫자만큼이나 다양하다. 마을 공동체 사업 추진 중에 갈등이 발생하면, 관련 사업의 담당 공무원뿐만 아니라 마을 주민 모두 심한 고통을 받게 되고, 갈등을 해결하려고 노력하기 보다는 마을의 이미지 손상을 우려하며 감추려고 전전긍긍한다.

마을 공동체 사업 추진 중에 직면하게 되는 갈등은 필연적이다. 필연적이라는 말은 마을 공동체 사업을 시작하려고 준비를 하는 순간부터 갈등이 발생하는 것이며, 사업이 망해서 사업을 접기 전까지는 절대로 갈등 현상이 사라지지 않는다는 뜻이다. 마을 공동체 사업을 준비하면서 주변 마을에서와 같은 갈등을 겪지 않기를 바라거나, 갈등을 일으키지 말자고 아무리 다짐을 해도 갈등이 없어지지 않는다는 뜻이다.

마을 공동체 사업에서 갈등이 필연적이라는 사실을 이해한다면 갈등을 피하려고 할 필요가 없다. 갈등에 당당하게 정면으로 맞서야 하고, 갈등이 발생할 때마다 그 원인을 분석하고 갈등의 정도를 저감할 수 있는 방법을 적극적으로 모색해야 한다. 마을 공동체 사업을 운영하는 한 갈등도 완벽하게 해소될 수 있는 것이 아니다. 마을 공동체 사업이 끝날 때까지 갈등에 의한 피해를 극소화하려고 노력하는 것이 필요하다.



운영관리계획으로 갈등을 관리한 칠갑산 권역

농어촌마을종합개발사업을 추진하는 경우 기본적으로 마을계획을 수립한다. 방대한 농어촌마을종합개발사업 계획은 정부 지원금을 적절하게 사용하는 방법을 제시하고 있는 사업추진계획에 대부분의 분량을 할애하고, 운영관리계획은 거의 없거나 형식적인 수준에 그치는 경우가 일반적인 실정이다.

마을 공동체 사업 운영관리계획은 사업이 시작되고 수익이 발생한 후에 수립할 계획이 아니라 사업을 시작하는 단계에서 또 사업을 통한 수익이 발생되기 이전에 수립해야 할 가장 중요하고도 기초적인 과정이다. 마을 공동체 사업의 책임은 누가 질 것이며, 수익이 발생했을 때 어떤 방법으로 분배를 할 것이며, 마을 공동체 사업의 조직과 구성원들의 역할 등을 상세하게 구분하거나 지정해두어야 한다. 철저한 사전 준비는 이익이 발생하거나 혹은 손해가 발생했을 때 예상되는 마을 주민 간의 갈등을 효율적으로 관리할 수 있는 기초이다. 특히 자체 운영비를 사업을 통해서 확보하는 방안이 마련되지 않고서는 안정적으로 마을 공동체 사업을 운영하기 어렵다.

충청북도 청양군의 칠갑산 권역에서는 농어촌마을종합개발사업을 추진하고 있다. 사업계획서에 수련원 시설을 마련하기로 되어 있었으나 수련원을 관리하는데 소요되는 전기료를 포함한 운영비는 책정되어 있지 않았다. 우선 1년간 수련원 사용 전기료라도 확보하려는 목적으로 사업 대표자가 마을 출향인사가 운영하고 있는 중소기업을 방문해서 수련원 건립 계획을 설명하고, 사원연수 등 단체모임에 수련원 시설을 이용해줄 것을 요청했다. 그리고 대부분의 기업으로부터 이용 확약을 받고 기본적인 운영비가 확보되었을 때 수련원 건립 공사를 시작했다. 수련원이 준공된 후로 많은 중소기업이 약속한 바와 같이 수련원을 이용하였고, 수련원 운영비도 충분히 확보될 수 있었다.

대부분의 마을 공동체 사업에서 정부 지원금으로 기반시설 조성사업이 마무리된 후에 시설 운영비와 같은 기초 운영자금이 마련되지 못해 준공된 시설을 놀리는 경우에 대한 좋은 모범 사례라고 할 수 있다. 잠재 이용객을 직접 방문하여 다양한 의견을 수렴하는 과정에서 현실적으로 추가되어야 할 시설이나 운영 프로그램에 대한 아이디어를 수집할 수 있는 장점도 있다.



교육을 통해 갈등을 관리한 교동마을

경기도 포천군 교동마을에서는 마을 공동체 사업에 대한 주민들의 지식 부족이 갈등 유발의 주요 요인이라고 인식하고 주민교육을 가장 중요하게 생각했다. 마을 지도자인 이장 스스로 수 많은 외부 교육에 참여했으며, 주민들의 외부 교육 참여를 적극적으로 장려했다. 마을 주민 거의 대부분이 3-4회씩 교육을 받았으며, 외부 교육에 참여하기 곤란한 주민을 위해서 마을로 유명강사를 초빙하여 주민들의 마을 공동체 사업에 대한 이해와 운영에 대한 역량을 강화시켰다. 마을 공동체 사업을 이해하고 성공 가능성에 대한 의식을 강화시키면 사소한 마을의 갈등은 자연스럽게 소멸될 것으로 판단해서였는데, 그 결과는 성공적이었다고 평가된다. 마을 주민들이 수료한 교육과정은 마을해설가, 농어촌체험지도사, 마을지도자 교육, 경기리더아카데미, 마을지도자 심화과정, 경기 젊은 CEO, 한과교육, 농어촌체험 심화과정, 민요, 장구, 요양보호사, 한식요리사, 경기농촌관광체험, 리더십 과정, 컴퓨터 교육 과정 등과 같이 실로 다양하다.

갈등은 사업에 참여하는 주민들이 사업에 관한 내용을 충분히 잘 인식하고 있는 경우가 그렇지 않은 경우에 비해 현저하게 적게 발생하는 경향이 있다. 특히 마을 공동체 사업의 미래에 대한 확신이 강한 경우에 주민 간의 갈등이 더 적게 발생한다. 주민이나 사업 책임자, 그리고 사업 실무 도우미 역할을 하고 있는 마을 사무장 등에 대한 다양한 교육이 여러 관련 기관에서 실시되고 있으므로 마을 공동체 사업에 관심이 있는 마을에서는 보다 적극적으로 주민들의 교육 참여를 독려할 필요가 있다.



상세한 마을규약으로 갈등을 예방한 외암민속마을

마을 공동체 사업은 주민들이 함께 참여하는 사업이므로 사업이 원활하게 추진되기 위하여 참여자들이 서로 지켜야 할 약속이나 규칙을 미리 정해 두어야 한다. 그래서 이러한 약속이나 규칙을 담고 있는 마을규약은 사업을 준비하는 과정에서 미리 만들어져야 한다. 사업의 성패를 잘 모르는 상황이지만 만일 잘 되었을 때나, 혹시 잘못되었을 경우를 예측하고 사업 참여자의 마음가짐을 미리 확고히 하는 과정이라고 봐야 한다.

마을 공동체 사업은 특정인을 위한 사업이 아니므로 마을규약은 사업에 참여하는 사람들에게 공평하게 적용되어야 하는 내용으로 이루어져야 하며, 사업에 참여하는 사람들의 동의가 있었을 때 비로소 마을규약의 효력이 발생한다. 마을규약에는 일반적이고 개념적인 내용만 담는 것이 아니라 실질적으로 마을 공동체 사업을 운영하는데 직·간접적으로 필요한 구체적이고 상세한 내용을 담고 있어야 한다.

마을규약을 만들었다고 해도 엄격하고 정확하게 집행되지 않으면 소용이 없다. 참여하는 주민에게 평등하고 엄격하게 적용되어야 한다. 그리고 이렇게 준수되는 주민 간의 약속이야말로 마을 공동체 사업의 투명성을 유지하고 주민 간의 갈등을 예방하는 중요한 수단이 될 수 있다. 새로운 마을규약을 만들 때 기존의 마을회칙이나 재산관리위원회 등의 내규를 다시 검토하면서 새로운 내용을 보완 발전시키는 것이 바람직하다. 필요하다면 법무사나 회계사 등 전문가 자문을 받는 것도 필요하다.

충남 아산시 외암민속마을의 경우 마을 공동체 사업의 운영은 법인에서 하고 주민은 참여하는 방식을 취하고 있다. 민박 예약손님은 순번제로 배치하며, 수익의 90%는 민박 참여 주민의 몫이며 나머지 10%는 법인세로 납부된다. 민박을 하고자 하는 주민은 민박신청조건을 구비해서 법인사무실에 접수를 하면, 운영위원들의 현장실사에 의해 민박참여 여부가 결정된다. 운영자의 연령, 건강상태, 청결유지상태, 친절도, 가옥의 형태와 구조, 사업 운영참여도(회의 참석, 교육 참석, 공동체 활동 참석도 등) 등을 고려해서 결정된다. 민박집으로 선정되면 기본적인 집기류 구입을 지원한다.

민박운영을 위해서는 마을의 민박운영규약을 철저히 준수해야 한다. 예를 들어 운영규약에 의해 3회 지적을 받으면 민박배정은 3회 거르며, 이용자들의 불평이 2회 접수되면 3회 민박배정에서 빠지게 된다. 이유 없이 교육에 불참하거나 사전예고 없이 민박을 거부할 경우 1개월간 민박운영이 정지되며, 물품비치 등 운영상 경고를 받고도 미시정 시 역시 1개월간 민박운영이 정지된다. 출향가족이 방문하여 개인적인 목적으로 사용될 경우에도 마을 사무실에 사전에 통고되어야 한다. 출향가족이 자기의 집을 방문할 때라도 사무실에 자기 집 민박운영 상황을 확인하고 공실일 경우 미리 예약을 하고 집을 방문할 정도로 운영규약을 철저히 지키고 있다.





갈등의 원인과 관리

갈등은 일반적으로 공동사업, 즉 동업을 하는 사람들 사이에서 서로 의견이 달라 발생하는 복잡한 상황을 의미한다. 농어촌 마을의 공동체 사업 추진 과정에서도 이해 당사자들 사이의 갈등이 많이 발생하고 있다. 마을 공동체 사업에서 갈등은 사업에 대한 개인적 견해 차이, 일에 대한 권한, 이권에 대한 욕심 등 서로 쉽게 공유하기 어려운 희소자원에 대한 지배 욕구에서 나타나는 대립적 감정으로 표현된다.

갈등을 관리하는 방법은 크게 구조적인 관리 방안과 개별적인 관리 방안으로 할 수 있고, 두 가지를 합쳐 종합적인 갈등 관리를 강구할 수 있다.

1 | 구조적인 관리 방안으로는 마을 공동체 사업의 대표자를 선출하고, 사업을 효율적으로 운영할 수 있는 조직을 정비하는 것이 대표적이다. 새롭게 정비된 운영조직에 합당하게 마을 주민들의 역할과 의무사항 등이 정관이나 규정에 명확하고 자세하게 명시되어야 하고 참여와 노력의 차이에 따라 이익의 차등분배 방식까지도 새롭게 마련되어야 한다. 특히 우리나라의 마을구조는 수익사업을 추진할 수 있는 일반 회사구조와는 다르기 때문에 우선적으로 정비되어야 할 부분이다.

대표자 선출은 공동체 구성원들이 자신들을 대신해 공동체의 이익을 위하여 일할 대표를 선출하여 경영권을 위임하고, 대표자가 내린 결정사항을 따름으로써 개인의 극단적 이익 추구를 줄일 수 있는 방안이다. 대표자 선출 결과로 의사결정권이 대표자나 혹은 대표 기구에 완전하게 위임되어야 한다. 대표자가 책임자가 아닌 경우에 부작용도 있지만 마을 공동체 사업 운영자에게는 강력한 운영권이 보장되어야 한다.

마을 공동체 사업에 대한 공헌도에 따라 이윤의 분배방식을 결정하는 것도 일종의 구조적인 접근방법에 속한다. 공동체 이익에 공헌을 했다면 특별한 보너스를 받게 되며, 비협조적인 사람은 부수적인 벌칙을 받게 하는 제도다. 농어촌체험관광사업을 시작하고 운영하는 과정에서 투자나 운영상 참여 노력의 등급에 따라 차별화된 보상을 받는 것과 같은 제도이다.

2 | 개별적인 관리 방안은 마을 공동체 사업 조직을 정비하면 외형적으로는 회사조직을 구비한 것으로 보인다. 새로운 제도를 도입하면 갈등이 효과적으로 관리될 것으로 기대한다. 그러나 아무리 좋은 제도를 만들었다고 해도 마을 주민들이 서로 협조해서 이해하고 동화되도록 노력하지 않는다면 그 효과는 크게 기대하기 어렵다. 그 이유는 구성원들의 생각이 다르기 때문에 사업 자체를 자기의 입장에서 이해하면 서로 다른 의사결정으로 치닫게

되기 때문이다. 따라서 마을 공동체 사업 상 갈등 관리를 위해서는 서로 다른 인식의 차이를 줄이는 노력이 요구된다. 개별적인 관리 방안은 일종의 의사소통, 즉, 커뮤니케이션으로 특징 지워진다. 공동체의 문제에 대해 같은 인식을 갖도록 유도해 내는 방안으로 개인의 의사를 발표하는 방법, 상대의 말을 잘 들어 주는 방법, 회의와 의사결정 방법 등 주로 표현이나 이해를 잘 못하여 서로의 감정을 상하지 않게 하는 방법 등이 개별적인 접근방법에 속한다. 개별적인 접근방법은 홍보나 교육과정을 통하여 갈등에 대한 인식을 높이는 방안을 말한다.

의사소통을 잘 하기 위하여 구성원들이 서로 얼굴을 맞대고 대화를 하게 되면 여러 가지 긍정적인 효과가 있다. 첫째, 구성원들이 서로의 이익이 상호의존적이라는 본질을 이해하고, 둘째, 공동체 내에서 기대가 되는 바람직한 행위와 그렇지 않은 행위에 대한 규범을 더 정확히 이해할 수가 있으며, 셋째, 이와 같은 과정을 통하여 상호 신뢰가 성숙됨으로써 공동의 이익을 위한 행위가 실천될 수 있고, 넷째, 구성원들 간에 대화를 통하여 협조적인 경우에 명예로운 칭찬을, 비협조적일 때는 비판을 실질적인 경험 속에서 습득하게 됨으로써 점진적으로 공동체의 이익을 위하여 협조적으로 변화될 수 있다.

홍보와 교육은 자신의 행위가 마을 공동체 사업에 어떤 영향을 미칠 것인가에 대하여 알게 하고, 행위를 구속하는 법이나 규칙의 배경을 설명함으로써 갈등 관리에 바람직한 방법이다. 특히 공동체의 규모가 커지면 직접적으로 구성원이 모두 만나는 것이 불가능하므로 홍보나 교육 등 다양한 의사교환 기법을 도입하여 구성원 간에 존재하는 이견을 조율하는 작업이 필요하다. 전반적으로 소규모 조직으로 운영되는 농어촌체험관광사업의 경우 간접적 협의보다는 직접 얼굴을 맞대고 전체회의를 통해 구성원들의 개별적인 의견을 조율하는 직접 대면법이 훨씬 바람직한 방법이다.

3 | 종합적인 관리 방안은 구조적인 관리 방안이나 개별적인 관리 방안이 서로 적절하게 조합된 것으로 그 효과가 극대화된다. 기존의 구조를 바꾼다고 하여도 구성원들의 합의가 이루어져야 하며, 그 과정에서 다양한 의견들이 거론되었을 때 개별적인 접근방법에 의해 합의점을 찾아야 한다. 공동체 운영은 거의 만장일치에 가까운 의견일치가 필요하며, 그런 결과를 도출하기 위해서는 장시간 강한 인내심을 가지고 의견을 교환하는 작업이 필요하다. 현실적으로 참 어려운 과정이나 이런 과정을 거치지 않고서는 공동이익을 위해 모든 구성원들의 힘이 집약될 수가 없다.

갈등은 좋은 의미도 포함하고 있음을 알아야 한다. 갈등은 상대의 의견이나 운영방법에 대해 서로 다른 의견을 갖고 있다는 뜻이며, 상대의 주장에 반해 자신의 주장을 관철시키고 싶다는 의지가 강할 때 발생하는 현상이다. 즉 무엇인가 하고 싶은 일이 있고, 더 잘 할 수 있을 것 같은 욕구가 있으며, 더 바람직한 방법을 생각하고 있다는 의미이기도 하다. 서로 잘 하려고 하다 보니 의견 차이가 있고, 서로 자신의 의견을 주장하다 보니 감정의 골도 생길 수 있으며, 서로의 의견을 조율하지 못했을 때 나타나는 현상이 갈등이다.

갈등이 없는 마을은 보기에는 좋을지 모르겠으나 내부적으로는 무엇을 어떻게 해야 하는지 방황하는 마을일 수도 있고, 싫은 소리를 들어가면서 마을공동사업을 추진할 지도자가 없는 마을일 수도 있다. 혹은 강력한 지도자의 추진방법에 대해 반론을 제기할만한 젊은 사람이 없는 경우도 있다. 마을공동사업을 추진하고 대체로 약 3년 정도 지나 안정권에 들어갔을 때 마을 운영과 관련된 갈등이 유발된다. 마을공동사업에서 성공 가능성이 보일 때 사업의 대표가 되고 싶은 사람이 많아지고, 그 결과 갈등이 유발될 수 있음을 알아야 한다.

갈등은 일단 사람 사이에서 발생하기 때문에 서로 감정을 상하지 않게 하는 표현 방법, 상대 이해하기, 솔직한 의사소통, 효과적인 회의진행 방법 등이 주요 화두다. 이 분야의 교육을 받으면서 서로 협의적으로 사업을 추진한다는 것은 갈등 관리에 도움이 될 수 있다.



* 실습

상황극, 주민간 소통 시뮬레이션하기

주민간의 갈등은 서로 견해차이 또는 역할에 따라 달라지기도 합니다. 주어진 가상의 상황에 대해 역할극을 진행 함으로서 서로를 이해하여 봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍

준비물 : 없음

1 아래의 상황에 대하여 구성원은 각자 역할을 정하여 역할의 입장에 따라 토론을 진행한다.

상황 A마을에서는 어르신들의 일자리와 안정된 수익모델을 만들기 위한 마을 공동사업을 모색하고 있다. 그러던 중 1달 전 우리마을로 온 젊은 사무장이 옆 마을에서 전년도에 큰 수익을 올린 절임 배추사업을 모델로 우리마을에서도 공동사업으로 해 볼 것을 제안한다. 김장배추가 전국적으로 대풍이라 판로가 걱정이던 농가에서는 적극 찬성을 하고, 또 그렇지 않은 농가에서는 사업성이 없다고 반대한다. 또 한편에서는 사무장이 외지인이라는 이유로 의견을 신임하지 못하고 비판만을 한다.

역할

역할 1 : 사무장

역할 2 : 배추농가

역할 3 : 비 농가

역할 4 : 탄죽을 거는 사람

역할 5 : 중재하고자 하는 사람



* Tip!

마을의 현안이나 해결해야 할 문제점 등에 대하여 논의할 때, 주민간의 갈등은 서로 견해차이나 역할에 따라 달라진다. 역지사지(易地思之)로 서로의 입장을 이해함으로써 소통의 장벽을 허물도록 하자

* 합리적으로 회의하기



*

마을회의는 농사일이 끝나고 저녁을 먹은 후 늦게 개최되는 경우가 많다. 회의내용을 미리 알고 회의에 참석하는 주민들이 거의 없어서 심도 있는 논의가 이루어지지 않는 경우가 대부분이다. 마을공동사업의 대표는 회의 안건을 설명하기에 바쁘고, 기초적인 내용조차도 이해하지 못한 주민들을 설득하고 이해시키는데 대부분의 시간을 소모할 수밖에 없다. 물론 주민들이 자신의 속마음을 열고 심도 있게 협의할 여건이 되지 못하므로 대표가 일방적으로 도출해 낸 의결사항이 바로바로 실행되기란 거의 불가능하다. 결국 사업의 내용을 이해하지 못한 주민들 사이에서 갈등이 유발될 수밖에 없다.

아무리 바쁜 경우라도 **회의 전에 마을에서 논의되어야 할 사안을 미리 알고 있다면** 평소에 틈틈이 주민 각자가 생각하게 될 것이고, **저녁 늦게 시작되는 짧은 회의 중이라도 마을 주민들이 자신의 의견을 충분히 개진할 수 있을 것이다.** 어떻게 하면 마을 공동 사업에 도움이 되는 회의를 진행함으로써 주민들의 의견을 조화롭게 모으고 반영할 수 있을까. 이 단원에서는 합리적인 회의 방법에 대하여 생각해보자.

회의장 규칙을 만든 교동마을

경기도 포천군 교동마을의 지도자는 마을 공동체 사업을 운영하는 동안 발생하는 갈등은 공식적인 마을회의가 끝난 후 삼삼오오 모여 이야기하는 과정에서 만들어지는 소문에서부터 시작된다는 것을 간파했다. 그래서 마을회관에서 모든 논의가 집중될 수 있도록

회의방식을 전환했다. 마을 공동체 사업과 관련된 사안들은 모두 마을회관에서 진행되는 회의 중에 논의하거나 토론하는 것을 원칙으로 정했다. 마을 공동체 사업에 대한 이견이 있거나 논쟁거리가 있을 때는 마을회관 내에서 이루어지는 공식 회의 동안에 모두 털어 놓고 토론하는 방식을 택했고, 회의가 끝난 후 밖에서 주민들 사이에 논의하는 것을 가급적 제한함으로써 불필요한 소문이나 과벌의식 조성을 사전에 예방했다. 물론 언성을 높이는 격한 토론도 마을 공동체 사업에 관련된 내용이면 자유롭게 허용한다.

마을 공동체 사업 상 갈등은 주민들이 서로를 이해하고, 자신의 맘에 담고 있는 이야기를 속 시원히 털어 놓을 수 있는 의사소통의 기회가 많지 않아서 생기는 경우가 많이 있다. 이 마을에서는 마을 주민들이 서로 수시로 만날 수 있는 소모임을 많이 만들었다. 기존의 부녀회나 청년회, 노인회 등과 같은 모임은 물론이고, 비슷한 나이또래의 모임이나 취미가 같은 동호인 모임도 만들고 지원을 했다. 마음이 통하는 주민들끼리 모여서 각자의 맘속에 남아 있을 수 있는 불만이나 소외감 등을 자연스럽게 풀 수 있는 기회를 제공하면 자연스럽게 마을 공동체 사업에 대한 문제도 함께 소멸되기 때문이다.

회의가 시작되기 전에 안건을 회람하여 의견을 정리해서 나오는 환경을 조성하는 경우도 있다. 마을소식지를 발간해 마을에서 추진되고 있는 사업의 내용을 알리고, 단계적인 추진방법을 미리 공지하여 마을 공동체 사업 내용을 충분히 숙지하게 하고 있다. 마을 홈페이지를 이용해서 마을회의에서 논의되고 결정해야 할 안건을 주민들에게 미리 알리고, 회의에 참석하기 전에 주민들 각자의 생각을 정리해서 회의에 참석하도록 하고 있다. 자연히 주민의 마을회의 참석률이 높아지고, 회의 도중에 사업에 대한 무지나 오해에 대해 추가적으로 설명하는 시간상의 낭비도 막을 수 있다. 동시에 오랫동안 생각해 왔던 주민들의 의견이 개진되므로 주민이 주도적으로 운영할 수 있는 사업체계가 수립될 수 있어 주민 간의 소통이 원활해졌다.



서로를 배려하는 신대리

마을회의를 하거나 공동으로 작업을 할 때 마을 공동이익도 중요하지만 마을 공동체 사업에 반대의견을 갖은 사람에 대한 인간적인 배려가 필요하다. 특히 마을 일에 비협조적인 사람이 있다 하더라도 마을 공동체 사업을 위한 결정을 하도록 급하게 강요할 것이 아니라 마을 공동체 사업을 이해할 때까지 기다리는 배려가 필요하다. 생각하는 여유를 주고 진심으로 마을 일에 참여하는 기회를 주지 않으면 결국 충돌의 파국을 피할 수 없게 되기 때문이다. 설령 격한 토론이나 분쟁의 상황에서도 서로의 맘에 상처를 주는 것을 피하는 노력이 필요하다.

강원도 화천군 신대리에서 초창기에 운영했던 체험프로그램 중에 ‘우마차 타고 동네 한 바퀴’를 돌아보는 사업계획이 있었다. 이 마을에는 우마차를 끌 수 있는 소를 소유한 사람 한 명이 있었는데 마을 지도자와 진행자는 그 주민이 기꺼이 소를 빌려 줄 것으로 생각했다. 그러나 행사 전날 마차를 끌 소를 빌려 사용하기 위해 그 주민의 집을 찾았던 지도자와 진행자는 소를 빌려 줄 수 없다는 주민의 말에 당황하였고, 여러 번 설득하였으나 설득은 쉽지 않았다. 예기치 못한 상황이 발생해서 결국 우마차 타고 동네 한 바퀴를 도는 프로그램을 포기할 수 밖에 없었다. 매우 난처한 상황이었다. 그러나 행사를 개막하는 당일 아침에 그 주민이 극적으로 마음을 바꾸어 우마차를 끌 소를 몰고 나와 취소의 기로에 섰던 프로그램을 차질 없이 진행할 수 있었다. 이후로 그 주민은 누구보다도 마을 공동체 사업에 보다 적극적이고 능동적으로 참여하게 되었다. 가슴 뭉클한 이야기다.

같은 마을에서 오래 살아왔던 사이에서 마을 공동체 사업을 위해서는 소가 꼭 필요하다는 것을 알지만 귀한 소가 달구지를 끌다가 다칠 수도 있어 내줄 수 없는 입장을 마을 사람들은 누구나 다 이해하는 일이다. 동시에 마을을 위해서 자기의 소를 내줄 수 없는 사람의 입장에서 마을 사람들에게 미안하기 짝이 없는 상황이다. 서로 상대의 입장을 잘 알고 있기에 더 이상 감정이 상하지 않는 선에서 서로의 입장을 존중하며 대안을 찾는 과정에서 서로의 절실함을 이해하고 한발씩 양보하는 자세가 좋은 결과를 가져온 것이다.



회의내용을 기록하고 명예위원장을 위촉하는 교동마을

모든 일들이 다 그렇지만 기록을 남기는 것은 참으로 중요하다. 특히 여러 사람이 공동으로 참여하는 사업에서는 서로 다른 의견을 조율하는 과정이 자세히 기록되어야 하며, 분쟁의 소지가 있을 때 결정사항의 근거 자료로서의 기능을 충분히 발휘할 수 있어야 한다. 마을공동사업에 대한 기록으로는 마을 주민들의 회의록을 비롯하여 지도자와 실무진들이 사업계획을 수립하고 협의하는 내용을 기록하는 사업추진일지 등이 포함된다.

마을 공동체 사업이 아니더라도 마을의 중요한 회의내용은 회의록에 기록되지만 대부분 형식적인 경우도 많다. 사업 선정이나 모니터링 과정에서 대외적인 평가를 받기 위해 참가하지 않은 주민의 이름을 가짜로 적고, 사후 지장을 찍거나 대리 사인을 하는 경우도 많으며, 심한 경우에는 회의도 하지 않은 내용을 허위로 작성하여 구색을 맞추는 경우도 있다. 농사에 바쁜 농어촌의 현실과 사업 자체를 확실하게 이해하지 못한 주민들이 많이 있어 이해가 되기도 하지만 장기적인 측면에서 보면 마을 갈등을 유발시킬 수 있는 배양처가 된다. 즉 편의주의적 회의록 작성은 정상적인 기록에 대한 마을 주민의 신뢰에 스스로 손상을 입히게 되어 갈등의 초기단계인 상호불신의 발미가 되는 것이다.

중요 의결사항에 대한 증빙자료는 공정하고 정확하게 기록되어야 한다. 회의에 참석해서 의결사안에 대한 찬반서명날인을 받거나, 회의에 참석하지는 못했지만 회의 불참자의 의사를 분명하게 기록하는 증빙 과정이 정확하게 기록되어야 한다. 사업 추진 과정에서 의견이 분분하게 된다면 의결사항에 대한 근거자료가 더욱 필요하게 되며, 사업이 잘못되었을 경우 책임소재를 밝히는 근거자료의 기능을 하게 된다. 어떠한 상황에서도 마을 공동체 사업의 추진 과정이 기록으로 남겨져 합법적인 절차에 의해 추진되고 있음이 명확하게 나타나야 한다.

경기도 포천군 교동마을은 전통적으로 마을의 모든 기록을 남기고 있었는데 이 전통이 현재 마을공동사업을 추진하면서도 이어지고 있다. 일단 마을의 기록으로 정리된 내용은 어떠한 경우에도 수정할 수 없다는 불문율을 지키고 있으며, 최근에는 모든 기록을 CD로 저장해서 보관해 오고 있다. 이와 같은 전통은 기록을 남겨야 하는 마을회의 자체를 신중하게 해야 하며, 진중하지 못한 의견을 제시해서 자신의 오류가 마을기록에 남겨지길 바라지 않는 의지로 나타나 마을 공동체 사업의 회의가 순조롭게 진행되는 데 기여하고 있다.

또한 마을에서는 명예위원장 제도를 운영하고 있다. 명예위원장은 마을공동사업을 운영하고 있는 다른 마을의 위원장이나 이장, 그리고 이 마을과 결연을 맺고 있는 회사

의 사장 등이 맡는다. 명예위원장은 마을의 주요 회의에 배석을 하여 주민들 간에 심각하게 대립되는 이견이 발생했을 때 자기의 마을 사례나 경험을 설명해주기도 하고, 객관적인 입장에서 조정안을 제시해주기도 한다. 특히 마을의 중요 결정 사항에 대해서는 마을회의를 대신 주재함으로써 같은 마을 주민이기에 발생할 수 있는 불필요한 오해를 사전에 예방하고 있다.

마을 주민들은 서로 너무나 잘 알고 있기 때문에 마을 공동체 사업을 위해서 결정해야 할 사안 때문에 상대적으로 이익을 보는 사람이 있을 수 있고, 반대로 손해를 볼 수 있는 경우도 있다. 그렇기 때문에 인정에 끌려 결단적인 결정을 내리기 어려운 경우에 직면하게 되는데 이때 마을의 명예위원장은 마을의 장기적인 목표와 마을주민의 공동의 목적을 달성하기 위해 냉철하고 객관적인 판단을 할 수 있는 장점이 있다.



회의 운영의 전략

오랫동안 같은 마을에서 생사고락을 같이 한 마을 주민들은 바로 이웃사촌이다. 마을회의에서 결정된 내용에 반대를 하는 사람도 나름대로 생각이 있는 것이다. 마을 공동체 사업을 잘 추진하기 위해 부탁하는 사람이나 마을에서 필요한 것을 거부하는 사람의 마음 모두 편할 수가 없다. 동네에서 얼굴을 마주칠 때마다 서로에게 미안한 마음을 가질 것을 생각하면서 서로의 입장을 이해하도록 노력해야 한다. 부탁하는 사람은 거절하는 사람 입장에서 이해하고 다른 방법을 찾으려고 노력해야 할 것이며, 부탁을 거절하는 사람은 마을을 위해 자신이 양보를 해서 부탁을 들어줘야 하는가를 더 깊게 고민해야 할 것이다. 그러는 사이에 자신도 모르게 서로 합리적인 방안을 모색하는 경우가 많이 있으므로 너무 조급하게 상대의 입장을 무시해서 서로 마음의 상처를 입히지 않아야 할 것이다. 이는 다음에 더 좋은 화합을 이룰 수 있는 여지를 열어 놓는 결과가 될 것이다.

서로 다른 의견을 취합하는 의사결정 방법으로 다수결의 원칙은 의결대상자 대 다수의 의견으로 전체의 의견을 결정짓는 합리적이고 민주적인 방법으로 통한다. 다수결의 원칙에 의해 마을 주민의 뜻이 취합되고 사업의 방향이나 방법이 결정되었다는 것은 마을 주민들이 적극적으로 참여해서 공동의 목표를 달성하자는 주민들의 동의가 전제되었다는 것을 의미한다.

그러나 농어촌 현실에서 회의 중에 침묵으로 자신의 반대의사를 표현하고 있다면, 기권이나 회의 불참으로 자신은 회의의 안건에 대해 동의할 수 없음을 나타내는 경우가 많다. 심한 경우에는 다수결로 결정했다면 찬성한 사람들이나 열심히 해라는 식으로 수수방관하는 주민들도 있고, 심지어는 의결된 추후에 의사결정과정의 불합리한 점이나 정족수에 대한 문제제기, 의사진행자의 강압적인 회의 분위기에 대해 이의 제기하고 집행부의 사업 진행에 사사건건 시비를 제기하는 경우도 있다. 정상적인 회의를 통해 정당한 방법으로 의결된 사안이라 하더라도 현실적으로 원활하게 추진할 수 없는 상황이 반복되면 마을 공동체 사업은 추진동력을 잃고 지지부진하기 십상이다.

일이 원활하게 추진되기 위해 마을 주민들의 의견을 종합하는 의결수단으로 다수결의 원칙을 채택하는 것까지는 좋은 일이나 그 결과가 의도하는 방향으로 움직이지 않는다면 합리적인 의결수단 그 자체도 다시 검토해야 할 필요가 있다. 효율적인 의사결정과정을 거쳤지만 주민들이 자신의 의견을 체계적으로 밝힐만한 마음의 준비가 덜 되어 있거나 농어촌

사회의 전통적인 여건상 공개적으로 자신의 반대의견을 개진할 수 없을 때도 있다. 즉 다수결로 주요 사안을 급하게 의결하는 것보다 주민들이 충분히 자신의 의견을 서로 개진할 수 있는 여건을 조성하는 것이 더 중요하다는 뜻이다.

회의시간의 효율적 관리에서 가장 중요한 것은 회의가 너무 오랜 시간동안 진행되어서 지루하게 인식되지 않도록 하는 것이다. 회의시간은 약 1시간 정도씩 하는 것이 바람직하며, 최종결정을 하는데 한 5분 정도를 할애한다면 나머지 시간 동안에는 많은 사람들이 서로 의견을 교환하는 기회를 주는 것이 좋다. 지도자는 될 수 있으면 여러 가지 의견을 듣는 자세를 가져야 하며, 너무 앞서서 결정되어야 할 내용을 제시해서 주민들에게 오해를 불러일으키게 하면 안 된다. 마을회의 전에 마을홈페이지에 토의할 내용, 참고자료, 검토되어야 할 주요 안건 등을 미리 올려놓아서 주민들이 회의에 참석하기 전에 자신의 의견을 정리해서 참석하도록 한다면 회의시간이 단축되고, 동시에 토의해야 할 안건에 대한 주민의 집중도도 높아 쉽게 주민들의 의견을 취합할 수 있다.

마을 공동체 사업은 성공해야 의미가 있으며, 성공의 상태가 오랫동안 지속되는 것이 진정한 의미의 성공이라 할 수 있다. 마을 주민들이 확실하게 이해하지 못했거나, 본격적으로 사업에 임할 자세가 갖추어지지 않았거나, 추진방법이나 사업내용에 대한 의견 조율이 조금 더 필요하다고 생각된다면 시간이 더 걸리더라도 조급한 의사결정은 피하는 것이 좋다. 아무리 민주적이고 효율적인 의사결정방법이라고 하더라도 농어촌 마을과 같은 특수한 여건에서는 다수결과 같은 기능적인 의사결정 방법에 너무 의지하는 것은 피하는 것이 좋다.

비참여자와의 정보 공유는 마을 공동체 사업이 마을 주민들이 함께 참여하는 사업이지만 그렇다고 마을의 모든 주민이 참여하는 것은 아니기 때문에 한 마을 내에서도 참여자와 비참여자로 구분되고, 참여하는 주민들 사이에서도 문제가 생기지만 비참여자의 경우는 마을 공동체 사업에 대한 이견이 더 많을 수 있기 때문에 더욱 중요하다. 대체로 마을 공동체 사업은 마을의 유·무형 자원을 이용하는 경우가 많은데 그것은 비참여자에게도 권리가 있는 마을 공동의 자산이기 때문에 그렇다. 또한 마을공동사업을 통해서 외지인들이 마을을 방문하는 경우 생기는 혼잡 역시 비참여자에게는 생기는 것도 없는데 겪어야 하는 불편함이기 때문에 그렇다.

따라서 비참여자에게도 지속적으로 마을 공동체 사업 추진과정이나 계획내용, 그리고 운영방법 등의 내용을 전달하면서 부정적인 인식을 바꾸도록 지속적으로 노력을 기울여

야 한다. 마을 공동체 사업은 1-2년 하고 끝나는 일이 아니라 지금까지 마을이 존재해온 시간만큼 계속해서 지속되어야 할 새로운 일이다. 지금까지는 농사를 지으면서 살아온 농어촌 마을이었지만 앞으로 해야 할 새로운 사업은 바로 농사일과 함께 농업인들이 운영해야 할 새로운 분야라고 생각해야 한다. 그런 과정에서 현재의 참여자가 사업에서 탈퇴할 수도 있고, 현재의 비참여자가 처음 참여하였던 주민보다 더 열심히 마을 공동체 사업에 참여할 수도 있다. 특히, 사업에 반대하던 사람들을 마을행사에 꼭 초대를 하고, 마을에서 생산되는 생산물을 공동으로 판매할 때에도 비참여자의 생산물도 함께 판매해 주는 너그러움이 있어야 한다. 물론 참여자의 생산물을 먼저 판매하고 그 다음에 비참여자의 생산물을 판매하는 정도의 우선순위는 모두가 인정해야 할 것이다.

오해는 끝이 없다. 아무리 설명을 잘하고, 모두에게 공평하고 투명하게 마을공동사업을 운영한다고 해도 오해의 이유는 한없이 만들어진다. 마을 공동체 사업을 추진하면서 직면하는 어려운 일은 끝이 없이 발생한다는 뜻이다. 비참여자들도 겉으로는 마을 공동체 사업에 반대하는 듯 하지만 속으로는 자기도 참여하고 싶은 생각을 가지고 있거나, 초창기에 반대하였던 것을 후회하는 사람들도 있다. 현장에서 보면 초창기에 강력한 반대자가 후에 마을 공동체 사업을 이해하고 새로운 지도자로 거듭 태어난 사람도 볼 수 있다.

갈등은 사업 구성원들 간의 사소한 감정적인 문제에서 야기되는 경우가 많이 있다. 특히 우리나라 농어촌의 경우 혈연사회의 특성을 가지고 있거나 대대로 오랫동안 형성되어 온 친밀한 사회이므로 자신의 의견을 내세우기보다는 스스로 절제하는 경향이 있다. 공동사업상 개인의 불만을 혼자 참고 담고 있으면서 마을의 분란을 막아보려는 소극적인 자세를 견지해온 편이었다. 그러다 사소한 문제에 직면했을 때 가슴속에 묻어 두었던 지 나온 감정까지 폭발적으로 분출되기 때문에 견잡을 수 없는 갈등으로 비화되기도 한다.

마을 공동체 사업은 기존의 마을사업과는 다르게 이익을 추구하는 수익사업이다. 그러므로 사업을 진행하는 과정에서 발생할 수밖에 없는 수많은 갈등을 그때그때 해결해나가는 훈련을 해야 한다. “호미로 막을 일을 가래로도 못 막는다”라는 속담과 같이 사소한 감정싸움이 시간이 지나면서 확대되고 복잡한 양상을 띤 갈등으로 확산되기 쉽다. 서로 이해하고 협의하는 사업운영 방법은 사업에 참여하는 구성원들이 자신의 의견을 허심탄회하게 개진하고, 동시에 상대도 자신과 같이 사업에 대해 복잡하고 고민스러운 생각이 많이 있을 수 있다는 것을 인정해주는 데서 출발하여야 한다. 마을회의는 그러한 협의와 협력을 이끌어내는 훈련의 장이기도 하다.

* 실습

모자들의 수다

때때로 성격적 특징의 차이를 입장의 차이로 표현하기도 하고, 또 성격적 특징에 따라 생각이 달라지는 것을 경험해 보았을 것입니다. 그러나 문제해결과 협의를 위해서는 민주적인 커뮤니케이션이 필요합니다. 실습을 통하여 상호이해의 방법을 알아봅시다.

실습방법 : 전체 워크숍

준비물 : 흰색, 노랑, 검정, 파랑, 빨강 모자

- 1 전체 참여자중 5명을 선발한다.
- 2 선발된 5명은 흰색, 검정, 빨강, 노랑, 파랑의 모자 중 하나씩을 골라서 쓴다.
- 3 5가지 색상의 모자는 각각 다른 성격과 입장을 가지고 있고, 모자를 쓴 이후에는 모자의 법칙에 의해서 이야기를 진행한다.



냉철한 '흰색'
정확한 것을 좋아하는 모범생



종교적인 '노랑'
미래에 대한 믿음으로 가득한 낙관자



회의적인 '검정'
불가능함을 계속 주장하는 불만파



논리적인 '파랑'
대화를 종합, 분석하는 사회자



감정이 풍부한 '빨강'
추측과 직관이 가득한 오버맨

〈모자의 법칙〉

모자를 쓴 5명은 모자의 색이 규정하는 입장에 맞추어 대화에 참여하고,
문제 분석이나 견해 표명도 철저히 모자의 색에 따라야 한다.



- 4 주제가 주어지고 편하게 수다를 떨듯이 10분간 대화 한다.
- 5 모자를 교환하여 쓰고, 다른 주제에 대하여 10분간 대화한다.
- 6 참가자들은 모자를 쓴 5명이 모자가 바뀌면서 함께 변하는 토론자들의 모습을 관찰한다.
표정과 목소리는 어떻게 달라지는가? 손짓과 제스처가 커지고 작아지는 이유는 무엇인가?
입장에 따라 내용이 어떻게 변하는가?
- 7 충분한 모자 교환과 토론 진행 후, 역할극에 참여한 사람들은 소감을 이야기 한다.
- 8 다음으로 모자들의 수다 역할극을 관찰한 결과를 서로 이야기 한다.

03

* 성공하는 마을의 리더되기



*

성공한 기업가는 기업경영의 소양이라는 바탕을 가지고 끊임없는 자기발전을 위한 훈련과정을 통해서 만들어진다. 회사를 잘 경영하기 위해 경영학 박사학위가 꼭 필요한 것이 아니며, 성공적인 기업인이 되기 위해 전문적인 지식이 꼭 필요한 것도 아닌 것 같다. 유명한 경영학 관련 책자를 많이 읽으면 성공하고, 그렇지 않으면 성공하지 못한다는 논리도 신빙성이 약하다. 단지 성공한 기업인이 전문 경영에 대한 지식이 탁월하고 전문 분야의 기술력도 뛰어나면 금상첨화일 것이다. 일반적으로 **성공한 기업인이 갖추어야 할 공통적인 소양은 현명함**이 아닐까 생각한다. 마을 경영, 마을 리더도 이와 크게 다르지 않다. 개인의 소양이 경쟁력 있는 리더로 발전되기 위해서는 부단한 자기 개발의 과정을 밟지 않으면 안 되겠다. 성공하는 마을의 리더가 되기 위해서는 어떤 준비가 필요할까. 이 단원에서는 그 준비해야 할 일들을 살펴보자.

아이디어와 실행력을 갖춘 마을 리더

강원도 횡성군에는 산채마을이라 불리는 작은 마을이 있다. 원래 대학교에서 축산을 전공한 이 마을의 대표는 한우사육을 시작하면서 초지 조성을 하고 남은 임야에 산나물을 심기 시작했다. 그런데 건강한 먹을거리에 대한 사회적 관심이 높아지면서 오히려 산나

물로 인한 수익이 많아졌고 마을 주민들도 함께 산나물을 재배하기 시작했다. 드디어 1999년 마을 주민들은 공동으로 산채단지를 조성하였고, 2004년에 산채영농조합 법인을 설립하여 본격적인 농촌관광체험마을로 거듭나기 시작했다.

2005년 4월부터 마을 주민들은 당초에 사업을 시작했던 대표를 공식적인 마을의 리더로 선정하고 잘 따라와 주었다. 마을 대표는 자신을 믿어주는 주민들을 위해 노력하고 또 노력했다. 그 덕분에 산채마을은 강원도의 시책 사업인 새농어촌건설운동의 대상 마을로도 선정되었고 농림수산식품부의 전국 단위 마을가꾸기 경진대회에서 우수상도 받는 등 크고작은 많은 성과를 거두었다. 하지만 역시 홍보와 영업은 해보지 않았던 분야라서 열심히 했으나 꽤 힘들었다. 희망의 실마리가 풀리기 시작한 것은 주변 관광지와 이 마을을 연계하면서 부터였다.

산채마을에서 자동차로 10여분 거리에 위치한 대규모 관광리조트와 연계하여 체험 패키지 상품을 만든 것이 주효했다. 리조트를 찾은 도시민 관광객들에게 10분 거리의 가까운 농어촌 마을에서 산채도 뜯고 산채음식도 먹을 수 있는 등의 체험을 할 수 있는 프로그램을 만들어 제공한 것이다. 체험 프로그램에 만족했던 관광객들을 통해 산채마을에 대한 입소문은 금세 퍼져 나갔고, 건강한 먹을거리와 웰빙체험을 하기 위해 찾아오는 방문객으로 넘쳐나기 시작했고 마을 일자리도 늘어났다. 산채영농조합의 늘어난 잉여금과 수익은 항상 합의와 원칙 아래 배분하면서 마을은 이제 안정된 단계에 접어들었다.



봉사하는 마을 리더들의 고민

마을 공동체 사업을 추진하거나 운영하고 있는 중에 발생하는 책임의 대부분은 사업 책임자에게 되돌아간다. 마을 이장이나 위원장이 사업에 관련된 법적 책임자인 동시에 주민 간의 갈등에 대한 책임도 지고 있다. “이장이 독선적이다.”, “위원장이 욕심이 많다.”, “자기 사업에 도움이 되니까 열심히 하고 있다.”, “사업 운영의 능력이 없다.”, “업자와 싸고 부정을 저지르고 있다.” 등 개인적인 문제나 감정적인 문제까지도 거론을 하게 된다.

마을 대표들이나 사업의 책임자들은 마을 공동체 사업을 진행하면서 들어가는 각종 경비(통신비, 차량운영비, 각종 운영비 등)도 그들의 사비로 총당해야 하는 경제적인 부담을 안고 있는 경우가 많다. 동시에 자신의 농사일이나 집안일까지도 소홀히 하면서 마을에 대한 봉사와 헌신을 하고 있는데 주민들로부터 근거 없는 험담과 각종 소문으로 개인적인 수모까지 겪는 경우도 꽤 있다. 마을에서 소액의 운영비를 지급하는 곳도 있지만 별 도움도 되지 않은 금액을 지원받고 감수해야 할 정신적인 부담이 너무 크기 때문에 그에 구속되지 않고 자유롭게 활동을 하기 위해 거부하기도 한다.

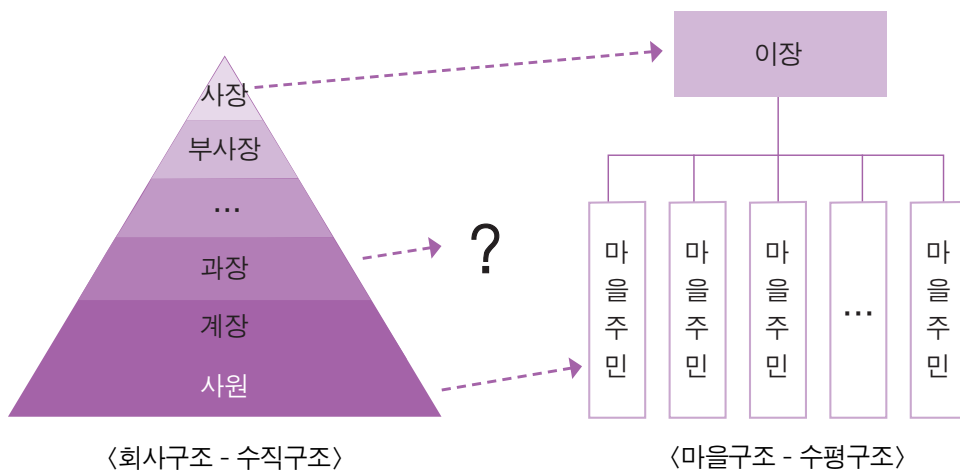
보통 농업인의 경우 개인 휴대전화 사용요금이 월 23만 원 정도인데 마을 공동체 사업의 책임을 맡을 경우 월 6-7만 원으로 증가되며, 본격적으로 사업을 추진할 경우에는 10여만원으로 폭등하게 된다. 이와 더불어서 차량운영비 등 부수적인 비용이 급증하지만 마을 지도자의 사업운영에 필요한 경비를 지원해주는 마을은 거의 없다.

사업운영에 대한 책임은 크지만 노력의 대가만큼 보상받지 못하고 혹시나 사업이익이 발생했을 때에도 지도자의 수고에 대한 특별한 보수가 보장되어 있지도 않다. 현실적으로 마을의 공동 이익을 위해서 헌신적으로 봉사해야 하는 자리를 지속적으로 감당할 수 있는 사람은 거의 없다. 마을에서 대대로 살아 왔기 때문에 이장의 공식적인 임기동안이나 마을 공동체 사업 책임자의 임기 정도만 채우려는 한정적 봉사로 여기고 있는 경우가 대부분이다. 마을 공동체 사업에 대한 무한책임의 무거운 짐을 지고 있으면서도 노력과 봉사의 대가는 극히 미흡한 상태이지만 마을에서 같이 살아가야 하니 이리지도 저리지도 못하고 어정쩡하게 마을 공동체 사업 운영에 참여할 수도 있어 마을사업운영은 더욱 심각한 문제를 안고 있다.

마을의 구조와 리더의 역할

마을의 구조는 수평구조이므로 각 구성원들의 책임과 의무, 그리고 자신의 능력에 따라 받을 수 있는 보상체계가 명확하지 않다. 이장은 마을의 책임자이기 때문에 마을 주민과 마을의 발전을 위해서 해야 할 일들이 많다. 민사·형사상 책임을 져야 할 일도 많고, 동시에 의무적으로 해야 할 행정적인 업무량도 많다. 그러나 마을을 위해 투자했던 개인의 시간과 노력에 비해 받을 수 있는 보상은 정부에서 지급하는 월 일정금액의 월급이 전부다. 마을을 위해 사용되는 비용도 개인이 책임을 져야 할 정도로 보상체계가 미흡하다.

마을구조의 한계는 리더가 주민들에게 마을을 위해 책임지고 해야 할 일이나 마을 주민이면 의무적으로 수행해야 할 역할에 대해서도 지시하거나 강요할 수가 없다는 것에서 온다. 그저 사정하듯이 부탁할 따름이다. 그렇다고 책임과 의무를 소홀히 한 주민에 대해 책임을 추궁할 적절한 조치를 취할 방법도 없다. 이것이 마을의 수평적 구조가 가지고 있는 한계다. 일반 회사라면 사장부터 말단사원에 이르기까지 위계 질서가 분명한 수직적 구조이므로 월급 받는 만큼 일하라고 명령할 수 있고 책임도 물을 수가 있다. 그러나 개개인 모두가 사장인 마을의 수평적 구조의 현실에서 어느 누구도 리더에게 마을을 위해 봉사나 희생을 강요할 수는 없다.



• 농어촌 마을의 구조 •

그러나 최근의 마을 공동체 사업은 과거의 공동체 사회가 아니라 분명히 수익을 올려야하므로 일반 회사와 같은 기능을 가져야 한다. 그러나 우리나라의 농어촌 마을은 사장을 중심으로 말단사원까지 책임과 의무가 세분화된 회사와 같은 수직적 구조를 갖는 것이 아니라 마을 주민들이 모두 개인 사업을 하는 사장과 같은 수평적 구조를 가지고 있다. 마을 공동체 사업의 책임자인 이장이나 위원장은 주민의 투표로 선출되어 마을에 대한 봉사 강요당하는 자리여서 회사와 같이 공동사업에 대한 책임과 의무가 분명하지 않다. 능력에 따라 처우가 보장된 것도 아니다. 이처럼 누구나 다 같은 마을 주민이라는 평범하고 대등한 관계에서 마을공동사업이 시작되고 있다.

이러한 배경에서 우리 마을은 어떤 구조로 사업을 추진하는 것이 좋을까.

마을공동사업의 구조는 수직구조, 수평구조, 그리고 혼합구조가 있으며, 우리 마을의 공동사업 운영관리 방법에 따라 적합한 구조를 결정해야 한다.

1 | 수직구조에 적합한 마을공동사업은 사회적 기업이나 법인 형식을 따라 사업운영 체계를 수립하는 형태이다.

2 | 수평구조의 마을공동사업은 마을 모든 사람들이 능력껏 운영하기 위한 공동 기반시설을 마련하는 개념으로 진행을 하고, 사업의 책임자는 협회장에 준한 역할을 수행하는 형태이다.

3 | 혼합구조는 전문적인 경영이 요구되는 사업을 별도로 분류하여 운영 능력을 겸비한 주민에게 위탁하고, 나머지 체험프로그램 운영사업 등은 마을 주민들이 개별적으로 운영하는 형태이다.

마을 공동체 사업은 수익사업이며 마을 주민들이 함께 참여하고 노력해야 할 동업인데, 그 책임자인 이장이나 위원장 등에 대한 역할과 대우가 명확하지 않고, 마을 구성원에 대한 책임과 의무의 이행도 적절하게 관리할 수 있는 여건이 마련되지 않는 상황인 것은 문제이다. 마을 주민들이 서로 이해하고 양보해서 갈등이 없는 사업 추진을 요구하는 자체가 현실적으로는 무리이다. 책임자의 능력이나 책임을 인정받지 못한 구조에서 어느 누구도 마을 공동체 사업에 몰두하기가 쉽지 않다. 마을 공동체 사업은 현재의 마을 구조의 특성에 적합한 운영체계를 재수립해야 할 필요가 있다. 특히 마을의 조직이 수익사업에 적합한 체제로 다시 만들어져야 하며, 조직 내 각 책임자의 역할이 명확하게 구분되어야 한다.

리더의 역할은 마을마다 동일한 형태이지는 않다. 즉, 어떤 마을은 이장이 리더가 되어 마을에 원래부터 존재하는 공동체 조직들에 역할을 부여하는 방식으로 접근할 수도 있을 것이며 어떤 마을은 이장과는 다른 위원장이 특정 사업의 리더로서 새로운 사업에 적합한 조직화를 하는 방식으로 접근할 수도 있을 것이다. 또 다른 어떤 마을은 역량 있는 CEO를 외부에서 영입하여 그에게 월급을 주고 고용하는 방식으로 접근할 수도 있을 것이다. 이처럼 리더의 역할이나 주민과의 관계는 마을마다 혹은 마을공동사업의 내용과 특성에 따라 달라질 수밖에 없다. 그렇다면 우리 마을에는 어떤 형태의 리더가 필요할까. 우리 마을의 특성에 잘 맞는 리더로서 주민을 조직화하고 이끄는 것이 관건이다.

마을 공동체 사업 운영은 철저한 수익사업으로 기업경영에 준한 경쟁력을 갖추도록 마을의 조직과 운영 방식을 전환해야 한다. 그러기 위해서는 사업의 책임자와 마을 공동체 대표의 기능과 역할은 확실하게 구분되어야 한다. 사업의 책임자는 사업의 운영과 관리에 강력한 권한을 가져야 하며, 동시에 사업 성패에 대한 책임도 확실히 져야 한다. 책임과 권한에 준한 대가가 보장되지 않고서는 마을공동사업이 성공적으로 운영되기가 쉽지 않다. 물론 농어촌 발전을 위한 사회사업 차원에서 헌신적으로 노력하는 봉사형 지도자도 있지만 그분들의 노력이 얼마나 지속적으로 지탱이 될 것인가는 고민의 대상이다. 주민들의 사업운영 역량이 향상될 때까지 한시적인 봉사활동일 수 있다면 결국 주민들이 스스로 마을공동사업을 운영해야 하는 훈련 과정에 불과할 것이다. 마을 공동체 사업은 마을의 사업 책임자 역량과 주민들의 능력에 따라 성패가 결정될 것이다.

* 실습

리더십 온도 측정하기

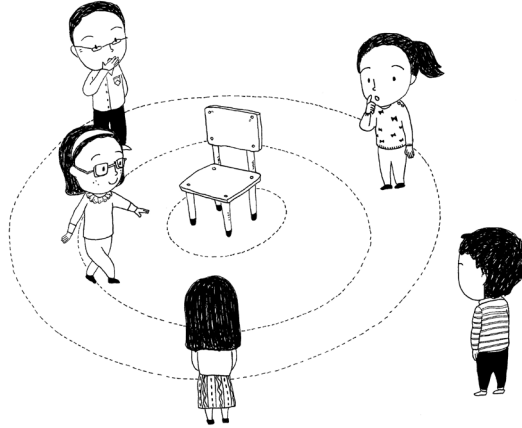
리더십이 필요한 마을사업에서 마을사업을 대하는 주민들의 생각을 알아보는 활동입니다. 생각의 거리를 실제 공간의 거리로 표현함으로써 서로의 생각을 알아봅시다.

실습방법 : 전체 워크숍

준비물 : 청테이프

- 1 참가자 전원이 워크숍을 진행할 수 있는 공간을 확보하고, 그 중심바닥에 동심원을 그린다.
- 2 그려진 동심원의 중심은 마을사업과 관련된 주제이다. 주제는 질문에 따라 달라질 수 있다.
- 3 질문을 읽고 각 질문에 대한 나의 애정도는 어느 정도인지 동심원에 표현하여 보자.
- 4 주제와 아주 가깝거나 공감을 하는 경우라면 열정이나 의지가 높다고 보고 동심원의 중심과 가까운 거리에 선다. 또는 그렇지 않은 경우라면 중심과 먼 바깥 동심원에 선다





질문

1. 의자는 마을입니다. 당신이 생각하는 마을에 대한 애정은 어떤가요?
2. 의자는 우리마을 주민입니다. 우리마을은 공동체 의식이 강합니까?
3. 의자는 마을 대소사입니다. 마을의 대소사를 대하는 태도는 적극적입니까?
4. 의자는 화합입니다. 마을에서 주민간의 의사소통이 원활 합니까?
5. 의자는 지역자원 분석능력입니다. 우리마을의 자원의 장단점을 구분하여 설명할 수 있습니까?
6. 의자는 우리마을의 비전입니다. 우리마을이 나아갈 바에 대해 명확하게 설명할 수 있습니까?
7. 의자는 의사소통 능력입니다. 마을주민에게 신뢰를 주기 위해서는 어떤 방법으로 소통해야 하는지 알고 있습니까?
8. 의자는 인내심입니다. 시작을 했으면 끝까지 마무리를 잘하십니까?
9. 의자는 기획력입니다. 우리마을사업의 핵심 성공요인을 알고있습니까?
10. 의자는 또 위기대처능력입니다. 마을사업에서 예상되는 장애요인을 염두해 두고 계십니까?

5 질문에 대한 응답이 동심원의 중심에 분포되었다면, 당신은 마을에 깊은 애정과 관심 뿐만 아니라 실행력을 겸비한 리더입니다. 그러나 그렇지 않다면, 조금 더 애정을 가지고 주민과 소통해 보자.

5장

지속적인
운영을 위한 활동은
무엇이 있을까요?

더 많은 사람들과 마을정보를 나누고
신뢰를 만들어 갈 때에 마을 공동체 사업은
지속성을 가지고 자라날 수 있습니다.
우리마을의 후원자를 만나고,
관계를 만들어 가는 방법을 알아봅시다.

01. 마을을 효과적으로 알리기

02. 주민들의 축제 만들기

03. 마을 후원자와 협력하기

01

* 마을을 효과적으로 알리기



*

“농어촌 마을의 자원은 정말 좋은데 홍보가 안 되어서 사람들이 잘 찾아오지 않는다”, “우리 마을에 귀농하는 사람이 더 많이 왔으면 좋겠는데 알려지지 못해 오지 않는 것 같다”, “우리 마을과 1사1촌, 1교1촌을 하고 다양한 형태의 결연이 이루어지면 좋겠는데 쉽지 않다”, “우리 마을에 재능 있는 이들이 와서 도와주면 정말 좋겠는데 마을의 홍보가 되지 않아서인지 사람들이 찾아오지 않는다” 등의 말을 많이 듣는다. 왜 그럴까? 우리 마을을 제대로 알리지 않았기 때문이다.

우리 마을을 어떻게 제대로 알릴 것인가가 그 어느 때보다도 매우 중요해졌다. 과거에는 물건을 만들기만 하면 되었지만 이제는 고객과 지속적 관계를 형성하고 그 고객이 마을의 후원자가 되기도 하기 때문이다. 또한 홍보 마케팅 수단으로서 온라인을 활용하는 것이 매우 중요해지고 있다. 트위터나 페이스북과 같은 소셜네트워크를 통해 고객과 함께하는 쌍방향 소통이 중요해지고 있다. 과거 고객에게 일방적으로 정보를 주는 방법에서 고객과 정보를 공유하고 목표 고객에 적합한 소통을 중심으로 변화하고 있는 것이다. 그렇다면 어떻게 하면 고객의 관심을 끄는 쌍방향 홍보 마케팅을 더 잘 할 수 있는 것일까. 이 단원에서는 우리 마을을 제대로 알릴 수 있는 방안에 대해 생각해보자.

핵심 가치를 잘 알린 마을들

먼저, 마을을 잘 알리기 위해서는 마을의 핵심 컨셉이 있어야 한다. “마을에 대해 다른 사람에게 알릴 것을 딱 3마디로 설명해 보십시오”라고 하면 그것을 제대로 표현하는 마을은 많지 않다. 마을에 대한 핵심적인 것이 무엇인지 모르는데 어떻게 사람들이 우리 마

을을 기억하게 할 수 있을까? 마을에 대한 핵심 컨셉이 있어야 사람들에게 입소문이 나게 할 수 있다. 핵심 컨셉을 만들기 위해서는 우리 마을의 상품이나 서비스를 특별하게 만드는 요소가 무엇인지 파악해야 한다.

우리 마을을 내세울 수 있는 단 하나의 핵심 컨셉은 무엇인가? 컨셉은 상품이나 서비스의 가치를 고객에게 전달하고자 하는 내용이며, 핵심 컨셉이란 고객들이 반드시 알아야 할 핵심 내용을 말한다. 특히 우리 마을의 특산물을 구입하는 고객이나 우리 마을을 방문하는 고객들이 누리게 될 혜택이 포함되면 효과적이다.

배를 생산해 왔던 한 농업인의 이야기를 참고해 보자. 생산 후 3년이 지나자 더 이상 싼 가격으로 승부하기 힘들게 되자 미국 수출을 계획했고 성공하게 되었다. 그 이후 국내 판매를 위해 다음과 같은 핵심 단어들을 만들 수 있게 되었다. 물론 이는 소비자들에게 강한 인상을 심어줄 수 있었고 다른 배 제품보다 쉽게 기억되게 되었다.

30년 배농사, 유기농 인증, 16.5brix, 뉴욕 시민이 먹는 배,
고객 1,000명, 10년 동안 구매하는 고객 100명



충남 홍성군 문당마을은 1977년부터 유기농 배농사를 시작했고, 1993년 국내 최초로 친환경 오리농법을 도입했으며, 문당리 마을발전을 위한 100년 계획을 수립했다. 연간 2만 명의 도시민이 마을을 다녀간다.

강원 횡성군 산채마을은 40여 가구가 채 안 되는 작은 마을이지만 연간 3만7천3백 명이 찾아오고, 3억7천7백만 원의 매출이 있고, 2010년 농촌마을 가꾸기경진대회에서 대상을 받았다.

이처럼 우리 마을을 설명할 수 있는 특징이 있어야 한다. 마을에 오고 싶은 이유가 무엇이고, 다른 마을과 어떻게 차별화되어 있는가를 설명할 수 있어야 한다. 그래야 다른 사람에게 그것이 알려지고 쉽게 기억될 수 있을 것이다.

산에서 난다는 안동 간고등어

농어촌 마을에 대해 보다 더 잘 알리기 위해서는 마을만의 이야기가 있어야 한다. 최근에 유행하는 스토리텔링은 이야기(story)와 나누기(telling)의 합성어로 개인적이고 주관적인 의미에 대한 이야기 나누기를 말한다.

안동 간고등어는 과거 두메산골이던 안동까지 고등어를 썩지 않도록 하기 위해 염장을 해 가져 간 것에서 시작됐다. 호기심과 감성을 자극하는 ‘산에서 나는 고등어’라는 컨셉을 고수함으로써 소비자들에게 향수를 불러 일으켰다. 유홍준 전 문화재청장은 “어려서부터 간고등어에 입맛을 길들인 안동 사람들은 간고등어가 없으면 서운해 하고, 안동에서 틀어박혀 산 아이들은 생선의 종류는 간고등어 밖에 없는 줄 알고 자란다”고 적었다(나의 문화유산답사기 중에서).

우리 농어업·농어촌에는 이야기가 참 많다. 농업 생산의 전체 과정이 이야기가 될 수 있기 때문이다. 가슴으로 따뜻하게 맞아준 마을 주민의 온정을 통해 아름다운 추억이 되었다는 내용이나 현재의 마을을 이루기까지 기쁨과 환희, 슬픔과 절망 등을 진솔함이 묻어나올 수 있도록 표현하면 된다. 그러면 그 글은 누군가에게 읽히게 되고 공감을 얻게 될 것이다. 그러다보면 어느새 고객과도 가족과 같은 끈끈한 정이 형성되어 있을 것이다.



고객에게 알릴 수 있는 통로 접촉하기

이야기가 있는 우리 마을을 잘 알릴 수 있는 방법은 무엇일까? 바로 대중매체이다. 텔레비전에 나오면 많은 사람들에게 그 마을이 알려지기 시작한다. 신문에 나오고, 라디오에 나오면서부터 그 마을에 사람들은 관심을 갖게 된다.

농어촌에 대한 사회적 관심이 높아지면서 많은 농어촌 마을들이 신문이나 방송에도 많이 나오고 있다. 성공하는 마을은 지속적인 정보의 노출을 통해 마을을 알렸다는 공통점이 있다. 색깔있는 마을의 우수 사례로 선정되어 책자에 수록되고 정부에서 홍보해주는 방법은 매우 효과적이다. 그런데 마을에서 수상을 하거나 차별화된 이야기를 가지고 있다면 이는 아주 좋은 뉴스거리가 될 것이다. 특히 수많은 농어촌 마을 중에서 차별화된 이미지로 인식되는 동시에 신뢰를 심어주는 좋은 정보 원천이 될 것이다.



온라인을 통해 고객과 통로를 만들어 낸 효자딸기농원

이야기가 중요해서 만들었고 사진도 찍었다. 이제 어떻게 전달할까? 우리 농어촌 마을은 지금 1992년을 살고 있는 것이 아니라 2012년을 살고 있다. 농어촌 마을을 알릴 수 있는 다양한 수단이 만들어지고 있는 요즘에 과거에는 전혀 없었던 홍보 수단이 있는데 그것을 활용하지 않는다면 과거를 사는 것이 될 것이다. 최근 온라인을 통한 홍보가 일반화되고 있다. 바로 온라인 카페, 블로그, 소셜네트워크서비스 등이다. 이러한 다양한 수단을 통해 의사소통의 전달 시간이 단축되고, 효과는 매우 강력해졌다.

효자딸기농원도 처음에는 상품을 알리는 방법이 없었다. 그래서 처음에는 사진을 찍어서 블로그에 올렸다. 그랬더니 고객이 찾아오고, 찾아와서 고객이 사진을 찍어 온라인 카페에 올렸다. 그 사진을 보고 다른 고객이 찾아오면서 현재는 연간 1만 명이 넘는 고객이 농원을 찾아오고 있다.



이상과 같이 우리 마을의 홈페이지나 블로그를 방문하는 이들은 마을에 오고 싶다는 마음을 갖게 된다. 더불어 농어촌 마을의 아름다운 사람과 풍경을 찍는 사진이라는 새로운 정보를 창출하는 공간이 된다. 또한 많은 사람들이 다녀가면 이야기가 만들어지고 자연스럽게 농어촌에 관한 정보가 외부에 알려지게 되는 것이다. 농어촌에서 얻는 정보는 온라인 카페, 블로그를 통해 여기저기에 쌓이게 되고 눈덩이가 불어나듯이 불어나면 나중에 조금만 굴러도 크게 굴러가는 눈덩이 효과가 나타나게 될 것이다. 농어촌은 자연의 선물이 있고, 생명이 있고, 문화가 있고, 삶의 즐거움이 있는 곳, 처음에는 이게 뭐야 하겠지만 우리나라의 정을 담을 수 있는 아이디어 하나하나가 나온다면 참 재미있는 공간, 우리의 농어촌이라고 이야기할 것이다. 분명 사람들은 이런 농어촌을 찾게 될 것이다.

▶ 가볼만한 블로그

- 내장산 솔티떡마을 <http://blog.naver.com/ksarangga>
- 해남 고천암 땅끝농원 <http://blog.daum.net/kyoungnim2/9659721>
- 정읍 두승산밀 벌꿀집 <http://blog.naver.com/dsbeehome>
- 홍천 곰수골농장 <http://blog.naver.com/jhgpms>
- 웃골농원의 소박한 먹거리 이야기 <http://blog.daum.net/jokja10>
- 봉황 52이야기 <http://blog.daum.net/524co>
- 행복이 가능한 황가네 귀농이야기 <http://blog.naver.com/88skrmstp/>
- 경빈마마 블로그 <http://blog.daum.net/kbmana>



우리 마을을 알리기 위한 홍보 마케팅 개념과 방법

홍보란 일반적으로 상품이나 마을의 이미지를 만들거나 상품·서비스의 판매 촉진을 위한 전반적인 행위를 말하며, **홍보 마케팅**이란 상품·서비스를 잘 만들고 잘 팔기 위해서 이미지를 만들고, 다양한 판매 촉진 활동을 하는 것을 의미한다. 따라서 홍보 마케팅은 소비자들의 필요와 욕구, 관심과 이해를 상품이나 회사에서 발견하도록 신뢰성 있는 정보를 제공하거나, 노출시킴으로써 소비자 만족과 구매를 증진시키기 위한 전략적인 통합 행위이다.

홍보를 하기 위해서는 먼저 홍보하려는 것이 무엇인가를 생각해 보아야 한다. 문당마을의 오리농업, 100년 계획 등은 많은 사람들에게 알려져 있다. 이것이 문당마을을 알리는 중요한 요소가 되는 것이다. 이것은 일상에서 바로 어떤 마을의 핵심 요인이 있느냐로 불려진다.

마을의 핵심 요인이란 상품을 개발할 때, 마케팅 전략을 세울 때 사용되는 것으로 고객들이 반드시 알아야 할 핵심 내용을 말한다. 즉, 고객들이 누리게 될 혜택을 의미한다. 이를 고객에게 강력하게 인식시켜 주기 위해서는 상품이나 마을의 장점 하나를 극대화시켜 상대방에게 명확하게 인식시키는 것이 가장 중요하다. 단어를 추상적으로 나열하지 말고 ‘나만의 특징’, ‘차별화된 특징’을 전달하여야 한다.

마을의 핵심 요인을 만들 때 필요한 세 가지는 **마을 주민의 이야기**, **상품에 관한 이야기**, **마을에 대한 평가**이다. 이 세 가지를 중심으로 다음과 같은 사항을 꼭 기억하면서 구체화시켜야 한다.

- ① 자신의 상품과 서비스를 짧고 강력한 언어로 정리한다.
- ② 전체적인 이야기보다는 여운을 남기는 문자로 목표 고객의 구미를 당긴다.
- ③ 핵심 내용은 모든 소통 통로에서 다른 사람과 만나야 한다.
- ④ 우리 마을만이 차별화 되면서 자신만의 강점을 강조하는 것이 좋다.
- ⑤ 다른 사람이 이 마을에서 어떤 혜택을 받을 수 있는지 알려야 한다.

그러면 마을을 알리기 위해서는 어떠한 전략이 필요할까?

1 | 제대로 된 상품이 있어야 한다. 마을의 핵심적인 상품이 무엇이고, 알릴 이름이 있는가가 중요하다. “생산자는 상품을 생산하지만 소비자는 브랜드를 구매한다”라는 말이 있다. 아무리 마을이 발전해도 제대로 된 상품이 없고 브랜드가 없다면 마을은 소득을 올릴 수 없을 것이다. 브랜드를 만든다는 것은 이름을 걸고 상품을 판매한다는 것이다. 만약 마을

에서 판매한 상품에 하자가 발생했다면 그 이름의 명예를 걸고 그것을 반품하거나 다른 수단을 써야 한다. 그 마을에 대해 한번 신뢰를 잃으면 그것을 되찾는 데는 오랜 시간이 걸리기 때문이다. 정부의 인 증은 고객 신뢰를 위한 중요한 수단이 될 것이다. 마을 입구에 색깔 있는 마을임을 알리는 현판과 “함께하는 우리 농어촌 운동”의 로고를 사용함으로써 고객에게 신뢰를 주고, 우수마을로 선정됨으로써 마을에 대한 고객 가치를 높일 수 있다.

2 | 제대로 된 가격을 결정해야 한다. 마을 상품의 가격이 너무 높으면 소비자가 외면할 것이고, 너무 싸면 오히려 마을에서 손해를 보게 될 것이다. 또한 덤을 준다든지 하면서 가격 할인을 하게 되면 처음에는 좋지만 지속적으로 그 가격에 맞추어야 하는 어려움이 생길 수 있다. 고객과 마을 모두에게 제대로 된 가격을 산정하고 이것을 고객이 받아들일도록 하는 것이 중요하다.

3 | 홍보, 광고 등 판매 촉진을 해야 한다. 우리 마을에 어떻게 다른 사람들이 오게 할 것인가? 전단지 등을 통해 어떻게 알릴 것인가? 고객이 호기심을 갖고 입소문이 계속 나도록 하려면 어떻게 할 것인가를 고민해야 한다. 더불어 고객의 호기심을 자극하며 입소문을 활용하고 끊임없이 고객에게 감사함을 표시하며 고객과 자연스럽게 만날 수 있도록 해야 한다.

4 | 우리 마을의 공간을 활용하는 장소 전략이다. 장소 전략은 우리 마을을 아름답고 활력 넘치는 마을로 바꾸기 위한 것으로 마을이나 농가가 지향하는 테마에 맞게 일관성을 가지고 마을을 정비해야 한다. 또한 보는 이의 눈을 즐겁게 감성적으로 디자인하여 오감을 체험하는 공간이 되도록 해야 하며, 주민들에게 편리한 생활공간이면서도 방문객을 위한 편의공간이기도 해야 한다.

상품의 홍보에 많이 적용되고 있는 스토리텔링은 팔아야 할 소재거리를 이야기로 꾸며내는 것으로 마케팅 상품에 이야기를 넣어 사람들의 관심, 흥미를 유발시킨다. 이야기는 그것을 듣는 사람과 듣지 않는 사람에 따라 15-20%의 높은 가치를 나타낸다고 한다. 마을의 유래나 문화 그리고 어떻게 상품이 만들어졌는지 등의 이야기를 듣고 나면 사람들은 마을과 상품에 좋은 감정을 갖게 된다는 것이다.

이것은 소비자의 감성에 호소하는 마케팅 기법으로 특히 제품 자체에 대한 속성이나 이미지 중심의 마케팅에서 상업성을 드러내지 않으면서 소비자로부터 주목을 받고 호감을 얻고 선택되기 위한 것으로 최근에는 브랜드가 표방하는 이야기가 소비자들에게 많은 인기를 얻고 있는 추세이다. 또한 상품에 담겨 있는 의미나 개인적인 이야기를 제시함으로써 몰

입과 재미를 불러일으키는 주관적이고 감성적인 의사소통 방식을 통해 **단순히 물건을 구매하는 것이 아니라 그 물건에 담겨 있는 이야기를 공유**하게 한다. 이야기가 담긴 제품은 품질이나 디자인이 뛰어난 상품보다 제품에 대해 차별성을 부여하고 소비자에게 뭔가 다른 상품이나 브랜드로 인식된다. 즉 조금 더 좋은 제품보다는 감동적인 이야기가 있는 제품에 끌리고, 제품에 이야기를 담아야만 소비자의 마음을 사로잡고 구매 욕구를 자극할 수 있다는 것이다.

따라서 스토리텔링의 주요 발굴 소재는 마을의 유래가 무엇이고, 여기에 살고 있는 사람들의 삶, 마을의 어려웠던 이야기, 상품의 생산 과정, 과거의 이야기 등의 것으로 이러한 이야기 소재는 마을 주변에 무궁무진할 것이다. 이것을 어떻게 소비자의 관점에서 접근하고 진실성 있게 전달하는가가 중요할 것이다.

고객을 마케팅에 참여하게 하는 방법으로 블로거 초청 팸투어가 여러 곳에서 진행되고 있다. 마케팅의 관점, 마켓 3.0시대의 소비자가 참여하는 관점, 콘텐츠가 중요한 관점에서 본다면 매우 효과적인 방법이다. 과거에는 더 많은 사람들에게 알리기 위해 아파트 부녀회 등에게 관광버스를 대절하여 지역 상품을 보게 하는 방법이 있었다. 이것은 입소문에 의존하는 것으로 다녀왔던 사람들이 “그 지역 상품 좋더라”라고 하는 내용을 알려주었으면 하는 마케팅 기획이었다.

현재는 관광버스 타고 몇 사람에게 정보를 전달하는 과거의 방식이 아니라 블로거가 빅마우스가 되어 더 많은 사람들에게 정보를 전달하도록 카메라를 들고 다니면서 지역의 이야기를 제대로 알리는 시대가 되었다. 많은 사람들이 농어촌을 이해하도록 하고, 지역을 찾아 지역 상품에 대한 수요를 확대시키며, 도시와 농어촌이 서로를 이해하고 상호 깊은 관계를 맺게 하는 메신저의 역할을 하기 때문이다. 더군다나 지금은 온라인 카페, 블로그, 페이스북, 트위터 등을 통해 정보를 노출시켜 더 많은 사람들에게 알릴 수 있게 되었다.

온라인 홍보 수단 중에서 블로그는 매우 효과적인 방법으로 사용되고 있다. 블로그의 가장 큰 장점인 상호 커뮤니케이션을 잘 살리기 위해 이웃 맺기 등을 원활히 사용하며 답글 등에도 신경을 씀으로써 친숙한 커뮤니케이션의 장이 되도록 노력해야 한다. 영농일지 작성과 유사한 형태로 파종에서 수확, 그리고 가공까지의 전 과정에 대한 상세한 내용을 수록하는 것이 좋으며, 농산물 및 농식품을 활용한 다양한 요리법, 건강 상식 등에 대한 부가적인 정보 제공이 있다면 더욱 효과적이다. 또한 내가 올린 블로그 정보를 트위터와 같은 소셜네트워크에 연결하여 다른 사람이 그 내용을 보고 나의 블로그에 들어오도록 해야 한

다. 즉, 블로그나 홈페이지 등은 내 정보의 최종 종착점이 되도록 해야 한다.

영향력이 있는 파워블로거들이 농어촌을 이해하고 사람들에게 제대로 알린다면 이것은 도시와 농어촌의 가교역할을 하게 되는 매우 중요한 방식이 될 것이다. 파워블로거란 온라인 상에서 영향력이 높은 블로거를 뜻하는 것으로 블로그 활동이 적극적인 네티즌으로 블로그 글 하나로 수만 명의 사람의 의견을 좌지우지할 수 있는 여론 주도층이다.

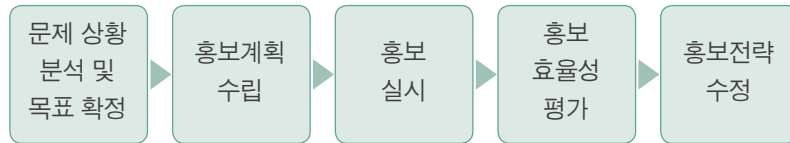
파워블로거 팸투어 전략

- 파워블로거 팸투어(Familiarization Tour: 사전답사여행) 전략이란?
제품이나 농장, 지역을 홍보하기 위하여 파워블로거들을 초청하여 관광을 하게 하는 전략
- 팸투어 목적은 초청된 사람들이 관련된 내용 등을 기사화하고 홍보해주기 위한 것으로 유명한 파워블로거들일수록 일반인들과는 다른 시각으로 접근하기에 단순히 홍보성 글이 아닌 웹진을 보는 느낌을 줌
- 파워블로거들이 올린 글을 통해 검색 키워드 노출 빈도 증가
- 파워블로거는 자신의 블로그에 올린 글, 사진 등에 1일 5천 명 이상 방문하는 사람으로 이처럼 영향력있는 여론 주도층을 통해 많은 네티즌에게 큰 영향력 발휘
→ 소비자들의 관심을 유발시킬 수 있음

홍보를 위한 이벤트는 지속적으로 고객과의 관계를 유지하고, 관계가 더 견고하게 될 뿐만 아니라 관계와 구매의 기쁨이 배가되며, 고객과의 거리를 좁힐 수 있는 효과적인 방법이다. 또한 고객의 흥미 유발 및 구매 욕구 상승의 효과가 있다. 따라서 이벤트의 목적은 고객 감동을 위한 서비스이어야 한다. 단지 눈앞의 매출 상승을 목표로 이벤트를 하는 것은 중요한 것을 놓치는 것임을 기억해야 한다. 성공적인 이벤트를 위해서는 ① 이벤트가 재미(fun)있어야 한다. ② 이벤트는 이야기가 있어야 한다. ③ 독특한 이벤트를 실시해야 한다. 예를 들면, 가장 큰 고구마 캐기, 가장 큰 알밤 찾기 이벤트 등을 생각할 수 있다. ④ 충분한 홍보가 있어야 한다. ⑤ 제목에서 컨셉이 잘 드러나야 한다. 일단 제목에서 눈길을 끌어야 한다. 제목이 재미있거나 관심이 가는 것이면 사람들은 일단 클릭하고 들어오기 때문이다. 이벤트 종류는 답이벤트, 다시 찾아오는 홈페이지를 위한 마일리지제, 쿠폰제, 시기별 이벤트 및 할인행사 등과 같은 이벤트, 게시글 및 댓글 달기 이벤트, 관계유지 이벤트, 우수고객 이벤트,

덧글 남기기 이벤트, 제휴 이벤트, UCC올리기 이벤트, 00번째 방문객 당첨 이벤트, 방문고객 후기 남기기 이벤트(체험상품평 이벤트), 농장 사진 경연대회 이벤트 등이 있다.

홍보 마케팅 계획을 하기 위해서는 먼저 ① 뚜렷한 홍보 목표를 수립한다. 반드시 정량적 수치로 표현되어야 하며, 향후 1년간 고객 3백 명 확보 또는 3년 내에 연간 매출액 3억 원 달성 등과 같은 목표 기간이 있어야 한다. 또한 이를 달성하기 위한 단계별 세부 계획을 수립한다. 월간, 분기, 반기계획 등이 나올 수 있고, 중간 중간 목표 달성율을 점검 가능하다. ② 목표고객을 설정한다. ③ 목표고객에게 전달할 홍보의 핵심 내용을 정한다. ④ 이 홍보의 핵심 내용을 목표고객에게 가장 효과적으로 전달할 수 있는 홍보 수단을 확정해야 한다. 홍보를 제대로 하기 위해서는 다음과 같은 단계로 계획을 수립해야 한다.



◇ 체험 마을 온라인 홍보 계획 내용

분 류	기 획 내 용	비 고
기획이유 및 목표 (Why)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 체험고객 확보, 홈페이지 방문자수 증가 ▪ 회원 확보, 고객과의 커뮤니케이션 증가 ▪ 재미있고 흥미로운 체험프로그램 온라인 홍보 ▪ 회원 100명 늘리기 ▪ 매출 20% 달성하기 	명확한 목적 및 목표 수치정하기
현황분석 (Analysis)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 우수고객의 충성도가 낮다 ▪ 홈페이지 회원이 적다 ▪ 체험회원이 늘지 않는다 ▪ 지속적인 고객관계가 맺어지지 않음 	현재의 문제점 도출
핵심내용 (Message)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 블로그 덧글 남기기 이벤트 ▪ 구매후기 이벤트 ▪ UCC 경연대회 	홍보의 핵심 내용 정리
진행일정 및 실행방법(How)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 일정 ▪ 추진시기 ▪ 소요일수 ▪ 비용 	구체적인 방법 정리
기대효과 (Effect)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 고객의 확보 ▪ 새로운 마케팅 톨 확보 ▪ 입소문 마케팅 활성화 	최종적으로 이루고자 하는 것



*

빠르게 변화하는 소비자들의 마음 속에 오랫동안 기억되고 신뢰를 얻을 수 있는 농어촌 마을 브랜드로 정착되기 위해서는 마을의 역사나 이야기 등을 엮어 마음을 움직이는 의미를 부여하고 차별화된 이미지를 만들어야 한다. 소비자의 감성을 자극하는 브랜드는 농특산물 소비 창출은 물론 농어촌관광마을로 발전할 수 있는 단초가 된다. 그것이 바로 색깔있는 마을 만들기이기도 하다.

마을이나 제품의 브랜드를 구축하기 위해서는 브랜드 탐색 및 발굴기, 브랜드 구축기, 브랜드 확산기, 브랜드 평가 및 재구축기의 과정을 거쳐야 한다. 브랜드에 대한 관점은 상품의 고객 관리, 브랜드 개발, 브랜드 품질관리, 브랜드 스토리텔링, 브랜드 커뮤니케이션, 브랜드 위험 관리 관점에서 종합적으로 접근해야 한다.

* 실습

홍보의 거리

마을의 상품과 서비스를 전시하고 홍보하고 상품에 대한 서로의 의견을 교환함으로써 홍보에 대한 감각을 익혀 봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍

준비물 : 재활용 잡지, 전지, 가위, 접착풀, 테이프 색상펜, 필기구

- 1 잡지나 신문 등을 활용하여 마을 상품을 표현할 수 있는 광고문이나 글자, 문구, 영상 이미지를 찾아 붙여 홍보물을 만든다.
- 2 교실의 좋은 위치에 작업한 홍보물과 의견판 등을 비치해 놓고 상품을 선전할 홍보담당자가 그 앞에 선다.



- 3 모든 참가자들은 조별로 혹은 삼삼오오 모여 '홍보의 거리'를 한 바퀴 둘러보고, 관심 있는 상품 앞에서 홍보담당자의 설명을 듣는다. 설명을 듣고 의견을 제시하는 등 자유롭게 아이디어를 주고받는다.

*
Tip!

마을 내에서는 상품 또는 서비스 별로 진행해 볼수 있으며, 교육 진행 시에는 조별로 진행을 할 수 있다. 상품을 홍보하는 방법과 스킬을 습득해 본다.

02

* 주민들의
축제 만들기

*

최근 전국적으로 수많은 축제들이 개최되고 있다. 대규모 관광축제나 전문적인 예술 축제에서부터 농어촌의 마을축제에 이르기까지 다양한 성격과 형태의 축제들이 있으며, 특히 농어촌 마을축제 기획에 있어서는 그 차별화를 위해 독창적인 주제와 문화적 요소의 강화 및 주민들의 참여가 강조되고 있다. 또한 축제는 지역의 정체성과 주민들의 자존감, 그리고 대외교류의 매개이자 나아가 경제적 부가가치의 창출까지 그 역할도 커지고 있다. 반면에 방향성 없이 소모전시성 축제로 사라지는 축제들에 대한 우려도 함께 존재한다. 효과적인 마을축제의 기획을 위해 유형별 사례를 중심으로 축제의 성공과 실패요인 및 단계별 축제기획의 내용을 학습해서 우리 마을의 특성에 맞고 주민들과 방문객이 다 같이 즐거운 축제를 만드는데 필요한 역량을 기르고자 한다.



농촌마을 체험프로그램의 종합관, 봉화산 봉수대축제

비단강숲마을이 위치한 충북 영동군 양산면 수두리는 옛 삼국시대 접경지역으로 비단강을 사이에 두고 신라와 백제가 경합을 벌이던 곳이었다. 마을 중심부 봉화산 정상에는 봉수대가 있고 역사적인 고증을 거쳐 주민들의 힘으로 복원했다. 마을 주민들은 역사 자원을 보존하고자 체험프로그램으로 개발을 시작했고 그 후 봉화산 봉수대를 마을축제의 테마로 삼게 된다.

봉화산 봉수대축제가 열리는 비단강숲마을은 봉화산과 금강, 그리고 평야가 조화롭게 펼쳐진 곳으로 아름다운 자연 환경을 활용한 ‘뗏목체험’, ‘올갱이체험’ 등 생태체험프로그램이 가능할 뿐 아니라 새롭게 조성된 2만여 평의 생태공원과 봉화산 봉수대를 소재로 하는

‘에코그린 2인용 자전거체험’, ‘봉수대 연기피우기’, ‘쥐불놀이’, ‘영국사 템플스테이’ 체험프로그램, 비단강숲마을을 체험할 수 있는 ‘산채 농작물체험’, ‘과일잼만들기’, ‘와인만들기’ 등의 농촌체험프로그램 등을 개발했다.

지역에서 활용할 수 있는 여러 요소의 자원들을 다양한 방법으로 체험프로그램화 하고 봉화산 봉수대축제를 통해 많은 방문객들에게 호평을 받으며 마을을 알릴 수 있었다. 축제를 즐기기 위해 방문하는 사람들에게는 비단강숲마을은 볼거리, 놀거리, 먹을거리, 즐길거리 등 요감으로 경험하고 만족할 수 있는 축제가 된 것이다. 지역축제가 자원을 모두 활용하여 체험프로그램을 개발하고 실행한다고 해서 반드시 성공할 수 있는 것은 아니다. 어떠한 연계성 없이 체험프로그램의 나열로만 진행된다면 축제 프로그램에 통일성을 찾지 못하고 번잡한 이미지를 벗지 못할 것이다. 하지만 봉화산 봉수대축제는 마을 주민들의 역사 자원을 보존하려는 의지와 자연 자원을 훼손하지 않고 활용하려했던 친환경적 개발 노력에 힘입어 체험프로그램 간 유기적인 연계성을 가지고 호응을 얻을 수 있었던 축제라 할 수 있다.



영농과 예술이 결합한 화성민들레연극마을축제

경기도 화성시 민들레연극마을은 연극을 주제로 하는 녹색농촌체험마을로 ‘극단민들레’와 마을 주민이 함께 만들어가는 이색적이고 뚜렷한 테마의 공간이다. 이 마을 출신의 연극 전문가가 귀향하여 합류하면서, 수확기 마을의 축제에 예술가들과 마을 주민들이 함께 한 것이 계기가 되어 화성민들레연극마을축제가 만들어졌다.

농어촌이 가지는 소재에 예술가가 문화적 색깔을 덧입히는 역할을 했다. 두레놀이, 박켜기 등의 농사체험을 흥부전과 연결시켜 ‘흥부 따라잡기’ 프로그램을 진행하고, 마을 사람들은 평소 예술가들에게 배운 실력을 발휘하여 주민이 직접 만든 ‘체험연극’과 ‘품물공연’을 축제기간에 선보이고, 전문 극단은 수준 높은 공연을 선보여 축제 방문객들에게 볼거리를 제공했다. 따라서 이 축제는 농어촌 주민과 도시민이 연극을 매개로 함께 문화적 농어촌체험이라는 색다른 경험을 통해 농업인을 이해하고 정서적인 교감이 가능하도록 하여, 일회성 관광객이 아닌 전략적으로 장기적 고객이 될 수 있도록 힘을 더했다. 이는 자연스럽게 지속적인 농산물 유통과도 연결이 되어 지역경제에 보탬이 되고 있다.

현재 전체 마을 주민 280명 중 110명 내외인 절반 이상이 축제 운영에 참여하고 있다. 그리고 그 외 마을 주민들 역시 축제를 관람하거나 체험에 참여하는 등 대부분의 마을 주민들은 축제를 즐기고 있다.

화성민들레연극마을축제는 외부 전문가의 한 형태인 예술가가 마을에 정착하면서 마을 사람들과 소통하는 과정에서 만들어졌다. 만약, 마을 주민들이 이 외부인을 마을의 자원이라 생각지 않고 배척했거나, 예술가 역시 자신의 예술창작활동에만 집중하고 마을 사람들과의 화합과 소통에 노력을 기울이지 않았다면 생성될 수 없었을 것이다. 이처럼 화성민들레연극마을축제는 전문가의 적절한 활용이 돋보이고, 배타성과 폐쇄성의 위험을 잘 관리한 마을축제의 좋은 사례라 볼 수 있다.



특산물 마케팅에 창의성을 더한 송천블루베리축제

성공적인 축제를 만들기 위해서는 지역의 특산물을 활용하면서도 그 전개 방법에 문화적이고 창의적인 방법을 적용하는 것이 필요하다. 아울러 축제 자체의 힘으로 외부의 지원 없이 수익성을 창출하는 측면도 중요하다.

그런 측면에서 전북 익산시 송천장수마을의 블루베리 축제는 주목할 만하다. 송천장수마을은 금강과 함라산의 자연경관과 송림사의 역사문화를 바탕으로 자연 및 역사 자원이 풍부한 곳이다. 그리고 이 마을은 마을 축제를 통해 마을을 알리고 활성화하며 특히 마을 특산물, 블루베리의 마케팅을 강화하고 있다. 블루베리는 우리나라에서 재배되는 품종 중 흔히 볼 수 없는 특산물로 세계 10대 음식 중 하나로 선정될 만큼 그 효능이 입증되어 특별한 함과 동시에 의미까지 담아낼 수 있는 축제의 소재였다.

송천블루베리축제는 블루베리를 이용한 다양한 체험프로그램과 마을자원을 활용한 프로그램을 적절히 구성함으로써 풍성한 축제를 만들었다. 축제를 방문한 사람들이 직접 체험활동을 함으로써 축제에 대한 즐거움을 배로 느끼고 블루베리에 대한 관심도 이끌고 품질 좋은 블루베리를 구매할 수 있는 기회를 제공한 것이다. 더불어 지역농가에게는 소득을 향상시키는 결과를 낳았다. 축제 진행기간 동안의 현장판매 수입금은 물론, 현장판매의 9배에 달하는 주문판매가 추가 발생하여, 해마다 지역경제에 긍정적인 역할을 하고 있다. 이러한 측면은 마을 주민들이 축제를 지지하고 참여하는데 강력한 요인이 되고 있음과 동시에 농어촌 마을에서의 자립적인 축제로 성장하는 좋은 사례가 되고 있다.



주민들의 문화동아리가 모인 감자꽃마을축제

평창군 평창읍의 다섯마을(동부오리)에서는 마을 주민들이 중심이 된 문화예술동아리와 지역의 폐교를 활용한 문화공간 감자꽃스튜디오가 주축이 되어 감자꽃마을축제를 진행하였다. 마을의 전통예술인 ‘중리농악’과 어르신들로 구성된 민요극 ‘평창아라리’를 비롯하여, 어린이와 주부로 구성된 ‘평창플루트앙상블’, 농어촌 교회의 교인이 만든 기타합주단 ‘지저스 피플’, 아버지와 아들로 결성된 ‘두리밴드’, 평창고 실용음악밴드인 청소년 록밴드 ‘대일밴드’ 등 다양한 주민동아리가 함께 했다. 아울러 주민들이 직접 만든 ‘대규모 산채비빔밥’, 마을 발전을 위한 마을포럼과 마을달력전시회, 폐교된 노산분교 전시 등 마을과 폐교가 가지는 문화자원을 활용한 프로그램들로 구성되었다.

다년간 소외지역 및 농어촌 지역을 대상으로 전국적인 문화예술교육 활성화 사업이 지속적으로 진행되고 있었던 흐름에 평창읍 이곡리에 위치한 감자꽃스튜디오에서 마을 주민들은 정기적인 문화예술교육과 연습을 진행하였다. 문화예술교육 프로그램의 시작으로 주민들은 점차 자발적 동아리를 만들었고 후에 마을축제의 콘텐츠가 된 것이다. 감자꽃마을축제를 통해 마을 주민들 누구나 저마다 평소에 즐기고 갈고 닦은 실력을 보여주는 자리가 된 것이다.

농어촌 마을에서의 문화는 평소 주민들의 취향과 관심에 따라 문화예술교육과 문화복지 측면에서의 일상적 체험과 실천이라는 투자가 전제되어야 한다. 문학, 음악, 미술, 연극, 영상 등 평소 지속적으로 꾸준히 진행되고 있는 다양한 동아리 활동은 마을 주민들의 삶의 질을 높여주고 마을을 하나로 묶어주며 나아가 마을의 중요한 문화 콘텐츠로 축적되게 된다. 또한 이에 더하여 마을 주민들의 영농가공품과 특산물의 판촉을 연계하고 특히 펜션이나 레포츠 등 마을이 제공하는 관광 프로그램을 결합시킴으로 문화적인 축제가 충분히 지역경제의 활성화에 기여할 수 있다는 것을 보여주었다. 또한 중장년층이나 등산객 위주의 방문객에서 탈피하여 대학생과 젊은층 그리고 문화 관련 인사들의 집중적인 유치는 농어촌의 미래고객 창출에 축제가 일조할 수 있다는 가능성을 제시했다.



축제 기획의 단계

축제 기획은 그 속성상 공간, 프로그램, 운영, 홍보, 관리 등 문화행사 기획의 종합이라고 할 수 있다. 특히 농어촌에서의 마을축제는 그 규모나 장소, 내용 그리고 홍보·마케팅에 있어서 상대적으로 한계가 있으나 나름의 자원과 특징을 살려서 꼭 필요한 내용을 반영하고 효과적으로 타겟을 공략한다면 성공을 거둘 수 있다. 또한 이러한 기획과 세부계획의 내용을 잘 담아서 행사 진행의 지침이자 기록이 되는 기획서의 작성 또한 중요하다. 전문가의 도움을 받아 기획서를 작성하면 축제가 거듭될수록 기획의 완성도와 전문성도 높아질 것이다. 여기서는 마을축제의 가장 기본적인 부분과 단계별 핵심요소를 살펴본다.

축제 개요는 축제의 전체를 요약하여 설명하는 부분으로 주로 축제명, 시기, 장소 및 각종 관련 주체들의 정확한 결정과 표기가 중요하다. 축제명은 독창적인 이름과 함께 성격을 설명하는 부제를 활용하고, 행사 기간과 장소, 주요 프로그램을 요약하고 설명하여야 한다.

축제 기획의 의도는 거시적인 축제의 비전에서부터 실질적인 기대효과까지 축제가 가지는 가치와 필요성 그리고 목적과 목표들을 구체적이고 간결하며 현실적이고 쉬운 언어로 작성, 공유하는 것이다.

- 1 | **핵심가치**는 키워드 형식으로 축제가 가지는 차별화되는 핵심요소를 말한다.
- 2 | **목적**은 축제가 궁극적으로 지향하는 도달점이자 비전이다.
- 3 | **목표**는 목적을 달성하기 위한 단계적, 영역별 세부 실천계획이다.
- 4 | **전략**은 목적과 목표를 달성하기 위한 다각적인 실천 방안이나 계획이다.
- 5 | **기대효과**는 축제 후 예상되는 내부적, 외부적 변화나 성과 등의 예측이다.

축제 프로그램은 일반적으로 기본 프로그램 또는 핵심 프로그램과 부대/연계 프로그램으로 나눌 수 있다. 마을의 특성이나 특산물을 주제로 한 프로그램을 기본적으로 구성하여 흡인력을 강화하고, 마을의 장소 자원이나 주민 역량 또는 절기별 특성을 살린 다양한 부대 프로그램을 통해 구성력을 높이며 만족도를 극대화 할 수 있는 기획이 필요하다.

프로그램 구성에서 기본 프로그램과 부대 프로그램이 한눈에 보일 수 있도록 요약하고 프로그램의 진행 장소, 시간, 역할분담 등 세부 운영계획을 한다.

축제 공간은 하드웨어라 할 수 있다. 주 행사가 열리는 공간의 선정과 필요시설의 조성 그리고 각종 부대행사가 열리는 장소와 이를 연결하는 방문객의 동선을 고려한 배치

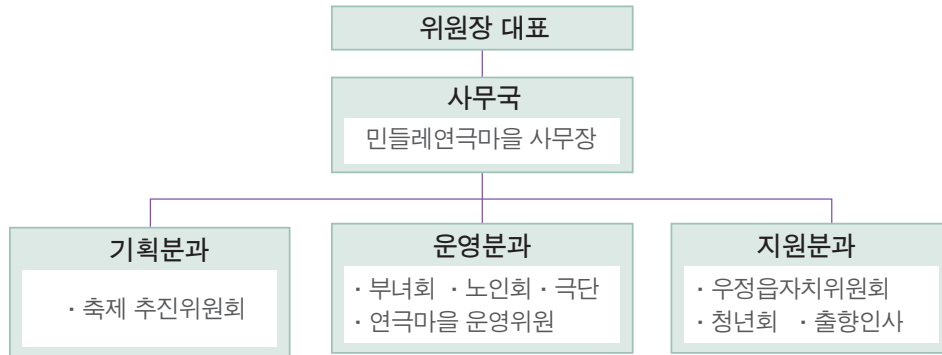
등이 종합적으로 계획되어야 하며 참가자들의 준비공간과 각종 편의시설도 효과적으로 고려되어야 한다.

- 1 | **공간 조성**은 축제의 기본 공간과 연계 공간 및 지원 공간의 구분과 배치이다.
- 2 | **공간 디자인**은 시설물 제작과 설치 그리고 이미지 창출을 위한 디자인의 활용이다.
- 3 | **축제장 배치도**는 축제장을 한눈에 볼 수 있는 지도식 홍보물이다.



• 화성민들레연극마을축제 행사장 배치도 •

축제 조직구성 및 운영인력에서는 일시적으로 많은 사람들이 투입되는 대규모 행사이기 때문에 체계적인 계획이 필요하다. 주요 의사결정과 축제 추진 및 운영을 위한 조직도와 역할분장과 핵심인력 외에 자문이나 자원봉사자 등 참여 인원의 역할분담, 그리고 축제에 참여하는 인력들에게 필요한 적절한 수준의 사전교육이 진행되어야 한다.



• 화성민들레연극마을축제 조직도 •

축제 홍보는 신문이나 방송 같은 전통적 대중매체에 의존하기 보다는 마을이 집중적으로 관리하는 인적 데이터나 축제의 목적에 맞는 뚜렷한 타겟 대상을 위한 홍보가 더 효과적이다. 마케팅은 이들의 축제 방문동기를 자극하고 다양한 수익 창출의 방안을 구현하는 계획을 말한다.

- 1 | **내부 홍보**는 지역 주민과 관련 유관기관 그리고 축제에 참여하는 종사자들을 위한 1차 홍보를 의미한다.
- 2 | **마케팅 대상별 홍보**는 대상별 성격에 맞는 홍보방법을 계획해야 한다.
- 3 | **미디어 홍보**는 신문, 방송, 관련 매체, 인터넷 등을 활용하여 특성에 맞는 전방위 홍보를 계획해야 한다.
- 4 | **홍보물 제작시**에는 포스터, 전단지, 초대장, 배너, 기념품 등의 정보와 이미지를 함께 구현해야 한다.
- 5 | **팸투어**는 파워블로거, 전략적 대상, 기자단 등 주요 대상을 위해 별도로 기획한다.

축제 일정 관리는 축제를 준비하는 과정에서의 일정 관리와 축제가 진행되는 동안의 시간관리 두 가지로 나눌 수 있다. 사전에 축제를 준비하는 데 필요한 단계와 필요 요소를 시기별로 파악하고 각 업무들이 적절히 완료되는지를 점검한다. 차질이 생길시 대안이나 수정안을 마련하고 특히 축제가 임박하여서는 ‘D-O일’ 하는 식으로 긴장과 집중을 독려하는 것도 방법이다. 축제가 진행되는 동안은 개막식이나 행사장 입장 등 공식적인 축제의 시작을 기점으로 완전히 종료될 때까지 시간의 흐름 순으로 장소별 업무별 시간계획을 짜고 이를 전체적으로 통제할 대표나 감독 외에 시나리오나 큐시트 식으로 시간계획을 짜서 누구나 현재 어디서 무엇이 진행되고 있는지 파악할 수 있도록 한다.

축제 자금은 근본적으로 공공적인 성격을 띠므로 지자체나 정부 및 지역의 지원 기관으로부터 일정부분 지원을 받는 것은 필요하다. 또한 자체 수익사업의 개발로 재정을 자립을 하는 것도 중요하나 이의 균형 있는 조화가 필요하다. 어느 방법으로 재원을 조성하든 공통적으로 효과적인 예산의 수립과 집행 및 정산관리는 필수적이며, 축제 소요경비의 추정 후 예산서 작성, 예산확보 계획, 예산운용 주체와 원칙의 수립, 예산집행과 증빙, 정산과 회계보고를 진행한다.

*

이렇게 하면 실패하는 축제! 축제의 실패 및 위험 10대 요소

- 1 | 특산물 판촉행사식 축제는 지나친 특산물 판촉행사 성격의 마을축제는 문화적인 요소나 긍정적인 이미지를 창출하기 보다는 단지 농산물의 판매와 영업에만 신경 쓴다는 인상을 주어 오히려 만족도를 떨어뜨린다.
- 2 | 지자체나 정부 등 외부 지원에만 의존하는 축제는, 마케팅을 소홀히 하면 축제의 자생력이나 지속가능성을 떨어뜨리고 예산 나눠먹기식 축제로 전락할 가능성이 있다.
- 3 | 공공 지원에 따른 평가 대응 전략이 부재한 축제, 즉 정부나 지자체의 지원을 받는 것은 필연적으로 평가를 전제로 한 것인만큼 그 기준이나 성과요소를 잘 파악하여 기획 단계에서부터 반영하고 효과적으로 대응하는 것이 필요하다.
- 4 | 외부 전문가의 참여나 자문의 의견을 배제하고 배타적인 운영 체계로 추진되는 축제는 자칫 전문성의 결여되고 대외협력의 부재로 마케팅 성과의 한계를 나타낼 수 있다.
- 5 | 주민들의 적극적인 참여 없이 외부 전문업체가 일방적으로 진행하는 축제는 지역내 축제기획의 역량이 축적될 기회가 없고 기성품화 되어있는 프로그램이 주를 이룰 가능성이 있다.
- 6 | 강력한 흡인요소가 되는 한 가지 핵심 프로그램을 강화하지 않고 백화점식 프로그램을 나열하는 축제는 자칫 개성도 없고 고객들의 수요를 충족시키기도 어려운 단점을 가질 수 있다.
- 7 | 과도한 비용을 들여 연예인 초청에 사용하거나 뚜렷한 의도가 없는 진부한 노래자랑식의 축제는 전체적으로 축제의 품격과 문화성을 저해하고 저급한 이벤트 행사로 전락할 수 있다.
- 8 | 축제의 주요한 기능이 외부의 방문객을 유치하는 데 있음에도 불구하고 홍보 부재로 마을이나 지역 주민들끼리의 집안잔치로 끝나는 것은 축제의 근본 취지에 어긋날 수도 있다.
- 9 | 전문성이 떨어지고 어느 마을에서나 볼 수 있는 체험 프로그램은 그 운영의 소모적인 요소도 있으며 수익성도 떨어지고 고객의 높은 체험욕구를 저해할 가능성이 있다.
- 10 | 마을의 특성도 살리며 전문적이고 적절한 디자인 작업의 부재는 좋은 콘텐츠의 이미징 창출을 저해하고 각종 홍보물의 상품성을 떨어뜨릴 수 있다.



더 알아 보기

농어촌 축제를 지원하는 사업을 알아볼까요?

농어촌 마을 축제는 크게 자원과 재원 그리고 인력이 있어야 가능하다. 이를 돕는 정책이나 법규 또는 지원사업들이 있는데 그 중에서도 농림수산식품부와 한국농어촌공사에서 지원하는 ‘농어촌 축제 지원사업’이 대표적이다. 이외에도 문화체육관광부 등 중앙정부와 지방자치단체 그리고 공공기관들의 지원사업들이 상당수 있으므로 수시로 정보를 확보하여 활용해 보는 것이 필요하다.

- 1 | 내용 : 농어촌 지역 활력 증진과 도시와 농어촌 간 교류를 촉진하기 위해 효과가 높은 농어촌 축제를 발굴하여 축제 개최에 필요한 비용을 지원
- 2 | 사업 시행자 : 시장 · 군수, 마을
- 3 | 지원 대상
 - 지원대상지역 : <농어촌정비법>에 의한 농어촌 또는 정부에서 지원한 농어촌체험마을 및 <도농교류촉진법>에 의한 체험 · 휴양마을
 - 지원대상축제 : 농식품부 장관이 선정한 축제
(전년도 시행 축제로 성과가 좋은 축제는 계속 지원)
- 4 | 지원자금의 사용용도
 - 농어촌 축제 기획, 운영, 홍보 등을 비롯하여 축제에 필요한 시설 설치 등
 - 모니터링 결과 축제 여건이 양호하여 발전 가능성은 있으나, 추진 주체들의 역량이 미흡한 축제에 대해서는 축제전략, 테마설정 및 축제 운영 · 홍보 등의 컨설팅 비용 지원
- 5 | 지원한도액 기준: 축제별 차등 지원, 1,500~2,000만 원 수준
(국고 50%, 지방비 50%)

* 실습

우리마을 색깔있는 축제 만들기

우리마을 마을축제를 계획 할 때 보다 생동감 있고 흥미를 더하는 방법으로 축제에 이야기를 입혀봅시다. 그리고 찾아오는 이의 마음을 사로잡는 첫인상!! 축제의 이름을 만들어 봅시다.

실습방법 : 모둠별 워크숍

준비 : 전지, 필기도구

- 1 모둠 별로 전지와 필기구를 준비한다.
- 2 마을축제에서 대표적으로 부각시키는 자원(테마)의 특징을 이야기로 풀어 쓸 수 있는 이야기 소재를 정한다. 마을의 자원에 따라 그 수가 많고 적을 수 있지만 대표적인 2-3개를 선정한다.
- 3 선정한 소재를 중심으로 도입, 전개, 결과의 3단계 과정으로 테마의 매력을 이야기로 만든다.
- 4 만들어진 이야기의 매력을 표현할 수 있는 한 문장을 만들어 축제의 이름으로 사용한다.



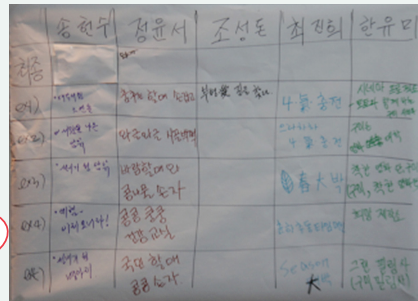
이야기소재	골짜기 이름 : 소도독놈골
도입	마을은 예부터 주변지역에 갈 때 반드시 거쳐가야 하는 길목이었다.
전개	산적들은 춘궁기에 마을을 거쳐가는 길목을 장악하여 재물을 가로채 갔고, 특히 사람들의 자산 중 소를 가장 탐내었다. 소를 약탈한 산적들은 바로 소도독놈골을 아지트 삼아 약탈한 소를 끌고 들어갔다. 이에 어른들은 아이들에게 소도독놈골은 얼씬도 하면 안된다고 가르쳤다.
끝맺음	마을의 소를 빼앗던 소도독놈들이 살던 옛날의 소도독놈골에서는 현재 도시민의 마음을 빼앗아가고 있다.
이야기의 매력 (축제 이름)	도시민의 마음을 빼앗아간 평창 소도독놈마을

5 축제의 이름을 가다듬어 보자.

- ① 첫 행에 3번에서 만든 한 문장의 축제이름을 쓴다.
- ② 첫 행의 축제이름을 보고 조금 더 의미를 함축하고, 전달력을 높일 수 있는 작명을 하고, 그것을 둘째 행에, 그리고 첫 행과 둘째 행의 내용에서 발전된 이름을 셋째 행에 기록하는 방법으로 축제 이름을 브레인스토밍한다.
- ③ 아이디어를 이어가며 만든 이름 중 가장 축제를 잘 표현한 이름을 선정한다.



1	4기총전	춤추는 할매 손잡고
2	으라차차! 사기총전	와글와글, 시골벽적
3	춘하추동 타임머신	바람 할매와 콩나물 손자
4	Season <u>다박</u>	국민할매 콩콩손자



* 우리 마을 후원자 만들기



*

인구 감소와 고령화가 문제로 나타나고 있는 한편 농어촌은 귀농·귀촌, 재능 나눔 등을 통해서 후원자가 만들어지고 있다. 이로 인해 새로운 희망을 품어볼 수 있다. 이는 바로 르네상스를 일으켰던 것과 유사하다고 할 수 있다. 메디치효과*가 농어촌에 나타나고 있는 것이다.

농어촌에는 이제 농어촌 주민뿐만 아니라 농어촌에 관심을 갖고 그들에게 감동을 줌으로써 농어촌의 새로운 발전을 함께 할 수 있는 사람이 필요하다. **이제 농업 및 비농업 자원을 활용하여 농어촌의 새로운 활력을 증진하도록 새로운 가치를 만들어 낼 수 있는 후원자를 만들어내는 것이 필요하다.**

농어촌 마을의 후원자는 다양하다. 마을 상품을 구매하는 고객, 재능기부자, 1사 1촌 결연맷은 회사, 1교 1촌 결연맷은 학생과 교사, 우리 마을을 찾아오는 체험객 등 마을과 관련이 있는 다양한 사람들을 말한다.

그렇다면 우리 마을의 후원자는 어떻게 만들 수 있을까? 다음의 사례와 실행 전략을 통해 우리 마을의 든든한 후원자를 만들어 보자.



고객 접촉점 파악

마을의 후원자는 먼저 마을의 상품과 체험프로그램을 사줄 수 있는 상품 구매 고객에서 출발한다. 마을의 후원자를 만들기 위해서는 먼저 후원자와의 접촉점을 생각해 보아야 한다. 최초로 마을에 오는 첫 번째 접촉점은 바로 전화이다. 고객과 만나는 수많은 접촉점에서 “열 번을 잘 해도 그 중에 한번만 잘못하면 후원자는 떠난다, 딱 한번 전화를 시큰둥하

* 메디치효과는 중세 메디치 가문이 새로운 변화를 만들기 위해서 창의적인 사람을 모으기 시작한 것에서 유래된 것으로 서로 다른 재능과 지식을 갖춘 예술가·과학자·시인·철학자, 건축가들이 모두 모이고 서로 연결되며 소통함으로써 창조적 폭발, 즉 르네상스가 일어난 것을 말한다. 즉, “메디치 효과”는 전혀 다른 역량의 융합으로 생겨나는 창조와 혁신의 빅뱅 현상을 의미한다.

게 받았는데 고객이 떠났다”라는 경험을 하신 분들이 있을 것이다. 고객을 만들기 위해서는 고객과 어떤 접촉점에서 만나는 것인지를 파악하는 것이 중요하다.

마을의 후원자를 만들려면 마을을 방문하게 한다. 마을을 개발했는데 누군가 찾아오지 않는다면 큰 문제이다. 고객과 최초로 만나게 되는 전화나 홈페이지, 블로그 등 그리고 방문 이후의 다양한 고객 접촉점(숙소, 체험프로그램, 제품 구입, 안내서비스 등)을 알기 위해 노력해야 한다. 그래야만 고객이 되고 점차적으로 후원자로 발전될 것이다.

재능을 나누는 후원자



예당농부는 귀농하여 같이 교육을 받는 사람 중에 화가가 있어 담장을 예쁘게 꾸며주었다. 처음 교육에 참여하여서 잘 모르고 있다가 같이 수업하면서 서로의 재능을 알게 되고 재능 나눔을 통해 예당농부의 멋진 마을 그림을 그려 주게 되었던 것이다.

귀농·귀촌하여 농어촌에 온 사람들은 다양한 경험과 재능을 가지고 있는 경우가 많다. 그렇기 때문에 그 경험과 재능을 마을을 위해 사용하도록 한다면 그야말로 마을의 귀중한 자원이 될 것이다.

스마일재능뱅크를 통해 조경·경관부분을 희망한 마을과 재능기부자가 만났다. 마을 전체를 살펴보고 주민들에게 이야기도 들어 본 후 재능기부자는 마을하천 개선을 위한 주민 자체 규약 만들기와 쓰레기 분리수거함을 설치할 장소, 마을에 특색을 부각시키고 쾌적함을 유지하기 위한 수목의 식재를 제안하는 등 개선방안을 이야기 하는 것으로 재능 기부는 정리되는 줄 알았다. 그러나 마을대표가 욕심을 냈고 우리 마을에 소득을 높이려면 어떤 농산물을 이용하면 좋을 것인지와 홍보마케팅에 관한 조언도 부탁했다. 조경·경관분야가 전문이었던 이 재능기부자는 아무런 이야기를 하지 못했다. 이번에는 마을체험프로그램 개발과 축제는 어떤 것을 해보면 좋겠냐며 생각을 말해달라고 부탁했다. 재능기부자는 역시 대답하지 못했고 많은 부담을 느꼈다. 마을주민은 재능기부자가 모든 분야에 대해 알고 있을 것이라는 기대감과 욕심을 버려야한다.

경북 고령군 개실마을은 1사1촌 사업으로 자매결연을 맺은 삼성 에버랜드를 통해 주민 모두가 서비스아카데미 교육과정을 수료하고, 한과 상품화 디자인, 서비스 조리 아카데미 교육을 통해 경쟁력 있는 마을로 발전한 사례로 들 수 있다. 도농교류의 후원자를 단순히 농산물 판매를 위한 수단으로만 활용한 것이 아니라 마을이 가진 자원을 보다 전문적으로 효율적으로 알리는데 도움이 되도록 했다. 이 외에도 희망제작소를 비롯한 7개 단체와 자매결연을 맺고, 4개 학교와 1교 1촌을 맺는 등 도농교류를 통해 마을의 후원자를 확보하였다.



농촌 유학생이 후원자가 된 마을들



충북 단양군 한드미 마을은 2007년 12명의 도시 학생들을 첫 농촌유학 프로그램 참여 학생으로 맞이했다. 이들의 농촌유학 프로그램은 대단히 성공적이었다. 이에 마을에서는 도시 학생들이 농촌유학을 통해 자연 속에서 교과학습과 인성교육이라는 두 마리 토끼를 잡고 있는 것을 홍보하기 시작했다. 이는 한드미 마을에 새로운 색깔을 입혔다. 이제는 학교와의 협의를 통해 농촌유학센터를 개설했다.

농촌 유학생들과 지속적인 관계를 맺음으로써 마을이 새로운 활로를 모색하는 경우도 있다. 도시 학생들을 마을 후원자로 만들면서 강원 정선군 개미들 마을에는 30개 학교 1만 명이 수학여행을 온다. 그 인연으로 마을에서 생산되는 친환경농산물을 학교 급식으로 납품하게 되었다. 일회성으로 물건을 사가는 고객이 아니라 지속적으로 마을과 함께하는 후원자가 오는 것이 중요하다. 마을 후원자가 와서 그 인연을 맺고 계속 마을을 방문하게 하는 것이 필요하다.

함께하는 우리 농어촌 현장포럼을 진행한 억새마을

강원도 정선군 억새마을은 농가 35가구, 비농가 5가구로 총 40여가구 124명기 거주하는 산촌마을이다. 마을 주변에는 억새풀 군락지, 민둥산 생태관광지, 두위봉, 지역산, 강원랜드 등이 있으며 민둥산산나물축제, 억새축제, 메주와 장 담그기, 전통농업체험, 오지트레킹 옛길걷기, 민둥산 설경과 일출체험, 야생화 관찰 및 분재만들기 등을 실시하고 있다. 장뇌, 산더덕, 황기, 콩, 배추, 곤드레 등을 재배하거나 채취하고 ‘민둥산’ 브랜드로 등록 관리하고 있다. 이 중에 장뇌와 더덕 및 황기는 친환경인증을 받기 위해 노력하고 있으며, 민둥산작목반과 도원박목반 등 15개 공동체가 운영되고 있고, 주민의식 고취를 위해 교육과 선진지 견학 등을 다니는 등 잘 사는 억새마을을 만들기 위해 노력하는 마을임을 농촌사랑농

도상생현장포럼 운영을 통하여 다시 한번 들어가보고 확인하는 시간이 되었다. 이 처럼 현장포럼은 대상마을을 방문하여 마을현황, 주민들의 역량, 사업, 생활만족도 등 전반에 걸쳐 조사하는 것에서부터 시작된다. 그리고 마을주민, 지역공무원, 전문 컨설턴트, 포럼회원마을 주민이 한자리에 모여 마을현황을 공유하고, 발전방안에 대해 토론을 진행하는데, 모든 활동이 마을에서 주민과 관련 전문가, 지역공무원이 함께 토론을 진행하기 때문에 마을 적용성을 높이고 실재적인 내용이다. 이 날 마을은 주작목인 고랭지 배추재배에서 부가가치가 높은 나물류 생산으로의 전환방법, 마을브랜드 관리, 지역축제에 참여할 마을 테마 등에 대하여 논의를 진행하였다.

뿐만 아니라 웃음치료와 재능기부자의 사진찍기가 함께 진행되었다. 스트로브와 반사판 등 장비를 갖추고 주민들의 가족사진, 개인사진 등 다양한 장면을 사진에 담았다. 농어촌에서 접하기 쉽지 않았던 활동이 현장포럼을 통해 함께 진행된 것이다.

이러한 현장포럼의 활동을 필요로 하는 마을이 많을 것이다. 현장포럼은 우선 출향인사, 재능기부자, 학계, 전문 컨설턴트 등을 대상으로 분야별 전문가 인력을 확보하고, 대상마을을 사전 방문하여 현장포럼 개최의 필요성, 마을주민 참여의사, 개최 공간 등의 적합성을 점검하고 마을을 결정한다. 그리고 현장포럼 개최 2주전까지 마을주민 50%이상 참여를 통해 마을 자원분석 및 마을주민 역량을 진단하고 마을 자원분석 및 역량진단 결과를 토대로, 마을대표와 협의하여 현장포럼 참여 전문가, 교육내용, 진행자 등을 결정하고, 또한 마을에서 필요한 분야의 강사를 섭외하여 맞춤형 강의를 진행한다. 그리고 전문가 구성원과 마을주민들의 토론을 통해 마을발전방안을 모색하는 내용으로 진행된다.



경영에 참여하는 후원자

과거에는 그냥 구매 대상자로만 생각했던 고객이 점차 생산자이면서 소비자의 역할을 하는 프로슈머로 변화하고 있다. 새로운 제품 개발시 신상품 아이디어를 제공하며, 제품의 이름을 만들 때에도 참여하고, 사과주스 만들기와 같은 제품 체험 후 사과 주스병에 체험 사진과 이름을 붙여주는 것을 원하며, 배나무나 사과나무 분양 등 직접 생산에 참여하는 것을 즐기는 소비자의 증가 등이 바로 이러한 프로슈머의 모습이라 말할 수 있다. 고객의 참여가 농어촌의 새로운 후원자를 만드는 사례가 될 것이다.

전남 담양군 무월마을은 금부초등학교와 자매결연을 하여, 학생들에게 현장 체험학습의 기회를 제공하고, 금부초교 학부모와 교사는 무월마을 특산품을 구매하는 등 도시학교와 농어촌 마을이 상생을 실천하고 있다. 금부초교에서는 일회성 행사에 그치지 않고 다양한 협력을 위해 무월마을을 프로젝트로 진행하게 되었다. 학생(30명)과 학부모(5명)가 무월마을을 방문, 마을 유래와 특색 시설을 방문 체험한 후



‘무월마을 알리기 프로젝트’를 위해 교사와 학생들은 4학년 사회교과 ‘도시와 농어촌의 협력’ 교육과정을 재구성해 무월마을 특산품과 체험프로그램 홍보 동영상 제작, 학교 주변 아파트 등에 배포했다. 또 학교 홈페이지 게시판에 무월마을 홍보물을 올려 교내 및 지역사회에 알렸다.

이러한 홍보 효과는 금방 나타났다. 무월마을 특산품인 친환경 단감 등 농산물을 지역 주민과 학부모, 교직원이 구입했다. 향후에도 정기적으로 무월마을 특산품 시식코너를 운영하고 체험프로그램 홍보물을 나눠주는 등 ‘무월마을 알리기 프로젝트’를 진행할 예정이다.



우리 마을 후원자 관리 방법

농어촌의 후원자들에게 무엇을 바라는 것이 아니라 농어촌에서 어떻게 후원자를 내 편으로 만들고 내 팬으로 만들 것인가가 중요하다. 그것은 고객감동과 관련이 있다. 고향의 멋과 안전한 먹거리, 풍요로운 자연경관을 찾는 가족단위 체험여행과 농어촌체험 방문 고객은 일반 제품 소비자에 비해 특별한 관계 형성을 필요로 한다. 마을의 상품과 서비스를 경험한 고객이 옛 농어촌의 향수만이 아니라 편안함을 경험하고 지속적인 관계 형성이 이루어진다면 다시 우리 마을을 찾는 단골고객으로 전환될 수 있을 것이다. 단순히 상품과 서비스를 파는 것을 넘어서 ‘후원자와 어떤 관계를 형성해나갈 것인가’, ‘후원자가 어떤 것을 원하는가’ 등에 관심을 가져야 한다.

고객관리가 잘 된 경우에 고객은 상품과 서비스를 소비하는 기능을 하는 동시에 마을을 응원하는 든든한 홍보사원이며 더 나아가 후원자까지 될 수 있다. 특히 이러한 후원자라는 충성고객을 통한 입소문은 더욱더 큰 효과를 나타낼 것이다. 여기서는 몇 가지 사례를 살펴봄으로써 우리 마을의 든든한 후원자를 만들 수 있는 방법을 배워보자.

후원자를 만들기 위해서는 먼저 후원자와 만나야 한다. 우리 마을의 상품과 서비스가 얼마나 되는지, 후원자가 우리 마을을 어떻게 경험하게 되는지가 중요하다. 마케팅에서는 이를 ‘고객경험관리’라고 한다. 고객경험관리는 “상품이나 서비스를 이용하거나 거래하는 고객의 전체적인 경험을 관리 개선하는 과정”을 말한다. 고객경험이란 제품을 탐색하는 과정, 구매하는 과정, 사용하는 과정에서 모두 고객이 만족해야 한다는 것을 의미하고, 고객이 마을을 만나는 제반 요소이며 상품, 서비스를 구매하거나 사용할 때 발생하는 여러 가지 느낌을 말한다.

따라서 고객경험관리의 관점, 즉 고객의 입장, 고객의 생각으로 시장을 보면 기존에 볼 수 없었던 전혀 새로운 가치를 볼 수 있게 된다. 경영의 혁신이 필요하다면 먼저 고객경험 과정을 살펴야 할 것이다. 상품이 어떻게 구매되어지고 어떻게 사용되는지를 알아야 한다.

후원자는 상품이나 서비스에 관심이 있는 고객과 미래 관심이 있을 수 있는 잠재 고객, 구입하거나 마을일을 함께 할 가능성이 있는 가능고객, 구매의사가 있으며 지불능력과 구매결정권을 갖고 있는 고객, 처음으로 상품이나 서비스를 구매하고 관계를 맺은 신규고객,

두 번 이상의 구매행위와 호감을 표시하는 재구매고객, 주기적으로 상품이나 서비스를 구매하는 단골고객, 지속적인 구매를 넘어서 주변에 적극적으로 상품이나 서비스를 소개하는 충성고객(후원자) 등으로 분류할 수 있다. 농어촌 마을 사업에 있어서도 이러한 고객 분류의 틀은 유용할 수 있다.

마을을 한 번 이상 방문한 경험이 있는 고객은 기본적인 정보가 이미 확보된 상태로 신규고객에 비해 마을과의 접촉을 통해 이미 신뢰가 쌓이고 있는 중으로 볼 수 있다. 이처럼 고객 분류를 통해 단계별로 점검 항목들을 작성한 뒤 다음 단계의 고객으로 만들기 위한 노력이 바로 고객과의 관계로 규정된다. 즉, 관계가 좀 더 긴밀하고 폭넓게 유지 확장되어 가는 것이 곧 고객 관계 관리를 의미한다. 따라서 고객에게 지속적인 만족과 다양한 판매 촉진 활동 등을 통해 추가적인 구매나 방문을 유도하고 다른 마을과의 경쟁에서 우위를 달성할 수 있는 관계 형성을 위한 활동인 고객 관계 관리를 통해 최종 목표인 마을의 후원자를 만들어 갈 수 있다.

고객의 특성과 욕구 분석은 여러 측면에서 차이가 있을 것이다. 구매빈도 및 구매액 등에서 차이가 있기 때문에 충성도가 다르다. 또한 이들은 마을에 대한 신뢰도나 소비행태에서도 차이가 있을 것이다. 특히, 지속적인 방문과 구매를 하는 고객의 경우에는 마을로부터 특별한 혜택을 받기를 원할 것이다. 따라서 각 고객층의 특성과 욕구를 잘 파악하여야만 효과적인 고객관리가 이루어질 수 있다. 고객의 구매 행동을 이해하기 위해서는 먼저, ① 누가 방문하고 구매하는가? ② 언제, 어디서, 어떻게, 무엇을 구매하는가? ③ 특정 제품과 마을을 선택하는 이유는 무엇인가? 등에 대해 살펴보아야 한다. 그 다음으로 우리 마을의 방문 고객을 이해하기 위해서 다음과 같은 사항들을 살펴보아야 한다.

우리 마을의 고객 이해하기

1. 고객은 우리 마을의 어떤 점에 만족하는가?
2. 고객은 우리 마을의 어떤 제품과 서비스를 경험하고자 하는가?
3. 고객은 언제 방문하고 구매하는가?
4. 고객을 어떻게 분류하고 있는가?
5. 현재 충성고객은 얼마나 되는가?
6. 충성고객을 유지하기 위해 어떠한 노력을 하는가?

고객 감동을 부르는 고객 관리를 통해 마을에 대한 신뢰도는 올라가고 고객과의 관계는 더 긴밀해지고 견고해진다. 다른 마을에서도 하고 있는 평범하고 예상 가능한 고객 관리는 감동이 반감된다. 특히 고객이 미처 생각하지 못할 때 차별화된 고객 관리를 받게 된다면 고객 감동은 극대화된다. 다음은 우리 마을에서 고객 관리를 효과적으로 하고 있는지를 점검할 수 있는 항목들이다. 이를 통해 우리 마을의 고객 관리 현황을 파악할 수 있다. 다음의 점검 항목들을 검토하여 보완하거나 강화시킬 수 있는 항목이 무엇인지 꼼꼼히 점검해보자.

◇ 고객관리를 위한 점검 항목

고객관계 관리 점검 항목	예	아니오
▪ 내 농산물을 구매한 고객이 농산물에 대해 만족한다는 이야기를 들은 적이 있다.		
▪ 내 농산물을 구매한 고객과 문자 메세지나 기타 다른 수단으로 연락을 하고 있다.		
▪ 내 상품과 농장을 알고 있는 고객에 대해 잘 알고 있다.		
▪ 지속적인 고객 발굴을 위해 뉴스레터 및 소식지를 발간하여 배포한다.		
▪ 신규고객 확보와 기존고객 유지를 위해 지속적으로 고객관리를 한다.		
▪ 고객에게 다가가기 위해 관이나 학교와 연계한 주요이벤트에 참여한다.		
▪ 고객의 입소문을 통해 사업이 커질 수 있도록 늘 고객지향적으로 경영한다.		
▪ 고객홍보를 강화하기 위해 할인이벤트를 실시한다.		
▪ 고객요구에 맞는 마케팅전략을 수립한다.		
▪ 전체 고객 중 우수고객 20%에 대해 특별한 관리를 하고 있다.		
▪ 우수고객이 농장을 방문할 수 있는 혜택을 주고 있다.		
▪ 고객체험단을 운영한 적이 있다.		
▪ 박람회 및 품평회에 참석하여 직접 내 상품을 홍보한 적이 있다.		
▪ 직접 고객을 방문하여 판로를 개척한다.		
▪ 고객이 어떤 포장을 원하는지 파악하여 반영하고 있다.		
▪ 고객과 직접 만날 수 있는 인터넷과 같은 유통경로를 가지고 있으며, 이를 적극적으로 활용하고 있다.		
▪ 체험관광 등 고객을 농가로 초대하기 위한 계획과 실행을 하고 있다.		

우수후원자는 내 상품, 우리 마을을 다른 이들에게 추천하는 사람이다. 즉, 단골고객을 말한다. 우수고객이 많다는 이야기는 경영자라면 누구나 하고 싶은 말이다. 우수고객은 하나의 기업이나 브랜드에 대해 지극한 정성과 진정성을 가지고 있는 사람이기 때문이다. 우

수고객의 가장 큰 특징은 상품이나 서비스를 자주 구매하는 일을 지속적으로 한다는 것이다.

신규고객을 창출하는 비용은 5달러가 소요되지만 기존고객을 유지하는 비용은 1달러면 충분하다고 했던 맥킨지 컨설팅의 평가를 잘 생각해 볼 필요가 있다. 기존고객을 유지하는 것은 수익을 창출하는 중요한 부분이기 때문에 기업에서는 가장 중요한 전략 중의 하나이다. 우수고객의 유지는 고객을 신규로 유치하기 위한 비용을 줄이는 효과가 있다. 왜냐하면 신규고객을 확보하기 위해서는 마케팅 활동, 즉 고객과 만나고 고객에게 홍보하기 위한 비용이 들어가게 된다. 하지만 우수고객은 새로운 제품을 다른 사람에게 추천하게 되고 신뢰도가 높아지게 된다. 우수고객이 추천한 상품은 기존고객이 받아들이는 신뢰도가 높아지는 효과가 있다. 특히 우수고객은 현재의 상품 이외에 다른 상품을 같이 구매하는 특징이 있다. 예를 들면, 배를 구매하려 갔다가 배즙까지 구매하게 될 가능성이 비교적 높다. 즉, 1인당 매출이 높아지는 효과를 얻을 수 있다는 것이다. 따라서 고객 충성도가 높아지면서 그만큼 적은 운영 비용이 든다. 고객이 주문하고 상품의 전달에 대한 신뢰가 쌓이게 되면서 점차 고객이 약간의 배려에도 고마워한다. 그래서 모든 이벤트나 덤의 출발은 바로 우수고객에 집중해야 한다. 우수고객은 다른 사람에게 입소문을 낼 정도로 경영자와의 친밀도가 높기 때문에 경영자가 조금만 실수를 하더라도 관용을 베풀며 경영자의 어려움도 잘 이해한다.

아래 표에서 현재 100명의 고객 중에서 우수고객이 10%인 10명이면 우수고객이 비교적 적은 숫자이고, 불량고객이 10%라는 것은 고객 관리하기가 매우 어려운 구조로 생각된다. 이제 내년의 목표로 우수고객을 20%로 올린다면 우수고객 수는 40명, 불량고객을 5%로 줄이는 것이 관건이 될 것이다. 이렇게 구체적으로 고객의 유형에 따른 실제 고객의 수를 정리해 놓고 어떻게 우수고객은 늘리고 불량고객은 줄일 것인지 고객 관리에 대한 구체적인 아이디어 수립이 필요하다.

고객 유형	현재 현황 100명	내년목표 200명
우수고객	10% : 10명	20% 40명
보통고객	80% : 80명	75% 150명
불량고객	10% : 10명	5% : 10명

이렇게 분류된 고객에 대해서는 각 고객 유형별로 다른 전략이 필요하다. 우수고객이라 할지라도 뭔가 특별한 것이 보여지지 않는다면 우수고객 역시 보통고객이 되든지 어떤 경우에는 불량고객으로 변화할 수도 있기 때문이다.

내년 설정한 목표 달성을 위한 마케팅 전략으로 첫째, 우수고객을 더욱 우수고객으로 만들기 위해 특별한 대우, 이벤트, 공짜 선물 제공 등을 생각할 수 있다. 둘째, 보통고객을 우수고객으로 만들기 위해서는 정보 제공과 함께 우수고객으로 되었을 때의 장점을 지속적으로 홍보해야 한다. 특히 가장 많은 수의 보통고객 관리를 지속적으로 해야 할 필요가 있다. 셋째, 불량고객은 보통고객으로 만들어야 하는데 대부분의 불량고객은 우수고객의 상품 평가에 영향을 많이 받기 때문에 우수고객을 통해 상품이나 경영자에 대해 이해할 수 있도록 유도해야 한다. 이를 위해 우수고객이 입소문을 내도록 생산자에 대한 정확한 정보를 주어야 한다. 이때 핵심 컨셉을 사용하면 매우 효과적이다. 우수고객에게 지속적으로 핵심 컨셉을 전달하여야 다른 사람들에게 입소문이 날 수 있다. 생산자 정보를 지속적으로 주는 것은 생산품을 신뢰할 수 있는 근거를 주기 위함이다. 그래야 사람들이 내 상품의 진심, 우리 마을의 진심을 알아주게 된다. 이는 판매에 앞서 꼭 해야만 한다.

고객을 든든한 후원자로 만드는 최종목표는 충성고객을 많이 만들어 안정적인 매출을 유지하는 것이다. 충성고객은 단순히 상품과 서비스를 소비하는 고객 그 이상으로 적극적으로 내 상품을 주변에 소개하고 구매를 권하는 고객을 말한다. 즉, 입소문을 통해 새로운 고객을 창출해주는 제2의 영업사원 역할을 톡톡히 하는 고마운 고객인 것이다. 보통고객들은 판매자의 열띤 홍보보다 자신과 똑같은 고객이 말하는 것에 더 신뢰감을 보이기 마련이다. 그렇기 때문에 충성고객을 통한 입소문의 효과는 매우 강력하다. 따라서 충성고객의 특성에 맞는 즉, 충성고객이 필요로 하는 정보나 실질적으로 도움이 혜택 제공 등 반응을 일으킬 수 있는 고객관계 관리 마케팅 전략을 수립하고 실행하여 충성고객을 극대화함으로써 안정적이고 지속적인 매출을 발생시키는 것은 물론 열성적이고 든든한 후원자로 만들어야 한다.

*

“모든 고객은 떠날 준비를 하고 있다”라는 말이 있다. 고객은 나비와 같아서 더 향기로운 꽃을 찾아서 날아간다는 특성 때문에 이해할 수 있다. 따라서 단순히 마을에 오거나 상품을 재구매하는 소비자가 아닌 적극적으로 우리 마을을 주변에 홍보하며 다른 고객들까지 데리고 오는 든든한 마을의 후원자로 만들기 위해서는 보다 적극적인 고객 관리가 필수적이다.

성수기와 비수기별로 고객 관리를 위해서 다음과 같은 마케팅 전략을 세워 실행하면 효과적일 것이다. 상품 판매가 활발하게 이루어지는 시기에 정보를 밀어내는 푸시(push) 마케팅 전략과 상품 판매가 없는 비판매시기에 고객을 끌어당기는 풀(pull) 마케팅 전략으로 구분할 수 있다.

판매시기에는 이벤트, 할인행사, 입소문 마케팅, 키워드 검색 홍보를 하고, 비판매시기에는 농가방문 프로그램 개발, 재배작물 분양, 제휴 마케팅 등을 통해 진행할 수 있다.

판매시기 마케팅전략 (Push 마케팅전략)

- 매출증대 및 신규고객확보기간
- 입소문 마케팅, 상품개발, 홍보, 키워드 검색노출 광고, 가격 할인행사, 우수고객 추천, 자유게시판 관리, 고객 불만족 대응
- 리플릿, 브로슈어 제작 배포, 관련기관 홍보, 명절집중 이벤트 진행

비판매시기(Pull 마케팅전략)

- 생산농가 신뢰형성기간
- 브랜드 인지도 제고, 설문조사, 명함 교환
- 작물의 재배과정 사진 발송, 재배작물 분양
- 농가방문 프로그램 개발 및 행사, 농사체험(교육)
- 블로그, 카페를 통한 잠재고객 확보 (목표고객 중심)
- 연중판매상품 개발 (가공품, 공동 및 제휴 마케팅)
- E-농장 뉴스레터 발송(웹진 발송)

* 실습



마을소식지 발간하기

마을 내외부에 마을사업과 관계를 맺고 있는 사람들과 소통할 수 있는 매개로서 소식지를 만들어 봅시다.

준비물 : 모둠별 워크숍

실습방법 : 종이(A3), 필기도구, 사진(카메라)

- 1 모둠별로 소식지에 담을 기사를 기획하고 기사의 주제에 따라 역할을 분담하여 취재한다.
- 2 취재한 내용을 바탕으로 마을 소식지를 만든다.
- 3 사진이나 디자인은 컴퓨터나 수작업으로 자유롭게 만들어 1-2장 정도의 분량으로 제작한다.

◇ 마을소식지에 수록할 내용 구성방법

쪽 수	내 용
1면	마을에서 있었던 사건, 사진에 의한 지역소개, 인물소개, 추억, 마을 행사 등 마을 내외부에서 공통으로 관심을 갖을 수 있는 소식을 주요내용으로 한다.
2면	주민 동아리 활동, 개인의 취미나 인생사 소개, 작은 뉴스, 요리교실 등 마을과 고객의 소식이나 미니정보를 Tip으로 제공한다.
3면	자치단위소식, 도서, 주민자치나 문화사업 정보, 지역행사 참가자 모집 등 지역의 대외적인 소식을 전한다.
4면	특집기사 또는 마을사업 및 상품의 광고 홍보란 등으로 유동적으로 활용할 수 있다.



예시)

화천 토고미마을은 친환경 쌀 생산을 하는 마을로 나눔의 회원들에게 판매한다. 이 회원들에게 분기별로 배포되는 소식지는 농산물 재배 현황이나 정보, 주민이 직접 모은 마을·지역소식을 엮어 사진 중심의 양면 컬러로 제작된다



* Tip!

발간된 소식지는 오프라인 유통 외에 홈페이지, 블로그나 카페, 회원 이메일 등의 방법으로 동시에 활용함으로써 보다 적극적으로 정보를 공유할 수 있다.

사례로 보는 색깔있는 마을 만들기
(표준공통교재 심화)

발 행 / 농림수산식품부

발 행 일 / 2011. 12

총 괄 / 농어촌정책과 배호열 과장

문의처 / 경기도 과천시 관문로 88(중앙동 1번지) 2동 농림수산식품부

02-500-1789 윤광일

경기도 의왕시 포일동 안양판교로 30(포일동 487번지) 한국농어촌공사

031-420-3591 정해진, 031-420-3191 권영진

기획 · 제작 / (주)지역활성화센터

ISBN 978-89-962016-3-2

본 책에 실린 내용은 함께하는 우리 농어촌 운동(www.woorichon.kr)과
스마일 재능뱅크(www.smilebank.kr)에서 보실 수 있습니다.

본 책은 함께하는 우리 농어촌 운동 핵심주체 육성을 위해 농림수산식품부 · 한국농어촌공사가 발행하였습니다.

이 책은 저작권법에 따라 보호받는 저작물이므로 무단전제와 복제를 금지합니다.