

지속성 있는 마을관리 사회적협동조합의 역량요구도 분석

A Study on the Analysis of Competency Needs of Sustainable Village Management Social Cooperatives

문선남* · 이석환**

Moon, Sun Nahm, · Lee, Seok Hwan

Abstract

Village management cooperatives, which are the key players in urban regeneration projects, are organized as non-profit corporations to manage and manage various facilities.

The purpose of this study is to analyze the importance and performance of competencies perceived by participants in urban regeneration projects for the sustainable operation of village management cooperatives, to derive priority groups, and to provide useful data for the development and operation of capacity-building programs that can be of practical help in the operation of village management cooperatives.

A total of 54 competency items extracted from previous studies were selected through focus group interviews (FGI). A survey was conducted among 145 authorized village management cooperatives that were authorized in urban regeneration projects from 2019 to 2022. We applied t-test, Borich needs, and TLfF model to derive priority groups.

As a result of the study, the final 12 competency items were identified as priority groups, which can be applied as priorities when planning and operating a capacity building program for village management cooperatives. Continuous capacity-building will help the village cooperatives to establish themselves in the community.

주제어 : 지속가능성, 마을관리사회적협동조합, 보리치요구도분석, TLfF모델, 도시재생

Keywords : Sustainability, Village management Social Cooperatives, Borich Needs Assessment, The Locus for Focus Model, Urban Regeneration

* 이 논문은 문선남의 2023년 경성대학교 일반대학원 박사학위논문을 바탕으로 수정·발전시켜 작성한 것임. (주저자: moonsunnahm@gmail.com)

** 경성대학교 교수 (교신저자: lshudi@naver.com)

I. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

「도시재생활성화 및 지원에 관한 특별법」¹⁾(이하 도시재생법)이 2013년 6월 제정되었고, 도시재생 패러다임의 변화는 기존의 도시정책 및 정비 방식의 한계를 탈피한 주민참여를 바탕으로 한 물리적 개선뿐만 아니라 삶의 질 향상과 행복한 삶을 추구하는 다양한 분야와 연계한 종합적인 도시재생으로 바뀌었다.

2022년 12월 기준, 우리나라 전역에서 534곳의 도시재생사업²⁾을 진행하고 있으며, 사업 종료를 하는 곳도 생기고 있음에 따라 다양한 거점시설이 조성되고 있다. 거점시설의 관리·운영을 위해 도시재생 예비사업, 도시재생사업의 진행에 따라 단계별로 도시재생 사업지에 맞는 역량 강화를 지원하고 있다. 도시재생사업의 참여주체(마을조합 조합원 및 지역주민, 도시재생(현장)지원센터, 행정, 관련 전문가)는 마을관리 사회적협동조합³⁾(이하 마을관리 협동조합 또는 마을조합) 조직의 준비와 설립인가 및 시범사업 등 운영의 기회를 통해 역량 강화를 도모하고 있다. 도시재생사업 종료 후에 거점 공간 위·수탁으로 마을관리 협동조합은 지역사회에서 플랫폼이 되고, 이에 따른 역량 보유가 필요하다.

본 연구의 목적은 지속성 있는 마을관리 협동조합 운영을 위해 도시재생사업의 참여주체를 대상으로 한 마을관리 협동조합의 역량요구도 분석을 통하여 각 참여주체가 인식하는 역량의 중요도 및 수행도 수준을 분석하는 것이다. 분석 결과는 짧은 사업기간과 한정된 재원의 효율적인 운용과 마을관리 협동조합 조직에게 실질적으로 도움이 될 역량 강화 프로그램 개발이나 운영 시 우선순위를 확인하여 조직이 처한 환경에 맞는 맞춤형 프로그램 운영에 유용한 자료를 제시하고자 한다.

2. 연구의 방법과 대상

연구 방법은 마을관리 협동조합의 역량 항목도출을 위해, 문헌고찰과 선행연구 조사를 하였고, 전문가 대상 초점집단면접(FGI)을 통해 선행연구 조사에서 나온 역량 항목을 분류하여 최종 역량 항목을 추출하였다.

1) 국토교통부(2013)

2) 도시재생종합정보체계(<http://www.city.go.kr/index.do/>) 참조

3) 한국사회적기업진흥원(<http://www.socialenterprise.or.kr/>) 참조

마을관리 사회적협동조합은 지역 주민들로 구성된 사회적협동조합으로 도시재생사업으로 조성된 공영주차장, 공동이용 시설, 복합문화공간 등 기초생활인프라를 운영·관리하며, 이를 기반으로 지역 사회가 필요로 하는 재화와 서비스를 공급하는 사업체이자 주민결사체다.

도출된 역량 항목을 2019년~2022년까지 151개(김하진·임동일, 2023)의 설립 인가받은 마을관리 협동조합(2021년 국토교통부에서 선도사업으로 지정한 7곳 포함)과 도시재생사업의 참여주체를 대상으로 중요도 및 수행도 수준에 대한 설문조사를 하였다. 역량의 중요도, 수행도 수준 조사를 바탕으로 t-검정, Borich(1980) 요구도 분석, TLfF 모델 활용을 적용하였다.

1) 요구도의 개념 및 정의

요구(needs)는 현재 상태(What it is)와 바람직한 상태(What should be) 간의 격차로써, 바라보는 관점에 따라 수행의 결핍(performance deficiency), 민주적 요구, 진단적 요구, 분석적 요구 등으로 구분할 수 있고, 요구를 분석하는 방법도 서로 달라질 수 있다(신은경·현영섭, 2017).

$$\text{요구(Needs)} = \text{바람직한 상태(What should be)} - \text{현재 상태(what it is)}$$

요구분석(needs analysis)에 대한 정의는 바람직한 상태와 현재의 상태 간 차이를 발견하기 위하여 시행하는 모든 분석 활동(권대봉, 2006), 현재 상태와 미래의 바람직한 상태 간 차이를 규명하고 우선순위를 결정한 후 그 원인을 찾고 해결책을 제시하는 일련의 체계적인 과정(조대연, 2006), 교육 현장에 필요한 프로그램의 필요 수준과 현재 수준을 측정하여 그 차이 값을 토대로 우선순위를 결정하는 과정(신은경 외, 2017) 등으로 다양하다. 또한 대표적인 선행연구자 중에서 Borich(1980), Boyle(1981), Rossett(1987), Queeney(2000), Witkin and Altschuld(1995) 등이 주장한 정의를 종합하면, ‘중요 수준’과 ‘현재 수준’ 간 차이점을 찾아내고 우선순위를 결정함으로써 최적의 해결 방안을 모색하는 것으로 볼 수 있다(오승국 외, 2014).

2) 요구도 분석의 기법

우선순위를 결정하는 데 활용되는 방법으로는 중요도-수행도 접근방식, t-검정, Borich 요구도 분석, The Locus for Focus(TLfF) 모델 등이 있다(오승국 외, 2014).

Borich(1980)의 요구도 공식은 t-검정의 한계점을 극복하기 위해 고안된 방법이다. 이 공식은 현재 요구분석에서 우선순위를 결정할 때 가장 많이 사용되고 있는 분석 방법이다(오승국 외, 2014). Borich가 제안한 방법은 설문조사를 통해 현재의 수준(What is)과 중요 수준(What should be)을 확인하고, ‘중요 수준’에 가중치를 준 결과치를 순서대로 나열한 후 순서 값에 따라 우선순위를 결정하는 방법이다(조대연, 2009). Borich 공식은 요구항목들을 변별하기 쉽다는 장점이 있지만(박미정, 2008), 분석 항목이 많은 경우 ‘어느 순위까지를 일차적으로 결정할 것인가’라는 문제가 발생할 수 있다(조대연, 2009).

선행연구자들은 이런 한계를 보완하는 분석 방법으로 Borich의 요구도와 연동된 The Locus for Focus(TLfF) 모델을 활용하는 것을 제안하고 있다. The Locus for Focus(TLfF) 모델은 2개의 축으로 구성된 4개의 사분면에 요구조사 항목들의 점수를 좌표로 찍어 우선순위를 결정하는 방법이다. TLfF 모델에서 가로축의 중앙값은 ‘필요 수준의 평균값’을 나타내고, 세로축의 중앙값은 ‘필요 수준과 현재

수준 차이의 평균값'을 의미한다(Mink et al., 1991).⁴⁾ The Locus for Focus(TLfF) 모델의 그래프는 다음의 <그림 1>과 같이 나타낼 수 있다.

2사분면(LH) Low Importance High Discrepancy	1사분면(HH) High Importance High Discrepancy	필요 수준-현재 수준 간 차이
3사분면(LL) Low Importance Low Discrepancy	4사분면(HL) High Importance Low Discrepancy	

필요 수준의 평균값

그림 1. The Locus for Focus(TLfF) 모델

II. 선행연구

1. 역량과 역량 강화

역량과 역량 강화는 대체로 같은 개념으로 설명되어지고 있으며, 역량 강화의 사전적 정의는 “일반적으로 힘, 권한, 능력을 부여”하는 것이라고 할 수 있다(신예철, 2012). 이에 역량의 수준이 높아지거나, 개인, 조직 및 사회가 보유한 능력, 기술, 의식, 자원 등이 높아지는 것으로 정의되고 있다. 따라서 역량 강화는 개인이나 집단이 상대적으로 무기력한 상태에서 능력과 힘을 가진 상태로 이동해 나아가는 것으로, 개인적·대인관계적·정치적 힘을 증가시켜 개인, 가족, 그리고 지역사회가 그들의 상황을 개선하기 위한 행동을 할 수 있도록 하는 과정을 의미한다(신예철, 2012). 박용호(2018)는 역량을 조직의 성과 및 교육의 결과를 예측할 수 있는 요인 중에 하나로 그 중요성이 강조되어 왔다고 하였고, 다양한 분야에서 역량에 관한 활발한 연구가 진행되고 있다.

4) Mink, O. G., Shultz, J. M., and Mink, B. P., 1991. “Developing and Managing Open Organizations: A Model and Method for Maximizing Organizational Potentia” . Somerset Consulting Group.

표1. 역량·역량강화에 대한 정의

연구자	내용
Hoffmann, 1999; Mirabile, 1997; Schippmann et al., 2000	다양한 분야에서 역량에 관한 활발한 연구가 진행되고 있다. 역량의 개념은 다양하게 정의되고 있는데 연구자의 관점과 시대상 반영.
McClelland(1973)	개인이 직무수행의 성과로 나타나는 능력, 예측하거나 설명할 수 있는 개인의 성과에 대한 심리적·행동적 특성.
Miller(1990)	의사결정 조절, 자기효능감과 관련한 역량의 적절한 기능, 과제의 효율적·지속적인 수행 능력.
Dubois(1993)	삶에서의 역할을 성공적인 수행에 사용되거나 소유하고 있는 개인적 특성.
Boyatzis(2008)	개인이 성공적인 결과를 가져오는 역할 수행에, 그 개인이 보유한 내재적 특성.
Spencer and Spencer (1993)	개인의 내면적인 특성과 다양한 상황에서 표출되는 지속적 행동과 사고 방식.
Schippmann(1999)	측정 가능, 업무와 관련된, 개인의 행동적 특색을 바탕으로 한 특성 또는 능력.
Brown et al., 2001	개인적·조직적·시스템적으로 목적의 실현 또는, 더 나은 실행을 위한 역량을 개선하는 과정
Mandros and Wilson, 1994.	역량 강화를 심리적인 상태로 지역주민들이 능력의 보유로 목적하는 행동의 추구를 부여하는 것.
Staples(1990)	지역주민의 삶과 지역에 대한 통제 및 유지의 과정으로 자기 존중, 자기 존경심이 증가할 때 역량 또한 강화됨.
Foresta(1999)	지역주민의 삶과 직접 관련 있는 결정 사항에 대하여 지역주민에게 공식적인 역할의 제공으로 가능
Hardina(2002)	의사결정과 지도력의 습득에 관련한 기술을 통한 확보 가능함을 강조.
Rapp et al., 1993	자신감, 통제, 결정 권한, 영향력, 자율성, 자기 믿음 등
OECD(2016)	고도의 복잡한 상황을 잘 헤쳐나갈 수 있는 능력으로 인지적인 능력뿐 아니라 동기적, 윤리적, 사회적, 그리고 행동적 영역까지 포괄하며, 노하우, 일반적 역량, 상황적 역량으로 분류.

출처: 선행연구 조사내용을 바탕으로 연구자가 재정리함

2. 역량 모델링

역량 모델(competency model)은 조직의 목적을 달성하기 위해 특정 직무(군)에 필요한 역량을 분석하고 추출한 최종 결과물이다. 이를 도출해내는 과정이 역량 모델링이라고 하였다(Spencer and

Spencer, 1993). 역량 모델링이란 McLagan(1996)에 의하면 “특정한 직무나 역할을 성공적으로 수행해내는 데 필요한 주요 능력들이 무엇인지 구명하는 의사결정 도구”라고 했으며, Dubois(1998)는 “특정 직무나 역할에 결정적인 영향을 미치는 역량을 체계적으로 결정하는 과정”이라고 하였다. 또한 조직 구성원들에게 요구되는 역량의 목록을 찾아내기 위한 최근의 추세를 역량 모델링이라고 하였다(유태용, 2006). 또한 “개인이나 조직에게 업무성과에 직접적인 영향을 주는 지식, 기술, 행동 특성 등에 초점을 맞추어 체계적인 절차로 역량 모델을 개발하는 과정”이라고 하였다(엄우용 외, 2015).

3. 도시재생과 역량강화

도시재생사업은 「도시재생법」에 근거하여 추진하고 있는 사업으로 제26조에 도시재생사업의 주체를, 기존의 사업 주체였던 지방자치단체와 공공기관, 지방공기업과 도시재생활성화지역 내 토지소유자, 마을기업, 「사회적기업 육성법」 제2조 제1호에 따른 사회적기업, 「협동조합 기본법」 제2조 제3호에 따른 사회적협동조합 등 지역 주민 단체가 사업의 시행 주체로 참여할 수 있도록 명시하고 있다.

주민의 적극적인 관심과 참여로 지속가능한 도시재생이 가능하고 주민참여의 한계로 언급되는 사업추진 과정에서의 법적, 기술적, 행정적 문제 처리 등의 해소를 위해 주민들의 역량 강화가 필요함에 다양한 프로그램을 진행하고 있다.

표2. 도시재생과 역량강화에 대한 선행연구

연구자	연구방법	연구내용
신예철(2012)	문헌연구/설문조사/PLS-구조방정식/질적연구	지역공동체 역량의 구성을 개인 역량, 참여 역량, 관계 역량으로 구분하였다. 지역성을 기반한 지역 만들기 공동체와 자발성을 기반으로 한 지역 문화활동 공동체 간 역량의 차이를 실증적으로 비교 분석하였다. 지역주민의 자발적이고 지속적인 참여를 위한 지역공동체 역량 강화 방안을 제시하였다. 또한 지역이 주도로 한 지역 만들기와 지역주민들이 지역의 문제를 찾고 해결 방안도 찾아 지역문화 활성화를 꾀하는 주체성과 그에 따른 행동과 상호작용 능력을 지역공동체 역량이라고 정의함.
박인권(2012)	문헌연구/거시적분석(macroscopic analysis)	지역재생을 위해 지역공동체가 주도하는 지역발전 이념형의 실천을 위한 전략에 있어서 규범적 모형인 SAGE 전략을 제시하고 있다. 지역재생의 궁극적인 목표는 지속가능한 지역주민의 복리이며, 이를 위한 지역의 유·무형 자산 발굴 및 활용의 전략이다. 또한 지역의 수평적 거버넌스 구축은 민주적이고도 효율적인 운영이 가능하며, 지역혁신과 모험 정신의 기업가 정신을 고취할 것을 강조하였다.

<p>민윤경(2017)</p>	<p>문헌연구/설문조사/회귀분석, 음의향회귀분석</p>	<p>사회적협동조합의 거버넌스 역량은 민주적 의사결정과 조합원 및 이사진의 활발한 참여를 포괄하는 역량이다. 사회적협동조합의 조직역량이 단순히 경쟁우위를 벌이는 무형의 자원이 아니라 자원을 조달하는 협력의 기제임을 유추할 수 있다. 거버넌스 역량은 이사회 및 조합원의 이해관계에 따른 자기 규제의 기제이므로, 외부자원을 수용할 필요성이 낮아지는 것이다. 그러나 지역사회의 현안과 정치적 변화에 효과적으로 대응하는 미션 역량이 높을수록 다양한 외부 조직과의 협력네트워크가 활성화되는 핵심 요인으로 나타났다고 하였다.</p>
<p>권응환(2018)</p>	<p>문헌연구/설문조사/상관관계분석, 다중회귀분석, 위계적회귀분석</p>	<p>협동조합에서 공동브랜드 마케팅 역량이 재무 및 비재무적 사업 성과에 미치는 영향을 실증적으로 규명하려고 하였다. 또한 협동조합의 공동브랜드 마케팅 역량의 우호적인 조절에 필요한 영향 요인을 알고 마케팅 역량 강화를 위한 전략적 시사점을 확인한다. 공동브랜드 구축과 마케팅 역량을 강화의 필요성을 논리적인 근거를 제시하려고 하였다. 실증분석 결과, 협동조합 공동브랜드 마케팅 역량의 하위변수(브랜드관리 역량, 커뮤니케이션관리 역량)와 구성변수(조합 가치, 조합매출) 간 관계에서 유통관리 역량과 조합 가치 간의 관계를 제외하면 모두 긍정적인 영향을 주는 것으로 나타났다고 하였다.</p>
<p>이나영(2019)</p>	<p>문헌연구/설문조사/확인적 요인분석과 경로분석(Path Analysis)/현장조사</p>	<p>창신·송인동, 해방촌, 가리봉동 주민들을 대상으로 로컬거버넌스와 지역재생 역량에 대해 조사한 바, 지역재생 역량 중 지역공동체 참여 능력보다는 지역정체성과 지역자산이 미치는 영향이 더 컸으며, 향후 세 지역의 도시재생에 있어서 지역공동체 참여 능력이 필요하다는 것을 알 수 있다. 그러나 도시재생사업을 실시하는 지역의 대부분이 지역공동체가 활성화되지 못하여 주민참여에 있어서도 한계점이 나타나고 있다. 이에, 지역의 특성을 반영하여 지역정체성 구축이나 지역자산의 활용을 위한 발굴과 활성화 시킨다면 주민들의 적극적인 관심과 참여도가 높아질 것이라고 하였다.</p>
<p>배남인(2016)</p>	<p>문헌연구/설문조사/AHP분석기법, Fuzzy-AHP분석</p>	<p>지방 도시 쇠퇴지역의 종합적인 재생을 위한 지역주민의 위상을 정립하고, 지역주민들이 커뮤니티 비즈니스나 협동조합을 결성하도록 하며, 전문가·지원체계와 재정·주거정책의 지원체계를 연계하는 데 초점을 두고 있다. 도시재생사업의 주체인 지역주민이 사전계획, 사업의 운영, 사후관리 단계 등 전 과정에 참여하는 새로운 시스템 구축 방안 모색이 목적이다. 도시재생사업의 다양한 영역에서 전문가 자문을 체계화할 수 있는 지원 프로그램이 마련돼야 하고 금융지원, 재정지원, 법제도 등의 종합적인 지원체계가 필요하다. 도시재생지원센터의 기능과 역할을 강화하고 자율적인 도시재생사업의 효율적인 운영을 위해 새로운 주체로 주민조직하여 도시재생사업을 창의적으로 추진해야 하므로 임파워링 사업에 대한 종합적인 지원체계 마련을 위한 관련 법 개정 및 보안을 강조하였다.</p>

4. 선행연구와의 차별성

본 연구는 선행연구와 다음과 같은 점에서 차별성을 가지고 있다.

첫째, 도시재생사업 진행 시 지역주민을 대상으로 지역역량 강화 프로그램을 진행하고 있으나, 도시재생사업의 추진단계별, 지역별, 참여주체별 다양한 욕구를 반영한 프로그램 운영에 대한 부정적 의견이 있다. 특히 마을관리 협동조합은 비영리법인으로서 도시재생사업의 거점시설 운영, 지역의 대표성을 가진 조직으로서 역할 등으로 지속적인 역량의 강화가 필요하다. 이에 도시재생사업에서 중요한 참여주체가 인식하는 역량의 중요도(필요 수준) 및 수행도(현재 수준)의 역량요구도를 분석한 연구라는 점이다.

둘째, 도시재생 마중물 사업 이후 자조조직인 마을관리 협동조합의 관리 및 효율적인 운영을 위한 역량의 요구도(User Needs) 분석으로 각 측정지표별 우선순위 도출과 The Locus for Focus Model을 활용하여 각 사분면에 배정하고 요구도 분포를 확인하여 우선순위군을 결정하고, 그 결과를 참고하여 역량 강화 프로그램 개발 및 운영 시 실질적인 기초자료로 제공할 수 있음이다.

Ⅲ. 설문조사 분석

1. 설문조사 내용

본 연구는 설문조사를 통하여 마을관리 협동조합의 역량에 대한 요구도 분석, 중요도(필요 수준)와 수행도(현재 수행 수준)를 파악하고, 역량요구도 분석을 하였다. 역량에 대한 요구분석과 관련한 중요도란 마을관리 협동조합의 조직 운영에 있어서 필요한 역량의 이상적인 상태, 즉 바람직한 수준을 나타내며, 수행도란 마을관리 협동조합의 조직 운영에 있어 실제 수행 또는 실천하는 정도를 나타낸다.

이를 위한 설문지 문항은 연구 목적에 부합하는 문헌고찰 및 선행연구 조사를 기반으로 마을관리 협동조합 조직 운영에 필요한 다양한 역량에 대한 설문 문항으로 구성하였다. 구성 내용은 설문 초안에 해당하는 요소별 분류를 위해 민윤경(2017), 권웅환(2018), 이나영(2019), 배남인(2016), 최무현(2014), 김익성 외(2011), 배현진(2013), 전익현(2015), 박현욱(2015), 신예철(2012), 박인권(2012)의 연구를 참고하였고 내용분석을 진행하였다.

표3. 선행연구를 통한 역량 항목 추출

연구자	역량 항목(79개)
민윤경(2017)	경험과 성과에 대한 멘토로서 활동한 능력 보유, 공공분야에 알려져 있음, 관심정책 관련 핵심 인물에 대한 이해, 글이나 구두로의 의사소통 활발, 다중이해당사자 간의 의견 조율 원활성, 목표 발전과 즉각적 보완시스템 보유, 목표성취 계획의 공유, 부서 간의 업무협업 활발, 사업계약의 주도권, 사회적경제에 대한 조합원의 이해도, 상품이나 서비스에 대한 개발력, 새로운 아이디어나 프로그램 발전 경로 보유, 새로운 아이디어나 프로그램의 구체화 기회 제공, 새롭게 중요한 지식 보유, 생산제품이나 서비스의 브랜드화, 성공적인 옹호 활동 전개에 책임감, 소비자 의견에 민감, 시장환경 변화에 민감하게 감지, 시장과 소비자 요구에 대한 신속-정확한 대처, 옹호 및 지지를 위한 세미나 및 공청회 참여, 위험에 대비한 계획 보유, 의사결정의 공개성, 의사결정의 수평성, 의사결정의 신속성, 의제의 발의와 조정에 대한 적극성, 이론이나 사례에 기반한 혁신계획, 이사회에 책임있는 운영, 적극적인 새로운 시장의 개척, 조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능, 조합원 간의 유대와 배려 형성, 조합원 참여 촉진 노하우 보유, 지식에 기반한 활동, 지지 사안의 입법을 위한 정책 제안 노력, 타 조직과의 연합형성에 집중, 학습과 경험 축적의 지원, 활동 과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유, 활동 범위의 확장 능력, 효과적으로 조직을 감독하는 이사회
권응환(2018)	고객 불만 처리의 업무수행 정도, 고객관리 정도, 관리교육 실시, 관리를 위한 벤치마킹 정도, 광고 및 홍보 활동의 수행, 사회적 약자를 위한 후원 활동 수행 정도, 언론 노출을 위해 노력하는 정도, 이미지 차별화 정도, 인지도 관리 정도, 제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용, 제품이나 브랜드 품질 관리 정도, 조합원의 협력 정도, 홈페이지를 통한 정보 제공 정도
이나영(2019)	개인역량, 경관적 특성, 경제적 자산, 관계 역량, 구조적 자산, 네트워크, 문화적 자산, 문화적 특성, 사회적 자산, 역사적 특성, 자연적 자산, 자율성, 참여성, 참여 역량, 책임성
배남인(2016)	도시재생 펀드 활용 지원, 마을기업 육성, 민간기업 육성, 산학관민간 거버넌스 지원, 주민역량 강화 교육 지원, 주민참여 추진조직 지원, 주민 챌린지 사업 지원, 주택 개량지원 우선 배정, 주택도시기금 지원, 주택협동조합 육성,
최무현(2014)	다중이해당사자 간의 의견 조율 원활성, 사업계약의 주도권, 상품이나 서비스의 개발에 대한 주도권, 소비자 의견에 민감, 시장환경 변화에 민감하게 감지, 시장과 소비자 요구에 대한 신속-정확한 대처, 의사결정의 공개성, 의사결정의 수평성, 의사결정의 신속성, 의제의 발의와 조정에 대한 적극성, 이사회에 책임 있는 운영, 적극적인 새로운 시장의 개척, 조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능, 조합원의 참여 촉진 노하우 보유, 효과적으로 조직을 감독하는 이사회
김익성 외(2011)	고객 불만처리의 업무수행 정도, 고객관리 정도, 관리 교육 실시, 관리를 위한 벤치마킹 정도, 광고 및 홍보 활동의 수행, 사회적 약자를 위한 후원 활동 수행 정도, 언론 노출을 위해 노력하는 정도, 이미지 차별화 정도, 인지도 관리 정도, 제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용, 제품이나 브랜드 품질 관리 정도, 조합원의 협력 정도, 홈페이지를 통한 정보 제공 정도
배현진(2013)	고객 불만처리의 업무수행 정도, 고객관리 정도, 관리 교육 실시, 관리를 위한 벤치마킹 정도, 광고 및 홍보 활동의 수행, 사회적 약자를 위한 후원 활동 수행 정도, 언론 노출을 위해 노력하는 정도, 이미지 차별화 정도, 인지도 관리 정도, 제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용, 제품이나 브랜드 품질 관리 정도, 조합원의 협력 정도, 홈페이지를 통한 정보 제공 정도
전익현(2015)	네트워크, 자율성, 지지 사안의 입법을 위한 정책 제안 노력, 책임성
박현욱(2015)	경관적 특성, 문화적 특성, 산업적 특성, 역사적 특성,
신예철(2012)	개인 역량, 관계 역량, 참여 역량
박인권(2012)	경제적 자산, 구조적 자산, 문화적 자산, 사회적 자산, 자연적 자산

또한, 선행연구 조사를 통해 수집하여 분석한 내용을 토대로, 역량과 관련된 지식, 기술, 태도 등의 자료를 추가로 수집하기 위한 목적으로 FGI를 실시하였다. 연구자가 인터뷰를 통해 수집한 주요 자료들을 왜곡 없이 분석하였는지 연구 참여자들에게 검증받고 확인하고자 하였다. 이를 위해 FGI 대상자는 도시재생사업 및 사회적경제의 전문가 5명을 선정하였다.

표 4. 전문가 선정

No	성명	성별	연령대	직업
1	권OO	남	60대	교수
2	김OO	여	30대	7년 이상 실무경력자
3	이OO	남	50대	10년 이상 실무경력자
4	임OO	남	50대	10년 이상 실무경력자
5	한OO	남	60대	교수

본 연구에서는 선행연구를 통해 도출한 역량 항목의 초안을 검토하고, 역량과 관련된 자료를 추가로 수집하였으며, 역량 항목의 분류 및 침삭을 위하여 FGI를 실시하였다. FGI는 2022년 12월 1일~ 2023년 1월 15일까지 도시재생 및 사회적경제 전문가 5명을 대상으로 실시하였다. 초점집단면접(FGI) 결과, 참여자들은 마을관리 협동조합 역량에 대한 상위항목 8개와 하위항목 54개의 역량을 개발할 필요성이 있음에 대체로 동의하였다.

1차 FGI 때에는 문헌고찰 및 선행연구 조사를 토대로 도출한 79개의 역량에 관한 항목을 자유로운 토론을 통해 8개의 영역(상위항목)으로 분류하고 각 영역에 하위항목을 배치하였다.

2차 FGI 때에는 마을관리 협동조합의 역량에 대한 집중 토론으로 79개 항목 중에 유사하거나 중복된 항목은 통합하고 불필요한 것은 삭제하였고 누락된 항목은 추가하였다. 또한 설문 대상자들의 이해를 돕는 문구의 추가 등을 참여 전문가들의 의견을 수렴함으로써 54개 역량 항목을 최종으로 선정하였으며 <표 5>와 같다.

표 5. 최종 역량 항목 구성

분류	항목	분류	항목
지역 자산 역량	자연 및 도시경관적 자산	커뮤 니케 이션 관리 역량	광고 및 홍보 활동의 수행
	역사적 자산		사회적 약자를 위한 후원 활동
	사회문화적 자산		제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용
	산업경제적 자산		고객 불만 처리의 업무 수행 정도
거버 넌스 역량	이사회의 책임 있는 운영	시장	홈페이지를 통한 정보 제공 정도
	조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능		언론 노출을 위해 노력하는 정도
	의사결정의 신속성	시장 환경 변화에 민감하게 감지	

	효과적으로 조직을 이끌어가는 이사회	관리 역량	소비자 의견에 민감
	다중 이해당사자 간의 의견조율 원활성		상품이나 서비스에 대한 개발력
	의사결정의 공개성		적극적인 새로운 시장의 개척
	의사결정의 수평성		사업계약의 주도권
	의제의 발의와 조정에 대한 적극성		시장과 소비자 요구에 대한 신속, 정확한 대처
브랜드 관리 역량	관리 교육 실시	인적 역량	조합원의 참여 촉진 노하우 보유
	제품이나 브랜드 품질 관리 정도		경험과 성과에 대한 멘토로서 활동한 능력 보유
	인지도 관리 정도		새롭고 중요한 지식 보유
	관리를 위한 벤치마킹 정도		지식에 기반한 활동
	고객관리 정도		학습과 경험 축적의 지원
	이미지 차별화 정도		활동 과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유
	조합원의 협력 정도		사회적경제에 대한 조합원의 이해도
조직 문화 역량	조합원 간 유대와 배려 형성	사업 지원 역량	이론이나 사례에 기반한 혁신계획
	글이나 구두로의 의사소통 활발		새로운 아이디어나 프로그램 발전 경로 보유
	부서 간의 업무협업 활발		새로운 아이디어나 프로그램의 구체화 기회 제공
	위험에 대비한 계획 보유		사회적경제조직 육성 지원
	목표성취 계획의 공유		역량 강화교육 지원
	활동 범위의 확장 능력		주민참여 추진조직 지원
	목표 달성의 즉각적 보완시스템 보유		민간 거버넌스 네트워크 조직 지원
갈등관리	금융지원		

2. 기초 통계

설문 응답자의 배경 변인별 구성은 <표 6>과 같다.

먼저 성별에 있어서는 남자 80명(54.4%), 여자 67명(45.6%)으로 조사되었다. 연령은 50대가 56명(38.1%)으로 가장 많았으며, 60대가 41명(27.9%), 40대가 24명(16.3%), 30대가 20명(13.6%), 20대가 6명(4.1%)이었다. 도시재생 및 마을 만들기 참여 경력은 5년 미만인 86명(58.5%)으로 가장 많았으며, 5년 이상~10년 미만이 42명(21.8%), 10년 이상이 29명(19.7%)이었다. 도시재생사업의 참여 그룹은 마을관리 협동조합 조합원이 61명(41.5%), 주민리더가 35명(23.8%), 대학교수 4명(2.7%), 도시재생(현장)지원센터가 26명(17.7%), 전문가 그룹이 21명(14.3%)이었다.

표 6. 조사 대상자의 인구통계학적 특성

(N=147)

구분		빈도(명)	백분율(%)
성별	남자	80	54.4
	여자	67	45.6
거주기간	1년 미만	4	2.7
	1년 이상~3년 미만	27	18.4
	3년 이상~5년 미만	10	6.8
	5년 이상~10년 미만	30	20.4
	10년 이상~15년 미만	18	12.2
	15년 이상	58	39.5
연령	20대	6	4.1
	30대	20	13.6
	40대	24	16.3
	50대	56	38.1
	60대 이상	41	27.9
소속 그룹	주민리더 그룹	35	23.8
	마을관리 협동조합 조합원	61	41.5
	대학교수	4	2.7
	전문가	21	14.3
	도시재생현장지원센터	26	17.7
경력	5년 미만	86	58.5
	5년 이상~10년 미만	42	21.8
	10년 이상	29	19.7
거주 주택 유형	단독	43	29.3
	다가구	11	7.5
	연립	5	3.4
	아파트	73	49.7
	기타	15	10.2
전체(명/%)		147(100)	

설문조사는 2023년 2월 8일부터 2023년 2월 23일까지 총 15일 동안 이루어졌고, 설문 대상은 도시재생사업의 참여주체에게 연구의 목적과 필요성에 대한 설명을 진행하고 협조를 구한 뒤 대면

또는 온라인 설문 조사를 배포하는 방식으로 진행되었다. 온라인 조사의 경우 ‘구글’에서 제공하는 설문지 제작 툴(tool)인 ‘구글 설문지’를 활용해 설문지를 제작하였다. 조사 대상자들에게 온·오프로 배부된 설문지는 총 170부였고, 이 중에서 중복 제출, 불성실한 답변, 미제출 등으로 23부가 제외되었으며, 최종적으로 총 147부를 유효표본으로 사용, SPSS 27.0.1.0 version을 이용하여 통계 처리하였다. 설문지는 마을관리 협동조합 역량에 대한 중요도(필요 수준)와 수행도(현재 수행 정도)를 묻는 문항으로 구성하였으며, 점수가 높을수록 중요도 및 실행도가 높음을 뜻하며, ‘매우 그렇다(5점)’에서 ‘매우 그렇지 않다(1점)’로, Likert 5점 척도를 활용하여 평가하고 결정하도록 하였다.

IV. 분석 결과

1. 요구도와 The Locus for Focus 모델 분석

마을관리 협동조합의 역량 요구 우선순위 ‘상위항목’에 대한 중요도와 수행도 간 대응 표본 t-검정과 요구도 분석 및 이 점수에 의한 요구도 순위를 도출한 결과는 다음의 <표 7>과 같다.

표 7. 상위항목의 요구도 분석 결과

상위항목	중요도		수행도		차이		t	p	요구도	순위
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차				
지역자산 역량	4.05	1.023	2.86	0.841	1.184	1.147	12.513	.000***	0.033	1
거버넌스 역량	3.8	1.044	2.86	0.868	0.946	1.121	10.224	.000***	0.024	7
브랜드관리 역량	3.81	1.049	2.69	0.985	1.122	1.249	10.895	.000***	0.029	4
조직문화 역량	4.01	1.123	2.97	1.016	1.048	1.155	11	.000***	0.028	6
커뮤니케이션관리 역량	4.04	1.078	2.94	1.015	1.102	1.133	11.791	.000***	0.03	2
시장관리 역량	3.65	1.097	2.69	0.896	0.952	1.161	9.949	.000***	0.024	8
인적 역량	4.02	0.983	2.93	0.973	1.095	1.125	11.807	.000***	0.03	3
사업지원 역량	4	0.993	2.93	0.941	1.068	1.077	12.024	.000***	0.029	5

***p<.001

모든 항목의 중요도와 수행도 간 차이를 분석한 결과 t 값은 유의수준 0.05에서 p=.000***로써 유의미한 차이를 보였고, 중요도 점수가 수행도 점수보다 모두 높은 것을 확인할 수 있었다.

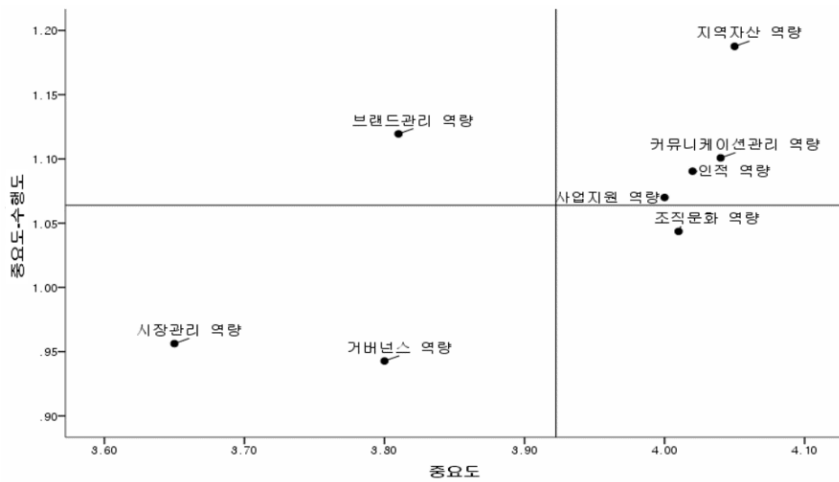


그림 2. 상위항목의 TLfF 모델 분석 결과

‘상위항목’ 8개 중, 최우선순위는 ‘지역자산 역량’, ‘커뮤니케이션관리 역량’, ‘인적 역량’의 3개 항목을 분류하였으며, 차순위는 ‘브랜드관리 역량’과 ‘사업지원 역량’의 두 항목을 도출하였다. 요구도 계산에 의한 요구도 순위 6순위이고 TLfF 모델 사분면의 제4사분면(HL)에 포함된 ‘조직문화 역량’은 우선순위에 지정되지 않았고, ‘거버넌스 역량’ 항목과 ‘시장관리 역량’ 항목은 요구도 계산에 의한 요구도 순위 7순위, 8순위이고 TLfF 모델 사분면의 제3사분면(LL)에 포함되어 우선순위 고려대상은 아니다.

마을관리 협동조합의 전체(하위) 역량 항목의 요구 우선순위 결과는 다음의 <표 8>과 같다. 먼저 t-검정을 실시하였고 Borich 요구도 결과값을 바탕으로 우선순위를 보여주었다. 총 54개 역량 항목은 t-검정에서 바람직한 수준과 현재 수준 간의 평균 차이가 유의미한 것이었다. 역량 항목에 대한 중요도와 수행도 간 대응 표본 t-검정과 요구도 분석 및 이 점수에 의한 요구도 순위를 도출하였다.

표 8. 전체 역량 항목의 요구도 분석 결과

하위항목	중요도		수행도		차이		t	p	요구도	순위
	평균	표준 편차	평균	표준 편차	평균	표준 편차				
자연 및 도시경관적 자산	3.67	1.1	2.87	0.805	0.796	1.033	9.339	.000***	0.02	53
역사적 자산	3.76	1.22	2.75	1.103	1.007	1.101	11.087	.000***	0.026	32
사회문화적 자산	3.88	1.21	2.69	0.928	1.19	1.229	11.741	.000***	0.031	5
산업경제적 자산	3.6	0.998	2.61	0.902	0.986	1.135	10.54	.000***	0.024	38

지속성 있는 마을관리 사회적협동조합의 역량요구도 분석

조합원의 참여 촉진 노하우 보유	3.95	1.068	2.73	0.975	1.218	1.01	14.613	.000***	0.033	1
이사회 책임있는 운영	3.86	1.157	2.73	0.997	1.136	1.174	11.731	.000***	0.03	8
조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능	3.86	1.12	2.78	1.07	1.082	1.113	11.777	.000***	0.028	17
의사결정의 신속성	3.73	1.214	2.75	1.103	0.98	1.208	9.835	.000***	0.025	35
효과적으로 조직을 이끌어가는 이사회	3.75	1.146	2.78	0.999	0.973	1.146	10.288	.000***	0.025	36
다중이해당사자 간의 의견조율 원활성	3.67	1.075	2.52	0.946	1.143	1.135	12.211	.000***	0.029	14
의사결정의 공개성	3.82	1.153	2.73	0.988	1.082	1.225	10.707	.000***	0.028	18
의사결정의 수평성	3.73	1.076	2.8	0.977	0.925	1.06	10.578	.000***	0.024	39
의제의 발의와 조정에 대한 적극성	3.73	1.036	2.82	0.927	0.912	1.222	9.048	.000***	0.023	46
관리 교육 실시	3.77	1.194	2.73	1.178	1.034	1.224	10.24	.000***	0.027	25
제품이나 브랜드 품질 관리 정도	3.79	1.178	2.64	1.053	1.15	1.213	11.494	.000***	0.03	9
인지도 관리 정도	3.66	1.15	2.54	0.981	1.122	1.308	10.404	.000***	0.028	19
관리를 위한 벤치마킹 정도	3.63	1.188	2.78	1.071	0.857	1.182	8.792	.000***	0.021	51
고객관리 정도	3.65	1.181	2.69	1.004	0.952	1.201	9.613	.000***	0.024	40
이미지 차별화 정도	3.66	1.162	2.71	1.007	0.946	1.198	9.569	.000***	0.024	41
조합원의 협력 정도	3.9	1.167	2.92	1.12	0.986	1.11	10.772	.000***	0.026	33
조합원 간 유대와 배려 형성	3.99	1.153	2.95	1.002	1.034	1.043	12.02	.000***	0.028	20
글이나 구두로의 의사소통 활발	3.77	1.205	2.73	1.075	1.034	1.143	10.966	.000***	0.027	26
부서 간의 업무협업 활발	3.71	1.223	2.83	1.075	0.878	1.091	9.752	.000***	0.022	48
위험에 대비한 계획 보유	3.75	1.232	2.65	0.963	1.095	1.143	11.62	.000***	0.028	21
목표성취 계획의 공유	3.88	1.132	2.71	1.053	1.17	1.241	11.434	.000***	0.031	6
활동범위의 확장 능력	3.69	1.175	2.86	1.064	0.823	1.237	8.068	.000***	0.021	52
목표달성의 즉각적 보완시스템 보유	3.63	1.228	2.65	0.97	0.98	1.208	9.835	.000***	0.024	42
갈등관리	3.67	1.217	2.88	1.152	0.796	1.222	7.899	.000***	0.02	54
광고 및 홍보활동의 수행	3.84	1.165	2.79	1.229	1.048	1.196	10.625	.000***	0.027	27
사회적 약자를 위한 후원 활동	3.49	1.218	2.52	0.917	0.973	1.134	10.397	.000***	0.023	47
제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용	3.73	1.279	2.54	1.166	1.19	1.326	10.886	.000***	0.03	10

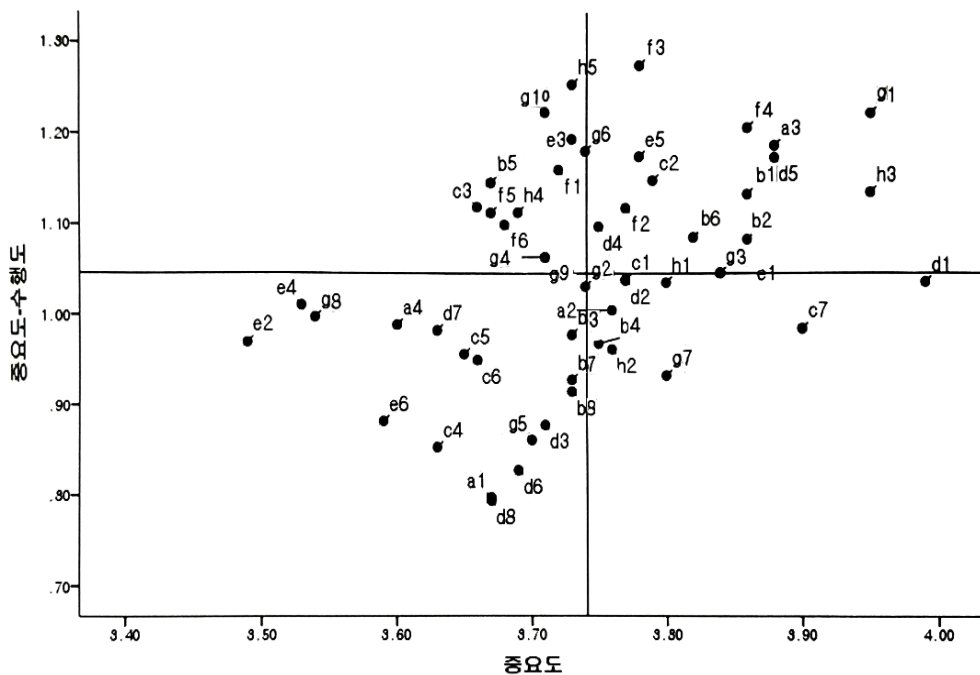
고객 불만 처리의 업무 수행 정도	3.53	1.212	2.52	1.043	1.014	1.188	10.347	.000***	0.024	43
홈페이지를 통한 정보 제공 정도	3.78	1.115	2.6	1.051	1.177	1.198	11.914	.000***	0.03	11
언론노출을 위해 노력하는 정도	3.59	1.157	2.71	1.172	0.884	1.352	7.928	.000***	0.022	49
시장 환경 변화에 민감하게 감지	3.72	1.181	2.56	1.014	1.156	1.22	11.49	.000***	0.029	15
소비자 의견에 민감	3.77	1.171	2.65	1.046	1.122	1.221	11.142	.000***	0.029	16
상품이나 서비스에 대한 개발력	3.78	1.115	2.5	1.1	1.272	1.253	12.312	.000***	0.033	2
적극적인 새로운 시장의 개척	3.86	1.092	2.65	1.09	1.211	1.256	11.685	.000***	0.032	3
사업계약의 주도권	3.67	1.154	2.56	1.177	1.109	1.381	9.738	.000***	0.028	22
시장과 소비자요구에 대한 신속,정확한 대처	3.68	1.123	2.58	1.14	1.102	1.232	10.849	.000***	0.028	23
경험과 성과에 대한 멘토로서 활동한 능력 보유	3.74	1.159	2.71	1.053	1.027	1.292	9.636	.000***	0.026	34
새롭고 중요한 지식 보유	3.84	1.054	2.79	1.022	1.048	1.137	11.174	.000***	0.027	28
지식에 기반한 활동	3.71	1.11	2.65	1.019	1.068	1.203	10.763	.000***	0.027	29
학습과 경험 축적의 지원	3.7	1.075	2.84	0.984	0.857	1.135	9.158	.000***	0.022	50
활동과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유	3.74	1.067	2.56	1.08	1.184	1.34	10.712	.000***	0.03	12
사회적경제에 대한 조합원의 이해도	3.8	1.083	2.87	1.049	0.932	1.209	9.348	.000***	0.024	44
이론이나 사례에 기반한 혁신계획	3.54	1.074	2.54	1.049	1	1.117	10.859	.000***	0.024	45
새로운 아이디어나 프로그램 발전 경로 보유	3.71	1.176	2.65	1.018	1.061	1.189	10.82	.000***	0.027	30
새로운 아이디어나 프로그램의 구체화 기회 제공	3.71	1.176	2.49	0.946	1.224	1.323	11.221	.000***	0.031	7
사회적경제조직 육성지원	3.8	1.091	2.76	1.07	1.041	1.187	10.63	.000***	0.027	31
역량 강화교육 지원	3.76	1.094	2.8	1.072	0.966	1.235	9.48	.000***	0.025	37
주민참여 추진조직 지원	3.95	0.978	2.81	1.009	1.136	1.186	11.616	.000***	0.03	13
민간 거버넌스 네트워크 조직 지원	3.69	1.051	2.58	0.784	1.116	1.295	10.441	.000***	0.028	24
금융지원	3.73	1.262	2.48	1.19	1.252	1.379	11.004	.000***	0.032	4

***p<.00

모든 항목의 중요도와 수행도 간 차이를 분석한 결과 t 값은 유의수준 0.05에서 $p=.000***$ 로써 유의미한 차이를 보였고, 중요도 점수가 수행도 점수보다 모두 높은 것을 확인할 수 있었다.

그리고 요구도 계산에 의한 요구도 순위를 확인한 결과, ‘조합원의 참여 촉진 노하우 보유’ 항목이 가장 높은 요구도 점수(0.033)를 가지며 1순위를 차지하였고, ‘자연 및 도시경관적 자산’, ‘갈등관리’ 항목은 요구도 점수 0.02로 요구도 순위 53순위, 54순위를 차지하였다.

54개 ‘전체 역량 하위항목’을 The Locus for Focus 모델에 배치한 것으로, 제1사분면(HH)에는 총 13개의 역량 항목, 제2사분면(LH)에는 총 11개의 역량 항목, 제3사분면(LL)에는 총 19개의 역량 항목, 제4사분면(HL)에는 총 11개의 역량 항목이 이 포함되었으며 <그림 3>과 같다.



지역자산 역량(a)	a1: 자연 및 도시경관적 자산 a2: 역사적 자산 a3: 사회문화적 자산 a4: 산업경제적 자산	커뮤니케이 션관리 역량(e)	e1: 광고 및 홍보 활동의 수행 e2: 사회적 약자를 위한 후원 활동 e3: 제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용 e4: 고객 불만 처리의 업무수행 정도 e5: 홈페이지를 통한 정보 제공 정도 e6: 언론 노출을 위해 노력하는 정도
---------------	---	-----------------------	---

<p>거버넌스 역량(b)</p>	<p>b1: 이사회에 책임 있는 운영 b2: 조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능 b3: 의사결정의 신속성 b4: 효과적으로 조직을 이끌어가는 이사회 b5: 다중 이해당사자 간의 의견 조율 원활성 b6: 의사결정의 공개성 b7: 의사결정의 수평성 b8: 의제의 발의와 조정에 대한 적극성</p>	<p>시장관리 역량(f)</p>	<p>f1: 시장환경 변화에 민감하게 감지 f2: 소비자 의견에 민감 f3: 상품이나 서비스에 대한 개발력 f4: 적극적인 새로운 시장의 개척 f5: 사업계약의 주도권 f6: 시장과 소비자 요구에 대한 신속, 정확한 대처</p>
<p>브랜드 관리 역량(c)</p>	<p>c1: 관리 교육 실시 c2: 제품이나 브랜드 품질 관리 정도 c3: 인지도 관리 정도 c4: 관리를 위한 벤치마킹 정도 c5: 고객관리 정도 c6: 이미지 차별화 정도 c7: 조합원의 협력 정도</p>	<p>인적 역량(g)</p>	<p>g1: 경험과 성과에 대한 멘토로서 통한 능력 보유 g2: 새롭고 중요한 지식 보유 g3: 지식에 기반한 활동 g4: 학습과 경험 축적의 지원 g5: 활동 과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유 g6: 사회적경제에 대한 조합원의 이해도 g7: 이론이나 사례에 기반한 혁신계획 g8: 새로운 아이디어나 프로그램 발전 경로 보유 g9: 새로운 아이디어나 프로그램의 제공 g10: 조합원의 참여 촉진 노하우 보유</p>
<p>조직문화 역량(d)</p>	<p>d1: 조합원 간 유대와 배려 형성 d2: 글이나 구두로의 의사소통 활발 d3: 부서 간의 업무협업 활발 d4: 위험에 대비한 계획 보유 d5: 목표성취 계획의 공유 d6: 활동 범위의 확장 능력 d7: 목표 달성의 즉각적 보완시스템 보유 d8: 갈등관리</p>	<p>사업지원 역량(h)</p>	<p>h1: 사회적경제조직 육성지원 h2: 역량 강화교육 지원 h3: 주민참여 추진조직 지원 h4: 민간 거버넌스 네트워크 조직 지원 h5: 금융지원</p>

그림 3. 전체 하위항목의 TLfF 모델 분석

2. 역량 항목 분석 결과

마을관리 협동조합의 역량요구도 분석 종합 결과를 8개의 상위항목과 54개의 하위항목을 전체 하위항목과 상위항목에 따른 하위항목 순위를 비교하였다.

주목할 사항은 상위항목 8개 중 ‘거버넌스 역량’과 ‘시장관리 역량’은 상위항목 대상으로 한 역량요구도 분석에서 우선순위에 지정되지 않았으나 각각의 하위항목의 요구도 순위와 TLF 모델 사분면에서는 최우선순위, 차순위가 도출되는 결과가 나왔다. ‘거버넌스 역량’과 시장관리 역량 항목이 우선순위에 지정되지 않았다고 하여 프로그램에서 배제하라는 의미는 아니다. 제한적인 사업 기간과 한정된 재원을 효율적으로 활용하는 데 있어서 역량요구도 분석 결과를 반영하여 다양한 마을관리 협동조합의 사업 운영에 지속적인 역량 강화의 장·단기 계획을 수립하고 진행함에 있다.

마을관리 협동조합의 역량요구도 분석에서 전체 하위항목과 상위항목에 따른 하위항목의 우선순위를 도출하고 비교한 결과, 마을관리 협동조합 역량에 관한 프로그램 개발이나 운영 시 분류(상위항목) 8개와 각각의 하위항목 54개에 대한 우선순위에 대한 적용은 마을관리 협동조합 사업의 추진단계와 현재 상황에 맞게 기초자료로 참조하면 될 것이다. 특히 마을관리 협동조합의 조직 및 운영에 도시재생 예비사업이나 초기사업부터 계속 함께한 여러 참여주체가 마을관리 협동조합의 역량에 대한 설문에 참여하여 나온 결과이므로 마을조합 운영 시 적용할 수 있다면 그 의미가 크다고 할 수 있다.

이에 전체 하위항목과 상위항목에 따른 하위항목의 종합 우선순위군을 <표 9>와 같이 마을관리 협동조합의 역량요구도 분석 종합을 참조하여 결정하였다.

5) 문선남(2023): 분석 예시(지역자산 역량과 거버넌스 역량)

상위항목인 ‘지역자산 역량’은 요구도 계산에 의한 요구도 순위 1순위이고 TLF 모델 제1사분면(HH)에 포함되어 최우선순위에 분류하였다. 또한 ‘지역자산 역량’은 4개의 하위항목이 있는데, 전체 하위항목 분석에서 ‘사회문화적 자산’이 최우선순위로 ‘역사적 자산’은 우선순위에 지정되지 않았다. 상위항목에 따른 하위항목 순위 분석에서는 ‘사회문화적 자산’과 ‘역사적 자산’ 두 항목이 최우선순위로 분류하였다. ‘산업경제적 자산’과 ‘자연 및 도시경관적 자산’ 항목은 TLF 모델 제3사분면(LL)에 포함되어 전체 하위항목과 상위항목에 따른 하위항목 순위 분석에서 공통으로 우선순위 고려대상은 아니다.

상위항목인 ‘거버넌스 역량’은 요구도 계산에 의한 요구도 순위 7순위이고 TLF 모델 제3사분면(LL)에 포함되어 우선순위 고려대상은 아니다. 하지만 ‘거버넌스 역량’은 8개의 하위항목이 있는데, 전체 하위항목 분석에서 ‘이사회 책임 있는 운영’ 항목을 최우선순위로 분류하였고, 차순위로는 ‘조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능’, ‘의사결정의 공개성’ 항목을 도출하였다. ‘다중 이해당사자 간의 의견 조율 원활성’, ‘효과적으로 조직을 이끌어가는 이사회’ 항목은 우선순위에서 지정되지 않았다. ‘의사결정의 신속성’, ‘의사결정의 수평성’, ‘의제의 발의와 조정에 대한 적극성’ 항목은 TLF 모델 제3사분면(LL)에 포함되어 우선순위 고려대상은 아니다. 상위항목에 따른 하위항목 순위 분석에서는 ‘이사회 책임 있는 운영’, ‘조직 요구에 부합하는 이사회 규모와 기능’ 항목을 최우선순위로 분류하였고, 차순위로 ‘다중 이해당사자 간의 의견 조율 원활성’, ‘의사결정의 공개성’을 도출하였다. 요구도 순위 5순위, 6순위, 7순위, 8순위의 4개 항목은 TLF 모델 제3사분면(LL)에 포함되어 우선순위 고려대상은 아니다.

표 9. 마을관리 협동조합의 역량요구도 분석(종합)

상위항목	하위항목	전체 하위항목			상위항목에 따른 하위항목 순위		
		요구도 순위	TLIF 사분면	우선 순위	요구도 순위	TLIF 사분면	우선 순위
지역자산 역량 요구도순위: 1 TLIF 모델: HH 우선순위: 최우선	사회문화적 자산	5	HH	최우선	1	HH	최우선
	역사적 자산	32	HL		2	HH	최우선
	산업경제적 자산	38	LL		3	LL	
	자연 및 도시경관적 자산	53	LL		4	LL	
거버넌스 역량 요구도순위: 7 TLIF 모델: LL 우선순위: 우선 고려대상 아님	이사회의 책임 있는 운영	8	HH	최우선	1	HH	최우선
	다중 이해당사자 간의 의견 조율 원활성	14	LH		2	LH	차선
	조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능	17	HH	차선	3	HH	최우선
	의사결정의 공개성	18	HH	차선	4	HH	차선
	의사결정의 신속성	35	LL		5	LL	
	효과적으로 조직을 이끌어가는 이사회	36	HL		6	LL	
	의사결정의 수평성	39	LL		7	LL	
의제의 발의와 조정에 대한 적극성	46	LL		8	LL		
브랜드관리 역량 요구도순위: 4 TLIF 모델: LH 우선순위: 차선	제품이나 브랜드 품질 관리 정도	9	HH	최우선	1	HH	최우선
	인지도 관리 정도	19	LH		2	LH	차선
	관리 교육 실시	25	HL		3	HH	차선
	조합원의 협력 정도	33	HL		4	HL	
	고객관리 정도	40	LL		5	LL	
	이미지 차별화 정도	41	LL		6	LL	
조직문화 역량 요구도순위: 6 TLIF 모델: HL 우선순위: 지정되지 않음	목표성취 계획의 공유	6	HH	최우선	1	HH	최우선
	조합원 간 유대와 배려 형성	20	HL		2	HH	최우선
	위험에 대비한 계획 보유	21	HH	차선	3	LH	차선
	글이나 구두로의 의사소통 활발	26	HL		4	HH	차선
	목표 달성의 즉각적 보완시스템 보유	42	LL		5	LH	
	부서 간의 업무협업 활발	48	LL		6	LL	
	활동 범위의 확장 능력	52	LL		7	LL	
갈등관리	54	LL		8	LL		

커뮤니케이션관리 역량 요구도순위: 2 TLIF 모델: HH 우선순위: 최우선	제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용	10	LH	차선	1	HH	최우선
	홈페이지를 통한 정보 제공 정도	11	HH	최우선	2	HH	최우선
	광고 및 홍보 활동의 수행	27	HL		3	HH	최우선
	고객 불만 처리의 업무 수행 정도	43	LL		4	LL	
	사회적 약자를 위한 후원 활동	47	LL		5	LL	
	언론 노출을 위해 노력하는 정도	49	LL		6	LL	
시장관리 역량 요구도순위: 8 TLIF 모델: LL 우선순위: 우선 고려대상 아님	상품이나 서비스에 대한 개발력	2	HH	최우선	1	HH	최우선
	적극적인 새로운 시장의 개척	3	HH	최우선	2	HH	최우선
	시장환경 변화에 민감하게 감지	15	HL		3	LL	
	소비자 의견에 민감	16	HH	차선	4	HL	
	사업계약의 주도권	22	HL		5	LL	
	시장과 소비자 요구에 대한 신속, 정확한 대처	23	HL		6	LL	
인적 역량 요구도순위: 3 TLIF 모델: HH 우선순위: 최우선	조합원의 참여 촉진 노하우 보유	1	HH	최우선	1	HH	최우선
	새로운 아이디어나 프로그램의 구체화 기회 제공	7	HL	차선	2	LH	차선
	활동 과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유	12	HL	차선	3	HH	최우선
	새롭고 중요한 지식 보유	28	LH		4	HH	차선
	지식에 기반한 활동	29	HL		5	LH	
	새로운 아이디어나 프로그램 발전 경로 보유	30	LL		6	LH	
	경험과 성과에 대한 멘토로서 동한 능력 보유	34	LL		7	HL	
	사회적경제에 대한 조합원의 이해도	44	LH		8	HL	
	이론이나 사례에 기반한 혁신계획	45	LL		9	LL	
	학습과 경험 축적의 지원	50	LL		10	LL	
사업지원 역량 요구도순위: 5 TLIF 모델: HH 우선순위: 차선	금융지원	4	HL	차선	1	LH	차선
	주민참여 추진조직 지원	13	HH	최우선	2	HH	차선
	민간 거버넌스 네트워크 조직 지원	24	HL		3	LH	
	사회적경제조직 육성 지원	31	LH		4	HL	
	역량 강화교육 지원	37	LH		5	LL	

3. 최종 우선순위군 도출

종합 우선순위군은 1 우선순위부터 4 우선순위까지 최우선, 차순위로 분류된 항목을 대상으로 선정하였으며, <표 10>과 같다.

우선순위군 도출의 기준은 1우선순위(공통으로 최우선순위로 도출), 2우선순위(공통으로 도출, 둘 중에 하나 최우선 또는 차순위 선정), 3우선순위(공통으로 차순위로 도출), 4우선순위(둘 중에 하나만 도출, 그 하나가 최우선 또는 차순위 선정)로 정하였다.

우선순위의 분석과 종합한 결과는 다음과 같다. 우선순위군에 속하는 12개 항목으로 ‘사회문화적 자산(지역자산 역량)’, ‘조합원의 참여 촉진 노하우 보유(인적 역량)’, ‘이사회의 책임 있는 운영(거버넌스 역량)’, ‘제품이나 브랜드 품질 관리 정도(브랜드관리 역량)’, ‘목표성취 계획의 공유(조직문화 역량)’, ‘홈페이지를 통한 정보 제공 정도(커뮤니케이션관리 역량)’, ‘상품이나 서비스에 대한 개발력(시장관리 역량)’, ‘적극적인 새로운 시장의 개척(시장관리 역량)’, ‘조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능(거버넌스 역량)’, ‘제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용(커뮤니케이션관리 역량)’, ‘활동 과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유(인적 역량)’, ‘주민참여 추진조직 지원(사업지원 역량)’이 도출되었다.

현재 대개의 마을조합은 지역에 따라 다르겠지만 설립을 위한 준비 단계, 시범사업 단계, 조합 설립 및 사업시행, 도시재생사업 종료 이후 사업 진행에 대한 다양한 상황에 처해 있다. 마을조합의 여건에 따라 1 우선순위군에서 4 우선순위군까지를 참고하여 역량 강화 프로그램 개발 및 기획 등의 마을조합의 단계별 역량 강화 프로그램의 효율적인 운영은 지역 내 플랫폼으로 안착할 수 있을 것이다.

표 10. 역량요구도 분석 종합에 의한 우선순위군 도출

연번	분류		종합 우선순위군
	상위항목	하위항목	
1	지역자산 역량	사회문화적 자산	1 우선순위
2	인적 역량	조합원의 참여 촉진 노하우 보유	1 우선순위
3	거버넌스 역량	이사회의 책임있는 운영	1 우선순위
4	브랜드관리 역량	제품이나 브랜드 품질 관리 정도	1 우선순위
5	조직문화 역량	목표성취 계획의 공유	1 우선순위
6	커뮤니케이션관리 역량	홈페이지를 통한 정보 제공 정도	1 우선순위
7	시장관리 역량	상품이나 서비스에 대한 개발력	1 우선순위
8	시장관리 역량	적극적인 새로운 시장의 개척	1 우선순위
9	거버넌스 역량	조직요구에 부합하는 이사회 규모와 기능	2 우선순위
10	커뮤니케이션관리 역량	제품 홍보를 위한 사회관계망서비스(SNS) 활용	2 우선순위
11	인적 역량	활동 과정 측정 및 데이터 분석 능력 보유	2 우선순위

12	사업지원 역량	주민참여 추진조직 지원	2 우선순위
13	거버넌스 역량	의사결정의 공개성	3 우선순위
14	조직문화 역량	위험에 대비한 계획 보유	3 우선순위
15	인적 역량	새로운 아이디어나 프로그램의 구체화 기회 제공	3 우선순위
16	사업지원 역량	금융지원	3 우선순위
17	지역자산 역량	역사적 자산	4 우선순위
18	조직문화 역량	조합원 간 유대와 배려 형성	4 우선순위
19	커뮤니케이션관리 역량	광고 및 홍보 활동의 수행	4 우선순위
20	거버넌스 역량	다중 이해당사자 간의 의견 조율 원활성	4 우선순위
21	브랜드관리 역량	인지도 관리 정도	4 우선순위
22	브랜드관리 역량	관리 교육 실시	4 우선순위
23	조직문화 역량	글이나 구두로의 의사소통 활발	4 우선순위
24	시장관리 역량	소비자 의견에 민감	4 우선순위
25	인적 역량	새롭고 중요한 지식 보유	4 우선순위

V. 결론

마을관리 협동조합은 도시재생 마중물 사업추진으로 다양한 거점시설을 활용한 재화와 서비스를 지역사회에 공급하며, 지역 일자리 창출과 지속성 있는 수익모델 구축을 통한 수익 창출로 지역사회에 환원하는 일련의 활동을 수행하는 사회적경제조직의 하나이다. 이에 마을조합의 역량요구도 분석을 통한 우선순위군의 도출로 짧은 도시재생사업 기간과 한정된 재원을 효율적으로 운영하여 마을조합의 역량 강화 프로그램 개발 및 기획 시 기초자료를 제공하고자 한다,

본 연구는 도시재생사업지 내 주민 자조조직, 비영리법인 사업체인 마을관리 사회적협동조합의 다양한 역량 보유가 필요함에 따라 도시재생사업에 있어서 참여주체인 지역주민 및 조합원, 행정, 도시재생(현장)지원센터, 관련 전문가 대상으로 마을조합의 역량의 중요도(필요수준)와 수행도(현재수준)의 역량요구도를 분석하였다.

1. 시사점

지역사회 내에서 플랫폼 역할을 하고, 지속성 있는 마을조합이 되기 위해서 다양한 역량을 보유하는 것이 필요하고 기존 프로그램이 각 지역의 지역역량강화 및 마을조합에 맞춤형 프로그램으로 부족하다는 의견이 있다. 이에 도시재생사업 참여주체가 인식하고 있는 역량 강화는 무엇인지 역량요구도 분석을 통해 우선순위군을 도출하였다는 데에서 유의미한 연구이다.

첫째, 도시재생사업 사후관리를 위한 마을조합의 역량 강화에 대해 도시재생사업의 참여주체가 인식하는 역량과 전문성 강화를 위해 설문 참여를 통해 역량의 우선순위군을 도출함으로써 현장에서 필요로 하는 프로그램 개발 및 운영 시 기초자료를 제시했다는 점이다.

둘째, 본 연구 결과를 바탕으로 마을조합의 역량 강화를 위한 프로그램 개발 및 기획과 교육 프로그램 구성 시 실무적인 도움이 된다. 본 연구 결과를 토대로 마을조합의 역량 강화 프로그램 기획에 가장 우선 고려할 내용은 우선순위군으로 도출된 12개 항목이다. 이를 구성한 역량 강화 프로그램이 마을조합에 지속적으로 제공되어야 할 것이며 마을조합의 지역사회에 안착과 지역의 플랫폼 역할 및 사례 확산에 도움이 될 것이다.

셋째, 마을조합의 역량과 지속성 있는 사업추진은 마을조합 당사자뿐 아니라 도시재생사업의 참여주체인 행정, 마을조합 조합원 및 지역주민, 도시재생(현장)지원센터, 관련 전문가들의 협력적 네트워크를 위한 공동방안의 노력이 필요하다. 각 참여주체의 역할을 보다 명확히 규정하고 책임 있는 이행이 필요하다.

넷째, 최종 우선순위군 도출에서 최우선 순위에 속하는 8가지 역량 항목을 중심으로 역량강화의 필요성을 정리하였다. ‘사회문화적 자산’은 지역사회의 지속가능한 발전을 위해 중요한 자산이며, 사회적 통합을 촉진하는데 체계적으로 관리 및 활용을 마을조합에서 할 수 있는 방안 마련이 필요하다. 또한 지역의 정체성과 소속감 형성, 지역사회의 발전을 촉진하는 무형의 자산이다. ‘조합원의 참여 촉진 노하우 보유’는 마을조합의 지역 내 플랫폼 역할을 하고 지역의 대표성을 위한 중요한 요소로 조합원의 다양한 요구와 필요성 파악, 효과적인 참여 방법 개발 등의 지속적인 노력이 필요하다. ‘이사회의 책임 있는 운영’은 이사회 구성원의 전문성과 경험, 투명성과 책임감이 중요하며 또한 지역 내 다양한 이해관계자들과 긴밀한 소통이 필요하다. ‘목표성취 계획의 공유’는 마을조합의 사업 추진에 대한 다양한 사안을 조합원들에게 투명하게 공유함이 필요하다. 시장관리 역량으로 ‘상품이나 서비스에 대한 개발력’과 ‘적극적인 시장의 개척’에 대한 항목은 지역사회에서 필요로 하는 요구사항을 제대로 파악하고 지역자산을 활용한 다양한 상품 개발력과 새로운 시장을 찾아낼 능력을 갖추어야 한다. ‘제품이나 브랜드 품질 관리 정도’는 마을조합에서 공급하는 제품이나 서비스에 대한 고객 만족, 브랜드 이미지 강화, 비용 절감, 법적 규정 준수 등으로 기업의 경쟁력 강화에 있어 필수요소이다. ‘홈페이지를 통한 정보 제공 정도’는 현대 사회에서 매우 중요한 역할을 하는데, 다양한 정보를 빠르고 쉽게 접하는 도구로 고객, 조합원 등과 소통이 필수이므로 홈페이지 구축이 필요하고 또한 마을조합에서는 유지, 관리 능력을 가져야 한다.

위와 같이 도시재생사업의 참여주체가 인식하는 최우선순위 역량 항목은 마을조합 사업 영위 및 지역 내 대표성을 지닌 플랫폼 역할을 해내는데 필요한 요건으로 지속적이고 체계적인 역량강화를 필요로 한다. 또한 도시재생사업 이후에도 마을조합의 사업에 필요한 역량강화가 지속할 수 있도록 지원제도 및 정책수립이 필요하며 도시재생 참여주체 또한 노력해야 할 것이다.

2. 연구의 한계와 제언

첫째, Borich 요구도 분석과 TLF 모델 활용의 분석 기법을 적용하여 역량요구의 우선순위군을 결정하는 데에는 적합했다. 그러나 제 1사분면이 아닌 다른 사분면에 속한 항목의 순위를 나타내지 않기 때문에 해석에 있어 주의가 필요하며 후속 연구에서는 다른 사분면에 속하는 항목의 역량요구도에 대한 인식 및 방향성에 대한 연구의 필요성이 있다.

둘째, 연구를 토대로 한 역량 강화 프로그램을 마을조합에서 운영하지 않아 향후 후속 연구를 통한 검증이 필요하고 마을조합 역량의 지속적인 강화가 조합원 개인과 조직의 역량 및 전문성을 높이고 조직의 발전과 지역사회에서의 플랫폼 역할을 해내는 데 도움이 될 것이다.

셋째, 본 연구의 결과는 선행연구, 전문가 대상 FGI를 통해 도출된 역량 항목으로 도시재생사업의 참여주체를 대상으로 설문하고 분석하였다. 하지만 수집된 자료가 마을조합 전체를 대표할 수는 없으며, 마을조합 또한 운영 초기 시점으로 사업 노하우 축적 및 정체성을 만들어가는 시기이다. 향후 더 많은 표본집단을 활용한 연구와 실증이 필요하다.

인용문헌

- 국토교통부, 2013. 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법.
- 권대봉, 2006. 성인교육방법론, 서울: 학지사.
- 권응환, 2018. “협동조합의 공동브랜드 마케팅역량이 사업성과에 미치는 영향과 환경특성의 조절효과”, 동명대학교 대학원 박사학위논문.
- 김익성·이은미, 2011. “공동브랜드 사업역량과 마케팅역량이 사업성과에 미치는 영향”, 「경상논총」, 29(1): 111-131.
- 김하진·임동일, 2023. “마을관리사회적협동조합의 운영실태 및 개선방안 : 강릉시 마을관리사회적협동조합 사례연구”, 「한국도시재생학회지」, 9(2): 43-70.
- 문선남, 2023. “지속가능한 도시재생을 위한 ‘마을관리 사회적협동조합’의 역량요구도 분석”, 경성대학교 대학원 박사학위논문.
- 민윤경, 2017. “사회적협동조합의 조직역량이 협력네트워크에 미치는 영향”, 성균관대학교 대학원 박사학위논문.
- 박미정, 2008. “가정과 교사의 임파워먼트 측정 도구 개발 및 인식과 요구도 분석”, 「한국가정교육학회지」, 20(3): 131-143.
- 박용호, 2018. “역량에 대한 재탐구 : 개념이해 및 활용에서의 혼동 뛰어넘기”, 「평생교육·HRD연구」, 14(3): 89-113.
- 박인권, 2012. “지역재생을 위한 지역공동체 주도 지역발전전략의 규범적 모형: SAGE 전략”, 「한국지역개발학회지」, 24(4): 1-26.
- 박현욱, 2015. “도시정체성 형성요인 분석을 통한 지속가능한 도시발전을 위한 정책연구”, 홍익대학교 대학원 박사학위논문.
- 배남인, 2016. “도시재생사업 활성화를 위한 주민역량 강화방안 연구”, 전주대학교 대학원 박사학위논문.
- 배현진, 2013. “기업의 내부역량이 공동브랜드 활용집약도 및 성과에 미치는 영향”, 조선대학교 대학원 박사학위논문.
- 신은경·현영섭, 2017. “요구분석 연구 동향: 2006~ 2016년 국내 학술지 게재 논문을 중심으로”, 「HRD연구」, 19(1): 65-97.
- 신예철, 2012. “지역공동체 역량이 지속적 참여와 참여확대에 미치는 영향 연구 : 지역만들기 공동체와 지역문화 활동 공동체의 역량 비교분석을 중심으로”, 한양대학교 대학원 박사학위논문.
- 오승국·전주성·박용호, 2014. “교육요구 우선순위 결정을 위하여 설문조사를 이용하는 기존 방법 보완 연구”, 「교육문제연구」, 27(4): 77-98.
- 엄우용·이성하, 2015. “액션러닝 기반 대학 수업에서의 학습자 평가 도구 개발”, 「교육공학연구」, 35(1): 69-105.
- 유태용, 2006. 산업 및 조직심리학(Psychology Applied to Work), 서울: 시그마프레스.
- 이나영, 2019. “도시재생의 로컬 거버넌스와 지역재생역량에 관한 연구: 서울시 근린재생 일반형을 중심으로”, 동국대학교 대학원 박사학위논문.
- 전익현, 2015. “로컬 거버넌스 특성이 재생전략의 성과에 미치는 영향에 관한 연구: 서천군을 중심으로”, 군산대학교 대학원 박사학위논문.
- 조대연, 2009. “설문조사를 통한 요구분석에서 우선순위 결정 방안 탐색”, 「교육문제연구」, 35: 165-187.

- 최무현, 2014. “사회적기업의 조직역량(organizational competences)에 관한 실증분석”, 「한국조직학회보」, 11(3): 135-157.
- Borich, G. D., 1980. “A needs assessment model for conducting follow-up studies.”, *Journal of teacher education*, 31(3): 39-42.
- Boyatzis, R. E., 2008. “Competencies in the 21st century.”, *Journal of Management Development*, 27(1): 5-12.
- Boyle, P. G., 1981. *Planning better programs*, New York: McGraw-Hill.
- Brown, S., Bull, J., and Pendlebury, M., 2001. “A review of competence-based approaches to assessment.”, *Assessment and Evaluation in Higher Education*, 26(6): 649-661.
- D. Dubois, 1993. *Competency-Based Performance Improvement: A Strategy for Organizational Change*, Amherst, MA: Human Resource Development Pr.
- Dubois, G., 1998. “Spatial interpolation comparison 97: Foreword and Introduction.”, *Journal of Geographic information and Decision Analysis*, 2: 1-11.
- Foresta, R., 1999. “The role of community participation in urban planning.”, *Journal of the American Planning Association*, 65(2): 156-168.
- Hardina, D., 2002. *Analytical skills for community organization practice*, New York: Columbia University Press.
- Hoffmann, P., 1999. “Competence as a basis for effective performance.”, *Journal of European Industrial Training*, 23(2): 10-19.
- Mandros, M. L., and Wilson, J. P., 1994. “Competency-based performance management: A critical review.”, *Journal of Management*, 20(3): 357-380.
- McClelland, D. C., 1973. “Testing for competency rather than for intelligence.”, *American Psychologist*, 28: 1-14.
- McLagan, P. A., 1996. “Great Ideas Revisited Competency Models Creating the Future of HRD.”, *Training and Development*, 50(1): 60-65.
- Miller, D., 1990. “Organizational configurations, cohesion, change and prediction.”, *Human Relations*, 43(8): 771-789.
- Mink, O. G., Shultz, J. M., and Mink, B. P., 1991. “Developing and Managing Open Organizations: A Model and Method for Maximizing Organizational Potentia”, *The Open Organization: A Model for Maximizing Organizational Potential*, Austin, TX: Somerset Consulting Group.
- Mirabile, R. J., 1997. “Everything you wanted to know about competency modeling.”, *Training and Development*, 51(10): 46-53.
- OECD, 2016. *How's Life? 2017: Measuring Well-being*, Paris: OECD Publishing.
- Queeney, D. S., 2000. Continuing professional education, *Handbook of adult and continuing education*, 375-391.
- Rapp CA, Shera W, Kisthardt W., 1993. “Research Strategies for consumer empowerment of people with severe mental illness.”, *Social Work*, 38(6): 727-735.
- Rossett, A., 1987. *Training needs assessment*, Englewood Cliffs, NJ: Educational Technology Publications.
- Schippmann, J. S., 1999. *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resources*, Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Schippmann, J. S., Ronald, A. A., Batjsta, M., Carr, L., 2000. “The Practice of Competency Modeling.”, *Personnel Psychology*, 53(3): 703-740.

Spencer, L.M. and Spencer, S.M., 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*, New York: John Wiley and Sons, Inc.

Staples L. H., 1990. “Powerful ideas about empowerment.”, *Administration in Social Work*, 14(2): 29-42.

Witkin, B. R., Altschuld, J. W., and Altschuld, J., 1995. *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*, US: Sage Publications.

<http://www.socialenterprise.or.kr/> 한국사회적기업진흥원

<http://www.city.go.kr/index.do/> 도시재생종합정보체계

<투고 2023.10.11, 1차심사 2023.11.01, 2차심사 2023.12.05, 게재확정 2023.12.22>