

# 공동체 기업을 통한 지역개발을 위한 탐색적 사례연구

유기선(한동대학교 경영경제학부 교수)(2-2)

## 논문초록

본 연구에서는 기존의 지역 개발 이론의 내용과 문제점을 점검하여 보고 개발도상국에서 성경적 경영 원리에 바탕을 둔 공동체 기업을 통한 지역 개발의 가능성에 대해 고찰하였다. 즉, 성경적 가치관이 반영된 공동체 기업을 통한 개발도상국 지역 개발의 방향을 제시하고 이를 몽골의 바가노르의 지역에 적용하여 이 지역 개발에 관한 전략을 탐구하였다.

기존의 지역 개발 이론은 한 지역의 경제적 성장이 자동적으로 사회 및 도덕적 진보를 가져올 것을 전제하였다. 그러나 이러한 기대와는 달리 경쟁력 있는 일부 주체에 집중되어 지역의 양극화 현상을 가중하여 왔고 인간 소외의 문제와 환경 파괴의 문제 등 많은 사회적 문제를 야기하여 왔다. 성경적 관점에서의 개발이란 항상 외적인 발전을 의미하는 것은 아니며 인간이 직면한 삶의 모든 부분을 총체적으로 다루어야 한다고 본다. 즉, 지역 개발을 단지 지역민이 처한 외형적 환경을 개선하고 변화시키는 것만이 아니라 영적, 육신적, 사회적, 정서적 부분 등 삶의 모든 부분을 총체적으로 다루어야 함을 전제하고 있다. 이러한 성경적 관점에서의 개발은 하나님의 완전한 살림을 구현하기 위한 대리적 역할로서의 공동체 기업의 역할을 통하여서 가능할 수 있는가를 살펴 보았다.

성경적 관점의 개발을 인간과 피조 세계가 하나님의 창조의 본래의 의도에 합당한 상태가 되게 하고 미래에도 완전하게 그러한 모습으로 회복되는 것으로 인간 역시 하나님 안에서 삶의 풍성함을 누리는 상태로 변화시키는 과정으로 본다. 나아가 성경적 관점에 본 기업의 본질을 인간으로 하여금 하나님의 창조적인 동역자로서 가치를 창출하여 제공함으로써 사람들의 삶의 질을 높이고 생명을 풍성하게 하며 사회 구성원들 사이의 관계는 물론 파괴된 피조세계의 질서를 회복하는 살림의 공동체를 만들어 가는 것으로 본다. 이러한 관점에서 총체적 성경적 개발의 목적을 구현하는 가장 중요한 주체로서의 공동체 기업의 역할에 대해 주목하였다.

## 주제어: 공동체 기업, 성경적 지역 개발

- I. 문제의 제기
- II. 전통적 개발 이론과 과제
- III. 총체적 지역 개발과 공동체 기업의 역할
  1. 총체적 지역 개발과 선교적 함의
  2. 공동체기업의 특성과 사회공헌기업
  3. 공동체 기업을 통한 총체적 지역 개발 전략
- IV. 공동체 기업을 통한 몽골 바가노르 지역 개발 전략
  1. 바가노르 지역 개관
  2. 바가노르 지역 개발의 과제와 해결 대안
  3. 바가노르 직업전문학교를 통한 공동체 기업의 구축과 지역개발
- V. 결론

## I. 문제의 제기

개발도상국의 지역 개발에 대한 논의는 경제발전이론의 전개와 함께 세계의 지속적 발전과 평화를 위한 저개발 상태의 문제를 해결을 위한 대안 모색이라는 관점에서 다양하게 전개되어 왔다. 전후 UN을 중심으로 하는 국제개발기구들은 후진국이 빠른 시간에 발전하기 위해서는 국가경제를 세계경제에 개방하고 도심지역을 중심으로 산업화를 촉진하여야 함을 제시하였다. 이러한 논의와 함께 성장거점을 중심으로 하는 불균형 발전이론이 등장하게 되었다. 즉, 낙후된 지역의 개발을 위해서는 선도적으로 발전하는 한 경제섹터의 발전이 다른 산업섹터로 확산되면서 이루어지는 것이라는 가정 하에 지역개발은 소수의 중심지와 선도산업을 중심으로 달성될 수 있다는 하향식, 외생적 개발이론이 주류를 이루게 되었다. 이러한 하향적 외생적 지역 개발 전략은 그 전제가 경제적 발전은 소득 증대를 가져다 주며, 부의 증진이 곧 풍요한 삶을 보장한다는 것으로 인간의 총체적 행복과 환경의 사회적 비용이 배제된 체 수익성을 기준으로 한 경제적 부의 증진 및 소득향상에 초점을 둠으로써 지역간·세대간·계층간·부문간 불균형을 초래하였다. 사회적 기능의 상호연계성이 소홀히 다루어진 개발, 자연과 인간의 상호연계성이 고려되지 않은 개발, 장기적·지속적 지역개발의 관점에서 시행되지 못한 개발은 진정한 의미의 삶의 질 향상을 가져 올 수 없다는 개발 전략의 문제점들은 지역 개발 전반에 걸친 자기반성으로 이어졌다. 이에 따라 하향적, 외생적 지역 개발의 문제점들을 시정하는 상향적 내생 전략이 나타나게 되었다. 상향적 내생 전략에서는 개발의 효과가 지역에 남아야 하고 지역의 가치가 중시되어야 함을 강조하였다. 이를 위해서 지역의 자원을 가지고 지역 스스로의 추진력에 의한 개발을 강조하였다. (Slee, 1994)

자립적 지역 발전을 중시하는 상향식 내생 발전 전략은 대기업을 중심으로 파생효과를 기대하는 하향식 외부적 개발 전략에 대한 비판적 입장을 견지하였으므로 지역 내 기업의 역할은 과소 평가되거나 의도적으로 제외되는 왜곡된 현상을 보였다. 그러나 개발 도상국의 당면한 문제의 특성을 생각해 볼 때 그리고 기업이 가진 경제적 역량과 그 파장 효과 등을 고려한다면 개발 전략 속에서 한 주체로서 기업의 역할은 결코 무시할 수 없다. 1970년대 후반부터 일본과 유럽을 중심으로 대기업과 정부의 사업이 아닌 지역의 기술 산업 문화를 토대로 지역의 자립 경제를 구축하기 위해 지역 사업을 육성하고자 하는 움직임이 나타나기 시작하였다. 아울러 최근 사회적 목적을 달성하기 위해 시장기반의 접근 방법을 사용하는 사회적 기업에 대한 관심의 증대와 더불어 기업을 지역 개발을 위한 도구로 사용하고자 하는 움직임이 본격화되고 있다.

이러한 상황에서 본 연구에서는 지역 공동체 내부의 문제를 지역 자생적 기업을 통해 해결하고 비즈니스 기업을 통해 지역의 삶의 질과 복지 향상을 실현하는 것은 가능한가? 이러한 지역 공동체 기업의 정체성은 성경적 관점에서 볼 때 어떠한 것이어야 하며 성경적 관점에서의 개발과는 어떠한 연관성이 있는가에 대해 살펴보고자 한다. 따라서 본 연구에서는 개발 전략 속에서 기업의 역할을 사회 공익적 측면에서 재해석하고 성경적 관점에서 기업의 공동체성을 재조명하여 개발 도상국 개발에 있어서의 성경적 공동체 기업의 역할의 가능성을 점검한다. 이를 위하여 제 2장에서는 지역 공동체 기업을 통한 지역 개발 전략에 대한 이론적 기반을

마련하기 위해 기존의 개발이론에 대해 살펴보고, 제 3장에서는 이를 바탕으로 지역 공동체 기업을 통한 총체적 지역 개발을 위한 선결 과제를 성경적 원리에 기반한 이론적 기초를 마련한다. 제 4장에서는 몽골 바가노르 지역의 개발을 위한 전략 대안으로 공동체 기업을 통한 개발 전략을 사례 지역에 적용한다.

## II. 전통적 개발 이론과 과제

2차대전 이후 지역개발을 주도해온 전략은 크게 외생적 개발전략과 내생적 발전전략으로 구분되어 진다.

외생적 개발전략은 후발 지역이 안고 있는 문제를 경제적 기술적 사회문화적 낙후성으로 규정하고 성장 동력을 외부에서 찾음으로써 중앙정부에 의한 하향식 개발방식을 추구하는 개발 방식이다. 주요 전략으로 외부로부터 기업을 유치하고 이를 통한 지역경제 파급 효과를 통한 경제적 발전 전략을 추구한다. 즉, 외부 기업의 신규 유치는 고용과 인구의 확대를 가져오고 그것은 다시 연관 산업의 발전과 지역 재정의 확대를 가져와 기업의 입지 여건이 향상되고, 이에 따라 지역이 파급적으로 발전되는 것을 가정한다. 따라서 지역 개발의 전략을 외부 기업을 유인하기 위해 각종 보조나 인센티브를 제공하고 값싼 공공 인프라를 공급해 주는 것에 초점을 맞추게 된다.

그러나 외생적 개발전략은 노동력과 개발 성과의 지역외 유출, 지역 공동화 현상의 발생, 지역의 운명이 외부에 맡겨지는 종속적 개발, 일부의 주민과 부문을 제외한 광범한 소외계층 발생, 지역의 문화적 환경적 특성이 무시되는 파괴적 개발을 초래하는 등 심각한 문제점들을 드러내면서 외생적 개발전략에 대한 대안적 전략이 요구되어 졌다.

이와 같은 외생적 개발전략에 대한 반성을 토대로 등장한 내생적 개발전략은 지역의 주요문제를 개발을 주도할 지역 역량의 부족으로 보고 개발의 동력을 원칙적으로 지역내부에서 찾는 전략이다. 즉, 기존의 외생적 개발 전략의 전제가 되는 서구적 근대화 산업화 개발 논리에 대항하여 지역의 특정한 자원들이 지속가능한 개발의 가장 중요한 요소라는 가설에 기반하여 지역민의 참여와 지역 내부 자원의 활용을 전제로 공동체 중심적 발전을 목표로 전개 되었다. 나아가 내생적 개발 전략은 지역 개발에 있어 경제적 목표만을 내걸어 지역의 비경제적 요소의 희생을 통해 발전을 이루어 내는 전략이 아니라 지역을 지역답게 하는 지역의 개성이나 자율, 사회·문화·환경 등 비경제적 가치를 중시하면서 자립적 지역 시스템을 구축하는 것을 중시한다. 그러나 경제적 측면에서 볼 때 내생적 개발 전략은 지역내 관련 산업의 개발을 통해 지역내 경제 순환 시스템을 구축함으로써 지역 내 투자 역량을 강화하고 확대하는데 기여함으로써 자생력 있는 자립 역량을 구축한다. 이러한 내생적 개발 전략의 핵심 요소를 요약하면 다음과 같이 정리 할 수 있다. 첫째, 지역 산업과 문화를 기반으로 지역 내 시장을 활성화 한다. 둘째, 지역내 리더를 중심으로 계획하고 지역 주민을 학습시켜 참여하도록 한다. 셋째, 지역내 자원 활용이 가능한 사업을 중심으로 지역 산업을 개발하고 부가가치를 지역내 귀속하도록 한다. 지역 내 협력을 촉진하고 외부자본을 통제할 수 있도록 자치권을 확보한다. (Giacchino Garofoli ed. 1992)

그러나 이러한 내생적 개발 전략 역시 몇 가지 비판에 직면하고 있다. 즉, 현실적으로 한 지역의 발전이 외부영향으로부터 단절될 수는 없기 때문에 지역내부와 외부와의 관계를 대립적 내지 이분법적인 사고를 뛰어 넘어 상호보완적인 상호작용에도 지속적 관심을 가질 필요가 있다는 것이다. 내생적 개발 전략의 전제 조건은 지역 내 자원과 내부 역량의 활용을 통한 개발이나 내부 자원이 빈약하고 주체 역량이 부족한 지역에서 근본적으로 외부의 도움이 없이는 발전이 가능하겠는가 라는 비판이 제기되고 있다. 또한 경쟁이 날로 심화되고 있는 현재의 경제 환경에서 지역 내부의 자원동원만으로 운영되는 지역 사업들이 생존하기는 매우 어려운 상황이며, 지역내 전통기술만으로 자기 고착적 문제를 극복할 수 없다는 점도 지적되어 오고 있다.

이를 극복하기 위해 지역개발의 주체는 원칙적으로 지역민이므로 지역민의 참가와 협동, 자치에 의한 개발이 중시되어야 하나 지역민의 자치역량이 부족한 상황에서는 정부, 특히 중앙정부의 역할의 중요성이 매우 높다. 따라서 정부와 지역사이의 역할분담 및 다양한 주체간의 파트너십과 네트워크의 형성이 중요한 과제로 부상된다. 이를 위해 개발목표로서는 경제적 사회적 환경적 측면을 통합한 총체적 개발이 필요하며, 정책수단 측면에서는 자연적 인적 문화적 환경적인 지역내 부존자원을 최대한 활용하고 외부자원의 활용은 지역의 요구를 토대로 함으로써 발전성과의 지역내 환원을 동시에 고려할 필요가 있는 것이다. 즉, 지역 내부와 외부의 역동적 상호 작용을 중재하고 규제하는가에 최선의 노력을 기울일 필요가 있다. (Lowe et al. 1995)

지역의 의미를 지역민의 자립적인 생활공간으로 이해한다면 지역은 중앙에 종속지배되는 것이 아니라 지역민의 삶을 개선할 조건을 만들어내고 지역의 개성을 살려 문화와 역사를 일구어 나가는 곳이어야 한다. 이러한 논리에 입각할 때 지역 개발은 지역의 특성을 살리면서 지역이 갖고 있는 고유의 기능 역할을 발전시켜나가야 하는 것이다. 따라서 지역의 자립적 발전이 중앙집권적 방식에 따라 이루어지기를 기대하기는 어려우며 지역이 안고 있는 제반문제를 지역민들의 주체적 노력을 통해서 해결해나간다는 인식이 출발점을 이루어야 하는 것이다. 그러나 기존의 중앙집권적 의사결정과 사업추진의 개발이 지배적이며 지역민자치의 역량축적이 미흡한 현실에서 모든 사안을 지역민 자치의 관점에서만 접근하기 어려운 한계도 충분히 인식하면서 점진적 단계적인 접근을 취해야 할 것이다.

### III. 총체적 지역 개발과 공동체 기업의 역할

#### 1. 총체적 지역 개발과 선교적 함의

기존의 지역 개발을 위한 이론들은 많은 대안적 전략을 내어 놓았지만 오늘날의 상황은 빈부의 격차, 지역간 불균형은 더욱 심화되어 가고 있으며 아직도 많은 지역에서 인간의 가장 기본적인 생존의 문제조차 해결하지 못하고 있다. 이러한 상황에서 지역 개발의 대안적 해결방안을 제시할 새로운 전략에 대한 욕구는 증가되고 있으며 인간의 기본적인 욕구 충족은 물론 진정한 자유가 보장되는 실행 가능하고 지속 가능한 총체적 지역 개발에 대한 관심이 증대되

고 있다.

총체적 지역 개발이란 이제까지의 대부분의 개발 전략들이 지역 사회의 구조나 시스템의 변화 등 외형적인 조건의 변화에 초점을 두어 왔던 것과는 달리 실질적이고 장기적인 차원에서 지역민의 가치관, 생활 방식, 사고 방식의 변화를 일으켜 삶의 풍성함을 이루는 개발의 궁극적인 목표를 달성하고자하는 개발 방식이다. 이를 위해 사람과 그 사람이 속해 있는 지역 공동체를 구성하고 있는 모든 것들을 나뉘진 부분으로 보지 않고 총체적으로 바라보아야 한다는 것을 전제하고 있다. 즉, 지역에 속한 지역민들이 주위 환경에 어떻게 반응하는지 살필 때, 사람의 육체적, 정치 사회적, 경제적, 영적 정신적인 면을 모두 고려하는 것이다. 성경이 제시하는 개발을 하나님의 창조 목적에 반하는 인간의 실존적 상태를 하나님 안에서 회복되고 조화를 이루며 삶의 풍성함을 만끽하는 방향으로 변화시키는 것이라면 지역내에 모든 사람과 자연이 하나님께서 맨 먼저 만드셨던 의도에 합당한 완전한 상태로 회복시켜야 하는데 지역의 개발을 위해 지역 구성원들의 삶의 모든 부분을 총체적으로 다루어야 한다는 것이다. (Ronald J. Sider, 1982)

총체적 지역 개발의 본질적인 특징은 몇몇 기본적인 가치에서 찾을 수 있다. 첫째, 총체적 지역 개발이란 그 지역이 갖고 있는 인적, 물적, 제도적 자원들은 바탕으로 그 지역 사회 자체내의 주민들에 의해 이루어지는 개발이다. 따라서 기본적으로 각 전략은 그것이 발전시키려고 하는 지역에 부합되어야 한다. 둘째, 총체적 지역 개발은 사회구성원 전체의 기초수요를 충족시키는데 중점을 둔 평등주의적이고 자기 의존적인 특성을 갖는다. 따라서 자치주의라는 성격을 기본으로 한다. 이러한 전략의 궁극적 목표는 지역구성원 전체의 생활양식에 대한 총체적 개선이다. 이것은 선택적 발전, 분배, 자립, 고용창출, 그리고 무엇보다도 구원된 인간의 존엄성을 포함한다.

이러한 총체적 지역 개발의 정의는 총체적 선교의 개념과 많은 부분 연결되어 있다. 총체적 선교란 하나님의 부르심을 받은 개인들이 아직도 하나님의 통치하심이 온전히 이루어지지 않은 국내외의 이방의 세계를 향하여 나아가 그리스도를 머리로 하는 거룩한 공동체를 이룩하는 사역을 의미하는데 이러한 목적을 이루기 위해 조심스러운 자세로 선교의 양극단적 개념을 버리고 복음전도와 사회적 책임을 포함한 포괄적인 접근 방식으로 선교를 진행시켜야 한다는 개념이다. 즉, 총체적 선교에서는 인간을 하나의 통일체로 이해하며 인간의 영적 삶은 인간의 모든 조건, 즉 육체적, 정신적, 사회적 조건에 필연적으로 뿌리내리고 있음을 전제하고 있다. 그러므로 모든 민족 가운데 이루어지는 선교 사역의 프로그램이 인간의 생활과 관계의 모든 국면 속에서 인간의 전체를 섬기는 것이 되기에 충분한 만큼 포괄적인 것이 되어야 함을 강조한다. 총체적 선교적 관점에서 볼 때 총체적 지역 개발은 예수님께서 말씀하신 더욱 풍성한 삶을 누리게 하는 핵심적인 힘이며 복음 전파의 결과로 나타난 완전한 하나님 나라의 실현을 위한 과정인 것이다.

성경적 관점에서 볼 때 총체적 지역 개발의 전제는 한 지역의 현실적 변화는 지역 구성원의 영적인 변화로부터 시작되며 그들의 삶의 변화는 예수 그리스도의 사랑으로 심령에서부터 변화가 일어난다는 것이다. 이러한 내면의 변화가 개인의 삶에서 외적인 변화로 이어지고, 나아가서는 사회와 지역의 변화로 이어짐을 강조한다. 최근 스탠 롤랜드와 론 사이더를 비롯한 기

독교 개발학자들이 기존 지역 개발 전략의 근본적인 접근 방법이 변화된 개인들로부터 시작된 것이 아니라 지역 사회 전체를 다루는 일에 중점을 두었기 때문에 개발의 지속성과 영향력을 유지하지 못하고 실패를 야기 시켰다고 주장하는 것도 이러한 주장과 맥을 같이하고 있다.

따라서 총체적 지역 개발은 그 실행에 있어 지역 개발의 핵심 주체가 될 지역 리더들이 복음으로 거듭난 자여야 하며 나아가 하나님 나라의 본질을 이해하고 삶 속에 실현하는 통합적 훈련이 지속적으로 이루어져야 한다. 즉, 지역의 핵심리더들이 자신의 영적 성숙뿐 아니라 복음 전도와 제자 훈련은 물론 지식과 기술을 습득하여 다른 사람에게 전수할 수 있도록 훈련되어야 하며 이들을 통해 지역이 직면한 보다 근본적인 문제를 찾아내고 이를 해결하기 위한 자원과 역량을 개발하도록 해야 한다. 이러한 성경적 관점에서의 총체적 지역 개발의 원리는 예수님의 변화 사역의 원리와 일치하는데 모든 변화의 시작은 복음으로 구원 받은 한 개인의 돌이키는 것으로부터 시작 되었다. 구원 받은 개인과 함께 사시면서 그들을 제자로 삼으시고, 그들로 하여금 하나님의 창조 사역과 회복 사역을 계속하게 하셨다. 이러한 예수님의 변화의 원리를 지역 개발의 원리에 적용해 볼 때 지역개발은 지역사회 전체를 다루는 것으로부터 시작할 것이 아니라, 개인의 변화에 중점을 두고 시작하여야 함을 알 수 있다. 따라서 지역 개발에 있어 단기적 성과에의 유혹에서 벗어나 철저한 계획의 바탕 위에 이루어져야 하며 참여자들의 기다림과 인내가 전제되어야 한다.

## 2. 공동체 기업의 특성과 사회공헌기업

성경적 관점에서의 본 기업의 의미를 파악하는 것은 총체적 지역 개발에서의 기업의 역할을 규명하는데 있어 매우 중요하다. 성경적 관점에서 기업의 본질은 하나님의 창조적인 동역자로서 가치를 창출하여 제공함으로써 사람들의 삶의 질을 높이고 생명을 풍성하게 하며 사회구성원들 사이의 관계를 회복하는 살림의 공동체를 만들어 가는 것으로 볼 수 있다. 따라서 기업은 다양한 기업 관련 구성원들이 하나님의 뜻 즉, 구속, 사랑의 실천과 하나님 나라의 실현을 목적으로 각자에게 맡겨진 청지기적 사명을 수행하여 하나님의 형상대로 지음받은 사람들을 섬기는 중요한 통로가 되고 하나님의 피조세계를 잘 경영하여 세상을 유지 보존하는 역할을 담당하는 기관으로 정의할 수 있다.

한편 기독교 기업이 극히 현실적인 문제를 다루면서 그 과정을 통해 예수님의 복음을 전할 수 있다는 측면에서 볼 때 기독교 기업은 기업 내부 뿐 아니라 외부에까지 복음화에 필요한 강력한 기반을 마련해 준다. 이는 최근 'Business As Mission'의 개념과 매우 유사한데 선교를 하나님의 나라가 확대 회복되는 과정으로 간주하고 복음전도에 우위성을 부여하되 비즈니스 자체도 그 선교의 본질을 이루고 있다고 보는 접근 방식을 일컫는 표현으로 이해할 수 있다. 이 개념은 성육신의 삶을 살아 내신 예수님의 모본을 기업에 적용된 개념으로도 해석할 수 있다. 즉, 기독교 기업은 모든 기업 활동이 하나님 나라의 회복이라는 더 큰 우위의 목적에 의해 지배를 받으면서 세상 속의 기업 활동의 목적을 이루어나가야 하며 하나님 나라의 핵심 능력과 가치가 기업적인 능력과 가치로 나타나야 한다. 따라서 기독교 기업은 개인의 선과 공동체의 선, 도덕적 양심과 경제적 효율성, 경제의 법칙과 윤리의 법칙이 동시에 적용될 수 있는

곳으로 경쟁하면서도, 공정함을 유지 하고, 일을 중심으로 관계를 맺으면서도 인격적 교류가 가능하고, 기업이 나아가는 방향 안에서 종교적, 도덕적, 사회적 가치를 통합적으로 누릴 수 있고 추구할 수 있는 곳이 되어야 한다.

이러한 기독교 기업의 정체성은 하나님의 공동체라는 관점에서 통합해 볼 수 있다. 공동체를 주의 백성들이 구체적으로 주의 백성됨, 즉 모든 삶의 영역에서 그리스도인으로서의 정체성을 나타내는 곳이며, 예수 그리스도의 구속의 사역과 사랑을 펼치는 곳이며, 종말이 이르기까지 하나님의 뜻을 펼쳐야 하는 현장이라고 볼 때 기업은 넓은 의미에서 공동체의 속성을 가지고 있다고 보아야 한다. 특별히 기업은 기업 활동을 통해서 사회와 그 구성원에게 필요하고 유익한 재화와 서비스를 제공할 수 있을 뿐 아니라 기업 구성원은 하나님께 부여 받은 개개인의 재능을 발견, 개발, 활용하는 기업 활동을 통해 참여와 협력의 공동체성을 발현해 나가게 할 뿐 아니라 청지기적 사명을 감당하게 하는 것이다. 이와 같이 기독교 기업의 특성과 공동체의 본질을 비교하여 볼 때 성경에 비탕을 둔 기독교 기업을 기독교 공동체 기업과 동일한 의미로 정의하여도 무방하다 할 수 있을 것이다.

이상과 같은 성경적 공동체 기업의 실행적 특성을 요약해 보면 다음과 같이 정리할 수 있다. 첫째, 공동체 기업의 목적은 창조 사역의 대행자로서 하나님을 영화롭게 하며 공동체 구성원은 물론 전체 사회 구성원의 풍요로운 삶의 질을 향상시키는데 있다. 둘째, 공동체 기업은 구성원 모두가 노동의 신성함과 직업적 소명 중시한다. 셋째, 공동체 기업은 법규를 준수하며 공정한 관리와 경영의 투명성을 중시한다. 넷째, 공동체 기업은 목표를 달성하기 위하여 창의성과 을 발휘하며 시장경제 원리에 의존한 수단들을 효과적으로 사용한다. 다섯째, 공동체 기업은 기업의 생존 추구의 주요한 목적을 사회의 소외계층을 위한 기여에 두고 신뢰와 사회적 책임 수행을 최고의 가치로 추구한다. 여섯째, 공동체 기업은 환경 속의 상호의존성을 중시하며 이를 위한 상호 연대에 최선의 노력을 경주한다. 일곱 번째, 구성원의 다양성을 인정하며 함께 모여 조화를 이루는 기업 환경 조성을 통해 공동체 구성원들의 인격 성장을 고무하고, 새로운 태도와 가치를 가지고 협동적인 방법으로 삶을 영위해 가는 것을 훈련하는 장을 제공한다. 이러한 특성은 기독교 기업이라면 추구해야 하는 일반적인 것이라고도 볼 수 있지만 공동체 기업이 지역 개발에 기여하기 위한 최소한의 조건이라고 할 수 있을 것이다.

최근들어 이러한 공동체 기업의 개념과 유사한 사회 공헌 기업들이 다양한 형태로 등장하고 있다. 가장 대표적인 형태가 사회적기업으로 사회 구성원의 특수한 수요를 포함한 지역공동체의 수요를 충족하기 위해 재화나 용역을 생산, 제공하는 기업이다. 사회적기업은 시민에 기반을 두고 있는데 사회적기업의 활동과 운영은 자발적으로 참가하는 구성원의 의사결정을 통한 주주 형태의 민주적 행정기구를 통해 실현 되며 그 수익은 기업 내부에 재투자되거나 지역공동체에 투자되기 때문에 구성원에게 배분되지 않는 특성을 갖는다. 따라서 사회적기업은 기업 수익의 극대화가 아니라 공동체 전체의 삶의 질, 개인의 노동환경을 향상시킨다는 비영리적 동기에 의해 수행되는 기업이라 할 수 있다. 이러한 정의에서 보듯 사회적기업은 지역공동체 수요와 개인적인 욕구를 충족시키고 일자리를 창출하며, 그 과정에서 지역공동체는 새롭게 탄생될 수 있다. 다시 말해 사회적기업은 지역개발에 적합한 기업이라 할 수 있다.

또한 사회적 기업과 유사한 사회공헌기업의 개념이 영국과 일본을 중심으로 나타나고 있는

데 이러한 형태가 커뮤니티 비즈니스다. 커뮤니티 비즈니스는 지역 내 문제 해결에 지역민 스스로가 비즈니스적 시각을 도입하는 것이다. 즉, 지역민이 기업적 경영 감각을 가지고 생활인 의의와 시민의식을 바탕으로 활동하는 지역민 중심의 지역 사업을 의미한다. (호소우치 노부타카 2006) 그러므로 커뮤니티 비즈니스는 자기 지역을 건강하게 하는 지역민 주도의 지역사업이라고 할 수 있다. 따라서 지금까지 일반 기업이나 행정이 제공하는 상품, 서비스와 달리, 지역민 스스로가 지역의 당면과제, 또는 생활의 질을 높이기 위해 노력하는 활동을 체계적인 사업으로 전환해 나가는 것이다. 커뮤니티 비즈니스가 일반적인 기업과 크게 다른 점은 지역이나 사람을 중시하고, 의지를 갖고 의의나 의미를 추구해 나간다는 것이다. 물론, 기업의 역할을 부정하는 것은 아니나 기업은 기업대로 사회적으로 담당해야 할 역할이 있기 때문이다. 단지, 기업은 영리추구를 제1의 목표로 함에 비해 커뮤니티 비즈니스는 그 사업의 의의나 의미를 행동의 가치기준으로 한다. 이미 살펴 본 사회적 기업과 커뮤니티 비즈니스의 차이를 살펴보면 커뮤니티 비즈는 넓은 의미의 사회적 기업의 한 형태로 볼 수 있다. 엄격한 의미로 구분한다면 사회적 기업이란 취약 계층의 일자리 창출에 기여하며 커뮤니티 비즈니스는 지역성과 지역민의 자발성을 바탕으로 지역문제 해결을 강조하는 기업이다. (박용규, 홍순영 2009)

다양한 사회공헌 기업의 특성을 일반 기업과 공동체 기업의 특성과 비교하여 <표 1>에 요약하였다.

<표 1> 사회 공헌 기업의 다양한 스펙트럼

구 분	일반기업	사회적 기업	커뮤니티 비즈니스	기독교 공동체 기업
목적	교 환 가 치 와 수익극대화,	사회서비스 제공, 취약계층 일자리 창출	지역문제 해결, 지역 자의 발굴, 지역민의 자 아실현.	하나님 나라의 구현, 총 체적 선교, 지역문제의 해결과 지역민의 삶의 질 과 복지의 향상
주 체	주주 및 소유자	사업내용과 이해 를 같이 하는 다 양한 집단, 사회 적 약자	지역민	성도가 중심이 된 지역 민, 이해당사자의 범위가 다음 세대와 전 인류
운영 원리	경쟁, 이익 지 향, 효율과 효과성	취약자를 위한 공생의 원리	지역 공생의 원리, 적정 규모 적정 이익 추구	청지기 원리, 적정규모 적정 이익 추구

### 3. 공동체 기업을 통한 총체적 지역 개발 전략

기존의 개발도상국 지역개발 사업은 주로 지역 내 가장 시급한 문제인 빈곤의 문제를 해결



하기 위해 소득을 향상시키기 위한 정부 및 국제 원조기관들의 지원을 통해 이루어져 왔으나 이들 활동은 사업성이 낮은 것이 많고 지역민의 능동적인 참여를 얻어내기 어렵다. 또한 이러한 지원 활동은 모델로서의 사업이 많고 일부 지역에 대량의 자원이 투입되는 경우가 많아 지역민이 주체적이고 계속적으로 그러한 활동을 실시하는 것이 어려울 뿐 아니라 지원이 종료된 후에 자생적 유지가 어려운 상황이 발생하곤 한다. 따라서 외부로부터 소득향상활동이 지원되는 경우 근본적으로 빈곤의 문제를 해결할 수 없는 악순환이 발생하는 경우가 많았다. 이러한 문제점을 극복하기 위해 지역이 스스로 활동할 수 있는 시스템을 만들 필요가 있는데 이를 위해 지속성과 자립발전성 그리고 사업성이 동시에 중시되는 공동체 기업을 통한 개발도상국의 지역 개발은 매우 유효한 수단임이 될 것이다. 특별히 지역에서 공동체 기능이 강화된 사업의 실행은 지역을 주체로 한 지역 개발을 성공시키기 중요한 요인이 된다.

초기 자원의 부족과 빈곤의 고착화 및 지역민의 자립의지의 부족 등 개발도상국이 처한 지역 개발의 열악한 여건을 극복하기 위해서는 사회적 기업 등 기존의 사회 공헌 기업의 형태만으로는 많은 제약이 있다. 이를 극복하기 위해서는 개인의 가치관과 세계관의 변화가 전제되어야 하며 장기적이며 단계적 개발 방식의 적용이 매우 중요하다고 할 수 있는데 이는 이미 살펴 본 공동체 기업을 통한 총체적 지역 개발을 통하여 가능하다. 공동체 기업을 통한 지역 개발을 통한 지역개발이란 하나님의 창조 목적에 반하는 인간의 실존적 상태를 하나님 안에서 회복되고 조화를 이루며 삶의 풍성함을 만끽하는 방향으로 변화시키기 위하여 지역 사회가 직면하고 있는 지역민들의 욕구나 과제를 지역 주민이 주체가 되어 해결하며 성경적 가치관에 입각한 기독교 공동체 기업을 통하여 해결하고자 하는 것으로 정의하였다. 또한 여기서 말하는 공동체 기업이란 기업의 모든 활동과 의사결정에 있어서 창조, 타락, 구속이라는 성경적 관점에 확고하게 기초하고 있으며 하나님의 창조적인 동역자로서 가치를 창출하여 제공함으로써 사람들의 삶의 질을 높이고 생명을 풍성하게 하며 사회구성원들 사이의 관계를 회복하는 살림의 공동체를 만들어 가는 기업을 의미한다.

성경적 관점에서 개발은 하나님께서 만물을 창조하셨고 통치의 주권자이며, 창조세계는 하나님이 통치하에 있음을 보여 주고, 피조의 창조세계는 하나님께 봉사하기 위해 존재한다는 전제하에 실행된다. 하나님께서는 창조하신 모든 피조물을 관리하고 다스리도록 인간을 당신의 형상으로 만드셨다. 또한 하나님께서는 예수그리스도를 통해 인간과 피조세계 전체를 구속하시므로 말미암아 우리가 다시 하나님의 말씀과 조화를 이루며 살아가게 하셨다. 이러한 관점에서 총체적 지역 개발의 목표는 장기적인 차원에서 가치관, 생활 방식, 사고 방식의 변화가 일어나는 것을 보는 것이며 사람들을 억압하고 있는 모든 것으로부터 자유를, 사람들이 잠재적으로 가지고 창조적 능력을 증가 시키는 것이다. 따라서 개발에 있어 가장 중요한 것이 현재의 위치에서부터 출발하여 그 지점에서부터 새롭게 건설하고 확장해 나가야 하는 것이다. 지역내 대부분의 사람들은 개발을 원하나 모두가 개발에서 요구되는 힘든 일을 받아들이거나 이해하고 있는 것은 아니다. 이러한 문제를 해결하기 위해서는 개발과정에서 지역민들 안에 있는 지도력을 자체적으로 발굴해 내고 그들로 하여금 개발의 과정에서 발생하는 많은 낙관들을 이겨내도록 독려하며 의사소통 해야 한다. 이러한 과정을 통해 외부 개발자가 아닌 지역민 스스로가 개발의 주도권을 갖게 된다. 이러한 지역 개발 방식은 개인의 내적 변화를 통한 자생적

역량을 바탕으로 적절한 개발 시스템이 함께 어우러져 나타나는 총체적이며 근원적 변화를 유도하며 외부의 도움이 사라질 때도 지속 가능한 방식의 개발을 달성하게 한다.

지역 개발을 위해 공동체 기업을 설립 활용 하는 경우 초기 단계에 가장 중요한 것은 어떤 아이템을 가지고 시작하는가가 아니라 사업을 실행해 낼 사람을 준비시키는 것이다. 영구적이고 진정한 개발은 개인의 삶이 변화되지 않으면 성공할 수 없다. 지역의 문제를 해결하기 위해 어떤 조직을 만들고 이를 통해 일하는 것이 중요하지만, 비전을 가지고, 시간을 내서 관심을 가지고 변화를 추진해 낼 마음이 있는 변화된 개인들을 체계적으로 교육하고 훈련시켜 그러한 사람들이 주체가 되어 사업을 일으키고 주도해 나가도록 하는 것이 필요하다. 총체적 지역개발에서는 지역민들이 스스로 문제를 찾고 목표를 세우고 달성 방법을 찾아내고 목표를 달성할 수 있도록 하는 것이 매우 중요하다. 또한 기본적인 육신적 필요를 채우도록 해야 하나 육신적인 필요만을 채우는데 너무 많은 시간을 투자하지 않도록 해야 한다. 총체적 접근 방식의 가장 기본이 되는 것이 사람을 총체적으로 생각하는 것이기 때문이다.

사업화를 하기 전 미리 살펴 보아야 할 몇 가지 점이 있다. 지역 내 활용되지 않고 있는 자원은 없는가? 지역이 직면하고 있는 문제 중 구체적으로 분석되지 않고 있는 것은 없는가? 지역 내 활용되지 않고 있는 잠재 인력들은 없는가? 이러한 보이지 않지만 개발이 필요한 잠재적 자원과 문제를 미리 조사하고 재평가함으로써 이를 사업의 주요 자원으로 활용하여야 한다.

초기 사업을 시작할 때 준비된 핵심 인력을 중심으로 자신감을 얻을 수 있는 작은 사업 아이템을 발견하고 철저한 사전 준비를 하는 것으로부터 시작해야 한다. 이를 위해 초기 투자가 크지 않은 가급적 회수 기간이 짧은 아이템을 고려하는 것이 좋다. 또한, 사업 아이템은 참여자들이 익숙한 생활 속에서 가치를 창출하고 만족되지 못한 욕구가 있는 제품 서비스를 중심으로 찾아 보아야 한다. 아울러 사업 아이템의 지역내 파급 효과를 고려하여야 하며 사업의 혜택을 받을 사람들이 직접 참여하여 그들의 노력으로 성과가 좌우 될 수 있는 아이템이 좋을 것이다. 자본 집약적 아이템보다는 노동 집약적 아이템을 선택하는 것이 지역에 유희 인력의 활용에 도움을 줄 것이다. 구체적인 아이템은 지역의 상황에 따라 다르다. 특별히 빈곤지역이나 개발도상 지역인가 개발지역인가에 따라 다르고 도시형 인가 농촌형인가 노동혼합형인가에 따라 다르다. 일반적으로 본 연구의 사례지역인 바가노르의 상황은 개발도상 지역의 노동 혼합형으로 육아지원, 취업지원, 평생교육, 전통 공예를 중심으로 하는 소규모 기념품 제조 판매, 테이크 아웃 음식점 등을 들 수 있다.

총체적 지역 개발을 위한 공동체기업이 형성, 육성되기 위해서는 몇 개의 단계를 걸쳐 이루어지는 것이 바람직하다. 첫째, 사전조사단계로 지역내에서 지역민과 이미 내부 관계를 형성하고 접촉점을 중심으로 지역의 유희자원, 잠재적 문제, 유희인력들에 대한 정보를 수집하고 나아가 지역의 역사, 문화, 사회, 경제적 환경에 대해 확인하는 단계로 자원 소시오그램을 파악하는 단계다. 둘째, 접근단계로 외부기관 단체들이 지역 대표자 혹은 자원지도자를 선발, 훈련하여 이들로 하여금 지역민의 관심과 참여를 유도하게 하는 단계이다. 이 단계에서 외부인들은 측면 지원 및 조언만을 하는 역할을 감당하여야 한다. 지역민의 자발적인 참여와 적극적인 협조를 구하려면 충분한 자질을 갖추고 주민의 신임을 받고 있는 지역사회 대표자나 자원지도자를 선발 훈련시키는 방법이 바람직할 것이다. 다음은 사전조직형성단계로 접근단계에서 선발

훈련된 핵심인력을 중심으로 추진조직을 만드는 단계이다. 이 단계에서는 지역민의 관심을 구체화시키기 위한 토론회를 통하여 사업아이템에 대한 검토와 재원 확보 및 조직구조 및 기타 실행 방안에 대한 합의점을 찾고 이를 바탕으로 한 사업계획서를 작성한다. 토론회는 가능한 충분한 시간을 가지고 여러 차례 실시하는 것이 바람직하다. 또한 구성원들의 자질과 능력을 함양하기 위한 문제 해결형 훈련과 집단의식을 고취하는 훈련들을 실시해야 한다. 이 단계에서 잊지 말아야 할 것은 공동체 기업을 구축하기 위한 지역민, 행정기관 및 유관 기업 등 후원자 및 파트너 집단과의 네트워크 점검하는 것이다. 다음 단계는 초기 착수단계로 이미

작성된 사업계획에 따라 초기 실험 사업 계획을 실행하는 것이다. 마지막으로 육성단계로 본격적인 사업화가 이루어지는 단계이다. 이 단계에서는 과정 통제 방식에 의해 진행 상태를 수시로 점검하여 당초 계획을 주변 상황에 맞게 유연하게 변화시키며 적응하도록 해야 한다. 특히 공동체 기업의 목적이 생존을 위한 수익성과 지속성을 바탕으로 건강한 지역 개발과 구축을 위한 공익성의 달성에 있다는 것을 잊지 말고 기업 미션에의 부합성을 지속적으로 점검하여야 한다.

#### IV. 공동체 기업을 통한 몽골 바가노르 지역 개발 전략

본 장에서는 이상에서 살펴 본 공동체 기업을 통한 지역 개발의 가능성을 검토하기 위하여 몽골 바가노르 지역에서 직업전문학교를 활용한 사례를 살펴보고 그 제한점과 과제를 제시한다.

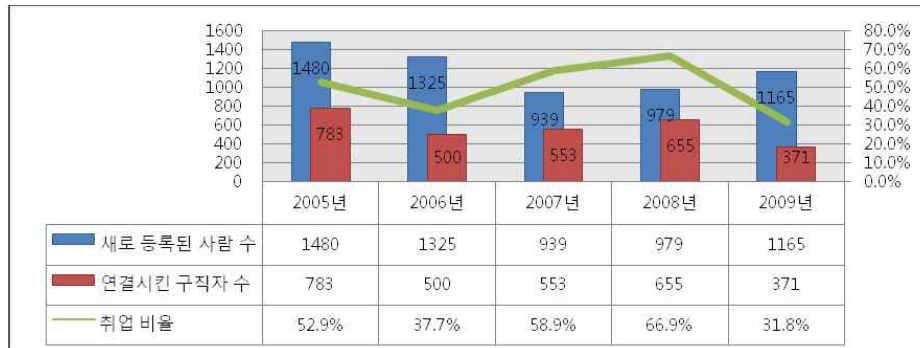
##### 1. 바가노르 지역 개괄

바가노르는 수도 울란바타르와 자동차로 약 45Km 북쪽에 위치하고 있다. 전체 인구는 25,875명이다. 인구는 계속 증가하다가 2007년 이후 정체하는 추세를 보이고 있다. 이는 최근 들어 취업을 위해 대도시로 진출해 나간 인구가 많은 까닭이다.

<표 2> 바가노르 지역 인구 동향

인구분류	2005	2006	2007	2008	2009
전체인구	24,948	25,643	25,931	25,877	25,875
출생	418	457	564	683	671
사망	152	137	187	172	136
전입	905	1,369	967	1,097	1,048
전출	829	1,214	1,106	1,693	1,585

<표 3> 바가노르 지역 실업자 추이

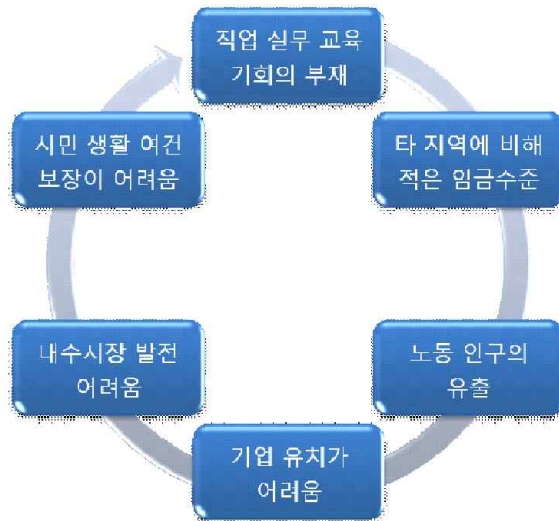


도시의 중심을 국도가 통과하기 때문에 수도 울란바토르에로의 교통접근성이 비교적 양호하고 주변에 석탄 탄광이 있는 도시형 농촌의 형태를 가진다. 지역의 주요 산업은 도시 주변 초원에서의 목축업과 석탄광에서의 채광 산업을 중심으로 하는 1,2차 산업을 중심으로 하는 경제 구조로써 주로 채광 산업에서의 수입에 의존하는 형태이다. 등록 실업자 수는 2007년을 기점으로 크게 증가하고 있는 추세이다. 하지만 시의 노동원조 업무 담당 부서에 등록된 구직자 수는 증가하고 있는 반면 취업된 구직자의 비율은 전체적으로 감소하고 있다. 따라서 전반적으로 등록자 대비 취업자 수가 적은 것으로 보아 노동원조 업무의 현재 프로그램으로서는 실업의 문제 해결에 한계가 있는 것이 보인다.

지방 정부의 발표에 의하면 지역 내 빈곤 가계는 존재하지 않으며 몽골 전체적으로 볼 때 유복한 지역이지만, 현실적으로 안정된 수입을 갖지 못한 지역민이 상당히 많이 존재 한다. 이 지역에 대해서는 정부나 원조기관의 특별한 지원은 없는 상태며, 지역에서 실시하고 있는 소득 향상에 관한 활동은 없는 실정이다.

현재 고용 창출을 위한 기업은 전무한 상황이고 지방 정부에서 외부의 기업 유치를 위해 노력하고 있으며 2005년에는 봉제 공장이 설립된 바 있으나 사회적 인프라의 부족 특별히 숙련된 노동 인구의 부족으로 채산성이 떨어져 철수한 상황이다. 지역 내의 일자리 부족으로 인해 실업자는 증가하고 있고 훈련된 노동력이 부족해서 지역내 임금 수준은 탄광을 제외하고는 낮은 편이다. 따라서 노동 인구의 지속적인 유출과 기업 유치의 제한 요소가 되고, 내수 시장 발전이 어려우며 지역민 생활 여건의 보장이 어렵다. 이는 다시 지속적인 실업자를 양산하는 원인이 되는 악순환 구조 현상을 보이고 있다.

<그림 1> 바가노르 지역의 경제 악순환 구조



## 2. 바가노르 지역 개발 전략

### 1) 바가노르 직업전문학교를 통한 공동체 기업의 구축과 지역개발

이미 살펴 본 바와 같이 바가노르는 몽골에서 다섯번째로 큰 농촌형 도시이며 수도와의 접근성이 좋고 석탄 탄광을 중심으로 하는 소득원이 있고 지역민의 기초 소비를 위한 소규모 시장이 형성되어 있다. 그러나 바가노르의 인구가 지속적으로 수도인 울란바타르로 유출되는 현상을 보이고 있어 노동력의 감소로 인해 자생적인 발전의 가능성이 희미해 저가는 사실을 발견할 수 있다. 게다가 주요 자원인 석탄의 사용으로 인해 발생하는 환경 오염 문제는 지역의 지속 가능한 개발에 심각한 영향을 끼치고 있다. 이러한 문제점을 극복하고 지역의 자생력을 강화하여 지속 가능한 발전을 이루기 위해 지역내 공동체 기업을 도입하고 총체적 개발 전략을 추진하는 것이 현재의 취약한 자생 기반을 만들고 균형있는 장기적 지역 발전을 위해 매우 긴급한 과제로 판단되었다.

바가노르 지역이 직면한 과제를 해결하기 위해서는 먼저 총체적 지역 개발의 전제가 되는 몇 가지 조건들을 점검함으로써 해결 대안을 찾는 것이 필요하다. 먼저 교육, 의료, 노인 복지 등 생활 면에서 안정성을 확보해야 하며 지역 내의 인재가 육성되어야 한다. 바가노르에서 여러가지 소규모 공동체 기업을 창출해 내는 것은 매우 중요한 일이지만 그에 앞서 교육이 우선시 되어야 한다. 아무리 좋은 아이템이 있어도 사람이 그것을 사용할 줄 모른다면 쓸모가 없게 될 것이다. 교육이 필요 없는 단순 노동, 혹은 외부에서 공급받은 노동력으로는 지역의 지속 가능한 발전을 이루어 내기 어렵다. 지역 주민들의 자체적인 역량을 길러내기 위해 기본적인 직업 교육부터 점차 확대되어야 할 것이다. 이미 바가노르에는 이러한 역할을 하는 직업전문학교가 존재하는데 그곳에서는 지역민들에게 다양한 전문 직업 기술과 함께 지역 개발 지도자와 공동체 기업의 성공적 창업과 정착을 돕는다. 아직 바가노르에는 전문적인 서비스업이 존재하지 않는다. 이는 바가노르 지역의 자립도가 현저히 낮다는 것을 보여 준다. 때문에 현재뿐

아니라 앞으로 이 직업학교의 역할이 매우 중요할 것이다. 직업 학교의 작업장을 활용한 소규모 실험 기업이 지역 내 건설한 공동체 기업의 모델로 정착되고 이 곳에서 교육 받은 인력들이 나아가 공동체 기업을 창업 정착 시킨다면 3차산업인 서비스업을 생산하고 소비하며 목축업을 중심으로 하는 1차산업과 목축업 산출품의 가공 생산의 2차 산업에 이어 3차 산업까지 더해져 6차산업을 중심으로 하여 지역 내에서 모든 것의 소비가 이루어지는 자생력 있는 지역 개발이 가능해 질 것이다.

아울러 타 지역과의 다양한 네트워크 구축을 통해 지역 생태 시스템이 구축되어야 한다. 바가노르 지역의 큰 장점으로 손꼽히는 수도와의 접근성을 활용하는 것이 중요하다. 아직 발전 전략의 초기단계이기 때문에 바가노르 지역에서 개발에 필요한 모든 것을 자체적으로 해결하기가 어렵다. 따라서 수도로부터 많은 지원과 정보를 제공 받아 바가노르 지역에 맞게 재구축하여야 할 필요가 있다. 또한 지역 개발이 이루어지고 난 뒤에도 수도뿐 아니라 다른 지역과의 연결 고리가 끊어져서는 안 된다. 바가노르의 발전을 계기로 울란바타르와는 멀지만 바가노르와는 가까운 지역에 대해 바가노르는 또 다른 거점의 역할을 감당해야 할 것이다. 서로 연결된 유기적인 관계의 형성으로 결국 몽골 지역 전체의 균형 있는 발전을 기대할 수 있을 것이다.

마지막으로 삶의 질을 지향하는 지속 가능한 친환경 개발 전략을 구축해야 한다. 바가노르 지역에는 석탄이 많이 생산되어 난방과 온수 공급에 사용되는 주원료이기 때문에 대기오염이 심각하다. 지속 가능한 개발에는 지역의 자생력을 강화하는 것뿐 아니라 우리가 살아가는 환경의 지속 가능한 것도 의미한다. 이를 위해서는 우선 지역민들에게 환경의 중요성을 인식 시키는 것이 중요하다. 당장 먹고 사는 일이 급한 사람들에게 환경에 좋지 않은 석탄 사용을 자제해 달라는 것은 무리이다. 그들에게는 싸고 양도 많은 석탄이 따뜻한 집과 따뜻한 물을 제공하는데 단순히 환경 보호만을 주장한다면 실패할 가능성이 많다. 다양한 교육을 통해 대기오염의 심각성을 알리고 환경의 중요성을 인식시키는 것이 효과적인 방법일 것이다. 장기적인 관점으로 바라보았을 때 학교에서의 교육도 영향이 크겠지만 단기적인 환경 캠프 같은 것을 열어 아이들의 흥미를 유발함과 동시에 집중적인 환경 교육도 중요하겠다. 몽골은 중앙난방시스템으로 인해 지역 난방의 보급이 활성화 되어 있지만 석탄 사용으로 에너지 손실률이 크다. 대기오염과 경제성을 고려해 볼 때 교육과 더불어 연료 정제와 폐열 회수를 통해 그 효율성을 높일 필요가 있다.

## 2) 바가노르 직업전문학교의 현황과 과제

바가노르 지역의 총체적 지역 개발의 전초 기지의 역할을 하고 있는 직업 전문학교는 몽골 바가노르 나찰도르지에 학사동이 위치하고 있으며 주변 지역에 농업 실습을 위한 농장 1만평을 보유하고 있다. 이 학교는 당초 NGO 형태의 1999년 G 비전센터로 시작되었다. 당시에는 소규모 진료소를 중심으로 보건진료와 건강 상담 및 컴퓨터 교육, 수공예 교육을 실시하였다. 그 후 지역의 젊은이들의 수도 울란바토르로의 이전이 늘어나고 이로 인해 지역내 인적자원의 손실을 막고 지역내 자생력을 기르기 위한 목적으로 노동부 산하 정규 전문직업학교로 인가를 받아 2008년 설립되었다. 직업전문학교를 세운 주요한 이유는 젊은이의 직업교육을 통해 지역내 창업을 유도하고 총체적 지역 개발을 위한 주도 세력으로 양성하는 것이었으며 기존의

NGO의 재정적 문제를 해결하고 자생력을 확보하고 지역내 소외 계층의 자립을 돕기 위한 것이었다. 이를 위해 지역개발을 위한 초기 공동체기업의 설립을 독립된 새로운 사업체를 설립하기 보다는 직업전문학교의 실습장을 활용한 실험 공동체 기업의 설립을 통해 이룩하려는 전략이 채택 되었다. 즉, 아직은 초기 단계이나 교수 및 학교 이사들의 지원과 지역 내에서 양성된 지도자들을 사업 및 개발의 주체로 하여 학생들이 고용인이 되는 형태로 시작되었다.

바가노르 직업 학교 설립이념은 하나님을 사랑하고 이웃사랑을 실천하는 자립적 역량과 인격을 가진 인재 양성으로 하고 있으며 설립목적은 첫째 책임과 봉사정신이 투철한 유능한 기능인 양성, 둘째, 기독교 가치관에 입각한 건전한 인격의 사회인을 양성하는 것으로 하고 있다. 현재는 단기강좌중심의 이론, 기술 실기, 실습훈련을 학점 은행제로 실시하고 있고 개설학과는 미용학과, 조리학과, 컴퓨터학과별로 토론식 문제 해결형 맞춤형 교육을 시행하고 있다. 또한 정규과정에 더불어 단기 특별 강좌를 중심으로 공동체기업의 창업과 지속 가능한 총체적 지역개발을 위한 교육 및 지원을 실시하고 있다.

학교의 지속적 유지 발전을 위해 중점적으로 추진해야 할 과제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 교육학생들이 중도탈락 없이 성실히 수료하도록 교육프로그램 개발과 장학제도 운영관리, 둘째, 기능교육 향상을 위한 정기적 기능 경진대회의 개최, 셋째, 교사 및 직원 연수교육 및 전문문화 훈련, 넷째, 지역사회와 교회를 연결한 이웃사랑 봉사활동 실시, 다섯째, 지속적 취업 및 창업지도 관리를 위한 지역 지도자를 중심으로 하는 컨설팅팀 구성 등이다. 한편 비교적 짧은 시간내에 해결해야 할 과제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 지역내 현재 1년 30만 투그릭 혹은 매달 3만 투그릭의 학비를 지불할 능력이 없는 학생들이 많아 학생모집이 어려운 점을 해결해야 하며, 둘째, 정부와의 협력 관계 강화와 빈곤계층을 위한 학비, 교재비, 실습비, 식비 등의 정부보조를 받을 수 있도록 해야 한다. 셋째, 현지 교사들은 기초 및 전문 교육에 있어 부족함이 많아 연수 교육이 필요하고, 현지 교사들의 양성과 재교육을 위해 한국등 외국인의 전문 교사가 필요한데 외부 네트워크의 구축이 필요하다. 셋째, 다양한 교육 프로그램의 개발과 정착이 필요하며 마지막으로 교육시설 및 기자재의 전문화, 실습장 완비, 학교 운영에 따른 재정확보를 위해 실습장을 통한 실험 공동체 기업의 안정적 수익구조가 정착되어야 한다. 아울러 파급효과가 높은 다양한 사업모델의 개발과 지역 개발 컨설팅 팀의 구성을 통해 지역 개발에 폭 넓게 기여해야 한다.

### 3) 바가노르 직업 전문 학교의 지역 개발 지도자 육성을 위한 교육프로그램

지역개발을 위해서는 무엇보다도 지역의 상황을 정확히 인식하고 지역의 요구의 변화에 능동적 적극적으로 대응할 수 있는 능력을 갖춘 지역의 핵심 지도자의 육성·확보가 필요하다. 지난 시대의 지역의 지도자들에게는 카리스마가 요구되었지만, 오늘날의 지역지도자는 정보력, 기술력, 기획력, 경영관리능력, 조직력 등 다양한 자질을 갖추어야 한다. 그러나 이와 같이 다양한 능력을 골고루 갖춘 사람을 찾기는 불가능하기 때문에 지역발전에 필요한 리더십은 시스템을 통해 발휘되어야 한다.

지역개발뿐 아니라 인재육성의 필요성은 오늘날 기업이나 정치, 행정분야에서도 강조되고 있지만 그 성과를 거두기는 결코 쉽지 않은 일이다. 인재육성에는 정해진 매뉴얼이 없으며 확

일적인 교육과정에 따른 학교교육이나 관 주도의 연수훈련과정을 통해 지역리더가 육성되기는 어렵기 때문이다. 지역리더의 육성을 위해서는 특정지역 및 당사자의 상황이나 활동분야, 지향하는 목표 등에 따라 적절한 학습체제가 요청된다.

여기에서는 바가노르 직업학교가 최근에 지역 지도자에게 요구되는 핵심역량을 배양하기 위해 개발한 지역리더의 리더십개발프로그램의 개요를 간략히 소개한다.

바가노르 직업전문 학교와 지역 개발 컨설팅 팀이 연구를 통해 개발한 바가노르 미래 지도자 프로그램은 기본(심화학습)프로그램과 변형(선택학습)프로그램 등 두 가지로 구성된다. 기본프로그램은 일련의 모듈(학습단위)을 순차로 이수해가는 소수정예의 단계별 심화학습프로그램의 성격을 지니는데 비해, 변형프로그램은 보다 다양한 지역의 활동주체들이 자유롭게 참여할 수 있도록 하기 위해 심화학습프로그램을 변형시킨 것이다.

기본프로그램은 다시 지역발전에 관심은 있으나 참여의사가 미흡하거나 참여방법을 모르는 남녀를 포함하는 일반 지역민을 대상으로 하는 초급과정인 지역리더발굴과정과 스스로 지역 문제를 고민하고 해결책을 찾고자 하는 잠재적 지역 지도자들의 리더십능력을 배양함으로써 지역발전을 주도할 핵심 지도자로 성장할 수 있도록 돕기 위한 중·고급의 지역리더십배양과정으로 구분된다. 리더십배양과정은 다시 과정Ⅰ(중급)과 과정Ⅱ(고급)로 나뉜다. 과정Ⅰ은 잠재적 지역 지도자로서 지역문제를 명확하게 인식하고 지역주민과 함께 지역발전의 비전을 세우는데 필요한 지식과 기술의 습득을 목적으로 하며, 과정Ⅱ는 과정Ⅰ을 통해 설정된 지역발전의 비전에 따라 공동체 기업 설립 필요한 기획력, 조직력, 네트워크 및 파트너십, 공동체정신과 팀워크, 사회적 기업가 정신 및 사업 기획 발견 기법과 사업계획서 작성요령 등 전문기법을 이해하고 스스로 공동체 기업을 설립하고 이를 통한 지역 개발을 설계할 수 있도록 돕는 것을 목적으로 한다.

어느 수준의 과정이건 교육방법은 일방적 강의방식을 지양하고 사례발표, 워크숍, 분임토의 등을 활용하도록 하고 있다. 모든 교육프로그램은 공통적으로 자기개발분야(지속적 자기성찰과 자신 및 타인존중), 리더십개발분야(파트너십 정신익히기와 팀으로 일하기), 비전개발분야(자기정체성 바로 찾기, 지역자원 찾기, 지속가능한 지역만들기 전략 찾기), 전문경영지식습득분야 등 네 가지 영역을 균형있게 담도록 하고 있다.

교육내용에 관해 예를 들어 설명하면, 지역리더중급과정은 자기혁신 및 리더십개발 지역개발의 이해, 지역 가치 발견과 미래비전 구상하기 등 세 개의 모듈로 구성되어있으며, 지역리더 고급과정은 기획력개발, 조직력개발 및 지역네트워크와 파트너십, 지역경영 및 조직관리의 이해 및 공동체 기업 설립 등 세 개의 모듈로 구성되고 있다. 교육기간은 각 모듈당 2박3일 또는 3박 4일의 과정으로 집중 실시하도록 설계되고 있다.

변형프로그램은 기본프로그램과는 달리 소수정예의 단계별 코스가 아니라 교육실시자가 특정모듈을 자유롭게 선택할 수 있도록 융통성을 부여함으로써 보다 많은 사람들에게 교육기회를 제공하고자 하는 것이다. 따라서 기본프로그램처럼 초·중·고급단계의 모든 모듈을 이수하는 대신 특정단계를 선택해서 수강할 수 있으며 교육주체의 자기개발, 리더십개발, 비전개발, 전문학습 등 4개 분야 가운데서 자유롭게 선택해서 조합할 수 있도록 설계되어있다.

그 밖에 상대적으로 소규모로 진행되는 실천적인 훈련 과정으로는 다음과 같은 것이 있다.



첫째, 실천학습그룹과정(Action Learning Group)으로 성장과 사업 확대를 위한 기존 기업가들의 소규모 집단 훈련과정이며, 이 과정은 5개월간 1달에 1번씩 진행한다. 훈련된 ALG 촉진자가 참여하며 사람들이 실질적인 기술을 발전시키고 실천적인 적용을 통해 경험할 수 있도록 지원하는 것에 초점을 둔다. 다음으로 비전실행과정(Vision to Action)으로 이는 소집단 문제 해결 토론 과정으로 역시 훈련된 ALG 촉진자가 참여하여 6개월 동안 진행된다. 이것은 새로운 조직을 만들고 운영하는 준비 단계 전체에 걸쳐서 새로운 아이디어를 갖게 할 수 있도록 값진 지원을 하는 수단으로 활용된다. 마지막으로 단기 워크숍 형태로 진행되는 분기별로 진행되는 단기 교육 과정으로 단기 공동체 기업 창업 훈련과정 (3일과정), 공동체 기업의 기본 기술 훈련 과정, 기금 조달 과정, 공동체 기업 운영과 관리 과정 및 고객이해와 마케팅 등이 있다. 이와 같은 과정은 모든 과정이 운영되고 있지는 않으나 공동체 기업 설립과 운영을 위한 교육과정으로 기본적인 체계로 마련되어 있다.

## V. 결론

본 연구에서는 기존의 지역 개발 이론의 내용과 문제점을 점검하여 보고 개발도상국에서 성경적 경영 원리에 바탕을 둔 공동체 기업을 통한 지역 개발의 가능성에 대해 고찰하였다. 즉, 성경적 가치관이 반영된 공동체 기업을 통한 개발도상국 지역 개발의 방향을 제시하고 이를 몽골의 바가노르의 지역에 적용하여 이 지역 개발에 관한 전략을 탐구하였다. 성경적 관점에서의 총체적 지역개발이란 항상 외적인 발전을 의미하는 것은 아니며 인간이 직면한 삶의 모든 부분을 총체적으로 다루는 것이다. 즉, 지역 개발을 단지 지역민이 처한 외형적 환경을 개선하고 변화시키는 것만이 아니라 영적, 육신적, 사회적, 정서적 부분 등 삶의 모든 부분을 총체적으로 다루어야 함을 전제하고 있다. 이러한 성경적 관점에서의 개발을 하나님의 완전한 살림을 구현하기 위한 대리적 역할로서의 공동체 기업을 통해 달성하고자 하는 대안적 방식을 제안하였다.

본 연구는 최근 논의의 대상이 되고 있는 다양한 사회 공헌 기업을 성경적인 관점에서 재해석하고 이를 현실에 적용한 사례를 제시하였다는데 의의가 있다. 아직도 정리된 이론이 부족한 성경적 기업과 지역개발이라는 논제에 대한 탐색적 연구라는데 큰 의의가 있다. 앞으로 총체적 지역 개발과 공동체 기업의 논리적 근거가 신학적 관점과 사회과학적 관점이 통합적으로 연구되어 보다 체계적인 이론으로 정리되는 연구가 절실히 필요하며 이는 하나님 나라의 회복이라는 과업의 달성을 위해서도 반드시 이루어져야 할 연구의 영역으로 판단된다.

## 참고문헌

- 강신겸 (2004) “농업·농촌 발전과 기업의 역할” 삼성경제연구소 Issue Paper.
- 권영민 외 (2003) “한국농업의 발전과 기업역할의 모색” 한국경제연구원 동향자료.
- 박용규, 홍순영 (2009) “커뮤니티 비즈니스와 지역 경제 활성화” 삼성경제 연구소 Issue Paper.
- 박 경 (1998) “대기업유치를 통한 지역개발 전략의 실상과 과제” 『사회과학연구』 목원대 사회과학연구소, 제2호.
- 박 경 (2005) “농촌지역의 역량배양과 지자체의 역할” 『지역리더의 육성과 혁신역량강화』 제1회 지역토론회자료집, 지역재단.
- 박 경 (2008) “대안적 지역발전 전략으로서 내생적 발전론” 『사회과학연구』 목원대 사회과학연구소, 제47호.
- 배종석 외 (2006) 『기업이란 무엇인가』. 서울: 예영.
- 양영철 (2005) “지역개발 유형 분류와 내생적 지역개발을 위한 방안 모색” 2005년도 하계공동학술대회 발표논문집(IV), 한국행정학회, pp. 111-131.
- 이규환 (1990) “지역개발과 주민참여” 『지방자치연구』, 제2권 1호.
- 정광섭 (2003) 『지역사회개발과 국제화』. 서울: 우용출판사.
- 정지웅 (1990) 『복지 농촌 건설과 지역사회개발』. 서울: 교육과학사.
- 호소우치 노부타가 (2006). 정정일 역 『커뮤니티비즈니스』. 서울: 이매진.
- Carlo, Borzaga, Jacques, Defourny (2009), Social Enterprise 고두갑 외 역. 서울: 시그마프레스.
- Ken Elderred. God is at Work. 안정임 역 『비즈니스 미션』. 서울: 예수전도단.
- Garofoli G. (ed.) (1992), Endogenous Development and Southern Europe, Avebury, Aldershot.
- Hinton, Mark (1984), Foundations for Development Nairobi, Kenya: World Concern.
- Lowe, P. et al (1995), “Networks in rural development: beyond exogenous and endogenous models” Ch 5. in Ploeg, J. and Dijk, G. (eds.): Beyond Modernization Van Gorcum, Assen..
- Myers, Don and Stanley Rowland (1983), Are Participants Christian? Together, pp. 31-34.
- Moris, Jon (1983), Managing Induced Rural Development Bloomington: International Development Institute, Indiana University.
- Shook, Cleo (1979), Holistic Approach to Evangelism and Community Development, An Evangelical Perspective Pasadena: William Carey Library.
- Sider, Ronald (1981), Evangelicals and Development Exter: Paternoster Press.
- Slee, Bill et al. (1994) “Forestry in the rural economy: a new approach to assessing the impact of forestry on rural development” Forestry, Vol 77-5 pp. 441-453.
- Voorhies, Samuel (1983), A Biblical Pespective on Development Approach Nairobi, Kenya: World Vision.
- Wheaton '83 (1983), Evangelism and Social Responsibility. In the Church in Response to Human Need, pp. 439-487. Edited by Tom Sine. Monrovia: MARC.