
**경암동 도시재생 인정사업
마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가양성 교육
결과보고서**

2024. 05.



편견과 차별 없는 사회

다이룸협동조합

목차

•결과보고서

| | |
|----------------------------------|-----|
| ■ I.개요 | 1p |
| ■ II.세부사업내용 | 3p |
| 1. 운영과정안내 | 3p |
| 2. 교육자료 | 16p |
| 3. 강사진 | 36p |
| 4. 교육생명단 | 47p |
| 5. 참석자 서명부 | 48p |
| 6. 마을관리사회적협동조합 발기인 및 설립동의자 | 53p |
| 7. 설립인가 서류 국토부 송부 | 54p |
| ■ III. 사업성과 | 55p |

•정산보고서

| | |
|-----------------|----|
| ■ I.정산내역 | 1p |
| ■ II.증빙자료 | 2p |

*****부록*****

<경암마을관리협동조합 조성 및 육성을 위한 사업계획서>

<협동조합 설립 관련 신청서류 등 기타 제반사항 자료>

I 개 요

○ 사업명 : 경암동 도시재생 인정사업 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육
용역

○ 사업기간 : 시간적 범위 : 착수일로부터 150일

○ 수행기관 : 다이룸협동조합

○ 내용적 범위 : 교육 프로그램 기획, 마을공동체 구성 컨설팅

○ 공간적 범위 : 경암동 636-37번지 일원

○ 배경 및 목적

- ▶ 2021년 도시재생 뉴딜사업 공모 선정된 사업으로 구암초등학교(일부)와 행정복지센터부지를 활용해 경암동 주민을 위한 생활 SOC 복합시설을 조성중
- ▶ 상기 시설을 주민이 직접 운영·관리하도록 하고, 주민커뮤니티 활성화 및 지역일자리 창출 여건 등 지역 경제 조직의 지속가능한 기반 조성 필요
- ▶ 그간 도시재생역량강화교육을 바탕으로 구성된 주민협의체 및 동아리를 바탕으로 지역에 맞는 사회적기업 또는 마을기업 등 구성체 조직하여 마을공동체 활력 증진에 기여
- ▶ 생활SOC 복합시설내 마을카페 및 공유주방 운영에 필요한 교육을 진행하여 주민이 해당시설을 운영할 수 있도록 하고자 함

○ 주요내용

- ▶ 마을공동체 모집
 - 기 주민협의체를 중심으로 마을공동체 구성 주체 핵심리더 모집
 - 마을카페 및 공유주방 운영을 위한 교육프로그램 개발
 - 경제조직 고도화 방향 설정 논의
- ▶ 마을공동체 육성 컨설팅 지원 및 운영전문가 양성교육
 - 경암동 도시재생 인정사업 취지에 부합하고 실현가능성 및 잠재력이 있는 마을기업 또는 사회적협동조합 등 여건에 맞는 조직 구성 진단
 - 마을카페 및 공유주방 운영에 필요한 실습위주의 교육을 진행하고, 모의 실습 진행
 - 마을공동체 개념 정립 교육 및 구성 절차 설명
- ▶ 마을공동체 고도화(아이템 개발 및 사업화) 컨설팅 수행
 - 마을공동체 중 카페운영 및 공유주방에 대한 고도화 추진
 - 마을공동체 지원 대상 경영(창업 포함) 컨설팅 실시

- 초기 사업 운영 시스템 구축 지원
- 마케팅 및 홍보전략
- 경영에 필요한 법률 및 회계
- 고객 서비스 교육 컨설팅
- 타 시·군 벤치마킹(성공·실패 점포, 유사 상권, 창업 절차 등)
- 정관 및 규약 작성 지원
- 제품 및 서비스 시장 경쟁력 강화
 - 제 품: 시장 유통 상품 제작(네이밍 및 패키징 디자인 포함)
 - 서비스: 맞춤형 심화 교육(실습 포함)
- 마을공동체 지원 대상 향후 발전 방안 제시
- ▶ 마을공동체 인증 지원 및 경영 활성화 지원
 - 컨설팅 효과성 제고를 위한 연계지원제도 등 활용자원 안내
 - 마을공동체 인증을 위한 개별컨설팅 실시
 - 마을공동체 인증을 위한 사업계획서 작성 지원
 - 마을공동체 인증 또는 예비인증 (주민 반대 등으로 인증 불가 시 미제출)
 - 마을공동체 인증 절차에 필요한 구비 서류 작성(교육 포함) 지원
 - 마을공동체 지정요건 충족 여부에 대한 지속적인 모니터링 및 컨설팅 실시

○ 세부 교육 일정





| | 일 시 | 시간 | 주요내용 | 강사 |
|-----|---------|---------------|-----------------------------------|---------------------|
| 1회차 | 01. 16. | 13:00 ~ 15:00 | 기초교육1 - 사회적경제의 의미와 가치 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 2회차 | 01. 30. | 14:00 ~ 16:00 | 기초교육2 - 마을관리협동조합의 운영원리 | 정유진 팀장 /김춘학 대표 |
| 3회차 | 02. 06. | 14:00 ~ 16:00 | 기초교육3 - 협동조합 및 사회적협동조합의 이해 | 전승훈 사무국장 /김춘학 대표 |
| 4회차 | 02. 13. | 14:00 ~ 16:00 | 심화교육1 - 퍼소나 분석을 통한 고객 니즈 파악 | 방경은 대표 /김춘학 대표 |
| 5회차 | 02. 21. | 14:00 ~ 16:00 | 심화교육2 - 마을관리협동조합 사업모델 사례 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 6회차 | 02. 22. | 10:00 ~ 16:00 | 선진지견학 - 정읍 리본마을관리사회적협동조합 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 7회차 | 02. 27. | 14:00 ~ 16:00 | 심화교육3 - 갈등유형과 해결 방안 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 8회차 | 03. 05. | 14:00 ~ 16:00 | 심화교육4 - 협동조합 정관 작성 및 사업 계획서 구상 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |

II





세부사업내용

1. 운영과정 안내





가. 교육

| 교육일지 | | |
|-------------------|--|--|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 1주차 01월 16일(화) | <ul style="list-style-type: none"> 기초교육1 <ul style="list-style-type: none"> - 사회적경제의 의미와 가치 | 8명 |
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> 마을관리사회적협동조합 설립교육 오리엔테이션 <ul style="list-style-type: none"> - 전체 운영일정 알림 - 전체 교육내용 알림 - 사업 목적에 대한 전달 문화다양성과 사회적경제 <ul style="list-style-type: none"> - 문화다양성의 역사와 필요성 - 사회적경제의 등장배경과 그 정의 | |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |





교육일지

| | | |
|-------------------|--|--|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 정유진 팀장 /김춘학 대표 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 2주차 01월 30일(수) | <ul style="list-style-type: none"> 기초교육2 <ul style="list-style-type: none"> 마을관리협동조합의 운영원리 | 17명 |
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> 마을관리협동조합의 이해 <ul style="list-style-type: none"> 마을관리협동조합 개요 마을관리협동조합 육성절차 마을관리협동조합 공공지원 지속가능한 마을관리협동조합 육성 <ul style="list-style-type: none"> 마을관리협동조합 필요역량 마을관리협동조합 지원주체별 역할 | |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |





교육일지

| | | |
|-------------------|--|--|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 전승훈 사무국장 /김춘학 대표 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 3주차 02월 06일(수) | <ul style="list-style-type: none"> 기초교육3 <ul style="list-style-type: none"> 협동조합 및 사회적협동조합의 이해 | 13명 |
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> 협동조합 및 사회적협동조합의 이해 <ul style="list-style-type: none"> 협동조합이란 무엇인가? 일반협동조합과 사회적협동조합의 차이 사회적협동조합의 주 사업유형 <ol style="list-style-type: none"> 1)지역사업형 2)취약계층 사회서비스 제공형 3)취약계층 고용형 4)위탁사업형 5)기타 공익증진형 | |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |

교육일지

| | | |
|-------------------|---|--|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 방경은 대표 /김춘학 대표 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 4주차 02월 13일(화) | <ul style="list-style-type: none"> ● 심화교육1 - 퍼소나 분석을 통한 서비스 디자인 | 16명 |
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> ● 퍼소나 분석을 통한 서비스 디자인(이론) <ul style="list-style-type: none"> - 서비스디자인&디자인씽킹 - 서비스디자인 - 고객 분석-퍼소나 ● 퍼소나 분석을 통한 서비스 디자인(실습) <ul style="list-style-type: none"> - 실제 고객 분석 실습 - 토론 - 분석결과 발표 | |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |

교육일지

| | | | |
|-------------------|--|------------|--------------------------------|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | | |
| 일시 | 교육내용 | | 수강인원 (출석인원) |
| 5주차 02월 21일(수) | ● 심화교육2 - 마을관리협동조합 사업모델 사례 | | 15명 |
| 주요내용 | 운영관리팀 | -작은도서관 관리 | 지역주민들의 문화·교육을 위한 동네 작은도서관 운영 등 |
| | 축제기획팀 | -축제운영 및 지원 | 기획 및 운영, 매뉴얼 개발, 장비 관리 등 |
| | 카페운영팀 | -카페운영 | 카페운영 및 바리스타 양성교육, 돌봄교육등 |
| | 환경관리팀 | -지역위생관리 | 건물위생관리, 소독업, 가로청소, 경관관리 등 |
| 교육사진 |  | | |
| |  | | |
| |  | | |
| |  | | |





교육일지

| | | |
|-------------------|---|--------------------|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 이재운 대표 /최영미 가이드 |
| 교육장소 | 정읍 리본마을관리사회적협동조합 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 6주차 02월 22일(목) | <ul style="list-style-type: none"> 선진지 견학(정읍 리본마을관리사회적협동조합) 달하노피곰 카페 체험 | 16명 |





교육사진









교육일지

| | | |
|-------------------|--|--|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 7주차 02월 27일(화) | <ul style="list-style-type: none"> • 심화교육3 - 발생할 수 있는 갈등의 유형과 해결 방안 | 13명 |
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> • 마을관리사회적협동조합 운영시 발생가능한 갈등유형과 해결방안 <ul style="list-style-type: none"> - 갈등사황의 예시 - 갈등관리 유형 - 갈등해결방안 - 협동조합 운영사례 <ol style="list-style-type: none"> 1)편빌리지 협동조합 2)군산공예협동조합 ‘소풍’ 3)사회적협동조합 군산시 사회적경제 네트워크 | |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |







교육일지



| | | |
|-------------------|--|--|
| 강좌명 | 마을공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성 교육 | 담당강사 |
| 교육기간 | 2024년 01월 16일~03월 05일 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 교육장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 8주차 03월 05일(화) | <ul style="list-style-type: none"> ● 심화교육4 <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합 정관 작성 및 사업 계획서 구상 | 14명 |
| 주요내용 | <ul style="list-style-type: none"> ● 협동조합 정관 작성을 위한 구상 <ul style="list-style-type: none"> - 협동조합의 명칭 및 소재지 - 조합원의 1차 출자액 - 임원의 구성 사항 - 회계 관련 협의사항 ● 사업 계획 구상 <ul style="list-style-type: none"> - 도시재생 공공(공동이용)시설 운영관리 - 마을축제 기획 및 운영 - 도시재생지역 내 환경관리 - 카페운영 | |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |

나. 창립총회

| 교육일지 | | |
|-----------|---|--|
| 행 사 명 | 창립총회 | 담 당 강 사 |
| 일 자 | 2024년 03월 26일 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 행사장소 | 경암동 임시청사 2층 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 3월 26일(수) | • 경암마을관리사회적협동조합 창립총회 진행 | 17명 |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |
| |  |  |
| | | |
| | | |
| | | |

다. 컨설팅

| 교육일지 | | |
|-----------|---|--|
| 행 사 명 | 컨설팅 | 담 당 강 사 |
| 일 자 | 2024년 4월 17일 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 행사장소 | 카페 늘 그곳 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 4월 17일(수) | • 연계지원제도 및 활용자원 컨설팅 | 4명 |
| 교육사진 |  |  |
| |  |  |
| |  |  |
| | | |
| | | |
| | | |

| 교육일지 | | |
|----------|--|---|
| 행 사 명 | 컨설팅 | 담 당 강 사 |
| 일 자 | 2024년 5월 1일 | 김춘학 대표 외 보조 1인 |
| 행사장소 | 카페 늘 그곳 | |
| 일시 | 교육내용 | 수강인원 (출석인원) |
| 5월 1일(수) | <ul style="list-style-type: none"> 마을공동체 지정요건 충족 요건 컨설팅 | 4명 |
| 교육사진 |  |  |
| | | |
| | | |

다과



홍보 시안

경암동도시재생인정사업

<안내>

교육기간 : 2024년 1월~2024년 2월

교육장소 : 경암동주민센터 임시청사 2층

다들함동조합

군산시

경암마을관리사회적협동조합 창립총회

일시: 2024년 3월 26일 오후 3시 장소: 경암동주민센터 임시청사(구암3리로 63) 2층

경암동도시재생인정사업

마을 공동체 구성 컨설팅 및 운영전문가 양성교육

일자 2024년 02월 22일(목)

장소 정읍 리본마을관리사회적협동조합

선진지 견학

군산시 다들함동조합

홍보물 부착



2. 교육자료

가. 김춘학

| | |
|--|--|
|  <p>사회적경제의 의미와 가치 (협동조합을 중심으로)</p> <p>김춘학 / 공저자 (공저: 김춘학, 김춘학, 김춘학)</p> | <h3>Profile</h3>  <p>다문화사회전문가, 문화기획자</p> <ul style="list-style-type: none"> • 군장대학교 사회경제학과 겸임교수 • 다문화협동조합 / 이사장 • 군산시협동조합협의회 / 회장 • 군산시 축제위원회 위원 • 군산청년포럼 발기인대표 / 제 1대 상임이사 • 군산시 청년들(청년센터/청업센터) 운영위원 • 전라북도청년농업정책위원회 위원 • 전라북도청년창업지원단 위원 • 전라북도문화관광재단 문화예술진흥본부 심의위원 • 전북 사회적기업 협동조합 통합지원센터 컨설턴트 • JRD도민문화정책발굴단(군산) • (사)모두가 행복한 세상 드림월드 상임이사 • 군산미래신문 발행 고 |
| <p>#사회적경제</p>  | <p>#문화다양성</p>  |
| <p>#구도성 상권 활성화</p>  | <p>#청소년/청년 진로·직업·창업</p>  |
| <p>#청소년/청년 진로·직업·창업</p>  | <h3>사회적경제의 의미와 가치</h3> <p>■ 사회적경제란?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 혼합 경제 및 시장 경제를 기반으로 사회적 가치를 우위에 두는 경제활동 • ‘사람 중심의 경제’라고도 불림. • 자본주의 시장 경제가 발전하면서 나타난 불평등과 빈부격차, 환경파괴 등 다양한 사회문제에 대한 대안으로 등장 • 사회적 가치에 기반해 공동의 이익을 목적으로 생산, 소비, 분배가 이뤄지는 경제 시스템 |

■ 사회적경제란?

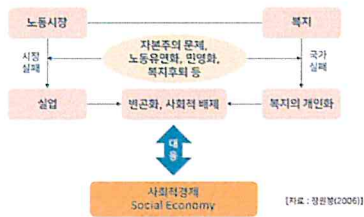
- 혼합 경제 및 시장 경제를 기반으로 사회적 가치를 우위에 두는 경제활동
- -'사람 중심의 경제'라고도 불림-
- 자본주의 시장 경제가 발전하면서 나타난 불평등과 빈부격차, 환경파괴 등 다양한 사회문제에 대한 대안으로 등장
- 사회적 가치에 기반해 공동의 이익을 목적으로 생산, 소비, 분배가 이뤄지는 경제 시스템

사회적경제 시작 - 19세기 후반

1800년대 후반 프랑스 초기 야경국가의 모습 속 태동



사회적경제의 등장 배경



[자료: 경희대(2006)]

시장 실패와 정부의 한계

시장 실패영역에서 생활의 어려움을 겪거나, 피해를 보는 사람들이 '필요'에 의해서 스스로 해결하는 수밖에 없게 됨

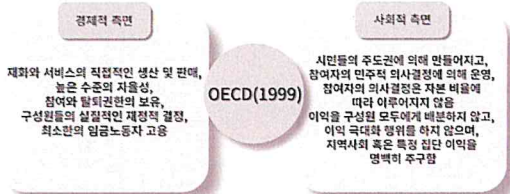
시장은 정상적으로 작동하더라도 시장실패 영역이 발생

정부는 시장실패 영역 해결을 위해 정책 수립, 재정 투입

재정 부족 및 부적합한 정책수립으로 완벽한 문제해결 어려움

사회적경제 정의

국가와 시장 사이에 존재하는 모든 조직들로 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 조직들



이론적 정의

자크 드프루니 (2006)

'이윤창출보다 구성원이나 공공에 대한 공헌을 목적으로 경영의 자율성, 민주적 의사결정, 수익배분에 있어서 자본보다는 사람과 노동을 중시'

장원봉 (2006)

자본과 권력을 핵심 차원으로 하는 시장과 국가에 대한 대안적 자원배분을 목적으로 하며, 시민사회 혹은 지역사회의 이해당사자들이 그들의 다양한 생활 세계의 필요를 충족하기 위해서 실천하는 자발적이고 호혜적인 참여경제방식

■ 사회적 경제의 특징

- 자율·민주**
-경제적 효율성보다 구성원의 자발적 참여, 1인1표등 민주적 의사결정을 통한 자율경영을 통해 운영
- 사회통합**
-영리주주보다 구성원간 이익공유, 취약계층 일자리 창출, 지역사회 기여등 사회적 가치를 우선 추구
- 연대협력**
-시민들이 사회문제 해결과 사회적가치를 실현하기 위해 자발적 공동체를 구성하여 상호협력
- 경제·보편**
-일반 영리기업과 경쟁하면서, 사회문제 해결에 있어 시장과 정부의 실패를 보완하는 제3의 영역으로 기능

■ 사회적 경제의 역할



사회적경제 재등장



2008년 금융위기



[이미지 출처]
(좌) Commercial Finance
(우) facebook.com/mov.fifth

사회적경제의 의미와 가치

협동조합의 회복력

2008년 경제위기 시 일자리, 소비, 지역사회를 지키는
협동조합의 회복력

2008년 경제위기 시 일자리,
소비, 지역사회를 지키는
협동조합의 회복력

사회적경제의 의미와 가치

사회적경제 본격화

2008년 금융위기(시장실패) 후 대안 마련으로 가속

2009년 EU '사회적경제에 관한 결의' 채택

사회적경제의 의미와 가치

해외 사회적경제 관련법

| 국가 | 연도 | 법명 |
|--------|------------------|---------------|
| 스웨덴 | 2011.5. | 사회적경제법 |
| 영국 | 2011.5. | 시민연대경제·금융법 |
| 멕시코 | 2012.5. | 사회연대적경제법 |
| 포르투갈 | 2013.3. | 사회적경제에 관한 기본법 |
| 캐나다 퀘벡 | 2013.10. | 사회경제법 |
| 프랑스 | 2013.11 의원 등록 | 사회연대적경제법 |

사회적경제의 의미와 가치

국내 사회적경제

근대화 과정

• 1920년 자선인 증산 조선인 경제력 지원 목적으로 한 경신소비조합과 육포소비조합 등
• 1959년 농업은행과 농업협동조합
• 1960년 신용협동조합 설립

새로운 시도

• 1983년 소비자협동조합중앙회 창립
• 1992년 전국농민회 동맹(농민협, 건설협 위주)

새로운
제도화

• 1996년 자선 사업법 실시
• 1999년 소비자생활협동조합법
• 2000년 국민기초생활보장법 자활사업 포함
• 2007년 사회적기업육성법 시행
• 2010년 행정안전부 자립형 지역공동체 사업 시작
• 2012년 협동조합기본법 시행

사회적경제의 의미와 가치

협동조합이란?

- 협동조합 기본법(법률)
- 협동조합 기본법 시행령(대통령령)
- 협동조합 기본법 시행규칙(기획재정부령)

자립 또는 공익의 구제·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직

협동조합기본법 제1조 제1호

공익으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공동의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직

국제협동조합연맹(ICA)

이용자가 소유하고 이용자가 통제하며 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체

미국 농무부(USDA)

사회적경제의 의미와 가치

협동조합

방법

• 공동으로 소유하고
• 민주적으로 운영하는

수단

사업체를 통해

주체

자발적으로 결성한 사람들의

목적

공동의 경제·사회·문화적
필요와 욕구를 해결하기 위해

성격

자율적인 조직(결사체)이다

사회적경제의 의미와 가치

영국 로치데일 공정선구자 협동조합

- 1840년대 영국의 가난한 노동자주부들은 생필품을 조달하기힘들었다.
- 시장에서 생산자들의 횡포와 상인들의 속임수는 도를 넘어섰다.
- 물론 정부가 할 수 있는 일은 없었다.
- 결국 28명의 노동자가장과 주부들이 작은 가게를 직접 만들어서 문제 해결
- 이 조합은 현재 170만개 협동조합의 조상이 되었다.

사회적경제의 의미와 가치

일반협동조합과 사회적협동조합

| 일반협동조합 | 구분 | 사회적협동조합 |
|---|-------|---------------------------------------|
| 법인 | 법정격 | 비영리법인 |
| 권선시정 신고 | 설립 | 주사업 소관부처 인가 |
| 금융·보안 분야를 제외한 모든 사업 분야 | 사업 | 공역사업 40% 이상 수행 |
| 조입된 수 200인 이상 또는 출자금 납입 총액 30억원 이상 또는 우선출자발행 협동조합인 해당 | 경영공시 | 의무사항 |
| 양여금의 10/100 이상 (출자금 납입총액의 3배에 이를 때까지) | 법정적립금 | 양여금의 30/100 이상 (출자금 납입총액의 3배에 이를 때까지) |
| 가능 | 배당 | 불가 |
| 정관에 따라 정액채산 처리 | 상환 | 비영리법인·국고 등 귀속 |
| 직권 또는 신고에 따른 조사, 시정명령 | 감독 | 조사 및 시정명령 인가요건 위반 시 인가 취소 |

사회적경제의 의미와 가치

사회적협동조합 주 사업유형

지역사업형

지역사회의 재생, 지역 경제의 활성화, 지역 주민들의 권익·복지 증진 및 그 밖에 지역사회가 당면한 문제해결에 기여하는 사업

취약계층 사회서비스 제공형

취약계층에게 복지·의료 환경 등의 분야에서 사회서비스를 제공하는 사업

사회적경제의 의미와 가치

사회적협동조합 주 사업유형

취약계층 고용형

취약계층에게 일자리를 제공하는 사업

위탁사업형

국가·지방자치단체로부터 위탁받은 사업

기타 공익증진형

그 밖에 공익증진에 기여하는 사업

사회적경제의 의미와 가치

협동조합이란 결사체이다.

내가 행복해지고 싶은데
혼자 힘으로 어려워
같이 손을 잡는 것
빨리 가려면 혼자 가고
멀리 가려면 함께 가라!



협동조합이란 사업체이다.



"I am not homeless, I am just houseless."

마을관리사회적협동조합 운영 시 발생가능한 갈등 유형과 해결 방안

군장대학교 사회적경제과 겸임 교수
김춘학

프로필



다문화사회전문가, 문화기획자

- 군장대학교 사회적경제과 겸임 교수
- 다문화협동조합 / 이사장
- 군산시 협동조합협의회 / 회장
- 군산시 축제위원회 위원
- (전)군산시건강증진추진위원
- (전)원산7기 공약이행결집담당
- 군산문화도시지원센터 / 전문위원
- 군산시 청년동(청년센터 / 청년센터) 운영위원
- 군산청년포럼 발간인대표 / 제1대 상임에서
- 전라북도지속가능발전협의회 위원
- 전라북도문화관광재단 문화예술진흥본부심의위원
- 호원대학교 K콘텐츠교육개발대학 수석전문위원
- 군산시 시민참여위원회 부위원장

갈등상황의 예시

1. 사실관계 갈등

"사건, 자료, 연경에 대한 사실관계의 차이에서 오는 갈등"

- 마을관리협동조합 운영과정에 다양한 사건과 일들이 발생하고 그 과정에서 구성원간에 이해의 차이가 생김
- 마을관리협동조합에 대해 잘 모르는 주민들이 조합 사업에 대한 해석을 왜곡할 수 있음
- 조합이 경제활동수익 조합에 대한 오해가 증폭될 수 있음

2. 이해관계 갈등

"한정된 자원이나 지위, 자원을 분배하는 과정에서 생기는 갈등"

- 운영하면서 생기는 다양한 차등들이 고정하게 분배되지 않는다고 생각
- 조직의 집행단위인 이사장과 이사는은 자원배분을 면담하고 선종하게 결정해야 함
- 자원배분, 분배를 공정하게 할 수 있는 원칙과 기준이 필요

갈등상황의 예시

3. 구조적 갈등

"해결된 제도, 관행과 관습에서 발생하는 갈등"

- 마을관리협동조합에 협동조합의 운영방식에 익숙하지 않아서 오는 어려움
- 문화는 전체 조합원이 모여 의결하는 최고의 결정기구, 그러나 출회하지 않거나 형식적으로 하는 것을 용인시킴
- 조직의 효율성만 따지며 조직의 구조와 기구속에서 조종해 소용하지 않는 것이 문화가 됨

4. 관계상의 갈등

"불신, 오해, 편견 등 상호관계의 이상으로 생기는 갈등"

- 마을관리협동조합을 설립하기 전에 충분한 소통과 관계형성의 과정이 없음
- 서로를 이해하고 신뢰를 쌓을 수 있는 시간이 소용없
- 결국 형식적인 관계로 이어 진행됨에 따라 서로간에 불신이 생기고 각자의 선입견으로 서로를 판단함

갈등 관리유형

개인 및 집단간의 갈등

- 서로 원하는 바가 무엇이고 양보할 수 있는 것이 무엇인지 확인
- 서로간의 갈등이 조직에 어떤 영향을 미치는지 생각
- 당사자간의 갈등 조정이 안되면 두 사람이 신뢰할 수 있는 중재자를 통해 조정
- 집단간의 조정적임을 하는 것은 개인간의 갈등보다 조정하기 어렵기 때문에 갈등을 조정하는데 기본 원칙이 있어야 함
- 각 집단의 의견을 조정하여 합리화한 중재자가 있다면도 직접 만나서 이야기 해야함

조합과 지역주민들과의 갈등

- 갈등이 파악되는 시점에 재빨리 개입하여 해결하려고 노력하는 것이 필요
- 서로의 입장을 충분히 이해할 수 있는 기회와 시간이 필요
- 양쪽에 영향력을 미칠 수 있는 사람, 전문가의 중재가 필요
- 선종하게 협동조합에 대한 단계적 계획을 수립

갈등 해결방안

갈등을 예방하는 방법

- 조합원간의 충분한 소통과 합의로 조직을 설립
- 조합 내 규정 및 운영 원칙, 갈등해결 원칙 등을 수립
- 갈등관리위원회를 실질적으로 구성하고 정기적으로 운영
- 지역주민들이 조합에 가지고 있는 불평과 불만을 파악
- 지역주민들과 소통통로를 만들고 정기적으로 소통

협동조합의 7대 원리

1. 자발적이고 개방적인 가입
2. 조합원에 의한 민주적 통제
3. 조합원의 경제적 참여
4. 자율과 독립
5. 교육, 훈련 및 홍보
6. 협동조합 간의 협력
7. 지역사회 기여

갈등 해결방안

"주체별 소통"
초기에는
오버커뮤니케이션이
필요하다



성과와 한계

식당 및 카페 운영사업

2023

매출은?

경제적 효과

사회적 효과

일자리는?

2025

갈등상황?

| | |
|--|---|
| <div>성과</div> <div>도소매 및 전자상거래 사업</div> <div>사회적 효과</div> <div>일자리는?</div> <div>2023</div> <div>2025</div> <div>매출은?</div> <div>경제적 효과</div> <div>갈등상황?</div> | <div>성과</div> <div>마을 숙박 사업</div> <div>사회적 효과</div> <div>일자리는?</div> <div>2023</div> <div>2025</div> <div>매출은?</div> <div>경제적 효과</div> <div>갈등상황?</div> |
| <div>성과</div> <div>공영주차장 위탁운영 사업</div> <div>사회적 효과</div> <div>일자리는?</div> <div>2023</div> <div>2025</div> <div>매출은?</div> <div>경제적 효과</div> <div>갈등상황?</div> | <div>성과</div> <div>공유자산의 마을 관리·운영 사업</div> <div>사회적 효과</div> <div>일자리는?</div> <div>2023</div> <div>2025</div> <div>매출은?</div> <div>경제적 효과</div> <div>갈등상황?</div> |
| <div>협동조합 운영사례</div> <div>  <p>“한마을협동조합(마을기업)”</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • 도시 면박 활성화 사업 • 조합 간·지역 주민 간 연결사업 • 공익사업 (독거노인 돌봄, 청소년 열린 교실) </div> | <div>협동조합 운영사례</div> <div> <p>지역공예인들에게는 창작활동의 기반을!</p> <p>지역민들에게는 생활속 힐링 공예를!</p> <p>관광객들에게는 추억할 수 있는 상품을!</p> </div> <div> <p>군산공예협동조합 소풍</p> </div> |
| <div>협동조합 운영사례</div> <div>  <p>“상품개발”</p> </div> | <div>협동조합 운영사례</div> <div>  <p>“3월~12월 도시재생공간마켓 운영 / 문화기적 탐방지 출판로”</p> </div> |
| <div>협동조합 운영사례</div> <div>  <p>“도시재생선도지역 마을 배움”</p> </div> | <div>협동조합 운영사례</div> <div>  <p>NewsMaker</p> </div> |

나.정유진

| | |
|--|--|
| <div data-bbox="555 331 766 385" data-label="Page-Header"> <p>전북사회적경제연대회의 전라북도 사회적기업·협동조합 지원센터</p> </div> <div data-bbox="226 483 740 537" data-label="Section-Header"> <h3>마을관리협동조합의 이해</h3> </div> <div data-bbox="466 609 783 658" data-label="Text"> <p>전라북도 사회적기업·협동조합 지원센터 협동조합팀 정유진 팀장</p> </div> | <div data-bbox="845 329 916 353" data-label="Section-Header"> <h4>센터소개</h4> </div> <div data-bbox="829 371 1106 400" data-label="Section-Header"> <h4>(사)전북사회적경제연대회의</h4> </div> <div data-bbox="829 403 1455 450" data-label="Text"> <p>전라북도 사회적기업·협동조합 지원센터/고용노동부 및 기획재정부 지정 지원기관</p> </div> <div data-bbox="845 501 984 524" data-label="Text"> <p>www.jbsecoop.or.kr</p> </div> <div data-bbox="845 535 1120 580" data-label="Text"> <p>전라북도 전주시 덕진구 팔과정로 164, 전라북도 경제통상진흥원 6층</p> </div> <div data-bbox="845 593 962 633" data-label="Text"> <p>063)214-9356-8 063)213-2244</p> </div> <div data-bbox="1163 463 1404 712" data-label="Diagram"> </div> |
| <div data-bbox="194 806 261 831" data-label="Section-Header"> <h4>센터소개</h4> </div> <div data-bbox="180 846 451 878" data-label="Section-Header"> <h4>(사)전북사회적경제연대회의</h4> </div> <div data-bbox="212 889 539 934" data-label="Text"> <p>사회적기업, 협동조합을 포함한 사회적경제조직의 경영, 교육, 판로, 홍보 등을 종합 지원하는 비영리 사단법인</p> </div> <div data-bbox="169 967 724 1207" data-label="Diagram"> </div> | <div data-bbox="845 806 916 831" data-label="Section-Header"> <h4>센터소개</h4> </div> <div data-bbox="829 846 1106 878" data-label="Section-Header"> <h4>(사)전북사회적경제연대회의</h4> </div> <div data-bbox="829 878 1455 925" data-label="Text"> <p>전라북도 사회적기업·협동조합 지원센터/고용노동부 및 기획재정부 지정 지원기관</p> </div> <div data-bbox="855 958 999 981" data-label="Section-Header"> <h4>■ 사회적기업 주요사업</h4> </div> <div data-bbox="855 983 1259 1057" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> ○ 사회적기업 인증지원 ○ (예비)사회적기업 경영자문 및 경영컨설팅 지원 ○ (예비)사회적기업 사회적기업 네트워크 구축 ○ (예비)사회적기업 사회적역인자리 분야기관 및 참여자 교육지원 </div> <div data-bbox="855 1081 987 1106" data-label="Section-Header"> <h4>■ 협동조합 주요사업</h4> </div> <div data-bbox="855 1108 1200 1164" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> ○ (사회적)협동조합 설립·운영 지원 ○ 협동조합 교류협력·경영지원·교육훈련·판로지원 ○ 현장지원 및 생태계 구축 </div> |
| <div data-bbox="201 1274 474 1303" data-label="Section-Header"> <h4>2023 협동조합 부문 추진사업</h4> </div> <div data-bbox="205 1332 378 1361" data-label="Section-Header"> <h5>1. 설립(인가) 교육</h5> </div> <div data-bbox="209 1370 526 1650" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> ■ 정기 설립교육 <ul style="list-style-type: none"> - 기초 교육: 매월 둘째주 목요일 14시 - 심화 교육: 매월 넷째주 목요일 14시 * 일정 변동 가능/사전 인력 필수 ■ 찾아가는 협동조합-5명 이상 신청 시 가능 <ul style="list-style-type: none"> - 상시 * 코로나-19 확산 상황에 따라 진행 ■ 주요내용: (사회적)협동조합의 이해 설립절차와 총회 개최 정관·설립서류 작성 방법 협동조합 비즈니스 모델 등 </div> <div data-bbox="550 1361 740 1487" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="550 1503 740 1635" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="181 1644 319 1675" data-label="Page-Footer"> <p>전북사회적경제연대회의</p> </div> | <div data-bbox="849 1274 1125 1303" data-label="Section-Header"> <h4>2023 협동조합 부문 추진사업</h4> </div> <div data-bbox="852 1339 992 1368" data-label="Section-Header"> <h5>2. 컨설팅 지원</h5> </div> <div data-bbox="852 1377 1308 1438" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> - 설립 컨설팅: 설립희망자 대상 컨설팅트 연계 지원(2-4회) - 경영 컨설팅: 기설립 협동조합 대상 컨설팅트 연계 지원(2-3회) </div> <div data-bbox="852 1473 1101 1503" data-label="Section-Header"> <h5>3. 협동조합 역량강화 지원</h5> </div> <div data-bbox="852 1512 1294 1628" data-label="List-Group"> <ul style="list-style-type: none"> - 기설립 협동조합 대상 맞춤형 교육/컨설팅 진학 체험 지원 - 협동조합 조합원을 위한 운영 교육 <ul style="list-style-type: none"> : 협동조합 운영 기초, 경영공시 작성방법, 기타 전문운영교육 (회계세무, 인사노무 등) </div> <div data-bbox="829 1644 968 1675" data-label="Page-Footer"> <p>전북사회적경제연대회의</p> </div> |

2023 협동조합 부문 추진사업

4. 협동조합 관측지원

- 장타·박람회 참가 지원, 라이브커머스 행사 운영, 전라북도 협동조합 대상 선정 및 홍보,



전북사회적경제연대회의

★협동조합 대상 참여기업 모집 중(4.12)

[목 차]

전북사회적경제연대회의

1. 마을관리협동조합의 이해

- 마을관리협동조합 개요
- 마을관리협동조합 육성 절차
- 마을관리협동조합 공공지원

2. 지속가능한 마을관리협동조합 육성

- 마을관리협동조합 필요역량
- 마을관리협동조합 지원주체별 역할



들어가기전에 - 협동조합의 정의

공동의 필요와 목적을 가진 사람들이 자발적으로 모여 사업을 하는 조직 (국제협동조합연맹, ICA)

협동조합이란?

선업을 위해서는 5명 이상의 사람이 필요

재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직

협동조합기본법 제2조 제1호

공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공동의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직

국제협동조합연맹(ICA)

이용자가 소유하고 이용자가 통제하며 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체

미국 농부협(USDA)

들어가기전에 - 협동조합의 종류

<협동조합 기본법> 상 협동조합의 종류 구분

협동조합

재화 또는 용역의 구매·생산·판매 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하고자 하는 사업조직

사회적협동조합

지역주민들의 권익 복리증진과 관련한 사업을 수행하거나 취약계층 사회서비스 제공 또는 취약계층의 일자리제공 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합(사업조직)

협동조합연합회

(협동조합간) 공동의 이익을 도모하기 위한 연합조직

협동조합연합회

사회적협동조합연합회

이중 협동조합연합회

들어가기전에 - 협동조합의 유형

■ 협동조합은 '필요를 사업으로 전환한 기업'

| 소비자협동조합 | 사업자협동조합 | 직원협동조합 | 다중이해관계자협동조합 | 지역협동조합 |
|-----------------------------------|--|------------------------------|--|---|
| 소방관의 소비생활 만족을 위한 공동의 구매 또는 판매를 지향 | 저렴 사업자들이 수익분배를 위해 공동판매, 공동구매, 공동구매 등을 지향 | 농업사업자를 영위하기 위하여 직할적으로 운영하는 것 | 내국인 이해관계자의 복리증진 등에 기여하는 행위 "스마트한 주머니"에서 생산되는 지능제품 지원 등 다양한 인력이 자원의 공유로 나타날 수 있음 | 합동조합원들에게 지역 주민들의 생활안정, 지역 주민들의 생활안정, 지역 주민들의 생활안정, 지역 주민들의 생활안정 |

■ 협동조합의 성격

-사업체이자 결사체

| | |
|----|------------------------------|
| 방법 | 공동으로 소유하고 민주적으로 운영되는 |
| 수단 | 사업체를 통하여 |
| 목적 | 공동의 경제 사회 문화적 필요와 열망을 이루기 위해 |
| 주체 | 자발적으로 결성한 사람들의 |
| 성격 | 자율적인 결사체 |

들어가기전에 - 협동조합의 특징

<협동조합과 주식회사 비교>

| 구분 | 협동조합 | 주식회사(상정회사) |
|------|---|----------------|
| 근거법령 | 협동조합기본법 | 상법 |
| 소유자 | 조합원 | 주주(주식 소유자) |
| 투자한도 | 1인 출자 한도 제한 30% | 원칙적으로 제한 없음 |
| 의결권 | 1인1표 | 1주1표 |
| 경영기구 | 조합원에 의해 선출된 이사회 | 주주에 의해 선출된 이사회 |
| 배당 | 이용실적 및 기여에 따른 배당 우선, 출자배당 비율 제한 또는 미 실시 | 주주 의수에 따른 출자배당 |

마을관리협동조합의 개념적 정의와 성격

- 마을관리 사회책임협동조합은
 - 지역주민 중심으로 구성된 사회적협동조합으로
 - 도시재생사업지역에서, 도시재생사업으로 조성된
 - 예) 공영주차장, 공동이용시설, 복합문화공간 등을 운영관리하는 등 거점시설을 기반으로
 - 지역사회(마을)에 필요한 재화 및 서비스를 제공하는
 - 주민주도의 사업제자 겸사제
- 마을관리 사회책임협동조합은
 - (대표성) 도시재생 마을사업 종료 후, 마을주민을 위한 대표조직으로써
 - (지역성) 주민참여에 기반한 마을관리 기능과
 - (공공성) 도시재생 기초생활 인프라 운영관리 등을 수행하여
 - (수익성) 안정적인 조합 운영을 위한 사업을 추진해야 함

<마을관리협동조합 필요역량>

- 마을관리협동조합 필요 역량: **관계성, 자생력**
 - 조합의 정체성 확보 (미션, 운영 원칙): 조합원 및 연속력, 마을관리영역의 사업 주민참여를 통한 사업 추진방식
 - 필요자원, 참여자원 역량 (조직 내·외부 역동성, 다양한 프로젝트 참여): 지역주민 참여 확대, 외부 사회적 자원 연계
 - 공공영역 시장창출 역량 (경제적 안정성 확보, 신규사업 발굴 기반): 지자체와의 협력적 관계, 지역 자산관리 역량 구축
 - 지역사회 지식확보 역량 (민간 파트너십, 지역사회 집합적 이해 충족): 주민참여, 주민들과 함께 조합의 활동/사업 구상
 - 전문지식 확보 역량 (전문성 있는 사업 추진, 사업 영역 확대): 다양한 분야 전문지식의 연계



가. 지자체 및 (현장)도시재생지원센터

- 지속가능한 마을관리협동조합 운영에 있어 가장 핵심적인 지원자
 - 마을관리협동조합이 장기적인 지속가능성을 높이는 데 가장 유력한 현실적 조건을 구현
 - 마을관리영역의 공공성을 전제로 한 수익성을 공공시설 관리 및 공공서비스 사업 위탁을 통하여 담보
 - 마을관리협동조합에 대한 인정과 신뢰, 운영의 책임을 분담하는 핵심적 주체
- 마을관리협동조합이 지역주민과 함께 지역문제를 해결해 나가는 해제로 인식할 필요
 - * 마을관리, 일자리 창출, 마을공동체, 지역사회 복지, 마을주민의 지역사회에 대한 이해와 관심을 가질 수 있도록 노력 등 지자체 활동 지원
- (설립) 관련 주체와의 정기적인 회의 운영
 - 마을관리협동조합 설립 과정 속에서 지역주민, 지자체 및 센터, 운영지원전문기관, 사회적경제 중간지원조직 간 정보공유, 주제별 구체적인 역할 분담, 향후 운영에 필요한 내용 점검 등을 위해 필요
- (운영) 마을관리협동조합 설립과 더불어 (운영) 민간위탁 사업 검토 병행 (단리 부서간 협의, 예산 확보, 조계계정 준비 등)
 - 해당 도시재생 사업구역 내 공공시설 관리 및 공공서비스 사업 위탁, 마을관리영역인 주거, 상소, 복지, 안전 등 행정사무를 해당 지역을 중심으로 통합 추진 고려
 - 마을관리협동조합이 해당 사업을 수익 받을 수 있도록 일괄 설계
 - * 마을관리협동조합은 해당 사업을 수탁 받을 수 있도록 교육 및 유사 사업 경험들 사전에 축적할 필요
- (주요이슈) **단리 부서간 이해 부족, 사례 부족 등으로 위탁사업 환경, 마을관리협동조합의 사업 역량 및 전문성 부족**

나. 사회적경제 중간지원조직 (관계성 통합지원기관 등)

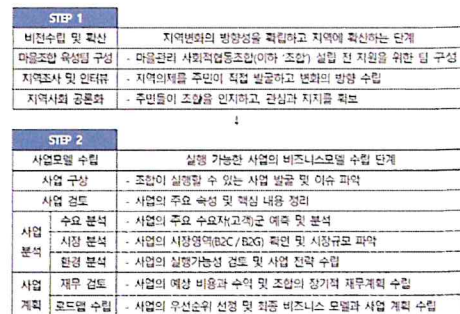
- 마을관리협동조합 설립 과정 지원과 더불어 사회적경제지원 연계
 - 마을관리협동조합 발기인 조직화 및 사업계획(안) 수립 지원, 설립인가 행정지원
 - 마을관리협동조합이 전문적으로 사업을 수행할 수 있도록 관련 사회적경제 기업 및 네트워크 연계
- (주요이슈) **사회적경제 기업과 연계할 수 있는 실질적인 협업을 위한 공동문제를 모색할 필요**
- 운영지원 전문기관 (선정, 세무공과)
 - 운영지원 전문기관의 마을관리협동조합 지원은 크게 기본기능과 추가기능으로 구분
 - * 운영지원 전문기관은 마을관리협동조합 지원 여건 및 역량이 상이함에 따라 필수적으로 지원해야 하는 기본기능과 해당 기관의 여건에 따라 추가적으로 지원가능한 추가기능으로 구분
 - (기본기능) 마을관리협동조합의 자금 및 회계 관리 지원, 조합원 모집 및 홍보 등
 - (추가기능) 마을관리협동조합의 사업계획 타당성 검토 및 사업 실행 지원, 지역사회 공헌사업과의 연계, 마을관리협동조합이 생산한 제품(서비스) 관련 개척 지원, 마을관리협동조합 사업 자금 처리대금 등의 금융 지원 등
- (연계사항) 마을관리협동조합 설립 준비과정 단계
 - 초기부터 마을관리협동조합과의 협력적 관계 형성 및 지역사회 필요사업 협의, 구체적인 역할 분담 논의
- (주요이슈) 운영지원 전문기관을 단순 후원기관으로 인식, 협동조합 간 연대활동으로 인식하고 협력적 관계 형성 필요

마을관리협동조합 육성절차(참고용)

■ 계획 수립 < 설립 인가 > 사업 시행 3단계 구분

| | |
|-------|--|
| 계획 수립 | 국가지원 도시재생사업 마을관리협동조합 관련 사업 계획 수립 및 승인 |
| 설립 인가 | 마을관리협동조합 설립 지원 요청 (지자체 → 도시재생지원기구) 마을관리협동조합 육성 프로그램 운영 (기초교육 + 실천준비) 마을관리협동조합 설립인가 (조합 → 국토교통부) |
| 사업 시행 | 마을관리협동조합 공공지원 필요요건 충족 - 활동관리위원회 구성, 운영지원전문기관 지정 (필수) - 연차별 사업 실행 계획(안) 수립 공공지원 신청 및 시행 (조합 → 지자체) |

마을관리협동조합 설립준비 흐름도



마을관리협동조합 설립준비 흐름도

| STEP 3 | |
|------------------|--|
| 사업단 구성 및 시범사업 실행 | 시범사업을 통해 사업의 문제점 사전 확인 및 보완 단계 |
| 주민 사업단 구성 | · 조합 설립 시 사업에 참여할 주민을 시범사업 과정에 참여 |
| 시범사업 실행 | · 시범사업 실행에 사업 가능성 확인 및 보완 |
| STEP 4 | |
| 사업평가 및 실행계획 수립 | 사업 검토 전 과정 평가를 통한 마을관리 사회적협동조합 실행계획 수립 |
| 사업 평가 | · 전 과정 참여자 대상 심층 평가로 사업 재검토 |
| 실행계획 수립 | · 마을관리 사회적협동조합의 발기인을 구성하고 실행계획 수립 |

- 각 도시재생사업의 상황과 단계에 맞도록 수립

마을관리협동조합 법인 설립의 유형

- 마을조합은 지역주민들로 구성되어, 조합원에 의한 자발적/민주적 운영이 기본 원칙
- 도시재생사업지역의 특성에 따라 다양한 형태의 법인 설립이 가능

[1] 주민주도형태까지 설립된 대부분의 형태

- 지역주민이 중심이 되어 설립 (주민협의체와 마을공동체 등 주민 중심 조직)
- 설립지원 과정에서 도시재생현장지원센터, 지역 기업 등은 지원·육성의 관점에서 참여
- 도시재생 활성화계획 수립/수립 시 마을조합 설립 및 운영을 위한 계획 수립 필요
- 무엇보다 주민의 역량강화가 중요하며 사회적경제에 대한 충분한 지식 필요
- 주민이 직접 사업계획을 수립, 전문가가 검토하는 등 사업 준비
- 선행 법인인 점을 고려하여 지자체 및 관련기관의 지원체계 마련이 필요

·유의사항: 참여 주민의 적극성과 주도성 확보가 관건

주민 간 사업영역에서 이해관계의 충돌 발생 우려(갈등관리 위원회 등 활용)

마을관리협동조합 법인 설립의 유형

- 마을조합은 지역주민들로 구성되어, 조합원에 의한 자발적/민주적 운영이 기본 원칙
- 도시재생사업지역의 특성에 따라 다양한 형태의 법인 설립이 가능

[1] 주민주도형

갈등관리위원회란?

- 마을조합 운영과정에서 조합원 사이 또는 지역주민과의 사이에서 발생할 수 있는 갈등을 예방·조정·중재 역할을 수행할 수 있는 위원회로, 총 7명 이상의 위원으로 구성
- 총 위원의 1/2이상은 외부위원으로 구성해야 하며, 외부위원으로 지자체 및 도시재생지원센터 담당자 필수 포함
- 마을조합이 조합 내외부에 갈등이 존재해도 불구하고 갈등관리위원회를 소집하지 않는 등 갈등관리에 소극적일 경우, 외부위원인 지자체 및 센터가 해당 조합 대상 갈등관리위원회의 개최를 요청

마을관리협동조합 법인 설립의 유형

- 마을조합은 지역주민들로 구성되어, 조합원에 의한 자발적/민주적 운영이 기본 원칙
- 도시재생사업지역의 특성에 따라 다양한 형태의 법인 설립이 가능

[3] 사회적경제 연계형

- 도시재생 사업 내 사회적경제 생태계가 구축되어 있거나, 연계성이 높은 경우 설립가능
- 거점시설 등을 사회적경제기업이 연계·활용하는 등 시너지 발생 가능
- 사업 초기 안정성 및 수익성 확보에 도움, 지역 사회적경제기업과의 적극적인 협력 필요
- 설립과정에서 확인한 주민 욕구 중, 마을조합이 직접 수행하기 어렵거나 전문성이 필요한 분야를 검토하여 계획을 수립
- 지역 내 사회적경제지원조직 및 협의체 등과 검토를 통해 연계 가능한 기업을 발굴
- 예) 거점시설 내 공간 제공, 주민 공동구매, 협력 창터 개설 등

·유의사항: 마을조합의 역할을 외부 사회적경제기업에 위탁하는 방식이 아닌, 협력사업 형태로

설계 필요

마을관리협동조합 법인 설립의 유형

- 마을조합은 지역주민들로 구성되어, 조합원에 의한 자발적/민주적 운영이 기본 원칙
- 도시재생사업지역의 특성에 따라 다양한 형태의 법인 설립이 가능

[3] 도시재생 현장지원센터 전환형

- 실행주체인 도시재생 현장지원센터 구성원이 도시재생사업 종료 이후, 마을조합의 핵심적 역할을 수행
- 주민주도로 설립하여 지역 내 대표성을 가지면서, 실제 사업관리와 운영에서 현장지원센터 구성원이 주요 기능을 수행하여 사업의 연속성 및 안정성 확보 가능
- 도시재생사업 추진과정에서 지역주민과 밀접한 관계를 형성한 경우 검토 가능
- 도시재생활성화 계획 수립 시, 현장지원센터의 역할 전환 및 시점, 센터와 주민 간 융합과 경 등을 충분히 고려하여 전환 계획 수립

·유의사항: 마을조합의 설립과 운영을 현장지원센터에 위임하게 될 경우, 참여 주민과 조합의 자발성 및 주체성이 훼손되지 않도록 주의, 행정주도의 조합으로 인식될 우려.

사회적협동조합의 설립절차 한눈에 보기



단계별 세부 설립 절차

| 설립절차 | 주요 내용 |
|------|---|
| 1단계 | <div> <div>조합원(발기인) 모집</div> <div>뜻이 맞는 5명 이상 모집</div> </div> <div> <div>정관, 사업계획 등 구성 및 작성</div> <div>설립할 협동조합의 목적, 사업내용, 수익과분배 등 논의</div> </div> |
| 2단계 | <div> <div>창립총회 공고</div> <div>창립총회 개최 7일 이상 전(공고일 제외)까지</div> </div> <div> <div>창립총회 개최</div> <div>정관, 사업계획 예산 책정, 임원선출, 기안심의에 필요한 사항 결의</div> </div> <div> <div>설립인가 신청</div> <div>신청 여의 협동조합 → 운영정착기(보안복지부)</div> </div> <div> <div>현장조사 및 서류 보완</div> <div>한국사회적기업진흥원, 통일지킴이관 현장 실사 및 서류 보완</div> </div> |

단계별 세부 설립 절차

| | |
|-----|--|
| 1단계 | <div> <div>설립인가증 발급</div> <div>중앙청장기관(보건복지부) → 신청 여의 협동조합</div> </div> <div> <div>사무연수연계</div> <div>발기인 → 이사장</div> </div> |
| 3단계 | <div> <div>출자금 납입</div> <div>조합원 → 이사장 담보와 개인 동장</div> </div> <div> <div>창립등기</div> <div>주된 사무소 소재지 관할 등기소(설립인가를 받은 날부터 60일)</div> </div> <div> <div>사업자등록</div> <div>사회적협동조합 → 관할세무서장(사업개시일로부터 20일 이내)</div> </div> |

- 실사 과정을 최소화하기 위해서는 설립 서류, 특히 세부사업계획서를 구체적으로 작성하는 것이 중요

사회적협동조합의 설립 서류

| 구분 | 인가신청서류* | 비고 |
|----|------------------------------------|--|
| 1 | 설립인가신청서 | 시행규칙 별지 제15호 서식 |
| 2 | 정관 사본 | 표준정관에 활용 |
| 3 | 창립총회 개최 공고문 | 신청서류 예시 ① |
| 4 | 창립총회 의사록 사본 | 신청서류 예시 ② |
| 5 | 원천정보(관련이력서 및 사전 조망) | [원천 정보] 시행규칙 별지 제3호 서식 [연방 이력서] 신청서류 예시 ③ |
| 6 | 사업계획서 | 시행규칙 별지 제19호 서식 |
| 7 | 수입·지출예산서 | 시행규칙 별지 제20호 서식 |
| 8 | 출자 1회당 금액과 출자자수를 적은 서류 | 신청서류 예시 ④ |
| 9 | 광기전 및 설립준비차 원부 | 시행규칙 별지 제6호 서식 |
| 10 | 합병 또는 분할을 직결한 총회 의사록 사 | 합병 전적 없음 |
| 11 | 주사업의 내용이 설립인가 기준을 충족한다는 것을 증명하는 서류 | 합병 전적 없음 |

정관내 사업 작성 예시

- 정관 상 마을관리 사회적협동조합의 주 사업을 기재할 경우
 - 국토교통부의 소관사업 및 마을조합 설립목적에 부합하는 사업 기술
 - ※ 예시) 건물임대사업 → 공공시설 운영관리사업
 - 마을관리 사회적협동조합의 소유건물이 아닌 지자체 행정자산을 관리위탁 받아 제3자에게 임대해 사용료 또는 이용료를 받는 것은 건물임대사업에 해당되지 않으며, 이는 공공시설 운영관리사업 적합
 - 일반적이고 광범위한 사업명은 지양하며, 작성 시 실제 사업 내용의 드러나도록 '한국표준사업분류' 상 업종업태명 참고해 작성 권장
 - ※ 예시) 취약계층 고용사업, 지역사회 발전사업 등, 마을상설 사업 → 조합원 및 주민을 대상으로 한 제과점업
 - '시설운영 관련사업 등', 기타 각 호 부대사업, '각 호 외에 조합 설립목적에 부합하는 사업' 등은 구체적인 사업내용이 하위에 따라 사용을 지양. -등 붙이지 말 것
 - 백화점 나열식으로 사업을 기술하는 것은 지양
 - ※ 예시)

1. 마을 상설 운영 사업
가. 일반 음식점
나. 기타 음식점
다. 숙박시설 운영

→

1. 마을 식당, 카페 운영 사업
2. 마을 숙박시설 운영 사업(가)

참고할 자료 - 한국사회적기업진흥원



공공지원

- [지원대상] 국가지원 도시재생 사업구역 내 '마을관리 사회적협동조합' 설립인가를 받고 공공지원 필요요건 충족한 마을조합
 - [지원내용] 초기 사업비(최대 5천만원), 사무공간, 공공시설 운영관리 및 공공서비스 사업 위탁, 사업과 지원 등
 - [필요요건] 마을조합 경제성에 부합하는 설립명칭, 사업구역, 사업내용, 조합원 자격, 조합원 수, 임원자격, 사무국 설치, 공동관리위원회 및 운영지원전문기관 등 공공지원 필요요건 충족
 - 마을조합 설립 과정에서 공공지원 필요요건을 충족할 수 있도록 관련 사항을 마을관리 사회적협동조합 청원 작성에서 반영
- <공공지원 필요요건>

 - (설립명칭) 타 마을조합과의 구별, 해당 도시재생활성화계획에 따라 설립되는 마을조합임에 따라 조합 명칭에 '도시재생사업명' 또는 '도시재생활성화지역명' 포함
 - (사업구역) 마을조합 사업구역은 해당 도시재생활성화지역을 포함하여 '도시재생활성화지역'과 그 지역을 포함한 시군구
 - (사업내용) 마을조합 주 사업은 도시재생사업으로 조성된 기존생활인프라 운영관리 및 이를 활용한 지역사회 필요 제화서비스 사업을 고려하여 작성

공공지원

- **(조합원자격)** 마을조합은 도시재생사업의 지속성을 확보하기 위하여 설립되었으므로 따라 조합원 다수는 도시재생 사업구역 주민으로 구성
 - 총합의사회 의결에 따라 사업구역 내 가소 또는 주사무소를 등 지 이외의 자를 조합원으로 가입 가능
- **(조합원 수)** 마을조합이 지역사회 대표성 등을 확보하기 위해서는 일정 규모 이상의 조합원 확보 필수, 원칙적으로 1만자 호가사업에 신청 시 조합원 수 최소 15명 이상 확보
 - 단, 공공지원을 받은 마을조합의 평균 조합원수가 31명(21년 기준)임을 감안하여 조합원 수 최소 30명 이상 확보 권장
- **(임원자격)** 도시재생 사업구역 내 가소를 두고 주민협의체 및 마을조합 활동에 일정기간 이상 참여한 자 등 정관을 통해 임원의 자격을 인정받은 자로 선출
 - 마을조합 주 사업의 운영을 위하여 전문성 있는 인력 등을 이사로 등 필요 가 있는 경우, 도시재생 사업구역 내 가소를 둔 자가 아니더라도 임원 가능
- **(사무국 설치)** 총회 및 이사회 운영 지원, 마을조합 사업 실행, 조합원 모집 및 홍보 등을 수행할 직원으로 구성된 집행조직 설치
- **(감독관리위원회 구성)** 마을조합 운영과정에서 조합원 사이 또는 지역주민과의 사이에서 발생할 수 있는 갈등을 예방 조정 중재 역할을 수행할 수 있는 위원회 구성

공공지원

- **(구성위원)** 총 7명 이상의 위원으로 구성하되, 총 위원의 1/2 이상은 외부위원으로 구성해야 하며, 외부위원으로 지자체 및 도시재생지원센터 담당자 필수 포함
- 마을조합이 조합 내외부에 갈등이 존재해도 불구하고 갈등관리위원회를 소집하지 않는 등 갈등관리에 소극적일 경우, 외부위원인 지자체 및 센터가 해당 조합 대상 갈등관리위원회 개최를 요청
- **(설치운영)** 구성 및 운영 등에 관한 구체적인 사항은 규정'으로 정함
- **(운영지원전문기관 지정)** 마을조합의 초기 운영 및 사업비의 장산 등 회계관리의 전문성을 기하기 위해 요건에 맞는 운영지원전문기관 지정
- **(기관요건)** 마을조합의 자금 회계관리 등 운영지원 업무를 원활히 수행할 수 있는 기관으로 지역합동조합 금융기관(마을금융고, 신협) 및 도시재생사업, 합동조합에 대한 이해를 보유한 기관(도시재생지원센터, 유관법령 사회경제적기업 등)
- **(지정시기)** 마을조합 설립단계에서부터 운영지원전문기관을 지정하여 상호협력적 관계형성 및 활동 기반조성
- **(지정기간)** 설립일로부터 3년(초기사업비를 지원받는 기간 동안은 필수)
- **(지정방법)** 지정방법 및 절차는 조합원 간 합의하여 결정, 구체적인 지원기간 및 내용은 운영지원전문기관과의 업무협약서를 통해 확정

공공지원

PLUS 마을조합 초기사업비 편성·집행기준

- 초기사업비 지원원칙
 - 공공지원 필요요건을 충족한 조합 대상 도시재생사업비 중 지방비로 초기사업비 3년 간 최대 5천만원 지원
 - 마을조합 준비단계에 따라 연차별 지원 금액을 유연하게 조율
 - 마을조합 내 다양한 이유로 조합원이 급격하게 또는 지속적으로 감소한 경우, 초기사업비 지원 중단 가능
 - 초기사업비의 10% 이상 자부담으로 편성
 - 등 초기사업비(초기사업비보조금) - 자부담금
 - 마을조합이 주민참여에 기반한 도시재생 기초생활인프라 운영 관리 및 마을관리영역의 다양한 사업 발굴 실행하는 등 사업본연의 목적에 맞게 사업비를 편성할 수 있도록 지원
- 등 초기사업비 집행원칙
 - (인건비) 등 초기사업비의 40% 이하 편성 권고
 - (운영비) 등 초기사업비의 40% 이상 편성 권고
 - (건설비) 해당 도시재생 기초생활인프라 운영관리 및 지역 내 빈집 등을 활용한 마을조합 사업장 등에 한하여 편성할 수 있으며, 해당 예산 편성 비율은 지자체와 협의하여 결정
- 마을조합 초기사업비 편성 및 집행기준의 자세한 내용은 마을조합 육성 및 공공지원 가이드라인을 참고

공공시설 관리 및 공공서비스 사업 위탁

- 지자체, 도시재생사업계획 수립 시 **마을관리협동조합을 통한 기초생활인프라 관리위탁 계획** 반영
- **마을관리영역의 공공서비스 사업 위탁 계획** 반영

* 관련 의결사항은 행정안전부 주관 도시재생추진단 또는 도시재생협업회의를 통해 결정

- **(행정재산 활용에 대한 민간참여)** 민간은 기본적으로 일반임대, 특정사용가 있는 경우 지방임대, 자격제한임대, 수익계약 등을 통하여 ① 사용·수익하기, ② 관리위탁 방식으로 행정재산 활용 가능
- ① **(사용·수익하기)** 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법」 제30조의 2, 공공목적 활용 사용허가/사용료 면제 「공유재산 및 물품 관리법」 제13조의 제3항, 총 23개의 수익계약 요건 명시 (제22조 참조)
- ② **(관리위탁)** 「공유재산 및 물품 관리법」 제27조, 「지방자치단체 공유재산 운영기준 (해안부 고시)」 제10조 별표 4 마을공동이용시설 등의 관리 운영을 위하여 해당 지역마을회 등 마을공동체에 위탁하고자 하는 경우
- **(지방자치단체의 행정사무 민간위탁)** 민간위탁 수탁기관 선정은 예외적으로 ① 수익계약도 가능하나, 기본적으로 ② 일반임대가 원칙
- ① **(수익계약)** 「지방자치단체를 당사자로 하는 계약에 관한 법률」 제25조 제1항 제5호 **위탁계종 고용비용을 총 포함한 사회적기업, 사회적협동조합** 등에게 5천만원 이하, 제8호 다른 법령에 따라 수익계약 가능
- ② **(일반임대)** 사회적협동조합 등이 민간위탁 수탁기관 선정에 비교우위를 지닐 수 있도록 관련 **조례**를 통하여 **적격심사 및 협상에 의한 계약 시가산점, 사회적가치 반영한 낙찰자 선정기준** 마련

(참조) 서울시는 공공사회적경제활성화 및 지원에 관한 조례 제24조(채권원 등) ① 구성장은 행정기관 사무의 민간위탁 시 사회적경제 조직의 참여를 우선 고려하여야 한다.

마을관리협동조합 사업지원

- 저층 주거지 주민들에게 필요한 서비스를 제공할 수 있도록 관련 유관기관과의 연계 지원

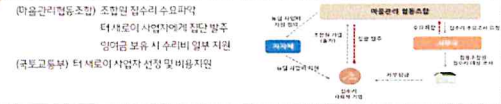
주택관리 서비스

- (현 행) 저층주거지노후건축물 대체주택창기지원계획과 공동부관리청
- (사업화) **대형주택관리협회의** 계약서를 통한 주택관리서비스 공급



침수리 서비스

- (현 행) 노후주거지 침수리 수요 높은 실정 → 침수리비 지원 및 수요 파악 지원, 전문 사업자 부재 등
- (사업화) **터 새로이 사업자와의 연계**를 통한 침수리서비스 공급

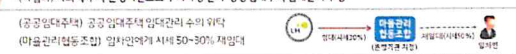


마을관리협동조합 사업지원

- 저층 주거지 주민들에게 필요한 서비스를 제공할 수 있도록 관련 유관기관과의 연계 지원

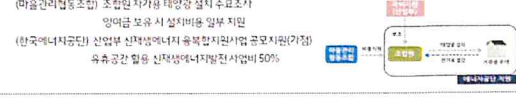
사회적 주택

- (현 행) 사회적 주택 사업 추진 → 사회적경제주거에 의한 공공주택에 대한 임대료 및 주거서비스 공급
- (사업화) **사회적 주택 운영기관으로 수익자청 원리 공공임대주택 임대관리 수행**



에너지 자립

- (현 행) 저층 노후주거지 에너지자립 지원 필요 → 가가용태양광 이용 및 설치 지원 필요성 증
- (사업화) **한국에너지공단과의 협업을 통해 에너지 자립사업 추진**

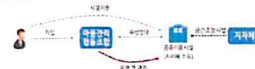


▪ 마을관리협동조합사업지원

· 저층 주거지 주민들에게 필요한 서비스를 제공할 수 있도록 관련 유관기관과의 연계 지원

마을상점

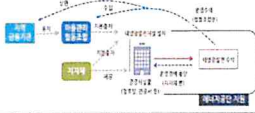
- (전·향) 저층 노후주거지 민간영역의 편의시설 및 공동이용시설 부족
- (사업자) 한국사회적기업진흥원, 지자체와의 협업을 통해 제품 유통망 및 공동이용시설 무상사용 지원
- (마을관리협동조합) 판매시설 기획
- (한국사회적기업진흥원) 사회적경제 연계 유통망 지원
- (지자체) 공동이용시설 무상사용 지원



태양광 발전

- (사업자) 지자체와 마을관리협동조합이 태양광 발전사업에 공동 출자, 지분을 대로 운영 수익 분배
- 한국에너지공단 태양광발전사업 관련 사업자 선정 및 컨설팅 지원

- (마을관리협동조합) 태양광 발전사업자 등록
- 한국에너지공단 태양광 발전사업자 등록도 참여
- (운영지원전문기관) 태양광 발전 자립 용자상을 지원
- (한국에너지공단) 태양광 발전사업 추진 총괄 컨설팅
- 태양광 설치 사업자 선정 지원
- (지자체) 태양광 설치장소 제공



01 소개
퍼스나 분석을 통한 서비스디자인

서비스디자인

어반피크닉 (주) 박경은 대표

02 소개
퍼스나 분석을 통한 서비스디자인

어반피크닉 BANGKA를 소개합니다

서비스·경험디자인 기사

- 2017, 2018 경인일보 전국 디자인대항전 서비스디자인 우수상 수상
- 2022 한국SOS LAP (리빙랩) 대상 수상
- 디자인생각/서비스디자인 정책개발 사업개발 연구

03 서비스디자인
퍼스나 분석을 통한 서비스디자인

서비스디자인 · 디자인생각

Design Thinking Process

공감하기, 문제 정의하기, 아이디어 내기, 프로토타입 만들기, 검증하기

04 서비스디자인
퍼스나 분석을 통한 서비스디자인

서비스디자인

핵심은 고객

고객을 얼마나 알고(공감하고) 있나요?

#기획의 진수

마스다는 특별한 재능이 있는 것은 아니지만, 오로지 고객의 입장에 서서 고객의 기분이 될 수 있도록 노력하여 고객이 원하는 것을 찾거나 만들고 있을 뿐이다.

05 서비스디자인
퍼스나 분석을 통한 서비스디자인

서비스디자인

우리의 고객은 누구?

- 월명동에 와주었으면 하는 고객은?
- 우리의 목적에 더 적합한 고객은 누구?

03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona



앨런 쿠퍼 Alan Cooper



고객 정보




퍼스나

주요 고객들을 관찰하고 공감해서 수집한 실제 정보들을 바탕으로 만든 전략적 가상인물

퍼스나

실제인물 같은 고객의 대변이


03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona



퍼스나

이름 : 새들백 샘(Saddleback Sam)
나이 : 30대 후반~40대 초반
가족 : 부인 새들백 사만다. 아들 스티븐, 딸 줄리
블리토니아 남부 오렌지 카운티 새들백 힐리에 거주하고 있으며 사는 곳을 좋아한다.
대학 졸업했고, 현재 직업(직업) : 기업과 조직에서 만족하며 5년간 전보다 삶을 즐기고 있다고 생각한다.
부유층에 속해 한나 씨는 전이자와 비수권 때문에 종종 빚을 지고 있다. 사람과 동물 애호가인 편이다. 신용카드는 한도까지 사용했다. 물질주의적인 것 경제적 여유가 큰 행복을 주는 것보다는 것을 진정한다.
가족들은 건강 관리에 우선 순위를 부여한다. 샘은 매일 아침 조깅을 하고, 사만다는 일주일에 세 번 에어로빅을 하며 춤을 춘다. 이때 음악과 전트와 음악을 좋아하며 특히 운동할 때 즐거워한다.
작은 모험보다는 큰 모험을 선호한다. 여행으로 지낼 수 있고 사생활을 보호 받을 수 있기 때문이다. 종교는 없다. 심은 원치 않는 조직생활 종교를 좋아하지 않는다고 말한다. 정성보다는 편안한 복장을 선호한다.

03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona




의사 소동이 훨씬 쉬워지고 목적달성 확률이 매우 높아진다.

우리 반경 15분~20분 거리에 있는 주민들의 정보(연령, 결혼, 수입, 교육, 직업 등)를 파악하고, 개인적으로 대화를 나누며 생활방식과 의식구조를 알아냈다. 그 후 그 특성들을 반영한 인물을 창조했다.

박 영준 Rick Warren, Richard Duane Howard 사립학교 교사

03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona




고무같이 쫄쫄 늘어나는 고객

03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona

다른 목표, 다른 요구


A : 음... 고객들이 편의를 증시하니까 타고 내리기 쉽게 앞문이 좀 커지는데 낮지 않을까요?
B : 그렇지 하지만 고객들이 운전할 때 속도감을 즐기는 기본도 중요하니까 앞 창문의 각도는 낮추는 게 좋은 텐데, 그럼 문이 많이 커지기 어려울텐데요.
C : 사용자들이 많은 물건을 한번에 쉽게 싣고 내리려면 뒷문을 슬라이딩 도어로 만들어야 하니 앞문은 적아질 수밖에 없어요.




03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona

같은 목표, 같은 방향

A : 음... 이소현씨의 아이들이 타고 내리기 쉽게 아무래도 앞문은 좀 커지는 게 낫지 않을까요?
B : 그렇지. 하지만 이소현씨의 가장 어린 아이의 나이가 어떻게 되죠? 두 살이면 어린이 뒷좌석에 태울 수밖에 없잖아요? 개도 있고요. 오히려 뒷문이 슬라이딩 도어가 되고 앞문이 적어지는데 낫지 않을까요?
C : 하지만 뒷문이 슬라이딩 도어가 되면 아이들이 문이 무거워 직접 타고 내리기가 어려워지지 않나요? 이소현씨의 첫째 아이도 겨우 열 살이니까요. 아. 문이 자동으로 여닫히는 기능이 있으면 어떨까요?
A : 좋은 아이디어네요. 목표 출시 가격이 맞추면서 그 기능을 넣을 수 있을지 확인해 볼까요?



03/ 퍼스나(고객) / 퍼스나 분석을 통한 서비스디자인 / 고객 분석 - 퍼스나Persona



이 지

20대 초반, 직장인, 서울, 1인 가구, 30대, 20대, 30대, 40대, 50대, 60대, 70대, 80대, 90대, 100대, 110대, 120대, 130대, 140대, 150대, 160대, 170대, 180대, 190대, 200대, 210대, 220대, 230대, 240대, 250대, 260대, 270대, 280대, 290대, 300대, 310대, 320대, 330대, 340대, 350대, 360대, 370대, 380대, 390대, 400대, 410대, 420대, 430대, 440대, 450대, 460대, 470대, 480대, 490대, 500대, 510대, 520대, 530대, 540대, 550대, 560대, 570대, 580대, 590대, 600대, 610대, 620대, 630대, 640대, 650대, 660대, 670대, 680대, 690대, 700대, 710대, 720대, 730대, 740대, 750대, 760대, 770대, 780대, 790대, 800대, 810대, 820대, 830대, 840대, 850대, 860대, 870대, 880대, 890대, 900대, 910대, 920대, 930대, 940대, 950대, 960대, 970대, 980대, 990대, 1000대, 1010대, 1020대, 1030대, 1040대, 1050대, 1060대, 1070대, 1080대, 1090대, 1100대, 1110대, 1120대, 1130대, 1140대, 1150대, 1160대, 1170대, 1180대, 1190대, 1200대, 1210대, 1220대, 1230대, 1240대, 1250대, 1260대, 1270대, 1280대, 1290대, 1300대, 1310대, 1320대, 1330대, 1340대, 1350대, 1360대, 1370대, 1380대, 1390대, 1400대, 1410대, 1420대, 1430대, 1440대, 1450대, 1460대, 1470대, 1480대, 1490대, 1500대, 1510대, 1520대, 1530대, 1540대, 1550대, 1560대, 1570대, 1580대, 1590대, 1600대, 1610대, 1620대, 1630대, 1640대, 1650대, 1660대, 1670대, 1680대, 1690대, 1700대, 1710대, 1720대, 1730대, 1740대, 1750대, 1760대, 1770대, 1780대, 1790대, 1800대, 1810대, 1820대, 1830대, 1840대, 1850대, 1860대, 1870대, 1880대, 1890대, 1900대, 1910대, 1920대, 1930대, 1940대, 1950대, 1960대, 1970대, 1980대, 1990대, 2000대, 2010대, 2020대, 2030대, 2040대, 2050대, 2060대, 2070대, 2080대, 2090대, 2100대, 2110대, 2120대, 2130대, 2140대, 2150대, 2160대, 2170대, 2180대, 2190대, 2200대, 2210대, 2220대, 2230대, 2240대, 2250대, 2260대, 2270대, 2280대, 2290대, 2300대, 2310대, 2320대, 2330대, 2340대, 2350대, 2360대, 2370대, 2380대, 2390대, 2400대, 2410대, 2420대, 2430대, 2440대, 2450대, 2460대, 2470대, 2480대, 2490대, 2500대, 2510대, 2520대, 2530대, 2540대, 2550대, 2560대, 2570대, 2580대, 2590대, 2600대, 2610대, 2620대, 2630대, 2640대, 2650대, 2660대, 2670대, 2680대, 2690대, 2700대, 2710대, 2720대, 2730대, 2740대, 2750대, 2760대, 2770대, 2780대, 2790대, 2800대, 2810대, 2820대, 2830대, 2840대, 2850대, 2860대, 2870대, 2880대, 2890대, 2900대, 2910대, 2920대, 2930대, 2940대, 2950대, 2960대, 2970대, 2980대, 2990대, 3000대, 3010대, 3020대, 3030대, 3040대, 3050대, 3060대, 3070대, 3080대, 3090대, 3100대, 3110대, 3120대, 3130대, 3140대, 3150대, 3160대, 3170대, 3180대, 3190대, 3200대, 3210대, 3220대, 3230대, 3240대, 3250대, 3260대, 3270대, 3280대, 3290대, 3300대, 3310대, 3320대, 3330대, 3340대, 3350대, 3360대, 3370대, 3380대, 3390대, 3400대, 3410대, 3420대, 3430대, 3440대, 3450대, 3460대, 3470대, 3480대, 3490대, 3500대, 3510대, 3520대, 3530대, 3540대, 3550대, 3560대, 3570대, 3580대, 3590대, 3600대, 3610대, 3620대, 3630대, 3640대, 3650대, 3660대, 3670대, 3680대, 3690대, 3700대, 3710대, 3720대, 3730대, 3740대, 3750대, 3760대, 3770대, 3780대, 3790대, 3800대, 3810대, 3820대, 3830대, 3840대, 3850대, 3860대, 3870대, 3880대, 3890대, 3900대, 3910대, 3920대, 3930대, 3940대, 3950대, 3960대, 3970대, 3980대, 3990대, 4000대, 4010대, 4020대, 4030대, 4040대, 4050대, 4060대, 4070대, 4080대, 4090대, 4100대, 4110대, 4120대, 4130대, 4140대, 4150대, 4160대, 4170대, 4180대, 4190대, 4200대, 4210대, 4220대, 4230대, 4240대, 4250대, 4260대, 4270대, 4280대, 4290대, 4300대, 4310대, 4320대, 4330대, 4340대, 4350대, 4360대, 4370대, 4380대, 4390대, 4400대, 4410대, 4420대, 4430대, 4440대, 4450대, 4460대, 4470대, 4480대, 4490대, 4500대, 4510대, 4520대, 4530대, 4540대, 4550대, 4560대, 4570대, 4580대, 4590대, 4600대, 4610대, 4620대, 4630대, 4640대, 4650대, 4660대, 4670대, 4680대, 4690대, 4700대, 4710대, 4720대, 4730대, 4740대, 4750대, 4760대, 4770대, 4780대, 4790대, 4800대, 4810대, 4820대, 4830대, 4840대, 4850대, 4860대, 4870대, 4880대, 4890대, 4900대, 4910대, 4920대, 4930대, 4940대, 4950대, 4960대, 4970대, 4980대, 4990대, 5000대, 5010대, 5020대, 5030대, 5040대, 5050대, 5060대, 5070대, 5080대, 5090대, 5100대, 5110대, 5120대, 5130대, 5140대, 5150대, 5160대, 5170대, 5180대, 5190대, 5200대, 5210대, 5220대, 5230대, 5240대, 5250대, 5260대, 5270대, 5280대, 5290대, 5300대, 5310대, 5320대, 5330대, 5340대, 5350대, 5360대, 5370대, 5380대, 5390대, 5400대, 5410대, 5420대, 5430대, 5440대, 5450대, 5460대, 5470대, 5480대, 5490대, 5500대, 5510대, 5520대, 5530대, 5540대, 5550대, 5560대, 5570대, 5580대, 5590대, 5600대, 5610대, 5620대, 5630대, 5640대, 5650대, 5660대, 5670대, 5680대, 5690대, 5700대, 5710대, 5720대, 5730대, 5740대, 5750대, 5760대, 5770대, 5780대, 5790대, 5800대, 5810대, 5820대, 5830대, 5840대, 5850대, 5860대, 5870대, 5880대, 5890대, 5900대, 5910대, 5920대, 5930대, 5940대, 5950대, 5960대, 5970대, 5980대, 5990대, 6000대, 6010대, 6020대, 6030대, 6040대, 6050대, 6060대, 6070대, 6080대, 6090대, 6100대, 6110대, 6120대, 6130대, 6140대, 6150대, 6160대, 6170대, 6180대, 6190대, 6200대, 6210대, 6220대, 6230대, 6240대, 6250대, 6260대, 6270대, 6280대, 6290대, 6300대, 6310대, 6320대, 6330대, 6340대, 6350대, 6360대, 6370대, 6380대, 6390대, 6400대, 6410대, 6420대, 6430대, 6440대, 6450대, 6460대, 6470대, 6480대, 6490대, 6500대, 6510대, 6520대, 6530대, 6540대, 6550대, 6560대, 6570대, 6580대, 6590대, 6600대, 6610대, 6620대, 6630대, 6640대, 6650대, 6660대, 6670대, 6680대, 6690대, 6700대, 6710대, 6720대, 6730대, 6740대, 6750대, 6760대, 6770대, 6780대, 6790대, 6800대, 6810대, 6820대, 6830대, 6840대, 6850대, 6860대, 6870대, 6880대, 6890대, 6900대, 6910대, 6920대, 6930대, 6940대, 6950대, 6960대, 6970대, 6980대, 6990대, 7000대, 7010대, 7020대, 7030대, 7040대, 7050대, 7060대, 7070대, 7080대, 7090대, 7100대, 7110대, 7120대, 7130대, 7140대, 7150대, 7160대, 7170대, 7180대, 7190대, 7200대, 7210대, 7220대, 7230대, 7240대, 7250대, 7260대, 7270대, 7280대, 7290대, 7300대, 7310대, 7320대, 7330대, 7340대, 7350대, 7360대, 7370대, 7380대, 7390대, 7400대, 7410대, 7420대, 7430대, 7440대, 7450대, 7460대, 7470대, 7480대, 7490대, 7500대, 7510대, 7520대, 7530대, 7540대, 7550대, 7560대, 7570대, 7580대, 7590대, 7600대, 7610대, 7620대, 7630대, 7640대, 7650대, 7660대, 7670대, 7680대, 7690대, 7700대, 7710대, 7720대, 7730대, 7740대, 7750대, 7760대, 7770대, 7780대, 7790대, 7800대, 7810대, 7820대, 7830대, 7840대, 7850대, 7860대, 7870대, 7880대, 7890대, 7900대, 7910대, 7920대, 7930대, 7940대, 7950대, 7960대, 7970대, 7980대, 7990대, 8000대, 8010대, 8020대, 8030대, 8040대, 8050대, 8060대, 8070대, 8080대, 8090대, 8100대, 8110대, 8120대, 8130대, 8140대, 8150대, 8160대, 8170대, 8180대, 8190대, 8200대, 8210대, 8220대, 8230대, 8240대, 8250대, 8260대, 8270대, 8280대, 8290대, 8300대, 8310대, 8320대, 8330대, 8340대, 8350대, 8360대, 8370대, 8380대, 8390대, 8400대, 8410대, 8420대, 8430대, 8440대, 8450대, 8460대, 8470대, 8480대, 8490대, 8500대, 8510대, 8520대, 8530대, 8540대, 8550대, 8560대, 8570대, 8580대, 8590대, 8600대, 8610대, 8620대, 8630대, 8640대, 8650대, 8660대, 8670대, 8680대, 8690대, 8700대, 8710대, 8720대, 8730대, 8740대, 8750대, 8760대, 8770대, 8780대, 8790대, 8800대, 8810대, 8820대, 8830대, 8840대, 8850대, 8860대, 8870대, 8880대, 8890대, 8900대, 8910대, 8920대, 8930대, 8940대, 8950대, 8960대, 8970대, 8980대, 8990대, 9000대, 9010대, 9020대, 9030대, 9040대, 9050대, 9060대, 9070대, 9080대, 9090대, 9100대, 9110대, 9120대, 9130대, 9140대, 9150대, 9160대, 9170대, 9180대, 9190대, 9200대, 9210대, 9220대, 9230대, 9240대, 9250대, 9260대, 9270대, 9280대, 9290대, 9300대, 9310대, 9320대, 9330대, 9340대, 9350대, 9360대, 9370대, 9380대, 9390대, 9400대, 9410대, 9420대, 9430대, 9440대, 9450대, 9460대, 9470대, 9480대, 9490대, 9500대, 9510대, 9520대, 9530대, 9540대, 9550대, 9560대, 9570대, 9580대, 9590대, 9600대, 9610대, 9620대, 9630대, 9640대, 9650대, 9660대, 9670대, 9680대, 9690대, 9700대, 9710대, 9720대, 9730대, 9740대, 9750대, 9760대, 9770대, 9780대, 9790대, 9800대, 9810대, 9820대, 9830대, 9840대, 9850대, 9860대, 9870대, 9880대, 9890대, 9900대, 9910대, 9920대, 9930대, 9940대, 9950대, 9960대, 9970대, 9980대, 9990대, 10000대, 10001대, 10002대, 10003대, 10004대, 10005대, 10006대, 10007대, 10008대, 10009대, 10010대, 10011대, 10012대, 10013대, 10014대, 10015대, 10016대, 10017대, 10018대, 10019대, 10020대, 10021대, 10022대, 10023대, 10024대, 10025대, 10026대, 10027대, 10028대, 10029대, 10030대, 10031대, 10032대, 10033대, 10034대, 10035대, 10036대, 10037대, 10038대, 10039대, 10040대, 10041대, 10042대, 10043대, 10044대, 10045대, 10046대, 10047대, 10048대, 10049대, 10050대, 10051대, 10052대, 10053대, 10054대, 10055대, 10056대, 10057대, 10058대, 10059대, 10060대, 10061대, 10062대, 10063대, 10064대, 10065대, 10066대, 10067대, 10068대, 10069대, 10070대, 10071대, 10072대, 10073대, 10074대, 10075대, 10076대, 10077대, 10078대, 10079대, 10080대, 10081대, 10082대, 10083대, 10084대, 10085대, 10086대, 10087대, 10088대, 10089대, 10090대, 10091대, 10092대, 10093대, 10094대, 10095대, 10096대, 10097대, 10098대, 10099대, 10100대, 10101대, 10102대, 10103대, 10104대, 10105대, 10106대, 10107대, 10108대, 10109대, 10110대, 10111대, 10112대, 10113대, 10114대, 10115대, 10116대, 10117대, 10118대, 10119대, 10120대, 10121대, 10122대, 10123대, 10124대, 10125대, 10126대, 10127대, 10128대, 10129대, 10130대, 10131대, 10132대, 10133대, 10134대, 10135대, 10136대, 10137대, 10138대, 10139대, 10140대, 10141대, 10142대, 10143대, 10144대, 10145대, 10146대, 10147대, 10148대, 10149대, 10150대, 10151대, 10152대, 10153대, 10154대, 10155대, 10156대, 10157대, 10158대, 10159대, 10160대, 10161대, 10162대, 10163대, 10164대, 10165대, 10166대, 10167대, 10168대, 10169대, 10170대, 10171대, 10172대, 10173대, 10174대, 10175대, 10176대, 10177대, 10178대, 10179대, 10180대, 10181대, 10182대, 10183대, 10184대, 10185대, 10186대, 10187대, 10188대, 10189대, 10190대, 10191대, 10192대, 10193대, 10194대, 10195대, 10196대, 10197대, 10198대, 10199대, 10200대, 10201대, 10202대, 10203대, 10204대, 10205대, 10206대, 10207대, 10208대, 10209대, 10210대, 10211대, 10212대, 10213대, 10214대, 10215대, 10216대, 10217대, 10218대, 10219대, 10220대, 10221대, 10222대, 10223대, 10224대, 10225대, 10226대, 10227대, 10228대, 10229대, 10230대, 10231대, 10232대, 10233대, 10234대, 10235대, 10236대, 10237대, 10238대, 10239대, 10240대, 10241대, 10242대, 10243대, 10244대, 10245대, 10246대, 10247대, 10248대, 10249대, 10250대, 10251대, 10252대, 10253대, 10254대, 10255대, 10256대, 10257대, 10258대, 10259대, 10260대, 10261대, 10262대, 10263대, 10264대, 10265대, 10266대, 10267대, 10268대, 10269대, 10270대, 10271대, 10272대, 10273대, 10274대, 10275대, 10276대, 10277대, 10278대, 10279대, 10280대, 10281대, 10282대, 10283대, 10284대, 10285대, 10286대, 10287대, 10288대, 10289대, 10290대, 10291대, 10292대, 10293대, 10294대, 10295대, 10296대, 10297대, 10298대, 10299대, 10300대, 10301대, 10302대, 10303대, 10304대, 10305대, 10306대, 10307대, 10308대, 10309대, 10310대, 10311대, 10312대, 10313대, 10314대, 10315대, 10316대, 10317대, 10318대, 10319대, 10320대, 10321대, 10322대, 10323대, 10324대, 10325대, 10326대, 10327대, 10328대, 10329대, 10330대, 10331대, 10332대, 10333대, 10334대, 10335대, 10336대, 10337대, 10338대, 10339대, 10340대, 10341대, 10342대, 10343대, 10344대, 10345대, 10346대, 10347대, 10348대, 10349대, 10350대, 10351대, 10352대, 10353대, 10354대, 10355대, 10356대, 10357대, 10358대, 10359대, 10360대, 10361대, 10362대, 10363대, 10364대, 10365대, 10366대, 10367대, 10368대, 10369대, 10370대, 10371대, 10372대, 10373대, 10374대, 10375대, 10376대, 10377대, 10378대, 10379대, 10380대, 10381대, 10382대, 10383대, 10384대, 10385대, 10386대, 10387대, 10388대, 10389대, 10390대, 10391대, 10392대, 10393대, 10394대, 10395대, 10396대, 10397대, 10398대, 10399대, 10400대, 10401대, 10402대, 10403대, 10404대, 10405대, 10406대, 10407대, 10408대, 10409대, 10410대, 10411대, 10412대, 10413대, 10414대, 10415대, 10416대, 10417대, 10418대, 10419대, 10420대, 10421대, 10422대, 10423대, 10424대, 10425대, 10426대, 10427대, 10428대, 10429대, 10430대, 10431대, 10432대, 10433대, 10434대, 10435대, 10436대, 10437대, 10438대, 10439대, 10440대, 10441대, 10442대, 10443대, 10444대, 10445대, 10446대, 10447대, 10448대, 10449대, 10450대, 10451대, 10452대, 10453대, 10454대, 10455대, 10456대, 10457대, 10458대, 10459대, 10460대, 10461대, 10462대, 10463대, 10464대, 10465대, 10466대, 10467대, 10468대, 10469대, 10470대, 10471대, 10472대, 10473대, 10474대, 10475대, 10476대, 10477대, 10478대