

일본 커뮤니티 비즈니스 조직의 제도화에 관한 연구

: 니가타현 이와후네 지역 사례를 중심으로

A study on the institutionalization of Community Business organization in Japan

김혜민*
Kim, Hye-Min

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 커뮤니티 비즈니스 조직의 제도화 사례분석
- IV. 시사점 및 결론

커뮤니티 비즈니스를 비롯한 사회적 경제는 사적 영역과 공적 영역이 혼재하는 특성으로 인해 일방적인 정부지원만으로 제도화하기란 쉽지 않다. 본 연구에서는 커뮤니티 비즈니스가 비교적 활발한 일본 내 커뮤니티 비즈니스 조직의 제도화 과정에 대한 분석을 통해 복지혼합의 시대에 지방정부가 어떻게 사회적 경제를 활성화시킬 수 있는가, 사회자본의 증식에 기여하는가를 알아보고자 하였다. 일본 이와후네(岩舟町) 지역에서 커뮤니티 비즈니스가 제도화될 수 있었던 것은 첫째, 지방자치단체 계획의 수립단계에서 전문가를 참여시키고 사업운영의 과정에서도 다양한 행위자를 참여하도록 함으로써 전문가, 비영리조직 등이 사업구상과 실행의 단계에 지속적으로 관여했기 때문이다. 둘째, 기업·주민·행정·전문가 등의 네트워크 형성을 핵심적 사업으로 추진함으로써 지역 내 다양한 주체와 조직이 협력관계를 형성할 수 있었다. 셋째, 커뮤니티 비즈니스를 확대하기 위한 중간지원조직을 설립하고 이를 NPO법인으로 전환하여 사업을 수행하게 하는 등 정부지원금에만 의존하는 것이 아니라 영리조직, 비영리조직 등이 커뮤니티 비즈니스 지원 사업에 동참하게 함으로써 커뮤니티 비즈니스를 확산시킬 수 있는 자생력을 갖추게 되었다.

* 부산대학교 행정학과

논문 접수일: 2010. 8. 10, 심사기간(1,2차): 2010. 8. 11 ~ 2010. 9. 20, 게재확정일: 2010. 9. 20

□ 주제어: 커뮤니티 비즈니스, 제도화, 사회적 경제, 공동생산, 사회자본

The social economy, including community business is hard to institutionalize just by unilateral support of governments, because it is on the sector which private sector and public sector are mixed. This paper examines the institutionalization of community business in Japan, and the process of how the social economy and social capital are promoted by local governments in the welfare mix era. The success factors of institutionalization in Iwafune are summarized as follows. First, the local government devised plans with experts, and various actors participated to implement the plans. Second, diverse members and organizations in the community could set up cooperative relations, because the local government's core business was to promote network buildings. Third, the community has the ability to propagate the community business, not depending on a government subsidy fully, by established the intermediary organization for community business, certificated the NPO corporation later.

□ Keywords: Community Business, social economy, institutionalization, co-production, social capital

I. 서론

시장실패 및 정부실패는 사회적 경제(social economy)*가 등장한 배경을 설명하는데 중요한 의미를 갖는다. 전통적 공공관리의 실패로 인해 21세기에 접어들면서 전세계를 휩쓸었던 신자유주의와 신공공관리론은 소득양극화, 저성장에 의한 복지재정 악화 등의 문제가 사적 시장의 촉진으로 해결될 수 없다는 결론에 도달하자 또 다른 대안을 모색케 만들었다. 과거에 비해 공공서비스에 대한 수요는 다양화한 반면, 빈곤과 실업, 도시의 쇠퇴, 복지의 축소, 경기 침체 등의 현실적 문제가 발생했고, 시장이 해결할 수 없는 영역, 정부가 충족시킬 수도 없는

* '사회적 경제'는 사회적 목적을 달성하기 위해 시장에서 운영되는 조직들의 비즈니스와 기업가정신(entrepreneurship)을 수단으로 이용하는 것으로 사회적 조직과 실천 양면을 의미한다(주성수, 2010:29).

영역이 나타난 것이다. 이에 대한 대안적 개념으로 주목받기 시작한 것이 사회적 경제이다. 21세기로 접어들면서 세계 각국에서 다양한 형태의 사회적 경제에 대한 관심이 증가하고 있으며 실제로 국가마다 혹은 지역의 상황에 따라 상이한 형태의 사회적 경제 정책을 형성하고 있다.* 현실에서 이러한 정책도입 및 등장이 활발하게 이루어지면서, 다양한 영역의 수많은 사례들이 소개되고, 이러한 사례들을 유형하거나 지원제도를 고찰하는 수준의 연구가 다수 진행되고 있다. 그러나 사회적 경제에 대한 연구는 시작단계에 있으며, 사회적 경제의 한 형태인 커뮤니티 비즈니스(Community Business, 이하 CB)에 대한 논의는 찾아보기 힘들다.

국내에서는 2010년도 행정안전부에서 ‘주민공동체사업’을 실시한다고 밝히면서 CB에 대한 관심이 높아지고 있으며, 민간 및 지방정부차원에서 다양한 정책이 쏟아지고 있다. 이에 비해 일본에서는 상대적으로 일찍 CB에 대한 관심이 높아지면서 확산 및 정착 추세에 있는데, 1990년대 초반 CB가 등장하기 시작한 이후 2000년대 소셜 비즈니스(Social Business, 이하 SB)를 도입하는 등 정부차원에서 사회적 경제 조직을 확대시키기 위한 다양한 지원 사업을 실시하고 있다. 그러나 사적 영역과 공적 영역이 혼재하고 있는 사회적 경제의 특성상 일방적인 정부지원만으로 CB가 제도화되기란 쉽지 않다.

Community Business라는 용어 사용의 단초는 1980년대를 영국의 지방재생과정에서 찾을 수 있는데(北島 健一, 2005: 62), 스코틀랜드는 영국의 지역재생프로그램인 어반 프로그램(Urban Program)의 공적 자금 지원을 통해 다수의 CB조직을 설립한 바 있다. 그러나 일본보다 앞서 공적 자금 지원에 기초해 설립되었던 영국의 수많은 CB조직이 정부의 해당프로그램 종료와 함께 쇠퇴하게 되었다는 사실은 CB조직의 등장이 곧 제도화로 이어지는 것은 아님을 잘 보여준다. 특히 기간과 예산이 한정된 공적 자금에만 의존한 CB는 경제적인 자립에 실패할 가능성이 매우 높으며, 상당수의 지방정부가 재정적 어려움을 안고 있음을 감안해 볼 때 지방정부의 재정부담도 간과할 수 없다.

일본 경제산업성(經濟産業省) 발표에 따르면 일본 내 CB·SB 사업체는 8,000여개에 이르고 있다. 일본 내에서 1994년 커뮤니티 비즈니스라는 용어를 처음 사용한 이후 양적, 질적 측면에서 비교적 지속적인 성장을 해왔으며, 일본사회에서 이들 사회적 경제(social economy) 조직은 복지혼합(welfare mix)시스템의 일부로, 도시재생의 주체로서 중요한 역할을 담당하고 있다. 일본의 CB조직의 경우 설립에 있어서 민간주도, 정부주도, 절충형

* 영국의 커뮤니티기업(communitiy business)·노동자협동조합(worker co-operatives), 이탈리아의 사회협동조합(co-operative sociali), 프랑스의 노동통합기업(entreprises d'insertion), 스페인의 특별고용센터(centros especiales de empleo), 일본의 커뮤니티비즈니스(Community Business)·소셜비즈니스(Social Business) 등이 이에 해당된다. 국내의 경우 사회적기업 육성법(2007)에 의한 사회적기업(Social Enterprises)이 대표적인 예에 해당한다.

등 다양한 형태로 나타나는데, 민간주도형은 개인의 역량에 의존하는 경우가 많고, 정부주도형의 경우 정부지원금에 의존해 자생력을 갖기 어려운 측면이 있다. 그럼에도 불구하고 사업성과 공익성의 측면에서 성공을 거두고 지역사회에서 있어 CB의 제도화를 달성하고 있는 사례들이 있다. 이러한 CB 제도화의 과정이 어떻게 진행되었는가를 살펴보는 것은 국내 CB조직의 제도화를 위한 함의를 제공할 것이다.

본 연구에서는 CB가 비교적 활성화되어 있는 일본의 지방정부 사례를 선정하여 CB조직의 제도화 과정을 분석하고 복지혼합의 시대에 지방정부가 어떻게 사회적 경제를 활성화시킬 수 있으며, 지역사회자본의 형성에 기여할 수 있는가를 알아보고자 하였다.

II. 이론적 논의

1. 커뮤니티 비즈니스의 개념과 특성

1) CB의 개념

CB의 개념은 시대와 지역에 따라 진화를 거듭하고 있으며, 현재 이 표현은 지역을 기반으로 하는 사업활동을 총칭한다는 점에서 특정 지역에 얽매이지 않고 전개되는 사회적기업(social enterprise)과 차별화되어 쓰이고 있다(김진범 외, 2009:12).

한편 일본에서도 다양한 정의가 내려지고 있는데, 細内(1999)는 CB에 대해 ‘지역주민이 좋은 의미에서 기업적 경영감각을 가지고, 생활자 의식과 시민의식을 토대로 활동하는 “주민주체의 지역사업”, ‘지역커뮤니티 내의 문제해결과 생활의 질 향상을 추구하는 “지역커뮤니티의 활력창출”을 비즈니스를 통해 실현하는 것’이라고 정의내리고 있다. 關東經濟産業局(2003)은 ‘CB란, 지역주민이 주체가 되어 지역의 과제를 비즈니스 수법으로 해결하고, 고용창출, 커뮤니티의 재생 등을 통해, 그 활동의 이익을 커뮤니티에 환원시키는 비즈니스’라고 정의하고 있다. 東京市町村自治調査会(2003)는 CB에 대해 지역안에서 (IN the community), 지역을 위해서(FOR the community), 지역자원을 활용해서(BY the community) 행하는 사업이라고 정의내리면서도 CB개념에 있어서 정해진 정의가 있는 것은 아니라고 설명하고 있다. 이상의 개념을 종합해보면 CB는 지역 내에서(IN the community) 지역을 위해서(FOR the community) 지역자원을 활용해서(BY the community) 활동하는 커뮤니티의 활력을 창출하는 사업성을 가진 활동이라 정리할 수 있다.

<표 1> CB의 특성

구분	특성
활동범위	지역(생활권 중심)
목적	주민주도 및 관민협동에 의한 지역과제의 해결 및 지역주민의 삶의 질 향상
사업내용	특별한 제한은 없으며, 대개 공공서비스와 대체 및 보완관계에 있거나 영리기업에 제공하기 어려운 사업이 다수
주체	지역 주민 또는 지역 내 조직, 지역사회에 밝은 사람
운영	경영수지면에서 계속성과 안정성이 유지되어야 하지만, 수입에 있어서 보조금 및 기부금 등을 포함 가능
효과	지역경제활성화, 주민참여에 의한 문제해결, 고용창출, 공공부분과 영리기업에서 제공하기 어려운 지역사회의 니즈 충족, 공동체성의 회복

즉 CB는 사업의 활동범위를 ‘지역’으로 설정하고, 이러한 일정한 지리적 범위 내에서 투입과 산출이 이루어져 지역 내에서 과급효과를 가지게 된다. 여기서 지역은 행정구역이라기보다는 생활권의 의미가 강하다. 이러한 CB조직이 추구하는 것은 공공부문만으로는 해결이 어려운 지역과제를 주민주도 혹은 관민협동으로 해결하고, 지역주민의 삶의 질을 향상시키는 데 있다. 사업내용을 보면 특별한 제한은 없으나, 대개 공공서비스와의 대체 및 보완관계에 있거나, 지역사회에서 수요는 있으나 영리기업에서 제공하기 어려운 사업이 다수로 사업수익의 일부분을 지역사회에 환원하거나 지역의 고용확대와 관련되는 등 지역의 과제해결에 공헌하는 성격이 명확하다. 사업의 주체가 되는 것은 지역주민 또는 지역 내 다양한 형태의 조직 혹은 지역사회에 밝은 사람 등이다. CB는 기본적으로 비즈니스성을 가지는 것으로 경영수지면에서는 계속성과 안정성이 유지되어야 한다. 단, 수입에 있어서 보조금 및 기부금 등을 일부 포함할 수 있다.

2) 유사개념과의 관계

국내의 CB는 사회적기업, 마을만들기사업*, 비영리조직과 목적 및 비즈니스성의 측면에서, 지역과의 관계성의 측면에서, 조직형태 측면에서 각각 관련성을 맺고 있다.

‘사회적기업(social enterprise)의 경우 각 나라마다 법적 형태와 명칭이 다른 경제주체

* 일본에서의 마을만들기(마치즈쿠리)는 まちづくり, 街づくり, 町づくり, 都市づくり 등 다양한 표기방법이 있는데, 街づくり, 町づくり, 都市づくり의 경우 도로, 주택 등 하드웨어적인 정비에 중점을 두는 반면 まちづくり로 표기할 경우 물리적 측면의 정비 뿐 아니라 소프트웨어적인 부분의 마을가꾸기의 의미도 포함된다.

들을 총칭하는 추상적인 개념'(신명호, 2009:22)으로 국내에서는 '사회적기업육성법'에 따라 '취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등의 영업활동을 수행하는 기업'으로 사회적기업 인증을 받은 자를 의미하는 경향이 강하지만, 보다 포괄적으로는 '시민사회가 주체가 되어 공익적인 활동을 하는 공공적 성격의 기업'(김정원, 2009:17)으로 정의될 수 있다. 이러한 포괄적 개념정의에 비추어 볼 때 사회적기업은 자조(self-help) 및 상호부조라는 사회적 목적을 달성하기 위해 비즈니스의 형태를 취한다는 점에서 CB와 공통점을 가지는 반면 CB와는 달리 활동주체와 사업목적이 지역사회에 한정되지 않는다는 측면에서 양자가 구분될 수 있다.

CB와 마을만들기와의 관계를 살펴보면, 마을만들기는 '지역이 안고 있는 과제에 대해 하드웨어나 소프트웨어 또는 그 양면으로부터 과제의 해결을 도모하려고 하는 프로세스'(김한주, 2008:232)를 의미하는 것으로 지역을 둘러싼 과제에 대한 해결 및 지역활성화에 초점을 둔다는 점에서 CB와 유사성이 있다. 초기 마을만들기의 경우 '공공의 주도하에 계획이나 사업에 시민(주민)이 참여하거나, 공공과 시민이 함께 협업하는 것이었지만, 점차 지속가능한 자립적·자율적 마을만들기, 주민자치의 확충에 의한 주민주도형 마을만들기의 필요성이 대두되고 대두되면서 CB가 주목받고 있다(伊佐 淳 외, 2006). 즉 CB는 다양한 마을만들기의 영역 가운데 주민주도의 사업성 있는 방식을 통한 지역활성화의 한 유형으로 볼 수 있다.

한편 CB와 비영리조직은 사회서비스를 공급하는 역할을 수행하고, 수익의 일부를 사회적 목적으로 사용한다는 점에서 공통점을 발견할 수 있으며, 비영리조직은 CB 사업조직의 한 유형이 될 수 있다. 그러나 사업의 조직형태 측면에서 CB는 비영리조직의 이미지를 갖고 있긴 하지만 사업의 조직형태는 지역사회의 해결과제 및 사업목적에 따라 다양하게 나타난다. 실제로 CB를 실천하는 사업체는 비영리법인 뿐 아니라 주식회사, 유한회사, 임의단체 등 매우 다양하다.*

2. 커뮤니티 비즈니스의 발전배경과 공공의 역할

CB는 사회적 경제의 한 방식으로 주목받고 있다. 사회적 경제는 공공서비스의 온정주의적 측면과 공공부문의 민영화 양자에 대한 대안을 제공할 수 있는 것으로 기대된다. 특히 사회적 경제 가운데에서도 CB의 개념에 주목하는 이유는 CB가 쇠퇴하는 지방도시의 경제를 부

* NPO가 CB의 주체가 될 수도 있지만, NPO법인의 형태를 취하는 CB조직의 경우 이익을 구성원에게 배분할 수 없다. 즉, 고용된 직원에 대한 임금을 지급할 수는 있으나 수익을 배당할 수는 없다.

활함과 동시에 붕괴되고 있는 커뮤니티를 복원하고, 정부와 시장 모두가 충족시키지 못하는 지역주민의 수요에 부응하는 새로운 형태의 서비스 전달방식이 되고 있기 때문이다.

지역사회에 있어서 CB가 갖는 의미는 중요하다. 지방분권의 논리는 지방정부가 주민들과 가까이 있어서 주민들의 욕구를 잘 알고 있기 때문에 주민들에게 그만큼 적합한 서비스를 제공해 줄 수 있다는 것에 그 기본을 둔다. 그러나 서비스에 대한 주민의 요구가 다양해지면서, 지방정부는 이러한 요구에 만족할 만한 수준으로 서비스를 공급하지 못하는 경우가 많다. CB의 제도화는 이처럼 복지국가의 성장과 큰 정부가 사회적 연계성을 쇠퇴시키고, 시민사회와 커뮤니티를 파괴한다는 일련의 주장으로 인해 위축된 공공부문의 역할에 대한 새로운 시각을 불러올 수 있다. 공공부문의 지원, 공공자금을 투입하는 대규모의 육성이 아닌, '매개(mediating) 혹은 중간(intermediary) 조직을 통한 간접적 지원 및 이들 조직에 대한 지원 등은 오히려 사회적 자본의 형성을 촉진하고'(Putnam, 2000), 지역 공동체성의 회복에 긍정적 기능을 할 수 있다. 공고롭게도 사회적 연계성의 쇠퇴는 복지국가의 성장과 거대정부의 출현과 동시에 나타났고, 이에 대해 일부 학자들은 시민참여가 저조한 원인이 복지국가의 성장과 거대정부라는 관측을 하였지만,* 사회자본 연구의 선구자로 불리는 Putnam (2000)은 구체적인 정부의 행위가 사회자본 창출에 필요조건이 된다는 점을 지적함으로써, 전통적인 사회자본 연구가 비정부적 시민사회의 영역만을 강조하는 경향에서 탈피하고 있다. 이러한 관점에서 볼 때 복지서비스를 비롯한 공공서비스의 공급 및 주민참여의 측면에서 CB는 중요한 역할을 담당할 수 있다. 동시에 공동체성 회복 및 지역경제 활성화 등 도시재생의 측면에서도 의미를 지닌다.

일본의 CB조직은 1990년대 초반 민간부문에서 시작되었지만, 이들 조직이 계속성을 확보하거나, 이후 유사한 조직들이 등장하여 지역 내 과제에 참여하게 되는 과정은 정부를 비롯한 다양한 행위자 및 정책적·제도적 지원이 있었기에 가능했다. CB조직 및 네트워크는 그 자체로 지역사회의 사회자본이 된다. 이는 기존의 사회자본의 형성 주체를 단순히 비정부기구를 중심으로 보는 초기 논의의 틀에서 한걸음 나아가, 지방정부 성과와 사회자본 형성이 상호 긍정적 관계가 있다는 최근의 연구성과를 뒷받침해주는 것이며, 사회자본 축진에 있어서 지방정부의 역할을 새롭게 한다. 그러나 '과연 어떠한 정부정책이 사회자본의 형성과 증식에 기여하는지에 대한 경험적 연구는 아직 부족한 것이 현실이다. 이런 관점에서 사회자본의 창출 및 증대를 위해 정부가 할 수 있는 일을 조명하는 것은 나름대로 의미가 있다'(김선혁·김창남, 2009).

* 실제로 정부의 일부 정책이 사회적 자본을 파괴하는데 악영향을 미친 부분도 있다. 이에 대해 Putnam(2000)은 1950년대와 1960년대 미국에서 이루어진 빈민촌 정화작업이 물리적 자본은 개선시켰지만 기존의 공동체 유대를 해체시킴으로써 사회적 자본은 붕괴시킨 사례를 예시하고 있다.

3. 제도화 개념 및 제도적 사회자본론

1) 제도화의 개념

사회과학에서 ‘제도화(institutionalization)’라는 용어가 광범위하게 사용되고 있으나 이에 대한 일반적인 정의가 내려져 있지 않으며, 분석시각에 따라 다양한 해석이 가능하다.* 정치학에서는 제도화를 ‘조직과 절차가 안정화되고 가치를 획득하는 과정’(Huntington, 1968)으로 설명하는 반면, 사회학적 제도주의에서 제도화는 ‘당연하게 받아들여지고’, ‘일상행동으로 재생산되고, 정통성을 갖는’ 일련의 프로세스를 의미한다(DiMaggio, 1997). 이러한 개념규정에 비취볼 때 제도화는 크게 두 가지 측면에서 논의될 수 있다. 첫 번째는 조직 자체의 제도화로써 일정한 안정적 기능과 형식을 수행하는 ‘제도화된 조직’이다.** 이는 조직 내부의 의사결정 구조 및 생산활동과 관련한 일련의 절차 확립을 의미한다. 두 번째로 조직에서 비롯된 사회적 질서의 형성과 재생산의 의미를 사회학적 제도화로 볼 수 있는데 본 연구에서는 후자의 개념을 따르기로 한다.

즉, 의미의 틀(frames of meanings)로서의 제도, 사회적 질서로서의 제도에 초점을 맞추게 되면, 개인간 상호작용을 가능케 하는 사회적 패턴이 형성되고 그것이 지속되는 과정에 주목하게 된다. 여기서 제도는 물리적인 실체(physical entity)가 아니라 인지적·문화적·상징적 차원에서 존재하는 사회적 질서이다. 이렇게 인지적·문화적·상징적 차원에서 존재하는 사회적 질서가 존재하고 있기 때문에, 이러한 사회적 질서는 형성되는 동시에 계속해서 유지되지 않으면 안 된다. 이 때 문화적 패턴으로서의 사회적 질서가 특별한 규칙이나 강제성에 의해서가 아니라 자율적인 방식으로 스스로 재생산되게 되면, 이를 두고 사회적 질서가 제도화되었다(institutionalized)라고 표현한다(하연섭, 2008:112). 이러한 개념정의에 비추어본다면 CB조직이 당연시된 인지적 사실구조로 받아들여지고, 자발적으로 채택되는 단계에 이르면 CB에 대한 사회적 질서가 제도화되었다고 볼 수 있을 것이다.

* 본 연구에서 의미하는 제도화는 ‘사회운동’의 제도화와는 의미를 달리한다. 일반적으로 비영리부문의 제도화의 의미는 사회운동의 제도화와 신제도주의적 측면의 제도화의 두 가지 측면에서 접근할 수 있는데, Diani(1992), Kreisi(1995), Ferr&Martin(1995), Meyer and Tarrow(1998) 등이 논의하는 ‘사회운동’의 제도화는 사회운동조직이 타 조직과 일상적 관계를 형성하여 안정화와 온건화, 관례화 등의 행동양식을 취하거나, 기존 정치에 편입되는 현상을 의미한다.

** 조직론적인 관점에서 비영리부문의 공공서비스 생산과 조달에의 참여가 비영리단체들의 조직구조, 의사결정과정에 어떠한 영향을 미칠 것인가 하는 문제가 중요한 연구의제로 제기되어 왔다. 또 한편으로는 학습을 통한 변형은 기관, 제도, 단체의 차원에서만 발생하는 것은 아니다. 학습은 공동생산, 공동거버넌스에 참여하는 개별 시민의 의식 차원에서도 이루어진다(김선혁·김창남, 2009: 257).

2) 사회자본에 대한 제도적 접근

그렇다면 사회자본으로서의 CB조직이 제도화가 되기까지의 과정은 어떻게 이루어지는가? ‘제도 중심적인 설명에 의하면 사회적 자본은 공식적인 정치적·법적 제도에 연계 또는 내재되어 있다. 사회적 자본은 정부나 정치와는 독립적으로 시민사회의 영역에만 존재하는 것이 아니다. 정부정책과 정치제도가 사회적 자본을 창출하고 영향을 미치기도 한다. 시민들이 협동적 연대를 이루고 사회적 신뢰를 쌓아 가는 것은 정부제도와 정책에 의해 크게 영향을 받는다. 따라서 제도적 공학에 의해 사회적 자본을 증진시킬 수 있다고 생각한다’(김승현, 2007:198). 이러한 설명에 비추어보면 지방정부의 정책을 통해 CB를 비롯한 지역사회 자본을 증진시킬 수 있다.

이러한 사회자본에 대한 제도적 관점은 사회자본 혹은 비영리부문의 국가간 비교연구에 있어서 의미있는 분석틀을 제공하고 있다. 그러나 사회자본의 형성에 있어서 공공부문이 제도와 정책을 통해 기능하는 바가 있다 하더라도, 이러한 요소가 곧 사회적 자본으로 이어진다고는 보기 어렵다. 제도분석의 관점에서는 제도가 행위자 및 조직 행동에 영향을 미친다고 가정하지만, 특정 행위가 구조로 형성되기까지 어떤 과정과 중간수준을 거치는가에 관한 논의는 이루어지지 않는다.* 행위자와 구조가 상호작용하는 방식에 대한 연결구조를 고려할 필요가 있다.

이에 대해 Lin(2001)은 제도적 접근방법과 네트워크 접근방법을 토대로 특정 행위가 구조로 형성되기까지 어떤 과정과 중간수준을 거치는가를 설명하고 있다. 조직과 개인이 그 스스로를 유사한 제도에 종속시킬 때 그것들을 ‘제도적 장(institutional field)’ 안에 있다고 일컫는데 CB의 경우 지역사회가 일종의 ‘제도적 장’의 기능을 하게 된다. CB는 지역사회를 기반으로 형성되는데, 특정 지역사회에 속한 개인 및 조직은 인적 자원, 사회적 자원, 물질 자원 등을 공유할 수 있다는 점에서 CB에 관해 동일한 기회와 제약에 종속되어 있다고 볼 수 있다. 이 때 일종의 집단(collectivity)으로 구분될 수 있는 커뮤니티는 사회자본을 공유하기 위해 행위자와 원시집단이 결합된 집합체로서 집단 내 자원의 생산을 결정할 수 있는 공적자본(public capital)이 된다. 따라서 커뮤니티는 공식적, 비공식적 규칙과 공유된 자원, 즉 제도, 정책, 이데올로기 등에 반영된 가치에 의존하게 된다.

* 제도연구에서 등장하는 제도화, 제도, 제도적 환경 등 제도와 관련한 개념적 혼동이 있을 수 있다. 제도는 추상적인 개념으로 기존 연구에서도 정치제도, 정책능력, 규범, 복지제도 등 다양한 제도적 측면을 포괄하고 있다. 대개의 비영리섹터에 관한 제도적 접근에서는 사회적 경제를 제도의 한 유형으로 파악한다. 따라서 본 연구에서는 제도화된 CB를 일종의 ‘제도’로 파악하고, 행위자 및 CB조직이 속하는 지역사회를 제도적 장(field)으로, 지역사회 내 CB와 관련된 정책을 ‘제도적 환경’으로 구분하기로 한다.

즉 제도적 사회자본론에서 논의하는 정치적·법적 제도, 정부정책과 같은 제도적 환경 등이 구체화되는 제도적 장(institutional field) 속에서, 행위자는 사회적 네트워크 및 제도화된 조직을 이용함으로써 자원을 자본으로 바꾸게 된다는 것이다.* 지역사회 구성원(개별 행위자)은 지역사회(제도적 장)에서 직업을 구하거나 조직을 형성하는데 있어서 사회적 네트워크와 같은 사회의 하부구조를 이용하게 되고, 하부구조의 증식에는 지방정부가 제공하는 제도적 환경이 이에 기여하게 된다.

4. 분석들의 구성

이상의 논의를 바탕으로 사회자본으로서 CB를 제도화하는데 있어서 정부의 역할은 크게 두 가지로 나누어 볼 수 있다. 개인 혹은 조직이 새로운 조직형태인 CB를 설립하고 운영하는데 필요한 제도적 환경과 개인과 조직을 연결짓는 네트워크를 어떻게 형성하는가이다.

1) 제도적 환경

사회적 경제의 가장 큰 특징 중 한 가지는 공공부문과 민간부문의 상호침투가 크기 때문에 정적인 공공-민간 이분법이 적용되기 어렵다는 것이다. 사회적 경제 방식을 통한 복지혼합의 시대에는 섹터들 사이의 경계가 모호해지기 때문이다(Smith, 1975; Boulding, 1973; Bruyn, 1977; Shrkansky, 1979; Perry & Rainey, 1988; Van Til, 1988). 이러한 사회적 경제 조직 혹은 제도의 분석에 있어서 제도주의적 접근은 유용한 분석도구가 될 수 있다. ‘제도적 분석은 조직이 보다 큰 환경에 속해 있는 것처럼 보이는 방식을 이해할 수 있도록 해주는 중요한 다른 도구를 제안한다’(Lin, 2001:257). 제도적 분석은 조직행위를 이해하기 위한 다른 접근법들을 배제하기 보다는 보다 넓은 상황적 환경과 실행환경을 이해할 수 있는 통합적인 접근법을 취함으로써 공식적, 비공식적 구조, 행위의 역할 등에 다양한 의미를 부여하는 관점을 포괄한다.

Meyer & Rowan은 조직이 확산되는 것은 조직을 둘러싼 환경적 요건이 이를 가치 있고 정당성 있는 것으로 인정하기 때문이며, 조직에 대한 사회적 평가가 조직이 내는 성과보다 조직의 공식적 구조가 보편화되면서 조직의 지속가능성을 높인다고 본다. 즉 새로운 조직형

* Lin(2001)은 자원을 자본으로 바꾸는데 있어서 두 가지 방법을 제시하고 있다. 하나는 제도화된 조직을 통해 획득하게 되는 제도적 자본이며, 다른 한 가지는 사회적 유대와 네트워크를 통해 직간접적 유대라는 자원을 사용함으로써 추가적인 자원을 얻게 되는 사회적 네트워크이다. 본 연구에서는 후자의 측면에 초점을 두고 분석하기로 한다.

태의 도입이 조직의 내적 필요만이 아닌, 조직을 둘러싼 환경에 의해서 확산된다고 보는 관점에서는 제도형성에 대한 수요측면(demand-side)의 해석이 아닌 공급측면(supply-side)의 해석을 가능하게 한다(하연섭, 2008 재인용). 조직이 특정한 목적을 위해서 만들어지면, 이들 조직은 사회에서 그 존재의 정당성을 확보하며 지속하게 된다. 일단 만들어진 조직은 제도변화 등 외부적 환경변화에 순응하여 존속하고자 하는 속성을 지니며, 때로는 이러한 조직의 발생으로 외부의 환경적 변화가 이루어지기도 한다. CB 역시 조직의 형태로 성립되며, CB조직 역시 여타의 조직과 마찬가지로 제도 및 정책적 여건과 변화에 반응하며 지속성과 안정성을 유지하게 된다. 뿐만 아니라 CB 조직의 등장과 확산은 정부의 지원정책 및 제도와 상호 영향을 주고받는 양방향적인 관계를 맺게 된다.

일본 사회에서 CB조직인 등장한 것은 1990년대 초반으로 민간부문의 주도로 시작되었다. 그러나 이들 조직이 지역사회의 과제 혹은 주민의 수요에 대해 공공부문과 공동생산자의 지위를 획득하여 참여하고, 이러한 형태가 확산되는 과정에서 중앙 및 지방정부의 정책적·제도적 요인이 작용하게 된다. 이러한 정부지원의 형태는 법적 지원, 재정적 지원, 비즈니스 방식의 지원으로 나누어볼 수 있다. 법적 지원은 CB를 직·간접적으로 지원하는 입법장치 및 관련 계획을 의미하며, 재정적 지원에는 보조금 지원 세금감면 혜택 등이 해당된다. 비즈니스 지원은 경영컨설팅 및 지원 프로그램 등의 방식이 있을 수 있다.

2) 네트워크

새로운 사회현상 혹은 조직의 제도화 과정에는 주목할만한 혁신가 혹은 활동가들이 존재하기도 하지만, 공동생산(co-production)이란 공공서비스의 생산과 제공에 있어 정부, 준공공기관, 시민, 민간부문, 지역공동체, 사회적기업 등의 협력이 이루어지는 것으로써 다수 행위자의 네트워크를 통해서 추진력을 확보할 수 있다. ‘새로운 형태의 서비스를 함께 발전시키는 과정의 중요성을 강조한다고 해서, 다양한 이해당사자들이 똑같이 참여한다거나 이니셔티브들이 언제나 같은 집단에 속하는 것을 의미하는 것은 아니다. 이따금씩 자신들의 전통적인 방법을 중요시하는 전문가들이 지배적일 수 있고, 때로는 자신들의 제도에 변화를 가져오기를 바라는 행정가들이 주도적인 역할을 할 수 있다. 즉 제도화 과정은 전문가, 활동가, 이용자, 행정가를 비롯한 기관 등 다양한 이해관계자가 참여하는 혼합되고, 다원적인 형태로 이루어진다’(Evers & Laville, 2004:57). CB의 경우 정부와 같은 공공부문, 지역공동체(local community) 또는 비영리단체 등과 같은 시민사회영역, 지역상점 및 기업·금융기관과 같은 사적 영역의 관계가 공존한다. ‘새로운 제도의 형성과 제도화 과정을 사회 환경이 가질 수 있는 다양한 대안들 가운데 다수 행위자들의 복잡한 상호작용을 거쳐 일정한 안정적

점들로 수렴해가는 지속적 과정'(성지은, 2004:255)이라고 본다면, 제도화 과정에 대한 이해를 위해서는 이들 행위자가 어떠한 지역거버넌스 네트워크*를 맺고 있는가를 살펴볼 필요가 있다.

한편 네트워크는 대면 접촉을 포함하여 연합적·시민적 활동과 같은 다양한 형태에의 참가를 통해 창조되는데, 사회적 네트워크는 개인이나 집단 등 행위자 간의 전반적인 연계 형태를 의미하며, 누가 누구에게 어떻게 접근하는가 하는 관계구조라고 할 수 있다. 이러한 네트워크가 가지는 가장 큰 이점은 구성원들이 노하우와 같은 전략적 자산을 효율적으로 공유할 수 있다는 점이다(최순규, 2001). Lin(2001)은 특수한 지역적 변형과정이 사회적 네트워크로부터 시작한다고 설명한다. 소수의 행위자가 대안적 규칙이나 가치를 공유하고 서로 연결되기 시작할 때 네트워크는 연대와 상호 간의 강화를 통해 그들의 공유된 이해관계를 지속한다는 것이다. 사회적 네트워크는 자원을 자본으로 바꾸는 다른 수단을 제공한다. 사회적 유대와 네트워크를 통해 행위자는 직간접적 유대라는 자원을 사용함으로써 추가적인 자원을 얻는다. 소수의 행위자가 새로운 가치를 공유하고 연대하기 시작하면서 사회적 네트워크가 만들어지게 되고, 이러한 네트워크가 확장되고 그 수가 증가하면서 공유된 자원이 늘어나게 된다.

<그림 1> 분석모형

CB 제도화과정	<div style="display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 10px;">개별행위자</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 10px;">조직의 태동</div> → <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 0 10px;">조직의 자율적 확산</div> </div>	
분석차원	제도적 환경	네트워크
	법적 지원(관련 계획, 입법) 재정적 지원 비즈니스적 지원	사회적 네트워크 지역거버넌스 네트워크

* 지역거버넌스 네트워크란 지역거버넌스와 네트워크를 조합하는 개념으로, 지역공동체를 구성하는 공사 부문들 사이의 경계가 상호 침투되어 있는 상황 속에서 통치(governing)를 하는 시스템, 방법 또는 행동을 말한다(Stoker, 1998; Leach & Smith, 2001; 배웅환, 2002 재인용).

IV. 커뮤니티 비즈니스 조직의 제도화 사례분석

1. 사례선정 배경

니가타현(新潟縣) 이와후네(岩舟町) 지역은 CB의 중간지원조직인 ‘쓰키사라파트너스센터’를 비롯해 농업부문의 CB가 비교적 활성화되고 있는 지역으로 꼽히고 있으며, 공공부분의 계통적 지원에 의해 CB의 창업육성이 촉진된 대표적 사례에 속한다.* 이와후네 지역에서 CB 태동에는 니가타현 및 이와후네광역사무조합이 주도적 역할을 수행했다. 정부의 지원금에 의존한 CB 관련 정책은 CB조직의 정부 의존도를 높이고, 재정지원이 끊어졌을 경우 사업의 계속성이 보장되기 어렵다는 점 등에서 우려가 많지만, 이와후네 지역은 정부가 CB를 통한 지역활성화에 착수한 지 10여년이 지난 현재 CB조직인 ‘산포쿠생업마을기업조합’ 및 중간지원조직인 ‘쓰키사라파트너스센터’가 우수한 사례로 수상하거나 선진사례로 소개되고 있으며, 이들 조직이 지방자치단체의 업무를 위탁받아 수행하는 등 활발한 활동을 하고 있다. 즉 이와후네 지역사례는 지방정부가 CB를 통해 사회자본을 증식시킨 성공적인 사례로 이에 대한 연구를 통해 태동단계에 있는 국내 CB 관련 정책을 위한 시사점을 발견할 수 있을 것이다.

<표 2> 연도별 사업 및 조직 설립 내용

연도	사업 및 조직설립	주체
1994	뉴 니가타 마을창조 플랜	니가타현
1996-1998	쓰키사라 만남의 마을 구상 (이와후네 지역 뉴니가타마을창조 플랜)	이와후네광역사무조합
1999. 6	쓰키사라파트너스센터 설립	(공설민영)
1999-2005	쓰키사라활력창출지원사업	쓰키사라파트너스센터
2000. 3	쓰키사라 만남의 마을 기본계획	이와후네광역사무조합
2001. 2	신진쓰키사라창업가옹원대출	무라카미신용금고
2002. 2	쓰키사라파트너스센터 NPO법인 인가 취득	(NPO법인화)
2003. 4	지역통화 키사라 도입	쓰키사라파트너스센터

* 이와후네 지역에는 현재 대표적 CB조직으로 高根フロンティアクラブ, 穂!人, さんぼく生業の里企業組合, さんぼく体験交流企業組合이 있다.

<표 3> 쓰키사라활력창출지원사업으로 만들어진 CB조직

분야	조직명	창업내용
농업	JA神林女性部 (神林村) 2000년 신청	<ul style="list-style-type: none"> · 村의 특산품을 이용한 절임식품 등 가공품 제조·판매를 실시, 농가 여성의 활력과 도로휴게시설(道の驛)활성화를 고려함. 외부로부터 강사를 초대해 적극적으로 공부회 등을 개최함. 2001년 10월부터 도로휴게시설에 진출, 영업 중임
문화·예술	朝日村실크 플라워제작공방 (朝日村) 2000년~2001년 신청	<ul style="list-style-type: none"> · 양잠산업재생을 목적으로, 실크플라워 제작개발 시작, 지역밀착형의 경영을 실시(1999년) · 실크수공업품 제작체험을 새롭게 즐길 시설마련 및 그린투어리즘의 가능성을 탐색하면서 지명도를 높임. 초중고의 체험학습에 적극적으로 임하는 등 여성창업그룹으로써 본격적으로 사업을 전개하고 있음 · 그 외, 平面실크연구개발에 성공, 작은 수공업 상품 뿐 아니라 지금까지는 불가능했던 큰 제품도 상품화하는 것이 가능해졌음. 또 각종 플라워콘테스트 등에 있어서도 우수한 성적을 거두어 그 기술이 높이 평가됨(2000년) · 양잠산업의 재생을 목표로 실크브랜드의 제품개발을 실시, 세트상품 카탈로그를 작성하고 판매에 주력함(2001년) · 2003년부터 홈페이지 정비 및 웹 판매도 실시함
관광	쓰키사라체험 관광네트워크 (광역) 2000년~2002년	<ul style="list-style-type: none"> · 보는 관광 뿐 아니라 체험하는 관광을 컨셉으로 해서, 쓰키사라의 잠재적인 지혜 및 기술을 발굴하고, 내외의 관광객 유입을 유도하는 것으로, 관광을 통한 광역연대 및 문화의 전승을 도모함과 동시에, 교류가 활성화되는 고향만들기에 공헌함(2000년) · 현지 지도자로서 인재를 양성하거나, 시민사업 등으로 유연성 있는 관광투어를 기획하고, 수도권 등에도 PR하면서 지역의 매력을 최대한 살린 독자활동을 전개함 · 본격적인 관광객 수입을 위해 경영체제 및 서비스의 강화를 도모, 선전활동을 전개함(2001년)
생활 응원	쓰키사라교류 살롱 恵!人 (村上市) 2000년~2002년 신청	<ul style="list-style-type: none"> · 쓰키사라 네트워크 가운데에서 생겨난 새로운 특산품을 '쓰키사라프랜드'로서 지역내외에 소개해 전시·판매하는 가게로, 이를 축으로 지역 주민 및 관광객이 가깝게 들러 교류할 수 있는 쓰키사라교류살롱 恵!人을 무라카미 중심시가지에 개장 · 이념 제작 및 고객만족경영에 노력, 지역의 정보제공기지로써 큰 역할을 담당함(2000년) · 오리지널 상품의 개발 및 웹 판매를 위해 시스템을 만들고, 점포의 개장 및 설비를 갖추고 있음(2001년) · 쓰키사라 정보발신거점으로써 신문 및 웹 등을 만들어 적극적으로 정보를 제공함(2002년)
복지	Hop Step 건강! (關川村) 2001년 신청	<ul style="list-style-type: none"> · 지역거점 '핫스테이션'의 개설을 준비하면서 창업을 위한 공부회가 실시됨(2000년) · 關川村의 빈집을 이용해 장애자가 다양한 사람들과 교류할 수 있는 거점을 개설해 가정요리를 제공하는 레스토랑을 개업하고, 희망에 따라 배식서비스도 하고 있음. 각종 이벤트·강좌 등을 개최함(2001년) · 2002년도에는 NPO법인화하여, 지적 장애인과 비장애인 등 누구라도 방문해 기분 좋게 느낄 수 있는 장소만들기를 목표로 활동하고 있음

자료 : www.kanto.meti.go.jp(關東經濟産業局 홈페이지)

2. 제도적 환경

1) 관련 계획

이와후네 지역에서 CB가 태동하게 된 단초는 니가타현의 독자 시책인 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’으로, 이 계획은 수립 3년, 실시 10년의 계획으로 당시 니가타현 지사의 제창에 의해 1994년에 시작됐다. 주민의 일상생활권역인 광역시정촌권을 기본적인 단위로 하고 있으며, 사업의 이념은 ① 독창적인 지역가치의 창조, ② 시정촌의 광역적 연대, ③ 주민의 주체적 참여, ④ 소프트 중시·프로세스 중시, ⑤ 시정촌과 현의 파트너십으로 구성되어 있다. 즉 광역시정촌을 구성하는 기초자치단체가 연대하여 지역특성에 맞는 사업을 전개함으로써, 광역적인 연대 및 지역활성화를 꾀하는데 그 목적이 있다. 계획은 현과 시정촌이 협력하여 조직체제를 정비하며, 이 때 지역주민 등의 의견을 충분히 취합해 계획을 수립하게 된다. 재원은 종합보조금(현보조가 6할으로 시정촌이 4할 부담)으로 이루어지며, 사업기간은 10년으로 총 사업비는 상한 10억엔으로 수립되어 있었다.*

이와후네 지역 광역사무조합은 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’에 참여하기로 하면서, 1996년부터 공식적으로 마을창조플랜을 검토하기 시작했으며, 니가타현으로부터 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’을 통해 종합보조금 약 3억엔을 지원받게 되었다. 1998년 이와후네 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’인 ‘쓰키사라 만남의 마을 구상’을 수립했고, 그 일환으로 1999년 6월 중간지원조직인 ‘쓰키사라파트너스센터’를 설립하게 되었다. 한편 이와후네 지역 광역사무조합은 이 구상을 토대로 2000년 3월 ‘쓰키사라 만남의 마을 기본계획’을 수립하는데, 이 계획은 풍부한 지역고유의 자원을 살려 광역적 연대를 통해 CB 창업 및 주민주체의 마치즈쿠리를 지원하는 거점을 마련하는데 초점을 둔 것이었다. 동시에 지원 시스템을 단계적으로 정비해, 주민지원 및 지역의 발전을 도모하는 것을 그 기본 이념으로 하고 있는 것으로 이 계획은 이와후네 지역의 특색 및 활력 등을 ‘쓰키사라의 활력’이라는 용어로 집약하고 이 활력을 높이는 CB의 창업지원 및 민관협동의 마치즈쿠리를 ‘쓰키사라활력창출’로 지칭하고 있다.

2) 비즈니스적 지원

1999년부터 2005년까지 이루어진 ‘활력창출지원사업’은 니가타현의 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’으로 실시된 사업으로, 이와후네 지역의 CB활성화를 위한 ‘쓰키사라활력창출사업’을 모

* <http://www.pref.niigata.jp/chiikishinko/murakami/kikakushinko/risoplan/index.html>
(검색일 2010. 3. 20)

집하고 자금조성 및 어드바이저 파견의 형태로 진행되었다. 지원대상사업으로 선정되면 최대 3년까지 본 사업의 지원을 받을 수 있는데, 이 사업은 단순한 노하우 및 자금의 보조에 그치지 않고, CB발굴을 위한 공개심사회, 중간보고회, 성과발표회를 실시하였다. 이러한 행사를 거치면서, 지역주민의 참가 및 창업가, 기업가의 교류가 확대되는 계기가 되었다. 공개심사회의 심사원은 매년 새로 선출되며, 통상 7명 정도로 지역만들기 전문가, 상품개발 전문가, 세무전문가, 복지사업의 전문가, 광역사무조합의 이사, NPO 혹은 IT의 기업가, 농업법인의 대표 등으로 구성되었다. 어드바이저 파견의 경우 신청자가 사전에 필요로 하는 내용을 알려주면, 쓰키사라파트너스센터는 이에 적합한 어드바이저를 파견하는 방식으로 이루어졌다. 쓰키사라파트너스센터는 중층적인 어드바이스 조직을 구성하고 있는데, 이는 일상적 어드바이스, 전문가 어드바이스, 경험자 어드바이스로 나뉘어진다. 일상적 어드바이스는 쓰키사라파트너스센터의 사무국 직원에 의한 일상적인 준비단계의 어드바이스에 해당한다. 전문가 어드바이스는 공개심사회, 중간보고회, 성과발표회에서 관련이 있었던 전문가로부터 조언을 받는 형태이다. 경험자 어드바이스는 쓰키사라파트너스센터의 이사가 신청자의 사업장에 직접 가서 사업의 진행상황을 점검하고 어드바이스하는 형태이다.*

또한 쓰키사라파트너스센터는 지역활동 범위를 넓히기 위한 다양한 활동을 하고 있다. 가령 강사를 통해 CB의 노하우에 관한 강좌를 실시하는 쓰키사라창업학원을 비롯 각종 교류회 및 어드바이스 등의 지원제도, 지역 재정의 이용촉진을 위한 지역통화 키사라의 운영 등, 지역에서 CB를 활성화하기 위한 다양한 사업을 수행하고 있다. 또한 조성제도에 관해서, 인재 및 비즈니스의 발굴부터, 공모, 설명회, 심사회 등의 실제 운영 및 신청서류의 작성을 포함, 조성을 획득하기 위한 사업계획 작성 지원, 조성결정 후는 단체의 사업 지원 등 세부적인 지원을 한다. ‘쓰키사라 창업학원’의 경우 실제로 현장에서 활동한 경험이 풍부한 강사들을 중심으로 상담, 강연, 노하우 제공 등이 이루어졌다. 사업내용의 검토, 자금조달방법, 사업계획서 작성방법 등 강사가 구체적인 어드바이스를 제공하며, 모두 무료로 이루어진다. 초기에 사업계획, 마케팅 수법 등의 프로그램을 유료로 실시했으나 CB창업을 원하는 이들이 필요로 하는 실질적 내용과는 차이가 있어, CB 창업 경험이 있는 이들의 노하우를 공유하는 형태로 이루어지게 되었다.

3) 재정적 지원

사업 자금지원 방식으로는 신킨쓰키사라창업가응원대출을 창설하게 되는데, 이는 무라카미신용금고가 NPO·시민활동을 대상으로 한 융자제도로 2001년 2월 운영을 개시했다. 본

* <http://www.iwafunekouiki.murakami.niigata.jp/tukisara/index.htm>(검색일 2010. 4. 6)

제도는, 이와후네 지역의 주민활동지원의 중간지원조직인 쓰키사라파트너스센터가 운영하는 창업조정제도 ‘활력창출지원사업’의 지원대상자에 한정해서 대출을 제공한다. 신킨쓰키사라 창업가응원대출은 쓰키사라파트너스센터가 운영하는 ‘쓰키사라활력창출지원사업’ 대상자에 한해서 용자를 하기 때문에, 심사 및 여신관리에 있어서 중간지원조직과 금융기관이 이를 분담하는 형태로 이루어져 있다. 사업 대상자는 특별한 제한 없이 필요에 따라 용자를 신청할 수 있으며, 신청시에는 ‘쓰키사라활력창출지원사업’의 신청서류를 필요로 한다. 심사는 무라카미신용금고에서 실시하며, 단체의 신용보다 용자 자금의 지역사회 파급효과에 중점을 두고 심사한다. 본 제도는 ‘쓰키사라활력창출지원사업’ 대상자를 대상으로 심사하기 때문에 사업대상자에 대한 정보 파악이 용이해 신속하게 용자가 진행될 수 있다는 장점이 있다.

3. 네트워크

1) 지역거버넌스 네트워크

CB의 태동에 있어서 이와후네 지역 광역사무조합이 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’에 동참한 것이 중요한 배경이 되었지만 CB를 통한 지역활력창출에는 코디네이터와 컨설턴트의 역할이 중요하게 작용하였다. ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’의 일환으로 ‘쓰키사라 만남의 마을 구상’을 수립하는 과정에서 지역사회의 젊은 세대의 지원을 받아 워킹팀이 편성되었고, 그 코디네이터로 타키 사토시(大滝聡)가 참가하게 되었다. 구상의 단계에서는 ‘교류’를 키워드로 하여, 중간지원조직을 설치한다는 내용을 포함하고 있었다. 타키 사토시는 도시설계사무소를 운영하면서 건축가와 농민, 기업, CB의 지원활동을 지속하고 있었으며, 국토교통성 지역진흥 어드바이저 및 니가타현 지역만들기 어드바이저와 같은 공직과 다수의 NPO 운영이사에 종사하면서, 각지의 마을만들기 및 창업가육성에 관여해왔다. 구상에서 기본계획 단계로 넘어가면서 타키 사토시는 구체적인 내용에 관해 (주)계획기술연구소의 하야시 야스요시(林泰義)와 논의를 하게 되었는데, 하야시 야스요시는 1997년 설립된 커뮤니티 비즈니스 네트워크(CBN)의 대표자로 CB 관련 활동을 지속적으로 하고 있었다. 그 후 (주)계획기술연구소는 니가타 마치즈쿠리 과정에서 지속적인 관계가 유지되었으며, (주)계획기술연구소는 마치즈쿠리 컨설턴트로, 도시계획, 지역만들기, 마치즈쿠리에 대한 제안 및 계획, 코디네이터, 조사 등 종합적인 컨설팅을 수행하였다. 그 결과 이와후네 광역사무조합은 (주)계획기술연구소에 ‘쓰키사라 만남의 마을 구상’에 관한 컨설팅을 받게 되었다. 기본계획수립에 있어서 하야시 야스요시는 커뮤니티 비즈니스적인 것을 중점으로 하자는 어드바이스를 하게 되었고, 동시에 창업가육성의 관점을 가진 조성금제도를 고안했다. 하야시 야스요시는 기본계획에 CB 관련 내용

을 포함시키는 것에 대해 현 및 광역사무조합을 설득해 이를 반영했다. 그리고 타키 사토시와 (주)계획기술연구소 소속의 사이토 치카라(齊藤主税)가 중심이 되어 CB지원을 위한 중간지원조직인 ‘쓰키사라파트너스센터’를 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’의 주민활동지원종합 창구로써 1999년 6월에 개설하게 되었다.

쓰키사라파트너스센터는 니가타현 이와후네지역에서 광역권 지역만들기를 추진하는 중간지원조직이다. 당초, ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’의 추진창구로 관으로부터 자금을 지원받아, 직원 1명으로 시작한 공설민영형의 조직이었으나, 점차 지역주민의 상담이 증가하는 등 지역주민의 사랑방과 같은 역할을 담당하게 되면서 2000년 8월부터 법인화를 검토하기 시작해 2002년 2월에 특정비영리활동법인의 인가를 취득하게 되었다. 이와후네 지역은 이전부터 주민에 의한 참가형 마치즈쿠리가 추진되고 있던 지역으로, 관에서는 이러한 주민의 적극적인 관심을 바탕으로 주민주체의 활력있는 활동을 촉진하기 위해 지역의 인적자원, 자연, 문화, 역사, 자금 등을 결합해 사회적 있는 사업발굴을 도모하고자 쓰키사라파트너스센터를 설립한 것이다. 쓰키사라파트너스센터를 중심으로 주민과 NPO, 기업, 행정기관이 파트너십을 이루어 CB의 창업을 지원하고 있으며 이러한 파트너십에 기초해 민간 및 행정의 지원체제를 보완하는 거점으로써 기능하고 있다. 특히 쓰키사라파트너스센터는 과거에 지원을 받은 창업가의 활동발표, 서포터 매칭을 실시하고, 창업가와 협력관계를 맺는 등 지역의 주민 및 기업과 창업가의 연대·협력 관계를 형성하는데 중요한 역할을 수행하고 있다. 쓰키사라파트너스센터의 경우 니가타현의 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’이라는 10년간에 걸친 지방자치단체의 사업 추진주체로써 설치되었기 때문에 자금면에서는 어느 정도 자유로울 수 있었으며, 시작단계부터 공공과의 파트너십이 전제가 되었기 때문에 지역사회 내 신뢰확보가 쉬웠고, 관련 전문가가 센터의 이사로 취임하는 등 인재의 확보에도 비교적 용이한 측면이 있었다.

2) 사회적 네트워크

CB의 경우 제도·정책적 지원 및 전문가를 비롯한 행위자의 역할도 중요하지만 주민활동 및 지원을 위한 네트워크 형성이 실질적인 참여를 이끌어내는데 매우 중요한 역할을 하게 된다. 이와후네 지역에는 주민활동사업을 지역에서 밀접하게 지원하는 마치즈쿠리 거점으로써 ‘마치즈쿠리 하우스’가 설치되어 있다. ‘마치즈쿠리 하우스’는 중간지원조직의 하부조직이 아닌, 연대 및 역할분담을 함으로써 개개의 주민활동 및 주민사업을 지원하는 형태가 되고 있다. 현재는 山北町에 ‘하치만(はちまん)’·荒川町에 ‘베이스 오브 서플라이’라는 2개의 거점을 두고 있다.

한편 이와후네 지역에서는 CB 활성화를 위한 새로운 지역자금시스템의 구축을 위해 이와

후네지역 ‘뉴 니가타 마을창조 플랜’ 수립 시 ‘지역자금시스템연구회’를 구성하고, 창업 및 사업운영에 있어서 자금면의 지원 및 지역 내의 재정 및 서비스의 순환을 활발하게 할 수 있는 새로운 지역자금시스템을 모색하게 되었다. ‘지역자금시스템연구회’는 지역의 금융기관, 상공회의소, 행정, 기업, 경영자 등으로 이루어져 있는데, 무라카미신용금고가 용자제도를 만들게 된 계기가 바로 ‘지역자금시스템연구회’에 동 금고의 이사장이 참여한 것에서 기인한다. 지방자치단체가 무라카미신용금고에 용자제도를 마련해줄 것을 요구하지는 않았지만, 지역의 공동조직금융기관으로 지역사회에 공헌을 고려하고 있던 무라카미신용금고가 쓰키사라파트너스센터의 활동에 동참하면서 지역의 CB를 지원하는 제도개발에 참여해, 금고 내에서 자주적으로 제도를 도입해 상품화하게 되었다.

<표 4> 쓰키사라 만남의 마을 구상의 수립

단계	내용
제1단계 <ul style="list-style-type: none"> ● 지역의 잠재능력을 이끌어내다 - 기본적인 사고방식의 명확화와 공유 - 민간활동, 창업을 발굴 - 거점의 형성 - 다양한 네트워크 형성 	[1998] <ul style="list-style-type: none"> - 네트워크위원회 설치 - 기본계획검토 [1999] <ul style="list-style-type: none"> - 쓰키사라활력창출지원사업(모델사업)개시 - 쓰키사라파트너스센터 설치모델사업 개시 - 기본계획 수립 [2000] <ul style="list-style-type: none"> - 모델사업의 지속과 평가 - 제2단계의 방향성의 명확화
제2단계 <ul style="list-style-type: none"> ● 지역의 실력을 높이다 - 민간활동, 창업의 다양화, 네트워크화 - 관련 인재, 자금, 환경의 풍부화 - 타지역과의 연대 - 지역의 잠재능력의 현재화 	[2001~2003] <ul style="list-style-type: none"> - 모델사업의 지속 및 평가 - 자금시스템의 다양화 - 지역별, 테마별, 거점(마치즈쿠리 하우스)의 설치 및 교육 - 타 지역과의 교류, 판매촉진 전개 - 제3단계의 실시계획작성(각종 사업의 재검토)
제3단계 <ul style="list-style-type: none"> ● 네트워크화에 의한 실력 향상 - 관련 인재, 자금, 환경의ダイナミック한 변화 전개 - 권역내외와의 연대강화 - 광역적인 사회시스템의 실현 - 장래상의 실현 	[2004~2007] <ul style="list-style-type: none"> - 사업의 지속과 마을창조플랜 후를 주시한 전개 - 자금시스템의 본격화 - 거버넌스센터, 마치즈쿠리 하우스의 설립 - 타지역 및 국제적 교류, 판매촉진 전개 - 장래계획 작성

출처 : 니가타현 홈페이지(<http://www.pref.niigata.go.jp>)

4. 커뮤니티 비즈니스 제도화의 특성

이상의 사례분석 결과 나가타현 이와후네 지역의 CB의 제도화 과정의 특성은 다음과 같이 정리될 수 있다. 첫째, 초기단계에서는 나가타현, 이와후네 광역사무조합이 핵심적 역할을 수행하였다. 그러나 이와후네 광역사무조합이 CB 관련 지원 사업을 직접 수행하지 않고 쓰키사라파트너스센터라는 민간이 운영하는 중간지원적 성격을 지닌 조직을 설립하여 위탁함으로써 파트너십에 기초한 마치즈쿠리를 수행해 나갔다. 한편 ‘쓰키사라 만남의 마을 구상’, ‘쓰키사라 만남의 마을 기본계획’에 있어 CB를 핵심으로 하고, 쓰키사라파트너스센터라는 중간지원조직을 설립하는 데 있어서는 (주)계획기술연구소, 커뮤니티비즈니스네트워크(CBN)의 코디네이터 및 컨설턴트의 역할이 매우 컸다. 이들 조직은 사업에 참여하기 전부터 CB관련 활동을 지속해 오고 있었으며, 동 계획에 CB관련 내용을 포함시킬 것을 제안했던 것이다. 여기서 그치지 않고 중간지원조직 운영 및 사업수행에 관여하면서 지역 내에서 CB가 확대되는데 지속적으로 참여하고 있다. 이처럼 이와후네 지역에서 CB가 제도화될 수 있었던 것은 지방자치단체가 계획의 수립단계에서 전문가를 참여시키고 사업운영의 과정에서도 다양한 행위자가 참여하는 지역거버넌스 네트워크를 구축함으로써 지방자치단체, 전문가, 중간지원조직(비영리조직) 등이 사업구상과 실행의 단계에 지속적으로 관여했기 때문이다.

둘째, 기업-주민-행정-전문가 등을 아우르는 사회적 네트워크의 형성이 이와후네 지역에서 CB가 제도화되는데 중요한 요소가 되었다. 무라카미신용금고가 자발적으로 융자제도를 만든 것도 ‘지역자금시스템연구회’를 통해 다양한 주체와 네트워크를 형성했기 때문으로, 이러한 네트워크는 관련 사업에 대한 이해와 관심을 가질 수 있는 배경으로 작용할 수 있다. 특히 ‘쓰키사라 만남의 마을 구상’을 보면 1단계에서부터 네트워크 형성을 주요 내용으로 하고 있으며, 이후에도 다양한 주체와의 연대강화를 핵심으로 하고 있음을 알 수 있다. NPO, 기업, 행정기관의 파트너십의 중간적 기능을 담당하고 있는 쓰키사라파트너스센터나 주민활동 사업을 지역에서 밀접하게 지원하기 위해 만든 ‘마치즈쿠리 하우스’와 같은 조직 역시 지역 내 다양한 주체가 협력관계를 형성하도록 하는 역할을 수행한다.

셋째, 제도적 측면에서 보면 지방자치단체의 CB 관련 정책 및 보조금이 CB가 시작되는 계기가 되었다. 그러나 CB에 대한 관심이 높아지고 관련 조직이 늘어나면서 영리조직 및 비영리조직에서 CB 지원 사업에 동참하게 되었다. 이는 정부보조금에만 의존한 조직 설립 및 사업운영이 아니라 자생적인 조직 확산의 계기가 될 수 있다는 점에서 의미가 크다. 이와후네 지역에서 CB의 태동은 지방자치단체의 지역활성화정책 및 보조금제도에서 기인한다. 그러나 사업운영을 위해 설립한 중간지원조직 쓰키사라파트너스센터는 후에 이와후네 지역에서 CB가 활성화되는데 핵심적인 사업을 수행하게 되었다. 쓰키사라파트너스센터는 지방자

치단체의 사업 추진주체였기 때문에 자금면에서 제약이 덜하다는 이점과 공공과의 파트너십이 전제되어 있어 지역사회의 신뢰 확보와 인재의 확보에 있어서 장점을 가지고 있었다. 특히 쓰키사라파트너스센터는 설립 당시에는 공설민영형의 조직이었으나, 이후 일본 내에서 NPO법이 제정되면서 특정비영리활동법인 인가를 받게 되면서 주민, 기업, 행정조직과의 파트너십에 기초해 자금지원 및 어드바이저 파견 등 다양한 CB지원 사업을 수행하게 되었다.

V. 시사점 및 결론

본 연구에서는 CB제도화 과정에 대한 분석을 통해 공공부문이 어떻게 사회자본의 증식에 기여하는가를 살펴보았다. 분석결과 이와후네 지역은 표면상 관주도적인 사업추진을 하고 있는 것으로 보이지만 사업계획 수립 및 사업 운영 등에 있어 다양한 주체 및 조직을 참여시키고 위탁함으로써 지역사회수준에서 다양한 행위자들의 네트워크를 형성하여 CB의 제도화를 달성하고 있었다. 이와후네 지역에서 CB가 태동하게 된 것은 지방자치단체의 사업계획 및 보조금에 기인하고 있지만, 구상단계에서부터 전문가가 참여하고 실행단계에서도 적극적으로 관여하여 지역거버넌스 네트워크를 형성한 것이 CB 제도화의 중요한 요소가 되었다. 뿐만 아니라 사업수행에 있어서도 지방자치단체가 직접 나서기보다 비영리조직 형태의 중간지원조직을 설립함으로써 다양한 지역사회 조직의 연대를 형성하고, 파트너십에 바탕을 둔 사업추진을 가능케 했다. 시작단계에서부터 CB조직 설립을 지원하기보다는 지역사회 내에서 이를 지원하고 참여할 수 있는 네트워크를 형성하는데 초점을 두었으며, 그 결과 CB 제도화의 추진주체가 초기 공공부문 및 전문가에서 기업 등으로 확대되었고 이는 이와후네 지역에서 CB가 자생력을 가질 수 있는 중요한 요인이 되었다고 볼 수 있다.

최근 국내에서도 중앙정부를 중심으로 CB육성을 위한 지원책이 마련되고 있다. 그러나 이에 훨씬 앞서 도입된 사회적기업 관련 연구에서 지적되고 있는 것처럼* 정부주도의 CB 육성

* 사회적기업은 여전히 '안정적 경영이 가능한 수준의 수익창출에 어려움을 겪고 있으며, 이들이 창출하는 고용의 상당부분은 정부의 재원을 바탕으로 하고 있다. 그래서 고용창출을 위한 정부의 재정적 지원이 중단되면 많은 사회적 기업들은 생존 자체가 어려울 가능성이 크다는 우려를 낳고 있다'(김정원, 2009:19). 뿐만 아니라 '시민사회의 주도성이 무엇보다도 중요하게 요구되는 사회적기업의 전략이 지나치게 정부 주도로 이루어지고 있다는 일각의 지적 또한 존재한다. 특히 경제 침체와 낮은 복지수준 속에서 취약계층을 위한 일자리창출과 사회서비스의 확장을 사회적 기업을 통해서 동시에 꾀하고 있다는 점은 사회적기업에 과도한 짐을 지우는 것이라는 우려도 제기되고 있다'(장원봉, 2008:47).

책이 자칫 시민사회 영역의 역량구축(capacity building)으로 이어지지 못한 채 CB의 다양성과 가능성을 오히려 제한하는 결과를 초래하지는 않을까에 대한 우려도 적지 않다. CB가 사회적 목적을 추구한다는 점에서 공공부문의 지원이 필요한 것은 틀림없지만 공공부문과 시장, 시민사회가 다양한 방식으로 관계를 맺는 가운데 형성된다는 측면에서 볼 때 그 다양성을 존중하고, 지속가능성을 가질 수 있는 형태의 정부지원책이 필요하다. 사례분석 결과에서 알 수 있듯이 CB와 같은 사회적 경제 조직은 그 가치를 인정하고 존중하는 제도적 환경뿐만 아니라 네트워크 거버넌스라는 지배구조와 사회적 네트워크를 필요로 하며, 이러한 사회자본의 증식을 위한 공공부문의 역할이 필요하다. 정부가 사회서비스의 생산 및 공급형태를 어떻게 제도화하는가에 따라 공동생산이 활성화될 수도 그렇지 않을 수도 있다. 이러한 맥락에서 볼 때 지역사회에서 CB의 제도화를 위해서 지방정부는 CB를 통해 사회서비스를 공급할 수 있는 협력적 관계를 지원하기 위한 체계를 마련하는 것이 필요하다.

이를 실현하기 위한 구체적인 정책을 몇 가지 제안해보면 다음과 같다. 첫째, CB활성화를 위한 정부지원에 있어서 시민역량강화를 위한 정책을 병행해야 할 것이다. 정부가 CB창업을 위한 직접적 지원을 하기보다 지방수준에서 중간지원조직 설립을 통해 경영을 위한 다양한 지역자원에 대한 접근성을 높이고, 사회적 네트워크를 촉진함으로써 지역사회의 시민역량이 강화될 수 있도록 해야 할 것이다.

둘째, CB에 대한 정부지원을 보다 다양화 할 필요가 있다. 재정적 지원뿐만 아니라 사업을 위한 장소제공, 공공서비스의 위탁, 컨설팅 조직 활성화 등 다양한 형태의 지원책이 모색되어야 할 것이다.

셋째, 자본금을 갖추고 CB를 시작하는 경우는 사실상 많지 않다는 점에서 초기 CB에 대한 공공부문의 재정적 지원도 필요한 측면이 있지만, 중장기적으로 CB가 자생력을 갖추기 위해서는 이에 대한 다양한 형태의 자금조달방식이 마련되어야 한다. 민간차원의 자금조달조직 발굴, 지역통화(LETS, Local Exchange Trading System) 도입 등 CB조직이 지역사회에서 자율적 경제권을 확보하는 수단을 검토할 필요가 있다.

한편 본 연구는 다음과 같은 한계를 지니고 있다. 본 연구는 공간적 범주에서 한정된 한 지역을 대상으로 분석한 것을 토대로 결론을 도출하고 있기 때문에, 다른 지역에도 동일한 해석이 가능할지에 대해서 확신할 수 없다. 특히 공공부문이 사회자본 증식을 위한 적극적 지원을 하지 않고도 민간주도형의 형태로 지역사회에서 CB가 제도화되는 경우에는 설득력을 갖기 힘들 것이다. 후속연구에서는 이러한 한계를 극복하기 위하여, 공공부문이 적극적인 지원을 했음에도 불구하고 성공을 거두지 못한 사례와의 비교연구, 관 주도뿐 아니라 민간주도 등 다양한 형태의 CB제도화 과정에 대한 후속연구가 이루어져야 할 것이다.

【 참고문헌 】

- 김선혁·김창남.(2009). 행정학적 시민사회론의 심화와 확장을 위한 소고 : 공동생산과 이익매개. 「정부학연구」, 15(3): 241-277.
- 김승현.(2007). 「비영리부문의 비교연구 : 시민사회와 사회적 자본」. 경기도: 집문당.
- 김정원.(2009). 「사회적 기업이란 무엇인가?」. 서울: 아르케.
- 김진범 외.(2009). 「도시재생을 위한 커뮤니티 비즈니스 지원방안 연구」. 국토연구원.
- 김한주.(2008). 마치즈쿠리(まちづくり)와 일본사회구조의 관계변화 연구. 「일본문화학보」, 39: 231-247.
- 배용환.(2002). 지역거버넌스 네트워크, 사회자본 그리고 지역정책. 「정부학연구」, 8(2): 216-251.
- 성지은.(2004). 출연금의 제도화 과정에 관한 분석: 주과수 할당대가를 중심으로. 「정부학연구」, 10(2): 254-285.
- 신명호.(2009). 한국의 '사회적 경제' 개념 정립을 위한 시론. 「동향과전망」, 75: 11-46.
- 장원봉.(2008). 한국 사회적 기업의 실태와 전망. 「도시와 빈곤」, 89: 46-74.
- 정용덕 외.(1999). 「신제도주의 연구」. 서울: 대영문화사.
- 주성수.(2010). 「사회적 경제: 이론, 제도, 정책」. 한양대학교출판부.
- 최순규.(2001). 신뢰, 사회적 자본, 그리고 네트워크 조직. 「복합경영연구」, 7: 439-458.
- 하연섭.(2008). 「제도분석: 이론과 쟁점」. 서울: 다산출판사.
- 細内信孝.(1999). 「コミュニティ・ビジネス」, 中央大学出版部.
- 内閣府.(2007). 「豊かな公を支える資金循環システムに関する実態調査」.
- 北島 健一・藤井敦史・清水洋行.(2005) 社会的企業とは何か-イギリスにおけるサード・セクター組織の新潮流. 「生協総研レポート」 No. 48: 61-66. 生協総合研究所.
- 関東経済産業局.(2003). 「TMO, NPO, 行政のパートナーシップによるコミュニティビジネスを活用した中心市街地活性化法に関する調査研究報告書」.
- 東京市町村自治調査会(2003). 「コミュニティビジネス研究会報告書」.
- 伊佐 淳 外(2006). 「市民参加のまちづくり <コミュニティビジネス編> : 地域の自立と持続可能性」; 최선주 외(2007) 역. 「시민이 참가하는 마치즈쿠리<커뮤니티 비즈니스 편> : 지역의 자립과 지속가능성」. 파주: 한울아카데미.
- Adalvert Evers and Jean-Louis Laville.(2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing Limited through Amo Agency: 자활정보센터(2007) 역. 「세계화시대의 새로운 복지 : 사회적 경제와 제3섹터」. 서울: 나눔의 집.
- Boulding, K.(1973). *The Economy of Love and Fear*. Belmont, California:

- Wadsworth.
- Bruyn, S.(1977). *The Social Economy*. New York: Wiley.
- Diani, Mario.(1992). The concept of social movement. *The Sociological Review*, 40(1), 1-25.
- DiMaggio, P. and W. W. Powell.(1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P.(1997). "Culture and Cognition," *Annual Review of Sociology*, 23: 267-283.
- Meyer, John W. and Brian Rowan.(1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony." *American Journal of Sociology*, 83:340-363.
- DiMaggio, P. and W. W. Powell.(1983). "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields." *American Sociological Review* 48:147-160.
- Ferree, Myra M. and Patricia Y. Martin. eds.(1995). *Feminist Organization: Harvest of the New Women's Movement*, Philadelphia: Temple University Press.
- Huntington, Samuel.(1968). *Political Order in Changing Societies*, London: Yale University.
- Kriesi, Hanspeter, et al. eds.(1995). *New Social Movements in Western Europe: A Comparative Analysis*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Meyer, D. S. and Sidney Tarrow.(1998). "The Social Movement Society: Contentious Politics for a New Century: in *The Social Movement Society*, eds. by David S. Meyer and Sidney Tarrow, Maryland:Rowman and Littlefield Publishers, INC.
- Nan Lin.(2001). *Social Capital : A Theory of Social Structure and Action*. Cambridge University Press; 김동윤·오소현(2008) 역. 사회자본, 서울: 커뮤니케이션스북.
- Perry, J. and H. Rainey.(1988). The public-private distinction in organization theory: a critique and research strategy. *Academy of Management Review*, 13(2): 182-201.
- Putnam, R. D.(2000). *Bowling alone: the collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Reitan, T.(1998), Theories of interorganizational relations in the human service.

- Social Service Review*, 72: 285-309.
- Selznick, Philip.(1996). "institutionalism 'Old' and 'New.'" *Administrative Science Quarterly*, 41: 270-277.
- Scott, W. Richard.(1994). "institutional Analysis: Variance and Process Theory Approaches." in W. Richard Scott and John W. Meyer(eds.), *Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism*.
- Smith, B.L.R.(1975). *The New Political Economy: The Public Use of the Private Sector*, New York: Wiley.
- Sharkansky, I.(1979). *Whither the state? Politics and Public Enterprise in Three Countries*. New Jersey: Chatham House.
- Van Til, J.(1988). *Mapping the Third Sector: Voluntarism in a Changing Social Economy*, New York: The Foundation Center.
- Zucker, L. G.(1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.
- Zucker, L. G.(1983). Organization as Institutions. In Samuel B. Bacharach(ed.), *Research in the Sociology of Organizations* 2, 1-47. Greenwich, Connecticut: Jai Press Inc.
- <http://www.pref.niigata.lgo.jp>(니가타현 홈페이지)
- <http://www.tsukisara.org/index.html>(쓰키사라파트너스센터 홈페이지)
- www.kanto.meti.go.jp(關東經濟産業局 홈페이지)
- <http://www.biwa.ne.jp/~machiyak/>(특정비영리활동법인마치즈쿠리사무소홈페이지)
- <http://www.mlit.go.jp>(國土交通省 홈페이지)
- <http://www.murakami-shinkin.com/>(무라카미신용금고 홈페이지)
- <http://www.city.murakami.niigata.jp/houteikyoo/>(무리카미이와후네지역5시정촌합병협의회 홈페이지)
- http://www.mlit.go.jp/kokudokeikaku/souhatu/h17seika/9chu-sankan/09_nousui_05honpen4.pdf#search='都岐沙羅 ふれあい'(검색일:2010.4.28)
- <http://www.pref.niigata.jp/chiikishinko/murakami/kikakushinko/risoplan/index.html>(검색일:2010. 3. 20)
- <http://www.iwafunekouiki.murakami.niigata.jp/tukisara/index.htm>(검색일:2010.4.6)