

농촌 커뮤니티 비즈니스의 리더십과 경영 역량*: 조직 형태와 주민 참여율을 중심으로

윤준상** · 김성록*** · 김현상**** · 김두순*****

The Leadership and Management Ability of Rural Community Business*: Focusing on Rural Tourism Villages

Jun-Sang Yoon** · Sung-Rok Kim*** · Huyn-Sang Kim**** · Doo-Soon Kim*****

요약 : 이 연구는 커뮤니티 비즈니스 형태로 운영되고 있는 농촌 관광 마을을 대상으로 조직 형태와 주민 참여율에 따른 리더십과 경영 역량을 분석하고자 하였다. 분석 결과, 주민 참여율에 따른 리더십, 경영 역량, 방문객 그리고 매출액은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직 형태에 따른 차이는 경영 역량의 홍보·마케팅 영역, 재무관리 영역과 매출액에서 유의미한 차이를 보였다. 이러한 연구 결과는 마을 사업의 성과에서 주민 참여가 중요한 요인이라는 기존의 연구들과 배치된다. 이는 커뮤니티 비즈니스가 일반적인 마을사업과 달리 공식성과 함께 수익성이 강조되므로, 마을 주민의 무조건적인 참여보다는 비즈니스적 요소로 인한 실질적인 업무 수행 능력이 필요로 함을 역설하고 있다. 또한, 마을회, 작목반과 같은 비법인에 비해 농업회사법인과 영농조합 법인과 같은 법인 형태의 마을 조직이 상대적으로 성과가 높은 것으로 분석되었다. 법인의 경우 정관에서 그 목적과 비전을 명확하게 제시하고, 사업 참여시 일정금액을 출연하므로 비법인에 비해 상대적으로 주민의 책임감을 담보할 수 있다. 따라서 커뮤니티 비즈니스의 경우 비법인에 비해 법인 형태가 더욱 효율적임을 시사한다.

주요어 : 주민 참여, 마을 조직 형태, 변형적 리더십, 경영 역량, 커뮤니티 비즈니스, 농촌 관광 마을

Abstract : This study attempted to analyze the leadership and management ability according to organization type and residents participation rate for rural tourism communities in a form of community business. As a result, leadership, management ability, visitors and sales in accordance with participation rate did not show a statistically significant difference. The difference in accordance with organization type showed a significant difference in the promotion-marketing area of management ability, financial area and sales. This study results are against the existing study results saying that residents participation in the results of village business is an important factor. This is stressing that for community business, because not only public benefit but profitability is emphasized unlike general village business, practical job performance resulting from business factors is required rather than

*이 논문은 2014년 공주대학교 학술연구지원사업의 연구비 지원에 의하여 연구되었음.

**공주대학교 지역개발학부 교수(Professor, Department of Regional Development, Kongju National University, jsyoon@kongju.ac.kr)

***공주대학교 지역개발학부 부교수(Associate Professor, Department of Regional Development, Kongju National University, isoisoo@kongju.ac.kr)

****(주)로컬케어 대표(Representative Director, LocalCare Inc., yagfg@naver.com)

*****충청남도 농촌활성화지원센터 사무국장(Secretary General, The Rural Revitalization Support Center of Chungcheongnam-do, civservant@kongju.ac.kr)

village residents' unconditional participation. Furthermore, it was analyzed that corporate types of village organization such as agricultural corporations and farming association corporations have relatively high performance compared to unincorporated bodies such as village associations and corporate units. For a corporate body, since it presents the purpose and vision in its articles of association accurately and gives certain amount at the time of participation in the business, it can relatively ensure the responsibility of residents compared to a unincorporated body. Accordingly, for a community business, a form of corporate body is more efficient than a unincorporated body.

Key Words : Residents participation, Village organization, Revolutionary leadership, Management ability

I. 서론

농촌지역의 고령화, 인구감소에 따른 성장잠재력 훼손과 지역 활력 저하에 대응하기 위하여 정부는 다양한 정책을 추진하고 있다. 커뮤니티 비즈니스 또한 농촌이 처한 어려움을 극복하기 위한 해결책 중의 하나로 관심을 받고 있다(이한성 등, 2012). 커뮤니티 비즈니스는 지역 공동체가 주체가 되어 지역이 안고 있는 문제를 공동으로 해결하려는 과정에서 비즈니스적 방법을 차용하고 그 활동의 이익을 지역에 환원하는 사업을 총칭하는 것으로 정의할 수 있다(양승훈, 2011).

커뮤니티 비즈니스는 지역의 현안 문제를 주민들이 스스로 해결해 나간다는 측면에서 주민 참여는 상당히 중요한 의미를 갖는다. 특히, 농촌형 커뮤니티 비즈니스는 지역의 문제를 비즈니스의 형태로 해결해나가는 것이므로, 주민 참여는 조직의 형태든 마을의 형태든 매우 중요한 요소이다. 지역사회 리더는 주민의 참여 속에서 내적으로 사회 자본을 쌓아가면서, 외적으로 동반자 관계를 구축해 나가는 역할을 하는 존재(Purdue, 2001)이므로, 주민 참여에 있어서 지역사회 리더의 역할은 매우 중요한 요인 중 하나라 할 수 있다.

농촌에서 주민 참여가 일어나는 형태는 작목반, 대동계 등의 비법인 형태와 영농조합법인, 농업회사법인, 협동조합법인 등의 법인 형태이다. 이처럼 지역 현실에 맞는 다양한 형태의 농촌형 커뮤니티 비즈니스 조직들이 자생적으로 생겨나 운영되어 오고 있다(이한성 등, 2012). 특히 농촌 관광 사업은 마을단위에서 공동으로 사업이 이루어지는 커뮤니티 비즈니스 형태로 이루어지고 있는 사례가 많다(김재현, 2011; 임경수, 2015; 박덕병 · 김소윤, 2016). 이와 같은 커뮤니티 비즈니스 형태로 운영되고 있는 농촌 관광 마을의 지속가능성을 담보하기 위해서는 경쟁력확보가 우선되어야 한다. 농촌 관광 마을의

경쟁력은 일반적으로 상품이나 서비스를 제공하는 능력(Dwyer and Kim, 2003), 경쟁력을 바탕으로 시장 지위를 유지하는 능력(d'Hartserre, 2000), 그리고 경쟁마을로부터 상대적인 지위를 유지토록 하는 부가가치 상품을 생산하는 능력으로 정의될 수 있다(농촌진흥청, 2015에서 재인용). 이러한 경쟁력 확보를 위해서는 농촌 관광 마을의 리더로서의 리더십 측면과 농촌 관광 마을 경영자로서의 경영 역량 측면의 접근이 이루어져야 한다. 농촌마을의 리더에게 요구되는 리더십에 관한 연구에는 Moore and Rudd(2004), 허장 · 정기환(2002), 박진도 · 우정규(2005) 등이 있으며, 경영 역량에 관한 연구에는 Gursoy *et al.*(2015), 박덕병 · 김소윤(2016) 등이 있다. 그러나 커뮤니티 비즈니스는 경쟁력 확보 수단으로 운영자의 리더로서의 역량과 경영자로서의 역량을 동시에 살펴봐야 할 필요가 있다. 다양한 연구에서 리더십이 경영 역량 등에 영향을 미친다는 주장이 제기된 바 있다(김현정 등, 2015; 박소희, 2016).

이처럼 커뮤니티 비즈니스는 지역 문제를 해결하기 위해 리더의 농촌의 일정지역 단위에서 다수의 주민이 자발적으로 참여해서 지역의 고유한 자원을 활용하여 새로운 경제적 가치를 창출하고 지역문제도 함께 해결해 나가는 소규모 사업체이다. 따라서 수익성과 공익성을 추구하지만, 기본적으로 최소한의 수익성이 담보되어야(이한성 등, 2012), 지역의 현안 문제의 실질적 해결이 가능하기 때문이다. 이처럼 농촌의 경제 활성화, 농촌 커뮤니티의 활력화 내지는 현안 문제 해결을 위해서 커뮤니티 비즈니스라는 형태의 사업이 필요하고, 동시에 효과적인 해법이 될 수 있다는 것이다. 그러기 위해서는 생산과 공급의 측면에서의 시장 교섭력 확보라는 측면에서 경영 및 운영 조직의 필요성은 당연한 흐름이다. 게다가 농촌의 강한 공동체 의식과 사회계층적 동질성은 공동체 활동에 유리한 점으로 작용한다.

따라서 본 연구에서는 커뮤니티 비즈니스 형태로 운영되고 있는 농촌 관광 마을의 조직형태와 주민 참여율에 따른 리더십과 경영 역량을 분석하고자 한다.

II. 이론적 고찰

1. 농촌 관광 마을과 커뮤니티 비즈니스

커뮤니티 비즈니스는 커뮤니티(communitiy)와 비즈니스(business)의 합성어로, 커뮤니티에 기반을 두고 지역 주민들이 스스로 지역의 문제를 사업적 방식을 통해 해결하고, 그 이익을 재분배하고자 하는 활동이다(박용규, 2009; 송영민, 2010; 김정섭, 2013). 커뮤니티 비즈니스가 일반 기업과 다른 점은 '지역을 위해서', '사람을 위해서' 등 호의를 가지고, 그 의의나 의미를 추구하는데 있는데(細内信孝, 2004), 이는 지역자원에 기반하여 지역의 요구에 의해 지역의 여건 개선을 목적으로 하는 내생적 지역개발과 그 맥을 같이 한다. 농촌형 커뮤니티 비즈니스는 농촌의 일정지역 단위에서 다수의 주민이 자발적으로 참여해서 지역의 고유한 자원을 활용하여 새로운 경제적 가치를 창출하고 지역문제도 함께 해결해 나가는 소규모 사업체이다(이한성 등, 2012).

이러한 커뮤니티 비즈니스가 성공하기 위해서는 지역 커뮤니티에 기반을 두고 수익성이 확보된 비즈니스 방식이어야만 지속적으로 발전할 가능성이 있을 것이다(박덕병·김소운, 2016). 우리나라에 비해 커뮤니티 비즈니스의 경험이 앞선 일본의 농촌 관광 관련 커뮤니티 비즈니스는 마을 만들기과 비슷한 형태를 보이지만, 수익성이 중요한 요소로 작용하고 있으므로(임선아·송운강, 2013), 우리나라의 커뮤니티 비즈니스 형태로 운영되는 농촌 관광 마을은 주민의 참여와 마을자원의 적극적인 활용과 함께 운영자의 경영 역량이 매우 중요한 요소라 할 수 있다.

2. 농촌 관광 마을의 리더십과 경영 역량

농촌리더의 리더십에 관한 연구는 다양하게 이루어져 왔다(왕인근, 1972; 김진균·최민호, 1985; 오무근, 1987; 이정용, 1987; 허장·정기환, 2002; 강춘성, 2004; 박은식 등, 2004). 최근 일반농산어촌개발사업으로 대표되는 농촌지역개발은 지역주민의 의견을 중심으로 발전계획을 수립하는 상향식개발이 최근의 대체적인 흐름이다. 특

히 커뮤니티 비즈니스는 기존과 다른 새로운 지역정책 수단으로 주민에게 인식되고 있어 리더십 이론과 관련해서도 변화와 혁신에 대한 의지를 높이는 변혁적 리더십이 새로운 패러다임으로 강조되고 있다(윤준상 등, 2015). 변혁적 리더십이란 리더가 구성들에게 집단의 목표를 지각하게 하고, 공동의 목표를 위한 행동을 고취시키며, 새로운 영감을 통하여 변화를 이끌어내는 것으로(Burns, 1978; Bennis and Nanus, 1985), 변혁적 리더십에서 리더들은 기존 사고의 틀을 넘어 구성원에게 지적 자극 부여를 강조한다(Bass, 1985). 변혁적 리더십의 하위요인으로는 일반적으로 카리스마(charisma), 개별적 배려(individualized consideration), 지적 자극(intellectual stimulation)등의 차원이 제시되고 있다(Howell and Avolio, 1993). 이러한 변혁적 리더십에서 주목해야 할 만한 특성은 변혁적 리더십은 조직구성원들을 기대이상으로 노력하게 만들어 추가적인 성과를 낸다는 것이다(Bass, 1985).

한편, 기업경영에 있어서 핵심역량은 단순히 수익을 증대시키는 활동이나 능력을 뜻하는 절대적인 개념이 아닌, 경쟁자와의 관계에서 상대적인 우월성을 나타내는, 즉 경쟁우위를 이룩하고 유지하는 능력을 의미한다(Prahalad and Hamel, 1990; Gallin, 1995; Galunic and Rockan, 1998). 농촌마을의 커뮤니티 비즈니스 역시 경영적 측면에서 접근할 필요가 있으며, 타 마을과의 경쟁우위를 유지하기 위한 다양한 역량개발이 필요하다. 그러나 대부분의 농촌 관광 마을은 일부 특산물을 제외하면 생산되는 농산물이나 환경이 비슷하기 때문에 다른 농촌 관광 마을에 비해 상대적 우위 혹은 경쟁적 우위를 확보하는 것도 어려울 뿐 아니라 그것을 유지하는 것 또한 쉽지 않다(농촌진흥청, 2015). 따라서 핵심역량은 부가가치 증대와 경영 효율성에 영향을 주며, 핵심역량의 상대적 우월성은 곧 더 많은 경제적 가치를 획득할 가능성이 높은 것을 의미한다(Peteraf, 1993; Robert, 2012).

김소운 등(2015)은 성공한 농촌 관광 마을 공동사업의 경영주 13명을 대상으로 경영 역량을 분석하여 비용우위전략, 차별화전략, 집중화전략을 도출하였다. Gursoy *et al.*(2015)은 리더십, 협력전략, 목표설정, 유연성, 재정투자, 커뮤니케이션 등을 공동사업의 효율적 경영에 영향을 주는 요인으로 제시하고 있다. 박덕병·김소운(2016)은 농촌 관광 마을 공동사업 운영자의 핵심경영 역량을 인적자원관리, 마케팅/재무관리, 상품개발, 리더십 등 4개 요인으로 유형화하였다. Man *et al.*(2002)는 질적연

구를 통해 기회역량, 네트워크, 조직화, 전략수립, 헌신 등을 경영자의 경영 역량의 중요한 요인으로 제시하였다.

본 연구에서는 농촌 관광 마을의 조직형태와 주민 참여율에 기인하는 리더십과 경영 역량을 분석하고자 하였다. 이를 통해 일반적인 마을 사업과는 다른 커뮤니티 비즈니스 만의 특징적인 요인들을 도출하고자 하였다.

III. 연구방법

1. 조사대상자 및 자료수집

본 연구는 전국의 녹색 농촌 체험 마을 및 농촌 전통 테마 마을 가운데 커뮤니티 비즈니스를 진행하는 마을을 조사 대상으로 선정하여 운영자, 추진위원장, 사무장 등(이하 ‘운영자’)을 대상으로 리더십과 경영 역량을 측정하였다. 본 조사에서는 리더와 조직 구성원 간의 별도 조사는 이루어지지 않았다. 이는 연구 규모의 한계(비용)와 조사의 어려움 때문이다. 조사는 2015년 3월부터 2015년 8월까지 6개월간이었으며, 대상지역을 직접 방문하여 설문 조사하는 방법과 마을사업 운영자들의 교육행사에 방문하여 설문을 배포하여 회수하는 방법으로 진행 하였다. 132개 마을을 대상으로 설문을 실시하였으며, 최종분석에는 101부를 사용하였다.

2. 조사도구 및 분석방법

운영자들의 변혁적 리더십을 측정하기 위하여 카리스마, 배려심, 지적추구, 동기부여 등의 4개 영역의 14문항으로 구성되었고, 측정항목은 ‘전혀 그렇지 않다’부터 ‘매우 그렇다’까지 5점 리커트 척도를 사용하였다. 또한, 경영 역량을 측정하기 위하여 재무관리, 인적자원관리, 마

케팅, 서비스, 상품개발, 조직관리 등 6개 영역의 27문항으로 구성하였으며, 변혁적 리더십과 마찬가지로 5점 리커트 척도를 사용하였다.

마을의 조직형태의 경우 작목반, 마을회와 같은 비법인과 영농조합법인, 농업회사법인, 협동조합 등의 법인으로 구분하였다. 이는 정부의 다양한 지원정책에 참여하는 대표성과 성과의 배분 등에 법인과 비법인의 차이가 있기 때문이다.

또한, 주민 참여율은 $(\text{참여주민수} \div \text{총 주민수} \times 100)$ 으로 하였다. 주민 참여 고집단과 저집단의 구분은 분석된 주민 참여율을 내림차순정렬하여, 주민 참여율 상위 50%까지를 주민 참여 고집단으로 구분 하였고, 주민 참여율 상위 51%이하부터 상위 100%까지(하위 50%)는 주민 참여율 저집단으로 구분 하였다. 일반적으로 마을의 공동사업에 관한 주민 참여수준이 높은 마을일수록 마을사업의 성과와 만족도가 높게 나타나고(송미령 · 성주인, 2004), 이에 대한 주민들의 긍정적 인식과 사업을 수용하려는 태도 및 마을 조직의 호응이 중요한 요소인데(조목환, 2003; 김경리, 2008), 이는 주민들의 참여도는 커뮤니티기반 관광의 지속가능성에 중요한 부분(김영수 · 박종완, 2009)이기 때문이다.

그 밖에 마을의 연간 총방문객과 총매출액 등을 조사하였으며, 자료의 분석방법은 SPSS를 이용하여 빈도분석, 요인분석, 교차분석, t-test 등이 이루어졌다.

IV. 분석결과

1. 응답자의 일반적 특성

농촌 관광 마을의 운영자를 대상으로 실시한 설문지를 수집하여 분석한 결과는 표 1과 같다.

표 1. 응답자의 특성

(n=101)

구분		빈도(명)	구성비(%)	구분		빈도(명)	구성비(%)
지역	충청	17	16.9	역할	추진위원장	26	25.7
	전라	28	27.7		이장	11	11.9
	경상	43	42.6		사무장	59	58.4
	기타	13	12.8		기타	5	5.0
조직형태	비법인	36	35.6	주민 참여율	주민 참여 고집단	49	48.5
	법인	65	64.4		주민 참여 저집단	52	51.5

표 2. 변혁적 리더십 척도의 신뢰도 및 요인분석

요인명	측정항목	요인 적재량	공통 변량	고유값	분산 설명력(%)	Cronbach's α
동기부여 및 비전설정	나는 스스로 농촌 관광 조직에 대해 충성심을 고취시킨다	.812	.692	6.701	37.20	.921
	나는 농촌 관광에 대한 자부심을 느낀다	.790	.685			
	나는 농촌 관광에서 무엇이 중요한지를 파악하고 있다	.750	.621			
	나는 성공과 성취를 위해 노력한다	.743	.645			
	나는 농촌 관광에 대해 앞으로 비전을 제시하고 있다	.722	.670			
	나는 우리가 협력하면 무엇이든 할 수 있다고 제시한다	.722	.666			
	나는 농촌 관광 마을 주민들에게 목적의식을 심어준다	.722	.722			
	나는 새로운 업무수행방식을 제시하는 능력이 있다	.630	.701			
문제해결 능력	나는 어떤 문제가 발생했을 때 아이디어를 제시한다	.743	.704	1.195	22.86	.784
	나는 자율적으로 업무수행을 할 수 있도록 권한을 준다	.737	.658			
	나는 문제가 생겼을 때 새로운 해결방식을 유도한다	.694	.652			
	나는 도움을 필요로 하는 사람에게 많은 시간을 할애한다	.667	.612			
개별적 배려	나는 집단보다 개별적으로 만나는 것을 좋아한다	.937	.895	1.027	8.58	-

* KMO=.921 / Bartlett's Test=721,138(p=0.000)

현재 맡고 있는 역할로는 사무장이 59%로 가장 많았고, 추진위원장 26%, 이장 11%, 기타 5%인 것으로 나타났다. 지역별 분포는 충청도 17%, 전라도 28%, 경상도 43%, 기타 13%로 나타났다. 조직형태는 작목반, 마을회 등이 포함된 비법인인 36%, 영농조합법인, 농업회사법인 등이 포함된 법인이 65%로 조사되었다. 주민 참여율은 최소 1.0%에서 최대 100.0%까지 다양하게 분포되어 있으며, 누적퍼센트를 기준으로 주민 참여 고집단과 저집단으로 분류하였다.

2. 변혁적 리더십과 경영 역량에 대한 요인분석

이 연구에서는 주성분 방법에 의한 공통요인들에 대한 점수를 추정하고 요인적재량의 단순화를 위해 직교 회전방식인 베리맥스(Varimax) 회전방법을 사용하였다. 요인의 수는 고유값이 '1' 이상인 요인들의 값을 기준으로 누적 분산설명력을 확인하였다. 아울러 측정척도의 신뢰도를 측정하기 위해 크론바 알파(Cronbach's α) 계수를 이용한 내적 일관성법을 사용하였다. 신뢰도 분석에 의해 여과된 측정항목은 탐색적인 요인분석을 통하여 구성영역의 확인과 측정척도의 타당도를 검증하였다.

변혁적 리더십을 측정하기 위하여 사용된 척도에서 동기부여 영역의 1개 문항을 최종분석 문항에서 제거하

여 분석을 실시하였다. 분석결과 3개 요인이 추출되었는데, 총 분산 설명력은 68.63%이며, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도인 표준적합도 KMO 값은 0.921, 요인분석 모형의 적합성 여부를 판단하는 Bartlett's 구형검정값은 721.138(유의확률 0.000)으로 나타났다. 요인1은 '충성심', '자부심', '중요도 파악', '비전제시', '협력', '목적의식' 등 총 8개의 평가문항으로 구성되어 '동기부여 및 비전설정'으로 명명하였다. 요인2는 '아이디어 제시', '권한 부여', '해결방식' 등 총 4개의 평가문항으로 구성되어 '문제해결 능력'으로 명명하였으며, 요인3은 '개별적 만남'의 1개 평가문항으로 구성되어 있어 '개별적 배려'로 명명하였다. 이러한 요인분석결과에 따른 평가항목들의 내적 일관성을 확인하기 위하여 크론바 알파 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 요인1의 경우 0.921, 요인2의 경우 0.784로 비교적 높게 나타났다.

경영 역량을 측정하기 위하여 사용된 척도에서 서비스 영역의 1개 문항과 조직관리 영역의 1개 문항을 제거하여 분석을 실시하였다. 분석결과 총 5개 요인이 추출되었는데, 총 분산 설명력은 74.23%이며, 변수들 간의 상관관계가 다른 변수에 의해 설명되는 정도인 표준적합도 KMO 값은 0.904, 요인분석 모형의 적합성 여부를 판단하는 Bartlett's 구형검정값은 2243.905(유의확률 0.000)

표 3. 경영 역량 척도의 신뢰도 및 요인분석

요인명	측정항목	요인 적재량	공통 변량	고유값	분산 설명력(%)	Cronbach's α
인적관리 영역	주민의 창의적 아이디어 수렴 능력	.787	.830	13.347	19.56	.931
	효과적인 불평·불만 처리 능력	.774	.769			
	원만한 공동체 관계	.734	.783			
	주민의 자기계발 의지 능력	.727	.739			
	주민에 대한 성과보상 능력	.721	.710			
	주민에 대한 재교육 능력	.698	.763			
자원 관리 및 연계 영역	마을 주민의 작업환경 정도	.799	.780	1.745	17.034	.910
	마을조직 문화	.691	.768			
	인적자원 확보 능력	.679	.732			
	고객접대에 대한 주민들의 능력	.654	.700			
	인적 서비스의 개선 능력	.626	.687			
	리더의 리더십	.513	.622			
홍보 마케팅 영역	광고 및 홍보활동 능력	.797	.796	1.362	15.378	.901
	우리 마을의 인지도	.738	.648			
	관광 상품 가격의 경쟁 능력	.735	.812			
	정보 및 시장조사 분석 능력	.724	.781			
	새로운 시장 개척 능력	.620	.770			
상품개발 영역	새로운 상품 개발 능력	.849	.870	1.073	14.854	.916
	상품개발 전문가의 보유정도	.765	.850			
	상품개발의 현대화 정도	.693	.798			
	상품개발에 대한 투자비중 정도	.613	.667			
	조직구조	.522	.729			
재무관리 영역	투명한 회계구조	.661	.519	1.045	7.463	.725
	장·단기의 자금조달 능력	.574	.760			
	유동자금 보유 능력	.564	.688			

* KMO=.904 / Bartlett's Test=2243.905(p=0.000)

으로 나타났다. 요인1은 ‘아이디어 수렴 능력’, ‘불평·불만 처리능력’ 등 총 6개의 평가문항으로 구성되어 ‘인적관리 영역’으로 명명하였다. 요인2는 ‘작업환경 정도’, ‘조직문화’ 등 총 6개의 평가문항으로 구성되어 ‘자원관리 및 연계 영역’으로 명명하였으며, 요인3은 ‘광고 및 홍보’, ‘인지도’ 등 총 5개 평가문항으로 구성되어 ‘홍보·마케팅 영역’으로 명명하였다. 요인4는 ‘상품개발’, ‘상품개발 전문가 보유’ 등 총 5개 평가문항으로 구성되어 ‘상품개발 영역’으로 명명하였으며, 요인5는 ‘투명한 회계구조’, ‘자금조달’ 등 총 3개 평가문항으로 구성되어 ‘재무관리 영역’으로 명명하였다. 이러한 요인분석결과에 따른 평가항목들의 내적 일관성을 확인하기 위하여 크론바

알파 계수를 이용한 신뢰도 분석을 실시한 결과, 대부분 0.9이상으로 높게 나타났다.

3. 주민 참여 정도로 구분한 집단 간의 리더십과 경영 역량 차이

주민이나 주민 공동체가 지역의 자원을 활용하여 현안문제를 비즈니스의 형태로 해결하는 것이 커뮤니티 비즈니스라고 한다면, 지역주민의 참여는 매우 중요한 요소라 할 수 있다. 즉, 다수의 주민이 자발적으로 참여하여 이익의 최대화가 아닌 지역문제 해결의 최대화가 목적이라 할 수 있으며, 지역문제의 해결이라는 측면에

표 4. 주민 참여 정도로 구분한 집단 간의 리더십과 경영 역량 t 검정

구분		집단	빈도	평균	표준편차	t	유의 확률
변혁적 리더십	동기부여 및 비전제시	저집단	52	4.06	.62	-.199	.843
		고집단	49	4.08	.60		
	문제해결 능력	저집단	52	4.08	.61	.450	.654
		고집단	49	4.03	.52		
	개별적 배려	저집단	52	3.40	1.07	1.296	.652
		고집단	49	3.12	1.11		
경영 역량	인적관리 영역	저집단	52	3.60	.878	.699	.486
		고집단	49	3.50	.785		
	자원관리 및 연계 영역	저집단	52	3.50	.839	1.355	.178
		고집단	49	3.29	.770		
	홍보·마케팅 영역	저집단	52	3.47	.847	.902	.369
		고집단	49	3.32	.876		
	상품개발 영역	저집단	52	3.25	.903	1.337	.184
		고집단	49	3.00	.976		
	재무관리 영역	저집단	52	3.40	.851	.868	.387
		고집단	49	3.27	.745		

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$.

서 주민 참여는 중요한 요소가 되는 것이다.

표 4는 주민 참여율 집단에 따른 리더십과 경영 역량의 분석결과이다. 변혁적 리더십의 요인분석 결과로 유형화된 세가지 영역, 동기부여 및 비전제시($t=-.199$, $p=.843$), 문제해결 능력($t=.450$, $p=.654$), 개별적 배려($t=1.296$, $p=.652$), 모두 주민 참여 수준에 따른 리더십의 각 영역은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

경영 역량 역시 모든 영역, 인적관리영역($t=.699$, $p=.486$), 자원관리 및 연계영역($t=1.355$, $p=.178$), 홍보마케팅 영역($t=.902$, $p=.369$), 상품개발 영역($t=1.337$, $p=.184$), 재무관리 영역($t=.868$, $p=.387$) 모두 주민 참여 수준에 따른 경영 역량의 각 영역은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

이러한 결과는 농촌지역의 커뮤니티 비즈니스의 경우 주민 참여가 매우 중요한 요소임에도 불구하고, 주민 참여율을 높이는 것과 커뮤니티 비즈니스 운영자의 리더십 및 경영 역량을 높이는 것은 다른 영역이므로, 이에 대한 정책적 접근 역시 별개의 차원으로 접근해야함을 시사한다. 즉, 농촌 관광 커뮤니티 비즈니스는 지역의 문제를 스스로 해결하고자 하는 것이라 할 때, 주민 참여가 높아질수록 해당 커뮤니티 비즈니스에 대한 추진동

력 등이 뒷받침이 됨을 이해하고 주민 참여를 지속적으로 독려해야 하며, 운영자는 기업가 마인드 제고를 위한 꾸준한 노력이 필요하다.

4. 조직 형태별 리더십과 경영 역량 차이

농촌지역 커뮤니티 비즈니스의 조직형태는 법인격의 유무에 따라 마을회, 작목반과 같은 비법인과 영농조합법인, 농업회사법인 등의 법인으로 구분하였다. 표 5는 조직형태에 따른 리더십과 경영 역량의 분석결과이다.

먼저, 변혁적 리더십의 요인분석 결과로 유형화된 세가지 영역, 동기부여 및 비전제시($t=-.092$, $p=.927$), 문제해결 능력($t=-.018$, $p=.986$), 개별적 배려($t=.449$, $p=.654$), 모두 조직형태에 따른 리더십의 각 영역은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다.

조직형태에 따른 경영 역량의 경우, 5개 영역 모두 비법인 보다는 법인의 평균치가 높게 분석되었는데, 이 중 홍보마케팅 영역($t=-2.030$, $p=.046^*$)과 재무관리 영역($t=-2.799$, $p=.007^{**}$)의 경우 통계적으로 유의미한 차이를 보였으나, 인적관리영역, 자원관리 및 연계 영역, 상품개발 영역의 경우 유의미한 차이를 보이지 않았다. 재

표 5. 조직형태에 따른 리더십과 경영 역량 t 검정

구분		집단	빈도	평균	표준편차	t	유의 확률
변혁적 리더십	동기부여 및 비전제시	비법인	36	4.07	.60	-.092	.927
		법인	65	4.08	.62		
	문제해결 능력	비법인	36	4.06	.54	-.018	.986
		법인	65	4.06	.59		
	개별적 배려	비법인	36	3.33	1.04	.449	.654
		법인	65	3.23	1.13		
경영 역량	인적관리 영역	비법인	36	3.47	.80	-.684	.496
		법인	65	3.58	.82		
	자원관리 및 연계 영역	비법인	36	3.22	.80	-1.679	.096
		법인	65	3.50	.80		
	홍보·마케팅 영역	비법인	36	3.17	.86	-2.030	.046*
		법인	65	3.53	.84		
	상품개발 영역	비법인	36	3.00	.95	-1.290	.200
		법인	65	3.22	.93		
	재무관리 영역	비법인	36	3.05	.78	-2.799	.007**
		법인	65	3.50	.77		

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$

무관리 영역의 경우 회계감사와 같은 법인의 특수성이 존재하며, 이는 커뮤니티 비즈니스 운영의 투명성과 직접적으로 관련이 있는 사안이다. 홍보마케팅의 경우 외부와의 관계 속에서 진행되므로, 법인적 유무에 따라 업무의 효율성이 차이가 있다. 특히, 법인의 경우 업무분장 및 책임소재가 상대적으로 명확하고, 외부 관광객 유치에 직접적인 영향을 주는 사안이므로, 비법인에 비해 법인의 경우 통계적으로 유의미한 차이를 보인 것으로 판단된다.

5. 주민 참여율 및 조직형태별 방문객 및 매출액

농촌 관광 마을에서 방문객 수와 매출액은 이른바 성과라고 할 수 있다. 표 6은 주민 참여율 및 조직형태별 방문객과 매출액에 대한 분석결과로, 농촌 관광 커뮤니티 비즈니스에서 방문객 수와 매출액은 이른바 비즈니스 측면에서의 성과라고 할 수 있다.

주민 참여율 저집단의 경우 방문객은 25,975명, 고집단의 경우 20,087명으로 저집단의 방문객수가 더 높은

표 6. 조직형태 및 주민 참여율 집단에 따른 방문객과 매출액 t 검정

구분		집단	빈도	평균	표준편차	t	유의 확률
주민 참여율	방문객 (2014년)	저집단	46	25,975명	132,055.62	.276	.783
		고집단	48	20,087명	65,184.25		
	매출액 (2014년)	저집단	46	172,552,760원	358,069,594.50	-.102	.919
		고집단	44	180,417,045원	375,119,536.60		
조직형태	방문객 (2014년)	비법인	31	3,773명	6,871.26	-1.815	.074
		법인	63	32,414명	124,873.99		
	매출액 (2014년)	비법인	31	82,579,903원	18,743,879.10	-2.219	.029*
		법인	59	225,691,525원	422,462,502.40		

* : $p < 0.05$, ** : $p < 0.01$

것으로 분석되었다. 이에 반하여 매출액의 경우 저집단 172,552,760원, 고집단의 경우 180,417,045원으로 고집단의 매출액이 더 높은 것으로 분석되었다. 비록, 방문객수는 주민 참여율이 낮은 집단에서 더 높게 나타났으나, 객단가를 기준으로 한다면 주민 참여율이 높은 집단이 더욱 효율적인 운영이 이루어지고 있음을 알 수 있다.

조직형태에 따른 성과의 차이는 더욱 크게 나타났는데, 방문객의 경우 비법인이 3,773명, 법인의 경우 32,414명으로 큰 차이를 보였으며, 매출액의 경우 비법인 82,579,903원, 법인의 경우 225,691,525원으로 나타났다. 이 중 조직형태별 매출액의 차이는 통계적으로 유의한 것으로 분석되었다($t=2.219$, $p=.029<0.05$). 이러한 결과는 비법인보다는 법인의 형태로 운영하는 것이 성과에 더욱 큰 도움이 되는 것을 의미하는 것으로, 비법인보다는 법인이 운영의 투명성과 효율성 등에서 성과를 유도하는데 더욱 유리한 것을 의미한다.

V. 결론 및 시사점

커뮤니티 비즈니스는 지역의 현안 문제를 주민들 스스로의 힘으로 해결하는 활동의 과정에서 비즈니스적인 방법이 적용되며, 그 이익을 지역에 내재화하는 사업이다. 이 연구는 커뮤니티 비즈니스 형태로 운영되고 있는 농촌 관광 마을을 대상으로 조직형태와 주민 참여율에 따른 리더십과 경영 역량을 분석하고자 하였다. 분석결과 주민 참여율에 따른 리더십, 경영 역량, 방문객 그리고 매출액은 통계적으로 유의미한 차이를 보이지 않았다. 조직형태에 따른 차이는 경영 역량의 홍보·마케팅 영역, 재무관리 영역과 매출액에서 유의미한 차이를 보였다.

이러한 연구결과는 마을사업의 성과에서 주민 참여가 중요한 요인이라는 기존의 연구들(조록환, 2003; 송미령·성주인, 2004; 김경리, 2008)과 배치된다. 이는 커뮤니티 비즈니스가 생산을 중심으로 하는 마을사업과 정부지원중심의 마을사업 등과 달리 공익성과 함께 수익성이 강조되므로, 마을주민의 무조건적인 참여보다는 비즈니스적 요소로 인한 실질적인 업무수행 능력이 필요함을 역설하고 있다. 또한, 마을회, 작목반과 같은 비법인에 비해 농업회사법인과 영농조합법인과 같은 법인형태의 마을조직이 상대적으로 성과가 높은 것으로 분

석되었다. 법인의 경우 정관에서 그 목적과 비전을 명확하게 제시하고, 사업 참여시 일정금액을 출현하므로 비법인에 비해 상대적으로 주민의 책임감을 담보할 수 있다. 따라서 커뮤니티 비즈니스의 경우 비법인에 비해 법인형태가 더욱 효율적임을 시사한다.

그러나 이 연구는 사례수가 한정적이어서 전체 커뮤니티 비즈니스에 연구결과를 일반화하는데 다소 무리가 있다. 또한 대상분야를 농촌 관광분야로 한정하였으나, 실제 농촌지역의 커뮤니티 비즈니스가 관광분야, 6차산업화분야 등으로 명확하게 분류할 수 있는지에 대한 의문 등이 연구의 한계점으로 남는다.

참고문헌

- 강춘성, 2004, “활력 있는 농촌마을 조성을 위한 지역사회 리더 개발,” 농촌자원과 생활, 2004년 봄호, 46-52.
- 김경리, 2008, “국내 그린투어리즘의 성공요인에 관한 탐색적 연구,” 세종대학교 석사학위논문.
- 김소윤·윤준상·박덕병, 2015, “농촌 관광 마을 경쟁전략,” 농촌지도와 개발, 22(3), 310-319.
- 김영수·박종완, 2009, “한국커뮤니티 비즈니스의 성공요소에 관한 사례연구-농촌체험 관광 마을을 중심으로,” 농촌사회, 19(2), 167-206.
- 김재현, 2011, “농촌 관광과 커뮤니티 비즈니스,” 한국농촌 관광학회 심포지엄자료집, 3-15.
- 김정섭, 2013, “커뮤니티 비즈니스와 집합적 학습: 조력 집단에 대한 성찰,” 농촌지도와 개발, 20(3), 603-642.
- 김진균·최민호, 1985, “농촌지도사업에 있어서 농촌지도자의 역할,” 농업교육학회지, 17(1), 25-37.
- 김현정·제원우·장영철, 2015, “최고경영자의 기업가정신이 기업 성과에 미치는 영향: 마이다스아이티(MIDASIT) 사례의 성공요인,” 경영사학, 76, 227-254.
- 농촌진흥청, 2015, 「농촌 관광 마을 유형별 6차 산업화 경쟁전략 개발」, 전주: 농촌진흥청.
- 박덕병·김소윤, 2016, “커뮤니티 비즈니스로서 농촌 관광 마을 공동사업 운영자의 경영 역량 특성 분석,” 관광학연구, 40(6), 111-126.
- 박소희, 2016, “변혁적 리더십이 적응수행에 미치는 영향: 학습조직의 조절효과 중심으로,” HRD연구, 18(4), 1-23.

- 박용규, 2009, 「지역활성화의 새로운 대안, 커뮤니티 비즈니스」, 서울: 삼성경제연구소.
- 박은식·고정숙·조영숙·황대용, 2004, “농촌 리더십 연구의 동향,” 농촌지도와 개발, 11(2), 321-341.
- 박진도·우정규, 2005, “지역혁신과 리더의 역할,” 지역재단, 45-83.
- 송미령·성주인, 2004, 「주민 참여형 마을개발사업의 평가와 모형 정립」, 서울: 농촌경제연구원.
- 송영민, 2010, “커뮤니티 기반 관광의 지속가능성에 대한 고찰: 농촌 관광 마을 운영 사례를 중심으로,” 관광학연구, 34(4), 249-272.
- 양승훈, 2011, 「커뮤니티 비즈니스 실태분석과 제도화방안」, 서울: 한국정책분석평가원.
- 오무근, 1987, “리더십과 농촌개발에 관한 연구: 충청남도 예산군의 경우,” 한국외국어대학교 석사학위논문.
- 왕인근, 1972, “농촌부락에 있어서의 여론지도자,” 한국농업교육학회지, 4(1), 11-35.
- 윤준상·김소운·김성록, 2015, “농촌지역 마을 리더의 핵심역량에 관한 연구,” 한국지리학회지, 4(2), 319-327.
- 이정용, 1987, “지역사회개발 지도자의 지도유형에 관한 연구,” 국민대학교 박사학위논문.
- 이한성·이상하·윤승원, 2012, 「농촌형 커뮤니티 비즈니스 관련사업의 평가」, 서울: 농촌경제연구원.
- 임경수, 2015, “농촌형 사회적경제와 도농순환,” 농정연구, 55(1), 53-74.
- 임선아·송운강, 2013, “일본농촌지역 관광관련 커뮤니티 비즈니스 연구,” 무역연구, 9(3), 593-616.
- 조록환, 2003, “농촌 관광사업 지역의 사회자본이 주민 참여에 미치는 영향,” 서울대학교 박사학위논문.
- 허장·정기환, 2002, 「농촌마을의 리더십 구조와 역할에 관한 연구」, 서울: 농촌경제연구원.
- 細内信孝 編著, 2004, 「地域を元氣にするコミュニティ・ビジネス——人間性の回復と自律型の地域社会づくり」, 第8刷. 東京: ぎょうせい.
- Bass, B.M., 1985, *Leadership and Performance beyond Expectations*, New York: The Free Press.
- Bennis, W.G. and Nanus, B., 1985, *Leaders: The Strategies for Taking Charge*, New York: Harper & Row.
- Burns, J.M., 1978, *Leadership*, New York: Harper & Row.
- d'Hartserre, A., 2000, Lessons in managerial destination competitiveness in the case of prosperity, *Journal of Business Research*, 44, 137-152.
- Dwyer, L. and Kim, C.W., 2003, Destination competitiveness: Determinants and indicators, *Current Issues in Tourism*, 6(5), 369-414.
- Gallin, S.C.D., 1995, Putting core competency thinking into practice, *Research Technology Management*, 38(3), 20-28.
- Galunic, D.C. and Rodan, S., 1998, Resource re-combinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation, *Strategic Management Journal*, 19(2), 1193-1201.
- Gursoy, D., Saayman, M., and Sotiriadis, M., 2015, *Handbook of Collaboration in Tourism Businesses and Destinations*, Bingley, UK: Emerald.
- Howell, J.M. and Avolio, B.J., 1993, Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance, *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Man, T., Lau, T., and Chan, K., 2002, The competitiveness of small and medium enterprises: A conceptualization with focus on entrepreneurial competence, *Journal of Business Venturing*, 17(2), 123-142.
- Moore, L.L. and Rudd, R.D., 2004, Leadership skills and competencies for extension state directors and administrators, *Journal of Agricultural Education*, 45(3), 22-33.
- Perera, M.A., 1993, The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G., 1990, The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), May-June, 79-91.
- Purdue, D., 2001, Neighbourhood governance: Leadership, trust and social capital, *Urban Studies*, 38(12), 2211-2224.
- Robert, M.G., 2012, *Contemporary Strategy Analysis*, 8th ed., Oxford, UK: Wiley & Sons.

교신 : 김성록, 32439, 충남 예산군 예산읍 대학로 54,
공주대학교 지역개발학부 (이메일: isoiso@kongju.
ac.kr)

Correspondence : Sung-rok Kim, 32439, 54 Daehak-ro,
Yesan-eup, Yesan-gun, Chungcheongnam-do, Korea,
Department of Regional Development, Kongju
National University (Email: isoiso@kongju.ac.kr)

투 고 일: 2016년 12월 19일

심사완료일: 2016년 12월 26일

투고확정일: 2016년 12월 31일

