



**제8회 충남 마을만들기
대화마당(아산)**

“중간지원조직의 행정 직영과 민간위탁”

일시	2017. 9. 22(금), 14~18시
장소	아산시 시전권역 교육장 - 아산시 도고면 향산리 216-2

목 차 CONTENTS

제8회 마을만들기 대화마당

중간지원조직의 행정 직영과 민간 위탁

개 요 01

추진 목적 및 프로그램 일정표

<1부> 중간지원조직의 운영사례와 쟁점

사례 발표 05

“아산시 공동체지원센터 활동과 운영 경험”

윤흔상 팀장(아산시 공동체지원센터)

쟁점 안내 15

“중간지원조직의 운영 형태와 쟁점”

구자인 센터장(충남마을만들기지원센터)

<2부> 쟁점 토론

지정 토론 27

“직영과 민간위탁, 우리 지역은...?”

윤흔상 팀장(아산, 행정 직영), 김영서 사무국장(예산, 민간 보조),
임영수 사무국장(천안, 민간 위탁), 이창신 사무국장(홍성, 민간 위탁)

자유 토론 및 종합 토론

참석자 전원 찬반 쟁점 토론 (* 스티커로 사전 의견 표현)

구자인 센터장(충남마을만들기지원센터)

제8회 충남 마을만들기 대화마당(아산)

- “중간지원조직의 행정 직영과 민간위탁”-

“중간지원조직은 행정과 민간의 공동학습과 합의를 통해 설립되는 것을 원칙으로 한다. 행정이 주도하여 설립하고 직영하는 경우에도 반드시 민간의 동의를 얻는 과정을 거쳐야 하며, 장기적으로는 민간이 주도하여 운영할 수 있도록 권한을 위임하는 절차를 밟아야 한다. 민간의 역량이 강화되고 네트워크를 구축하는 과정을 의도적으로 지원하여 민간 운영의 원칙이 지켜질 수 있도록 노력해야 한다.”(2015 전국 마을선언 초안, 제26절 2항)

충남도에서는 ‘주민 주도, 상향식’ 마을만들기를 촉진하고, 현장밀착형’으로 마을을 지원하기 위하여 시군마다 중간지원조직 설치를 장려하고 있습니다. 2017년 9월 현재, 총 8개 시군에서 운영 중에 있습니다. 행정 직영은 4개 시군(아산시, 논산시, 서천군, 청양군), 민간 위탁 운영은 3개소(천안시, 보령시, 홍성군)이며, 기타 보조금 사업 운영은 1개 군(예산군)입니다.

이렇게 중간지원조직 운영방식은 다양합니다. 과연 지역 상황에 맞고, 마을에 더욱 도움이 되며, 지속가능한 방식은 무엇일까요? 물론 지원센터를 어떻게 설치하고 운영할 것인가는 지역 상황에 따라 출발점이 다르고 당면 과제도 다르기에 특정한 한 가지 방식만이 바람직하다고 할 수 없습니다. 그럼에도 민간이 주체가 되어 운영이 필요하다는 원칙 아래, 행정 직영과 민간위탁 운영의 장단점을 비교하여 차이점을 확인할 필요가 있습니다. 이를 통해 중간지원조직을 둘러싼 법, 제도적 형식을 이해하고 향후 나아갈 방향을 확인할 수 있을 것입니다.

이번 대화마당은 2015년 7월부터 충남 최초로 마을만들기 중간지원조직을 운영한 아산시에서 개최합니다. 아산시의 행정직영 경험을 바탕으로 민간위탁 운영과 비교하면서 쟁점을 도출하고 열띤 토론을 해보고자 합니다. 많이 참석하시어 좋은 학습과 토론이 되기를 기대합니다.

- 일 시 : 2017. 9. 22(금) 14:00 ~ 19:00 (저녁식사 포함)
- 장 소 : 아산시 시전권역 교육장(아산시 도고면 향산리 216-2)
- 주 최 : 충남연구원 마을만들기지원시스템연구회 / 아산시 공동체지원센터
- 참석대상 : 열정이 있고 공부하려는 분은 누구나 참석 가능
- 참 가 비 : 무료
- 참가문의 : 정석호 초빙책임연구원(, sockhoj@gmail.com)
- 관련 사이트 : 홈페이지(www.cnmaeul.net), 네이버 밴드(충남마을넷)

○ 세부 프로그램 : 사회 - 정석호 책임연구원

시간	진행 내용	비고
~14:00	• 참가자 등록 및 안내	
14:00 ~14:30	• 연구회 취지 및 주제 소개 (구자인 센터장) • 참가자 자기 소개 (전원)	
14:30 ~15:10	<p><1부> 중간지원조직의 운영사례와 쟁점</p> <p>1. 아산시 공동체지원센터 활동과 운영 경험 - 윤훈상 팀장</p> <p>2. 중간지원조직의 운영 형태와 쟁점 - 구자인 센터장</p> <p>※ 쟁점 소개와 참여자 찬반 스티커 부착</p> <p>(1) 행정 직영방식을 거치는 것이 한국 지역현실에 맞다.</p> <p>(2) 직영 센터는 능력 있는 전문가 채용이 훨씬 어렵다.</p> <p>(3) 직영 센터는 민간위탁보다 사업 추진이 훨씬 어렵다.</p> <p>(4) 직영 센터장은 임기제 공무원이 말아야 한다.</p> <p>(5) 민간위탁 센터장은 법인 이사 중에서 말아야 한다.</p> <p>(6) 마을 현장 밀착성은 민간위탁 센터가 더 유리하다.</p> <p>(7) 민간위탁 센터가 마을 주민 만나기가 훨씬 편하다.</p> <p>(8) 민간위탁 센터의 모법인은 별도 사무국을 뒹야 한다.</p> <p>(9) 민간위탁 센터의 사무편람은 행정처럼 명확해야 한다.</p> <p>(10) 행정 직영 센터가 타 영역과 협력하기 훨씬 편하다. 등</p>	각 20분 (질의응답 포함)
15:10 ~15:40	• 휴식 및 교류(10분), 스티커 부착(20분)	
15:40 ~17:40 (120분)	<p><2부> 쟁점 토론 : “직영과 민간위탁, 우리 지역은...”</p> <p>1. 지정토론 : 지원센터 사무국장 또는 팀장(4~6명)</p> <p>※ 토론 주제 : 각 쟁점별, 주제별 장단점 비교 의견, 경험담</p> <p>(1) 중간지원조직의 ‘조직’ ‘전문성’ 강화 측면</p> <p>(2) 중간지원조직의 ‘업무’ ‘안정성’과 ‘유연성’ 유지 측면</p> <p>(3) 중간지원조직의 ‘현장밀착 지원’과 ‘지속성’ 측면</p> <p>(4) 중간지원조직의 ‘중간’ ‘균형’ 역할 측면</p> <p>2. 자유토론 및 종합 토론</p> <p>※ 장단점을 비교하고, 향후 방향성에 대한 공감대 형성</p>	진행 : 정석호
17:40 ~18:00	• 광고 및 정리 : 차기 일정 등 홍보 - ‘마을독본’ 출간 안내	
18:00 ~19:00	• 저녁식사와 교류회 - 식당 : 삼천갑두부마을(도고면 신통길 26, 향산리 225-2)	

※ 스티커 발표를 통해 참석자 전원에게 발언 기회 제공

※ 지정토론은 각자의 경험을 포함하여 쟁점과 주제에 대한 의견 제시(토론문 1장 작성)

※ [참고] 월별 운영계획

회차	일시	주요 내용	비고
1차	2.24	<ul style="list-style-type: none"> • 종합 : 충남마을만들기지원센터 • 쟁점 : 마을만들기와 사회적 경제의 만남 	워크숍
2차	3.31	<ul style="list-style-type: none"> • 홍성군 : 홍성군마을만들기지원센터 • 쟁점 : 마을만들기 중간지원조직의 역할 	홍성군지원센터 개소식
3차	4.21	<ul style="list-style-type: none"> • 금산군 : 금산군청+지역활성화센터 • 쟁점 : 농촌 마을과 중심지활성화 연계 	4.20~21 3농혁신대학 연계 진행
4차	5.26	<ul style="list-style-type: none"> • 천안시 : 천안시공동체지원센터 • 쟁점 : 도농통합시의 마을간 협력방향 	
5차	6.30	<ul style="list-style-type: none"> • 보령시 : 보령시마을만들기지원센터 • 쟁점 : 마을만들기 협업과 지역네트워크 	11월 충남대회 협의
6차	7.28	<ul style="list-style-type: none"> • 서천군 : 서천군농촌마을지원센터 • 쟁점 : 농촌 마을만들기협의회 구성과 운영 	
7차	8.25	<ul style="list-style-type: none"> • 예산군 : 예산군행복마을지원센터 • 쟁점 : 농촌 마을과 귀농귀촌 	
8차	9.22	<ul style="list-style-type: none"> • 아산시 : 아산시공동체지원센터 • 쟁점 : 중간지원조직의 행정 직영과 민간위탁 	10.3(화)~6(금) 추석 연휴 관계로 일정 변경
9차	10.27	<ul style="list-style-type: none"> • 공주시 : 공주시 소랭이권역센터 • 쟁점 : 농어촌체험휴양마을협의회와 중간지원조직 	협의 필요
종합	11.24	<ul style="list-style-type: none"> • 종합토론 : 충남마을만들기지원센터 • 쟁점 : 시군 지원센터 활동 우수사례 공유 	제4회 충남대회(11월초)

* 향후 상황에 따라 개최 시군 및 시기, 주제(쟁점) 등은 변경될 수 있음

【1부】 중간지원조직의 운영사례와 쟁점

| 사례 발표 |

아산시 공동체지원센터 활동과 운영 경험

- 윤훈상 팀장(아산시 공동체지원센터)



제8회 충남 대화마당 in 아산

아산공동체지원센터 운영현황

I. 지역의 특성



I -1. 지역 특성 및 현황



디스플레이 첨단산업도시
자동차산업의 메카

전국 2시간 생활권
서해안의 새로운 **교통 중심도시**

온천과 의료가 접목된
온천의료 관광도시

아산시민 : 127,536세대 / 322,281명(2017. 8. 현재)
외국인 15,310명 포함

농업현황 : 10,202가구 / 27,556명

동지역인구 : 131,293명 읍·면지역인구 : 192,801명

행정구역 : 2읍 9면 6동 (139통 437리)



1-1. 설립 목적

통합 중간지원조직 설립 (마을만들기, 사회적경제, 도시재생)

- 주민중심의 건강한 공동체, 지속가능한 마을만들기 기반구축
- 공동체경제 생태계 구축
- 지역리더 교육 등 인재육성에 중점(평생교육)
- 기관단체 및 시민사회단체 전문영역과 파트너쉽 형성
- 사회적 경제 기업의 창업 및 자립기반 등 정착에 지원
- 도시재생, 동 지역 마을만들기 사업 지원
- 친환경농업, 로컬푸드, 6차 산업 등 마을만들기 영역과의 연계

1-2. 센터설립 준비

I 기본계획 수립

아산 CB센터설립 기본계획연구

- 연구기간: 2013.10. ~ 2014. 3.
- 주요연구내용
 - ▶ 지역프로그램 개발(여건조사, 프로그램 개발 등)
 - ▶ 주체발굴 및 네트워크 구축(30개 지역단체 인터뷰, 지역별 주민워크숍, 시민사회단체 워크숍)
 - ▶ 지역프로그램 개발(여건조사, 프로그램 개발 등)

1-2. 센터설립 준비

아산 CB포럼 운영

- 운영기간 : 2015. 3. ~ 2015. 7.(6차)

▶ 1차 : 2015. 3. 24(화) 지역경제순환체계 구축 방안	▶ 2차 : 2015. 4. 14(화) 사회적경제
▶ 3차 : 2015. 4. 29(수) 마을만들기	▶ 4차 : 2015. 5. 26(화) 도시재생
▶ 5차 : 2015. 6. 30(화) 로컬푸드	▶ 6차: 종합 토론

• 기획의도

- 아산CB센터 설립을준비과정에서 지역사회및 시민의견수렴, 민관합동 운영 모델등 협의
- 아산CB포럼은 아산시의지역경제 활성화와 지역사회 발전을 위한 학습및 토론
- 아산 사회적경제, 마을만들기, 로컬푸드, 환경관련 주체들과 전문가들이함께 모여 학습 및 논의

2. 센터설립 근거

- 아산시 주민참여 마을만들기 지원조례 (2013.03.15. 제정)
(2016. 09 일부 개정)

- 아산시 사회적경제 육성 및 지원에 관한 조례 (2009.07.27. 제정)

- 아산시 도시재생 활성화 및 지원에 관한 조례 (2014.12.15. 제정)

- 아산시 청년일자리창출 지원에 관한 조례 (2016.07.15. 제정)

3. 센터 역할

행정과 주민, 기업 등을 연결하여
지역경제가 선순환하는 지속가능한 지역 만들기를 위해 각 단위들을 지원



4. 2017년 사업 - 1

시 · 군 역량강화사업

구 분	수 량	기 간	비 고
마을자원조사 사업	30~40개 마을	2017. 06 ~ 11.	
찾아가는 읍면학교	2개 면	2017. 04 ~ 09	
아산마을학교	2회 11강 진행	2017. 08 ~ 09	
리더역량강화교육	17개 마을	2017. 10 ~ 11	워크숍 및 교육, 견학
현장포럼	3개 마을	2017. 05 ~ 09	
소액 공모사업	5개 마을	2017. 06 ~ 11	
중간지원조직 역량강화			중간지원 발전 방향 모색을 위한 전문가 그룹 구축
마을 경제공동체교육	1회 5강	2017. 10 ~ 11	
홈페이지 유지관리		연 중	

5. 2017년 사업 - 2

주민 컨설팅 사업

구 분	사 업	내 용
사회적경제	협동조합 · 사회적기업 · 마을기업	설립 절차 및 운영 방법 등
주민참여 마을 만들기 사업	동지역 공동체 7개 읍 · 면지역 8개	사업계획 수립 및 작성, 회계관리 · 중간 모니터링 등

6-1. 2017년 이후 계획

아산시 통합형 허브센터 공간 마련



안영민 팀장 행복마을 콘테스트 발표자료

6-2. 2017년 이후 계획

향후 계획

- 아산시 통합허브센터 전문가 네트워크 구축

2017.09
- 아산시 통합허브센터 (마을만들기, 사회적경제, 도시재생, 청년경제 등) 설치 및 운용 조례 제정

2017.10
- '아산공동체지원센터' 민간위탁 공모

2017.11
- 아산시 통합허브센터 입주예정
[충남사회경제네트워크, 아산공동체지원센터, 청년경제(일자리), 아산자활(협력) 등]

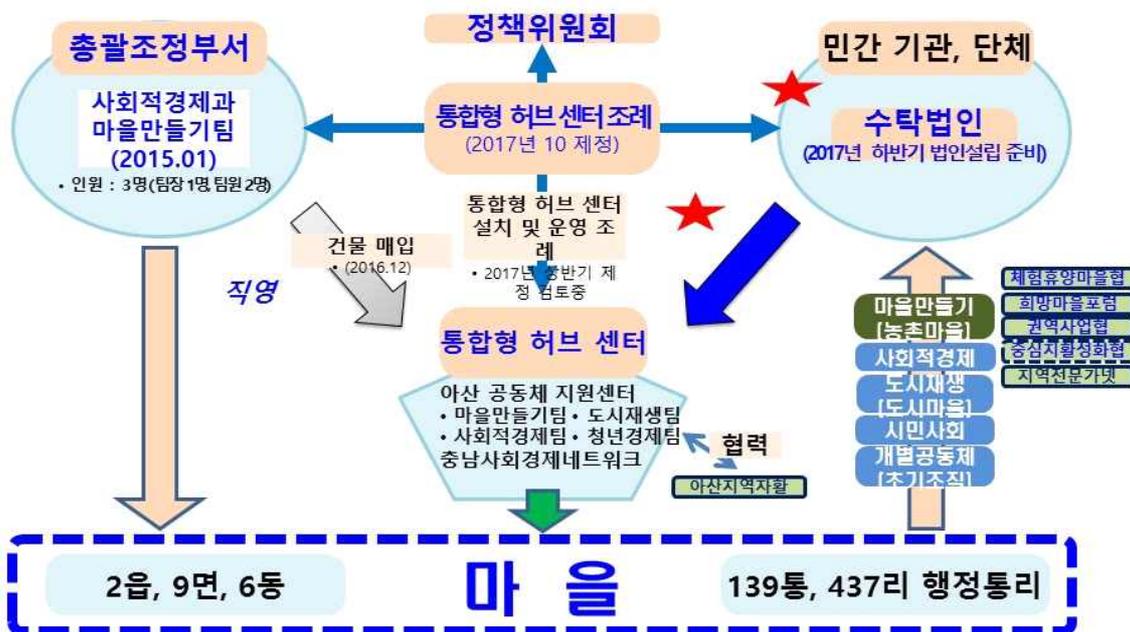
2018.01
- '아산공동체지원센터' 민간위탁 운영

2018.01

안영민 팀장 행복마을 콘테스트 발표자료

6-3. 2017년 이후 계획

아산시 계획



안영민 팀장 행복마을 콘테스트 발표자료

7-1. 운영 경험

아산공동체지원센터

- 관설관영 센터
 - 민간과 행정사이 애매한 위치
 - 민 -> 행정조직
 - 초기 = 중간지원조직으로 역할 기대
 - 현재 = 행정부서 말단 업무처리 조직
 - 관 -> 부서 업무 처리 조직
- 중간지원조직에 대한 당사자들의 시각 차이 존재
 - 중간지원조직의 역할, 위상, 향후 방향 등에 대한 지속적인 고민 필요

7-2. 운영 경험

운영 체계 ?

- 행정직영 VS 민간위탁
 - 행정직영
 - 업무의 독립성 보장 필수
 - 독립적인 운영위원회 등 설치 필요
 - 운영의 안정성 확보 장점
 - 민간위탁
 - 중간자의 역할과 균형 유지
 - 업무의 유연성확보 등
- ★ 민간위탁에 대한 행정의 유연한 접근 필요 - 민간의 자조역량 강화.

향 후 . . .

- 아산시의 사회적경제, 마을만들기 사업의 전반적인 정책을 점검하고 방향을 제시할 수 있는 조직으로써 중간지원조직의 역할을 고민해야 함.
- 민과 관의 중간에서 하는 일이지만 민의 입장에서 필요한 사업 발굴과 모델제시 등의 역할이 필요 함.
- 민간위탁 전까지 중간지원조직 업무의 독립성 확보와 조직의 틀을 잡는 작업이 필요함(민간위탁 후 업무 연속성)

【1부】 중간지원조직의 운영사례와 쟁점**| 쟁점 안내 |****중간지원조직의 운영 형태와 쟁점**

- 구자인 센터장(충남마을만들기지원센터)

제8회 마을만들기 대화마당 in 아산

- 쟁점 토론 -

“마을만들기 중간지원조직의 행정 직영과 민간위탁”



쟁점 토론 : “중간지원조직의 직영과 위탁”

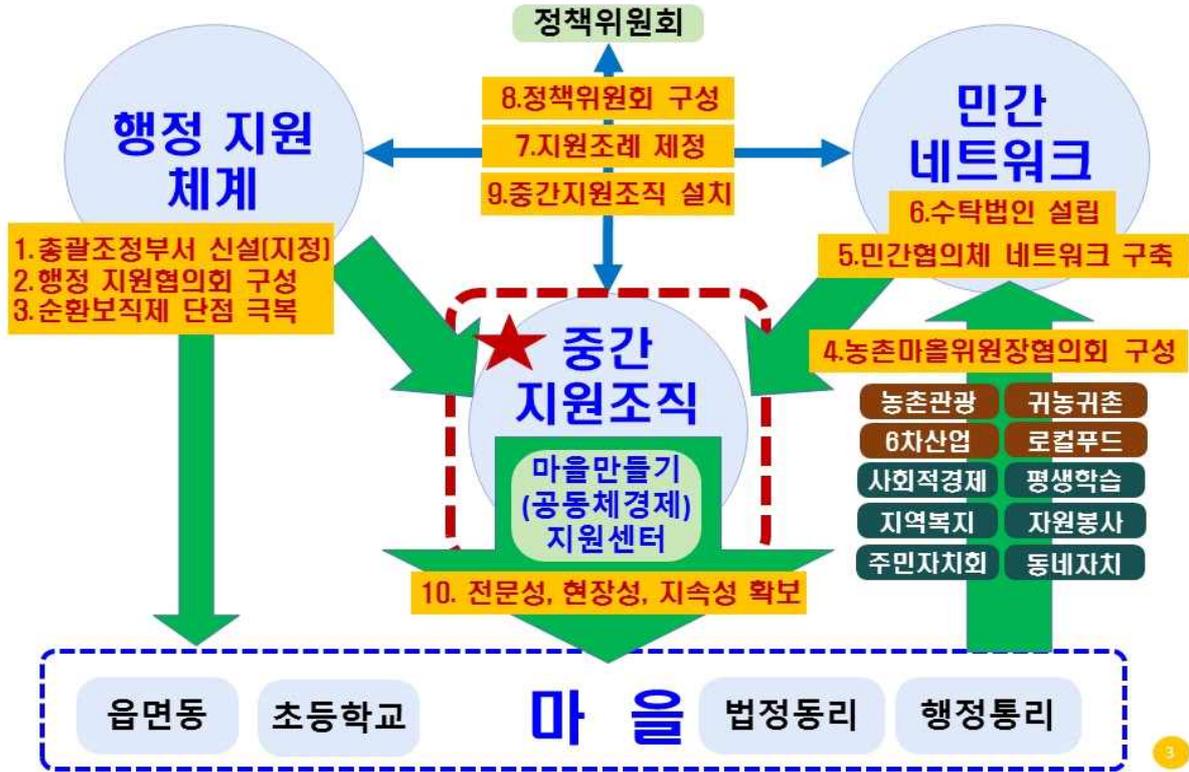
“중간지원조직은 **행정과 민간의 공동학습과 합의**를 통해 설립되는 것을 원칙으로 한다.

행정이 주도하여 설립하고 직영하는 경우에도 반드시 민간의 동의를 얻는 과정을 거쳐야 하며, 장기적으로는 민간이 주도하여 운영할 수 있도록 **권한을 위임**하는 절차를 밟아야 한다.

민간의 역량이 강화되고 네트워크를 구축하는 과정을 의도적으로 지원하여 **민간 운영**의 원칙이 지켜질 수 있도록 노력해야 한다.”

(2015 전국 마을선언 초안, 제26절 2항)

자치단체 마을만들기 지원 시스템의 10대 핵심과제



지원센터의 성격과 역할 : “일 잘하는 전문조직”

- (1) 지원센터의 **성격** : 1) 조례에 근거한 행정 ‘사업’
2) 전문가가 상주하는 ‘조직’ 3) 창구역할의 사무실 ‘공간’

(2) 지원센터의 기본 역할

- 일상적인 마을 상담과 컨설팅
- 찾아가는 마을 주민 교육 등 **맞춤형 교육** 실시
- 사업 **완료지구**에 대한 상담과 프로그램 지원
- 마을 **조사 및 분석**과 정보 수집 및 정리
- **소식지** 제작 및 배포, 홈페이지 및 SNS 관리
- 기타 행정에서 위탁하는 사업

마을의 ‘친구’
마을만들기의 ‘복덕방’
사람과 사람의 ‘중매쟁이’

행정을 대신하여 민간 법인이 수행하는 현장밀착 **공익** 역할

[민간위탁] 한국 지방자치의 현실 반영 - “조례 규정 사항”

- 조례에 근거한 공공성 사무의 민간 위탁 : 관설민영(官設民營)이 일반적
- 행정과 민간의 대등한 협력관계 구축 : 민관 거버넌스 관점이 중요
- 지역내 비영리 법인의 역량 강화 기회 제공 : 민간 인큐베이팅 의지가 필요

구분	관설관영	★ 관설민영	민설민영
설립주체	행정	행정	민간단체
운영주체	행정	민간단체(공개입찰 선정)	민간단체
직원	공무원(임기제, 기간제)	민간단체 직원(전임)	민간단체 직원(전임)
사업자금	행정예산	행정예산(위탁금) (수탁기관이 자체 수익금으로 독자사업 추진)	자체 자원 (일부 민간경상보조사업 지원)
자유도	각종 법·제도의 규제를 받지만 안정적 운영 가능	수탁기관의 능력(전문성과 교섭력, 경제력)이 좌우	자유롭지만 재정적 불안정
장점	예산의 안정성과 연속성	공설민영과 민설민영 쌍방의 장점 가능	민간의 주체성 발휘
문제점	행정주도형으로 자율성과 창의성 부족 업무의 범위가 불명확하고 행정 지원 역할이 강조	위탁절차에 따른 정치적 문제발생 가능성 수탁기관의 재정적 불안정 존재	안정된 운영을 위해 높은 경영 감각 요구
한국 사례	광주 남구, 서울 금천구/도봉구/은평구, 아산시, 논산시 등	서울시(광역), 서울시 성북구, 전북 완주군 등 대부분의 사례	전북 진안군, 홍성군 홍동면 마을활력소, 광주시 북구 시화문화마을지원센터

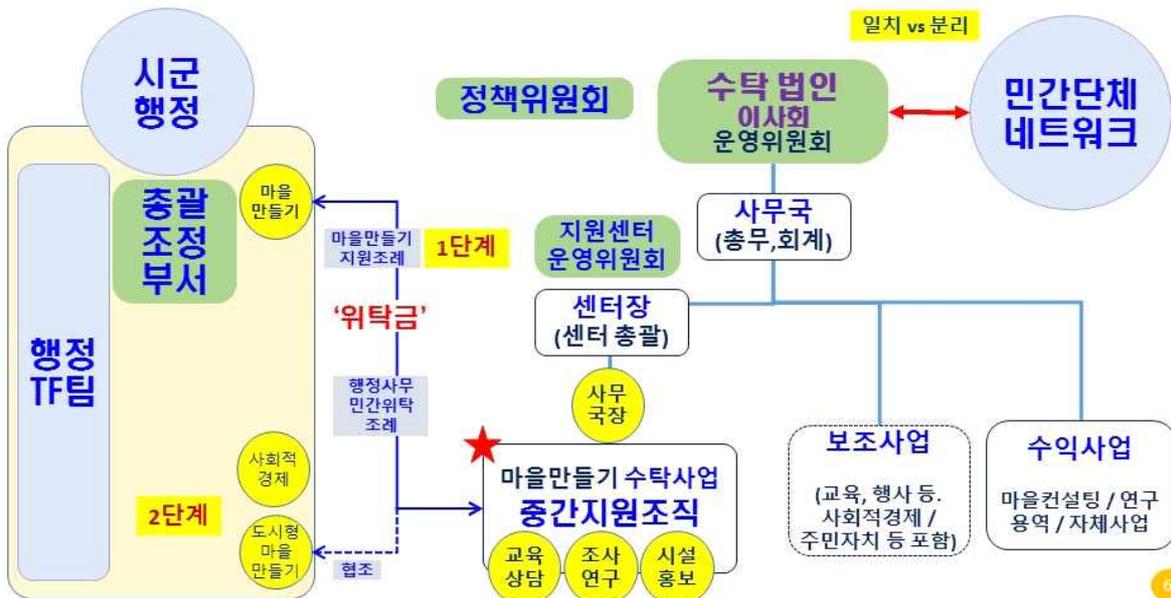
자료: 지역재단(2014)을 참고하여 수정, 보완

5

중간지원조직 위수탁 : 행정과 네트워크, 법인의 관계

- 행정과 민간의 대등한 협력관계
- = 민간의 칸막이를 극복한 네트워크 조직 설립

조례(위탁 근거) + 민간 법인 = 지원센터 설치



6

[쟁점토론] “나는 이렇게 생각한다. 이런 이유로 ...”

10대 쟁점 : (1) 임의로 도출된 쟁점이고, 이외에도 많을 수 있습니다.
 (2) 하지만 시간 제약으로 모두를 깊이 토론할 수는 없습니다.

3대 토론 쟁점 : (1) 10대 쟁점 모두 소개
 (2) 사전 투표를 통해 집중 토론이 필요한 3대 쟁점 도출

토론 방식 : **1인당 1회 1분** 제한. 연속 2회 발언 자제. **최소 1회** 이상 발언

- (1) 3대 쟁점에 대해 각각 **20분 정도**로 토론
- (2) 각 쟁점별로 '동의', '반대' 입장과 그 이유에 대해 의견 제시
 - 중간 영역이 아니라 **'굳이 어느 하나를 선택하라면...'** 관점에서
- (3) 슬라이드 화면에 기록을 남기고 함께 보면서 쟁점에 대한 공감대 확보
 - 토론을 통해 **'다양한 관점(차이)'**이 존재함을 인정하고 존중
- (4) 각자 배포된 A4용지와 스티커를 활용하여 작성하고 돌아가실 때 제출
 - 행사 결과는 웹진(뉴스레터)에 공개

9

[쟁점토론1]

“행정 직영방식을 거치는 것이 한국 지역현실에 맞다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ol style="list-style-type: none"> ① 한국 지방자치 현실과 농촌 상황을 고려할 때 행정 직영을 거치는 것이 여러모로 유리하다. ② 중간지원조직의 성격과 역할을 행정이나 민간이 이해하기 쉽고, 상근자도 행정 실무를 익힐 수 있어 좋다. ③ 민간에서 먼저 운영하면 시행착오가 많고 불필요한 갈등만 많아진다. ④ 반드시 행정 직영 절차를 거치도록 유도하는 것이 바람직하다. 	<ol style="list-style-type: none"> ① 현실이 어렵다는 것은 충분히 동의하지만 가능하다면 최대한 민간위탁으로 시작할 수 있도록 노력해야 한다. ② 행정 직영을 우선시하면 민간의 행정 의존 의식이 더욱 심해지고, 자립심은 높아지지 않는다. ③ 행정 직영으로 시작하면 상근자들도 일하기 힘들고 관료화 되기 쉽다. ④ 미리 행정 직영을 정책적으로 유도하는 것은 오히려 부작용이 크다.

10

[쟁점토론2]

“직영 센터는 능력있는 전문가 채용이 훨씬 어렵다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 행정 직영 센터는 활동이 자유롭지 못해 전문가(활동가)들이 꺼려 한다. ② 기간제 근로자 신분으로는 인건비가 너무 낮아 전문가를 채용할 수 없다. ③ 임기제 공무원으로 채용하는 것은 행정이 꺼려하기에 쉽지 않다. ④ 결국 민간위탁 방식이 자유롭고, 겸업(투잡)하기도 좋아 전문가 채용에 더욱 유리하다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 민간위탁을 하더라도 행정에서 상근자 인건비를 능력에 맞게끔 인정하지 않기에 전문가 채용이 어려운 것은 마찬가지다. ② 오히려 행정의 임기제 공무원 대우가 훨씬 낮고, 또 기간제 근로자 신분이라도 행정 실무를 배울 수 있기에 전문가 채용에 더욱 유리하다. ③ 민간위탁 센터는 많이 복잡하여 전문가가 오지 않으려 한다. 특히, 초기단계에는 더욱 그러하다.

11

[쟁점토론3]

“직영 센터는 민간위탁보다 사업 추진이 훨씬 어렵다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 행정 직영은 사업목적에 따라 예산과목을 모두 나누어야 하고, 변경도 쉽지 않기에 사업 추진이 자유롭지 못하다. ② 주민들의 필요에 맞게끔 그때그때 대응하지 못하고 중간지원조직의 특성을 반영하기 어렵다. ③ 결재 절차도 복잡하고, 서류도 많아 결국에는 행정 사업을 대행하는 역할밖에 못한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 민간위탁이라고 사업 추진이 쉬운 것은 아니다. 행정과 모법인의 간섭이 심해 '시어머니'가 들인 셈이다. ② 특히 민간위탁 초기에는 업무 범위도 불명확하고 사무편람도 미비하여 사업 추진에 걸림돌이 많다. ③ 행정의 요청이 수시로 있어 본연의 고유 사업을 추진하기도 쉽지 않다. ④ 오히려 행정 직영이 '시어머니'도 한 명이고, 행정과 수시로 협의하니 사업 추진이 더 쉽다.

12

[쟁점토론4]

“직영 센터의 센터장은 임기제 공무원이 말아야 한다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 행정 직영 센터의 센터장이 기간제 근로자 신분이면 '기안 권한' 이 없기 때문에 센터장 역할을 못한다. ② 담당 공무원이 대신 기안을 모두 해야 하기에 행정도 서류 일이 너무 많아진다. ③ 적어도 행정 직영으로 센터를 설치한다면 센터장은 임기제 공무원이 맡을 수 있도록 의무화시킬 필요가 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 임기제 공무원을 고집하면 행정과 갈등이 심해지고 센터 설치 자체가 어려워질 수 있다. ② 센터장은 마을만들기의 전문성도 중요하지만 지역 대표성과 덕망, 리더쉽도 필요하기에 무리할 필요가 없다. ③ 공석으로 두고 가는 것도 한 방법일 수 있다.

13

[쟁점토론5]

“민간위탁 센터장은 법인 이사 중에서 말아야 한다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 법인의 이사장이나 이사중에서 한 명이 센터장을 맡아야 지역 현실도 알고, 마을 주민들의 애로사항을 잘 반영할 수 있다. ② 반드시 상근이 아니라도 법인에서 센터장을 맡아야 센터와 법인이 분리되지 않고 고유한 목적을 달성할 수 있다. ③ 특히 민간위탁 초기단계에는 센터와 법인이 서로 조율하고 협이할 것이 많기에 더더욱 법인에서 센터장을 맡아야 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 법인에서 센터장을 맡지 않더라도 전문성이 있으면 단기간에 지역 현실을 파악할 수 있고, 주민의사도 충분히 반영할 수 있다. ② 지원센터는 집행기관이기에 법인 이사가 센터장을 맡으면 권한과 책임의 경계가 모호해지고 상하관계가 불명확해 오히려 갈등이 생길 수 있다. ③ 반상근이라도 법인 이사 아닌 경력자가 센터장을 맡아야 내부를 잘 챙기고 법인과의 관계도 균형을 맞출 수 있다.

14

[쟁점토론6]

“직영 센터라도 민간의 조직화를 직접 지원해야 한다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 행정 직영의 센터이지만 마을 위원장 협의회나 민간 네트워크 구축, 법인 설립 등을 위해 직접 노력해야 한다. ② 민간의 조직화는 센터의 고유 업무라 할 수 있고, 민간위탁으로 전환하기 위해서는 핵심사업으로 이해해야 한다. ③ 행정 담당 부서도 이 점을 명확하게 인식하고 민간 역량강화 차원에서 적극 지원해야 한다. ④ 민간의 조직화와 역량 강화가 결국에는 센터의 가장 중요한 역할이고, 다양한 사업을 이와 적극 연계시켜야 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 행정 직영 센터는 어디까지나 공공행정의 일부이기에 민간 조직화에 직접 개입하면 안된다. 그것은 어디까지나 민간 고유의 영역으로 스스로 해결할 일이다. ② 직영 센터는 조례에 명시되거나 공공성이 명확한 업무에 국한해야 한다. 민간위탁 센터는 법인 활동과 연계하여 민간 조직화를 지원할 수 있지만 직영 센터는 자제해야 한다. ③ 단, 지역역량강화의 일환으로 마을대학과 같이 조직화의 과정을 도와줄 수 있을 뿐이다..

15

[쟁점토론7]

“마을 현장 밀착성은 민간위탁 센터가 더 유리하다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 센터의 기본 역할은 마을 현장에 저가깝게 밀착하여 지원하는 것이다. 행정 직영보다는 민간위탁 센터의 활동이 더 자유롭기 때문에 유리하다 할 수 있다. ② 행정 직영은 출퇴근 관리나 출장, 결과보고 등 서류문제가 너무 많아 현장을 쉽게, 자주 다니기 어려울 수밖에 없다. 기간제 근로자 신분에서는 야근수당, 주말근무 수당도 없다. ③ 민간위탁 센터는 서류를 간소화하고, 수당도 신설하는 등 법인 사무편람을 통해 더욱 쉽게 마을을 다닐 수 있다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 민간위탁 센터라 하더라도 재정이 풍부한 것도 아니고, 나중에 감사를 받아야 하기 때문에 서류도 결코 간단하다 할 수 없다. 특히, 초기단계에는 사무편람도 정비되지 않아 마을을 쉽게 다니지 못하는 것은 마찬가지다. ② 오히려 직영 센터가 마음만 먹고, 열심히만 한다면 마을 현장에 더 쉽게 자주 다닐 수 있다. ③ 결국 센터 상근자가 하기 나쁘고, 민간위탁 센터라 하여 마을 현장을 더 쉽게 자주 다닐 수 있는 것은 아니다.

16

[쟁점토론8]

“민간위탁 센터의 모범인은 별도 사무국을 뒤편해야 한다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 민간위탁 센터는 독자적인 운영체계를 구축하고, 회계도 독자적으로 처리해야 한다. ② 센터가 법인의 업무까지 지원하게 되면 고유 활동을 하기 어렵다. 센터 운영과 법인 운영은 경계를 명확히 하고 분리해야 한다. ③ 단, 초기 1년 정도는 법인 운영의 어려움을 고려하여 법인 사무국 일(회계, 회의 준비, 기록관리 등)을 어느 정도 지원할 수 있다. ④ 하지만 센터 상근자들도 노력하겠지만 법인 스스로 마을만들기의 당사자로서 수익사업, 보조사업 등을 확보하여 법인 사무국 설치를 위해 노력해야 한다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 원칙적으로 별도 사무국을 뒤편해야 한다는 점에 대해서는 동의한다. 하지만 한국 농촌 현실에서 그렇게 하자면 여러 해가 걸릴 수밖에 없다. ② 경계를 명확히 하자는 주장은 일을 편하게 하자는 것으로밖에 이해되지 않는다. 오히려 센터 상근자들이 역량을 강화하며 법인 운영의 안정화를 위해 적극 노력해야 한다. ③ 법인의 이사들은 수당도 없이 자원봉사로 활동한다. 법인을 설립하고 센터를 위탁 운영하는 과정까지도 너무 고생했다. 이제는 센터 상근자들이 조금 분발할 때가 아닌가??

17

[쟁점토론9]

“민간위탁 센터의 사무편람은 행정처럼 명확해야 한다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 민간위탁 센터는 위탁 과정에서 행정예 사업계획서와 함께 사무편람을 의무적으로 제출해야 한다. ② 이 사무편람은 지원센터의 운영에 관한 기본 원칙이기 때문에 매우 꼼꼼하고 세세하게 규정해야 한다. ③ 상근자의 근무규정이나 내부 절차, 권한과 책임 등을 명시하기 때문에 행정과 법인, 센터 등 3자가 한자리에 모여 꼼꼼하게 검토하고 규정하는 것이 나중에 갈등을 예방할 수 있다. ④ 사무편람은 세세할수록 좋다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 사무편람이 꼼꼼할수록 유연함이 적어지고 중간지원조직 역할을 하기 어렵다. 행정과 마찬가지로 사사건건 규정만 따지게 된다. ② 가장 중요한 것은 상호간의 신뢰관계에 있다. 규정을 많이 만들어도 서로 불신하면 아무 소용이 없다. ③ 사무편람에는 기본원칙과 큰 틀만 규정하고 아주 세세한 것은 법인 내부 규정으로 처리해야 한다. ④ 센터 운영에 관해 다 함께 모여 공동학습을 자주 하는 것이 더 중요하다.

18

[쟁점토론10]

“행정 직영 센터가 타 영역과 협력하기 훨씬 편하다.”

[방법] 쟁점에 대해 '동의', '반대' 입장 표시와 그 이유에 대해 1분 이내 제시

동의	반대
<ul style="list-style-type: none"> ① 행정 직영 센터는 행정 소속이기에 공공성 측면에서 민간단체를 소집하기가 용이하고 서로의 협력을 요청하기도 좋다. ② 민간위탁의 센터나 법인은 행정 협조 없이는 민간단체와의 협력에서 공신력이 약하고 잘 모이지도 않으며 협력도 잘 안된다. ③ 행정 직영 센터일 때 민간단체와의 협력 관계를 잘 구축해야 센터가 활동하기가 훨씬 용이하다. 	<ul style="list-style-type: none"> ① 민간위탁 센터는 위탁 과정에서 협력 네트워크에 대해 공동학습도 하고 법인 설립도 토론하였기에 훨씬 더 협력 관계가 용이하다. ② 행정 직영 센터는 일부 민간단체와 협력관계가 있을 뿐 '싫은 소리' 하는 단체는 상대하지 않는다. 오히려 단체 사이의 갈등을 초래하기 쉽다. ③ 민간 위탁 센터가 민간 운영의 자율성을 유지하며 행정과의 중간 역할도 잘 할 수 있고, 순수한 의미의 협력 네트워크에도 기여할 수 있다.

19

【2부】 지정토론 및 종합토론

Ⅰ 지정 토론 Ⅰ

직영과 민간위탁, 우리 지역은...?

- (1) 중간지원조직의 ‘조직’ ‘전문성’ 강화 측면
- (2) 중간지원조직의 ‘업무’ ‘안정성’과 ‘유연성’ 유지 측면
- (3) 중간지원조직의 ‘현장밀착 지원’과 ‘지속성’ 측면
- (4) 중간지원조직의 ‘중간’ ‘균형’ 역할 측면

- 윤훈상 팀장 (아산시 공동체지원센터), 행정 직영
- 김영서 사무국장 (예산군 행복마을지원센터), 민간(대학) 보조
- 임영수 사무국장 (천안시 공동체지원센터), 민간(법인) 위탁
- 이창신 사무국장 (홍성군 마을만들기지원센터), 민간(법인) 위탁

중간지원조직 - 무엇을 할 것인가?

중간지원조직에 대한 사회적으로 합의된 개념은 없다. 다양하게 정의되지만 **행정과 민간(지역사회)을 연결해주는 거버넌스의 고리로 지역사회의 다양한 활동을 촉진시키는 곳**이라 생각된다.

하지만 현실은 행정과 민간사이에 끼어있는 조직이다. 행정과 민간, 각각의 역할을 돕는 조직이지만 아직 **충남의 모습은 자기역할을 찾지 못하고 과도기를 겪고 있다고 본다.**

중간지원조직이 직영 또는 행정으로부터 위탁받아 운영되기 때문에 행정 중심으로 운영되는 것은 어쩔 수 없겠으나, **행정과 주민을 이어주는 주체로** 이해되기 보다는 **행정의 하부조직 중 하나로** 인식되는 경향이 많다. 중간지원조직을 바라보는 관점에 대한 많은 토론과 고민이 필요한 부분이다.

직영이든 위탁이든 중간지원조직이 거버넌스의 고리이자 다양한 시민활동의 플랫폼으로서 작동하려면 행정과 시민 사이에서 **균형점을** 찾아야 한다. 이를 위해서 중간지원조직은 **지역사회의 다양한 네트워크 활성화**에 더 집중하고, 행정은 중간지원조직을 행정의 보조 수단이 아닌, **거버넌스를 위한 파트너**로서 바라볼 필요가 있다. 지역사회와 시민, 전문가, 대학, 행정 등 다양다종한 지역의 역량과 요구를 이어주는 플랫폼으로서 중간지원조직이 해야 할 역할을 찾고 강화해야 한다.

지금 중간지원조직이 극복해야 할 과제 중 하나는 교육프로그램이나 공모사업 등에서 주민과 지역사회에서 요구되는 내용을 반영하기보다, 행정으로부터 부여된 **업무를 수행하는데 동원된다는 주민들의 느낌을 해소**하는 것이 우선되어야 한다고 생각한다. **‘지역사회의 역할과 목소리를 어떻게 더 반영할 것인가?’**, **‘효과적으로 정책에 반영 될 수 있게 할 방법은 무엇인가?’**를 앞에 두고 중간지원조직의 역할을 고민해야 할 것이다.

끝으로 **중간지원조직 실무자들의 역량강화와 자존감 회복**을 위한 프로그램이 필요하다. 중간지원조직의 실무자들은 행정과 지역에서 모두 을의 입장이다. 당연히 자기개발의 시간이나 소진된 에너지를 회복할 시간이 부족하다. 실무자들의 격무는 업무의 질을 하락 시키고 그 피해는 **지역사회의 것이다.**

1. 중간지원조직의 조직, 전문성강화

- 지역에 전문적인 인재는 없다. 그렇다고 외부에서 영입하면 10년 후에도 지역인재는 없다.
- 전문성 강화는 도(광역)센터의 몫이다. 일주일 형태의 신입조직원 연수로 전문화 교육을 실시하고, 지원 대상(상근자)의 정기적인 역량강화교육 실시가 필요하다.

2. 중간지원조직의 업무 안정성과 유연성 유지측면

- 마을만들기를 하면서 직원의 스트레스를 방관하지말자. 직원이 행복해야 마을이 행복하다.
- 열정페이는 가장 나쁜 적폐다.
- 직원 대부분이 속으로는 매일 사표를 쓴다.

3. 중간지원조직의 현장밀착 지원과 지속성 측면

- 예산군의 경우 마을 주민은 물론 읍면사무소, 평생교육·환경·도시재생 관련 부서, 마을 일 등과 관련한 문의 전화와 방문이 스트레스를 유발할 정도로 많다.
- 지원 사업이 종료한 마을의 경우 사후컨설팅을 요청하고 있으며, 실제로 매우 필요하다. 열심히 하다보면 지속성은 자연스럽게 가능할 것이다.

4. 중간지원조직의 중간 균형 역할

- 가장 조심해야 할 첫 번째는 갑질 금지!
- 위탁은 협치가 아니다. 위가 바뀌면 아래는 자연스럽게 바뀐다.
- 시군(지자체)은 센터를 지원하되 간섭은 하지말자.
- 센터는 문턱이 없다.

‘현장 밀착 지원’과 ‘지속성’ 측면에 대한 센터의 사례와 고민들

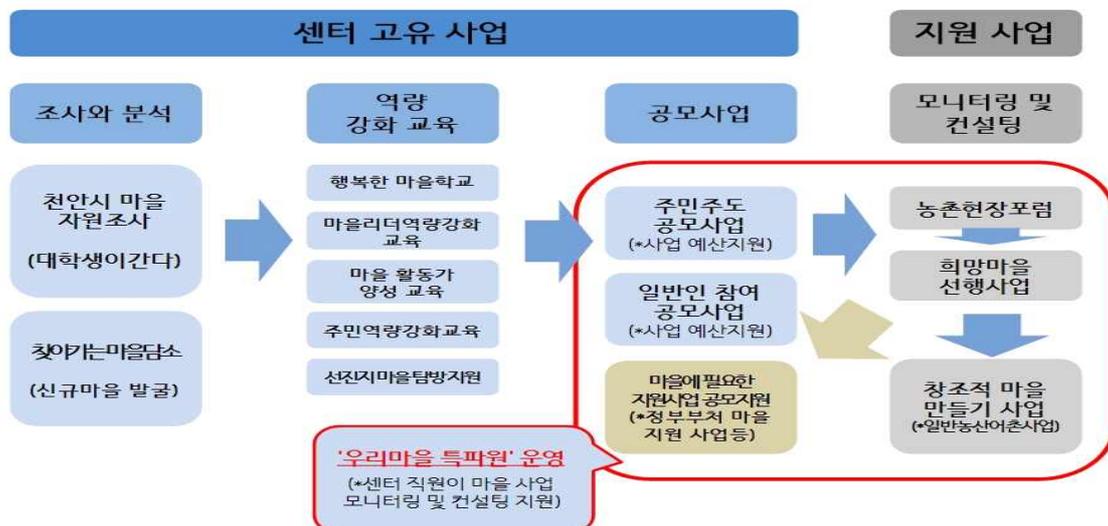
1. 우리 센터 개요

- 1) 천안시공동체지원센터(이하 ‘우리 센터’)는 ‘천안시공동체활성화지원조례(’16.05월 제정)’에 근거하여 2016년 8월 천안시가 설립하고 (사)함께이름이 운영하는 마을 만들기 중간지원조직
- 2) 인력 구성 : 센터장(1인), 사무국장(1인), 팀장(2인)
- 3) 팀 구성 : 기획팀, 교육팀, 총무/회계팀으로 구성

2. 우리 센터 사업 내용

- 1) 대상 마을 : 천안시 12개 읍·면의 자연마을
- 2) 주요 업무 : 조례에 근거한 농촌 마을 공동체 활성화 사업 진행
(※ 이후 장기적으로 천안시가 도·농복합도시임을 고려하여 동단위 마을 만들기 사업으로 영역 확장 예정)
- 3) 고유 사업(4개 분야)
 - 마을 자원조사 사업(대학생이간다!)
 - 역량강화교육사업(리더, 주민, 활동가 양성, 선진지 탐방 지원 등)
 - 주민주도공모사업(소규모 예산 지원 사업)
 - 신규 마을 발굴 및 기존 마을 모니터링·컨설팅 사업

3. 우리 센터 사업 흐름도



4. 우리 센터의 현장 밀착형 지원 사업

우리 센터의 ‘찾아가는 마을담소’와 ‘우리마을 특파원’은 신규마을 발굴과 기존 마을 사업 대상 마을을 중심으로 사후 관리 및 현장 컨설팅으로 특화

1) 우리센터의 ‘찾아가는 마을담소’(신규 마을 발굴) 사례

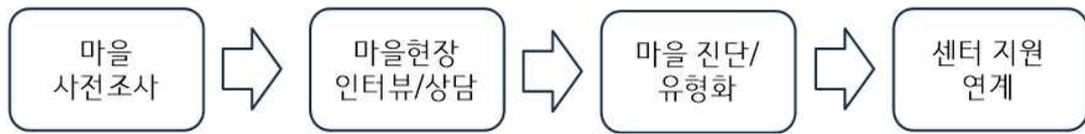
- 대상 마을 : 천안시 12개 읍·면의 자연마을
- 목적
 - 천안시 신규마을 발굴을 통해 향후 센터 사업 진행시 효과적인 참여와 홍보방안 마련
 - 직원과 주민들 간 편안한 만남을 통해 마을을 알아가고 주민과의 소통 창구 마련
- 기간 : 연중 상시
- 관련 서류 : 마을 사전조사표, 마을 담소 활동일지(직원용)
- 진행흐름

No	진행 흐름
1	사전 마을 대상(자연마을) 선정
2	마을 대표자 연락/방문 목적 설명 및 방문 일정 잡기
3	마을 사전조사(*사전 조사표)
4	마을 대표/주민 인터뷰(*인터뷰 설문지)
5	마을 담소 활동일지 작성/신규마을 리스트업
6	마을에서 필요한 교육 및 사업 연계 지원 방안 도출
7	센터 지원사업 연계 지원

2) 우리센터의 ‘우리마을 특파원’(기존 마을 사업 경험 마을 모니터링)

- 대상 마을 : 천안시 마을만들기 사업 진행 마을(약 20개 마을)
- 목적
 - 마을 만들기 관련 사업 완료 및 진행 중에 있는 마을 대상으로 센터 직원의 상시적인 마을 상담, 컨설팅 및 마을 주민과 부드러운 스킨십 및 관계 맺기 진행
- 기간 : 연중 상시
- 관련 서류 : 마을 사전 조사표, 마을 인터뷰(리더용) 설문지(마을 진단용)

- 진행 흐름



5. 여전히 계속되는 고민들

1) 주민들을 동원하는 집체식 교육

- 농촌마을들은 대부분 년 중 1~2월을 제외하고 농번기에 속함
- 이에 주민을 동원하는 교육에 대한 회의
- 때문에 센터는 주민을 대상화하여 동원하는 집체식 교육을 지양
- 마을별로 찾아가는 맞춤형 현장 지원 방안 모색(ex. 찾아가는 마을담소, 우리마을 특파원 등)
- 이후 역량강화교육 사업을 마을회관을 거점으로 마을별 맞춤형 역량강화 교육으로 진행 방안 모색 중

2) 현장 밀착형 사업에 대한 지속 가능성

- 우리 센터는 3대 고유사업(자원조사사업, 역량강화교육사업, 소액 예산 지원 사업)을 기본으로 추진
- 현장 밀착형 사업(찾아가는 마을담소, 우리마을 특파원)을 확장하여 센터의 고유사업으로 편입
- 사업의 지속성을 담보하기 위해 인력의 효율적인 운영과 추가 인력 확보에 대해 행정과 지속적인 협의 필요

3) 직원의 업무과중과 역량 강화

- 한정된 소수의 인원(3인)으로 천안시 450여개의 마을을 현장 지원함에 한계가 있음
- 무엇보다 상근 직원의 업무 과중을 해소하기 위한 방안과 직원의 전문성을 제고하기 위한 방안 마련 필요
- 그 방안으로 추가 인력 확보와 직원의 전문성을 제고하기 위한 직원 교육 마련 필요(ex. 내부 스터디, 센터 직원 역량강화 교육 참가 등)

4) 여전히 숙제와 고민들

- 중간지원센터(민간위탁)가 마을에 개입하여 마을 사업을 유도하고 촉진하는 것이 과연 지속가능한 것인가?

(1) 중간지원조직의 ‘조직’, ‘전문성’ 강화 측면

홍성군은 중간지원조직 설립의 준비부터 민간위탁을 염두하고 민간과 함께 준비했다. 그런 측면에서 중간지원조직과 관련된 이해당사자들인 **행정과 민간이 함께 공부해왔다는 점**을 강조하고 싶다.

물론 중간지원조직을 직영하는 시군도 많은 공부를 하고 있으리라 생각하지만, 공부의 양적인 측면이 아니라 **질적인 측면**에서 강점이 있다고 본다. 홍성의 경우 중간지원조직 설립의 필요성부터 민간과 논의를 함께 했다. 따라서 주인의식이 다른 지역보다는 더 높다고 볼 수 있을 것이다.

또한 민간위탁을 위해 **민간이 (사)홍성지역협력네트워크를 구성하고 먼저 운영해** 왔다는 점도 전문성에서 한발 앞서나간다고 생각한다. 이는 중간지원조직이 설립된 후 사업을 시작하는 것 보다는 훨씬 앞서서 중간지원조직을 설립하면 어떤 사업을 추진할 것인지를 **사전에 논의**할 수 있었기 때문이다.

앞서 말한 내용이 과거의 일이라면 중간지원조직 설립 이후 지금 시점에서 가장 중요한 것은 **중간지원조직의 전문성**일 것이다. 이는 결국 **중간지원조직의 임직원의 역량**인데, 이 부분은 대동소이 한 것으로 보인다.

다만 지금에 와서 홍성이 잘했다고 판단되는 부분은 센터에 큰 힘이 되어 줄 수 있는 분을 센터장으로 모셨다는 것이다. 이 부분도 과거의 경험에서 나온 것인데, 홍성군이 중간지원조직을 설립할 때 진통을 겪었던 의회승인 부분에서 결국 중간지원조직 설립도 정치적인 부분이 함께 갈 수밖에 없다는 판단을 내렸다. 이에 **센터장은 행정과 의회를 정치적으로 설득할 사람이 필요**하다고 생각하여 그런 분을 설득하게 되었다.

중간지원조직에서 사업을 수행하는 것은 사무국장을 비롯한 직원들이지만 이 직원들이 중간지원조직의 사명을 받아들이고 자신의 일을 열심히 할 수 있도록 지원하는 것은 센터장 및 임원들이 해줘야 할 역할이라고 생각한다.

(2) 중간지원조직의 ‘업무’, ‘안정성’과 ‘유연성’ 유지 측면

업무의 안정성 및 유연성 측면에서 모두 행정 직영보다는 민간 위탁이 나아 보인다. 홍성의 경우 중간지원조직 위탁을 받으며 사업계획서를 상호 합의하여 추진하기 때문에 사업을 변경하려면 **상호간의 협의**가 필요하다. 이런 측면에서 사업을 안정적으로 수행할 수 있다.

유연성의 측면에서도 직영일때는 중간지원조직의 사업 외에는 할 수 없지만, 민간위탁의 경우 같은 인력으로 수익사업들을 추진할 수 있다는 점에서 유연성이 높다고 볼 수 있다.

현재 홍성군은 마을만들기 지원센터 사업(위탁), 시군역량강화사업(보조), 희망마을선행사업(계약), 청년정책공모사업(도보조), 청년활동가 지원사업 등 지원센터의 기본사업 외에도 지역사회에서 요구되는 다양한 사업을 추진하고 있다.

(3) 중간지원조직의 ‘현장밀착 지원’과 ‘지속성’ 측면

현장밀착 지원을 어디까지로 봐야 할지에 대한 고민은 있으나, 이 문제는 직영이나, 민간위탁이나 보다는 ‘직원들이 자신의 일에 얼마나 관심이 있는가?’의 관점에서 볼 수 있겠다. 현장은 많은 경우 업무시간에도 방문이 가능하지만 마을회의나 행사 등은 주로 저녁시간이나 주말에 추진되기 때문에 이런 방문은 담당자의 의지가 중요하다.

홍성의 경우 현장밀착 지원을 위해 ‘찾아가는 홍보’사업으로 3~4월 30개 마을을 찾아갔고, 그 속에서 그동안 듣지 못했던 마을의 세부적인 내용들을 파악할 수 있었다. 그리고 그 내용 중에 쉽게 접근할 수 있는 부분들은 바로 확인해서 알려주었고, 사업과 연계할 수 있는 것들은 방법들을 알려주는 등 지원센터가 마을에 도움이 된다는 점을 인식시켜 줬다는 점에서 의미가 있다. 또한, 마을에서 지원하고 싶은 다양한 사업들을 지원센터에서 함께 작성해 주기 때문에 현장에서 도움이 된다고 말하고 있다. 지원센터 내부 직원들도 자기가 담당하는 지역의 행사나 회의는 주말이라도 참여하고 있다.

중간지원조직의 지속성도 결국 ‘얼마나 도움이 되느냐’에 따라 달라진다고 생각한다. 마을에서 지원센터가 도움이 된다고 판단한 경우 사업의 시행계획이나 컨설팅 등을 지원센터에서 맡아주기를 바라거나 행정에 건의하는 경우도 있다. 이런 일들이 많아지면 지원센터의 지속성은 당연히 따라오는 것이라 생각한다.

(4) 중간지원조직의 ‘중간’, ‘균형’ 역할 측면

중간과 균형적 측면에서는 당연히 민간위탁이 행정직영보다는 좋다. 이 문제는 중간지원조직에서 늘 살펴봐야 할 문제라 생각한다.

홍성군의 경우 지원센터 설립 이후 ‘**행정과 민간의 사이에서 어떻게 중립을 지킬 것인가**’를 지속적으로 고민하고 있다. 경험적으로 볼 때 행정과 민간은 같은 위치에 있지 못하다. 그러나 이치적으로는 같은 위치에 있다고 말한다. 이는 행정이 자본을 갖고 있듯, 민간은 사람이란 자원을 갖고 있기 때문이다.

그러나 실제는 다르다. 행정은 하나의 집단이고 자본을 집행하는 것이 주 업무인데 반해, 민간은 개개인이고 그 사람이 한 번에 모이기가 매우 어렵기 때문이다. 홍성 지원센터의 경우 **민간의 위치를 높이는 일(교육, 협의회 구성 등)**을 지속적으로 하고 있다. 또한 지원센터도 중간을 지키기 위해서 노력하고 있다. 우선 센터장이 정치적으로 지원센터의 위상을 높여주고 있으며, 이에 따라 직원들도 자기 분야의 업무에서 행정에 신뢰를 줄 수 있도록 노력하고 있다.

