

NGO의 혼종화(Hybridization)와 조직 혁신 : 한국YWCA의 '로컬프렌들리' 조직 실험

유성희*

본 연구는 한국YWCA의 '로컬프렌들리' 프로젝트를 중심으로 NGO의 혼종화(Hybridization)와 조직 혁신 과정을 분석하였다. 이 프로젝트는 사회적 가치와 경제적 이익을 동시에 추구하는 하이브리드 조직 모델을 성공적으로 구현함으로써, 지역사회 내에서 지속 가능한 발전을 촉진하는 실질적 방법론을 제시하였다. 연구 결과, '로컬프렌들리' 프로젝트는 사회적 기업가정신을 통해 조직 내 혁신을 촉진하고, 경제적 수익과 사회적 가치를 동시에 달성했음을 보여준다. 특히, 청년들이 직면한 취업난, 주거 문제, 사회적 소외감 등 다양한 어려움 속에서 기존 NGO 활동 방식의 한계를 극복하며 새로운 청년 활동 모델을 제시하였다.

이론적 함의로는 NGO 조직의 제도화와 혼종화의 균형, 청년 활동가의 새로운 정체성, 하이브리드 조직의 이론적 모델에 대한 기여를 포함한다. 실천적 함의로는 지속 가능성 확보를 위한 전략 재검토, 지역 NGO의 자립성 강화, 청년 활동가의 참여 확대, 하이브리드 조직의 모범 사례 확산, 투명성과 책무성 강화의 필요성을 제시한다. 특히, 로컬프렌들리 모델의 새로움을 명확히 규명하여 NGO가 복합적인 문제를 융합적 활동을 통해 해결할 수 있는 가능성을 강조하였다.

본 연구는 '로컬프렌들리' 프로젝트의 사례를 통해 NGO의 조직 혁신과 청년 활동 방향성을 모색하며, NGO와 정책 입안자, 청년 활동가들에게 새로운 방안을 제시하고, 이를 실천하는 데 필요한 지원 체계와 정책을 개발하는 데 기여할 수 있을 것이다. 이러한 분석은 청년들이 사회적 변화를 이끌어갈 수 있는 새로운 모델을 제공하며, NGO의 지속 가능한 발전을 위한 내부 혁신과 외부 협력을 동시에 추구해야 할 필요성을 강조한다.

주제어: 하이브리드 조직, 청년 활동가, 로컬프렌들리, 사회적경제, 사회적 기업가정신

* 한국YWCA연합회 Y-아카데미 연구위원.

1. 서론

“군산으로 갈 때 우리에게는 네 개의 질문이 있었습니다. 청년은 지역에서 무엇을 할 수 있을까? 커뮤니티가 지역을 살릴 수 있을까? 외지인이 지역에 정착할 수 있게 하는 조건은 무엇일까? 커뮤니티의 거점이 되는 공간은 어떤 형태일까?”(아카이브:로컬프렌들리, 2023)

최근 급속한 사회 변화 속에서 제3섹터와 NGO 조직의 활동 방식과 역할 변화가 요구되고 있다. 1980년대 후반부터 다양한 조직 형태로 확장된 NGO 영역, 특히 시민사회 운동은 일방주의적 운동 방법론, 과도한 이념성, 비전문성 등의 비판을 받게 되었고, 이후 독립성과 자율성의 문제에 부딪히게 되었다(박병욱, 2007). 공석기는 시민사회 운동이 주문받은 사업수행 기관으로 전락했고, 이에 따라 회원 참여나 역량 강화와 같은 기본 과제가 우선순위에서 밀려나면서 청년들이 유입되지 않고, 운동의 담론을 생산하지 못하고 있다고 평가하면서, 시민운동 부문은 위기를 넘어서 ‘쇠락’과 ‘쇠퇴’의 절체절명의 시간을 마주하고 있다고 지적한다(공석기, 2023).

NGO의 지속가능성이 위협받게 된 첫 번째 요인은 NGO 조직의 제도화이다. 1990년 이후 급속히 확장된 NGO 영역은 사회적 가치와 자원의 안정적인 유입을 위해 운동의 제도화(institutionalization of movement)의 길을 선택하면서 민-관 협치를 새로운 거버넌스 방식으로 제시했다. 제도화 과정은 NGO가 유연성과 적응력을 잃고, 경직된 구조와 관료적 절차를 도입하게 되어 지속 가능성에 부정적인 영향을 미칠 수 있다(Perez-Batres et al., 2011). 또한, SDGs를 제도화하는 과정에서 단일 부문 접근에서 다중 부문 접근으로의 전환은 NGO의 능력에 불확실성과 도전을 초래하여 지속 가능성에 영향을 미칠 수 있다(Hassan et al., 2020). 운동의 제도화에 대한 논의는 사회운동 연구에서 다양하게 다루어

졌는데(김성국, 2000; 신상숙, 2008; 김희송 외, 2010), 이 중 김희송의 연구는 사회운동 조직의 제도화를 대내적 제도화와 대외적 제도화로 나누고, 단체의 운영과 활동이 제도적 틀을 만드는 과정이 자원 동원에서 제도적 자원에 대한 의존과 밀접한 관계가 있음을 밝히고 있다(김희송 외, 2010).

제도화의 결과로 사회운동조직은 외부 자원의 의존도가 높아지고, 그에 따라 투명성과 책무성의 질문을 받게 되었다. 즉 대외적 제도화의 단계에 접어든 NGO는 회계보고를 통한 투명성, 조직 운영에서의 책무성을 대외적으로 평가받게 되었다. 가장 크게 변화된 부분은 사회서비스 영역이다. NGO의 자원 동원으로 민간에서 시작된 사회서비스 영역의 거의 전 영역이 지자체의 위탁시설로 전환되었다. NGO가 위탁의 주체가 된다 해도 조직 운영은 기업이나 정부의 경영 방식을 차용하게 되고, 기존의 NGO가 가진 가치와 상반되는 방식으로 운영하는 현상도 나타나고 있다(Tritter et al., 2003). 이러한 제도화의 흐름 속에서 정부가 해야 할 일에 시민사회의 주체들이 '동원'되고, 그 결과로 정부의 '말단기관' 처럼 될 수 있다는 우려를 안게 되었다(조철민, 2017).

사회서비스 영역의 문제가 NGO 영역, 특히 사회운동형 조직과 구별되므로 동일선상에 놓고 NGO 전체의 상황으로 보는 것이 다소 비약적일 수 있다. 그러나 사회서비스 영역의 현실이 NGO 전체에 미치는 영향을 과소평가해서는 안 된다. 대규모 NGO는 많은 사회서비스 위탁시설을 운영하며, 제도화로 인해 외부 자원 의존도가 높아지고, 투명성과 책무성 요구가 증가하여 독립성과 자율성이 약화된다¹⁾. 이는 사회운동형

1) 전국조직망의 대규모 NGO의 경우 많게는 200여개의 사회서비스 영역의 위탁시설을 운영하고 있는 현실을 고려할 때, 사회서비스 영역의 제도화는 NGO 운영에 직접적이고 강력한 영향력을 미치고 있다. 제도화로 인해 NGO는 외부 자원에 크게 의존하게 되고, 투명성과 책무성의 요구가 높아지며, 독립성과 자율성이 약화될 수 있다 (Caló, Montgomery, & Baglioni, 2020).

조직과 사회서비스형 조직 간의 차이를 고려하더라도, 전체 NGO가 제도화의 영향을 받게 됨을 의미한다.

둘째, 시민단체 활동이 수도권 중심으로 편재된 상황에서 지역 NGO 조직들은 점점 더 약화되었다. 사회변혁 이슈의 다수가 정치와 결합한 상황에서, NGO의 활동이 중앙정부를 비판하고 견제하는 역할이 강화됨에 따라 소위 대표적 NGO라 불리는 조직 대다수는 중앙정부가 위치한 수도권을 중심으로 활동하고 있다. 수도권 중심의 NGO 활동은 지역 NGO에 대한 사회적 관심과 지원을 약화시키고, 그 결과는 지역 운동의 약화로 이어질 수 있다.

대부분의 지역 풀뿌리 조직은 기존에 있었던 지역 연대 망이나 축적된 활동을 기반으로 조직되고 유지된다. 그러나 지자체의 지원에 의존하면서 행사나 프로젝트를 수행하는 사업 방식은 지속 가능하지 않으며, 자생적 힘으로 성장하기 어렵다. 지역 NGO의 약화는 수도권 중심의 NGO 활동으로 인해 가속화되고 있으며, 이는 수도권 중심의 활동이 지역에 충분한 자원과 관심을 제공하지 못하는 데에서 기인한다. 예를 들어, 수도권에 위치한 대규모 NGO들은 정부와의 협력을 통해 자원을 안정적으로 확보하면서 제도화의 길을 택한 결과, 외부 자원에 대한 의존도가 높아지고 투명성과 책무성에 대한 질문을 받게 되었다(Tritter et al., 2003). 이러한 상황에서 수도권 NGO들은 지역에 필요한 자원을 분배하기보다는 자신들의 운영과 활동에 집중하게 되어, 결과적으로 지역 NGO들의 자원 부족과 활동 약화를 초래하게 된다(Caló, Montgomery, & Baglioni, 2020).

또한, 대부분의 지역 NGO는 지자체의 보조금 지원에 크게 의존하는 데, 이는 지역 NGO의 자율성을 저해하고 정부의 말단기관화 되는 결과를 초래할 수 있다(DeVerteuil, 2017). 이러한 의존성은 지역 NGO가 독립적으로 성장하고 자생할 수 있는 기회를 제한하며, 결과적으로 지역

시민사회의 주도성과 자율성을 약화시키게 된다. 따라서 수도권 중심의 NGO 활동이 지역 NGO의 활동 약화를 초래했다는 주장은 충분히 논리적이고 근거가 있다. 이는 수도권 중심의 활동이 지역에 필요한 자원과 관심을 제공하지 못함으로써 발생하는 문제로, 지역 NGO의 자생적 성장과 지속 가능한 활동을 위해 수도권과 지역 간의 균형 잡힌 자원 분배와 협력이 필요하다.

〈표 1〉 비영리민간단체 시도 등록현황 (2021.3.31. 기준)

(단위: 개)

계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종특별자치시	
13,441	2,296	883	468	739	666	606	401	34	
	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
	2,357	360	493	462	1,013	613	853	795	401

세 번째로, NGO 영역의 ‘정당성’과 ‘회복력’에 대한 질문이다. 전 세계적 금융위기와 코로나 팬데믹 등 비영리 부분에 미치는 경제적, 사회적, 정치적, 환경적 위기 상황에서 NGO와 NPO 영역은 지속 가능성을 확보하기 위한 회복력 보장의 노력이 절실한 상황이다. Salamon은 “점점 경쟁이 치열하고 변화하는 환경에 직면하여 제3섹터와 이를 지원하는 기관 및 전통은 운영 방식에 근본적인 변화를 요구받고 있다.”라고 지적한다(Salamon, 2012). 정당성은 공공의 신뢰를 기반으로 하는 것이고, 회복력의 지표는 명확한 가치, 재정 확보, 부문 인프라의 구축 및 대중적 지지자 또는 참여자의 확보 등이다. 관련한 연구에서 비영리 부문의 ‘건강’의 요소로 공공 신뢰, 재정적 지원, 시장 경쟁, 그리고 지원 법률 및 규정 평가 등이 제시된다(Abramson, 2018).

이러한 상황에서 최근의 지역 청년 활동은 일련의 사회문화적 의미를 가지며, 대안적인 가치로서의 새로운 선택지를 찾고 있는 것으로 분석되고 있다(권수빈, 2022). 특히 청년 활동가는 개인적 생존을 모색하면서,

의미 있는 노동과 삶을 결합하는 새로운 노동 형태를 지향하고 있고, 생애 설계를 재조직하려는 실험을 보여주고 있다(류연미, 2014). 청년 활동가들은 전통적 운동방식에 대해 거부감을 갖고 있고, 고정된 시스템에 종속되기보다 자신이 하고 싶은 일을 스스로 조직하는 방식을 선호한다. 청년 활동가들은 ‘활동을 통해 무엇인가를 이루겠다’가 아니라 ‘활동하는 삶을 살고 싶다’라고 표현하는 것으로부터 NGO의 기성 활동가와와는 다른 정체성을 가진다고 할 수 있다(류연미, 2014). 기존 NGO에서 청년 활동가의 유입에 어려움을 겪는 상황도 이러한 변화와 무관하지 않다.

본 연구는 NGO를 둘러싼 사회적 변화와 새로운 조직 모델의 필요성에 주목하며 시작되었다. 급변하는 사회적 및 경제적환경 속에서 비정부기구(NGO)들은 자신들의 역할과 정체성을 재정립해야 하는 중대한 도전에 직면해 있다. 특히, “지역”과 “청년”을 주제로 하는 풀뿌리 지향의 NGO 운동에서는 활동가들의 정체성을 재구성하는 새로운 시도가 절실하다. 새로운 청년 활동이 이루어지기 위해서는 기존 조직 모델의 한계를 넘어서는 시도가 필요하다.

이러한 맥락에서, 한국YWCA가 군산 지역에서 시도하고 있는 ‘로컬프렌들리’는 NGO의 조직 변화를 위한 혁신적 사례로 간주 될 수 있다. 시민사회 기반의 하이브리드조직이 존재하고 있으나 운영에서는 모 조직인 NGO와 분리, 운영되는 것이 대부분이다. 김수영은 하이브리드조직을 정부 기원 하이브리드조직, 시장기원 하이브리드조직, 시민사회 기원 하이브리드조직으로 분류한다. 시민사회 기원 하이브리드조직은 정부 사업 위탁이나 NPO가 수익 활동을 위해 설립한 조직을 말하며, 시민사회-국가 혼종조직으로 지역자활센터, 아름다운가게 등과 같은 자선 매장은 전형적 시민사회-시장 혼종조직의 사례로 제시한다. 비영리 설립 사회적 기업은 시민사회-국가-시장이 혼종된 유형으로 장애우권익문제연구소의 리더십을 사례로 제시한다(김수영, 2014). 이 분류로 볼 때 시민사회 기

원의 하이브리드조직은 기존 조직의 한계를 넘어서기 위해 별도의 조직으로 새롭게 만들어진 형태라 할 수 있다.

그런데 로컬프렌들리는 독립적인 하이브리드조직구조를 갖추면서 YWCA 내부로부터 발현되었고, 모 조직의 정체성을 유지하고 있다는 점에서 다른 모델과 구별되는 특징을 가지고 있다. 이 모델은 조직이 기존의 운영 방식, 문화, 구조에서 벗어나 새로운 조직적 단위를 생성하여, 사회적 및 경제적 가치를 동시에 추구하는 새로운 조직 유형을 시도한 것이다. 이런 점에서 본 연구에서는 이 시도를 조직의 내부적 혁신 또는 조직 내 혁신적 분화로 본다. 이러한 실험이 가능할 수 있는 조건으로는 조직 내 기업가 정신(Organizational Intrapreneurship)이 필요하다²⁾ (Lan-Ying Huang, Shu-Min Yang Lin and Ying-Jiun Hsleh, 2021).

전통적인 NGO 구조에서 조직 내 기업가정신과 시스템을 구축하는 것은 쉽지 않은 도전이다. 또한 기존 조직 내에 이질적인 조직 단위, 즉 사회적 목적과 상업적 활동을 결합하면서 독립적인 동시에 기존 조직과 협력하여 운영하는 하이브리드조직 단위를 창출하는 과정을 가져야 한다. 이는 기존 조직의 구조와 운영 방식에 새로운 형태의 조직적 단위를 통합해야 하고, 조직 전체의 다양성과 융합을 추구하는 것이라 할 수 있다. 본 연구는 기존 NGO 조직에서 군산에 파견된 청년 활동가들이 참여하고 있는 하이브리드조직 모델의 실험적 접근을 분석함으로써, 이 모델이 NGO의 조직 혁신에 어떻게 기여할 수 있는지 탐색하고자 한다.

2) 조직 내 기업가정신(Intrapreneurship, corporative entrepreneurship)은 기업이 새로운 혁신사업을 추진할 때 기존 기업 내 조직으로부터 분리된 특수 목적 조직을 기업 내부나 외부에 설치하는 경우 필요한 요소이다. 이러한 기업가정신은 사회적 기업 연구에서 '사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)'의 주요 요소로 대두되고 있다. 연구자에 따라서는 Social Entrepreneurship을 사회적 혁신가정신으로 번역하기도 하나(서정욱, 김보경, 2015), 본 연구에서는 사회적경제와의 연관성을 고려하여 '사회적 기업가정신'으로 번역하여 사용한다.

이 연구의 목표는 NGO의 조직 구조, 운영 방식 및 청년 활동가의 정체성 변화에 대한 심층적인 이해를 도모함으로써, NGO 조직 혁신을 위한 새로운 방향을 제시하는 것이다. 이를 위해, 본 연구는 세 가지 핵심 영역에 초점을 맞춘다. 첫째, '로컬프렌들리' 프로젝트가 하이브리드조직 모델을 어떻게 구현하였는지 검토한다. 둘째, '로컬프렌들리' 프로젝트가 지역사회와 어떻게 상호작용하며, 이를 통해 어떤 사회적 가치를 창출하였는지 분석한다. 셋째, 청년 활동가들이 어떻게 자신의 정체성을 사회적 기업가로 재정립하고, 이 과정이 개인의 성장과 NGO의 사회적 영향력 증대에 어떻게 기여하는지를 살펴보고자 한다.

한국YWCA연합회의 로컬프렌들리 사례 분석은 NGO가 현대 사회의 변화하는 요구에 부응하기 위해 조직 내 혁신적 분화를 어떻게 이루었는지의 과정을 보여주고 있다. 이 연구는 NGO 조직 혁신의 실질적인 방안을 모색하고, 청년 활동가들의 역할 변화와 정체성 재구성 과정을 통해 사회적 변화를 촉진하는 방법을 탐색하려 한다. 이를 통해, 본 연구는 NGO의 조직 구조와 운영 방식의 재고, 그리고 사회적 목표 달성을 위한 청년 활동가들의 새로운 기회와 역할에 대한 심층적인 통찰을 제공하고자 하는 것이 연구의 목적이다.

2. NGO와 하이브리드조직(Hybrid Organization)

1) 하이브리드조직(Hybrid Organization)의 개념

제3섹터는 공공부문과 민간부문의 대안으로 출현했다. 제3섹터는 NGO, NPO, 자원봉사 부문을 주체로, 다양한 조직이 자리를 잡아갔다

(Bills, 2010). 그러나 제3섹터는 점점 더 다양해지는 사회적 요구를 효율적으로 충족시키지 못한다는 비판 속에서, '신공공관리' 운동의 영향을 받아 공공서비스 제공에 있어서 더 시장 지향적인 방식이 나타났고 (Bourgon, 2009), 이 결과 비영리 영역에서도 효율성과 경제성 향상을 통한 지속 가능성을 고민하게 되었다. 점차 공공부문, 민간 부문, 제3부문 간의 경계가 모호해졌고, 비영리단체의 전문화와 영리기업의 윤리적 기준이 높아지면서, 조직 패러다임 관점에서 소위 '혼성화 운동'(Battilana et al. 2012)이 추진되었다. 혼성화는 조직의 핵심 임무를 지원하기 위해 새로운 수입원을 찾는 비영리조직 부문뿐만 아니라, 기업의 사회적 책임을 실천하기 위한 영리기업의 사회화 과정이기도 하다 (Chen Youhua & Chong Wexiang, 2017).

'혼종조직' 또는 '하이브리드조직' 개념은 Albert & Whetten(1985)의 "다중정체성 조직(hybrid-identity organization)"이라는 정의로부터 시작되었다. 이 개념은 학문 분야에 따라 하이브리드성, 혼종성, 혼성 특성, 이중혼합 등으로 사용되고 있다. 조직사회학에서는 조직이 사회적으로 인정된 규범과 가치를 받아들이고 이를 제도화함으로써 환경으로부터 지원과 정당성을 얻어 조직의 유지와 발전을 가능하게 한다는 '혼종성'의 중요성을 강조한다(Dimaggio & Powell, 1983). 혼종성(하이브리드성)은 복지혼합(welfare mix)과는 달리 조직 내 각 섹터의 각각의 특징이 서로 융합된 형태로 나타나는 현상을 말한다(Bills, 2010). 이러한 하이브리드조직은 사회 문제에 대한 전통적인 해결책이 새로운 제도적 환경에 의해 도입된 문제를 해결하지 못하는 상황에 대응하여 생겨날 수 있다(Bills, 2010).

NGO 분야에서 하이브리드조직이라는 개념은 사회적 기업의 특성이나 사회서비스 영역의 민-관 협력체계 등 공급 주체의 혼합을 설명할 때 주로 사용된다. 하이브리드조직은 다양한 조직 특성과 정체성을 내포하

는데, 최근에 사회서비스 조직이나 사회적 기업을 중심으로 활발한 연구가 이루어지고 있다(강지선 외, 2021). NGO 영역에서도 사회적경제 영역인 사회적 기업이나 마을기업, 협동조합 등 기존의 조직과는 다른 방식의 조직 형태, 이른바 제3섹터의 “다중정체성 조직” 또는 “하이브리드성 조직(Hybrid-identity Organization)”의 조직 모델이 주목받고 있다³⁾.

하이브리드조직으로서의 사회적경제 영역은 사회적 목적에 기반하고 있다는 점에서 시장 부문과 구별되고, 조직의 형성에서 시민사회의 자발적인 참여와 협력을 중심으로 한다는 점에서 공공부문과도 구별된다(장원봉, 2006). 즉, 하이브리드조직은 재정적 지속 가능성과 사회적 목적이라는 이중의 사명 추구가 혼종성의 특징으로 정의된다(Wilson and Post 2013). 이 과정에서 경제적 목표와 사회적 목표 사이의 상충이 인정되고(Austin et al. 2006), 더 나아가 사회적 가치의 창출이 경제적 결과의 성공적인 달성과 밀접하게 연결되거나 심지어 필수적일 수 있다고 보는 견해도 있다(Wilson and Post 2013). 즉, 하이브리드조직은 여러 가치와 목표를 동시에 추구하는 것이 기본 특징으로, 이러한 가치와 목표의 다양성은 사회적인 가치와 수익 창출 등 다양한 측면에서 나타난다. 그러나 기본적으로 하이브리드조직은 사회적 가치와 수익 창출 간의 균형을 맞추는 것을 목표로 한다(Bills, 2010). 이러한 구별 점으로 인해 사회적경제 영역을 제4섹터로 분류하기도 하는데, 이러한 구분은 NGO 영역의 혼종조직이 기존의 NGO나 NPO가 가지는 한계를 뛰어넘는 시도로 평가되기도 하지만, 일시적이거나 불완전한 현상으로 평가하는 입

3) 하이브리드조직의 대표적 유형인 사회적기업의 출현 배경에는 NGO가 기반이 되었다는 견해도 있다. 유럽의 경우 경기 침체와 실업 문제에 대한 대안으로 취약계층을 위한 일자리와 사회서비스 제공의 기능을 하는 협동조합이나 커뮤니티기업이 설립되었고, 이것이 사회적 기업의 기반이 되었다. 한국의 사회적 기업의 뿌리는 1990년대 초에 지역에서 결성된 생산자공동체라 할 수 있다. 이후 자활 지원사업과 정부의 일자리 사업을 거쳐 2007년에 사회적기업육성법이 제정되면서 제도화되었다(김수영, 2014). 이러한 역사로 볼 때 NGO는 하이브리드조직을 배태시킨 기반으로 역할을 했다고 할 수 있다.

장을 반영한 것(Powell, Oberg, Korff, Oelberger, & Kloos, 2014)이
기도 하므로 본 연구에는 제3섹터 영역에 포함된 하이브리드조직으로 분
류하였다.

2) 하이브리드조직과 NGO의 결합

하이브리드조직이 가진 특징은 NGO와의 결합에서 중요한 역할을 한
다. 하이브리드조직이 가진 특징은 전통적인 NGO가 직면한 자원의 제
약과 한계를 극복하고, 더 효과적인 사회적 가치의 창출과 재정적 지속
가능성을 달성하는데 기여할 수 있다. 예를 들어, 하이브리드조직은 다양
한 수익 창출 모델을 통해 NGO가 의존하는 전통적인 기부나 정부 보조
금 외의 자원을 확보할 수 있다. 이는 NGO의 사업 범위를 확장하고, 사
회적 미션의 실현에 더 많은 자유도와 유연성을 제공한다. 또한, 하이브
리드조직의 다중정체성은 NGO에 새로운 관점과 접근 방식을 제공한다.
특히, 사회적 기업가정신과 혁신이 결합 된 하이브리드조직은 지역사회
의 다양한 문제에 대응하기 위한 새로운 전략과 모델을 개발하는 데 있
어 중요한 역할을 한다. 이런 맥락에서, NGO와 하이브리드조직의 결합
은 단순히 두 조직 형태의 융합을 넘어서, 사회적 가치 창출 방식에 있어
근본적인 변화를 가져올 수 있다. 이러한 변화는 사회적 기업이나 협동조
합과 같은 하이브리드조직이 사회적, 경제적 영역에서 활동하는 방식을
재정의하고, 더 넓은 사회적 영향력을 발휘할 수 있는 기반을 마련할 수
있다.

NGO와 하이브리드조직 간의 결합이 갖는 잠재력에도 불구하고, 현실
에서 결합을 이루는 과정은 쉽지 않다. 조직 문화, 재정 모델, 그리고 조
직의 목표와 전략 사이의 차이가 존재하기 때문이다. 실제로 NGO와 하

이브리드조직 간의 결합은 종종 조직 문화와 가치의 충돌로 어려움을 겪고 있다. NGO는 전통적으로 비영리 목적과 사회적 가치에 중점을 두는 반면, 하이브리드조직은 경제적 수익성과 사회적 목적을 동시에 추구한다. 이러한 이중 목표는 때때로 서로 상충할 수 있으며, 이는 두 조직 간의 합의 도출과 통합 전략 개발을 복잡하게 만든다. 재정 모델 또한 주요한 차이점이다. NGO는 주로 기부, 보조금, 정부 지원에 의존하는 반면, 하이브리드조직은 상업적 활동을 통해 수익을 창출한다. 이러한 재정적 접근 방식의 차이는 자금 관리 및 할당 방식에 영향을 미치며, 결합 과정에서 조정이 필요하다.

또한 한국의 경우 하이브리드조직의 대표적 모델인 사회적 경제조직의 경우 조직의 설립과정과 운영 방식 등에서 기존의 NGO와 구별된다⁴⁾. 사회경제조직에 대해서 ‘플뿌리 사회경제 거버넌스 모델’로서 NGO 영역의 시장-시민사회 간 파트너십의 모델로 제시한 연구(정규호, 2006)도 있으나, ‘기업 지향성’을 가지고 있으므로 NGO 단체와는 근본적으로 다른 제3의 경제주체로 정의를 내리는 것(조영복, 양용희, 김혜원, 2008)이 주류의 시각이다.

이러한 견해의 차이는 한국 사회가 사회적경제를 육성하는 과정에서 비롯된 것이다. 사회적경제는 정부가 2007년에 ‘사회적기업육성 지원법’을 제정하고, 이에 따라 법적 지원 체계를 기반으로 정부가 설립부터 운영의 지원을 직접 실현하는 방식으로 시작되었다. 즉, 한국의 사회적경제 영역은 정부의 인증제를 통해 사회적기업이 인증되고, 국가적 차원의 육

4) 사회적경제 영역의 하나인 협동조합은 대표적 민간의 협동조합인 ‘한살림’의 경우 정부 주도의 사회적기업 설립과는 다른 역사적 배경과 운영 방식을 가진다. 한국은 ‘사회적기업’ 육성정책을 기반으로 법적 체계를 갖추었고, 이후 기존에 존재하던 협동조합 등 사회적경제 영역의 다른 형태도 흡수하는 방식으로 영역을 넓혀갔다. 사회적기업에서 사회적경제로 명칭을 변경하고 다양한 조직 형태를 포함하게 되었으나, 여전히 사회적기업 중심으로 인증과 설립 지원이 이루어지고 있다.

성정책이 실현되는 모델로, 비영리만이 아니라 상법상 회사도 진입할 수 있으며, 이러한 상법상 회사의 경우 이윤 분배도 가능하다. 또한 사회적 기업의 목적이 사회적 가치의 창출임에도 불구하고 가장 많은 유형은 ‘일자리 제공형’이다. 이는 사회적기업이 NGO 중심으로 이루어지면서 이윤 분배를 원천적으로 배제하고 있는 미국과 대비되며, ‘사회적 수혜’를 주목적으로 하는 유럽과도 구별된다(조영복, 2011).

한국의 사회적경제조직은 이처럼 태생적으로 기존 NGO와는 달리 정부의 법적 지원 체계 속에서 설립, 운영, 지원, 평가되므로 NGO와의 결합이 쉽지 않다. 또한 2007년에 육성법에 의해 설정된 사회적기업 유형 구분은 시민사회 영역과의 관계를 설명하지 못한다는 지적도 있다(박정민, 조대엽, 2024). 실제로 제3섹터의 많은 NGO가 사회적경제 조직의 직접적인 설립이나 조직 간 협력의 시도를 했으나 지속되지 못한 사례가 많았다⁵⁾. 모 조직인 NGO가 인적, 물적 지원을 하여 사회적경제조직을 설립한 경우, 사회적경제조직이 자생력을 갖기 위해서는 정부의 인증 체계 안에서 지원을 받는 길을 선택한다. 사회적경제 영역이 NGO에게 요구하는 것은 기존 NGO가 사회적경제의 가치의 확산을 지원하는 사회적 기반 역할을 하는 것이다(이현상, 형영주, 이창원, 2012).

위의 논의를 종합해보면, 하이브리드조직과 NGO의 통합적, 전면적 결합은 구조적인 문제를 안고 있다. 그러나 이러한 결합의 어려움에도 불

5) NGO와 사회적경제의 관계를 잘 보여준 사례로 ‘사회적경제 활성화 전국네트워크’의 설립을 들 수 있다. 사회적경제활성화 네트워크는 시민사회, 정부, 기업, 사회적기업의 파트너십에 기반하여 2011년에 사회적경제의 생태계 조성과 지원을 목적으로 한국YWCA, 한국YMCA, 경실련 등 NGO들이 제안, 추진하였다. 17개 광역 시도의 지역 네트워크를 조직하여 전국조직망을 가진 NGO가 지역의 사회적경제 발전을 지원하는 활동을 현재까지 수행하고 있다. 이 과정에서 NGO들은 자체적으로 사회적경제조직을 설립하기도 했으나, 자립 과정에서 별도 법인화 등으로 대부분 분리되었다. 다양한 사회적경제의 조직적 실험을 통해 NGO와 사회적경제의 조직적 결합이 현실적으로 어려움을 경험했고, 가장 핵심적인 문제인 조직이 추구하는 목적의 차이로 인해 조직의 구조, 운영 방식 등에서 통합적 모형을 갖기 어려웠다.

구하고, 결합의 시도는 필요하다. 이는 조직이 사회적 문제에 대해 더 넓은 관점에서 접근하고, 보다 지속 가능하고 혁신적인 해결책을 개발할 수 있게 한다. 기존 NGO가 변화를 요구받는 현시점에서 NGO는 조직 혁신의 과제를 고민해야 한다. 기존 조직의 정체성은 유지하되, 조직 구조와 운영의 변화를 이루어야 하는 과제에서 하이브리드조직 조직과의 결합은 하나의 대안이 될 수 있다. YWCA의 ‘로컬프렌들리’ 조직 시도는 한국YWCA가 대내외적 변화 요구, 특히 청년 활동의 새로운 방향성 설정의 전략으로 내부적으로 하이브리드조직을 창출한 것으로, 이 시도는 하이브리드조직과 NGO의 결합의 하나의 방식을 제시한 것이라 할 수 있다.

3. 분석 프레임워크의 설정: ‘로컬프렌들리’ 모델을 통한 조직 혁신

1) 이론적 배경

Battilana와 Lee에 따르면, 하이브리드조직은 기존의 경계를 넘어서며, 사회적 가치와 경제적 성과를 동시에 달성하기 위해 노력한다. 이들은 사회적 미션과 상업적 전략 사이의 균형을 찾아내며, 이 과정에서 조직 내외부에 혁신을 주도한다. ‘로컬프렌들리’ 모델을 통해 YWCA는 이러한 하이브리드조직의 특성을 채택하며, 전통적인 비영리 활동의 한계를 넘어서는 새로운 조직 구조와 전략을 개발하였다는 것을 본 연구는 밝히고자 한다(Battilana & Lee, 2014).

조직 혁신은 끊임없이 변화하는 사회적, 경제적 환경 속에서 조직이

지속 가능성을 유지하고 발전할 수 있게 하는 핵심 요소이다. 하이브리드 조직은 사회적 및 경제적 목표의 균형을 추구함으로써, 전통적인 경계를 넘어선 혁신적인 접근을 가능하게 한다(Battilana & Lee, 2014). 이러한 조직적 특성은 청년 활동가들에게 다양한 사회적 기업가정신을 실천할 기회를 제공하며, 이는 그들의 정체성에 중대한 영향을 미친다.

Dees는 사회적 기업가정신을 “전통적인 자선 활동의 한계를 넘어서 사회적 목적을 이루기 위한 새로운 기회를 창출하고, 혁신적인 솔루션을 적용하며, 지속 가능한 사회적 가치를 창출하는 과정”으로 정의한다(Dees, 1998). 이 정의에 따르면 사회적 기업가정신은 새로운 가치 창출을 위한 혁신적인 접근이 필요하다. 이 연구는 특히 한국YWCA의 ‘로컬프렌들리’ 모델을 통해 청년 활동가들이 어떻게 사회적 기업가로서의 정체성을 발전시키고, 이를 통해 조직 내외에서 혁신을 주도하는지에 초점을 맞춘다. Nicholls의 연구에 따르면, 사회적 기업가정신은 개인의 정체성 형성과 긴밀하게 연결되어 있으며, 개인이 자신의 역할과 사회적 가치 창출 과정에서의 위치를 재해석하게 한다(Nicholls, 2010).

이러한 관점에서, ‘로컬프렌들리’ 모델은 청년 활동가들이 사회적 문제 해결에 창의적으로 기여할 수 있는 새로운 방식을 탐색하게 하며, 이 과정에서 그들의 정체성이 어떻게 변화하는지를 심도 있게 분석한다. 본 연구는 이러한 이론적 자원을 배경으로 ‘로컬프렌들리’ 모델이 어떻게 사회적 기업가정신을 반영하고, YWCA 내에서 조직 혁신을 촉진했는지를 중점적으로 분석한다.

2) 연구 방법

본 연구는 질적 연구 패러다임 하에 구성되며, 특히 YWCA의 ‘로컬프

렌들리' 모델을 중심으로 한 종합적 사례 분석을 수행한다. 이는 연구 대상의 복잡성과 다층적인 현상을 깊이 있게 이해하기 위한 선택이다. 사례 분석은 현상의 현실적 맥락이 중요하며, 해당 현상과 맥락 사이의 경계가 명확하지 않을 때 특히 유용하다(Yin, 2009). 이 연구의 목적은 '로컬프렌들리' 모델이 조직 혁신과 사회적 기업가정신을 어떻게 촉진하는지, 그리고 이를 통해 조직과 지역사회에 어떤 변화를 가져왔는지를 탐색하는 것이다.

연구목적의 달성을 위해서 본 연구는 다음의 데이터 수집 방법을 사용한다.

심층 인터뷰: YWCA의 관리자, 활동가, 그리고 '로컬프렌들리' 프로그램의 참여자들을 대상으로 한 심층 인터뷰를 통해, 모델의 설계, 실행, 그리고 경험된 변화에 대한 실제적인 자료를 수집한다.

문서 분석: 프로젝트 보고서, 회의록, 프로그램 가이드라인 등 공식 문서를 분석하여, 모델의 구조와 실행과정에 대한 추가적인 이해를 얻는다.

참여 관찰: 프로그램의 일부 활동에 직접 참여하거나 관찰함으로써, 프로그램의 운영 맥락과 참여자들의 상호작용을 관찰한다⁶⁾. 이러한 다각도의 접근 방식을 통해 '로컬프렌들리' 모델을 통한 조직 혁신 과정의 복잡성과 다층적인 영향을 분석하고, 조직과 지역사회에 미친 변화를 이해하고자 한다.

3) 분석 대상

본 연구의 주된 분석 대상은 한국YWCA의 '로컬프렌들리' 모델이다.

6) 2019년-2021년의 기간 동안 필자는 한국YWCA에서 로컬프렌들리 프로젝트의 지원을 담당했었기 때문에, 본 프로젝트의 진행 과정을 실제로 관찰할 수 있었고, 프로젝트에 간접적으로 참여한 경험이 있다.

이 모델은 사회적 기업가정신과 혁신적인 조직 구조를 통해 지역사회의 사회적, 경제적 문제에 대응하려는 시도를 대표한다. ‘로컬프렌들리’ 모델은 다음과 같은 이유로 연구의 분석 대상으로 선정되었다. 첫째, 혁신적 접근이다. ‘로컬프렌들리’ 모델은 전통적인 NGO의 역할을 넘어서 사회적 가치와 경제적 지속 가능성을 동시에 추구하는 혁신적 접근을 제시한다. 두 번째로, 복합적 영향력이다. ‘로컬프렌들리’ 모델은 조직 내부 구조와 지역사회 참여 방식에 모두 영향을 미치며, 이는 조직 혁신과 사회적 기업가정신의 복합적인 영향력을 탐구하는 데 있어 이상적인 사례를 제공한다. 셋째로, 타당성과 전이성이다. 이 모델의 성공 사례는 다른 조직이나 지역사회에서도 유사한 접근 방식을 채택할 수 있는 가능성을 시사한다. 따라서, 이 사례 분석은 타당성과 전이성 측면에서도 중요한 의미가 있다. 이러한 이유로, ‘로컬프렌들리’ 모델은 본 연구의 주된 분석 대상으로 적합하며, 이를 통해 얻은 통찰은 조직 혁신과 사회적 기업가정신에 대한 광범위한 이해를 제공할 것으로 기대된다.

4. 조직 혁신 사례 분석 : YWCA의 ‘로컬프렌들리’ 전개 과정⁷⁾

1) 로컬프렌들리 조직 프로젝트의 개요

군산 로컬프렌들리(Local Friendly)는 한국YWCA연합회가 군산 지역에 새로운 청년 활동을 새롭게 조직한 사례이다. 로컬프렌들리는 YWCA라는 시민단체가 100년간 지녀온 사회적 가치와 지역의 지속가능함에

7) 이하에 기술한 로컬프렌들리 개요는 <월간 한국YWCA> 2021년 5월~12월까지 게재된 로컬프렌들리 사업 보고와 <아카이브:로컬프렌들리 2019-Now>, 그리고 대표자 인터뷰 내용을 중심으로 기술하였다.

대해 고민한 결과로, 2019년에 활동을 시작하여 2024년 현재까지 2개의 커뮤니티 호텔과 지역상점을 운영하는 군산의 ‘동네 운영사’⁸⁾로 활동을 지속하고 있다.

로컬프렌들리는 청년 지역 네트워크 구축과 지역 문화 공간사업 인큐베이팅 프로젝트의 일환으로 2019년 3월부터 10월까지 군산에서 이루어진 청년 혁신 도시재생 프로젝트 <로컬라이즈 군산>⁹⁾에 YWCA 청년팀 ‘Y-Lab(이하 와이랩)’이 선발되면서 활동이 시작되었다. 한국YWCA연합회의 기록에 따르면 한국YWCA는 2019년 2월의 법인 임원회에서 로컬라이즈 군산 사업의 참여를 결정했고, 와이랩이 최종 팀으로 선발되자 3월의 임원회에서 ‘새로운 형태의 청년운동’으로 청년 지역 네트워크 구축 및 지역 문화공간 사업에 적극 지원하기로 결정했다. 같은 해에 한국YWCA연합회는 연합회 소속 1명과 지역(청주YWCA)활동가 1명을 1년간 군산에 파견하는 것과 1명의 청년회원의 활동비(월 40만원, 10개월), 그리고 군산YWCA 회관의 무상 사용 등 필요한 사항의 추가 지원을 약속했고(한국YWCA연합회, 2019), 이후 파견 활동가의 활동비 지원과 신규 프로젝트의 운영 지원 등을 계속 진행하고 있다¹⁰⁾.

한국YWCA가 이 프로젝트에 참여하게 된 배경은 다음과 같다. 당시

-
- 8) 군산에 정착한 YWCA 청년 활동가들은 지난 4년간의 활동을 “모두 함께 먹고 사는 방법을 궁리한” 결과라 말하며, 자신을 ‘동네운영사’로 지칭한다(김수진, 2022). ‘로컬프렌들리’라는 사업을 하며 이들은 사업이 아니라 관계성 속 모두가 상생할 수 있는 지속가능한 구조를 만드는 것을 목표로 하게 되었다(아카이브:로컬프렌들리, 2023). ‘동네운영사’ 개념에 대한 설명은 4.3.1에 추가로 기술하였다.
- 9) <로컬라이즈 군산(Local:Rise Gunsan)>은 군산 지역을 기반으로 다양한 로컬 창업과 혁신 활동을 통해 지역사회에 새로운 에너지를 충전하는 프로젝트다. SK E&S 사회공헌사업의 일환으로 사회연대은행, (주) 언더독스가 운영과 지원을 맡아서 ‘청년 혁신가’, ‘창업 지역재생’이라는 키워드를 중심으로 군산에서 처음 진행되었다. 2019년 한국YWCA는 청년 담당 실무활동가 2명과 청년회원 2명이 구성한 ‘Y-Lab(YWCA 청년연구소, 와이랩)’이라는 팀을 구성하여 이 프로젝트에 지원, 최종 선발되었다. 자세한 내용은 <http://blog.naver.com/localrise1234> 참고.
- 10) 현재 로컬프렌들리의 운영자 2명은 한국YWCA연합회 소속 청년 활동가의 직책을 유지하고 있으며, YWCA 청년 활동과 로컬프렌들리를 연결하는 작업을 지속하고 있다.

한국YWCA연합회의 청년운동 주제는 ‘지역을 살리는 청년’이었다. 청년들은 전국 시·군·구 228곳에서 89곳이 소멸 위험지역으로 발표(한국고용정보원, 2018)¹¹⁾된 통계를 보며 지역소멸의 위험을 느꼈다. 이 문제를 해결하기 위해 전국의 YWCA 청년 활동가들이 모였고, 지역의 이슈를 발굴하고 다양한 활동을 펼쳤다. 그러나 자신의 삶의 문제를 해결하는데 급급한 청년들의 상황에서 지역을 살리는 활동은 지속되기 어려웠다.

“지역을 살리기에 청년의 삶이 녹록하지 않았습니다. 직업, 생활, 주거 등 해결해야 할 문제들이 발 앞에 쌓여 있었습니다. 함께 지역을 살리기 위해 활동했던 청년들은 오히려 자신들의 삶의 문제를 해결하기 위해 떠났습니다. 대부분 일자리를 찾아서 수도권이나 대도시로 향했지요.”(김수진 인터뷰 자료 중)

당시 한국YWCA연합회의 청년 담당 활동가였던 김수진은 YWCA가 추구하는 사회적 가치들이 시민단체의 활동으로만 그치는 것이 아니라 ‘지속가능성’으로 어떻게 이어질 수 있는지 치열하게 고민했고, 내부 논의를 통해서 ‘YWCA 가치를 바탕으로 청년들이 사회를 변화시키고 동시에 삶을 영위할 수 있는 수익까지 낼 수 있는 활동’을 대안적 청년 활동의 방향으로 설정했다. 한국YWCA는 청년 활동가들의 제안을 검토한 결과로 YWCA가 100년간 지녀온 사회적 가치를 비즈니스화시키고, 지속 가능한 YWCA 청년 모델 개발과 지역 내 청년 일자리 창출의 사례를 만들기로 결정하고, 2019년에 2명의 YWCA 활동가를 군산으로 파견했다.

이들이 선택한 목표는 ‘지역재생’과 ‘커뮤니티(공동체)’의 결합 모델을 만드는 것이었고, 이전의 YWCA 청년 활동과는 전혀 다른 영리 추구의

11) 2024년 2월 소멸위험 지역은 전국 228개 시군구 중 절반이 넘는 121곳으로 확대되었다. 이 중 52곳(22.8%)이 ‘소멸 고위험 지역’으로 분류되었고, 그 원인은 수도권 집중 현상과 일자리 부족으로 인해 청년인구가 빠져나간 것이고, 점점 더 심각한 상황이 될 것이라는 분석이다. 통계청 자료와 ‘좋은정지시민넷’의 분석자료 참고.

비즈니스 모델을 찾기 시작했다. 당시 지역 균형발전을 위한 도시재생사업이 다양하게 진행되고 있었고¹²⁾, 이들이 초기에 지원받은 <로컬라이즈 군산>은 청년 일자리 창출을 통해 지역 재생을 지원한다는 취지로 SK E&S가 지난 2019년 민간 최초로 시작한 프로젝트다. 3년간 군산 지역 26개 청년 창업팀을 발굴해 Work(공유오피스)·Stay(거주 지원)·Learn(코칭)·Play(페스티벌) 등 분야별 프로그램을 실시하며, 청년 지역 창업가를 위한 사업비와 전문가 컨설팅을 지원했다¹³⁾. 와이랩이 이 프로젝트에 제출한 사업은 군산 복합 커뮤니티 하우스 & 여행자 휴게소로, ‘지역·여행자-로컬커뮤니티’를 연결하는 사업 모델이었다.

“돌아보니 YWCA 청년 활동은 ‘먹고, 마시고, 놀고, 자는’ 생활 커뮤니티로부터 시작되었더라고요. 우리가 추구하는 ‘공동체’의 중요성을 어떻게 비즈니스로 풀어내야 할지 부단히 노력했어요. 정말 치열한 과정이었고, 손을 떼지 않은 사업이 없을 정도였으니까요. 가치적 측면에서 만점이라고 하고 수익을 내지 못한다면 지속가능하지 못하니까 반쪽짜리에 불과하니까... 이전에는 이슈를 찾아서 당위성을 회원들에게 설득하는 일이었다면

-
- 12) 2007년도 도시재생R&D로 시작된 도시재생사업은 2013년 12월 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법(도시재생법)이 제정되면서 과거의 도시정비사업 위주에서 재생 사업으로 정책 방향이 변화되었다. 도시재생은 철거를 주로 하는 물리적인 정비사업이 아니라, 원주민의 재정착을 위한 지역 커뮤니티 회복과 지역 문화의 활성화 등 종합적 접근 방식을 추구하였고, 2017년 대선공약으로 도시재생 뉴딜사업이 채택되면서 국토부는 전담 조직으로 도시재생사업기획단을 출범시켰고, 매년 100곳씩 5년간 500곳을 선정하여 연간 재원 10조 원의 공적 자원을 투입하는 국가적 프로젝트로 확대되었다(이정동, 2021).
- 13) 2019년에 시작한 <로컬라이즈(Local Rise) 군산> 프로젝트는 로컬X청년X창업을 목표로 한 프로젝트로 사업계획 심사와 면접을 거쳐 첫 해에 총 24개팀을 선발했다. 24개팀은 1년 미만 초기 스타트업업을 위한 ‘인큐베이팅’ 트랙 11개팀, 2~3년차 이상 스타트업업을 위한 ‘엑셀러레이팅’ 트랙 13개팀으로 나뉘어 비즈니스 시기 별 맞춤 교육을 받고, 여러 실습을 수행했다. SK E&S가 사회공헌사업의 일환으로 프로젝트를 위한 사업비와 업무 공간, 숙박시설을 지원했고, 창업가를 교육·육성하는 사회적 기업 언더독스가 교육 및 코칭을 전담했다. 팀별로 인큐베이팅 팀에는 최대 1000만원, 엑셀러레이팅 팀에는 최대 5000만원을 지원했다. 2019년 3월부터 6월까지 12주간의 브랜드·비즈니스 빌딩 교육을 마치고 10월 최종 프리젠테이션 후 창업 실전에 뛰어들었다. 자세한 내용은 <https://media.skens.com/1405> 참고.

이제는 사업가로 수익을 내야 하니까 정말 힘들었어요.”(김수진 인터뷰 자료 중)

〈로컬라이즈 군산〉은 2020년에 추가로 2팀을 선정하여 총 26개팀으로 프로젝트가 유지되었고, 와이랩에서 이름을 바꾼 로컬프렌들리가 26개팀 중 한팀으로 2021년까지 지원을 받게 되었다. 이러한 초기 2년의 실험 이후 자체적 활동을 시도한 끝에 YWCA 청년운동과 청년조직의 실험적 모델을 지역 안에서 실제로 만들었고, ‘지역민들과 함께하는 주식회사(酒食會社) 로컬프렌들리’라는 이름으로 회사를 설립했다¹⁴⁾. 로컬프렌들리는 2020년에 마을호텔(Community Hotel) ‘후즈데어(Who’s There)’ 설립을 시작으로, 2021년에 벙커 형 게스트 하우스 ‘후즈넥스트(Who’ Next)’를 오픈했고, 2021년에 여행자의 먹거리 제공을 위한 ‘술 읽는 상점(SOOLSANG)의 문을 연 후 2022년에 전통주 및 식료품 판매점 ‘주인(酒inn)’으로 이전했고, 이어서 2023년에 전통주 호텔 ‘스테이 주인(Stay 酒inn)’을 오픈했다. 이와 함께 2021년부터 군산 시민들이 운영자로 참여하는 동네 축제를 기획, 진행하고 있다. 또한 지역 커뮤니티 활성화를 위해 동네 청년들과 반상회를 열어 동네 활성화를 위한 소모임을 열거나 직접 운영하고 있는 공간과 군산의 스토리를 활용한 ‘전통주 블라인드 시음회’, ‘옆길로 새는 군산 여행’, ‘여담(女談): 지역 여성들의 이야기’ 등의 다양한 커뮤니티 콘텐츠를 계속해서 기획하고 운영해 왔다.¹⁵⁾

14) 2024년 3월로 로컬프렌들리는 창업 3년 9개월을 맞았고, 2명의 청년 활동가가 군산에 거주하면서 지역 청년 커뮤니티의 허브 역할을 수행하고 있다.

15) 로컬프렌들리는 언론을 포함한 다양한 매체를 통해 인터뷰와 기사로 소개되었다. 관련 주제는 도시재생, 지역살이, 청년창업, 커뮤니티 프로젝트 등이며, 이들은 주민참여의 도시재생의 새로운 가능성을 보여준 사례로 로컬프렌들리에 주목했다. 다음의 기사 참고 (“로컬라이징 군산 6개월”, 아시아투데이, 2019/10/13; “함께 맘 흘리며...”, 서울경제, 2020/5; “왜 로컬인가”, 영남일보, 2022/11/21).

〈표 2〉 로컬프렌들리 사업 진행 일정 (2019~2022)

시기	사업 내용
2019	2019. 03 와이랩 프로젝트 팀 결성
	2019. 09 와이랩컴퍼니 설립 / 커뮤니티라운지002 오픈
2020	2020. 02 커뮤니티호텔 후즈(CommunityHotel Who's) 공동 설립
	2020. 05 주식회사 로컬프렌들리 설립
	2020. 06 커뮤니티호텔 '후즈데이' 오픈
2021	2021. 06 행사대행업(직접생산확인증명), 여성기업
	2021. 07 로컬 전통주 보틀샵 '술 읽는 상점' 오픈
	2021. 12 커뮤니티호텔 '후즈넥스트' 오픈
2022	2022. 08 전통주 보틀샵 & 로컬 셀렉샵 '주인(구 술읽는 상점)' 오픈
	2022. 09 막걸리호텔 '스테이 주인' 오픈

2) 조직 설계와 실행과정

2019년 1월 29일 저녁, 〈로컬라이즈 군산〉의 사전 설명회가 열렸다. 〈로컬라이즈 군산〉은 지역재생과 청년창업이라는 두 개의 키워드를 가지고 군산 원도심에 활력을 불어넣기 위한 프로젝트로, 단순히 창업 교육 프로그램이 아닌, '로컬 창업'으로 '지역 활성화'까지를 목표로 하는 프로젝트였다. 각자의 창업 아이템만을 생각하고 각개전투하는 방식이 아니라 창업팀들의 협업을 통해 지역의 활성화로 이어지도록 설계된 프로그램이었다. 설명회에 참여한 YWCA 활동가들은 로컬라이즈 군산 프로젝트의 참여를 한국YWCA연합회에 제안했고, 이들의 제안은 YWCA의 공식 의사결정 구조를 통해 참여가 결정되어, 이들은 와이랩이라는 이름으로 프로젝트에 참여하였다.

와이랩은 '여행자 휴게소'라는 제목의 사업계획서를 제출했다. 이들의

목표는 체류형 여행객을 늘리기 위해 로컬 콘텐츠를 기반으로 한 커뮤니티 여행 서비스를 제공하는 것이었다. 당시 이들은 비즈니스 계획서를 한 번도 써본 적이 없었기 때문에 초기 자본금이 얼마나 들어갈지, 어떻게 운영하고 얼마만큼의 수익을 낼 수 있는지 등의 비즈니스 플랜보다 이 사업을 통해 변화될 동네와 군산을 기대하는 마음을 계획서에 담았다고 한다.

“간절하다. 그렇다고 근거 없이 용쓰는 것은 아니었다. 간절함 위에 잘 할 수 있다는 자신감이 느껴졌던 면접이었다. 와이랩은 PPT가 아니라 종이로 만들어왔는데, 간절함이 느껴졌다. ‘아, 진짜 하고 싶어 하는 팀이다.’ 그렇다고 용을 쓰는 느낌은 아니었다. 본인들이 가장 잘하는 방법을 고민해서 자신감 있게 이야기를 해줬다. 그래서 기대가 되는 팀이었다.”
(조상래, ㈜언터독스 대표, 아카이브 자료 중)

처음에는 군산YWCA 공간을 상상하며 사업계획서를 작성했는데, 그 공간을 당장 활용하기에는 여러 한계가 있었다. 결국 이들은 창업 아이টে이션을 재정비하기 시작했다.

“와이랩은 여행자에게 다양한 놀이 콘텐츠를 제공하는 새로운 여행 모델 서비스 회사입니다. 우리는 당장 콘텐츠 기획에 들어갔습니다. 하지만 와이랩의 12주는 녹록지 않았습니다. 콘텐츠의 기획과 실제 사이에서 방황하기도 했죠. 하지만 와이랩 3인은 포기하지 않았어요, 심야차식당, 야구 응원, 루프탑 파티 등을 꾸준히 진행하며 해답을 찾기 위해 노력했습니다.”(《로컬라이즈 군산》 블로그 중)

12주간의 창업 교육이 끝났을 때, 인큐베이팅 트랙에 참여한 다른 팀들은 이미 수익을 냈거나 시제품을 생산하는 등 사업 형태를 갖춰가고 있었다. 수많은 사람을 만나고 다양한 프로그램을 고민했지만 커뮤니티

를 사업화하고 수익을 내는 것은 여전히 막막한 상황이었다. 최종보고회에서 이들은 이 모든 고민과 상황을 그대로 발표했다. 이 프로젝트는 끝나지만 우리의 끝은 아니라고 생각했다. 발표를 마치자 진심 어린 응원의 박수가 이어졌고 몇몇 사람들은 함께 울었다. 그 자리에 있던 모두가 와이랩 멤버가 되어 커뮤니티 비즈니스를 응원했다고 한다.

“내가 봤던 와이랩은 생각과 고민이 많은 팀이었다. 대체 YWCA는 뭐 하는 곳이지? 어떻게 저런 사람들이 모여 군산에 올 생각을 했을까? 돈을 벌겠다고 말은 하지만 만들고 싶은 공간과 하고 싶은 일이 전혀 돈을 벌기 어려운 형태였다. 참 특이한 에너지와 추진력으로 하나씩 실행하는 모습을 보고 그 동기가 무엇인지 참 궁금했다. 보통의 사람들은 지레 겁 먹고 포기할 일들을 와이랩은 묵묵히 하나씩 만들어가고 실현해갔다. 하나씩 계속해나가는 와이랩의 모습들을 지켜보며 ‘그냥 잘 됐으면 좋겠다’라고 속으로 계속 바랐던 것 같다.”(정운, 당시 인큐베이팅 트랙 전담 코치, 아카이브 자료 중)

로컬라이즈 군산은 프로젝트 참가자들에게 숙소를 제공했다. 이로 인해 참가자들은 12주 동안 군산살이를 경험했다. 다른 로컬라이저들과의 군산살이를 통해 이들은 ‘함께’라는 것이 지역 정착에 얼마나 중요한 요소인지를 체감했다고 한다. 먹고 사는 것(창업)과 재밌게 살아가는 것(정착)을 함께 터놓고 이야기하는 공동체를 만드는 것이 지역에서의 삶을 지속가능케 하는 중요한 열쇠임을 깨달았고, 이것이 이들의 커뮤니티 비즈니스의 기반이 되었다. 이 과정을 통해 와이랩의 ‘여행자 휴게소’는 마을이 호텔이 되는 ‘커뮤니티 호텔’로 구체화 되었다.

로컬프렌들리가 구축한 커뮤니티 비즈니스는 지역 커뮤니티의 활성화를 목적으로 하였다. 동네가 살아야 외지인들에게도 매력적인 지역이 될 수 있다고 판단했다. 군산을 방문한 여행자들이 많이 찾는 영화동은 ‘관

광화’로 인해 원주민들이 밖으로 밀려난 곳이어서 동네의 풍경을 찾기 어려웠다. 이들이 선택한 개복동은 지역재생, 청년, 예술문화, 여성 인권 등 동네의 이야기가 있는 곳이었다. 무엇보다 동네를 사랑하는 청년들이 자리를 잡고 있었다. 이들은 상대적으로 임대료가 저렴한 개복동에서 90평의 공간을 찾았고, 자신들의 손으로 공간을 만들어갔다. 그러던 중 옆 동네인 영화동에 오랫동안 운영자가 없어서 문을 닫고 있었던 게스트하우스로부터 운영 제안을 받아 이름과 공간을 새롭게 구성, 커뮤니티 호텔인 ‘후즈테어(Who’s There)’를 오픈하였다. 이후 숙소 운영자로 역량을 기르게 된 이들은 로컬라이즈 군산 프로젝트에서 연이 닿은 지역 파트너와 함께 두 번째 커뮤니티 호텔 ‘후즈넥스트(Who’s Next)’를 오픈하게 되었다.

“로컬프렌들리의 커뮤니티 비즈니스는 외부의 자원이 아닌 지역 자원을 활용하여 지역 과제를 해결하는 것을 목적으로 하려 한다. 작년까지는 여행자, 외지인을 위한 커뮤니티에 애를 썼다면, 올해에는 지역의 가게들과의 연대와 협력을 통해 지역민을 위한 커뮤니티에 힘을 쏟아보려고 한다.”(김수진 대표 발제 원고 중)

개인사업자로 시작한 와이랩은 2020년 5월 22일 ‘주식회사 로컬프렌들리’라는 이름으로 법인전환을 했다. 법인으로 전환되자 좀 더 큰 단위의 사업을 계약할 수 있었다. 그 중 대표적인 것은 오랫동안 문을 닫고 운영되지 않은 군산시민문화회관의 옥상을 활용하여 사회실험의 일환으로 DIT(Do It Together)를 진행하는 것이었다. 로컬프렌들리는 군산시민문화회관 옥상을 스케이트보드 파크로 만들어보는 사회실험 ‘GRAND DIT FESTA’의 운영 총괄을 맡았다.

코로나19 상황은 로컬프렌들리의 사업에도 막대한 영향을 주었다. 호텔의 운영이 전면적으로 중단되었고 사업 운영도 불가능한 상황이 되었

지만, 오히려 이 시기에 로컬프렌들리는 ‘진짜 지역민’이 되었다.

“코로나 19 사건이 발생하고 관광사업이 중단되면서 로컬프렌들리의 메인 비즈니스인 커뮤니티호텔 운영이 어려워졌다. 전 국민이 버티기에 들어갔고, 우리 역시 이 시국을 어떻게 버틸지 고민했다. 코로나가 장기화하면서 그 고민은 우리를 외지인이 아닌 지역민의 입장에 더욱 가까워지게 했다. 우리가 가진 공간을 지역민을 위한 대피소처럼 운영했다. 높고 즐길 거리가 더욱 부족해진 군산에서 지역민을 위해 사회적 거리두기 방침을 지키며 동아리 운영 등의 즐길 거리를 기획했다. 온오프라인으로 다양한 콘텐츠를 진행했다.”(월간 한국YWCA, 2021/9)

커뮤니티호텔이 자리를 잡게 되자 로컬프렌들리는 숙박업에 시너지를 낼 수 있으면서도 지역민과 외지인이 함께 할 수 있는 콘텐츠를 기획하기 시작했다. 군산을 방문한 외지인뿐 아니라 동네 사람들에게도 제공될 수 있는 군산 안팎의 먹거리, 마실 거리 콘텐츠를 다양하게 소개하기 위해 로컬샵을 기획하였다. 이렇게 탄생한 ‘술 읽는 상점(술상)’은 다양한 프로그램과 시음회, 클래스 등을 통해 지역민과 외지인의 커뮤니티가 이루어지는 곳이 되었고, 개복동 상인들과 협업도 이루면서 개복동의 거점 공간이 되었다. 이 사업을 계기로 로컬프렌들리는 2021년에 온택트 군산 시간 여행 축제 ‘개복동 편’을 기획, 운영할 수 있는 기회를 얻게 되었다.

“처음에 왔을 때 이런 이야기들을 들었어요. ‘개복동에서 뭐라도 해보려 하면 민원이 그렇게 들어온다’, ‘동네 분위기가 좀... 사람들 웃음소리를 안 듣고 싶어 한다.’ 등의 냉소적인 소문이 많았어요. 진짜 무서웠어요. 하지만 그런 소문들에 굴하지 않았어요, 우리가 철저한 군산 밖의 사람, 외지인 출신이라는 사실을 되려 힘으로 삼고 그냥 집 문을 두드리며 다녔어요. 정말이지 일을 일로만 하고 싶지 않았거든요. 주민들에게 축제의 내용을 소개했고, 작든 크든 무조건 함께 하자며 참여의 장을 열었어요. 모두가 참여할 수 있는 축제를 꿈꾸었던 거예요. 축제 기획과 운영은

우리의 과업이지만, 동네의 모든 구성원과 짐을 나누어서 지니 일이 더 이상 일이 아니더라고요.”(김수진 인터뷰 자료 중)

로컬프렌들리는 다양한 분야로 사업을 확장했다. 그러나 그것은 하나의 맥락으로 이어져 있었다. 로컬프렌들리가 추구하는 ‘커뮤니티’를 향해 연결된 일들이었다. 이들은 이 연결점을 가시화할 수 있는 전략을 찾았고, 흩어져 있던 사업의 공간을 하나로 모으기 위해 술상과 숙소를 한 공간으로 이전했고, 1층에는 그로서리숍을 만들고 2층에는 ‘스테이 주인(Stay 酒‘inn)¹⁶⁾이라는 이름의 커뮤니티호텔로 만들었다. 1층과 2층이 유기적으로 연결될 수 있도록 1층에서 판매하는 물품들을 어메니티로 만들어서 제 공했다. 로컬프렌들리의 사업 진행 과정을 정리하면 다음과 같다.

‘여행자 휴게소’(여행자를 위한 프로그램) → 게스트하우스(커뮤니티 공간 조성) → 소모임 구성(지역 네트워크 형성) → 동네 축제 운영(주민 중심의 커뮤니티 프로그램 운영으로 지역공동체 형성) → 로컬 샵 운영(지역상품 개발과 지역상권 연계) → ‘PLAY-STAY-STORE’ 통합형 로컬 커뮤니티 사업 운영

이와 함께 로컬프렌들리는 일제강점기에 사라진 군산 막걸리 브랜드를 다시 살리기 위해 막걸리키트를 만들었다¹⁷⁾. 막걸리 키트는 군산 청년 농가와의 협업을 통해 진행되었고, 이렇게 탄생한 ‘맥미(麥米)’ 키트는 군산의 양조문화 소개서, 시음 노트, 칵테일 조리법 등 가이드 페이지가 합

16) 주인은 술을 뜻하는 한자 ‘주酒’ 여관을 뜻하는 ‘인inn’을 합친 이름이다.

17) 군산은 우리나라 최대 곡창지대였고 실제로 과거에 50개가 넘는 양조장이 있었는데, 군산의 양조문화는 일제강점기 시설 주세법과 양곡 사용금지 등으로 인해 역사 속으로 사라지게 되었다. 여행객들로부터 ‘군산 술’에 대해 질문을 받은 로컬프렌들리는 일제강점기 시설 사라진 가양주 문화에 관심을 갖게 되었다. 이러한 관심과 열정을 모아 군산의 특산 물인 ‘흰찰쌀보리’와 ‘신동진쌀’을 이용한 막걸리 키트 ‘맥미(麥米)’를 제작했다. 맥미는 한자 합성어인 동시에, ‘make me! 나를 만들어주세요’라는 의미를 내포하고 있다.

께 들어 있어 어디서든 손쉽게 ‘군산 막걸리’를 직접 빚을 수 있도록 안내한다. ‘맥미’가 의미가 있는 것은 군산의 농산물을 사용했다는 점을 넘어 기획 단계부터 소비자에게 전달되는 과정까지 지역 콘텐츠(지역특산물, 지역 농부, 지역예술가, 지역축제 등)를 활용한다는 점이다¹⁸⁾. 지역 내 협업을 유도하고, 다양한 주체들과 연결점을 만들어가는 기반이 되었다. ‘맥미’는 중소기업벤처부에서 주는 2022년 지역 기반 로컬크리에이터 활성화 지원사업에 선정되었고, 최우수상을 받았다.

3) 결과 및 영향

(1) 새로운 청년 활동의 성과

로컬프렌들리는 2019년에 <로컬라이즈 군산> 프로젝트에 참여해 지원기관의 창업 교육을 받고, 창업과 함께 군산에 정착해서 4년간 활동한 군산 커뮤니티 조직이다. 로컬프렌들리의 성과를 어떻게 평가할 수 있을까? 이에 대해서 로컬프렌들리는 가장 먼저 1만이라는 숫자를 제시한다.

“그동안 로컬프렌들리가 무엇을 했는지에 대해 숫자로 생각해봤더니 여러 결과치 중 가장 의미 있다고 생각하는 것은 ‘얼마나 많은 사람을 만났는가?’인 것 같아요. 대략 계산해봤을 때 4년의 기간 동안 약 1만 명의 사람들과 함께했어요. 코로나로 대면 만남이 어려웠던 상황에서도 소모임부터 동네 축제까지 가리는 것 없이 온오프라인을 넘나들며 다양한 장소에서 꾸준히 각양각색의 사람들을 만났고 이들과 일상을 나눴어요.” (김수진 인터뷰 자료 중)

18) 현재 ‘맥미’는 일반소비자 대상 판매가 아니라 ‘스тей 주인’과 연계한 체험 프로그램의 재료로 활용하거나 워크숍, 시음회와 같은 소모임 및 단체워크숍의 답례품 등으로 활용되고 있다.

〈표 3〉 로컬프렌들리 활동 참여자 (2019~2022)

구 분	인 원 수	내 용
공간방문자	5,743명	와이랩제1구역, 후즈데어, 후즈넥스트, 술상, 주인 등 5 공간에서 맞이한 사람들
커뮤니티 프로그램 참가자	1,298명	오프라인 998명 온라인 300명
축제 참여자	10,921명	로컬라이즈축제, 군산시간여행축제, 시민문화회관 운영자 선발대회 등 지역축제의 운영 및 기획자로 만난 사람들

〈표 4〉 로컬프렌들리 활동 성과 (2019~2022)

활동 내용	성 과	세 부 내 용
청년창업팀과의 협업	협업 인원수 60명	꼬막공방, 꽃일다청년공예협동조합, 낙타공방 부영이 스튜디오, 블루머스타드스튜디오 등
커뮤니티 공간 조성	6개	와이랩제1구역, 후즈데어, 후즈넥스트, 술상, 주인, 스테이주인
워크숍 운영	총 10회	로컬라이즈 축제 3회, 시간여행축제 2회, 시민문화회관 운영자선발대회, 개북동플리마켓존, 청년의 날 등
굿즈 패키지 제작	750개	로컬라이즈 굿즈, YWCA 추석 특별패키지, SK이벤트 챌린지, 각종 DIT 굿즈 등
소모임 구성	35개	2019년 9개, 2020년 13개, 2021년 8개, 2022년 5개

로컬프렌들리 사업은 커뮤니티 비즈니스이다. 사업의 성과는 하이브리드조직의 두 가지 측면인 사회적 목적 달성과 수익성 확보의 동시 달성이다. 2019년에 인큐베이팅 사업으로 시작한 로컬프렌들리는 2021년에 총 매출 2억에 달하는 사업 규모를 가지게 되었다.

〈표 5〉 2019년~2021년 로컬프렌들리 매출액

연 도	구 분	총 액
2019년	총매출 (원)	30,000,000원
	지원사업 등 보조금 수익 (원)	33,000,000원
2020년	총매출 (원)	109,000,000원
	지원사업 등 보조금 수익 (원)	48,700,000원
2021년	총매출 (원)	204,583,324원
	지원사업 등 보조금 수익 (원)	21,080,910원

첫해인 2019년은 총매출보다 지원사업 등 보조금 수익이 더 많았다. 2019년은 창업교육과 창업지원을 받은 시기이고 로컬프렌들리를 창업하기 이전의 사업 개발 시기였다. 로컬프렌들리로 창업을 한 2020년에는 총매출에서 지원사업 등 보조금 수익이 44.04%로 절반 이하로 감소했고, 2021년에는 10.30%를 기록, 자체 수익사업이 90%에 달하는 것으로 나타났다.

로컬프렌들리의 사업은 커뮤니티호텔, 로컬샵 운영과 지역축제를 포함한 지자체 프로젝트 수행 등으로 구분할 수 있다. 로컬프렌들리의 사업 추진 원칙은 지역 커뮤니티 기반의 사업 운영이었다. 로컬프렌들리가 기업 형태를 갖추게 된 배경은 지역축제의 계약 대상으로 지역 사업자가 되기 위해서였다. 로컬프렌들리가 진행한 지역축제 기획은 기획 단계부터 지역의 관련 업체나 팀들과 연합하여 공동으로 기획하고 업종별로 참여하는 방식으로 진행한다. 이 과정에서 이들은 스스로를 ‘바구니’ 역할을 한다고 말한다. 팀 프로젝트로 지역 사업을 한 사례라 할 수 있는데, 이 과정에서 지역의 팀을 발굴하는 경우도 있었다.

“로컬프렌들리는 늘 기업과 시민단체 그 접이시대에서 두 영역 모두에 게 의미 있는 선례가 되고, 좋은 영향을 미쳐야 한다는 부담감을 가지고 있습니다. 커뮤니티를 중심으로 ‘함께 잘 먹고 잘사는 방법’을 기업과 시

민단체, 두 영역의 입장에서 함께 고민해야 합니다. 간혹 소셜미션을 추구한다고 하면서도 정부 지원사업이나 사회적 인식을 이용해 행정적으로나 사업적으로 얻고자 하는 바를 더 우선적으로 추구하는 기업들이 있습니다. 단기적으로는 그런 전략들이 사업 유지를 위해 효율적일 수 있으나, 장기적으로 지속가능한 비즈니스가 되게 하기 위해서는 추구하는 사회적 가치를 훼손하지 않으면서도 어떻게 하면 비즈니스로 잘 담아낼 수 있을지 그 진정성에 대해 고민하는 역량을 길러야 한다고 생각합니다.” (유스포럼 발표 중)

로컬프렌들리 프로젝트의 결과는 전통적인 NGO 조직 구조의 변화를 가져온 것과 동시에 지역사회의 변화를 추구했다. 주민협의체 공모사업으로 축제를 운영한 사례에서는 지역주민들을 기획단에 참여시켰는데, 지역의 어르신들과 5회 이상 만나면서 지역 어르신들이 군산의 전통문화를 되살리는 활동을 스스로 만들어서 자신들의 축제처럼 이웃들을 초대하는 축제가 되었다. 이렇게 지역주민들과 협업하면서 이들은 ‘동네운영사’로 활동하고 있다. 이 개념은 군산에서 실험 중인 ‘지역관리회사’의 가치와 맥을 같이 하는 것으로 볼 수 있다¹⁹⁾.

NGO가 추구하는 지역공동체 운동은 자립성을 가지며 동시에 운동성을 잃지 않는 것이고, 운동의 주체가 지역주민이다. 정부나 기업이 아닌 제3섹터로서 지역공동체의 경제 영역을 관리하는 것은 주민의 조직과 전

19) 이들의 가치와 목적을 현재 존재하는 개념으로 설명하면 가장 가까운 것이 ‘지역관리회사’이다. 지역관리회사(기업)는 1980년대 초에 제3섹터로 출발, ‘지역공동체경제’라는 이름으로 ‘연대의 경제’를 정체성의 근거로 삼고, 국내에서도 1990년대 초에 ‘지역관리기업’으로 특허청에 상표 등록을 했다(김신양, 2018). 이후 일부 지자체에서 도시재생의 사업을 주민 관리 형태로 도입하였다. 그러나 지자체 입장에서 관 주도의 사업 관리를 위탁하는 방식으로 접근했기 때문에 지역 운동과의 결합은 이루어지기 어려웠다. 여기서 말하는 지역관리회사는 일반적 관리용역 회사가 아니라 지역의 결사체 개념으로, 지역에서 돌봄과 협동의 사회관계를 만들고, 주민 관계를 강화하는 일자리를 만들고, 주민과 지자체가 지역의 공공기관이 협동하여 마을을 관리하는 협동경제를 만들고, 나아가 주민들이 주체가 되어 연대적인 지역개발을 이루는 것을 목표로 한다. 지역커뮤니티 활성화에 가치를 둔다는 것에서 가치와 목적이 연결되나, ‘지역’과는 구별되는 ‘동네’의 의미를 담기 위해서 이들은 ‘동네운영사’라 스스로 명명한다.

문적인 지역관리의 역량이 동시에 있어야 한다. 그러나 현실적으로 보면, 도시재생사업을 통해 지역공동체 활성화에 기여하고자 시작한 사업 중 많은 경우, 지역공동체의 일원이 되는 것도 힘들지만, 일상적으로 주민들과 접촉하는 것도 쉽지 않다. 주민 간 이해관계가 복잡한 경우 지역공동체 활성화에 이바지하기보다는 오히려 주민들과 갈등을 겪거나, 외부로부터 유입된 자원이 주민들 간의 갈등을 유발하는 경우도 적지 않다(김진, 2021).

그러므로 지역공동체 활성화에서 중요한 요소는 중재와 공동체성의 회복이다. 지역의 욕구를 파악하고 신뢰를 구축하며, 주민들의 생활세계를 회복시키는 것이 지역공동체 운동이다. 사회적경제 영역 또한 지속가능성을 얻기 위해서는 지역과 결합되어야 하고, 지역관리회사는 이러한 사회적경제의 지역화라 할 수 있다. 지역관리회사는 기업으로의 정체성을 갖지만, 이들의 궁극적인 목적은 주민참여에 있다(마르크 하츠펠트, 2018)²⁰⁾.

〈로컬라이즈 군산〉 프로젝트의 성과를 평가하는 이들은 이 모델이 주민과 지역 네트워크, 그리고 지자체가 결합된 ‘지역관리회사’의 모델이라 평가하기도 한다. 개별 사회적기업의 차원이 아니라 집단적 연대의 힘으로 협동하는 네트워크를 조성했고, 지역주민의 일자리 창출 등 지역공동체의 경제적 역량 강화로도 연결되었다는 것이다. 이 분석에서는 지역관리기업이 가능했던 중심에, 마을을 호텔화하여 지역주민들과 외지인(여행자)을 연결한 로컬프렌들리의 커뮤니티호텔이 있었다고 평가한다(윤주선, 2020)²¹⁾.

20) 지역관리기업(회사)은 프랑스의 사례가 많이 소개되고 있는데, 자세한 내용은 마르크 하츠펠트가 쓴 『지역관리기업, 사회관계를 엮다』에 수록되어 있다.

21) 윤주선은 지역관리회사의 정의로 “일정 구역을 대상으로 수혜가 예상되는 주체로부터 수혜의 경중에 따라 예산을 조달받아 이를 활용하여 마을 재생을 독립적으로 실행하는 마을 운영 주체”라 설명한다(윤주선, 2020). ‘지역관리기업’은 국내에서 아직 생소한 개념이지

로컬프렌들리는 청년들이 지역에서 살 수 있는 조건을 만들기 위한 노력이었다. YWCA는 청년이 지역에 살기 위한 인적, 관계적, 최소한의 물리적 지원을 실천했다. 로컬프렌들리는 NGO의 조직 경험을 기반으로 ‘지역관리회사’ 모델과 유사한 커뮤니티 인프라를 만들고 있다. 아직 진행 중이라 사업의 결과를 평가하기에는 이르지만, 이들의 실험은 ‘커뮤니티 기반 지역공동체 재생 운동’의 새로운 조직의 형태로 구축될 가능성을 보여주고 있다.

(2) 청년 활동가의 정체성 변화

로컬프렌들리의 청년 활동가들은 자신의 정체성을 무엇으로 가지고 있을까? 이들이 군산에 파견될 당시 이들이 가졌던 질문은 “청년은 지역에서 무엇을 할 수 있을까?”였다. 로컬프렌들리의 대표를 맡고 있는 김수진은 한국YWCA연합회의 현재 청년 담당 실무활동가의 업무도 병행하고 있다. 지역 청년들과 활동하면서 그가 발견한 것은 오늘날 청년에게 지역이란 단순히 내가 태어난 곳, 혹은 지금 거주하고 있는 곳만을 뜻하지 않는다는 것이다.

“내가 살고자 하는 곳, 나의 소중한 시간을 보내는 곳들, 나의 경험이 축적되는 장소를 점(spot)이라 한다면, 그 점들을 이었을 때 생기는 공간이 곧 나의 ‘지역’이 된다고 생각합니다.”(김수진 인터뷰 자료 중)

김준호는 한국YWCA100주년 기념 ‘유스포럼’ 발제에서 로컬프렌들리는 조직 내의 단순한 보직 이동이 아니라 지역사회에 기여하는 ‘창업’을 목적으로 했다는 데 의미가 있다고 말하며 ‘정체성’의 중요성을 강조했다.

만, 지역의 공동체 회복을 목표로 하며, 연대의 경제 구축, 지역 민주주의를 책임지는 결사체의 역할을 추구하고 있어서, 사회적경제영역의 조직 모델로 충분히 고려할 수 있다.

너는 활동가냐? 사업가냐? 라는 질문을 받을 때 이 틀에 우리를 어떻게 맞출지 고민하기보다는 “난 이러한 가치를 이뤘다는 사람이다”라고 답하는 것이 바로 우리의 정체성이라고 말한다(김준호, 2022 유스포럼 발표 중).

“YWCA 안에서 지역의 여러 재미난 활동들을 청년들과 함께하면서 한 가지 희망과 고민으로 시작됐던 사업이 이제는 기업과 시민단체 활동가 사이에서 이를 어떻게 연결시킬 수 있는지에 대한 고민으로 확장되었습니다. 로컬프렌들리는 앞으로 기업과 시민단체 그 두 영역 모두에서 영향을 끼칠 수 있어야 한다고 생각합니다.”(김수진, 2022, 유스포럼 발표 중)

로컬프렌들리의 활동가들은 기업가로서는 자신들이 추구하는 가치를 비즈니스로 잘 담아냈고, 비영리 영역에서는 스스로 자생할 수 있는 비즈니스 모델을 찾아온 여정이었다고 평가하고 있다. YWCA 청년 활동가인 동시에 로컬프렌들리의 초기 법인 이사이자 공동창업자인 손지수는 대다수 청년처럼 가졌던 “서울로!”의 로망이 군산 경험으로 깨졌다고 말한다.

“시민단체 활동가도 돈을 잘 벌 수 있다는 것, 지역에서도 재미있게 살 수 있다는 것을 실험하는 목표로 군산에 왔어요. 하지만 각자가 가진 목표가 조금씩 다르고, 소통하는 방식이 사람마다 달라서 힘들었어요, 하지만 우리는 ‘사람’으로 인해 힘든 것으로부터 도망치지 않았고, 그 속에서 더 끈근해졌어요, 로컬프렌들리를 통해 다양한 사람들을 만났고, 사회적 가치를 포기하지 않으면서도 충분히 먹고 살 수 있다는 자신감을 얻었습니다.”(손지수 인터뷰 자료 중)

초기에 참여했던 김광식은 활동가와 사업가의 정체성 사이에서 자신이 사업가의 정체성을 동시에 갖기 어려워서 활동을 그만두게 되었다고 한다.

“창업 교육을 받으며 처음 접하는 비즈니스 용어, 사업가적인 시선 등에 대해 이해도가 낮아서 너무 어려웠습니다. 공익과 시민의 영역보다 회사의 이익을 먼저 생각해야 하는 순간에는 시민사회 활동가로서의 제 가치관과 맞는 것인지 혼란이 되었어요, 그래서인지 팀원들과 함께 고민하고 아이টে을 구체화해 나갈 때 적극적으로 참여하지 못해서 아쉬웠습니다.” (김광식 인터뷰 자료 중)

이처럼 시민단체의 청년 활동가가 사회적 기업가정신을 함께 갖는 것은 쉽지 않다. 김광식은 이에 대해서 자신이 가진 시민 활동가의 가치관이 기존 시민운동의 방식이나 문화라는 프레임에 포함되어 있기 때문이라 말한다. 김수진과 손지수의 경우 자신의 정체성을 사회적 기업가라 부르는 것에 대해서 의문을 갖지 않는다.

실행과정에서 이들과 YWCA 모두 이들의 정체성을 어떻게 규정하고 유지해야 하는지에 대해 고민하였고, 조직을 떠나서 사업체를 독립시키는 계획도 수립하였다. 그러나 여러 번의 논의 끝에 한국YWCA는 장기적인 목표로 지역 청년 활동 모델을 지원하고, 활동가들도 활동가와 기업가의 정체성을 동시에 가지며 이러한 하이브리드적 정체성이 청년 활동의 전략적 차원에서도 의미가 있다는 결론을 가졌다. 이 결론에 이른 후 한국YWCA는 아래와 같이 로컬프렌들리를 규정하게 되었다.

“YWCA 청년들로 구성된 주식회사 로컬프렌들리는 YWCA와 지역 운동, 청년성에 기반을 둔 회사로 환대(Hospitality)와 휴먼터치(Human Touch)의 가치를 바탕으로 지역의 커뮤니티를 디자인한다.”(월간 한국 YWCA, 2022)

결과적으로 한국YWCA는 기존 조직 내에 하이브리드조직인 사회경제 조직을 탄생시켰고, 이를 통해 청년운동의 새로운 방향성 모색을 실제로

시작한 것이다. 이 과정에서 청년 활동가들은 조직 내 기업가정신과 사회적 기업가정신을 내재화시키는 정체성의 변화 과정을 경험했다.

(3) 한국YWCA의 조직 혁신과 과제

그렇다면 한국YWCA가 원하는 조직 혁신의 과제는 무엇이었을까? 한국YWCA는 창립 90주년 비전 선포를 통해 ‘지역’, ‘공동체’, ‘청년’을 운동의 주제로 제시했다(한국YWCA, 2012). 청년 활동에 대해서는 청년 스스로 원하는 공동체를 조직하도록 청년조직의 자치적, 자율적 운영을 지원하였다. 이러한 배경을 기반으로, 로컬라이즈 사업 지원과정에서 한국YWCA연합회 임원회는 적극적 지원을 결정했다. 서울과 청주에서 거주하던 청년 활동가들이 타지인 군산으로 파견될 때 조직 내부에서는 이들의 실험이 실패하더라도 청년들의 도전을 지원해야 한다는 판단이었다.

한국YWCA는 2019년부터 현재까지 활동가 2명의 소속을 한국YWCA 내에 유지하면서 활동비를 지속적으로 지원하고 있다. 이것은 활동가들의 최저 생계를 유지하도록 지원함으로써 이들이 재정적 압박을 받지 않고 자유롭게 사업을 개발, 운영하도록 하는 기초적인 지원을 의미하는 동시에, 언제든지 활동을 종료하면 다시 본업으로 복귀할 수 있다는 안전망을 제공하는 것이기도 했다.

로컬프렌들리는 한국YWCA연합회 청년팀에 소속되어 분기별로 사업 보고서를 제출한다. 매년 한국YWCA연합회 총회에서 로컬프렌들리의 사업이 보고되고, 총회에서는 차기 연도의 활동비 지원을 결정한다. 그러나 개별 사업에 대해서는 사전 사업 승인 절차를 거치지 않으며, 사업 결과에 대해서는 평가받지 않는다. 기존 조직의 운영과는 다르게 유연성과 개방성을 가진 로컬프렌들리 조직의 운영 방식은 실험적 청년 활동에 대한 전면적인 신뢰와 지원이라는 한국YWCA의 조직적 결정이다. 이 기반에

는 로컬프렌들리가 담고 있는 ‘공동체의 가치’가 한국YWCA 조직의 미션과 일치하는 것이고, 이들이 실현하는 ‘생활 커뮤니티’ 모델이 YWCA 역사에서 존재했던 활동 모델과 같은 맥락이기 때문이다²²⁾. 이러한 한국 YWCA의 지원 방식을 살펴볼 때, YWCA는 청년 활동가들이 자신들의 새로운 활동과 조직 모델을 만들고, 이를 통해 한국YWCA의 조직 혁신을 도모한 것으로 보인다.

그러나 한국YWCA 조직 내부에서 이 새로운 실험을 모두 긍정적으로 평가한 것은 아니다. 한국YWCA연합회 이사회의 논의에서 하이브리드조직의 ‘이상한’ 정체성에 대해 의문을 가진 이사들의 질문이 이어졌다. 또한 지역 YWCA와는 다른 사회적 기업 또는 소셜벤처의 유형을 동등한 단위 조직으로 인정해야 하는지에 관해서도 논란이 있었다. 별도의 재정 구조를 가지는 것과 사업의 수익을 자체 사업의 재투자로 전액 환원하는 방식에 대해서도 논란이 있었다.

“로컬프렌들리 사업을 보고할 때마다 이것은 무슨 조직이냐, 언제까지 지원할 것이냐, 군산YWCA가 있는데 왜 별도의 활동이 군산에 있는가 등의 질문이 나왔습니다. 연합회 활동가 중에서도 군산에 파견된 활동가들이 무엇을 하는지 모르겠다며 로컬프렌들리에 지원하는 것에 대해 비판적으로 보는 시선도 있었습니다. 그런 이야기를 들으면 현장에서 열심히 뛰는 로컬프렌들리 활동가들이 힘이 빠지니까 가능한 이들에게는 전하지 않으려 하지만, 무언가 결과물을 보여줘야 하는 압박은 매번 느끼게 됩니다.”(송록희 한국YWCA 청년국장 인터뷰 자료 중)

22) 로컬프렌들리의 초기 멤버들은 일제 치하에서 농촌계몽을 위해 안산에 거주하면서 지역(농촌)운동을 실천한 최용신(당시 협성신학교 소속의 YWCA 회원이었으며, YWCA 활동가로 샘골(현 안산)에 파견되었음)의 정신과 활동을 이어받았다고 말한다. 소설 상록수의 주인공인 최용신은 YWCA 정신을 실천하기 위해 농촌으로 가서 야학을 중심으로 학습공동체를 만들고 지역의 삶을 개선하기 위해 헌신한 YWCA가 배출한 지역활동가의 모델이다.

기존의 한국YWCA 구조는 시 단위의 독립법인인 지역 YWCA의 연합체이면서, 청년조직은 지역 YWCA에 소속된 조직 활동을 원칙으로 하는데 로컬프렌들리는 연합회가 직접 조직한 청년 활동이라는 점에서 기존 청년조직이나 지역 YWCA와의 관계에서 구분이 모호한 상황이다.

“군산의 청년 활동으로 포함하거나 연결하기 위해 초기부터 시도했으나, 지역의 YWCA가 가진 구조나 사업 운영 방식과 큰 차이가 있어서 지역 소속으로 들어가는 것은 앞으로도 쉽지 않을 것 같습니다.” (박은실, 한국YWCA 기초국장 인터뷰 자료 중)

특히 청년조직의 중심이 ‘회원 활동’이라는 전통적 맥락에서 로컬프렌들리는 구조적으로 한계를 가지게 된다. 이들과 연계된 지역의 활동가나 주민들을 회원으로 만드는 것은 로컬프렌들리의 목표가 아니기 때문이다. 즉, 기존의 조직 구조와 운영 방식, 조직 문화 등 여러 가지 측면에서 로컬프렌들리의 존재는 한국YWCA에 낯설고 이질적인 형태가 됨으로써, 이 모델이 다른 지역으로 확산하는 확대의 노력은 시도되지 못했다. 그러나 로컬프렌들리가 사회적 기업가정신을 지역 활동에 결합한 시도는 다른 지역의 청년 활동가들에게도 도전이 되었다²³⁾.

이렇듯 여러 논란과 쟁점이 존재함에도 불구하고, YWCA가 지원을 유지한 배경에는 기존의 지역 YWCA 조직이 가진 지역 운동의 한계와, 청년 활동에 대한 위기의식이 있었기 때문이다. 50여 개의 시 단위 조직을 보유하고 있음에도 불구하고 한국YWCA는 YWCA 운동 모델인 지역공동체 활성화 또는 생활공동체조직 등 풀뿌리 대중 조직 운동을 이루지 못하고 있다는 내부적 자성이 있었다²⁴⁾. 또한 기존 조직의 하부 구조로

23) 군산 로컬프렌들리의 사례는 YWCA 전국규모의 다수의 교육에서 발표되었고, 로컬프렌들리의 사업 보고에 따르면 한국YWCA연합회를 포함하여 많은 지역 YWCA가 현장 사례 탐방으로 군산을 찾았다(아카이브:로컬프렌들리, 2023).

서의 청년조직이 더 이상 실현되기 어려운 현실을 목도하면서, 새로운 방향의 모색이 절실한 상황이었다²⁵⁾.

이러한 상황에서 한국YWCA가 선택한 전략은 청년 활동가들이 만드는 새로운 활동과 조직 모델의 개발을 지원하는 것인데, 현실적으로 볼 때 이러한 개방성과 유연성은 100년에 가까운 역사를 가진 구조화된 조직에서는 쉽게 이루어지기 어려운 선택이었다. 군산을 찾은 한국YWCA 임원들은 현장에서 직접 손으로 하나씩 만든 청년들의 공간과 활동을 보았고, 청년들에게 자율성을 주는 것만이 청년 활동을 가능하게 하는 것이라는 결론을 내렸다.

“무에서 유를 창조하는 청년들의 열정이 눈물이 날 정도로 고마웠어요. 이들이 만든 호텔의 이름을 보는 순간 알았습니다. 바로 이들이 “후즈 넥스트(Who’s Next)”라는 것어요. 후즈데어, 거기에 이들이 있었고, 이들이 우리의 현재이며 미래의 한 지향이라는 것을 확신했습니다.”(조은영 한국YWCA연합회 회장 인터뷰 자료 중)

청년들은 YWCA가 중시하는 회원성에 대해서 ‘개방적 접근’을 제시하고 있다. YWCA의 “A”가 의미하는 Association은 다양한 사람들의 요구와 이해관계를 포함하는 포괄적이고 다양성을 가져야 하고, 특히 지역의 공동체를 활성화하기 위해서는 낯선 이들, 이방인들을 포함하여 모든

24) 한국YWCA의 역사를 보면 꾸준히 지역의 시민들을 조직하여 생활 속에서 공동체 운동을 이루려는 노력을 해왔다. 1970년대의 주부클럽, 1990년대의 생협조직운동, 2000년대의 민들레조직운동 등을 통해 지역주민, 특히 여성들이 지역의 문제를 해결하고 사회변혁을 이루는 주체가 되도록 소모임을 만들고 네트워크를 형성하는 등의 시도를 했으나 현재는 거의 소멸한 상황이다. 관련된 한국YWCA 운동의 역사와 내용에 관해서는 유성희(2021) 참고.

25) 한국YWCA의 청년조직은 대학, 청년으로 분리되어 전국협의회라는 조직으로 구성되어 있다. 년 회원 10,000명 이상의 회원을 자랑하던 청년조직은 개인화되고 경쟁 위주의 사회 변화 속에서 급격히 쇠퇴하여 2023년 현재 100여 명이 채 안 되는 회원 활동으로 축소된 상황이다(한국YWCA, 2023).

사람이 상시로 연합하고 활동할 수 있는 개방적인 조직이 NGO에도 적용되어야 한다는 것이다.

새로운 청년 활동의 모형을 만드는 것과 함께, 지역공동체 운동에 대한 새로운 접근도 NGO가 고민해야 하는 큰 과제이다. 지역소멸과 수도권 편중화는 우리 사회의 지속가능성을 위협하는 요소 중 하나이다. 지역소멸을 막기 위해서는 청년들의 지역 정주화가 필수적이다. 로컬프렌들리가 활동을 시작한 당시 국가적으로도 이 문제에 대한 대안으로 ‘도시재생사업’이 대두되었고, 청년들의 지역 창업이 다수 지원되었다. 2019~2021년의 3년간 지자체(정부)와 기업의 지원이 있었으나, 이른바 ‘떡튀’ 논란을 비롯하여 부정적인 평가를 받기도 했다.

로컬프렌들리가 다른 청년창업과 구별되는 가장 중요한 점은 지역공동체 활성화라는 ‘사회적 가치의 실현’을 계속 확대했다는 것에 있다. 이는 로컬프렌들리가 한국YWCA라는 NGO 기반으로 출발했다는 것만이 아니라 지속적으로 한국YWCA와의 연계 속에서 ‘사회적 가치’와 ‘수익 창출’이라는 두 목표의 균형점을 모색할 수 있었기 때문이다. 이와 관련하여 당시 이 사업을 담당했던 국토부의 담당자도 로컬프렌들리를 통해 도시재생사업에서 NGO의 역할이 중요하다는 것을 지적하였다.

“군산의 로컬라이즈 사업을 저희도 관심 있게 보고 있습니다. 특히 YWCA가 지원한 와이랩은 사업이 될까 싶더니 가장 주목을 받는 사업이 되더군요. 다른 기업들은 수익원을 찾아서 프로젝트에 몰두하는데, 로컬프렌들리는 적절하게 균형을 맞추면서도 원래의 형태를 유지하는 것이 놀라웠습니다. 개인들의 역량도 있었겠지만, 그 뒤에 YWCA가 있다는 것이 가장 큰 차이점이라는 생각이 들었습니다. NGO가 지원하면 뭔가 다른 것 같다. 그런 이야기들을 저희도 하고 있습니다.”(당시 국토부 도시재생 담당관 A씨 인터뷰 자료 중)

로컬프렌들리 프로젝트를 통해서 한국YWCA는 사회적경제 영역에서 의 과제도 찾게 되었다. 2024년 현재 사회적경제지원 전국네트워크 사무국을 맡고 있는 한국YWCA연합회로서는 청년 활동으로 지역에서 사회적 기업을 설립한 사례가 NGO와 사회적경제의 상호발전을 도모할 수 있는 현장의 자원이 될 수 있을 것이다.

“지금은 ‘사회적경제’ 시대라 생각해요. 사회적 가치를 100년 넘게 말해온 YWCA 또한 그 가치를 시대에 맞게 잘 해석하여 성공적으로 재생하고, 앞으로도 지속할 수 있는 비즈니스 모델을 구축해 나가는 것이 필요하다고 생각합니다. 그리고 그것이 저희가 ‘파견’된 이유이고, 추구해야 할 미션이라 생각합니다.”(김수진 인터뷰 자료 중)

한국YWCA 로컬프렌들리 실험은 NGO 조직의 혁신에 많은 도전 과제를 주었고, 실제로 혁신적인 사례를 만들었다. ‘로컬프렌들리’ 프로젝트는 청년들이 자신들의 삶과 밀접하게 연결된 활동을 통해 사회적 기업가로서의 정체성을 발전시키고, 지역사회 내에서 새로운 사회적 가치를 창출할 수 있음을 보여준다. 이는 청년 활동가들이 단순히 활동을 통해 사회적 문제를 해결하려는 것을 넘어, 활동하는 삶을 추구하고, 이를 통해 개인적인 성장과 사회적 영향력을 동시에 실현할 수 있음을 시사한다.

종합하면, 한국YWCA의 로컬프렌들리 조직 실험은 NGO가 조직의 혁신을 위한 전략의 측면에서 새로운 방향성을 실제로 구현한 사례로 의미를 갖는다. 로컬프렌들리의 지속가능성을 논하기에는 아직 짧은 기간의 경험이고, 다각도의 분석이 필요하나, 프로젝트의 시작부터 현재에 이르기까지 조직의 미션과 조직에서 추구한 혁신적 과제를 일관되게 유지했다는 점에서 의미가 있다. 특히 사회적기업가 정신이 조직 변화의 한 축으로 자리 잡은 로컬프렌들리 실험은 NGO가 내부 조직으로 하이브리드조직의 특성을 효과적으로 구현한 사례가 될 수 있다. 이와 함께 새로

은 청년운동과 지역공동체 운동의 방향성을 제시한다는 점에서 이후로도 관심 있게 지켜봐야 할 것이다.

5. 결론 및 함의

본 연구는 한국YWCA의 '로컬프렌들리' 프로젝트를 중심으로 NGO의 혼종화와 조직 혁신 과정을 분석하였다. 이 프로젝트는 사회적 가치와 경제적 이익을 동시에 추구하는 하이브리드 조직 모델을 성공적으로 구현하여 지역사회 내에서 지속 가능한 발전을 촉진하는 실질적 방법론을 제시하였다. 분석 결과, '로컬프렌들리' 프로젝트가 사회적 기업가정신을 통해 조직 내 혁신을 촉진하고 경제적 수익과 사회적 가치를 동시에 달성했음을 보여준다. 특히 현대 사회에서 청년들이 취업난, 주거 문제, 사회적 소외감 등 다양한 어려움에 직면해 있는 가운데, 기존의 NGO 활동 방식이 직면한 한계와 도전에 주목하였다. 이에 대응하여 '로컬프렌들리' 프로젝트는 사회적 가치 창출과 경제적 자립성을 동시에 추구하는 새로운 청년 활동 모델을 제시하며, 청년들이 자신들의 문제를 해결하면서도 사회적 변화를 추구할 수 있는 플랫폼을 제공한다.

이론적 함의로는 제도화와 혼종화의 균형을 들 수 있다. 본 연구는 NGO 조직의 제도화가 자원 동원의 안정성을 높이는 긍정적 측면이 있는 반면, 외부 자원에 대한 의존도가 증가하면서 투명성과 책무성의 문제가 발생할 수 있음을 밝혔다. 이는 사회운동 조직이 제도화 과정에서 경험하는 내부 민주주의와 외부 통제 간의 갈등을 구체적으로 설명하는 데 기여한다.

청년 활동가의 새로운 정체성도 중요한 이론적 함의이다. 연구는 청년

활동가들이 기존 NGO 조직의 한계를 넘어서는 새로운 조직 모델을 추구하는 과정에서 나타나는 혁신적 변화를 설명하였다. 청년 활동가들이 전통적 운동방식에 거부감을 갖고 자신이 하고 싶은 일을 스스로 조직하는 방식으로 변모하는 과정을 이론적으로 정립하였다. 이는 청년들의 자율성과 창의성을 강조하며, 조직 내 기업가정신(Organizational Intrapreneurship)의 중요성을 부각시킨다.

또한 하이브리드 조직의 이론적 모델도 중요한 함의로 제시되었다. 하이브리드 조직 모델이 NGO의 한계를 극복하는 데 중요한 역할을 할 수 있음을 밝혔다. 이 모델은 사회적 가치와 경제적 이익을 동시에 추구하며, 기존의 NGO와는 다른 새로운 접근 방식을 제시한다. 이는 사회적 기업가정신과 혁신을 결합한 하이브리드 조직이 지역사회의 다양한 문제에 대응할 수 있는 새로운 전략과 모델을 개발하는 데 중요한 역할을 한다는 점을 시사한다.

실천적 함의로는 먼저 지속 가능성 확보를 위한 전략 재검토가 필요하다. NGO 조직이 제도화를 통해 자원 동원의 안정성을 추구하는 전략을 재검토할 필요가 있다. 외부 자원에 대한 의존도를 줄이고, 자원의 다변화와 내부 자원의 활성화를 통해 자립성을 강화하는 전략이 필요하다. 이는 NGO가 지속 가능성을 확보하기 위해 내부 거버넌스를 개선하고, 외부 자원에 대한 의존도를 줄이는 방향으로 나아가야 함을 시사한다.

지역 NGO의 자립성 강화를 위한 노력도 중요하다. 수도권 중심의 NGO 활동이 지역 NGO의 약화를 초래하지 않도록, 지역 NGO의 자립성을 강화할 수 있는 지원 체계가 필요하다. 지자체 자원에 의존하는 행태를 탈피하고, 지역 사회의 자생적 역량을 강화하기 위한 정책적 지원과 프로그램 개발이 요구된다. 이는 지역 NGO가 지역 주민의 참여와 협력을 통해 지속 가능한 활동을 할 수 있도록 하는 데 중점을 두어야 한다.

또한 청년 활동가의 참여를 확대하는 것도 중요하다. 청년 활동가들이

NGO 조직에서 적극적으로 참여할 수 있는 환경을 조성해야 한다. 청년 활동가들의 새로운 조직 모델 추구하고 혁신적 활동을 지원하기 위해, 기존 조직의 구조와 문화를 유연하게 조정하는 것이 필요하다. 이는 청년 활동가들이 자신의 가치를 실현하고, 사회적 변화를 주도할 수 있는 플랫폼을 제공하는 데 기여할 것이다.

하이브리드 조직의 모범 사례를 확산시키는 노력도 필요하다. 한국 YWCA의 로컬프렌들리 사례와 같은 하이브리드 조직의 성공 사례를 확산시키는 노력이 필요하다. NGO와 하이브리드 조직 간의 결합이 아닌 창출 사례를 통해, NGO가 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 모델을 확립하는 것이 중요하다. 이는 다른 NGO 조직들이 혁신적 변화를 모색할 때 참고할 수 있는 구체적인 방향을 제시한다. 마지막으로 투명성과 책무성을 강화하는 체계적인 접근이 필요하다. NGO 조직의 투명성과 책무성을 강화하기 위한 체계적인 접근이 필요하다. 회계 보고와 같은 외부 평가를 강화하고, 내부 운영에서의 투명성을 높이는 방안을 마련함으로써, 조직의 신뢰성을 높일 수 있다. 이는 NGO가 지속 가능한 성장을 이루기 위해 필수적인 요소이다.

본 연구는 로컬프렌들리 모델의 새로움을 명확히 규명하였다. 혼종조직의 특성이 이미 사회적 경제영역에서 시도되고 있지만, 로컬프렌들리는 기존의 NGO 모델과는 차별화된 새로운 접근 방식을 제시한다. 특히, 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 하이브리드 조직 모델을 통해 NGO의 전통적 한계를 극복하고, 청년 활동가들이 자율성과 창의성을 발휘할 수 있는 환경을 조성하였다. 이는 NGO가 반드시 혼종모델을 추구할 필요는 없으나, 로컬프렌들리의 사례는 이러한 접근 방식이 어떻게 실질적인 변화를 이끌어낼 수 있는지를 보여준다. 또한, 기존의 조직 모델이 해결하지 못했던 복합적인 문제를 융합적 활동을 통해 해결할 수 있는 가능성을 제시하였다.

결론적으로, 본 연구는 NGO 조직의 제도화와 그로 인한 변화를 분석함으로써, NGO가 직면한 도전과 기회를 보다 명확하게 이해하고, 이를 통해 조직의 지속 가능성을 높이는 방안을 제시하였다. 특히, 지역 NGO의 자립성 강화와 청년 활동가의 참여 확대, 하이브리드 조직의 모범 사례 확산 등을 통해 NGO가 사회적 변화를 주도할 수 있는 구체적인 실천 방안을 모색하였다. 앞으로도 NGO 조직은 지속 가능한 발전을 위해 내부 혁신과 외부 협력을 동시에 추구해야 할 것이다. 이 연구는 사례의 특정성으로 인한 일반화의 한계가 있음을 인정하며, 장기적인 영향과 지속 가능성에 대한 추가적인 분석이 필요하다. 이러한 한계에도 불구하고 본 연구는 ‘로컬프렌들리’ 프로젝트를 통해 드러난 청년 활동가들의 새로운 역할과 가능성을 탐색함으로써, 청년 활동의 새로운 모델을 제시하였고, 이는 NGO의 조직 혁신과 청년 활동 방향성 모색에 있어 중요한 시사점을 제공할 것이다. NGO와 정책 입안자, 그리고 청년 활동가들은 이러한 분석을 통해 청년들이 사회적 변화를 이끌어갈 수 있는 새로운 방안을 모색하고, 이를 실천하는 데 필요한 지원 체계와 정책을 개발할 수 있을 것이다.

(2024년 4월 2일 접수, 5월 20일 심사완료, 5월 23일 게재확정)

참고문헌

- 공석기·정수복·임현진 편. 2023. 『시민사회운동의 미래는 있는가 - 성찰적 비판과 실천적 과제』. 진인진.
- 권수빈. 2022. “지역과 청년, 그리고 탈-활동: 청년활동가 정체성의 균열과 문화정치적 재구성”. 『민주주의와 인권』. 22(3), 전남대학교 5.18연구소.
- 김 건. 2121. “서울시 도시재생의 지역 공동체에 대한 비판적 고찰: 실천 공동체 개념을 중심으로”. 『한국도시설계학회지』 22(5). 한국도시설계학회.
- 김수영. 2014. “복지혼종시대의 ‘혼종조직’에 대한 이론화”. 『한국복지행정학회 학술대회 자료집』. 한국사회복지행정학회.
- 김수진. 2022. “함께 먹고 사는 경험을 만드는 ‘동네운영사’”. 『로컬게임체인저』. <https://startuprecipe.co.kr/archives/5685898>.
- 김신양 저. 2018. 『마을에서 함께 읽은 지역관리기업 이야기』. 착한책가게.
- 김희송 오재일. 2010. “NGO의 제도화에 대한 비판적 고찰: 광주시민단체협의회를 중심으로”. 『한국지방자치학회보』 22(1호). 한국지방자치학회.
- 로컬라이즈 군산. 2020, 2021. 매거진 『군산, 온1』, 『군산, 온2』.
- 류연미. 2014. “지속가능한 삶으로서의 활동”. 서울대학교 대학원 사회학 석사학위논문.
- 마르끄 하프펠트 저. 김신양 역. 2018. 『지역관리기업, 사회관계를 엮다』. 착한책가게.
- 박병욱. 2007. “시민사회의 신뢰도 제고를 위한 방안 모색”, KDI 세미나 발표원고.
- 박정민·조대열. 2024. “한국 사회적기업 유형의 재구성에 관한 연구: 국가-시장-시민사회를 중심으로”. 『한국사회』25(1). 고려대학교 한국사회연구소.
- 서정욱·김보경. 2015. “사회적혁신가 정신이 비영리 조직의 자원의존패턴에 미치는 영향에 대한 연구”. 『행정논총』53(4). 서울대학교 한국행정연구소.
- 유성희 저. 2021. 『한국YWCA 100년의 여정』. 대한기독교서회.
- UOS 마을호텔탐험대 편. 2021. 『마을호텔 건립분투기, 마을에 살다 마을을 잇다』. 서울시립대학교.
- 윤주선·장민영·김영하 편. 2020. 『지역관리회사와 마을재생: 군산시 지역관리회사 사례』. 건축공간연구원(auri).

- 윤찬영·심병철 편. 2021. 『로컬 꽃이 피었습니다』, 새로운 사회를 여는 연구원.
- 이정동. 2021.. “도시재생 뉴딜사업 실태분석 및 개선방안”. 『부동산분석』. 7(3).
https://www.ejrea.org/archive/view_article?doi=10.30902/jrea.2021.7.3.281.
- 이현상·현영주·이창원. 2012. “지역형사회적기업 전략적 발전방향 설정에 관한 연구”. 『한국산업경제저널』4(2). 전북대학교 산업경제연구소.
- 장재웅. 2022. “사명감으로 뭉친 테크 전문가들, 외면받던 말라리아 진단시장 구원하다” 『DBR Case Study』. 350(1). 1-8. Retrieved from
https://dbr.donga.com/article/view/1206/article_no/10538.
- 전우석·성지은. 2022. “하이브리드 조직의 모순 대응 전략 변화: 소셜벤처 노을과 에누마 사례를 중심으로”. 『벤처창업연구』. 17(5).
- 정선희·조상미. 2018. “하이브리드 요인이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 사회적기업가 정신의 매개효과를 중심으로”. 『사회적가치와 기업연구』.11(3). 사회적기업연구원.
- 정원오·김형돈·송선영. 2019. “사회적경제 조직의 하이브리드 유형에 관한 연구”, 『한국사회복지행정학』. 21(3), 한국사회복지행정학회.
- 조철민. 2017. “2017년 시민사회의 과제와 전망”. 『민주주의 이슈와 전망』. 10. 민주화운동기념사업회.
- 진저티프로젝트 편. 2020. 『슬기로운 뉴로컬생활』.
- 한국YWCA연합회. 『월간 한국YWCA』 (2019-2022). 한국YWCA연합회.
- 한국YWCA연합회. 2012. 한국YWCA 창립 90주년 기념행사 자료집.
- 한국YWCA연합회. 2019-2023 총회 보고서.
- 한국YWCA연합회. 2023. 「YWCA 100주년 기념 유스포럼 자료집」.
- 한국YWCA연합회 편. 2023. 『아카이브: 로컬프렌들리 2019-Now』, 한국YWCA연합회.
- Abramson, Allison L. Grayson, Jeffrey G. Moore. 2018. “Assessing the Vitality of the U.S. Nonprofit Sector: Toward a Nonprofit Health Index”, *Nonprofit Policy Forum's Special issue*, DOI: 10.1515/npf-2018-0041.

- Aldrich, H. E. & Fiol, C. M. 1994. "Fools rush in? The institutional context of industry creation". *The Academy of Management Review*. 19(4). Academy Management.
- Battilana, J. & Dorado, S. 2010. "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations", *Academy of Management Journal*, 53(6).
- Battilana, J. & Lee, M. 2014. "Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises", *The Academy of Management Annals*, 8(1).
- Benjamin Hybrechts, Julie Rijpens, Helen Haugh, Aurelle Soetens. 2020. "Building Legitimacy for hybrid organizations". *The Handbook of Hybrid Organization*.
- Billis, D. 2010. "Hybrid Organizations and the Third Sector. Challenges for Practice, Theory and Policy". *Palgrave-MacMillan*. New York.
- Caló, F., Montgomery, T., & Baglioni, S. 2020. "Marginal Players? The Third Sector and Employability Services for Migrants, Refugees and Asylum Seekers in the UK" *Voluntas*. 33.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11266-020-00306-6>.
- DeVerteuil, G. 2017. "Post-welfare city at the margins: immigrant precarity and the mediating third sector in London". *Urban Geography*, 38(10).
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/02723638.2017.1286840>.
- DiMaggio, P. & Powell, W. 1983. "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields". *American Sociological Review*. 48(2). American Sociological Association.
- Fiona Wilson, James E. Post. 2013. "Business models for people, planet (& profits): exploring the phenomena of social business, a market-based

- approach to social value creation”. *Small Business Economics*. 40. Springer Link.
- Hassan, M., Lee, K. E., & Mokhtar, M. 2020. “Mainstreaming, institutionalizing and translating sustainable development goals into non-governmental organization’s programs.” *Concepts and Approaches for Sustainability Management. Advances in Science, Technology & Innovation*. Springer, Cham.
- J. Gregory Dees. 1998. “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship’”. *The Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership*. Kansas City, MO and Palo Alto, CA.
- Jocelyne Bourgon. 2009. “New Directions in Public Administration: Serving Beyond the Predictable”, *Sage Journals*. 24(3).
<https://doi.org/10.1177/0952076709103813>.
- Lan-Ying Huang, Shu-Min Yang Lin and Ying-Jiun Hsleh. 2021. “Cultivation of Intrapreneurship: A Framework and Challenges”. *Organizational Psychology*. 12. frontiers.
- Lester M. Salamon. 2012. *America’s Nonprofit Sector*. Foundation Center.
- Mark Suchman. 1995. “Managing Legitimacy: Strategy and Institutional Approached”. *Academy of Management Review*. 20(3). Academy Management.
- Nicholls, A. 2010. “The Legitimacy of Social Entrepreneurship: Reflexive Isomorphism in a Pre-Paradigmatic Field”. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 34. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00397.x>
- Perez-Batres, L. A., Miller, V., & Pisani, M. J. 2011. “Institutionalizing sustainability: An empirical study of corporate registration and commitment to the United Nations global compact guidelines”. *Journal of Cleaner Production*. 19(8). ScienceDirect.
- Powell, W. W., Oberg, A., Korff, V. P., Oelberger, C., & Kloos, K. 2014.

“Neither contestation nor convergence. The proto-institutionalization of nonprofit performance metrics”. *American Sociological Association Annual Meeting*.

Tracey, P., Phillips, N. & Jarvis, O. 2011. “Bridging Institutional Entrepreneurship and the Creation of New Organizational Forms: A Multilevel Model”. *Organization Science*. 22(1).

<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0522>.

Tritter, J., Barley, V., Daykin, N., Evans, S., McNeill, J., Rimmer, J., Sanidas, M., & Turton, P. 2003. “Divided care and the Third Way: user involvement in statutory and voluntary sector cancer services”. *Sociology of Health & Illness*. 25(5). <https://doi.org/10.1111/1467-9566.00353>.

Yin, R. K. 2009. *Case study research: Design and methods (4th Ed.)*. Thousand Oaks. CA: Sage.

Abstract

Hybridization and Organizational Innovation of NGO –
The 'Local Friendly' Organizational Experiment of Korea YWCA

*Yoo, Sung Hee**

This study analyzes the hybridization and organizational innovation processes of Non-Governmental Organization (NGO) through the case of the Korea YWCA's 'Local Friendly' project, exploring the effectiveness of hybrid organizational models in promoting sustainable development within communities. The research particularly focuses on developing and implementing new models of youth activities that respond to the social and economic challenges faced by young people, enabling them to drive social change. The 'Local Friendly' project presents practical methodologies that empower young activists to pursue economic independence and social value creation simultaneously, thereby fostering social entrepreneurship and organizational innovation.

This study highlights how the project overcomes the limitations of traditional NGO activities, opening new

* NGO field researcher, The YWCA of Korea Y-Academy Research Committee Member.

possibilities for youth engagement and collaboration between the community and NGOs to create social value. It also provides insights into how cooperation between NGOs and communities can promote economic sustainability and social value creation simultaneously. The research concludes that the new structural paradigm proposed by the 'Local Friendly' project makes a significant contribution to NGO organizational innovation and the search for new directions in youth activities, anticipating that this approach will offer important implications for further case studies and policy development.

Key words: NGO, Hybrid Organization, Organizational Innovation, Social Economy, Social Entrepreneurship, Urban Regeneration,