

# 새마을금고의 복지사업과 교육사업

金 尚 均\*

〈목 차〉

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| I. 새마을금고의 이념과 복지사업 및 교육사업 | III. 새마을금고 교육 및 복지사업의 발전 방향 |
| II. 새마을금고 복지사업의 현황과 인식    | IV. 임직원 후생복지                |

## I. 새마을금고의 이념과 복지사업 및 교육사업

### 1. 새마을금고의 복지사업 및 교육사업의 위상과 정체성

새마을금고의 이념은 단순히 명목적인 것이 아니라 새마을금고 조직의 근간인 동시에 존립의 근거이다. 또한 이러한 새마을금고의 이념들은 구체적인 현실 속에 녹아들어가 조직되고 실천되어야 한다. 그렇다면 이러한 새마을금고의 이념체계 속에서 복지사업과 교육사업이 위치해야 할 곳은 어디인가? 다시 말해 새마을금고가 복지사업이나 교육사업을 실시하는 또는 실시하여야 하는 정당성과 당위성은 어디에서 찾을 수 있는가? 이는 복지사업의 위상과 정체성에 대한 물음이며, 이러한 물음에 대해서는 다음과 같은 몇 가지로 대답할 수 있다.

- ① 복지사업 및 교육사업은 새마을금고의 이념이 현실 속에서 구현되는 방식이다.
- ② 복지사업 및 교육사업은 지방자치시대의 지역사회 조직사업을 주도한다.
- ③ 복지사업 및 교육사업은 새마을금고와 지역주민을 직접적·간접적으로 연결시켜주는 매개체 역할을 한다.
- ④ 복지사업 및 교육사업은 금고의 특성을 잘 반영한다.
- ⑤ 복지사업 및 교육사업은 새마을금고의 금융기관으로서의 성격을 보완

\*서울대학교 교수, 사회복지학.

해 주는 역할을 한다.

첫째, 복지사업 및 교육사업은 새마을금고 이념의 실천이라는 측면에서 정당화된다. 복지사업과 교육사업은 단순히 수단적 요소가 아니라 목적의 일부를 구성한다. 새마을금고는 앞에서 살펴본 바와 같이 상업주의적인 이윤추구를 위한 금융기관과는 본질적으로 다르다. 새마을금고는 ‘무이윤 무손실’의 경영원칙을 내세우는 협동조합적 성격이 강하며, 조합원에 대한 최대한의 봉사를 목적으로 하는 비영리법인이다. 즉 새마을금고는 서민을 위한 금융기관인 동시에 이들의 참여와 조직을 추구하는 협동조합의 성격을 지니고 있는 것이다. 또한 협동조합으로서의 새마을금고는 자본주의 경제발전을 통해 상실되어 가는 협동 이념을 실천하고, 특히 경제적·사회적으로 취약한 특정 다수 조합원들의 경제적·사회적 지위 향상을 도모하며 나아가 국민경제의 균형 발전과 사회 정의를 실현하는 데 이바지하기 위한 조직인 것이다. 새마을금고가 한국 고유의 전통적 주민협동체인 두레·품앗이·향약·계와 같은 상부상조운동, 서민들의 자조활동인 서구의 근대적인 협동조합운동, 그리고 지역사회 개발을 통하여 정신적·경제적으로 보다 잘살기 위한 주민복지향상운동에서 그 설립의 배경을 찾는 것도 이러한 사실과 맥을 같이 한다.

이와 같은 새마을금고의 이념이 지역주민과 금고의 회원을 대상으로 하는 교육 및 복지사업을 통해 구현되는 것은 자연스러운 일이다. 따라서 일반적인 인식과 같이 새마을금고의 복지사업은 금고의 대(對) 주민 이미지 개선을 위한 수단으로서만 기능하는 것이 아니라 그 자체로서 금고의 목적이 되어야 하며 새마을금고 존립의 근거가 되어야 한다.

둘째, 새마을금고는 특정 지역사회 주민만을 회원으로 하는 ‘공동유대권’을 형성하고 있는 특수한 조직이다. 이러한 새마을금고의 특수성은 금융기관으로서의 금고 발전에 장애가 될 수도 있지만, 다른 한편으로는 지역사회를 중심으로 주민을 조직하고 이들의 자발적인 참여와 민주적 과정을 통해 지방 차치화 시대에 선도적으로 지역사회 조직사업을 이끌어 갈 수 있다는 점에서 큰 장점이 될 수도 있다.

새마을금고의 복지사업 및 교육사업은 이러한 의미에서 지역사회조직사업(CO: Community Organization)의 전형적인 형태라고 볼 수 있다. 지역사회조직사업이란 지역사회를 구성하는 개인·집단·이웃의 사회적 복리를 바람직한 방향으로 향상시키기 위해 지역사회 수준에서 전개되는 일련의 활동을 말하는 것으로서, 다음과 같은 세 가지 목적을 달성하고자 한다.<sup>(1)</sup>

---

(1) Dunham, *The New Community Organization*. New York: Thomas Y. Crowell Co., 1970.

- ① 지역사회의 광범위한 욕구를 충족하고, 욕구와 자원 사이의 조화와 균형을 도모한다.
- ② 지역주민들의 참여·자조·협동 능력을 개발·강화·유지도록 도와 그들의 문제에 보다 효과적으로 대처할 수 있게 한다.
- ③ 지역사회와 집단들 사이의 관계와 의사결정권의 분배에 있어서 변화를 초래하려고 한다.

새마을금고의 복지사업 프로그램과 지역주민 교육 프로그램은 민간 부분의 자원적(voluntary) 자원과 더불어 주민의 민주적 참여와 자발성을 강조하는 지방자치 시대의 새로운 사회복지 관념과 잘 부합된다고 할 수 있겠다.

셋째, 새마을금고는 작은 지역 공동체를 단위로 하며 따라서 이러한 공동체의 인지적 대면을 중요시한다. 즉 새마을금고의 대주민관계는 금융적 서비스 차원의 사무적 인간관계로만 묶여져 있는 것이 아니라, ‘회원’이라는 유대감을 통해서 결속되어 있는 정의적(情誼的) 인간관계를 포함하고 있다. 이러한 새마을금고의 공동체적 인간관계는 새마을금고의 교육 및 복지사업을 통해 직접 또는 간접적으로 확인되고 공고화될 수 있다. 예를 들면, 새마을금고의 교육사업을 통하여 지역사회에서 새마을금고의 위상을 제고시켜 주고, 금고의 이념·목적·원리 등을 이해할 수 있게 하는 동시에, 민주적인 참여의 장으로 주민을 이끌어 낼 수 있다. 또한 도서실, 유아원, 경로당 등의 문화복지 후생 사업이나 구판사업, 공동이용사업, 우편취급소사업 등의 지역사회개발사업을 통하여 새마을금고의 이윤이 지역사회에 환원되는 구체적 형태를 보여준다. 이러한 사업들은 지역사회 주민과 직접 대면함으로써, 또는 지역주민을 이러한場의 대상자 또는 자원봉사자로 참여시킴으로써 공동체적 유대를 확인할 수 있는 기회가 될 수 있을 것이다.

넷째, 새마을금고의 교육 및 복지사업은 새마을금고의 특성을 장점으로서 최대한 활용할 수 있는 실천방안이다. 새마을금고는 어떠한 조직보다도 지역 사회의 욕구를 잘 파악할 수 있고, 금고의 이윤을 통해 이러한 욕구를 부분적으로 해결할 수 있다. 즉 경제적·사회적으로 비교적 취약한 서민이라는 점이 순수 금융적 서비스 이외에도 개인적 차원에서 충족시킬 수 없는 다양한 욕구가 있을 수 있음을 시사하며, 무이윤 무손실의 협동조합적 이념을 부분적으로 계승한다는 차원에서 이러한 지역사회 욕구에 대응하여 이윤의 일부를 지역사회에 환원할 금고의 의무를 부과하는 것이다. 또한 상부상조의 전통을 계승하고 지역적 공동유대권을 설정한다는 점이 한정된 지역 내에서의 지역의 특수성을 반영하는 복지사업을 실시할 수 있는 가능성을 열어 두고 있는 것이다.

다섯째, 복지사업 및 교육사업은 금융기관으로서의 새마을금고의 발전을 위한 대안으로서 활용될 수 있다. 교육 및 복지사업은 새마을금고의 ‘지출’ 일

뿐이라는 일반적 인식과는 달리 새마을금고를 지역사회에 홍보하고 이미지를 높일 수 있는 강력한 수단 — 물론 이러한 성격이 지나치게 강조될 경우 복지 사업 본래의 취지가 약해질 수 있지만 — 이 될 수 있다. 금융 자유화, 금융 시장 개방에 직면해서 새마을금고가 생존할 수 있는 길은, 한편으로는 금융적 서비스를 강화하는 것이지만, 다른 한편으로는 새마을금고의 고유성과 특수성을 잘 살려 나가는 것이다. 그리고 이러한 고유성과 특수성 — 위에서 언급한 여러 가지 요인들 — 을 가장 구체적이고 실천적으로 보여 줄 수 있는 것이 새마을금고의 교육 및 복지사업이라고 할 수 있다.

## 2. 새마을금고의 복지사업 및 교육사업의 현황

이상에서 새마을금고의 복지사업과 교육사업이 어떠한 위상을 가지는지에 대해 살펴보았다. 그렇다면 이러한 정당성을 가지는 새마을금고의 복지사업과 교육사업이 얼마나 또는 어떻게 실시되고 있으며, 그 특징과 문제점은 무엇인가? 여기에서는 복지사업과 교육사업의 현황과 문제점에 대해 살펴보기로 하겠다.

### 1) 새마을금고 주민복지사업에 관한 금고법 관련 법령

「새마을금고법」 제1조에서는 새마을금고의 설립 목적을 “국민의 자생적 협동조직을 바탕으로 우리나라 고유의 상부상조 정신에 입각하여 자금의 조성 및 이용과 회원의 경제적 · 사회적 · 문화적 지위의 향상 및 지역사회개발을 통한 건전한 국민정신의 함양과 국가경제 발전에 기여함을 목적으로 한다”고 천명함으로써, 새마을금고가 지역금융사업 및 사회복지사업을 통하여 지역사회 개발에 기여해야 함을 명문화하고 있다.

여기에서 “지역사회개발을 통한 건전한 국민정신의 함양과 국가경제 발전에 기여함을 목적으로 한다”는 규정은 다음과 같은 것을 보여주고 있다.

- ① 새마을금고는 그 구성원의 복지뿐만 아니라 지역사회 또는 직장이나 단체의 회원 아닌 지역주민, 직장 단체 소속원의 복지를 위해 기여하고 있으며, 더 나아가 국가의 경제정책 내지는 복지정책에 맞춰 조직되고 운영되어야 한다.
- ② 새마을금고는 신용사업 등을 통하여 지역경제의 활성화에 기여할 수 있고, 지역사회 개발사업이나 문화복지 · 후생사업 등의 시행을 통하여 지역주민의 공동이익의 증진 및 복지 증진에 기여할 수 있어야 한다.
- ③ 새마을금고는 국가의 경제 시책에 부응할 수 있어야 한다. 예컨대 정부가 사회보장 확충을 시책 방향으로 설정하였다면, 그에 부응하여 새마을금고는 지역주민, 직장 단체 소속원의 복지 증진에 기여할 수 있는 사업을 전개하여야 하고, 지역경제 활성화를 시책 방향으로 설정되었다

면, 그 지역경제 활성화에 기여할 수 있어야 한다. 더 나아가서 전체 새마을금고의 여유 자금이 투자 또는 재투자 과정을 거쳐 국가경제 발전에 기여할 수 있어야 한다는 취지의 의도를 담고 있다고 볼 수 있다.

이어서 「새마을금고법」 제4조에서는 새마을금고의 구체적인 사업종 복지사업과 교육사업에 대한 규정을 담고 있다. 금고는 그 목적을 달성하기 위하여 다음과 같은 사업의 전부 또는 일부를 시행할 수 있다. 이 중 신용사업과 회원에 대한 공제사업을 제외한 문화복지·후생사업, 회원에 대한 교육사업, 지역사회 개발사업 등은 복지사업과 교육사업에 대한 항목으로 볼 수 있다.

- ① 신용사업
- ② 문화복지·후생사업
- ③ 회원에 대한 교육사업
- ④ 지역사회개발사업
- ⑤ 회원에 대한 공제사업
- ⑥ 기타 목적 달성을 위하여 필요한 사업으로서 내무부 장관의 승인을 얻은 사업

이어서 새마을금고의 구체적인 시행규칙 제8조에서는 수익사업을 할 수 있는 금고는 시 지역 이상에서는 총자산 5억 이상, 기타 지역에서는 1억 이상인 금고로 제한하고 있으며, 비수익사업의 경우 총자산 10억 이상인 금고로 한정하고 있다. 또한 제2항 규정에 의하여서는 수익사업의 경우 그 금고의 출자금 총액과 적립금 합계액의 20%, 비수익사업은 10% 범위 안에서 사업을 실시하여야 한다고 규정하고 있다.

## 2) 새마을금고 복지사업의 현황

새마을금고의 복지사업을 논하기 이전에 먼저 용어의 정의부터 명확히 해둘 필요가 있을 것이다. 먼저, 복지 사업비 지원과 복지투자사업을 구분해야 한다. 복지사업비 지원의 경우 경로당·유아원·예식장 등에 대한 지원과 불우이웃돕기, 장학사업, 각종 행사지원 등의 순수지원사업, 그리고 의료보건사업과 청소·조경사업 등 환경개선사업 등의 항목들이 여기에 해당된다. 이는 사회복지 용어로는 ‘순수 이전’(transfer)에 해당하는 것으로서 금고 자체의 사업장을 갖추지 않았거나 이러한 사업장이 불필요한 지역사회 복지사업에 대하여 그리고 지역사회의 공·사기관과 조직 및 개인에 대하여 간접적으로 지원하는 것을 말한다. 이에 비해 복지투자 사업의 경우는 문화복지 후생사업(이 경우의 문화복지 후생사업은 자체 사업장을 가지고 있는 경우에 해당한다), 지역사회 개발사업 그리고 회원에 대한 교육사업을 총칭하는 용어로 사용되며 여기에는 수익사업과 비수익사업이 모두 포함된다. 즉 복지투자사업의

경우는 자체의 사업장을 갖추고 있거나 직접적인 관리 운영을 맡아서 사업을 실시하는 경우가 이에 해당한다. 복지지원 사업과 복지투자 사업을 분류하면 <표 1>과 같다. 따라서 새마을금고의 교육 및 복지사업이란 아래의 두 사업을 모두 합한 것이라 할 수 있다.

<표 2>는 새마을금고가 1993년도에 실시한 복지사업의 실적을 종합적으로 평가한 것이다. 이 표의 결과에 의하면, 새마을금고는 연간 200여 억원에 이르는 금액을 복지사업에 지출하고 있다. 이 중 복지투자사업의 경우, 실시하는 금고 수는 506개로 복지지원사업의 1/4에 불과하여 상대적으로 적지만 지출 액수는 복지지원사업의 약 2배에 달하는 것을 알 수 있다. 그 이유는 복지투자 사업의 경우는 비교적 체계적인 사업 계획에 의한 것이 많고, 자체 사업

<표 1> 새마을금고의 교육 및 복지사업 내용

복지 지원 사업	복지 투자 사업
<b>① 문화복지 후생사업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 경로당</li> <li>② 유아원</li> <li>③ 예식장</li> <li>④ 도서실</li> <li>⑤ 식당 · 목욕탕 · 기타</li> </ul>	<b>① 순수 지원사업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 각종 시설에 대한 지원사업</li> <li>② 불우이웃돕기</li> <li>③ 장학사업</li> <li>④ 각종 행사 지원</li> </ul>
<b>② 지역사회 개발사업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 구관사업</li> <li>② 우편취급소</li> <li>③ 출퇴근 차량 운행</li> <li>④ 창고사업</li> <li>⑤ 기계 임대업</li> <li>⑥ 생산기반 사업</li> <li>⑦ 공동이용 사업</li> <li>⑧ 기타</li> </ul>	<b>② 환경개선사업</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 의료보건사업</li> <li>② 청소 · 조경 · 도로정비사업</li> </ul>
<b>③ 회원에 대한 교육사업</b>	

<표 2> 새마을금고의 교육 및 복지사업 내용

(단위: 개, 백만원)

사업유형	복지투자사업				복지 지원 사업
	문화복지 후생사업	지역사회 개발사업	회원교육사업	합계	
· 실시금고 금액	72 3,646	429 9,098	5 12	506 12,992	2,237 6,365
금액 합계		19,357			

장을 가지고 있기 때문에 관리비·운영비·인건비 등에 대한 지출이 많으며 연간 지속적인 투자를 요하는 경우가 대부분이기 때문이다. 이에 비해 복지지원 사업의 경우는 일시적이고, 비정규적인 경우가 대부분으로 복지투자 사업과 비교했을 때 지원금 자체를 제외한 비용이 별로 소모되지 않기 때문인 것으로 보인다.

복지사업의 경우 금고의 유형별로 살펴보는 것이 더욱 유용할 것이다. 왜냐하면, 금고의 성격에 따라 회원의 복지사업에 대한 욕구의 수준과 투자에 대한 우선순위가 바뀌기 때문이다. 이러한 사실은 새마을금고의 설문조사 결과인 <표 3>을 통해 알 수 있다. 도시지역금고의 경우, 경로당이나 유아원 등의 지역복지사업에의 지원에 우선적인 욕구가 가장 높은 것으로 나타난 반면, 농촌지역금고는 도서실, 예식장 등의 지역주민 편의시설에 더 높은 우선순위를 부여하고 있다. 이러한 사실은 도시지역의 경우 생활의 특성상 노인이나 아동을 위한 공간이나 프로그램이 절실히 요구되는 반면, 농촌의 경우 문화적인 혜택이 미비하여 이들에 대한 욕구가 강한 점을 잘 반영하고 있다고 하겠다. 또한 직장금고와 단체금고의 경우는 금고의 성격상(회원의 범위가 비교적 뚜렷하고, 회원간의 인지도가 높은 점 등) 공동구관장운영 등에 대한 욕구가 높게 나타났다. 이와 같이 복지사업의 실시에 있어, 금고 유형과 지역에 따라 욕구의 우선순위를 면밀하게 파악하여 이에 부응하는 사업을 실시할 것이 요청된다. 욕구와 우선순위의 파악은 복지사업을 실시하기 전에 반드시 이루어져야 한다.

**① 복지투자사업 발전 추이와 현황:** 복지사업을 위의 분류에 의하여, 복지투자 사업과 복지지원 사업으로 구분할 때, 먼저 투자사업의 경우는 1993년 현재 전체 새마을금고의 약 16.1%에 해당하는 506개소에서 실시하고 있으며, 연 투자 금액은 약 130억에 달한다. <표 4>를 볼 때 해마다 복지투자사

&lt;표 3&gt; 복지사업의 우선순위

(단위: %; N = 2,176)

복지사업 항목	도시지역 금고	농촌지역 금고	직장 금고	단체 금고	연합회	전체
지역복지사업	33.4	22.5	21.5	25.2	42.4	31.8
지역주민편의시설	29.1	28.2	20.8	17.9	33.5	27.9
장학금지원	14.0	15.8	12.3	16.3	3.2	12.4
공동구관장운영	12.7	13.1	35.8	25.2	8.6	15.9
문화예술교육활동지원	10.4	12.0	9.2	15.4	11.7	11.5
무 응답	0.4	0.4	0.3	0.0	0.6	0.4
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

〈표 4〉 연도별 복지투자사업의 실시금고 수와 지원액

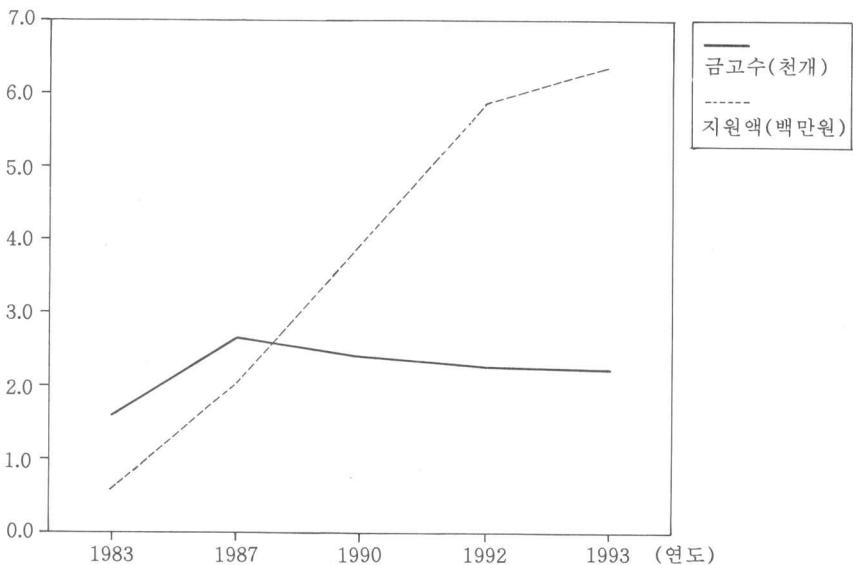
(단위: 개, 백만원)

연도	실시금고수(개)	실시금고수비율(%)	투자금액(백만원)	실시금고당투자액
1987년	501	14.2	6,955	13.88
1990년	488	15.0	10,792	22.11
1993년	506	16.1	12,922	25.54

〈표 5〉 연도별 복지사업비 지원 실시금고수와 지원액

(단위: 개, 백만원)

연도	실시금고수(개)	실시금고수비율(%)	투자금액(백만원)	실시금고당투자액(원)
1987년	2,664	75.7	2,033	763,138
1990년	2,407	71.0	3,920	1,587,037
1992년	2,278	68.0	5,870	2,695,133
1993년	2,237	71.1	6,365	2,845,328



〈그림 1〉 복지사업 실시 금고수와 평균 지원액, 1983~1993년

업을 실시하는 금고의 비율과 단위금고당 투자금액이 꾸준히 증가하는 추세를 보여주고 있다.

② 복지사업지원의 발전 추이와 현황: 〈표 5〉는 새마을금고의 복지사업 지원현황과 평균 지원액을 나타내고 있다. 이 표에서 나타난 바와 같이 1983년

부터 1987년까지 급격히 늘어났던 복지사업 실시금고는 1987년 이후 그 절대량과 전체에서 차지하는 비율에서 모두 감소하는 경향을 보이고 있다. 그러나 이와는 대조적으로 복지사업에 대한 총지원액과 단위금고당 지원액은 해마다 급격히 늘어나고 있는 추세이다.

구체적인 사업별로 복지지원사업의 구성을 살펴보면, 경로당, 유아원, 예식장 등의 시설에 대한 지원이 전체의 14.3%를 차지하며, 불우이웃돕기, 장학사업 등 개인에 대한 지원이 35.7%이고, 지역사회 환경개선을 위한 지원사업이 8%를 차지하고 있다. 구체적인 지원액과 비율은 〈표 6〉과 같다.

새마을금고 복지사업, 즉 복지투자 사업과 복지지원사업의 실시금고 비율과 단위당 비용이 모두 증가되는 경향은 새마을금고의 복지사업이 형식적인 사업에서 벗어나 체계적이고 안정적인 사업으로 추구되는 초기 정착단계에 접어든 징후라고 볼 수 있다. 이것은 금고의 총자산과 단위당 자산도 금고 수의 감소와 반비례적으로 성장한 것과 일치하는 경향으로서, 우후죽순처럼 불어났던 많은 금고들이 자기 도태의 과정을 거쳐 내실 있는 금고만이 살아남은 결과라고 보아도 무리가 없을 것이다. 또한 「새마을금고법」 제정 이후 민주화 욕구, 물가 안정 및 무역수지 개선, 올림픽 개최, 국민소득 향상, 국민 의식구조의 변화라는 시대 상황에 부응하여 전반적인 새마을금고의 제도적 개선이 요구되었던 결과이기도 하다. 그러나 이러한 양적인 성장에도 불구하고, 사업의 내실화 측면에서는 아직도 초보적인 단계에 머물러 있다고 볼 수밖에 없다. 따라서 앞으로의 과제는 양적인 측면에서의 지속적 성장과 더불어 이에 맞는 질적인 향상을 위한 체계를 갖추기 위한 작업에 힘써야 할 것이다.

### ③ 교육체계의 현황: 현행 새마을금고의 교육체계는 이원화되어 있다고 볼

〈표 6〉 복지사업 내용별 지원금액

(단위: 백만원, %)

복지사업	지원금액	구성비
경로당	777,180	12.2
유아(치)원	56,333	0.9
예식장	77,517	1.2
불우이웃돕기	750,667	11.8
장학사업	1,521,505	23.9
의료보건사업	293,241	4.6
청소·조경·도로정비	215,723	3.4
각종 행사지원	1,080,905	17.0
기 타	1,591,629	25.0
계	6,365,000	100.0

〈표 7〉 새마을금고의 중앙교육 내용

과 정	교육내용
기초과정	신규직원반(3주) 보수반(1주)
전문과정	전산기초반(1주) 전산보수반(1주) 연합회 전산반(1주)
간부과정	전·상무반(1주)
임원과정	신규이사장반(1주)
기타과정	공무원반(1주)

수 있다. 즉 주민과 회원에 대한 교육사업은 복지투자사업의 일환으로 단위 새마을금고 차원에서 주로 다루어지고 있는 반면, 임직원에 대한 교육은 일반적으로 연합회 차원에서 관리되고 있다. 여기에서 주민에 대한 교육사업은 매우 부실하다고 할 수 있다. 주민에 대한 교육은 원래의 새마을금고의 교육목적, 즉 회원들에게 금고의 이념 및 업무를 이해시키기 위한 교육이라기보다는, 단지 금고 또는 지부별로 회원들을 상대로 한 교양교육 등이 대부분이며, 이것조차도 활성화되어 있지는 못한 실정이다. 과거에는 새마을금고를 신설할 때, 회원 또는 지도자에 대한 교육이 선행되어야 한다는 새마을금고 기초원칙 제1항 ‘교육선행’의 원칙에 따라 금고 이념과 목적에 대한 교육이 실시되었으나, 새로운 금고가 거의 설치되고 있지 않는 현실에서는 이러한 교육조차도 중단된 지 오래이다.

현재 실시되고 있는 교육이라고 할 때는 주로 임직원에 대한 연합회의 중앙 교육인 경우가 대부분인데, 이러한 중앙교육은 임직원에 대한 실무교육으로 한정되어 있다. 연합회 실무교육의 내용을 보면 〈표 7〉과 같다.

### 3) 새마을금고의 교육사업 및 복지사업의 문제점

지금까지 새마을금고에서 실시되고 있는 복지사업과 교육사업의 발전 추이와 현황을 전반적으로 살펴보았다. 1980년 이래 단위금고 수의 감소와는 반비례적으로 복지사업에 대한 투자와 지원액은 크게 증가하는 추세를 보여 왔다. 그러나, 이러한 양적인 증가를 곧바로 내용적인 그리고 질적인 내실화와 등치시킬 수는 없다. 사실, 아직도 새마을금고의 복지사업과 교육사업은 유아적인 성장단계에 머물러 있다고 보는 것이 옳을 것이다. 그러한 사실은 다음과 같은 새마을금고 복지사업의 몇 가지 문제점에서 지적될 수 있다.

**① 복지사업의 비체계성·비전문성:** 새마을금고에서 실시되는 복지사업은 주로 단위 금고 차원에서 계획되고 관리되고 운영된다. 물론 이러한 복지사업

을 실시하기 위해서는 연합회의 승인을 받아야 한다. 그러나, 연합회 차원의 활동은 복지사업을 실시하려는 금고에 대한 심의와 승인, 복지사업에 대한 연도별 집계의 차원에 머무르고 있다. 따라서 통일적·체계적으로 복지사업을 계획·조정·관리할 수 있는 어떠한 중앙조직이나 전문적 관리기구도 마련되어 있지 않다. 비슷한 자산규모의 금고에 있어서도 복지사업의 내용이 천차만별이고 투자액이나 지원액의 차이도 매우 큰 것을 보면 이러한 중앙조직의 부재가 미치는 영향에 대해 짐작할 수 있을 것이다. 즉 복지사업은 단편적이고 온정적인 취지로 실시되는 전통적인 자선의 원리에 근거해 있는 경우가 많으며, 따라서 장기적인 계획에서보다는 단기적인 지출의 측면에서 사업이 실시되고 있다. 이렇게 실시된 복지사업은 ‘투자’ 라기보다는 ‘지출’로 인식되어 복지사업에 대한 부정적인 시각을 갖게 되기 쉽고, 금고의 사정이 여의치 않을 경우 언제나 감소되거나 심지어는 철회될 수 있는 것으로 인식되기 쉽다. 또한 지역사회에 대한 기여도라는 측면에 있어서도 그 효과가 미약할 수 밖에 없는 것이다.

복지사업의 비체계성에 따른 또 하나의 문제점은 금고 유형별로 상이하게 나타나는 복지사업의 실시 형태를 제대로 포착할 수 없다는 점이다. 즉 금고 회원의 특수성을 제대로 반영하지 못한다는 것이다. 금고 유형별로 복지사업의 우선순위가 상이하게 나타나는 것과 동일한 맥락에서 복지사업 프로그램의 실시 현황에 있어서도 금고 유형별로 큰 편차를 보이고 있음은 <표 8>에서 나타나고 있는 바와 같다. 표에서 가장 두드러지게 나타나는 사실은 지역금고에 비해서 직장금고와 단체금고는 복지사업 실시 비율이 매우 낮다는 것이다. 특히 직장금고는 사업의 실적이 거의 전무한 것으로 나타난다. 이것은 직장금고의 경우 금고의 회원은 금고가 속한 기업에 한정되므로 ‘지역사회’라는 의미가 ‘해당 직장인’의 개념으로 한정된다. 따라서, 이러한 직장금고의 경우에는 금고가 속한 지리적 의미의 지역사회에 대한 복지사업 실시의 필요성 대신 금고가 속한 ‘기업’에 대한 기업복지 또는 사내 후생복지에 투자할 가능성이 훨씬 높게 되는 것이다. 단체금고의 경우도 정도는 덜하지만 비슷한 경향이 나타나고 있다고 볼 수 있다. 따라서, 체계적인 복지사업에 대한 구성을 위해서는 이러한 ‘복지사업’의 상이한 유형을 구분하고 금고 유형별로 별도의 통계를 산출할 필요가 있다. 예를 들면, 전국 100개의 새마을금고를 대상으로 실시한 이번 조사 결과인 <표 8>만 보더라도, 직장금고와 단체금고의 복지사업의 실적은 상대적으로 저조한 것으로 드러났다. 이 경우 지역금고만의 평균을 산출하고, 직장금고와 단체금고는 금고가 속한 직장 또는 단체를 대상으로 한 복지사업에 대한 별도의 데이터를 산출하는 편이 바람직하리라 본다.

〈표 8〉 금고유형별 복지사업 실시비율

(단위: %: N = 100)

금고유형 실시사업	도시지역금고	농촌지역금고	직장금고	단체금고
경로당	50.0	28.6	0.0	33.3
유아원	8.0	0.0	0.0	0.0
예식장	6.0	4.8	0.0	0.0
도서실·독서실	10.0	9.5	0.0	11.1
불우이웃돕기	78.0	52.4	15.0	56.6
자매결연	10.0	4.8	5.0	11.1
장학사업	62.0	52.4	5.0	22.2
의료보건사업	6.0	0.0	0.0	11.1
공원조성	8.0	0.0	0.0	11.1
청소환경미화	16.0	14.3	10.0	22.2
각종행사지원	64.0	47.6	15.0	22.2
도로정비사업	6.0	9.5	5.0	11.1

② 복지사업의 비민주성: 새마을금고의 복지사업은 새마을금고의 이념과 지역사회 조직사업을 결합시킨 이상적인 실천활동이다. 특히 복지사업은 새마을금고의 8대 지도원칙 중 자발원칙, 자주원칙, 민주원칙을 구체적인 현실에서 구현할 수 있는 민주주의의 교육장으로 활용될 수 있음은 이미 시사한 바와 같다. 그러나 실제로는 이러한 복지사업에 대해 지역사회 주민이나 회원이 의사결정과정에 참여할 수 있는 어떠한 통로도 마련되어 있지 않은 것이 대부분 금고의 실정이다. 금고의 복지사업은 대개가 이사장의 권위나 이사회의 결정에 맡겨지는 것이 당연하다고 인식되어 있다. 그러나 이것은 복지사업 본래의 취지에 어긋나는 것이다. 새마을금고의 복지사업에 있어 지역주민 또는 회원은 수혜 당사자일 뿐만 아니라 함께 참여하여 욕구를 반영하고 결정에 영향력을 행사하고 이를 함께 실천하는 과정에서 공동체적 유대를 확인하는 ‘주체’이기도 하다. 오히려 후자 즉 ‘주체’로서의 주민 또는 회원에 방점이 찍혀야 하는 것이 원칙일 것이다. 위에서도 언급되었듯이 새마을금고의 복지사업은 ‘자선’ 사업이 아니라 ‘지역사회 조직’을 위한民間 사회복지활동의 일환이기 때문이다.

〈표 9〉의 조사 결과는 이렇게 주민의 욕구를 제대로 반영하지 않은 채 사업을 실시할 경우 지역사회의 욕구를 정확하게 파악하지 못할 위험이 있음을 적해 주고 있다. 즉 〈표 9〉는 현재 실시하고 있는 복지사업을 지역복지사업과 주민편의시설 그리고 기타 중요한 복지사업으로 구분하여 각각의 사업에 대해 금고가 현재 이들 사업을 실시하고 있는 비율과 가장 시급히 실시하여야 한다고 응답한 개인용 설문의 응답 결과를 비교한 것이다. 현재 실시하고 있는 복

〈표 9〉 복지사업 내용별 필요성과 실시 현황

(단위: %; N = 100)

복지사업항목	가장 시급히 실시하여야 할 사업	실시금고비율(중복응답)
지역복지사업	• 경로당	31.8
	• 유아원	4.0
주민편의시설	• 예식장	27.9
	• 도서실	8.0
장학금지원	12.4	45.0
공동구판장운영	15.9	0.0
각종행사지원	11.5	47.0

지사업 중 가장 큰 비중을 차지하고 있는 사업은 장학금 지원사업과 지역복지 사업 중 경로당 지원사업으로서 대상 금고의 각각 45%와 34%가 이러한 사업을 시행하고 있었다. 이에 비해 가장 시급히 실시하여야 할 사업의 우선순위에서는 경로당 유아원 등의 지역복지사업 다음으로 예식장·도서실 등의 주민편의시설에 대한 욕구가 높은 것으로 나타났다. 이러한 결과로 볼 때, 앞에서 말한 바와 같이 금고가 복지사업을 실시할 경우, 주민의 욕구에 의해 또는 주민 욕구를 적극적으로 반영해서 실시하기보다는 금고가 임의적인 판단에 의해 즉흥적으로 실시하는 경우가 많았다는 것을 반영해 주고 있다. 따라서 주민의 욕구의 우선순위에 맞는 사업, 금고의 특수성을 고려한 사업을 실시하기 위해서는 앞에서 지적한 바와 같이 체계적이고 전문적인 조사를 실시하여야 할 뿐만 아니라 사업 실시 과정에서 지역사회 주민의 참여를 보장할 수 있는 통로를 갖추어야 할 것이다.

**③ 교육사업의 부실함:** 새마을금고의 주민과 회원에 대한 교육사업은 거의 전무하다 해도 좋을 만큼 매우 미약한 수준에 머물러 있다. 1993년 현재 회원에 대한 교육사업을 실시하고 있는 금고의 수는 전국적으로 5개 금고에 불과한 실정이다. 또한 교육사업의 내용도 주로 교양이나 취미활동 등에 관한 내용이 대부분이다. 새마을금고의 교육사업은 금고의 장기적인 발전과 금고 이념의 구현을 뒷받침하는 사업이다. 그러나, 단위 금고는 이러한 필요성을 심각하게 인식하고 있지 않으며, 눈에 보이는 효과만을 추구하는 경향이 짙다.

교육사업의 문제는 단위 새마을금고의 교육사업에만 해당되는 것은 아니다. 연합회의 교육도 지나치게 임직원 대상의 실무교육에 치중하고 있고, 교과과정이 단조롭고 부실하며, 간부직원의 자질 향상을 위한 교육 프로그램이 부족하고, 회원이나 주민을 위한 교육 프로그램이 마련되어 있지 못한 점 등을 문

제점으로 지적할 수 있다.

이상에서 새마을금고의 복지사업과 교육사업의 문제점을 지적해 보았다. 물론 짧은 역사에도 불구하고 새마을금고는 지역사회 발전을 위해 많은 기여를 하였다. 그리고 이러한 기여 중에서 복지사업이 차지하는 비중도 무시할 수 없다. 그러나, 장기적인 발전의 측면에서 보았을 때, 체계적인 정비작업의 시기를 놓칠 경우 복지사업과 교육사업은 단편성과 부실성을 면치 못하고 침체 할 우려마저 있다는 점을 감안하면, 위에서 제시된 몇 가지 문제점은 겹혀하게 고려할 필요가 있다고 본다.

## Ⅱ. 새마을금고 복지사업의 현황과 인식

### 1. 복지사업의 현황

〈표 10〉을 보면, 지역금고는 70% 이상이 복지사업을 실시하고 있는 반면, 직장금고는 20개 금고 중 5개 금고만이 복지사업을 실시한다고 응답해 25%의 저조한 실시율을 보이고 있다. 단체금고의 경우 그 중간인 56%의 실시율을 보여주고 있다. 〈표 11〉을 보면 1994년 현재까지 조사 대상 금고의 70%

〈표 10〉 금고유형별 복지사업 실시금고

(단위: 개, %; N = 100)

금고 유형	도시 지역 금고	농촌 지역 금고	직장 금고	단체 금고
조사금고수(A)	50	21	20	9
실시금고수(B)	39	15	5	5
B/A	78	71	25	56

〈표 11〉 복지사업 실시연도

(단위:%; N = 100)

실시연도	금고수	누적 백분율
1970~79년	9	9.0
1980~84년	22	31.0
1985~89년	25	56.0
1990~94년	14	70.0
무 응답	21	91.0
비 해 당	9	100.0
계	100	

에 해당하는 70개 금고가 복지사업을 실시하고 있는 것으로 나타났다. 실시한 연도별로 보면 47%의 금고가 1980년대 들어 복지사업을 실시한 것으로 나타나 1980년대 들어 복지사업이 활성화된 것으로 보인다. <표 12>에서는 금고의 설립연도와 복지사업 실시연도의 관계를 보여주고 있다. 표에서 밑줄친 부분은 금고의 설립과 동시에 또는 설립 5년 이내에 복지사업을 실시한 금고의 비율을 나타낸다. 그 결과 1990년대 이전에 설립된 금고의 40% 이상이 금고의 설립과 거의 동시에 복지사업을 실시하였다. 또한 초기(1970~1974년)에 설립된 금고는 모두 복지사업을 실시하고 있으며, 설립 역사가 오래수록 대체로 복지사업을 실시하는 비율이 높게 나타나고 있다.

<표 13>을 보면 가장 많이 실시하고 있는 사업은 불우이웃돕기, 각종 행사

&lt;표 12&gt; 실립연도별 복지사업 실시 금고 비율

(단위: %: N = 100)

설립연도 실시연도	1970 ~74년	1975 ~79년	1980 ~84년	1985 ~89년	1990 ~94년	전체금고대비 실시비율
1970~79년	25.0	15.2				9.0
1980~84년	37.5	17.4	42.3			22.0
1985~89년	37.5	23.9	23.1	45.5		25.0
1990~94년		15.2	7.7	18.2	33.3	14.0
합계(설립연도별)	100.0	71.6	73.1	63.7	33.3	
비해당		15.2	23.1	27.3	55.6	21.0

&lt;표 13&gt; 실시 프로그램의 내용 및 실시 비율

(단위: %: N = 100)

실시 프로그램	실시하는 금고의 비율(복수응답)
경로당	34.0
유아원	4.0
예식장	4.0
도서실·독서실	8.0
불우이웃돕기	58.0
자매결연	8.0
장학사업	45.0
의료보건사업	4.0
공원조성	5.0
청소·환경미화	15.0
각종행사지원	47.0
도로정비사업	7.0

지원, 장학사업, 경로당, 도서실·독서실 및 자매결연 등의 순서로 나타나고 있다. 이같은 결과로 볼 때, 대체로 새마을금고에서 실시하고 있는 복지사업은 정규적·체계적인 사업이라기보다는 비정규적·임의적·동정적인 성격의 사업이 다수를 차지하며, 전문성을 요하는 사업보다는 전통적이고 비전문적인 사업에 치중하고 있는 것으로 보인다. 이와 같은 결과는 복지투자사업보다는 복지지원사업을 실시하는 금고가 훨씬 많다는 사실과 일치하는 것이다.

## 2. 복지사업에 대한 인식

〈표 14〉를 보면 100억대 자산 규모를 가진 금고에 이르기까지는 금고의 협동조합적 성격을 강조하는 경향이 점차로 높아지나, 이 규모를 지나면서 차츰 이러한 경향이 낮아지고 금융기관으로서의 성격이 부각되고 있음을 알 수 있다. 또한 연령별 차이를 비교한 〈표 15〉를 보면, 청년층일수록 금융기관적 성격이 강하다는 인식이 많은 반면, 장년층으로 갈수록 협동조합적 성격이 강하다는 인식이 늘어남을 알 수 있다. 이러한 경향은 상당 부분 장년층으로 갈수록 전산업사회적 가치관을 가진 사람이 많으며, 새마을금고의 초기이념에 충실했던 데 비해, 청년층으로 올수록 산업사회적 가치관에 입각하여 금고의 성격을 파악하기 때문인 것으로 보인다. 따라서 새마을금고의 발전전략을 수립함에 있어 이러한 연령별 특성을 잘 파악하는 것이 중요하며, 이들을 어떻게 공

〈표 14〉 자산규모별 새마을금고의 성격에 대한 평가  
(단위: %; N = 2,176)

자산규모	29억 이하	30~49억	50~99억	100~199억	200~299억	300억 이상
새마을금고성격						
협동조합성이 강한 편이다	54.0	49.6	58.2	63.4	51.0	41.1
금융기관성이 강한 편이다	46.0	50.4	41.8	36.6	49.0	58.9
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

〈표 15〉 연령별 새마을금고의 성격에 대한 평가  
(단위: %; N = 2,176)

연령	20~29세	30~39세	40~49세	50세 이상
새마을금고성격				
협동조합성이 강한 편이다	49.2	42.8	50.9	64.2
금융기관성이 강한 편이다	50.8	57.2	49.1	35.8
계	100.0	100.0	100.0	100.0

〈표 16〉 복지사회의 지역사회 기여도에 대한 인식  
(단위: %; N = 100)

기여정도	금고수	실시금고기준비율
긍정적	56	67.5
부정적	27	33.5
계	83	100.0

〈표 17〉 복지사업의 회원 확보에 대한 기여도의 평가  
(단위: %; N = 100)

기여정도	금고수	실시금고기준비율
긍정적	53	63.9
부정적	30	39.1
계	83	100.0

략할 것인가에 대해서도 차별화된 계획을 수립할 필요가 있을 것이다.

복지사업이 지역사회나 회원 확보에 기여하는지에 대한 평가 결과는 대체로 부정적인 응답보다는 긍정적인 응답이 약간 우세한 것으로 나타난다. 그러나, 지역사회에 별로 또는 거의 기여를 못한다는 응답과 회원 확보에 거의 또는 별로 영향을 못 미친다는 응답도 30% 내외로 무시될 수 없다. 복지사업이 지역사회에 별로 기여하지 못한다는 생각은 아직도 복지사업이 지역사회의 욕구를 제대로 반영하지 못할 뿐 아니라, 다분히 형식적인 차원에 머물러 있음을 시사하는 것으로 볼 수 있다. 또 이같은 응답은 복지사업을 금고의 발전과 조화를 이룰 수 있는 투자적인 것으로 보기보다는, 금고의 이념 실현 또는 기타 당위성에 의해 실시하더라도 그것은 금고 발전에 크게 도움이 되지 못한다는 인식을 반영하는 응답이라 할 수 있다. 이 결과에서는 긍정적인 대답보다는 부정적인 대답에 주목할 필요가 있으며, 구체적으로 왜 그러한 인식을 가지고 있는지에 대해 분석해 볼 필요가 있을 것이다.

〈표 18〉에서는 자산 규모와 투자 규모에 대한 평가 사이의 관계를 보여준다. 자산이 100억 미만인 금고의 경우 복지사업에 대한 투자가 미흡하다는 평가가 절대적으로 많은 비율을 차지하고 있는 반면, 100억 이상에서 300억 미만 금고의 경우는 많이 투자하고 있는 편 또는 적절한 정도라고 평가한 대답이, 미흡하다는 평가보다 훨씬 많은 비중을 차지하고 있다. 이것은 100억 미만의 금고에서는 자산 규모가 늘어날수록 복지사업 실시에 대한 의욕이 비례적으로 증가하지만 자산의 제약으로 실시에 한계를 느끼고 있는 것으로 해

〈표 18〉 복지사업의 지역사회 기여도에 대한 인식

(단위: %; N = 100)

투자규모평가	자산규모 이하	29억 49억	30~ 99억	50~ 199억	100~ 299억	200~ 300억 이상
많이 투자하고 있는 편	0.0	4.5	0.0	28.6	25.0	0.0
적절한 정도	14.0	18.2	28.0	42.9	50.0	0.0
미흡한 편	41.9	63.6	56.0	28.6	0.0	100.0
아주 미흡한 편	11.6	13.6	8.0	0.0	25.0	0.0
비해당	32.5	0.0	8.0	0.0	0.0	0.0
계	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

석된다. 이에 비해 100억 이상의 자산 규모에서는 복지사업 투자를 위한 제반 조건이 갖추어져 있고 그 만큼 상당한 수준의 복지사업을 실시하고 있다고 스스로 평가하고 있는 것으로 볼 수 있다. 특이한 점은 300억대 이상의 자산 규모를 가진 금고가 모두(사례금고수가 2개 뿐이라 적절한 평가에는 한계가 있다) 미흡하다고 평가해, 300억대 이상으로 가면서 대형 금융기관으로서의 성격에 밀려 복지사업에 소홀한 경향을 띤다는 점이다. 여기에서 단정적으로 이러한 평가를 내리는 것은 위험하므로, 뒤에 가서 종합점수로서 이러한 경향을 뒷받침하고자 한다.

### 3. 자산 규모별 복지사업에 대한 지출 규모와 인식도에 대한 종합평가

〈표 19〉는 금고용 설문지에서 복지사업에 대한 질문항목을 종합하여 금고의 자산규모별로 복지사업 실시정도와 복지사업에 대한 인식도를 분석한 것으로서, 복지사업의 지출규모(1993), 사업추진동기, 지역사회에의 기여도와 회원 확보에의 기여도, 현 투자 수준에 대한 인식, 구체적인 사업 실시 여부 등의 자료를 바탕으로 가중치를 부여하여<sup>(2)</sup> 복지지수를 산출한 결과이다. 표를 분석하면, 200억대의 자산 규모를 가진 금고가 22.41점을 가장 높은 점수를

(2) 가중치 부여방법은 다음과 같다. ① 복지사업지출규모: 비해당 = 0점, 500만 원 이하 = 2점, 600 = 900만원 = 4점, 1,000만원 이상 = 6점, ② 사업 실시의 주된 동기: 상부상조이념 = 2점, 대주민이미지 = 1점, ③ 지역 사회 기여에 대한 인식도: 크게 기여 = 4점, 어느 정도 = 3점, 별로 = 2점, 거의 = 1점, ④ 회원확보에 대한 기여도: 크게 기여 = 4점, 어느 정도 = 3점, 별로 = 2점, 거의 = 1점, ⑤ 현 투자 수준에 대한 인식도: 많이 투자 = 4점, 적절 = 3점, 미흡 = 2점, 아주 미흡 = 1점, ⑥ 실시사업: 경로당·유아원·예식장·독서실 = 각 2점, 그 외 = 각 1점의 값을 부여하여, 각 칸의 비율에 가중치를 곱해 100으로 나눈 값을 최종값으로 계산하였다.

〈표 19〉 복지사업의 지역사회 기여도에 대한 인식

(단위: 점)

평가항목	자산규모 29억 이하	30~ 49억	50~ 99억	100~ 199억	200~ 299억	300억 이상
복지사업지출규모	1.40	2.09	2.16	3.71	4.50	1.00
사업실시동기	1.38	1.47	1.45	2.000	1.67	1.00
지역사회 기여에 대한 인식	2.67	2.59	2.90	3.50	3.33	3.00
회원확보 기여에 대한 인식	2.36	2.71	2.65	3.00	3.33	3.00
현 투자수준에 대한 인식	2.18	2.10	2.42	2.67	3.33	2.00
실시사업	1.45	2.96	3.88	4.43	6.25	4.00
종합점수	11.44	13.92	15.46	19.81	22.41	14.00

기록하고, 이어 100억대 규모의 금고가 19.81점으로 두 번째 높은 점수를 받았으며, 비교적 자산 규모에 비례하여 복지지수가 증가함을 알 수 있다. 그러나 300억대의 금고는 대부분의 항목에서 비교적 낮은 점수를 받아 14점으로 저조한 점수를 기록하였다. 이것은 300억대 이상의 금고는 협동조합이나 상부상조의 이념보다는 금융기관으로서의 성격이 더 강하게 나타난 결과라 볼 수 있다. 따라서, 금고가 발전하면 저절로 또는 자연스럽게 복지사업에 대한 지출도 증가하리라는 가설도 현재로서는 한계가 있다고 할 수 있다.

### III. 새마을금고 교육 및 복지사업의 발전 방향

지금까지 새마을금고의 교육 및 복지사업의 현황과 문제점을 새마을금고의 자료와 서울대학교 사회과학연구소에서 전국 100개의 새마을금고를 대상으로 실시한 설문 조사 결과를 바탕으로 살펴보았다. 여기에서는 지금까지의 분석을 토대로 새마을금고의 장기적인 발전이라는 관점에 앞서 조직문화 정립을 위해 앞으로 새마을금고의 복지사업과 교육사업이 어떠한 방향으로 나아가야 할 것인가에 대한 제안을 제시해 보고자 한다.

#### 1. 복지사업 및 교육사업을 위한 연합회와 금고의 관계

##### 1) 복지사업에 대한 금고의 발상 전환

매우 추상적인 이야기 같지만, 새마을금고의 복지사업이 활성화되기 위해서 무엇보다 선행되어야 할 조건은 복지사업에 대한 새마을금고인의 인식 전환이라고 할 수 있다. 새마을금고의 복지사업이 금고의 위상에서 어떠한 위치를 차지하며, 어떠한 정당성을 갖는지는 이미 살펴본 바 있다. 그러나, 이러한

복지사업의 위상과 정당성이 각 새마을금고 및 연합회 내부에서 제대로 인식되지 못하고, 이러한 사업들은 기껏해야 금고의 금융서비스를 보완해 주는 역할을 하거나 심지어는 금고의 발전에 해가 된다는 생각이 지속된다면 복지사업은 공염불에 불과하며, 새마을금고의 이념과 현실은 항상 괴리될 수 밖에 없다.

따라서 새마을금고의 복지사업이 금고에 장기적으로 뿌리내리고 발전하기 위해서는 다음과 같은 발상의 전환이 필요하다.

- ① 새마을금고의 복지사업은 금고의 이념실현을 위한 목적 그 자체이다.
- ② 새마을금고의 복지사업은 금고의 금융기능과 상충적인 관계(trade-off)에 있는 것이 아니라 보완적인 관계(harmony)에 있다.
- ③ 새마을금고의 복지사업은 금고 발전과 부정합적 관계(negative sum)에 있는 것이 아니라 정합적 관계(positive sum)에 있다.
- ④ 새마을금고의 복지사업은 금고의 이윤을 잡아먹는 소비(consumption)가 아니라 일종의 투자(investment)이며, 금고의 발전적 대안이 될 수 있다.

## 2) 연합회의 활동 강화

연합회는 전국적으로 분산되어 있는 각 단위 새마을금고를 총괄·관리하고, 지도·조정하는 업무를 맡고 있는 기관이다. 중앙연합회 및 각 지부연합회는 단위 새마을금고의 운영을 지도·검사하고 교육 및 홍보 활동을 전개하며, 금고간 금융서비스의 조정을 도모하고 전산화 및 합리화를 도모하는 활동 등을 통해 새마을금고의 중추적인 기능을 담당하고 있다. 그럼에도 불구하고, 연합회가 교육 및 복지사업을 전담하거나 전문적으로 관리할 수 있는 어떠한 부서나 인력도 갖추지 못하고 있다는 것은 새마을금고의 교육 및 복지사업에 대한 안이한 인식과 평가를 대변해 주고 있다.

교육 및 복지사업이 단위 금고 차원에서 지속적이고 체계적으로 발전하기 위해서는 개별 단위에서 실시되고 있는 사업을 통합·관리하고 조정해 줄 수 있는 중앙 차원의 전담부서가 설치되어야 한다. 연합회 차원의 교육 및 복지사업 전담부서가 담당할 수 있는 업무로는 다음과 같은 것이 있다.

- ① 각 지역의 특수성에 대한 체계적인 조사
- ② 복지사업의 장단기 계획 수립
- ③ 사전조사(事前調査, pilot study), 사례연구(case study) 등으로 성공사례의 체계적 수집 및 자료의 분석
- ④ 「새마을금고법」 중 복지사업 관련 내용의 타당성 조사
- ⑤ 연합회와 금고 및 지역사회와의 커뮤니케이션 활성화를 위한 조정의 기능
- ⑥ 공동사업 추진 등

### 3) 금고간 커뮤니케이션의 활성화

지금까지 개별 금고 차원에서 실시되었던 복지사업의 경우 금고간 또는 금고와 연합회간, 금고와 지역주민 또는 회원간의 의사소통이나 정보와 의견 교환을 위한 어떠한 통로도 조직화되어 있지 못했다. 이렇게 독자적으로 실시되는 복지사업은 단편적이고 소극적일 수 밖에 없으며, 소수의 우수 금고(예를 들면 대구의 원대새마을금고나 오류동새마을금고 등)를 제외하고는 홍보 효과가 거의 없으며 자선적 차원에 머무르게 되기 쉽다. 따라서, 복지사업의 발전을 위해서는 금고 대내외적인 커뮤니케이션이 활성화될 필요가 있다. 커뮤니케이션의 활성화는 다음과 같은 역할을 할 수 있을 것으로 기대된다.

- ① 중앙연합회 또는 연합회 지부와 협력을 통해 지역사회의 욕구를 파악하고 중장기 계획을 세우는 데 도움을 주고받는다.
- ② 타 새마을금고의 사례에 대한 정보와 의견을 교환하고, 서비스의 중복을 피하기 위해 근거리 새마을금고와 협동작업을 수행한다. 예) 우수 사례 발표회·공동개발사업 추진 등.
- ③ 지역사회의 공·사 조직과 협력하여 필요한 정보와 도움을 교환한다.

### 4) 회원 및 지역사회 주민 욕구의 적극적 반영과 참여의식 제고

새마을금고의 복지사업은 지역사회 조직사업과 많은 특징을 공유하기 때문에, 크게 말해 지역사회 조직사업의 일부로 보아도 무리는 없을 것이다. 지역사회 조직사업은 지역사회의 발전을 궁극적인 목표로 삼고 있지만 그에 못지 않게 과정적 측면을 중요시한다. 다시 말해, 지역사회 발전을 추구하는 과정에서 지역주민의 참여의식과 협동·자조의 정신을 배양하고 이를 통해 문제 해결에 대한 대처능력을 개발한다는 것이다. 따라서, 무엇보다도 주민의 욕구를 적극적으로 반영하고 복지사업에 대한 참여의식을 제고하는 것이 중요하다. 이 때 '참여'는 복지사업의 '클라이언트' (수혜자)로서의 참여뿐만 아니라 '결정자' 또는 '자원봉사자'로서의 참여까지를 포함한다. 교육 및 복지사업의 발전 구상도에서도 제시하겠지만 이러한 참여를 제고하기 위해서는 지역주민의 자치조직, 예를 들면 '교육 및 복지위원회' (가칭)를 설치하는 것도 하나의 좋은 대안이 될 수 있을 것이다. 이것은 새마을금고의 교육 및 복지사업뿐만 아니라 지역사회의 자원을 활용할 수 있는 다양한 방안을 모색하는 종합적인 복지사업기구로 발전할 수도 있다. 그러나, 이러한 대안은 아직 영세하거나 초보적인 단계에 있는 금고에서는 무리일 수도 있다. 연합회 차원에서 면밀한 검토를 거친 후 설치 가능하다고 판단된 지역에서 우선 실험적으로 실시하여 타당성이 확인된 후 보편화되는 과정을 밟아야 할 것이다.

### 5) 복지사업의 전문화와 체계화

아직은 새마을금고에서 실시하고 있는 복지사업은 복지지원사업 중심이다. 이는 아직 영세한 금고가 대다수를 차지하는 현실로 볼 때, 자산에 대한 투자 사업의 제한이 작용한 결과이기도 하고 복지사업에 대한 인식이 제대로 정착하지 못한 결과이기도 하다. 그러나, 장기적으로 볼 때, 새마을금고의 복지사업은 지원사업 중심에서 투자사업 중심으로 바뀌어 나가는 것이 바람직하다. 새마을금고의 이념을 체계적으로 실현한다는 차원에서뿐만 아니라, 실제적이고 가시적인 효과에 있어서도 투자사업이 지원사업보다 유리할 것이다. 그리고 무엇보다도 복지사업의 전문화가 필수적이다. 우리나라를 전통적으로 민간 차원의 ‘복지’를 ‘자선’과 등치시키는 경향이 짙었다. 그러나 ‘복지’는 ‘자선’과 명확히 다르며, 특히 지역사회 주민의 참여 속에서 실시되는 복지사업은 지역사회의 안녕뿐만 아니라 민주주의의 발전에도 기여한다는 점에서 자선과는 더욱 거리가 멀다. 따라서, 이러한 복지사업을 체계적으로 수행하고 주민의 참여를 제고하기 위해서는 복지사업에 대한 전문적 지식이 요구된다.

- ① 연합회 중앙회 및 지부에 전문인력 배치
- ② 관련 학계(사회복지학, 지역개발학 등)와의 협동연구 활성화
- ③ 복지투자사업을 위한 전문인력 고용(또는 연합회 인력의 파견) 등

### 6) 민주적 절차와 교육사업의 강조

지금까지 새마을금고의 복지사업은, 주로 이사장의 독점적 권한이나 이사회 등의 결정에 맡겨져 온 결과 지역주민의 욕구를 반영하거나 이들의 참여를 높일 수 있는 과정이 배제되어 왔음은 주지의 사실이다. 그러나 민주주의의 절차를 강조하는 금고 원래의 취지를 살리고 금고의 복지사업을 민주주의의 교육장으로 활용한다는 차원에서 본다면 이러한 전례는 불식되어야 할 것이다.

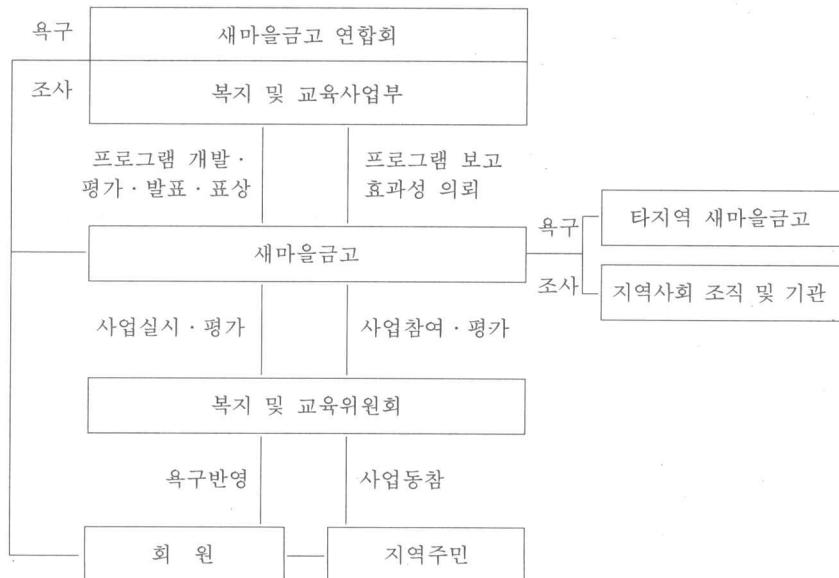
여기에서 무엇보다도 강조되어야 할 사항은 주민에 대한 교육사업이다. 복지사업과 교육사업은 동전의 양면과 같은 것이지만, 복지사업의 활성화를 위해서 그리고 금고의 이념과 복지사업의 취지를 제대로 인식시키기 위해서는 주민에 대한 교육사업이 정착되는 것이 중요하다. 그러나 현실적으로 볼 때, 주민에 대한 교육사업은 거의 무시되어 왔으며, 실시된다 하더라도 취미활동이나 학습적 활동의 수준에 머물러 온 것이 사실이다. 물론 이러한 교육사업이 필요치 않다거나 폐지되어야 한다는 것은 아니다. 다만, 좀더 본질적인 교육이 병행되어야 함을 강조하는 것이다. 그러나 이때 주의해야 할 것은 이것이 새마을금고의 홍보 차원에서가 아니라 주민의식의 고양이라는 차원에서 자연스럽게 실시되어야 할 것이다. 전자가 노골화될 경우 오히려 역효과가 발생

할 우려가 있기 때문이다. 교육과정에 대한 구체적인 내용과 프로그램은 연합회 차원에서 구상될 필요가 있다.

- ① 복지사업 실시 이전의 욕구조사 실시
- ② '교육 및 복지 위원회' (가칭)의 활동 강화(반드시 이사장이 아닌 회원 대표를 위원장으로 할 것)
- ③ 연합회 교육과정에 회원을 대상으로 한 교육과정의 신설

이상에서 지적한 새마을금고 교육 및 복지사업의 활성화를 위한 과제에 대한 제안을 끝맺으면서 마지막으로 가상적인 교육 및 복지사업의 체계 구조를 도식화한 것이 <그림 2>이다.

지금까지 새마을금고의 교육 및 복지사업의 위상과 현황, 문제점과 앞으로의 과제에 대해 살펴보았다. 아직은 초보적인 단계에 머물러 있는 교육 및 복지사업에 대해 지나치게 무리한 요구를 하는 것이 아닌가 하는 의구심이 생길 수도 있을 것이다. 그러나, 위의 과제를 한꺼번에 모두 실시하자는 주장은 실현 가능하지도 않을뿐더러 그렇게 실시된 사업이 제대로 작동되리라고 기대할 수도 없다. 다만, 글의 순서대로 새마을금고에서 교육 및 복지사업을 실시한다는 것 자체가 어떤 의의를 지니고 있으며, 지금의 현황은 어떠한지 그리고 그러한 이념 또는 당위와 현실 사이에 얼마만큼의 괴리가 존재하는지를 파악



<그림 2> 복지사업 및 교육사업 발전 방안 구상

하는 것이 일차적으로 중요한 과제이다. 그 다음에 위에서 제시된 구체적인 사업에 대한 구상이 유용하게 고려될 수 있을 것이다.

새마을금고의 조직문화 정립에 새마을금고의 교육 및 복지사업이 얼마나 기여할 수 있을지는 각 단위 금고와 연합회의 인식에 달려 있다. 그러나, 적어도 교육 및 복지사업이 새마을금고의 고유성을 발휘할 수 있는 가장 강력한 무기가 될 수 있으리라는 데는 이의를 제기할 수 없을 것이다.

#### IV. 임직원 후생복지

조직은 종종 유기체에 비유된다. 유기체는 외부와의 교류를 통해서 에너지를 축적하는 동시에 내부적인 신진대사를 통해 유기체의 생존과 발전을 위해 축적된 에너지를 활용한다. 마찬가지로 조직으로서의 새마을금고는 회원 또는 지역주민 기타 외부 환경과의 상호작용이라는 외부체계와의 교류를 통해 조직의 발전을 도모하는 동시에 조직 내의 인적 구성, 즉 이사장, 임원 및 내부체계의 내실화를 통해 조직의 발전을 추구한다. 이러한 의미에서 임직원에 대한 후생복지는 임직원의 근로의욕과 금고에 대한 애착심 및 자긍심을 높이는 데 직접적인 역할을 한다는 점과 이러한 유인이 장기적으로 금고의 발전과 직결 된다는 점에서 중요하고도 필수적인 사항이다. 따라서 임직원의 후생복지는 그 객관적인 상태뿐만 아니라 후생복지에 대한 태도도 분석해 볼 필요가 있다. 그러나, 단위 새마을금고별로 후생복지의 수준이 상이하고, 이를 일정한 평가기준으로 측정한 조사연구가 아직 없었으므로 체계적으로 다루기는 어렵다. 여기에서는 서울대학교 사회과학연구소가 100개의 단위 금고를 대상으로 실시한 설문 조사를 토대로 새마을금고의 후생복지에 대한 임직원의 평가와 태도, 욕구를 중심으로 분석하고, 이를 바탕으로 바람직한 임직원 후생복지의 방향을 제시해 보기로 하겠다.

##### 1. 사내 후생복지의 정의와 기능

새마을금고는 금융기관적 성격과 협동조합적 성격을 동시에 가지고 있다는 점에서 사기업으로 분류하기에는 어려운 점이 있다. 그러나, 새마을금고도 직원의 충원과 보상, 승진, 퇴직에 이르는 일련의 인사고과를 행한다는 점에서는 일반 기업과 유사하므로, ‘기업 내 후생복지’라는 용어를 ‘임직원 후생복지’라는 용어로 대체하여 사용하여도 큰 무리는 없을 것이다.

임직원 후생복지란 말은 임직원과 가족에게 임금 이외의 부가급여(fringe benefits)로 제공되는 여러 가지 시책을 의미하며, 이러한 시책이 가진 기능

은 구체적으로 다음과 같이 요약될 수 있다.

- ① 노동력을 확보하고 정착시키는 기능을 발휘한다. 이는 노동력의 양적 측면보다는 질적 측면에서 고려되어야 할 사항이며, 훌륭한 인재를 확보하기 위해서는 임직원의 쾌적한 생활을 보장하기 위한 시책을 적극 개발할 필요가 있다.
- ② 근로의욕을 향상시키는 기능을 갖는다. 근로환경 및 생활조건이 쾌적하고 안락하게 되면 임직원의 근로의욕이 고취되고 금고에 대한 소속감도 높아지는 경향이 있다.
- ③ 임직원에 대한 후생복지는 주민과 회원에 대한 복지와 마찬가지 차원에서 고려될 수 있는 협동조합 이념의 실현 방식이다. 새마을금고의 7대 기초원칙과 8대 지도원칙은 회원이나 지역사회 주민에게만 해당되는 사항이 아니라 금고의 임직원에게도 적용되어야 할 사항이다.

지금까지 새마을금고의 임직원에 대한 후생복지가 소홀히 다루어진 감이 없지 않았으나, 위와 같은 기능적 측면에서 보나, 직접적인 임금보다는 부가급여나 사회보장제도를 통한 간접적인 복지를 강조하는 현대사회의 추세로 보나 임직원에 대한 후생복지는 소홀히 할 수 없는 사안이다.

그러나, 새마을금고의 후생복지 제도는 그 수만큼이나 다양하므로 이를 일률적으로 평가할 수는 없다. 다만, 전반적으로 볼 때, 일반 대기업 수준의 복지후생 수준을 기대하기는 어려울 것으로 보인다. 그 이유로는 다음과 같은 몇 가지를 들 수 있다.

- ① 새마을금고는 하나의 강제적 통제체제를 가지고 있는 조직이 아니다.
- ② 많은 새마을금고가 아직 영세한 수준에 머물러 있다.
- ③ 새마을금고의 임직원은 대부분 10~20명 내외로 소수이기 때문에 이들만을 대상으로 하는 후생복지 제도의 마련에 어려움이 있다.
- ④ 법정복지와 법정외복지라는 기업복지의 개념이 새마을금고에도 적용되는 데는 한계가 있으며, 따라서 법적 규제가 어렵다.
- ⑤ 새마을금고의 사내 인간관계는 일반기업에 비해 사무적 인간관계보다는 가족적 인간관계가 강조되는 경향이 있기 때문에 노사타협의 산물로 여겨지는 복지후생에 대한 필요성이 상대적으로 낮게 평가될 수 있다.

그러나, 이러한 후생복지에 대한 객관적 평가는 주관적 평가와는 상이하게 나타날 수도 있다. 새마을금고의 임직원은 실재로 사내 후생복지에 대하여 어떤 인식을 가지고 있으며, 어떤 후생복지에 대한 욕구가 강한지를 살펴볼 필요가 있다.

## 2. 임직원의 사내 후생복지에 대한 평가와 욕구

임직원의 복지후생에 대한 평가는 좋은 편이라는 평가와 나쁜 편이라는 평

가가 비슷한 비율로 나왔다. 좀 더 구체적으로 직급별 후생복지에 대한 평가를 점수화한 결과는 <표 20>과 같이 나타난다. 여기에서 알 수 있듯이 후생복지에 대한 평가는 금고 이사장과 연합회 4급 이상의 간부 등에 의해서는 높게 평가되는 반면, 일반 직원과 금고의 상급 직원에 의해서는 상대적으로 낮게 평가되고 있다.

연령별, 지역규모별, 직급별로 임직원이 가장 중요하게 생각하는 복지 프로그램이 무엇인가에 대한 응답 결과를 분석한 결과는 <표 21>과 같다. 먼저 전체적으로 볼 때, 과반수 이상의 응답자가 주택지원과 주택자금대출을 택함으로서 이에 대한 높은 욕구를 반영하고 있다. 다음으로 문화활동비 지원 > 자녀교육비 지원 > 탁아시설 운영>본인교육비 등의 순서로 나타났다. 이러한 결과는 연령별로 볼 때 약간의 차이를 보여주고 있는데, 그 예로 20~30대의 젊은 층은 주택지원에 대한 욕구가 매우 높으며, 장년층으로 갈수록 주택에 대한 욕구는 상대적으로 감소하는 반면, 자녀교육비 지원에 대한 욕구가 증가하는 경향을 보여주고 있다. 또한 지역 규모별로 볼 때는 대도시일수록 주택지원에 대한 욕구가 높은 데 비해, 농촌지역으로 갈수록 이보다는 상대적으로 자녀교육비나 문화활동비 지원에 대해 우선순위를 부여하는 경향이 증가함을

<표 20> 직급별 복지후생 평가점수

(단위: 점)

직급	평가점수
금고이사장	53.9
금고상급직원	40.8
금고일반직원	43.1
연합회 4급 이상	51.2
연합회직원	45.8

<표 21> 연령별 중요한 ‘임직원의 복지 프로그램’ 평가

(단위: %: N = 1,096)

복지프로그램	구분 전체	연령별			
		20대	30대	40대	50대
주택지원	57.8	62.6	64.3	51.7	50.7
탁아시설	6.7	6.9	7.6	4.9	7.2
본인교육비	2.7	4.2	1.5	3.3	1.7
자녀교육비	12.2	4.5	8.7	17.2	20.2
문화활동비	17.8	19.9	15.6	19.7	16.1
무응답	2.8	1.9	2.3	3.1	4.1

〈표 22〉 지역규모·직급별 중요한 '임직원의 복지 프로그램' 평가  
(단위: %: N = 1,096)

구분 복지프로그램	지역규모별			직급별				
	대도시	중소도시	농촌	금고 이사장	금고 상급직원	금고 직원	연합회 4급직원	연합회 직원
주택지원	64.1	57.3	40.1	46.4	62.3	56.6	58.0	74.7
탁아시설	6.5	7.8	3.8	3.6	2.8	3.2	4.5	4.2
본인교육비	2.1	2.7	4.2	2.4	2.8	2.3	2.3	3.1
자녀교육비	9.9	11.7	21.1	20.2	10.4	3.7	18.2	4.2
문화활동비	14.2	18.1	27.7	25.0	21.7	33.3	15.9	12.6
무응답	3.1	2.4	3.1	2.4	0.0	0.9	1.2	1.1

〈표 23〉 임직원의 직장 만족도 평가지수  
(단위: %: N = 1,096)

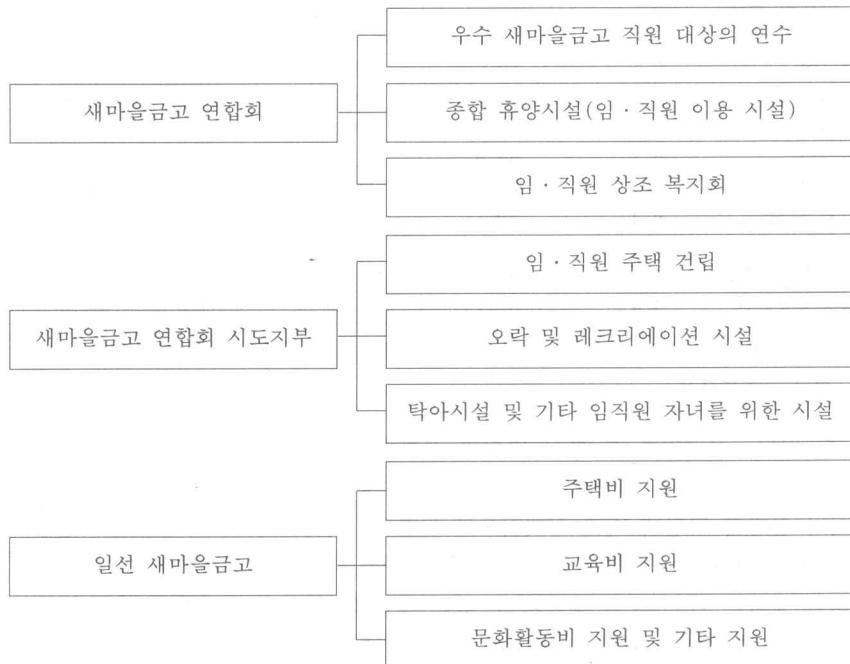
임직원 처우	매우 좋다	좋은 편이다	나쁜 편이다	매우 나쁘다	종합 점수
급여	5.1	57.6	27.4	2.4	56.4
복지후생	3.7	44.9	39.5	4.3	50.6
근무시간	8.1	65.9	16.6	2.7	61.1
업무량	5.7	62.9	21.1	2.8	57.0
업무의 자율성	6.0	57.7	25.2	3.4	56.8
일의 보람	9.4	59.1	20.5	2.8	59.9
승진기회	3.4	32.9	44.9	9.9	44.8
능력발휘기회	4.5	39.8	41.1	6.2	48.9
직장생활전반	4.4	62.7	21.9	8.5	57.9

주: 만족도점수는 '아주 좋다'를 100으로 하고 '아주 나쁘다'를 0으로 했을 경우 응답자의 점수평균임.

알 수 있다. 직급별로 볼 때도 연령별 경향과 비슷한 결과를 나타내는데, 즉 상급직원이나 금고의 이사장인 경우 주택지원에 대한 우선순위가 금고 일반직원이나 연합회 직원에 비해 상대적으로 낮은 데 비해, 자녀교육비와 문화활동비 지원에 대해서는 상대적으로 더 많은 욕구를 나타내고 있음을 알 수 있다. 이러한 결과는 어느 정도 예상할 수 있는 것인데, 연령이 증가하고 직급이 높아질수록 자기주택소유자가 늘어남에 따라 이에 대한 욕구는 상대적으로 감소하는 반면, 자녀가 성장함에 따라 교육비 지원이 늘어나고, 여가활동에 대한 요구도 상대적으로 늘어난다고 볼 수 있다. 이에 비해 20~30대의 연령층과 일반직원(대부분이 중복될 것임)의 경우는 자기 주택을 소유하지 못한 경우가 대부분으로 이에 대해 우선순위를 부여하는 것은 당연하다고 볼 수 있다. 또

한 대도시로 올수록 주택을 소유하는 데 따르는 어려움이 크기 때문에 이에 대한 욕구가 농촌이나 중소도시보다 상대적으로 높게 나타나는 것으로 볼 수 있다.

하나만을 놓고 볼 때는 비교가 어려우므로, 전체적인 측면에 대한 임직원의 평가에서 후생복지가 차지하는 위치를 알아보기 위해 <표 23>에서는 임직원의 직장만족도를 9문항 척도로 측정하여 이들에 0에서 100점 사이의 점수를 부여한 점수를 합산 평균하여 종합점수를 산출하여 보았다. 영역별로 살펴볼 때, 급여와 근무시간, 업무량, 업무의 자율성, 일의 보람 등은 평균 이상으로 높은 점수를 받았으며 직장생활 전반에 있어서도 비교적 만족하고 있는 것으로 나타났다. 이에 비해 복지후생, 승진기회, 능력발휘기회 등에 있어서는 평균 이하의 낮은 점수를 기록하였는데, 이 중 승진기회는 44.4%로 불만족도가 가장 높게 나타났다. 이 표의 결과만으로 볼 때는 새마을금고의 여러 가지 직장 여건들 중에서 후생복지에 대한 임직원의 평가는 상대적으로 낮다고 할 수 있다.



<그림 3> 임·직원 후생복지사업 추진 방안 구상

### 3. 새마을금고의 사내 후생복지 발전 방향

위에서도 지적한 바와 같이 새마을금고는 일률적인 통제체제를 갖춘 기업조직과는 다르다는 점, 그리고 아직도 많은 새마을금고가 소규모의 영세한 수준에 머물러 있다는 점 등을 감안할 때 단일하고 통일적인 사내 후생복지에 대한 지침이나 기준을 마련하는 데는 어려움이 따를 것으로 예상된다. 그러나, 다른 한편으로는 새마을금고의 임직원은 협동조합적 이념 실현을 위한 인적 수단일뿐 아니라, 이념 구현의 대상이자 목적이라는 점을 상기할 때 임직원에 대한 후생복지의 배려는 당연한 것이라 하겠다. 이러한 딜레마를 피해 가기 위해서 제시될 수 있는 한 가지 대안은 ‘후생복지의 이충 구조화’이다. 즉, 단위 새마을금고 내에서 충족 가능한 또는 충족되어야 한다고 생각되는 기본적인 후생복지는 자체적으로 충족되는 방식으로 기본 지침을 설정하되, 그 이상의 자금이나 계획을 요하는 후생복지 욕구에 대해서는 연합회와 각 지부가 단위 금고의 욕구를 대신하여 충족시켜 주는 방식이 그러한 구상이다. 특히, 단위 금고 차원에서 각종 오락과 레크리에이션을 위한 시설을 갖추는 것은 무리가 있으므로 이를 수렴하여 연합회와 지부 차원에서 이러한 시설을 갖추도록 하는 예가 대표적인 것이다. 이러한 구상을 <그림 3>과 같이 도식화해 볼 수 있다.

### 참고문헌

#### 새마을금고 연합회

- 1989 『새마을금고 25년사』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1991 『21세기를 향한 새마을금고 중장기 발전 기본계획: 1991~1995』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1992a 『새마을금고 업무지침』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1992b 『주민복지 사업총람』. 서울: 새마을금고 연합회.
- 1994 『새마을금고 법규집』. 서울: 새마을금고 연합회.

#### 서울대학교 사회과학연구소

- 1992a 『민족, 인간 그리고 세계: 포항제철의 기업문화와 이념』. 서울: 오름.
- 1992b 『포항제철의 기업문화 창달 종합계획(안)』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.
- 1992c 『포항종합제철의 기업이념 체계화를 위한 연구』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.
- 1994 『참여와 협동을 통한 발전: 새마을금고의 기업이념과 조직문화』. 서울: 서울대학교 사회과학연구소.

한국개발연구원

- 1993 『금융환경변화에 대응한 새마을금고의 발전방안』. 서울: 한국개발연구원.
- 한국생산성본부  
1991 『새마을금고의 경영진단보고서』. 서울: 한국생산성본부.
- Craig, John G.  
1993 *The Nature of Cooperation*. London: Black Rose Books.
- Dunham  
1970 *The New Community Organization*. New York: Thomas Y. Crowell.
- International Cooperative Alliance (ICA)
- 1993a *Rules*-International Cooperative Alliance. Geneva: ICA.
- 1993b *The International Cooperative Alliance and Its Development Programme*. Geneva: ICA.
- 1994 *Review of International Cooperation*, Vol. 87, No. 2.