

새마을운동 활동의 지속가능성 진단

: UN SDGs 관점에서의 정량적 분석*

Assessing the Sustainability of Saemaul Undong Activities

: A Quantitative Analysis through the Lens of the UN Sustainable Development Goals

전 호 성**. 김 민 찬***. 남 재 겐****

Jeon Hosung·Kim Minchan·Nam, Jae-Geol

■ 목 차 ■

- I. 서론
- II. 이론적 논의
- III. 연구설계 및 방법
- IV. 분석 결과
- V. 논의 및 결론

본 연구는 한국의 대표적인 지역사회 발전 모델인 새마을운동이 UN 지속가능발전목표(SDGs)라는 현대적 패러다임과 맞는 관계를 실증적으로 분석한다. 새마을운동이 국제개발협력 분야에서 역할을 확장하고 있음에도, 그 지속가능성 활동 포트폴리오의 전략적 분포와 한계에 대한 체계적인 분석은 부족한 실정이었다. 이러한 연구 공백을 해소하기 위해, 본 연구는 전국 새마을운동 조직이 제출한 240건의 공식 활동 요약서를 대상으로 양적 내용분석을 수행했다. 이를 위해 독자적으로 개발한 다차원 분석 모델을 적용하여, 비정형 텍스트 데이터를 체계적으로 분석했다. 이 모델은 각 활동을 영향력 수준(산출, 성과, 영향), 활동 영역(하드웨어 vs. 소프트웨어), 그리고 포용성이라는 세 가지 차원에서 평가한다.

분석 결과, 새마을운동 포트폴리오에서 세 가지 구조적 특징이 확인되었다. 첫째, 활동이 전통

* 이 논문은 2024년 대한민국 교육부와 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임 (NRF-2024S1A5A2A01020708)

** 제1저자, 단국대학교 행정학과 박사

*** 공동저자, 용인시의회 정책지원관

**** 교신저자, 단국대학교 행정학과 교수

논문 접수일: 2025. 11. 3. 심사기간: 2025. 11. 3. ~ 2025. 12. 8. 게재확정일: 2025. 12. 8.

적인 영역(SDG 11: 공동체, SDG 2: 기아)과 특정 인구집단(노인)에 집중되는 제도적 관성을 드러냈다. 둘째, 하드웨어-산출 연계로 특징지어지는 지배적인 활용 모델과 소프트웨어-영향 연계로 정의되는 초기 단계의 탐색 모델 사이에 구조적 이원성이 관찰되었다. 셋째, 포트폴리오의 전체 무게중심이 저영향-하드웨어 지향 영역에 명확히 위치하는 구조적 불균형을 보였다.

이상의 분석을 바탕으로, 본 연구는 새마을운동의 지속가능성 포트폴리오가 과거의 성공 공식에 기반한 구조적 관성에 제약받고 있으며, 이는 활동이 집중된 영역에서조차 상당한 질적 공백을 야기한다고 주장한다. 이러한 결과는 새마을운동이 지속가능발전 모델로 진화하기 위해, 과거의 효율성을 답습하는 관행으로부터 벗어나야 함을 시사한다. 결론적으로, 본 연구는 소프트웨어 중심의 혁신 잠재력을 체계적으로 발굴하는 전략적 재균형이 필요한 과제임을 제언한다.

□ 핵심어: 새마을운동, 지속가능발전목표(SDGs), 포트폴리오 분석, 정책 평가

This study empirically analyzes the relationship between the Saemaul Undong—a representative model of community development in Korea—and the contemporary paradigm of the United Nations Sustainable Development Goals (UN SDGs). Although the Saemaul Undong has expanded its role within the field of international development cooperation, systematic analyses of the strategic distribution and limitations of its sustainability portfolio have been lacking. To address this research gap, the study conducted a quantitative content analysis of 240 official activity summaries submitted by Saemaul Undong organizations across the country. Using a self-developed multidimensional analytical model, unstructured textual data were systematically examined along three dimensions: level of impact (output, outcome, impact), activity domain (hardware vs. software), and inclusiveness.

The analysis identified three structural characteristics within the Saemaul Undong portfolio. First, activities revealed institutional inertia, showing concentration in traditional domains (SDG 11: community, SDG 2: hunger) and specific demographic groups (the elderly). Second, a structural duality was observed between a dominant utilization model characterized by hardware-output linkages and an exploratory model defined by software-impact linkages. Third, the overall center of gravity of the portfolio was clearly positioned in the low-impact, hardware-oriented domain, indicating a structural imbalance.

Based on these findings, the study argues that the sustainability portfolio of the Saemaul Undong remains constrained by structural inertia rooted in past success formulas, resulting in qualitative gaps even in its core areas of activity. These results suggest that, for the Saemaul Undong to evolve into a sustainable development model, it must move beyond the path dependency of efficiency-driven practices.

In conclusion, the study proposes that a strategic rebalancing effort is needed to systematically identify and enhance the movement's latent potential for software-centered innovation.

- Keywords: Saemaul Undong, Sustainable Development Goals (SDGs), Portfolio Analysis, Policy Evaluation

I. 서론

21세기 국제사회에서 지속가능발전(Sustainable Development)은 환경, 경제, 사회를 아우르는 균형 있는 발전을 지향하는 핵심 패러다임으로 자리 잡았다. 특히 2015년 UN 총회에서 채택된 「2030 지속가능발전의제」와 그 핵심인 지속가능발전목표(SDGs)는 인류 공동의 미래를 위한 구체적 실천 계획으로 제시되었다(United Nations, 2015). SDGs는 빈곤, 불평등, 기후변화와 같은 복합적 문제를 해결하기 위해 17개 목표와 169개 세부 목표를 제시하며, “단 한 사람도 소외되지 않는다(Leaving No One Behind)”는 보편적 원칙을 강조한다.

이러한 세계적 흐름 속에서 한국의 독특한 지역사회 발전 경험인 새마을운동을 지속가능성의 관점에서 다시 평가하는 작업은 학문적·정책적으로 의미가 크다. 새마을운동은 1970년대 농촌 근대화 정책으로 시작하여 “근면·자조·협동”의 가치를 바탕으로 한국의 경제·사회 발전에 기여하였다. 이후 활동 영역은 도시 환경 정비, 사회복지, 환경보호, 나아가 국제개발협력(ODA)으로 까지 확장되었다(새마을운동중앙회, 2020; KOICA, 2021). 최근에는 탄소중립 실천, 자원순환 활동, 사회적 경제 모델 시도 등도 나타나고 있어, 새마을운동이 현대적 지속가능성 담론과 접점을 형성하려는 움직임을 보이고 있다.

그러나 새마을운동이 오늘날의 지속가능발전 모델로서 실제로 어떤 의미를 갖는지에 대해서는 여전히 논란이 존재한다. 특히 SDGs의 달성을 위해서는 중앙정부 차원의 노력뿐만 아니라 지역사회 단위에서의 이행, 즉 ‘SDGs의 지역화(Localizing SDGs)’가 필수적이라는 인식이 확산되고 있음에도(Masuda et al., 2021), 한국의 대표적 지역개발 모델인 새마을운동이 이러한 글로벌 규범을 지역 현장에서 구체적으로 어떻게 해석하고 실천하고 있는지에 대한 실증적 분석은 상대적으로 미흡한 실정이다. 지금까지의 연구는 주로 새마을운동의 역사적 의의를 조명하거나, 일부 활동이 SDGs의 특정 목표와 유사한 성격을 가진다는 점을 지적하는 수준에 머무른 경우가 많다. 이에 본 연구는 새마을운동을 SDGs를 지역 단위(Local level)에서 구현하는 하나의 실천 플랫폼으로 상정하고, 실제 이행 과정에서 나타나는 자원 배분의 우선순위와 그 구조적 특성을 규명하는 데 초점을 맞추고자 한다.

“UN SDGs 관점을 적용했을 때, 새마을운동은 글로벌 목표를 지역화하는 과정에서 어떠한 구조적 특징을 보이는가? 구체적으로, 새마을운동의 활동은 어떤 영역에 집중되어 있으며, 가시적 성과와 무형적 가치 사이의 관계는 어떠한 양상으로 나타나는가?”

이 질문에 답하기 위해 본 연구는 전국 시·도 및 시·군·구 새마을회, 읍·면·동 협의회 등 일선 현장 조직에서 제출한 240여 건의 공적요약서를 분석 자료로 활용하였다. 이 자료는 정부 포상을 목적으로 작성되었다는 특성상, 해당 조직이 스스로 ‘성공’이라 정의하거나 중요하

게 여기는 활동이 무엇인지를 보여주는 텍스트로서의 의미를 갖는다. 비정형 텍스트로 구성된 이 자료를 체계적으로 코딩하여 정량 데이터로 전환한 후, 활동의 분포와 특성을 계량적으로 검토하였다.

II. 이론적 논의

1. SDGs: 진단 프레임워크로서의 이론적 적합성

지속가능발전목표(Sustainable Development Goals, SDGs)는 2015년 UN 총회에서 채택된 이후, 국제사회의 발전 전략을 규정하는 핵심 틀이 되었다. SDGs는 17개 목표와 169개 세부 목표를 통해 빈곤, 불평등, 기후위기 등 다양한 과제를 포괄하며, 모든 국가가 공동으로 이행해야 할 보편적 지침을 제시한다. 이는 이전의 새천년개발목표(MDGs)가 주로 개발도상국을 대상으로 했던 것과 달리, 모든 국가를 평가 대상으로 삼고 목표 간 연계성을 중시한다는 점에서 중요한 차이를 가진다(United Nations, 2015).

SDGs는 개별 목표의 달성 여부만이 아니라, 목표들 간의 상호작용을 고려하는 통합적 접근을 요구한다. 여러 연구들은 SDGs 사이에 상호 보완 관계와 갈등 관계가 동시에 존재함을 보여주었으며(Pradhan et al., 2017; Le Blanc, 2015), 따라서 특정 정책이나 조직의 활동을 평가할 때도 단일 성과보다는 활동 전체의 균형과 상호 연계성을 살펴보아야 함을 강조한다.

본 연구는 이러한 관점에서 새마을운동을 분석하기 위해 세 가지 기준을 설정하였다. 첫째, 활동이 단기적 성과에 머무르는지, 아니면 지역사회에 장기적 변화를 이끄는지를 구분한다. 정책 평가 분야의 오랜 학술적 합의는 프로그램의 단기적이고 가시적인 '산출(Output)'과 장기적이고 구조적인 '영향(Impact)'을 명확히 구분할 것을 요구한다(Weiss, 1998). Chen (2022)이 정립한 '이론 기반 평가(Theory-driven evaluations)'는 프로그램의 활동이 의도한 사회적 변화로 이어지는 인과적 경로를 명확히 할 것을 강조하며, 이는 복잡한 사회 문제에 개입할 때 특히 중요하다(Rogers, 2008). 기후변화 대응이나 불평등 해소와 같은 SDGs의 궁극적 목표는 단순한 활동의 반복을 넘어 사회의 근본적인 변화, 즉 '영향' 수준의 변혁을 요구한다. 따라서 한 조직의 활동 포트폴리오가 단기적 산출물 생산에 머물러 있는지, 아니면 지역사회의 구조적 변화와 같은 지속 가능한 영향으로 이어지고 있는지를 분석하는 것은 그 조직의 전략적 깊이를 판별하는 핵심적인 진단 기준이 된다.

둘째, 활동의 성격이 물리적 기반 시설 중심인지, 아니면 주민 역량 강화와 사회적 자본 형

성에 기여하는지를 검토한다. 공동체 기반 발전(CBD) 모델의 이론적 진화는 발전의 핵심 동력이 물리적 자본(Hardware)에서 사회적 자본(Software)으로 이동했음을 보여준다. Putnam과 동료들(1994)의 연구로 대표되는 사회적 자본 이론은 신뢰, 네트워크, 규범과 같은 비물리적 자산이 공동체의 협력을 촉진하고 발전을 이끄는 핵심 동력임을 밝혔다. 이는 사회적 관계망(Coleman, 1988)과 문화적 자본(Bourdieu, 1986)의 중요성을 강조한 선행 연구들에 깊이 뿌리내리고 있다. Mansuri와 Rao(2012)의 광범위한 연구는 지역 개발에서 주민 '참여'의 효과는 그 '질'에 따라 달라진다고 지적하며, 단순한 동원을 넘어선 실질적인 역량 강화의 중요성을 강조한다. 따라서 한 조직의 활동 포트폴리오가 전통적인 유형의 인프라 구축(Hardware)에 편중되어 있는지, 혹은 현대 사회가 요구하는 시민 역량 강화 및 사회적 자본 함양(Software)으로 전략적 방향을 전환하고 있는지를 분석하는 것은 그 조직의 미래 지향성을 진단하는 데 필수적이다.

셋째, 활동의 대상이 일반 주민 전체인지, 혹은 청년·여성·이주민 등 특정 집단에 초점을 두는지를 확인하는 포용성 기준이다. SDGs의 모든 목표를 관통하는 대원칙인 '단 한 사람도 소외되지 않는(Leaving No One Behind, LNOB)' 원칙은 발전의 혜택 분배에 대한 윤리적 기준을 제시한다. UNDP (2018)는 LNOB가 단순한 시혜적 지원을 넘어, 차별과 불평등을 야기하는 구조적 장벽을 해소하고 소외 계층의 '권한을 강화(empowerment)'하는 것을 목표로 함을 명확히 했다. 이는 MDGs가 불평등 문제에 충분한 주의를 기울이지 못했다는 비판에 대한 직접적인 응답이기도 하다(Stuart & Woodroffe, 2016). 진정한 포용성은 단순히 빈곤층을 지원하는 것을 넘어, 그들이 스스로의 삶을 결정할 수 있는 역량과 기회를 갖도록 하는 것이며(Narayan, 2002), 이는 발전의 과정과 결과 모두에서 누구도 배제되지 않아야 함을 의미한다. 따라서 특정 조직의 활동 포트폴리오가 불특정 다수의 일반 주민을 대상으로 하는 것을 넘어, 특정 취약 계층이 직면한 구조적 장벽을 해소하려는 의도적 노력을 포함하고 있는지를 분석하는 것은 그 조직의 현대적 정당성을 진단하는 핵심 지표로 활용될 수 있을 것이다.

2. SDGs의 지역화(Localizing SDGs)와 공동체 기반 발전 모델

SDGs는 보편적인 글로벌 목표이지만, 그 실질적인 이행은 지역사회의 구체적인 맥락 속에서 이루어진다. 이에 학계와 정책 현장에서는 글로벌 목표를 지역의 현실에 맞게 재해석하고 이행하는 'SDGs의 지역화'의 중요성을 강조해왔다(Global Taskforce of Local and Regional Governments, 2016). 지역화는 단순히 중앙의 목표를 하향식으로 전달하는 것이 아니라, 지역사회가 주도적으로 지역의 우선순위를 설정하고, 이를 달성하기 위해 자원을 동원하는

능동적인 번역 과정을 포함한다(Masuda et al., 2021).

이러한 맥락에서 새마을운동과 같은 공동체 기반 발전(Community-Based Development, CBD) 모델은 SDGs 지역화의 유용한 기제로 논의될 수 있다. 선행연구에 따르면, 새마을운동의 ‘근면·자조·협동’ 정신이 주민들의 ‘능동적 시민성(Active Citizenship)’을 고취하여 SDGs를 현장에 착근시키는 효과적인 플랫폼으로 기능할 가능성이 제시된 바 있다(Ahimbisibwe & Kontinen, 2021).

그러나 SDGs를 지역화하는 과정이 항상 이상적으로 작동하는 것은 아니다. 다수의 연구는 현장에서 SDGs를 이행할 때, 측정 가능하고 가시성이 높은 물적 기반(Hardware) 구축에 자원이 집중되는 반면, 장기적인 사회적 자본 형성이나 인적 역량 강화(Software)는 상대적으로 소홀히 다루어지는 ‘긴장 관계’가 발생할 수 있음을 지적한다(Szetey et al., 2021; Mejía-Dugand et al., 2020). 따라서 본 연구는 새마을운동을 SDGs 지역화의 실천적 사례로 보고, 실제 활동 포트폴리오 상에서 이러한 ‘물적 기반-인적 역량’ 간의 배분 특성이 어떻게 나타나는지를 분석의 주요 틀로 설정한다.

3. 선행연구 검토

앞서 살펴본 이론적 배경을 바탕으로, 본 연구는 새마을운동에 관한 선행연구를 검토하고 새마을운동과 SDGs 간의 관계에 관한 기존 논의를 검토하고자 한다. 소진광(2007)은 대한민국의 새마을운동을 서구지향적 지역사회발전모형과 달리 지역사회가 지닌 잠재력을 최대한 활용한 독자적인 지역사회 발전모형으로 평가하며, 새마을운동의 성공 요인을 주로 국민적 자각, 주민참여 동기부여, 상황에 맞는 새로운 교육제도 도입, 신념과 야망을 지닌 지도력 등으로 분류한다. 또한, 소진광(2007)은 새마을운동과 같은 성공사례를 다른 개발도상국에도 적용하여 빈곤층의 문제를 해결하는데 활용될 수 있다고 주장한다. 정우열·남홍범(2013)은 새마을운동을 1970년대 대한민국의 사회경제적 어려움을 극복하고자 하는 정신운동이자 의식개혁운동으로 규정하며, 이는 지방자치제와 연계하여 사회적 자본의 확충과 국제화로 이어질 필요가 있다고 주장한다.

이정주·이미숙·김한양(2014)은 새마을운동에 대한 국민들의 인식을 지속적으로 공유하고 젊은 층의 참여가 필요하며, 관련 전문가 양성을 통해 개발도상국의 빈곤퇴치를 위한 새마을운동 해외전수 활동이 추진되어야 한다고 주장한다. 임형백(2012)은 한국은 원조수원국에서 원조공여국으로 변신한 유일한 국가이며 새마을운동에 대한 공적개발원조에 대한 국제 수요가 많고 이를 위한 이론적·실천적 고찰이 병행될 필요가 있음을 강조한다. 또한, 임형백

(2011)은 공적개발원조(ODA) 형태의 새마을운동 추진체계를 구체적으로 수립하여 아프리카와 같은 개발도상국을 대상으로 관련 가이드라인, 평가지표 등을 적용할 필요가 있다고 주장한다.

임재강·하재훈(2009)은 한국사회에서 나타나는 사회갈등과 국론분열을 극복하기 위해 새마을운동이 활용될 필요가 있으며, 이를 위해 새마을운동에 대한 국민들의 인식을 검토해야 한다고 주장한다. 이정주(2011)는 새마을운동에 대한 국민의 인식에 대한 연구를 통해 국민들이 새마을운동이 국가발전에 기여하였고 이러한 정신을 계승하여 해외에 이전할 필요가 있다고 인식하는 것을 발견하였다. 이미숙(2012)은 새마을운동 참여도에 대한 인지요인을 통계적으로 분석하여 지역사회 유대감이 높을수록 새마을운동 참여도가 높다는 것을 실증 분석하였고, 이를 통해 지역사회에서 공동체 소속감을 강화하고 새마을운동에 대한 이해도를 높이기 위한 교육 프로그램이 운영할 필요가 있다고 주장하였다. 최외출(2013)은 새마을운동이 1948년 정부수립 이후 가장 성공한 정부 정책으로 평가받고 있다는 여론조사 결과를 강조하였으며, 이를 단순히 성공한 지역개발모델을 넘어 하나의 학문으로 발전시킬 필요가 있다고 주장한다.

지금까지의 국내 선행연구들은 새마을운동이 현대 사회, 특히 국제개발협력 맥락에서 갖는 의미를 조명하며 일정한 성과를 축적해왔다. 그러나 SDGs가 강조하는 통합적이고 다차원적인 진단 관점에서 보면, 기존 연구들은 분석의 폭과 방법론에서 뚜렷한 한계를 지닌다.

첫째, 일부 연구는 새마을운동이 단순한 원조 모델을 넘어 한국의 발전 경험을 전수하는 방식으로 진화하고 있음을 보여준다. 예를 들어 Doucette와 Müller(2016)는 새마을운동을 ‘지식 수출’ 사업으로 해석했으며, Yi(2015)와 Patterson과 Choi(2019)는 한국의 ODA 정책이 점차 인프라 중심에서 지식 공유 중심으로 이동하고 있음을 지적하였다. 그러나 이러한 거시적 변화에도 불구하고, 새마을운동의 실제 활동 방식에는 중앙집권적이고 지시적인 성격이 여전히 남아 있다는 지적도 있다(Kim, 2014; Na & Back, 2022). Suh(2019)는 새마을운동의 성장주의적 성향이 생태적 지속가능성과 같은 새로운 가치와 충돌할 수 있다는 점을 비판적으로 제기한다. 이는 새마을운동이 ODA 모델로 진화하고 있음에도, 그 자체가 지속가능성을 확보했다는 증거로 보기는 어렵다는 점을 시사한다.

둘째, 새마을운동을 SDGs와 직접 연결하려는 시도도 이루어졌다. 아프리카 지역을 대상으로 한 몇몇 사례 연구에서는 새마을운동의 특정 활동이 SDGs의 개별 목표 달성에 기여할 수 있음을 보여주었다(Ahimbisibwe & Kontinen, 2021; Amoah & Mills, 2019). 그러나 이러한 연구들은 대체로 특정 활동과 SDGs 목표 간의 개념적 유사성을 제시하는 수준에 머물렀다. 예컨대 새마을운동의 활동이 빈곤 퇴치(SDG 1)에 도움이 된다는 점은 설명하지만, 실제로 조직의 자원이 어떻게 배분되고 있는지, 활동이 단기적 산출에 집중되어 있는지 혹은 장

기적 변화를 지향하는지, 그리고 물리적 성과 중심인지 사회적 자본 강화 중심인지를 종합적으로 보여주지는 못했다.

셋째, 최근의 SDGs 논의는 목표 간 복잡한 상호작용과 전체 체계 차원에서의 분석을 강조하고 있다(Allen et al., 2019; Lusseau & Mancini, 2019). 그러나 기존의 새마을운동 연구들은 이러한 시스템적 관점을 충분히 반영하지 못하여, 새마을운동 활동의 실제 분포와 지속가능성 측면에서의 현주소를 보여주기에는 한계가 있었다.

이상의 검토를 통해 확인할 수 있듯이, 새마을운동과 SDGs를 연결하는 기존 연구에는 여전히 학문적 공백이 존재한다. 따라서 본 연구는 이러한 공백을 메우기 위해, 활동의 깊이·방향성·포용성을 기준으로 하는 분석틀을 제시하고, 이를 바탕으로 새마을운동 활동을 보다 체계적이고 계량적으로 분석하고자 한다.

III. 연구설계 및 방법

1. 연구 설계: 양적 내용분석을 통한 진단

본 연구는 새마을운동의 활동이 지속가능발전목표(SDGs)와 어떤 연관성을 지니는지를 실증적으로 확인하기 위해 양적 내용분석을 연구 설계로 채택하였다. 연구의 초점은 활동이 어느 영역에 집중되고 있으며, 또 어떤 부분에서 활동의 부족이나 편향이 나타나는지를 규명하는 데 있다. 이를 위해 전국 새마을운동 조직이 제출한 공적요약서를 일정한 기준에 따라 코딩하여, 비정형 텍스트 자료를 분석 가능한 정량 데이터로 전환하였다. 이러한 절차는 자료의 체계적 분류를 가능하게 하고, 연구자의 주관적 해석을 최소화하는 데 목적이 있다.

2. 분석 자료

분석 자료는 2024년 정부포상을 신청한 전국 시·도 및 시·군·구 새마을회, 읍·면·동 협의회·부녀회 등 총 240개 일선 조직의 공적요약서이다. 각 조직이 지난 5년간 수행한 핵심 활동을 요약해 제출한 문서로, 활동의 성격과 내용, 기간, 횟수 등이 비교적 구체적으로 기록되어 있다. 단, 본 자료는 정부 포상 심사를 위해 제출된 대외비 행정 문서이므로, 연구 목적 외 원자료(Raw Data)의 대외 공개는 제한됨을 밝힌다.

본 자료는 '정부 포상'을 목적으로 작성되었다는 점에서, 조직의 모든 활동을 포괄하기보다는 심사 기준에 부합하거나 조직이 강조하고자 하는 성과를 선별적으로 기록했을 가능성이 존재한다. 또한 자발적으로 포상을 신청한 조직들로 구성된 표본이기에, 본 연구의 분석 결과를 새마을운동 전체의 일반적인 활동 분포로 확대 해석하는 데에는 신중한 접근이 필요하다.

그러나 이러한 자료의 성격은 본 연구의 목적에 비추어 볼 때 분석적인 함의를 가질 수 있다. 포상 신청서는 조직이 인식하는 '성공의 정의'와 '우선순위'가 무엇인지를 보여주는 제도적 텍스트로 해석될 수 있기 때문이다. 즉, 본 연구는 모집단 전체의 모수를 추정하기보다는, 정부의 포상 제도를 통해 표출되고 강화되는 '제도적 규범'과 '주력 활동의 경향성'을 탐색적으로 진단하는 데 주안점을 둔다. 따라서 본 자료는 새마을운동이 추구하는 가치와 현실적으로 입증하고자 하는 성과의 방향을 보여주는 데 의의가 있다.

3. 자료 분석 절차

1) 1단계: 분석의 틀

본 연구는 새마을운동의 활동이 UN SDGs의 지속가능성 원칙에 부합하는지를 평가하기 위해, 개별 활동과 목표 간의 단순한 개념적 연계를 넘어 다차원적 분석 모델을 적용한다. 공동체 기반 발전 모델을 평가할 때 활동 목록을 나열하는 방식은 그 활동의 질적 성격, 프로그램의 심도, 접근 방식의 구조적 특징을 충분히 드러내지 못하는 한계가 있다. 따라서 본 연구는 새마을운동의 지속가능성을 보다 심층적으로 분석하고자 '지속가능성 포트폴리오 진단을 위한 다차원 분석 모델'을 구축했다. 이 모델은 이론적 배경에서 논의한 바와 같이, 개별 활동을 '깊이', '방향성', '포용성'이라는 세 가지 핵심 분석 축을 통해 종합적으로 평가함으로써, 그 구조적 특징과 잠재력, 그리고 내재적 한계를 실증적으로 규명하는 것을 목적으로 한다 (Funnell & Rogers, 2011).

첫 번째 분석 축은 '영향력 수준'으로, 활동이 목표로 하는 변화의 깊이와 범위를 측정한다. 본 연구는 프로그램 논리 모델에 기반하여 활동의 결과를 단기적 산출물에서 장기적·구조적 사회 변화에 이르는 스펙트럼에 따라 세 가지 수준으로 구분한다. 수준 1인 '산출 중심 활동'은 대청소 횟수나 김장 포기 수와 같이 정책 실행의 가장 직접적이고 가시적인 결과물에 집중한다. 수준 2인 '성과 중심 활동'은 마을기업 설립처럼 지역사회 내 지속 가능한 시스템을 구축하거나 주민의 역량을 강화하는 활동을 포함한다. 마지막으로 수준 3인 '영향 중심 활동'은 시민 교육이나 정책 캠페인과 같이 사회의 가치, 제도, 인식을 근본적으로 변화시키려는 가장 높은 수준의 접근을 의미한다. 이러한 산출-성과-영향의 구분은 프로그램의 인과적 경로를

명시하는 로지컬 프레임워크 및 결과연쇄(Results Chain)의 접근 방식과 부합한다 (W.K. Kellogg Foundation, 2004; OECD, 2022; Funnell & Rogers, 2011).

두 번째 분석 축은 ‘활동 영역’으로, 새마을운동의 접근 방식이 물리적 환경 개선과 같은 ‘하드웨어’에 집중되는지, 혹은 사회·제도적 역량 강화와 같은 ‘소프트웨어’에 초점을 맞추는지를 구별한다. ‘영역 H(Hardware)’는 시설 보수, 환경 정화 등 유형의 기반 시설과 관련된 활동을 포괄한다. 반면, ‘영역 S(Software)’는 교육, 캠페인, 문화 활동 등 시민의식이나 사회적 자본과 같은 비물리적 자산을 함양하는 활동을 포함한다. 이 축을 통해 새마을운동의 전략적 지향점이 전통적인 유형적 성과에 머물러 있는지, 혹은 현대 사회가 요구하는 시민 역량 강화로 확장되고 있는지를 진단할 수 있다. 이러한 하드웨어-소프트웨어 구분은 국제개발 분야에서 ‘역량 개발’ 접근법을 체계화하는 분석틀과 일치한다 (UNDP, 2009).

세 번째 분석 축은 ‘포용성의 차원’이다. 이는 UN SDGs의 핵심 원칙인 ‘단 한 사람도 소외되지 않는다’는 규범적 가치를 분석에 반영하기 위한 기준으로, 활동의 수혜 대상을 분석한다. 구체적으로, 활동의 수혜자나 참여자가 불특정 다수의 일반 주민에 머무르는지, 혹은 청년, 여성, 이주민 등 특정 사회 집단을 명시적으로 목표하는지를 구분한다. 이 축은 새마을운동이 공동체 담론을 넘어 특정 집단이 직면한 구조적 장벽을 해소하려는 노력을 포함하는지 살펴봄으로써, 운동의 현대적 지향성을 평가하는 핵심 지표로 삼는다 (United Nations, 2015).

2) 2단계: 데이터 구축 - LLM을 활용한 텍스트 분석 및 코딩

본 연구는 앞서 제시한 다차원 분석 모델을 240건의 공적요약서에 일관성 있게 적용하기 위해 대규모 언어 모델(LLM)을 활용한 데이터 구축 프로토콜을 설계했다. 이 접근은 분석의 객관성과 재현성을 확보하는 것을 목표로 하며, 구체적인 절차는 다음과 같다. 첫째, 코딩 지침서(프롬프트) 설계 단계이다. 연구자는 다차원 분석 모델의 각 변수를 측정 가능하도록 조작적으로 정의하고, 코딩 규칙과 예시를 포함한 상세한 ‘SDG 코딩 지침서’를 개발했다. 이 지침서는 LLM이 수행할 분석 과업의 목표, 절차, 변수 정의, 출력 형식 등을 명확히 규정하는 역할을 한다. 이는 내용분석에서 권고되는 ‘명확한 코드북과 조작적 정의’ 작성 원칙에 부합한다 (Krippendorff, 2018; Neuendorf, 2017). 둘째, LLM을 통한 데이터 코딩 단계이다. 본 연구는 Anthropic사의 Claude 3 Sonnet 모델에 코딩 지침서를 적용하여 240건의 공적요약서를 순차적으로 분석했다. 이 과정을 통해 각 조직의 서술형 공적 내용은 개별 활동 단위로 분해되었고, 각 활동은 다차원 분석 모델의 변수에 따라 코딩된 정량 데이터셋으로 변환되었다. 이러한 절차는 내용분석의 재현성과 체계성 확보라는 방법론적 요구조건을 충족시

킨다 (Krippendorff, 2018; Neuendorf, 2017). 셋째, 신뢰도 검증 단계이다. 본 프로토콜의 신뢰도를 검증하기 위해 이중의 절차를 수행했다. 우선, 초기 샘플 10건에 대해 두 명의 인간 연구자가 독립적으로 코딩을 수행한 결과, 95% 수준의 높은 판단 일치도를 확인함으로써 분석 모델의 내적 일관성을 확인했다. 이후, LLM의 전체 코딩이 완료된 결과 중 일부를 무작위로 추출하여 인간 연구자의 판단과 비교한 결과 약 90% 수준의 일치도를 보였다. 이는 LLM을 활용한 코딩 결과의 신뢰성을 뒷받침한다. 이러한 ‘판단 일치도’ 검증은 내용분석의 표준적 요건이며, 대표적 지표로 Cohen의 κ 가 널리 사용된다 (Cohen, 1960; Krippendorff, 2018).

3) 3단계: 정량 데이터 분석 - 통계 분석 및 포지셔닝맵 시각화

이상의 절차를 통해 구축된 정량 데이터를 바탕으로, 새마을운동 활동 포트폴리오의 구조적 특징을 파악하기 위해 기술통계 분석을 실시했다. 구체적으로 빈도 분석 및 교차 분석을 통해 새마을운동의 활동이 어떤 SDG 목표와 활동 영역에 집중되어 있으며, 어떠한 영향력 수준을 지향하는지에 대한 전반적인 패턴과 구조를 실증적으로 규명했다. 본 연구의 핵심 분석 방법은 ‘활동 포지셔닝 맵’ 분석이다. 이는 각 SDG 목표별 활동의 질적 특성을 시각적으로 진단하기 위한 산점도 분석으로, X축은 ‘활동 영역’의 평균 점수(1: Hardware-Dominant → 3: Software-Dominant)를, Y축은 ‘영향력 수준’의 평균 점수(1: Output-Focused → 3: Impact-Oriented)를 나타낸다. 또한, 각 점의 크기는 해당 SDG 목표에 배분된 총 활동 건수를 의미한다. 이 포지셔닝 맵을 통해 새마을운동의 활동 포트폴리오가 어떤 영역에 집중되어 있으며(점의 크기와 위치), 질적으로 어떠한 지향성을 갖는지(사분면 상의 위치)를 직관적이고 종합적으로 진단할 수 있다. 각 활동의 속성을 2차원 공간에 배치하여 복합적인 데이터의 패턴을 시각적으로 탐색하는 이러한 접근은 데이터 시각화의 기본 원칙과 부합한다 (Tufte, 2001).

IV. 분석 결과

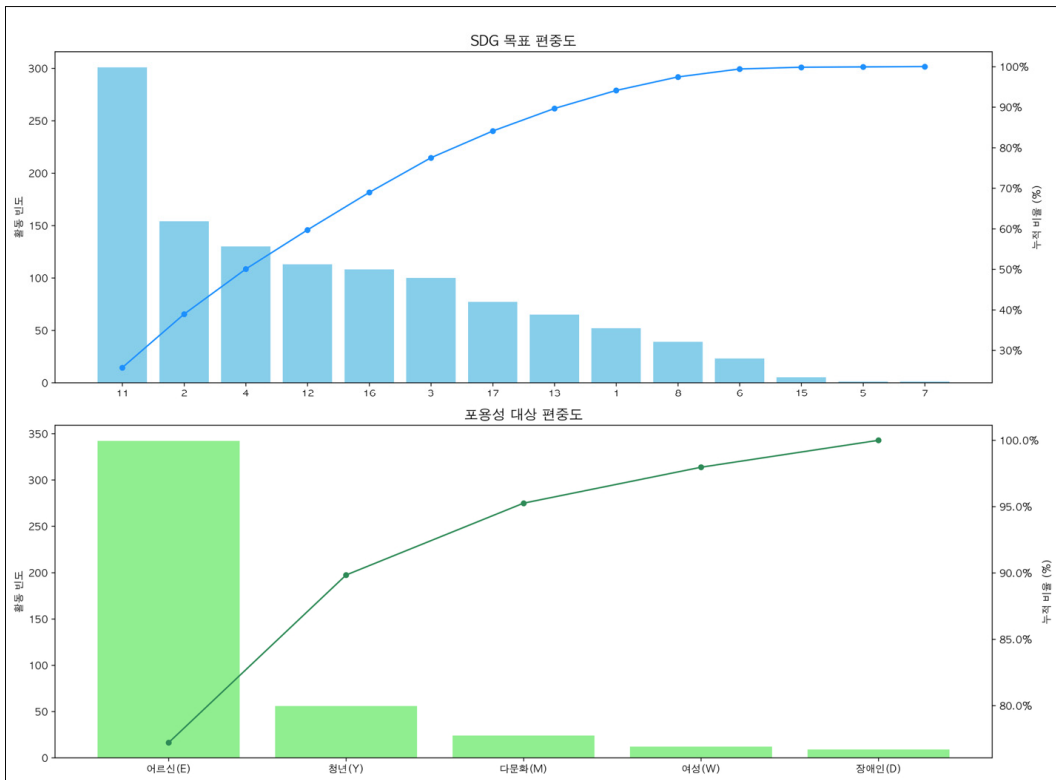
본 장은 새마을운동의 지속가능성 활동 포트폴리오를 다차원적으로 분석하고, 그 결과를 통해 조직의 구조적 특성을 진단한다. 본 분석은 서론에서 제기한 연구 질문, 즉 “포트폴리오의 구조적 특징과 패턴은 무엇이며, 이는 어떠한 집중과 전략적 공백을 드러내는가?”에 답하

는 것을 목표로 한다. 이를 위해 분석은 다음과 같은 세 단계의 심화 과정을 거친다. 첫째, 포트폴리오의 양적 분포를 통해 조직의 거시적 차원의 제도적 관성을 확인한다. 둘째, 이러한 현상이 나타나는 내부 작동 원리로서 구조적 이원성을 규명하고, 이를 조직이론의 활용과 탐색 개념으로 재해석한다. 마지막으로, 앞선 분석을 통합하여 포트폴리오 전체가 드러내는 구조적 불균형 상태를 진단하고 그 정책적 함의를 논증한다.

1. 새마을운동의 양적 편중과 제도적 관성

포트폴리오의 거시적 분포를 분석한 결과, 활동의 목표(SDG)와 대상(포용성) 모두에서 뚜렷한 양적 편중 현상이 나타났다. 이는 연구 질문의 첫 번째 부분인 활동의 집중에 대한 직접적인 답변이 된다.

〈그림 1〉 SDG 목표 및 포용성 대상 편중도 비교



〈표 1〉 SDG 목표 및 포용성 대상별 활동 빈도

구분	세부 항목	빈도(건)	비율(%)	누적 비율(%)
SDG 목표	11: 지속가능한 도시와 공동체	301	25.7	25.7
	2: 기아 종식	154	13.2	38.9
	4: 양질의 교육	130	11.1	50.0
	12: 책임 있는 소비와 생산	113	9.7	59.7
	16: 평화, 정의, 제도	108	9.2	68.9
	(기타)	363	31.1	100.0
포용성 대상	어르신(E)	342	77.2	77.2
	청년(Y)	56	12.6	89.8
	다문화(M)	24	5.4	95.2
	여성(W)	12	2.7	97.9
	장애인(D)	9	2.0	100.0

주: 전체 활동 1,169건, 포용성 대상 명시 활동 443건 기준

〈그림 1〉과 〈표 1〉이 보여주듯이, 전체 활동의 약 39%가 SDG 11(지속가능한 도시와 공동체)과 SDG 2(기아 종식)라는 단 두 개의 목표에 집중되었다. 포용성 차원 역시 어르신 대상 활동이 77.2%로 압도적인 비중을 차지했다.

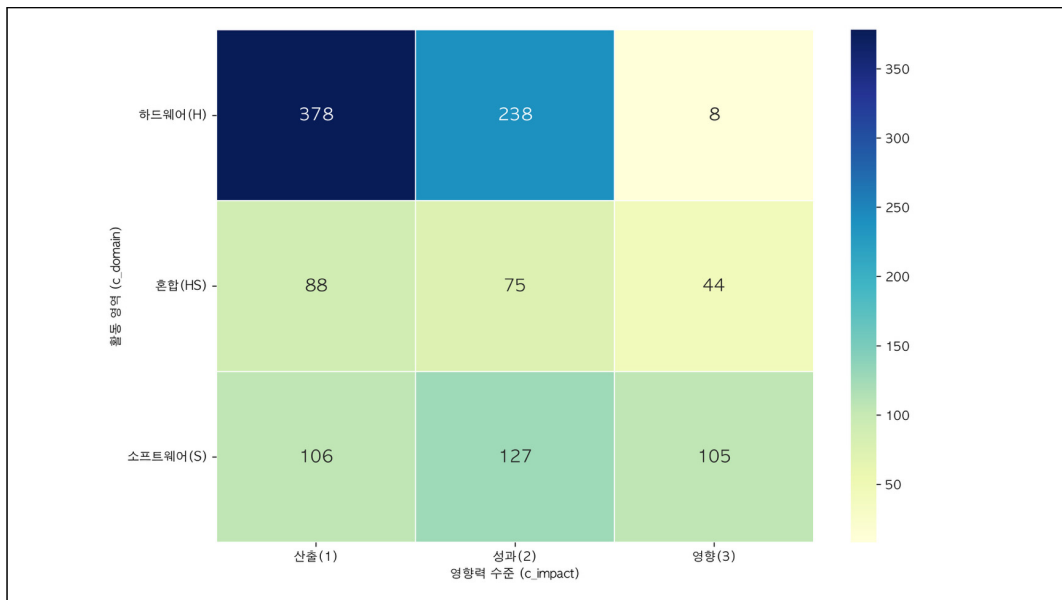
이러한 데이터 패턴은 SDGs의 지역화 과정에서 나타날 수 있는 ‘경로 의존성’의 경향과 유사하다. 물론 단면적 데이터만으로 시계열적인 경로 의존성을 확정하기는 어려우나, 과거 농촌 개발 시기에 주력했던 활동들이 현재의 포트폴리오에서도 높은 비중을 차지한다는 사실은, 조직의 역사적 성공 경험이 현재의 전략적 선택에 영향을 미치는 제도적 관성이 작동하고 있을 개연성을 시사한다.

특히 제도적 관성이 나타나는 현상은 환경 관련 의제에서 복합적인 양상을 보인다. 〈표 1〉에 따르면 SDG 13(기후변화 대응) 관련 활동은 총 65건(5.6%)으로, 유의미한 중위권 의제 그룹을 형성하고 있다. 이는 단 1건에 그친 SDG 7(청정 에너지) 활동이 보여주는 명백한 전략적 공백과는 뚜렷이 구분된다. 따라서 새마을운동이 당면한 환경 과제는 기후변화 대응 노력의 부재가 아니라, 특정 영역에 노력이 집중되는 불균형의 문제로 이해하는 것이 더 정확하다. 그렇다면 이러한 거시적 차원의 제도적 관성이 나타나는 현상은 구체적으로 어떠한 내부 작동 원리를 통해 유지되는지 살펴볼 필요가 있다.

2. 활동 패턴의 구조적 이원성

이러한 제도적 관성의 내적 작동 원리를 확인하기 위해 활동의 질적 특성을 분석한 결과, 새마을운동 포트폴리오 내부에는 서로 다른 논리에 기반한 두 개의 활동 모델이 공존하는 구조적 이원성이 발견되었다($\chi^2=196.79, p<.001$). 다만, 본 분석에서 활용된 카이제곱 검정 결과는 조직 간의 위계적 구조를 고려하지 않은 단순 교차분석의 결과이므로, 이를 통계적으로 엄밀한 가설 검증 결과로 해석하기보다는 표본 내에서 관찰되는 활동 유형 간의 분포 차이를 확인하는 ‘탐색적 지표(Exploratory Indicator)’로 이해함이 타당하다.

〈그림 2〉 활동 영역과 영향 수준의 관계



〈표 2〉 활동 영역과 영향 수준의 교차표

(단위: 건)

활동 영역	수준 1(산출)	수준 2(성과)	수준 3(영향)	합계
하드웨어(H)	378(60.6%)	238(38.1%)	8(1.3%)	624
혼합(HS)	88(42.5%)	75(36.2%)	44(21.3%)	207
소프트웨어(S)	106(31.4%)	127(37.6%)	105(31.1%)	338
합계	572	440	157	1,169

주: 괄호 안은 각 활동 영역 내에서의 비율

첫 번째 모델은 활용 모델로, 이는 물적 기반(Hardware)-단기 산출(Output) 간의 강한 연계성으로 특징지어진다. 이는 앞서 이론적 논의에서 지적한 ‘가시성의 함정’ 즉, 가시적 성과를 선호하는 경향이 본 사례에서도 관찰된 것으로 해석될 수 있다. 하드웨어 활동의 60.6%가 단기적 산출에 집중된 것에서 알 수 있듯이, 이 모델은 성과 측정이 비교적 용이하고 대외적 홍보 효과가 높은 물리적 자원 동원 활동에 집중함으로써, 정부 포상과 같은 외부의 정당성 확보 요구에 대응하는 특성을 보인다.

두 번째 모델은 탐색 모델로, 이는 소프트웨어-영향의 강한 연계로 나타난다. 소프트웨어 활동의 68.7%가 장기적인 성과 및 영향 수준을 지향하는 것에서 확인되듯이, 이 모델은 불확실성이 높고 장기적 관점이 요구되는 새로운 지식과 접근법을 실험한다. 대표적으로, 원자료에서 SDG 13(기후변화 대응) 활동이 탄소중립 실천을 위한 친환경교실 개설(id:16)처럼 주민의 인식과 행동 변화라는 무형의 가치를 목표로 하는 사례가 이에 속한다. 이는 SDGs와 같은 새로운 외부 환경의 요구에 부응하기 위한 탐색적 학습 과정이라 할 수 있다.

결론적으로 새마을운동의 제도적 관성은 단순한 과거 답습이 아니라, 조직 내 활용적 모델이 탐색적 모델에 비해 지배적인 조직 루틴으로 나타나고 있음이 데이터상에서 확인된다. 이는 조직의 장기적 적응 능력이 활용과 탐색 간의 불균형에 의해 제약받고 있을 가능성을 시사한다.

3. 종합 분석: 새마을운동 포지셔닝맵 시각화

앞선 두 분석을 종합하여 포트폴리오의 전체 구조를 진단하고 전략적 공백을 규명하기 위해, 활동 포지셔닝 맵을 활용하였다.

〈그림 3〉은 새마을운동의 포트폴리오가 단순한 이원성을 넘어, 두 모델 간 심각한 구조적 불균형 상태에 있음을 시사한다. 맵의 무게중심이 제3사분면, 즉 활용의 영역에 위치한다는 사실은 본 연구의 핵심적인 계량적 발견이다. 이는 활동 빈도를 가중하여 산출한 포트폴리오의 평균적 특성을 나타내는 지표로, SDG 11, 2 등 양적 주력 활동들이 모두 이 영역에 집중되어 있음을 보여준다. 결과적으로 조직의 자원과 노력 대부분이 기존 역량을 활용하는 데 투입되고 있음을 의미한다.

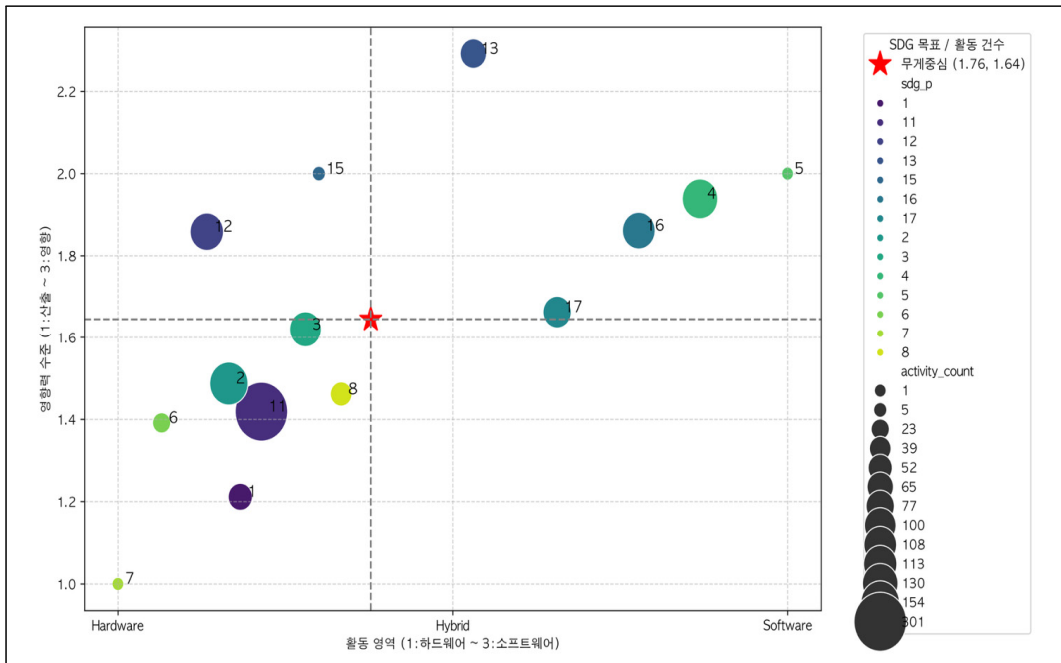
반면, 제1사분면인 탐색의 영역에는 SDG 13, 4, 16 등 소수의 활동만이 분포한다. 이 활동들은 양적으로는 비중이 작지만, 질적으로는 조직이 미래 환경 변화에 적응하는 데 필요한 새로운 역량과 지식, 즉 진화적 잠재력을 내포하는 혁신의 씨앗으로 볼 수 있다. 특히 SDG 13(기후변화 대응)은 〈표 3〉에서 확인되듯 전체 SDG 목표 중 가장 높은 평균 영향력 점수

(2.29)를 기록하며 이 영역의 질적 중요성을 대표한다.

이러한 활용 중심의 구조적 불균형은 연구 질문이었던 전략적 공백의 의미를 두 가지 차원에서 구체적으로 정의한다. 첫째, SDG 7(에너지 전환)처럼 포트폴리오상에서 거의 나타나지 않는 구조적 공백이 존재한다. 둘째, <그림 3>에서 명확히 대비되었듯이, SDG 12(자원순환)처럼 양적으로는 존재하지만 질적으로는 활용의 논리에 간혀 제3사분면에 위치하는 질적 공백이 존재한다. 다시 말해, 폐자원 수거(활용) 활동은 활발하지만, 자원순환에 대한 시민 인식 개선(탐색)과 같은 질적 접근은 부족한 상태이다.

결론적으로, 본 연구의 분석 결과는 새마을운동의 지속가능성 포트폴리오가 “과거의 성공적인 활용적 모델에 대한 강한 제도적 관성으로 인해, 미래 적응에 필수적인 탐색적 모델과의 심각한 구조적 불균형을 드러낸다”는 점으로 요약된다. 따라서 새마을운동의 미래 과제는 제3사분면의 활용 활동을 유지하되, 제1사분면의 탐색 활동에서 축적된 소프트웨어적, 영향지향적 접근법을 조직의 주력 활동에 접목하고 확산시키는 전략적 재균형이 필요함을 시사한다.

<그림 3> SDG 목표별 활동 포지셔닝 맵



〈표 3〉 SDG 목표별 활동 포지셔닝 데이터

SDG 목표	활동 건수	평균 영향력 수준(1~3)	평균 활동 영역(1~3)	주요 사분면
1(빈곤)	52	1.21	1.37	3(전통적 현장)
11(공동체)	301	1.42	1.43	3(전통적 현장)
2(식량)	154	1.49	1.33	3(전통적 현장)
12(자원순환)	113	1.86	1.27	2(물리적 성과)
4(교육)	130	1.94	2.74	1(구조적 가치)
13(기후)	65	2.29	2.06	1(구조적 가치)
16(제도)	108	1.86	2.56	1(구조적 가치)

주: 활동 영역 점수가 높을수록 소프트웨어 지향, 영향력 수준 점수가 높을수록 영향 지향

이상의 분석 결과는 다음 장에서 새마을운동의 현황을 진단하고 미래 전략을 논의하는 데 필요한 핵심적인 경험적 근거를 제공한다. 이는 궁극적으로 서론에서 제기한 연구질문에 대한 논의를 뒷받침하는 실증적 답변으로 이어질 것이다.

V. 논의 및 결론

본 연구의 목적은 한국의 대표적인 지역사회 발전 모델인 새마을운동이 UN SDGs라는 현대적 지속가능성 규범과 어떻게 조응하는지를 거시적·실증적으로 진단하는 것이다. 이를 위해 “새마을운동의 지속가능성 활동 포트폴리오는 어떠한 구조적 특징과 패턴을 보이며, 어떤 유형의 지속가능성 자산에 집중되어 있고 어떤 영역에서 전략적 공백을 드러내는가?”라는 연구 질문을 설정하였다. 본 연구에서 개발한 다차원 분석 모델을 통해 240개 조직의 활동 데이터를 분석한 결과, 연구 질문에 대한 답은 세 가지 구조적 특징으로 요약된다.

첫째, 새마을운동의 활동 포트폴리오는 강한 제도적 관성을 보인다. 구체적으로, 활동 목표는 SDG 11(공동체)과 SDG 2(기아)에, 활동 대상은 ‘어르신’에 집중되는 경향이 두드러진다. 이는 과거 농촌 개발 시기에 효과적이었던 조직의 성공 방식이 현재의 전략적 선택까지 강하게 규정하고 있음을 보여준다. 이러한 결과는 ‘새마을운동이 현대 사회가 요구하는 지속가능 발전 모델로 유효한가’라는 본 연구의 핵심 질문에 대해, 조직의 관성이 새로운 시대적 요구를 수용하는 데 구조적 제약으로 작용할 수 있음을 시사하는 실증적 증거로 볼 수 있다. 둘째, 이러한 제도적 관성의 기저에는 서로 다른 논리에 기반한 구조적 이원성이 작동할 가능성이

있다. 포트폴리오의 지배적 부분은 물리적 결과물을 증시하는 활용 모델(하드웨어-산출 연계)이 차지했으며, 이는 조직의 안정성과 단기적 성과를 담보하는 동력으로 기능했다. 동시에, 소수이기는 하나 시민 역량 강화와 같은 무형의 가치를 지향하는 탐색 모델(소프트웨어-영향 연계)이 공존하며 미래 진화의 잠재력을 보여주었다. 셋째, 두 모델 간의 관계는 균형 상태가 아닌 활용 중심의 구조적 불균형을 보인다. 포트폴리오의 무게중심이 저영향-하드웨어 영역에 분명하게 위치하고 있다는 사실은, 조직의 자원과 노력이 기존 역량을 활용하는 데 주로 투입되고 있음을 의미한다. 이러한 불균형은 SDG 7(에너지)과 같은 전략적 공백을 발생시키는 동시에, SDG 12(자원순환)처럼 활동의 양은 많으나 질적 접근이 부족한 내용적 공백을 야기하는 결과로 이어진다.

1. 학술적 함의

이상의 연구 결과는 기존 연구가 주로 특정 활동과 SDGs 목표 간의 ‘개념적 매칭’에 머물렀다는 한계를 넘어선다는 점에서 학술적 의의를 갖는다. 특히 본 연구는 ‘SDGs의 지역화’ 관점을 도입하여, 글로벌 규범이 지역 현장에 착근되는 과정에서 발생할 수 있는 구조적 딜레마를 실증적으로 검토하였다.

분석 결과, 새마을운동은 단기적 ‘산출’과 ‘물적 기반’ 중심의 전통적 발전 모델에 여전히 상당 부분 의존하고 있으며, 이는 SDGs 이행 현장에서 가시적 성과를 선호하는 경향이 나타난다는 선행연구(Mejía-Dugand et al., 2020)의 논의와 맥을 같이한다. 동시에 이는 포상 제도가 조직의 활동을 특정 방향(가시적 성과)으로 유인하는 제도적 기제로 작동하고 있을 가능성을 보여준다.

2. 정책적 함의

본 연구의 분석 결과는 새마을운동이 현대적 지속가능성 모델로 성공적으로 전환하기 위해 필요한 정책적 과제를 다음과 같이 제시한다.

첫째, 전략적 재균형을 통한 포트폴리오 개선이 요구된다. 본 연구의 중요한 발견 중 하나는 새마을운동 내부에 이미 미래지향적 혁신의 씨앗(탐색 모델)이 존재한다는 점이다. 따라서 정책적 과제는 기존의 지배적인 활용 모델을 단순히 부정하는 것이 아니라, 포트폴리오의 무게중심을 점진적으로 고영향-소프트웨어 지향의 제1사분면으로 이동시키는 데 있다. 이를 위해서는 SDG 4(교육), 13(기후변화 대응), 16(평화/제도) 등에서 나타나는 질적으로 우수한

소수의 혁신 사례를 모범 사례로 체계적으로 발굴하고, 그 성공 요인을 분석하여 조직 전반에 학습 및 확산시키는 메커니즘 구축이 필요하다.

둘째, 포용성의 현대화 과제가 필요하다. 어르신에 대한 지원은 그 자체로 중요한 사회적 가치를 지니지만, 자원이 여기에 과도하게 집중되는 현상은 SDGs의 단 한 사람도 소외되지 않는 원칙을 지향하는 것으로는 보기 어렵다. 따라서 청년, 여성, 이주민, 장애인 등 다양한 사회 구성원이 직면한 구조적 장벽을 해소하고 이들의 권한을 강화하는 방향으로 사업 목표를 재설계할 필요가 있다. 이는 단순한 수혜자 다변화를 넘어, 새마을운동의 사회적 정당성을 현대적 가치 기준에 맞게 재정립하는 과정이 될 것이다.

셋째, 성과의 측정 및 평가 기준에 대한 보완이다. 물질 기반-산출 중심의 활동이 지배적인 주된 이유 중 하나는 현행 평가 체계가 측정하기 용이하고 가시적인 성과를 보여주는 활동에 유리하게 작용할 수 있기 때문이다. 따라서 장기적 관점에서 시민의식 변화, 사회적 자본 축적, 제도 개선과 같은 인적 역량-영향 중심의 성과를 객관적으로 측정하고 보상할 수 있는 새로운 성과관리체계 도입이 필요하다. 이는 Ahimbisibwe와 Kontinen(2021)이 언급한 바와 같이, 새마을운동을 단순한 사업 수행 조직이 아닌 '능동적 시민성'을 함양하는 플랫폼으로 발전시키는 데 기여할 수 있을 것이다.

3. 한계

본 연구는 새마을운동의 지속가능성에 대한 최초의 거시적·계량적 진단을 시도했다는 점에서 의의가 있으나, 다음과 같은 한계를 지닌다. 첫째, 본 연구의 분석 자료는 각 조직이 제출한 공적요약서에 기반하므로, 성공 사례 중심으로 기술되었을 편향의 가능성을 배제할 수 없다. 이로 인해 조직이 겪는 실제 어려움이나 실패 사례는 분석에 충분히 반영되지 못했을 가능성이 있다. 둘째, 본 연구는 활동의 내용을 구조적으로 분석했으나, 그 활동이 지역사회에 미친 실질적 영향을 직접 측정한 것은 아니라는 한계 또한 존재한다.

본 연구는 새마을운동의 지속가능성에 대한 최초의 거시적·계량적 진단을 시도했다는 점에서 의의가 있으나, 다음과 같은 한계를 지닌다.

첫째, 본 연구의 분석 자료는 각 조직이 제출한 공적요약서에 기반하므로, 성공 사례 중심으로 기술되었을 편향의 가능성을 배제할 수 없다. 앞서 언급하였듯 포상 신청 조직이라는 표본의 특성상, 연구 결과를 비신청 조직을 포함한 새마을운동 전체로 일반화하는 데에는 신중한 해석이 요구된다. 둘째, 텍스트 분석 방법론의 한계이다. 본 연구는 대규모 데이터를 효율적으로 처리하기 위해 최신 거대언어모델(LLM)을 활용하였으나, 연구 자원의 제약으로 인해

인간 코더와의 교차 검증을 전수 수행하지는 못했다. 향후 연구에서는 다중 모델 합의 (Ensemble) 방식을 도입하거나 표본에 대한 인간 검증 비중을 늘려 코딩의 신뢰도를 보완할 필요가 있다. 셋째, 인과적 추론의 한계이다. 본 연구는 단면적(Cross-sectional) 자료를 바탕으로 활동의 분포를 분석하였기에, '경로 의존성'이나 '관성'과 같은 시계열적 메커니즘을 직접적으로 규명한 것은 아니다. 다만 현재 관찰되는 구조적 편중 현상이 기존 문헌에서 논의된 제도적 관성의 징후와 일치한다는 점을 토대로 논리적 해석을 제시하였다. 향후에는 패널 데이터 구축을 통해 이러한 인과관계를 보다 엄밀히 검증하는 후속 연구가 요청된다.

【참고문헌】

- 새마을운동중앙회. (2020). 새마을운동 50년사: 과거와 미래의 연결고리. 새마을운동중앙회 출판부.
- 소진광. (2007). 지역사회 거버넌스와 한국의 새마을운동. 『한국지방자치학회보』, 19(3): 93-112.
- _____. (2007). 아시아 개발도상국에서의 새마을운동 시범사업 성과평가: 라오스와 캄보디아를 중심으로. 『한국지역개발학회지』, 19(4): 179-201.
- 이미숙. (2012). 새마을운동 참여도에 미치는 영향요인에 관한 연구. 『한국비교정부학보』, 16(3): 311-332.
- 이정주. (2011). 새마을운동에 대한 국민의 인식에 관한 연구. 『한국자치행정학보』, 217-237.
- 이정주·이미숙·김한양. (2014). 새마을운동 추진을 위한 국민인식과 과제에 관한 연구. 『대한정치학회보』, 21(3): 147-170.
- 임재강·하재훈. (2009). 새마을운동 활성화 방향에 대한 국민의 인식. 『한국사회와 행정연구』, 19(4): 233-258.
- 임형백. (2011). 새마을운동의 아프리카 공적개발원조 (ODA) 적용 방향. 『한국지역개발학회지』, 23(2): 47-69.
- _____. (2012). 새마을운동의 세계화와 공적개발원조 적용을 위한 과제. 『한국지방자치연구』, 14(1): 131-150.
- 정우열·남홍범. (2013). 한국새마을운동의 전개과정과 방향. 『한국행정사학지』, 32: 271-301.
- 최외출. (2013). 새마을운동 연구경향과 '새마을학' 정립에 관한 연구. 『한국자치행정학보』, 27(1): 61-92.
- KOICA. (2021). 『새마을운동 국제 협력 사업 보고서』. 한국국제협력단.
- Ahimbisibwe, K. F., & Kontinen, T. (2021). *Localising SDGs in rural Uganda: Learning active citizenship through the saemaul undong model*. In Sustainable Development Goals for Society Vol. 1: Selected topics of global relevance (pp. 37-49). Cham: Springer International Publishing.
- Allen, C., Metternicht, G., & Wiedmann, T. (2019). Prioritising SDG targets: assessing baselines, gaps and interlinkages. *Sustainability Science*, 14(2): 421-438. <https://doi.org/10.1007/s11625-018-0599-8>
- Amoah, L. G. A., & Mills, L. N. L. (2019). Is the Saemaül Undong Initiative (the Korean Rural Development Strategy) a Compelling Exemplar for Ghana? *African and Asian Studies*, 18(1-2): 93-123. <https://doi.org/10.1163/15692108-12341427>
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of theory*

- and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood Press.
- Chen, H. T. (2022). *Theory-driven evaluation*. In *Implementation Science* (pp. 159-163). Routledge.
- Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, 20(1): 37-46.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(Supplement): S95-S120. <https://doi.org/10.1086/228943>
- Doucette, J., & Müller, A. R. (2016). Exporting the Saemaul spirit: South Korea's Knowledge Sharing Program and the 'rendering technical' of Korean development. *Geoforum*, 75: 29-39. <https://doi.org/10.1016/j.geoforum.2016.06.012>
- Funnell, S. C., & Rogers, P. J. (2011). *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: Jossey-Bass/Wiley.
- Global Taskforce of Local and Regional Governments, United Nations Development Programme, & United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat). (2016). *Roadmap for localizing the SDGs: Implementation and monitoring at subnational level* (Publication). UN-Habitat.
- Kellogg, W. (2004). *Logic model development guide*. Michigan: WK Kellogg Foundation.
- Kim, S. E. (2014). Regional Policy and National Development in Korea. *Korean Journal of Policy Studies*, 29(1): 101-122.
- Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*(4th ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Le Blanc, D. (2015). Towards integration at last? The sustainable development goals as a network of targets. *Sustainable Development*, 23(3): 176-187. <https://doi.org/10.1002/sd.1582>
- Lusseau, D., & Mancini, F. (2019). Income-based variation in Sustainable Development Goal interaction networks. *Nature Sustainability*, 2(3): 242-247.
- Mansuri, G., & Rao, V. (2012). *Localizing development: Does participation work?*
- Masuda, H., Okitasari, M., Morita, K., Katramiz, T., Shimizu, H., Kawakubo, S., & Kataoka, Y. (2021). SDGs mainstreaming at the local level: Case studies from Japan. *Sustainability Science*, 16(5): 1539-1562. <https://doi.org/10.1007/s11625-021-00977-0>
- Mejía-Dugand, S., Croese, S., & Reddy, S. A. (2020). SDG implementation at the local level: Lessons from responses to the coronavirus crisis in three cities in the Global South. *Frontiers in Sustainable Cities*, 2: 598516. <https://doi.org/10.3389/frsc.2>

020.598516

- Na, D. S., & Back, D. (2022). The Forthright Political Stance of Sport for Development in Korean Official Development Assistance. *The International Journal of the History of Sport*, 39(12): 1326-1349. <https://doi.org/10.1080/09523367.2022.2115606>
- Narayan, D. (2002). *Empowerment and poverty reduction: A sourcebook*. World Bank Publications.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The content analysis guidebook*(2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- OECD. (2022). *Glossary of key terms in evaluation and results-based management*(2nd ed.; DCD/DAC/EV(2022)2). Paris: OECD Publishing.
- Patterson, D., & Choi, J. (2019). Policy and Practice in ODA Disbursements: An Analysis of Changes in South Korea's Official Development Assistance. *Journal of East Asian Studies*, 19(2): 239-264. <https://doi.org/10.1017/jea.2019.13>
- Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. P. (2017). A systematic study of Sustainable Development Goal (SDG) interactions. *Earth's Future*, 5(11): 1169-1179. <https://doi.org/10.1002/2017EF000632>
- Putnam, R. D., Nanetti, R. Y., & Leonardi, R. (1994). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*.
- Rogers, P. J. (2008). Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. *Evaluation*, 14(1): 29-48. <https://doi.org/10.1177/1356389007084674>
- Stuart, E., & Woodroffe, J. (2016). Leaving no-one behind: can the Sustainable Development Goals succeed where the Millennium Development Goals lacked?. *Gender & Development*, 24(1): 67-81. <https://doi.org/10.1080/13552074.2016.1142206>
- Suh, J. (2019). A Comparative Analysis of Sustainability Views across the Saemaul Movement in South Korea and the Sarvodaya Shramadana Movement in Sri Lanka. *The Journal of Buddhist Ethics*, 26: 1-38.
- Szetey, K., Moallemi, E. A., Ashton, E., Butcher, M., Sprunt, B., & Bryan, B. A. (2021). Participatory planning for local sustainability guided by the Sustainable Development Goals. *Ecology and Society*, 26(3): 16. <https://doi.org/10.5751/ES-12566-260316>
- Tufte, E. R. (2001). *The visual display of quantitative information*(2nd ed.). Cheshire, CT: Graphics Press.
- United Nations Development Programme. (2009). *Human development report 2009*:

- Overcoming barriers—Human mobility and development.* United Nations Development Programme.
- United Nations Development Programme. (2018). *What does it mean to leave no one behind? A UNDP discussion paper and framework for implementation.* United Nations Development Programme.
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development.* New York, NY: United Nations.
- Weiss, C. H. (1998). *Evaluation: Methods for studying programs and policies* (2nd ed.). Prentice Hall.
- Yi, J. (2015). *A new institutionalist analysis on emerging donorship: Explaining the rise of the knowledge dimension in the South Korean aid regime* (No. 2015/055). WIDER Working Paper.

전 호 성: 단국대학교에서 행정학(정책학 전공) 박사학위(2025)를 취득하였다. 주요 관심분야는 정책담론, 정책내러티브, 정책수단과 근거기반 정책결정을 위한 대중의 인식 분석이다. 최근 논문으로는 '온라인 담론에 드러난 산후조리원 인식의 다층적 구조에 대한 탐색적 연구(2025)', '정책내러티브와 의미연결망분석을 활용한 인지된 규제비용편익 분석에 대한 탐색적 연구(2023)' 등이 있다(jeon95@dankook.ac.kr).

김 민 찬: 단국대학교에서 행정학 박사학위(2023)를 취득하고, 현재 용인시의회 정책지원관으로 재직 중이다. 주요 관심분야는 지방자치, 지방행정, 시민교육 등이며, 최근 논문으로는 '지방자치단체 민주시민교육에 대한 인식 연구(2023)', '지역공동체와 중간지원조직 및 정부와의 갈등 분석(2021)' 등이 있다(kimminchan@korea.kr).

남 재 결: 영국 셰필드대학교(The University of Sheffield)에서 박사학위(2007)를 취득하였고, 현재 단국대학교 행정학과 교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 생활자치, 지역 공동체, 지역혁신 등이며, 최근 논문으로는 우리나라 지방자치제도의 변화연구(2022), 역대정부와 윤석열 정부의 정부 혁신 비교 분석(2022) 등이 있으며, 저서로는 행정학(박영사), 지방자치론(박영사) 등이 있다(south68@daum.net).