

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편)

I. 실로암시각장애인복지회



2019. 11.

시민참여종료평가단

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편)

I. 실로암시각장애인복지회

2019년 11월

시민참여종료평가단

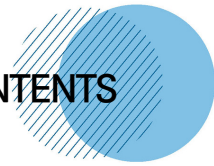
I. 실로암시각장애인복지회

목차 | CONTENTS

I. 평가결과 요약	3
1. 국문요약	3
II. 대상사업 개요	17
1. 추진배경	17
2. 사업개요	18
3. 사업추진경과	23
III. 평가개요	27
1. 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)	27
2. 평가방법	31
3. 평가단 구성 및 시행체계	34
IV. 성과달성도	41
1. 요약표	41
2. 기타 성과 및 특이사항	42
V. 기준별 평가결과	47
1. 적절성	47
2. 효율성	50
3. 효과성	55
4. 지속가능성	72
5. 범분야 이슈	75

I. 실로암시각장애인복지회

목차 | CONTENTS



VI. 교훈	85
1. 성공요인	85
2. 개선요인	86
3. 제언	87
첨부	89
1. 평가결과 영문 요약	91
2. 현지조사 개요	108
3. 현지인터뷰 질문지	110
4. 면담자 목록	119
5. 참고문헌	120

평가보고서 관련 공지

시민참여종료평가단은 KOICA 본부 및 몽골사무소, 사업수행기관 실로암 시각장애인 복지회, 수원국 사회복지노동부 등 이해관계자의 도움으로 몽골 시각장애인 바리스타 일자리 사업(2017-2018/250백만원/실로암시각장애인복지회)종료평가를 수행하였다. 동 보고서는 시민참여종료평가단이 공동 작성되었으며, 평가내용 및 편집 일체에 대한 책임은 평가자에게 있습니다.

● 평가 완료일 : 2019년 11월 29일

● 평가자 : 시민참여종료평가단(가나다순)

no	이름	소속/직위
1	강소라	KOWORKS 대리
2	강예린	서울대학교 석사과정생
3	김민욱	영남대학교 학부과정생
4	김진경	KOICA 시민사회협력실 과장
5	손혁상	경희대학교 부총장
6	유승아	인제대 서울백병원 선임연구원
7	이경숙	아시아재단 본부장
8	이상은	한경대학교 연구원
9	정은주	KOICA 경영혁신기획팀 전문관
10	허은	KOICA 시민사회협력실 전임

본 보고서의 평가결과, 해석 및 결론은 한국국제협력단의 사업수행 관계자의 의견과 일치하지 않을 수 있습니다.

I. 평가결과 요약

1. 국문 요약



I. 평가결과 요약

1. 국문요약

가. 사업개요

- 사업명 : 몽골 시각장애인 바리스타 일자리 사업(2017-2018/250백만원)
- 사업 기간/ 총 사업예산 : 2017-2018년/ 250백만원
- 사업 추진배경 및 목표
 - 한국정부는 SDGs의 포용성 가치 실현과 장애주류화 추진 흐름에 따라 2013년 「국제개발협력기본법」지원 대상에 장애인을 추가하고, UN 장애인 권리협약 당사국, UN ESCAP 인천전략(2013-2022) 이행 주도국으로서 장애와 개발이슈를 연계하는 국제사회의 노력에 적극 동참하기 위해 노력을 기울이고 있음.
 - 몽골정부는 ‘국가개발전략(NDS) 2007-2021’에 ‘MDGs 달성 및 몽골 국민의 총체적 발전 제공’ 달성을 위한 전략을 명시하며 실업 문제 해결 및 빈곤감소를 위한 국가적 목표를 천명함. 2018년 몽골 통계청 자료에 따르면, 몽골 장애인 인구는 전체 인구의 약 3.9%(105,730명)그 중 시각장애인은 15.4% 정도를 차지함. 몽골 사회복지노동부(Ministry of Social Welfare and Labour)에 따르면 장애인의 약 80%는 일을 할 수 있는 상태이나 장애인 고용 비율은 26.4% 수준으로, 상당수의 장애인들이 경제활동에 참여하지 못하고 있음. 이에 몽골 정부는 사회복지 분야의 지원을 늘리고 장애인 기본법과 할당제를 통한 장애인 기본 권리를 보장하는 등 장애인 고용기회 확대를 위해 노력하고 있음.

나. 평가개요

- 평가 기간 : 2019.8.25.(일)~2019.8.31.(토)
- 평가 목적 : 사업종료 후 당초 계획한 목표의 달성 여부를 점검하고, 사업 기획의 적절성, 사업 수행과정의 효율성, 사업 효과성 및 사업성과의 지속가능성을 평가하여 향후 유사사업 추진을 위한 시사점 및 교훈을 도출하는데 목적이 있음.

- 평가 범위 : 변화이론에 근거하여 평가 대상사업의 PDM을 재점검하여 평가 매트릭스를 설계하고, 사업의 산출물부터 단기, 중장기 성과, 간접 성과 등 동 사업의 활동을 통해 도출된 성과를 점검함.
- 평가 기준
 - 평가팀은 OECD DAC 평가 기준 중 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성 부문을 준용하고 범분야 이슈 중 장애 및 인권 부문의 국제적 평가 항목에 근거하여 평가 매트릭스를 설계하고 평가함.
 - 평가기준별 세부 평가 질문은 본 사업의 변화이론에 따른 분석 결과를 바탕으로 작성하였으며, PDM과 사업 약정이행결과서를 통해 확인된 성과 외 추가 확보가 필요한 성과와 정성적 성과를 중심으로 작성함.
- 평가 방법
 - 문헌조사와 변화이론에 근거하여 설계된 평가 매트릭스를 바탕으로 사업 수행과정 및 성과 평가, 결과 종합분석을 위해 사업 자료를 포함한 주요 문헌 조사, 국내외 주요 이해관계자 면담조사 및 Focus Group Interview(FGI), 현장실사 등 정성적 기법을 활용함.
 - 몽골 정부의 장애인 관련 정책 및 사업 관련 문헌조사를 통해 현지 정부의 전략 및 사업현황 파악 → 국내 관계자 면담 → 국내외 사업담당자 및 평가단 토의를 통해 사업성과 공동 점검 → 현장 실사 및 현지 관계자/사업 수혜자 인터뷰 및 FGI 실시

다. 평가팀 구성 및 체계

- 평가팀 구성
 - 시민참여평가단은 일반 시민과 시민사회의 참여를 통해 참여적 평가수행을 위한 체계를 마련하였으며, KOICA 내외부 전문가와의 협업으로 시너지효과 제고 및 결과 활용 가능성, 제언의 실효성 향상을 도모하였음.
 - 또한 종료평가 수행과 더불어, 개도국 현장과 주민의 삶, KOICA 및 우리 시민사회의 역할을 국민에게 보다 친밀하게 전달하고자 문서(평가보고서)가 아닌 사진을 매체로 활용하였으며, 이를 위해 사진작가도 평가단 일원으로 전 과정에 참여하였음.
 - 평가팀 구성 및 수행 업무는 아래와 같음.

| 표 1 | 평가팀 구성 및 업무분장

구 분	성 명	소속 및 직위	수행 업무
KOICA	김진경	시민사회협력실 과장	- 현지조사 및 평가 총괄 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 결과 보고
	허은	시민사회협력실 직원	- 평가단 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성
	정은주	경영혁신기획팀 인권전문관	- 인권 기반 평가 수행 및 보고서 작성
KOWORKS	강소라	민관협력사업 지원센터 대리	- 평가워크숍 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 사진전 및 평가결과 공유회 운영
외부 전문가 그룹	손혁상	경희대 공공대학원 교수	- 평가 총괄 - 기술자문 제공 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 평가워크숍 수행
	임종진	(주)공감아이/사진작가	- 사진 촬영
	하동훈		
시민 평가 위원	강예린	서울대학교 석사과정생	- 평가 공동 수행 - 관련 자료 수집 및 보고서 작성 - 평가결과 발표
	김민욱	영남대학교 학부과정생	
	유승아	국민건강보험공단 전문가	
	이상은	환경대학교 연구원	
시민사회 관계자	이경숙	아시아재단 본부장	

- 평가팀은 KOICA 내외부 전문가 및 시민사회관계자 구성 확정 후, 공모를 통해 선발하였음. 평가단은 7월부터 약 2개월 동안 6회의 사전스터디를 통해 평가 대상 사업 분석, 사업 논리모형 및 성과모형 점검, 평가 매트릭스 개발을 완료 하였으며 8.25일부터 8.31일까지 현지조사를 실시함.

라. 평가결과

● 적절성

- (전략 부합성) SDG 4.5와, 8.5의 목표에 부합하도록 설계된 사업으로 평가됨. 몽골의 <장애인 인권에 관한 법률> Chapter 5의 Section 17, <직업교육 및 훈련에 관한 법률> 12.4, 25.4, <노동법> Article 111에 부합함. 또한, 코이카의 장애포괄적 개발협력사업 이행 및 성과관리 가이드라인과 부합함.
- (기획 적절성) 기존 몽골 내 시각장애인의 직업영역은 안마사와 쇼핑백 제작 등 소수의 직업군에 제한되어 있음. 몽골 시각장애인의 제한되어 있는 직업영역에서 새로운 영역을 창출한다는 점과 몽골의 커피문화가 확산 되고 있다는 점에서 바리스타에 대한 수요가 지속 확대되고 있는 반면 관련 기술훈련을 제공하는 훈련센터가 많지 않음을 고려할 때 동 사업의 기획은 시기적절하다 판단됨.
- (이해관계자 수요 및 역량) 기존 몽골 내 시각장애인의 취업을 지원하기 위해 노력하고 있었음을 고려할 때, 본 사업은 몽골시각장애인협회의 기존 사업영역을 확장하는데 기여 했다고 판단됨. 사업종료 후, 몽골시각장애인협회는 본 사업을 지속하기를 원하고 있으나, 실제 해당 사업을 지속하기 위한 인건비 등 재정적인 여건은 충분하지 않은 것으로 확인됨.

● 효율성

- (예산 관리) 사업 약정예산 250,000,000원 대비 실제 집행 249,445,290원으로 99.78% 집행률을 보임. 실로암은 사업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 수혜자 중심의 역량 강화 및 시각장애인 카페 운영을 위한 전문 인력들을 추가 투입하는 것에 중점을 두고 관련 예산을 증액하기 위해 현지 사업운영 및 예산을 감액함. 사업예산 내에서 비교적 효율적으로 집행한 것을 확인할 수 있음.
- (사업추진 일정 관리) 사업계획 대비 이행 결과는 약 1개월 정도 순연 되었으나, 사업종료 시까지 계획된 활동을 모두 수행하였음. 다만, 2차년도의 바리스타 직업훈련 및 카페 현장체험은 1차년도와 달리 한 달 간 중단 되었으며, 8월에 교육을 재개 하였는데, 이는 몽골 현지 여름휴가 기간으로 교육의 원활한 진행이 불가능함에 따라 1차년도 사업수행을 통한 경험을 바탕으로 2차년도에 반영한 것임.

- (산출물 산출 시기) 카페 운영 착수 전 인테리어 공사 및 사전교육이 진행되었어야 함에도 불구하고 카페 운영이 시작된 이후에 진행 되었으며, 산출물이 계획에 따라 적시에 산출되지 않아 카페 운영의 효율성을 저해한 것으로 판단됨. 이 외 직업 훈련실 구축 및 기자재 지원, 훈련 강사 양성에 대한 성과는 100% 달성함. 다만, 본 사업에서 강사의 역할과 중요도 및 강사 훈련을 위해 투입된 예산을 고려할 때 1명의 강사 배출은 사업 효율성을 매우 저해하는 요인으로 평가됨.

● 효과성

- 시각장애인 바리스타 직업 훈련실 구축
 - (훈련실 인테리어 공사) 시각장애인의 경우 색깔에 따라 사물의 구분이 쉽지 않을 수 있으므로 훈련 장비와 기자재가 놓인 작업대를 구분하기 쉽도록 밝은색으로 설치하였음. 훈련 장비도 시각장애인의 동선과 안전을 고려하여 배치함.
 - (기자재 지원) 시각장애인 바리스타 훈련과정을 지원하기 위해 훈련실 내 제공된 기자재는 총 15종 34개 품목이며, 이용자의 특성을 고려하여 돋보기, 확대경과 같은 기자재를 추가로 구비 하였음. 제공된 기자재 중 지속적인 유지·보수가 필요한 에스프레소 머신의 경우 몽골 현지 에스프레소 머신 수입업체를 선정하여 구매함으로써 사후관리에 용이하도록 하였음. 특히 에스프레소 머신에 사용되는 소모품의 경우 현지 업체에서 지속적으로 무료로 서비스를 제공하고 있어 간접적 재정지원의 효과가 있음.
- 바리스타 훈련 강사 고용 및 역량 강화
 - (바리스타 훈련 강사 배출) 사업기간 동안 총 1명의 훈련 강사를 고용, 양성 하였으며, 2년의 사업기간 동안 훈련 강사는 이탈 및 변경 없이 지속적으로 시각장애인 훈련생을 교육하였음. 그러나 해당기간 동안 강사가 한 명만 양성된 점은 본 사업의 가장 큰 위험요인이었으며, 효율성 및 지속가능성 측면에서도 적절치 않았다고 판단됨. 향후 사업에서는 최소 2명 이상의 훈련 강사를 양성하고 강사풀(pool)을 형성할 필요가 있음.
 - (바리스타 훈련 강사 역량 강화) 시각장애인 바리스타 훈련이 실시되기 전 훈련 강사 대상 사전교육을 1회 실시하였으며, 이후 2회의 중간교육과 1회의 현장 심화교육을 실시하여 계획 대비 목표를 초과 달성함.

- 시각장애인 바리스타 양성

- 시각장애인 바리스타 훈련생은 1기부터 4기까지 총 31명이 모집되었으며, 이 중 22명(남 8명, 여 14명)이 수료하여 당초 계획된 20명을 초과 달성함.
- 훈련 수료 후 취업한 훈련생은 총 15명으로, 당초 계획했던 4명을 초과 달성 하였음. 취업생 중 8명은 카페모아, 7명은 일반카페에 취직 하였으나, 근무조건 등에 따라 취업 지속률은 일반카페가 현저히 떨어지는 것을 확인함.
- 각 기수별 출석률의 경우 1기 93%, 2기 94%, 3기 95%, 4기 93%, 평균 출석률 93.8%로 전 기수 출석률 목표치인 80%를 크게 상회하여 당초 목표 대비 초과 달성함.
- 훈련횟수의 경우 당초 계획 대비 98% 목표 달성하였는데, 이는 사업 계획시 2017년 몽골 대통령 선거와 칭기즈칸 탄신일 등의 국경일이 고려되지 않았기 때문임. 그러나 휴강 시수만큼 보강이 실시된 것으로 확인됨.

- 바리스타 훈련교재 번역 및 보급

- 본 사업기간 동안 번역 및 보급된 교재는 몽골 최초의 시각장애인용 바리스타 훈련교재로 몽골 시각장애인 바리스타 훈련의 기초를 마련했다는 측면에서 의의가 있음.
- 강사용 4권, 강사 및 훈련생용 46권, 강사 및 카페취업생 운영교육용 15권, 총 65권이 제작되어 당초 계획인 24권을 초과 달성함
- 그러나 국내 교재를 번역하는 수준으로 진행되어 실제 교재로써 활용도는 높지 않았던 것으로 확인됨. 이에 사업 활동 중 교재개발이 포함된 경우, 교재의 우수한 콘텐츠 개발을 위해 국내 및 현지 전문가의 실질적 참여가 요구되며, 국내 교재를 단순 번역하기보다 현지 문화 및 독자에 맞게 콘텐츠를 구성할 필요가 있음.

- 시각장애인 바리스타 카페구축

- 시각장애인 바리스타 카페는 당초 한 곳을 개소하는 것으로 계획하였으나, 1차년도 사업 이후 훈련비용 및 공사비용 절감 등을 통해 카페 개소를 두 곳으로 확대하여 계획 대비 목표를 초과 달성 하였음.

- 훈련강사 장애인지감수성 향상

- 바리스타 훈련과정에서 훈련강사는 훈련생들의 시각장애정도에 따라 난이도를 달리해야 하는 부분을 인식하고 있었으며, 부족한 부분에 대해서는 개개인에 맞춘 보충교육을 통해 훈련생 모두 일정 수준의 기술을 익힐 수 있도록 훈련생과

속도를 맞추며 교육을 실시함. 이를 고려할 때 훈련강사의 장애인지감수성은 강사대상 훈련을 통해 충분히 확보된 것으로 판단됨.

● 지속가능성

- 시각장애인 바리스타 양성 직업훈련

- (인력 및 재정) 시각장애인 바리스타 훈련과정의 지속적인 운영을 위해서는 바리스타 교육 경험이 많고 시각장애인에 대한 이해도가 높은 훈련 강사를 다수 확보하는 것이 주요함. 그러나 본 사업을 통해 유일하게 양성된 강사의 참여가 불확실하고 센터 운영을 위한 재정 준비도도 명확하지 않아 이는 본 사업의 지속가능성을 저해하는 요소로 평가됨.
- (훈련실 유지관리) 시각장애인 바리스타 훈련실은 바로 실습이 가능할 정도로 깨끗하게 잘 유지·관리되고 있으나 향후 훈련을 재개할 계획이나 재정 확보 등이 명확하지 않아 훈련실 지속 활용 가능성은 일부만 확보한 것으로 평가됨.

- 시각장애인 바리스타 취업 연계 및 고용

- (몽골 정부 전략 및 제도) 몽골시각장애인협회는 장애인직업훈련 및 고용과 관련된 몽골 법률과 지원정책에 대해 잘 알고 있으며, 연수생의 직업훈련수당 등을 활용하고 있음. 2016년 몽골 장애인권리법이 몽골 의회를 통과하여 관련 법령 및 정책들이 마련되었으나, 실제 근로 현장에서는 적용 되지 않는 경우가 많음.
- (네트워킹) 몽골시각장애인협회는 훈련생들의 취업률을 제고 하기 위해 협회와 수료생 간의 네트워크를 유지하고 있었으며 이는 기존 훈련생뿐만 아니라, 향후 훈련 재개 시 배출되는 훈련생들의 취업창구를 확대한다는 점을 고려할 때, 사업의 지속가능성에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 평가됨.

- 카페모아 운영

- 아직 자체 수익만으로는 경영 유지에 제약이 있으며, 적자가 발생할 경우 몽골 시각장애인협회가 부족분과 인건비를 충당하고 있음. 그러나 이와 같은 영업이익 적자가 계속될 경우, 향후 카페모아의 지속가능성에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨.
- 카페 입지 선정 시 높은 매출과 수익의 가능성보다는 유지관리 비용 부담의 최소화를 우선 적으로 고려하여 정부 및 공공기관 건물 내로 정하였음. 이는 임대료 및 관리비 절감 혜택을 받을 수 있고 독점 운영의 효과도 있어 안정적 카페 운영이 일부 가능함.

● 범분야 이슈

- ‘장애’가 직접적으로 명시된 SDGs 세부목표는 총 7개로 동 사업은 ① 취약계층의 교육 및 직업훈련에 대한 평등한 접근(4.5), ② 장애인지적 교육시설의 설립 및 효과적 학습 환경 제공(4.a), ③ 장애인을 포함한 괜찮은 일자리의 창출(8.5), ④ 장애 등 지위와 상관없는 사회·경제·정치적 통합의 증진 및 확대(10.2)로 4개의 세부목표와 연관되어 있음.

- 참여와 포용

- 시각장애인의 프로그램 참여를 도모하기 위해 접근성을 제고하는 방법의 일환으로 시각장애인 전용 라디오 광고, 시각장애인 전용 웹사이트 등을 토대로 홍보 활동을 수행하고, 시각장애인 주택단지 인근에 교육훈련 시설을 설립하였으며, 시각 장애 특성을 고려한 충분한 훈련기간과 훈련과정을 설계함으로써, 참가자가 중도 탈락 없이 교육을 모두 이수할 수 있도록 노력함. 수용성 차원에서 훈련 시설(장소)은(는) 장애인이 이용하기에 적합하였다는 의견이 대다수였음. 그러나 기자재 중 점자용 훈련교재는 이해의 어려움 등이 참가자와 강사로부터 공통으로 지적된 문제점으로 확인되었으며, 훈련용으로 보급된 확대경 모니터의 경우에도 빛 반사로 인해 사실상 훈련생으로부터 활용되지 못한 상황을 고려한다면, 기자재 지원 중 일부는 사업 참여자의 프로그램 참여를 도모하기에 적절성, 수용성, 적응성 차원에서 유용하게 활용되지 못한 것을 알 수 있음.

- 책무성

- 시각장애인 바리스타(훈련생) 직원은 건의사항을 카페 매니저에게 전달하고, 카페 매니저는 사업 수행 기관과 협의하는 과정을 수행하고 있음. 이는 사업수행기관이 카페운영 과정에서 참여자와의 소통을 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있었음. 그러나 카페관리 및 운영에 매우 중요한 임무를 수행하는 매니저가 별도의 매니저 교육을 이수한 경험이 없었던 점은, 카페의 지속가능한 운영과 관리 측면에서 개선되어야 할 부분으로 보여짐.
- 또 다른 도전과제인 일자리 확보 문제는 바리스타 훈련생의 민간 카페 일자리 연계 노력을 통해 평가할 수 있겠으나, 장애인 채용 쿼터시스템에 대한 정부 정책도 몽골 고용시장에서 제대로 준수되고 있지 않는 실정을 고려할 필요가 있음. 그러나 22명의 수료생 중 10명이 구직중인 상황을 고려한다면, 사업수행기관이 직접 운영하는 카페 이외에도 고용 연계를 위해 정부, 민간부문과의 지속적인



협력방안을 강구하는 등 다양한 대안 마련이 요청되고 있음.

- 비차별과 평등

- 장애인의 직업선택의 자유가 제한된 차별적 현실을 개선하기 위하여 직업 다양성 보장의 기회를 보장하는데 기여함. 안마사로 귀결되는 극히 한정적인 장애인 일자리 분야를 창의적으로 개선하여 장애인의 일을 통한 자긍심, 성취감, 직무 역량 배양에 기여하였음.
- 2인 1조 직원 배치, (적자 운영과 무관한) 임금 보장 등을 통해 장애인의 우호적인 노동환경 조성과 더불어 카페고객 등 주민과 비장애인과 융합된 지역사회 모습을 지향하고 있음. 이러한 장애 포용적 가치에 중점을 둔 운영 방침은, 사업의 효과성, 수익운영에 따른 지속가능성의 측면에서 상충된 가치로 보여질 수 있으나, 인권적 관점에서 장애인에 대한 차별금지 및 평등을 촉진하기 위한 우호적인 보호 조치로 평가할 수 있음. 다만 이러한 기관 방침과 가치가 장기적으로도 지속될 수 있도록 지속가능한 운영방안을 모색하기 위해 지방정부 등 의무부담자의 책무성 강화를 위한 노력이 상호적으로 보장될 필요가 있음.

- 권한강화

- 사업 참여자인 시각장애인은 프로그램 참여를 통해 시간 관리 등 체계적인 업무 처리 역량, 혼자 지내던 습관을 넘어선 팀 업무 수행 역량, 일의 완성도를 통한 성취감 향상, 안정적인 수익 등을 삶의 변화에 영향을 끼친 중요 요소로 꼽았으며, 바리스타로 활동한 이후 가사 활동 및 육아의 분담, 커피문화를 매개로 한 가족 구성원 간 화합 도모 등 가정 내 긍정적 변화를 밝히고 있음. 이러한 변화는 사업 참여를 통해 시각 장애인이 소속된 사회로부터의 권한, 수동적 주체에서 능동적 주체로의 자존감 향상에 표제 사업이 일정 정도 기여 하고 있음을 알 수 있음.
- 한편 훈련생들이 비장애인과 함께 일하는 민간 카페로의 취업을 꺼려하는 이유가, 바리스타로서의 역량과 기술이 아닌 민간 카페의 노동구조 현실에 기인한 것임을 알 수 있었음. 이러한 현실은 기술배양을 통해 개인의 역량이 상승되었음에도 불구하고 위법적 노동 현실로 인해 권한이 제약되고 있음을 알 수 있게 함. 몽골 사회의 열악한 노동 현실 개선이 동시에 장애인 권리 증진과도 연계되어 있기에, 몽골사회의 노동현실 개선에 있어서 장애인 권리를 함께 고려하여야 하는 시사점을 제공 해주는 사업이라 할 수 있음.

마. 성과달성도 요약표

목적(Purpose/Outcome)	지표	기준치 (Baseline, A)	목표치 (Targets)	종료선 (Endline, B)	대비 결과 (B-A)	성과검증수단
바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 일자리 창출	바리스타 기술 향상도	0	80점	90.88점	113%	바리스타 훈련 기술 평가지
	카페 취업자 수	0	4명	15	375%	카페 바리스타 명단, 이력서
산출물(Outputs)	지표	기준치 (Baseline, A)	목표치 (Targets)	종료선 (Endline, B)	대비 결과(B-A)	성과 입증수단
1 바리스타 직업훈련실 구축	훈련실 완공율	0	1	1	100%	공사 장소
	훈련실 기자재 완비율	0	100%	100%	100%	기자재 수
	훈련 수료인원	0	20명	22명	110%	훈련 수료자 명단
	훈련생 출석누계 훈련 횟수	0	1,536명 320회	1,628명 316회	105% 98%	훈련 출석부 훈련일지
3 바리스타 훈련교재 제작	목자, 점자, 전자, 확대도서 보급 수	0	24건	49건	204%	도서 보급 목록
4 시각장애인바리스타 카페구축	카페완공율	0	1곳	2곳	200%	공사장소
	카페기자재완비율	0	100%	100%	100%	기자재 수
5 바리스타 훈련강사 배출	훈련된 강사 수	0	1명	1명	100%	교육일지 및 결과보고서
6 시각장애인 바리스타 카페운영역량강화교육	역량강화 교육횟수	0	6일	6일	100%	교육일지
	카페영업일수	0	160일	137일	85%	매출현황표
7 시각장애인바리스타 카페운영	카페매출건수	0	400잔	668잔	172%	일일마감지
	취업자인터뷰	0	4명	4명	100%	인터뷰영상

바. 교훈

● 성공요인

- (호응도 높은 직업훈련 직종 발굴) 시각장애인의 직업군은 일반적으로 안마사에 집중되어 있는데, 본 사업은 이러한 시각장애인에 대한 편견과 관습에서 벗어나 새로운 기술과 직종으로의 도전을 유도하는데 크게 기여하였음. 특히 빠르게 확대되고 있는 몽골의 커피문화로 바리스타에 대한 현지 수요가 높고, 높은 관심에 비해 훈련된 전문 바리스타가 많지 않은 현지 여건을 본 사업은 정확하게 파악하고 수혜자의 특성을 고려한 사업활동 구성, 목표 달성을 위한 카페 직접 운영 등 취업가능성을 높임. 본 사업은 시각장애인의 취업가능성을 입증하고 장애인의 경제활동 참여로 오는 개인과 가정, 사회의 변화 가능성을 보여주는데 더 큰 의미가 있는 사업임.
- (몽골정부의 적극적 협조) 사회복지노동부, 선거관리위원회 등 몽골 정부 유관 기관의 협조는 사업의 주요 활동인 카페모아 개점 및 운영에 핵심적 요소였음. 본 사업을 위해 제공할 수 있는 직접적인 예산은 없었으나 임대료 및 관리비 간접 지원, 관내 부서들이 각종 회의, 모임 등에 카페모아의 케이터링 서비스 이용을 장려하는 등 매출을 올리고 운영을 유지하는데 크게 기여하고 있음. 특히, 사회복지부는 관내 공간을 거의 무상으로 제공하여 카페모아 1호점의 입점을 도왔으며 이는 이후 2호점 개점에도 간접적 영향을 주었으리라 판단됨.
- (사업수행기관의 경험) 본 사업 수행기관인 실로암은 바리스타 훈련 관련 전문성과 한국에서의 시각장애인 바리스타 카페운영 경험을 바탕으로 몽골 최초 시각장애인을 위한 바리스타 직업훈련교육을 기획하고 운영하였음. 특히 장애인을 고려한 실습 환경, 우수한 강사 확보 및 사전 훈련을 통해 강사의 장애인지 감수성 제고, 학생 수준별 맞춤 교육 실시 등은 일반 카페에서도 인정하는 실력있는 바리스타를 배출하는데 주요한 요인으로 작용함. 위의 요건은 장애인 대상 유사사업 수행 시 적용할 사항으로 판단됨.

● 개선요인

- (지속적인 역량강화 훈련 필요) 본 사업을 통해 개점한 카페모아의 효율적 운영과 직원들의 역량강화를 위해 직무교육 제공이 요구됨. 특히 커뮤니케이션, 팀워크, 직원 관리, 홍보, 마케팅 등에 대한 교육을 정기적으로 실시할 것을 제안함.

- (교육 교재 개선) 몽골 시각장애인 훈련생에 적합한 바리스타 교재 보완이 요구됨. 교재 내용에 있어 몽골의 커피 역사와 현지 커피문화를 반영하고, 영어가 익숙하지 않은 훈련생과 현지 강사를 위해 영어 사용을 지양하고 가능한 온전히 몽골어로 교재를 보완할 필요가 있음. 또한, 시각장애인이 확대 모니터를 활용하지 않고도 볼 수 있는 활자체로 교재를 보완한 것을 제안함.
- (훈련생 취업 지원) 바리스타 교육을 받은 훈련생의 취업 확대를 위해 적극적·지속적인 지원이 필요함. 현재 일반카페 취업률이 저조하고 카페모아를 통한 고용창출은 한계가 있는 바, 시각장애인협회 차원의 일반카페 대상 적극적인 홍보와 효율적인 취업 관리 지원이 필요함. 향후 훈련 재개를 통해 훈련생을 지속 배출할 예정인바 이들의 취업을 위해 일반카페와의 협업 강화 및 이력서 작성 지원, 면접 동행 등 취업지원 활동 실시를 제안함.

● 제언

- (카페 접근성 개선) 몽골 정부는 장애인 고용확대 관련 정책 수립 후 장애인 취업에 대해 우호적이므로 다른 정부기관들과도 적극적으로 협력을 확대해 나갈 것을 제안함. 그러나 정부 건물 내 입점한 카페모아는 운영상의 안정성을 일부 확보한 반면 정부 근무시간과 주 고객층(공무원 및 방문자)에 따른 매출 확대에 한계점도 갖고 있음. 실로암은 한국에서의 경험과 교훈을 잘 살려, 민간 투자와 후원을 통해 상권이 우수한 지역에 카페모아 개점을 모색해 볼 것을 제안함. 현재 많은 바리스타 훈련생들이 취업을 간절히 기대하고 있고 향후 시각장애인협회의 자체 사업으로 더 많은 바리스타들이 배출 될 가능성이 높음에 따라 더 많은 카페모아 지점이 개설되고 높은 매출과 수익을 올릴 수 있다면 보다 많은 시각장애인 바리스타들이 취업에 성공하게 되고, 이는 궁극적으로 시각장애인에 대한 사회적 인식도 변화될 것으로 기대함.

II. 대상사업 개요

1. 추진배경
2. 사업개요
3. 사업추진경과

II. 대상사업 개요

1. 추진배경

- (한국 배경) 한국정부는 SDGs의 포용성 가치 실현과 장애주류화 추진 흐름에 따라 2013년 「국제개발협력기본법」 지원 대상에 장애인을 추가하고, UN 장애인 권리 협약 당사국, UN ESCAP 인천전략(2013-2022) 이행 주도국으로서 장애와 개발 이슈를 연계하는 국제사회의 노력에 적극 동참하기 위해 노력을 기울이고 있음.
- (몽골 배경) 사업 대상국가인 몽골은 OECD 기준 중저소득국으로, 2018년도 인간 개발지수(Human Development Index, HDI)는 189개국 중 92위로, 1990년 이후 평균 HDI는 꾸준히 증가추세임. 빈곤선 이하 인구도 감소추세이나 도시 인구집중 현상 및 소득 불평등이 심화되며, 2014년 이후 조금씩 상승하는 추세로 나타남. 이에 몽골정부는 ‘국가개발전략(NDS) 2007-2021’에 ‘MDGs 달성 및 몽골 국민의 총체적 발전 제공’ 달성을 위한 전략을 명시하며 실업문제 해결 및 빈곤감소를 위한 국가적 목표를 천명함. 그러나 2017년 몽골은 경제위기에 직면 하며 국제통화기금(International Monetary Fund, IMF)의 구제 금융을 받게 되는 등 경제 불황이 지속되는 가운데 있어 전략의 실효성은 불투명한 상황임.
- 2018년 몽골 통계청 자료에 따르면, 몽골 장애인 인구는 전체 인구의 약 3.9%(105,730명) 그 중 시각장애인은 15.4% 정도를 차지함¹⁾. 몽골 사회복지 노동부(Ministry of Social Welfare and Labour)에 따르면 장애인의 약 80%는 일을 할 수 있는 상태이나 장애인 고용 비율은 26.4% 수준으로, 상당수의 장애인들이 경제활동에 참여하지 못하고 있음. 이에 몽골 정부는 사회복지 분야의 지원을 늘리고 장애인 기본법과 할당제를 통한 장애인 기본 권리를 보장하는 등 장애인 고용기회 확대를 위해 노력하고 있음.
- 장애인 대상 직업훈련 기관으로 국립재활개발센터(NRDC)가 있으며, 시각장애인 직업훈련 기관은 울란바토르 내 특수학교가 한 곳 있는 등 시각장애인은 물론 장애인들을 위한 직업훈련 기회는 매우 부족한 현실임.

1) 2019 National Statistical Office of Mongolia, available at http://1212.mn/Stat.aspx?LIST_ID=976_L03&type=tables

- (사업수행기관) 사업 수행기관인 실로암 시각장애인 복지회(이하 실로암)는 국내 시각장애인 복지 전문 기관으로, 국내 시각장애인 안마센터 및 세계 최초의 시각장애인 카페를 성공적으로 운영한 경험을 토대로 라오스 시각장애인 안마사 직업재활 기반 구축사업, 캄보디아 시각장애인 축산창업 지원 및 뷰티 메이크업 훈련 사업, 키르기즈스탄 스캐닝데이터베이스 교육지원 사업 등 다양한 해외사업을 수행해오고 있음.

2. 사업개요

- 본 사업은 몽골 시각장애인협회와 파트너십을 통해 형성된 사업으로 범분야 이슈 중 장애인과 성 평등 이슈를 적극 반영하며, 몽골 시각장애인들의 경제활동 참여 확대 및 일자리 창출 기여를 목표로 2017년도부터 2018년까지 약 2년간 진행되었음.

구 분		내 용
사업 개요	사업명(국문)	■ 몽골 시각장애인 바리스타 일자리 사업
	사업명(영문)	■ Barista Training and Job Creation Project for the Blind in Mongolia
	대상국가 (대상국내 지역)	■ 몽골 울란바토르시
	사업기간/ 총 사업예산	■ 구분 : 신규 ■ 기간 : 2017~2018년 ■ 총 사업예산 : 250백만원
	사업유형	■ 민관협력사업
	사업분야	■ 교육(고등교육포함)
	사업 목적	■ 바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 일자리 창출을 통한 몽골 시각장애인의 경제활동 참여 증진
	사업 활동	■ 바리스타 직업 훈련실 기자재 조달 및 인테리어 공사 ■ 바리스타 훈련 실시 - 교육 교재 개발 및 보급 - 직업 훈련 강사 교육 - 시각장애인 훈련생 교육 ■ 시각장애인 바리스타 카페 기자재 조달 및 인테리어 공사 ■ 시각장애인 바리스타 카페 운영 교육 ■ 시각장애인 바리스타 카페 영업 실시

구 분		내 용				
성과 관리	산출물 (OUTPUT)	■ 바리스타 직업훈련실 구축 ■ 시각장애인에 대한 훈련을 받은 강사 배출 ■ 바리스타 훈련생 배출 ■ 시각장애인용 바리스타 훈련 교육자료 개발 ■ 시각장애인 바리스타 카페운영 역량강화 교육 ■ 시각장애인 바리스타 카페 운영				
	성 과 (OUTCOME)	■ 바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 역량강화				
	성과 지표 (대표지표) 및 설명	성과지표	2018 실적	목표치	목표치 산출 근거 및 산식 훈련생 연인원 12명 중 80% 이상 수료 (연간 10명 수료, 2년간 총 20명 수료)	자료수집 방법 또는 자료출처 훈련 수료자 명단

- 본 사업의 기존 PDM 및 평가단이 변화이론에 근거하여 재분석한 PDMe는 각각 아래와 같음.

| 표 1 | 사업 기존 PDM

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
목표(Goal) - 몽골 시각장애인의 경제활동 참여 증진	- 카페 취업 전, 후 소득	- 급여명세서	- 바리스타 훈련을 수료한 시각장애인이 지역사회의 카페에 취업한다.
목적(Purpose/Outcome) - 바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 일자리 창출	- 바리스타 기술 향상도 - 카페 취업자 수	- 바리스타 훈련 기술평가지 - 카페 바리스타 명단, 이력서	- 훈련 최종평가에서 80점 이상의 성과를 보인다. - 훈련 수료자 중 4명 이상이 카페 바리스타로 취업한다.
산출물(Outputs) 1. 바리스타 직업훈련실 구축 2. 시각장애인 바리스타 양성	- 훈련실 완공율 - 훈련실 기자재 완비율 - 훈련 수료인원 - 훈련생 출석누계 - 훈련 횟수	- 훈련실 건축계획서 - 훈련실 기자재 관리 리스트 - 훈련 수료자 명단 - 훈련 출석부 - 훈련일지	- 바리스타 직업훈련실이 구축되면, 시각장애인들이 바리스타 훈련을 받는다. - 훈련생의 80% 이상이 훈련을 수료한다.

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
3. 바리스타 훈련교재 제작	- 목자, 접자, 전자, 확대 도서 보급 수	- 교재 보급 목록	- 바리스타 훈련을 통해 바리스타 직무에 대한 직업능력과 적성을 확인하고 직업욕구가 향상된다.
4. 시각장애인 바리스타 카페 구축	- 카페 완공률 - 카페 기자재 완비율	- 카페 건축계획서 - 카페 기자재 관리 리스트	- 시각장애인이 운영하는 카페를 개소하면 현지 주민들이 카페를 이용한다.
5. 시각장애인 바리스타 카페 운영 역량강화교육	- 역량강화교육 횟수	- 역량강화교육 일지	- 독립매장으로 자립가능한 정도의 카페매출이 달성된다.
6. 시각장애인 바리스타 카페 운영	- 카페 영업일수 - 카페 매출건수 - 취업자 인터뷰	- 매출현황표 - 일일 마감지 - 인터뷰 영상	
개별활동(Activities) 1.1. 훈련실 인테리어 공사 1.2. 훈련실 기자재 조달 2.1. 직업훈련강사 사전교육 2.2. 직업훈련강사 중간교육 2.3. 바리스타 직업훈련 실시 2.4. 카페 현장체험 2.5. 바리스타 일일직업체험교실 3.1. 시각장애인 바리스타 훈련교재 보급 4.1. 카페 인테리어 공사 4.2. 카페 기자재 조달 5.1. 카페운영 사전교육 5.2. 카페운영 중간교육 6.1. 카페 영업 실시	투입물(Inputs) • KOICA - 훈련 사업비 및 커피 기자재 - 기자재 운송비 - 시각장애인 직업훈련 전문강사 파견 - 훈련도구(교재) 제작 - 훈련생 교육 운영비 - 훈련생 교육과정 개발 - 카페 설치 및 운영전문가 파견 • 몽골 - 훈련실, 카페 장소 및 인테리어 전문가 - 사업 홍보 - 훈련생 모집 - 현장체험 카페 섭외 - 훈련재료 조달업체 - 파견인력 활동 시 안전 보장	 - 바리스타 훈련실 인테리어 공사와 기자재 통관운송이 원활하게 이루어진다. - 훈련생들이 자발적, 의욕적으로 직업기술 습득에 힘쓴다. - 카페매장이 적합한 장소에 선정되고, 인테리어 공사와 기자재 조달이 수월하게 진행된다.	

| 표 2 | 사업 PDMe

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
목표(Impacts) - 몽골 시각장애인 소득 증대	- 수료생의 소득증가율	- 수혜자 인터뷰 - 종료보고서	- 일반카페에서 시각장애인 바리스타의 취업 기회 확대 - 시각장애인 바리스타에 대한 편견 개선 - 시각장애인의 취업기회 및 분야 지속 확대
목적(Purpose/Outcome) (장기목적) - 시각장애인 취업확대 - 카페운영 지속가능성 제고 (단기목적) - 카페 매출증대 - 바리스타 역량강화	- 취업자의 평균 근속기간 - 카페모아 운영여부 - 하루/월평균 고객 수 - 훈련 평가지의 기준을 상회한 훈련생 비율	- 수혜자 인터뷰 카페운영보고서, 매출현황표 수혜자 인터뷰 카페 운영보고서	- 사회복지노동부 및 카페개소를 위한 유관 정부부처 지원 및 협력 확대 - 카페매출 지속 증대 및 순익 확대 - 안정적 카페 운영(고정 고객 확보, 제공되는 음료 및 서비스 품질 지속 유지, 차질 없는 원두 공급) - 시각장애인이 운영하는 카페에 대한 고객의 관심과 참여 확대 - 수료생은 바리스타 직무를 수행할 수 있는 기술을 충분히 확보
산출물(Outputs) 1. 바리스타 직업훈련실 구축 2. 훈련받은 강사 배출 3. 시각장애인 바리스타 훈련생 배출 4. 시각장애인용 바리스타 훈련 교육자료 개발 5. 시각장애인 바리스타 카페(카페모아) 개소 및 운영	- 훈련실 완공 유무 - 기자재목록대비 지원 유무 - 훈련 횟수 - 배출 된 강사 수 - 훈련 횟수 수료생 수 - 교재 개발 완료 여부 카페 완공 유무 기자재목록대비 지원 유무	- 현장 실사 - 수혜자 인터뷰 - 수혜자 인터뷰 종료보고서 - 수혜자 인터뷰 종료보고서	- 계획된 일정대로 기자재 설치 및 훈련실 구축 진행 - 몽골 시각장애인협회의 지속 지원 및 협력 유지 - 우수한 강사 확보 - 훈련된 강사 이탈방지 - 시각장애인의 본 직업훈련에 대한 높은 관심과 참여 - 훈련생의 바리스타 교육 및 직업에 대한 지속적 관심 및 참여 - 훈련생의 교육내용에 대한 이해 지속 확대 - 시각장애인용 교육자료컨텐츠 구성 및 번역과정에서 품질관리 - 훈련생 및 강사의 교육자료 적극 활용 - 카페에서 제공되는 음료 및 서비스의 품질 유지 - 시각장애인이 운영하는 카페에 대한 고객의 관심과 참여 지속 - 사회복지노동부 및 카페개소를 위한 유관 정부부처 지원 및 협력 유지

프로젝트 요약	지표	지표 증명수단	가정
개별활동(Activities) 1.1. 훈련실 건축 1.2. 훈련실 기자재 조달 2.1. 강사 대상 사전 훈련 실시 2.2. 강사 대상 중간 훈련 실시 3.1 바리스타 훈련생 교육 실시 4.1 시각장애인용 훈련 교재 제작 5.1 카페 공사 5.2 카페 기자재 조달 5.3 카페 운영 교육 실시	투입물(Inputs) • KOICA - 훈련 사업비 및 커피 기자재 - 기자재 운송비 - 시각장애인 직업훈련 전문강사 파견 - 훈련도구(교재) 제작 - 훈련생 교육 운영비 - 훈련생 교육과정 개발 - 카페 설치 및 운영전문가 파견 • 몽골 - 훈련실, 카페 장소 및 인테리어 전문가 - 사업 홍보 - 훈련생 모집 - 현장체험 카페 섭외 - 훈련재료 조달업체 - 파견인력 활동 시 안전 보장		- 바리스타 훈련실 인테리어 공사와 기자재 통관운송이 원활하게 이루어진다. - 훈련생들이 자발적, 의욕적으로 직업기술 습득에 힘쓴다. - 카페매장이 적합한 장소에 선정되고, 인테리어 공사와 기자재 조달이 수월하게 진행된다.

● 기존 PDM 대비 변경사항은 아래와 같음.

표 3 | 기존 PDM과 PDMe 비교

구 분	기존 PDM	PDMe	변경사항
목표	• 몽골 시각장애인의 경제활동 참여 증진	• 몽골 시각장애인 소득 증대	• 목표 구체화
목적	• 바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 일자리 창출	(장기목적) • 시각장애인 취업확대 • 카페운영 지속가능성 제고 (단기목적) • 카페 매출증대 • 바리스타 역량강화	• 성과 도출시기에 따라 단기 및 장기 성과로 구분 • 산출물에 따른 단기 및 장기 성과 구체화
산출물	1. 바리스타 직업훈련실 구축 2. 시각장애인 바리스타 양성 3. 바리스타 훈련교재 제작 4. 시각장애인 바리스타 카페 구축 5. 시각장애인바리스타 카페 운영 역량강화교육 6. 시각장애인 바리스타 카페 운영	1. 바리스타 직업훈련실 구축 2. 훈련받은 강사 배출 3. 시각장애인 바리스타 훈련생 배출 4. 시각장애인용 바리스타 훈련 교육자료 개발 5. 시각장애인 바리스타 카페(카페모아) 개소 및 운영	• PDMe 산출물 2. : 강사 훈련 활동에 따른 산출물(강사 배출) 추가 • PDM 산출물 4, 5, 6 → PDMe 산출물 5로 통합



3. 사업추진경과

산출물 (Output)	개별활동 (Activity)	1차년도												2차년도											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 바리스타 직업훈련실 구축	1.1. 훈련실 인테리어 공사			●																					
	1.2. 훈련실 기자재 조달			●																					
	2.1. 직업훈련강사 사전교육				●																				
2. 시각장애인 바리스타 양성	2.2. 직업훈련강사 중간교육						●		●																
	2.3. 바리스타 직업훈련 실시				●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.4. 카페 현장체험				●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.5. 바리스타 일일직업체험교실					●		●	●	●	●	●	●				●		●		●		●		
	3.1. 시각장애인용 바리스타 훈련교재 보금				●				●							●									
3. 바리스타 훈련 교재 제작																									
4. 시각장애인 바리스타 카페 구축	4.1. 카페 인테리어 공사																		●	●		●	●		
	4.2. 카페 기자재 조달																		●	●		●	●		
5. 시각장애인 바리스타 카페 운영 역량강화교육	5.1. 카페운영 사전교육																			●					
	5.2. 카페운영 중간교육																							●	
6. 시각장애인 바리스타 카페 운영	6.1. 카페 영업 실시																			●	●	●	●	●	●

III. 평가개요

1. 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)
2. 평가방법
3. 평가단 구성 및 시행체계

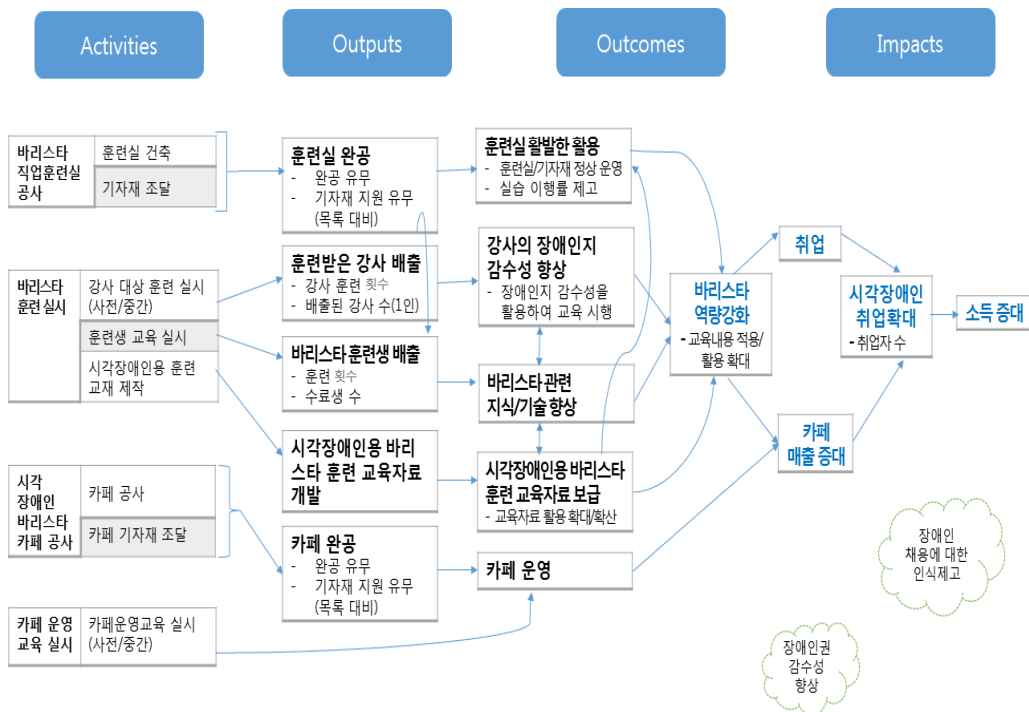
III. 평가개요

1. 평가 매트릭스(Evaluation Matrix)

가. 변화이론 적용

- 평가단은 본 사업의 활동-산출물-성과-영향간의 논리 구조를 재점검하고 도출 가능한 직간접 성과를 확인하기 위해 변화이론에 근거하여 아래와 같이 사업 요소 간 관계 및 성과를 재구성함.

| 그림 1 | 변화이론도



- 변화이론에 기반한 사업 분석결과 본 사업의 활동을 통해 도출되는 산출물(Outputs)은 ① 훈련실 완공, ② 훈련받은 강사 배출, ③ 바리스타 배출, ④ 시각장애인용 바리스타 교육자료 개발, ④ 카페(Cafe More) 완공으로 설정함.
- 기존 PDM 기준, 산출물에 해당하는 카페운영 역량강화 교육 및 바리스타 카페 운영은 바리스타 역량강화, 카페 매출 증대, 지속가능한 카페 운영으로 성과를 명확히 하고, 성과 도출시기에 따라 단기 및 (중)장기 성과로 조정함.
- 성과(Outcomes)는 기존 성과인 바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 일자리 창출을 아래와 같이 성과 도출시기에 따라 단기성과, (중)장기 성과로 구분하고 성과를 세분화함.
- 단기성과로는 ① 훈련실의 활발한 활용, ② 강사의 장애인지 감수성 향상, ③ 훈련생의 바리스타 지식 및 기술 향상, ④ 카페 운영으로 설정함.
- (중)장기 성과로는 ① 바리스타가 실제 교육내용을 적용하고 활용하는 수준의 역량 강화, ② 훈련생 및 시각장애인의 취업확대, ③ 카페의 지속가능한 운영을 통한 매출 증대로 설정함.
- 본 사업의 최종 영향(Impacts)은 기존 몽골 시각장애인의 경제활동 참여증진을 보다 구체화하여 수료생의 소득증대로 설정함.
- 그 외, 본 사업의 직접 성과는 아니나 본 사업 관련 주요 이해관계자들의 장애인 권감수성 향상 및 장애인 채용에 대한 인식제고에 간접적 기여가 있을 수 있음을 가정하고 평가질문에 반영함.

나. 평가 매트릭스

- 평가단은 OECD DAC 평가기준에 근거하여 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성을 기본 평가항목으로 설정하고 평가 대상사업의 특징을 고려하여 범분야 주제인 장애 및 인권을 평가항목에 반영하여 평가 매트릭스를 설계함.
- 아래 평가 매트릭스는 평가기준별 평가방향 및 주요 평가내용을 중심으로 작성한 요약본이며, 평가기준별 세부 평가질문 및 질문별 조사방법, 조사대상이 모두 포함된 평가 매트릭스는 첨부 자료 참조.

- 평가기준별 세부 평가 질문은 본 사업의 변화이론에 따른 분석 결과를 바탕으로 작성하였으며, PDM과 사업 약정이행결과서를 통해 확인된 성과 외 추가 확보가 필요한 성과와 정성적 성과를 중심으로 작성함.

표 4 | 평가기준별 주요 평가사항

평가 기준	주요 평가내용	질문 유형	조사 방법	조사 대상
적절성	• (평가방향) 적절성 확보를 위해 현지 정책 및 제도, 전략과의 정합성, 주요 이해관계자 수요 및 현지 여건이 반영된 사업기획/운영 여부 평가 - (현지 정부 정책과의 부합성) 사업목적 및 주요 활동이 현지 정부 전략에 부합하는가 - (기획의 적절성) 사업목적 및 주요 활동이 현지 수요 및 여건(제도 및 고용 환경, 기관 및 파트너 역량 등)을 고려할 때 부합하도록 기획되었는가	서술형, 규범형	문헌조사, 인터뷰, FGI, 훈련실 현장관찰	수료생, 훈련강사, 사업담당자, CaféMore매니저
효율성	• (평가방향) 효율성 확보를 위해 예산 및 사업 일정이 계획대로 추진되었는지 평가 - (예산의 효율적 배분) 사업목표 및 주요 활동을 고려할 때 예산배분은 적정한가 - (예산의 효율적 관리) 예산 집행 실적 평가 - (시간의 효율적 관리) 계획대비 사업은 적시에 추진 되었는가	서술형	문헌조사, 인터뷰, FGI	수료생, 훈련강사, 사업담당자
효과성	• (평가방향) 효과성 확보를 위해 계획한 사업 목표달성도 및 주요 성과 평가 - (목표달성도) PDM 기준, 주요 정량적 성과 달성도 - (적시 산출물 달성) 전체 일정과 project cycle을 고려할 때 계획된 산출물(훈련실 구축, 강사 훈련, 교재 번역, 훈련생 모집 및 교육, 카페 개소, 취업생 배출)이 적시에 달성되었는가 - (소득변화) 본 사업을 통해 수료생의 소득 변화가 있었는가 - (장애인에 대한 인식변화) 본 사업을 통해	서술형, 규범형, 인과형	문헌조사, 인터뷰, FGI	수료생, 훈련강사, 사업담당자, 취업생, 몽골사각장애인협회, 사업담당자, 일반카페/ CaféMore고용주, CaféMore매니저, 일반 카페 점주/점장, 비장애인

평가 기준	주요 평가내용	질문 유형	조사 방법	조사 대상
	훈련강사, 정부, 시각장애인 바리스타를 고용한 외부 카페 점주 등 관계자들의 장애인에 대한 인식에 변화가 있었는가 - 의도하지 않은 긍정적, 부정적 효과 및 한계 분석			바리스타
지속 가능성	• (평가방향) 본 사업의 주요성과(취업, 카페 운영 등)의 지속을 위해 필요한 재정 및 여건이 확보되었는지 평가 - (카페운영 지속가능성) 카페모아는 인력 및 자원마련 측면에서 운영 자립역량을 확보하였는가 - (시각장애인의 취업확대 가능성) 훈련생은 카페모아 외 일반카페 취업할 가능성이 있는가 - 취업가능성 확대를 위해 협회 측 지원 계획이 있는가 - (사후관리) 협회는 시각장애인 대상 바리스타 교육을 지속할 계획이 있는가 - 협회는 카페모아 운영 실적 제고를 위한 계획이 있는가 - 협회는 카페모아는 채용 인력 확대 또는 울란바토르 시에서 본 사업과 유사한 카페 사업을 확산할 계획이 있는가	서술형, 인과형	문헌조사, 인터뷰, FGI	수료생, 취업생, 일반카페/ CaféMore고용주, 몽골시각장애인협회, 사업담당자, CaféMore매니저, 일반카페 점주/점장, 정부관계자
범분야 이슈	• (평가방향) 참여와 포용, 비차별과 평등, 권한강화, 국제인권규범과의 연계 등 인권 원칙에 기초하여 평가 - 사업 활동의 내용이 국제인권 메커니즘에서 강조하고 있는 인권 원칙에 부합하는가	서술형	문헌조사, 인터뷰	수료생, 몽골시각장애인협회, 사업담당자, 정부관계자

2. 평가방법

가. 평가 목적 및 범위

- (평가 목적) 본 종료평가는 사업종료 후, 사업이 당초 계획한 목표의 달성여부를 점검하고, 사업 기획의 적절성, 사업 수행과정의 효율성, 사업 효과성 및 사업 성과의 지속가능성을 평가하여 향후 유사사업 추진을 위한 시사점 및 교훈을 도출하는데 목적이 있음.
- (평가 범위) 평가단은 변화이론에 근거하여 평가 대상사업의 PDM을 재점검하여 평가 매트릭스를 설계하고, 사업의 산출물부터 단기, 중장기 성과, 간접성과 등 본 사업의 활동을 통해 도출된 성과를 점검함.
 - 전문가 외, 시민과 시민사회가 참여하는 본 평가단의 특성을 고려하여 정량적 성과뿐만 아니라 정성적 성과를 최대한 반영하여 누락되는 성과를 최소화함.
 - 변화이론에 근거하여 PDM을 재점검함으로써 정성적 성과의 논리적 근거를 확보함.
- (평가 기준) OECD DAC 평가기준 중 적절성, 효율성, 효과성, 지속가능성 부문을 준용하고 범분야 이슈 중 장애 및 인권 부문의 국제적 평가 항목에 근거하여 평가함.

나. 주요 평가방법

- 본 종료평가는 문헌조사와 변화이론에 근거하여 설계된 평가 매트릭스를 바탕으로 사업 수행과정 및 성과 평가, 결과 종합분석을 위해 사업 자료를 포함한 주요 문헌 조사, 국내외 주요 이해관계자 면담조사 및 표적 집단 인터뷰(Focus Group Interview, FGI), 현장실사 등 정성적 기법을 활용함.
- 평가 추진단계별 주요 수행 내용 및 방법은 아래 표와 같음.
 - 몽골 정부의 장애인 관련 정책 및 사업 관련 문헌조사를 통해 현지 정부의 전략 및 사업현황 파악 → 국내 관계자 면담 → 국내외 사업담당자 및 평가단 토의를 통해 사업성과 공동 점검 → 현장 실사 및 현지 관계자/사업 수혜자 인터뷰 및 FGI 실시

표 5 | 단계별 수행내용 및 방법

단계	수행내용	수행방법
평가 설계 및 계획수립	- 변화이론에 근거하여 사업 PDM 분석 및 PDMe 도출 - 평가 지표 및 방법론, 질문 설계 - 평가 매트릭스 도출 및 세부 평가 계획 수립	- 문헌조사(사업제안서, 반기별 추진현황서, 약정이행결과서, 장애관련 몽골 정책문서 및 관련 문헌) - 사업담당자 면담조사 - 이해관계자 분석
과정평가	- 사업 운영체계 및 수행과정 점검 - 활동별 모니터링 및 환류체계 점검	- 현장실사 - 현지 관계자 인터뷰 - 수혜자 표적 집단 인터뷰(FGI)
성과평가	사업 산출물 및 단기·중장기 성과 점검	- 현장실사 - 현지 관계자 인터뷰 - 수혜자 Focus Group Interview - 현지 통계자료 수집
평가 결과도출	- 사업의 정량적·정성적 성과 분석 - 향후 유사사업 수행을 위한 시사점 및 교훈 도출	평가기준에 근거한 조사내용 분석 및 결과 도출

● (문헌조사) 문헌조사 자료 목록은 아래와 같음.

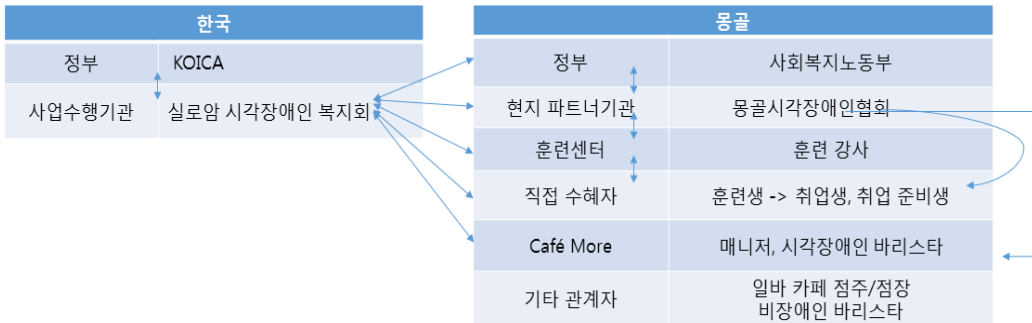
표 6 | 문헌조사 자료 목록

주제 구분	자료명
몽골 현지 정책 및 전략	- 몽골 헌법, 노동법, 고용촉진법, 소득세법 - 몽골 직업교육 및 훈련에 관한 법률 - 몽골 장애인 사회보장에 관한 법률 - 몽골 장애인 인권에 관한 법률 - 몽골 장애인 상황 개선을 위한 국가 계획 - 몽골 장애인 인권 증진 및 개발을 위한 국가 계획
장애 인권 및 장애 인지 감수성	- 정용충 (2017), 장애인복지관 종사자의 윤리경영 인식이 서비스 질에 미치는 영향 : 인권감수성의 매개효과를 중심으로, 서울한영대학교 대학원, 사회복지학, 박사학위 논문. - National Disability Institute (2017), Disability Sensitivity Guide, Retrieved from handsonbanking.org. - Volker, J. M.(1984). Counselling experience, moral judgement, awareness of consequence and Moral sensitivity in counselling practice, unpublished doctoral thesis. University of Minnesota.

주제 구분	자료명
장애인 대상 직업훈련 사업 사례연구	• Inclusive Skills Training and Employment Program for and by Persons with Disabilities • (ISTEP) Final Report, USAID, 2017 • Evaluation of Vietnam Disabilities Programming, USAID, 2015 • Review and Results Summary Table of The Skills Training and Job Obtainment Support for Social Participation of the Ex-Combatants and Other People with Disabilities, JICA, 2013
사업 관련 자료	• 사업제안서 • 사업실행계획서 • 반기별 사업추진현황서 • 약정이행결과서(최종보고서) • 카페모아 매출 내역

- (이해관계자 분석) 본 사업은 KOICA 민관협력사업으로 국내 주요 이해관계자는 KOICA와 사업수행기관인 실로암 시각장애인복지회로 구성되어 있음. 실로암 시각장애인복지회는 사업 발굴 및 제안, 현지 파트너기관 발굴 및 협력체계 구축, 시각장애인 바리스타 훈련센터 구축, 강사 채용 및 역량강화, 시각장애인 바리스타 훈련 프로그램 운영, 바리스타 훈련 교재 제작, 카페 공사 및 기자재 조달 등 사업 전반을 직접 수행하였음.
- 실로암의 주요 현지 사업파트너기관은 몽골 시각장애인협회로 협회를 통해 실로암 측은 사회복지노동부 및 현지 협력체계를 구축할 수 있었음.
- 본 사업의 주요 이해관계자 범위는 아래 표와 같으며, 면담 및 표적 집단 인터뷰를 통해 국내외 관계자 대상 조사를 실시함.
- 현지조사 면담 대상자 및 조사 사항, 주요 질문은 첨부파일 참조

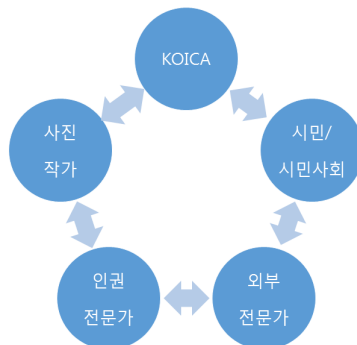
| 그림 2 | 이해관계자 범위 및 관계도



3. 평가단 구성 및 시행체계

가. 평가단 구성 및 체계

- (평가단 구성) 본 평가단은 시민참여평가단으로 공모를 통해 선발된 일반 국민과 시민사회 관계자, KOICA 내외부 전문가로 구성됨.
- 본 평가단은 일반 시민과 시민사회의 참여를 통해 참여적 평가수행을 위한 체계를 마련하였으며, KOICA 내외부 전문가와의 협업으로 시너지효과 제고 및 결과 활용 가능성, 제언의 실효성 향상을 도모하였음.
- 또한 종료평가 수행과 더불어, 개도국 현장과 주민의 삶, KOICA 및 우리 시민사회의 역할을 국민에게 보다 친밀하게 전달하고자 문서(평가보고서)가 아닌 사진을 매체로 활용하였으며, 이를 위해 사진작가도 평가단 일원으로 전 과정에 참여하였음.



● 평가단 세부 수행업무는 아래와 같음.

표 7 | 평가단 구성 및 업무분장

구 분	성 명	소속 및 직위	수행 업무
KOICA	김진경	시민사회협력실 과장	- 현지조사 및 평가 총괄 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 결과 보고
	허은	시민사회협력실 전임	- 평가단 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성
	정은주	경영혁신기획팀 인권전문관	- 인권 기반 평가 수행 및 보고서 작성
KOWORKS	강소라	민관협력사업 지원센터 대리	- 평가워크숍 운영 및 관리 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 사진전 및 평가결과 공유회 운영
외부 전문가 그룹	손혁상	경희대 공공대학원 교수	- 평가 총괄 - 기술자문 제공 - 평가 수행 및 보고서 작성 - 평가워크숍 수행
	임종진	(주)공감아이/사진작가	- 사진 촬영
	하동훈		
시민 평가 위원*	강예린	서울대학교 석사과정생	- 평가 공동 수행 - 관련 자료 수집 및 보고서 작성 - 평가결과 발표
	김민욱	영남대학교 학부과정생	
	유승아	인제대 서울백병원 선임연구원	
	이상은	한경대학교 연구원	
시민 사회 관계자	이경숙	아시아재단 본부장	

* 시민 평가위원의 경우, 일반 시민이 단기 사전 교육만으로 주어진 시간 내 평가 수행을 위한 일정 수준의 전문성 확보에 한계가 있고, 역할 과중에 따른 부담이 있음에 따라 1기 시민참여평가단의 제언을 반영하여 시민위원의 역할을 평가계획 공동 수립 및 현지조사 참여를 기본으로 하고, 참여 정도는 희망에 따라 설정할 수 있도록 하였음.

나. 평가단 운영 개요

- 평가단은 KOICA 내외부 전문가 및 시민사회 관계자 구성을 확정된 후, 공모를 통해 시민 평가위원을 선발하여 팀 구성을 완료하였음. 평가단은 7월부터 현지 조사를 실시한 8월 말까지 약 2개월 동안 6회의 사전스터디를 통해 평가 대상사업 분석, 변화이론에 근거한 사업 논리모형 및 성과모형 점검, 평가 매트릭스 개발, 현지조사 준비, 현지 실사 및 관계자 면담 진행, 성과 분석 및 보고서 작성을 수행함.
- 평가단의 사전스터디 진행일정 및 세부 추진내용은 아래 표와 같음.

| 표 8 | 평가단 추진일정

구분	일시	추진내용
기본 교육	~ 7.18(목)	[국제개발협력의 이해 1] • KOICA와 KOICA 사업 소개 - 한국의 국제개발협력, KOICA와 KOICA 사업 소개 • 국제개발협력과 ODA - 국제개발협력 정의, 주요 용어, 주체, 국제사회 최근 동향 등 기본 개념 이해
착수 및 1차 스터디	7.19(금) 11:00~ 15:00	[국제개발협력의 이해 2] • 민관협력사업의 이해 - 민관협력사업 소개 - 민관협력사업의 기획 및 시행 - 민관협력사업의 성과관리 및 평가 [평가 기본교육 1] • 평가 개요 - 평가 기초(평가 개념, 목적, 체계, 유형, 원칙/기준 등) • 평가 설계와 시행 - 평가지표 및 방법론 - 평가 질문개발 및 설계 - 데이터수집 방법
임명식 및 2차 스터디	7.24(수) 14:00~ 17:30	[평가 기본교육 2] • 변화이론 및 평가 설계 심화 교육 • 평가 대상사업 변화이론에 기반한 PDM 점검 • 평가 대상사업 Q&A
3차 스터디	7.31(수) 13:30~ 20:00	[평가 기본교육 3 및 실습 1] • (평가단) 평가 대상사업 관련 문헌조사 실시 - 대상국 및 대상 분야 관련 문헌조사 결과 공유 • 아시아재단 몽골사업에 대한 평가 설계 - 평가 항목 및 평가 질문 설계 • 개도국 현장, 문화 및 관습의 이해(16:30~17:30)

구분	일시	추진내용
4차 스터디	8.9(금) 14:00~ 18:00	[평가 기본교육 4 및 실습 2] • 아시아재단 평가 설계안 점검 • 실로암 몽골사업에 대한 평가 설계 - 평가 항목 및 평가 질문
5차 스터디	8.13(화) 13:30~ 18:00	[평가 기본교육 5 및 실습 3] • 아시아재단 평가 설계안 점검 • 현지조사 역할 등 협의 • 현지조사 계획 최종 수립
6차 스터디	8.21(수) 13:30~ 18:00	[평가 기본교육 6 및 실습 4] • 현지조사 계획 최종 점검 • 개도국 현장과 인간의 존엄적 가치 접근

- 평가단은 8.25일부터 8.31일까지 6박 7일의 일정으로 몽골 현장조사를 실시 하였으며 본 사업관련 조사는 8.26일부터 8.28일에 집중 실시되었음. 세부 조사 일정은 첨부 자료 참조

IV. 성과달성도

1. 요약표
2. 기타 성과 및 특이사항



IV. 성과달성도

1. 요약표

목적(Purpose/Outcome)	지표	기준치 (Baseline, A)	목표치 (Targets)	종료선 (Endline, B)	대비 결과(B-A)	성과검증수단
바리스타 전문기술 습득 및 시각장애인 바리스타 일자리 창출	바리스타 기술 향상도	0	80점	90.88점	113%	바리스타 훈련 기술 평가지
	카페 취업자 수	0	4명	15	375%	카페 바리스타 명단, 이력서
산출물(Outputs)	지표	기준치 (Baseline, A)	목표치 (Targets)	종료선 (Endline, B)	대비 결과(B-A)	성과 입증수단
1 바리스타 직업훈련실 구축	훈련실 완공률	0	1	1	100%	공사 장소
	훈련실 기자재 완비율	0	100%	100%	100%	기자재 수
	훈련 수료인원	0	20명	22명	110%	훈련 수료자 명단
	훈련생 출석누계	0	1,536명	1,628명	105%	훈련 출석부
2 시각장애인 바리스타 양성	훈련 횟수	0	320회	316회	98%	훈련일지
	목자, 점자, 전자, 확대도서 보급 수	0	24건	49건	204%	도서 보급 목록
4 시각장애인바리스타 카페구축	카페완공률	0	1곳	2곳	200%	공사장소
	카페기자재완비율	0	100%	100%	100%	기자재 수
5 바리스타 훈련강사 배출	훈련된 강사 수	0	1명	1명	100%	교육일지 및 결과보고서
6 시각장애인 바리스타 카페운영역량강화교육	역량강화 교육횟수	0	6일	6일	100%	교육일지
7 시각장애인바리스타 카페운영	카페영업일수	0	160일	137일	85%	매출현황표
	카페매출건수	0	400잔	668잔	172%	일일마감지
	취업자인터뷰	0	4명	4명	100%	인터뷰영상



2. 기타 성과 및 특이사항

가. 기타 성과

- (시각장애인에게 일자리의 가치) 경제 활동을 할 기회가 적고, 가족 또는 타인에 의존도가 높을 수밖에 없는 시각장애인들에게 일자리가 갖는 가치는 고정 소득원 이상의 가치가 있음. 바리스타로 카페에 근무하게 된 시각장애인들은 정기적 수입이 확보되며 먼저 시각장애인 부양을 위해 가족들이 갖고 있던 경제적 부담이 줄어들었고, 가족 생활비를 함께 분담하게 되며 가족의 삶이 조금은 윤택해졌으며, 무엇보다 자신이 경제적으로 자립할 수 있게 되었음을 강조함. 특히 더 이상 누군가에 의존하지 않고, 자신도 일할 수 있다는 자신감, 자긍심을 갖게 되었음을 인터뷰를 통해 확인할 수 있었음. 특히, 이러한 변화는 시각장애인 개인은 물론 가족 모두 보다 희망적이고 긍정적인 태도를 갖게 되는데 기여한 것으로 조사됨.

〈인터뷰 1〉 변화에 대한 인터뷰

- 정확히 1년 전은 내게 있어서 힘들었던 시기임. 구직활동을 오랫동안 하며 매우 지쳤던 시기임. 일자리를 구하는데 있어서 시력은 가장 큰 장애였음. (...) 그때 시각장애인 협회에서 일하던 친구가 본 교육 프로그램을 소개해주었고, 그렇게 알게 되어 바리스타 교육에 참여하게 되었음. 그리고 이 교육을 통해 인생의 전환점을 맞이했다고 생각함. 아내 또한 내가 안정적인 일자리를 얻은 것에 대해 매우 기뻐함. 내가 일하게 된 뒤로 가족의 분위기가 완전히 바뀌었음.(바트 메르메테, 2019.08.28.)
- 처음부터 안정적인 소득원을 가지고 싶어 본 교육을 시작하게 되었는데, 이제는 직장을 다니고 있고, 스스로 사회 보험료를 낼 수 있게 되었으며 저축도 하고 있음.(얀즈마, 2019.08.28.)
- 교육을 받기 전에는 부모님께 교통비, 옷 등 용돈을 항상 부모님께 받아야 했음. 하지만 이제는 일을 하니까 돈을 벌어서 스스로 용돈을 해결할 수 있음.(오강자야, 2019.08.28.)

- (장애인의 경제활동 분야 확대) 시각장애인 취업의 경우 전통적으로 마사지사, 안마사 등 특정 분야에 집중되었으나 본 사업을 통해 현재 가장 관심이 높은 직종 중 하나로 기술을 요하는 바리스타라는 새로운 분야에 진출할 수 있게 됨. 몽골은 현재 카페문화가 빠르게 확산하며 바리스타에 대한 수요가 매우 높으나, 높은 수요에 비해 바리스타 전문 기술을 배울 수 있는 기회가 적고, 이로 인해 전문 바리스타가 부족함에 따라 기술을 확보한다면 장애인도 장애 정도에 따라 비교적 용이하게 취업할 수 있는 것으로 판단됨. 본 사업은 고용 시장의 수요가 높고

기술을 갖춘다면, 장애인도 취업할 수 있는 분야를 발굴하고 타깃함으로써 시각장애인의 경제활동 참여 가능성을 높이는데 기여함.

- 실제 본 사업을 통해 양성된 시각장애인 바리스타들이 일반카페에 근무하는 비장애인 바리스타와 비교하여 기술적으로 보다 우수함을 카페 매니저 및 바리스타 인터뷰를 통해 확인할 수 있었음.

- (비장애인 강사의 장애인지제고) 본 사업의 수혜자는 시각장애인 바리스타이지만, 실제 시각장애인 바리스타를 교육한 강사는 비장애인으로, 실로암은 강사의 장애인에 대한 이해를 돕고 시각장애인 대상 교육의 효과성을 높이고자 강사대상 시각장애인 체험을 실시하고 교육방법에 대한 훈련을 사전에 제공하였음. 강사와의 인터뷰 결과 본 사업에 참여하며 시각장애인에 대한 이해가 높아짐에 따라 자신이 학생들을 무시하거나 역량을 제한하는 언행을 주의하고, 시각장애인의 특성을 이해하며 강의나 수업에 임하게 되었음을 확인함. 특히 장애 정도에 따라 기술 습득의 시간이 훈련생별 편차가 있으므로, 강사는 보충수업을 실시하며 모든 훈련생이 일정 수준 이상의 기술을 확보할 수 있도록 노력함. 훈련생 한명 한명에 대해 강사는 정확하게 이해하고 있었으며, 강사와 훈련생간의 깊은 신뢰가 형성되어 있음을 확인할 수 있었음.

〈인터뷰 2〉 수업관련 인터뷰

- 강사에게 보충교육을 건의만 하면 언제든지 보충수업을 제공해 주었음. 강사는 훈련생 개개인의 특징을 잘 알고 있었고 훈련생별 문제점이 무엇인지, 무엇이 부족한 지에 대해서 이야기를 해주었음.(훈련생 네르루, 부디, 19.08.27.)
- 커피 기술 외 대화기법, 인사방법 등에 대한 교육도 모두 교육내용에 포함되어 있었음. 서비스 마케팅 교육 부분도 있었고(...) 교육 내용은 바리스타로 일하는데 실제로 많은 도움이 되었음. 카페에서 근무 시 비장애인 바리스타와 비교해도 우리가 더 많은 기술을 익혔음을 알 수 있었음. (교육생 전원, 19.08.27.)

나. 특이사항

- (카페모아 위치) 카페모아 1호점, 2호점은 모두 정부기관(사회복지노동부, 선거관리위원회)에 위치하고 있어 정부로부터 임대료, 관리비 등의 지원을 일정 부분 받고 있음. 그러나 정부건물의 특성상 일반인의 자유로운 출입이 어렵고 카페에 가더라도 신분증 검사를 거쳐야 출입이 가능해 일반 고객의 접근성이 다소 낮은 편임. 주요 고객인 해당 정부기관 공무원임에 따라 주말 등 정부기관 휴무 시기에는 내부손님의 급격한 감소로 카페 수입에 즉각적으로 영향을 받을 수밖에 없는 구조임. 외부인들의 접근성이 낮은 점을 극복하기 위해 카페모아는 케이터링 서비스를 제공하고 있었으며 정부기관 외부 행사 등에 적극 홍보하며 카페 수익 창출을 위해 지속적으로 노력하고 있음.

V. 기준별 평가결과

1. 적절성
2. 효율성
3. 효과성
4. 지속가능성
5. 범분야 이슈



V. 기준별 평가결과

1. 적절성

가. 적절성 평가기준 및 결과

- 적절성 본 사업의 정책 적절성과 기획의 적절성을 기준으로 평가하였음. 정책 적절성은 SDGs, 수원국 국내법, 그리고 코이카의 지원전략과의 적합성을 평가하였음. 기획의 적절성은 몽골 내 사회문화적 상황과의 적절성, 수혜자 수요와의 적절성 그리고 이해관계자의 수요 및 역량과의 적절성을 중점적으로 평가하였음.
- 평가표에 따른 평점은 2.7점으로, 수원국 개발전략 및 수요, 우리정부 지원전략과의 적합성은 상당 확보되었으며, 사업 설계 및 수행도 적절한 것으로 평가됨. 반면 수원국의 주인의식은 일부 확보된 것으로 평가됨.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가점수 (평균)
적절성 (4점)	수원국 개발전략 및 수요와의 적합성, 우리정부 지원전략과의 적합성	본 사업은 SDG 4.5와 8.5, 몽골 정부는 <장애인 인권에 관한 법률>, <직업교육 및 훈련에 관한 법률>, <노동법>, 한국의 <국제개발협력기본법>, 코이카의 <장애포괄적 개발협력사업 이행 및 성과관리 가이드라인>과 부합하는 것으로 평가됨.	2.7/4
	사업 설계 및 수행의 적절성	- 몽골 시각장애인의 제한되어 있는 직업영역에서 새로운 영역을 창출한다는 점과 몽골의 커피문화가 확산되고 있다는 점에서 분야 선정은 적절했다고 평가됨. - 본 사업을 통해 배출된 교육생 숫자 대비 카페에서 고용 가능한 인원이 적다는 점에서 교육 이후 취업에 대한 추가적인 지원이 강화될 필요가 있음. 사업 목표달성을 위해 시각장애인 바리스타 직접고용 외 일반카페로의 고용확대를 위한 활동이 추가될 필요가 있음.	
	수원국의 주인의식 등	수원국 정부 및 몽골 시각장애인협회는 실로암과 밀접하게 협력하고 있으나 본 사업을 지속하기 위한 추가적인 지원은 마련되어 있지 않은 것으로 평가됨.	

나. 세부 평가결과

■ 전략의 부합성

- (SDGs 부합성) 국제사회는 SDGs에 근거하여 장애인을 포함한 취약계층의 권리 증진을 위해 노력하고 있음. 특히 SDG 4.5는 ‘2030년까지 교육에서 성차별을 없애고 장애인과 토착민, 취약한 상황의 아동을 포함해 모든 수준에서 취약계층의 교육 및 직업훈련에 대한 평등한 접근을 보장한다’는 목표를 가지고 있음. 또한, SDG 8.5는 ‘2030년까지 청년과 장애인을 포함하여 모든 여성과 남성을 위해, 완전하고도 생산적인 고용과 양질의 일자리(decent work) 창출 및 동일 가치 노동, 동일 임금을 달성한다’는 목표를 가지고 있음. 본 사업은 SDGs 4.5, 8.5 목표에 부합하도록 설계된 사업으로 평가됨.
- (국내법 및 정책 부합성) 몽골 정부는 <장애인 인권에 관한 법률> 5장(Chatper 5 Section 17)에 근거하여 장애인의 일할 권리를 보장하고 있음. 또한, <직업교육 및 훈련에 관한 법률>은 장애인의 직업교육과 훈련을 촉진하고 (12.4), 장애인을 포함한 취약계층의 교육비용을 고용촉진기금에서 충당한다(25.4). <노동법>은 장애인 할당제, 장애인 할당 고용미달 관련 부담금 지급, 장애인 고용 차별 금지(Article 111)를 명시하고 있음.
- (KOICA 전략 부합성) 2013년 <국제개발협력기본법> 제3조가 개정되며 취약 계층에 장애인이 포함된 바 있음. 코이카는 2017년 <장애포괄적 개발협력사업 이행 및 성과관리 가이드라인>에서 장애포괄적 국제개발협력을 위한 정책 프레임 워크를 제시하였으며 본 사업은 코이카 전략에 부합하는 것으로 평가됨.

■ 기획의 적절성

- 본 사업 제안서 및 현지조사 결과에 따르면, 기존 몽골 내 시각장애인의 직업영역은 안마사와 게르, 청소용구, 쇼핑백 제작 등 소수의 직업군에 제한되어 있음. 몽골 시각장애인의 제한되어 있는 직업영역에서 새로운 영역을 창출한다는 점과 몽골의 커피문화가 확산되고 있다는 점에서 바리스타에 대한 수요가 지속 확대되고 있는 반면, 관련 기술훈련을 제공하는 훈련센터가 많지 않음을 고려할 때 동 사업의 기획은 시기적절하다 판단됨.

- 다만, 취업 확대가능성을 고려할 때 취업연계 활동의 설계가 강화될 필요가 있음. 본 사업을 통해 배출된 교육생이 22명이며, 자체 운영하는 카페모아를 통해 바리스타를 채용하는 것으로 사업이 기획되었음. 카페모아를 통해 취업할 수 있는 인원은 한정적이므로, 본 사업의 핵심 목표인 시각장애인의 취업확대를 위해 일반카페로의 취업연계 지원활동이 사업 설계에 포함될 필요가 있음.

■ 이해관계자 수요 및 역량

- (수혜자 수요) 수혜자 인터뷰 결과, 수혜자는 본 사업에 참여하기 이전에 취업에 지속적인 어려움을 겪고 있었으며, 취업을 위해 기술에 대한 수요가 높았던 것으로 나타남. 또한, 실로암의 전문성, 한국 내에서의 경험 등을 바탕으로 사업의 내재적인 설계가 시각장애인들에게 필요한 부분을 적시적소에 채우는 방식으로 설계되었다 판단됨.
- (시각장애인협회) 파트너 기관인 시각장애인협회가 기존 몽골 내 시각장애인의 취업을 지원하기 위해 노력하고 있었음을 고려할 때, 본 사업은 몽골시각장애인 협회의 기존 사업영역을 확장하는데 기여했다고 판단됨. 사업 종료 후, 몽골시각장애인협회는 본 사업을 지속하기를 원하고 있으나, 실제 해당 사업을 지속하기 위한 인건비 등 재정적인 여건은 충분하지 않은 것으로 확인됨.

〈인터뷰 3〉 시각장애인협회 인터뷰

(질문) 본 사업을 지속하고자 하는 의지가 있는 것으로 보이는데, 이를 위해 훈련강사나 행정인력 채용 및 인력 마련의 계획이 있는가?

(답변) 훈련센터의 지속적인 운영을 위해서는 우수한 강사 확보 및 강사 훈련이 주요함. 현재 강사의 경우 매니저 경력도 있어 시각장애인을 보조하는 부분도 지원할 수 있어 장점이 많으나 가장 큰 문제점은 인건비 문제임. 외부 인력을 채용하여 강사를 양성하고자 하나, 비장애인이기 때문에 인건비가 높다는 문제가 있음.(몽골시각장애인협회장, 19.08.27.)

- (훈련강사 역량) 바리스타 훈련강사는 몽골 내에서 8년째 본인의 카페를 운영하고 있으며 바리스타로서 기술과 전문 경력을 갖추고 있으며, 강사 경험도 보유하고 있어 본 사업의 훈련강사로서 매우 적절하다 판단됨. 훈련강사의 역량과 주도적이고 적극적인 태도, 시각장애인 훈련생에 대한 애정은 훈련강사와의 인터뷰를 통해 교육 전과정 및 본 사업 관련 질문에 대한 구체적인 답변을 통해 확인할 수 있었음.

2. 효율성

가. 효율성 평가기준 및 결과

- 평가표에 따른 평점은 3점으로, 사업비용은 계획된 비용 범위 내 완료하였으며, 사업기간의 효율성은 상당 확보하였으며, 투입 자원 대비 성과 달성 정도는 일부 효율적이었던 것으로 평가됨.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가점수 (평균)
효율성 (4점)	• 사업 비용의 효율성	• 본 사업의 예산 집행률은 99.78%로 사업기간 동안 계획된 예산을 거의 모두 집행한 것으로 확인됨.	3/4
	• 사업 기간의 효율성 등	• 사업 계획 대비 이행 결과는 약 1개월 정도 순연되었으나, 사업 종료 시까지 계획된 활동을 모두 수행하였음. 다만, 시각장애인용 훈련교재 지원은 당초 계획한 4회에서 3회로 축소하였고, 점자교재 제작은 필요성이 낮음에 따라 취소됨. • 계획과 달리 인테리어 공사 및 카페 운영을 위한 사전 교육이 카페 운영 전까지 진행되지 못해 카페 운영의 효율성을 다소 저해한 것으로 판단됨.	
	• 투입 자원 대비 성과 달성 정도	• 기자재 및 재원은 계획대로 투입되었으며 산출물 기준 주요 성과를 달성함.	

나. 세부 평가결과

■ 예산 관리

- 본 사업은 사업기간 동안 총 4번의 예산변경을 통해 각 활동별 예산집행 후 잔여 예산을 다른 세목으로 전용하며 투입 예산을 효율적으로 집행한 것을 확인하였음. 아래 표와 같이, 실로암은 사업성과에 긍정적인 영향을 줄 수 있는 수혜자 중심의 역량강화 및 시각장애인 카페 운영을 위한 전문 인력들을 추가 투입하는 것에 중점을 두고 관련 예산을 증액하였는데, 이를 위하여 현지 사업 운영 및 예산을

감액하며 사업예산 내에서 비교적 효율적으로 집행한 것을 확인할 수 있음.

- 참여 훈련생은 시각 장애가 경미하여 점자교재가 필요하지 않음에 따라 미제작 되었으며 인테리어 공사비용, 카페 운영비용은 효율성을 제고하며 관련 예산을 절감한 것으로 판단됨.

표 9 | 예산변경 내용을 통한 예산분배 및 집행 효율성 확인

구분	증감여부		변경사유
	증액	감액	
바리스타 직업훈련	○		훈련생들의 훈련 성취도 평가 및 실력향상을 위하여 한국에서 열린 장애인 바리스타 대회 참가비 추가
바리스타 일일직업체험		○	훈련재료 사용을 통한 예산 절감
시각장애인용 훈련교재 보급		○	점자교재 미제작
인테리어 공사		○	테이크아웃 전문 카페로 전환 및 현지 시공사 수주를 통한 공사비 절감 2호점 개점규모 축소에 따른 비용절감
기자재 조달		○	현지 기자재 조달을 통한 운송비 및 통관세 절감
전문인력 추가고용	○		안정적인 카페운영을 위해 인력 고용
모니터링 및 평가		○	출장인원 변경을 통한 비용 절감
현지 매니저 인건비	○		현지 파트너 기관의 사업관리 강화
카페 운영	임대료	○	공공기관 입점을 통해 임대료 감면
	홍보비	○	홍보물 제작 등 홍보비용 추가 편성
	워크숍	○	훈련재료 사용을 통한 외부행사비용 절감

- (예산집행률) 결과보고서에 따르면 예산 집행률은 99.78%로 약정예산 250,000,000원 중 249,445,290원을 집행하여 사업기간 동안 계획된 예산을 거의 모두 집행한 것으로 확인됨.²⁾ KOICA 분담금은 99.94%, 파트너 분담금은 99.13%를 집행함.
- 사업비 총괄 명세서를 검토한 결과 1차 년도에는 100%의 예산을 집행하였고 2차 년도에는 모니터링 및 평가, 한국 주재 본부 직원 인건비 항목을 제외한 모든 항목에서 100% 예산을 투입하며 최종적으로 99.78%의 예산을 집행함.

2) 본 사업 회계정산 완료 전임에 따라 실제 집행률은 변경가능함.

■ 사업추진 일정 관리

- (사업계획 및 일정준수) 사업 계획 대비 이행 결과는 약 1개월 정도 순연되었으나, 사업 종료 시까지 계획된 활동을 모두 수행하였음. 다만, 시각장애인용 훈련교재 지원은 당초 계획한 4회에서 3회로 축소하였고, 점자교재를 제작하지 않게 됨에 따라 다른 활동에 해당 예산을 전용하여 예산을 모두 집행함.
- 다만 4차년도와 달리 2차년도의 바리스타 직업훈련 및 카페 현장체험은 7월 한 달 간 교육이 중단되었으며, 8월에 교육을 재개한 후 4개월 씩 나누어 진행된 것을 확인하였음. 이는 몽골 현지 여름휴가 기간으로 교육의 원활한 진행이 불가능함에 따라 2차년도에 교육기간을 조정한 것으로 1차년도 사업수행을 통한 경험을 바탕으로 2차년도에 반영한 것임.
- (산출물의 산출시기 적절성) 2차 사업 수행계획에 따르면 카페 인테리어 공사 및 기자재 투입, 카페 운영을 위한 사전교육이 카페 운영 전에 마무리 될 예정이었으나, 사업 수행 실적을 검토한 결과 카페 운영이 시작된 이후에 4차례의 인테리어 공사와 기자재 투입이 진행된 것으로 확인됨. 또한 카페 운영 착수 2개월 후 카페 운영 역량강화 사전교육이 실시되었고, 사업 종료 1개월 전 중간교육이 진행되었음. 카페 운영 착수 전 인테리어 공사 및 카페 운영을 위한 사전 교육이 진행되었어야 함에도 불구하고 산출물이 계획에 따라 적시에 산출되지 않음에 따라 카페 운영의 효율성을 저해한 것으로 판단됨.
- 실로암은 시각장애인 바리스타 직업훈련실 1곳 구축 및 기자재 15점 지원이라는 성과지표를 100% 달성함. 또한, 기자재를 현지에서 조달하며 예산 집행의 효율성을 제고하는 동시에 기계 고장 시 빠른 A/S를 받을 수 있도록 하여 기자재의 관리 효율성을 제고함.
- 본 사업은 훈련강사 1명 양성의 목표를 설정하고 강사의 역량강화를 위해 사전 교육, 중간교육, 현장심화교육, 한국 연수 등 다각적인 훈련을 실시하였음. 1명의 훈련된 강사배출이라는 산출물 성과는 달성하였으나, 본 사업에서 강사의 역할과 중요도를 고려할 때, 또한 강사 훈련을 위해 투입된 예산을 고려할 때 1명의 강사 배출은 다소 위험성을 내포하고 비효율적인 기획은 아니었는지 판단됨. 먼저 양성된 훈련강사가 사업기간 중 개인사정 등으로 사업 도중 참여가 어려웠을



경우 바리스타 양성관련 모든 활동의 정상적 운영이 어려웠으리라 예상됨. 또한 앞으로 훈련센터를 지속 운영하고자 해도 강사풀이 1명이기 때문에 동일 강사의 참여가 아니라면 다시 강사를 훈련해야 하는 상황임. 재정지원이 매우 제한적인 현지 여건을 고려할 때 본 사업을 통해 보다 많은 강사가 훈련되었다면, 사업종료 후 몽골시각장애인협회 등이 본 사업을 이어나갈 때 보다 유리한 여건이었으리라 판단됨. 양성된 훈련강사는 기술 및 학생에 대한 관심, 본 사업에 대한 의지 등 책임자로 할 수 있겠으나, 이러한 강사가 1명만 배출된 것은 투입된 예산과 발생 가능한 위험요인을 고려할 때 효율성을 매우 저해하는 요인으로 평가됨.

- 본 사업에서 시각장애인 바리스타 교육을 담당할 훈련강사 양성관련 아래와 같은 성과지표를 설정하였으며 모두 목표치를 달성하였음.

표 10 | 산출물 주요 성과지표 및 실적

산출물	목표치	실적	성과
시각장애인 바리스타 훈련강사 양성	1명	1명	1명의 훈련강사가 양성되어 시각장애인 바리스타 교육에 투입됨.
바리스타 훈련강사 역량강화	사전교육 1회, 중간교육 1회 (총2회)	사전교육 1회, 중간교육 2회, 현장 심화교육 1회(총 4회)	훈련강사 역량강화를 위한 활동을 강화하기 위해 목표된 2회의 교육과 더불어 현장 심화교육 1회를 추가함. 동 사항은 강사의 동기부여를 강화하고 본사업에 대한 참여의지 제고에 긍정적으로 기여함.

표 11 | 사업 수행 계획대비 실제 추진 실적

산출물	개별활동	2017년(1차)												2018년(2차)											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0	11	12
바리스타 직업 훈련실 구축	1.1 훈련실 인테리어 공사			●	●																				
	1.2 훈련실 기자재 조달			●	●																				
	2.1 직업훈련강사 사전교육				●																				
	2.2 직업훈련강사 중간교육						●	●	●																
시각장애인 바리스타 양성	2.3 바리스타 직업훈련 실시				●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.4 카페 현장체험				●	●	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	2.5 바리스타 일일직업체험 교실				●	●	●	●	●	●	●	●	●				●	●	●	●	●	●	●	●	●
	3.1 시각장애인용 바리스타 훈련 교재 보급				●				●						●										
시각장애인 바리스타 카페 구축	4.1 카페 인테리어 공사																		●	●			●	●	●
	4.2 카페 기자재 조달																		●	●	●		●	●	●
시각장애인 바리스타 카페 운영 역량강화 교육	5.1 카페운영 사전교육																			●					
	5.2 카페운영 중간교육																								●
시각장애인 바리스타 카페 운영	6.1 카페 영업 실시																							●	●



3. 효과성

가. 효과성 평가기준 및 결과

- 효과성 평가는 본 사업의 목적이나 목표의 달성 정도를 평가하는 것으로, 본 사업이 당초 설정한 산출물(Outputs)과 성과(Outcome) 중심으로 각 달성도를 평가하였음.
- 평가표에 따른 평점은 2.5점으로, 계획한 목표를 70% ~ 90% 수준으로 달성하였으며, 사회·경제·제도에 대한 긍정적 변화를 견인할 가능성을 일부 중대하게 확보한 것으로 평가됨.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가점수 (평균)
효과성 (4점)	• 계획한 산출물, 목적, 목표를 달성한 정도	• 시각장애인 바리스타를 배출하기 위한 제반 시설 및 교육과정, 시각장애인 바리스타 카페가 계획대로 구축되었으며, 이를 토대로 시각장애인 바리스타 양성 및 취업자를 배출함으로써 몽골 시각장애인 바리스타 일자리 창출의 당초 목표를 달성한 것으로 평가함. • 취업 확대 및 카페모아의 지속가능한 운영을 위해 취업지원 활동 실시 및 카페모아 매니저 대상 직무교육 실시, 매출확대 전략 마련 등이 요구됨.	2.5/4
	• 사회·경제·제도에 대한 긍정적 변화를 견인할 가능성	• 본 사업의 취지와 목표를 고려할 때 긍정적 변화를 견인할 가능성은 일부 중대하다고 평가됨. • 시각장애인 대상 새로운 직업분야를 개척하고 가능성을 보여준 점은 높이 평가되나, 성과의 규모가 크지 않아 파급력은 다소 제한적이라 판단됨.	

나. 세부 평가결과

■ 시각장애인 바리스타 직업 훈련실 구축

- (훈련실 인테리어 공사) 본 사업을 통해 구축된 시각장애인 바리스타 직업 훈련실은 몽골시각장애인협회의 신축 기숙사 건물 1층에 위치하였으며, 훈련실의 인테리어와 구조는 주 이용자인 시각장애인을 고려하여 설계되었음. 본 평가단이 현장실사를 통해 훈련실 내 인테리어 및 구조를 확인한 결과, 전반적으로 유지 및 관리 상태도 매우 우수하였음.
- 시각장애인의 경우 색깔에 따라 사물의 구분이 쉽지 않을 수 있으므로 훈련 장비와 기자재가 놓인 작업대를 구분하기 쉽도록 밝은색으로 설치하였음. 훈련장비의 위치도 시각장애인의 동선과 안전을 고려하여 배치되었음. 수혜자 인터뷰 결과, 훈련실 구조 및 장비의 위치 등 시각장애인 훈련생이 훈련을 받고 실습하기에 불편함이 없던 것을 확인함.
- 완공 후 현재까지 하자가 발생하지 않은 것을 확인함. 사업기간 중 외부인에 의해 창문이 파손된 적이 있었으나 수리 완료되었으며, 사업 종료 후 현재까지 바리스타 훈련이 바로 수행될 수 있는 수준으로 관리되고 있음.
- (기자재 지원) 시각장애인 바리스타 훈련과정을 지원하기 위해 훈련실 내 제공된 기자재는 총 15종 34개 품목이며, 이용자의 특성을 고려하여 돋보기, 확대경과 같은 기자재를 추가로 구비하였음.
- 훈련강사의 인터뷰에 따르면 배치된 기자재는 실제 카페에서도 활용 가능한 수준이며 관리도 용이해 훈련실 장비로 적절했던 것으로 판단됨. 훈련생들 또한 실제 카페에서 바리스타로 근무 시, 에스프레소 머신 등 주요 기기는 훈련장비와 차이가 없었으며 장비를 다루거나 기술적인 측면에서 훈련내용과 시설은 부족함이 없었다고 자평함.
- 평가 당시 당초 구비된 두 대의 에스프레소 머신 중 한 대는 시각장애인 바리스타 카페 2호점에서 사용하고 있었으며, 2호점 현장방문 시 평가단이 확인하였음.
- 제공된 기자재 중 지속적인 유지·보수가 필요한 에스프레소 머신의 경우 몽골 현지 에스프레소 머신 수입업체를 선정하여 현지에서 구매함으로써 사후관리에 용이하도록 하였음. 특히 에스프레소 머신에 사용되는 소모품의 경우 현지 업체에서 지속적으로 무료로 서비스를 제공하고 있어 간접적 재정지원의 효과가 있음.

■ 바리스타 훈련강사 고용 및 역량강화

- (바리스타 훈련강사 배출) 바리스타 훈련강사의 경우 사업기간 동안 총 1명의 훈련강사가 고용, 양성되었으며, 2년의 사업기간동안 훈련강사는 이탈 및 변경 없이 지속적으로 강사로서 시각장애인 훈련생을 교육하였음.
- 고용된 시각장애인 바리스타 훈련강사는 8년째 몽골 울란바토르 내에서 카페를 직접 운영하고 있어, 커피 및 카페운영에 대한 전문성을 보유하고 있는 것으로 판단됨. 시각장애인 바리스타 훈련생에 카페 현장체험과 실습 장소를 직접 제공할 정도로 본 사업에 대한 높은 열의를 보임. 특히, 훈련강사는 청소년 복지 등 사회복지 사업에 관심이 많으며, 본 사업의 필요성과 목표를 매우 잘 이해하고 공감하고 있어 훈련생을 대하는 자세는 단순히 강사로서 뿐만 아니라 선배로서, 조력자로서 훈련생들과 소통하고 있음을 확인할 수 있었음. 훈련생들은 강사에 대한 신뢰가 매우 높았으며, 강사는 훈련생들에 편견이나 차별 없이 더 많은 기술을 알려주고 취업기회를 제공하기 위해 사업종료 후에도 지속 소통하고 있었음. 한 명의 강사가 양성되었으나 본 강사는 기술과 태도, 의지, 성품 등 모든 면에서 책임자였으며 본 사업의 주요 성과달성에 매우 핵심적인 역할을 담당했다고 판단됨.
- 그럼에도 불구하고, 사업기간 동안 한 명의 강사가 양성된 점은 본 사업의 가장 큰 위험요인이었으며, 효율성 및 지속가능성 측면에서도 적절치 않았다 판단됨. 향후 사업에서는 최소 2명 이상의 훈련강사를 양성하고 강사풀(pool)을 형성할 필요가 있음.
- (바리스타 훈련강사 역량강화) 시각장애인 바리스타 훈련이 실시되기 전, 훈련강사 대상 사전교육을 1회 실시하였으며, 이후 2회의 중간교육과 1회의 현장심화교육을 실시하여 계획 대비 목표를 초과달성함.
- 훈련강사 인터뷰에 따르면, 강사에게 제공된 역량강화교육은 몽골 내 교육과 한국 연수로 진행되었으며, 주요 교육내용은 시각장애인에 대한 전반적인 이해도를 높일 수 있는 일반 교육과 시각장애인 바리스타 훈련을 위한 교육(예를 들어 시각장애인의 시야, 각도, 불빛 등의 요소들에 대한 교육)을 받은 것으로 나타남.
- 훈련강사의 한국 연수는 실로암이 국내에서 진행하는 시각장애인 바리스타 훈련 및 카페 등에 대한 현장학습의 일환으로 수행되었음.

■ 시각장애인 바리스타 양성

- (시각장애인 바리스타 양성 훈련 결과) 시각장애인 바리스타 훈련생은 1기부터 4기까지 총 31명이 모집되었으며, 이 중 22명(남 8명, 여 14명)이 수료하여 당초 계획된 20명을 초과달성함.
 - 훈련 수료 기준은 한국 보건복지부의 중증장애인 직업재활지원사업 운영규정³⁾을 적용하여 수료 기준을 전체 훈련과정의 80% 이상 출석으로 계획하였음.
- 각 기수별 출석률의 경우 1기 93%, 2기 94%, 3기 95%, 4기 93%로, 평균 출석률 93.8%로 전 기수 출석률 목표치인 80%를 크게 상회하여 당초 목표 대비 초과 달성함.
- 훈련횟수의 경우 당초 계획 대비 98% 목표 달성함.
 - 100% 달성하지 못한 이유는 훈련횟수 계획 시, 2017년 몽골 대통령 선거와 칭기즈칸 탄신일 등의 국경일이 고려되지 않았기 때문임. 그러나 사업약정이행결과 보고서에 따르면 휴강시수만큼 보강이 실시된 것으로 나타남.
- (중도 훈련 포기자 발생) 훈련 시작 후 평가시점까지 총 4개 기수, 22명의 시각장애인이 훈련을 수료하였으며, 훈련과정에서 다음과 같은 이유로 중도 포기자가 일부 발생하였음.
 - 커피향에 과잉 반응하거나 심장질환 등의 사유로 커피 음용이 제한되는 등 건강상의 문제로 인한 경우
 - 훈련 참여 이후 임신으로 인해 커피 음용이 제한되는 경우
 - 육아 등 개인사정으로 인한 경우
 - 집과 훈련센터의 거리가 너무 멀어 훈련 참여가 어려운 경우
 - 다른 훈련생과 불화가 있는 경우
- (훈련생 모집) 교육담당 매니저와 수혜자 인터뷰 결과, 시각장애인 훈련생은 주로 지인으로부터 소개, 신문광고, 유선홍보, 시각장애인협회 등을 통해 본 훈련에 대한 정보를 접하고 지원한 것으로 확인됨. 이외에도 지역사회 장애인을 대상으로

3) 보건복지부 중증장애인 직업재활 지원 사업 운영규정 제 23조 3항 '직업능력개발훈련기관의 장은 훈련생 중 소정출석일수의 100분의 80 이상을 출석한 사람에 대하여는 수료한 것으로 인정한다'

바리스타 일일체험교실을 개최하여 본 사업을 홍보하였음.

- (워크숍) 훈련과정 내 실시된 워크숍은 바리스타 역량강화와 더불어 시각장애인의 사회 적응능력 향상을 위해 실시되었으며, 계획 대비 목표를 달성함.
- 워크숍은 각 교육 기수별로 1회씩 2박 3일에 걸쳐 실시되었음. 주요 활동으로는 기수별 선·후배간 만남, 팀워크 활동, 서비스 역량강화 교육 등이 실시되었음.
- (한국 장애인 바리스타 대회 참가) 훈련과정 중 실시된 한국 장애인 바리스타 대회 참가는 훈련생의 바리스타 기술에 대한 객관적인 평가를 받고, 한국의 장애인 바리스타 근무 현장을 견학하고 타 바리스타와 교류함으로써 시각장애인 바리스타로써 자신감을 얻고, 한 단계 더 성장하는 기회를 마련하기 위해 일종의 동기부여/인센티브로 기획되었으며, 계획 대비 목표 달성함.
- 한국장애인바리스타 대회에는 시각장애인 바리스타 2명과 훈련강사 1명이 참가하였음.
- 대회에 참여했던 시각장애인 바리스타 훈련생 양쯔마씨는 인터뷰에서 해당 경험을 다른 시각장애인 바리스타 훈련생들과 공유하였으며, 몽골과 한국의 커피시장의 차이점과 앞으로 시각장애인 바리스타 카페가 나아갈 방향에 대해 생각해볼 수 있는 기회였다고 언급함.

■ 바리스타 훈련교재 번역 및 보급

- (바리스타 훈련교재) 본 사업기간 동안 번역 및 보급된 교재는 몽골 최초의 시각장애인용 바리스타 훈련교재로 몽골 시각장애인 바리스타 훈련의 기초를 마련했다는 측면에서 의의가 있음. 본 교재에 대한 훈련강사 및 훈련생의 평가는 몽골에 커피문화가 도입된 지 얼마 되지 않아 바리스타 훈련을 위한 교재가 거의 없기 때문에 커피에 대한 역사 및 내용을 배우는데 도움이 되겠으나, 본 교재는 한국교재를 단순 번역한 수준으로 내용이 한국의 커피문화 및 역사를 담고 있고, 영어 및 외국어가 많고, 번역의 품질도 높지 않아, 실제 몽골의 커피 문화를 이해하거나 훈련교재로써의 활용 가치는 높지 않았다고 지적됨. 그러나 바리스타 훈련교재가 거의 없으므로, 교재의 품질이 보완된다면 바리스타에 관심이 많은 요즘 활용가치는 높아질 수 있다고 제안함.

- 바리스타 훈련교재는 사업기간동안 총 65권이 제작되어 당초 계획인 24건을 초과 달성함.
- 제공된 훈련도서는 총 세 종류였으며, 강사용으로 제작된 시각장애인바리스타 훈련 교수법 4권, 강사 및 훈련생용으로 제작된 커피트레이닝 바리스타 46권, 강사 및 시각장애인 바리스타 카페 취업생의 운영교육용으로 카페모아 운영 매뉴얼 15권이 번역 및 보급된 것으로 나타남.
- 훈련강사용 교재는 목자로 제작되었으며, 훈련생용 교재는 훈련생들의 시각장애 정도가 각기 다를 것을 고려하여 활자 확대 및 녹음교재의 형태로 제공되었음. 본 훈련은 뜨거운 음료를 다뤄야하는 특성상 전맹 시각장애인은 참여할 수 없었고, 참여 시각장애인의 장애 정도가 경미하여 점자 도서는 제작되지 않았음.
- 위 사항을 고려할 때, 사업 활동 중 교재개발이 포함된 경우, 교재의 우수한 콘텐츠 개발을 위해 국내 및 현지 전문가의 실질적 참여가 요구되며, 국내 교재를 단순 번역하기보다 현지 문화 및 독자에 맞게 콘텐츠를 구성할 필요가 있음. 또한 번역에 있어서 현지 전문 번역 업체 또는 전문 번역가를 통해 번역의 오류를 없애고 독자에 맞추어 영어 및 외국어의 사용 지양 등 교재의 품질과 활용도 제고를 위해 보다 심층적인 기획과 적절한 예산과 지원이 요구됨.
- 교재 개발을 위한 예산투입 및 진행상황을 고려할 때 본 교재개발은 다소 형식적으로 진행되었다 판단되며 국내 교재를 번역하는 수준으로 진행되어 최초의 바리스타 훈련교재 개발이라는데 의의는 있으나, 실제 교재로써의 활용도는 높지 않아 관련 활동의 효과성 측면에서 아쉬움이 있음.

■ 시각장애인 바리스타 카페 구축

- (카페 구축 결과) 시각장애인 바리스타 카페 구축은 계획 대비 목표를 초과달성 하였음.
- 시각장애인 바리스타 카페는 당초 한 곳을 개소하는 것으로 계획하였으나, 1차년도 사업 이후 훈련비용 및 공사비용 절감 등을 통해 카페 개소를 두 곳으로 확대함.
- 시각장애인 바리스타 카페인 카페모아 1호점은 몽골 사회복지노동부 건물 내 복도에 위치하였으며, 카페모아 2호점은 몽골 선거관리위원회 건물 내부 한 코너에 위치하였음.

- (카페 기자재 및 시설) 카페 기자재 및 시설의 경우 평가단이 육안으로 확인한 결과 유지 및 관리 상태는 양호하였으나, 카페 1호점의 경우 개방된 복도에 위치하다 보니 겨울철에는 추위 난방시설 마련을 통해 근무여건을 개선할 필요가 있음.

■ 시각장애인 카페 운영 전문가 역량강화

- (역량강화 교육성과) 시각장애인 카페 운영 전문가 역량강화교육은 카페모아 매니저를 대상으로 각 지점별 1회 3일간 실시되었으며, 당초 계획 대비 목표를 달성함. 역량강화교육의 주요 내용으로는 시각장애 이해 및 장애인식 교육을 실시하였고, 음료 레시피(recipe) 점검, 메뉴관리 노하우 전수 등을 통해 카페 서비스 품질을 향상하고자 하였음.
- 사업종료 이후 1호점과 2호점 모두 매니저가 교체되었고, 현재 카페모아 1호점의 매니저는 시각장애인 바리스타 훈련을 이수한 훈련생으로 장애정도가 경미하고 바리스타 기술도 잘 갖추고 있어 매니저로 일종의 승진한 경우이며, 2호점의 매니저는 시각장애인협회에서 환경 관련 업무를 담당하던 자로 협회가 근무지를 카페모아 2호점으로 변경하여 매니저를 맡게 된 경우임.
- 매니저를 대상으로 인터뷰를 실시한 결과, 시각장애인 카페 운영 전문가 역량강화교육은 받지 못한 것으로 확인됨. 매니저의 업무가 카페 운영 및 바리스타 관리 등 카페 전반에 미치는 영향을 고려할 때 매니저의 직무교육은 사업 효과성과 직결된 사항으로 후속 조치가 필요하다고 판단됨.
- 향후 유사사업을 추진할 경우, 매니저 직무교육 및 역량강화 교육이 사업 활동 내 포함되어야 하며, 매니저 및 바리스타 등 인력 관리체계를 구축할 필요가 있음.
- 매니저 교체 사유로는 1호점의 경우 매니저의 높은 인건비와 함께 바리스타 관련 지식이 없어 근무하는 바리스타와 소통 등 협업이 이뤄지지 않음에 따라 협회 측에 바리스타들이 지속적으로 개선을 요청하여 변경되었다고 함. 2호점도 시각장애인 바리스타와 업무를 수행하는데 어려움이 있어 교체된 것으로 확인됨.

■ 시각 장애인 바리스타 역량강화

- 시각장애인 바리스타 교육 성과는 훈련 과정에서 진행된 바리스타 역량평가와 취업생들의 현장 경험 및 일반카페 매니저와의 인터뷰를 바탕으로 평가하였음.

- 훈련생의 바리스타 역량에 대한 평가는 자체 개발된 역량 평가지를 중심으로 훈련 강사가 정기적으로 실시하였음.
 - 평가는 각 교육과정이 끝나는 시점에 단계별로 실시되었으며, 각 평가항목은 에스프레소 평가, 우유 스티밍 평가, 응용분야 평가, 전반적인 이해도 평가, 훈련 태도 평가로 구성됨.
 - 본 역량평가의 객관성, 실효성에 대한 질문에 훈련강사는 바리스타로서 갖추어야 할 기술적인 부분에 집중된 평가로 본 평가를 통과한 경우, 카페에서 바리스타로 취업이 가능한 수준의 역량을 갖추었다고 본다고 소견을 밝힘.
 - 국가 자격증 등이 활성화되지 않은 현지 여건을 고려할 때 훈련생의 기술에 대한 객관적 평가는 제도적 한계가 있겠으나, 기관 자체적인 역량평가를 통해 지속적으로 훈련생의 교육 수준을 점검하고 교육의 품질을 관리한 점은 교육의 효과성을 높이는데 주요했으리라 판단됨.
- 훈련생의 바리스타 역량평가 결과, 훈련에 참여한 훈련생 모두 당초 목표였던 평균 80점을 상회하는 평가를 받음.
 - 본 사업 약정이행결과서에 따르면 각 기수별 종합 평균 점수는 1기 92점, 2기 94점, 3기 89.9점, 4기 87.6점이며, 전 기수 평균은 90.9점으로 확인됨.
 - 훈련태도 항목을 제외한 나머지 4개 기술부문 평가의 경우 전 기수가 평균 85점 이상을 받은 것으로 조사됨.
 - 훈련태도 항목의 경우, 기수별 평균이 조금씩 상이하게 나타남. 특히, 1기와 2기에 비해 3기와 4기의 본 항목 평점이 현저히 낮은 것으로 나타남. 이는 훈련생 개인 문제로 인한 결석, 훈련센터까지 먼 거리로 인한 지각, 건강상의 이유로 인해 훈련 출석률이 타 기수대비 낮았기 때문으로 확인됨.
 - 훈련생 및 훈련강사 인터뷰 결과, 평가 결과는 훈련생에게 개별 통지되었으며, 평가결과에 따라 훈련강사는 훈련생들이 어려워하는 부분에 대해 집중 보충교육을 실시하는 등 평가결과를 적극적으로 환류한 것으로 확인됨.
- 일반카페 매니저 인터뷰 결과, 해당 카페에 취업했던 바리스타 훈련생의 역량은 바리스타로서 충분했으며, 훈련된 바리스타가 많지 않은 몽골 상황을 고려할 때 전문적 훈련을 받은 시각장애인 바리스타는 고용시장에서 경쟁력을 갖추었다고 평가받음.

- 훈련생 및 취업생 인터뷰 결과, 대체로 교육받은 내용을 모두 현장에서 활용하고 있는 것으로 나타났으며, 다음과 같은 부분에서 훈련에 대한 효과성을 간접적으로 확인할 수 있었음.
- 몽골 커피빈에서 근무했던 시각장애인 바리스타 훈련생 인터뷰 결과, 함께 근무했던 비장애인 바리스타들은 에스프레소 머신을 작동하는 법만 배우고 바로 현장에 투입되어, 에스프레소 머신 청소 및 세부적인 부분은 알고 있지 못해 본인이 교육해주었다고 언급함.
- 또 다른 바리스타 훈련생들 역시 함께 근무했던 비장애인의 경우 커피 맛이 일관적이지 않고 장비를 다루는 부분도 순서만 외워서 사용하는 등, 현장에서 근무하며 자신이 익힌 기술과 훈련센터의 교육 내용에 대해 자부심이 들었다고 언급함.
- 훈련생 인터뷰를 통해 본 훈련센터의 교육내용에 대한 아쉬운 점은 없었던 것으로 확인됨. 이는 바리스타 양성기관(훈련센터 등)이 드문 몽골에서 훈련생들은 전문 바리스타 교육을 이수했다는 데 자부심을 갖고 있었으며, 충분한 기술을 갖추었기에 근무 시 장애로 인한 차별은 받지 않았다고 밝힘.
- 실제 시각 장애정도가 경미하다면, 취업에 큰 어려움은 없는 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 실제 취업자들의 경우 한쪽만 시력을 잃은 경우가 많았으며, 외관상으로 큰 차이가 없음. 다만 취업 시 여성 바리스타에 대한 선호가 다소 있는 것으로 판단되며, 장애 정도가 중증 이상인 경우 취업에 한계가 있는 것으로 판단됨.

훈련강사의 장애인지감수성 향상

- 본 평가에서는 훈련강사를 대상으로 진행된 역량강화 교육과정이 강사의 장애인지 감수성을 향상시킬 수 있는 요소를 담고 있었는지 살펴보고, 훈련강사가 교육 과정에서 이를 얼마나 적용하였는지를 중심으로 평가함.
- 교육담당 매니저는 시각장애인을 교육하는데 있어서 강사의 긍정적인 커뮤니케이션이 특히 중요함을 강조함. 시각장애인 훈련생이 가지고 있는 불안감을 공감하고, 자신감을 갖게 해주는 것이 중요함에 따라, 강사가 비장애인과 달리 장애인을 훈련하는 교육과정에서 어떠한 방식으로 소통해야 할지, 무엇을 유의해야 할지 등에 대한 내용이 사전 강사에게 교육되었음을 확인함.

〈인터뷰 4〉 교육담당 매니저 인터뷰

- “시각장애인은 무리한 것을 시키는 것을 가장 싫어합니다. 그렇기 때문에 못하는 것을 억지로 시키는 것은 조심해야 합니다. 또한 시각장애인은 자신이 뭔가 부족하다는 인식을 항상 가지고 있기 때문에, 긍정적인 커뮤니케이션이 매우 중요합니다. 따라서 시각장애인 훈련생들에게 지속적으로 긍정적인 표현을 해주고, 칭찬해주며 그들 스스로 할 수 있다는 자신감을 가질 수 있게 해주는 것이 가장 중요합니다.” (샤를 토야, 2019년 8월 27일)

- 바리스타 훈련과정에서 훈련강사는 훈련생들의 시각장애정도에 따라 난이도를 달리해야 하는 부분을 인식하고 있었으며, 부족한 부분에 대해서는 보충교육을 통해 훈련생 모두 일정 수준의 기술을 익힐 수 있도록 훈련생과 속도를 맞추며 교육을 실시함.
- 강사는 시각장애인의 특성상 일반인과 달리 청각에 의지하여 기술을 익혀야 하기 때문에 전반적으로 더 많은 교육 시간이 필요함을 인식하고 있었고 이를 위해 훈련생 요청 시 또는 훈련생 평가 결과에 따라 보충교육을 수시로 제공한 것으로 확인됨.
- 특히 시각장애인이 흰색을 잘 보지 못하므로, 흰 잔에 커피를 담는 훈련을 반복 하는 등 강사는 시각장애인과 비장애인의 차이점을 인지하고 있었고 훈련과정에 적용한 것으로 인터뷰를 통해 확인함.
- 강사의 소통방식 및 교육 운영 방식 등을 고려할 때 훈련강사의 장애인지각수성은 강사대상 훈련을 통해 충분히 확보된 것으로 판단됨.

■ 카페모아 운영

- (고용 및 근로계약) 본 사업을 통해 문을 연 카페모아에서 매니저 또는 바리스타로 채용되어 근무하는 인원은 총 9명으로, 1호점 4명(시각장애인 4명), 2호점 5명(장애인 4명, 비장애인 1명)이며, 이들은 모두 몽골 노동법에 따라 근로계약을 맺고 정식 고용되었으며, 3 교대 체계로 근무하고 있음.
- 고용된 9명 중 8명은 바리스타 훈련원 출신이며 비장애인 1명은 협회소속 인력임.
- 근로계약의 경우 몽골 노동법에 의해 1년 단위로 계약을 체결하고 있으며, 고용 계약 만기 한 달 전까지 특별한 건의사항이 없는 경우 자동으로 연장하고 있음.

- 보다 많은 시각장애인에 고용 기회를 확대하고, 건강상의 이유로 장시간 근무가 어려운 것 등을 고려하여 바리스타는 3교대로 운영 중임.
 - 휴일 및 육아휴직 등의 제도도 갖추고 있었으며, 실제 1명은 처음으로 육아휴직의 혜택을 보고 있는 것을 확인함. 공식 근로계약이 되어 있음에 따라 이와 같은 고용조건은 사업 종료된 현재도 유지되고 있는 것을 확인함.
- (임금) 카페모아에 고용된 바리스타 및 매니저의 임금은 다음과 같음.
- 시각장애인 바리스타의 임금은 2018년 몽골 국가위원회에서 의결된 2019 몽골 최저임금을 적용하여 320,000 투그릭을 기본급으로 하고, 이와 함께 일간 총 매출의 5%를 추가로 지급받는 것으로 확인됨.
 - 카페 매니저의 경우 장애인(1호점), 비장애인(2호점) 동일하게 임금은 43만 투그릭이며, 매출과 상관없이 고정급을 받음. 1호점 매니저는 바리스타 출신으로 실제 바리스타 업무도 겸업하고 있으며 매출을 올리기 위해 케이터링 서비스 등을 확대 운영하고 있으나 임금 구조상 매니저는 매출에 대한 인센티브가 없어 경영상 다소 비효율적인 부분이 있어 점검이 필요함. 임금구조를 보다 효율적·효과적으로 개선하여 매출 확대를 유도하고 궁극적으로 카페모아의 지속가능성, 고용가능성 확대를 높일 필요가 있음.
- (업무 소통) 본 사업 종료 후 카페 운영을 총괄하는 몽골시각장애인협회와 카페 모아에서 근무하는 바리스타의 소통은 매니저를 통해 필요 시 이뤄지고 있으나, 정기적 소통체계가 부재하고 요청사항 등이 잘 개선되지 않는 점을 인터뷰를 통해 확인함.
- 1호점의 경우 바리스타-매니저 간 정기적인 회의를 매달 실시하고 카페 운영 등에 관해 논의하는 것으로 인터뷰를 통해 확인함. 그러나 협회와 카페 운영에 대해 논의하고 고충을 나눌 수 있는 정기적인 회의는 없는 것으로 확인됨.
 - 2호점의 경우 카페 매니저가 전화상으로 매일 협회 카페 운영담당 간부들과 소통하고 있는 것으로 확인됨. 주요 소통 내용은 카페 매니저가 직접 구입할 수 없는 재료들의 구입을 요청하는 것이며 카페 운영이나 고충과 관련된 사항은 아님.
 - 협회와 카페는 소통이 불가능한 것은 아니나 이들 간의 관계는 고용주와 피고용인으로 공식적 소통 창구가 없다면 평등한 관계에서 소통하는데 한계가 있다고

판단됨. 이는 카페운영 차원에서 효율성 및 효과성을 저해하는 요인으로 정기적인 운영회의 등을 통해 소통의 문화가 자리잡을 수 있도록 개선할 필요가 있음.

- (사후 교육) 시각장애인 바리스타들은 지속적인 역량강화를 위해 정기적인 직원 교육을 받고 싶다는 의견이 공통적으로 있었으며, 특히 매니저는 직원관리 관련 교육이 필요하다는 의견이 있었음. 이는 카페모아의 효율적 운영 및 사업 지속 가능성 차원에서 사후라도 즉각적인 반영이 필요하다고 판단됨.
- (카페의 접근성과 영업이익) 카페모아 지점은 모두 정부 부처 건물 내 위치하기 때문에, 임대료 할인을 통한 몽골 정부의 간접적 지원을 받고 있고, 전기요금, 상하수도비와 같은 관리비도 70% 감면 받고 있음. 그러나 부처 내 일반인의 출입이 어려워 고객의 접근성이 제한되어 매출 확대에 한계가 있음.

표 12 | 카페모아 2019년 1월~7월 영업이익 현황(단위 투그릭(MNT))

구분	1호점 총매출액	2호점 총매출액	총매출액	총지출액	총 영업이익
1월	5,051,200	936,000	5,987,200	5,520,080	467,120
2월	3,251,200	2,236,000	5,487,200	5,414,841	72,359
3월	6,798,900	2,443,800	9,242,700	8,706,436	536,264
4월	5,205,906	942,450	6,148,356	6,099,642	48,714
5월	9,017,400	1,381,100	10,398,500	10,211,456	187,044
6월	2,968,700	2,585,900	5,554,600	6,125,295	-570,695
7월	3,018,300	262,900	3,281,200	4,800,325	-1,519,125

- 위의 표에서 볼 수 있듯이 정부 공무원들의 주요 회의가 집중되어 있는 1월~5월은 매출액이 비교적 높은 것으로 나타났으나, 휴가기간인 6월~7월까지의 매출액은 현저히 낮게 나타남.
 - 인터뷰 결과, 주 고객인 공무원대상 매출은 확대에 한계가 있으므로, 두 지점 모두 매출확대를 위해 케이터링 서비스 확대를 주요 전략으로 삼고 다양한 메뉴개발을 시도하고 있었음. 현재 케이터링은 전체 매출액의 20~50%를 차지하고 있는 것으로 확인되며 외부 케이터링 서비스를 제공할 경우, 시각장애인협회의 차량 지원을 받아 실시하고 있는 것으로 나타남.
 - 몽골사회복지노동부는 주변 6개 부처에 회의 및 행사 등에서 케이터링 서비스가

필요한 경우 카페모아와 협업하도록 공식 협조를 구한 상태이며 사업기간은 물론 현재까지도 다양한 측면에서 지속 지원하고 있는 것으로 확인됨.

- 카페 영업이익이 적자인 경우 시각장애인협회가 전액 보전하고 있는 것으로 확인 되었으며, 카페 수익과 상관없이 고용된 바리스타 및 매니저의 임금은 정상지급 되고 있는 것으로 조사됨. 사업의 안정성·지속가능성을 제고하기 위해 적자 규모를 지속적으로 줄여나가기 위한 카페운영 전략 마련이 요구되는 시점임.

표 13 | 카페모아 2019년 1월~7월 지출 세부내역 (단위 투그릭(MNT))

구분	재료비	1호점 임대료	2호점 임대료	쓰레기 처리비	인건비	총지출액
1월	869,000	99,000	583,000	60,000	3,909,080	5,520,080
2월	189,000	99,000	583,000	60,000	4,483,841	5,414,841
3월	2,956,800	99,000	583,000	60,000	5,007,636	8,706,436
4월	792,000	99,000	583,000	60,000	4,565,642	6,099,642
5월	4,282,000	99,000	583,000	60,000	5,187,456	10,211,456
6월	986,000	99,000	583,000	60,000	4,397,295	6,125,295
7월	369,800	99,000	583,000	60,000	3,688,525	4,800,325

- 위의 표에 따르면, 임대료의 경우 사회복지부내 위치한 1호점은 임대료 할인비율이 높아 혜택이 큰 데 비해 2호점의 할인율은 1호점 대비 낮아 약 5.8배 더 높은 임대료가 지출되는 것으로 확인됨.
- 임대료 및 인건비, 관리비 등 고정 지출 외 재료비는 해당 월 매출 실적에 따라 증감함.

시각장애인 훈련 취업 결과

- 훈련 수료 후 취업한 시각장애인은 총 15명으로, 당초 계획했던 목표치 4명을 초과달성 하였음. 전체 취업생 15명 중 8명의 경우 카페모아에 취직하였으며, 7명은 일반카페에 취직한 것으로 나타남.
- 본 사업의 가장 큰 성과는 장애인의 경제활동참여도가 현저히 낮았던 몽골에 시각장애인을 위한 체계적인 바리스타 교육체계를 구축하고, 이를 바탕으로 시각장애인 바리스타를 양성하여 시각장애인의 경제활동 참여기회를 증진시킬 수 있는 토대를 마련한 것임.

- 2018년 기준 몽골 내 15세 ~ 59세 장애인의 경제활동 참여율은 28%⁴⁾로, 발표됨. 이와 같은 수치를 고려할 때, 동 사업을 통해 배출된 취업자 수는 적은 수치이나, 시각장애인의 경제활동참여율을 증진시킬 수 있는 토대를 마련했다는 점에서 매우 의미 있는 성과라 판단됨. 취업의 가치, 특히 장애인 취업의 가치는 취업자 수나 수입과 같이 단순히 정량적 수치만으로는 설명할 수 없으며, 숫자 그 이상의 의미가 있음. 이러한 가치는 훈련생이 인터뷰를 통해 밝혔듯 취업 후 훈련생 자신과 가족에 나타난 변화로 가늠할 수 있음.
- 몽골시각장애인협회장 인터뷰 결과, 현재 카페모아 3, 4호점 개점을 위해 몽골 교육문화부와 울란바토르 시청 등과도 협의를 진행 중인 것을 확인함.
- (임금 차이) 인터뷰 결과, 장애 여부에 따른 임금 차별은 나타나지 않았으며, 임금은 근무 시간에 따른 차이만 있는 것으로 확인됨.
- (취업 지속률) 취업생의 취업 지속율의 경우, 일반카페 취업자와 카페모아 취업자간의 차이가 다소 있는 것으로 확인됨.
- 카페모아에서 근무하는 인원은 몽골 노동법에 따라 공식 근로계약을 체결하여 고용되었음. 육아휴직 등의 혜택도 받을 수 있으며 무엇보다 3교대로 일하고 있기 때문에 체력적인 부담도 상대적으로 적어 카페모아에서 근무하는 시각장애인 바리스타의 경우 채용된 후 취업을 모두 지속하고 있음.
- 그러나 일반카페 취업생의 경우 취업기간이 최단 6개월에서 최장 8개월로 카페모아 취업자에 비해 매우 짧은 것으로 나타남.
- 취업생 인터뷰 결과, 주요 퇴사 이유는 평균 하루 13~14시간을 서서 일해야하는 근무조건 때문으로 확인됨. 매일 장시간의 근무로 건강상의 문제도 생기고, 근무시간 조정도 여의치 않아 결국 퇴사한다고 함.
- 일반카페 인터뷰에 따르면 카페 여건별 상이하겠으나 근무시간 조정이 어느정도는 가능한 것으로 확인되어 훈련생이 일반카페 취업시 근무시간에 대한 협의를 적극적으로 할 필요가 있음.
- 훈련생이 채용정보에 접근하는 경로는 크게 세 가지로, 훈련강사 및 협회로부터 취업정보를 제공받는 경우, 훈련생이 채용공고를 보고 직접 지원하는 경우, 또는

4) Social Protection Brief - Inclusive Service Delivery for Persons with Disabilities in Mongolia, ADB, 2018.05



지인으로부터 소개를 받는 경우로 나타남. 몽골시각장애인협회에서는 훈련생을 대상으로 바리스타 채용정보를 지속 제공하고 있었으나 보통 유선상으로 특정 훈련생에 정보가 전달되는 방식임에 따라 채용정보를 보다 많은 시각장애인과 공유할 수 있는 홈페이지 등의 채널이 필요함.

- 몽골시각장애인협회는 훈련생의 취업을 위해 몽골바리스타협회와 지속적으로 소통하고 있으며, 몽골바리스타협회를 통해 일반카페 점주들에게 훈련된 시각장애인 바리스타에 대한 홍보를 지속하고 있음.
 - TV나 라디오 등을 통해서도 시각장애인 바리스타에 대한 홍보를 진행하고 있는 것으로 나타남.
 - 또한 협회 바로 옆 인력사무소에 훈련생 정보를 등록하여 외부로부터 요청이 있을 시 바리스타 연결이 가능하도록 함.
- (취업지원 활동) 본 사업의 취업생 배출에 대한 목표는 카페모아를 통한 취업자만을 고려한 목표치로, 카페모아 개점 시 어느정도 달성이 보장되는 목표라 할 수 있음. 이로 인해 훈련생의 일반카페 취업을 유도하기 위한 취업지원 활동(예를 들어 이력서 작성, 면접교육 등)은 기획되지 않았음. 카페모아를 통한 취업만으로는 본 사업의 성과 파급에 한계가 있으므로 취업생 확대를 위한 취업지원이 사후적으로 보강되어야 함.
- 훈련생 대상 인터뷰에 따르면, 몽골시각장애인협회가 취업을 연계하는 활동을 직접 수행하거나, 훈련생에 추천서를 작성해준다면 일반카페 점주들이 시각장애인 바리스타를 보다 이해하고 그들의 역량을 믿어줄 수 있으리라고 기대함.
 - 또한 시각장애인의 경우 면접 등을 위해 익숙치 않은 곳을 혼자 찾아가거나 이력서를 혼자 작성하는 것이 어렵기 때문에 이력서 작성과 같은 구직활동 및 면접 동행 등의 지원 시 취업기회는 보다 확대될 수 있음.
 - 현재는 위와 같은 협회측 지원은 없기 때문에 일반카페 취업을 위해 시각장애인 바리스타가 홀로 가서 자신의 역량을 설명하고 기회를 주도록 설득해야 함.
 - 이러한 점을 고려할 때 향후 유사사업을 진행할 경우, 교육수료 이후 구직활동 지원관련 활동이 사업에 포함될 필요가 있음.
- (의도하지 않은 긍정적 효과) 본 사업에 참여했던 시각장애인 바리스타 훈련생

및 취업생 인터뷰에서 확인한 결과, 교육 참여 및 취업 등을 통해 성취력과 자긍심이 상당 고취된 것을 확인함. 특히, 취업을 통해 안정적인 소득을 확보할 수 있어 매우 만족하였으며, 이로 인해 가정 내 긍정적인 변화가 일어났다고 응답함. 이는 본 훈련생이 기존에 부모 혹은 배우자에게 경제적으로 의존하고 있던 상태에서 벗어나 경제적으로 자립함으로써 나타난 효과로 판단됨.

- 인터뷰에 참석한 대다수의 시각장애인은 성별에 관계없이 가정 내 가사를 전담하고 있었으며, 부모 혹은 배우자에게 경제적으로 의존하고 있었던 것으로 확인됨. 그러나 취업 이후에는 안정적인 소득을 확보하게 됨에 따라 가정 내 생활비 지출에 대한 결정도 자신이 할 수 있게 되었으며, 무엇보다 가족이 자신을 더 이상 걱정하지 않고 자랑스럽게 생각하는 등 자신의 삶의 태도가 긍정적으로 바뀌는 변화가 있었다고 응답함.

〈인터뷰 5〉 시각장애인 바리스타 훈련생 인터뷰

- “저는 교육을 받기 전에는 항상 부모님께 경제적으로 의존해왔습니다. 하지만 현재는 일을 할 수 있어 스스로 돈을 벌어 생활비를 해결할 수 있어서 좋습니다.” (훈련생 오강자야, 19.08.28.)
- “저는 교육을 통해 경제적인 측면에서 자유를 얻었다고 생각합니다. 이전에는 아내 혼자 하루 12시간씩 주말도 없이 근무를 하면서 가정을 책임지고 있었습니다. 과거에는 제가 일을 하지 않았기 때문에 사고 싶은게 있어도 돈이 없으니 살 수 없었고, 힘들게 일하고 온 와이프에게 이런 것을 사고 싶다고도 선뜻 말하지 못했었습니다. 하지만 취업 후 돈을 벌기 시작한 이후에는 필요한 것을 살 수 있는 결정권을 얻을 수 있었습니다.” (훈련생 바트 메르메테, 19.08.28.)
- “이전에는 집에만 있으면서 청소 등 가사활동만 했습니다. 하지만 일자리가 생기면서 가족이나 주변사람들의 반응이 달라졌습니다. 예를 들어, 남편이 대신 밥을 해주겠다고 하기도 했습니다. 또 이전에 아파트 관리비 같은 것이 나오면 어떻게 낼지 매우 걱정했었습니다. 보통 국가에서 나오는 장애인 지원금으로 보태곤 했었는데, 지금은 제가 번 돈으로 관리비를 내고, 물건들도 살 수 있게 되어 매우 만족합니다.” (훈련생 오랑치맥, 19.08.28.)

- (정부 공무원의 인식변화) 본 사업의 간접적 성과는 몽골사회복지부 인구개발국 국장 인터뷰 결과를 통해서도 일부 확인할 수 있었음. 카페모아가 사회복지부 건물에 위치하고 있기 때문에 많은 정부 공무원이 시각장애인이 일하는 모습을 보게 되었고 이를 통해 장애인과 장애인의 사회참여에 대한 인식이 긍정적으로 변화하였다고 자평함. 본 평가에서는 인식변화 정도를 측정하지는 않았으나,



인터뷰를 통해 훈련생은 물론 훈련생 가족, 훈련강사, 유관 부처 공무원의 장애인 경제활동 참여에 대한 인식에 긍정적 변화가 있었음을 확인할 수 있었음. 특히 사회복지부와 같이 장애인 정책을 주도하는 부처 공무원의 인식변화는 장기적으로 장애인 고용정책 방향에 긍정적으로 기여할 수 있으리라 판단됨.

- (의도하지 않은 부정적 효과 또는 한계) 본 사업의 한계이자 성과 파급을 위해 개선될 주요한 부분은 시각장애인 바리스타의 취업률 및 취업 지속률 제고라 할 수 있음.
 - 취업률 확대를 위해 카페모아의 매출 확대를 통한 고용 창출과 함께 일반 카페 취업률을 높여야함. 일반 카페의 경우 훈련된 바리스타에 대한 수요가 높고 시각 장애가 심각하지 않다면, 취업 가능성을 어느정도 확보할 수 있음을 인터뷰를 통해 확인하였음.
 - 그러나 일반 카페의 바리스타 근무 시간이 일반 직종대비 길고 경우에 따라 휴일이 없는 경우도 있어 근로조건 개선 없이는 취업률 확대에 한계가 있으리라 판단됨. 이와 같은 과중한 근무조건과 이로 인해 발생하는 건강상의 문제는 실제 훈련생이 일반카페 취직 후 중도 퇴직하는 주요 원인으로 나타남.
 - 훈련생이 교육 수료 후 일반카페 면접 시, 몽골시각장애인협회가 사후 지원 차원에서 훈련생과 함께 면접 동행 및 근무시간 협의를 같이 진행해준다면 새로운 방법을 모색해볼 수 있으리라 생각함.
- 시각장애인 바리스타를 고용했던 일반카페 매니저를 대상으로 인터뷰를 실시한 결과, 바리스타 채용 시 기술적 역량 외에 본인의 의지와 태도가 채용에 큰 영향을 미친 것으로 확인됨.
 - 채용 당시 시각장애인 바리스타 훈련생 외에 두 명의 비장애인 지원자가 있었으나, 실습을 진행한 결과 시각장애인 바리스타 훈련생이 비장애인 지원자에 비해 바리스타 역량이 좋았을 뿐만 아니라, 장애여부를 외모적으로 식별하기 어려워 고객응대에도 문제가 없었고, 무엇보다 밝고 긍정적인 태도가 팀워크 및 업무에 도움이 된다 판단하여 채용하였다고 밝힘.
 - 기술 교육, 직무 교육과 함께 사회성 제고를 위한 프로그램이 훈련과정 내 포함된다면 취업 기회를 더욱 높일 수 있으리라 기대됨. 다만 각 교육내용이 전문성을 필요로하는 만큼 현지 전문기관과 협업하는 것이 효과적·효율적이리라 판단됨.

4. 지속가능성

가. 지속가능성 평가기준 및 결과

- 본 사업의 지속가능성은 시각장애인 대상 교육 지속가능성, 시각장애인 취업 연계 및 고용 지속가능성, 카페모아의 운영 지속가능성 3개 측면에서 평가함.
- 평가표에 따른 평점은 2점으로 인력·재정·유지관리 체계 등에 일부 지속가능성을 확보한 것으로 평가됨.

평가 기준 (배점)	심사 항목	평가결과	평가점수 (평균)
지속가능성 (4점)	인력·제도·재정의 지속가능성 준비도	몽골시각장애인협회를 중심으로 인력(훈련 강사) 및 재정확보를 위한 노력이 지속되고 있으며, 지속가능성 확보를 위한 준비가 일부 확보됨.	2/4
	유지·관리체계의 지속가능성 등 준비도	몽골시각장애인협회는 훈련센터를 이관 받아 유지 및 관리체계를 어느정도 확보 하고 있으나 현재는 훈련이 진행되지 않고 있음. 향후 5기 훈련을 재개할 계획이나 재정 확보 등이 명확치 않아 훈련을 계획대로 1년 단위로 운영 가능할지 불투명하여 지속 가능성을 일부만 확보한 것으로 평가됨.	

나. 세부 평가결과

■ 시각장애인 바리스타 양성 직업 훈련의 지속가능성

- (인력 및 재정 지속가능성) 시각장애인 바리스타 훈련과정의 지속적인 운영을 위해서는 바리스타 교육 경험이 많고 시각장애인에 대한 이해도가 높은 훈련강사를 다수 확보하는 것이 주요함. 그러나 몽골시각장애인 협회장과의 인터뷰 결과, 추가적인 강사 채용 및 강사 역량강화는 재정적으로 제약이 있으며 현재 훈련 센터가 운영되지 않고 있어 기존 훈련강사의 고용도 종료된 것으로 확인됨.
- 본 사업을 통해 육성된 훈련강사는 훈련 및 운영적인 측면에서 협회와 의견차이가 일부 있는 것으로 인터뷰 결과 확인되어, 향후 훈련센터 운영이 재개되어도 본



강사의 참여여부는 불투명하다 판단됨. 본 사업을 통해 유일하게 양성된 강사의 참여가 불확실하고 센터 운영을 위한 재정 준비도도 명확치 않아 이는 본 사업의 지속가능성을 저해하는 요소로 평가됨.

- (훈련실 유지관리) 시각장애인 바리스타 훈련실은 곧바로 바리스타 교육과 실습을 진행할 수 있을 정도로 깨끗하게 잘 유지·관리되고 있음. 수리가 필요한 기계나 장비, 공간은 없는 것으로 현지 실사를 통해 확인함. 향후 5기 훈련을 재개할 계획이나 재정 확보 등이 명확치 않아 훈련실 지속 활용 가능성은 일부만 확보한 것으로 평가됨.

시각장애인 바리스타 취업 연계 및 고용의 지속가능성

- (장애인 취업확대를 위한 몽골 정부 전략 및 제도) 몽골시각장애인협회는 장애인 직업훈련 및 고용과 관련된 몽골 법률과 지원정책에 대해 잘 알고 있으며, 연수생의 직업훈련수당 등을 활용하고 있음. 2016년 몽골 장애인권리법이 몽골 의회를 통과하여 관련 법령 및 정책들이 마련되었으나, 협회에 따르면 실제 근로 현장에서는 적용되고 있지 않다고 함. 예를 들어, 중소기업의 경우 25명당 1명씩 장애인을 반드시 고용해야 하고 장애인 고용 시 보조금을 받을 수 있게 되어 있지만 이 규정을 모르거나 지키지 않는 기업이 대다수이며, 카페의 경우 근로자 25명 미만이 대부분이기 때문에, 본 정책의 수혜는 크지 않을 것으로 판단됨.
- (고용 지속성) 카페모아에서 근무했던 바리스타 중 중도퇴사한 사례는 1건으로 출산 및 육아로 인해 퇴사한 것으로 확인됨. 일반 카페에 근무하는 시각장애인 바리스타의 경우, 비장애인 직원과 마찬가지로 아침 이른 시간부터 밤 10시까지 그리고 주말에도 근무를 해야 하기 때문에 비교적 높은 급여를 받을 수 있었지만 장시간 근로 및 주말 근무로 인한 건강상의 문제가 발생하여 중도 퇴사하는 사례가 많았음. 평가 시점에 일반카페에서 취업을 유지하고 있는 훈련생은 없었음.
- (취업 지원을 위한 노력 및 네트워킹) 몽골시각장애인협회는 훈련생들의 취업률을 제고하기 위해 협회와 수료생간의 네트워크를 유지하고 있었으며, 기존에 협력하고 있던 카페 및 몽골바리스타협회과 지속적으로 소통하고 있는 것으로 나타남. 이는 기존 훈련생뿐만 아니라, 향후 훈련 재개 시 배출되는 훈련생들의 취업창구를 확대 한다는 점을 고려할 때, 사업의 지속가능성에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 평가됨.

■ 카페모아의 운영 지속가능성

- (운영 지속성) 카페모아 2곳 모두 사업 종료 후 평가 시점까지 지속적으로 운영되고 있으며 원두를 포함한 재료는 몽골시각장애인협회가 공급하고 있는 것으로 확인됨. 1호점의 경우 2호점 대비 높은 매출로 본 사업을 통해 확보되었던 원두는 모두 소진되어 현재 중국산 원두를 사용하고 있는 것으로 확인됨. 커피의 경우 바리스타의 기술과 함께 원두의 품질이 주요함에 따라 품질관리 및 카페 평판을 위해 개선이 요구됨.
- (재정안정성) 카페모아는 아직 자체 수익만으로는 경영 유지에 제약이 있음. 1호점의 경우 매출이 비교적 안정적이고 케이터링 등의 판매 전략도 효과를 내고 있어 적자경영은 아니라고 하겠으나, 신규 오픈한 2호점은 인건비, 재료비 등 운영에 필요한 재정을 협회에 전적으로 의존하고 있음. 현재는 적자가 발생할 경우, 몽골시각장애인협회가 부족분을 보전하고 인건비를 충당하고 있으나 이와 같은 영업이익 적자가 계속될 경우, 향후 카페모아의 지속가능성에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨.
- (카페모아 기자재 및 시설 상태) 카페모아 기자재 및 시설은 모두 원활하게 운영되고 있었으며 고장난 것은 평가 시점까지 없었음.
- (카페 시장조사) 카페 입지 선정 시 몽골시각장애인협회는 높은 매출과 수익의 가능성보다는 유지 관리 비용 부담의 최소화를 우선적으로 고려하고 있는 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 한국 사례(시각장애인 2명을 고용하여 대학가에 개업했던 한국의 카페모아 지점은 임대료와 경쟁을 이기지 못해 결국 폐업하였음.)를 고려하여 실로암과 몽골시각장애인협회는 본 사업 기획 시부터 카페모아의 위치를 정부 및 공공기관 건물 내로 정하였음. 인구유동이 많은 지역은 매출을 높일 수 있지만 임대료가 비싸고 비슷한 카페가 우후죽순 생겨나고 있기 때문에 위험 부담이 높은 반면, 정부 및 공공기관 내 입점 시 임대료 및 관리비 절감 혜택을 받을 수 있고 독점 운영의 효과도 있어 안정적 카페 운영이 일부 가능함.
- 현재 몽골시각장애인협회는 카페모아 3, 4호점 확대를 위해 교육부, 울란바토르 신 시청 등과 협의 중인 것으로 인터뷰 결과 확인됨. 그러나 아직 1·2호점의 판매수익이 안정적이지 않은 상태에서 철저한 시장조사 없이 입점을 추진할 경우,



몽골시각장애인협회의 재정적 부담은 더욱 가중될 수 있을 것으로 판단됨.

- (운영 역량) 몽골시각장애인협회장 인터뷰 결과, 협회는 본 사업에 대한 주인의식과 지속적인 운영 및 관리에 대한 의지를 보였음. 또한, 협회는 장애인 직업 훈련 및 취업 관련 정책을 담당하는 몽골 사회복지노동부와 긴밀한 관계를 유지하고 있는 것으로 나타났으며, 몽골 사회복지노동부는 향후 협회에서 본 사업을 확대할 경우 관계부처와 협의 등을 주선하는 등의 지지를 보임. 이는 본 사업의 지속가능성에 긍정적인 영향을 미치는 요소로 평가됨. 그러나, 몽골시각장애인협회의 훈련생 관리, 카페 매니저 관리, 행정 및 경영 부문의 전문성 부족은 사업의 지속가능성을 저해하는 요소로 평가됨.
- 특히 카페모아의 바리스타 및 매니저 채용 절차에 대한 규정 부재와 카페와 협회간 정기 소통 채널의 부재는 카페모아의 지속가능성을 저해하는 요소로 평가됨.
- (정치적 요인) 몽골 내 정치 변화는 본 사업의 기획과 운영에 큰 영향을 미친 것으로 나타남. 특히 지난 4년간 본 사업 유관 부서의 장이 두차례 바뀌었는데, 이로 인해 본 사업이 중단될 가능성이 있었던 것으로 확인됨. 또한, 몽골시각장애인협회는 카페모아의 추가 입점을 위해 교육부와 지속적으로 소통해왔으나, 최근 교육부 장관이 교체되어 추가 입점이 불투명해진 것으로 확인됨. 이와 같은 불안정한 정치적 상황은 본 사업의 지속가능성을 저해하는 요소로 평가됨.

5. 범분야 이슈

가. 범분야 평가 수행 방법

- 국제개발협력에서 ‘장애’는 개발협력 과정 전반에 주류화(mainstreaming) 하여야 하는 범분야 이슈로써, 장애를 주제로 하는 개발협력사업의 경우 크게 ‘장애 민감적 조치’와 ‘장애 특정적 사업 이니셔티브’라는 투-트랙 접근을 통해 장애 포괄적 개발협력의 일환으로 수행되고 있음.
- 표제 사업은 인권 취약층을 직접 대상으로 하는 장애 특정적 이니셔티브 제공 일환의 사업으로 수행됨. 특히 장애인의 권한 강화를 위해 ILO 핵심협약 및 기타 국제

인권기준에서 제시하는 “괜찮은 일자리(Decent Work)” 창출을 위하여 장애인을 직접 참여 대상으로 한 사업임.

- 한편 이 사업은 사업 기획과정에서 인권기반접근(Human Rights-based Approach)을 고려하지 않았음. 따라서 사업을 통해 달성하고자 하는 목표와 투입 활동에 대해 인권적 관점에서의 적절성 문제를 제기하기보다, 기존에 설계된 사업 활동의 내용이 국제인권 메커니즘에서 확인하고 있는 인권 원칙에 부합하고 있는지를 중심으로 범분야 평가를 수행함으로써 사업 활동의 성과와 도전과제를 확인하였음.

나. 인권 취약층의 포용(No one left behind)

- (사업의 지속가능발전목표(SDGs) 달성 기여 여부) ‘장애’가 직접적으로 명시된 SDGs 세부목표는 총 7개로 표제 사업은 7개 지표 중 4개의 세부목표와 연계됨. 즉 표제 사업은 ① 취약계층의 교육 및 직업훈련에 대한 평등한 접근(4.5), ② 장애인 지적 교육시설의 설립 및 효과적 학습 환경 제공(4.a), ③ 장애인을 포함한 괜찮은 일자리의 창출(8.5), ④ 장애 등 지위와 상관없는 사회·경제·정치적 통합의 증진 및 확대(10.2)와 연관되어 있음.⁵⁾
- 상기 SDGs 세부 목표(①~④)의 주요 내용을 살펴 보면 1) 인권의 특성(접근성, 이용가능성, 적절성, 적응성)과 2) 인권 PANEL 원칙(참여, 책무성, 비차별, 권한 강화, 국제기준과의 연계)에 직접적으로 연계되는 내용이라 할 수 있음.⁶⁾ 따라서 아래 범분야 평가는 정성적 평가요소를 상당 고려하고 있을지라도 SDGs 목표의 실현과 연계되어 있음을 알 수 있음.

다. 인권 원칙에 기초한 평가

- <유엔 사회권위원회>의 논평⁷⁾ 등에서 확인하고 있는 바와 같이 주요 국제인권 규범은 장애인 등 인권 취약층을 직접 대상으로 한 개발협력 사업이라 하더라도 인권증진에 자동적으로 기여할 수 없음을 지속적으로 확인하고 있음. 국제사회는

5) 표제사업과 연관되어 있지 않지만 장애와 관련된 3개 세부 목표의 경우, 장애인 등 특별한 주의를 기울인 대중교통 시스템 개선(11.2), 장애 통합적 녹지 및 공공장소에 대한 보편적 접근(11.7), 장애 분리, 세분화 된 데이터 개선을 위한 국제협력 및 개도국 역량 지원(17.18)을 일컬음.

6) 유엔 인권최고대표사무소(UN OHCHR), FAQ on a Human Rights-based Approach to Development Cooperation (2003)

7) 유엔 경제·사회·문화적 권리위원회(UN CESCR), 일반 논평(General Comment) No. 2 (1990)



장애인 등 인권 취약층을 대상으로 한 사업을 포함한 모든 사업에서, 사업 기획, 실행 및 모니터링 전반에 ‘장애 민감적 조치’를 취함으로써 장애 인권 증진을 주요 목적으로 할 것을 강조함.

- 강조하였듯이 표제 사업은 위처럼 인권기반접근을 표방하고 있는 사업은 아니지만, 사업 수행 과정에서의 투입된 활동의 긍정적 인권영향과 시사점(제언)을 인권 원칙에 기초하여 평가하는 것을 골자로 함.
- (참여와 포용) “참여와 포용” 원칙은 인권취약층의 적극적이고 의미 있는 참여를 도모하기 위해 사업수행기관, 지역정부 등 의무부담자(Duty bearer), 이해관계자가 어떠한 적극적 조치를 취하였는지, 또한 표제 사업 수행과정이 지역사회의 취약층 포용(Inclusion)에 일정 수준 기여하였는지를 평가하기 위한 중요 원칙임.
 - 사업수행기관이 사업수혜 대상인 시각 장애인의 프로그램 참여를 보장할 수 있도록 접근성, 수용성, 적응성 등의 차원에서 취한 조치를 평가하는 과정에서 다음의 성과와 시사점을 확인할 수 있었음.
 - 첫째, 사업수행기관은 시각 장애인의 프로그램 참여를 도모하기 위해 접근성을 제고하는 방법의 일환으로 시각장애인 전용 라디오 광고, 시각장애인 전용 웹사이트 등을 토대로 홍보 활동을 수행하고, 시각장애인 주택단지 인근에 교육훈련 시설을 설립하여 장애인 참여 도모를 위해 노력함. 둘째, 시각 장애인 훈련생들이 바리스타 훈련 교육에 적응할 수 있게 하고자, 시각 장애 특성을 고려한 충분한 훈련기간과 훈련과정을 설계함으로써, 참가자가 중도 탈락 없이 교육을 모두 이수할 수 있도록 노력함(훈련과정 설계 시 시각장애인 교육경력 한국인 강사 초빙 등). 결과적으로 훈련기간 내 건강, 출산 등의 사유로 22명 중 2명만 중도 포기하였음.
 - 수용성 차원에서 훈련 시설(장소)은(는) 장애인이 이용하기에 적합하였다는 의견이 대다수였음. 그러나 기자재 중 점자용 훈련교재는 문법 및 외래어 표기 오류, 커피 문화가 짧은 몽골 지역사회를 고려하지 않고 한국 교재 내용을 그대로 번역하여 비롯된 이해의 어려움 등이 참가자와 강사로부터 공통으로 지적된 문제점으로 확인되었음. 훈련용으로 보급된 확대경 모니터의 경우에도 빛 반사로 인해 사실상 훈련생으로부터 활용되지 못한 상황을 고려한다면, 기자재 지원 중 일부는 사업 참여자의 프로그램 참여를 도모하기에 적절성, 수용성, 적응성 차원에서 유용하게 활용되지 못한 것을 알 수 있음.

| 표 4 | ‘참여와 포용’ 원칙을 확인할 수 있는 평가질문

인권원칙	평가질문
참여와 포용	- 사업수행기관은 시각장애인 훈련생 모집을 위해서 어떠한 홍보 활동 노력을 귀 기울였는가 - 훈련실의 인테리어와 구조는 시각장애인에게 적절한가 - 훈련생 중 여성의 비율은 어느 정도인가 - 훈련생의 중도 포기율은 어느 정도인가 - 중도포기의 주요 원인은 무엇인가 - 바리스타 훈련생용 번역교재는 몽골인 시각장애인이 이해하기 쉽게 구성되어 있는가

● (책무성) 책무성의 원칙은 개념적으로 다양한 정의로 설명될 수 있으나, 개발협력 사업 운영과정에서는 사업 수행기관이 사업참여자를 대상으로 사업 활동의 내용과 변경 사항 등에 대한 적절한 설명책임을 다하고, 사업운영 과정에서 예상치 못한 부정적 영향 발생 시 적절한 시정 조치를 취하였는지의 평가를 통해 준수 여부를 확인할 수 있음. 또한 광의의 의미로는 울란바토르 시 정부 등 의무부담자가 사업의 지속가능성 확보와 장애인의 권리 실현을 위하여 장기적으로 어떠한 계획과 제도적 조치를 취하고 있는지의 여부도 함께 고려할 수 있음.

- 인터뷰 과정에서 시각장애인 바리스타(훈련생) 직원은 건강문제, 휴가 등 건의 사항을 카페 매니저에게 전달하고, 카페 매니저는 사업 수행기관과 협의하는 방식으로 사업 참여자의 의견을 청취하는 과정을 수행하고 있음. 또한 바리스타는 사업 개선을 위한 주요 공통 의견으로 카페 매니저의 관리자 교육, 바리스타 역량 보수 교육, 동절기 대비 작업장 환경 개선 등의 의견을 제시하였음. 특히 카페운영 매니저가 바리스타 교육을 따로 이수하지 않아 비롯되는 업무과정에서의 소통의 어려움을 강조하였음. 이러한 건의사항은 사업수행기관에 전달된 사실을 감안 하였을 때, 사업수행기관이 카페운영 과정에서 참여자와의 소통을 위해 노력하고 있음을 확인할 수 있었음.
- 그러나 카페관리 및 운영에 매우 중요한 임무를 수행하는 매니저가 별도의 매니저 교육을 이수한 경험이 없었던 점은, 카페의 지속가능한 운영과 관리 측면에서 개선되어야 할 부분으로 보여짐. 인터뷰 과정에서 매니저 당사자 또한 경영관리, 인력관리, 고객소통에 있어서의 매니저 교육 필요성을 제기한 바 있음. 또한 바리스타 직원들도 매니저의 직무 역량 강화를 주요 개선과제로 꼽고 있었음. 작업장 규모를 감안하더라도 카페 직원과 사업수행기관이 정기적으로 카페운영에 대해 고충을 논의하고 협의하는 제도가 별도로 없는 점은 카페운영의 책무성 강화를 위해 후속 과제로 논의될 필요가 있음.

- 한편 표제 사업의 또 다른 도전과제인 일자리 확보 문제는 바리스타 훈련생의 민간 카페 일자리 연계 노력을 통해 평가할 수 있겠으나, 장애인 채용 쿼터시스템에 대한 정부 정책도 몽골 고용시장에서 제대로 준수되고 있지 않는 실정을 고려할 필요가 있음. 그러나 22명의 수료생 중 10명이 구직중인 상황을 고려한다면, 사업수행기관이 직접 운영하는 카페(카페 모아) 이외에도 고용 연계를 위해 정부, 민간부문과의 지속적인 협력방안을 강구하는 등 다양한 대안 마련이 요청되고 있음. 실제로 현지 사업수행기관은 애드보커시 활동을 함께 수행 중인 기관으로 2호점 카페 공간 확보를 위해 부처 협력을 이끌어내었음. 나아가 수익성 측면을 고려한 (고객 접근성이 높은) 공간 확보를 위해 노력중인 것을 인터뷰 과정에서 알 수 있었음.

| 표 15 | '책무성'원칙을 확인할 수 있는 평가질문

인권원칙	평가질문
책무성	- 교육과정 및 카페 운영에 있어서, 훈련생이 강사나 훈련실 측에 건의 사항이 있을 때 어떠한 절차로 요구하였나 - 강사, 훈련실 운영자 등은 훈련생의 요구 사항에 대해 어떠한 피드백을 주었는가 - 사업수행기관이 운영하는 카페는 시각장애인 바리스타가 지속적으로 안전하고 편리하게 일할 수 있는 근무환경을 조성하고 있는가 - 카페 메니저는 회계, 운영관리, 마케팅 역량 등 카페 운영에 필요한 직무교육을 이수하였는가 - 비장애인인 경우, 장애 이해 교육을 이수하였는가 - 사업수행기관은 훈련생들이 교육수료 후 직접 운영하는 2개 카페 외 바리스타 취업을 소개하는 서비스를 지원하였는가 - (사업 종료 후 시설을 양도받게 될) 사업수행기관은 몽골정부의 장애인 지원 현황과 정책에 대해 어느 정도로 인지하고 있는가

- (비차별과 평등) 사업수행 중 장애인권의 반영 여부를 알 수 있는 원칙 중 하나로써 “비차별과 평등”은, 표제 사업이 사업참여 대상(시각 장애인)이 처한 불평등 및 차별적 현실의 해소 노력에 일정 부분 기여하였는 지를 확인할 수 있는 원칙임.
- “비차별과 평등”의 원칙은 프로젝트 사업을 통해 단기간 내에 확인할 수 없는 장기적 영향력에 관한 부분이지만, 표제 사업은 인터뷰 과정에서 아래와 같이 확인된 성과를 통하여 표제 사업이 울란바토르 시 지역사회의 장애인 차별금지 해소의 노력에 긍정적 영향을 미쳤음을 확인할 수 있음.
- 첫째, 표제 사업은 장애인의 직업선택의 자유가 제한된 차별적 현실을 개선하기 위하여 직업 다양성 보장의 기회를 보장하는데 기여함. 중소기업의 경우 25인당

1인의 장애인 채용을 의무화 하는 쿼터시스템 등이 운영되고 있으나 법률을 위반하는 기업이 대다수인 현실에서 장애인 고용은 매우 열악한 상황임. 이러한 현실에서 사업 수행기관, 시 정부, 주무 부처, 사업참여 대상자로부터 공통적으로 발견된 표제 사업의 긍정적 성과는, 안마사로 귀결되는 극히 한정적인 장애인 일자리 분야를 창의적으로 개선하여 장애인의 일을 통한 자긍심, 성취감, 직무역량 배양에 기여하였음. 이러한 가치는 사업 참여자들이 교육이수 후 변화된 모습으로 뽑은 긍정적인 요소라 할 수 있음.

- 둘째, 현지 사업수행기관은 카페 비즈니스 운영과정에서 수익 창출을 최우선의 가치로 두기보다 비재무적인 사회적 가치에 중점을 둔 기관 방침으로 장애인의 평등을 증진하려는 조치를 취하였음. 사업수행기관은 2인 1조 직원 배치, (적자 운영과 무관한) 임금 보장 등을 통해 장애인의 우호적인 노동환경 조성과 더불어 카페고객 등 주민과 비장애인과의 융합된 지역사회 모습을 지향하고 있음. 이러한 장애 포용적 가치에 중점을 둔 운영 방침은, 사업의 효과성, (수익운영에 따른) 지속가능성의 측면에서 상충된 가치로 보여질 수 있으나, 인권적 관점에서 장애인에 대한 차별금지 및 평등을 촉진하기 위한 우호적인 보호 조치로 평가할 수 있음.
- 다만 이러한 기관 방침과 가치가 장기적으로도 지속될 수 있도록 지속가능한 운영방안을 모색하기 위해 지방정부 등 의무부담자의 책무성 강화를 위한 노력이 상호적으로 보장될 필요가 있음. 이는 본 사업의 목표를 위해 협력대상국의 제도적 노력과 지원 공조를 이끌어내는 활동도 함께 병행할 때 효과적으로 달성될 수 있을 것으로 보임.

| 표 16 | '비차별' 원칙을 확인할 수 있는 평가질문

인권원칙	평가질문
비차별	- 카페에 취업한 바리스타 간 임금차이가 발생하였는가 - (민간이 운영하는 카페의 경우) 장애인-비장애인 간 임금격차가 발생하는가 - 시각장애인 바리스타를 고용한 외부 카페 점주들의 장애인에 대한 인식은 이전 대비 변화되었는가 - 카페를 입주시킨 공공기관 직원들은 카페에 대한 인식에 대해 변화가 있었는가 - (민간이 운영하는 카페에 취업한 직원의 경우) 일반 카페 점주는 장애인에 대한 인식이 변화하였는가

- (권한강화) 권한강화 또는 자력화의 원칙은 사업 참여자가 프로그램 참여를 통해 가족, 지역사회 등 사회로부터의 인정 경험을 발견할 수 있도록 개발협력사업이 일정 수준 기여하였는지, 사업 참여자가 프로그램 참여 과정에서 의견을 내어 사업 운영이 더욱 효과적으로 운영될 수 있도록 목소리를 낸 경험이 있는지의 유무 등을 확인할 수 있는 원칙이라 할 수 있음.
- 사업 참여자인 시각 장애인은 프로그램 참여를 통해 시간 관리 등 체계적인 업무 처리 역량, 혼자 지내던 습관을 넘어선 팀 업무 수행 역량, 일의 완성도를 통한 성취감 향상, 안정적인 수익 등을 삶의 변화에 영향을 끼친 중요 요소로 꼽고 있음. 또한 바리스타로 활동한 이후 가사활동 및 육아의 부담, 커피문화를 매개로 한 가족 구성원 간 화합 도모 등 가정 내 긍정적 변화를 밝히고 있음. 이러한 변화는 사업 참여를 통해 시각 장애인이 소속된 사회로부터의 권한, 수동적 주체에서 능동적 주체로의 자존감 향상에 표제 사업이 일정 정도 기여하고 있음을 알 수 있음.
- 한편 훈련생들이 비장애인과 함께 일하는 민간 카페로의 취업을 꺼려하는 이유가, 바리스타로서의 (서비스 응대 등) 역량과 기술이 아닌 민간 카페의 노동구조 현실에 기인한 것임을 알 수 있었음. 민간 카페의 경우 위생 상 위법임에도 불구하고 1인 노동자에게 음료제조, 캐셔, 청소 등을 동시에 요구하는 상황이 만연해 있음. 이러한 현실은 기술배양을 통해 개인의 역량이 상승되었음에도 불구하고 위법적 노동 현실로 인해 권한이 제약되고 있음을 알 수 있게 함. 몽골사회의 열악한 노동 현실 개선이 동시에 장애인 권리 증진과도 연계되어 있기에, 몽골사회의 노동 현실 개선에 있어서 장애인 권리를 함께 고려하여야 하는 시사점을 제공해주는 사업이라 할 수 있음.

| 표 17 | ‘권한 강화’ 원칙을 확인할 수 있는 평가질문

인권원칙	평가질문
권한 강화	- 훈련생은 카페모아 외 다른 민간기업이 운영하는 카페에 근무하는 것을 생각해본 적이 있었는가 - 본 프로그램 참여를 통해 수료생의 소득 변화가 있는가 - 훈련생은 카페 취업 후 임금을 어떤 용도로 활용하였는가

● (국제인권규범과의 연계) “국제인권규범과의 연계”란 개발협력 사업이 UN 등 국제인권규범의 권고 내용을 협력대상국의 인권상황과 연계하여 사업이 운영되었는지의 여부를 평가하는 것임. 국가별인권상황정기검토(UPR), 국제인권조약의 심의 결과, 주제·국가별 특별 절차 제도 등의 유엔 인권메커니즘을 적극 활용하여 인권 상황에 분석에 따른 사업 기획 및 실행이 이뤄졌는지를 확인할 수 있는 원칙이라 할 수 있음.

- 이러한 연계 여부는 국별협력 전략 등 상위 전략 차원을 고려할 때 더 적합할 수 있으나, 몽골 사회복지노동부와의 인터뷰에서 피면담자는 표제 사업이 국제인권규범의 주요 권고에 기초한 몽골 장애인권 지원 법률의 추진 방향에 부합하며, 이의 일환으로 부처 내 카페 공간을 지원함과 동시에 타 부처에서도 모범적 벤치마킹의 사례로 확대될 수 있는 가능성을 시사하였음.

- 한편 몽골 정부부처(몽골 사회복지노동부)는 장애인권 증진 정책의 주요 파트너로서 사업 수행기관과의 협력의 중요성을 강조하였고, 사업수행기관은 “바리스타 훈련생의 양질의 일자리 확보 및 카페 수익구조 개선”이라는 장기적 도전 과제에 직면해 있음. 이러한 상황에서 사업수행 기관은 국제사회의 권고를 수용하려는 정부 인권정책의 방향에 대한 지지를 통해 협력을 이끌어내면서, 사업의 지속가능한 운영방안을 모색하고자 하는 노력들을 수행 중임을 알 수 있었음. 향후에도 정부와의 협력 채널을 토대로 의무부담자(정부)의 지원을 확보할 수 있는 방안 마련이 사업의 지속가능성을 위해 매우 중요하게 작용할 것으로 판단됨.

* 몽골 정부는 '15년 유엔 장애인권리협약 위원회의 주요 권고 사항을 반영하여, '16년도에 장애인 인권 증진을 위한 법률 제정하고 5년 단위의 국가정책 기본계획('16-'21)을 수립함. 이전에는 장애인 사회보호 및 복지제도 지원에 관한 법률이 있었으나, 동 법률 제정을 통해 장애인권 전반을 종합적으로 지원하고 연간 40억 투그릭(한화 20억)의 예산이 투입됨.

표 18 | 인권원칙 관련 참고 문헌자료 목록

인권원칙	참고 문헌자료
국제 인권규범과의 연계	- 유엔 장애인권리위원회(CPRD) 심의 결과 - 유엔 국가별인권상황정기검토(UPR) 심의 결과 - 유엔 경제사회문화적권리위원회(CESR) 심의 결과

VI. 교훈

1. 성공요인
2. 개선요인
3. 제언

VI. 교훈

1. 성공요인

- (호응도 높은 직업훈련 직종 발굴) 시각장애인의 직업기술 분야에서 새로운 직종인 바리스타 훈련 프로그램은 참가자의 만족도를 높이고 취업으로 연계가 가능하였음. 시각장애인의 직업군은 일반적으로 안마사에 집중되어 있는데, 본 사업은 이러한 시각장애인에 대한 편견과 관습에서 벗어나 새로운 기술과 직종으로의 도전을 유도하는데 크게 기여하였음. 특히 빠르게 확대되고 있는 몽골의 커피문화로 바리스타에 대한 현지 수요가 높고, 높은 관심에 비해 훈련된 전문 바리스타가 많지 않은 현지 여건을 본 사업은 정확하게 파악하고 수혜자의 특성을 고려한 사업활동 구성, 목표 달성을 위한 카페 직접 운영 등 취업가능성을 높임. 본 사업을 통해 취업에 성공한 훈련생 규모는 15명으로 크지 않으나, 본 사업은 시각장애인의 취업가능성을 입증하고 장애인의 경제활동 참여로 오는 개인과 가정, 사회의 변화 가능성을 보여주는데 더 큰 의미가 있는 사업임.
- (몽골정부의 적극적 협조) 사회복지노동부, 선거관리위원회 등 몽골 정부 유관 기관의 협조는 사업의 주요 활동인 카페모아 개점 및 운영에 핵심적 요소였음. 본 사업을 위해 제공할 수 있는 직접적인 예산은 없었으나 임대료 및 관리비 간접 지원, 관내 부서들이 각종 회의, 모임 등에 카페모아의 케이터링 서비스 이용을 장려하는 등 매출을 올리고 운영을 유지하는데 크게 기여하고 있음. 특히, 사회복지부는 관내 공간을 거의 무상으로 제공하여 카페모아 1호점의 입점을 도왔으며 이는 이후 2호점 개점에도 간접적 영향을 주었으리라 판단됨. 사회복지부의 지원은 국제인권규범의 주요 권고에 기초한 몽골 장애 인권 지원 법률을 준수하고자 하는 노력의 일환으로 볼 수 있음. 향후 몽골 정부의 장애인 정책에 대한 의지와 인식의 변화에 따라 다른 공공기관 건물 내 카페모아 유치 가능성이 있을 것으로 기대함.

- (사업수행기관의 경험) 본 사업 수행기관인 실로암은 바리스타 훈련관련 전문성과 한국에서의 시각장애인 바리스타 카페운영 경험을 바탕으로 몽골 최초 시각장애인을 위한 바리스타 직업훈련교육을 기획하고 운영하였음. 특히 장애인을 고려한 실습환경, 우수한 강사 확보 및 사전 훈련을 통해 강사의 장애인지 감수성 제고, 학생 수준별 맞춤교육 실시 등은 일반 카페에서도 인정하는 실력있는 바리스타를 배출하는데 주요한 요인으로 작용함. 위의 요건은 장애인 대상 유사사업 수행 시 적용할 사항으로 판단됨.

2. 개선요인

- (지속적인 역량강화 훈련 필요) 본 사업을 통해 개점한 카페모아의 효율적 운영과 직원들의 역량강화를 위해 직무교육 제공이 요구됨. 특히 커뮤니케이션, 팀워킹, 직원 관리, 홍보, 마케팅 등에 대한 교육을 정기적으로 실시할 것을 제안함.
- (교육 교재 개선) 몽골 시각장애인 훈련생에 적합한 바리스타 교재 보완이 요구됨. 교재 내용에 있어 몽골의 커피 역사와 현지 커피문화를 반영하고, 영어가 익숙하지 않은 훈련생과 현지 강사를 위해 영어 사용을 지양하고 가능한 온전히 몽골어로 교재를 보완할 필요가 있음. 또한 시각장애인이 확대 모니터를 활용하지 않고도 볼 수 있는 활자체로 교재를 보완한 것을 제안함.
- (훈련생 취업 지원) 바리스타 교육을 받은 훈련생의 취업 확대를 위해 적극적·지속적인 지원이 필요함. 현재 일바카페 취업률이 저조하고 카페모아를 통한 고용창출은 한계가 있는 바, 시각장애인협회 차원의 일반카페 대상 적극적인 홍보와 효율적인 취업 관리 지원이 필요함. 향후 훈련 재개를 통해 훈련생을 지속 배출할 예정인바 이들의 취업을 위해 일반카페와의 협업 강화 및 이력서 작성 지원, 면접 동행 등 취업지원 활동 실시를 제안함.

3. 제언

- (카페 접근성 개선) 몽골 정부는 장애인 고용확대 관련 정책 수립 후 장애인 취업에 대해 우호적이므로 다른 정부기관들과도 적극적으로 협력을 확대해 나갈 것을 제안함. 그러나 정부건물내 입점한 카페모아는 운영상의 안정성을 일부 확보한 반면 한계점도 갖고 있음. 정부 근무 시간 내에서의 운영과 주요 고객층이 공무원 및 기관 방문자에 한해 매출 확대에 제약이 있음. 또한 휴일과 여름 휴가기간에는 매출이 매우 낮아 이 기간에는 적자운영이 불가피함. 실로암은 한국에서 상업 지역내 시각장애인 카페모아를 개점했다 폐업한 어려움을 겪었는데 이에 대한 경험과 교훈을 잘 살려, 민간 투자와 후원을 통해 상권이 우수한 지역에 카페모아 개점을 모색해 볼 것을 제안함. 현재 많은 바리스타 훈련생들이 취업을 간절히 기대하고 있고 향후 시각장애인협회의 자체 사업으로 더 많은 바리스타들이 배출 될 가능성이 높음에 따라 더 많은 카페모아 지점이 개설 되고 높은 매출과 수익을 올릴 수 있다면 보다 많은 시각장애인 바리스타들이 취업에 성공하게 되고, 이는 궁극적으로 시각장애인에 대한 사회적 인식도 변화될 것으로 기대함.

첨부

1. 평가결과 영문 요약
2. 현지조사 개요
3. 현지인터뷰 질문지
4. 면담자 목록
5. 참고문헌



[첨부 1] 평가결과 영문 요약

1. Project Overview

A. Project Title: Barista Training and Job Creation Project for the Blind in Mongolia (2017–18/KRW 250 million)

B. Project Period/Total Project Budget: 2017–2018/KRW 250 million

C. Project Background and Goals

- In accordance with the international community's efforts to achieve the Sustainable Development Goals (SDGs) and inclusive development as well as mainstreaming disability, the government of the Republic of Korea added persons with disabilities to the Framework Act on International Development Cooperation in 2013, and has since striven to actively join the international community's endeavors to link disability and development issues as a party to the UN Convention on the Rights of Persons with Disabilities and a leading country in the implementation efforts of the UN ESCAP Incheon Strategy (2013–2022).
- The Mongolian Government specified its national goals to address unemployment and poverty issues in its 'National Development Strategy (NDS) 2007–2021' presenting strategies to achieve the Millennium Development Goals (MDGs) and realize the comprehensive development of Mongolians. According to 2018 data released by the National Statistics Office of Mongolia, the disabled accounted for 3.9% (105,730 persons) of the total population, with the visually impaired standing at 15.4% of the disabled population. According to the Mongolian Ministry of Social Welfare and Labor, about 80% of people with disabilities are able to work, but the employment rate of people with disabilities stands at

26.4%, indicating that many of those with disabilities cannot participate in economic activities. In response, the Mongolian government is making efforts to expand employment opportunities for people with disabilities by increasing support for the social welfare sector and boosting the basic rights of persons with disabilities through the Framework Act on Persons with Disabilities and the implementation of a quota system.

2. Evaluation Overview

A. Evaluation Period: Aug. 25 (Sun) – 31 (Sat), 2019

B. Evaluation purpose: To draw implications and lessons for the implementation of similar projects in the future by examining if the targeted goals are attained after the end of the project and evaluating the project outcomes according to the OECD DAC evaluation criteria.

C. Evaluation Scope: Designing an evaluation matrix based on the theory of change and checking the project and PDM: outputs, short- and medium- and long-term outcomes, and indirect results.

D. Evaluation Criteria

- The evaluation team applies relevance, efficiency, effectiveness, and sustainability among the evaluation criteria of the OECD Development Assistance Committee (DAC) and adds the human rights-based approach (HRBA).



- The detailed evaluation questions following the evaluation criteria were prepared based on the analysis results according to the theory of change. Focus was placed on the qualitative as well as quantitative results beyond the PDM.

E. Evaluation Methods

- This evaluation is based on the qualitative research including literature review, focus group interview and field study.
- Literature review including the Mongolian government's policy review on employment and job training for people with disabilities → Interviews with beneficiaries, local officials and stake holders → Joint inspection of project outcomes through debates with project managers, stake holders and evaluation team → Onsite inspections and FGI.

3. Organization and Structure of the Evaluation Team

A. Organization of the Evaluation Team

- The Citizen Participation Evaluation Team established a system for participatory evaluation through the engagement of the general public and civil society while seeking to increase the synergistic effects and enhance the efficacy of suggestions through collaboration with experts from inside and outside of KOICA.
- The evaluation team organization and task allocation were made as follows:

| Table 1 | Evaluation Team Organization and Task Allocation

Division	Name	Affiliation and position	Job assignment
KOICA	Kim, Jinkyung	Program Specialist of Civil Society Partnership Department	- To manage the evaluation project - To conduct evaluation and field survey - To write the evaluation report
	Heo, Eun	Assistant Manager of the Civil Society Partnership Department	- To manage the evaluation project - To conduct evaluation and field survey - To write the evaluation report
	Jeong, Eunju	Human rights officer of the Strategy and Planning Team	- To conduct Human rights-based evaluation and field survey - To write the evaluation report
KOWORKS	Kang, Sora	Assistant Manager of the Public-Private Partnership Project Support Center	- To manage evaluation workshop - To conduct evaluation and field survey - To write the evaluation report - To manage photo exhibition
Specialists	Sohn, Hyuk-Sang	Professor of Graduate School of Public Policy and Civic Engagement, Kyung Hee University	- To Provide technical advice - To moderate evaluation workshop - To conduct evaluation and field survey - To write the evaluation report
	Lim, Jong Jin	Gonggam I /Photographer	- Photography
	Ha, Donghoon		
Members of the citizen evaluation committee	Kang, Yerin	Master's student of Seoul National University	- To participate in evaluation workshop - To collect data and do literature review - To conduct evaluation and field survey - To write the evaluation report
	Kim, Minuk	Undergraduate student of Yeungnam University	
	Yoo, Seungah	Expert of National Health Insurance Corporation	
	Lee, Sangeun	Researcher of Hankyong National University	
	Lee, Kyung-sook	Director of Programs, The Asia Foundation	

- The evaluation team was selected through a public contest. The team branched out target evaluation projects, examined project logic models and result models, and completed the development of an evaluation matrix through six prior studies for about two months after July before conducting a field survey on August 25-31.

4. Evaluation Results

A. Relevance

- (Strategic compliance) The project is evaluated to be compatible with SDG Target 4.5 and SDG Target 8.5. It also conforms to Section 17 of Chapter 5 of the 'Act of Mongolia on Human Rights of Persons with Disabilities,' Articles 12.4 and 25.4 of the 'Act of Mongolia on Vocational Education and Training' and Article 111 of the 'Act of Mongolia on Labour.' It is also in line with KOICA's guideline for the implementation and performance management of disability-inclusive development cooperation projects and programs.
- (Plan relevance) Occupations of the visually impaired in Mongolia were limited to just a few that included masseurs and shopping bag making. The project planning is considered to be timely given the fact that the project intended to expand the job market for the visually impaired and that Mongolian coffee culture continued to expand and the demand for baristas kept on rising while few training centers were offering barista training programs.
- (Stakeholders' demand and ability) The Mongolian National Federation of the Blind was trying to support the employment of blind people. The project contributed to expanding the federation's scope of services. Following the completion of the project, the federation

wanted to continue implementing the project, although it was confirmed that it was not in a financial position to sufficiently fund the efforts including labor costs.

B. Efficiency

- (Budget Management) KRW 249,445,290, or 99.78% of the project budget KRW 250,000,000, was spent. Siloam Center for the Blind reduced their local operations and expenses to increase the proportion of the budget that could be used to empower the competencies of beneficiaries and hire additional specialists required to launch a cafe run by the visually impaired, which could have a positive impact on the project outcomes. Expenditures were made relatively efficiently within the scope of the project budget.
- (Schedule management for project implementation) Compared to the original plan, the project was delayed by about a month to complete all the planned activities. Compared to the first year, the second year encountered a one-month disruption in the barista vocational training and café experience before the training schedule was resumed in August, because training could not be proceeded during the Mongolian summer vacation period – a fact that was learned during the first year of the project implementation.
- (Output management) Prior to the launch of the café, the interior work should have been completed along with pre-training of employees, which were carried out after the café opened its doors. The output production was not made in time, which disrupted the efficiency of café operations. 100% outcome was achieved in the areas of the construction of vocational training rooms, equipment support, and instructor training. However, given the importance of the role to be undertaken by instructors in this project as well as the



budget spent on instructor training, the production of just one instructor is considered to be detrimental to the project efficiency.

C. Effectiveness

- Construction of Barista Vocational Training Room for the Visually Impaired
 - (Training Room Interior Work) The visually impaired may be affected by color in their ability to identify objects, so bright colors were used for worktables where training equipment and instruments were to be placed. The location of the training equipment and instruments was also determined in consideration of the movement and safety of the visually impaired, the main users of the facilities.
 - (Equipment Support) A total of 34 items of 15 different kinds were provided for the training room to support the barista training course of the visually impaired. Additional items such as magnifiers and magnifying glasses were also purchased in consideration of the users' special conditions. The espresso machine was purchased from a Mongolian importer as it would require continuous local maintenance and after-sales services. Most notably, local businesses provide espresso machine consumables free of charge, which amounts to indirect financial support of the project.
- Hiring and Empowering Barista Training Instructor
 - (Production of Barista Training Instructor) During the project period, one barista training instructor was hired, who worked hard to train visually impaired trainees throughout the two-year project period. However, the fact that only one instructor was hired during the period was the biggest risk factor of the project. It was also considered to be inadequate in terms of efficiency and sustainability. A future project needs to train at least two training instructors and build an instructor pool.

- (Empowering Barista Training Instructor) Before barista training was offered for the visually impaired, pre-training instructor education was offered once prior to the mid-term education (twice) and on-site intensive education (once) was offered - more than planned.

● Training of Visually Impaired Baristas

- A total of 31 barista trainees were recruited from Term 1 to Term 4 and 22 trainees (8 male and 14 female) graduated from the course - more than the 20 originally planned.
- Out of the graduates, 15 were hired as opposed to the originally planned four. Out of the 15 people hired, eight were hired by Café More and seven by ordinary cafes. It was confirmed that the sustained employment rate was far lower in ordinary cafes due to working conditions among others.
- The attendance rate was 93% in Term 1, 94% in Term 2, 95% in Term 3 and 93% in Term 4, with the average attendance rate standing at 93.8% compared to the originally planned 80%.
- 98% was achieved in terms of the number of class days, 2% less than the schedule, which was because the 2017 presidential election and Mongolian national holidays including the birthday of Genghis Khan were not considered upon setting up the class schedules. However, makeup classes were offered later.

● Translation and Distribution of Barista Training Materials

- The textbooks translated and distributed during this project are significant in that they were the first barista training textbooks for the country's blind and that they laid the foundation for the training of visually impaired baristas in Mongolia.
- A total of 65 books were produced including four books for instructors, 46 books for instructors/trainees, and 15 books for instructors/café employees - compared to the originally planned 24 books.

- However, they were mostly translated versions of Korean publications. It was confirmed that they were not used as actively as expected. Therefore, when textbook development is included in future project activities, practical participation by Korean and local experts is required to develop excellent contents for textbooks. The contents should be tailored to the local culture and local readers rather than simply translating Korean textbooks.

● Building Cafes Run by Visually Impaired Baristas

- Originally, just one café was planned but following the completion of the 1st year of the project, it was determined to open two cafes run by visually impaired baristas through the savings of training expenses and construction costs, among others - surpassing the goal specified in the project plan.

● Improvement of Instructors' Disability Sensitivity

- In the barista training course, instructors recognized that they had to adjust the level of training according to the trainees' disability degree. They offered personalized supplementary education to those in need of special care so that all their trainees could acquire skills above what was required. Considering this, instructors' disability sensitivity is judged to have been secured sufficiently through the instructor training process.

D. Sustainability

● Barista Vocational Training for the Visually Impaired

- (Human Resources and Finance) For the continuous operation of the barista training course for the visually impaired, it is important to secure a number of training instructors with plenty of experience in barista education and a high level of understanding of the visually impaired. However, the involvement of the only instructor that this

project has trained is uncertain, combined with uncertainty over financial readiness for the operation of the center, disrupting the sustainability of the project.

- (Maintenance of Training Room) The barista training room for the visually impaired is clean and well maintained so it can be used for training immediately. Yet the continuous usability of the facility is only partially secured because of future training and financing plans remain unclear.

● Employment of the Visually Impaired as Baristas

- (Mongolian Government Strategies and Systems) The Mongolian National Federation of the Blind is well aware of Mongolian laws and support policies related to vocational training and employment for persons with disabilities while taking advantage of vocational training allowances for trainees among others. In 2016, the Law of Mongolia on Human Rights of Persons with Disabilities passed the State Great Khural followed by the establishment of related regulations and government policies. Yet, they are often not applied at work sites.
- (Networking) In order to improve the employment rate of trainees, the Mongolian National Federation of the Blind maintains a network with the trainees, which is considered to positively affect the project sustainability given that the networking will expand employment opportunities for not only current but also future training graduates.

● Operations of Café More

- Café Mores in Mongolia do not yet stand on their own two feet financially. The Mongolian National Federation of the Blind pays for their losses including labor costs. If they continue to incur operating losses, then it may impact the sustainability of the Café Mores negatively.
- The cafes are located inside public buildings to minimize operating costs with the potential for high sales and profits put on the back burner. That certainly reduces rent and maintenance costs on top of a monopoly position, helping with the stable operation of the cafes to some extent.



E. Cross-Sectoral Issues

- A total of seven SDGs directly mention 'disability.' This project is related to four of them: ① Ensure equitable access by vulnerable groups to education and vocational training (4.5), ② Build education facilities that are disability sensitive and provide effective learning environments for all (4.a), ③ Create decent work for all including persons with disabilities (8.5), and ④ Empower and promote the social, economic and political inclusion of all, irrespective of status including disability (10.2).
- Participation and tolerance
 - To boost the participation of the visually impaired in various programs, we conducted PR activities on the radio and websites dedicated for the visually impaired, established education and training facilities near the housing complex for the visually impaired, and designed training periods and courses tailored for the characteristics of the visually impaired so that all participants can complete the courses once they join them. From the standpoint of acceptability, the training facilities were considered suitable by most participants. However, the braille instruction materials were hard to understand as pointed out by both instructors and trainees, and screen magnifiers were hardly used by trainees because of excessive screen reflection, demonstrating that at least part of the equipment and instruments provided for the training was less than adequate in terms of adequacy, acceptability, and adaptability.
- Accountability
 - Baristas (trainees) with visual impairments submit suggestions to cafe managers, who then consult with the project execution agency about them. It has been confirmed that the project execution agency is striving to communicate with participants in the cafe operation

process. However, managers playing a key role in the cafe management and operation have not undergone any particular manager education, which should be improved from the perspective of the sustainable operation and management of the cafes.

- The employment of trainees, which is another challenge for the project, can be evaluated through the employment of trainees in private cafés, although it is necessary to consider the fact that the Mongolian government's quota system for the employment of persons with disabilities is not being implemented in the Mongolian job market. In spite of the efforts, 10 out of 22 graduates are still looking for work. In addition to the cafes run by the project execution institution, employment in other businesses should be promoted through continuous collaboration between the government and the private sector through more diverse measures.

● Non-Discrimination and Equality

- To improve the limited discriminatory reality in the freedom of occupational choices for persons with disabilities, the project has contributed to ensuring their occupational diversity. Their employment was virtually limited to massage services. The project has made a creative improvement in the situation, inspiring the development of self-esteem, the sense of achievement and job competence for the underprivileged.
- The project has created a friendly working environment for people with disabilities through the deployment of two-person groups and the guarantee of wage payment (irrespective of financial circumstances) while seeking communal harmony between residents including café patrons and persons with disabilities. Such inclusion-focused business management may seem contradictory with the notions of the project effectiveness and the project sustainability.



However, it can be viewed as a friendly, protective measure designed to promote non-discrimination against the disabled and equality in the protection of human rights for the disabled. However, specific means must be found to ensure the sustainability of the policies and values maintained by the project execution agency by enhancing the accountability of relevant local governments and duty bearers.

● Empowerment

- The visually impaired who participated in the project have pointed out the following as significant impacts on their lives: competence development including time management, developing teamwork instead of spending time by oneself, increased sense of achievement through completion of tasks, and production of stable income. They also mentioned positive changes including sharing household chores and childcare burdens and a stronger harmony among family members through coffee culture following their employment as baristas. Such changes attest to the fact that the project has contributed to promoting the rights of the visually impaired in their communities and improving their self-esteem by empowering them to think as active players instead of passive players in their communities.
- Meanwhile, it was confirmed that the trainees were reluctant to work in private cafés with non-disabled people because of the labor structure in those places, not because of their abilities and skills as baristas. This shows that even when an individual's techniques and skills are improved, the rights of people with disabilities are restrained by illegal working conditions. It also proves that improvements in Mongolian working conditions are directly linked to the promotion of the rights of people with disabilities. The project therefore strongly implies that discussions about the improvement of labor conditions in Mongolia should include improvements in the protection of the rights of people with disabilities.

5. Summary of Project Achievements

Purpose/Outcome	Index	Baseline (A)	Targets	Endline (B)	B-A	Performance Verifier
Acquiring Barista Skills and Creating Barista Jobs for the Visually Impaired	Barista skill improvement	0	80 points	90.88 points	113%	Barista training skills evaluation sheet
	Employment by cafes	0	4 persons	15	375%	Café barista roster and resumes
Purpose/Outcome	Index	Baseline (A)	Targets	Endline (B)	B-A	Performance Verifier
1 Building Barista Vocational Training Center	Center completion rate	0	1	1	100%	Construction site
	Equipment installation rate	0	100%	100%	100%	No. of devices
	No. of graduates	0	20 persons	22 persons	110%	No. of graduates
	Cumulative attendance	0	1,536 persons	1,628 persons	105%	Class roster
2 Training the Blind as Baristas	No. of sessions	0	320	316	98%	Training logs
	No. of books (ordinary, braille, electronic, large print)	0	24	49	204%	List of distributed publications
3 Publishing Barista Training Book Materials	Café completion rate	0	1 location	2 locations	200%	Construction locations
	Café equipment rate	0	100%	100%	100%	No. of devices
4 Building Cafes Run by the Visually Impaired	No. of trained instructors	0	1 person	1 person	100%	Training log, Outcome report
	No. of training days	0	6 days	6 days	100%	Training log
5 Café Operation Ability Improvement Education for Visually Impaired Baristas	No. of café operation days	0	160 days	137 days	85%	Sales log
	No. of café sales	0	400 cups	668 cups	172%	Daily business report
6 Café Operation by Visually Impaired Baristas	No. of recruits interviewed	0	4 persons	4 persons	100%	Interview videos

6. Lessons

A. Success Factors

- (Discovery of Highly Demanded Vocational Training Courses) The occupational choice of the visually impaired is usually limited to massage services. This project has broken from such bias and prejudice and greatly contributed to encouraging the disabled to acquire new skills and find jobs in a new area. Most notably, Mongolian coffee culture is rapidly expanding and the local demand for baristas keeps growing while there are few professionally trained baristas in the market. This project analyzed local conditions correctly. The beneficiaries' characteristics were considered appropriately in the composition of the project activities. Trainees' employment opportunities were heightened directly running cafes. This project has demonstrated the employment possibilities of the blind. More importantly, this project has proven the potential for changes at the level of individuals, families and society through the participation of the visually impaired in economic activities.
- (Mongolian Government's Active Cooperation) The cooperation of the relevant Mongolian government agencies such as the Ministry of Social Welfare and Labor and the General Election Commission of Mongolia was a key factor in the opening and operation of Café More, one of the main activities of the project. Although there was no budget support from the local government indirect support has been provided in the areas of rent and maintenance expenses. The Café More's catering service has been encouraged for various meetings and events held by public offices near the cafe. The Mongolian government has greatly contributed to increasing sales and reducing fixed costs of Café Mores, which helps improve the stability of the business. The Ministry of Social Welfare and Labor provided

space needed for the first Café More location nearly free of charge, which impacted the opening of the second Café More positively.

- (Experience of the Project Execution Institution) Siloam, the project execution institution, designed and operated the first Barista vocational training for the visually impaired in Mongolia, based on its expertise in barista training and its experience having barista cafes run by the visually impaired in Korea. Siloam has produced competent baristas highly recognized in ordinary cafes, too, because it has built a training environment tailored for the disabled, secured outstanding instructors whose disability sensitivity has been fully developed through pre-training, and offered education and training customized for the levels of trainees. Such qualifications of Siloam could be considered for future projects designed for people with disabilities.

B. Improvement Factors

- (Continuous Capacity Building Training Required) Job training is required for the efficient operation of Café Mores and the capacity building of employees thereof. Regular training is recommended particularly on communication, teamwork, employee management, public relations, and marketing.
- (Training Materials Improvement) Work needs to be done to make barista training materials more suitable for Mongolian trainees. The history of Mongolian coffee and the local coffee culture should be reflected. The English expression must be refrained for not only trainees but also local instructors unfamiliar with the language. Training materials should also be completely prepared in Mongolian. In addition, the materials need to be printed increasing the font size so that the visually impaired can read them without relying on screen magnifiers.

- (Support for Trainee Employment) Active and continuous support is needed to boost the employment of barista trainees. Currently, their employment rate at other cafes in Ulaanbaatar is low while job creation through Café More is limited. Therefore, the Mongolian National Federation of the Blind needs to actively promote their employment in cafes while undertaking efficient employment management of people with visual impairments. Through the resumption of training, the project will continue to produce new trainees. For their employment, various measures are proposed including the enhancement of collaboration with other cafes, support of the preparation of resume and escort of the blind to job interviews.

C. Recommendations

- (Improvement in Cafe Accessibility) The Mongolian government is friendly about the employment of the disabled after establishing a policy on expanding the employment of people with disabilities. It is therefore recommended to actively expand collaboration with other government agencies as well. Since Café More outlets are located in government buildings, operational stability is somewhat secured. Yet their potential for sales expansion is limited because of the short opening hours and limited clientele such as government officials and visitors to government offices. Based on the experience and lessons that Siloam has acquired in Korea, Siloam would like to recommend opening Café More outlets in busy commercial districts through private investment and public support. There are a number of trained baristas aspiring to work. The Mongolian National Federation of the Blind is set to produce an increasing number of baristas through its own program. Therefore, if more Café More outlets open their doors and churn out high sales and profits, they can hire far more baristas, which will ultimately help change the general public's viewpoint about people with visual impairments in Mongolia.

[첨부 2] 현지조사 개요

1. 출장자

no	이름	소속/직위	비고
1	강소라	KOWORKS 대리	
2	강예린	서울대학교 석사과정생	
3	김민욱	영남대학교 학부과정생	
4	김진경	KOICA 시민사회협력실 과장	
5	손혁상	경희대학교 부총장	
6	유승아	인제대 서울백병원 선임연구원	
7	이경숙	아시아재단 본부장	
8	이상은	한경대학교 연구원	
9	정은주	KOICA 경영혁신기획팀 전문관	
10	허은	KOICA 시민사회협력실 전임	

2. 출장지 : 몽골 울란바토르시

3. 출장일정

일자	시간	주요 내용	비고
8.25(일)	22:35	• 인천공항 출발	• KE 8869
8.26(월)	01:10	• 울란바토르 도착 및 숙소이동	• corporate hotel
	종일	• KOICA 몽골 사무소 방문 및 협의 - 평가일정 및 활동계획 협의 - 주요 체크리스트 확인 • 평가단 자체 워크숍 - 현장 조사 최종 점검	• KOICA 몽골사무소
8.27(화) 실로암 현지조사 1일차	09:00	• 몽골시각장애인협회 방문 • 사업 관계자 및 수혜자 인터뷰	• 몽골시각장애인협회
	09:00~10:00	- 몽골시각장애인협회장	
	10:00~11:00	- 교육훈련강사 및 교육프로그램 관리자	
	11:00~12:30	- 바리스타 훈련생(구직자)	
	14:00 14:00~17:30	• Cafe more 1호점 방문 및 인터뷰 - Cafe more 1호점 바리스타 및 매니저	• Cafe more 1호점 (사회복지노동부)

일자	시간	주요 내용	비고
8.28(수) 실로암 현지조사 2일차	09:00	• Cafe more 2호점 방문 및 인터뷰	• Cafe more 2호점 (선거관리위원회)
	09:30~10:00	- 교육수료생	
	10:00~12:00	- Cafe more 2호점 바리스타 및 매니저	
	14:00	• 훈련생 채용 일반 카페 방문 및 인터뷰	• 커피빈 (울란바토르 13구역)
	14:00~16:00	- 일반카페 점주	
	16:00	• 사회복지노동부 방문 및 인터뷰	• 사회복지노동부
	16:00~16:30	- 사회복지노동부 인구개발 국장	
	16:30	• 몽골시각장애인협회 방문 및 인터뷰	• Cafe more 1호점 (사회복지노동부)
	16:30~17:00	- 협회장 비서	
8.31(토)	02:40	• 울란바토르공항 출발	KE 8868
	06:50	• 인천공항 도착	

[첨부 3] 현지인터뷰 질문지

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
적절성	장기 성과/목표	시각장애인 취업 확대	• 훈련 수료생이 카페모아 외, 다른 일반 카페에서 근무하는 것을 생각해 본 적이 있었는가? - 생각하지 않았다면 그 이유는 무엇인가? • Café More 바리스타 채용 기준은 무엇인가? - 바리스타 역량, 출석율 등 수료생 중 특별히 채용된 이유는 무엇인가?	서술형	FGI	Café More 근무중인 수료생
			• 훈련실의 인테리어와 구조는 시각장애인에 대한 고려를 반영하였는가?	서술형	인터뷰	사업 담당자, Café More 매니저
	산출물	바리스타 직업 훈련실 구축	• 전체 교육 시간은 훈련생에게 적절하였는가? • 강사는 교육 내용을 효과적으로 잘 가르쳤는가? • 강사의 교육 중 어떤 점이 좋았는가? 어떤 점이 아쉬웠는가? • 훈련생 중 여성의 비율은 어느정도 인가?	서술형	FGI, 현장 관찰	수료생
		시각장애인 바리스타 훈련생 배출	• 카페 모아는 시각장애인이 이력서 작성에 어려움을 겪었는가? • 카페 모아는 시각장애인이 이력서 작성에 어려움을 겪었는가? • 카페 모아는 시각장애인이 이력서 작성에 어려움을 겪었는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 훈련강사
		시각장애인용 바리스타 훈련 교육자료 번역본 발간	• 바리스타 훈련생용 번역교재는 몽골인 시각장애인이 이해하기 쉽게 구성되어 있는가? • 몽골에서 활용되었던 (몽골어) 교재가 있는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	훈련 강사, 사업 담당자
		바리스타 카페 개소 및 운영	• cafe 매니저는 마케팅 및 시장조사, 회계 등 운영에 필요한 교육들을 받았는가? - 받았다면, 어떤 교육들이 제공되었는가?	서술형	인터뷰	수료생, 훈련 강사
				서술형	인터뷰	Café More 매니저, 사업 담당자

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
효율성	신출몰		- 교육은 실제 café 운영에 실질적으로 도움이 되었는가? - 추가적으로 더 필요한 교육이 있다면 무엇인가?			
			• 시각장애인 바리스타 직업훈련 강사를 지속적으로 양성하기 위한 교육 프로그램이나 교재가 마련되어 있는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	훈련 강사, 사업담당자
			• 강사선정은 어떤 절차를 통해 진행되었는가? • 강사의 강의에 대한 모니터링은 어떻게 진행되었는가? - 강사가 훈련받은 내용을 실제 활용하는지 어떻게 모니터링 하였는가? • 강사를 1명만 양성하게 된 이유는 무엇인가?	서술형	인터뷰	훈련 강사, 사업담당자
		시각장애인 바리스타 훈련생 배출	• 전체 교육 시간은 훈련생에게 적절하였는가? • 강사는 교육 내용을 효과적으로 잘 가르쳤는가? • 강사의 교육 중 어떤 점이 좋았는가? 어떤 점이 아쉬웠는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 훈련 강사
			• 바리스타 과정별 평가는 누가, 어떻게, 얼마나 자주 진행하였는가? • 평가 결과는 훈련생들에게 공개되었는가? • 평가 결과는 어떻게 활용되었는가? - 예를 들어, 평가 결과가 낮을 시 보충 교육 실시 등이 있었는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 훈련 강사, 사업 담당자
			• 교육과정이나 운영 등에 있어서 훈련생이 강사나 훈련실 측에 건의사항이 있을때 어떤 절차를 통해 요구하였나? • 요구사항이 있을때 강사나 훈련실 관계자는 어떻게 피드백을 주었는가?	서술형	인터뷰	수료생, 훈련 강사, 사업 담당자
효율성	신출몰	시각장애인용 바리스타 훈련 교육자료 번역본 발간	• 발간된 강사용 훈련 교재는 바리스타 교육에 적절했는가? • 타 교재와 차이점은 무엇인가? • 이전에 몽골에서 활용되었던 (몽골어) 교재가 있는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	훈련 강사, 사업 담당자

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
효과성	장기 성과/ 목표	시각장애인 취업 확대	• 수료생 중 취업을 하지 않은 또는 취업하지 못한 이유는 무엇인가?	서술형	인터뷰	수료생, 훈련 강사, 몽골시각장애인협회 사업 담당자
			• 수료생 중 취업자의 근로 형태는 어떠한가? - 공식 계약을 하고 근무하는가? - 계약은 몇 년간 유효한가? - 보통 바리스타들의 일일(day) 또는 주당(week) 근무시간은 어떠한가? - 시각장애인 바리스타들의 일일(day) 또는 주당(week) 근무시간은 어떠한가?	서술형	인터뷰	수료생, 훈련 강사, 일반카페 및 Café More 고용주, 몽골시각장애인협회 사업 담당자
			• 다른 Café에 취업한 훈련생은 바리스타로 취업하였는가? • 취업확대 또는 취업 연계를 위한 활동은 무엇이 있었는가?	서술형	인터뷰	취업생 훈련 강사, 사업 담당자, 몽골시각장애인협회 사업 담당자
	단기 성과/ 목표	지속가능한 카페 운영 바리스타 역량 강화	• Café More 방문 고객은 카페 이용 시 어떤 기대를 갖고 있으며, 만족도는 어떠한가?	서술형	인터뷰, 설문조사	Café More 고객
			• 수료생의 바리스타 역량은 본 사업을 통해 강화되었는가?	구분형	문헌조사	
			• 취업한 수료생의 경우 직업훈련교육의 내용을 어느정도로 활용하고 있는가? • 실제 취업 후 업무에 필요한 모든 내용을 배웠는가?	서술형	FGI	취업생

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
신출물	시각장애인 바리스타 훈련생 배출		• 수료생의 바리스타 역량에 대해 일반 cafe 점주들의 평가는 어떠한가?	서술형	인터뷰	일반카페 점주
			• 훈련과정 내 시각장애인의 Soft Skill을 향상할 수 있는 교육 프로그램이 제공되었는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 훈련 강사, 사업 담당자
			• 수료생과 신규 훈련생 간 네트워크 프로그램이 있는가? - 예) 선배와의 시간, 동창회 등	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 사업 담당자
			• 수료자들은 훈련을 통해 어떤 기대를 하였는가? • 훈련 내용은 기대를 충족하기에 충분했는가?	서술형	FGI	수료생
			• 훈련생의 종도포기율은 어느정도인가? • 종도포기의 주요 원인은 무엇인가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 훈련 강사, 사업 담당자
			• 훈련생 모집을 위한 홍보는 진행되었는가? • 어떤 홍보가 진행되었는가? • 홍보 효과를 높이기 위해 어떤 노력이 더 필요하다고 생각하는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 훈련 강사, 사업 담당자
			• 직업 훈련 종료 후 취업까지 어느정도의 시간이 소요되었는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	취업생, 사업 담당자
			• 훈련생들이 교육을 수료한 후 바리스타 취업을 지원하는 서비스가 있었는가? - 있었다면 어떤 지원이 있었는가? - 추가적으로 더 지원이 필요하다고 생각하는 부분이 있는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	취업생, 사업 담당자
			• 훈련과정에서 시각장애인을 위한 바리스타 훈련교재는 언제 사용되었는가?	서술형	인터뷰	수료생, 훈련 강사,

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
		교육자료 번역본 발간 바리스타 카페 개소 및 운영	- 모든 훈련과정에서 활용되었는가? • cafe 운영 과정에서 문제가 있을 때, 또는 건의사항이 있을 때 바리스타가 의견을 cafe 매니저 등에 전달할 수 있는가? - 있다면, 그러한 사례는? • Café More는 시각장애인들이 지속적으로 안전하고 편리하게 일할 수 있는 근무 환경을 제공하고 있는가? - 근무환경 개선을 위해 지속적으로 어떤 노력을 하고 있는가? (예. 정기 회의 등을 통해 의견 수렴 및 피드백) • Café More의 비장애인 매니저에게 장애 이해관련 교육이 제공되었는가? • 사전교육과 중간교육의 내용은 각각 무엇인가? • 사전교육과 중간교육의 차이는 무엇인가? • 사전교육과 중간교육이 운영에 도움이 되었는가? - 도움이 되었다면, 어떻게 도움(어떤 교육내용)이 되었는가? • 장애인 근로자들에게 월급 외에 다른 혜택이 있는가? • 있다면 어떤 혜택(지원)이 있는가? • 카페에 취업한 바리스타 간 임금 차이가 발생하였는가? - 발생하였다면 그 원인은 무엇인가?	서술형	인터뷰	Café More 매니저, 몽골시각장애인협회 관계자
				서술형	인터뷰, 문헌조사	Café More 매니저, 취업생, 사업 담당자
				서술형	인터뷰, 문헌조사	Café More 매니저, 사업 담당자
				서술형	인터뷰	Café More 매니저,
			기타	서술형	인터뷰	몽골시각장애인협회
지속가능성	영향	소득증대		인과형	인터뷰	Café More 매니저, 취업생
	장기 성과/목표	시각장애인 취업 확대	• 수료생 중 취업자의 근속 기간은 얼마인가?	서술형	인터뷰	취업생, 훈련 강사, 몽골시각장애인협회 사업 담당자, 비장애인 바리스타

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
		지속가능한 카페 운영	• 수료생 중 중도 퇴사한 경우가 있는가? - 중도 퇴사한 주요 이유는 무엇인가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 일반 카페 및 Café More 고용주, 몽골시각장애인협회 사업 담당자
			• 외부 일반 카페에서 시각장애인 수료생을 채용한 이유는 무엇인가? • 계속 채용할 계획인가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	일반 카페 점주/점장
			• 시각장애인 취업 확대를 위해 훈련센터와 올란바토르 내 카페인 네트워킹을 구축할 수 있는 프로그램이 있었는가? - 있었다면 현재도 네트워킹은 지속되고 있는가?	서술형	인터뷰	사업 담당자
			• Café More는 사업 종료 후 현재 시점까지 지속적으로 운영이 유지되고 있는가? • 카페 운영시간은 어떻게 되는가?	서술형	인터뷰	사업 담당자, Café More 매니저
			• Café More의 지속적인 운영에 장애가 되는 요소가 있는가? - 있다면 무엇인가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	Café More 매니저, 몽골시각장애인협회 사업 담당자
			• (재정안정성) Café More는 카페의 자체 수익만으로 지속적으로 운영될 수 있는가? - Café 운영을 위해 필요한 재정을 확보하고 있는가?	서술형	인터뷰	Café More 매니저
			• 몽골 내 카페운영에 필요한 소모품을 지속적으로 조달/확보할 수 있는 거래처를 확보했는가? • 한국에서 물품을 구매하는 경우 물품 조달에 어려움은 없는가? - 몽골 현지에서 구입하는 것 보다 한국에서 조달하는 것이 가격 경쟁력이 있는가?	서술형	인터뷰	Café More 매니저, 사업담당자

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
신출몰			- Café More에 지원된 기자재/시설 중 고장난 것이 있는가? - 있다면, 고장난지 얼마나 되었는가? - 보수되었는가? - 보수되지 않고 방치되어있다면 왜 보수되지 않고 있는가? - 보수 계획은 있는가? (연제, 보수 비용 확보 여부) - 훈련실은 현재 활용되고 있는가? - 현재 어떻게 관리되고 있는가? - 활용 계획은 있는가? - 시각장애인 바리스타 직업훈련 강사를 육성할 계획이 있는가? (정부의 의지 또는 자원 지원 계획이 있는가?) - cafe오픈에 앞서 시장조사가 진행되었는가? - 조사결과에 cafe 운영 시 반영되었는가? - 예를 들면 어떤 사례? - 본 사업 이후 양도 받음 기관(예: 시각장애인협회)은 몽골 정부의 장애인 지원정책을 알고 있는가? - 현재 운영되는 사업에 정부 정책을 활용하고 있는가? - 이미 몽골정부로 부터 받고 있는 혜택이 있는가? - 아직 받고있지 않다면, 몽골 정부의 다양한 장애인 지원정책의 혜택을 받기위해 준비하고 있는 것이 있는가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	Café More 매니저
		바리스타 직업 훈련실 구축	- 훈련실은 현재 활용되고 있는가? - 현재 어떻게 관리되고 있는가? - 활용 계획은 있는가?	서술형	인터뷰	몽골시각장애인협회 관계자
		훈련받은 강사 배출	시각장애인 바리스타 직업훈련 강사를 육성할 계획이 있는가? (정부의 의지 또는 자원 지원 계획이 있는가?)	서술형	인터뷰	몽골시각장애인협회 관계자, 정부 관계자
		바리스타 카페 개소 및 운영	- cafe오픈에 앞서 시장조사가 진행되었는가? - 조사결과에 cafe 운영 시 반영되었는가? - 예를 들면 어떤 사례?	서술형	인터뷰	사업 담당자
		기타	- 본 사업 이후 양도 받음 기관(예: 시각장애인협회)은 몽골 정부의 장애인 지원정책을 알고 있는가? - 현재 운영되는 사업에 정부 정책을 활용하고 있는가? - 이미 몽골정부로 부터 받고 있는 혜택이 있는가? - 아직 받고있지 않다면, 몽골 정부의 다양한 장애인 지원정책의 혜택을 받기위해 준비하고 있는 것이 있는가?	서술형	인터뷰	몽골시각장애인협회
			- 협회의 역할은 무엇인가? - 협회는 주요 파트너였으나 행정력 부족 등의 역량 문제가 제기	서술형	인터뷰	사업 담당자, 몽골시각장애인협회

평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
범분야	신출몰	바리스타 직업 훈련실 구축	되었었는데 협회는 훈련실을 이관받아 운영할 수 있는 역량이 있는가? • 훈련실의 인테리어와 구조는 시각장애인에게 대한 고려를 반영하였는가? • 훈련실 내 보육 시설 및 서비스가 마련되어 있는가? • 훈련실 시공 시 몽골 시각장애인협회의 의견을 적절히 반영하여 설계하였는가? - 어떤 의견들이 제시되었는가? • 훈련생 중 여성의 비율은 어느정도 인가?			
			• 본 프로그램을 통해 수료생의 소득 변화가 있었는가?	인과형	인터뷰, 문헌조사	수료생, 사업 담당자
			• 시각장애인 바리스타를 고용한 외부 카페 점주들의 장애인에 대한 인식은 사업 이전 대비 변화되었는가? - 어떠한 변화가 있는가?	인과형	인터뷰	일빈카페 점주/ 점장
			• 본 사업에 참여한 훈련강사는 (시각)장애인에게 대한 인식이 변화되었는가? - 어떠한 변화가 있는가?	인과형	인터뷰, 문헌조사	훈련 강사
영향력	영향	장애인권 감수성 향상	• (Café More 손님들의 인식변화) Café More가 임주해 있는 공공기관 직원들의 카페에 대한 인식은 어떠한가?	인과형	인터뷰	Café More 고객



평가 기준	PDM		세부평가질문	질문유형	조사방법	자료출처 및 조사 대상
	구분	요약				
			• 시음회에 참여한 협력 cafe 및 주민(비장애인)의 장애인에 대한 인식은 변화되었는가?	인과형	인터뷰	일반 카페 점주/점장, 일반 카페 고객, 사업 담당자
	장기 성과/목표	시각장애인 취업 확대	• 수료생 중 취업자의 근속 기간은 얼마인가?	서술형	인터뷰, 문헌조사	취업생, 훈련 강사, 몽골시각장애인협회 사업 담당자, 비장애인 바리스타
			• 훈련센터와 장애인 바리스타 채용관련 협약을 맺을 의향이 있는가? • 동 사업은 몽골 사회의 장애인 채용개선(정책 변화 등)에 어느 정도로 기여하였는가?	서술형 인과형	인터뷰 인터뷰	일반 카페 점주/점장 정부관계자
	단기 성과/목표	Cafe 매출증대	• day/month 기준, 손님(Customer)은 평균 얼마나 되는가? - 평균/최대/최소/시즌별 - 어제는 몇 명의 손님이 방문하였나?	서술형	인터뷰, 문헌조사	Cafe More 매니저
			• 올린바토르 시에서 유사한 카페 사업을 확산할 계획이 있는가?	서술형	인터뷰	정부 관계자
	산출물	기타				

[첨부 4] 면담자 목록

면담일자	이름	소속	성별	나이
8/27 (화)	Dondovdorj Gerel	President of Mongolian National Federation of the Blind, MNFB	F	46
	Bayafsaikhan Tuya	Teacher	F	
	Udval Saruultuya	MNFB vocational training officer	F	41
	Khishigsajkhan Khishigdelger	Student(3rd)	F	28
	Sereenen Nergui	Student(3rd)	F	37
	Manlai Gantumur	Student(3rd)	M	33
	Bataa Batmend	Student(3rd)	F	37
	Khatanbaatat Erdenebold	Student(3rd)	M	29
	Brambaa Gerel	Barista of 1 st Cafe more(1st)	F	28
	Davaadorj Tsend	Manager of 1 st Cafe more	F	34
	Ochirbat Gaaswren	Barista of 1 st Cafe more((1st)	M	34
	Tsognemekh Mashzaya	Barista(2nd)	M	29
8.28 (수)	Ganbold Sainbold	Student(4th)/현 안마사	M	32
	Batkhuayag Yanjmaa	Barista of 2 nd Cafe more (2nd)	F	34
	Undarmaa Uranchimeq	Student(4th)/커피빈 근무 경험	F	23
	Batsaikhan Uuganzaya	Barista of 2 nd Cafe more(4th)	M	18
	Munkh baatar Batzul	Student(2nd)/피아니스트	F	24
	Toyoo Tsendkhaorol	Manager of 2 nd Cafe more	F	30
	Batsaikhan Urantsetseq	Student(2nd)	F	34
	Mandakh Bilegjargal	Barista of 2 nd Cafe more (4th)	F	25
	Jargalsaikhan Baterdene	Barista of 2 nd Cafe more (4th)	M	30
	Enkhtuvshin Uranselenge	Coffee Bean	F	25
	Sandag Tungalagtamir	사회복지노동부 인구개발 국장		
	P. Shineduiney	Accountant of MNFB	F	37

[첨부 5] 참고문헌

- ADB(2018), Social Protection Brief - Inclusive Service Delivery for Persons with Disability in Mongolia
- JICA(2013), Review and Results Summary Table of The Skills Training and Job Obtainment Support for Social Participation of the Ex-Combatants and Other People with Disabilities
- National Disability Institute (2017), Disability Sensitivity Guide, Retrieved from handsonbanking.org.
- UB Post(2018.4.6.), Coffee business set to take down tea industry. (<https://www.pressreader.com/mongolia/the-ub-post/20180406/page/1>)
- UN CESCR(1990), General Comment No.2 (일반 논평)
- UN OHCHR(2003), FAQ on a Human Rights-based Approach to Development Cooperation
- USAID(2017), (ISTEP) Final Report
- USAID(2015), Evaluation of Vietnam Disabilities Programming
- Volker, J. M.(1984). Counselling experience, moral judgement, awareness of consequence and Moral sensitivity in counselling practice, unpublished doctoral thesis. University of Minnesota.
- 정용충 (2017), 장애인복지관 종사자의 윤리경영 인식이 서비스 질에 미치는 영향 : 인권감수성의 매개효과를 중심으로, 서울한영대학교 대학원, 사회복지학, 박사학위 논문.
- 몽골 헌법, 노동법, 고용촉진법, 소득세법
- 몽골 직업교육 및 훈련에 관한 법률
- 몽골 장애인 사회보장에 관한 법률
- 몽골 장애인 인권에 관한 법률
- 몽골 장애인 상황 개선을 위한 국가 계획
- 몽골 장애인 인권 증진 및 개발을 위한 국가 계획
- UN 장애인권리위원회 심의결과
- UN 국가별인권상황정기검토 심의 결과
- UN 경제·사회·문화적 권리위원회 심의 결과
- 실로암시각장애인복지회 사업 자료(사업실행계획서, 사업추진현황서, 사업약정이행 결과서, 카페모아 매출 내역, 관련 data 등)

2019년도 비영리기관 대상 민관협력사업 종료평가표

작성자 : 2019 시민참여종료평가단

평가 기준	심사 항목	배점				구분
1. 적절성	• 수원국 개발전략 및 수요와의 적합성, 우리정부 지원전략과의 적합성	4	3	2	1	매우 적절 4 적절 3 일부 적절 2 미흡 1
	• 사업 설계 및 수행의 적절성	4	3	2	1	
	• 수원국의 주인인식 등	4	3	2	1	
	평균 점수(a)		2.7점			
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
2. 효율성	• 사업 비용의 효율성	4	3	2	1	계획된 비용 범위 내 완료 4 계획된 비용의 101~120% 3 계획된 비용의 121%~150% 2 계획된 비용의 150% 초과 1
	• 사업 기간의 효율성 등	4	3	2	1	계획된 기간 내 완료 4 계획된 기간의 101~120% 3 계획된 기간의 121%~150% 2 계획된 기간의 150% 초과 1
	• 투입 자원 대비 성과 달성 정도	4	3	2	1	매우 효율적 4 효율적 3 일부 효율적 2 미흡 1
	평균 점수(b)		3점			
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
3. 효과성	• 계획한 산출물, 목적, 목표를 달성한 정도	4	3	2	1	당초 계획의 90%이상 달성 4 70% 이상 90% 미만 달성 3 50% 이상 70% 미만 달성 2 50% 미만 1
	• 사회·경제·제도에 대한 긍정적 변화를 견인할 가능성	4	3	2	1	매우 중대함 4 중대함 3 일부 중대함 2 미흡 1
	평균 점수(c)		2.5점			
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
4. 지속 가능성	• 인력·제도·재정의 지속가능성 준비도	4	3	2	1	매우 지속가능 4 지속가능 3 일부 지속가능 2 지속 불가능 1
	• 유지·관리체계의 지속가능성 등 준비도	4	3	2	1	
	평균 점수(d)		2점			
○ 산정 이유 (평가자 작성)						
종합 점수 (a+b+c+d)		10.2점				
종합 평가 등급		부분 성공적				

〈종합 평가등급〉

평가등급	점수	정의
매우 성공적	14점 이상	당초 계획했던 성과를 초과해서 달성했거나, 초과 달성된 성과가 미래에도 지속적으로 유지·관리 될 수 있을 것으로 판단되는 상태
성공적	11점 이상 14점 미만	일부 성과 미달에도 불구하고 전체적인 사업의 단기 및 중장기 성과는 달성되었으며, 사업의 당초 추진 사유가 적절하게 유지되며 실행 및 운영과정이 효율적으로 진행되고 있는 상태
부분 성공적	8점 이상 11점 미만	당초 계획했던 성과가 일부 달성되지 못했거나, 달성된 성과의 지속가능성에도 일부 문제가 발생할 소지가 있는 상태
미흡	8점 미만	전체적으로 사업이 기술적 또는 사회·경제적으로 실패한 것으로 판단되는 상태로서 당초 계획했던 성과의 기초적인 부분만 충족되고 대부분이 달성되지 못했거나 못 할 것으로 예상되는 상태

첨부 : 종료평가결과보고서(필첨)

협력단 등록번호 : 시민 2020-04-293

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편) :

I. 실로암시각장애인복지회

발 행 : 2019년 11월

발 행 인 : 손혁상

발 행 처 : 한국국제협력단

주 소 : 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우:13449)

전 화 : 1588-0434

팩 스 : 031) 740-0260

홈페이지 : <http://www.koica.go.kr>

I S B N : 978-89-6469-574-6 (93320)

본 자료집의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락 없이 무단 전재와 복제를 금합니다.

등록번호

시민 2020-04-293

2019 시민참여 종료평가단 결과보고서(몽골편)

I. 실로암시각장애인복지회



KOICA 한국국제협력단

13449 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825

Tel. 1588-0434 Fax. 031-740-0765

<http://www.koica.go.kr>