



I. 평가결과 요약

1. 국문요약

가. 사업개요

- 사업명 : 몽골 여성비즈니스센터 및 인큐베이터 설립사업(2016-2018/1,566백만원)
- 사업 기간/ 총 사업예산 : 2016-2018년/993,584,100원 + 501,998달러
- 사업 추진배경 및 목표
 - 몽골은 1990년대 이후 민주주의 및 시장경제 체제가 점차 안정화되며, 2000년대 이후 평균 약 8%대의 높은 경제성장률을 유지하였으나 취약한 경제구조로 인해 빠른 성장에도 불구하고 여섯 번의 IMF 구제 금융을 받는 등 다양한 경제사회 문제가 대두됨.
 - 본 사업제안서에 따르면, 몽골 비즈니스에서 여성 기업가가 차지하는 비율은 38.9%이며, 비공식 경제에 참여하고 있는 기업가의 약 60%가 여성으로 조사됨. 대다수의 개도국과 마찬가지로 몽골 역시 많은 여성들이 대부분 사업규모가 영세하고 근로조건 및 소득이 열악한 비공식 경제부문에 참여하고 있어 근로환경 및 처우 개선, 산업역량 강화 등을 위해 이들의 비즈니스 역량강화 및 공식 경제 활동으로의 유도가 주요함.
 - 본 사업은 여성의 경제참여 확대, 여성 기업가의 증가에도 불구하고 여성에 불리한 기업환경과 금융권으로부터 대출 제약으로 인한 자금 조달의 어려움, 정보 및 기술 부족, 경영 및 비즈니스 역량강화 기회 부족 등 여성 기업가의 성장 및 공식 경제부문으로의 진입에 제도적·환경적 한계가 있음을 인식하여 기획되었음.

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 유사 사업 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 도출 된 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 시민 사회의 역할을 국민에게 보다 친밀하게 전달하고자 문서(평가보고서)가 아닌 사진을 매체로 활용하였으며, 이를 위해 사진작가도 평가단 일원으로 전 과정에 참여 하였음.
- 평가팀 구성 및 수행 업무는 아래와 같음

표 | 평가팀 구성 및 업무 분장

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	인제대 서울백병원 선임연구원	
	이상은	한경대학교 연구원	
시민사회 관계자	김동진	실로암 시각장애인복지회 국제사업팀 팀장	

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

라. 평가결과

● 적절성

- (전략 부합성) 2017년 몽골정부가 수립한 성평등 국가프로그램과 이를 위한 액션 플랜 중 제 1 목표는 여성이 지속가능한 사회, 경제적 발전 과정에 남성과 동일하게 참여할 수 있도록 지원하는 것으로 본 사업은 수원국 전략에 부합하며 또한, KOICA의 '성 평등 중기전략(2016-2020)' 과도 부합함.
- (기획 적절성) 몽골은 World Economic Situation and Prospects(WESP) 2019 data에 따르면 하위 중소득국가로 분류되며, 빠른 속도로 경제가 발전해온 국가임. 그러나 몽골 경제성장은 광산업에 의존해온 것으로 타 분야의 성장은 매우 느리게 진행되는 실정임. 이러한 한계를 극복하고 새로운 경제성장의 계기를 마련하기 위해 다양한 산업분야의 성장이 요구되며 역량 있는 몽골기업인 육성은 이를 위한 주요 기반이 될것임. 이러한 관점에서 본 사업은 필요성이 매우 인정되며, 몽골 산업의 다양화에도 기여할 것으로 기대됨. 또한 사회적 취약계층인 여성 기업가를 주요 수혜자로 설정하고 이들의 역량강화와 창업을 지원하는 본 사업의 필요성은 매우 높은 것으로 평가됨.
- (이해관계자 수요 및 역량) 본 사업은 여성 기업가들이 필요한 교육과 인프라를 제공하도록 설계되었으며, 그 주요 활동 내역은 실제 수혜자들의 요구와 일치한 것을 확인하였으며, ASEAN(2017)과 BBVAMF(2018)가 여성비즈니스 장려를 위해 요구되는 필수 교육요소로 제시하고 있는 항목들을 모두 포함하고 있어 수혜자의 수요와 주요 권고사항이 모두 잘 반영되어 기획된 것으로 판단됨. 또한, 효율적 사업운영을 위해 현지 기반의 주요 파트너들(몽골상공회의소, 개발솔루션, 골롬트은행)과 협약을 체결하여 진행하였음. 각 기관의 전문성에 따라 역할 분담이 되어있어 본 사업 구성의 적절성을 높이는 동시에 효율적 운영에도 기여한 것으로 판단됨.

● 효율성

- (예산 관리) 사업 약정예산 993,584,100원 + 501,998달러 대비 실제 집행 945,627,755원+495,685달러로 96%의 집행률을 보임. 사업 기간 중 2회의 예산전용이 있었으나 이는 환율변경에 따른 증감액에 의한 것으로 효율적인 예산 계획 및 집행이 된 것으로 판단됨.

- (사업추진 일정 관리) 본 사업의 약정이행결과보고서는 주요 활동의 월별 실적을 명시하고 있어 체계적으로 사업의 일정과 실적이 관리되었음을 간접적으로 확인할 수 있음. 대부분의 활동은 계획대로 시행되었으며, 사업기간 내 목표치를 달성 하였음.
- (산출물 산출 시기) 본 사업의 산출물은 1) 여성 비즈니스 센터 설립, 2) 포괄적 비즈니스 서비스 설립 및 이행, 3) 여성 비즈니스 인큐베이터 창설로 모두 적시에 달성되었음. 그러나 설정된 산출물은 투입과 활동내용 중심으로 설정되어 있어 교육 이수자 수, 출석률 등 보다 도전적으로 성과가 관리될 필요가 있음. 또한, 모든 성과가 상당 초과 달성되어 당초 설정된 목표치의 적절성 및 성과 측정 방법에 대한 재검토가 필요하다고 판단됨.

● 효과성

- 여성 비즈니스 센터 설립과 운영기반 구축
 - (자문위원단 운영) 센터의 활동을 공유하고 주요 사항에 대한 의사 결정을 논의 하기 위한 거버넌스로서 이해관계자 7인으로 구성된 WBC 자문위원단을 조직 · 운영하였음. 자문위원단은 주요 이해관계자와의 공식 소통채널로서 기능함은 물론 센터의 원활한 운영 및 지속을 위한 현지 협력 강화 측면에서 주요 수단으로 활용되었으리라 판단되나 사업기간동안 총 2회의 공식 회의만 진행되어 의사 결정 기능에 다소 한계가 있었으리라 판단됨.
 - (여성 비즈니스 센터 설립 및 운영) 여성 비즈니스 센터는 울란바토르 도심 행정부 건물에 위치하고 있으며, 장애인 및 아이가 있는 여성의 참여가 가능하도록 환경을 조성하였음. 센터 채용 직원 2명은 별도 역량강화교육을 실시하여 본 사업의 활동과 목표를 이해하고 수행할 수 있도록 하였음. 또한, 센터는 다양한 미디어를 통해 홍보 되었으며 특히, 페이스북 홈페이지의 경우 사업 종료 후에도 약 14,419명이 정기적으로 게시물을 구독하고 있는 것으로 확인 되어 여성 기업인 대상 주요 정보 제공 창구로 기능하고 있음
- 여성 수혜자들에 대한 비즈니스 서비스 제공
 - (비즈니스 자문 및 컨설팅 서비스 제공) 총 2,523명의 여성 기업가가 비즈니스 자문 및 1:1 맞춤형 컨설팅 서비스를 제공 받았으며, 이는 당초계획(320명) 대비 788% 초과한 성과임. 해당 서비스에 대한 수혜자 설문조사 결과에 따르면 60%

이상이 자문서비스에 만족, 79%가 사업운영에 바로 적용 가능한 조언과 정보를 얻을 수 있었다고 응답하여 실효성 있는 자문과 컨설팅이 지원되었음을 간접적으로 확인할 수 있음.

- (여성 기업가 대상 비즈니스 교육 시행) 총 294회의 비즈니스 교육을 제공하였으며, 총 6,213명의 여성 기업가들이 본 교육에 참여하였음. 이는 당초 목표(840명) 대비 740% 초과한 성과임. 비즈니스 교육 주제로는 사업계획서 작성, 인적자원관리, 마케팅 및 영업, 소셜미디어 활용, 대출 및 금융지식, 혁신 상품 개발, 입찰 절차, 고객만족, 자기 개발, 상품 포장 등 20종류 이상의 다양한 주제가 제공 되었으며, 해당 교육에 대한 만족도 조사 결과 88.5% 만족한 것으로 나타나 수혜자 수요에 부합하고 사업 운영을 위한 실질적인 정보와 기술이 충분히 제공된 것으로 판단됨.
- (재정·금융 교육 및 서비스 제공) 여성 기업가의 대출 담보 한계와 금융지식에 대한 접근성 부족을 해결하고자 골롬트 은행(Golomt Bank)과 협력하여 재정 및 금융 서비스 교육과 대출 서비스 출시를 지원하였고, 금융 자문 서비스 수혜자는 총 404명으로 당초 목표(80명) 대비 505% 초과 달성함.
- (여성 특화 대출 상품 출시 지원) 골롬트 은행은 여성 기업인에 특화된 2개의 대출 상품을 출시하였으며, 본 사업 수혜자 중 66명이 대출 수혜를 받았음. 본 대출 서비스는 골롬트 은행을 통해 공식적으로 상품화 되었으며, 센터 교육생 뿐만 아니라 여성 기업인은 누구든지 받을 수 있도록 설계하여 본 대출 서비스의 실효성을 높이고 수혜 범위를 확대하였음.
- (금리 및 담보 조건 완화) 본 사업을 통해 출시된 골롬트 은행의 특별 대출 상품은 2017년 기준 몽골 평균 대출금리인 20.01%보다 약 10%이상 낮은 이율로 제공 되었으며, 담보 조건도 일반대출상품에서 요구하는 담보물 대비 20% 수준으로 조건을 완화하여 여성 기업인들이 실제 대출을 받는데 주요한 역할을 한 것으로 판단됨.
- (상환율) 본 대출 상품의 상환율은 일반 대출 상품에 비해 약 5배가량 높은 것으로 조사됨. 이는 일반대출상품에 비해 담보물 및 이자율에 대한 부담이 적고, 종합적인 금융교육이 수혜자에게 제공되었기 때문으로 판단됨.
- (정기적인 네트워킹 행사 개최) 당초 네트워킹 행사 8회 개최, 512명의 여성 기업가 참여를 목표로 하였으나 전반적인 수요와 관심이 증대하여 최종 131회의



네트워킹 행사가 개최되었고, 2,076명의 여성 기업가가 참여하였음. 제공된 네트워킹 행사는 여성 기업인이 서로 교류하고 다양한 비즈니스 파트너를 만날 수 있는 기회였으리라 판단되며, 이를 통해 잠재적 파트너와 실제 계약까지 체결된 사례도 보고되었음.

- 비즈니스 인큐베이터(Business Incubator, BI) 설립 및 운영

- (인큐베이터 설립 및 운영기반 구축) 인큐베이터 계획은 프로그램 시행 전 WBC 자문위원회의 검토와 승인을 거쳐 시행 되었으며, 이후 경기도 일자리 재단의 컨설팅을 통해 프로그램을 개선, 운영하였음.
- (멘토 선정) 멘토링 프로그램을 담당했던 개발솔루션은 양질의 멘토링을 위해 다양한 분야에서 최소 5년 이상의 비즈니스 경력을 보유하고 사회적으로 명망 있는 인사들로 멘토 풀(Pool)을 구성하였으며, 멘토로 선정되면 3일간의 멘토링 관련 교육을 이수하고 이후 수혜자의 참여 프로그램에 따라 약 4-6개월간 멘토링을 제공하였음.
- (멘티 선정) 멘토링 프로그램의 수혜자인 멘티는 본 사업 참여 여성 기업인으로서 비즈니스 교육 수강자와 인큐베이팅 프로그램 참여자를 대상으로 면접을 통해 선발함. 선발된 멘티는 개발솔루션이 제공하는 교육을 이수한 뒤 사업계획서와 멘토링 신청서를 제출하고 이를 바탕으로 멘토와 멘티를 매칭 하였음. 멘토와 멘티는 멘토링을 진행하며 언제든지 변경을 요청할 수 있었으며, 교체율은 약 50%정도인 것으로 확인함.
- (인큐베이팅 프로그램 참가자 선발) 인큐베이팅 프로그램 참가자는 사업 아이디어 발표회를 통해 선발 되었으며, 총 4개 기수에 걸쳐 28명의 여성기업가를 대상으로 시행 되어 당초 계획대비 목표를 초과 달성함.
- (인큐베이팅 프로그램 참가자 교육 및 멘토링 실시) 인큐베이팅 프로그램은 개발솔루션, 골룸트 은행, 몽골 상공회의소, 울란바토르 시정부와 협업하여, 1) 제품 및 서비스 개발, 2)공식 사업자 등록, 3)판로 개척 및 시장 진입, 4) 투자 유치 부문의 구성되어 4개월동안 단계별 제공 되었음. 동 프로그램을 통해 여성 기업인들은 사업에 대한 기술적 자문을 얻은 것 뿐만 아니라 사업에 대한 자신감 형성 및 좋은 생활 습관도 배울 수 있던 것으로 확인 됨.
- (한국 방문연수 실시) 인큐베이팅 프로그램 참가자의 역량강화 및 네트워크 활성화, 주요 이해관계자의 역량강화를 목적으로 총 2회 실시 됨.

- (사업개발지원기금 설립 및 제공) 사업개발지원기금은 참여 여성 기업인의 사업 착수 및 확장을 직접 지원하기 위한 기금으로 주요 기자재 지원 또는 외부 자문 제공 등의 방식으로 운영되었음. 사업기간동안 총 32명의 여성 기업인에게 약 1억 5천만 MNT 상당의 기자재와 외부자문서비스가 제공되었으며 이는 당초 계획한 목표인 25명을 128% 초과 달성한 성과임.
- 여성 비즈니스 역량 강화 및 사업 창업·확장 기회 제고
 - (비즈니스 역량강화) 수혜자의 약 70%가 여성 비즈니스 역량강화 교육과정을 통해 배운 사업계획, 제품유형 확대, 재무기록 작성, 소비자의 수요 파악, 대출 서비스, 의사소통 기술 등의 지식과 정보를 실제 사업 운영에 적용하고 있는 것으로 확인됨.
 - (여성의 창업·사업 확대 기회 제고 및 공식적 경제체계로의 편입 유도) 인큐베이팅 프로그램을 수료한 39명의 여성 기업가 중 40%(15명)는 법인으로 사업을 확장하였으며, 50%는 자영업자, 10%는 협동조합의 형태로 사업을 공식 등록한 것을 확인함. 여성 기업인의 사업 공식 등록을 지원함으로써 공식적 경제체계로의 편입을 유도함.
- 의도하지 않은 긍정적 효과
 - 본 사업은 여성의 비즈니스 역량강화 및 창업 또는 사업 확대 기회 제고를 주요 목적으로 하고 있으나, 창업 이후 수혜자들의 가정 내 나타난 긍정적인 변화도 인터뷰를 통해 확인할 수 있었음. 주요 변화로는 여성 기업인으로 가족의 인정을 받게 된 것과 소득이 생기며 가족관계도 개선된 것으로 답변함. 그밖에 외부로부터의 인식 변화, 사업에 대한 자신감 상승 등의 개인적인 변화도 확인되었음.
 - 또한, 본 사업으로 제공되는 네트워킹 행사 외에 수혜 여성기업인이 몽골 소외계층 여성의 경제 참여를 돕고자 자발적으로 소모임을 조직한 사례가 확인되었음. ‘여성기업인개발(Women’s Entrepreneurship Development Cooperation, WEDC)은 본 사업 수혜 여성 기업인 9명으로 구성된 모임으로 참여 여성 기업인들은 WEDC를 통해 본인들의 경험을 취약계층 여성들과 공유하고 자문을 지원 하는 등 선순환이 창출되고 있는 의미 있는 사례라 판단됨.
- 의도하지 않은 부정적 효과 또는 한계
 - 본 사업 수혜 여성 기업인들은 제조업과 서비스업에 편중되어 사업을 진행하며,



판매 상품도 다소 중복되어 다양한 상품 개발이 필요하다 판단 됨. 창업 아이템의 중복은 여성 기업인 간의 경쟁을 심화시키고 시장 경쟁력 및 사업 지속가능성 확보에 부정적인 영향을 미칠 것으로 판단됨. 향후 창업 아이템의 다양화 및 사업 경쟁력 확보, 창업 후 생존을 제고를 위한 노력이 필요함.

- 여성 기업인 자금 확보 지원의 일환으로 은행과 협업하여 금융상품을 출시하였으나 높은 이용률에도 불구하고 몽골 IMF 체제 도입으로 본 여성기업인 대상 대출 상품과 같이 수익률이 낮은 상품은 지속 운영하지 못하는 실정임. 이에 따라 여성기업인 대상 대출상품은 현재 명목상 유지되고 있음을 확인함.

● 지속가능성

- 여성 비즈니스 센터의 교육 및 멘토링 서비스

- 본 사업은 설정된 모든 성과지표의 목표치를 상당 초과 달성하였으며, 본 사업 성과에 대해 사업수행기관인 아시아재단(한국, 몽골지부)은 물론 핵심 파트너인 울란바토르 시정부, 몽골 상공회의소, 개발솔루션도 모두 만족하고, 본 사업과 성과의 중요성, 의의에 공감하고 있는 것으로 나타남. 특히 아시아재단 몽골 지부와 상공회의소의 경우, KOICA 민관협력사업 종료 후에도 사업을 지속적으로 추진하고자 하는 의지를 인터뷰를 통해 엿볼 수 있었음
- 사업을 이관하기로 예정되어 있는 울란바토르 시는 사업 유지와 확장에 필요한 지원을 공식적으로 확답하지 않고 결정을 유보하고 있는 것으로 나타났으나 현재 IBS 프로그램의 일환으로 사업이 진행 중이므로 2020년 사업 종료 전 이관 관련 최종 확인이 필요함.
- 시 소유의 WBC 건물은 2019년 10월 경매되어 아시아재단은 시정부의 제안에 따라 시내에 위치한 스타트업혁신 HUB 센터와 Asian Development Bank(ADB)가 시 외곽 게르촌에 신설한 건물 두 곳에서 교육을 지속 진행하고 있음. 결과적으로 센터의 교육이 시내 중심부와 외곽 게르촌에서 동시 진행되게 되어 취약계층의 접근성은 오히려 더 높아졌으리라 기대됨.

- 프로그램 수혜자들의 창업 및 사업

- (사업 지속성) 비즈니스 인큐베이팅과 멘토링을 통해 창업을 하거나 사업을 확장한 수혜자 수는 총 39명이며, 평가 시점까지 총 1명의 수혜자만 폐업한 것으로 확인됨. 창업 지속률은 약 97%로 현재까지는 양호하나, 대부분의 사업이

창업 초기 단계로 지속률을 평가하기엔 다소 이르다 판단됨. 보다 정확한 사업의 지속률/생존율 평가를 위해 IBS 사업 종료시점에 재점검이 필요하다 판단됨.

- (사업 재정 현황) 본 사업 참여 여성 기업인의 사업 재정 건전성을 직접 확인하는데 한계가 있어 수혜자의 대출 규모와 상환율을 토대로 간접적으로 확인함. 대출 서비스를 받은 본 사업 수혜 여성 기업인은 대출금을 이미 상환 완료했거나 일정에 따라 상환 중이었으며, 연체 등의 사례는 발생하지 않은 것으로 확인됨.
- 프로그램 수혜자들의 네트워킹
 - 비즈니스 인큐베이팅과 멘토링에 참여한 프로그램 수혜자들은 팝업스토어 참여와 같이 WBC에서 주도하는 네트워킹 외에도 자발적인 네트워킹을 통해 여성 기업인 커뮤니티도 주도적으로 형성하는 등 활발히 네트워킹을 지속해 나가고 있는 것으로 판단됨.
- 여성특화 대출상품 등 금융서비스 지원
 - 본 사업에서 제공된 골롬트 은행의 여성특화 대출상품은 몽골 평균 대출 금리에 비해 비교적 낮은 이율과 완화된 담보요건을 갖추고 있어 많은 여성 기업인이 금융 서비스를 이용했으며 상환율도 매우 높은 것으로 나타남. 그럼에도 불구하고 IMF 관리 체제 하에 있는 현 몽골 상황에서 본 상품과 같이 저리의 대출상품은 은행 경영에 불리하여 지속 운영이 어려운 것으로 조사됨. 그러나 금융 관련 정보 접근성이 상당 제고되었고 골롬트 은행을 비롯한 시중 은행과 몽골 상공 회의소가 여성 기업인에 특화된 금융 서비스의 필요성을 매우 공감하고 있어 향후 몽골 경제상황이 개선되면 다른 기회를 모색할 수 있으리라 판단됨.

● 범분야 이슈

- 사업의 지속가능발전목표(SDGs) 달성 기여 여부
 - 본 사업은 단독 목표인 5번 목표의 세부 목표(target) 중에서 △세부목표 5.5 (정치, 경제, 공적 생활의 모든 의사결정에서 여성의 완전하고 효과적인 참여 및 리더십을 위한 평등한 기회 보장), △세부목표 5.a (국내법에 따라 여성에게 경제적 자원에 대한 평등한 권리 및 금융서비스 등에 대한 접근을 부여하기 위한 개혁 단행) 등에 직간접적으로 연계되어 있음.
 - 성 주류화 관점에서 SDG 목표와의 연계 여부를 살펴본다면, 본 사업은 △세부목표 1.4(모든 남성과 여성, 특히 빈곤층과 취약계층이 (이하 생략) 소액금융을



포함한 금융서비스에 접근할 수 있도록 보장), △세부목표 8.3(양질의 일자리 창출, 창업, 창의성과 혁신을 지원하는 개발지향적 정책의 진흥 및 금융서비스 접근 등을 통한 중소기업 및 중소기업의 성장 장려) 등과 연계된 사업임.

- 참여와 포용

- 사업 착수 당시 몽골은 경제성장률 침체, IMF 구제금융, 대출 금리 20% 육박 등 시장경제 악화로 스타트업 창업가와 중소기업의 경제 활동은 더욱더 어려움을 겪고 있었음. 이러한 경제 위기 속에서 여성의 경제 활동 참여는 금융서비스 이용 제한 등 경제적 자원에 대한 평등한 접근을 보장받기에 어려운 상황임.
- 본 사업은 이러한 현실을 반영하여, 몽골 울란바토르 도시경제에 여성 기업인의 참여 증대를 목적으로 맞춤형 지원 서비스를 제공함. 이 과정에서 여성 장애인, 싱글맘 등 여성 취약계층의 참여를 도모하기 위한 의도적 개입과정으로 △건축 (시설)물 내 장애 여성의 접근성 확보 △육아여성, 싱글맘을 위한 놀이방 설치 △저금리 대출 서비스 지원 시 사회소외계층 차별 금지 △개인/가정 상담과 창업개발 역량을 종합적으로 지원하는 1대1 멘토링 프로그램을 제공함으로써 인큐베이팅 프로그램에 선발된 여성의 종합적 지원을 토대로 지속적 참여를 도모함. 또한 시각장애인 점자 브로셔 등을 제작하여 프로그램을 홍보하는 등 인권 취약계층의 참여와 포용을 위한 다양한 활동들을 수행함. 이러한 활동들은 사회·경제적으로 더 열악한 지위에 있는 여성들의 참여를 도모할 수 있었던 성과요인으로 평가됨.

- 책무성

- 사업 수행기관은 프로그램을 체계적으로 운영 및 관리하고, 사업 참여자와 창업 활동 수행 중 비롯되는 어려움에 대해 적절히 소통할 수 있도록 센터 소속 직원의 전문역량 강화 교육을 수행하는 등의 노력을 기울임. 그 결과, 센터 소속 직원은 창업 제품의 시장경쟁력 분석 및 제품 차별화 전략, 특허 등록, 납품 시장 연계를 제안하는 등 사업 참여자가 창업 준비과정에서 고려해야 할 외부 영향에 적극 대처할 수 있도록 긴밀한 커뮤니케이션을 수행함으로써 기관의 전문성과 책임성 제고를 위해 노력하였음. 한편 시 정부 소속 공무원이 센터에 파견되어 정부-사업수행기관 간 유기적 소통 채널이 구축됨으로써, 기관 운영 전반에 대한 상황 공유 등 책무성 제고를 위한 활동을 수행하고 있음을 확인할 수 있었음.
- 더불어 광의의 책무성 차원의 노력으로 사업수행기관은 상공회의소, 은행, 시정부

등 여러 이해관계자와의 긴밀한 협력으로 사업의 지속가능성을 확보하기 위한 적극적인 노력들을 수행하고 있음을 확인할 수 있었음. 또한 사업종료 이후 제한된 예산의 추가 확보를 위해 국제적인 민간재단 등을 대상으로 모금 활동을 펼쳤음. 이에 대해 센터 소속 직원은 센터 운영의 성공 요인중 하나로 정부, 민간기업, NGO 등 여러 기관들이 민관협력(PPP)의 형태로 서로의 전문성과 경험을 공유한 것을 꼽음.

- 비차별

- 본 사업이 사업에 대한 접근성 보장의 측면에서 차별금지 해소를 위한 형성요건 장치들을 마련함으로써, 차별해소 및 인권친화적 사업 운영을 위해 노력하였음을 확인할 수 있었음.
- 본 사업의 모든 참여자는 소득, 학력, 장애 유무, 나이, 이혼 등 혼인 여부와 상관없이 차별받지 않고 사업 활동에 참여할 수 있도록 기회를 보장받고 있음. 더 나아가 사업수행기관은 인권 취약계층(장애인, 싱글맘, 저소득층 등)의 참여를 보장하기 위하여 센터의 운영규정에 참가자 선발 시 최소 20%를 사회 소외계층을 포함할 것을 명시하였음. 또한 시각장애인협회, 다문화가족지원회, 휠체어 이용자협회 등의 기관과 파트너십을 맺어 사회 취약계층의 참여를 증진하기 위한 노력을 기울였음.

- 권한강화

- 평가팀은 인터뷰 과정에서 사업참여 여성들이 프로그램 참여 과정에서 스타트업 발굴 TV 경진대회에 참여하여 투자금을 유치하거나, 마을 봉사활동 모임을 조직하는 등의 경험들을 적극적으로 이야기하고 있는 것을 토대로 사업 참여자가 임파워먼트 경험의 목소리를 주체적으로 내고 있음을 확인할 수 있었음.

- 국제인권규범과의 연계

- 표제 사업은 계획 초기단계에서 인권기반접근(HRBA)을 토대로 사업을 기획하지 않았기 때문에, 여성차별철폐협약(CEDAW), 경제·사회·문화적 권리에 관한 협약(CESR) 등 국제사회의 권고 내용을 토대로 상황 분석을 수행하여 몽골정부의 여성 인권향상을 위해 의도적으로 기획한 사업이라고 보기에 어려움.
- 그러나 UN 인권기구가 몽골의 인권 현실개선을 위한 권고의 주요 내용으로, “금융 서비스 접근 등 경제생활 영위에 있어서의 여성 참여 보장 및 권한 강화”,



“개발 프로젝트의 기획 및 실행에서 미혼모, 노인여성, 장애여성, 농촌여성 등의 상황을 고려하여 선별적 조치(targeted measure)를 취할 것”을 주문하고 있는 바, 이러한 현실은 표제 사업이 추진하고자 하였던 사업 실행의 동기와 맞닿아 있음을 확인할 수 있었음. 향후 표제사업의 성과가 몽골 국가인권정책 계획(NAP) 등에 반영되어 국제사회에 이행상황 보고를 수행할 때 모범 사례로 활용된다면, 후속 사업의 시너지와 자원이 확보될 수 있으리라 기대함. 이러한 점에서 표제 사업 활동과 국제인권기준과의 연계노력이 함께 병행될 수 있기를 기대함.

마. 성과달성도 요약표

목적 (Purpose/Outcome)	지표	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
1. 여성 기업인이 비즈니스 서비스를 받을 수 있는 환경 제고	1. 비즈니스 서비스를 추구하는 여성 수	100주간 12.5명의 여성이 비즈니스 서비스에 접근함	0	2,919	234%	Yr1 300명 Yr2 700명 Yr3 250명	비즈니스 센터 모니터링	비즈니스 센터 관리자
	2.1 대출 받은 여성의 수	대출 받는 여성의 수 25명 증가	0	66	264%	Yr1 5명 Yr2 12명 Yr3 8명	은행 대출 관련문서 주별 검토	비즈니스 센터 직원 (골롬트 은행)
	2.2 사업에 새로운 기술을 접목시킨 여성 수	신기술을 접목시킨 여성 수 125명 증가	0	1,517	1,214%	Yr1 30명 Yr2 70명 Yr3 25명	만족도조사 분기별 검토 (DS직원)	비즈니스 센터 직원 (개발솔루션 관리자)
3. 여성비즈니스 인큐베이터를 통한 여성 창업인 수 증대 및 전문성 제고	3. 여성 기업의 수	사업자 등록 된 여성비즈니스 (사업장) 15개 증가	0	32	213%	Yr1 2개 Yr2 8개 Yr3 5개	인큐베이터 수혜자 사업 등록증 알간 검토 및 수익 모니터링	비즈니스 센터 관리자

산출물 (Output)	산출 시기	지표*	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
1 여성 비즈니스 센터 설립	1.1 1차년도 1분기, 2분기	1.1 파트너 간 이해각서 체결 (여부)	협력에 대한 상호간 협약 확립	0	달성	100%	Yr1 완료 Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	1.2 1차년도 2분기, 3분기	1.2 여성비즈니스 센터 직원 고용 완료: 문우원단 선정 및 중역회의 개최(여부)	센터 직원 채용 및 자문위원회 선정	0	달성	100%	Yr1 완료 Yr2 N/A Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	1.3 1차년도 2분기	1.3 사업계획서 수립 완료 (여부)	사업계획서 수립 완료 및 자문위원회 승인	0	달성	100%	Yr1 완성 Yr2 개선 Yr3 N/A	N/A	TAF 사업 수행인력
	2.1 1차년도 3분기, 4차년도	2.1 창업 지원 서비스 및 지원 서비스 (수혜 여성 수)	여성이 비즈니스 자문서비스 이용 가능	0	2,523	788%	Yr1 80명 Yr2 160명 Yr3 80명	비즈니스 센터 주별 모니터링(DS직원)	비즈니스 센터 관리자
	2.2 1차년도 3분기, 4차년도	2.2 훈련 프로그램 (수혜 여성 수)	정기적인 비즈니스 훈련 서비스 제공 및 기타 훈련 제공자 추천	0	6,213	740%	Yr1 210명 Yr2 420명 Yr3 210명	비즈니스 센터 주별 모니터링 (DS직원)	비즈니스 센터 관리자
	2.3 1차년도 3분기, 4차년도	2.3 은행 대출관련 지원 서비스 (수혜 여성 수)	금융 자문서비스 및 훈련서비스 이용 가능	0	404	505%	Yr1 20명 Yr2 40명 Yr3 20명	비즈니스 센터 주별 모니터링 (DS직원)	금융트 은행
2 포괄적 비즈니스 서비스 수립 및 이행	2.4 1차년도 4분기, 5차년도	2.4 네트워킹 행사 (참여 여성 수)	센터 이용 여성들이 주기적인 네트워킹 행사 참여가능	0	2,076	405%	Yr1 128명 Yr2 256명 Yr3 128명	비즈니스 센터 직원 및 네트워킹 활동 참석기관	금융 상업화외소
	3.1 1차년도 2분기	3.1 인큐베이터 사업 전략 수립	인큐베이터 전략 수립 및 자문 위원회 승인	-	달성	100%	Yr1 완성 Yr2 개선 Yr3 N/A	N/A	비즈니스 센터 관리자
3 여성 비즈니스 인큐베이터									

산출물 (Output)	산출 시기	지표*	지표 정의	기준치 (Baseline)	종료선 (Endline)	목표 달성율	목표치 (target)	성과 검증 수단	지표 측정 주체
창설	3.2 1차년도 4분기- 3차년도	3.2 인큐베이터 참여 (선정된 여성 수)	인큐베이터 참여자가 25명으로 증대	0	28	112%	Yr1 5명	프로그램 선정자와 센터 간 계약서	비즈니스 센터 관리자
							Yr2 12명		
							Yr3 8명		
	3.3 1차년도 3분기-3차년도	3.3 인큐베이터 참여여성 훈련 및 멘토링 서비스 실시 (수혜 여성 수)	인큐베이터 참여 여성 25명의 전문성 제고	선발 전/ 선발 후 기술 조사	32	128%	Yr1 5명	멘토링 동의서	비즈니스 센터 직원(DS 멘토링 관리자)
							Yr2 12명		
							Yr3 8명		
	3.4 2차년도 3분기- 3차년도 2분기	3.4 한국 여성소상공인 인큐베이터 센터 방문 연수/ 교환 연수 실시 (수혜 여성 수)	방문 연수 준비 및 계획	0 WBC직원, 인큐베이터 사업과 관련된 국제적 경험 부족	17	170%	Yr1 N/A	연수 보고서	비즈니스 센터 관리자
							Yr2 5명		
							Yr3 5명		
	3.5 2차년도 2분기- 3차년도	3.5 사업개발 지원기금 수립 (수혜 여성 수)	인큐베이터 프로그램 참가자에게 추가적인 지원 가능	0 재정적인 어려움 이외에도, 참여여성 들은 사업개발 관련 지식과 지원이 부족한 상황	32	128%	Yr1 N/A	주별 기금 신청서 검토	비즈니스 센터 관리자
							Yr2 17명		
							Yr3 8명		

* 기관 제출 보고서(약정)행결과보고서) 대비 지표명 명확화를 위해 단어 추가된 경우 ()로 표시함.

※ 2.1 창업 지원 서비스 및 지원 서비스 수혜 여성 수, 2.2 훈련 프로그램 수혜 여성 수, 2.3 은행 대출관련 자문 서비스 수혜 여성 수, 2.4 네트워킹 행사 참여 여성 수의 경우 복수의 서비스 수혜자는 중복 계산되어 목표치 상당 초과로 나타남.



바. 교훈

● 성공요인

- (수혜자 맞춤형 개발 멘토링) 몽골 여성 비즈니스 센터 및 인큐베이터 설립사업의 가장 큰 성공요인은 수혜자들의 개별 특성과 수요를 파악하고 질 높은 수혜자 맞춤형 개별 멘토링을 비즈니스 관련 일반 교육과 함께 제공한 부분이라 판단됨. 실제 유사사업들이 교육 제공 중심으로 진행되던데 비해 컨설턴트를 통한 기술적인 자문, 이에 더해 비즈니스 실무 경험과 비즈니스 마인드 세팅까지 지원 가능한 멘토링 체계를 갖춘 것은 본 사업의 특이점이자 주요 성공요인이라 판단됨.
- (멘토-수혜자 공동 창업아이템 발굴 및 현물지원) 본 사업은 창업지원을 위해 창업발전기금을 마련, 운영하였음. 창업기금은 현금을 직접 지원하는 방식이 아니라 창업 또는 사업 확장을 위해 필요한 물품을 지원하는 방식으로 운영되었으며, 대부분 상품의 품질을 높이거나 생산량을 확대하는데 직접적이고 필수적인 장비들이 주류를 이루었음. 이와 같은 창업발전기금의 운용 방식은 지원 물품의 실효성 및 사업에 대한 직접적 기여도를 높이는 동시에 수혜자의 자긍심 고취에도 간접적으로 기여한 것으로 판단됨.
- (적재적소 현지 네트워크 활용) 본 사업은 울란바토르 시정부, 상공회의소, 골롬트 은행, 개발솔루션 등과 같이 광범위한 현지 네트워킹을 바탕으로 주요 활동별 현지 주요 유관기관을 적재적소에 활용하였음. 특히 금융정보 및 서비스 제공을 위해 공식 은행과 협업 운영하여, 여성 기업인 대상 대출서비스를 출시, 궁극적으로 본 사업 수혜자 외 많은 여성 기업인이 본 사업을 통해 지원된 금융 상품 수혜를 동등하게 받을 수 있도록 함. 교육 및 멘토링 운영에서도 현지 파트너기관인 개발솔루션과 협업하여 해당 기관이 보유한 멘토 풀 활용이 가능했음. 이와 같이 다양한 현지 네트워크를 통해 비즈니스 교육, 사업 자금, 마케팅 기술, 시장진입 정보 등 여성 기업인들이 사업을 창업하고 확장하는데 필수적인 요소들이 다각적, 유기적으로 지원될 수 있었음. 이는 본 사업의 주요 성공요인인 동시에 효율적 사업 운영을 위한 주요 시사점이라 판단됨.

● 개선요인

- (비즈니스 지속가능성 확보를 위한 사후관리) 본 사업의 직접적인 목표는 여성들의 비즈니스 역량강화 및 창업의 기회를 제공하는데 있음. 따라서 본 사업을 통해

창업 기회를 제공받은 이후 비즈니스의 경쟁력, 지속가능성 확보는 수혜자 스스로 해결해야 할 몫으로 판단됨. 그러나 금융상품의 경우 현 몽골 경제상황을 고려할 때 여성 기업인 대상 금융서비스가 지속되기 위해서는 제도 마련이 보다 근본적으로 요구됨. 또한 여성 기업인의 비즈니스 지속가능성 확보를 위한 사후관리 및 지속적인 금융지원과 판로개척 확보 등을 구체화한 후속사업 지원이 필요함.

- (취약계층 접근성 제고) 본 사업은 취약계층의 참여 보장을 위해 비즈니스 센터 정관에 취약계층 최소 참여인원을 20%로 설정, 실제 25%의 취약계층이 본 사업에 참여하는 성과가 있었음. 본 프로그램에 참여한 취약계층은 장애인, 미혼모, 노인 등이며 이들을 위한 장애인 시설, 보육시설이 마련되었으나 보다 많은 취약계층의 참여 기회 확대를 위해 온라인을 통한 교육 지원도 고려될 필요가 있음. 실제 현재 진행 중인 후속사업에서는 온라인 교육서비스가 진행되고 있어 향후 온라인 교육 콘텐츠가 강화된다면 타 지역으로 수혜자 확대가 가능하리라 판단됨.
- (성과지표 및 목표치 적절성) 본 사업 PDM 기준 성과지표는 모두 목표치를 달성, 초과달성하였음. 초과율은 적게는 112%부터 많게는 788%에 이르기 까지 초과 규모가 상당히 큼. 이는 본 사업에 대한 수혜자의 폭발적인 관심과 참여를 입증한다고 볼 수도 있겠으나, 다른 한편으로는 당초 설정된 성과지표 및 목표치, 성과 집계방식의 적절성에 의문이 제기됨. 실제 다수의 목적(Outcome) 단위 성과지표는 본 사업 활동 구조를 고려할 때 산출물(Output) 준위의 지표로 판단됨. 중장기 성과(Outcome)를 반영하는 수혜 여성기업인의 교육 활용 정도, 역량의 변화, 소득의 변화 등은 기관 자체적으로 설문조사를 통해 지속 모니터링 해왔으나 지표로는 반영되어 있지 않아 성과관리 측면에서 다소 아쉬움이 남음. 또한 성과 집계방식에 있어서도 교육/서비스 수혜자 수의 경우 동일 수혜자가 다수의 교육/서비스를 수혜한 경우 모두 중복 집계되어 전체적으로 실적치가 큰 폭으로 상승하였음. 다양한 교육 및 서비스가 구성되어 있고, 수혜자 대부분이 다수의 교육/서비스에 참여하는 특성을 고려하여 보다 정교한 성과집계 방식이 검토될 필요가 있음.

● 제언

- (단계별 사업 중점영역 차별화 추진) 본 사업은 여성 기업인 대상 비즈니스 교육 및 멘토링, 금융 서비스 등을 제공하여 여성 기업인의 비즈니스 역량강화 및 사업 창업, 확대를 위한 기회 제고를 주요 목적으로 함. 또한 장기적, 궁극적으로



몽골 여성 기업인의 확대와 여성 임파워먼트에 기여하는 사업 논리구조를 갖고 있음. 비즈니스 영역의 취약계층인 여성의 비즈니스 참여 확대는 장기적 접근이 요구되는 목표라 할 수 있음. 따라서 실효성 있는 사업 추진 및 실질적 목표 달성을 위해 단계별 목표를 세우고 그에 따른 중점영역을 차별화하여 추진할 필요가 있음. 사업기간 및 여성 기업인의 규모와 역량에 따라 단계별 집중 영역은 차이가 있겠으나 몽골의 경우 아래와 같은 추진을 제안함.

- (1단계) 본 사업의 범위에 해당하는 것으로 기본적 비즈니스 교육 제공, 사업운영 및 아이템 관련 멘토링 지원, 금융지원과 같이 사업 창업과 확대를 위해 즉각적으로 요구되는 활동 중심의 추진
- (2단계) 여성기업인의 역량과 비즈니스의 경쟁력에 따라 타깃을 세분화하고 그룹별 차별화된 지원을 제공할 필요가 있음. 먼저 비즈니스관련 기본 교육을 보다 많은 잠재적 여성 기업인에게 제공하고 여성 기업인의 저변 확대를 위해 수혜자의 범위와 지역을 점차 확대할 필요가 있음. 동시에 사업 확장 또는 내실화 단계에 있는 여성 기업인 대상 차별화된 서비스 제공이 필요함.
- (3단계) 여성 기업인의 확대가 사회적으로 지속가능하도록 제도 마련이 요구됨. 다양한 공공민간 협력체계를 활용하여 여성 기업인 대상 비즈니스 센터 및 금융 서비스 확산 체계 구축 및 정착을 중심으로 활동을 구성할 필요가 있음.