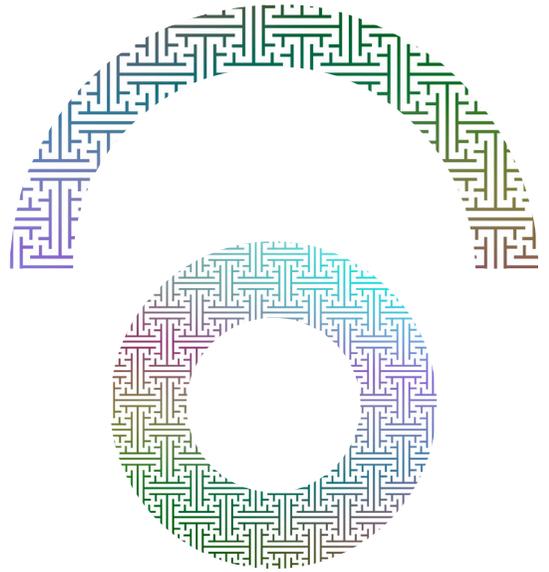


# 부산광역시 사회적경제조직의 지속가능한 발전방안 연구



## 연구진

김대옥(한국지방행정연구원 수석연구원)

최인수(한국지방행정연구원 수석연구원)

윤지경(한국지방행정연구원 객원연구원)

## 연구 요약

### 1. 연구배경 및 목적

#### 사회적경제조직의 양적팽창

- 사회적경제조직은 사회 양극화 확산을 극복하고 지역에 기반한 일자리 창출 및 지역경제 발전을 위한 대안으로 대두되면서, 지역경제안정에 기여하여 경제발전 및 지역 활성화를 위한 새로운 모델로 주목을 받고 있음
  - 사회적경제조직은 제도의 시행이후 전국적으로 다양한 분야에서 활발하게 설립·운영 중에 있으며, 지속적으로 증가하고 있음

#### 성공적인 자립과 안착의 어려움

- 그러나 양적인 증가 추세에도 불구하고 실제 성공적으로 자립, 안착하는 경우가 드문 실정임
  - 내실화를 비롯한 지속적인 성과를 창출할 수 있는 토대(네트워크) 구축이 미흡하고 사업 공동모델 구축 미비, 역량부족, 자금 접근성의 취약 등의 문제가 지적되고 있음

#### 부산지역 사회적경제조직의 지속가능한 발전방안 도모

- 본 연구에서는 특히 부산지역 사회적경제조직에 초점을 두어 지속가능한 발전방안을 도모하고자 함
  - 국내 우수한 사회적경제조직의 사례를 통해 시사점을 도출하고 부산 지역 사회적경제조직의 자생적 능력을 함양하여 지속가능한 발전을 도모할 수 있는 방안을 마련하고자 함

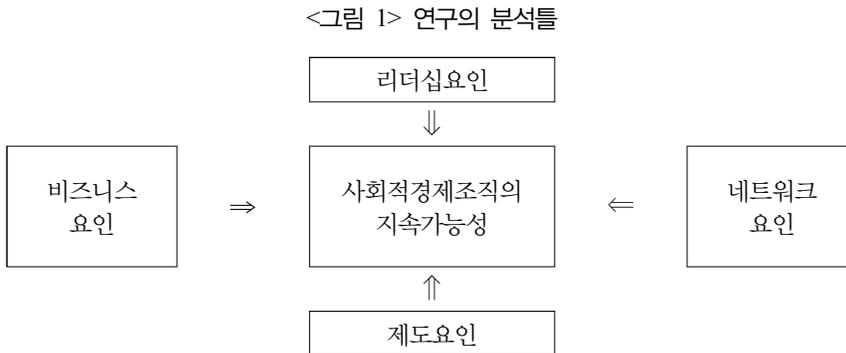
## 2. 주요 연구내용

### 지속가능성의 개념과 영향요인

- 사회적경제조직의 지속가능성이란 사회적경제조직이 조직을 구성하고 운영한 이후 사회성과 기업성이라는 당초의 목적을 안정적으로 유지시켜나가는 능력을 의미
  - 지속가능성에 대한 선행연구는 수익활동을 통한 경제적 성과측면과 사회적 성과측면을 지속가능성의 구성요소로 포함하는데 일치하고 있음
- 영향요인에 대한 분류는 연구자의 관점에 따라 상이하게 제시되고 있지만, 본 연구에서는 선행연구의 영향요인을 리더십요인, 비즈니스요인, 네트워크요인, 제도요인으로 구분하고자 함

### 분석틀

- 사회적경제조직이 지속가능성을 확보하기 위해서는 리더십요인, 비즈니스요인, 네트워크요인, 제도요인의 구축이 필요함



## □ 국내우수사례분석

- 우수사례는 기획재정부, 행정자치부, 사회적기업진흥원 등에서 실시한 각종 평가에서 우수한 점수를 획득하여 수상한 실적이 있는 사회적경제조직 중에서 접근가능성을 중심으로 임의 표출하여 심층인터뷰를 실시함
  - 사회적기업으로 ① 행복나래, ② 송도에스이, ③ 정립전자, 마을기업으로 ① 편아지오, ② 꿈꾸는문화놀이터뚝, 협동조합으로는 ① 베비라협동조합, ② 위즈온, ③ 레드리본사회적협동조합을 선정함
- 리더십요인: 확고한 조직목표 또는 미션을 확보하고 구성원간 가치공유를 통한 구성원들 간 신뢰 확보가 필수적인 것으로 나타남
- 비즈니স্য인: 상품의 질과 영업력 등 비즈니স্য인은 사회적경제조직의 지속가능성에 큰 영향을 미치고 있는 것으로 나타남
- 네트워크요인: 사회적 가치를 창출하면서 경제성을 추구할 수 있도록 네트워크를 구축하고 있음
- 제도요인: 지방자치단체와 중간지원조직의 역할이 중요함

## □ 사회적경제조직의 지속가능한 발전방안

- 리더십요인
  - 사회적경제조직 구성원의 마인드 개선
  - 사회적경제조직의 조직관리 개선
- 비즈니স্য인
  - 사회적경제조직 경쟁력 강화
  - 사회적경제조직의 브랜드화
  - 사회적경제조직을 배려하는 보호된 시장 필요
  - 청년 사회적경제 활동가 육성 및 청년실업 해소
  - 사회적 경제조직을 통한 노인, 경력단절자 등 취약계층 일자리 창출

○ 네트워크요인

- 사회적경제조직 네트워크 강화
- 지역사회의 정치경제적 네트워크 강화
- 지역사회의 상호호혜성 확산과 사회적경제 거버넌스 구축

○ 제도요인

- 사회적경제조직 지원을 위한 법제도적 지원체계 마련
- 사회적경제조직 통합조직 구축
- 사회적경제조직을 위한 다양한 정책지원사업 모색 및 추진

# 차 례

<b>제1장 서론</b> .....	1
1. 연구목적 .....	3
2. 연구의 범위 및 방법 .....	4
<b>제2장 이론적 고찰 및 분석틀</b> .....	7
1. 사회적경제조직 .....	9
2. 지속가능성 .....	24
3. 분석틀 .....	27
<b>제3장 부산광역시 사회적경제조직 실태 및 문제점</b> ..	29
1. 부산광역시 사회적경제조직 실태 .....	31
2. 부산광역시 사회적경제조직 문제점 .....	35
<b>제4장 국내 사회적경제조직 우수사례 분석</b> .....	39
1. 사례분석의 개요 .....	41
2. 우수사례 분석 .....	45
3. 시사점 .....	52
<b>제5장 사회적경제조직의 지속적 발전방안</b> .....	55
1. 리더십요인 .....	57
2. 비즈니스요인 .....	58
3. 네트워크요인 .....	61
4. 제도요인 .....	63
<b>참고문헌</b> .....	68
<b>부 록</b> .....	73



# 표 차례

한국지방행정연구원

<표 2-1> 사회적기업 정의 .....	10
<표 2-2> 사회적기업 특성 .....	12
<표 2-3> 지역공동체 일자리사업 종합지침상 마을기업과 사회적기업 구분 .....	16
<표 2-4> 사회적경제조직 특성 .....	17
<표 4-1> 사회적경제조직 우수사례 .....	41



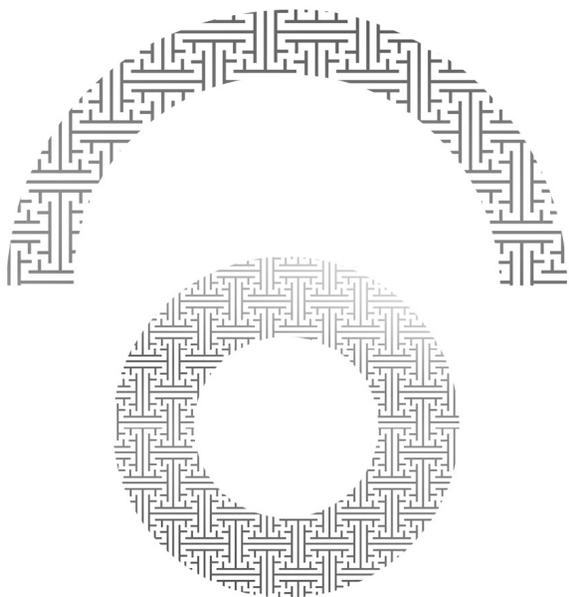
## 그림 차례

<그림 2-1> 연구의 분석틀 .....	27
------------------------	----





# 제1장 서론





## 제1장

## 서론

## 1. 연구목적

- 사회적경제조직은 사회 양극화 확산을 극복하고 지역에 기반을 둔 일자리 창출 및 지역경제 발전을 위한 대안으로 대두되면서, 지역경제안정에 기여하여 경제발전 및 지역 활성화를 위한 새로운 모델로 주목을 받고 있음
  - 또한 주민 주도적으로 사업을 추진하면서 지역공동체를 복원하고 지역의 소통과 협력을 도모하는데 기반이 됨
- 사회적경제조직은 제도의 시행이후 전국적으로 다양한 분야에서 활발하게 설립·운영 중에 있으며, 지속적으로 증가하고 있음
  - 사회적기업은 사회적기업 육성법에 의거하여 추진되고 있으며, '16년 1월 말 기준 전국 1,310개소가 설립·운영 중으로 이 중 부산지역은 159개소가 설립·운영되고 있음
  - 마을기업은 마을기업 육성 시행지침에 의거하여 추진되고 있으며, '16년 1월 말 기준 전국 1,310개소가 설립·운영 중으로 이 중 부산지역은 74개소가 설립·운영되고 있음
  - 협동조합기본법 시행('12.12.1) 이후 전국 '12년 55개소에서 '16년 1월 말 기준 협동조합은 8,753개소가 설립·운영되고 있으며, 그 중 부산지역의 협동조합은 500개소로 17개 지방자치단체 중 5번째로 많은 협동조합이 설립·운영되고 있음
- 그러한 사회적경제조직을 통해 지역공동체를 복원하고, 지역상권 활성화 및 지역의 내발적 발전을 도모하기 위해서는 역량강화를 비롯한 자립적 발전방안이 주요한 요소로 작용함
- 사회적경제조직은 양적인 증가 추세에 있으나 실제 성공적으로 자립, 안착

하는 경우가 어려운 실정임

- 또한 내실화를 비롯한 지속적인 성과를 창출할 수 있는 토대(네트워크) 구축이 미흡하고 사업 공동모델 구축 미비, 역량부족, 자금 접근성의 취약 등의 문제가 지적되고 있음
- 이에 국내 우수한 사회적경제조직의 사례를 통해 시사점을 도출하고 부산 지역 사회적경제조직의 자생적 능력을 함양하여 지속가능한 발전을 도모할 수 있는 방안을 마련하고자 함

## 2. 연구의 범위 및 방법

### 1) 연구의 범위

#### ○ 공간범위

- 부산 및 전국을 대상으로 함
- 사회적경제조직은 모든 지방자치단체에서 일반적으로 구성되고 있음. 본 연구에서는 전국적인 범위에서 우수 사회적경제조직과 부산광역시의 사회적경제조직을 연구의 공간적 범위로 설정함

#### ○ 대상범위

- 사회적경제조직 중 사회적기업, 마을기업, 협동조합을 대상으로 함
- 사회적기업: 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업(사회적기업육성법 제2조)
- 마을기업: 마을주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용한 수익사업을 통해 지역공동체를 활성화하고 지역주민에게 소득 및 일자리를 제공하여 지역발전에 기여하는 마을단위의 기업(2013 마을기업 육성지침)
- 협동조합: 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으

로써 조합원의 권익을 향상시키고 지역사회에 공헌하고자 하는 사회조직  
(협동조합기본법 제2조)

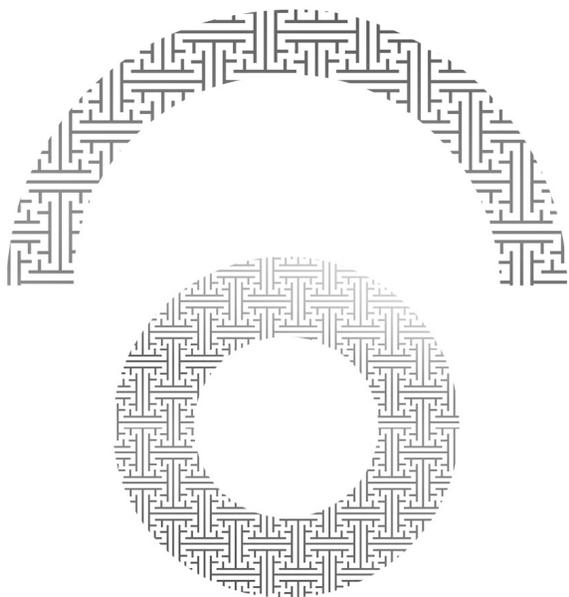
## 2) 연구방법

- 부산광역시 사회적경제조직의 지속가능한 발전방안 도출을 위하여 먼저 통계자료와 문헌연구를 실시하여 사회적경제조직과 관련된 이론을 살펴보고, 사회적경제조직 관련 제도를 분석함
- 전국의 사회적경제조직 중 우수한 성과를 거두고 있는 것으로 판단되는 조직들을 임의로 선정한 후 인터뷰를 실시하여 각 조직이 경험한 문제점과 문제점 극복과정, 그리고 사회적경제조직으로서 갖추어야할 필수요소들을 도출함
- 부산광역시 사회적경제조직 관련자들을 대상으로 포커스그룹 인터뷰를 실시하여 현재 사회적경제조직의 강점과 약점, 문제점 등을 파악함
- 우수사례분석, 부산지역 적용방법 검토를 통해 지속가능한 발전방안을 제시함



# 제2장

## 이론적 고찰 및 분석틀





## 제2장

## 이론적 고찰 및 분석틀

### 1. 사회적경제조직

#### 1) 사회적기업

##### (1) 사회적기업의 개념

- 사회적 기업의 개념에 대해서 많은 학자들이 정의하고 있지만, 그 내용은 취약계층의 일자리 확보라는 복지적 관점을 강조하고 있다는 점에서 크게 다르지 않음
  - 사회적기업육성법에 의하면 “사회적기업”이라 함은 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업으로서 제7조의 규정에 따라 인증받은 자를 말함
  - 임호 외(2014)는 사회적기업을 “취약계층에게 일자리 또는 사회서비스 제공, 지역사회 발전 및 공익 증진, 수익 및 이익 발생시 사회적 목적을 위한 재투자 등의 사회적 목적을 우선적으로 실행하면서 영업활동을 하는 민주적 의사결정구조를 가진 기업 및 조직”으로 정의하고 있음
  - 임진섭(2007)은 사회적기업을 “합법적인 기업형태와 경영모델을 갖추고 사회적 유용성을 가진 서비스를 제공하며 수익배분의 공정성을 유지하는 조직”으로 정의하고 있음
  - 조영복 외(2008)는 “사회적 목표달성을 위한 사회적, 경제적 목적을 가지고 상업거래를 통해 안정적인 재원을 확보하는 독립된 조직”이라고 잠정 정의하고 있으며, 기업지향성, 다목적성 추구, 사회적소유 등을 개념적 요소로 들고 있음
  - 한편, Borzaga & Defourny(2001)는 사회적기업의 기준을 경제적 차원(4가

지)과 사회적 차원(5가지)으로 구분하고 있으며, 구체적으로 경제적 차원에서는 지속적 경제활동, 높은 수준의 자율성, 경제적 위험감수, 유급노동자 포함 등을, 사회적 차원에서는 지역사회 이익/공동체 봉사라는 목표, 시민과 시민단체의 주도적 참여, 제한적 이윤배분, 의사결정권의 자본소유에 기반을 두지 않은 민주적 통제, 사회적기업의 활동에 관련된 다양한 이해관계자들의 참여 등을 포함시키고 있음

- 이외에 사회적 기업에 대한 여러 학자들의 정의를 좀 더 살펴보면 아래와 같음

<표 2-1> 사회적기업 정의

학자	사회적기업의 정의
Campbell(1998)	사회적 목적을 갖는 사업으로서 지역사회에서 필요로 하는 재화 및 서비스를 생산하고 부족한 재원을 지원하는 활동을 통해 이윤을 사회적으로 보편화하고자 하는 조직
OECD(1999)	사회적기업은 기업적 방식으로 조직되는 일반활동 및 공익활동을 아우르며 주된 목적은 이윤극대화가 아니라, 특정한 경제 및 사회적 목적, 그리고 재화와 용역의 생산이나 사회적 배제 및 실업문제에 대해 혁신적인 해결책을 제시하는데 있다
Auteri(2003)	사회적기업은 순수한 사업에서 시도되어서 박애주의적 기업으로 변환된 조직으로, 박애주의와 특별한 목적을 달성하기 위해 시장을 혼합하여 선택된 특별한 형태이다.
정선희(2003)	사회적기업은 영리적인 기업활동을 통해 수익을 창출하고 창출된 수익은 사회적 목적을 위해 환원하는 기업을 말한다.
Pearce(2003)	사회적 목표가 있고, 이윤배분이 금지되고, 민주적이고 책임있는 공동소유 구조를 가진 모든 기업을 지칭하는 일반용어
엄형식(2005)	사회적기업은 ‘사회적기업’이라는 유형의 조직이 앞서서 존재했던 것이 아니라, 유럽 각국의 다양한 사회적 맥락, 특히 복지국가의 위기 속에서 비영리단체들이 사회적 서비스 전달에 참여하고, 시민단체들이 주도하여 일자리를 창출하면서 나타난 현상들을 포괄적으로 개념화한 것이다.

학자	사회적기업의 정의
임혁백 외(2007)	사회적기업은 비이윤 추구적인 사회적 경제를 운영하는 기업이다.
최종태 외(2008)	사회적기업이라는 용어는 사회적 목적을 가진 기업으로 인식되며, 원래 사회의 저소득층이나 노숙자, 그리고 삶의 위기에 처한 사람들에게 직업훈련의 기회와 일자리를 제공하는 기업체 설립을 모색 중이던 미국의 비영리 활동가들에 의해 사용되었다.

출처: 이은선(2009) 재인용

- 사회적기업의 유형은 설립목적에 따라 노동통합 사회적기업, 사회통합 사회적기업, 혼합적 사회적기업으로 분류할 수 있으며(김경휘·반정호, 2006; 임혁백 외, 2007; 이은선, 2009), 정부와 기업, 제3부문 간의 협력 형태에 따라 공공부조형 사회적기업, 지역사회 친화형 사회적기업, 시장친화형 사회적기업으로 분류할 수 있음(김경휘·반정호, 2006)
- 충남발전연구원(2012: 14)은 사회적기업을 사회적 경제에 의한 새로운 기업 형태로서 이윤을 추구하는 기업의 특성과 공공성을 우선시하는 사회적 특성을 모두 포함하는 개념으로 정의하고 있으며, 사회적기업은 경제적 취약 계층에게 사회적 서비스나 일자리 등을 제고하여 삶의 질을 높이는 등 다양한 사회적 목적을 추구하면서 재화와 서비스의 생산과 판매 등 영업을 수행하는 기업으로도 정의됨(충남발전연구원, 2012: 11).
- 한국사회적기업진흥원은 사회적기업의 유형을 일자리제공형, 사회서비스 제공형, 혼합형, 지역사회공헌형, 기타형으로 구분하고 있음(한국사회적기업진흥원 홈페이지 <http://www.socialenterprise.or.kr>)
  - 일자리제공형은 취약계층에게 일자리를 제공하기 위해 전체 근로자 중 취약계층 고용을 50% 이상으로 제공하는 유형임
  - 사회서비스제공형은 취약계층에게 사회서비스를 제공하기 위해 전체 서비스 수혜자 중 사회서비스를 제공받는 취약계층이 50% 이상인 유형을 의미함
  - 혼합형은 취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공하기 위해 전체 근로자 중 일자리와 사회서비스를 제공받는 취약계층이 각각 30% 이상인 유형임

- 지역사회공헌형은 지역사회 공헌을 목적으로 전체 서비스 수혜자 중 일자리와 사회서비스를 제공받는 취약계층이 20% 이상인 유형임
- 기타형은 사회적 목적의 실현 여부 판단이 어려운 경우 사회적기업 육성전문위원회가 결정하는 유형을 의미함

○ 참고로 영국, 미국, 한국 사회적기업의 특성을 정리해보면 다음과 같음

<표 2-2> 사회적기업 특성

구분	영국	미국	한국
복지제도	- 복지국가 경험 유 - 정부 강력한 복지정책 (사회보장정책+노동시장정책)	- 미완성된 복지국가 경험 - 정부 복지에 크게 관여하지 않음	- 복지국가 경험 무 - 사회보장정책 존재
사회적경제	- 제3부문이 복지 일부 담당하고 있음 - 제3부문 활발	- 비영리기관이 복지의 일부를 담당해 왔음	- 협동조합 존재 - 대규모 협동조합은 관제화 되어 있음
역사적사건 & 내부균열 및 모순	- 복지국가 위기 - 제3의 길 : 복지축소, 민영화 - 제3부문의 역할 중요함	- 경기침체 - 비영리단체 재정지원 축소(비영리단체 이익추구 증가)	- IMF 경제위기 - 대규모 실업문제 대두
사회적 기업 특성	- 중앙정부 차원 정책존재 - 지방정부와 사회적 기업간 강한 협력체제 - 지역사회친화형 사회적 기업 발달	- 기업/재단과 사회적 기업 간 강한 협력체제 - 시장친화형 사회적 기업 발달	- 사회적 기업에 대한 중앙정부의 강력한 정책지원 - 공공부조형 사회적 기업 발달

출처: 이은선(2009) 재인용

## (2) 사회적기업의 지원제도

### □ 지원제도

- 사회적기업은 사회적기업법육성법에 근거한 두 차례에 걸친 사회적기업 육성 기본계획에 의해 지원됨
- 제1차 사회적기업 육성 기본계획(2008~2012)은 사회서비스 제공과 일자리 창출을 목적으로 추진됨
  - 인건비지원, 온·오프라인 판로개척, 금융·세재혜택, 공공구매 확대 등 사회적기업 육성기반 구축 노력.
  - 지원체계 확충과 민간연계 활성화를 위해 사회적기업진흥원을 설립하고 권역별로 통합지원기관을 운영
- 제2차 사회적기업 육성 기본계획(2013~2017)은 생태계 조성을 통한 자생력 제고를 중요 정책과제로 선정
  - 추진분야는 사회적기업의 자생력강화, 맞춤형 지원체계마련, 사회적기업 역할확대 및 성과확산, 민간과 지역 파트너십 강화로 구성됨
  - 사회적기업의 자생력강화의 정책과제는 판로개척지원, 자금 및 투자지원 확대, 공공구매 확대, 지원금 제도 개선임
  - 맞춤형 지원체계 마련의 정책과제는 컨설팅 확대 및 효율화, 지원기관의 역량 및 인프라 강화, 사회적기업가 양성 확대, 사후관리 지원임
  - 사회적기업 역할 확대 및 성과 확산의 정책과제는 사회적기업의 성공모델 발굴 및 확산, 사회적기업의 책임성 강화, 사회적기업에 대한 공감대 확산임
  - 민간과 지역 파트너십 강화는 민간기업의 사회적기업 지원 확산, 민간의 인적 자원 연계 강화, 지역·업종간 교류 및 활성화임

### □ 지원내용

- 중앙정부의 사회적기업 지원내용은 재정지원, 경영컨설팅, 공공기관 우선구매, 판로개척, 재능나눔, 네트워크 구축, 민간자원연계, 국제협력, 금융 및

세재지원으로 구분할 수 있음

- 재정지원은 전문인력 지원사업, 일자리 창출사업, 사업개발비 확보, 4대보험 지원 등임
- 경영컨설팅은 경영역량 향상을 위한 컨설팅, 회계 컨설팅, 전문컨설팅으로 구성됨
- 공공기관 우선구매는 국가와 자치단체, 공공기관을 대상으로 사회적 기업 시장확대 및 판로개척을 위한 생산품, 서비스의 우선 구매 권고
- 판로개척은 공동판매장 조성, 모바일앱 개발, 사회적기업 박람회 등으로 구성
- 재능나눔은 전문자원봉사자와 사회적기업을 연계하여 경영자문 및 멘토링, 교육 및 워크숍을 지원 받을 수 있도록 구성
- 네트워크구축은 사회적기업활성화 전국네트워크 출범, 업종별 협력체계 구축지원사업으로 구성
- 민간자원연계는 기업과 사회적기업간 1사 1사회적기업 캠페인 실시
- 국제협력은 해외 선진 사회적기업 유관기관 정책연구 연수
- 금융지원은 사회적 기업 전용 특별보증, 사회적기업 나눔보증으로, 세재지원은 법인세 감면, 사회적기업에 대한 기부금 인정으로 구성

## 2) 마을기업

### (1) 마을기업 개념

- 행정자치부(2016)의 「2016년도 마을기업 육성사업 사업지침」에 따르면, 마을 기업은 “지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역 문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업”으로 정의할 수 있음
  - (지역자원) 지역에 존재하는 유·무형의 자연적·문화적·역사적 자산
  - (지역문제) 전체 주민의 생활의 질 향상을 위해 필요한 사항

- (지역공동체 이익) 마을기업의 이익뿐만 아니라 지역사회 전체가 연계 되는 편익의 총합
  - (마을) 지리적으로 타 지역과 구분되는 경계를 가지면서 지역 내부에 상호 관계나 정서적 공감대가 형성되어 있는 곳
- 행정자치부(2016)는 마을기업을 자립형 마을기업과 예비 마을기업으로 구분하고 있음
- 사업비 지원 종료 후 자생력을 갖고 성장해 나가는 마을기업을 ‘자립형 마을 기업’이라 함
  - 지역성, 공공성 등 마을기업의 대체적인 요건을 갖추고, 마을기업으로 발전 가능성이 있어 중앙행정기관의 장 또는 지방자치단체의 장에 의해 지정된 기업을 ‘예비 마을기업’이라 함
- 도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법 제2조에서 마을기업은 “지역주민 또는 단체가 해당 지역의 인력, 향토, 문화, 자연자원 등 각종 자원을 활용하여 생활환경을 개선하고 지역공동체를 활성화하며 소득 및 일자리를 창출하기 위하여 운영하는 기업”으로 정의됨
- 서울 사회적경제 포털(2016)은 마을기업을 마을공동체에 기반을 둔 기업 활동으로 주민의 자발적인 참여와 협동적 관계망에 기초해 주민의 욕구와 지역문제를 해결하며 마을 공동체의 가치와 철학을 실현하는 마을 단위의 기업으로 정의하고 있음
- 또한, 민주적 운영과 협동조합 원리에 기초를 둔 마을기업은 마을 주민이 주도적으로 지역의 특성화된 자연자원, 인적자원, 가공제품, 문화 등 유무형의 각종 자원을 활용, 안정적 소득 및 일자리를 창출하는 사회적경제조직이라 할 수 있음(서울 사회적경제 포털, 2016. 8월 검색, <https://sehuh.net>)

<참고> 구별개념: 사회적기업, 협동조합

- 마을기업은 사회적기업과 유사하나 운영주체와 수혜대상, 문제해결범위, 운영주체와 수익주체의 관계, 지향하는 가치의 측면에서 차이가 존재함(행정

안전부, 2010. 6)

- 첫째, 운영주체와 수혜대상의 측면에서 마을기업은 지역기반으로 사업이 구상되어 운영주체와 수혜대상이 모두 지역주민이지만, 사회적기업은 지역과 상관없이 사회적 취약계층을 대상으로 함
- 둘째, 문제해결범위의 측면에서 마을기업은 지역 내 문제해결이 목적이나, 사회적기업은 전체적 측면에서 사회적 문제해결이 목적임
- 셋째, 운영주체와 수익주체의 관계 측면에서 마을기업은 협동정신을 근간으로 운영주체와 수익주체가 동일하나, 사회적기업은 유형별로 운영주체와 수익주체가 분리됨
- 넷째, 지향하는 가치의 측면에서 마을기업은 지역경제의 발전과 공동체 복원을 지향하지만, 사회적 기업은 취약계층 고용을 지향함

<표 2-3> 지역공동체 일자리사업 종합지침상 마을기업과 사회적기업 구분

구분	마을기업	사회적기업
운영주체와 수혜대상	운영주체와 수혜대상이 모두 지역주민	운영주체는 지역과 상관없고 수혜 대상은 사회적 취약계층
문제해결범위	지역 내 문제해결	포괄적 범위의 사회적 문제해결
운영주체와 수익주체의 관계	운영주체와 수익주체가 동일	운영주체와 수익주체가 각 유형별로 분리
지향하는 가치	지역경제의 발전과 지역공동체 복원을 지향	사회적 취약계층에 대한 고용창출을 지향

출처: 행정안전부(2010. 6), 「2010년 지역공동체 일자리사업 종합지침」

- 마을기업은 협동조합과도 유사하나, 지역성 차원에서 협동조합과도 구별됨
  - 마을기업은 최소 5인 이상의 출자가 기본이라는 점에서 협동조합과 유사한 측면이 있으나, 출자 및 고용의 70% 이상이 지역주민이라는 점에서 협동조합과 차이가 존재함(채종현·김웅진 외, 2014: 24)

&lt;표 2-4&gt; 사회적경제조직 특성

구분	마을기업	사회적기업	협동조합
사업주체	공동출자자 (최소 5인 이상, 주민 70% 이상)	대부분 대표자 1인	공동출자자 (최소 5인 이상)
사업대상	지역주민	취약계층	일반시민 및 이익집단
사업목적	지역문제해결, 지역사회공헌, 지역경제발전, 지역커뮤니티 활성화	취약계층 고용창출(자활과 고용 중심), 사회복지와 서비스 증진	조합원의 경제적 이익(공동수익 배분 중심)
주무관청	안전행정부, 지방자치단체	고용노동부	기획재정부

출처: KB금융지주연구소(2013), 「마을기업에 대한 이해와 현황」, 13-074호

## (2) 마을기업 지원제도

### □ 지원제도

- 마을기업은 행정자치부의 마을기업 육성사업 시행지침을 통해 지원됨
  - 기본계획, 사업추진계획, 세부운영방안, 추진절차 등으로 구성됨

### □ 지원내용

- 지원 사업은 크게 사업비지원과 자립지원으로 구분됨
  - 사업비지원은 마을기업으로 지정된 해부터 최장 2년간 사업비 연차별 차등지원, 2차 년도 지원은 1차 년도 성과 및 2차 년도 사업계획 등 당해 마을기업의 지속적인 수익 및 일자리 창출 가능성을 종합적으로 감안하여 결정, 우수마을기업으로 선정 시 순위에 따라 최대 5,000만원의 사업비 지원으로 구성
  - 자립지원은 마을기업종사자, 창업희망자 일반인에 대한 교육실시, 마을기

업 경영상황을 파악하여 일상적 경영자문서비스제공, 연 1회 이상의 전국 단위 마을기업 박람회 참여, 백화점/지역유통점/온라인 판매처 등과 연계하여 판로개척·확대 지원, 우수기업과 신규기업을 멘토와 멘티로 연결하여 경영 노하우 전수 등으로 구성됨

### 3) 협동조합

#### (1) 협동조합 개념

- 협동조합이란 함께 소유하고 민주적으로 운영하며 모두가 주인인 기업, 새로운 일자리를 만들고 지역사회에 기여하며 오래 일할 수 있는 안정적인 경제공동체를 의미하며, 협동조합기본법 제2조 제1호에 의하면 “재화 또는 용역의 구매, 생산, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직”을 의미함
  - 국제협동조합연맹(ICA)에 의하면 “공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직”을 의미함(국제협동조합연맹 홈페이지 <http://ica.coop>)
  - 미국 농무성(USDA)에 의하면 협동조합에 대한 합의된 개념은 없지만, 일반적으로 “사용을 기반으로 한 서비스를 사용하고 공평한 편익을 배분받는 사용자가 소유하고 민주적으로 통제하는 사업체(business)”로 정의할 수 있음(미국 농무성 홈페이지 <http://rd.usda.gov>)
- 협동조합은 공동의 목적을 가진 5인 이상의 구성원이 조직한 사업체로서 금융 및 보험업을 제외하면 사업의 종류에 원칙적으로 제한이 없음. 조합원은 출자자산에 한정한 유한책임을 지고 출자규모와 무관하게 1인1표를 행사하며 일반협동조합의 경우 정관에 의해 배당을 받을 수 있음<sup>1)</sup>

1) 조합원 1인의 출자자수는 총출자자수의 100분의 30을 넘을 수 없으며 「협동조합기본법」 제2조, 조합원은 가입·탈퇴가 자유로우나 협동조합의 설립목적 및 특성에 부합되는자로 가입자격의

- 협동조합의 목적은 크게 조합원의 권익 실현(호혜적 동기)과 지역사회에 공헌이라는 목적을 가진
  - 이러한 협동조합의 목적은 주식회사가 가지고 있는 영리적 성격과 사단법인인 가지고 있는 비영리적 성격을 동시에 가지고 있음을 의미함
- 협동조합의 유형은 주된 조합원이 누구이고 이들의 어떤 필요를 충족시키기 위해 어떤 사업을 벌이는가에 따라 구분될 수 있음
  - 소비자협동조합, 사업자협동조합(생산자협동조합 포함), 직원협동조합, 다중이해관계자협동조합, 사회적협동조합 등으로 구분 가능함
    - ① 소비자협동조합: 소비자협동조합은 소비자들이 소비생활의 필요를 충족하기 위해서 만든 협동조합
    - ② 사업자협동조합(생산자협동조합 포함): 사업체를 경영하는 조합원들이 개별적으로는 운영하기 어려운 사업부문을 공동으로 위임하여 사업성과를 높임으로써 조합원들의 경영 개선 혹은 안정을 이루기 위해 만드는 협동조합
    - ③ 직원협동조합: 직원들이 조합원이 되어 안정적 일자리를 창출하고 유지하기 위해 만든 협동조합
    - ④ 다중이해관계자협동조합: 소비자(또는 구매사업자), 직원, 자재공급자(또는 생산자), 후원자 중 두 그룹 이상이 함께 조합원이 되는 공동의 필요를 해결하기 위한 사업을 하는 협동조합
    - ⑤ 사회적협동조합: 조합원의 필요만이 아니라 공익적 목적에 더 우선순위를 두는 경우의 협동조합
- 사회적협동조합은 1991년 이탈리아에서 가장 먼저 법적으로 인정받았고, 그리스에서는 1999년에 법적으로 인정받음
  - 사회적협동조합은 포르투갈에서는 ‘사회연대협동조합’, 프랑스에서는 ‘공익협동조합’, 캐나다에서는 ‘연대협동조합’이란 이름으로 다양하게 존재함
  - 한국의 협동조합기본법상 사회적협동조합은 별도로 인가를 받도록 하고

제한이 가능함(협동조합기본법 제1조)

있음. 기본적으로 다중이해관계자협동조합 구조를 가져야 하며, 다음 4가지 중 하나 이상을 주 사업으로 해야 하고, 주 사업이 전체 사업량의 40% 이상을 유지해야 함

- 지역사회 재생, 지역경제 활성화, 지역 주민들의 권익·복지 증진 및 기타 지역사회가 당면한 문제 해결에 기여하는 사업
  - 취약계층에게 복지·의료·환경 등의 분야에서 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 사업
  - 국가·지방자치단체로부터 위탁받은 사업
  - 기타 공익증진에 이바지 하는 사업
- 또한, 일반적인 협동조합의 조합원이 탈퇴 또는 제명되면 출자금을 포함하여 지분을 환급해 달라고 청구할 수 있지만, 사회적협동조합은 출자금 환급만 청구할 수 있도록 정의하고 있음

○ 사회적협동조합은 영리기업이나 국가기관과 달리 공적 지원시스템이 제도화되지 않은 영역으로 복지 서비스를 확장할 수 있는 강점이 있음

- 기본적으로 영리기업은 수익을 목적으로 하기 때문에, 수익이 많이 날 수 있는 소비자에게 적합한 서비스를 개발하여 공급하고 그렇지 않은 소비자는 외면할 수밖에 없음
- 이러한 이유로 정부는 국가가 직접 그러한 서비스를 공급하거나, 의료보험 제도나 돌봄 바우처 제도 등의 제도적 지원을 통해서 취약계층도 영리기업으로부터 서비스를 받을 수 있도록 조치를 취하는 것임
- 그러나 문화 분야, 예방의학 분야 등 아직 사회적 공감감이 부족하여 그러한 제도적 지원이 미약한 분야에서는 영리기업이 취약 계층에게 공급할 수 있는 서비스는 매우 제약적일 수밖에 없으며, 국가기관 또한 이러한 서비스를 제공하는데 어려움이 있을 수 있음
- 반면에, 사회적협동조합은 국가의 제도적 지원이 부족한 영역에서도 그 서비스가 사회적으로 필요하다면 후원자 등 다양한 사회적 자원을 조직하여 서비스를 공급할 수 있음

- 또한, 사회적협동조합은 영리기업이나 국가기관과 달리 국가시스템에서 정규화 되지 않은 수혜자에도 서비스를 제공할 수 있음
  - 사회적협동조합은 영리기업과 달리 이윤을 배당할 필요가 없기 때문에 그만큼의 자원을 다른 곳에 돌릴 수도 있음
  - 그밖에도, 사회적협동조합은 서비스를 공급하는 직원, 서비스를 이용하는 소비자나 수혜자, 후원자 등의 이해관계자 중 두 그룹 이상이 조합원이 되어 운영에 참여하는 구조를 가짐으로써, 영리기업이나 국가기관과 달리 다음과 같은 강점을 가질 수 있음
    - 서비스를 공급하는 직원들이 사회적협동조합에 참여할 경우에 주인의식이 높아짐으로 인하여 그 협동조합에서 제공하는 서비스의 질이 높아질 수 있음. 또한, 취약계층에게 일자리를 제공하는 것 자체가 복지의 내용인 사회적협동조합의 경우 주인노동과 공동체리더십의 경험을 조합원들이 경험하게 하는 것 자체가 그들이 시민사회의 중요한 주체로 발돋움하는데 있어서 가장 높은 수준의 교육서비스를 제공하는 것이라고 이해될 수 있을 것임
    - 다음으로, 서비스를 공급받는 소비자나 수혜자가 조합원으로서 운영에 참여함으로써, 서비스의 내용을 소비자에게 가장 적합하게 구성함으로써 효율성을 높일 수 있음.
    - 예컨대, 농촌 주민들이 향유할 수 있는 문화서비스를 사회적협동조합으로 공급한다고 할 때, 사회적협동조합에서는 주민들이 기획단계에서부터 참여함으로써 자신들에게 필요한 서비스가 생산되도록 조정할 수 있으며, 서비스 이용 과정에서 상품의 문제점과 개선사항을 고려하여 적극적인 피드백을 할 수도 있음
    - 마지막으로, 후원자가 조합원으로 참여함으로써 부족한 자원을 보완할 수 있음

## (2) 협동조합 지원제도

### □ 지원제도

- 협동조합 기본법이 2012년 시행되고, 협동조합 기본계획을 중심으로 관련 정책이 추진됨
  - 제1차 협동조합 기본계획(2014~2016)은 협동조합의 자립기반 구축으로 건설한 협동조합 육성을 목표로 시장진입, 자금조달, 인력양성, 연대·협력의 4가지 핵심분야별 정책과제 제시
  - 시장진입의 주요내용은 중소기업기본법 등에 협동조합 포함, 사회적협동조합에 대한 공공기관 우선구매 제도 도입, 사회적협동조합을 사회서비스 전달주체로 참여확대, 사회적협동조합이 자활기업, 마을기업, 사회적기업 등 복지·일자리 재정지원 사업에 참여할 수 있도록 연계 운영임
  - 자금조달의 주요내용은 각 부처 및 지자체 재정사업 지원 대상에 협동조합 포함, 일반 협동조합의 비분할 적립금에 대한 세제혜택, 투자조합원 제도 도입 등을 통한 내부자금 확충검토, 자금공급 및 사업컨설팅을 동시에 수행할 수 있도록 협동조합연합회의 공제기금 육성유도, 지역신보재단, 신용보증기금 등에서 실시하는 특례보증의 업종 및 기간을 점진적으로 확대, 협동조합 창업 및 운영자금으로 미소금융 등 서민 금융 이용방안 검토, 사회성과연계채권(SIB), 클라우드 펀딩 등 자금원천 다원화 검토임
  - 인력양성의 주요내용은 협동조합 임직원별, 창업단계별 교육내용을 세분화하고 맞춤형 교육과정을 마련하여 협동조합 기본교육 내실화, 협동조합의 사업수익모델 구축, 회계·인사운영 등 전문적 컨설팅이 가능한 수준의 전문 인력을 적극 양성, 학생, 사회적 기업가 등 미래 협동조합 참여 대상자에 대한 교육체계 강화, 초·중등 의무교육 및 경제교육에 협동조합 관련 내용을 반영, 협동조합의 대표적 비즈니스 사업모델과 사회문제 해결 가능 분야를 인큐베이팅하고 성공사례 홍보임
  - 연대·협력의 주요 내용은 협동조합의 홍보 및 판로 지원을 위한 협동조합 종합정보시스템 고도화, 중간지원기관의 역할 확대 및 내실화, 연합회 중

심의 자생적인 중간지원기관 설립기반 마련, 민간·지자체·부처 등과 정책 네트워크 활성화를 위해 현재의 협력체계를 확대 및 발전, 공공기관·민간 기업 등의 사회적책임(CSR)의 일환인 사회공헌활동을 사회적협동조합의 자립기반 마련에 활용임

#### □ 지원내용

- 협동조합지원제도는 주로 한국사회적기업진흥원을 통해 수행되고 있는데, 교육, 설립 및 인가지원, 경영지원, 권역별 중간기관, 홍보 및 국제교류 등으로 구성됨
  - 교육은 협동조합 관계자, 지원조직 등 전문인력 양성 및 역량강화교육실시, 교육대상별, 수준별 맞춤형 교육과정 운영, 협동조합 코디네이터 교육과정 운영, 협동조합 교육 접근성 향상을 위한 사이버 교육과정 개설 및 운영, 사회적협동조합 임원교육실시 등으로 구성됨
  - 설립 및 인가지원은 협동조합/협동조합 연합회 설립 및 전환 운영지원, 협동조합 모델발굴로 구성됨
  - 경영지원은 협동조합 경영코칭, 경영공시, 상시상담으로 구성됨
  - 권역별 중간기관은 협동조합 설립 상담 및 인가지원, 협동조합 전문 경영 컨설팅 및 현장지원, 협동조합 관련 수요자 중심 교육 및 홍보, 협동조합 신규 모델 발굴 및 확산, 지역별 협동조합 및 사회적경제조직과 네트워크 구축으로 구성됨
  - 홍보는 협동조합 주간행사 시행, 협동조합 뉴스레터 및 사례집 발간, 협동조합 지원센터 대표번호 운영 등으로 구성됨
  - 국제교류는 협동조합 선진정책연구 연수, 협동조합 관련 국제동향 홍보로 구성됨

## 2. 지속가능성

### 1) 개념

- 사회적경제조직의 지속가능성이란 사회적경제조직이 조직을 구성하고 운영한 이후 사회성과 기업성이라는 당초의 목적을 안정적으로 유지시키나가는 능력을 의미(최영출·이상엽, 2015)
  - 지속가능성에 대한 선행연구는 수익활동을 통한 경제적 성과측면과 사회적 성과측면을 지속가능성의 구성요소로 포함하는데 일치하고 있음(김태영, 2012)

### 2) 영향요인

- 사회적기업을 위시한 사회적경제조직의 지속가능성의 영향요인으로 다양한 요인들이 제시됨(김태영, 2012)
  - 최고경영자의 경영역량, 리더십, 종업원 역량, 사회적 기업가정신, 다양한 이해관계자의 네트워크, 지배구조, 조직구조, 전략적 요인, 사회적 지원과 협력, 우수한 상품의 질, 시장경쟁력 강화, 조직내부의 상호통제시스템 구축을 통한 갈등해소, 혼합조직으로서의 균형성, 사회적기업의 결속력, 가치와 임무, 전략적 측면의 조직역량 등등 매우 다양함
- 영향요인에 대한 분류는 연구자의 관점에 따라 상이하게 제시되고 있지만, 본 연구에서는 선행연구의 영향요인을 리더십요인, 비즈니스요인, 네트워크 요인, 제도요인으로 구분하고자 함

#### 가. 리더십요인

- 리더십요인은 경영자의 역할, 중요성, 조직관리 등 경영자의 특성과 조직관리에 관련된 요인임

- Noya(2009)
  - 사회적기업의 설립자의 성격이 중요함
  - 운영기술과 사회적마인드가 필요함을 강조
- Wippen and Cochrane(2012)
  - 사회적기업의 경영자는 적합한 사회적 가치관과 기업경영의 경험이 모두 필요
- 장영란 외(2012)
  - 최고경영자의 리더십 등 개인적 특성의 중요성 강조
- 최영출(2013)
  - 최고경영자의 사회적기업가 정신, 경력 및 경영능력 등이 중요함을 강조

#### 나. 비즈니스요인

- 비즈니스요인은 안정적 재원확보를 위한 새로운 비즈니스 모델 개발과 관련된 요인을 의미함(상품, 판로 등)
  - 선행연구의 요인들 중 상품의 질, 시장경쟁력강화 등이 여기에 포함됨

#### 다. 네트워크 요인

- 네트워크 요인은 사회적경제조직 및 이해관계자들의 네트워킹과 관련된 요인임
  - 선행연구의 요인들 중 다양한 이해관계자와의 네트워크, 사회적 지원과 협력 등이 포함됨
- Noya(2009)
  - 사회적기업 간의 적절한 네트워크를 통한 필요한 정보와 자문의 중요성 강조

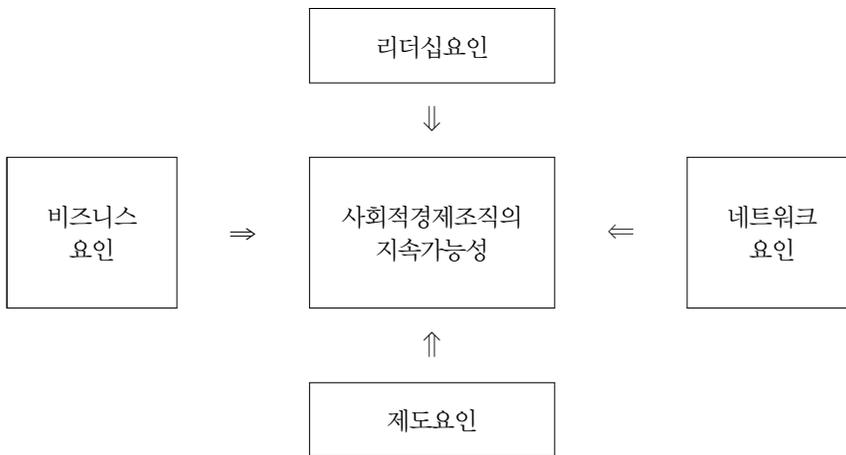
#### 라. 제도요인

- 제도요인은 관련 법제와 정부, 중간지원기관을 포함한 제도적 지원장치와 관련된 요인을 의미함
  - 중앙 및 지방정부는 사회적경제조직에 대한 다양한 제도적 지원책을 마련하고 있으며, 이와 관련된 요인들이 포함됨
- Rutzen et al.(2004)
  - 사회적기업을 지원해 줄 수 있는 명확하고 정교한 규칙들의 중요성을 강조하고 등록부터 해산에 이르는 사회적기업 지원과정을 규제하는 법적 토대의 필요성을 강조함

### 3. 분석틀

- 상기 논의를 통해 도출된 연구의 분석틀은 다음과 같이 제시됨
  - 사회적경제조직이 지속가능성을 확보하기 위해서는 리더십요인, 비즈니스 요인, 네트워크요인, 제도요인의 구축이 필요함

<그림 2-1> 연구의 분석틀

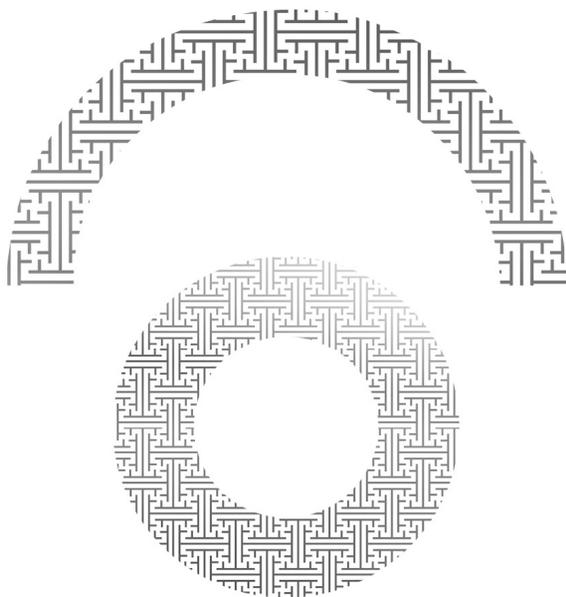


- 제시된 분석틀은 이하에서 논의되는 실태, 사례분석, 발전방안 제시의 기본 틀로서 본 연구의 전반에 적용될 것임



# 제3장

## 부산광역시 사회적경제조직 실태 및 문제점





## 제3장

부산광역시 사회적경제조직  
실태 및 문제점

## 1. 부산광역시 사회적경제조직 실태

## 1) 부산광역시 사회적경제조직 현황

- 부산광역시 사회적경제조직은 2016년 현재 사회적 기업 86개, 예비사회적 기업 75개, 마을기업 75개, 협동조합 451개로 모두 687개로 나타나고 있음
- 사회적기업을 중심으로 전국의 사회적기업 현황과 비교해보면, 전국의 사회적기업 총합은 2016년 1월 기준으로 1506개로 서울시가 260개, 경기도가 238개로 가장 많으며, 부산광역시의 경우 전국 평균인 88.47개에 조금 못 미치는 86개로 나타나고 있음(부산광역시 사회적경제 홈페이지, <http://bse.or.kr/main/main.php>)

## 2) 사회적경제조직 관련기관 현황

- 부산광역시의 경우 일자리경제본부 경제기획과에서 사회적기업과 마을기업을 담당하고 있고 협동조합은 일자리경제본부 창업지원과에서 담당하고 있으며, 구체적인 역할은 다음과 같음
  - 정부재정지원사업 심사 지원 및 모니터링
  - 사회적기업 인증 지원
  - (예비)사회적기업 경영자문 및 경영컨설팅 지원
  - 지역별 (예비)사회적기업 네트워크 구축
  - 사회적기업, 사회적일자리사업 참여기관 및 참여자 교육 지원
  - 지역별 프로보노 및 자원봉사 프로그램 운영
  - (예비)사회적기업 홍보 및 사회적기업 홈페이지 활성화 등

- 기타(예비)사회적기업 발굴·육성을 위해 부산광역시가 필요하다고 판단하여 별도 시행하는 업무 등
- 부산광역시 외에 부산고용센터에서는 지역별 (예비)사회적기업 네트워크 구축 / 사회적기업, 사회적일자리사업 참여기관 및 참여자 교육지원 / 지역별 프 로보노 및 자원봉사 프로그램 운영 / 기타 (예비)사회적기업 발굴·육성을 위 해 부산광역시가 필요하다고 판단하여 별도 요청하는 업무를 담당하고 있음
- 이외에 부산권역 사회적기업 중간조직으로서 사회적기업연구원 사회적기업팀, 마을기업팀, 협동조합팀이 운영되면서 네트워크 구축, 설립상담&인가지원, 교육&홍보 등의 역할을 수행하고 있음

### 3) 부산광역시 사회적경제조직 운영실태<sup>2)</sup>

- 전국을 대상으로 2015년에 이루어진 협동조합 실태조사를 기초로 부산광역 시 협동조합의 운영실태를 제시하면 다음과 같음
- 2015년 협동조합 실태조사에서는 2014년 12월 말 기준 등록된 6,235개 협 동조합을 대상으로 사전 전화조사를 통해 5,325개의 모집단을 확정하고 기 관장, 근로자, 조합원을 대상으로 설문조사를 실시하였음
  - 부산은 355개의 협동조합 중 223개가 조사에 응답함
- 기관장 조사의 경우에는 응답자 특성, 사업 특성, 조합원 구성, 재무상황, 설 립과정, 연대사업, 정책효과의 7개 범주별로 설문을 구성하였음
  - 응답자 특성을 살펴보면 전체 설문조사 결과 응답자 2,257명 중 이사장 81.6%, 상임임원 9.6%, 사무국장 6.5%, 담당직원 2.3%로 나타났으며, 부 산광역시의 경우 122명 중 이사장 69.7%, 상임임원 12.3%, 담당직원 6.6% 로 나타났음

---

2) 본 연구에서는 부산광역시와의 협의를 통해 사회적경제조직 중 협동조합만을 선행연구(이철선 외, 2015)를 재구성하여 제시함.

- 사업특성을 살펴보면 일반협동조합이 92.1%, 사회적협동조합이 7.3%, 일반협동조합연합회 0.6%로 나타났으며, 부산광역시의 경우 일반협동조합이 95.9%, 사회적협동조합이 7.1%로 나타났음
  - 조합원구성을 살펴보면, 10인 미만이 52.0%, 10-30인 미만이 26.5%, 30인 이상이 21.5%로 나타났으며, 부산광역시의 경우 10인 미만이 40.0%, 10-30인 미만이 31.7%, 30인 이상이 18.0%로 나타났음
  - 재무상황을 살펴보면, 전체 2,198개 협동조합의 총 자산액은 약 1,263억원이며 이 중 출자금은 894억원으로 70.8%, 부채는 약 368억원으로 29.2%로 파악되며, 부산광역시의 경우는 총 자산은 약 53억원, 출자금은 49억, 부채는 4억원 정도로 파악됨
  - 연대사업을 살펴보면, 총 2,243개 개별 협동조합 중 32.9%가 연합회 또는 협의체에 가입하고 있으며, 부산광역시의 경우 총 122개 중 19.7%가 연합회 또는 협의체에 가입하고 있음
  - 설립과정을 살펴보면, 설립 전 교육여부에 대해서 총 2,257개의 73.4%가 교육을 받았다고 응답하고 평균횟수는 3.8회였으며, 부산광역시의 경우 총 122개의 76.2%가 교육을 받았다고 응답하고 평균횟수는 3.9회로 나타났음
  - 정책효과를 살펴보면, 협동조합의 지속가능성 확보를 위해 시급한 정책으로 판로지원이 40.7%, 금융인프라 구축 17.7%, 맞춤형 중간지원기관 16.7%, 연대촉진 10.0%으로 나타났으며, 부산광역시의 경우 판로지원이 55.7%, 금융인프라 구축 16.4%, 맞춤형지원기관 육성이 10.7%, 연대촉진 7.4%의 순으로 나타났음
- 근로자의 경우 응답자 특성, 입사 전 배경, 조합원 여부, 근로 조건의 4개 범주별로 설문을 구성하였음
- 응답자 특성을 살펴보면 응답자 746명의 총 근무연수는 평균 10.2년이며 10년 이상 근무경력을 가진 근로자가 전체의 47%에 달했으며, 부산광역시의 경우 응답자 43명의 평균 10.2년이며 10년 이상 근무경력을 가진 근로자가 전체 51.2%를 차지하였음

- 입사 전 배경을 살펴보면 응답자 746명 중 타 기업에서 임금근로자로 근무한 경우가 62.1%, 경제활동 안함 19.4%, 개인사업자 11.4%로 나타났으며, 부산광역시의 경우 총 43명 중 경제활동 안함 23.3%, 개인사업자가 9.3%로 나타났음
  - 조합원 여부를 살펴보면 총 746명 중 조합원이면서 임금근로자인 경우는 45.3%이었으며, 부산광역시의 경우 43명 중 조합원이면서 임금근로자인 경우는 34.9%로 나타났음
  - 근로조건을 살펴보면 상용직이 88.7%, 임시직 7.9%, 일용직 3.4%로 나타났으며, 부산광역시의 경우는 상용직이 88.4%, 임시직이 7.0%, 일용직이 4.7%로 나타났음
- 마지막으로 조합원의 경우 응답자 특성, 가입배경, 협동조합과의 커뮤니케이션, 운영방식의 4개 범주별로 설문을 구성하였음
- 응답자 특성을 살펴보면 2년 미만 가입자가 총 1,943명 중 72.7%, 평균 가입기간은 1년 4개월 정도였으며, 부산광역시는 2년 미만 가입자가 총 313명 중 80.9%, 평균 가입기간이 1.3년으로 나타났음
  - 가입배경을 살펴보면 중복응답시 조합의 사업목적이 89.3%로 가장 높게 나타났고, 사업모델이 58.5%, 지인들 31.9%, 지원정책 16.3%로 나타났으며, 부산광역시의 경우 110명 중 사업목적이 80.9%, 사업모델이 65.5%, 지인들 29.1%, 지원정책 17.3%로 나타났음
  - 협동조합과의 커뮤니케이션을 살펴보면 정기적인 보고를 받는 경우는 전체 응답자 1,943명의 69.5%, 주 보고방법은 문자메시지(37.5%)였으며, 부산광역시의 경우 전체 응답자 110명 중 정기적인 보고를 받는 경우가 63.6%, 주 보고방법은 문자메시지가 28.6%로 나타났음
  - 운영방식을 살펴보면 협동조합 7원칙에 대한 조합원들의 인지도가 60.4%에 달하였으며, 부산광역시는 60.9%로 나타났음

## 2. 부산광역시 사회적경제조직 문제점

- 부산광역시 사회적경제조직의 지속가능한 발전을 위해 개선해야할 문제점 도출을 위하여 부산광역시 창업지원과 협동조합지원센터와 부산광역시 사회적기업연구원 담당직원들의 포커스그룹 인터뷰를 실시하고, 부산광역시 사회적기업연구원에서 실시한 사회적기업 대상 간담회 자료와 관련 논문 등 2차 자료를 추가로 활용하였음<sup>3)</sup>
- 현재 부산광역시의 협동조합, 마을기업, 사회적기업을 담당하고 있는 담당자와의 인터뷰를 통해 사회적경제조직 활성화를 위한 서비스를 공급하는 공공분야의 시각을 이해하고, 부산광역시와 부산광역시 사회적기업연구원에서 발간한 2차 자료를 통해 수요자로서의 사회적경제조직의 시각을 이해할 수 있었음
- 부산광역시 사회적경제조직이 당면한 문제점에 대한 이해를 바탕으로 이하에서 진행될 우수사례 분석을 종합하여 부산광역시 사회적경제조직을 위한 시사점을 도출함

### 1) 리더십 관련 문제점

- 재정지원사업의 종료로 인한 경영의 어려움이 나타나 기존 근로자들의 근로계약을 축소하고, 전문인력지원사업의 경우 기존 근로자와의 갈등관리도 어려움
  - 조직내부에 수의창출 인력과 사회서비스 제공 인력 간의 갈등 발생시 관리의 어려움이 있음
- 일자리창출사업의 경우 일부 참여근로자들의 근무태만 등이 문제되는 경우도 발생해 이를 관리하기 위한 인적자원관리와 조직문화 형성에 어려움이

3) 부산광역시 사회적기업연구원의 사회적기업 간담회에는 부산광역시 사회적기업 중 환경, 돌봄 서비스, 식품, 교육, 영상, 시설관리 등 6개 분야 10개 기업이 참여하였으며, 주요 안건은 재정지원사업 종료 후 기업 운영상황 및 프로젝트 제안 등이었음

있었음

- 공급자의 입장에서라도 사회적경제조직 대표의 의지가 없거나 기반이 부족한 기업에 예산을 투입하는 경우 그 성과가 나타나기 어려워 무의미한 것으로 판단됨
  - 현재는 사회적기업 지정요건과 절차가 복잡해져 지속가능성이 높은 기업이 진입하고 있음
  - 사회적경제조직 활성화를 위한 지원결정에도 기관장이 무엇보다 중요한 것으로 판단됨

## 2) 비즈니스 관련 문제점

- 부산지역의 경우 사회적기업 제품을 홍보하고 판매할 수 있는 온·오프라인 쇼핑몰의 접근성이 떨어져 실질적 구매가 이루어지기 어려움
- 부산광역시의 경우 타지역에 비해 사회적기업 활성화를 위한 노력이 부족하다고 느껴지기 때문에 공공기관에서 우선구매 활성화, 공동판로 개척 등을 위한 노력을 해주었으면 함
- 사회적경제조직을 위한 경영컨설팅의 경우 기업유형별 이해가 부족할 경우 그 효과가 저해되는 경우가 많기 때문에, 사회적경제조직별 맞춤형 컨설팅과 업종별 특성에 맞는 컨설팅 등이 필요함
- 한편, 공급자의 시각에서 판매확대를 위한 지원을 하고 싶어도 제품의 품질이 일반기업의 품질을 따라가지 못하여 지원을 못하는 경우가 많기 때문에 강제로 구매쿼터를 부여하기 어려움
- 협동조합 관련해서 부산광역시에서도 지원하기 위해 노력하고 있으나, 협동조합이 신고사항이라 실질적 운영여부를 파악하기 어려우며, 교육과정 개설 시 참여율도 낮은 편이라 지원에 소극적임

### 3) 네트워크 관련 문제점

- 사회적경제조직 간 네트워킹이 부족한 상황임
  - 사회적경제조직 간 네트워크는 해운대구 등 일부 구에서는 운영되고 있으나, 협동조합협의회 참여비율이 20%정도에 그치는 등 네트워킹이 부족함
  - 협동조합의 교육 및 네트워킹을 위해 부산광역시에서 협동조합 비즈니스 스쿨을 2014년부터 개설하여 8기까지 진행하였으며, 기수별 모임이 유지되어 네트워킹에 일부 도움이 되고 있음
- 지속가능한 발전을 위해 사업영역 확장 및 원활한 사업진행을 위해 타 기업 연계를 통한 부산광역시의 지원이 필요함

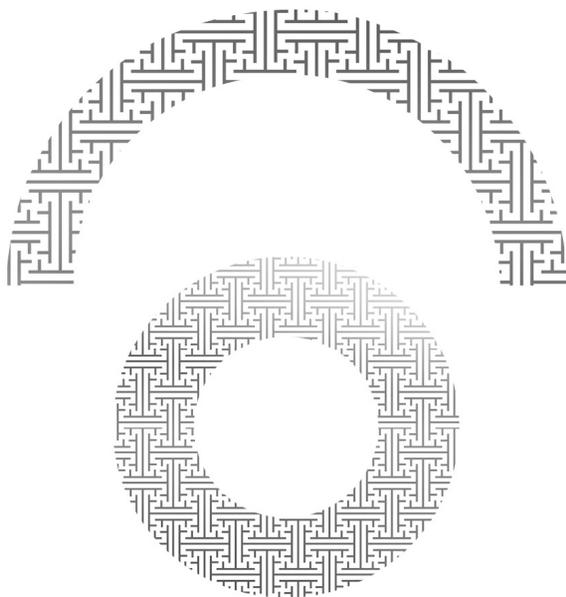
### 4) 제도 관련 문제점

- 사회적경제 관련 조직의 분리
  - 사회적기업과 마을기업은 경제기획과에서 관할, 협동조합은 일자리창출과에서 관할하도록 분리되어 있어 통합적인 조정이 어려움
- 사회적경제 관련 통합조례의 부재
  - 사회적경제의 발전을 관할하는 관련 통합조례가 제정되어 있지 않음
- 인터뷰 및 간담회 자료 분석결과 사회적기업의 경우 재정지원사업 등 정부의 지원이 중단되었을 경우 기업경영의 어려움이 발생하여 경제적 성과가 급감하는 결과를 초래하고 있음
  - 재정지원사업의 종결로 인력을 감축하고 사업수익성이 악화되는 등 부정적 결과 초래
  - 사업개발비 지원사업의 경우 일부 업종에서는 사용항목의 제약이 존재하여 실효성이 떨어지는 문제가 발생하였음
  - 전문인력사업 지원의 경우 기존 인력과의 차별문제가 있고 우수인력의 추가지원 등이 가능하도록 개선할 필요가 있음

- 일부기업의 경우 재정지원사업 종료에 대비해 관관비를 조정하는 등 운영 관리 측면에서 개선하여 영업이익을 발생시키고 지속가능한 발전을 위한 추가 수익모델을 개발하여 적극적으로 마케팅을 하는 등의 노력을 통해 이를 극복하였음
  - 한편, 재정지원을 받은 이후 규제나 소모적 행정업무로 인해 기업의 운영에 저해되는 경우도 발생하였음
- 재정지원사업 등의 사업보다 사회적경제조직의 경쟁력과 차별성을 높일 수 있는 제도 마련이 필요함

# 제4장

## 국내 사회적경제조직 우수사례 분석





## 제4장

## 국내 사회적경제조직 우수사례 분석

## 1. 사례분석의 개요

## 1) 분석방법 개요

- 본 장은 부산광역시 사회적경제조직의 지속가능한 발전을 위하여 현재 국내의 사회적경제조직 중 우수사례에 대한 연구를 통해 도출한 시사점을 제시하고자 함
- 우수사례는 기획재정부, 행정자치부, 사회적기업진흥원 등에서 실시한 각종 평가에서 우수한 점수를 획득하여 수상한 실적이 있는 사회적경제조직 중에서 접근가능성을 중심으로 임의 표출하였음
- 현재 활동하고 있는 사회적기업, 마을기업, 협동조합 등의 사회적경제조직을 대상으로 우수사례를 선택하여 조직의 대표 또는 실무진을 대상으로 심층 인터뷰를 실시하여 부산광역시 사회적경제조직을 위한 시사점을 도출함
- 인터뷰는 2016년 7월에서 8월까지 8개 기업을 대상으로 진행하였음
  - 인터뷰는 사회적기업으로 ① 행복나래, ② 송도에스이, ③ 정립전자, 마을기업으로 ① 편아지오, ② 꿈꾸는문화놀이터뚝, 협동조합으로는 ① 베비라협동조합, ② 위즈온, ③ 레드리본사회적협동조합을 선정하여 진행하였음

&lt;표 4-1&gt; 사회적경제조직 우수사례

구분	사회적기업	마을기업	협동조합
지속 가능성	- 송도에스이 - 행복나래 - 정립전자	- (주) 편아지오 - 꿈꾸는문화놀이터뚝	- 위즈온 - 레드리본사회적협동조합 - 베비라협동조합

## 2) 우수사례 개요

### ① 송도에스이

- 송도에스이는 2010년 12월 22일 출범한 인증 사회적기업으로 조직형태로는 상법상 회사이며 출자자본금은 1,300백만 원임
  - 인력상황을 살펴보면 2015년 기준 정규직 127명으로 15-29세 여성 1명, 30-49세 남성 7명과 여성 20명, 50-64세 남성 39명과 여성 60명으로 구성되어 있음
  - 이 중 장애인이 7명이며, 기타 취약계층(한부모 가정, 성매매피해자, 탈북 주민, 다문화가족, 여성가장 등)이 26명임
  - 송도에스이의 평균 교육훈련 시간은 115시간이며, 정규직 인건비 총액은 2,540,340천 원으로 나타남
- 송도에스이는 북한이탈 주민 등 취약계층에게 안정적인 일자리를 제공하기 위하여 설립하였으며, 사례분석 대상 중 가장 먼저 사회적기업 인증을 받음
  - 포스코에서 100% 출자한 후 지분을 환원하여, YWC 40%, 사회적기업 지원센터(sesnet)30%, 포스코 15%, 민간 15%로 전환하였음
  - 현재 사회적기업 출범 당시의 미션을 유지하기 위하여(민간주주의 개입을 막기 위하여) 민간주 15%를 자사주로 매입하는 작업을 진행 중임
  - 포스코 지분 환원과 자사주 매입은 사회적기업육성법에 엄격한 규정이 있지만 혹시라도 이익 발생시 이해관계가 발생할 수 있기 때문에 이를 차단하기 위해 진행되었음

### ② 행복나래

- 행복나래는 2000년 7월 설립되어 2013년 사회적기업 인증을 획득하였으며, 2016년 현재 전체 근로자 수 188명 중 취약계층은 23명을 고용하고 있음
  - 사회적기업을 Leading하는 사회적기업으로 우선구매와 윤리적 절차의 협력사 거래를 통해 아름다운 상생을 실천하고 있음

- 2014년 7월 대통령 표창 수상
- 2015년 12월 시점 사회적기업 상품 우선구매 연간금액 270억 달성
- 행복나래는 SK그룹의 내부 조직으로 2000년 7월에 설립되었으나 SK그룹 회장의 리더십에 의해서 사회적기업으로 전환하였음
  - 구매대행에 대한 외부 비판, 대기업의 outsourcing에 대한 비판을 극복하고, 사회적 기업으로 전환하여 사회적 공헌을 하기 위한 차원에서 추진됨
  - 2007년 행복나래 사업 시작하였으며, 행복나래 기업 모델 자체가 사회적 기업 육성에 적합했음
  - 사회적기업을 위한 사회적기업 모형으로 성장하였으며, 주 비즈니스 모델은 모기업인 SK기업과의 관계에서 나타나고 있으며, 현재 매출 80%가 SK기업과의 관계에서 나타나고 있음

### ③ 정립전자

- 정립전자는 1989년 설립된 직업재활시설(장애인근로사업장)로서, 근로의지가 있는 장애인 중에서 환경이나 여건이 좋지 않아 근로하기 어려운 자를 대상으로 근로기회를 제공하고 있음
  - 2010년 9월 서울형 사회적기업으로 지정되고, 2011년 7월 고용노동부의 사회적기업 인증 후 2012년 행복나래와 MOU를 체결하는 등 기업이 본격적으로 성장해왔음
  - 2014년 사회적기업의날 기념 국무총리 표창 수상

### ④ (주) 편아지오

- 주식회사 편아지오는 2013년 4월 마을기업으로 전환되었으며, 2014년 10월 우수마을기업(행정안전부)으로 선정되었으며, 2014년 11월 대한명인((사)대한명인회)으로 선정되었음
  - 정관상 목적사업은 첫째, 수제화 도소매업 둘째, 가방/지갑/벨트 도소매업

- 셋째 수제화 기능공 양성관리 교육 사업으로 주요상품은 남·여 수제화임
- 마을기업 전환연도인 2013년에 총 매출액이 42,590,000원, 정부지원금 45,000,000원에서 2014년에는 총 매출액 143,857,000원, 정부지원금 28,000,000원으로 정부지원금이 감소한 상태에서 매출액이 증가하였음
- 편아지오의 상시 근로자수는 2013년부터 2명이며, 선택적 근로자는 2013년 3명, 2014년 이후 4명을 유지하고 있음

○ (주) 편아지오는 1970-80년대에 130여개의 기업이 활동하던 대구의 수제화 산업이 값싼 중국신발의 등장과 함께 몰락하여 50여개 정도 남아있던 상황에서 이를 극복하기 위해 고심하던 중 지방자치단체에서 주관한 마을기업 설명회에 참여하고 마을기업으로 전환하였음

#### ⑤ 꿈꾸는문화놀이터뚝

- 마을기업인 꿈꾸는문화놀이터뚝은 조직형태는 법인협동조합이며, 출자자본금은 1백만 원으로 2013년 5월 최초 운영을 시작하였음
- 현재 정규직 인력은 2명이며 연간 교육훈련 시간은 48시간을 투입하고 있음
- 구성원 개인이 프리랜서로 길거리공연 등을 하면서 관계를 이어왔고 창업을 결심한 이후 조직의 창업가치와 잘 맞아 마을기업으로 전환하였음

#### ⑥ 베비라협동조합

- 베비라협동조합은 베비라 본사 부도 이후 본사직원, 납품업체, 대리점의 생계문제가 대두된 절박한 상황에서 대리점 채무, 부동산 담보문제 해결이 절박하여 전국 전문점협의회를 결성하고, 2013년 3월 베비라협동조합으로 탄생하였음
- 2013년 조합 설립 후 매월 5일 ‘협동조합의 날’을 통해 정기모임 진행

## ⑦ 위즈온

- IT업계에서 일하던 경력자들이 장애인 일자리 창출과 정보접근성을 목표로 2012년 임시법인으로 출범하여 2012년 법 개정 이후에 협동조합을 설립하였음
  - 2015년 사회적기업활성화 전국네트워크 주관, ‘제2회 우수사회적기업 어워드’에서 우수사회적기업상 수상
  - 2016년 7월 제4회 협동조합의 날을 맞아 부총리 표창 수상

## ⑧ 레드리본사회적협동조합

- 2010년부터 한국사회적기업진흥원 청년육성사업때 참여하여 대구경북 지역 조직으로 활동하다가 2012년 협동조합법 통과 후 협동조합 신청함
  - 감염인 비밀유지 의무에 따라 감염인과 비감염인이 함께 일하고 있음
  - 조직목표는 HIV에 대한 정확한 정보를 제공하고 감염인에게 맞는 적합한 일자리 제공임
  - 2014년 예비 사회적기업 지원을 받고 2016년 6월 사회적기업으로 인증받음

## 2. 우수사례 분석

- 이하에서는 본 연구에서 선정한 사회적경제조직 우수사례의 심층 인터뷰를 활용하여 사회적경제조직의 지속가능한 발전을 위하여 필요한 4가지 요인(리더십, 비즈니스, 네트워크, 제도)을 중심으로 보다 구체적인 분석을 실시하였음
- 지속가능한 발전모델의 구축은 민간기업만의 목표가 아니라 사회적경제조직의 목표이기도 하지만, 사회적경제조직의 유형 및 규모, 조직 역사 등에 따라 분석모형에 포함된 4가지 요인에 대한 입장이 조금씩 상이함
- 이에 각각의 조직의 인터뷰 내용을 적시하여 하나의 이슈에 대한 조직별 차

이점과 공통점을 비교하여 사례분석을 실시함

### 1) 리더십요인

- 사회적경제조직의 지속가능한 발전에 영향을 주는 요인으로 조직 미션, 가치관의 공유, 경영자의 역할과 배경, 조직구조, 조직구성원의 역량 등의 리더십요인이 있음
- 사회적기업, 마을기업, 협동조합 등 사회적경제조직이 설립된 이후 약 2~3년간 조직의 유지에 있어 가장 중요한 요소가 무엇인지에 대하여 대부분의 인터뷰에서 확고한 조직목표 또는 미션을 확보하고 구성원간 가치공유를 통한 구성원들 간 신뢰 확보가 필수적인 것으로 나타남
- 사회적기업인 송도에스이의 경우 대기업인 포스코의 기업관리나 경영시스템을 바탕으로 한 내부관리자시스템의 구축과 선량한 관리자의 마인드를 갖춘 내부관리자의 역량이 초창기 조직안정에 큰 역할을 한 것으로 분석됨
  - 조직이 성장하는 과정에서 사회적 약자에 대한 배려에서 조직의 효율성 측면으로 조직운영의 축이 이동하는데 이때 구성원간 의사소통 강화 등 내부관리가 필요함
- 사회적기업인 행복나래의 경우 리더의 역할이 매우 크다고 볼 수 있는데 사회적기업으로 전환 시 강한 리더십을 발휘하였고, 대기업에 속해있던 기업이라 조직내부관리가 우수하여 대외적으로 기업위상 제고에 큰 도움이 되었음
- 사회적기업인 정립전자의 경우 사회적기업의 신청에 최고관리자의 적극적인 리더십이 영향을 미쳤으며 이는 매출액 증대로 이어졌음
  - 이전 대표 횡령사건 이후 유연한 의사결정시스템을 구축하여 각 부서장들 중심회의와 중간관리자 확대회의, 월 1-2회 전체직원 회의를 통해 현재 기업의 상황에 대해서 정보를 공유하고 있으며 원장이 권한 위임을 많이 하는 등 조직관리 측면에서 개선되었음

- 마을기업인 꿈꾸는 문화놀이터 뜻의 경우 초창기 조직이 지속되는데 가장 큰 요인으로 조직 비전의 공유와 내부적으로 끊임없는 회의를 통한 만장일치 의사결정과 예산의 투명성 확보가 큰 역할을 하였음
  - 하지만 조직구성원간 신뢰가 없고 대표의 마인드만 지나치게 강하면 다른 구성원들이 떨어져나가는 경우가 많아 조직이 와해될 가능성이 높아질 수 있음
- 위즈온의 경우에도 하나의 미션과 목적에 대한 합의점을 갖는 것을 중요시하며, 내부의사결정과정에서 이사장이 구성원들의 의견을 받아주고 예산결정과 집행과정을 투명하게 공개하고 있음
- 베비라협동조합의 경우 조합결성 당시 매일 정기적인 회의를 통해 조직내부 의사소통, 온라인 카페운영, 물류, 회계 상에서 나타날 수 있는 문제점을 해소하였음
  - 이사장 유급제나 각종 규정 개정 등의 문제 발생 시 내부적으로 적극적인 토론으로 문제를 해결하였음
- 레드리본사회적협동조합의 경우에도 조직설립 이후 조직이 와해되지 않기 위해서 확고한 조직미션과 구성원의 명확한 이해, 조직내부 문제를 해결하기 위한 구성원간 회의와 교육프로그램이 중요한 역할을 수행하였음

## 2) 비즈니스요인

- 비즈니스요인은 사회적경제조직의 지속가능성에 가장 큰 영향을 미치고 있는 것으로 판단됨
- 설립 초창기에 대기업의 지원이 있었던 송도에스이나 행복나래의 경우에도 조직의 수익성 확보를 위해서 고민하고 있음
  - 이는 사회적기업 특성상 효율적인 운영이 어렵다는 문제에서도 기인하는 것으로 조직효율성을 추구할 때 사회적기업의 미션인 사회성과 충돌하여

조직안정성이 떨어지는 문제도 발생함

- 사회적기업으로서 시장진출 경쟁력이 부족하며, 경쟁을 위해 비용측면에서 효율성을 추구하기도 어렵기 때문에 지속가능한 발전을 위한 조직 확장이 어렵다는 근원적인 문제가 있음
- 정립전자의 경우 장애인 뿐 아니라 노숙인에게 근로기회를 제공하고 판매수익금을 나누자는 취지에서 인증 초기 3년간 많은 외부지원을 받았지만, 항상 문제는 꾸준히 매출이 유지되는지 여부였음
  - 꾸준한 매출을 유지하는 것이 어려운데, 사회적기업 지원 이후 매출 측면에서 많은 도움을 받은 것은 사실이며, 시설이나 품질관리 측면에서 경쟁력을 유지하기 위하여 협력업체와의 협력, 브랜드 가치 유지를 위한 대외적 이미지 관리 등의 노력을 병행하고 있음
- (주)편아지오의 경우 비즈니스 요인 측면에서 수제화 제작 역량을 바탕으로 대한민국 신지식인, 대한명인 인증을 받았고 TV 출연을 통한 홍보효과가 발생하여 자체 브랜드 뿐 아니라 대구 수제화 거리에 대한 브랜드 가치가 높아져 매출액 신장에 큰 도움이 되었음
  - 현재는 영세한 규모로 시장성에 맞는 제품개발의 투자가 지속적으로 이루어지지 못하고 있으며, 홍보효과의 감소로 일거리가 감소하고 있다는 문제가 있음
- 꿈꾸는문화놀이터뜻의 경우 재화생산이 아닌 서비스 제공에 초점을 두고 있어 초창기부터 지속가능한 모델 구축에 관심을 기울였음
  - 개인의 역량 강화를 통해 구성원의 콘텐츠 개발과 개인별 균일한 서비스를 통해 재계약율을 높이는 노력을 함
  - 공연기획 외에 교육 등 조직에서 가능한 사업아이템 개발
  - 중간지원조직 및 지방자치단체와의 좋은 관계 유지를 통해 지속적인 홍보제고 효과

- 위즈온의 경우 IT업계의 경력자들이 모여 설립한 협동조합으로 일부 영업권을 갖고 출범하는 등 기술적 측면에서 경쟁력을 갖추고 있지만, 장애인들을 위한 IT기업이라는 브랜드 또는 이미지를 구축하지 못하여 매출액 신장에 저해가 되었음
- 베비라협동조합의 경우 비즈니스 측면에 가장 큰 단점으로 영업력 부족과 회원 수 부족으로 인한 규모의 경제를 달성할 수 있다는 점을 들 수 있음
  - 시장경기가 좋지 않을 경우 기술경쟁력이나 영업력이 부족한 사회적경제조직이 먼저 타격을 받는다는 점도 큰 문제로 현금지원이 아니라 공공구매에 메리트를 주는 등 영업력 강화 등에 지원하는 편이 나올 듯함
  - 조합원의 이익을 극대화하고 예산운영의 투명성을 높이는 방법만으로는 한계가 있으며, 현금거래 원칙으로 인한 신규 회원가입이 적어 조직 확장이 어려움
- 레드리본사회적협동조합의 경우 빅헨즈 카페를 통해 감염인에게 일자리를 제공하고 있는데, 일반 기업이 아니라 고객의 수요를 정확하게 파악해서 매출액 증가로 연결하기가 매우 어려움
  - 지속적인 홍보를 통해서 카페매출액을 제고하고 있으나 쉽지 않은 문제로 지속가능한 성장을 위해서는 비즈니스 경영 측면의 마인드를 조직 내부에 구축할 것으로 판단됨

### 3) 네트워크요인

- 행복나래의 경우 사회적기업을 위한 사회적기업 모형으로 육성되었으며, 사회적 가치를 창출하면서 경제성을 추구할 수 있도록 네트워크를 구축하고 있음
  - 영세한 사회적기업의 우선구매를 위한 물류지원 등 새로운 영역 구축 구매물품의 품질 관리
  - 사회적기업을 위한 사회적기업으로서 사회적기업들 간 네트워크를 구축하는 등 소통을 중요시하고 사회적기업을 위한 다양한 지원프로그램을 운영중임

- 행복나래 협력사 100여개와 연 1회 네트워크를 개최하고 행복나래가 일종의 플랫폼 역할을 하는 방향으로 진화하고 있음
- 사회적기업 지원을 통해 대외적으로 행복나래의 위상도 높아지고 경제적 측면의 효과와 사회적 가치 증가가 동시에 나타남
- 정립전자의 경우 사회적기업으로서 자생이 어렵기 때문에 외부의 기술지원이나 판로개척이 중요한 문제인데 외부 네트워크의 유지가 필요한 것으로 나타남
  - 협력업체와의 협력관계 구축에 많은 노력을 기울이고 있음
  - 외부 조직의 지원만 바라는 게 아니라 지역의 취약계층 취업, 취약계층 LED조명 교체, CCTV 교체 등 기업의 역량으로 지역사회의 가치를 달성하기 위한 노력도 병행하고 있음
- 꿈꾸는문화놀이터 뜻의 경우 주변 공동체와 지역사회 주민 등 서비스 대상을 명확하게 하면서 지역공동체를 강조하고 있음
  - 지역공동체와의 관계가 악화되면 사회적경제조직 이미지 하락 등의 부정적 외부효과가 발생하여 매출액 하락으로 직결됨
  - 중간지원조직은 교육 및 판로개척의 역할, 지방자치단체의 홍보도 매출액 증대에 중요한 요인으로 공공부문과의 관계개선도 중요함
- 위즈온의 경우 현재 사회적 기업 대전지역 네트워크에 참여하고 있고, 이사장의 사회적기업협의회 임원 활동 등을 통해 정보교류, 심적 안정, 네트워크를 통한 영업활동을 하고 있음
  - 사회적경제조직이 자생적으로 네트워크를 구축하는 노력을 하고 있는데 지방자치단체는 이를 지원하기 위한 노력을 할 필요가 있음
- 레드리본사회적협동조합의 경우 외부지원과의 관계에서 중간지원조직이 중구난방 식으로 사업을 운영해 영세한 기업들이 참여하기 어려운 문제가 도출됨
  - 다만, 대구시 동구의 경우 사회적경제과를 설치하고 관할지역 사회적경제 조직에 대한 관리와 교육, 네트워크 형성에 지속적으로 노력하고 있다는

점에서 참고할 만한

#### 4) 제도요인

- 사회적경제조직의 수익성 확보를 위한 제도로 공공기관 우선구매 제도와 사회적기업의 이른바 ‘떡튀현상’을 없애기 위한 엄격한 관리감독 제도 등을 도입할 필요가 있음
- 사회적경제조직 운영의 자금확보와 효과적 자금집행을 위한 제도적 보완장치 필요
  - 사회적경제조직들이 처한 상황이 다르다는 점에서 비용지원이 아니라 시설비 항목지원 등의 법적공백을 해결할 수 있는 장치 필요
  - 대표가 장애인 또는 여성임에도 불구하고 상법상 법인이 아니기 때문에 장애인기업이나 여성기업으로 신청할 수 없어 자금대출을 할 수 없는 문제가 있는데 이를 법적으로 해결할 필요가 있음
  - 4,000만 원 이하 계약의 수의계약 가능성 검토
  - 서울시 마을금고 대출제도의 경우 협동조합 전원의 보증이 필요하기 때문에 현실적으로 활용 불가능하며, 규정상 외부지원을 30%이상 받기 어려움(외부 투자자는 원칙적으로 51%이상 투자해서 소유하길 원하기 때문임)
  - 사회적경제조직의 외부지원금의 경우 사회적 가치라는 조직의 고유한 비전 또는 미션이 훼손될 수 있다는 점 때문에 쉽게 받아들이지 못하고 있음
- 대구시 동구의 경우처럼 사회적경제조직을 담당하는 조직을 설치하고 기관장의 지속적인 관심을 통한 사회적경제조직의 관리와 교육 등이 필요함

### 3. 시사점

- 먼저 리더십 요인 측면에서 대부분의 경우 초창기에는 강한 리더십을 보유한 리더가 존재하거나 강력한 내부관리시스템을 구축하고 있으며, 확고한 조직 목표 또는 미션 확보와 구성원간 가치공유를 통한 구성원들간 신뢰를 확보하고 있음
  - 현재 조직 설립 후 리더십이 교체되지 않고 이어온 조직에서는 리더십의 교체 시 나타날 수 있는 문제에 대해서 고민하고 있으며, 리더가 아닌 내부 시스템으로 조직을 운영하기 위한 노력을 기울이고 있음
  - 조직이 커나가는 과정에서 과거의 사회적 약자에 대한 배려에서 조직의 효율성 측면으로 중심축이 이동해야 하는데 구성원간 의사소통 등 내부관리가 필요함
- 비즈니스 측면에서 개별 사회적경제조직이 하기 어려운 홍보를 위해서 네트워크 구축이나 정부 수준의 홍보전략 구축등의 전략이 필요하며, 사회성이 아닌 사회적경제조직 수요자의 시각과 경제성 측면에 초점을 둔 전략 구축이 필요함
  - 사회적기업 진흥원에서 상품개발, 기업 맞춤형, 지원, 네트워크 구성 지원 역할은 많이 하고 있으나 근본적으로 상품에 대한 시장수요가 없다는 점이 큰 문제임
  - 판매 확대를 위한 유통에 대한 관심을 기울일 필요가 있는데, 현재 자생적으로 유통형 사회적경제조직을 만들기 위한 노력을 하고 있음
- 네트워크 측면에서 중앙 및 지방정부는 예산집행과정이라는 정해진 기간에 한정된 관심에 그치지 않고 정기적이고 지속적인 관심을 기울일 필요가 있으며, 지역별 사회적경제조직간 네트워크 구축을 위한 기회를 지속적으로 제공할 필요가 있음
- 제도요인의 경우 사회적경제조직을 지원하기 위한 법적·제도적 장치 뿐 아니라 정부(지방자치단체, 정부부처)나 중간지원조직의 구성원의 인식도 관

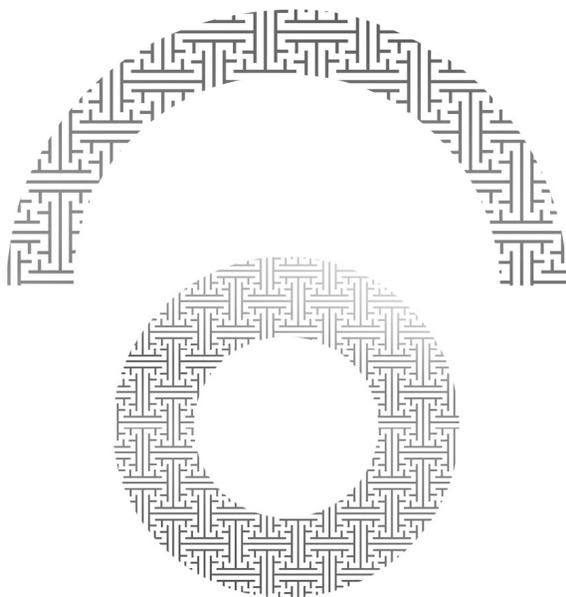
## 련이 있음

- 사회적경제조직의 지속가능성 제고를 위해서는 매출액 증가를 위한 제도 마련과 사회적경제조직에 대한 관리 등이 필요함
- 아울러 공무원도 주인의식을 갖고 가족이 운영하고 있다는 마인드로 주도적으로 정책을 입안할 필요가 있음
- 현재 시점에서 사회적기업의 질을 높이는 육성방안을 고려할 필요가 있으며, 좋은 사회적기업에 대한 고민과 함께 새로운 모델을 고려할 시기임
- 사회적기업 지원 시 가능성 있는 기업 육성을 위해서 마케팅, 설비, 제품, 인증 등 전방위적 지원을 하고 있지만, 무엇보다도 사회적기업의 마인드가 바뀌어야 함



# 제5장

## 사회적경제조직의 지속적 발전방안





## 제5장

## 사회적경제조직의 지속적 발전방안

### 1. 리더십요인

#### 1) 사회적경제조직 구성원의 마인드 개선

- 사회적경제조직의 지속가능성에 영향을 주는 리더십 요인 중 우선적으로 개선할 부분은 사회적경제조직 구성원의 마인드가 개선되어야 함
  - 리더의 경우 조직의 비전 또는 미션을 명확하게 수립하고 구성원들과 공유할 필요가 있음
  - 조직의 리더 및 구성원들은 사회적경제조직의 주인이라는 의식을 갖고 정부나 외부지원조직의 육성 및 구매 등에 의존하지 말고 장기적 시각으로 조직을 운영해야 함
  - 이를 위해서 조직의 설립 이후에라도 지방자치단체 등에서 관련 교육프로그램을 개발하여 운영할 필요가 있음

#### 2) 사회적경제조직의 조직관리 개선

- 대부분의 인터뷰에서 나타났듯이 가치공유를 통한 구성원들간 신뢰확보가 가장 필수적 요소이기 때문에 조직 내 신뢰유지를 위한 조직관리 개선노력이 필요함
  - 인재영입과 교육을 통해 균일한 서비스 질을 유지하여 지속가능한 경제모델을 개발하고자 하는 노력이 필요함
  - 규모가 작은 경우 대표 등 개인의 역량에 의존하는 경우가 많고 지속가능한 발전도 달성하기 어렵기 때문에 구성원 개개인의 역량을 골고루 개발할 필요가 있음
  - 결론적으로 개인이 아닌 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)의

이름으로 브랜드화, 가치제고로 시스템적 운영이 필요함

## 2. 비즈니스요인

### 1) 사회적경제조직 경쟁력 강화

- 사회적경제조직의 경우 사회적 가치를 강조하는 경우가 많기 때문에 구성원들이 경영마인드가 부족하고 경제적 가치를 소홀히 하는 경우가 많음
  - 사회적경제조직을 배려하는 조달시장, 위탁시장, MRO시장에 부분적으로 사회적경제조직이 참여할 수 있는 기회를 제공하여 사회적경제조직이 내실있게 성장할 수 있는 계기를 마련할 필요가 있음

### 2) 사회적경제조직의 브랜드화

- 사회적경제조직의 전문적 교육 및 마케팅이 필요
  - 사회적경제와 사회적경제조직에 대한 낮은 인식으로 구매수준도 낮고 사회전반에 걸쳐 사회적경제조직에 대한 인식제고를 위한 사회적경제조직들을 브랜드화 할 필요가 있음
  - 교육청 등과 협력을 통한 사회적경제 관련 학교교육 확대와, 공무원 및 시민·경제관련 단체의 경제교육 활성화를 통해 사회적경제에 대한 이해 증진과 참여 확대해야 함
- 사회적경제에 대한 홍보예산의 확대와 함께 종합홍보지 발간 및 제품 및 서비스 구매자에 대한 인센티브 제공 등의 홍보방안 마련이 필요함
  - 사회적경제조직과 관련한 각종 박람회를 활성화하여 시민들이 접촉할 수 있는 다양한 기회를 제공해야 함

### 3) 사회적경제조직을 배려하는 보호된 시장 필요

- 사회적경제조직을 배려한 보호된 시장 형성 필요
  - 정부의 조달시장, 위탁시장, 기업의 MRO 시장을 부분적으로 사회적경제조직에 제공함으로써 경쟁일변도의 경제시스템에서 일정부분 사회적경제조직이 설립 초기에 내실 있게 성장할 수 있는 계기를 마련해야 함
  - 사회적경제조직이 일반적인 영리시장에서 영리기업과 똑같이 경쟁해서는 살아남기 힘든 것이 현실임
  - 일정부분 보호된 시장 안에서 사회적경제조직간에 경쟁을 유도함으로써 시장의 선택기능이 작동하고 사회적경제조직간에도 혁신을 유도하는 것이 가능할 것임
- 직접적인 취약계층에 대한 인건비 지원보다 정부와 기업이 수요자로 나서 사회적경제조직에 시장을 제공할 필요가 있음
  - 가령 원주노인생활협동조합은 노인들에게 일자리와 생활개선 및 교육, 문화, 복지향상을 위한 사업을 진행하고 경제적 안정과 자립의 길을 가능하게 함
  - 직접적 지원보다는 청소, 택배 및 친환경 농산물 영농사업 등과 같은 다양한 정책사업을 통해 지원하고 이러한 정책사업을 통해 사회적경제조직이 더욱 내실화될 수 있음
- 지역사회 전통시장을 사회적경제조직이 적극적으로 활용할 수 있는 정책 마련 및 시행
  - 지역의 전통시장은 주민들과 밀접하게 접해 있으며, 지속가능한 소비시장의 가능성을 내포하고 있음

### 4) 청년사회적경제 활동가 육성 및 청년실업 해소

- 청년 사회적경제 서포터즈 확대
  - 현재 부산대학교 사회적기업 관련 석사과정인 개설 되어 있는데 이를 사

회적경제, 사회적경제조직 전반으로 확대할 필요가 있음

- 이러한 과정을 통해 육성된 청년사회적경제 활동가들은 다양한 사회적경제조직에서 활동하며 재능기부, 사회적경제조직을 실질적으로 경험할 수 있어야 할 것임
- 청년 사회적경제 활동가의 지속적인 역량강화 교육과 현장 투입 및 청년인턴제 내실화
  - 사회적경제 관련 다양한 시범사업 통해 청년활동가 인건비 지원 및 다양한 조직을 경험하게 함으로서 일정 수준의 경제적 수입을 보장할 수 있는 모델을 적극 고려해야 함
- 청년에게 사회적경제조직의 비전제시
  - 청년에게 도전과 기회의 장소로 충분한 가치가 있는 사회적경제조직의 비전을 제시하여야 하며, 사회적경제조직의 활동영역을 확대할 필요가 있음
  - 이러한 활동영역은 가령 연구개발(R&D)과 청년벤처 및 부산광역시의 특성을 반영하여 해양, 레저, 컨벤션, 영화 분야 등으로 다양하게 검토되고 확대될 수 있어야 함
- 한편 이러한 사회적경제조직은 청년에게 한정된 것이 아니라 조기퇴직자, 경력단절자 등의 다양한 사회적경제 영역에서 활동할 수 있는 역량있는 잠재적 구직자에게 도전과 기회의 장소로 기능할 수 있어야 함

##### 5) 사회적경제조직을 통한 노인, 경력단절자 등 취약계층 일자리 창출

- 노인인구 급증으로 커져가는 노인일자리의 수요를 해소할 수 있는 주요한 수단으로서 사회적경제조직의 적극적인 활용
  - 전문화된 노인일자리의 지속적인 발굴과 공익적 노인일자리의 마련, 사회활동 지원 등으로 사회적 노동취약계층의 새로운 모델을 발굴하기 위한 다양한 정책 지원 확대
- 장애인, 중장년(조기퇴직자 등), 경력단절자, 다문화이주민, 새터민 등의 일자

- 리를 위한 일자리센터와 사회적경제지원센터의 협력아래 전담적 담당부서를 설치하고 이들이 사회적경제영역 안에 안정적으로 정착할 수 있도록 지원
- 사회의 공익적 서비스제공과 지역사회내 사회적경제 영역과의 접점을 찾아, 행정기관이 수행하는 다양한 영역을 사회적경제영역으로 이전시켜 사회적 공익활동, 사회적 활동지원, 사회적 취업 및 창업이 가능하게 함

### 3. 네트워크요인

#### 1) 사회적경제조직 네트워크 강화

- 사회적경제조직의 기반이 되는 사회적 자본의 구축을 촉진하고, 지역사회의 정치경제적 네트워크를 강화하는 역할이 필요함
  - 민간기업의 사회적책임투자나 사회공헌기금의 일부를 사회적경제 부문으로 유도하거나 사회복지공동모금회나 종교재단의 자선기금을 사회투자자본으로 전환하는 등의 노력이 필요함
  - 지역별 사회적경제조직간 워크숍 등을 통해 자생적 네트워크 구축
- 민과 관이 함께 모두 참여하는 민관 거버넌스 구축
  - 민과 관의 사회적경제 관련 소통 활성화를 위해 수시로 사회적경제 세미나를 개최하고 다양한 사례 등을 공유하는 것이 필요함
  - 사회적경제관련 의제가 민관거버넌스를 통해 심의되는 의사결정 구조를 마련하여 운영함으로써 민간과 행정의 신뢰를 바탕으로 상호협력하고 협의하는 파트너십을 구축

#### 2) 지역사회의 정치경제적 네트워크 강화

- 사회적경제조직이 활성화되기 위해서는 지역사회의 정치경제적 네트워크 구축하는 노력이 필요함
  - 지역경제 활성화 모델을 발굴·구축해야 하며, 이를 위해 유사업종간 네트

워크, 연계단계화, 조직 광역화를 통한 지역활성화 사례의 발굴과 적용방안에 대한 검토가 필요함

- 지역사회의 사회적경제 역량을 탐색하고, 사회적경제조직간 네트워크, 협력체계를 강화하며, 지역사회의 핵심적 의사결정 주체들과의 항시적인 네트워크 등이 필요함
  - 사회적경제조직이 지역자원을 활용하고 지역사회 구성원과 함께 활동하는 과정에서 그 성과를 지역공동체와 공유하며 동반성장할 수 있도록 조직의 활용방안의 모색이 필요함

### 3) 지역사회의 상호호혜성 확산과 사회적경제 거버넌스 구축

- 지역사회의 상호호혜성은 일상생활의 유형이나, 의사결정에 영향을 미치기 때문에 사회적경제조직을 지원하기 위한 문화적 접근 활동이 매우 중요함
  - 나눔문화의 확산, 사회적 약자에 대한 지역사회내 인식개선 활동 등이 간접적으로 사회적경제조직 활동의 지원과 사회적 서비스에 대한 이해와 구매활동으로 연결될 수 있음
- 사회적경제조직의 기반이 되는 사회적 자본의 구축을 촉진하고, 지역사회의 정치경제적 네트워크를 강화하는 역할이 필요함
  - 민간기업의 사회책임투자나 사회공헌기금의 일부를 사회적경제 부문으로 유도
  - 사회복지공동모금회나 종교재단의 자선기금을 사회투자자본으로 전환
  - 소셜벤처자본 등과 같은 사회적기업 전문투자 자본을 신규로 발굴
  - 공공부문+지자체+민간부문의 공동출자에 의한 지역개발기금이나 사회적기업 투자펀드를 조성할 필요가 있음

## 4. 제도요인

### 1) 사회적경제조직 지원을 위한 법제도적 지원체계 마련

- 현재 부산광역시에는 사회적기업육성지원조례와 협동조합 관련 조례만 존재하는데, 사회적경제조직의 통합적이고 효율적인 지원 및 육성을 위한 사회적경제조직 통합 조례를 제정할 필요가 있음
  - 통합적 조례 제정 후 종합적 관점에서 지원하고 개별 사회적경제 주체들을 대상으로 하는 세밀한 정책추진이 필요함
- 법적, 재정적, 세제적 혜택 등 다양한 제도적 지원이 필요
  - 사회적경제조직이 지역경제 활성화를 위한 사업의 거점 역할을 담당할 수 있는 제도적 장치마련이 필요함
  - 마을만들기지원센터, 도시재생지원센터, 사회적경제지원센터 등이 공동으로 참여할 수 있는 지역사업의 추진 기반을 마련 및 지원하고, 사회적경제조직의 공동사업 참여시 인센티브를 제공하는 등 구체적 지원방안을 마련해야 함
  - 또한 재정적인 측면에서는 다음과 같은 지원방안이 있음
    - 사회적경제조직 육성 기금을 조성 및 운영
    - 민간기업이나 단체, 개인이 사회적경제조직에 후원하거나 지원하는 경우 지방세 일부 감면이나 포상 등의 인센티브를 제공할 수 있을 것임
- 지역사회 내 존재하는 다양한 유무형 자산의 유기적 활용을 위한 정책을 마련하고 지원해야 함
  - 지역특성과 수요, 사회적경제조직의 특성에 부합하는 맞춤형 역할모델에 대한 모색이 필요하며, 지역경제 활성화, 도시재생, 마을만들기 등을 목표로 하는 사회적경제조직에 대한 지원정책을 마련하여 시행할 필요가 있음

## 2) 사회적경제조직 통합조직 구축

- 사회적경제조직을 전담하는 행정조직을 확대
  - 현재 부산광역시 사회적경제관련 조직이 분산되어 있어 업무추진에 효율성이 저하되고 있음
  - 다양한 사회적경제조직과 관련한 정책수용의 대응과 효율적 사업추진을 위해서 조직의 통합과 전담인력의 확대를 적극 고려할 필요가 있음
  - 중장기적으로 사회적경제과의 신설을 통해 분산된 사회적경제 관련 조직을 통합적으로 운영할 필요가 있음
- 사회적경제지원센터의 설립 및 운영
  - 현재 ‘부산광역시 사회적기업센터’는 교육 및 홍보 중심이며, 사회적기업에 좀 더 중심이 놓여 있으며 사회적경제 조직의 허브 역할을 수행하기에는 어려움이 있음
  - 부산지역의 사회적경제 조직간 네트워킹 강화 및 종합적인 지원체계를 가능하게 하는 사회적경제지원센터를 설립하여, 사회적경제조직간 네트워킹 강화 및 시너지효과의 제고가 가능할 것임
  - 사회적경제지원센터의 역할과 운영방식은 민관 거버넌스를 통해 지역 사회적경제조직과 행정이 함께 논의하는 방안을 고려할 수 있을 것임
- 중간지원조직 육성과 연계 강화
  - 사회적경제조직의 설립에서부터 운영지원, 자금조달, 인재육성, 정보교류, 조정과 촉진 등 전문적이고 다양한 기능을 수행하는 중간지원조직이 충분하지 않은 것이 현실임
  - 사회적경제의 가치를 증진시킬 수 있는 다음과 같은 평가시스템과 투자 및 보육전문가를 양성할 필요가 있음
    - 공공조직, 기업 비영리 부문과의 다양한 자원 연계 및 네트워크 구축
    - 새로운 지역중심형 중간지원조직 발굴 및 육성
    - 사전 인큐베이션 실시

## 3) 사회적경제조직을 위한 다양한 정책지원사업 모색 및 추진

- 판로지원 : 판로지원단 + 공동판매장
  - 판로지원단 : 사회적 구매 수요자 공급자를 매칭, 사회적경제조직을 대상으로 공공구매 교육 및 컨설팅을 수행, 이를 통해 지역 공공기관의 사회적경제에 대한 이해도를 높일 수 있고, 지역 우선구매도 활성화 될 수 있음
  - 공동판매장 : 민간조직들의 자발적 네트워킹 강화방안으로의 공동판매장 구축이 유용한 동기로 작용할 것이므로 향후 부산지역 사회적경제조직의 공동판매장이 더 확충될 필요가 있음
- 사회적경제조직 장터 운영
  - 지역 유통업체와 협력관계를 구축하고 이를 통한 판로개척을 위해서는 다양한 지역 자원연계를 통한 사회적경제조직 장터를 확대할 필요가 있음
- 사회적자본 시장 육성과 다양한 재원확보 지원체계 구축
  - 현재 유입자금은 관련재단 기금 및 정부지원금이 대부분(단순 기부나 단기적지원의 성격으로 효과 미미)이며, 사회적경제조직이 의존성을 줄이고 민간자원을 용이하게 활용할 수 있도록 재원기반을 확충하는 한편, 자금 확보 역량을 강화시키도록 하여야 함
- 제품 및 서비스의 경쟁력 자생력 확보를 위한 전문교육 강화
  - 전문영역의 지식과 능력, 사회적 이슈에 대한 관심과 열정, 창의성 등을 갖춘 인재 확보가 중요하며, 기존의 제품 및 서비스 항목에 국한되지 않고 지역의 현실에 맞는 새로운 제품 및 서비스 항목을 도출함과 동시에 기존 제품 및 서비스의 질 향상을 유지할 필요가 있음
- 사회적경제조직에 경영성과 관리시스템 및 인증제 도입 검토
  - 각종 지원사업의 효과를 제고하는 한편 지원제도의 성과를 체계적으로 진단함으로써 사회적경제조직의 경영관리역량을 강화하고 정책개선을 위한 객관적 근거를 마련할 수 있음
  - 이를 위한 예로 경영성과 보고 제도화를 통해 1년간 성과를 경제적 측면과

사회적 측면으로 보고를 받고 체계적으로 분석하여 정책진단과 개별 사회적경제조직에 대한 진단 및 컨설팅을 수행하도록 할 수 있을 것임

- 사회적경제조직에 대한 사회적성과 지표의 개발 및 활용
  - 사회적경제조직을 대상으로 지역공동체 참여인원, 참여방식, 활동내용, 회원여부 등 지역공동체 구성원들의 참여에 대한 구체적 현황을 파악하여 사회적경제조직 지원정책, 지역개발/도시재생관련 공모사업 제안 시 평가 지표로 활용할 필요가 있음
  - 사회적경제조직의 사회적 성과가 지니는 보편적 차원과 함께 지역의 특수성이 반영된 성과지표체계 구축 및 시행이 필요함

#### 4) 지역사회 신뢰 획득, 사회적경제조직에 대한 인식 및 가치 제고

- 사회적경제조직에 대한 지원체계 강화 및 신뢰획득
  - 지역사회의 다양한 네트워크를 통해 사회적경제조직 지원체계를 재구조화하고, 시장주도적인 경제활동 또는 효율적인 관리운영 못지않게, 지역사회로부터 사회적경제조직들이 신뢰를 획득하는 것이 중요함
- 의사소통의 강화와 인식 및 가치제고
  - 지역사회 다양한 경제주체 및 경제조직들과 의사소통을 강화하고 사회적경제조직들의 성과와 한계에 대한 엄정한 평가가 수행되어야 하며, 평가결과에 따라 그 성과와 한계 및 개선방안 등이 지역사회로 환류 될 필요가 있음
- 지역경제사회로부터 신뢰를 획득하기 위한 다양한 교육, 소통, 훈련체계가 필요
  - 사회적경제주체를 대상으로 한 교육확대와 함께 일반시민을 대상으로 하는 교육확대가 요구됨
  - 아울러 사회적경제분야에서 활동하는 활동가들을 대상으로 활동가대회 등을 개최하거나, 사회적경제 아카데미를 운영함으로써 사회적경제에 대한 이해를 높이고, 사회적경제에 대한 잘못된 인식을 해소시킬 필요가 있음

- 정부와 지방자치단체 및 공공기관의 행정조직내의 공무원과 직원들에 대한 사회적경제 및 사회적경제조직에 대한 올바른 이해 및 인식을 제고시키는 다양한 노력이 수행되어야 함

## 【참고문헌】

### 1. 국내문헌

- 고명현. (2012). 한국 사회적기업의 공동체 지향적 성장전략. 보건사회연구. 32(3): 159-190.
- 권용덕 외. (2011). 경남의 사회적기업 육성방안, 경남발전연구원, 중점정책연구 2011.10
- 금성근 외. (2013). 일자리 창출을 위한 부산지역 사회적 경제조직 활성화 방안. 부산발전연구원
- 김경휘, 반정호. (2006). 한국 상황에서 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고. 노동정책연구. 6(4): 31-54
- 김수환. (2009). 협동조합 해외 선진사례 및 도입방안 연구. 중소기업연구원.
- 김태영. (2012). 사회적기업의 지속가능성과 공동체 정신. 도시행정학보. 25(3): 31-64.
- 김도균 외. (2014). 사회적 경제조직의 활동과 지역의 사회자본 확장, 충남대사회과학연구소, 사회과학연구 25(1): 281-306.
- 김수환. (2009). 협동조합 해외 선진사례 및 도입방안 연구. 중소기업연구원.
- 김선기. (2011). 한국형 커뮤니티 비즈니스 모델 개발·육성. 한국지방행정연구원.
- 김윤호. (2010). 커뮤니티 비즈니스의 개념정립에 관한 연구: 사회적 기업과의 구분을 목적으로. 한국사회와 행정연구. 21(1): 275-299.
- 김학실. (2012). 지역사회에서 사회적기업의 지속가능성 요인 탐색, 한국지방정부 학회, 지방정부연구 16(1): 259-277.
- 남승연 외. (2014). 지역공동체 기반 사회적 경제 유형별 모델 발굴을 위한 기초연구, 경기개발연구원, 정책연구 2014-67
- 박용규. (2009). 커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화. 삼성경제연구소
- 송위진. (2014). 사회적경제조직의 혁신활동 특성과 시사점. 동향과 이슈. 14호: 1-22
- 신명호. (2009). 한국의 ‘사회적경제’ 개념 정립을 위한 시론. 동향과 전망. 75호.
- 엄형식. (2005). 유럽적 의미의 사회적기업 개념과 시사점, 도시와 빈곤 76
- 엄형식. (2008). 한국의 사회적 경제와 사회적 기업. (재)실업극복국민재단 함께 일하는 사회

- 이성기 외. (2012). 예비사회적기업 운영실태 및 활성화 방안 연구, 부산복지개발원, 정책 연구 2012-17
- 이윤재. (2010). 사회적기업 경제. 도서출판 탐복스
- 이은선. (2009). 사회적 기업의 특성에 관한 비교연구: 영국, 미국, 한국을 중심으로 행정 논총 47(4): 363-397
- 이인재 외. (2012). 사회적기업 실태조사연구. 한국사회적기업진흥원
- 이재광. (2010). 협동조합기본법 시행에 따른 경기도의 역할 및 정책방향 수립 연구. 경기 개발연구원.
- 이철선 외. (2015). 2015년 협동조합 실태조사. 한국보건사회연구원
- 임상연 외. (2015). 도시활력 증진을 위한 사회적경제조직 활용방안, 국토연구원, 연구보고서 기본 15-08
- 임진섭. (2007). 사회적 기업의 집단화(체인화) 전략을 통한 사회적 일자리 창출의 가능성에 대한 소고 제1회 자활사업논문공모전 논문수상집, (사)한국지역자활센터협회.
- 임혁백 외. (2007). 사회적경제와 사회적기업: 한국형 사회적 일자리와 사회서비스 모색. 서울: 송정.
- 임호 외. (2014). 부산지역 (예비)사회적기업 정책성과 분석 및 개선방안, 부산발전연구원, 창의연구 2014-12-576
- 장영란, 홍정화, 차진화. (2012). 사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 회계정보연구, 20(2): 175-207.
- 장원봉. (2006). 사회적경제의 이론과 실제. 서울: 나눔의 집.
- 정진철 외. (2014). 사회적 경제 현황과 발전적 개선 방안에 관한 소고, 한국비영리연구: 제13권 2호
- 정선희. (2003). 이익을 만들고 행복을 나누는 사회적기업. 서울: 다우.
- 조영복. (2008). 사회적기업 인증결과와 과제, 사회적기업 학술 심포지엄 발표자료
- 채종현. (2011). 지역사회 활성화를 위한 사회적 기업의 활용방안에 관한 연구, 한국행정연구원, KIPA 연구보고서 2011-38
- 채종현·김웅진 외. (2014). 지역경제 활성화를 위한 지방정부의 역할-광역자치단체를 중심으로, 한국행정연구원, 수시과제 2014-07

- 최석현 외. (2012). 사회적기업의 지속가능성을 위한 지역사회자본 형성전략에 대한 이론적 고찰. 한국거버넌스학회보 19(1): 125-151
- 최석현 외. (2013). 경기도 사회적경제 실태와 정책방향. 수원: 경기개발연구원
- 최송희 외. (2015). 부산지역 사회적경제 생태계 구축방안 -거버넌스를 중심으로-, 부산 복지개발원, 연구보고서 2015-15.
- 최영출. (2013). 사회적기업의 성공요인연구. 한국비교정부학회보, 17(1): 43-60.
- 최영출 이상엽. (2015). 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향요인: QCA 방법의 적용. 한국비교정부학회보 19(1): 157-178.
- 최종태. (2008). 사회적기업, 새로운 세계: 미국 사회적기업을 중심으로. 서울: 정책연구원 (2쇄)
- 최혁라 외. (2012). 사회적기업의 지역사회 자원연계 활성화를 위한 사례연구. 한국콘텐츠 학회논문지, 12(1): 308-317.
- 충남발전연구원(2012). 충청남도 사회적경제 5개년 보고서.
- 한국사회적기업진흥원. (2015). 2015협동조합사례집-함께만드는 희망, 함께만드는 행복. 한국사회적기업진흥원
- 행정자치부. (2016). 2016년도 마을기업 육성사업 시행지침. 행정자치부 지역경제과.
- KB금융지주연구소. (2013). 마을기업에 대한 이해와 현황.

## 2. 국외문헌

- Arther C. Brooks. (2008). Social Entrepreneurship: A modern approach to social value creation. New York: Prentice Hall.
- Auteri, M. (2003). The entrepreneurial establishment of a nonprofit organization. Public Organization Review, 3(2): 171-189.
- Borzaga, C. and Defourmy, J., ed. (2001). The Emergence of Social Enterprise. New York: Routledge
- Campbell, S. (1998). Social entrepreneurship: How to develop new social purpose business ventures. Health care Strategin Management, 16(5): 17-18

- DeFilippis, J. & Saegert, S. (Eds.)(2008). The community development reader. New York: Routledge.
- Doherty, B. et. al. (2009). Management for Social Enterprise, London: Sage Publications
- Hayton, K. (1984). Community Business: a new role for the planner. Journal of Environmental Planning and Management, 79-84.
- Iversen, Torben and Wren, Anne (1998). 'Equality, Employment, and Budgetary Restraint: The Trilemma of the Service Economy', World Politics 50(4): 507-546.
- Noya, A. (2009). The Changing Boundaries of Social Enterprises. Paris: OECD.
- Nyssens, M., ed. (2006). Social Enterprise, New York: Routledge.
- OECD. (1999). Social Enterprise. Paris: OECD
- OECD. (2007). The social economy: building inclusive economies. Paris: OECD
- OECD. (2009). The changing boundaries of social enterprises. Paris: OECD
- Pearce, J. (2003). Social Enterprise in Anytown, London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Quarter, J. (1992). Canada's social economy: Co-operatives, Non-profits and other community enterprises. Toronto: J. Lorimer
- Royer, Jeffrey S. (edited). (1987). Cooperative Theory: New Approaches, U.S. Department of Agriculture, ACS Service Report 18.
- Rutzen, D., Durham, M., Moore, D. (2004). Overview of NPO Legislation in Central and East Europe. www.icnl.org.
- Wippen, J. and Cochrane, J. (2012). Social Enterprises in Tourism: An Exploratory Study of Operational Models and Success Factors. Journal of Sustainable Tourism, 20(3): 497-511.

### 3. 기타

국제협동조합연맹 홈페이지. <http://ica.coop>

미국 농무성 홈페이지. <http://www.rd.usda.gov>

부산광역시 사회적경제 홈페이지. <http://bse.or.kr/>

부산광역시 홈페이지. <http://www.wlbusan.go.kr>

서울사회적경제포털. <https://sehub.net>

한국사회적기업진흥원 홈페이지. <http://www.socialenterprise.or.kr>

행정자치부 보도자료. (2015년 4월 2일)

## 【부 록】

## 인터뷰 자료

## 1. 송도에스이

- 송도에스이는 2010년 12월 22일 출범한 인증 사회적기업으로 조직형태로는 상법상 회사이며 출자자본금은 1,300백만 원임
  - 인력상황을 살펴보면 2015년 기준 정규직 127명으로 15~29세 여성 1명, 30~49세 남성 7명과 여성 20명, 50~64세 남성 39명과 여성 60명으로 구성되어 있음
  - 이 중 장애인이 7명이며, 기타 취약계층(한부모 가정, 성매매피해자, 탈북 주민, 다문화가족, 여성가장 등)이 26명임
  - 송도에스이는 평균 교육훈련 시간은 115시간이며, 정규직 인건비 총액은 2,540,340천 원으로 나타남
- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - 북한이탈 주민 등 취약계층에게 안정적인 일자리를 제공하기 위하여 설립 하였음
  - 포스코에서 100% 출자한 후 지분을 환원하여, YWC 40%, 사회적기업 지원센터(sesnet)30%, 포스코 15%, 민간 15%로 전환하였음
  - 현재 사회적기업 출범 당시의 미션을 유지하기 위하여(민간주주의 개입을 막기 위하여) 민간주 15%를 자사주로 매입하는 작업을 진행 중임
  - 포스코 지분 환원과 자사주 매입은 사회적기업육성법에 엄격한 규정이 있지만 혹시라도 이익 발생 시 이해관계가 발생할 수 있기 때문에 이를 차단 하기 위해 진행되었음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 사업성 있는 사업 아이템 확보

- 사회적기업 특성상 효율적인 운영이 어렵다는 측면이 있음
  - 조직 효율성을 추구할 때 사회적기업으로서 사회성과 충돌하기에 조직안정성 차원에서 자연퇴직률에 따른 자연감축을 시도하고 있음
  - 아울러 조직축소(인력, 매출 감소) 상황에서도 복지수준 등은 높이는 것을 목표로 하고 있음
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?
- 향후 3년 정도의 과도기 과정을 거치면 가능할 것으로 판단함
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
- 초기에는 자체역량이 부족했지만 포스코 기업 관리나 경영시스템을 바탕으로 내부관리시스템이 구축되어 있음
  - 내부관리자의 경우 선량한 관리자의 마인드를 갖고 공익을 위해 노력하며 관리의 질도 유지하고 있음
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
- 정규직이라는 안정적인 일자리 제공기회
  - 인건비가 높지 않지만 인격적인 대우와 적자가 나더라도 원칙을 준수하고 있어 이직률이 높지 않음
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
- 사회적기업으로서 시장진출 경쟁력이 부족함
  - 현재 포스코 관련해서 수주물량이 있으며 현재 시장에서 경쟁하기는 쉽지 않은 상황이라 조직 확장이 어려우며, 비용 측면에서 효율성을 추구해야하는 상황이라 어려움이 있음
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
- 공공기관 우선구매를 통해 수익성 확보를 위한 제도개선 필요
  - 공무원도 주인의식을 갖고 가족이 운영하고 있다는 마인드로 주도적으로 정책을 제안해야 함

- 제도 등의 뒷받침이 없으면 사회적 분위기에 따라 없어질 수도 있는 것이 사회적경제조직이므로 시스템적 구축이 필요하며, 일부 사회적기업의 이른바 먹튀현상에 대한 엄격한 관리감독 등의 대책을 마련할 필요가 있음
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
  - 인간존중을 모든 의사결정의 중심에 놓고 인력관리를 해나가는 것임
  - 최고리더십을 포함한 구성원이 이익추구 등의 사심을 버려야 함
  - 조직이 커나가는 과정에서 과거의 사회적 약자에 대한 배려에서 조직의 효율성 측면으로 중심축이 이동해야 하는데 구성원간 의사소통 등 내부관리가 확실하게 이루어져야 함

## 2. 행복나래

- 행복나래는 2000년 7월 설립되어 2013년 사회적기업 인증을 획득하였으며, 2016년 현재 전체 근로자 수 188명 중 취약계층은 23명을 고용하고 있음
  - 사회적기업을 Leading하는 사회적기업으로 우선구매와 윤리적 절차의 협력사 거래를 통해 아름다운 상생을 실천하고 있음
  - 2014년 7월 대통령 표창 수상
  - 2015년 12월 시점 사회적기업 상품 우선구매 연간금액 270억 달성
- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - 가장 큰 이유는 SK그룹 회장의 리더십에 의한 결정임
  - 구매대행에 대한 외부 비판, 대기업의 outsourcing에 대한 비판을 극복하고, 사회적 공헌을 하기 위해 사회적기업으로 전환함
  - 2007년 행복나래 사업 시작했으며, 행복나래 기업 모델 자체가 사회적기업 육성에 적합했음

- 사회적기업을 위한 사회적 기업 모형으로 육성했으며 비즈모델이라 현재 매출 80%는 SK기업에서 나오고 있음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 사회적기업을 지원하고 있는데, 구매물품의 품질 관리가 매우 어려움
  - 사회적 기업이 영세해서 규모의 경제가 어렵기 때문에 우선구매 밖에 할 수 없음
  - 영리기업에서 비영리기업으로 전환한 사례를 보면 사회적 가치를 창출하면서 경제성을 추구하는데 어려움을 겪음
  - 지자체에서 사회적기업을 육성하고 우선구매하는 전략을 사용하는데 현재 저변확산이 어려움
  - 사회적기업의 홍보에 행복나래의 역할이 컸지만 대기업 내라는 한계도 있음
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?
  - 행복나래의 경우 정관에 따라 수익을 100% 환원하고 있기에 잉여금 발생은 없으며, 전환 이후에 매출규모가 급격하게 커졌고, 현재 매출액은 1,500억 원 정도임
  - 사회적기업 전환이 대외적으로 기업의 위상도 높아지고, 경제성 측면과 사회적 가치도 증가하는 효과가 나타남
  - 사회적기업은 영세하기 때문에 행복나래의 사업영역에서 물품관리가 어려운 측면이 있어 우선구매를 위한 새로운 영역을 개발하였음
  - 사회적기업의 역량 강화와 홍보지원에 많은 역할을 하였음
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 먼저, 리더의 역할이 매우 크다고 볼 수 있는데 사회적기업으로의 전환 결정에 강한 의지를 발휘하였고, 대기업에 속해있던 기업이라 조직내부관리가 우수함
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 사회적기업을 위한 사회적기업으로서 사회적기업들 간 네트워크를 구축하는 등 소통을 중요시하고 사회적기업을 위한 다양한 지원프로그램을 운영 중임

- 행복나래 협력사 100여개와 연 1회 네트워크를 개최하고 행복나래가 플랫폼 역할로 진화하고 있음
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 약점이라기보다는 사회적기업 육성을 위한 노력을 많이 하고 있으나 근본적인 개선이 어렵다는 문제가 있음
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
  - 사회적기업에 가장 필요한 건 사회적기업들간 네트워크 구축 등을 통한 판로의 확보임
  - 사회적기업 진흥원에서 스토어 36.5를 운영하는 등 많은 노력을 하고 있고, 행복나래와 협력관계에 있지만 진흥원은 공급자의 시각과 사회성에 초점을 두고 있음
  - 사회적기업 진흥원에서 상품개발, 기업 맞춤형, 지원, 네트워크 구성 지원 역할은 많이 하고 있으나 근본적으로 상품에 대한 시장수요가 없다는 점이 큰 문제임
  - 하지만, 정부나 외부지원조직의 지원은 경제성의 중요성 등 다양성의 측면에서 접근할 필요가 있음
  - 현재 시점에서 사회적기업의 질을 높이는 육성방안을 고려할 필요가 있으며, 좋은 사회적기업이 무엇일까에 대한 고민과 함께 새로운 모델을 고려할 시기임
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
  - 사회적기업 지원 시 가능성 있는 기업 육성을 위해서 마케팅, 설비, 제품, 인증 등 전방위적 지원을 하고 있지만, 무엇보다도 사회적기업의 마인드가 바뀌어야 함
  - 사회적기업은 조직의 핵심역량이 있어야 하는데, 핵심역량은 대표자의 역량, 구성원의 자유로운 마인드, 기업운영 경험 등이 있음

### 3. 정립전자

- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - 정립전자는 직업재활시설(장애인근로사업장)로서, 근로의지가 있는 장애인 중에서 환경이나 여건이 안 되어 근로하기 어려운 자를 대상으로 근로기회를 제공한다는 측면에서 사회적기업 신청을 하였음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 장애인 뿐 아니라 노숙인에게 근로기회를 제공하고 판매수익금을 나누자는 취지에서 초기 3년간 많은 도움을 받았지만, 항상 문제는 매출이라고 할 수 있음
  - 꾸준한 매출을 유지하는 것이 어려운데, 사회적기업 지원 이후 많은 매출 측면에서 많은 도움을 받은 것은 사실임
  - 소아마비협회 산하 산업단으로 분리 예정이었는데, 독립하면 시설 등 많은 어려움이 있을 것으로 예상됨
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?
  - 2012년을 기점으로 적자에서 흑자로 전환하였음
  - 한때는 급여도 못주고 정부보조금 지원받아 유지하였지만, 이후에 영업에 중점을 두면서 꾸준히 제품개발을 하였음
  - 다만, 기업이 흑자로 전환하고 매출액이 늘어나면서 다른 기업의 제품을 가져와 파는 등 도덕적 윤리 문제가 발생하였음
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 유연한 의사결정시스템으로 각 부서장들 중심회의와 중간관리자 확대회의, 월 1~2회 전체직원 회의를 통해 현재 기업의 상황에 대해서 정보를 공유하고 있으며 원장이 관한 위임을 많이 하고 있음
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 사회적기업으로서 대외적 이미지는 좋은 편이며, 시설 측면에서도 뒤떨어

- 지지 않아 정립전자로서 브랜드 가치는 높은 편임
- G2B, B2B 등 관공서 물품 구매와 관련해 다양한 방법으로 지원 가능하다는 점에서 정립전자는 유리함
  - LED, CCTV 등 품질관리가 중요한 제품을 취급하고 있는데, 시설이나 품질관리 측면에서 협력업체와의 협력 등으로 역량을 유지하고자 노력하고 있음
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
- 사회적기업 국무총리상 수상 이후 기업대표의 횡령 문제가 발생하는 등 어려움이 있었으나, 리더십을 통해 극복하는 과정에서 내부관리의 개선과 매출과 관련해서 현상유지를 하는 등 전화위복이 되었다고 판단함
  - 사회적기업이 자생하기가 매우 어렵는데 협력업체에 의존을 많이 하고 있음
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
- 구체적인 대안으로 진흥원이든 협회에서 시중은행과 MOU를 체결해서 중간조직을 통한 대출, 인큐베이팅이 아니라 계속적 지원시스템의 구축, 사회적기업의 연차에 맞는 지원시스템, 지역별 사회적기업 모임 개최 등을 고려할 필요가 있음
  - 사회적기업 인증 등 제도와 관련한 어려움이 많을 수 있는데 이러한 절차적 문제의 해결방안도 고려할 필요가 있음
  - 일반적인 교육보다는 지원을 받을 수 있는 방법 등에 대한 교육프로그램을 보다 많이 개설할 필요가 있음
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
- 경험상 중요한 시기가 왔을 때 리더의 역할이 매우 중요함
  - 기업 혼자의 힘으로 생존하기 어렵기 때문에 외부의 기술지원이나 판로 개척이 필요한데 외부 네트워크 유지가 필요함
  - 조직 운영에 있어 가장 어려운 점이 자금운영일 것인데, 중기청 사업지원

- 등 외부지원금의 확보 노력이 필요함
- 지자체에 지원만 바라는데 아니라 지역의 취약계층 취업, 기업의 가치로 지역사회의 가치를 달성하기 위한 노력(취약계층 LED조명 교체, CCTV 설치 등)을 고려할 필요가 있음
- 사회적기업은 정부가 육성하고 구매해야 한다는 생각을 떨치고 독립을 해야 진정한 사회적기업으로 자생할 수 있음
- 사회적기업으로서 책임감을 갖추고 꾸준히 운영하며, 각종 교육프로그램을 바탕으로 자체적인 노력이 필요함

#### 4. 편아지오

- 주식회사 편아지오는 2013년 4월 마을기업으로 전환되었으며, 2014년 10월 우수마을기업(행정안전부)으로 선정되었으며, 2014년 11월 대한명인((사)대한명인회)으로 선정되었음
  - 정관상 목적사업은 첫째, 수제화 도소매업 둘째, 가방/지갑/벨트 도소매업 셋째 수제화 기능공 양성관리 교육사업으로 주요상품은 남·여 수제화임
  - 마을기업 전환연도인 2013년에 총 매출액이 42,590,000원, 정부지원금 45,000,000원에서 2014년에는 총 매출액 143,857,000원, 정부지원금 28,000,000원으로 정부지원금이 감소한 상태에서 매출액이 증가하였음
  - 편아지오의 상시 근로자수는 2013년부터 2명이며, 선택적 근로자는 2013년 3명, 2014년 이후 4명을 유지하고 있음
- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - 1970~80년대에 대구의 수제화산업은 130여개 기업이 활동하는 최전성기였으나 이후 값싼 중국신발의 등장과 함께 몰락하여 50여개 정도 남아있던 상황에서 이를 극복하기 위해서 마을기업 설명회에 대한 정보를 얻고 신청함

- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 가장 큰문제는 일거리 감소이며, 규모가 영세하기 때문에 연구개발에 투자를 많이 하지 못하고 있다는 점임
  - 마을기업에서 협동조합을 신청하는 경우가 있는데 50%이상은 인건비 지원 등 보조금에 관심을 갖기 때문임
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?
  - 2013년부터 이익금은 발생하였지만, 정부지원금이 점점 줄어들고 있는 상황에서 이익금 발생이 지속될 것이라 예측하기 어려움
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 무엇보다 수제화 제작 역량으로 대한민국 신지식인, 대한명인 인증을 받음
  - 수제화 마이스터 교육(16/22명)을 진행하고, 전국적으로 단골 고객이 존재한다는 점에서 수제화 제작 역량이 매우 높음
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 2013년 개점 이후 TV 출연을 통한 홍보효과를 많이 받아 편아지오뿐 아니라 대구 수제화 거리에 대한 브랜드 가치가 높아짐
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 시장성에 맞는 제품 개발에 투자할 여력이 없음
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
  - 지자체와 행안부에서 지속적인 홍보와 관심을 가져야함
  - 보조금 지원 완료 이후에는 연락을 하지 않음
  - 판매 확대를 위한 유통에 대한 관심을 기울일 필요가 있는데, 현재 자생적으로 유통형 마을기업을 새로 만들고자 노력하고 있음
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
  - 마을기업 각종 분야에서 시도하지만 반 수 이상이 중도에 폐업하고 있기

때문에 준비가 철저하게 되어있어야 함

- 즉, 기술의 경쟁력을 갖춰진 상태에서 신청해야 하는데, 쿼서비스업과 같은 경우 보조금만 받고자 신청하는 경우가 많음

## 5. 꿈꾸는문화놀이터뜻

- 마을기업인 꿈꾸는문화놀이터뜻은 조직형태는 법인협동조합이며, 출자자본금은 1백만 원으로 2013년 5월 최초 운영을 시작하였음
- 현재 정규직 인력은 2명이며 연간 교육훈련 시간은 48시간을 투입하고 있음
- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - 프리랜서로 길거리 공연 중 조합원끼리 관계를 맺고 창업을 결심한 이후 창업의 가치와 잘 맞아서 신청하였음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 사업에 따른 자금 확보
  - 사회적경제조직 붐이 일어났을 때 불미스러운 사고가 발생하고 이 사례가 언론에 소개되었을 때 지역주민들 분위기가 좋지 않았던 경험이 있었음
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?
  - 창업 이후 적은 자본금으로 시작하여 조직이 확장되면서 대출 없이 유지하고 있다는 점에서 꾸준히 잉여금은 발생하고 있으며, 내년부터는 외부 지원금 없이도 현상유지가 가능할 것으로 판단되어 지속가능한 성장모델은 구축하였음
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 확고한 조직미션과 구성원간 가치공유와 팀원들의 재능 및 팀워크
  - 개인의 역량을 강조해서 구성원이 콘텐츠를 개발하는 노력을 기울여 개인별 서비스가 균일해서 재계약율이 매우 높음

- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 조직 간의 신뢰 및 재계약율
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 자본금 미흡
  - 주민들이 조합에 참여의 의사를 밝히거나 변화한 곳으로 이동하라는 조언도 하고 있는데 조직확장에 대해 고민 중임
  - 자본금 문제를 해결하기 위해 조합원을 늘릴 경우 가치관 공유가 되지 않아 조합운영에 어려움이 있을 것으로 예상하고 현재 거부하고 있음
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
  - 중간지원조직은 교육 및 판로개척의 역할 정도이며, 지방자치단체의 홍보도 중요한 역할을 함
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
  - 마을기업 준비 과정에서 조직미션을 공유하고 팀원들간 신뢰를 구축할 필요가 있음
  - 조직구성원간 신뢰가 없고 대표의 마인드만 지나치게 강하면 다른 구성원들이 떨어져나가는 경우가 많아 조직이 와해될 가능성이 큼
  - 내부적으로 끊임없는 회의를 통한 만장일치 의사결정 등 내부 설득과정 방법론에 대한 고민과 예산의 투명성 제고가 필요함
  - 서비스대상(공동체, 지역사회 주민에 대한 서비스 제공)의 명확성과 지역 공동체 강조가 필요함
  - 개인이 아닌 조직의 이름을 브랜드화하여 구성원이 바뀌어도 조직이 유지될 수 있도록 해야 함

## 6. 위즈온

- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - IT업계에서 일하던 경력자들이 장애인 일자리 창출과 정보접근성을 목표로 2012년 임시법인으로 출범하여 2012년 법 개정 이후에 협동조합을 설립하였음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 다른 측면보다 사무실 임대 후 화장실을 새로 만드는 등 설비 환경에 대한 고민이 컸음
  - 스타트업할 때 이런 측면에서 비용부담이 컸지만 기타 상금 등을 합해 해결하였음
  - 사회적경제조직들이 출발지점이 다르다는 점에서 비용지원은 아니더라도 시설비 항목지원의 법적 허점을 해결할 수 있는 제도적 장치는 필요함
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?
  - 현재 적자이나 부채는 없는 상황임
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 하나의 미션과 목적에 대한 합의점을 갖고 있고, 내부 의사결정과정에서 이 사장이 구성원들의 의견을 받아주고 있으며, 예산결정과 집행과정이 투명함
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 경력직 직원을 중심으로 일부 영업권을 갖고 출범했기 때문에 기술적 측면에서 자신이 있었음
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
  - IT기업으로 이익이 되는 사업 중심으로 기업을 운영해와서 장애인들을 위한 IT기업이라는 브랜드 또는 이미지를 구축하지 못했음
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게

이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?

- 현재 사회적기업 대전지역 네트워크에 참여하고 있고, 사회적기업협의회 임원으로 활동하고 있는바 정보교류, 심적 안정, 네트워크를 통해 영업 가능함
  - 자생적으로 네트워크를 구축하는 노력을 하고 있는데 지방자치단체는 이에 대한 노력을 해줄 필요가 있음
  - 상법상 법인이 아니어서 장애인기업을 신청할 수 없어 대출도 받기 어려운데 법적으로 보완할 필요가 있음
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
- 대다수 조직이 미션이 아닌 제품에서 시작하고 있음
  - 고객확정 후 소셜미션을 결정하고 미션에 맞는 구성원 선발과정이 필요하며, 소셜미션에 따른 도구적 구성원 선발은 조직성장에 도움이 되지 않음

## 7. 베비라협동조합

- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
- 베비라 본사의 부도로 본사직원, 납품업체, 대리점의 생계문제가 대두된 절박한 상황에서 대리점 채무, 부동산 담보문제 해결이 절박하여 전국 전문점협의회를 결성하고 이후 베비라협동조합을 설립하였음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
- 협동조합의 단점으로 영업력 부족이 있음
  - 관공서 납품 시 가점 5점을 더 받기 위해 현실적으로 수익이 있어야 하는데 현실적으로 경기가 어려움
  - 공동구매, 수출, 회원기업 늘리기 등의 대안을 고려하고 있는데 어려움
- 경영적으로 정상화될 시기(잉여금 발생)는 언제라고 생각하십니까?

- 베비라협동조합 본사는 잉여금이 발생하지 않도록 조직 운영중임
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 본사 운영비 정도만 마진으로 결정하여 조합원의 이익을 극대화하고 있으며, 예산운영의 투명성이 높다는 점임
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 조직내부 의사소통, 카페운영, 물류, 회계 상의 문제점이 전혀 없음
  - 문제 발생시 내부적으로 토론으로 문제를 해결하고 있음(이사장 유급제나 각종 규정 개정 등 시스템)
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 현금거래 원칙으로 인해 신규 가입 회원이 적어서 조직을 확장하기 어려움
- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
  - 살아남는 것 자체가 일자리 창출이며 사회공헌이라 생각함
  - 경쟁력있는 기업에 지원하는 편이 나으며, 사업자협동조합 중심으로 선별적으로 육성하는 편이 좋음
  - 현금지원이 아니라 공공구매 쪽에 메리트를 주는 방안을 고려하고, 4,000만 원 이하 계약은 수의계약도 가능한 방안을 고려할 필요가 있음
  - 온라인 판매시스템 구축은 정부에서 예산을 낭비하는 것이며 차라리 구매자의 상품에 대한 신뢰를 정부가 담보하고 입점하는 오픈마켓을 설치하는 편이 타당함(우리 쇼핑몰, 우체국쇼핑몰 등은 예산낭비임)
  - 정부지원사업의 절차나 집행과정은 비효율적이며 정해진 항목만 사용가능하다는 점에서 큰 도움이 되지 않음
  - 서울시 마을금고 대출제도도 협동조합 전원의 보증이 필요하기 때문에 현실적으로 불가능하며, 규정상 외부지원을 30%이상 받기 어려움(투자하는 사람은 51%이상 투자해서 소유하길 원함)
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하

십니까?

- 무조건 신뢰의 문제임

## 8. 레드리본사회적협동조합

- 사회적경제조직(사회적기업, 마을기업, 협동조합)으로 신청 또는 전환하신 가장 큰 이유는 무엇입니까?
  - 2010년부터 한국사회적기업진흥원 청년육성사업때 참여하여 대구경북 지역조직으로 활동하다가 2012년 협동조합법 통과 후 협동조합 신청함
  - 감염인 비밀유지 의무에 따라 감염인과 비감염인이 함께 일하고 있음
  - 조직목표는 HIV에 대한 정확한 정보를 제공하고 감염인에게 맞는 적합한 일자리 제공임
  - 2014년 예비 사회적기업 지원을 받고 2016년 6월 사회적기업으로 인증받음
- 기업활동 중 가장 큰 애로사항은 무엇입니까?
  - 일반 고객의 수요를 정확히 파악해서 매출액 증가로 연결시키는 것이 너무 어려움
  - 빅핸즈 카페라는 공간의 유지는 조직의 지속가능한 발전과 관련있는데, 경제성 측면에서 대안을 마련하기 어려움
- 귀 기관의 핵심역량은 무엇이라 생각하십니까?
  - 조직미션에 대한 조직구성원의 명확한 이해와 조직내부의 문제를 해결하기 위한 구성원간 회의와 교육프로그램
- 귀 기관의 강점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 확고한 조직미션과 구성원간 의사소통은 2014년, 2015년 크라우드 펀딩대회 대상 수상과 2016년 대구MBC 크라우드 펀딩 수상을 가능케 함
- 귀 기관의 약점은 무엇이라 생각하십니까?
  - 일반 대중의 HIV에 대한 지식부족으로 인하여 부정적인 선입견

- 기업활동 중 정부(지방자치단체, 정부부처)나 외부지원조직의 지원은 어떻게 이루어지는게 바람직하다고 생각하십니까?
  - 중간지원조직이 유사한 체계로 중구난방 식으로 사업을 운영하고 있는데, 영세기업들은 참여가 쉽지 않음
  - 운영상 사회적협동조합을 선택했고 근로기준법과 세금은 준수하지만 세금 혜택은 전혀 없으며, 사실상 여성기업인데 상법에서 규정한 기업만 선정가능하다는 한계 때문에 혜택을 받기 어려워 이러한 문제를 해결할 대안이 필요함
  - 대구시 동구의 경우 사회적경제과를 설치하고 관할지역 사회적경제조직에 대한 관리 및 교육을 지속적으로 실시하고 있는바 이와 같은 벤치마킹이 필요함
- 사회적경제조직을 운영하는 입장에서 가장 중요한 것은 무엇이라고 생각하십니까?
  - 리더십의 강력한 의지와 함께 내부적으로 문제해결을 위한 끊임없는 회의와 가치관 공유가 필요함(감염인/비감염인 간 갈등 해소, 서비스 질 관리 등)
  - 조직의 미션이 확실해야 하며, 비즈니스 경영 측면의 마인드도 함께 갖추어야 지속가능한 발전이 가능함