
「보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전방안 연구」 종료 보고서

2020. 06.

제 출 문

「보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전방안 연구」의
종료 보고서를 제출하는 바입니다.

2020. 06.

- 책임연구원: 박 지 영 (인제대학교 간호대학 교수)
- 연 구 원: 이 진 아 (부산가톨릭대학교 사회복지상담학과 교수)
- 연구보조원: 강 유 정 (연세대학교 사회복지대학원 박사과정생)

보건복지부장관 귀하

요 / 약 / 문

연구명	보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전방안 연구		
연구책임자	박 지 영	수행기관	인제대학교
수행 기간	2019. 11. 01. ~ 2020. 06. 10		

연구 내용 요약

○ 연구의 필요성

보건·복지 분야는 사회적 협동조합의 등장이 새로운 복지전달체계, 지역사회 활성화를 위한 중요한 역할을 수행할 것으로 기대하고 있음. 하지만 사회적 협동조합 관련 선행연구를 살펴보면, 대부분 큰 틀에서 사회적 협동조합의 문제점 분석이나 향후 발전을 위한 정책적 방안 마련에만 중점을 두고 있음. 즉, “보건·복지 분야”의 사회적 협동조합의 특성은 무엇이며, 실태가 어떠한지, 앞으로 이들이 나아갈 방향에 대한 구체적인 방안을 제시한 연구는 전무한 실정임.

○ 연구의 목적

본 연구에서는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 심층적이고 다각적인 분석을 통하여 향후 사회적 협동조합의 질적 제고에 기여하고, 나아가 한국형 사회적 협동조합이 나아갈 구체적인 발전방안을 제시하고자 함. 구체적인 연구목표는 다음과 같음.

첫째, 보건복지부 소관 사회적 협동조합 성공사례 심층 분석

둘째, 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 발전방안 제시

○ 연구의 주요내용 및 수행방법

- 본 연구팀은 상기 과업을 효과적이고 성공적으로 달성하기 위해 5단계로 구성된 연구의 추진전략을 수립함. 이는 연구착수-기초조사-현황조사-분석 및 통합-결론 도출 단계로 구성됨.
- 사회적 협동조합의 성공요인 분석을 위해 Richardson(2008)의 비즈니스 모형을 개념적 기틀로 적용하여, 문헌조사와 현장방문을 실시함. 이를 통해 성공적 사회적 협동조합의 공통 분모를 확인함.
- 현황조사 단계에서는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 급증의 큰 비중을 차지하는 공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 사회적 협동조합을 대상으로 설문조사를 실시하여 현황을 파악함. 또한, 대표사례로 선정된 기관을 방문하여 심층 면담을 통해 현장의 생생한 목소리를 청취함.

○ 연구결과

- 첫째, 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 필요성 대두로 그 수가 급증하는 단계에서 사회적 협동조합, 정부와 사회의 역할에 대한 논의가 필요한 시점임.
- 둘째, 조직의 다양한 대내외적인 구성요소가 사회적 협동조합의 “성공”에 영향을 미침. 사회적 협동조합은 조직의 사회적 가치뿐 아니라 경제적 가치 추구를 통한 이윤창출을 통해 조직운영의 원동력을 확보해야 함. 실제 현장이 인식하고 있는 “성공한 사회적 협동조합”은 조합이 사라지지 않고, 지속성을 확보하는 “생존”에 관한 것이었음.

요 / 약 / 문

연구 내용 요약

○ 연구결과 (계속)

- 셋째, 현재 태동기의 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 안정화 및 활성화를 위해 관련 주체 모두의 노력이 필요함.
 - ✓ 사회적 협동조합은 조직 자체의 차별화된 운영전략 모색을 통한 자생력을 확보하고, 조합원들간 사협의 가치 및 이념을 공유하기 위한 철저한 노력이 요구됨.
 - ✓ 정부와 사협의 중간다리 역할을 하는 중간지원조직은 사협의 설립 뿐 아니라 운영 유지에 유익한 정보 제공과 사협 간 네트워크 형성에 기여해야 함.
 - ✓ 정부는 사협이 안정화되고 지속유지되기 위한 법, 제도 마련 및 사협에 대한 사회적 인식 개선에 집중해야 함. 또한, 사협에 대한 지원 및 인센티브 관련 규정 등의 지원정책 등을 검토해 볼 수 있겠음.
 - ✓ 끝으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합은 상대적으로 역사가 짧은 시작단계로 관련 이해관계자 및 국민들의 사협 가치 및 역할에 대한 인식 수준은 낮은 편임. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성공 및 발전을 위해서는 사회적 협동조합의 가치 및 역할에 대한 인식제고가 필요함. 이를 위해 사회적 협동조합은 사협의 가치 실현을 위한 조직 내 교육 및 네트워크 구축을 활성화할 필요가 있겠음. 더불어 정부는 국가적 차원의 대국민 홍보를 통해 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 역할 및 가치를 국민들과 공유할 수 있겠음.

○ 기대효과 및 활용전략

- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 심층적인 현황분석을 통해 사회적 협동조합이 사회적 경제의 중요한 한 축으로 사회적·경제적 역할을 수행함에 있어 갖추어야 할 요소들을 제시하였음. 이를 통해 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아갈 방향을 고민하고, 나아가 사회적 협동조합이 성장하고 발전하기 위한 핵심주체인 사회적 협동조합, 정부와 지자체, 시민사회의 역할과 향후 과제를 제시하였다는 점에서 의의가 깊음.
- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 급증하는 시점에서 증가의 큰 비중을 차지하는 공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 사회적 협동조합의 현황을 파악하고, 이를 바탕으로 앞으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아갈 방향을 제안하였음. 본 연구를 시발점으로 하여 향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 다양한 연구와 정책개발이 수행되기를 기대하는 바임.

핵심어	보건복지부	발전방안	사회적 협동조합	성공
-----	-------	------	----------	----

목 차

I. 서론	1
1. 선행연구의 고찰	1
가. 사회적 협동조합의 등장과 목적	1
나. 사회적 협동조합의 현황	4
다. 사회적 경제란?	5
1) 사회적 경제의 정의	5
2) 사회적 경제의 목표	6
3) 사회적 경제의 유형	7
라. 국외 사회적 협동조합의 현황 및 사례	7
1) 이탈리아	7
2) 일본	14
2. 연구의 필요성 및 목적	17
II. 연구방법	19
1. 연구방법	20
가. 사회적 협동조합 대상 설문조사	24
나. 사회적 협동조합 운영자 및 소비자 대상 면담조사	27
III. 연구결과	29
1. 사회적 협동조합의 성공요인 분석	29
가. 문헌조사 결과	29
1) 국외 협동조합의 성공 요인	29
2) 국내 협동조합의 성공 요인	41
나. 현장조사 결과	56
1) 현장 조사 기관	56
2) 자료수집 과정	57
3) 사회적 협동조합 종사자가 인식한 성공적 사회적 협동조합의 의미	60
다. 성공적인 사회적 협동조합의 구성요소	72

2. 보건복지부 소관 사회적 협동조합 현황조사결과.....	78
가. 양적 설문조사결과.....	78
나. 질적 면담조사결과.....	101
다. 연구결과의 통합.....	109
IV. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 발전방안.....	110
1. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 필요성 대두.....	110
2. 좋은 사회적 협동조합이란?.....	112
3. 선행연구결과.....	113
4. 현장인터뷰 및 자문회의 결과.....	114
5. 보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전을 위한 정책 및 제안.....	116
V. 결론 및 제언.....	122
1. 본 연구의 의의.....	122
2. 제언.....	122
참고문헌.....	124
부 록	
1. 국외 사회적 협동조합의 인가기준	128
2. 국내 사회적 협동조합 지원정책.....	131
3. 양적 설문조사를 위한 설문지.....	132

표 목 차

[표 1] 협동조합과 사회적 협동조합의 비교	3
[표 2] 사회적 경제의 조직별 특성	7
[표 3] 사회적 협동조합 A형, B형의 차이	9
[표 4] JJC(Japan Joint Committee of Co-operatives)의 정의	15
[표 5] 국외 협동조합의 성공 요인	39
[표 6] 국내 협동조합의 성공 요인	53
[표 7] 현장조사 기관	56
[표 8] 사회적 협동조합, 사회적 기업, 마을기업 주요 특징 비교	110
[표 9] 사회적 협동조합 발전을 위한 각 주체별 역할	121

그림 목차

[그림 1] 협동조합 설립현황(기간: 2012.12.1.-현재)].....	4
[그림 2] 사회적 협동조합 설립현황(부처별)(기간: 2012.12.1.-현재)].....	4
[그림 3] 캐나다 퀘백주의 사회적 경제의 원칙.....	6
[그림 4] 이탈리아 사회적 협동조합 증가 추이.....	11
[그림 5] 이탈리아 Vucaneve 사회적 협동조합.....	12
[그림 6] 이탈리아 Vucaneve 사회적 협동조합 장애인용 서비스센터.....	13
[그림 7] 노동자생활협동조합(위커스 코프 Workers Coope)의 서비스.....	16
[그림 8] 본 연구의 추진전략과 과업과의 연계성.....	19
[그림 9] 사회적 협동조합의 성공요인 분석 방법.....	21
[그림 10] 연구의 개념적 기틀: 비즈니스모델.....	23
[그림 11] 순차적 혼합방법론(sequential mixed method).....	24
[그림 12] 온라인 설문조사.....	24
[그림 13] 설문도구 개발과정.....	26
[그림 14] 사회적 협동조합의 설립년도.....	78
[그림 15] 서비스 대상.....	78
[그림 16] 서비스 종류.....	78
[그림 17] 조합원 간의 회의 횟수.....	79
[그림 18] 조합원 간의 교육 횟수.....	79
[그림 19] 이사진의 전문분야.....	79
[그림 20] 조합의 구성.....	80
[그림 21] 조합의 유형.....	80
[그림 22] 사업계획서 작성 여부.....	80
[그림 23] 전년도 평가결과 반영여부.....	80

[그림 24] 타 기관과 차별화되는 운영전략 유무.....	81
[그림 25] 표준화된 서비스 제공을 위한 조합의 규약.....	81
[그림 26] 조합의 규약 준수 정도.....	81
[그림 27] 주된 홍보수단.....	82
[그림 28] 소비자와 의사소통 수단.....	82
[그림 29] 소비자 대상 만족도 조사 여부.....	83
[그림 30] 소비자 정보관리시스템 보유 여부.....	83
[그림 31] 소비자 요구에 관한 정보의 지속적 수집 여부.....	83
[그림 32] 수집 방법.....	83
[그림 33] 소비자 만족도.....	84
[그림 34] 주 수입원의 출처와 그 비중.....	84
[그림 35] 최근 1년간 주 수입원 확대를 위해 노력한 경험.....	85
[그림 36] 노력의 종류.....	85
[그림 37] 주 기부자.....	85
[그림 38] 기부자 모집을 위한 노력.....	85
[그림 39] 기부자 관리 여부.....	86
[그림 40] 정부지자체 용역사업 수주를 위한 제안서 제출 경험 여부.....	86
[그림 41] 정부지자체 용역사업 수주 경험 여부.....	87
[그림 42] 주 자원봉사자.....	87
[그림 43] 자원봉사자 모집을 위한 노력.....	87
[그림 44] 자원봉사자 관리 여부.....	88
[그림 45] 행정만을 담당하는 전문인력 여부.....	88
[그림 46] 고용인력 간 공식화된 업무분장표.....	88
[그림 47] 최근 1년간 고용인력 복지 및 근무환경 개선 실적.....	89
[그림 48] 고용인력의 1인당 평균임금.....	89

[그림 49] 고용인력 복리후생수당 지급 여부.....	90
[그림 50] 고용인력 상여금 지급 여부.....	90
[그림 51] 고용인력에 교육 기회 제공 여부.....	90
[그림 52] 제공하는 교육 내용.....	90
[그림 53] 정기적 고용인력의 직무만족도 조사 실시 여부.....	91
[그림 54] 고용인력의 직무만족도.....	91
[그림 55] 지역사회 내 협력(연대)기관 여부.....	91
[그림 56] 지역사회 내 협력(연대)기관 성격.....	91
[그림 57] 협력(연대)기관의 수.....	92
[그림 58] 조합원 수.....	92
[그림 59] 피고용인 수.....	92
[그림 60] 퇴직인력 수.....	92
[그림 61] 매출액.....	93
[그림 62] 당기순이익.....	93
[그림 63] 목적사업비.....	93
[그림 64] 이용자 수.....	94
[그림 65] 기부자 수.....	94
[그림 66] 기부기관 수.....	94
[그림 67] 외부 자원봉사자 수.....	94
[그림 68] 장애인 고용인력 수.....	94
[그림 69] 2018년 매출액.....	95
[그림 70] 2019년 매출액.....	95
[그림 71] 2018년 이용자 수.....	95
[그림 72] 2019년 이용자 수.....	95
[그림 73] 2018년 기부자 수.....	96

[그림 74] 2019년 기부자 수.....	96
[그림 75] 2018년 외부 자원봉사자 수.....	96
[그림 76] 2019년 외부 자원봉사자 수.....	96
[그림 77] 협동조합의 원칙.....	97
[그림 78] 사회적 기업가 정신.....	97
[그림 79] 기획재정부나 보건복지부 협동조합 정책 인지 여부.....	98
[그림 80] 정책 이용 경험.....	98
[그림 81] 이용한 정책의 내용.....	98
[그림 82] 이용한 정책의 도움 정도.....	99
[그림 83] 중간지원기관 이용 경험 여부.....	99
[그림 84] 주로 이용한 중간지원기관.....	99
[그림 85] 중간지원기관에서 이용한 서비스.....	99
[그림 86] 이용한 서비스에 대한 만족도.....	99
[그림 87] 사회적 협동조합 활성화 방안.....	100

I. 서론

1. 선행연구의 고찰

가. 사회적 협동조합의 등장과 목적

사회적 협동조합의 기원은 1965년 이탈리아에서 도움을 필요로 하는 미성년자들을 위해 설립된 사회적 연대협동조합인 성젼마협동조합으로, 그전까지의 협동조합은 사회경제적 약자인 조합원들이 힘을 모아 공동의 이익을 만들어가는 공익을 추구했지만, 새로운 협동 조합은 사회경제적 약자의 문제점을 해결해 나가는 공익을 추구하는 방향으로 확대되었다(김영빈, 2015).

우리나라에서 사회적 협동조합 설립이 가능해진 것은 2012년 12월 1일 협동조합기본법이 시행되면서부터이다. 이로 인해 업종과 분야에 제한 없이 5인 이상이 자유롭게 모여 다양한 형태의 협동조합 설립이 가능하도록 했고, 특히 제4장에 사회적 협동조합을 명시하여 사회적 단결과 통합을 위한 법률적 근거를 제공하였다. 예컨대 여러 형태의 소액·소규모 창업을 활성화하여 취약계층의 경제활동을 지원하고 일자리를 창출하여 서민·지역경제 활성화 및 양극화 해소에 이바지한다는 것이다(전형수, 2012).

협동조합기본법은 일반협동과 사회적 협동조합이라는 2개의 법인격을 부여하고 있다는 특징이 있으며(이현주, 조성숙, 2012), 동법 제2조1호에 의하면 협동조합은 '5인 이상이 모여 재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직으로 정의되어 있다. 사회적 협동조합은 동법 제2조2호에 의해 협동조합 중 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 의미한다.

일반 협동조합과 사회적 협동조합의 기본요건은 동일하지만, 사회적 협동조합에 대해서는 법정적립금과 배당, 청산 등에서 일반협동조합보다 엄격한 요건이 부과되고 있다. 일반협동조합과 사회적 협동조합의 특성을 살펴보면 다음과 같은 점을 지적할 수 있다. 첫째, 일반협동조합은 시·도지사에게 설립 신고만 하면 설립이 가능하지만, 사회적 협동조합은 기획재정부장관(관계 중앙행정기관의 장)의 설립인가를 받아야 한다. 둘째, 일반협동조합은 설립동의자가 5인 이상이면 가능하지만, 사회적 협동조합은 5인 이상이되 둘 이상의 서로 다른 이해관계자(생산자, 소비자, 직원, 자원봉사자, 후원자 등)로 구성되어야 한다. 셋째, 일반협동조합은 수행사업의 업종 및 분야에 제한이 없는 반면, 사회적 협동조합은 공익사업을 40%이상 수행하여야 한다. 단, 일반협동조합과 사회적 협동조합 모두 금

음·보험업 및 투기사업이 허용되지 않지만, 사회적 협동조합은 조합원에 한해 소액대출과 상호부조가 부수사업으로 허용된다. 넷째, 일반협동조합은 이용실적에 따라 배당이 가능하고 법정적립금은 10% 이상 되어야 하지만, 사회적 협동조합은 공익적 성격을 감안하여 배당이 금지되고 법정적립금도 30% 이상 되어야 한다. 다섯째, 청산 시 일반협동조합은 정관에 따라 잔여재산을 처리해야 하나, 사회적 협동조합은 잔여재산을 국고 등에 귀속해야 하는 의무를 가지는 등 일반협동조합에 비해 엄격한 요건이 적용된다. 마지막으로, 일반협동조합과 사회적 협동조합 모두 각 조직의 공동이익 도모를 위한 협의체로 각각 협동조합연합회와 사회적 협동조합연합회란 별도의 법인은 둘 수 있다. 이 경우 협동조합연합회는 기획재정부장관에게 설립신고를 해야 하나, 사회적 협동조합연합회는 설립인가를 거쳐야 한다(이현주, 조성숙, 2012).

일반 협동조합과 사회적 협동조합의 사업 분야를 비교해보면 협동조합은 필요한 사업을 자율적으로 정관으로 정하되, ① 조합원과 직원에 대한 상담, 교육·훈련 및 정보 제공 사업, ②협동조합 간 협력을 위한 사업, ③협동조합의 홍보 및 지역사회를 위한 사업을 포함하도록 규정하고 있다(협동조합기본법 제45조). 한편, 사회적 협동조합은 ①지역사회의 재생, 지역 경제의 활성화, 지역 주민들의 권익·복리 증진 및 그 밖에 지역사회가 당면한 문제 해결에 기여하는 사업, ②대통령령으로 정하는 취약계층에 복지·의료·환경 등의 분야에서 사회서비스, ③대통령령으로 정하는 취약계층에 일자리를 제공하는 사업, ④국·지방자치단체로부터 위탁 받은 사업, ⑤그 밖에 공익증진에 이바지하는 사업 중 하나 이상을 주 사업으로 하여야 한다고 규정하고 있다(협동조합기본법 제93조 제1항). 또한 주 사업은 사회적 협동조합 전체 사업량의 40%이상이어야 하고(협동조합기본법 제93조 제2항), 주 사업의 판단기준은 대통령령을 정하도록 되어 있다.

대통령령인 협동조합 기본법 시행령에는 사회적 협동조합의 주 사업은 지역사회 재생 및 지역경제 활성화에 기여하는 사업, 지역주민의 권익과 복리를 증진시키는 사업, 지역사회가 당면한 문제해결에 기여하는 사업, 사회적 기업육성법 제2조제2호의 취약계층 및 그 밖에 기획재정부장관이 정하는 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 사업으로서 교육, 보건의료, 사회복지, 환경 및 문화 분야, 보육, 간병 및 가사지원서비스, 고용서비스, 그 밖에 기획재정부령으로 정하는 사업에 해당할 것을 요구하고 있다. 또한 규정한 사항 외에 판단 기준 및 방법 등에 관하여 필요한 사항은 기획재정부령으로 정한다고 규정하고 있다(협동조합기본법 시행령 제14조). 다시 말해 사회적 협동조합의 경우 사업의 목적 및 범위 등 주요한 사항이 기획재정부장관의 판단에 의해 결정된다는 것이다. 기획재정부령인 협동조합 기본법 시행규칙에서는 주 사업으로서 예술·관광 및 운동분야의 사업, 산림 보전 및 관리 서비스를 제공하는 사업, 문화재 보존 또는 활용과 관련된 사업, 청소 등 사업시설 관리 사업, 범죄 예방 및 상담치료 관련사업, 그 밖에 기획재정부장관이 정하여 고시하는 사업으로 기획재정부 장관이 사회적 협동조합의 사업범위를 정

할 수 있는 근거규정을 마련해두고 있다(협동조합기본법 시행규칙 제11조) (신창환, 2015).

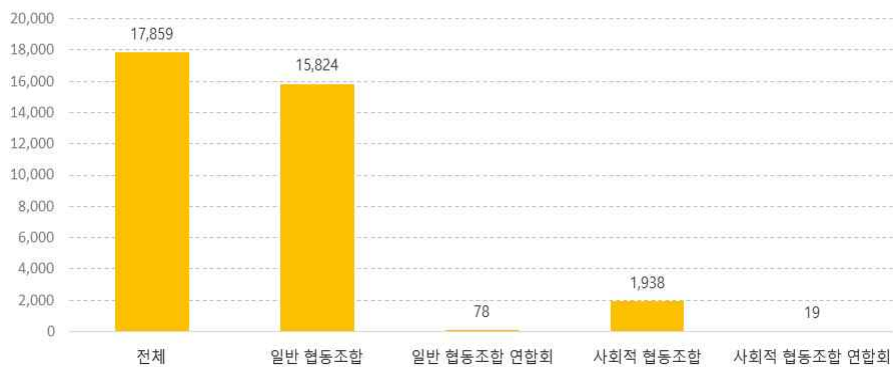
이러한 점들을 고려했을 때, 사회적 협동조합은 협동조합에 비해 공익적인 가치와 목적을 더 강조하고, 공동소유, 민주적 운영을 통해 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 이루려는 사람들의 자발적 결성기업이라 할 수 있겠다(이덕수, 2018).

[표 1] 협동조합과 사회적 협동조합의 비교

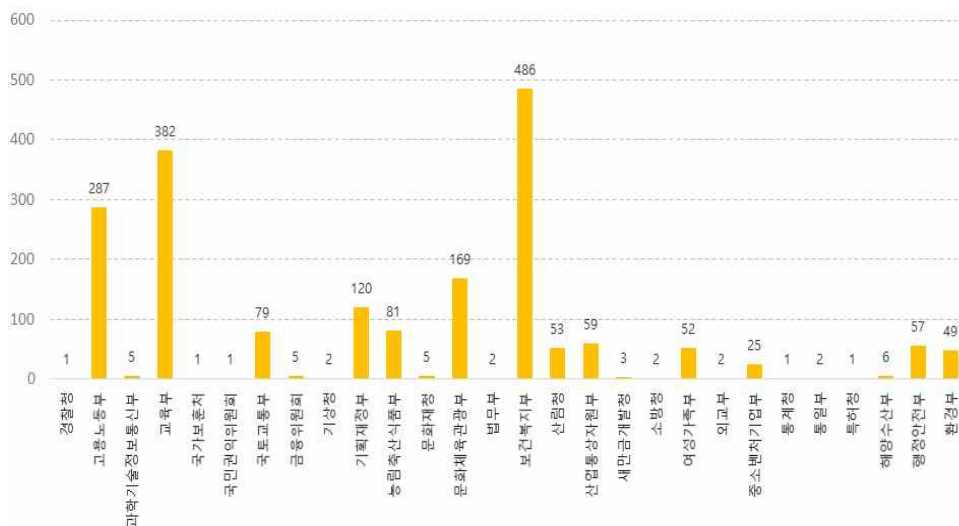
구분	협동조합	사회적 협동조합
설립 목적	조합원의 필요	공익적 목적
법인격	(영리)법인	비영리 법인
설립	시도지사 신고	기획재정부(관계부처) 인가
감독	없음	- 필요시, 기획재정부장관(관계부처) 업무 상황, 장부, 서류 등 검사 - 인가요건 위반시 인가 취소
사업내용	업종 및 분야 제한 없음 (금융·보험 제외)	- 공익사업 40% 이상 수행 - 지역사회 대상, 주민권익 증진 - 취약층 사회서비스 및 일자리 제공 - 공공위탁사업, 공익증진사업 등
법정적립금	잉여금의 10% 이상	잉여금의 30% 이상
배당	가능	금지
정산	정관에 따라 잔여재산 처리	비영리 법인, 국고 등 귀속
경영공시	- 의무사항 아님 ↳ 조합원수 200인 이상 ↳ 전 사업연도의 결산고서에 적힌 출자금 납입 ↳ 총액이 30억원 이상이 공시 대상	필수

나. 사회적 협동조합의 현황

우리나라의 협동조합 현황을 살펴보면 2020년 6월 현재 17,859개소의 협동조합이 설립되어 있으며, 이중 사회적 협동조합은 1,938개소이다. 정부 부처별 사회적 협동조합의 현황을 살펴보면, 보건복지부가 486개소로 가장 많고, 다음으로 교육부 382개소, 고용노동부 287개소 순이다(그림 1, 2 참고). 특히 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 경우 8개월간 155개소가 증가하여, 매달 약 20개소가 신설되는 추세이다.



[그림 1] 협동조합 설립현황(기간: 2012.12.1.-현재)]



[그림 2] 사회적 협동조합 설립현황(부처별)(기간: 2012.12.1.-현재)]

출처: 협동조합 홈페이지[www.coop.go.kr] 2020.06.09.기준

이러한 사회적 협동조합의 등장에는 우리 사회에 퍼져간 사회적 경제에 대한 관심이 영향을 미쳤다고 볼 수 있다. 신자유주의로 인한 다양한 사회문제의 등장과 함께 이에 대한 새로운 대안적 방법으로 사회적 기업과 협동조합이 중심이 된 사회적 경제에 대한 담론이 학계, 현장, 그리고 정부로 확산되었다. 2008년 세계 금융위기 하에서 유럽 몇몇

협동조합들이 일자리를 만들고 지역사회의 성장을 주도하는 등 협동조합의 성과가 인정되면서 협동조합이 주목을 받기 시작했다. UN은 2009년 136호 결의문에서 2012년을 세계 협동조합의 해로 정하고 협동조합의 발전을 위한 법과 제도의 정비를 권고하였다. 이러한 추세에 따라 우리나라에서도 2012년 협동조합기본법이 제정되었다. 사회양극화 확산, 빈곤계층 증대, 새로운 일자리 창출의 동력 확보 등 우리 경제·사회의 시급한 과제에 대응할 필요가 있음에도 개별법 체제를 취하고 있어 변화된 경제·사회 구조에 적합한 새로운 형태의 협동조합을 양성할 수 있는 토대가 없었다. 뿐만 아니라 정부정책 수요에 따라 개별법을 제정함에 따라 협동조합 전체를 관장하는 주무부처가 부재하여 통일적인 정책 수립이 어려운 상황 등으로 인하여 협동조합의 법적 성격, 운영원칙, 주관부처 등을 규율하는 일반법 제정이 시급한 과제로 인식되게 되면서 법률 제정이 추진되었다(신창환, 2015).

사회적 협동조합은 사회적 경제의 논의에 있어서 특히 일자리 창출과 사회 서비스 제공이라는 면에서 관심이 높아지고 있고(신창환, 2015), 사회적 경제를 실현하는 측면에서 시작되고 유지 발전되어 왔다(이덕수, 2018)고 볼 수 있다.

다. 사회적 경제란?

사회적 경제는 자본주의 시장경제가 발전하면서 나타난 불평등과 빈부격차, 환경파괴 등 다양한 사회문제를 해결하기 위한 대안으로 나타났다. 우리나라도 IMF 이후 사회경제 문제를 해결하는 방안으로 부상되었으며 지역사회에서 사회적 경제가 대안적 경제 체계로 인정받은 것은 매우 오래되었다(Zhao, 2013). 사회적 경제는 주로 협동조합(co-operatives)과 사회적 기업(social enterprises)등의 형태로 나타나게 된다. 최근 중앙과 지방정부 모두 사회적 경제를 일종의 정책 수단으로 인식하여 이의 활성화를 통해 빈부격차를 완화하고 지역 내 일자리를 창출하고자 노력하고 있다(최유진, 2018).

1) 사회적 경제의 정의

OECD(1999)는 사회적 경제를 국가와 시장 사이에 존재하는 조직의 내재된 것으로 사회적 요소와 경제적 요소를 동시에 추구하는 것으로 정의하고 있으며, 유럽연합(EU)은 참여적 경영 시스템을 갖춘 협동조합, 상호공제조합, 사단, 재단 등이 사회적 목적을 추구하기 위한 경제적 활동이라고 하였다. 또한, 캐나다 퀘백주의 사회적 경제 연대회의(Chantier)가 정의한 사회적 경제는 다음과 같은 원칙과 운영 규칙에 따라 운영되는 행위와 조직을 말한다(그림 3).



[그림 3] 캐나다 퀘벡주의 사회적 경제의 원칙

2) 사회적 경제의 목표

사회적 경제는 지역사회에서 서로 다른 경제적 영역들 간에 상생, 협력, 동반성장의 가치를 지향하며 공동체의 이익과 사회적 가치에 중점을 두는 경제활동을 추구한다.

- **매력 있는 경제 부분으로 성장:** 퀘벡, 블로냐 등 사회적 경제 도시의 사례에서 보듯이 사회적 경제의 지역경제력은 GRDP의 5~10% 수준으로 성장하는 것을 목표로 함.
- **매력 있는 일자리로 부상:** 사회적 경제의 규모화와 더불어 사회경제의 고용기여도도 5~10% 수준으로 성장하는 것을 목표로 함. 매력적인 일자리란 노동 측면에서 근로자의 보람과 비전이 충만하고 적절한 임금과 노동조건이 보장되는 안정적인 일자리, 기업 측면에서 근로자가 보유한 기술, 기능적 전문성과 경험이 기업 경쟁력의 핵심역량으로 인정받는 것을 목표.
- **매력 있는 지역공동체:** 사회적 배제 계층이 다양한 방식으로 사회적 경제 기업 내에 포용되고, 주민들은 활기차고 호혜의 정신이 충만한 마을의 활성화를 지향하며, 또한 생활, 문화, 산업, 복지, 교육, 환경 등 주민 삶의 제 영역에서 사회적 경제는 창조와 혁신을 통해 매력있는 지역공동체를 선도해 나감.

3) 사회적 경제의 유형

사회적 경제의 유형은 사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 중앙자활기업으로 구분할 수 있다(표 2 참고).

[표 2] 사회적 경제의 조직별 특성

구분	사회적 기업	협동조합	마을기업	중앙자활기업
부 처	고용노동부	기획재정부	행정자치부	보건복지부
시행년도	2007	2012	2011	2012
관 련 법	사회적 기업 육성법	협동조합 기본법	사업지침	국민기초생활보장법
지원내용	인건비지급, 경영·회계·노무컨설팅, 세제 지원, 시설비 지원, 권역별 통합지원기관운영	협동조합 상담 및 컨설팅, 교육 및 홍보, 사회적 협동조합 설립 및 인가지원	마을기업 자문단 운영, 종합 컨설팅, 사업비 지원, 판로 지원, HACCP 등 인증지원	창업지원, 융자, 국가, 지자체 사업우선 위탁, 판로개척 지원, 인건비 지원 등
추진전략	사회서비스생산에 의한 일자리창출	재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공을 협동으로 운영하여 소득 창출, 일자리 창출, 사회서비스 제공	지역자원 활용을 통한 고용 및 소득 창출	자활기업사업 참여를 통한 자활능력 향상과 자활의욕 고취, 고용 창출

출처: 최인수, 전대옥(2014)

라. 해외 사회적 협동조합의 현황 및 사례

1) 이탈리아

○ 역사와 조직(欧州協同組合レター. 2009, p. 8-9)

다른 유럽 국가들과 비교했을 때, 70년대의 이탈리아 사회서비스 공급은 공공이나 민간 모두 매우 한정적이었다. 이 상황에 이르게 된 배경으로는 경제적 발전 수준이 낮고, 사회적 지원으로 가족이 이행하는 부담이 컸다는 것 이외에도 기본적으로 이러한 서비스 공급을 담당해야 할 정부의 효율이 나빴다는 점을 지적할 수 있다. 공공부문에 할당된 국가 예산은 다른 서구 국가들과 비슷했으나 대부분이 자금적인 배분에 돌려져 있었다. 실제 이탈리아의 사회정책은 50년대부터 분할형의 성격이 강해, 이러한 정책 하에서 사회적

으로 불리한 입장에 있는 사람들이 누릴 수 있는 이익은 전무하거나, 있다고 하더라도 없는 것이나 다름없었다. 동시에 종래의 사회서비스와 새로운 사회서비스 양쪽에 대한 수요 증가가 보여 졌다. 이것의 주요한 이유로는 다음과 같은 점을 들 수 있다: 여성의 노동시장 참가가 증가한 결과, 사회적 지원을 담당할 가족의 역할 저하, 사회의 고령화, 정신장애, 홈리스, 약물 의존, 이민, 장기실업 등 소위 「탈물질주의적 빈곤」과 관련된 새로운 니즈의 출현.

복지국가 이탈리아가 이처럼 전반적으로 위기상태에 떨어지자, 어떤 때에는 가톨릭교회 관계자로 자원봉사자에게 의존하는 사람들, 혹은 의료분야의 젊은 전문가나 공적 사회서비스 종사자, 시민, 노동조합원, 장애인 가족이 당시 법적으로 인정되어 보급되고 있던 새로운 공급체제와 조직형태를 마련해, 보텀 업(bottom up) 방식으로 일부 사회서비스 공급 갭을 메우기 시작했다. 주로 신빈곤층을 돌보는 소규모 조직이 이탈리아 전체에서 계속해서 생겨났다. 당초 이런 조직은 연맹으로서 설립되어, 자원봉사 노동에 크게 의존하고 있었다. 그러나 규모와 수 양면에서 성장이 계속되는 가운데, 법률상 제약에 직면하게 되었다. 이탈리아에서는 연맹으로 생산 활동이나 경제관련 활동에 종사할 수 없었기 때문이다. 여기서 활동의 조직화에 있어서 법적으로 협동조합 형태를 취하는 케이스가 증가했다. 협동조합에는 다음과 같은 특징이 있었다.

- 사업체로서의 지위
- 미분할 이익에 대한 과세가 없는 유일한 조직
- 구성원에 의한 참가와 민주적 운영관리
- 설립에 필요한 자본금이 매우 소액

80년대 후반을 지나면서, 협동조합이라는 형태는 사회연대협동조합(사회서비스의 공급) 혹은 융화협동조합(실업자·사회적으로 불리한 입장에 있는 사람들에 대한 고용창출)의 이름 하에서 커다란 확장을 보였다. 이 새로운 협동조합을 재판소나 공공기관에 인정받고 싶은 지지자들은 이탈리아 민법이 협동조합법에서 조합원에 대한 활동 이익을 한정하고 있는 것에 대해, 헌법에서는 협동조합에 사회적 목표가 있고, 지역사회의 이익이 되는 서비스 공급에 협동조합을 이용할 수 있다고 되어 있는 점에서 그 모순을 부술 행동에 돌입했다.

10년에 걸친 의회에서의 심의 끝에 이탈리아의 사회적 협동조합제도는 1991년 법률 제381호에 의해 정식으로 인정받게 되었다. 사회적 협동조합은 다음과 같은 2가지 유형이 인정되었다.

- － **A형**: 사회서비스, 보건서비스, 교육서비스를 제공하는 협동조합. 종래에는 공공기관이 주로 공급하고 있던 사회·복지서비스나 교육서비스의 공급에 관해, 기업가적인 해결책을 제시한다.
- － **B형**: 장애인, 정신장애인, 약물의존자, 출소자 등 노동자로서 고용하기 힘든 사회적으로 불리한 입장에 있는 사람들의 취로복귀라는 목적 하에 사회적 협동조합(농업, 공업, 상업 등)과는 다른 재(財)·서비스를 생산하는 협동조합. 사회적으로 불리한 사람들의 취로만이 아니라 이러한 사람들이 스스로 기업하는 일도 가능하다.

[표 3] 사회적 협동조합 A형, B형의 차이

	A형 협동조합	B형 협동조합
목 적	개인·가족 상태 또는 사회적 상태에 있어서 사회적 원조가 필요한 사람들에 대한 지원	사회적으로 불리한 입장의 사람들 ¹⁾ 의 노동통합
사 업 용	사회·의료서비스, 교육서비스의 제공	다양한 사업, 농업, 공업, 상업 또는 서비스
사 회 합	사회적으로 불리한 입장의 사람들의 범주에 속하는 노동자를 30%이상으로 한다는 의무가 없다	노동자(조합원, 비조합원을 합해서)의 적어도 30%는 사회적으로 불리한 입장의 사람들로 구성해야 한다
조합원 ²⁾	노동을 제공하고 보수를 받는 종사조합원(건강한 자 외) 자원봉사조합원 ³⁾ 이용조합원 또는 서비스 이용자	종사조합원(사회적으로 불리한 입장의 사람들 또는 건강한 자) 자원봉사조합원
재 우 정 대	오른쪽과 같은 우대책은 적용되지 않는다	사회적으로 불리한 입장의 사람들의 보수에 관한 사회보장 등의 조합(사업주) 부담은 제로로 한다(L.381/91 제4조)

출처: 岡安喜(2011), P.3

- 1) 사회적으로 불리한 입장의 사람들: 알콜 중독자, 수형자·출소자, 신체장애인, 정신·감각장애인, 연소자, 정신병환자, 약물의존자, 기타 사회적 배제 상태의 사람들<L.381/91 제4조에 규정>
- 2) 조합원의 유형에는 표에 제시된 이외에 조합으로의 자금지원목적 유형 및 공공단체가 있고, 정관에 「기금의 설립」 규정을 만드는 것에 의해 그 유형의 도입이 가능하다. 공공단체의 가입자격은 그 규약(조례 등)에서 사회적 협동조합을 지원하는 취지의 규정이 작성되어 있어야 한다.
- 3) 이 유형의 조합원은 다른 협동조합에는 없는 새로운 특징이 있다. 자원봉사는 노동을 무상으로 제공해야 하지만, 산재나 직업병이 적용되어 활동실비는 지급된다.

사회적 협동조합은 노동자가 소유한 협동조합으로, 지역의 일반적 이익과 시민의 사회적 통합을 위한 활동을 실천해야 한다. 법률 제381호는, 다양한 조합원과 이해관계자를 인정하고 있다.

- 협동조합에서 활동을 실천하고, 거기에서 금전에 의한 보수를 얻는 조합원(노동자, 관리자)
- 협동조합이 공급하는 서비스에 의해 직접 은혜를 받는 조합원(고령자, 장애인 등)
- 협동조합에서 자원봉사자로서 일하는 조합원(인원 전체의 50%를 초과해서는 안됨)
- 자금제공을 담당하는 조합원과 공공기관

사회적 협동조합제도가 법률에서 인정받으면서, 전국으로 확대되기 시작했다. 협동조합운동은 법률 제381호에 관한 광범위한 의론을 개시하도록 되어, 사회적 협동조합과의 연계에 관심을 기울이는 지방자치단체가 증가하고, 청소나 조경 등 단순한 서비스만이 아니라 사회서비스 분야에서 민간위탁정책이 시작되었다. 공공기관으로서는 새로이 공무원을 채용하지 않고도, 필요한 서비스 공급이 가능해졌다.

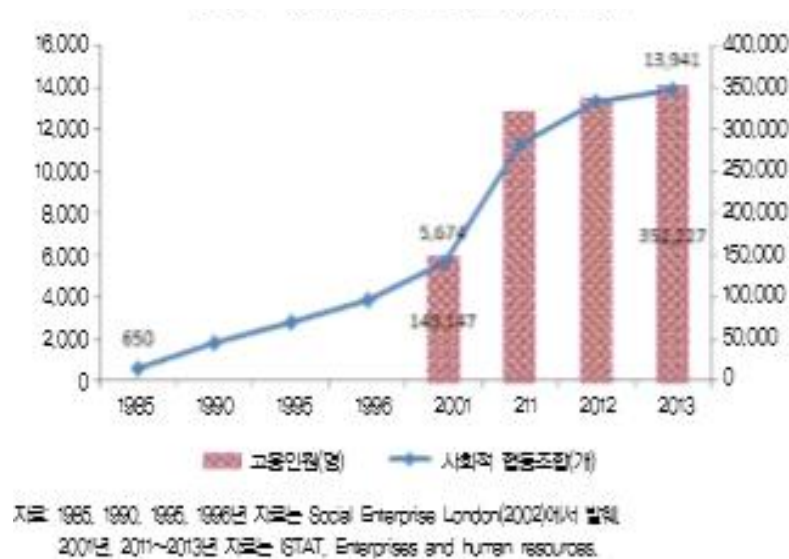
사회적 협동조합의 발전 당초부터, 1개의 협동조합 규모를 너무 크게 하지 않고, 서비스 수요가 높아지는 것에 대응하여, 새로운 활동은 분리 독립시켜 전문화 경로를 추구하기 위해, 지방마다 연합조직을 설립하는 전략을 내세웠다. 연합은 주로 주(州)단위로 설립하고, 나아가 그것을 통괄하는 국가 수준의 연합도 설립되고 있다. 지금까지 다음과 같은 3층 구조의 통일적인 기업활동 시스템이 구축되고 있다.

- 제1층: 각각의 협동조합
- 제2층: 지방 컨소시엄. 마케팅 전략의 책정, 운영관리의 조언, 연수의 실시, 조직면·관리면의 조언 등을 통해, 제1층의 협동조합을 지원한다
- 제3층: 국가레벨. 이 레벨에서는 조사활동, 지방컨소시엄의 관리자 연수, 조언·개발활동 등 장기 전략의 시책을 담당한다.

○ 사회적 협동조합의 증대

사회적 협동조합은 복지서비스 수요 증대, 여성·청년의 사회적 노동의욕의 고양에 힘입어 급속하게 성장하고 있다. 조합원의 양적 경과만을 열거하면, 93년에 1,479, 96년에 3,857, 2000년에 6,952로 급성장하고, 2008년에는 13,938, 2014년에는 12,319에 달하고 있다. 2008년의 경우, 사회적 협동조합수는 모든 협동조합수의 19.5%를 점하고 있다. 사회적 협동조합은 2014년에는 종업원 약 30만 명을 넘고, 그 사업액은 약 120억 유로(국내총

생산의 약 1%)를 형성하고 있고, 부조·개호·위생 분야 및 교육(주로 보육원) 분야의 복지 서비스의 약 50% 이상을 담당하고 있다(左藤, 2018).



출처: 임지은(2015), p. 3.

[그림 4] 이탈리아 사회적 협동조합 증가 추이

○ 이탈리아 협동조합의 사례

Vucaneve는 1983년부터 장애인 분야에서 활동하고 있는 사회적 협동조합이다. 이탈리아 북부의 만도바에 자리잡고 있다. 이 사회적 협동조합은 장애인의 자립지원을 목적으로, 가족이나 자원봉사자 그룹이 설립했다. 실제 70년대까지는 이탈리아의 정신장애자나 신체장애자는 미래에 대한 전망이 전혀 서지 않는 상황이었다. 장애인 대부분은 학교를 졸업 하고 (16~18세), 남은 인생을 가족에게 완전히 의존하면서 자택에서 지내는 수밖에 없었다. 경도의 장애자라도 직장을 찾기는 매우 어려웠다. 가족에게 있어서도 유일한 선택은 시설에 맡기는 것이었다.

1983년 이 조합이 실험적으로 설립되어 젊은 장애인의 자립지원과 사회참가·직업참가 지원을 목적으로 데이 서비스를 제공했다. 1993년 장애인이 부모의 보조를 받지 않고 자립생활을 영위하도록 패밀리 홈(family home)을 개설했다. 이런 획기적인 실험 프로젝트는 새로운 법 제도의 길을 열어, 현재 이런 서비스가 계속해서 출현하고 있다.



출처: 欧州協同組合レター, P. 11.

[그림 5] 이탈리아 Vucaneve 사회적 협동조합

이러한 경험을 계기로, 2006년 Vucaneve협동조합은 다른 실험 프로젝트를 실시했다. 장애인 지향의 서비스에 있어서 변화를 초래할 최첨단의 시설(센터)의 설립이 바로 그것이다. 은행재단, 민간기업, 민간의 기부자의 지원을 받아, 이 조합 출자로 건설한 이 센터는 면적이 1,500㎡로 현재 데이 서비스와 패밀리 하우스 기능을 갖추고 있다. 이 센터는 장애인의 자립생활지원의 거점으로서 구상되어 있다. 도시의 중요한 기능을 담당하는 이 센터는 도시 가운데 있는 작은 길을 이미지한 설계가 되어 있다. 구체적으로 4개의 구역으로 나뉘어져 있다.

- ① 노란색 지역(yellow area): 이 길과 외부 도시를 연결하는 인터체인지 즉 연결지역에 해당한다. 상업, 휴식, 건강이 테마로, 상점, 카페테리아, 체육관, 수(水)치료법 등 누구든지 이용가능한 진료소가 있다.
- ② 파랑색 지역(blue area): 활기 넘치는 창조적인 생활 구역이다. 일과 훈련을 테마로 하고 있으며, 연습실, 작업장, 오피스, 도서관, 컴퓨터실이 있다.
- ③ 장미색 지역(rose area): 사회적 활동을 위한 생활을 지원하는 구역이다. 광대한 스페이스, 리빙 룸, 다이닝 룸, 정원, 로지아(loggia, 한쪽 또는 양쪽에 벽이 없는 복도 모양의 방)가 딸린 광장이 있다.
- ④ 라이트 블루(light blue) 지역: 자립생활 지역이다. 보호 수준별로 다양한 시도가 보인다. 먼저 패밀리 하우스는 작은 공동주택으로, 침실이 하나 또는 두 개, 전용 화장실이 구비되고, 공원이나 의료설비로 통하는 전용통로가 있다. 고도의 개호가 필요한 사람의 이용을 고려하고 있다. 다음으로 조금 더 자립한 생활이 가능하지만 지원이 필요한 장애인을 대상으로 해서 센터 1층에 3개 방의 미니 아파트가 있다.

현재 Vucaneve협동조합은 더 많은 수의 시설건설을 계획하고 있다. 먼저 센터 동 옆에 10실의 아파트를 구비한 주택 동을 건설한다. 가족이 장애인 대상 아파트를 구입하면 장애인 본인과 근접하는 센터의 서비스 사용이 가능하다. 다음으로 네트워크 접속 하우스는 시내 또는 다른 도시나 마을에 있는 주거로 원격제어 시스템에 의해 상시 센터에 접속되어 있다. 이 Vucaneve센터는 성인장애인의 자립과 독립을 지원하는 최신 서구 기준과 최첨단 기술에 기반하여 설계된 시설이다. 장애인용 서비스 계획·관리에 대한 방식은 새로운 바람을 불러넣은 것으로, 이 조합 조합원들의 열정에서 탄생한 아이디어가 살아 있다.

Vucaneve협동조합은 이용자의 자립지원에 노력하여, 공공기관만으로는 정비될 법하지 않은 서비스를 제공하고 있다. 그리고 장애인을 중심에 두고 있기 때문에 지역사회에 플러스 효과를 전해주고 있다. Vucaneve의 경험이 보여 주듯, 협동조합의 조합원의 깊은 생각과 강한 열의가 있었기 때문에 사회서비스 제공에 혁신적이며 효과적인 해결책을 가져왔다.



출처: 欧州協同組合レター, P. 12.

[그림 6] 이탈리아 Vucaneve 사회적 협동조합 장애인용 서비스센터

2) 일본

○ 일본 협동조합의 역사

일본에서의 협동조합 간 연계의 전국단계에서 조직화의 출발점은 1956년 발족한 일본 협동조합연락협의회(Japan Joint Committee of Co-operatives, 이하JJC)로 거슬러 올라갈 수 있다. 그 후 실무적으로는 산지직송을 중심으로 한 사업제휴의 전개 등, 업종을 넘어선 활동의 범위가 넓어져 왔다. 그러나 원래 업종별로 발전해 왔던 협동조합의 역사적 경위에 비추어볼 때 협동조합진영으로서 통일된 정체성을 확인하고, 실천하는 지속적인 시험이 축적되어져 왔다고는 할 수 없다. 이 중에서 커다란 전환이 된 것이 2012년도 국제협동조합의 해이다. JJC 가맹조직에만 국한하지 않고 많은 협동조합조직이 이름을 걸었던 2012년 국제협동조합의 해 전국실행위원회는 협동조합의 위치와 역할을 서로 이야기하는 대화의 장소가 되었다. 그 하나의 성과가, 협동조합현장검토위원회에 의한 「협동조합현장초안」의 작성이다. 그리고 그 후 교류·협동의 성과로서 일본협동조합제휴기구(Japan Co-operative Alliance, 이하 JCA)가 탄생했다(小高, 2019).

○ 일본 협동조합의 현재

일본에서는 협동조합에 약 6,500만 명이 조합원으로서 가입되어 있다. 업종은 농림수산업·구매·금융·공제·취로창출·복지·의료·여행·주택 등 다방면에 걸쳐, 업무액은 16조 엔에 달한다. 전통적으로는 농업협동조합, 어업협동조합, 삼림조합, 생활협동조합이 알려져 왔지만, 중소기업 등 협동조합법에 기반한 중소기업협동조합, 또는 금융업의 협동조합의 성격을 지닌 신용금고, 신용조합, 노동금고, 더 나아가 최근에는 워커스·컬렉티브(workers' collective), 워커스 코프(workers' cooperative) 등 노동자협동조합도 각지에서 활발하게 만들어지고 있어, 넓은 의미에서의 협동조합이 존재한다(JCA 홈페이지).

○ JCA의 역할과 기능

협동조합의 이념·가치·원칙에 기반하여, 새로운 제휴조직은 협동조합 간 제휴를 촉진한다. 이에 의해 협동조합은 “지속가능한 지역의 보다 나은 생활·일 만들기”에 주체적으로 노력하여 지역·커뮤니티 만들기에 공헌함과 동시에, 국내외·지역사회의 협동조합의 가치·사업을 알린다. 이를 위해 협동조합 간 연계 등(추진·지원), 정책제언·홍보(발신), 교육·연구(파악·공유·보급)의 기능을 담당한다.

[표 4] JJC(Japan Joint Committee of Co-operatives)의 정의

구 분	정 의
협동조합간 제휴 등 (추진·지원)	• 전국 단계에서 협동조합 간 제휴에 관한 기획·추진기능 • 도도부현·지역의 제휴 지원 기능 • 생활일과 지역을 지키는 활동을 중심으로 한 행정·NPO 등 다른 단체와의 제휴 • ICA 등 국제기관과의 제휴, 국제사회로의 정보 발신 기능 • 새로운 협동조합 설립의 지원 기능
정책제언·홍보 (발신)	• 조합원의 생활일과 지역을 지키는 정책제언·섭외 기능 • 협동조합의 모습을 사회에 전해 협동조합에 대한 이해나 참가를 촉진하는 정보발신·홍보기능
교육·연구 (파악·공유·보급)	• 조합원·협동조합임직원 등에 대한 교육연수 기능 • 대학기부강좌의무교육 충실 등 일반에 대한 교육 기능 • 협동조합 및 협동조합된 관련된 조사연구데이터 베이스 기능

출처: 日本協同組合連絡協議会(JJC) (2018)의 내용 편집

○ 일본 협동조합 사례

협동조합 중에서도 노동자생활협동조합(위커스 코프 Workers Coope)이 사회적 경제의 성격을 강하게 가지고 있다(靑竹, 2019). 위커스 코프는 조합원이 출자하여, 경영에 참가하면서 노동하는 (사업을 경영) 협동조합이다. 일본노동자협동조합연합회(노협연)은, 이러한 노동 방식을 협동노동이라 표현한다. 실시하고 있는 사업은 사회경제 변화에 따라 다양하게 확장되어 가고 있고, 실업이나 질병, 장애 등 다양한 이유로 취로곤란한 사람이 조합원이 되어 지역에서 자신의 일(사업)을 시작하는 것을 목적으로 하고 있다. 일본노동자협동조합연합회에서는 사회연대경영이라는 단어를 사용하고 있지만, 경영에 중점을 두면서도 사회적(연대)경제와 거의 같은 의미로 생각해도 좋을 것 같다(靑竹, 2019).

일본에서의 위커스 코프 운동의 발단은 1970년대로 거슬러 올라가, 현재, 10만 명의 조합원, 약 1000억엔의 사업규모로 추정되고 있다. 여기에는 1980년대에 생활클럽생협 등 으로부터 시작한 위커스 컬렉티브도 포함되어 있다.

1990년대 후반부터 고령자복지 분야에 눈을 돌려 지역복지사업을 지역주민과 함께 시작하고 운영하기 위해, 노동자협동조합의 호소에 고령자협동조합(고령협)의 만들어지기 시작했다. 1995년에는 미에현(三重県)에서 전국 최초로 고령자협동조합이 탄생, 2001년에는 고령자생활협동조합연합회가 결성되었다. 1999년 개호보험제도개시를 앞두고, 헬퍼 양성강좌가 전국적으로 실시되어, 노동자생활협동조합 방식의 사회복지사업소 만들기가 시작되어, 방문개호나 데이서비스 사업으로 발전해 가고 있다. 현재 29개 도도부현에서 고

령자협동조합이 설립되어, 이중 23조합이 생협법인으로 되어 있다.

현재, 요개호·요지원 고령자에 대한 재택케어를 중심으로 장애가 있는 사람의 자립취로지원, 소규모·다기능 공생형 케어시설이나 고령자 주택 등, 전국에 300개소 이상의 사업소가 전개되고 있다. 케어서비스 제공자와 이용자라는 제도 틀에 억눌려진 관계를 넘어서, 모두가 조합의 주인이 되어 지역사회 기반의 함께 살아가는 터전을 만들고자 한다.



출처: 青竹, 2019, p. 7. 공생케어

[그림 7] 노동자생활협동조합(워커스 코프 Workers Coope)의 서비스

2005년에는 치바현(千葉県) 지자체로부터 수탁한 「젊은이자립기숙사」는 현재, 전국 20여개소에서 「지역젊은이 서포트 스테이션」 제도를 활용한 “젊은이의 자립·취로지원사업”, 장애인자립지원법에 의한 “취로계속지원 A형, B형”이나 “취로이행지원” 등으로 발전하고 있다. 그리고 2010년, 사이타마현(埼玉県)으로부터 수탁한 생활보호수급자의 자립·취로지원사업인 「아스포터(내일에 대한 서포트)」도 전국으로 확장되어 가고 있다.

2013년에는 군마현(群馬県)의 타지마(但馬)지역복지사업소가 농업, 임업 분야를 통한 순환형 지역만들기를 지향하고 있다. 사회적 곤란이 있는 사람의 자립·취로의 지원과 거주 장소 만들기로서 농업과 복지연계의 노력은 시작되고 있으며, 휴경농지를 활용한 농업실습이나 취로체험도 실시되고 있다.

2015년 생활궁핍자의 자립과 존엄의 확보, 생활궁핍자지원을 통한 지역만들기를 목표로 내세운 생활궁핍자자립지원제도가 시작되었다. 일본노동자협동조합연합회에서는 이 제도에 기반하여 생활궁핍자자립지원사업을 수탁하여, 생활궁핍자의 경제적 궁핍에 대한 지원, 사회적 고립이 있는 사람의 자립지원과 자리매김, 현재, 약 80개 지자체에서 상담지원, 취로준비지원, 가게상담, 일시생활지원, 아동학습지원 등의 사업을 실시하고 있고, 100

을 넘는 사업소가 취로훈련사업소로서 인정받고 있다.

자녀양육지원사업으로서 아동보육이나 아동관, 보육원(인가·인가외·인증·원내)이나 일시보육, 방과후 아동교실, 부모자식광장, 자녀양육홈 서포트, 방과후 등 아동데이스비스, 자녀양육 지킴이 방문원 파견 등 전국에서 약 200개소의 사업소를 운영하고 있다. 자녀양육을 통해 부모도 성장하고, 부모와 함께 운영하는 자녀양육사업을 목표로 하고 있다. 생활보호나 생활궁핍가정의 아동들을 대상으로 한 학습지원의 노력(전국 30개소), 아동식당·지역식당(전국 50개소)을 진행하고 있다.

이처럼 위커스 코프의 기본은 협동노동에 있으며 스스로가 주체적으로 참가하고, 자기답게 일하거나 참가함으로써 상호 성장해 나가고, 일하는 것이나 참가를 통해 지역과 관계해 나간다는 점에 특징이 있다. 이후에는 지역에서의 「협동조합복지거점(민나노오우치)」 만들기를 진행하여 보다 지역에 밀착해 나가려고 하고 있다.

2. 연구의 필요성 및 목적

○ 사회적 협동조합의 연구동향

보건·복지 분야는 사회적 협동조합의 등장이 새로운 복지전달체계, 지역사회 활성화를 위한 중요한 역할을 수행할 것으로 기대하고 있다. 예를 들자면, 취약계층 및 저소득층의 복지전달체계로서의 사회적 협동조합, 농어촌 고령화 속에서 주민들이 자발적으로 노인 돌봄과 독거노인을 지원하기 위한 사회적 협동조합 등이 있겠다(원종욱 외, 2012).

사회적 협동조합과 관련한 선행 연구들을 살펴보면, 협동조합기본법에 근거하여 사회적 협동조합이 가진 문제점을 분석하고 발전방안을 제시한 논문(전형수, 2012), 사회적 협동조합의 사회적 기업 진입에 따른 정책적 과제와 사회적 협동조합형 사회적 기업활성화 방안에 대한 논문(이현주, 조성숙, 2012), 사회적 경제 방안으로서의 사회적 협동조합의 발전방안 모색(이철선, 2013; 신창환, 2015; 이덕수 2018) 등을 들 수 있다. 대부분 큰 틀에서 사회적 협동조합의 문제점 분석이나 향후 발전을 위한 정책적 방안 마련에만 중점을 두고 있다. 즉, 사회적 협동조합이 제도화되고, 활성화를 추진하는 현시점에서 “보건·복지 분야”의 사회적 협동조합의 특성은 무엇이며, 실태가 어떠한지, 앞으로 이들이 나아가야 할 방향에 대한 구체적인 방안을 제시한 연구는 전무한 실정이다. 조합의 운영자, 참여자들의 다양한 이해관계자들이 인식하는 사회적 협동조합의 의미와 성취목표, 가치 등에 대한 심층적인 분석연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성공 및 발전을 위한 중요한 토대가 될 것이다.

○ 현실에 기반한 발전방안의 모색

사회적 협동조합이 법적으로 그 기반을 다지고 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 양적으로 증대되는 현 상황에서 그 실질적인 사례를 분석하고 현장에서 일하는 관계자 또는 서비스 이용자들의 경험이나 의견을 담은 심층적인 연구가 필요하다. 단순히 사회적 협동조합의 실태조사를 통한 정량적 분석에만 그칠 것이 아니라 현장의 문제점들을 생생하고 심도 있게 탐구하고 분석하여 앞으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아갈 방향을 모색할 시점이다.

본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 현황을 다각적으로 분석하고, 이를 토대로 사회적 협동조합의 질적 수월성 제고를 위한 발전방안을 제시하는 것을 목적으로 함. 본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

목적 1

◎ 보건복지부 소관 사회적 협동조합 운영 성공사례 심층 분석

목적 1.1 성공사례 선정을 위한 지표 선정 및 분석틀 설계

목적 1.2 사업유형별, 분야별 운영 성공사례 선정

목적 1.3 성공적인 운영을 가능하게 하는 성공요인 분석

목적 2

◎ 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 발전방안 제시

목적 2.1 성공사례 및 성공요인 전파를 위한 구체적인 방안 마련

목적 2.2 법·제도적 개선방안 제시

목적 2.3 기타 정책적 개선방안 및 관리방안 제시

II. 연구방법

본 연구팀은 상기 과업을 효과적이고 성공적으로 달성하기 위해 5단계로 구성된 연구의 추진전략을 수립함. 이는 연구착수-기초조사-현황조사-분석 및 통합-결론도출 단계로 구성됨. 본 연구의 단계별 추진전략과 주요과업과의 연계성은 [그림 8]에서 확인할 수 있음. 본 과제는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 급증의 큰 비중을 차지하는 공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 사회적 협동조합을 연구대상으로 선정함.

[그림 8] 본 연구의 추진전략과 과업과의 연계성



1. 연구방법

연구의 단계별 추진전략을 바탕으로 한 구체적인 연구방법은 아래와 같음.

1단계: 연구착수

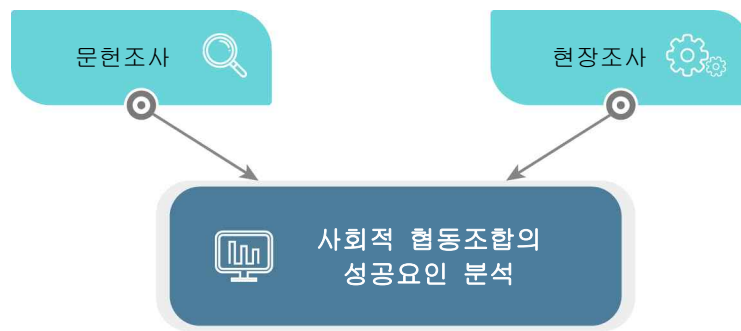
1단계는 연구수행을 위한 준비단계로, 전문가 자문단을 조직함. 전문가 자문단은 사회적 경제, 사회적 기업, 비영리조직과 아동·장애인 복지 전공의 교수와 실무자로 구성됨. 이들은 연구팀과 협력하여 사회적 협동조합의 성공요인 분석 및 구체적인 발전방안 제시에 이르기까지 본 과제진행에 있어 핵심적인 역할을 담당함.

성함	직위	소속	전공분야
강철희	교수	연세대학교 사회복지대학원	비영리조직
라준영	교수	가톨릭대학교 글로벌융합대학원 경영학과	사회적 경제, 사회적 기업
이승주	교수	성공회대 일반대학원 협동조합경영학과	협동조합
이창희	이사	사단법인 일하는 공동체	사회적 경제, 사회적 기업

성함	직위	소속	전공분야
이원익	교수	부산대학교 사회복지학과	아동복지
이선우	교수	인제대학교 일반대학원 사회복지학과	장애인복지
박영숙	단장	지역아동센터 중앙지원단	지역아동센터
오향숙	센터장	부산광역시 사상구 육아종합지원센터	공동육아

2단계: 기초조사

2단계 기초조사에서는 국내의 사회적 협동조합의 실태 및 성공요인을 분석하고, 향후 현황조사의 설문지 구성 및 발전방안 제시의 기초자료를 마련할 것임. 문헌조사의 범위는 국내 (우수)사례와 사회적 협동조합의 기원이 된 이탈리아, 독일 등의 유럽국가 사례를 광범위하게 포함함. 또한, 최소 1인 이상의 전문가가 추천한 사회적 협동조합을 방문하여 그들이 인지한 성공적인 사회적 협동조합의 의미를 탐색하였음.



[그림 9] 사회적 협동조합의 성공요인 분석 방법

<개념적 기틀>

사회적 협동조합의 성공요인 분석을 위한 개념적 기틀: 비즈니스 모델

- 비즈니스 모델(business model)이라는 개념은 1990년대 후반 인터넷을 기반으로 한 비즈니스가 활성화되며 등장하였음. 재화와 서비스의 생산과 유통, 소비로 이어지는 가치사슬이 비교적 가시적이었던 과거와 달리, 인터넷 정보통신기술의 발달을 기반으로 한 온라인 상거래에서는 눈에 보이지 않는 가치사슬을 효과적으로 설명하기 위한 방법이 필요했고 비즈니스 모델은 이를 위해 고안된 개념임⁴⁾.
- 학자들은 비즈니스 모델은 기업이 어떻게 운영되는지를 설명하는 스토리이며 (Magretta, 2002a), 사업을 운영하는 방식(Hamel, 2001)이라고 개념 정의함. 또한 비즈니스 모델은 고객에게 제품과 서비스를 제공하여 수익을 창출하는 방식에 관한 설명이고(라준영, 2010; Yin, 2009) 제품이나 서비스에 대해 누가(who), 언제(when), 왜(why), 무엇을(what), 어떻게(how), 어디로(where), 얼마에(how much) 등을 고객에게 제공할 것인가를 구성하는 요소(Magretta, 2002b; Shafer et al., 2005)라고 봄. Osterwalder and Pigneur(2010)의 정의에 따르면, 비즈니스 모델이란 ‘하나의 조직이 어떻게 가치를 포착하고 창조하고 전파하는지, 그 방법을 논리적으로 설명한 것임.’⁵⁾ 라준영(2010)은 비즈니스 모델이란 ‘기업이 비즈니스를 어떻게 수행할 것인가에 관한 설계도로서 기업의 가치제안, 가치창출, 가치 확보 방안에 대한 종합적인 아이디어를 담고 있다’고 설명함.⁶⁾

4) 이성현/박도준, “여섯 가지 구성요소를 이용한 비즈니스 모델 프레임워크 개발 및 적용”, 『e-비즈니스연구』 제13권 제2호, 국제e-비즈니스학회, 2012, 204쪽.

5) 이예나/이상훈, “사업자협동조합의 비즈니스 모델 분석과 적용 -국내·외 사례분석을 중심으로-”, 『한국협동조합연구』 제37권 제2호, 2019, 17~52쪽. 23쪽.

6) 라준영, “사회적 기업의 비즈니스모델”, 『기업가정신과 벤처연구』 제13권 제4호, 한국중소기

○ 제임스 리차드슨(J. Richardson, 2008)은 사회적 기업의 경제적 그리고 사회적 두가지 가치를 모두 고려하되, 특히 기업의 비즈니스 가치에 중점을 둔 비즈니스모델을 제시함. 그는 사회적 책임성과 경제적 효율성이 융합된 가치가 따로 평가될 것이 아니라, 이 가치들이 융합하여 하나의 가치로서 가치제안, 가치창출, 가치확보의 3단계 프레임이 작동되어야 사회적 기업의 지속성과 안정성을 담보할 수 있다고 주장하고, 특히 이 세 가지 가치가 단계적으로 확보되어야만 기업의 생존 가능성이 높아진다고 보았음.⁷⁾

— 사회적 경제 조직의 비즈니스 모델은 사회적 가치와 사회적 가치라는 목표를 수행할 수 능력인 경제적 가치를 동시에 고려할 수 있어야 함.

○ 라준영은 Richardson(2008)의 구성체계를 참조하여, 사회적 기업의 비즈니스 모델 구성체계로 가치제안(Value Proposition), 가치창출(Value Creation), 가치확보(Value Capture)로 구분하여 제시함. 라준영은 사회적 기업은 기업을 성공시키기 위한 비즈니스 모델이 필요하다고 하면서 비즈니스 모델은 “사회문제 해결을 위한 좋은 아이디어를 구체적인 비즈니스로 현실화시켜 주는 역할을 한다.”고 주장함.⁸⁾ 세 가지 구성체계의 세부구성요소로 각각의 관계를 표현한 것임.

— 첫째, 목표고객에게 어떤 가치를 어떤 형태로 제공할 것인가에 대한 가치제안

— 둘째, 가치제안을 현실화한 것으로 가치 제공물을 고객과 이해관계자에게 어떻게 제공할 것인가에 관한 가치창출

— 셋째, 기업이 어떠한 수익모델로 수익을 창출하고 지속가능한 성장을 위해 모델적용과 프랜차이즈, 규모의 경제, 범위의 경제, 파트너십, 학습효과, 외부 네트워크 등의 경제원리를 적용할 것인가에 대한 가치확보에 관한 것

○ 사회적 경제 조직의 비즈니스 모델을 확인하고 이에 대해 평가하는 이점은 사회적 목적의 실현여부와 발생한 이익의 재투자 가능성을 평가한 결과를 통해 새로운 기회에 도전하기 위한 가치제안과 지속적인 가치창출이 끊임없이 순환할 수 있게 하는 것임. 선순환 구조를 갖는 비즈니스 모델 분석은 사회적 경제 조직으로 하여금 고질적인 경영난과 지원의존성에서 탈피하여 자체적인 성장동력을 갖게 하고, 거

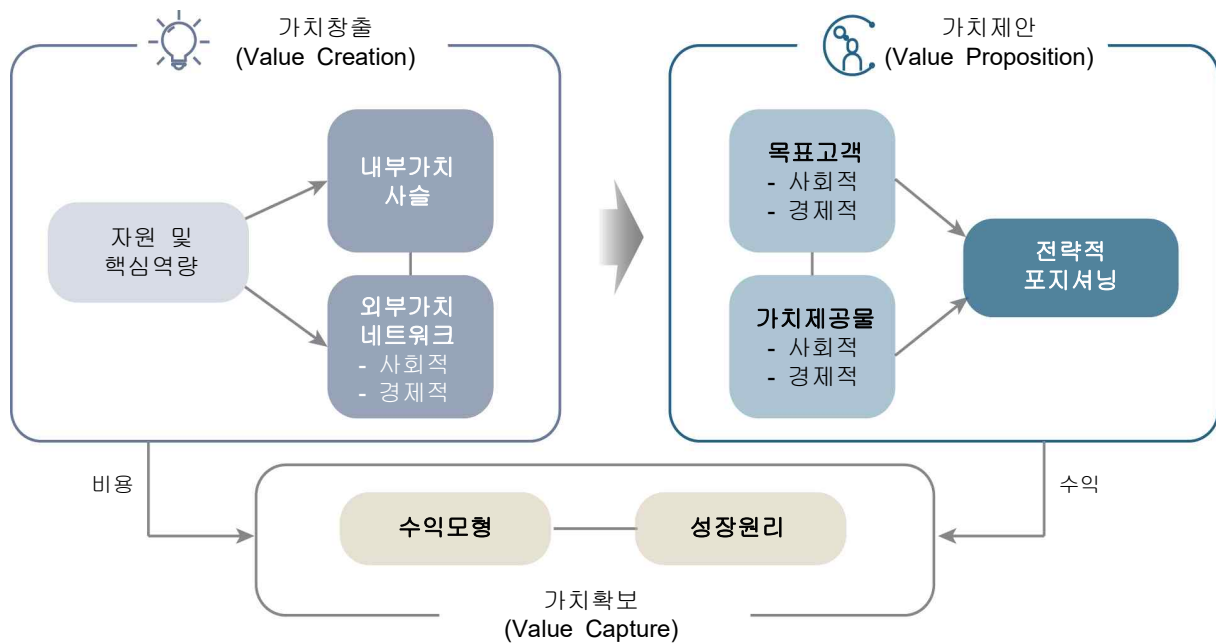
업학회, 2010, 133쪽.

7) 권찬호, “호주의 사회적 기업에 관한 사례연구 -STREAT을 중심으로-”, 『한국공공관리학보』 제31권 제4호, 한국공공관리학회, 2017, 217~241쪽.

8) 라준영, “사회적 기업의 비즈니스모델”, 『기업가정신과 벤처연구』 제13권 제4호, 한국중소기업학회, 2010, 129쪽.

시적이고 지속적인 사회공헌 활동을 가능케하고 독립적으로 고유의 사회적 목적 실현을 유지할 수 있게 함.

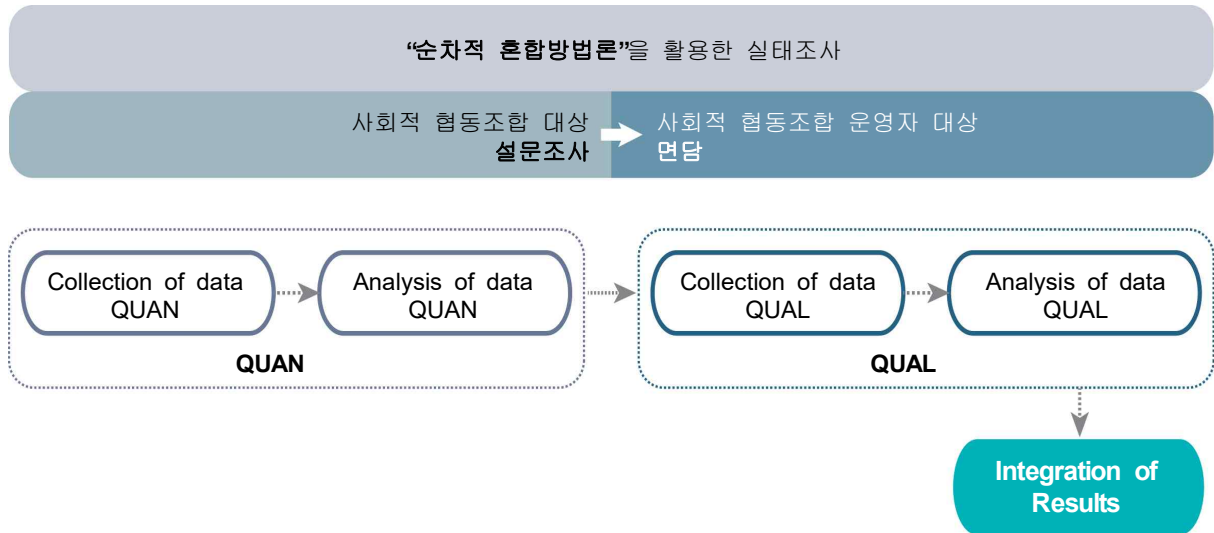
- 사회적 경제의 중요한 주체로 주목받고 있는 사회적 협동조합에 적용할 수 있는 비즈니스 모델의 분석 틀을 도출하고 이를 토대로 한 사례분석은 성공적인 사회적 협동조합의 비즈니스 모델의 출발점으로, 예비가설의 역할을 할 수 있으리라 기대한다.



[그림 10] 연구의 개념적 기틀: 비즈니스모델

3단계: 현장조사

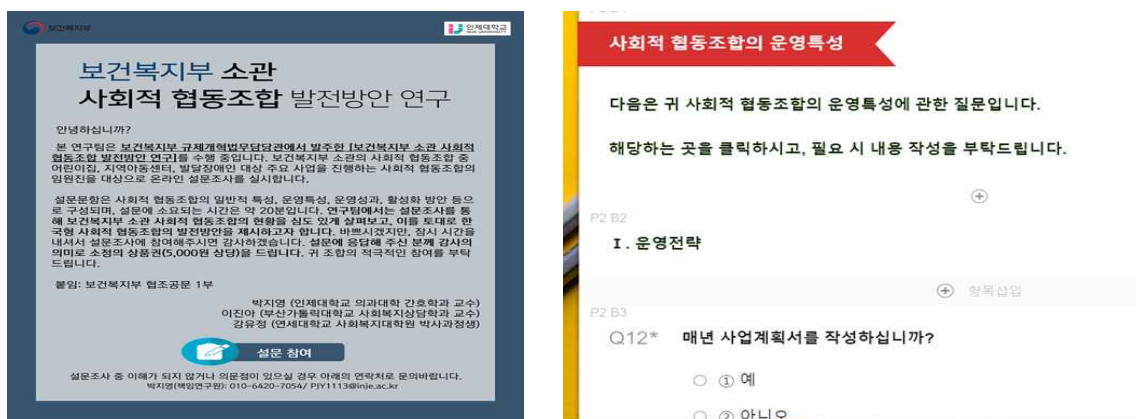
현황조사단계에는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 실태를 파악하고, 현장의 목소리를 생생하게 청취하기 위해 설문조사(양적 연구)와 면담조사(질적 연구)를 수행하였음. 이를 위해 혼합방법 중 하나인 순차적 혼합방법론(Creswell & Plano Clark, 2007)을 적용함(그림 11참고). 본 방법론은 양적 연구와 질적 연구가 순차적으로 진행되며, 하나의 현상에 대한 풍부한 해석을 가능하게 하는 장점이 있음.



[그림 11] 순차적 혼합방법론(sequential mixed method)

가. 사회적 협동조합 대상 설문조사

- 대상: 공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 131개소⁹⁾
- 방법: 구조화된 설문지를 활용한 온라인 설문조사
- 조사항목: 사회적 협동조합의 일반적 특성, 운영특성, 운영성과, 활성화 방안 등
- 자료분석: SPSS 25.0을 활용한 기술통계분석 및 paired t-test
- 의의: 사회적 협동조합의 현황 파악 및 발전방향 도출의 기초자료 마련



[그림 12] 온라인 설문조사

9) 131개소 사회적 협동조합 중 미운영(7개소), 타부처소관(2개소), 연결 불가능(19개소), 설문거절(35개소)을 제외한 68개소가 참여함(응답률: 66%).

설문도구 개발과정

○ 설문도구 개발과정은 다음과 같음.

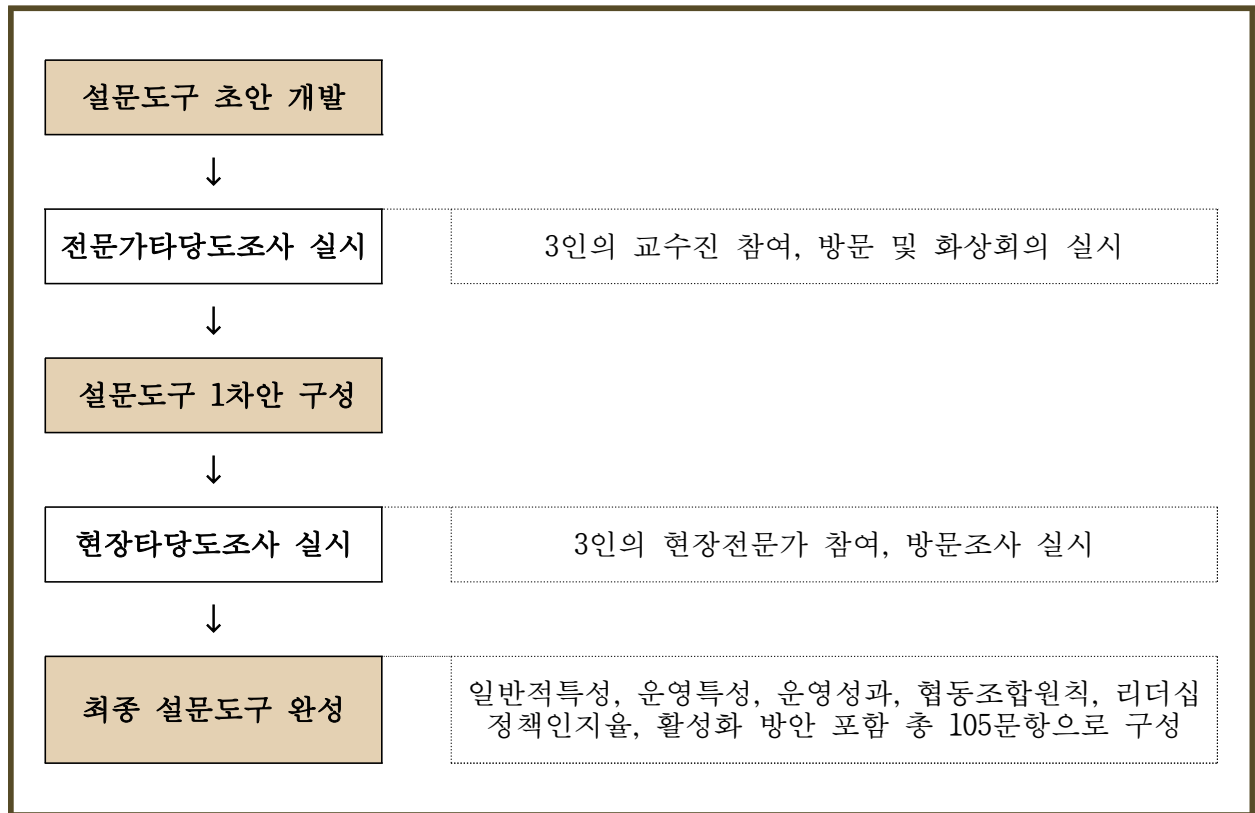
- 2단계 기초조사에서 실시한 문헌조사와 현장조사를 바탕으로 설문도구 초안을 구성함.
- 비영리조직, 사회적 경제와 사회적 기업 전문가 3인에게 전문가타당도 조사를 실시하여, 문항구성의 적절성과 내용의 적합성 등을 검토하고, 설문도구를 수정·보완함.
- 공동육아, 지역아동센터와 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 사회적 협동조합을 각각 1기관씩 방문하여 “설문도구 현장타당도 조사”를 실시하였으며, 이를 바탕으로 최종 설문도구를 완성하였음.

〈설문도구 현장타당도 조사〉

- 공동육아, 지역아동센터와 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 사회적 협동조합을 방문하여 기관의 대표 3인에게 설문 참여를 요청함. 설문 응답 완료 후 인터뷰를 실시하여 설문도구의 보완사항을 확인함.

인터뷰 질문

- 첫째, 본 설문에 소요되는 시간은 얼마입니까?
 - 둘째, 이해가 되지 않는 설문문항과 답가지는 무엇입니까?
 - 셋째, 추가가 필요한 설문문항과 답가지는 무엇입니까?
 - 넷째, 삭제가 필요한 설문문항과 답가지는 무엇입니까?
 - 다섯째, 원활한 자료수집을 위한 당부 및 제언은 무엇입니까?
- 최종 설문도구는 총 105문항으로 일반적특성, 운영특성, 운영성과, 협동조합원칙, 리더십, 정책인지율, 활성화 방안으로 구성됨.



[그림 13] 설문도구 개발과정

나. 사회적 협동조합 운영자 및 소비자 대상 면담조사

- 대상: 양적 설문조사를 통해 대표사례로 선정된 사회적 협동조합의 운영자
(공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 사회적 협동조합별로 2기관씩 선정)
- 방법: 현장방문을 통한 개별 및 집단 인터뷰, 반 구조화된 질문지를 활용
- 조사항목: 양적 설문조사 결과를 바탕으로 한 기관의 차별성 확인, 사회적 협동조합 운영의 제한, 촉진요인 및 제안사항 등
- 자료분석: 내용분석(content analysis)
- 의의: 사회적 협동조합의 현황 파악 및 발전방향 도출의 기초자료 마련 (설문조사 내용의 보강)

면담조사를 위한 주요 질문

- 도입 질문

1. 사회적 협동조합의 설립 계기는 무엇입니까?

- 주요질문

2. (양적 설문조사를 바탕으로 한 질문입니다.)

- ① 귀 기관의 운영전략은 무엇입니까?
- ② 귀 기관의 소비자 관리는 어떻게 이루어집니까?
- ③ 귀 기관의 자금 및 용역 확보는 어떻게 이루어집니까?
- ④ 귀 기관의 인력관리는 어떻게 이루어집니까?
- ⑤ 귀 기관의 지역사회 협력은 어떻게 이루어집니까?
- ⑥ 위 노력을 통한 귀 기관의 운영성과는 어떠합니까?

3. 사회적 협동조합 운영의 장애요인은 무엇입니까?
4. 사회적 협동조합 운영의 촉진요인은 무엇입니까?
5. 사회적 협동조합 운영에 있어 국가(정부)의 역할은 무엇이라 생각하십니까?
6. 사회적 협동조합 운영에 있어 국가(정부)에 어떠한 지원을 원하십니까?

4단계: 분석 및 통합

본 단계에서는 문헌조사와 현장조사 단계의 결과를 통합적으로 고찰하여, 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 현황을 파악하고, 성공적인 운영을 가능하게 하는 성공요인을 분석함.

5단계: 결론도출

본 단계에서는 전문가 자문단 워크숍을 개최하여 조사된 내용을 바탕으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 법·제도적·기타 정책적 개선방안 및 관리방안을 도출함.

III. 연구결과

1. 사회적 협동조합의 성공요인 분석

가. 문헌조사 결과

1) 국외 협동조합의 성공 요인

- 협동조합에 관한 연구는 상당히 발전되어 있으나 상대적으로 사회적 협동조합에 대한 연구는 미진하다고 볼 수 있음.
- 사회적 협동조합의 일반적 특성이나 역할, 혹은 성공요인을 언급한 문헌들과 더불어 사회적 경제 기관과 관련한 문헌도 포함하여 살펴보고자 함.

가) World standards of social cooperatives (CICOPA¹⁰), 2004)

(1) 사회적 협동조합의 특징

- 공익 사명(general interest mission)
 - 사회적 협동조합의 가장 확연한 특징으로 공익 사명을 자신들의 가장 중요한 목적으로 명확하게 규정한 것이며, 상품 생산과 공익 서비스 안에서 직접적으로 이 사명을 수행함.
- 비정부적 성격(non-state character)
 - 그들의 활동이 공익이라는 특성에서 종종 공적 기금에 의해 재정을 지원받아 수행한다는 사실에도 불구하고, 다른 모든 조합과 마찬가지로, 사회적 협동조합도 사람들의 자유 연대에 기반한 비정부 경제 독립체임.
- 다중이해관계자 구조(multi-stakeholder membership structure)
 - 관리(governance) 구조가 잠재적 혹은 효과적으로 다중이해관계자 구조에 기반한다는 점은 사회적 협동조합의 중요한 특성임. 사회적 협동조합의 공익 사명은 노동자, 이용자, 지방 정부, 다른 유형의 법률가 등과 같이 다른 이해관계자들을 포함한다는 것을 수반함.

10) The International Organisation of Industrial and Service Cooperatives

- 실제 일하는 멤버들이 실질적인 대표(substantial representation of worker members)
 - － 사회적 협동조합 관리 구조의 모든 가능한 수준에서 실제 일하는 멤버들이(worker member) 대표되어야 함.
 - － 워커 멤버들의 대표는 모든 관리 구조에서 투표권의 3분의 1보다 높아야 함.
 - － 노동 통합 사회적 협동조합의 경우, 적어도 멤버들의 51%(불리한 노동자(disadvantaged worker) 그리고 다른 워커들을 함께 포함해서) 워커여야 함.
- 잉여금에 대한 무배당 혹은 제한적 배당
 - － 잉여금에 대한 무배당 혹은 제한적 배당은 사회적 협동조합의 주요 목적이 공익 사명이라는 것을 확인해 주는 것임.

(2) 공공기관에 대한 권유 사항

다양한 수준의 공공기관은 그들의 사회적 협동조합을 취급함에 있어 다음과 같은 권유 사항들을 숙고하여야 함.

- ① 제도화나 정책 디자인 과정에서, 특히 사회적 협동조합들과 그들의 대표적인 단체들이 이미 존재하고 있다면 이해관계자들의 의견과 견해를 기반으로 해야 함.
 - ② 공익 사명을 추구하는 기업으로서, 사회적 협동조합의 특성은 공공 기관들에 의해 적절하게 인정받아야 함.
 - ③ 사회적 협동조합에 대한 새로운 규제를 소개할 때, 공공기관들은 현장 행위자들의 경험과 노하우에 기반한 현재의 기준들을 고려해야 함.
 - ④ 정책들을 정교화할 때, 특히 일반 관심 서비스 분야나 지역 발달 및 기업 발달 분야에서, 공공기관들은 사회적 협동조합의 특정한 특성들을 인정해야 함.
- 사회적 협동조합은 공익 사명들을 수행하기 때문에, 그들은 주로 공공분야에 의해 재정지원을 받는 활동들에 포함될 수 있고, 공공기관들과 협력하면서 수행할 수 있음.
 - 위에서 제시한 권유사항들은 사회적 협동조합에 대한 어떠한 형태의 우대를 요구하기 위해 만들어진 것이 아니라, 단순히 후자가 공익이라는 그들 사명을 완전하게 수행할 수 있도록 하기 위한 것임.
 - 사회적 협동조합에 부여된 국가 원조, 특히 불리한 노동자 통합을 위한 것은 그들로부터 발생한 소규모 인력 생산성, 또는 그들을 돌보는 데 발생하는 추가비용

을 포함하여 제공된 공익 서비스에 대한 공정한 보상으로 이해되어야 함.

- 사회적 협동조합은, 현장의 행위자이며, 정책 디자인 과정에서 핵심적인 파트너로서 인정되어야 함.

나) Co-operatives for the rich or for the poor: With special reference to co-operative development and co-operative law in Asian countries (Münkner(1976); 重富真一編 (2014)에서 재인용).

- 협동조합의 성패를 결정하는 전제조건으로서 외부조건과 내부조건으로 구분하여 제시하고 있음.

○ 외부조건

- － 협동조합 발전에 대한 정부의 명확한 방침
- － 협동조합의 활동을 지원해줄 인프라(교육, 보급, 통신, 교통 등)의 존재
- － 협동조합 활동을 인정하는 커뮤니티의 사회적 조건

○ 내부조건

- － 협동의 이익이 있는 것
- － 멤버 전원이 출자를 하는 것
- － 회원 수나 회원의 사업 규모가 일정 이상의 크기일 것
- － 경영을 이해하는 이사가 될 만한 회원이 있을 것

다) An examination of characteristics and determinants of success of cooperatives in the non-agricultural sectors (S. Bhuyan and F. L. Leistritz, 2001).

- 비농업 부문의 조합적 사업들의 특징들을 조사하고, 성공의 개연성 모델(probability of success model)을 개발하였음.
- 조합의 생산품이나 서비스가 시장에서 경쟁자들의 생산품이나 서비스와 비교했을 때 독특하거나 필수적인 위치에 있을 수 있어야 함.
- 조합의 운영 비용 조절 능력이 조합 성공에 기여함.
- 자본에 대한 접근성이 용이한 조합이 성공하는 경향이 있음.

- 멤버 충성도와 개방적인 멤버십 정책도 조합 성공에 있어서 매우 중요함.
- 사업 유형, 경영 혹은 멤버십 유형, 수익이나 규모, 조합 운영 기간(age)도 조합의 성공에 영향을 미침.

라) Rediscovering the cooperative advantage poverty reduction through self-help (J. Birchall, 2003)

- 빈곤과 협동조합이라는 용어에 대한 우리가 이해하고 있는 것을 분석하고 국제적 조직들의 빈곤 감소를 위한 정책 및 이러한 목적을 성취하기 위해 협동조합이 어떻게 도울 수 있는지에 대해 논의함. 그리고 협동조합 증진을 위한 성공적 요소를 규정함.
- 인적 자원 개발이 열쇠임.
 - － 지역 훈련과 교육, 지역 리더들에 대한 리더십 훈련과 주제 훈련이 중요한 테 그룹을 위한 일반적인 교육프로그램에서 점차 리더들을 위한 특별한 것으로 옮겨가야 함.
- 출발에서부터 이러한 조직들은 진정한 멤버가 운영하는(member-owned) 비즈니스여야 함.
 - － 자발적으로 참여하고 진정한 헌신을 하는 멤버들의 욕구와 우선 사항에 의해 운영되어야 함.
 - － 자기 의존적이고 자주적인 조직으로 기금이나 보조금에 의존하기보다는 지역 자원을 동원하여야 함.
- 소규모의 조직에 적합한 경영 시스템이 필요함.
- 멤버 중에서 리더십이 육성되어야 함.
 - － 비즈니스를 성공하게 하고 멤버들에 의해 세워진 우선권들을 유지할 수 있기 때문에 리더들이 필요함.

마) The rise of social cooperatives in Italy (A. Thomas, 2004)

- “사회적 기업가정신”을 수행하는 것이 사회적 협동조합이 가져야 할 그들 자신의 역할임.
 - － 불리한 사람들이 순조롭게 고용으로 진입하도록 돕는 것임. 기업가정신과 비즈니스 조직이라는 세계에 포함되어 본적이 없었던 그들이 결국 기업가가 되는

것임.

- 그렇기에 사회적 협동조합은 존재하는 기회들을 증가시키고, 혁신적인 방법을 추구하고, 그리고 사회적 욕구를 만족시킬 수 있는 해결 방법을 제공하기 위해 노력해야 함.

○ 교육적 기능

- 전통적인 고용 통합 모델과 약간의 유사점들을 지니고 있음.
- 사회적 협동조합의 촉진자들과 노동자들은 기본적으로 교육자/훈련자로서 일함. 그리고 그들 자신의 활동은 공적 서비스로 간주함.
- 이 접근에 내포된 위험은 안정적이고 기술 제공하는(skill-providing) 직업 기회들을 만드는 것에 덜 주의를 기울인다는 것임.

○ 직접적 진입(direct entry)

- 사회적 협동조합은 고용에 대한 그들의 욕구에 대한 영구적인 해결을 위해 불리한 사람들을 통합하는 것이 주 목적임.
- 약간의 작업 기술을 가졌음에도 보통의 회사에서 자리 잡지 못한 불리한 사람들에게 조합에서의 통합은 단지 대안적이라는 이러한 접근은 의심할 여지가 없음.
- 자연스럽게 사회적 협동조합은 어떤 지점에서 그들 활동의 영역을 확장해야만 함.

○ 재훈련(re-training)

- 이것은 불리한 사람들이 직업 경험의 마지막 지점에서 중심 노동 시장에 재고용되도록 하는 노력과 노동조합 안에서 개인적 성장을 말함.
- 이 경우 어느 정도 시간이 지나면 양적인 용어로서 조합의 활동은 안정적으로 유지됨에도 불구하고, 많은 수의 사람들, 그렇지 않으면 결국 사회적으로 고립될 수 있는 이들을 고용할 수 있음.

바) The key factors contributing towards successful performance of cooperatives in Fiji for building a harmonious society (R. D. Pathak and N. Kumar, 2005).

- 조합을 형성하는 것에 관심을 가진 사람들은 반드시 협동적인 개념, 비즈니스와 경영 원칙들에 관한 인식과 지식을 가져야 하며, 사람들로부터의 헌신이 있어야 함.
- 조합원에 대한 적절한 교육과 훈련은 성공적인 조합을 만드는데 있어서 우선 사항임.
- 이사회 멤버들(the board members)은 등록하기 전에 선출되어야 함. 임명 후에 멤

버와 스텝(staff)에 대한 조합의 원칙, 경영 기술과 사업 운영에 대한 집중적인 훈련을 하는 것이 매우 중요함.

- 어떤 특정한 조합을 등록하기 이전에 조합과 소비즈니스부(the Department of Cooperative and Small Business)는 이 조합이 적절한 노동 자본(working capital)을 가졌는지 확인해야 함.
- 이사회 멤버들을 조언하는 스텝 멤버들은 비즈니스 기업에 대한 기술과 지식을 가질 필요가 있음.
- 조합은 어떠한 정치적 간섭으로부터도 자유로워야 하며, 조화로운 관계 유지를 위한 공통적인 유대를 가져야 함.

사) Determinants of successful cooperation in agricultural market: Evidence from producer groups in Poland (I. Banaszak, 2008)

- 62개의 폴란드 농장 협동조합 연합(소위 producer groups)을 분석한 데이터를 기반으로 성공적인 조합에 대한 결정요인들을 밝히고 있음.
- 그룹을 설립하기 이전에 멤버들이 비즈니스 관계를 가지고 있었는가와 그룹 형성 기간 중에 멤버 선택 과정이 있었는가가 중요한 성공관련 변수인데 이 두 개의 변수들은 또한 서로 강하게 연관되어 있음.
- 그룹 크기(size)가 성공의 긍정적인 영향을 미치는 것으로 나타났는데 그룹이 클수록 더 성공적인 것으로 보고되었음.
- 성공에 긍정적 영향을 미치는 변수로 리더십의 힘을 들 수 있음. 리더십은 내부 거래 비용을 줄일 수 있고, 그래서 조직을 경쟁적으로 만들고, 효과적인 균형에 있어서 멤버들을 조정하는 기회를 늘리고 협동을 촉진함.

아) Report of the expert group meeting cooperatives in social development: beyond 2012 (UN DESA¹¹⁾, 2011).

- 2011년 5월 몽골에서 전문가 그룹 미팅이 사회적 발전에서의 협동조합이라는 주제로 열렸는데 이곳에서 성공적인 협동조합 운영의 중요한 요인들은 무엇인지 논의되었음.
- 성공적인 요소

11) United Nations Department of Economics and Social Affairs

- 조합원에게 봉사한다(serving)는 점에 집중
- 명확히 규정된 사업 포커스
- 견실하고 효율적인 사업운영
- 비즈니스 철학보다는 협동의 철학을 우선하는 것(이익보다 멤버 우선)
- 커뮤니티와의 좋은 관계
- 독립적이면서도 협력하는 정부와의 관계
- 민주주의 원칙에 따른 거버넌스와 효과적인 리더십

자) Factors for successful development of farmer cooperatives in northwest in China (E. Garnevska, G. Liu and N. M. Shadbolt, 2011)

- Gansu 지역 Shandan 군의 성공적인 농장 협동조합의 사례조사를 통해 성공적인 주요 요인들을 밝히고 있음.
- 안정적인 법률적 환경(legal environment)과 적절한 정부 정책이 조합의 성공적인 발전에 있어서 매우 중요함.
- 헌신적인 발기인(initiator)과 리더십
 - 비전, 비즈니스와 경영 능력, 잘 교육받은, 혁신에 열정을 가진, 개방적인 마음, 그리고 탁월한 커뮤니케이션 기술을 가진 헌신적인 발기인은 농장 조합의 성공에 있어서 핵심요소임.
- 협력적인 멤버들은 그들 조합의 성공에 있어 핵심임.
- 협력적인 거버넌스(governance)
 - 거버넌스 구조는 조합 성공에서 매우 중요함.
 - 조합 멤버들과 그들의 위원회 그리고 경영 간의 관계에 대한 것임.
- 협력적인 경영(management)
 - 높은 수준의 효과적인 내부 경영, 멤버들과 경영 간 투명하고 민주적이며 훌륭한 커뮤니케이션은 조합의 성공적 발전에 매우 중요함.
- 훈련과 교육
 - 정기적인 훈련은 부분적으로 멤버들의 농협과 그들의 잠재력에 대한 이해와 지식을 높이는 것으로 나타남.

차) Identify the factors affecting on cooperative culture case study:
Co-operatives in Qom (M. H. Rahmati, M. Molokaneh and S. M. H. Fard, 2012).

- 협동조합의 협력적 문화에 영향을 미치는 효과적인 요인을 분석하였고, 이를 구조적 요소, 내용적 요소, 그리고 환경적(배경적) 요소라는 세 가지 유형으로 분류함. 배경적 요소 특히 사회의 믿음이 협력적 문화에 가장 큰 영향을 미쳤고, 구조적 요소는 영향력이 적었음.
- 배경 측면
 - 지역의 믿음과 클라이언트와의 관련성이 가장 중요한 요인으로 나타남.
- 내용 측면
 - 조합 원칙에 대한 지식과 믿음, 팀 운영 능력, 조직적인 문화, 협동적인 문화, 개인 멤버들의 특성, 조합 설립 상황, 조사와 발전이 중요한 것으로 나타남.
- 구조적 측면의 영향은 상대적으로 적게 나타남.
 - 파트너십 시스템과 경영 결정, 정보 시스템 등

카) Europe in transition: The role of social cooperatives and social enterprises (Euricse¹²⁾, 2014)

- 사회적 협동조합이나 사회적 기업 같은 사회적 경제 조직들은 사회적 혁신, 동기(motivation), 탄력성(resilience), 그리고 기업가정신(entrepreneurship)이라는 점에서 기여함.
- 혁신(innovation)
 - 가족들과 개인들에게 늘어가는 다양한 서비스 공급에 대한 기여가 사회적 경제 조직 활동의 중요한 결과물(outcome)임.
 - 사회적 경제 조직들은 사회적 욕구를 충족하기 위해 디자인된 새로운 제품과 서비스를 끊임없이 개발하여 사회적 혁신에 기여함.
- 동기(motivation)
 - 일(work)과 동기(motivation) 사이의 관계에 대한 새로운 모델의 확산에 중요한 기여를 함.

12) European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

- Euricse 조사에 의하면, 고용인들은 전반적으로 이타적인 동기 즉 사회적 관련성이나 직업의 유용성 등에 의한 동기부여가 강하고, 직업 안정성과 같은 외적인 동기, 그리고 기업이나 동료들과 아이디어나 가치를 나누는 내적인 동기가 높게 나타남.

○ 탄력성(resilience)

- 최근의 위기 동안 전체적인 사회적 경제의 탄력성에 대한 데이터는 아직 완전히 유용하지 않지만, 사회적 경제와 특히 연관된 나라들의 대한 어떤 경향들은 유용한 예를 제공할 수 있음.
- 조합에 초점을 맞추자면, 여러 연구들에서 경제적 위기 동안 조합들은 다른 어떤 형태의 기업보다 훌륭한 탄력성을 가졌음을 보여줌.

○ 기업가정신(entrepreneurship)

- 사회적 경제 조직들은 기업가정신과 비즈니스 창조(business creation)를 여러 방식에서 효과적으로 육성함.
- 낮은 적합성 때문에 무시되었던 분야에서 경제적 활동을 일으키는데 기여함.
- 기업가적 행동의 범위에서 벗어났다고 전통적으로 여겨지던 분야에서 기업가적 문화를 가져옴.

타) The determinants of success in agricultural marketing co-operatives in Tanzania: The experience from Mweka Sungu, Mruwia and Uru North Njari agricultural marketing co-operatives in Moshi district (P. Anania and G. C. Rwekaza, 2016)

- 본 연구에서는 농업 마케팅 조합의 성공요인을 사회적 요인과 경제적 요인으로 나누고 분석하고 있음.

○ 사회적 요인

- 리더십, 멤버참여, 커뮤니케이션, 성 평등(gender equality), 멤버들의 헌신(commitment), 교육, 조합 규모, 숙련된 리더들과 경영(management).
- 강한 리더십이 방향 제시와 조직 성공에 있어서 중요한 역할을 함.
- 멤버들의 참여는 협동조합의 장기적 비즈니스 성공 및 그들의 사회적 목적 실현에 있어서 핵심적임.
- 성 평등 옹호는 조합에 의해 행해져야 할 중요한 사회문화적 노력이지만 현실

에서 젠더 불평등을 언급하는 것은 커다란 도전이 되어 오고 있음.

- 멤버들은 협동조합 조직의 후원자이기 때문에 멤버들의 헌신이 필요함.
- 멤버들 간에 협동조합 교육은 협동적 사회의 지속성과 성공에 있어서 필요함.
- 고용된 직원(매니저, 비서, 회계사 등)과 위원회 멤버들 사이의 경영적 기술은 그들 조합의 성공에 있어서 잠재적 요인임.

○ 경제적 그리고 재정적 요인

- 재정적 안정성, 회계 기준을 준수하는 것, 다른 조합들과의 협동, 사업 규모와 다양화, 조합의 위치 선택, 생산품의 고품질, 위기관리 능력
- 재정적 안정성은 성공의 열쇠라 할 수 있음.
- 재정적 보고서를 요구된 기준에 따라 규칙적으로 제시하는 것이 중요함.
- 조합의 여섯 번째 원칙인 조합들 간의 협동은 성공적인 요소임.
- 사업의 규모(volume)와 다양성의 영향은 조합 성공과 관련이 있음.
- 조합(사무실)의 위치 결정은 조합의 유지, 접근성 그리고 성공에 있어서 필요함.
- 조합의 성공에 있어서 제품의 질은 매우 큰 영향력을 가짐.
- 다양한 위기들을 관리하는 능력도 조합의 원활한 운영을 진행하는 데 중요함.
- 저장시설 특히 창고와 같은 시설의 이용가능성이 농업 협동조합에는 중요함.

파) Determinants of multi-purpose primary cooperatives marketing performance in the case of west hararghe zone, Ethiopia (T. B. Amene and A. Yadessa, 2018).

○ 에티오피아 West Hararghe zone의 다목적 협동조합 마케팅 수행의 긍정적 결정 요인을 분석함.

○ 멤버 관련 예측 변수

- 멤버 참여, 멤버의 인식, 멤버들의 의사결정 파워, 멤버들의 충성은 분명한 결정 요인임.

○ 협력적인 경영관련 예측변수

- 위원들의 헌신, 인식, 지식과 기술이 중요한 결정요인이었음.

○ 마케팅 관련 예측변수

– 마켓 정보, 위치, 비즈니스 연계가 의미 있는 결정요인이었음.

○ 재정 관련 예측변수

– 용자에 대한 접근성(access to loans), 공평한 자본, 노동 자본 경영이 농업조합 마케팅 행위에 중요한 결정요인이었음.

○ 인프라 관련 예측변수

– 저장 시설, 대중교통 서비스, 커뮤니케이션 서비스와 전기가 다목적 협동조합 마케팅 수행에 중요한 결정 요인으로 드러남.

○ 멤버 관련 요소들, 인프라와 협력적인 경영 요소들은 다목적 조합 마케팅 행위에 있어서 가장 중요한 결정요인으로 밝혀짐.

○ 선행연구들을 통해서 제시된 사회적 협동조합 또는 협동조합의 성공에 있어서 긍정적인 영향요인을 살펴보면, 다음 <표 5>와 같음.

[표 5] 국외 협동조합의 성공 요인

저자	연도	성공요인
Münkner	1976	- 외부조건-협동조합 발전에 대한 정부의 명확한 방침 활동을 지원해줄 인프라(교육, 보급, 통신, 교통 등) 활동을 인정하는 커뮤니티의 사회적 조건 - 내부조건-협동의 이익이 있는 것 멤버 전원의 출자 회원 수나 사업 규모가 일정 수준 이상 경영을 이해하는 이사가 될 만한 회원의 존재
S. Bhuyan and F. L. Leistritz,	2001	- 생산물이나 서비스가 다른 경쟁자들의 그것에 비해 우월 - 운영비용 조절 능력 - 자본에 대한 용이한 접근성 - 멤버 충성도 - 개방적인 멤버십 정책 - 수익이나 규모가 클수록 성공에 유리 - 조합 운영기간(age), 멤버십 유형, 사업유형
J. Birchall	2003	- 인적자원개발-지역 훈련과 교육, 리더들에 대한 교육 - 멤버들이 운영하는 비즈니스, 소규모 조직에 적합한 경영시스템, 리더십 육성

저자	연도	성공요인
A. Thomas	2004	• 사회적 기업가 정신의 수행-불리한 사람들이 고용으로 진입하도록 돕는 것 • 교육적 기능 • 직접적 진입 • 재훈련
R. D. Pathak and N. Kumar	2005	• 협동적 개념 및 비즈니스와 경영 원칙에 대한 인식과 지식 • 사람들의 헌신 • 조합원에 대한 적절한 교육과 훈련 • 등록 전 이사회 멤버 선출 • 등록 전 적절한 노동 자본 소유 확인 • 스태프 멤버들의 비즈니스 기업에 대한 지식과 기술 • 정치적 간섭으로부터의 자유, 조화로운 관계 유지를 위한 공통적인 유대
I. Banaszak	2008	• 그룹 설립 이전에 멤버들이 비즈니스 관계를 가졌는가의 여부 • 그룹 형성 기간 중 멤버 선택 과정이 있는 것 • 그룹이 클수록 성공적 • 리더십의 힘
UN DESA	2011	• 조합원에게 봉사한다(serving)는 점에 집중 • 명확히 규정된 사업 포커스 • 건실하고 효율적인 사업운영 • 비즈니스 철학보다는 협동의 철학을 우선하는 것(이익보다 멤버 우선) • 커뮤니티와의 좋은 관계 • 독립적이면서도 협력하는 정부와의 관계 • 민주주의 원칙에 따른 거버넌스와 효과적인 리더십
E. Garnevska, G. Liu and N. M. Shadbolt	2011	• 안정적인 법률적 환경, 적절한 정부정책 • 헌신적인 발기인(initiator)과 리더십 • 협력적인 멤버들, 협력적인 거버넌스, 협력적인 경영 • 훈련과 교육
M. H. Rahmati, M. Molokaneh and S. M. H. Fard,	2012	• 배경(환경적)측면-지역의 믿음, 클라이언트의 관련성 • 내용 측면-조합 원칙에 대한 지식과 믿음 • 팀 운영 능력, 조직적인 문화, 협동적인 문화 • 개인 멤버들의 특성, 조합 설립 상황, 조사와 발전 • 구조적 측면-파트너십 시스템과 경영 결정, 정보시스템 • 구조적 측면의 영향은 적음

저자	연도	성공요인
Euricse	2014	• 사회적 혁신 • 동기 • 탄력성 • 기업가 정신
P. Anania and G. C. Rwekaza	2016	• 사회적 요인-리더십, 멤버 참여, 커뮤니케이션, 성 평등, 멤버들의 헌신, 교육, 조합 규모, 숙련된 리더들과 경영 • 경제적, 재정적 요인-재정적 안정성, 회계 기준의 준수, 다른 조합들과의 협동, 사업 규모와 다양화, 조합의 위치 선택, 생산품의 고품질, • 위기관리능력, 저장시설의 이용가능성
T. B. Amene and A. Yadessa	2018	• 멤버 관련변수-멤버 참여, 멤버 인식, 의사결정 파워, 충성심 • 협력적 경영 관련변수-위원들의 헌신, 인식, 지식과 기술 • 마케팅 관련 변수-마켓 정보, 위치, 비즈니스 연계 • 재정 관련 변수-용자에 대한 접근성, 공평한 자본, 노동 자본 경영

2) 국내 협동조합의 성공 요인

가) 최보람, 이보람, 조재경, 2018., 디자인협동조합 유형별 분석 및 성공요인, 한국 디자인문화학회지/24(3), 651-665, 한국디자인문화학회

- 2013년부터 2017년까지 인가받아 활동하고 있는 56개의 디자인협동조합을 유형별로 분석함.
- 디자이너의 창작활동 존중하는 협동조합 시스템
 - 서로의 차이와 의견을 존중하며 자신의 재능 및 기술력을 지속적으로 연구하고 시도하는 플랫폼으로 기능하며 시너지 효과 발현함.
- 지역주민의 참여를 이끌어 내는 커뮤니티 디자인 개발
 - 지역에서 디자인 관련 문화행사를 열고 지역의 경제발전에 도움이 되기 위해 디자인 상품을 기획 및 판매하여 해당 지역의 업체와 주민들이 실질적으로 혜택을 얻을 수 있는 방법을 모색함.
 - 주민들의 적극적인 참여로 조직의 입지가 강화되고 디자인 협동조합의 이익으로 환원함
- 협동조합의 단점을 보완할 수 있는 자구책 마련

- － 자금문제는 각 협동조합은 수익모델을 마련하여 해결하고 조합원 갈등 문제는 조합원 간의 차이를 인정하고 공동의 목표를 세우며 많은 회의를 통해 의견을 수렴하고 결정을 내리는 방식으로 노력함.

나) 김새로미, 2017., 협동조합 구성원의 성별 다양성과 조직성과에 대한 연구, 韓國 協同組合研究/35(3), 29-48, 한국협동조합학회

- 본 연구에서는 성공요인을 사회적 성과와 재무적 성과로 나누어 분석함.
- 사회적 성과는 기관장이 인식한 설립 목적 달성 점수이며(100점 만점), 재무적 성과는 연 매출액임.
 - － 여성근로자 비율이 높을수록, 조직의 나이가 많을수록, 사회서비스 제공을 하면 사회적 성과가 높은 것으로 나타남.
 - － 여성근로자 비율이 높을수록, 조직의 규모가 클수록, 사회서비스 제공을 하지 않은 경우 재무적 성과가 높은 것으로 나타남

다) 강철희, 이종화, 편창훈, 2016., 협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례 분석, 韓國 協同組合研究/34(2), 27-63, 한국협동조합학회

- 한국택시협동조합의 경제적 성과와 사회적 성과를 나누어 구체적으로 파악함.
 - － 경제적 성과: 매출, 가동률, 월평균 임금, 조합원 복지수준 증대
 - － 사회적 성과: 택시 산업구조의 혁신, 택시기사(조합원)의 변화, 서울시 택시업계의 변화(복지수준 증대)
- 안정화에 기여한 성공요인

(1) 설립 준비 과정

- － 2012년 12월 협동조합기본법이 시행되어 법과 제도의 뒷받침이 이루어져 한국택시협동조합 설립 움직임이 진행함.
- － 한국협동조합연대는 한국택시협동조합의 설립과 운영과정에서 지원조직의 토대구축 역할을 수행하여 매우 중요한 요인으로 파악함.
- － 한국택시협동조합의 최고관리자는 국회의원 경험과 택시기사로 실제 일한 사람으로 리더의 관련 경험에서 비롯된 헌신적 몰입이 가능함.
- － 택시운수산업구조의 문제는 관련분야 종사자들의 열악한 근로환경으로 산업구

조 개선의 필요성이 지속적으로 제기되었음. 택시업계는 문제의식을 공유하고 근로환경을 변화시키고자하는 참여자의 의지가 촉진요소로 작용함.

(2) 설립 이후 과정

- 안정적인 자본금 마련을 위해 한국사회투자에서 한국택시협동조합에 지원한 용자를 조합원이 상환하는 방식인 조합 재대출 방법으로 투명한 회계시스템을 마련함.
- 한국택시협동조합은 1인 1표제인 민주적운영이 조직 내부에 갈등이 발생되어 조직의 이익이 개인의 이익이며 기본원칙을 고수하는 것이 중요하다는 인식을 공유하여 명확한 운영원칙의 체계화를 구축함.
- 한국택시협동조합은 수익을 극대화하는 비즈니스 전략을 구체화하기 위해 운영 방식, 근무시간, 배차시간 조율을 통해 효율성과 효과성을 증가시키는 사업전략을 계획함.
- 한국택시협동조합은 자주적이고 참여적인 관리제도로 일반조합원이 대의원회를 참관할 수 있도록 하며 참관을 통해 대의원 활동을 평가할 수 있도록 함.
- 참여하는 모든 사람이 자본을 고용하는 형태라는 구조 및 원칙을 기반으로 합리적인 분배를 실현함. 또한 택시 운행에서 차별적 기준에 적용을 받는데 관행을 없애면서 공정하고 합리적인 운영을 시행함.
- 조직의 지속적인 성장을 위해 협동조합원을 위한 교육과 요구되는 직무 및 서비스 교육을 체계적으로 수행하면서 모두가 갖춰야 하는 기본 의식과 역량을 구축함.
- 공간의 제약 없이 조합원들은 끊임없이 서로의 의견을 공유하며, 관리자에게 자신의 의견을 건의하였다. 이는 스스로가 문제를 발견하고 의견을 나누고 대안을 창출하는 수평적 의사소통의 문화를 구축하는데 도움이 됨.
- 한국택시협동조합이 구성원들과 함께 공유하는 비전은 조합의 미래상에 대한 확신을 구축하고 택시기사들의 '희망'을 키워 자발적 헌신을 만들어 냄.

라) 이덕수, 2018., 사회적 협동조합의 지속가능성을 위한 제언, 한국산업정보학회 논문지/23(5), 135-144, 한국산업정보학회

- 국내외 사회적 협동조합의 사례를 통해 사회적 협동조합이 지속가능한 방법을 제시함.
 - － 사회적 협동조합 간 네트워크(컨소시엄)을 조직하거나 기존 네트워크에 가입하여 활동하여 외부 사회 환경의 변화에 대처하며 규모 확대로 창출 가능함.
 - － 필요에 따라 개별 사회적 협동조합을 다른 유형의 분할 조직 형태로 만들어 운영경험과 인적자원을 공유하며 각 조직을 협력체계로 구축 가능함.
 - － 제공하는 서비스나 제품의 가치를 높이기 위한 노력을 해야 함.
 - － 해당지역 특성에 따라 지역 주민의 공감과 변화를 이끌어내는데 집중함.

마) 김지원, 이제복, 2018,. 협동조합의 사회경제적 역할에 관한 탐색적 연구: 장애인 협동조합 사례를 중심으로, 국정관리연구/13(2), 25-62

- 장애인 아람협동조합 사례연구로 협동조합의 운영현황, 사업장 영업현황자료와 고객 설문조사 등 객관적 자료와 질적 방법인 심층면접도 함께 수행한 연구임.
- 경제적 역할을 조직과 개인의 측면으로 나누었으며 조직측면은 취약계층의 일자리 서비스제공을 확인함.
 - － 카페의 경제적 수익성 및 수익의 지속가능성 여부를 검토하기 위해, 사업장 영업 현황 자료를 살펴보았으며 영업개시 이후 사업 초기 8개월간은 대부분 월별 순수지가 적자를 보이며 불안정함. 10개월 이후부터 흑자를 기록하며 흑자폭이 증가함.
 - － 심층면접 결과, 지역신문 및 방송 등의 후원으로 홍보를 통해 매출이 더욱 향상될 것이며 입지여건이 우호적이고 카페 고객들의 만족도가 높아 경제적 수익성과 지속가능성을 기대함.
- 개인적 측면은 경제적 자립으로 확인함.
 - － 근로자와 관리자를 대상으로 한 심층면접을 통해 장애인 근로자의 경제활동 상태를 파악하였으며 근로자 일자리 이력 및 구직경로 등에 관해 조사함.
 - － 관리자 심층면접으로 장애인근로자의 활동능력을 파악함.
- 사회적 역할에서 조직측면은 지역사회 가치창출로 살펴봄.
 - － 협동조합이 장애인을 사회 내 구성원으로 인식하고, 네트워크 등을 통해 지역사회 가치창출 효과를 지니고 있는지 파악하기 위해 카페이용시민의 만족도(접

- 객과정 및 친절도 등의 서비스, 커피, 맛, 가격, 대기시간, 매장청결도,接客과정의 청결도, 매장인테리어의 만족도)로 측정함.
- 지역사회 협력 및 네트워크 구축현황을 파악하여 협동조합의 사회적 책임이행에 기여하는 부분을 확인함.
- 사회적 역할에서 관리자가 공동생산을 위한 민주적 참여가 이루어지는지 살펴봄.
- 사업운영현황을 살펴보면 총회, 워크숍을 통해 창립, 설립부터 조합원의 경영활동 참여를 촉진하고 공동의 의사결정을 시도하고 있으며 지속적인 내부교육을 통한 자체역량 강화와 상호대면 접촉도 활성화함.
 - 관리자와 근로자는 조회시간을 이용하여 의견을 교환하고, 조합원과의 수시상담을 통해 소통하여 경영정보를 습득하고 애로사항이나 의문사항 질문, 상담 등이 이루어짐.
- 사회적 역할에서 협동조합이 장애인 근로자의 근무 조건에 맞는 양질의 근무환경을 새롭게 구축하였는지 살펴봄.
- 임금수준 만족도, 복리후생 측면, 신체조건과 계절 등을 고려하여 탄력적 근무시간, 직무 및 안전교육, 근무환경 등을 확인함.
 - 일상생활만족도를 파악하였으며 근로로 인한 건강 및 심리적 측면을 확인함.
 - 장애로 인한 차별경험이나 트라우마를 극복한 경험이 있는지 확인함.
 - 장애인 근로자가 관리자, 고객, 동료와 갖는 대인관계를 확인함.
 - 조합원 근로자들이 자아존중감과 자기효능감을 측정하여 평가함.
- 바) 민병휘, 이창원, 2019., 농업협동조합의 조직효과성 평가모형 개발, 사회적경제와 정책연구/9(1), 1-34, 충북대학교 국제개발연구소
- 외부환경영역으로 중앙정부와의 관계, 지방정부와의 관계, 회원조합과의 관계, 경제적 환경변화로 평가함.
- 중앙정부와 협력적 관계는 정책적 지원과 재정적 재원 확보로 농업분야 및 농업행정에서 매우 중요함.
 - 지방자치단체의 정책적 지원과 재정적 보조 역할로 농민행정에 큰 역할을 함.
 - 조합원의 수요변화와 농업의 기술 변화, 유통과 시장의 환경 변화로 인한 경제적 환경변화는 매우 중요함.
- 합리적 목표 영역으로 기관장의 리더십, 목표설정 및 제도개발활용, 조직사업의

활성화임.

- 정책관리자인 기관장의 리더십은 혁신적 리더십, 전문성, 비전제시 능력을 선정 하였으며 이러한 능력은 농협정책을 마련하고 집행하며 의사소통 과정에 많은 영향을 미침.
- 목표 설정 및 제도 개발 활용은 정책, 기획, 평가 조직의 활성화를 통한 제도의 개발 및 활용을 선정함.
- 조직 사업의 활성화는 혁신적 사업영역의 확대, 경영자원의 활용체계 구축 및 생산성 증대를 선정함.

○ 내부관리 영역으로 조직관리, 재무·회계 관리, 인사관리, 정보시스템 관리임.

- 조직관리는 효율적 조직 구조 마련 및 상하관계의 정립을 선정하였으며 창의적인 조직문화를 통해 조직 목표 부합성을 획득함.
- 재무·회계 관리는 예산·회계 관리, 효율적인 자금관리, 자산관리로 선정하여 수익성을 확보함.
- 인사관리는 직무 중심의 인사관리, 우수인재선발, 교육훈련시스템을 선정하여 전문성과 능력개발을 키우며 업무능력에 맞는 인사를 지향함.
- 정보시스템 관리는 윤리경영, 내부통제, 법무지원강화를 선정하여 효율적인 정보운영에 대한 기여를 확인함.

○ 인간관계 영역은 외부고객 만족도, 내부고객 만족도, 조합원 만족도로 구분함.

- 외부고객 만족도는 고객편의성 제공, 고객관리 내부체계 정비를 선정하여 확인함.
- 내부고객만족도는 내부고객의 만족, 복지제도의 마련, 노사관계 제도화를 선정 하여 고객 수요에 대응한 서비스 마련을 확인함.
- 조합원 만족도는 조합원을 위한 교육, 복지지원제도 마련으로 선정하여 조합원의 원활한 의사소통 참여가 이루어지도록 함.

사) 조규호, 2014., 협동조합형 기업 성과에 영향을 미치는 내부마케팅 구성 요소에 관한 탐색적 연구 : (주)우진교통 사례 중심으로, 마케팅관리연구/19(4), 99-122, 한국마케팅관리학회

○ 우진교통의 사례중심으로 조직구성원들에 대한 내부 마케팅 활동이 기업 성과에 어떠한 영향을 주는가를 알아봄.

- 사회적 경제조직에 있어 조직구성원들에 대한 내부마케팅 활동으로 7개의 내부마케팅 지향성 구성요소 제시, 조직 자체 내의 정책, 관리방침의 일관성, 내부마케팅, 내부적 시장조사(구성원 요구가치의 파악, 외부 고용시장 여건파악, 구성원 세분화, 배려전략 수립), 내부적 커뮤니케이션(의사소통), 내부적 대응활동(교육훈련, 경영지원과 배려, 보상시스템, 엄격한 구성원 선발) 등이 협동조합의 운영에 있어 중요한 요소임을 제시하며 그 중 회사업무 만족도, 소속 자부심, 회사참여는 기업성장에 유의한 영향을 미침.

아) 성공적인 협동조합의 리더십에 관한 연구 = A Study on Successful Cooperative Leadership : The Cases of Primary Agricultural Cooperative Leaders in Korea, 박성재, 한국농촌경제연구원, 2011

- 피터 드리커는 성공한 리더를 자질이 아닌 행동의 관점으로 파악하였으며 전국적으로 알려진 농협 조합장을 중심으로 인터뷰와 관련 자료를 통해 리더십의 특성을 찾고자함.
 - 조합원을 앞에서 선도하는 조합의 리더십 확립이 우선되어야 하며 조합원의 통하지 못하고 휘둘러서는 조합의 발전이 어려움.
 - 리더십의 중요성을 느낄 수 있는 과거 사례를 확인하여 경험으로부터 배워야 함.
 - 조합의 리더십은 개인의 성향보다는 조직문화와 규율 등을 통해 제도화되어야 함.
 - 조합원 중 누구나 리더가 될 수 있으므로 조합원 교육, 훈련에 리더십 교육을 포함시켜야 함.
 - 조합운영에서 성과를 이룬 시스템을 활용방안에 대한 정책마련을 통해 제도화 시키는데 관심을 가져야함.

자) 원주 지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인-사회적 자본의 관점에서 본 네트워크의 효용 = A Study on the Effects of Social Capital on Growth and Sustainability of Cooperatives: Centered on a Case of Wonju, Korea, 신명호, 한국학중앙연구원 한국학중앙연구원, 2013

- 원주시의 떡집 ‘행복한 시루봉’, ‘노인생활협동조합’은 처음 결성하기로 정한 후 자본을 모을 때, 그동안 사회적 경제운동의 가치를 확산하고 조직화하는 과정에서 축적된 인맥과 조직 간 협력의 관행을 활용함.
 - 민주적인 조직으로서의 협동조합과 조합원, 실무자들과 ‘협동사회경제 네트워크

크'라는 관계망은 사회적 기업이 겪는 판로와 소비자 확보에 중요한 해결책으로 실질적인 협력체계가 중요함을 확인함.

차) 남승연, 2014., 경기도 협동조합의 현주소와 지속가능발전 방안, 이슈&진단 /-(167), 1-26, 경기연구원

- 협동조합 활성화를 위한 정부정책은 간접지원으로 명확해야 하며, 협동조합 정책 방향에 대하여 시민들과 충분한 공감대를 형성할 필요가 있음. 또한 지역사회 요구나 문제해결의 필요로부터 협동조합 모델이 고안되어야 함. 협동조합의 설립과 운영을 위한 인적, 물적 자원은 지역 내에서 충족되어야 하며 협동조합의 활동 결과는 모두 지역에 환원되는 선순환체계를 구축해야함. 지역사회 혁신 리더 또는 활동가가 필요하며 정부가 모델개발 및 시범사업운영, 네트워크 주체로서 참여 등 보다 적극적인 역할을 수행할 필요가 있음.

카) 채지희, 2013., 한국 사회적경제의 경제적 자립 성공요인에 대한 사례연구, 연세대학교 경제대학원

- 이상적인 사회적경제 생태계 모델을 기반으로 경제적 자립 달성사례 비교분석을 함.
- 인적구성 및 교육훈련 측면에서 경제적 자립을 달성한 사회적경제 조직은 양질의 인력 공급처를 확보하고 있을 것이며, 양질의 인력은 사회문제 인식, 비전 제시, 문제해결 방안 실행으로 확인하였으며 인력 공급처는 학교, 종교조직, 마을회관, 비영리 단체임.
- 성미산 마을공동체는 공통된 욕구와 필요를 가지고 형성된 집단이며, 주민들 공동육아 사회적 협동조합, 성미산학교, 두레생협을 이용하며 네트워킹을 통해 필요한 부분을 해결하면서 마을을 발전시킴.
- 자금조달 측면은 경제적자립을 달성한 사회적경제 조직은 사회적 금융·투자 기능을 활용하여 성장을 도모했을 것이며 사회적 금융·투자는 사회적 은행, 소셜벤처 캐피탈, 신탁, 지역개발금융, 사회혁신채권 등을 포함함.
- 성미산마을공동체는 기본적으로 내부에서 자금을 조달하고 순환시킴. 협동조합 및 사업체를 운영할 때는 출자를 통해 조합원 중심으로 사업을 운영하고, 마을 전체 행사는 분담금으로 비용을 부담함. 공동육아 사회적 협동조합, 학교와 같이 수익이 창출되지 않는 사업의 경우 설립기금을 학교 자산으로 남겨놓고 일부를 방과후사업, 생협사업등 새로운 사업에 분산 출자함.

- 마을사업이 점차 확대되면서 자금조달 문제의 근본적 해결을 위해 커뮤니티 금융시스템을 도입하였으며 ‘성미산대동계’는 모아진 적립금으로 2007년 대출사업을 시작하였고, 마을 행사 때 큰 액수의 보조금이나 신규 마을사업의 출자를 도움.
 - 2007년 ‘성미산동네금고’를 만들어 자금회전을 통해 가입단체들의 적금을 필요한 회원에게 2%로 대출해주며 이익을 창출하고 유동자금을 늘림.
 - 사업협력 및 연대 측면으로 경제적 자립을 달성한 사회적경제 조직은 단독으로 존재하는 것이 아니라 여러 형태와 기능의 사회적 경제 조직들이 네트워킹을 이루어 존재함. 사회적 경제의 여러 형태는 협동조합, 자활센터, 사회적 기업, 공제회, 마을기업 등이며 사회적 경제의 기능은 생산, 유통, 소비, 금융을 포함함.
 - 공동육아 사회적 협동조합들과 함께 ‘마포지역협동조합협의회’를 구성함. 협의회를 통해 마을 공동행사들을 추진하며 협력과 연대의 기반을 구축함.
 - 정부지원 및 인프라 측면에서 경제적 자립을 직접지원보다는 간접지원에 의존함. 직접지원은 인건비, 운영비 지원 및 시설 무상임대 등이며 간접지원은 컨설팅, 교육, 경영지원, 홍보, 제도개선임.
 - 최근 사회적일자리에 대한 정부지원이 늘어나고 마을기업의 확장 운영자금에 대한 필요가 늘어나면서 공모사업에 참여하여 마을사업이 성장의 기틀을 마련함.
- 타) 김상희, 2014., 자생적 생활협동조합의 정착 요인에 관한 연구, 영남대학교 대학원
- 생협은 친환경 농산물 직거래뿐만 아니라 생활문제에 접근하여 환경문제, 급식운동, 육아공동체, 의료생협과 같은 사회적 경제의 한 측면을 담당함.
 - 사회운동관점을 기반으로 목적 및 가치 측면에서 연대성(solidarity)과 정체성(identity)은 조합원을 규합하고 공동체적 가치를 이룰 수 있는 근간이 되어 조직원을 규합하는 중요한 요소임.
 - 연대성은 조합원 및 협동조합간의 연대로 생협은 사회 문제를 활동가만 고민하는 것이 아니라 주민들을 모집하고 교육하여 생협활동의 주체적인 활동가로 육성하여 이익을 공유함.
 - 협동조합과의 연대는 연합조직으로 발전하여 협동조합의 힘을 집중화 시키고, 나아가 통일된 운동성을 추구하며 나아가 개별 협동조합의 조직력을 강화하고 자본주의에 대한 적극적 방어가 가능함.
 - 안전한 먹거리를 위해서 모인 마을모임에서 자연스럽게 육아를 담당하는 소단

- 위 협동조합으로 발전함. 협동조합간의 연대 및 조합간의 인적 연대는 지역사회
 회의 가치 있는 역할을 부여함으로써 또 다른 연대를 지속적으로 펼쳐나갈 수
 있는 가능성을 제시함.
- 이종 협동조합과의 연대성은 신생 협동조합의 설립, 운영에 기본 생협은 직접적인
 도움이 되며 동종 협동조합간의 협동을 넘어 이종 협동조합간의 협동은 물품의 생
 산이 물류나 판매로 활용되면서 협동조합의 활성화에 큰 기여가 가능함.
 - 생협은 지역사회 연대성을 통해 로컬푸드를 창출하여 지역을 선순환구조로 만
 들었다. 또한 물질적인 부분뿐만 아니라 생협의 이념이 전파되어 주민 의식 변
 화를 유도하는데 기여를 함.
 - 정체성은 명확한 목표설정으로 생협이 협동조합의 가치 보존과 경제적 결사체
 두 목적에 대한 지속적인 고민을 하며 생협의 거대화가 결국 자본과 결탁하게
 되는 결과를 걱정함. 가치와 목표는 그 운동주체로서 정체성을 이루는 중요한
 요소로 이론적으로 체계화 되어야 함.
 - 협동조합의 성장을 위해 자본을 어떻게 동원할 것인가가 협동조합의 중요한 정
 책요인으로 살아남기 위한 중요한 요인이지만 단순히 이윤 추구에 목적을 두진
 않음.
 - 생협의 장소는 서로 고민을 나누고 대안을 마련하여 공동체 의식을 가지고 공
 동의 가치를 만들어 나감. 공동체 의식은 자본 및 환경문제를 극복하고 사회변
 화를 유도하는 공공의 목적임.
- 자원동원론 관점을 기반으로 조직운영 측면에서는 조합원 구성 및 역할
 (membership), 민주적 운영(leaders), 사회경제 네트워크(networking) 으로 구성함.
 조합원은 조직을 통제하면서 전체적 책임을 가지고 있는 핵심요인이며 리더는 조
 합원 중 생협의 이사회로 구성하여 조직의 정책 및 활동 방향을 결정함. 조직운영
 은 지역사회 자원 및 다양한 커뮤니티를 통해 협동조합이 발전할 수 있는 기회를
 제공함.
- 생협은 조합원이 50만 명을 넘어가지만 안전한 먹거리를 구매하기 위한 단순한
 소비자에 머물러 있어 조합원은 정확히 조합원에 대한 이해가 필요함.
 - 조합원의 성장을 위해 협동조합에 대한 지속적인 교육으로 협동조합의 가치를
 높이는 것이 중요함.
 - 협동조합은 민주적인 의사결정에 참여하고 방법을 습득하는 곳이며, 민주적 운
 영방식을 원칙으로 함. 민주적 운영은 사회적 계급간의 문제에 대항하는 평등
 적 관계를 의미함. 그러나 조합원의 참여가 매우 저조하여 빠른 결정을 내려할

- 경우 경영진의 몫으로 넘겨짐.
- 조합원의 의견을 취합하는 것이 쉽지 않고 정책에 연결시키기 어려운 조직 구조를 가짐.
 - 네트워크는 지역 자원을 연결하여 인적·물적 자본의 제약을 극복하고 지역의 공동 목표를 이루기 위한 것임.
 - 생협은 생활공동체, 사회공동체를 지향하며 생활전반의 문제에 대한 변화 모색과 추동하는 역할을 통해 사회공동체적 목적을 실천하고자 함.
- 사회·문화적 관점은 사회·문화적 측면에서 생태 공동체 프레임, 사업다변화 프레임, 사회경제 프레임으로 조합원을 동기화 하는 동시에 의미 있는 집단으로 규정하기 위한 전략임.
- 프레임은 사회의 특정 상황에서 사회적 맥락을 구조화하여 여론을 형성하고 상황판단의 준거 틀로 작용하도록 함.
 - 생협은 초기 생명사상을 중심으로 다양한 지역 단위의 친환경농산물 직거래가 이루어졌으며 생태프레임으로 도시 소비자와 농촌의 생산자가 함께 상생하는 길을 열림. 그러나 주민의식의 변화와 기업의 친환경 농산물 거래로 생협의 주요 프레임으로써 역할이 감소됨. 중기에는 협동조합의 정체성 위기와 친환경 농산물 직거래 한계로 물류 네트워크화 서비스로 사업다변화가 이루어져 프레임이 변경됨. 현재는 새로운 사업모색으로 시장에 대한 대안 경제로 협동조합을 주목하였으며 지역사회를 재생하는 선순환 구조로서 새로운 프레임 전략을 제시함.
- 파) 박찬선, 2019., 한국의 사회적 협동조합 발생 및 성장요인에 관한 연구, 서울시립대학교 도시과학대학원
- 사회적경제, 협동조합, 사회적 기업에 관한 선행연구와 협동조합의 7대원칙, 정부 정책자료집을 기초로 성장요인을 찾아 사회적가치요인, 조직요인, 환경요인으로 마련함.
 - 사회적 협동조합 트리위드 앙상블에서 성장요인으로 가장 큰 비중을 차지한 사회적가치 요인은 명확한 가치의 설정과 가치-사업의 정합성, 가치의 지역사회 수용성과 조합원의 공유, 가치의 사회적 정당성을 의미함.
 - 사회적 협동조합 트리위드 앙상블은 여러 가지 사회적 가치는 발달장애 전문연주인 창작과 일자리 창출이며 장애인 경제적 자립지원으로 가치의 정합성을 확인함.

- 가치의 수렴성은 음악을 도구로 장애인 인식개선, 조합원은 가치와 비전 이이해하여 진행하는 사업과 사회적 가치는 일관성을 유지함.
- 가치의 정당성은 장애인의 일자리 참여 기회제공 차원에서 발달장애인 전문연주자 직업군을 만들고 재능기부로 복지관, 병원, 장애인 시설 등 문화 소외계층에 문화혜택으로 제공하고 있다. 장애인과 비장애인의 소통을 통해 지역사회에서 장애인에 대한 인식개선 효과를 나타냄.

○ 조직요인은 민주적 의사결정, 리더십, 조합원 역량으로 구성됨.

- 민주적 의사결정은 조합원의 높은 의사결정 참여율(90%), 공연기획 등 주요 사업 결정을 위한 지속적인 소통, 공식적 의사결정구조로 합의점 도출 운영하며 조합원 투명성은 조합생존에 영향을 미침.
- 리더십은 대외적 리더십과 단단한 조직구축 리더십으로 나뉘어짐.
- 조합원의 역량을 위해 매일 4시간씩 단원 연습, 연 2-3회 조합원 역량 강화 교육을 실시함.

○ 환경요인은 지원제도 및 자원연계와 지역사회와 연대로 구성됨.

- 지원제도 및 자원연계는 지역 내 문화예술단체와 공연제휴, UCC 참여로 사회공헌 활동(KT, 분당서울대병원, 장애인 고용공단)을 하였으며, 기업 등 후원자들로부터 매출수입예산의 2배 이상 후원금 수입을 창출함.
- 지역사회와 연대는 LH 경기지역본부와 함께 '찾아가는 음악회'를 진행하였으며 행사시 지역주민 참여도가 높음. 발달장애인 중 음악에 관심 있는 지원자 대상 무료음악교육을 실시함.

하) 강예은, 2014., 한국 사회적 협동조합의 지속가능성, 경희대학교 공공대학원

○ 선행연구와 7대 원칙을 토대로 사회적 협동조합의 지속가능성 요소를 추출함. 추출한 요소는 자발적 참여, 사회적 가치창출, 자본적 기반, 외부 환경적 기반 조성으로 총 4가지임.

- 자발적 참여는 조합원들이 협동조합을 소유하고 민주적인 방법으로 의사결정에 참여하는 권리를 나타냄. 다양한 조합원의 적극적인 참여를 독려하기 위해 조합의 임직원들이 조합의 가치에 대해 지속적으로 교육해야함. 참여를 통해 민주적 경영, 경제적 참여, 커뮤니티의 봉사를 가능하게 하므로 참여는 조직적 지속성에 필수적인 요건임.

[표 6] 국내 협동조합의 성공 요인

저자	연도	성공요인
박성재	2011	리더십의 특성 • 조합의 리더십 확립이 우선 • 과거 경험을 통한 리더십 중요성 파악 • 조직문화와 규율등을 통한 제도화 • 조합원 교육, 훈련에 리더십 교육을 포함 • 성공적인 시스템 제도화
신명호	2013	‘협동사회경제 네트워크’ 관계망 형성
채지희	2013	1. 인적구성 및 교육훈련 측면 - 양질의 인력 공급처 확보(인력공급처: 학교, 종교조직, 마을회관, 비영리 단체) 2. 자금조달 측면 - 사회적 금융·투자 기능을 활용하여 경제적 자립 3. 사업협력 및 연대 측면 - 여러 형태와 기능의 사회적 경제 조직들의 네트워킹 4. 정부지원 및 인프라 측면 - 직접지원: 인건비, 운영비 및 시설 무상임대 - 간접지원: 컨설팅, 교육, 경영지원, 홍보, 제도개선
김상희	2014	1. 목적 및 가치 측면 1) 연대성 - 조합원 및 협동조합의 연대 - 이종협동조합과의 연대 - 지역사회 연대를 통한 기여 2) 정체성 - 명확한 목표 설정 - 운동성과 이윤추구의 균형 - 협동조합의 공동체적 가치
김상희	2014	2. 조직운영 측면 1) 조합원 구성 및 역할 - 조합원의 역할 및 참여 결여 - 조합원의 성장을 위한 방안 2) 민주적 운영 - 민주적 의사결정 구조 - 조합원의 의사소통 구조 마련 3) 사회경제 네트워크 - 사회적 기능강화 - 사업의 다변화 모색

저자	연도	성공요인
		3. 사회·문화적 측면 1) 생태공동체 프레임 - 친환경 농산물 직거래 - 친환경 급식운동 - 윤리적 소비와 공정무역 2) 사업 다변화 프레임 - 생협운동의 정체성 위기 - 생협운동의 새로운 방향 모색 3) 사회경제 프레임 - 사회적 경제와 협동조합 - 지역사회 재생운동
강예은	2014	1. 자발적 참여 2. 사회적 가치창출 3. 자본적 기반 4. 외부환경적 기반 조성
남승연	2014	1. 정부정책의 간접지원 2. 협동조합 정책에 대한 시민들의 충분한 공감대 3. 지역사회 요구나 문제해결의 필요로 협동조합 모델 고안 4. 협동조합의 설립과 운영을 위한 지역 내 인적·물적 자원 충족 5. 지역사회 혁신리더 및 활동가 필요 6. 협동조합 활동결과는 모두 지역에 환원되는 체계 7. 정부가 모델 개발 및 사업운영, 네트워크 주체로서 참여 등 적극적인 역할
조규호	2014	1. 내부마케팅 지향성 구성요소 제시 2. 조직 자체 내의 정책 3. 관리방침의 일관성 4. 내부마케팅 5. 내부적 시장조사(구성원 요구가치의 파악, 외부 고용 시장 여건 파악, 구성원 세분화, 배려전략 수립) 6. 내부적 커뮤니케이션(의사소통) 7. 내부적 대응활동(교육훈련, 경영지원과 배려, 보상시스템, 엄격한 구성원 선발)
강철희, 이종화, 편창훈	2016	(설립준비 과정) 1. 법과 제도의 뒷받침 2. 지원조직의 토대구축 역할 3. 관련 경험을 가진 리더의 헌신적 몰입 4. 근로환경을 변화시키고자 하는 참여자의 의지

저자	연도	성공요인
		(설립이후 과정) 1. 안정적인 자본금 마련 2. 명확한 운영원칙의 체계화 3. 수익을 극대화하는 비즈니스 전략 4. 자주적이고 참여적인 관리제도 5. 합리적인 분배 및 운영 6. 조합원을 위한 지속적인 교육과 조합원의 자발적인 학습 7. 수평적 의사소통의 문화 구축 8. 함께 공유되는 비전 제시
김새로미	2017	1. 높은 여성근로자 비율 2. 많은 조직 나이
최보람, 이보람, 조제경,	2018	1. 지역주민의 참여를 이끌어 내는 커뮤니티 디자인 개발 2. 주민들의 적극 참여 3. 협동조합의 수익모델 창출 4. 회의를 통한 의견 수렴 및 결정
이덕순	2018	1. 사회적 협동조합 간 네트워크(컨소시엄)조직 및 가입 2. 조직 형태별 협력체계 구축 3. 주민의 공감과 변화를 위한 노력 4. 제공하는 서비스 및 제품의 질 향상
민병휘, 이창휘	2019	1. 외부환경영역: 중앙정부와의 관계, 지방정부와의 관계, 회원조합과의 관계, 경제적 환경변화로 평가 2. 합리적목표영역: 기관장의 리더십, 목표설정 및 제도 개발 활용, 조직사업의 활성화 3. 내부관리 영역: 조직관리, 재무·회계관리, 인사관리, 정보시스템 관리 4. 인간관계 영역: 외부고객 만족도, 내부고객 만족도, 조합원 만족도
박찬선	2019	1. 사회적가치요인 - 명확한 가치 설정 - 가치-사업의 정합성 - 가치의 지역사회 수용성과 조합원의 공유 - 가치의 사회적 정당성 2. 조직요인 - 민주적 의사결정 - 리더십 - 조합원의 역량 3. 환경요인 - 지원제도 및 자원연계 - 지역사회 연대

나. 현장조사 결과

1) 현장조사 기관

[표 7] 현장조사 기관

구분	00 사회적 협동조합		00 사회적 협동조합		00 사회적 협동조합	
설립목적	00 사회적 협동조합은 자주적 자립적 자치적인 협동조합 활동을 통하여, 장애인의 사회 문화참여활동을 적극보장하며, 성인 장애인의 사회인, 직업인으로서의 자립을 목적으로 한다.		00 사회적 협동조합은 국민임대아파트 지역을 중심으로 교육, 문화, 복지 사업을 적극적으로 수행하고, 이를 통한 지역주민의 사회서비스 제공 및 권익·복지 증진, 삶의 질 향상을 목적으로 한다. 궁극적으로는 조합원, 즉 지역주민이 지역의 교육·문화·복지사업의 주체가 되어 교육자치·지역자치를 실현하고, 새로운 마을 공동체 문화를 창조·확산시켜 나간다.		00 사회적 협동조합은 ‘함께 크는 아이, 더불어 성장하는 어른’의 교육철학을 가지고 아이와 부모, 교사가 함께 성장하고, 이 성장과 더불어 우리가 터잡고 사는 지역이 변화하길 꿈꾸고 행동한다. 00은 생태교육, 생활교육, 관계교육, 통합교육을 교육의 큰 틀로 삼아 자연에서 놀며 자연의 소중함을 배우고 동시에 나 자신과 타인의 소중함도 배운다.	
업종	교육 서비스업		교육 서비스업		보건업 및 사회복지서비스업	
업태	서비스,음식서비스		교육,복지,문화 사업		보육사업, 교육사업	
설립연월일	2016년 11월 16일		2015년 03월 10일		2019년 01월 10일	
조합원현황	사업자	0명	사업자	16명	사업자	-
	소비자	30명	소비자	3명	소비자	-
	직원	12명	직원	1명	직원	-
	자원봉사자	5명	자원봉사자	2명	자원봉사자	-
	후원자	17명	후원자	5명	후원자	-
직원현황 (조합원+비조합원)	12명		1명		-	
조합원출자금	100,900,000원		1,350,000원		-	
자본금	130,684,798원		9,622,563원		-	
당기순이익 (2018년기준)	17,350,664원		2,484,214원		-	
주소	경기도 안양시		충청북도 청주시		부산광역시 남구	

* 2019년도 경영공시 자료 참고 (2019년 설립기관 제외)

2) 자료수집 과정

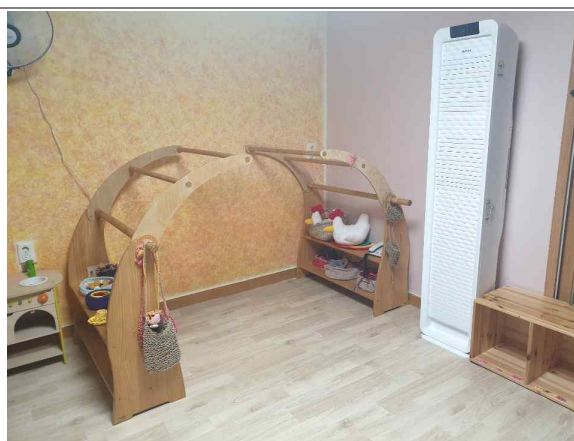
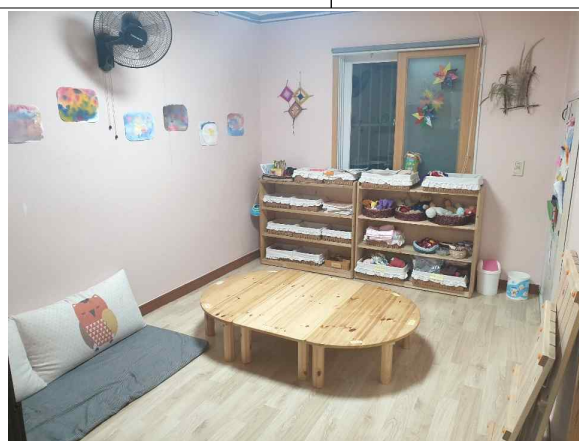
00 발달장애인 사회적 협동조합	
일 시	2019. 11. 27(수) 14:00 ~ 15:00
장 소	00 발달장애인 사회적 협동조합
목 적	발달장애인 사회적 협동조합 인터뷰
인터뷰 참여자	이사 1인, 연구팀 1인



00 지역아동센터 사회적 협동조합	
일 시	2019. 11. 18(월) 11:00 ~ 13:00
장 소	00 지역아동센터 사회적 협동조합, 작은 도서관, 공동부엌, 장난감 대여소
목 적	지역아동센터 사회적 협동조합 인터뷰
참여자	센터장 3인, 생활복지사 1인, 학부모 1인, 지역아동센터 충북지원단 1인, 연구팀 2인



00 공동육아 사회적 협동조합	
일 시	2019. 11. 20(수) 17:00 ~ 18:00
장 소	00 공동육아 사회적 협동조합
목 적	지역아동센터 사회적 협동조합 인터뷰
인터뷰 참여자	센터장 2인, 연구팀 2인



3) 사회적 협동조합 종사자가 인식한 성공적인 사회적 협동조합의 의미

*인터뷰 결과는 질적분석통계프로그램인 NVivo 11.0을 활용하여 분석함.

주요테마	인용 횟수	인용문
주민들이 자체적으로 문제 해결하기	1	“주민들이 자치적으로 뭔가 문제나 이런 것들을 해결해 가는 것”
아이들이 잘 성장하기	1	“이 안에서 아이들이 어떻게 성장하는 것 ”
우리의 목소리를 내고 싶어서	1	“왜냐면 일반 어린이집하고 저희는 이제 그 생태, 구분 자체가 잘 되잖아요. 민간, 협동, 국공립 이렇게 해서 아까 교육체계나 이런 게 좀 많이 다르니까, 저희 목소리를 낼 데가 없어서 우리 는 우리대로 목소리를 내야 되겠다. 그런 점도 있었고”
공동육아	1	“저는 이제 학부모니까요. 이제 공동육아 자체는 이제 모든 아이 가 모두의 아이라고 해서 이 마을에서 우리가 아이를 함께 키우 자. 내 아이만 보지 말자. 이제 어차피 사회에 나가면 다 만날 아 이들이니까 같이 키우자. 라는 그런 게 일단은 있는 거고”
아이들이 공동체에서 함께 생활해 나가기	2	“00에서는 하루 일과가 거의 진짜 잘 놀게 해 주기 위한, 우리 교사는 아이들이 행복하게 잘 놀게 해 주는 환경이다. 우리는 교 육을 하는 교사가 아니고 아이들이 행복하게 놀 수 있는, 아이들 의 환경 중에 일부라는 생각이 들었어요. 그러니까 아이들이 뭔 가를 우리가 주는 게 아니고 내가 하고 싶은 걸 할 수 있도록 어 떤 환경을 만들어주고 이렇게 해 주는 거지, 우리가 그 아이들 노는 데 개입을 해서 이래라 저래라 그건 아이들이 행복할 수가 없고, 이렇게 해서는 아이들이 내 스스로 행복해 질 수가 없겠다 는 생각을 너무 많이 해요.” “아이들이랑 나들이를 가보면, 나들이를 지금 가는 게 제일 큰 이유였다고 하잖아요. 그러니까 일반 어린이집은 나들이를 안 가 잖아요. 실내에서, 그것도 한 교실에서 하루 귀가할 때까지 한 교 실에서 활동을 하잖아요. 얼마나 답답할까요? 그런데 우리는 이 제 아침에 오면 다 교실 문이 개방되어 있어요. 그러면 내가 원 하는 곳을 선택을 해요. 그래서 거기서 내가 만족할 만큼 놀이를 하고 다음 놀이를 시작하는 거예요. 그런데 일반 어린이집 같은 경우에는 선생님이 딱 만들어 놓은 틀에 이제 내가 거기서 노는 거예요. 그리고 어느 시간이 되면 또 내가 조금 놀고 싶은데 어 별써 정리하고 또 다른 수업을 준비를 하잖아요. 그러면 아이들 은 내가 아직까지 만족을 못했는데, 나는 더 놀고 싶은데 또 뭔 가를 해야 되는 거예요. 그러니까 그런 부분에서 00은 또 뭐 공

주요테마	인용 횟수	인용문
		동육아는 참 그런 면에서는 모든 이제 어린이집이 이런 식으로 운영이 되어야 한다는 생각을 너무 많이 하고 있고,”
1인 1표제	1	“협동조합의 의무 자체가 1인 1표제예요. 그러니까 생활복지사 선생님이나 시설장이나 아니면 엄마가 협동조합에 들어왔으면 그 분들도 다 1인 1표제가 되어 있어서, 같이 공동으로 참여할 수 있다는 면이 있어서 그것만으로도 굉장히 본질적으로 운영을 하고 있는 부분인 거다. 그러니까 이거 자체로만 공공성이 확보되는 게 아닌가 하는 생각이 드는 거고요.”
공공성	1	“저희도 처음에는 그런 부분이 이해가 안 됐어요. 우리는 사실 우리 업이지만 했잖아요. 그런데 이게 공공성이 있다는 거예요. 어 왜 공공성이 있지. 공공성 40% 해서 했는데 어 이게 공공성이 있는건가 없는 건가 이게 처음에 이해가 안 됐어요. 왜냐하면 우리 지금 보통의 사회적 분위기가 그냥 어린이집은 공공성이 있어서 이게 나라의 보탬이 되는 일이라는 그 분위기가 아니잖아요. 그냥 개인사업자들이 그냥 나라의 사업이라고 우리 어린이도 우리가 교육사업 보육사업이 되게 공공성이 있다는 이해도가 우리도 낮았기 때문에, 그런데 그런 부분도 되게 우리가 얘기하고 그렸어요. 이거 자체가 우리 지금 하는 게 공공성이 있고 우리가 이 마을을 위해서 좋은 일을 하는 거다. 그래서 되게 그거를 다시 저희가 시간이 조금 걸렸던 것 같아요.” “이게 공익성, 아이를 잘 키워내는 그런 공익성을 가졌기 때문에 일차적으로는 전부다 우리는 그걸 하고 있다고 이제는 생각을”

주요테마	인용 횟수	인용문
아이들의 목소리를 반영한 융통성 있는 운영	1	“날씨가, 아니면 아이들의 뭐 상태나, 이런거에 따라서 그걸 안 할 수도 있거든요. 안 할 수도 있어요. 그러니까 아침 모임이 있어요. 전체 아침 모임에서 오늘 우리 나들이를 산으로 가는데 아이들이 원하는 게 아 오늘은 모래놀이터 너무 가고 싶어요. 날씨도 너무 좋고, 비가 오고 난 뒤에는 모래 놀이터를 너무 좋아하거든요. 왜냐면 모래가 촉촉하니까. 내가 원하는 모양을 만들 수 있으니까. 그러면 그렇게 가자. 하면 어 그럼 가고 싶은 사람 하고 의견이 모아지면 그렇게 가는 거예요. 그런 식으로 아침 모임에도 아이들 의견을 이제 반영을 하죠. 그러니까 요일마다 하는 게 따로 있기는 해요. 월요일 같은 경우는 주말을 지냈으니까 또

주요테마	인용 횟수	인용문
		조금 생활이 흐트러질 수 있잖아요. 생활교육을 조금 하고, 또 새 노래도 배우고, 화요일 같은 경우는 조금 밖에서 나가서 조금 더 길게 놓고, 수요일은 또 다도 수업을 하고, 목요일은 또 이제 숲 지도사 선생님이랑 같이 숲에 가서 활동을 하고, 금요일은 또 안전교육을 하고, 이렇게 요일별로 또 뭐 월에 따라서 하는 놀이들이 다 달라요. 다 정해져 있기는 하지만 아이들의 뭐 기분이나 이런 거에 따라서 융통성 있게는 하고 있습니다.”
절기에 맞는 놀이 먹거리(공동육아 사회적 협동조합)	1	“저희들은 프로그램이 세시절기에 맞는 프로그램이에요. 그러면 그 일년이 24절기가 있잖아요. 그러면 그 절기에 맞는 놀이, 먹거리, 이런 이제 행사들을 합니다.”
지역사회 기여	1	“전환할 때도 일을 많이 하셨고, 지금 방과후 그것도 열심히 지금 하고 계시고, 이사장님이 이렇게 이제 여러모로 일거리를 많이 가지고 오셔서 우리 00이 진짜 이 사회에 기여할 수 있는 여러 가지들을 많이 준비를 하고 계세요.”
제대로 된 교사 확보	1	“선생님 말씀하신 게 공동육아 운동이라고 해서 저희가 이런 현상이나 이런 거를 이제 많이 정책적으로 제안을 한다던가 공동육아 운동이라고 저희가 부르기도 하는데, 그 각 학교에서 대학이나 이제 전문대나 이런 데서 배출을 사실 공부를 해서 나오시면 제일 좋은데 그게 잘 안 되니까 사회에 나와서 다 재교육을 받았어요. 선생님이 없어요. 그래서 선생님 구하기가 그렇고 선생님만 잘 계시면 그 공동육아는 거의 이제 성공이에요.”
조합원간 마음이 맞아야 한다	1	“그게 또 조합원들하고 마음이 맞고”
담당자의 의지	1	“회의만 하고 끝나는 게 아니라 실질적인 도움이 되는 거를 담당자가 좀 의지가 있어가지고”
교육과 생각 철학을 고려	2	“그러면 거기에 대한 교육을 진짜 이렇게 시켜서 교사들한테 원장들한테 시켜서 진짜 왜 이렇게 해야 하는지를 알아야지만 그게 진짜 교육인데, 무늬만 가져가서는 될 수 없다는 거예요.”
통합운영	2	“전체적으로 가능하게는 생활리듬에 이제 선생님 말씀하신 게 이제 다 통합, 단어로 정리하면 통합교육이 될 거고, 관계교육. 되게 밀접한 관계. 교육이 여기서 다 이루어지거든요.” “교육청에서 오시면 저희가 거기 혁신학교 0000, 우리 이렇게 다 다섯여섯개 모이거든요. 모이면 여기 남구를 혁신지구로 하는 거 우리 희망한다. 하면 초중고 연대해서 혁신학교 생기고, 다행복학교 생기고, 돌봄도 이제 연계해서.” “저희는 임대고 거기는 영구주택을 1층에 공동육아 사회적 협동조합 2층에 방과후 이렇게 해가지고.

주요테마	인용 횟수	인용문
		저희도 그게 이제 향후 희망사항.. 마당에서 잘 못 놀고 애들이 못 지내고 마당에서 뭘 열 수가 없어요. 사실. 그래도 지금 4,5년 동안 저희 주위 분들이랑 많이 맞춰서 많이 친해졌어요”
높은 교사 대 학생 비율	2	“아 지금 저희들이 이사를 가고 해서 지금 현재로서는 열 여섯명이예요. 그런데 교사는 정교사 세 명에 보조교사 한 명. 또 맞단지. 조리하시는 선생님 한 명. 이렇게 있어요. 그러니까 비율이 진짜 뭐 1:5도 안 되죠? 이렇게 됩니다. 그리고 한 선생님이 다섯명이 아니고 저희는 열여섯명을 다섯명의 선생님이. 본다고 생각하는데. 그러니까 모든 아이들을 선생님이 다 알고 계시죠. 이 아이 성격, 이 아이는 어떤 아이인지를 다 꿰뚫고 있어요. 뭐 영아반 아이들이 유아반에 와도 애는 어떤 아이니까 어떻게 놀이를 유도를 해 주는게 좋다. 까지 다 파악이 되고 있는 거죠. ”
순환보직	5	“두 개가 있는데 센터별로 한 분은 거기에 이제 그 주민과의 관계나 이런 유대관계를 유지할 하고 해야 하니까 한 분은 남아있고 한분씩 이제 옮기시는 건데 옮기시면서 복지사가 센터장으로 가실 수도 있고...” “이게 순환되다 보니까, 대충 할 수가 없어요. 그러니까 그런거지. 내 기록이 남아있는데 누군가가 이거 뭐 한 거야.. ”
평등을 중시하는 구조	6	“그리고 교사도 조합원들도 다 대등한 위치에요. 아이들까지. 그래서 저희들은 별명을 부르거든요. 그 영뿌리, 웅달샘, 이렇게 아이들이. 그러니까 이제 호칭이 뭐 선생님 이렇게 되어버리면 우선 아이들이 이렇게 접근하기가 조금 그렇잖아요. 그래서 이제 웅달샘이나 이런 이름으로 하면 아이들한테 친구가 되기도 하고 때로는 동생이 되어주기도 하고 뭐. 이렇게 이제 되는 거예요” “종사자 선생님들과의 관계 부분인 건데 역할로만 나눠져 있어요. 시설장이나 생활복지사가 이름이 아니라 역할로만 정해져 있어서, 평등중시? 민주적인 이런 부분은 굉장히 성공적인 사례가 아닌가 하는 생각이 듭니다.” “그러니까 처음부터 이게 사적인 지역아동센터가 아니었기 때문에, 특별한 어떤 협동조합은 아니어도 같은 구조로 시작점부터가 그랬기 때문에 여태까지도 이제 그거는 존속이 되는 상황이죠. ” “직위에 대한 거 있잖아요. 이 건 없애야 된다. 이런 생각을 가지고 있고 그런 생각이 있어요.” “네. 이제 저는 2015년 4월에 시작을 했거든요. 그런데 이제 17년도에 아니 16년도에 그 사회적 협동조합으로 이제 설립을 한 거고 그런데 그 전부터 이제 여기 저희는 아동센터 옆에 도서관이 같이 있었다고 했잖아요. 거기에서 이제 자원봉사를 하면서 여기를 알게 되고 이렇게 합류를 하게 된 거예요. 그런데 그 도

주요테마	인용 횟수	인용문
		서관에 있을 때부터 굉장히 독특한 조직이다. 이런 생각을 했었어요. 외부에서 봤을 때도 지역아동센터는 자세히 몰랐어요. 그런데 이제 옆에서 보면서 아 이런 시설이구나. 그런 정도는 알았는데 이제 제가 지역아동센터로 합류를 하면서 우리가 알고 있던 지역아동센터들에 대한 얘기를 들으면서 오 여기는 정말 생각이 같은 사람들이 모이지 않는 이상은 여기가 유지가 되지 않겠구나. 이런 생각도 들고 그리고 다들 그런 생각으로 지금까지 만들어오신 것 같아요. 그래서 저는 다들 얘기하셨습니다 정말 평등한 조직,”
구성원간의 원활한 동의	1	“그래서 이런 의견을 도출을 하거나 뭘 했을 때도, 회의를 자주 진행을 해서 이런 취지로 우리가 확장을 더 해야 되지 않겠느냐. 라는 거에 동의가 쉽게 이루어졌던 게, 그런 이유가 좀 더 컸을 것 같아요. 그러니까 그런 잡음이나 이런 게 없었던 부분도, 그 네트워크를 하면서 충분히 이거에 대한 공감을 이제 많이 하였고, 그래서 이제 이거를 진행하자는 뜻이 모아졌고, 그러니까 늘상 그 생각을 해 왔던 사람들이 어쨌든 확장하자는 거에 동의를 했었고, ”
의사소통	1	“그렇게 해서 안 되는 일은 없다. 얘기해가지고. ”
교사복지	1	“이제 선생님들을 제일 선생님들을 나름 제일 잘 선생님들이 계실 수 있도록 복지 부분에 나름 신경쓰려고 노력을 항상 하고 있고, 저희가 공동육아에서도 선생님이 최고의 교육이고 그런 분위기가 있어요. 그래서 그런 거 최대한 노력을 하고 있어요. ”
아빠의 참여	1	“아빠들이 여기 참여를 하네. 이렇게 되면 그 부분에서 조금 달리 보시더라고요. 그래서 그런 부분을 좀 주력하고 있고,” “그 아빠들도 여기에 100% 참여 이제 일을 와서 100% 한다는 얘기가 아니라 마음적으로 그렇게 의지를 가질 수 있는 지를 상담해서 다 아빠도 무조건 와서 다 아이들이랑 상담 하거든요. 그러면 여기 와서 그렇게 지낼 수 있는지를 먼저 협의하고 오시라고 하거든요. 그런 게 조금 또 서서히 바뀌어, 자리잡아갈 때 아빠들의 힘이 되게 클 것 같아요. ” “그러니까 조합원의 마음가짐인 것 같아요. 특히 아빠들은 조금 더 합리적인 성향이 많잖아요. 엄마들보다. 그래서 조금 이렇게 범인이 되었을 때 아빠들도 생각하는 부분이 조금 마음가짐이 다른 것 같아요. 생각할 때” “아빠들도 이제 범인이 되니까 조금 우리가 여기 법적인 테두리 안에서 이 경제 이런 상황을 해결할 수 있는 부분이 있는지 같이 협의 조금 더 신경 쓰기도 하고”

주요테마	인용 횟수	인용문
부모가 직접 운영	1	“공동육아.. 왜냐하면 이 부모가 하잖아요. 부모가 만든 조합이잖아요. 일반 이익단체가 아니라. 그래서 이게 주목을 받았고. ”
교사의 자발적 판단 존중	1	“나들이를 나가는 센터가 부산에 우리밖에 없어요. 겨울에는 좀 한겨울에는 좀 안 나가면 안되냐고 담당자가.. 공동육아 사회적 협동조합 애들도 다 나가는데 안 될 것 같은데. 그런데 교사가 판단해서 너무 춥거나 하면 안 나간다. 그러면 안전에 좀 만전을 기해달라. 사고가 안 나게끔. 그게 공동육아 사회적 협동조합하고는 다른 거예요. 위탁이잖아요. 그러니까 그런 게 너무 달라요. 여기는 우리가 자체적으로 교사 판단 하에 다 움직이니까 그런 거는 신경 안 쓰거든요. ”
융통성 있는 운영방식	1	“날씨가, 아니면 아이들의 뭐 상태나, 이런 거에 따라서 그걸 안 할 수도 있거든요. 안 할 수도 있어요. 그러니까 아침 모임이 있어요. 전체 아침 모임에서 오늘 우리 나들이를 산으로 가는데 아이들이 원하는 게 아 오늘은 모래놀이터 너무 가고 싶어요. 날씨도 너무 좋고. 비가 오고 난 뒤에는 모래 놀이터를 너무 좋아하거든요. 왜냐면 모래가 촉촉하니까. 내가 원하는 모양을 만들 수 있으니까. 그러면 그렇게 가자. 하면 어 그럼 가고 싶은 사람 하고 의견이 모아지면 그렇게 가는 거예요. 그런 식으로 아침 모임에도 아이들 의견을 이제 반영을 하죠. 그러니까 요일마다 하는 게 따로 있기는 해요. 월요일 같은 경우는 주말을 지냈으니까 또 조금 생활이 흐트러질 수 있잖아요. 생활교육을 조금 하고. 또 새 노래도 배우고. 화요일 같은 경우는 조금 밖에서 나가서 조금 더 길게 놓고. 수요일은 또 다도 수업을 하고. 목요일은 또 이제 숲 지도사 선생님이랑 같이 숲에 가서 활동을 하고. 금요일은 또 안전교육을 하고. 이렇게 요일별로 또 뭐 월에 따라서 하는 놀이들이 다 달라요. 다 정해져 있기는 하지만 아이들의 뭐 기분이나 이런 거에 따라서 융통성 있게는 하고 있습니다. ”
운영의 공유	2	“그냥 단순히 네트워크라고 해서 사업만 같이 진행했던 부분들이 아니라, 운영이나 아니면 뭐 순환보직, 이런 부분도 같이 얘기가, 그러니까 법인은 어쨌든 각각이 다 나뉘어져 있지만 거기에서 운영의 공유. 그러니까 아이들을 어떻게 지도하는 방법, 이런 것들도 되게 그냥 긴밀하게 진행이 되었었던 상황이거든요. ” “아파트 광고비, 그런 비용들이 있어요. 그런데 이런 거 를 보통은 관리소 직원들 회식비나 피복비 이런 걸로 다 써요. 그런데 소장한테 얘기할 때 이거는 우리가 후원을 받아서 해 주겠다. 대신에 여기서 나오는 돈은 이쪽에서 쓰는 걸로 장터수입 이런 게 연간 보통 한 이천만원 정도 돼요. 보통. 장터 여는 게. 그러니까 그런 수익들도 다 그냥 씹짓돈이에요. 그래서 이런 부분들을 사실 이

주요테마	인용 횟수	인용문
		쪽으로 돌리면 어떻게 되느냐면 거꾸로 역전이 되어서 주민들한테는 관리비가 내려가요. 왜냐면 그동안 생겼던 잡수익이라고 그러거든요. 잡히지 않는 거 관리비에 잡히지 않는. 그 잡수익을 모두 공용전기 비용이나 공용모금으로 사용하자. 이렇게 합의서를 쓰는 거예요. 관리소랑. 그러면 관리비는 내려가고 주민들 입장에서 이게 이제 그렇게 되는 거예요. 이게 설득작업이 이렇게 되어야 되는 거고.”
교육	2	“진짜로 이대로 로봇 인간을 만들 건지, 생각이 있는 사람으로 만들 건지. 그걸 좀 생각해서 진짜 이 새싹부터 이렇게 새싹을 가르치는 교사들을 교육을 저는 엄청 시켜야 한다고 생각하거든요. 진짜로 공부를 제일 많이 해야 될 사람들이 저는 공동육아 사회적 협동조합 교사라고 생각해요. 그래야지만 뿌리가 튼튼해야지만 진짜 가지도 이렇게 풍성하게 이렇게 될 거잖아요. 그런데.. ” “그러니까 공동육아 사회적 협동조합이 갑자기 많이 생기면서 6개월 코스로 교사를 양성해가지고 현장에 하고 이렇게 하고 있잖아요. 그렇게 하면서 진짜 아이가 이 아이가 필요한 게 뭔지, 이 아이는 이 시기에 어떤 걸 해야 하는지도 모르고, 아이들하고 감정대립을 하고 있거든요. 교사들이 현장에서. 그렇게 하면서 이제 아동학대라는 게 나오잖아요. 사실은 아동학대라는 게 집에서도 그러니까 성가실 거예요. 집에서도 말 안 들으면 손이 올라가고 하는데, 그렇게 되는데, 현장에서 교사들이 그렇게 했다고 그게 아동학대라고 하는 거는 저는 나라에서 잘못됐다고 생각해요. 나라에서 일단 그리고 교사를 진짜로 인성이 갖춰진 교사. 이렇게 교사를 만들어놓고 그 교사를 투입을 하고 뭐 아동학대를 논하고 해야 되는데 그렇게 급하게 교사를 양성해서 현장에 투입을 해 놓고 아동학대를 왜 했냐고 하는 거는 잘못됐다고 생각하죠. 늦었다고 생각하지만 지금부터라도 저는 교사 교육을 진짜 많이 시켜야 한다고 생각해요. 그러니까 안전교육을 시키고 뭐 아동학대는 이런 게 아동학대다. 이런 교육을 시키는 게 아니고, 아이를 바라보는 교사의 태도, 진짜 이런 거를 가르쳐야 된다고 생각하거든요. 그런데 그런 것 보다는 진짜로 나라에서도 눈에 보이는 것만 교육을 시키려고 하니까, 교사들은 눈가림으로 하는 거예요. 그런 교사들이 또 아이들하고. 오늘 하루도 그냥 아이들 이랑 그냥 아무 탈 없이 보내면 된다는 생각으로 임하는 교사들도 많을 거라고 생각하거든요.”
홍보	2	“이렇게 아이들을 키워갖고 이런 조합 생활을 해 본 분이 또 입소문을 내 주는 거예요. 이렇게 이렇게 내가 힘들었지만 지나고 보니까 내가 많이 커 있더라. 이거는 뭐 그냥 홍보 전단지 이렇게 해 가지고는, 직접 공개설명회해가지고 그 안돼요. 여기 다닌

주요테마	인용 횟수	인용문
		부모님들이 내가 이렇게 해서 너무 좋더라. 이렇게 해서 와야지 그게 그렇게 되는 것 같아요. 그래서 솔직히 말하면 저는 이런 시설들이 좀 많이 있었으면.. ” “저희는 계속 홍보를 이제 여러 가지를 하는데, 입소문이 제일 좋아요. 그러니까 이거 자체를 경험하지 않으면 조금 이해할 수 없는데 맘카페나 그런 것도 이용하고 벼룩시장 1년에 한두번을 하니까 그 때 홍보를 하기도 하고 그 다음에 저희가 이제 공개 설명회를 1년에 한 번 하거든요. 그 때 이제 홍보해서 공개설명회 오시고 상반기에는 이제 상담이 계속 와요. 그러면 둘러보기 정도만 해서 상반기에도 올래는 두 가족 들어오시고 공개설명회로도 두 가족인가 들어오시고.. ” “이거 자체가 우리 이거 열심히 하면 되고, 이 마을에서 우리가 이제 확산되도록, 잘 알리고 홍보를 잘 해야 되는 거죠”
정보공유	2	“부모님들이 여기는 다 주인이잖아요. 다 주인이기 때문에 내가 뭔가를 해야 돼요. 역할을. 내가 맡을 수 있는 역할을 해요. 그러면 사실은 지금 우리 이사장님 같은 경우에는 그게 이제 아주 이제 당연하다고 생각하는데, 젊은 30대 어머님들은 그게 이해가 안 되죠. 내가 돈을 내면서까지 이렇게 아이를 보내는데 왜 내가 또 가서 일까지 해야 되지? 이런 생각을 하시는데 내 아이를 위해서 이렇게 하다보면 엄마들도 크거든요. 같이 성장하는 거죠. 아이만 성장하는 게 아니고. 엄마도 같이 성장하는 거예요. 그리고 내 아이를 내가 키우는 게 아니고, 내 아이를 조합원 모두가 키워주잖아요. 그러면 내 아이의 어떤 단점, 장점, 고민되는 부분을 진짜 옛날에는 다른 일반 공동육아 사회적 협동조합은 나 혼자 고민을 하고 내가 어디 가서 상담을 받아야 하지만 여기서는 조합원들이 다 힘이 되어주잖아요. 내가 이럴 때는 어떻게 했고, 이런 좋은 뭐 그런 것도 있고, 이런 거를 다 가지고 운영해서 이 아이를 함께 키우는 거예요. 이런 부분을 생각하면, 아이가 부모랑 같이 성장하거든요. 그걸 이제 알게 되기까지 과정이 조금 힘들죠.” “저희한테서도 다. 저희 지금 포근하루하고 짱짱도 사회적 협동조합 준비하고 있어요. 내년에는 아마 되지 않을까. 그래서 저희가 도움도 많이 드렸고, 저희는 또 쿵쿵의 도움을 많이 받았고, 왜냐하면 이게 공동육아라는 게 조금 특이점이 있기 때문에, 일반 사협 설립하고는 또 달라가지고, 저희 안에서 많이 도움을 좀 크로스를 많이 했어요.”
동일한 임금	3	“저희가 이제 5년동안만 1년에 한 번씩 이제 2만원씩을 올리자. 그랬어요. 5년동안만. 그리고 5년 근무경력이 5년 이상은 다 똑같아지겠죠. ” “제가 처음에 13년도에 이제 11월 입사였는데 그 때 당시에 한 3,4년 된 센터장님하고 그 다음에 이제 여기 센터장님 되게 오래 됐거든요. 제가 이 센터장님 밑에서 일을 했는데, 급여

주요테마	인용 횟수	인용문
		받아가는 게 너무 미안한 거예요. 급여가 똑같아가지고. 그런데 이제 지금에 와서 그렇게 미안하면 뭐라도 막 밥이라도 사주고 이래야 되는데 그렇게 하지 못한 게..” “내 돈은 내 돈이려니 하고 받은 거죠. 이제. 그러면서도 이제 이게 같은 저는 정말 아동 센터도 모르고 아무것도 모르는 상태에서 이렇게 오래된 사람하고 급여를 같이 가져간다. 라는 게 되게 미안하고 이거 뭔가 이거는 아니어야 되지 않나. 라는 생각을 하고 있었는데, 제가 들어온 그 해, 이제 14년도에 이제 회의를 통해서 2만원 정도의 차이는 났으면 좋겠다. 5년까지만. 그렇게 결정이 나서 그나마 제가 좀 편안했었던 것 같아요. ” “사회적 기업영역에서 일하는 사람들에 대해서 상처투성이인데, 실제로 뭐냐하면 최고 CEO가 받는 임금이 예를 들어서 500이다. 그러면 최저 받는 사람들은 뭐 175만 4천원을 받는다. 이게 과연 정상적인 사회적 기업이나. 이런 거 있잖아요. 그런데 사회적 경제영역에서도 다 마찬가지예요. 그러니까 우리 말고 다른 사회복지 기관이나 이런 데도 가장 높은 사람의 임금이 가장 낮은 사람의 임금의 과연 두 배를 넘는 것 심지어 세 배를 넘는 경우도 있어요. 그게 정부에서 정한 고지 얘기예요. 이런 경우들이 있어요. 그리고 중간관리자가 과연 중간관리자랑 맨 밑의 직이랑 얼마 만큼의 임금 격차를 두는 게 적절한가. 이것도 굉장히 엉망진창이에요. 그래서 그러다보니까 실제로 나이만 먹으면 임금을 가져가는 구조 있잖아요. 그래서 실제 장애인 노인쪽. 이런 쪽에 복지 종사자들 있잖아요. 임금이 기본이 350, 400씩 가져가요. 그런데 이 사람들이 과연 그 젊은 청년들 있잖아요. 이런 사람들이 와가지고 받는 190만원 있잖아요. 이 사람들 거의 두 배 이상을 받는 게 적절한가. 그래서 우리는 그래도 차이를...”

주요테마	인용 횟수	인용문
네트워크 모임이 시초	1	“그 전의 시작은 다섯 개의 지역아동센터 네 개의 도서관 한 개의 공동육아 사회적 협동조합. 이렇게 참여를 해서 네트워크라는 모임으로 다 했던 거고”
동일한 성격의 법인이 모임 때	1	“그러니까 법인이 모였다고 이제 각각의 법인이 모였다고는 하지만, 이 법인이 개성 있는 뭔가 우리는 이런 법인 우리는 이런 법인 이게 뚜렷하게 각각의 나만의 고유의 그 성격이 있는 게 아니라서, 그 분들이 다 이렇게 같은 거죠. 같기 때문에 이런 것도 다 같이 이루어질 수가 있었던 거죠.”
학교와의 연대	1	“그래서 지금은 조금 이 안에서 학교하고 연대하는 데서 조금 이야기가 오고가고 있어요”
네트워크	2	“그렇게 되면서, 참 중요하게 생각하는 게 그 부모들의 마음. 부모들의 생각. 이런 게 참 많이 바뀌어야 된다는 생각에서 이제 이렇게 그 이사장님 말씀처럼 이런 연대를 해서 이런 뭐 진짜 만나는 사람마다 이런 이야기를 하면서 한 사람씩 한 사람씩 이렇게 마음이 바뀌어서 진짜 아이들이 뭐를 원하는지를 지금 부모들은 그렇잖아요. 내 아이가 그냥 편안하게 경제적으로 안정된 생활을 했으면 좋겠다는 그 바람으로 인지적인 면에만 굉장히 많이 투자를 하고 있잖아요. 그게 다가 아니라는, 진짜 10년 20년 후에 우리 직업이 어떻게 변할지 모르잖아요. 진짜 공부를 잘 해서. 부자가 될 건지. 아니면 내가 창의적인 생각으로 가만히 앉아서 돈을 벌 수도 있는. 내가 진짜 하고 싶은 일을 해서 또 돈도 벌 수 있는 이런 시대가 올 거잖아요. 저는 온다고 생각하거든요. 그렇게 생각한다면 진짜 인지적인 면만 이렇게 고집을, 지금 부모들이, 대부분의 부모들이 그렇게 생각하고 있잖아요. 그게 아니라는 것들을 이 네트워크를 형성해서 자꾸 전달, 전달이 되었으면 하는 바람이고”

주요테마	인용 횟수	인용문
사업의 연속성	1	“인원이 너무 작으니까. 인원이 차라리 많으면 십시일반이 또 되는데 저희는 이제 작은 조합이다 보니까. 그래서 이제 위탁이라고 하자. 이래가지고 해보자. 해서 한 게, 지금은 그래도 이제 그 100%만 만족하고 이런 거는 이제 있을 수 없는 일인데 노력하는 건데 어쨌든 조금 공동육아 우리가 생각했던 이런 게 계속 애들이 초중고 클때까지 이 마을에서 조금 이어지기를 바라는 게 그게 제일 큰 것 같아요.”
공공의 사업 진행	1	“공동사업을 해야 되고 공동의 뭐 어떤 의사결정구조. 이런 걸 가져야 되기 때문에 이제 그 삼성에서 하는 지역교육복지네트워크라는 사업이 있어요. 그걸 가지고 이제 뭐 한 2억씩 한 10억 정도 받았을 거예요. 그래서 그걸 가지고 공동의 사업을 진행하는 과정이었죠. 그러니까 그런 과정이 되면서 여기에 이제 임대 단지에 뭐 만들고 이런 게 계속 같은 연장선상에서 이루어진 거라서,”
지원금	1	“이제 그러면 또 지원이 좀 더 나오거든요. 이제 그런 부분?” “이거를 하니까 그 지원을 받을 수 있는 부분이라든지 사업을 할 수 있는 부분이 또 있는 거예요.” “전환할 때 이 시스템이 있는데 뭘 또 똑같은데, 뭔가 새로 이렇게 전환하는, 이렇게 바뀌는 게 헛갈리는 거예요. 이사회가 여기는 최고 기구잖아요. 그래서 처음에 그런 것도 헛갈려가지고. 어 그러면 총회를 두 번 해야 하나.. 그런 게 너무 헛갈렸어요. 개인적으로 제가 너무 헛갈려가지고,”
기업연계	1	“그래서 항상 마이너스고, (웃음) 이제 거의 채투자, 저희가 이제 벽지 재공사를 하려고 하는데, 이거 안 하면 올해 마이너스는 아닌데, 지금 고평이가 있어가지고, 이런 걸 조금 기업이 연계해서 해 주면 좋겠다.”
후원	4	“마을에서 같이 사업을 하면 저희 조합에서 교육하는 거나 저희 조합 행사. 뭐 이런 데서 조금 조금씩 따오는 거죠. 후원은 으라차차같은 경우는 저희가 시작할 때 구청이 있기 때문에 조금 뭐 기업의 후원이나 이렇게 조금 받았는데, 알려져 있지 않다 보니까. 저희도 그런 거를 어디서 받아야 하는지 잘 몰라요. 그런 거를 조금, 사회적 기업 연구원이나 이런 곳에서 연계를 조금 시켜줘서 매칭을 해 줘서 후원이 갈 수 있게끔. 저희는 어떤 식으로 그런 후원을 이제 발굴할 정도까지는” “구들장을 다 얹을 수는 없는거라. 이제 그런 부분은 조금 지원이 되면, 그건 저희도 좀

주요테마	인용 횟수	인용문
		하기 힘든 부분이어서. 그래서 올해 연말이나 내년에 저희가 돈을 해서 할 건데, 그러면 이제 또 마이너스 나가면 n분의 1로 나눠서 내고 그런 식으로 다 운영되고 있어요. ” “뒤로 뭐 어떻게 후원금이라도 내야지 되는 막 이런 건지.. 제가 지역아동센터를 잘 모르고 들어와서, 사회복지시설을 잘 모르고 들어와서, 음 내가 받은 걸 후원금으로다가 센터에 좀 내놓아야지 되나. 이런 것도 전혀 생각도 못 하고 있었던 거예요.” “저희는 좀 후원으로 거의 이루어지고 있거든요.”
공모사업	5	“벼룩시장이 생길 수도 있고 같이 공부하는 어디 참가 행사가 있으면 가야 되는 테도 있거든요. 그 돈이 또 있어야 되잖아요. 그 다음에 뭐 조합 교육도 해야 되고. 이런 건 조합비로 충당을 해왔었는데 작년부터 이제 사협이 되면 이제 그 마을 교육 공동체 네트워크 안에 또 들어가면서 그 구심점이 되는 (잘 안들림)이 있어요. 거기서 이제 마을사업을 이제 공공성이 있는 사업을 따서, 이제 거기에서 저희가 교육비를 올해 79만원정도 세이브 했거든요. 이제 그런 식으로 저희가 이제 나라사업, 그러니까 공동육아 사회적 협동조합 자체로 보면 아까 이제 저희가 할 수 있는 평가인증을 받아서 지원금을 더 받는다든지 열린 공동육아 사회적 협동조합, 그러니까 제도화 되어 있는 거 있잖아요. 그런 것도 생각을 하고 있고요. ” “공공성이 있는 거에서 저희도 눈을 사회적 기업이 되었으니까 해 보고 싶죠” “내년에도 저희 발도르프 학교 두 개하고 저희하고 합쳐가지고 사업비 교육청거를 한 천만 원짜리를 딸 수 있으면 그 안에서 이제 해서 우리가 원래 조합비로 연 몇백을 썼던것들을 거기서 세이브 할 수 있는지 논의할 예정이에요.” “네 개 지역에 똑같이 공모 방식으로 해야돼요. 그러니까 만약에 임대단지가 다섯 개 단지가 있어. 그러면 첫 번째 요번에 지역아동센터 하나를 만드려고 하는데 다함께 돌봄센터 하나를 만드려고 하는데 이거를 어디다 해 줄까. 이거는 이렇다. 지원사업은 이렇다. 그리고 주민이 해 줘야 될 거는 이런 거다. 그러면 뭐 주민동의서 문제, 이런 거 있어요. 필수 서류들. 이런 것들을 처음에 잘 모르는 사람들은 자기가 다 하려고 그래. 못하는 거예요. 그거는 관리소나 주민들이 하계끔 해야 되는 거죠. 그러니까 그런데 공모절차를 해서 하면, 그런 부분들이 다 쉽게 해결이 돼요. 그러니까 이제 방법이 일단 그렇다는 거.”

다. 성공적인 사회적 협동조합의 구성요소

사회적 기업의 비즈니스 모델				성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
대분류	중분류	소분류	핵심질문	국외문헌	국내문헌	면담조사
가 치 제 안	목표 고객	사회적 목표 집단	어떤 집단의 사회적 문제를 해결할 것인가?	-	-	-
		경제적 목표 시장	어떤 고객과 세분시장을 목표로 할 것인가?	-	-	-
	가치 제공물	사회적 가치	어떤 사회적 가치를 제공할 것인가?	• 인간중심 (이익보다 조합원 우선)	• 정체성 - 명확한 목표 설정 - 운동성과 이윤추구의 균형 - 협동조합의 공동체적 가치 • 사회적 가치창출 • 협동조합 정책에 대한 시민들의 충분한 공감대 • 지역사회 요구나 문제해결의 필요로 협동조합 모델 고안 • 함께 공유되는 비전제시 • 사회적 가치요인 - 명확한 가치 설정 - 가치-사업의 정합성 - 가치의 지역사회 수용성과 조합원의 공유 - 가치의 사회적 정당성	• 주민들이 자체적으로 문제 해결하기 • 아이들이 잘 성장하기 • 우리의 목소리를 내고 싶어서 • 공동육아 • 아이들이 공동체에서 함께 생활해 나가기 • 1인 1표제 • 공공성
		경제적 가치	어떤 경제적 가치를 제공할 것인가?	-	-	-

사회적 기업의 비즈니스 모델				성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가치 제안	전략적 포지셔닝	사회적 시장	사회적 시장에서 기존의 문제 해결 조직과 다르게 어떤 경쟁우위를 추구할 것인가?	-	-	-
		경제적 시장	경제적 시장에서 경쟁사와 다르게 어떤 경쟁우위를 추구할 것인가?	• 경제적 가치 제공물의 우월성	• 수익을 극대화하는 비즈니스 전략 • 제공하는 서비스 및 제품의 질 향상 • 경제적 환경변화로 평가 • (경제적 환경변화에 대한 기관의 유동성 요구)	-
				• 사업유형		
				• 명확한 사업 초점		
				• 조합의 위치선택		
가치 창출	자원 및 핵심역량		가치 제안과 전략적 포지셔닝을 실현하기 위한 핵심자원 및 역량은 무엇인가?	• 고품질의 생산품	• 리더십의 특성 - 조합의 리더십 확립이 우선 - 과거 경험을 통한 리더십 중 요성 파악 - 조직문화와 규율등을 통한 제도화 - 조합원 교육, 훈련에 리더십 교육을 포함 • 성공적인 시스템 제도화 • 인적구성 및 교육훈련 측면 - 양질의 인력 공급처 확보(인력공급처: 학교, 종교조직, 마을회관, 비영리 단체) - 자금조달 측면 - 사회적 금융·투자 기능을 활용하여 경제적 자립	• 아이들의 목소리를 반영한 융통성 있는 운영 • 절기에 맞는 놀이 먹거리(공동육아 사회적 협동조합) • 지역사회 기여 • 제대로 된 교사확보 • 조합원간 마음이 맞아야 한다 • 담당자의 의지 • 교육과 생각 철학을 고려 • 통합운영 • 낮은 교사 대 학생 비율 • 순환보직 • 평등을 중시하는 구조 • 구성원간의 원활한 동의 • 의사소통 • 교사복지
				• 사회적 요소: • 활동을 지원해줄 인프라(교육, 보급, 통신, 교통 등)의 유무 • 커뮤니티의 조합의 활동 인정 여부 • 조사와 발전에 대한 노력 여부 • 높은 협동적인 문화, 조직적 문화 • 저장 시설의 이용 가능성 • 인적 요소: • 경영을 이해하는 이사가 될 만한 회원의 존재유무 • 높은 멤버 royalty, 개방적인 멤버십 정책의 유무, 사람들의 높은 헌신		

사회적 기업의 비즈니스 모델			성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가치 창출	자원 및 핵심역량	가치 제안과 전략적 포지셔닝을 실현하기 위한 핵심자원 및 역량은 무엇인가?	• 조합원에 대한 적절한 교육과 훈련 여부 • 인적자원개발에 대한 노력 여부-지역 훈련과 교육의 실시, 리더들에 대한 교육 실시 • 등록 전 이사회 멤버 선출 여부 • staff 멤버들의 비즈니스 기업에 대한 높은 지식과 기술 • 그룹 설립 이전에 멤버들의 비즈니스 관계 경험여부 • 강한 리더십 • 그룹 형성 기간 중 멤버 선택과정의 여부 • 멤버들의 강한 협력성 • 민주적인 원칙에 따른 강한 거버넌스 • 협력적인 거버넌스와 경영 • 높은 팀 운영 능력 • 효율적인 커뮤니케이션 • 숙련된 리더들과 경영의 유무 • 높은 위기관리 능력/의사결정 파워/충성심/사회적 기업가 정신/헌신, 인식, 지식과 기술 • 높은 교육적 기능(직접적 진입,재훈련)/협동적 개념에 대한 인식과 지식/사회적 혁신/조직탄력성/동기/기업가정신/조합원에 대한 봉사	• 내부적 커뮤니케이션(의사소통) • 내부적 대응활동(교육훈련, 경영지원과 배려, 보상시스템, 엄격한 구성원 선발) • 민주적 운영 - 민주적 의사결정 구조 - 조합원의 의사소통 구조 마련 • 자발적 참여 • 자본적 기반 • 협동조합의 설립과 운영을 위한 지역 내 인적·물적 자원 충족 • 지역사회 혁신리더 및 활동가 필요 • 관련 경험을 가진 리더의 헌신적 몰입 • 근로환경을 변화시키고자 하는 참여자의 의지 • 안정적인 자본금 마련 • 조합원을 위한 지속적인 교육과 조합원의 자발적인 학습 • 수평적 의사소통의 문화 구축 • 높은 여성근로자 비율 • 지역주민의 참여 유도 • 주민들의 적극 참여 • 기관장의 리더십, 목표설정 및 제도 개발 활용, 조직사업의 활성화	• 아빠의 참여 • 부모가 직접 운영 • 교사의 자발적 판단 존중 • 융통성 있는 운영방식 • 운영의 공유 • 교육 • 홍보 • 정보공유 • 동일한 임금

사회적 기업의 비즈니스 모델			성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가치 창출	자원 및 핵심역량	가치 제안과 전략적 포지셔닝을 실현하기 위한 핵심자원 및 역량은 무엇인가?	- 경제적 요소: - 우수한 운영비용 조절 능력 - 자본에 대한 용이한 접근성 - 용자에 대한 용이한 접근성 - 적절한 노동자본 소유 확인 여부 - 안정적인 재정 - 공평한 자본의 유무	- 민주적 의사결정 - 리더십 - 조합원의 역량	
	내부가치사슬	가치 창출을 위한 내부 가치사슬과 프로세스를 어떻게 구성할 것인가?	• 멤버 전원의 출자 • 일정 수준 이상의 회원 수나 사업 규모 • 멤버들이 운영하는 비즈니스 • 소규모 조직에 적합한 경영시스템 • 전실하고 효율적인 사업운영 • 파트너십 시스템과 경영결정 • 정보시스템 • 회계기준의 준수 • 노동자본 경영	• 조합원 및 협동조합의 연대 • 사회적 기능강화 • 내부마케팅 지향성 구성요소 제시 • 조직 자체 내의 정책 • 관리방침의 일관성 • 내부마케팅 • 내부적 시장조사(구성원 요구가치의 파악, 외부 고용시장 여건 파악, 구성원 세분화, 배려전략 수립) • 명확한 운영원칙의 체계화 • 자주적이고 참여적인 관리제도 • 합리적인 분배 및 운영 • 회의를 통한 의견 수렴 및 결정 • 내부관리 영역: 조직관리, 재무·회계관리, 인사관리, 정보시스템 관리	-

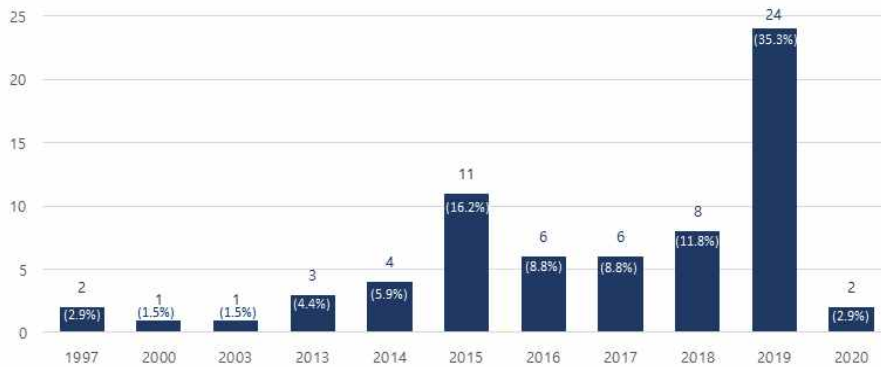
사회적 기업의 비즈니스 모델				성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가치 창출	외부가치 네트워크	사회적 네트워크	사회적 가치창출을 위해 어떤 외부 이해관계자와 무엇을 협력할 것인가?	• 정치적 간섭으로부터의 자유 • 조화로운 관계 유지를 위한 공통적인 유대 • 지역사회와의 좋은 관계 • 독립적이면서도 협력하는 정부와의 관계 • 다른 조합들과의 협동 • 비즈니스 연계	• ‘협동사회경제 네트워크’ 관계망 형성 • 사업협력 및 연대 측면 - 여러 형태와 기능의 사회적 경제 조직들의 네트워킹 • 이중협동조합과의 연대 - 지역사회 연대를 통한 기여 • 외부환경적 기반 조성 • 지원조직의 토대구축 역할 • 사회적 협동조합 간 네트워크(컨소시엄)조직 및 가입 • 조직 형태별 협력체계 구축 • 주민의 공감과 변화를 위한 노력 • 중앙정부, 지방정부, 회원조합과의 협력적 관계 • 지원제도 및 자원연계 • 지역사회 연대	• 네트워크 모임이 시초 • 동일한 성격의 법인이 모일 때 • 학교와의 연대 • 네트워크
		경제적 네트워크	경제적 가치창출을 위해 어떤 외부 가치창출 경제적 네트워크를 구축할 것인가?	-	-	-

사회적 기업의 비즈니스 모델			성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가치 확보	수익모형	사회경제적 수익과 이익을 어떻게 창출할 것인가?	• 장기적 조합 운영	• 사업의 다변화 모색 • 협동조합 활동결과는 모두 지역에 환원되는 체계 • 많은 조직 나이 • 협동조합의 수익모델 창출 • 인간관계 영역: 외부고객 만족도, 내부고객 만족도, 조합원 만족도	• 사업의 연속성 • 공공의 사업 진행 • 지원금 • 기업연계 • 후원 • 공모사업
			• 조합의 큰 규모		
	성장원리	규모 확대와 성장을 위해 어떤 경제원리를 적용할 것인가?	• 사업의 다양화		
			• 마켓 정보		

2. 보건복지부 소관 사회적 협동조합 현황조사결과

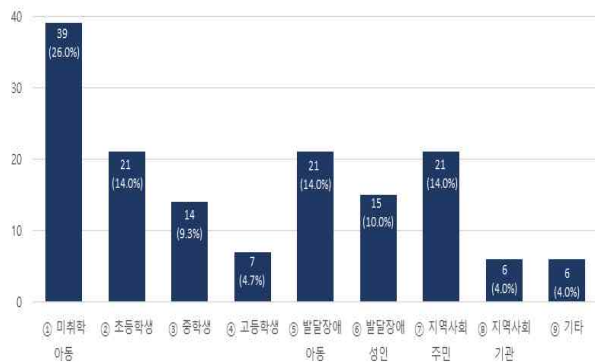
가. 양적 설문조사결과

1) 일반적 특성

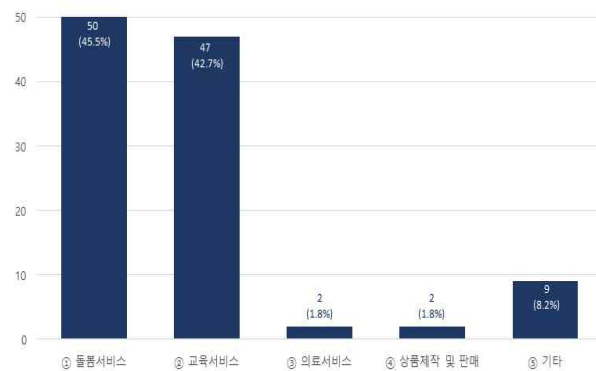


[그림 14] 사회적 협동조합의 설립년도

- 사회적 협동조합의 설립년도: 조합은 2019년(24개)에 가장 많이 설립되었고, 다음으로 2015년(11개), 2018년(8개), 2016년(6개), 2017년(6개)에 설립되어 주로 최근 5년 이내에 설립되었음. 또한, 조합의 수는 2013년 이후 꾸준히 증가하는 양상임.

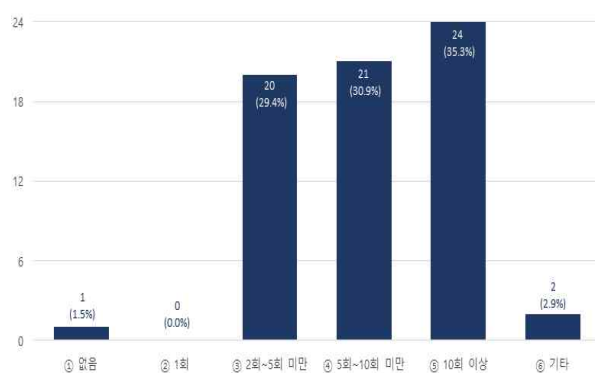


[그림 15] 서비스 대상

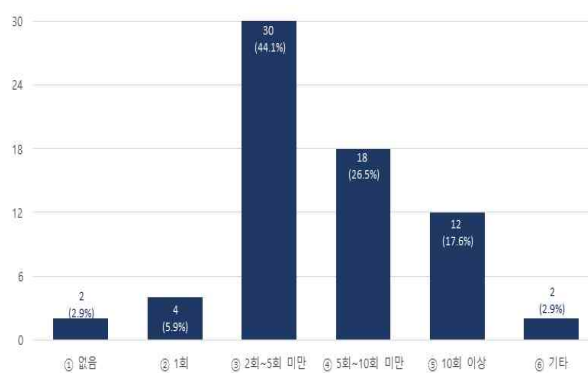


[그림 16] 서비스 종류

- 조합의 서비스 대상은 미취학아동(26.0%)이 가장 많았으며, 다음으로 초등학생, 발달장애아동, 지역사회 주민(14.0%)이었다. 제공되는 서비스는 돌봄서비스(45.5%), 교육서비스(42.7%)가 대부분이었음.



[그림 17] 조합원 간의 회의 횟수



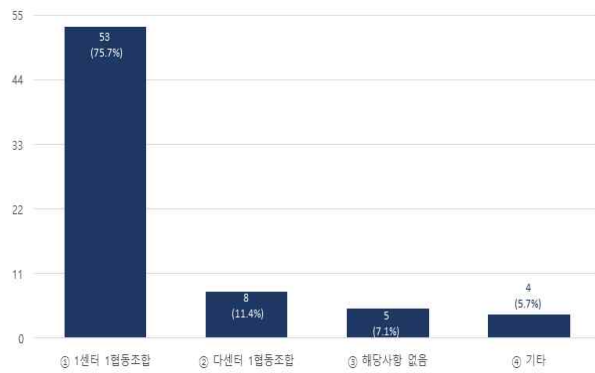
[그림 18] 조합원 간의 교육 횟수

○ 조합원 모집과 동의를 거쳐 창립 총회시까지 소요된 기간은 평균 약 14.71개월 (± 11.61)이었고 조합 설립 전 조합원간 회의는 10회 이상 개최한 조합이(35.3%)이 가장 많았으며 대부분 5회 이상 10회 미만(30.9%), 2회 이상 5회 미만(29.4%)이었다. 조합설립 전 조합원 간 교육 횟수는 2회 이상 5회 미만(44.1%)으로 실시한 조합이 가장 많았고 다음으로 5회 이상 10회 미만(26.5%) 실시한 조합, 10회 이상 (17.6%) 진행한 조합이 많았음.

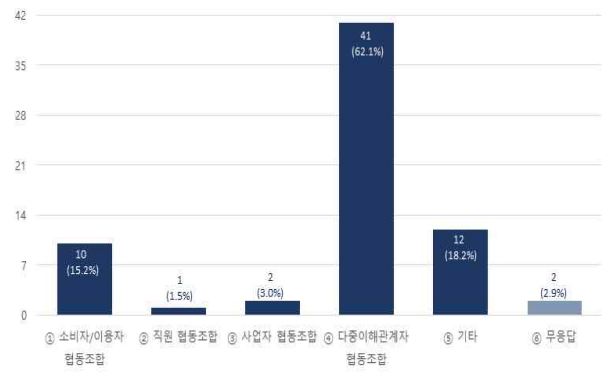


[그림 19] 이사진의 전문분야

○ 이사회는 평균 약 5.93명(± 3.76)으로 구성되어 있었고, 이사진들은 기타분야 (25.4%)가 가장 많았는데 조사대상 조합에는 학부모 조합원이 이사인 경우, 직원 조합원이 이사인 경우가 많기 때문에 나타난 결과로 보임. 그 다음으로 아동보육 전문가(23.9%), 아동복지 전문가(17.9%), 장애인 전문가(10.4%) 순으로 많았음. 그 외 사회적 경제(8.2%)와 지역복지 전문가(8.2%)도 있었으며 법률 전문가가 이사진에 속한 조합(3%)은 드물었음.



[그림 20] 조합의 구성

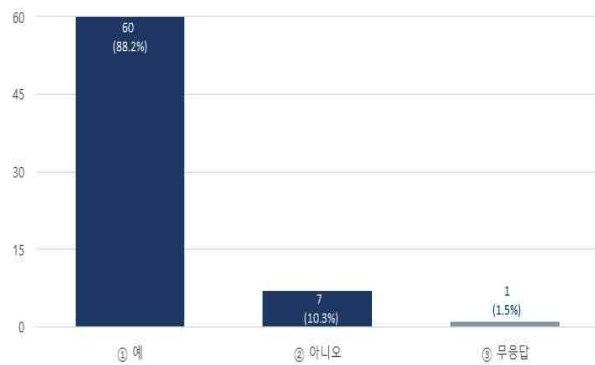


[그림 21] 조합의 유형

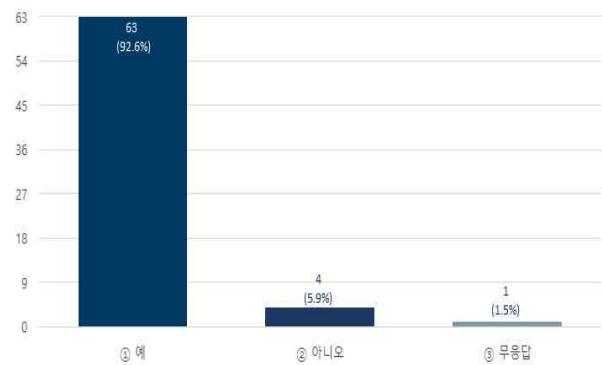
- 1센터 1협동조합(75.7%)이 가장 많았고 그 다음으로 다센터 1협동조합이(11.4%)이 많았음. 대부분이 다중이해관계자 협동조합(62.1%)이고 다음으로 기타(18.2%), 소비자·이용자 협동조합(15.2%)이 많았음.

2) 운영특성

가) 운영전략

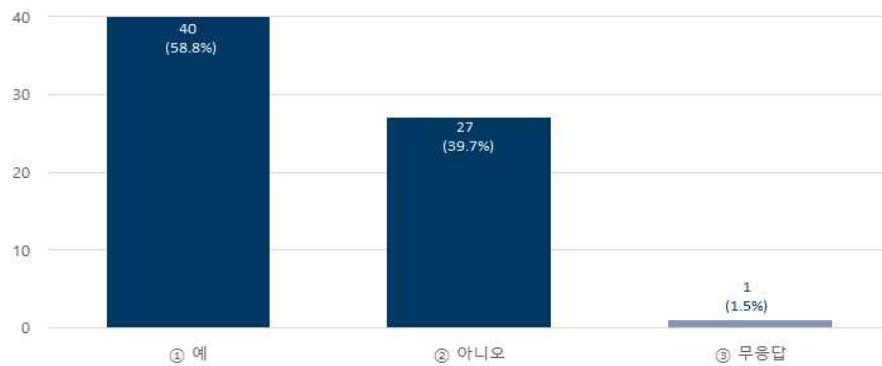


[그림 22] 사업계획서 작성 여부



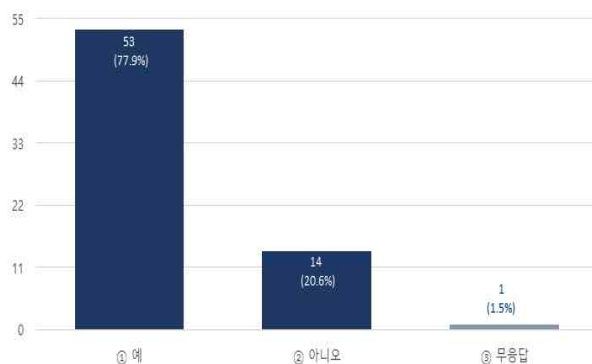
[그림 23] 전년도 평가결과 반영 여부

- 대부분의 조합에서 매년 사업계획서를 작성하였고(88.2%), 그 중 92.6%가 전년도 평가결과를 사업계획에 반영하고 있음.

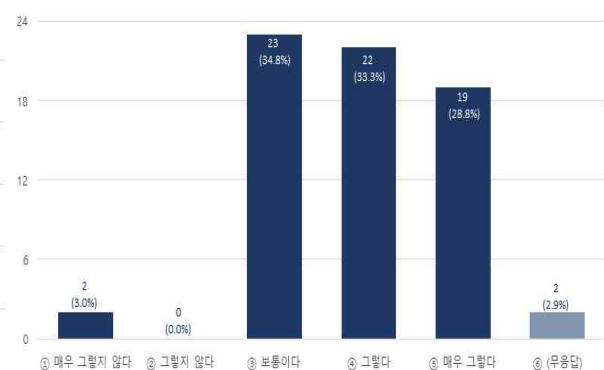


[그림 24] 타 기관과 차별화되는 운영전략 유무

- 타 조합과 차별화되는 운영전략을 가지고 있는 조합은 58.8%, 그렇지 않은 조합은 39.7%였음. 조합의 차별화된 운영전략으로는 새로운 일자리 창출, 지역사회 연계 활동 및 서비스, 운영의 투명성, 조합원들의 참여 등이 있음.



[그림 25] 표준화된 서비스 제공을 위한 조합의 규약



[그림 26] 조합의 규약 준수 정도

- 조합의 77.9%가 표준화된 서비스 제공을 위한 조합의 규약이 있는 반면, 20.6%는 없었음. 표준화된 서비스 제공을 위한 규약이 있는 조합들의 대부분은 조합의 규약을 보통 이상 준수하고 있었음.



[그림 27] 주된 홍보수단

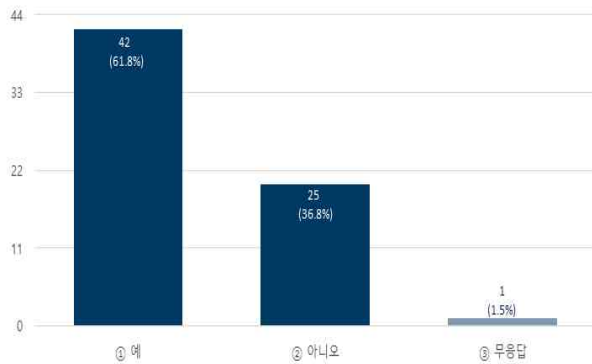
- 조합의 주된 홍보수단으로 지인홍보(22.5%)를 가장 많이 이용하고 있었고 그 다음으로 홈페이지(21.3%), SNS나 카톡(18.1%), 기타(12.5%), 소식지·우편물(10.6%), 전화(6.3%), 이메일(5.6%)을 활용하였음.

나) 소비자 관리

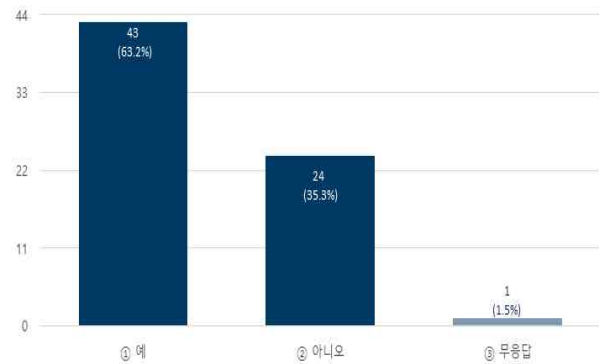


[그림 28] 소비자와 의사소통 수단

- 소비자와의 커뮤니케이션은 주로 면대면(25%), SNS나 카톡(19.3%)으로 이루어지고 있었고 전화(13.4%), 홈페이지(12.9%), 소비자 만족도조사(8.4%), 소식지·우편물(7.9%), 이메일(6.4%), 기타(4.5%) 순으로 의사소통 방법을 이용하고 있었음.

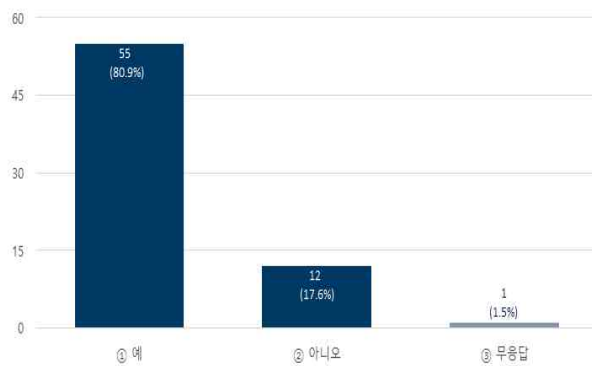


[그림 29] 소비자 대상 만족도 조사 여부



[그림 30] 소비자 정보관리시스템 보유 여부

○ 과반 이상의 조합이 소비자를 대상으로 만족도 조사(61.8%)를 실시하고 있으며 소비자 정보관리시스템도 보유(63.2%)하고 있었음.



[그림 31] 소비자 요구에 관한 정보의 지속적 수집 여부



[그림 32] 수집 방법

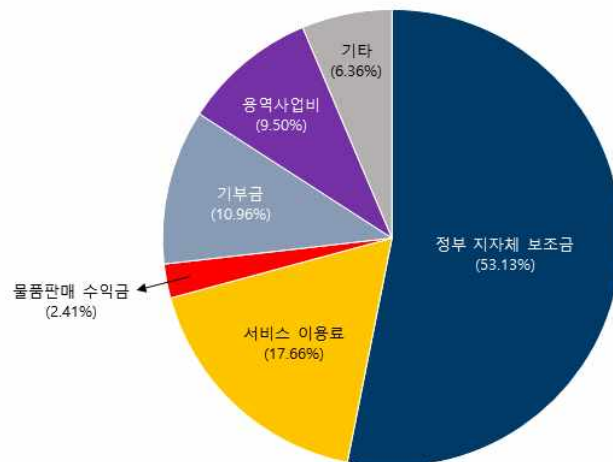
○ 과반 이상의 조합에서 소비자 요구에 관한 정보를 지속적으로 수집하고 있었고 그 방법으로는 면대면(30.6%)이 가장 많았고 그 다음으로 SNS나 카톡(20.9%), 전화(14.2%), 기타(10.4%) 순으로 많았으며 소식지·우편물(9.7%), 이메일(4.5%)을 이용하는 조합도 조금 있었음.



[그림 33] 소비자 만족도

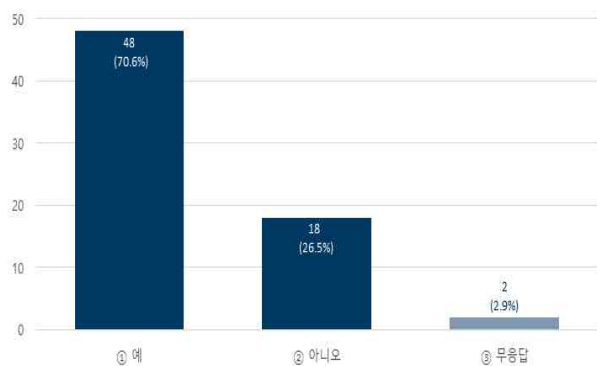
○ 대부분의 조합들이 자신들의 조합을 이용하는 소비자들의 만족도가 보통 이상이라고 생각하고 있었음.

다) 자금 및 용역 확보 노력



[그림 34] 주 수입원의 출처와 그 비중

○ 조합의 주 수입원은 정부 지자체 보조금(53.13%)이 가장 많았고, 그 다음으로 서비스 이용료(17.66%), 기부금(10.96%), 용역사업비(9.50%) 순으로 많았음. 조사대상 기관의 특성상 물품판매 수익금의 비율은 2.41%로 가장 적었음.

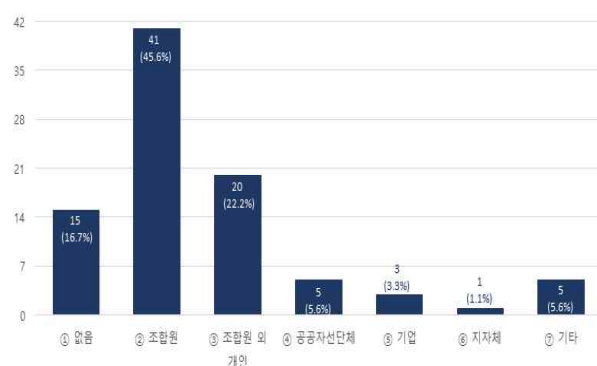


[그림 35] 최근 1년간 주 수입원 확대를 위해 노력한 경험



[그림 36] 노력의 종류

- 최근 1년간 대부분의 조합에서 주 수입원 확대를 위한 노력을 하였는데(70.6%), 주 수입원 확대를 위해 신규서비스 이용자를 모집하기 위해 가장 많이 노력하였고(27.2%) 정부지자체 지원금 확보(21.4%), 신규 기부자 모집(18.4%), 용역사업수주(15.5%), 판로개척(4.9%)을 위해 노력을 하고 있었음.

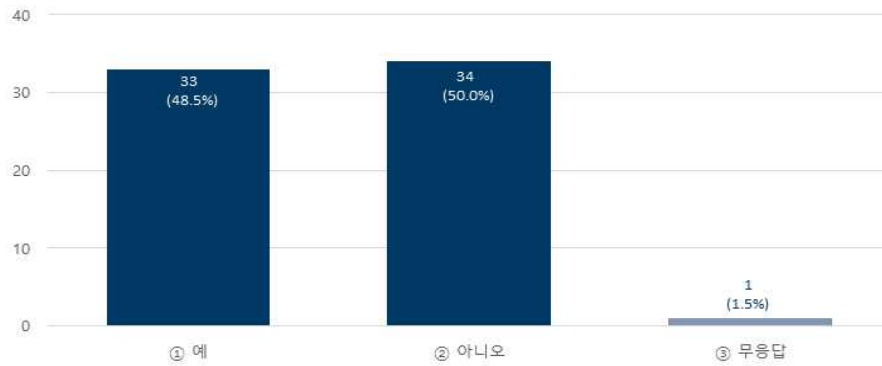


[그림 37] 주 기부자



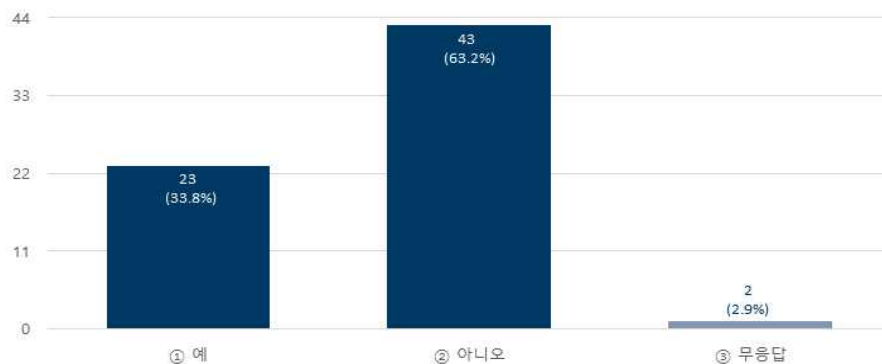
[그림 38] 기부자 모집을 위한 노력

- 조합의 주 기부자는 조합원(45.6%)이 가장 많았고 다음으로 조합원 외 개인(22.2%)이 많았음. 기부자가 없는 경우가(16.7%) 비교적 많았고 공공자선단체(5.6%), 기업(3.3%)이 주 기부자인 조합도 있었음. 조합들은 기부자를 모집하기 위하여 인적 네트워크(31.8%)를 가장 많이 활용하고 있었으며 아무런 노력도 하지 않는 조합(19.1%)이 그 다음으로 많았음. SNS 및 카톡(15.5%), 홈페이지 및 전단을 이용하거나(14.5%), 소식지를 발간(10%)하기도 하였음.



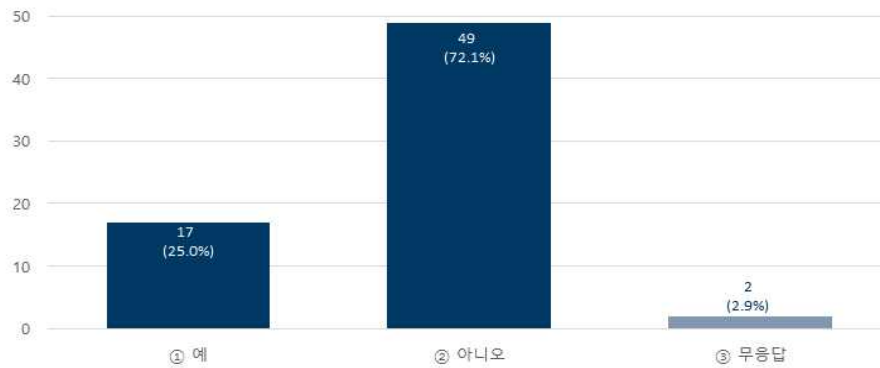
[그림 39] 기부자 관리 여부

- 기부자 관리를 하는 조합(48.5%)과 하지 않는 조합(50.0%)이 비슷한 수준인데 기부자 관리를 하지 않고 있는 조합이 예상보다 많았음. 기부자 관리 방법으로 정기적 소식지 발간 및 전달, 문자 발송, 면대면, 홈페이지 관리, 행사 초대 등을 사용하고 있었음.



[그림 40] 정부지자체 영역사업 수주를 위한 제안서 제출 경험 여부

- 정부지자체 영역사업 수주를 위해 제안서를 제출한 경험이 있는 조합은 33.8%이고 경험이 없는 기관이 63.2%로 더 많았음. 정부지자체 영역사업을 제출한 조합들은 2019년 한 해 동안 평균 약 1.65회(± 0.71) 제출한 경험이 있었음.



[그림 41] 정부지자체 용역사업 수주 경험 여부

- 정부지자체 용역사업에 응모하여 수주한 경험이 있는 조합은 25.0%, 경험이 없는 조합은 72.1%로 수주율이 높지는 않았음. 수주한 경험이 있는 조합들의 평균 수주 금액은 약 26,408,208원(±41,544,796.93) 이었음.

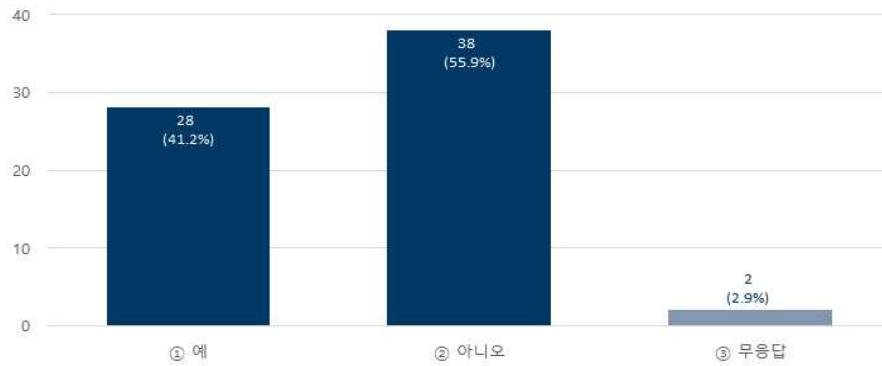


[그림 42] 주 자원봉사자



[그림 43] 자원봉사자 모집을 위한 노력

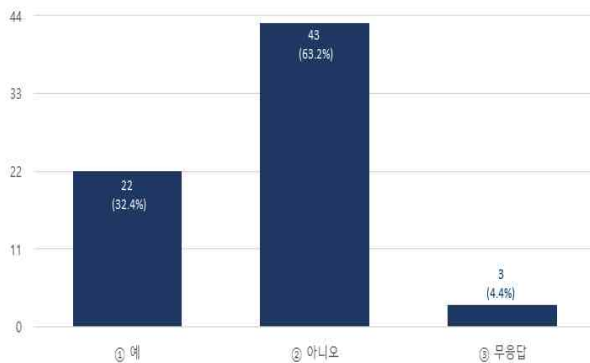
- 주 자원봉사자는 조합원(47.6%)이 가장 많았고 다음으로 조합원외 개인(22.6%), 기타(11.9%) 순으로 많았으며 없다는 응답(10.7%)이 비교적 많았음. 자원봉사자를 모집하기 위한 방법으로 인적 네트워크(33.7%)를 가장 많이 활용하였고 노력하지 않는다는 응답이(22.6%)이 그 다음으로 많았음. 그 다음으로는 SNS나 카톡을 이용(18.4%)하거나, 홈페이지 및 전단을 활용(10.2%)하거나, 소식지를 발간(4.1%)하는 등의 노력을 하고 있었음.



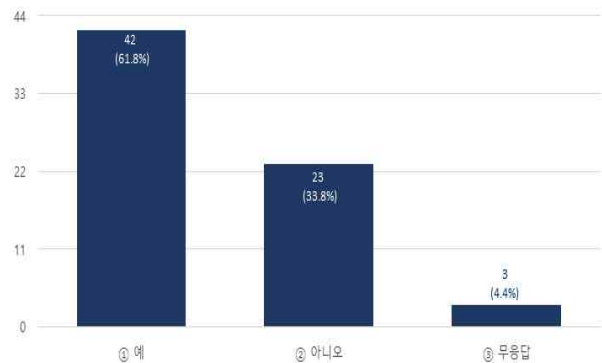
[그림 44] 자원봉사자 관리 여부

- 자원봉사자를 관리하지 않는 조합(55.9%)이 관리를 하는 조합(41.2%)보다 많았고 관리를 하는 기관들은 정기적이고 지속적인 모임을 갖거나 소식지를 발행하거나 소정의 봉사료를 지급하는 방법을 이용하고 있었음.

라) 인력관리



[그림 45] 행정만을 담당하는 전문인력 여부



[그림 46] 고용인력 간 공식화된 업무분장표

- 조합에 행정만을 담당하는 전문인력이 존재하는 조합은 32.4%에 불과하였고 고용인력 간 공식화된 업무분장표는 과반 이상(61.8%)의 조합에서 보유하고 있었음.



[그림 47] 최근 1년간 고용인력 복지 및 근무환경 개선 실적

- 조합에서 최근 1년간 고용인력의 복지 및 근무환경 개선을 위하여 직무역량 강화를 위한 교육 기회를 제공한 경우(53.4%)가 가장 많았고, 그 다음으로 직무수행을 위한 시설이나 환경을 정비(19.3%)를, 직무수행과 목표달성에 대한 금전적 보상을 제공(8%)을 많이 하였음.

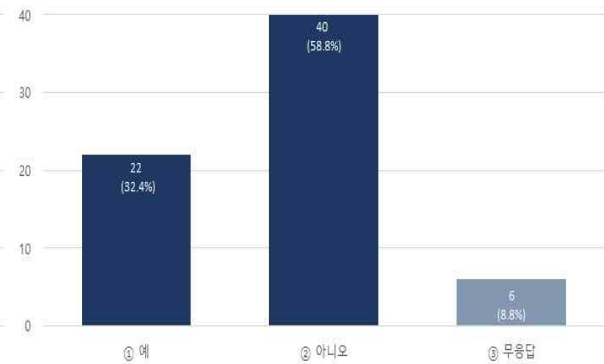


[그림 48] 고용인력의 1인당 평균임금

- 조합의 고용인력 1인당 평균임금은 100만원 이상 200만원 미만을 지급하는 조합이 가장 많았고 200만원 이상 300만원 미만이 그 다음으로 많았으며 무임금을 포함하는 100만원 미만인 곳도 있었음.

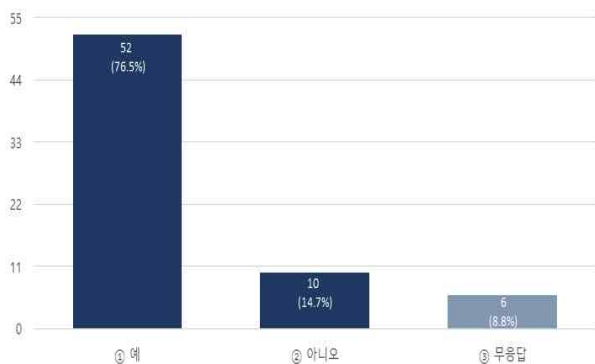


[그림 49] 고용인력 복리후생수당 지급 여부

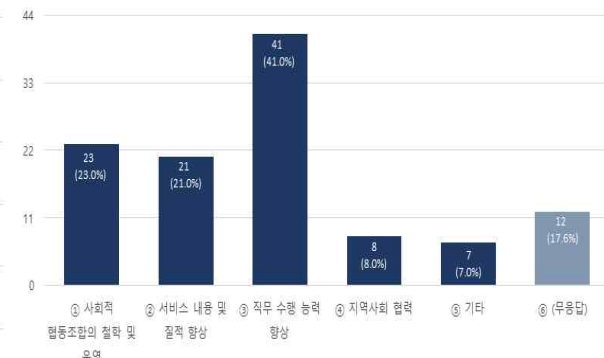


[그림 50] 고용인력 상여금 지급 여부

- 고용인력에 복리후생수당을 지급하지 않는 조합이 지급하는 곳보다 많았음. 지급한 조합이라 하더라도 복리후생수당은 2019년에 1인당 평균금액이 약 233,750원(±312,988.46)에 불과하였음. 고용인력에 상여금을 지급하지 않는 조합(58.8%)이 지급하는 조합(32.4%)보다 많았고, 상여금을 지급한 조합의 2019년 평균 상여금은 약 316,667원(±160,293.84)이었음.

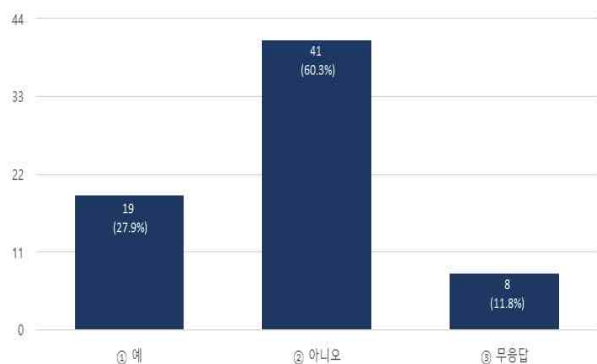


[그림 51] 고용인력에 교육 기회 제공 여부

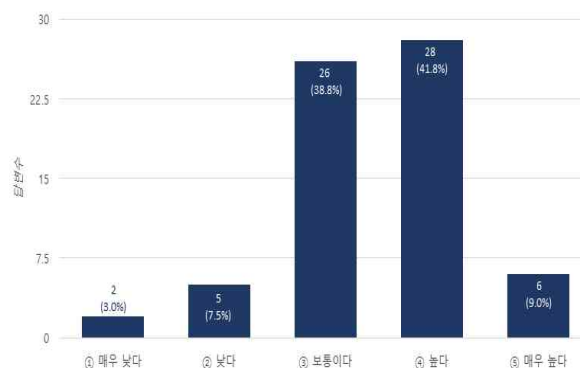


[그림 52] 제공하는 교육 내용

- 많은 조합에서 고용인력에 대해 교육의 기회를 제공하고 있으며(76.5%) 교육의 내용은 주로 직무수행 능력을 향상하거나(41%) 사회적 협동조합의 철학이나 운영에 관한 교육(23%), 서비스 내용과 서비스 질의 향상을 위한 교육(21%), 그리고 지역사회와 협력하는 내용에 관한 교육(8%) 순으로 많았음.



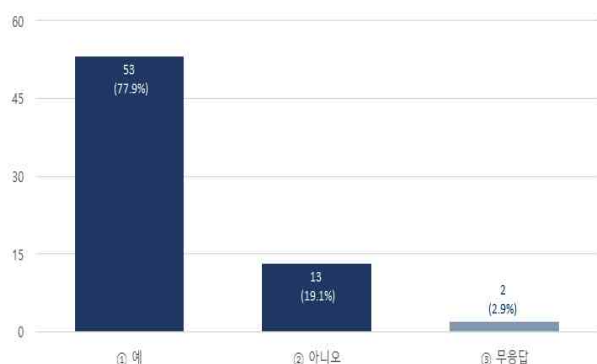
[그림 53] 정기적 고용인력의 직무만족도 조사 실시 여부



[그림 54] 고용인력의 직무만족도

- 정기적으로 고용인력의 직무만족도 조사를 하는 조합(27.9%)은 조사하지 않은 조합(60.3%) 보다 적었고, 응답자들은 고용인력들의 직무만족도를 비교적 높을 것으로 평가했음.

마) 지역사회 협력



[그림 55] 지역사회 내 협력(연대)기관 여부

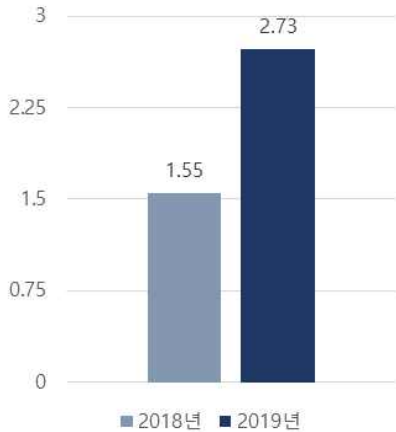


[그림 56] 지역사회 내 협력(연대)기관 성격

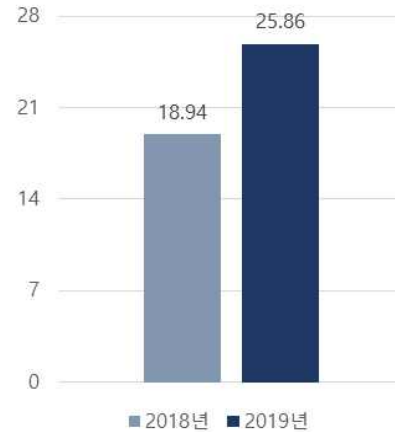
- 대부분의 조합이 지역사회 내 협력하거나 연대하는 기관이 있었으며(77.9%), 이들 조합이 협력 혹은 연대하는 기관의 수는 2019년 기준으로 약 4개(±3.60)의 기관이 있음. 협력 혹은 연대하는 기관은 대부분 지역사회 비영리기관(30.2%), 동종 사회적 협동조합(25.4%), 교육기관(21.4%) 이었고 지역사회 영리기관(7.9%)과 의료기관(4%)은 상대적으로 적었음. 조합이 이들과 협력하고 연대하는 사항은 협력방안을 협력하는 경우(31.7%)가 가장 많았고 서비스의 내용과 질을 개선하는 사항(26%), 사회적 협동조합 운영과 관련한 사항(19.2%), 조합원 업무능력 향상을 위한 사항(9.6%) 순으로 많았음.

3) 운영성과

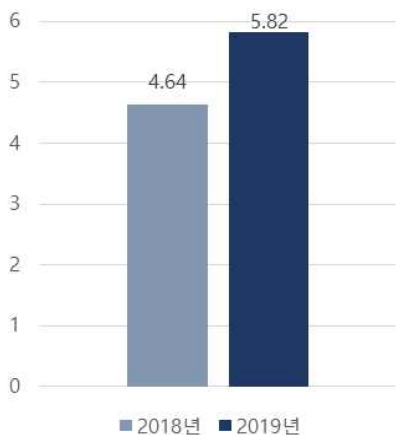
- 본 연구에서 운영성과는 2018년과 2019년의 조직 재정 및 인력 관련 지표들을 비교하였음. 따라서 2018년 이전에 설립된 34기관을 대상으로 하였으며, 지표별 무응답을 제외하고 운영성과를 분석함.



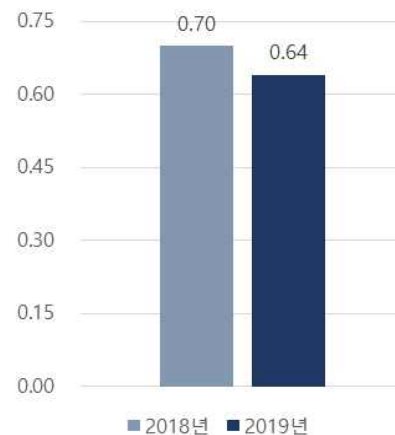
[그림 57] 협력(연대)기관의 수
(n=33; $t=-4.842$, $P=.000$)



[그림 58] 조합원 수
(n=33; $t=-2.669$, $P=.012$)

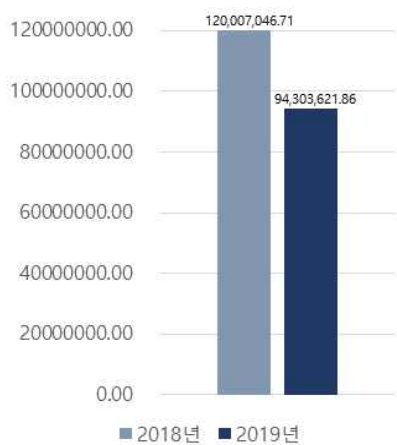


[그림 59] 피고용인 수
(n=33; $t=-2.214$, $P=.034$)

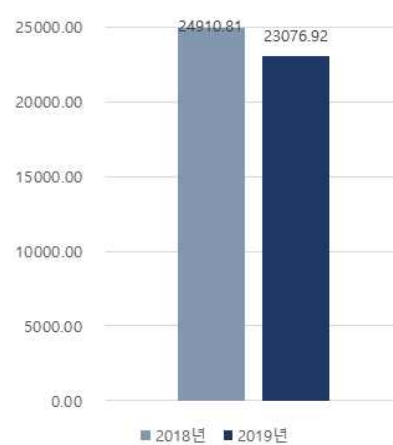


[그림 60] 퇴직인력 수
(n=33; $t=-0.297$, $P=.768$)

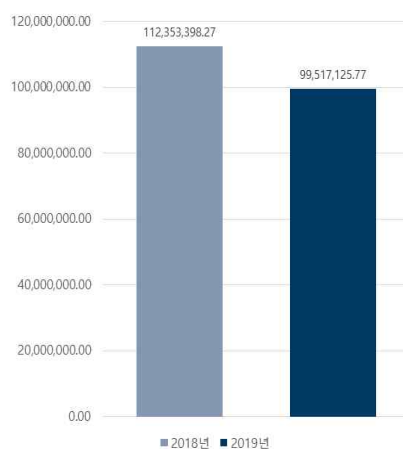
- 조합들은 2018년과 비교해서 2019년에 협력(연대)기관의 수, 조합원 수, 피고용인 수는 소폭 증가하였고 퇴직인력의 수는 소폭 감소하였음.



[그림 61] 매출액

(n=28; $t=-0.994$, $P=.329$)

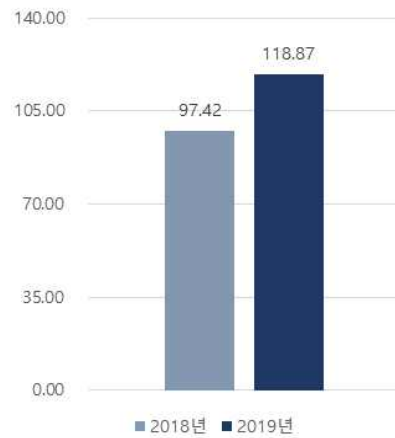
[그림 62] 당기순이익

(n=26; $t=-0.053$, $P=.958$)

[그림 63] 목적사업비

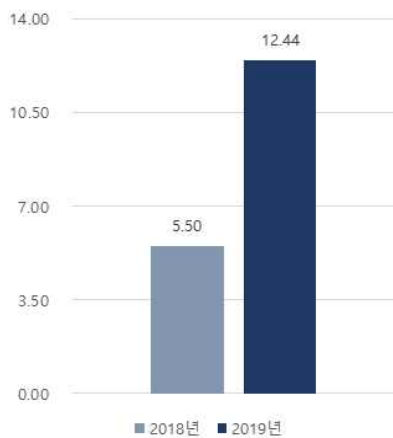
(n=26; $t=-0.435$, $P=.667$)

- 2018년과 2019년을 비교하였을 때 조합원의 수와 연대(협력)기관의 수 등 조합의 규모면에서 성장한 반면, 매출액, 당기순이익, 목적사업비는 감소하였음.



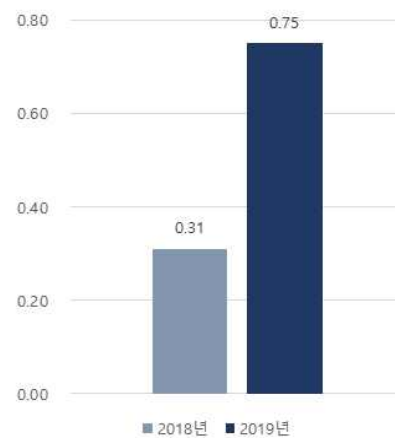
[그림 64] 이용자 수

(n=31; $t=-1.227$, $P=.229$)



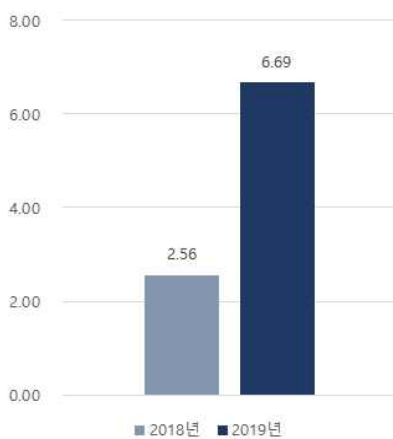
[그림 65] 기부자 수

(n=32; $t=-3.034$, $P=.005$)



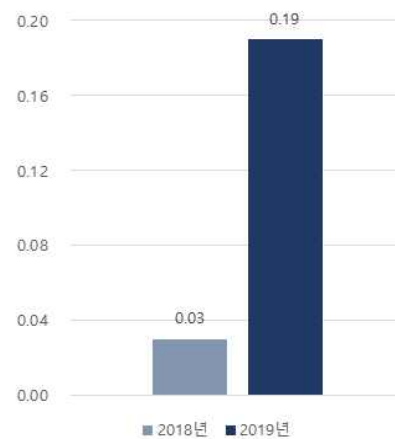
[그림 66] 기부기관 수

(n=32; $t=-2.239$, $P=.032$)



[그림 67] 외부 자원봉사자 수

(n=32; $t=-2.225$, $P=.033$)



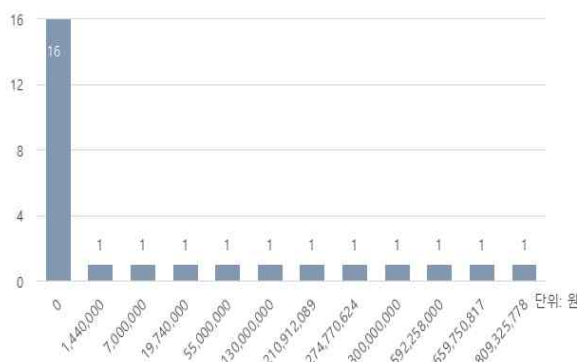
[그림 68] 장애인 고용인력 수

(n=32; $t=-1.000$, $P=.325$)

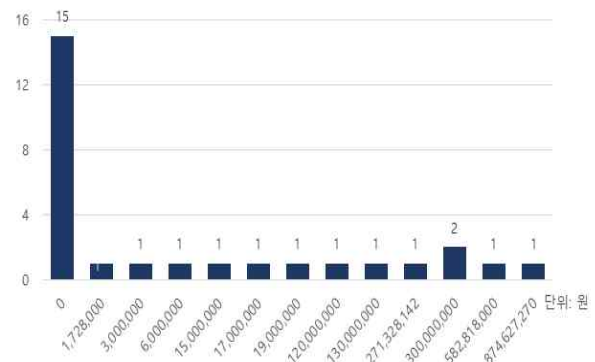
○ 조합들은 2018년에 비하여 2019년에 조합의 이용자 수가 증가하였고 기부자와 기부기관의 수도 2배 이상 증가함. 외부 자원봉사 수도 평균 약 2.6명에서 약 6.7명으로 증가하였고 장애인 고용인력 수도 증가함.

○ 이상의 운영성과 중 통계적으로 유의미한 변화가 관찰된 지표는 연대기관수($t=-4.842$, $p=.000$), 조합원수($t=-2.669$, $p=.012$), 피고용인수($t=-2.214$, $p=.034$), 기부자수($t=-3.034$, $p=.005$), 기부기관수($t=-2.239$, $p=.032$), 자원봉사자수($t=-2.225$, $p=.033$)임.

○ 조합의 2018년과 2019년 운영성과 관련 주요 지표를 빈도분석을 통해 비교한 결과는 다음과 같음.

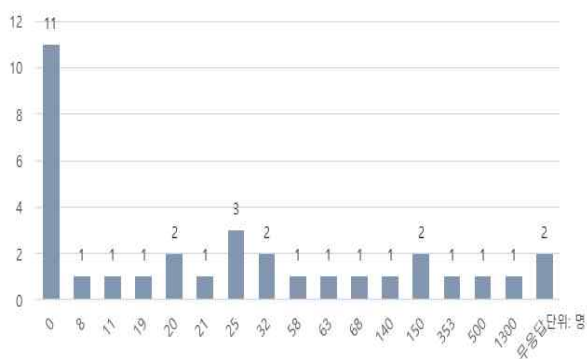


[그림 69] 2018년 매출액

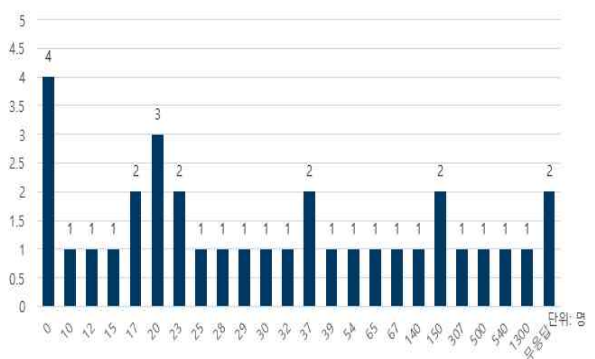


[그림 70] 2019년 매출액

○ 조합들간 매출액 편차가 매우 컸는데, 2019년의 경우 매출액이 0원인 조합이 15개, 3억원 이상인 조합이 4개로 조합들 간 매출 격차가 크다는 점을 확인할 수 있음.



[그림 71] 2018년 이용자 수



[그림 72] 2019년 이용자 수

4) 협동조합의 원칙

	매우 그렇지 않다 (1)	그렇지 않다 (2)	보통이다 (3)	그렇다 (4)	매우 그렇다 (5)
① 우리 협동조합은 조합원 가입과 탈퇴가 자유롭다					4.07
② 우리 협동조합은 소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다.					4.26
③ 우리 협동조합에서는 이익과 손실을 공평하게 분담하고 있다고 생각한다.					4.03
④ 우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적인 운영이 가능하다.					2.72
⑤ 우리 협동조합은 내가 조합원(혹은 이사, 직원)으로서 역할을 개발할 수 있도록 지원해준다.					3.66
⑥ 우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.					3.90
⑦ 지역사회에서는 우리 협동조합이 지역사회의 소중한 자산이라고 생각한다.					4.03

[그림 77] 협동조합 원칙

- 조합들은 협동조합 7원칙에 대체로 보통 이상으로 준수하고 있다고 생각하고 있었는데, 소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다는 원칙은 5점 척도 기준 4.26으로 가장 잘 실천하고 있는 반면, 외부 지원 없이 지속적인 운영이 가능하다는 원칙은 5점 척도 기준 2.72로 상대적으로 덜 지켜지고 있다고 판단함.

5) 사회적 기업가 정신

	매우 그렇지 않다 (1)	그렇지 않다 (2)	보통이다 (3)	그렇다 (4)	매우 그렇다 (5)
① 나는 사회적 또는 생태환경적 정의를 중시한다.					4.22
② 나는 사회적 약자 또는 공동체에 대한 연대감을 지닌다.					4.35
③ 나는 사회적, 생태환경적 사명감이 있다.					4.19
④ 나는 사회적, 생태환경적 문제의 해결을 위해 몰입, 헌신한다.					3.88
⑤ 나는 기본적인 윤리의식과 사회적 책임감을 지닌다.					4.32
⑥ 나는 야심차고 원대한 비전과 목표를 가진다.					3.75
⑦ 나는 새로운 기회를 포착하기 위해 선제적으로 행동한다.					3.74
⑧ 나는 전략적 사고를 중시한다.					3.81
⑨ 나는 사회문제 해결과 조합 활동에서 지속적인 변화와 혁신을 추구한다.					4.06
⑩ 나는 획기적인 사회변화와 조합성장을 위해 기꺼이 위험을 감수한다.					3.51
⑪ 나는 인적, 물적, 무형 자원의 동원 역량을 보유하고 있다.					3.50
⑫ 나는 구체적인 성과와 목표달성을 중시한다.					3.72

[그림 78] 사회적 기업가 정신

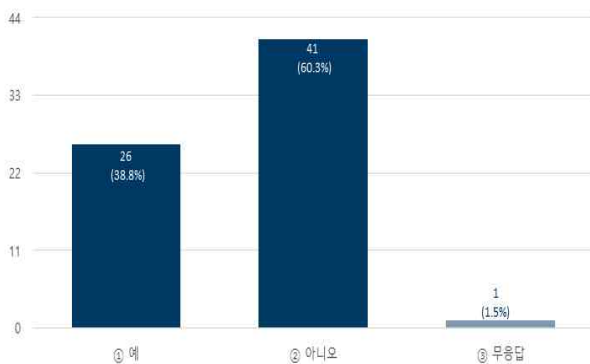
- 사회적 기업가 정신역량에 대해서 조합들은 대체로 그렇다 이상으로 자신들을 평가함. 그 중 사회적 약자 또는 공동체에 대한 연대감을 갖고 있는지의 여부와 기본적인 윤리의식과 사회적 책임감을 지니고 있는지를 묻는 질문에 매우 긍정적으로 답함. 그러나 획기적인 사회변화와 조합성장을 위해 기꺼이 위험을 감수한다는 점과 인적·물적·무형 자원의 동원 역량을 보유하고 있는지를 묻는 사항에 대해서는 상대적으로 낮게 평가함.

6) 정책인지율과 활용도



[그림 79] 기획재정부나 보건복지부 협동조합 정책 인지 여부

- 조합들은 기획재정부나 보건복지부의 협동조합 정책들에 대해 대체로 알고 있었지만 몇몇 조합들은 알지 못하고 있었음(20.9%).

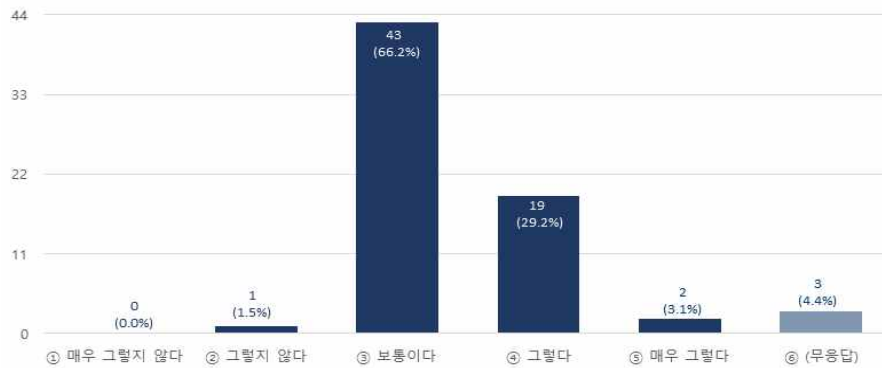


[그림 80] 정책 이용 경험



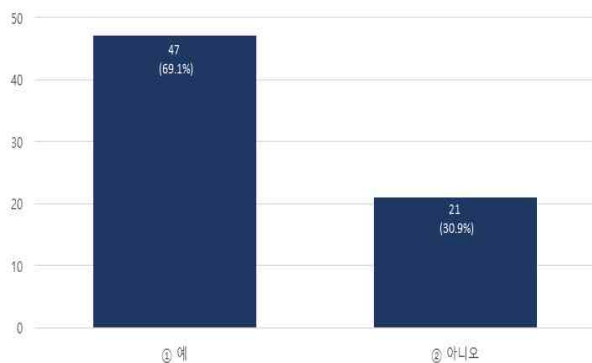
[그림 81] 이용한 정책의 내용

- 기획재정부나 보건복지부의 협동조합의 정책을 이용해 본 조합(38.8%)이 이용해보지 않은 조합(60.3%)보다 적었고, 이용경험이 있는 조합들은 그 내용에 대해 무응답(52.9%)이 가장 많았음. 그 외에는 교육지원(34.5%)을 이용한 경험이 많았고 그 다음으로 협동조합에 대한 긍정적인 인식 확산(25.9%)이나 네트워크 강화(13.8%)와 관련한 정책 이용 경험이 많았다. 인력지원(10.3%)이나 판로개척 지원 및 자금조달 경로 확대(8.6%) 등 실질적인 지원정책의 이용 경험이 적은 편임.



[그림 82] 이용한 정책의 도움 정도

○ 이용 경험이 있는 대부분의 조합들은 정책이 도움이 되었다고 평가함.

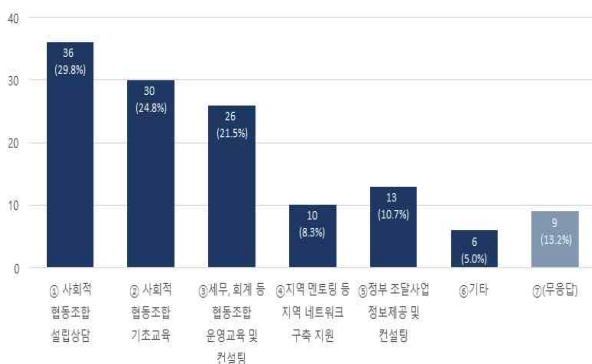


[그림 83] 중간지원기관 이용 경험 여부

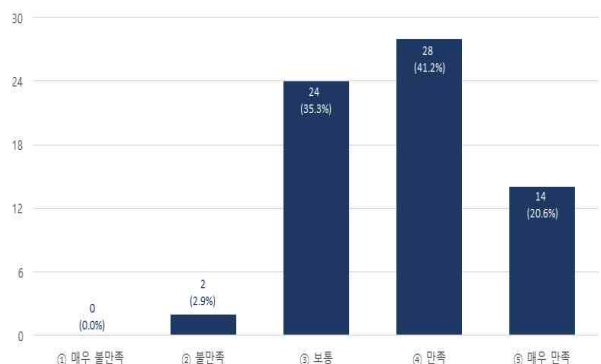


[그림 84] 주로 이용한 중간지원기관

○ 중간지원기관을 이용한 경험이 있다(69.1%)는 조합이 없다(30.9%)는 곳보다 많았고 이용한 경험이 있는 조합들은 기초지자체 지원기관(40.8%)을 가장 많이 이용했고 그 다음으로 광역지자체 지원기관(23.9%), 기재부 지원기관(12.7%), 소상공인 진흥공단(5.6%) 순으로 이용한 경험이 많았음.



[그림 85] 중간지원기관에서 이용한 서비스



[그림 86] 이용한 서비스에 대한 만족도

- 이들 중간지원 기관에서는 사회적 협동조합 설립을 위한 상담을 가장 많이 받았고 그 다음으로 사회적 협동조합에 대한 기초교육, 세무·회계 등 협동조합 운영 교육 및 컨설팅 지원을 많이 받음. 정부 조달사업에 대한 정보제공 및 컨설팅이나 지역 멘토링 등 지역네트워크 구축 지원을 받은 경험은 상대적으로 적었음. 조합들은 중간지원기관에서 제공하는 서비스에 대체로 만족함.

7) 사회적 협동조합 활성화 방안

	전혀 필요하지 않다 (1)	약간 필요하지 않다 (2)	잘 모르겠다 (3)	약간 필요하다 (4)	매우 필요하다 (5)
① 판로 개척 지원					4.01
② 재정적 지원					4.59
③ 경영교육 및 컨설팅 제공					4.49
④ 전문인력 관리 체계 구축					4.37
⑤ 시장 진입 개선을 위한 환경 조성					4.21
⑥ 예비 사회적 협동조합 창업 지원					4.24
⑦ 관련 행정 부처 간 협업을 통한 사회적 협동조합 성장 여건 조성					4.59
⑧ 사회적 협동조합 간 정보공유 및 협력강화					4.50
⑨ 사회적 협동조합에 대한 대국민 홍보강화					4.37
⑩ 조합 행정 관련 일선 공무원의 인식개선					4.59
⑪ 국내외 인턴십 프로그램 및 현장 연수 지원					4.26

[그림 87] 사회적 협동조합 활성화 방안

- 조합들은 재정적 지원, 관련 행정 부처 간 협업을 통한 사회적 협동조합 성장 여건 조성, 그리고 조합 행정 관련 일선 공무원의 인식 개선을 사회적 협동조합 활성화를 위한 가장 중요한 방안으로 생각하고 있음.

나. 질적 면담조사결과

(1) 00 공동육아 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 설립배기

- 협동조합형태의 2개의 공동육아 사회적 협동조합으로 시작함.
- 공동육아공동체에 가입
- 연대의 필요성 및 조합의 지속가능성을 위해 전환
- “가장 궁극적인 이유는 이 좋은 조합을 지속가능하게 하자 이게 가장 큰 과제였고 화두였어요”

○ 방문기관의 차별성

- 시스템과 역사
- “2003년부터 그분들이 원탁에서 회의를 하고... 쌓이고 쌓이고... 공동육아 사회적 협동조합으로 따지고 보면 여기가 정말 시스템이 잘 되어 있다, 체계가 잘 잡혀있다 하는데 그 전 조합선배님들이 잘 잡아놓았다(중략) 역사에 대한 경외심이 있어요”

○ 사회적 협동조합 운영의 장애요인

- 경제적 부분
- “돈, 정말 어쩔 때는 너무 어려울 때는 아이 한 명을 돈으로 이야기해야 될 때가 있는거예요.(중략) 아이 한명이 들어오고 나가고 이것이 돈으로 이야기가 되어야 되는 이런 상황들이 있었는데 현실적인 거더라고요”

○ 사회적 협동조합 운영의 촉진요인

- 선생님과 부모님 사이의 믿음과 신뢰
- “이모들이 있기 때문에(중략) 만약 우리 아이가 팔이 부러졌잖아요 만약에 그래도 거기서 끝나는 거예요. 이게 왜 그랬어요 누가 그랬어요 어떻게 그런게 아니라.. 그런 신뢰”

○ 국가(정부)의 역할

- 선생님이 담당하는 아동 수의 축소
- “정부한테 바라는 거는 선생님의 아동 수 비율을 확연히 줄여야죠. (중략) 10명 이하로 줄이면 아마 보육의 질은 많이 좋아질걸요.”

○ 국가(정부)에 원하는 지원 및 대책

- 공동육아시설 설립지원
- “공동육아 아니 이런 공동육아 사회적 협동조합을 창설하게끔 도와줬으면..(중략) 설립할 때 지원을 많이 해주면 이렇게 새로운 곳이 많아지면 좀 더 살기 좋아지지 않을까요.”



(2) 00 공동육아 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적협동조합 설립계기

- 전신이 이천 YMCA 사회적 기업 ‘000’에서 시작함.
- 그 당시 일반 공동육아 사회적 협동조합에서는 시간제 육아 개념 없었음.
- 그리고 일반 공동육아 사회적 협동조합은 놀이를 지원해 줄 수 있는 그런 환경을 갖추지 못함.
- “부모님들과 교사들이 원하는 공동육아 사회적 협동조합이 어떤 공동육아 사회적 협동조합인가 같이 연구해보자고 해서.. 형태를 어떻게 할 것인가. 그런 공동육아 사회적 협동조합이 어디가 있을까 찾아보기 시작한 거죠. 기존의 기관을 찾아보니까 공동육아가 저희가 찾는 교육 철학을 가지고 있고 교육과정도 저희랑 일맥상통하는 부분들이 있었기 때문에... 공동육아 교육과정을 기반으로 우리가 협동조합을 만들어보자 그렇게 된거죠. 아이들이 자기가 하고 싶은 놀이를 마음껏 하고 그 놀이를 통해서 스스로 배울 수 있고 클 수 있는...”

○ 방문기관의 차별성

- 시설의 개방성과 자유성
- “열려 있다는 것... 모든 터전 환경들 모두가 열려 있어서 부모님들이 언제든지 아이들이 어떻게 지내고 있는지 놀고 있는지 들어와서 이렇게 자유롭게 볼 수 있다는 점 (중략)... 일반 공동육아 사회적 협동조합은 폐쇄적이에요”

○ 사회적 협동조합 운영의 장애요인

- 재정적 어려움
- “돈이죠 돈... 문턱이 높죠... 왜냐하면 우리는 선생님들 처우도 좋게 해 줄려고 하지만 최저임금에서... 그리고 아이들 먹거리부터... 최고의 먹거리.. 유기농 우리 국산 먹거리 이런 걸로 주려고 하니까...”
- “그런걸로 인제 조합비를 지원해주는 거죠. 정부 지원금에서는 충당이 안 되니까 조합비에서 지원을 해 주는거죠.”

○ 사회적 협동조합 운영의 촉진요인

- 조합원 사이의 관계 및 소통
- “친하게 잘 지내야 되요. 친해야죠... 합이 잘 맞아야 해요 중간에 탈퇴하는 사람도 많아요 소통이 필요하죠... 조금 걸돈다 싶으면 탈퇴하고... 여러 가지 이유로 버겁다고...”

○ 국가(정부)의 역할

- 정부 지원 확대 및 우수 기관에 대한 인센티브
- “지원하되 그냥 지켜만 보는 거죠... 이렇게 설문 조사하고 심층 연구한 다음에 각 협동조합에서 뭐가 필요한지... 그런 요구를 줌...(중략) 제대로 하는 단체 기관이면 좀 더 지원해준다든지 그런 인센티브가 있으면 좋겠죠.”

○ 국가(정부)에 원하는 지원 및 대책

- 장기임대 및 공간에 대한 지원
- “장기전세 10년 20년 할 수 있는 정도의 그런 보증금이라도 받았으면 좋겠어요. 부지 구하기 너무 힘들니까 장기임대... 이런거라도(중략)... 30명 정도 애들 받을 수 있는 넓은 공간을 가면...(중략)...이사를 가거나 짓거나 하는 게 너무 힘들어요.”



(3) 00 발달장애인 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 설립계기

- 사회복지학과 대학교수로 재직중인 이사장님이 장애인지원을 위한 사업을 기획하고 뜻을 같이하는 분들과 사회적 협동조합을 설립하게 됨.
- “이사장님께서 사회적 협동조합을 만들어서 인터넷신문도 만들고 중증장애인들에게 근로지원 사업과 교육사업을 하고 있습니다.”

○ 방문기관의 차별성

- 취업한 발달장애인이 근로자로서 직장생활을 유지할 수 있도록 직업 활동을 도와주는 근로지원인을 파견하는 사업으로 한국장애인근로공단의 지원을 받아 운영되므로 인건비가 비교적 안정적으로 확보되는 점.
- “이익이 많이 나지 않더라도 근로지원 사업이 정부에서 지원하는 사업이라서 급여가 많지는 않지만 안정적으로 지급되고 있다.”

○ 사회적 협동조합 운영의 장애요인

- 인력부족, 재정부족
- “하고 싶은 사업은 많은데 자본과 인력이 부족합니다. 올해 3월까지의 저와 이 사님 한 분이 일하셨습니다”.

○ 사회적 협동조합 운영의 촉진요인

- 도움이 필요한 장애인과 일정한 임금을 받고 이들을 돕고자 지원인들, 즉 수요와 공급이 충분하다는 점.
- “근로지원사업은 홍보만 잘 되면 수요와 공급은 충분합니다.”

○ 국가(정부)의 역할

- 수요자들과 공급자들에게 이용 가능한 서비스와 그 서비스를 제공하고 연계해주는 기관들에 대한 적극적인 홍보, 즉 복지서비스 플랫폼으로서의 역할이 매우 절실함.
- “(한국장애인근로)공단에서 연결해주는 수는 적은 편이라 사업이 커가는 데에 어려움이 있습니다. 사회적협동조합만의 지위로써는 재정 지원받기가 어렵기 때문에...”

○ 국가(정부)에 원하는 지원 및 대책

- 사업을 원활하게 할 수 있는 제도의 마련과 인력지원 등의 대책이 필요함.

- “장애인이 취업을 하면 수급자에서 탈락이 되어 취업을 꺼려하는 경향이 있는데 이 점에 대한 개선이 필요하고 인력이 부족한 점을 보완해 주었으면 좋겠습니다.”

(4) 00 발달장애인 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 설립계기

- 발달장애인의 부모들이 성인기에 도래한 자녀들의 돌봄과 자립을 준비하기 위해 사회적 협동조합을 설립하게 됨.
- “우리 아이들(발달장애아동)이 성인이 되어서 혼자서 살아갈 수 있도록 도와주기 위해 학부모들이 사회적 조합을 설립하였습니다.”

○ 방문기관의 차별성

- 발달장애인에 대한 돌봄의 역할 뿐만 아니라 직업훈련을 통해 생활의 자립이라는 확고한 비전을 공유한다는 점
- “00에만 해도 이런 성인장애인 부모협동조합이 3-4군데 있는데 그 기관들과는 달리 000은 단순 돌봄이 아니라 돌봄을 기본으로 자립을 목표로 직업교육을 시행하고 있어서 경제적 독립에서 생활의 독립을 비전으로 삼고 있다는 점입니다.”
- 조합원 자신들의 자녀의 미래와 결부되어 있는 사업이기에 헌신적으로 봉사하고 열정이 많고 노력을 아끼지 않는다는 점
- “조합원들이 당사자(클라이언트)의 부모님들이 때문에 비전을 이루기 위한 열정이 남다릅니다.”

○ 사회적 협동조합 운영의 장애요인

- 사회적 협동조합을 영위하기 위한 조건은 까다로운 반면 직접적인 지원이 없는 상황
- “인건비를 안정적으로 지급하기가 매우 힘듭니다. 사회적 가치를 추구하기 위해 노력하고 있는데 정부의 지원이 하나도 없습니다. 이런 사회적 협동조합에 대한 의무사항은 많은 이것만큼의 지원이 되고 있지 않습니다.”

○ 사회적 협동조합 운영의 촉진요인

- 행정력 지원
- “저희는 사회적 기업으로 인증 받아서 인건비 지원을 받기 때문에 이 점이 운

영에 매우 도움이 됩니다. 사회적 협동조합만의 지위로는 받을 수 없는 지원이죠.”

○ 국가(정부)의 역할

- 사회적 협동조합에 대한 특별한 지위를 부여한 만큼 그에 상응하는 지원책을 제공해주기 바람
- “사회적 협동조합에 대한 지원이 부족하기 때문에.. 재정지원을 받기 위해 사회적 협동조합만의 지위로는”

○ 국가(정부)에 원하는 지원 및 대책

- 지자체, 부처마다 다른 지원정책들을 통합하여 지자체간 형평성 있는 지원정책이 필요하고 상위법에서 공통적으로 규율해주기를 바람.
- “사회적 협동조합 공유재산관리조례의 내용이 시도마다 달라요. 이러한 내용은 사회적 협동조합지원법 같은 상위법률로 통합해서 규율해줬으면 좋겠습니다.”

(5) 00 지역아동센터 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적협동조합 설립계기

- 회계의 투명성
- 사회적 협동조합(법인) 전환 시 자금 모금 기회가 증가함.
- “사협 전환하면.. 어쨌든 법인이 되는거니깐 기회가 증가하죠..”

○ 방문기관의 차별성

- 미술치료를 통해 취약가정 아동의 마음까지 치유함.
- 2019년부터 실버카페(고용노동부 소관 사회적 협동조합) 운영 중임.
- “지역사회 내에서 다함께 잘 사는 방법을 찾으려고 이것저것 열심히 해봤어요.”

○ 사회적 협동조합 운영의 장애요인

- 서류업무과다
- “안 그래도 서류 업무가 많은데, 하루 종일 서류업무를 해야 해요.”

○ 사회적 협동조합 운영의 촉진요인

- 후원자 발굴이 용이해짐.

- “사협하면 아무래도 공공이라는 이미지가 있으니 후원자 발굴이 쉬워지고 기회도 많이 늘었어요.”

○ 국가(정부)의 역할

- 인력 및 인건비 지원
- “돈 걱정안하고 운영할 수 있도록 인력과 인건비를 해 주었으면 좋겠어요.”



(6) 00 지역아동센터 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 설립계기

- 공공성 강화. 대외적으로 공공성 인정받기 위함.
- 회계의 투명성
- “아무래도 사협으로 전환하면, 이제 개인 것이 아니라는 인식이 많으니깐.. 그런 것이 좋았죠..”

○ 방문기관의 차별성

- 현재 두 곳의 사회적 협동조합을 운영중임.
- 아이들의 자율성을 증진시켜주기 위해 노력함. 교사와 이용자가 가족같이 지냄.
- 좋은 인력확보를 최우선으로 생각함.
- 자금 모금을 위해 인근 산업체에 편지를 보냄(우편비만 약 50만원).

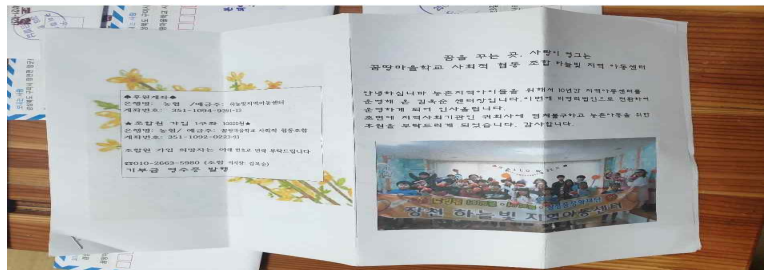
○ 국가(정부)의 역할

- 설립 이후 자립에 관한 교육자료 및 후원처 연결의 플랫폼 역할

- 컨설팅 및 인력지원
- 재정 뿐 아니라 인력 및 교육의 기회 제공이 필요함
- 정부 지원 확대 및 우수 기관에 대한 인센티브
- “대한민국에서 사협으로 받을 수 있는 지원은 없어요. 설립만 인가해주면 그 다음부터는 혼자 모든 걸 해결해야 해요..”

○ 국가(정부)에 원하는 지원 및 대책

- 장기임대 및 공간에 대한 지원
- “집세에 대한 부담만 적어도 훨씬 낫지요.”



다. 연구결과의 통합

○ 기초조사와 현황조사에 기반한 연구결과의 통합 및 함의는 다음과 같음.

- 첫째, 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 양적 확대에 따른 정부(정책)와 사회의 역할에 대한 논의가 필요한 시점임.
- 둘째, 조직의 다양한 대내외적인 구성요소가 사회적 협동조합의 “성공”에 영향을 미침. 사회적 협동조합은 조직의 사회적 가치뿐 아니라 경제적 가치 추구를 통한 이윤창출을 통해 조직운영의 원동력을 확보해야 함.
- 특히 조직의 가치창출을 위한 자원 및 핵심역량을 확보하는 것이 중요함. 다만, 실제 현장이 인식하고 있는 “성공한 사회적 협동조합”은 조합이 사라지지 않고, 지속성을 확보하는 “생존”에 관한 것이었음.
- 셋째, 연구결과 사회적 협동조합 운영 및 유지의 어려움을 확인하였으며, 다수의 기관에서 차별화된 운영전략이 부재함을 확인함. 사업의 운영에 있어 정부 보조금에 대한 의존도가 높으며, 홍보 및 자금 동원이 시설장의 인적네트워크에 의존하여 운영됨을 확인함.
- 사회적 협동조합은 홍보 및 소비자와의 소통수단을 활성화하고, 주 수입원을 다양화하기 위한 노력을 지속해야 함. 사협의 이윤창출과 조직운영의 원동력 확보를 통해 조직의 자생력을 높이기 위한 꾸준한 노력이 필요할 것임.
- 넷째, 기관의 운영성과를 분석한 결과, 일부 긍정적인 운영성과가 확인되었으나 이는 소수의 표본을 대상으로 한 단기성과 분석이며, 기관의 특성을 통제하지 못한 단순비교의 결과이므로 해석에 주의를 요함.
- 매출액, 당기순이익, 목적사업비의 감소는 통계적으로 유의미한 변화가 아니었으며, 적은 표본수라는 본 연구의 한계로 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 운영이익이 감소하였다고 해석하기에는 다소 무리가 있음. 향후 추가 연구가 필요한 대목임.
- 이보다 본 연구결과 보건복지부 소관 사협의 운영성과의 차이가 실제 소수 기관의 우수한 운영성과에 의해 주도되고 있으며, 다수의 기관이 운영성과가 부재함을 주목할 필요가 있음.
- 다섯째, 연구결과 대상자들의 사회적 협동조합 관련 정책이용 경험이 부족함을 확인함. 또한, 참여자 다수가 사회적 협동조합 지원정책 부재에 따른 행·재정적 지원을 요구하고 있음이 확인됨. 따라서, 정부는 관련 지원정책의 확대를 하나의 대안으로 고려해 볼 수 있겠음.

IV. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 발전방안

1. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 필요성 대두

- 사회적 협동조합은 다중이해관계자에 의한 민주적 협치가 뒷받침 되기 때문에 신뢰와 협력을 바탕으로 개인과 사회의 필요에 맞춘 사회서비스의 공동생산이 가능하며, 조합원의 다양한 목적을 이룰 수 있는 조직으로 부상함.
- 조합원만의 이윤을 추구하는 기업이라는 전통 협동조합의 한계를 뛰어 넘은 새로운 비즈니스 모델로 시민사회 단체가 가지는 사회성과 협동조합의 특징인 조합원의 경제적 참여를 결합한 비영리형 조직으로 신자유주의 확산과정에서 발생하는 다양한 사회적 문제를 대처하는데 적합한 모델로 주목받고 있음.

[표 8] 사회적 협동조합, 사회적 기업, 마을기업 주요 특징 비교

구분	사회적 협동조합	사회적 기업	마을기업
근거	협동조합기본법	사회적 기업육성법	행정안전부 마을기업지침
법인격	비영리법인	법인·비영리법인	법인·비영리법인
사업목표	조합원의 이익 및 지역주민, 취약계층 복리증진	취약계층의 사회서비스, 일자리 제공과 지역사회 공헌	지역공동체의 소득 및 일자리 창출
주관부서	기획재정부	고용노동부	행정안전부
사업주체	조합원	사회적 기업가	지역주민
지원내용	교육, 설립 및 경영지원 등	재정지원, 컨설팅, 세제지원 등	재정지원, 교육, 컨설팅 지원 등
배당	배당불가	배당가능(단, 이윤의 2/3이상 사회 재투자)	배당가능
해산	귀속	잔여재산의 2/3 기부	지원사업비 취득 시설장비 반납

* 자료 : 사회적 기업육성법(2007), 협동조합기본법(2017), 마을기업육성지침(2018) 참조

- 사회적 기업은 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로 이해관계자가 실질적으로 참여하는 의사결정구조를 갖출 것을 요건으로 함. 반면 사회적협동조합은 영리를 목적으로 하지 않는 공익적 성격이 강한 조직임.
- 마을기업은 마을 주민이 주도적으로 지역의 각종 자원을 활용한 수익사업을 추진

하여 지역공동체를 활성화하고, 지역주민에게 소득과 일자리를 제공함으로써 지역 주민의 삶의 질을 향상하는 것을 목적으로 하는 마을 단위의 기업. 반면 사회적 협동조합은 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회적 서비스 또는 일자리를 제공하는 등의 공익적 사업을 수행해야 함.

— 사회적 기업이나 마을기업은 사회적 협동조합의 형태를 선택할 수 있음.

- 사회적 협동조합은 사회적 기업, 마을기업과는 달리 이윤을 배당할 수 없기 때문에 그만큼 자원을 사업으로 돌릴 수 있고, 생산자, 소비자, 직원, 자원봉사자 및 후원자 등 다양한 이해관계자로 구성된 데에서 비롯된 장점으로 서비스 공급자들은 주인의식이 높아지므로 서비스의 질이 향상될 수 있으며, 소비자(수혜자)들은 조합원으로서 운영에 참여하여 효율을 높일 수 있으며, 후원자가 조합원으로 참여함으로써 부족한 자원을 보완할 수 있음.

- 보건복지부 소관 사회적 협동조합들은 주로 돌봄을 주요 사업으로 수행하고 있는데, 돌봄서비스를 제공하던 개인 및 소규모 민간 복지시설에서 발생했던 운영자의 비위 행위, 부실 운영, 서비스 질의 취약성 등의 문제들이 조합원간 의사소통과 통제가 가능한 사회적 협동조합으로 전환 시 해소될 것이 기대되며, 여타 사회적 경제 주체들과는 달리 사회적 협동조합은 배당이 금지되어 있다는 점에서 공공성이 강한 돌봄 서비스를 제공하는 기관으로서 건전성 확보에 효과적일 것으로 기대됨.

— 향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합들이 활성화되면 질 높은 복지서비스의 안정적인 제공 뿐만 아니라 사회서비스일자리 창출 효과도 기대할 수 있음.

- 보건복지부는 올해 하반기부터 지역아동센터의 전반적 서비스 품질 향상 및 운영 역량을 높이기 위한 ‘공공성 강화 시범사업’을 실시할 예정이며 개인이 운영하는 지역아동센터를 사회적 협동조합 등으로 전환하여 돌봄서비스의 질을 높이고, 이를 통해 지역아동센터 사회적 협동조합이 지역사회 중추 돌봄기관으로 정착하도록 할 계획¹³⁾이므로 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 증가추세는 가속화 될 전망이다.

— 협동조합 현황에 대한 주요통계에 따르면, 특히 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 경우 지난 8개월 사이 146기관이 새롭게 인가를 받음.

— 본 연구의 조사대상이었던 조합들의 인가 배경을 살펴보면, 1)발달장애인 부모

13) 보건복지부 보도자료(2020.05.15.)

https://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR_MENU_ID=04&MENU_ID=0403&CONT_SEQ=354523

님의 모임인 000 발달장애인 사회적 협동조합, 000 공동육아 사회적 협동조합 등 자조적 모임에서 출발하여 조합의 설립을 목적으로 조합원을 구성하고 준비 과정을 공유하여 자생적으로 발생한 사례와 2)대부분의 지역아동센터 사회적 협동조합, 국공립 및 위탁 공동육아 사회적 협동조합 조합 등 사회서비스 활성화 및 공공서비스를 보완하기 위한 정책의 일환으로 종래의 사회서비스 기관에서 사회적 협동조합으로 전환하는 사례로 구분됨.

○ 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 양적 증가 양상을 살펴본 결과, 그동안 다양한 형태로 존재했던 비영리단체들을 비영리법인으로 제도화함으로써 체계화된 국가의 정책 아래에서 재정 지원 등으로 다양한 형태의 사회서비스를 안정적으로 제공할 수 있는 터전을 마련하고 있는 상황임.

- － 특히, 보건의료 및 돌봄, 교육, 문화예술, 환경 및 지역개발 등의 영역에서 사회적 협동조합이 새로이 설립되거나 다른 법적 유형에서 전환 중에 있으며, 이는 기존의 복지서비스 제공자로서의 역할에서 벗어나 서비스 생산자이자 소비자로서의 역할로 이행한다는 점에 의의가 있음.
- － 사회적 협동조합의 태동기라 할 수 있는 현 시점에서는 성공적인 사회적 협동조합의 요인이나 지표를 도출하기 보다는 사회적 협동조합의 긍정적인 안착을 위한 논의가 필요함.
- － 현재는 사회적 협동조합이 우리 사회의 협력적 성장을 견인할 수 있도록 양적 성장 뿐만 아니라 질적 성장을 위한 전략적 방향성을 정립해야 하는 시기임.

2. 좋은 사회적 협동조합이란?

○ 본 연구의 대상인 보건복지부 소관 사회적 협동조합 중 공동육아 사회적 협동조합, 지역아동센터, 발달장애인 대상 주요 사업을 진행하는 사회적 협동조합의 경우 설립연도가 2019년도인 경우가 많아 사실상 좋은 사회적 협동조합을 논하기에는 한계가 있음.

- － 연구 결과에 의하면 연구대상의 35.3%가 2019년에 설립되었고, 16.2%가 2015년, 11.8%가 2018년, 2016년도와 2017년도는 동일하게 8.8% 순으로 나타남.
- － 이러한 점을 고려했을 때 단기간의 성과를 가지고 양적인 비교를 통해 성공적인 혹은 좋은 사회적 협동조합이라 규정하는 것에는 무리가 따름.
- － 성공적인 혹은 좋은 사회적 협동조합이라는 개념에 대한 사회적 합의도 부재한 상태임.

- 본 연구에서는 양적인 조사 및 질적 조사를 통한 성공적 사회적 협동조합의 사례를 살펴보고자 하였음. 한정된 기관을 대상으로 단기간의 성과를 양적으로 비교하는 것은 무리가 있었으나, 질적 조사를 통해 현장의 이야기를 구체적으로 파악할 수 있었다는 점에서는 나름의 의미가 있었다고 판단됨.
- 여기서는 기존의 선행연구에서 언급한 성공적 협동조합의 요소, 그리고 본 연구의 현장인터뷰 및 자문회의를 통해 도출된 좋은 사회적 협동조합에 대해 살펴보고자 함.

3. 선행연구결과

- 인적요소, 사회적 요소, 그리고 경제적 요소로 크게 분류할 수 있음.
- 인적요소에 해당하는 것은 조합원을 우선시하는 인간중심, 조합원에 대한 적절한 교육과 훈련 여부, 인적자원개발에 대한 노력 여부, 의사소통, 리더십, 자발적 참여, 조합구성원들의 협력, 조합원의 헌신과 높은 royalty, 근로환경을 변화시키고자 하는 참여자의 의지, 그리고 지역주민의 참여 등이 거론됨.
 - － 설립 이전 멤버들의 비즈니스 관계 경험 여부, 그룹 형성 기간 중 멤버 선택과정의 유무, 등록 전 이사회 멤버의 선출 여부가 포함됨.
 - － 수평적 의사소통, 민주적 의사결정 구조, 회의를 통한 의견 수렴 및 결정 등이 요구됨.
 - － 리더십과 관련하여 기관장의 리더십, 목표설정 및 제도 개발 활용, 높은 팀 운영 능력, 효율적인 커뮤니케이션 능력, 높은 위기관리 능력, 민주적인 원칙에 따른 거버넌스와 경영, 관련 경험을 가진 리더의 헌신적 몰입 등이 요구됨.
 - － 인적자원개발에 대한 노력과 관련하여 지역 훈련과 교육의 실시, 리더들에 대한 교육의 실시가 있음. 또한 협동적 개념에 대한 인식과 지식, 조합원을 위한 지속적인 교육과 조합원의 자발적인 학습이 요구됨.
 - － 양질의 인력 공급처 즉 학교, 종교조직, 마을회관, 비영리 단체 등의 확보가 필요함.
 - － 지역사회 의 혁신리더 및 활동가가 필요함.
- 사회적 요소에는 정체성, 명확한 가치 설정, 사회적 가치 창출, 가치의 지역사회 수용성, 협동조합 정책에 대한 시민들의 충분한 공감대, 함께 공유되는 비전의 제시, 활동을 지원해 줄 인프라의 유무, 커뮤니티의 조합 활동 인정 여부, 높은 협동

조합 문화, 조직적 문화, 조사와 발전에 대한 노력여부, 보상시스템, 그리고 지역 사회와의 좋은 관계 등을 들 수 있음.

- 정체성에는 명확한 목표 설정, 운동성과 이윤추구의 균형, 사회적 협동조합의 공동체적 가치 등이 포함됨
- 활동을 지원해 줄 인프라 즉 교육, 통신, 교통 등의 유무가 중요함.
- 정치적 간섭으로부터의 자유, 독립적이면서도 협력적인 정부와의 관계, 다른 조합들과의 협동, 비즈니스 연계, 그리고 지역사회 연대 등이 지적됨.

○ 경제적 요소에는 안정적인 자본금 마련, 경제적 가치제공물의 우월성, 사업유형, 명확한 사업 초점, 조합의 위치, 수익을 극대화하는 비즈니스 전략, 사회적 금융이나 투자 기능을 활용한 경제적 자립, 그리고 수익모델 창출 등이 포함됨.

- 우수한 운영비용 조절 능력, 자본에 대한 용이한 접근성, 융자에 대한 용이한 접근성, 적절한 노동자본 소유 확인 여부, 안정적인 재정, 공평한 자본의 유무가 언급됨.
- 장기적인 조합 운영, 사업의 다양화, 마켓 정보, 일정 수준 이상의 사업규모 등이 포함됨.
- 견실하고 효율적인 사업 운영, 파트너십 시스템과 경영결정, 정보시스템, 합리적인 운영 및 분배, 그리고 회계기준의 준수 등이 있음.
- 내부마케팅, 내부적 시장조사, 관리방침의 일관성 등이 언급됨.

○ 이러한 선행연구 결과에 비추어 보았을 때, 성공적 혹은 좋은 사회적 협동조합이란 세 가지의 요소 즉 인적, 사회적, 경제적 요소가 균형적으로 맞물려 순환하는 것이 가장 바람직하다고 볼 수 있음. 어느 하나의 요소만으로 좋은 사회적 협동조합을 만들어 갈 수 없으며 유지할 수 없음.

4. 현장인터뷰 및 자문회의 결과

○ 성공적 사회적 협동조합에 대해 “지속가능성”, “함께 성장”, “조합원 사이의 협동”, “조합을 운영하고 유지 가능한 최소한의 재정상태”, “사회적 협동조합 초기 안착단계에서의 행정력과 운영자금 지원” 이 언급됨.

- “구성원이 바뀌어도 유지가 된다. 사회적 인프라가 되어있다 라는 것...(중략). 이게 없어지면 정말 안타까울 것 같다는 생각... 그런 것들을 이야기할 수 있는

- 이런 공동체가 없어진다는 건 정말 너무 슬픈 일이다. 그래서 지속가능성을 이야기하는 거고. 처음의 지속가능성은 약간 경제적인 부분도 있었던 것 같아요, 저희들한테는”
- “자기 색깔이 있는데 그거를 쫓 죽이면서 같이 맞춰 가는게 엄청. 지금도 쉽지 않아요 사실은... 그런데도 성장하고 성숙해 나가는 나 자신을 알게 되는 거, 내가 진짜 누구인가 이렇게 철학까지 들어가더라구요.”
 - “서로 이해타산 생각 안하고 진짜 말 그대로 협동을 해야 되죠... 그렇지 않고서는 유지되기 힘든 곳이에요. 정말로 나의 이익만 생각하면 여기서는 있을 수 없어요... 나를 내려놓고 우리 아이 다른 아이들 정말 내 자식처럼 생각해야지...”
 - “사업의 특성상 월급이 끊기지 않는다는 안정감이 좋은 것 같아요.”
 - “부모들이 만든 협동조합이라 어머님들이 사회적 협동조합 구축을 하다보니 행정력과 운영자금이 부족한 편이라 이런 점이 뒷받침된다면 안착하는 것 같아요.”
- 좋은 사회적 협동조합이란 결국 살아남은 곳이라는 의견임. 사회적 협동조합에 대한 지원책이 미미한 상황에서 사업을 영위해 가는 것 자체가 잘 운영하는 사회적 협동조합이라 할 수 있음.
- 사회적 협동조합을 영위하기 위한 조건은 까다로운 반면 지원이 없는 상황이라는 지적과 함께 인력 부족 및 재정적 어려움에 대한 의견이 많았음.
 - 사회적 협동조합을 운영 유지하는 것이 현실적으로 많은 어려움이 따르기 때문에 결국 경쟁에서 살아남아 생존하는 곳이 가장 좋은 사회적 협동조합이라 할 수 있음.
 - 또한 사회적 협동조합들의 재정, 행정적 요구가 많은 것에 대해 그러한 지원이 좋은 결과를 가져왔는지에 대한 의문을 제기함. 이는 긍정적인 효과도 있지만 반면에 이를 유용하는 사회적 협동조합도 있고 거시적이거나 장기적인 계획 없는 곳에 지원하는 것은 성과를 기대하기 어렵기 때문임.
- 좋은 사회적 협동조합은 서비스 이용자, 직원, 사용자 모두가 상생하는 곳이어야 함.
- 좋은 사회적 협동조합의 기준에 질 좋은 서비스 제공이라는 것에 대해 반론을 제기함. 좋은 서비스를 제공하는 민간기업의 종사자 즉 근로자들의 권익이 보호되지 못하는 측면에 대한 우려를 나타냄.

- 사회적 가치의 실현에 있어서 개인적 전망과 조직적 전망을 융화시켜 나가는 과정이 매우 중요함.
- 사회적 가치의 철학과 이념에 대한 조직 내부의 이해와 공유가 지속적으로 전개되어야 함.

5. 보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전을 위한 정책 및 제언

- 사회적 협동조합 자체의 노력과 더불어 정부 및 유관기관의 노력이 함께 맞물려야 사회적 협동조합이 지속유지를 통해 발전을 할 수 있을 것임.

1) 사회적 협동조합

- 사회적 협동조합의 차별화되는 운영전략이 부재하므로 이에 대한 대책이 마련되어야 함. 보다 더 다양한 방식의 조합 홍보 및 소비자 관리 방안 등이 모색되어야 함.
 - 타 기관과 차별화된 운영전략을 가지고 있는지의 여부에 대해 58.8%가 가지고 있다고 답했으며, 그 내용으로 지역사회연계, 교육프로그램 개발, 부모들이 함께 경영하는 것, 건강한 먹거리 및 자연과 함께 놀이하기, 부모회, 교사회 조직, 보육전문가 참여, 조합원들의 평등한 참여 등으로 운영전략이라기보다 각 사회적 협동조합의 활동들과 관련된 것들이 많이 포함됨.
 - 조합의 주된 홍보수단으로 지인홍보(22.5%), 홈페이지(21.3%) 이용이 가장 많이 사용되는 것으로 나왔음. 소비자와의 의사소통 수단으로 면대면이 가장 많은 25.2%, 그 다음이 SNS나 카톡 이용이 19.3%를 차지함. 소비자 요구에 관한 정보 수집을 하고 있는 기관이 80.9%인데 그 방법으로 가장 많은 것이 면대면 방식으로 30.6%로 나타남.
- 사회적 협동조합 내부에서도 다른 성격의 기관이 존재하므로 일률적으로 적용할 수 없지만, 정부 지자체 보조금에 대한 의존율을 줄이고 자생하기 위한 노력이 요구됨. 보다 더 적극적인 기부자나 자원봉사자의 모집이나 관리 등이 필요함. 또한, 각 사협의 주요 사업 특성화 및 시장에서의 경쟁력 확보를 위한 노력을 지속해야 함. 개별 사협이 다른 사협과 구분되는, 자신만의 특성화된 사업을 개발하기 위한 노력이 필요함.
 - 공동육아 사회적 협동조합의 경우 100% 정부 보조금으로 운영되므로 다른 수

- 익처가 있는 사회적 협동조합들과는 다른 논의선상에 있음.
- 정부 지자체 보조금이 주 수입원의 53.13%를 차지하고 있으며, 서비스 이용료 17.66%, 기부금과 용역사업비가 각각 10.96%, 9.50%의 비율로 확인됨.
 - 정부지자체 용역사업 수주를 위해 제안서를 제출한 경험과 관련하여, 아니오라는 응답이 63.2%, 예라는 응답이 33.8%로 조사됨. 정부지자체 용역사업 수주 경험을 보면 아니오라는 응답이 72.1%로, 예라는 응답은 25.0%로 나타남. 용역사업 수주 금액은 약 2천 6백만원 정도로 조사됨.
 - 기부자와 관련하여 주 기부자는 45.6%가 조합원, 22.2%가 조합원 이외의 개인, 16.7%가 없음으로 답변하였음. 기부자 모집을 위한 노력을 살펴보면, 인적 네트워크 활용이 가장 많은 31.8%로 나타났으며 그 다음은 없다고 답변한 것으로 19.1%로 조사되었음. 기부자 관리를 하지 않는 기관이 50%, 관리를 하는 기관이 48.5%로 조사되었으며, 관리를 하는 경우 그 방법으로 제시된 것들은 소식지나 모임을 통해서, 전화 및 안부인사, 정기적 이사회, 행사 초청, 이메일, 홈페이지 등이 포함됨.
 - 최근 1년 간 주 수입원 확대를 위해 노력한 기관이 70.6%로 나타났으며 주로 신규서비스 이용자 모집을 통한 방법(27.2%)으로 조사됨.
 - 자원봉사자는 주로 조합원으로(47.6%) 나타났으며, 없다는 곳도 20.7%로 그 다음 비율을 차지함. 자원봉사자 모집을 위한 노력으로 가장 많은 것이 인적 네트워크 활용으로 33.7%를 차지하였고, 없음 23.5%, SNS나 카톡 활용이 18.4%로 조사됨.
- 사회적 협동조합의 가치 및 역할에 대한 조합원들 사이의 교육 및 이해에 대한 공유가 지속적으로 전개되어야 함.
- 우리나라의 사회적 협동조합의 역사가 상대적으로 짧고 이제 시작단계로 사회적 협동조합의 가치 및 역할에 대한 인식 및 이해가 높다고 할 수 없음.
 - 양적으로 증가하는 사회적 협동조합이 질적인 향상과 더불어 오래도록 유지되기 위해서는 조합원들 사이에서 개인적 가치와 협동조합의 가치를 공유하고 융화시키는 과정이 필요하며, 시대의 변화에 대응하기 위한 전략을 함께 추구해 나가야 함.
 - 사회적 협동조합 스스로가 자신들의 정체성을 구축하고 전파시키기 위한 노력이 필요하며, 이를 기반으로 하여 사회 전체적으로 사회적 협동조합에 대한 인식을 확산시킬 수 있을 것임. 이를 위해 조합원 및 지역사회 주민을 대상으로 한 교육 및 홍보를 강화할 필요가 있겠음.

○ 사회적 협동조합은 조합 및 연대기관 간의 네트워크 구축 및 활성화를 통해 서로 상생하고 발전할 수 있는 방안을 스스로 모색해 나가야 함.

- － 본 연구결과 보건복지부 소관 사협의 경우 사업운영의 차별화된 전략이 부재하였으며, 자체 교육 및 홍보 또한 부족한 실정이었음. 조합 및 연대기관과의 네트워크를 적극 활용하여 공동 교육 및 홍보를 계획할 수 있겠음. 또한, 이러한 네트워크를 바탕으로 주기적으로 관련시장의 동향을 분석하고, 사업을 활성화하기 위한 전략개발도 함께 추진할 수 있겠음.

2) 정부

○ 사회적 협동조합의 운영에 있어 자립적 생존이 필요하지만, 현재 우리나라 사협의 경우 발전과정에 있어 초기 단계이므로 이러한 자립생존을 현실적으로 기대하기 어려움. 따라서 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 지속유지 및 활성화를 위해 직접적인 지원보다 인센티브 부여, 공간의 장기임대, 또는 세금면제 등의 방식을 통한 간접 지원을 고려해볼 수 있겠음. 즉, 정부는 사협의 자생력을 키울 수 있는 토대를 마련해 줄 수 있음. 또한, 사회적 경제에 필요한 철학과 기술을 겸비한 인재를 키우는 것에 대한 정부의 지원을 고려해 볼 수 있음.

- － 조사에서도 드러났듯 사회적 협동조합의 1인당 평균임금이 100만원 이상 200만원 미만인 52.5%, 200만원 이상 300만원 미만 30.5%, 100만원 미만 16.9%로 대체적인 임금수준이 낮음을 알 수 있음.

- － 행정력 지원 및 재정적 어려움을 극복할 수 있는 지원정책도 한 가지 대안으로 고려해 볼 수 있음.

“하고 싶은 사업은 많은데 자본과 인력이 부족합니다. 올해 3월까지의 저와 이 사님 한 분이 일하셨습니다”, “돈이죠 돈... 문턱이 높죠... 왜냐하면 우리는 선생님들 처우도 좋게 해 줄려고 하지만 최저임금에서... 그리고 아이들 먹거리부터... 최고의 먹거리... 이런 걸로 주려고 하니까...”

- － 장기 임대 및 공간 지원에 관한 목소리가 현장에서 파악됨.

“장기전세 10년 20년 할 수 있는 정도의 그런 보증금이라도 받았으면 좋겠어요. 부지 구하기 너무 힘들니까 장기임대... 이런 거라도(중략)... 30명 정도의 애들 받을 수 있는 넓은 공간을 가면...(중략)... 이사를 가거나 짓거나 하는게 너무 힘들어요.”

- － 사회적 협동조합 종사자들에게 사회적 경제의 철학과 이념을 학습할 기회를 제

- 공하고 이러한 인력들이 성장할 수 있는 교육의 다양화 및 인력양성사업이 필요함.
- 사회적 협동조합 자체에 대한 사회적 인식을 높이기 위한 국가적 차원의 홍보 및 교육을 적극 활용할 수 있음.
 - 인센티브나 면제의 방식, 그리고 공유사무실 지원 등의 방식이 재정적 지원의 방법으로 모색될 수 있음.
- 성공적인 사회적 협동조합을 육성 발전시키기 위해서는 잘 하고 있는 사회적 협동조합에 대한 인센티브를 제공하는 것이 대안이 될 수 있음.
- “제대로 하는 단체 기관이면 좀 더 지원해준다든지 그런 인센티브가 있으면 좋겠죠.”
 - 이를 위해서는 객관적인 선정기준 방식 등이 제공되어야 할 것임.
 - 또한 아직 초기단계이기 때문에 좀 더 사회적 협동조합이 제자리를 찾기 위한 물리적 시간과 지원 등이 실시된 이후에 고려되어야 할 상황이라 판단됨.
- 성공적인 사회적 협동조합을 살펴보기 위해서는 인허가 주체의 관점, 사회적 협동조합 운영자 및 조합원 관점, 그리고 사회적 협동조합 이용자 관점 등 이해관계자들의 입장에 따른 다른 기준들이 반영되어야 함.
- 사회적 협동조합을 하나의 정책 대안으로 제시하고 기관들이 선택할 수 있는 선택지 중 하나로 제공하는 것이 바람직함.
- 사회적 협동조합은 성격상 자립적이고 독립적인 비영리조직이므로 복지시설의 사회적 협동조합 전환과정에서 충분한 교육 및 조합원들의 숙의과정을 통해 사회적 협동조합에 대한 이해도를 높이기 위한 노력이 병행되어야 함. 이를 위해 정부 및 지자체는 관련 교육을 기획하고 컨설팅을 강화하는 등의 제도적 지원을 제공할 수 있겠음.
- 지자체나 부처마다 다른 지원정책들을 통합하여 지자체 간 형평성 있는 지원정책이 필요하고 상위법에서 공통적으로 규율할 필요성이 제기됨.
- “사회적 협동조합 공유재산관리조례의 내용이 시도마다 달라서 우리 지자체는 50% 감면이라 곧 임대료를 내야 하는 상황입니다. 다른 지자체는 무상인 곳도 있어요. 이러한 내용은 사회적 협동조합지원법 같은 상위법률로 통합해서 규율해줬으면 좋겠습니다.”
 - 사회적 협동조합을 소관하는 부처들이 제각각이므로 어느 시점에서는 이를 조절하고 통합할 기구 및 정책 개발을 제안하는 바임.

- 중간지원 조직(협의회, 연합회)은 정부와 사회적 협동조합 사이의 매개기관으로 사회적 협동조합의 근접 지원조직으로 역할하고 있음. 중간지원조직의 구축 및 역할 강화를 통해 사협의 설립과 효과적인 운영·관리에 대한 정보를 공유하고, 성공사례의 확산 및 보급을 활성화하는 등 사회적 협동조합을 근거리에서 지원할 수 있음. 경험이 없는 한국현실에서 일정한 사회적 협동조합으로 만들어 가기 위한 중간 교육과정 혹은 철학공유 과정이 필요하고 그러한 운영을 돕는 중간지원 조직이 도움이 될 것임.
- 이러한 의미에서 협의회나 연합회의 역할 규정 및 활용방안이 모색되어야 함.
- 조합의 준비 단계 및 설립에 대한 정보 제공, 조합원들에 대한 교육 실시, 사회적 협동조합의 협력 강화, 조합과 정부 간의 의사소통 창구 등에 대한 역할을 기대할 수 있음.
- 조합 간의 연대 및 지역 네트워크 형성에 있어서 기여할 수 있을 것임.

3) 법적·제도적 정비

- 협동조합 기본법에서는 사회적 협동조합의 엄격한 요건만을 정하고 있을 뿐 지원이나 인센티브와 관련 규정이 없음.
- 이탈리아의 경우 사회적 협동조합에 대해서는 기부나 상속으로 재산을 이전할 경우 상속 및 기부에 따른 세금에 대한 규정을 준용하여 면세하며 출자금에 대한 법정이자율 이상의 배당금지, 법정적립금 배분 금지 등의 요건을 갖추었을 경우 협동조합 활동에 필요한 부동산과 관련된 모기지론 대출, 주택 매입이나 임대 계약 등에 의하여 발생하는 등록세 및 저당권 등록세의 25%를 감면 받을 수 있도록 법으로 정하고 있음¹⁴⁾.
- 프랑스 또한 지방자치단체가 공익협동조합에 대해 보조금을 지원해 줄 수 있음을 법에서 정하고 있음¹⁵⁾.
- 사회적 협동조합은 다른 유형의 협동조합이나 사회적 경제 주체들보다 더욱 공익적인 가치와 목적을 추구하는 조직으로, 본 연구를 통해 조직의 규모가 작고 정부의 보조금에 의존해 오던 사업들이 사회적 협동조합으로 전환한 경우가 많으며 자생적·자발적으로 발생한 조합은 경제적 생존력이 매우 미약함을 확인함.

14) 한정미, 이준서, 김현희, 김명아, 김정현, 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구, 기획재정부, 한국법제연구원, 2012, 90면

15) 한정미, 이준서, 김현희, 김명아, 김정현, 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구, 기획재정부, 한국법제연구원, 2012, 11, 93면

- 이에, 관련법 개정을 통해 법·제도적 지원 정책의 미비점을 보완하여 사회적 협동조합의 생존가능성을 확보하기 위한 사회적 협동조합-지자체-정부 공동의 노력이 필요하겠음.

[표 9] 사회적 협동조합 발전을 위한 각 주체별 역할

사회적 협동조합	중간지원조직 (협의회, 연합회)	정부	법, 제도
- 차별화된 운영 전략 모색 - 자생력을 키우기 위한 노력 경주 - 조합원들 간의 사협의 가치 및 이념 공유 - 지역사회에 사협을 알리기 위한 노력	- 사회적 협동조합의 설립에 대한 정보 제공 등의 지원 - 정부와 사협의 중간다리 역할 - 사협 구성원에 대한 교육 및 정보 제공 - 사협의 네트워크 형성	- 사협이 발전하기 위한 법, 제도의 구축 및 개선 - 초기 단계의 사협 생존에 필요한 지원(건물 임대 등) - 사협에 대한 사회적 인식 개선을 위한 홍보 및 교육	- 사협에 대한 지원이나 인센티브 관련 규정의 마련

V. 결론 및 제언

1. 본 연구의 의의

- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 심층적인 현황분석을 통해 사회적 협동조합이 사회적 경제의 중요한 한 축으로 사회적·경제적 역할을 수행함에 있어 갖추어야 할 요소들을 제시하였음. 이를 통해 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아갈 방향을 고민하고, 나아가 사회적 협동조합이 성장하고 발전하기 위한 핵심주체인 정부와 지자체, 시민사회의 역할과 향후 과제를 제시하였다는 점에서 의의가 깊음.
- 본 연구에서 도출된 사회적 협동조합 발전방안은 문재인 정부 100대 국정과제인 사회적 경제 활성화 일환으로 추진 중인 정부의 중·장기적 정책 수립에 기초자료로 활용할 수 있음. 또한, 사회적 경제 생태계 조성을 위한 인프라를 구축하고 진출 분야를 확대해 가는 정책들이 추진되고 있는 현 시점에서 사회적 협동조합 분야에 특별히 필요한 정책을 수립하고 시행함에 있어 중요한 단서로 활용할 수 있겠음.

2. 제언

- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 중 공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 기관을 대상으로 하였기에 연구결과의 일반화에 한계가 있을 수 있음. 따라서 보건복지부 소관 사회적 협동조합 전수를 대상으로 하는 확대연구를 제안하는 바임.
- 본 연구의 양적 설문조사는 주로 사회적 협동조합의 대표를 대상으로 하였기 때문에 연구결과 해석의 한계가 있을 수 있음; 예를 들어, 소비자 만족도와 직무 만족도는 대표가 인식한 결과임. 따라서 향후 다양한 이해관계자(사회적 협동조합 소비자와 직원, 중간지원기관, 연합회 등)를 대상으로 하는 연구를 제안하는 바임.
- 본 연구의 조사대상이었던 조합들의 인가 배경을 살펴보면, 조합원들의 요구 및 의지에 따라 자발적으로 발생한 사회적 협동조합과 사회서비스 활성화 및 공공서비스 보완을 위해 기존 사회서비스 기관의 사회적 협동조합 전환 사례로 구분됨.

향후 조합들의 인가배경에 따른 기관들의 심층 사례연구가 필요할 것이며, 특히 기존 사회서비스 기관과 사회적 협동조합으로 전환한 사회서비스 기관 사이의 조직 운영특성 및 차별성을 비교·분석해볼 필요가 있겠음.

- 본 연구에서는 소수 기관을 대상으로 2018년과 2019년의 운영성과를 비교하여 제시하였음. 향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 중단적 운영성과에 대한 사정과 어떠한 운영전략이 어떠한 성과를 도출하는지에 대한 분석이 필요함. 또한, 이러한 근거를 기반으로 한 정책개발을 제안하는 바임.
- 보건복지부 소관 사회적 협동조합은 상대적으로 역사가 짧은 시작단계로 관련 이해관계자 및 국민들의 사협 가치 및 역할에 대한 인식 수준은 낮은 편임. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성공 및 발전을 위해서는 사회적 협동조합의 가치 및 역할에 대한 인식제고가 필요함. 이를 위해 사회적 협동조합은 사협의 가치 실현을 위한 조직 내 교육 및 네트워크 구축을 활성화할 필요가 있겠음. 더불어 정부는 국가적 차원의 대국민 홍보를 통해 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 역할 및 가치를 국민들과 공유할 수 있겠음.
- 현 국내 보건복지부 소관 사회적 협동조합은 정착 및 태동기에 속하며, 본 연구결과를 바탕으로 성공적인 사회적 협동조합의 정의 및 지표개발을 귀납적으로 밝히는 것은 쉽지 않았음. “성공” 혹은 “우수한”이라는 용어를 적용하기 위해서는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성숙과정이 필요할 것임. 또한, 성공적인 사회적 협동조합이란, 기관의 특성과 관련 이해관계자들의 시각에 따라 다양하게 정의되어질 수 있음을 확인함. 향후 사회적 협동조합의 운영자, 참여자, 국민들의 사회적 합의를 바탕으로 한 성공적인 사회적 협동조합에 관한 정의 및 지표개발이 필요함. 더불어 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 단기·중장기 발전 로드맵 구축을 제안하는 바임.
- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 급증하는 시점에서 증가의 큰 비중을 차지하는 공동육아 사회적 협동조합, 지역아동센터, 발달장애인 사업을 주된 사업으로 하는 사회적 협동조합의 현황을 파악하고, 이를 바탕으로 앞으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아갈 방향을 제안하였음. 본 연구를 시발점으로 하여 향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 다양한 연구와 정책개발이 수행되기를 기대하는 바임.

참고문헌

- 강민수, 김석호 (2014). 캐나다 퀘백의 지역개발협동조합 CDR. 협동조합네트워크, 66호, 한국협동조합연구소.
- 권찬호(2017). 호주의 사회적 기업에 관한 사례연구 -STREAT을 중심으로-, 한국공공관리학보, 31(4), 217-241.
- 기획재정부(2013). 아름다운 협동조합 만들기, 기획재정부.
- 기획재정부(2018). 제 3차 협동조합 실태조사 결과발표, 기획재정부.
- 김성기, 전은호, 임봉수 (2016). 경기도 따복공동체 모델개발연구-경기도형 사회적 경제 인프라 구축운영을 위한 사례조사 및 유형연구를 중심으로, 경기도 따복공동체지원 정책연구팀.
- 김영빈 (2015). 사회적 협동조합. 국토, 47-47.
- 라준영(2010). 사회적 기업의 비즈니스모델, 기업가정신과 벤처연구, 13(4), 129-161
- 박광동 외(2019). 주요국의 협동조합 관련 법체계 연구, 한국법제연구원.
- 박혜린 (2018). 의료복지사회적 협동조합의 지속성과 지역화에 관한 연구, 원광대학교 대학원 사회복지학과, 박사학위논문.
- 법무부(2013). 2013년 민법 개정시안 해설(민법총칙·물권편), 법무부.
- 사회적 기업연구 (Social Enterprise Studies), (2018). 11(3), p.163~189 , 2018.12
- 신창환 (2015). 사회적 경제의 실천 조건과 정책을 통해 본 사회적 협동조합의 과제. 사회과학담론과 정책, 8(2), 91-119.
- 원종욱 외 7인 (2012). 협동조합 기본법 도입이 시장 및 사회에 미치는 영향. 기획재정부 정책보고서.
- 유두호, 황정운 (2018). 사회적 협동조합 성과의 영향요인 분석: 자원기반이론을 중심으로, 한국지방정부학회 2018년 하계학술대회 논문집, P 765-780(16).
- 유진 (2018) AHP를 활용한 사회적 경제 활성화 요인에 관한 연구: 협동조합과 사회적 기업 비교의 관점에서, 사단법인 사회적 기업학회
- 윤지수, 김석호, 안명선 (2017). 협동조합 실태분석 및 정책실효성에 관한 연구 -영남지역을 중심으로-, 지역산업연구, 40(3), p 235~259, 2017.
- 이경원 (2018). 사회적 협동조합의 자립 양상에 대한 사례연구, 學位論文(碩士)--韓國學中央研究院 韓國學大學院 : 人類學專攻, p 82-86(4), 2018.
- 이덕수 (2018). 사회적 협동조합의 지속가능성을 위한 제언. 한국산업정보학회논문지, 23(5), 135-144.
- 이상봉(2016). 이탈리아 사회적 협동조합의 이론적·실천적 의미-공생의 지역사회 만들기의 관점에서, 로컬리티 인문학, 16, 257-292.

- 이 서 (2019). 활성화 방안에 관한 사례연구 (완도문화예술협동조합을 중심으로), 목포대학교 경영행정대학원 사회적 기업학 전공, 사회적 경제 충북대학교 사회과학연구소, 2017, 사회적 협동조합 사례집.
- 이성현, 박도준(2012). 여섯 가지 구성요소를 이용한 비즈니스 모델 프레임워크 개발 및 적용, e-비즈니스연구, 13(2), 203-222.
- 이에나, 이상훈(2019). 사업자협동조합의 비즈니스 모델 분석과 적용 -국내·외 사례분석을 중심으로-, 한국협동조합연구, 37(2), 17-52.
- 이철선 (2013). 고용복지 대안수단으로서 사회적 협동조합의 가능성 진단, 보건복지포럼, 197, 65-79.
- 이현주, 조성숙 (2013). 사회적 협동조합의 사회적 기업 정착을 위한 정책과제. 사회과학연구, 29(1), 199-218.
- 임종선, 조상혁(2014). 사회적 협동조합의 비영리성과 공익성에 대한 소고, 홍익법학, 15(4), 337-373.
- 임지은 (2015). 이탈리아의 사회적 협동조합 현황과 사례. 세계농업, 184, 1-18.
- 전형수 (2012). 협동조합기본법에서 본 사회적 협동조합의 문제점. 한국협동조합연구, 30(1), 61-78.
- 최인수, 전대욱 (2014). 지역공동체 활성화를 위한 선진형 행·재정직 지원체계 연구, 한국지방행정연구원.
- 한정미, 이준서, 김현희, 김명아, 김정현 (2012). 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구, 기획재정부, 한국법제연구원.
- 황덕순, 박준식, 장원봉, 김신양 (2014). 사회적 기업의 유형별 심층사례연구, 한국노동연구원, 2014. 12.
- 欧州協同組合レター. (2009). 同組合の新たな開発分野となる「社会サービス」. (財団法人協同組合経営研究所社団法人総合研究所共同).
- 青竹豊 (2019). 社会的経済と共同組合の可能性. 研究REPORT, 7, 一般社団法人日本協同組合連携機構.
- 小高研道 (2019). 同組合としてのアイデンティティー多様性の中から共通の思いを探る-. 日本協同組合連携機構研究誌にじ, 668, 1-4.
- 岡安喜三郎 (2011). イタリアの社会的協同組合の歴史と概要, 第43次欧州労働者福祉視察事前研修会.
- 左藤紘毅 (2018). イタリア社会協同組合の成立と協同組合規定. 参加システム, 115, 7-9.
- 重富真一編. (2014). 開発における協同組合一途上国農村研究のための予備的考察 一基礎理論

研究会成果報告書, アジア経済研究所.

日本協同組合連携機構(JCA) <https://www.japan.coop>

日本協同組合連絡協議会(JJC) (2018). 新たな連携組織への移行について.

A. Thomas. (2004). The rise of social cooperatives in Italy, *Voluntas*:

International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations, 15(3), 243-263.

Borzage C., Bordini R., Carini C., Depedri S., Galera G and Salvatori G. (2014).

Europe in transition: The role of social cooperatives and social enterprises., Euricse Working Papers, 69|14.

CICOPA. (2004). World standards of social cooperatives. <http://cicopa.coop>

Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). Mixed Methods Research. Thousand Oaks, CA: Sage.

E. Garnevskia, G. Liu and N. M. Shadbolt. (2011). Factors for successful development of farmer cooperatives in northwest in China, *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(4), 69-84.

I. Banaszak. (2008). Determinants of successful cooperation in agricultural market: Evidence from producer groups in Poland, In: Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. (eds) Strategy and Governance of Networks. Contributions to Management Science, Physica-Verlag HD.

J. Birchall. (2003). Rediscovering the cooperative advantage poverty reduction through self-help. International Labour Organization.

M. H. Rahmati, M. Molokane, S. M. H. Fard. (2012). Identify the factors affecting on cooperative culture case study: Co-operatives in Qom, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10369-10376.

P. Anania and G. C. Rwekaza. (2016). The determinants of success in agricultural marketing co-operatives in Tanzania: The experience from Mweka Sungu, Mruwia and Uru North Njari agricultural marketing co-operatives in Moshi district, *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(3), 62-75.

R. D. Pathak and N. Kumar. (2005). The key factors contributing towards successful performance of cooperatives in Fiji for building a harmonious society. Network of Asia-Pacific Schools and Institutes of Public Administration and Governance(NAPSIPAG) Annual Conference 2005.

S. Bhuyan and F. L. Leistritz. (2001). An examination of characteristics and determinants of success of cooperatives in the non-agricultural sectors. *Journal of Cooperatives*,

NCERA-210, 16, 1-17.

T. B. Amene and A. Yadessa. (2018). Determinants of multi-purpose primary cooperatives marketing performance in the case of west hararghe zone, Ethiopia, *International Journal of Business and Management Invention(IJBMI)*, 7(10), 11-32.

United Nations Department of Economics and Social Affairs (UN DESA) (2011). Report of the expert group meeting cooperatives in social development: beyond 2012, 3-6 May, Ulaanbaatar, Mongolia.

공공데이터포털 <http://www.data.go.kr>

협동조합홈페이지 <http://coop.go.kr>

한국자활복지개발원 <https://www.kdissw.or.kr/>

행정안전부 <https://www.mois.go.kr/frt/a01/frtMain.do>

안산의료복지사회적 협동조합 <https://www.asmedcoop.org>

공동육아협동조합 <http://www.gongdong.or.kr>

관악사회적경제 <http://gase.kr>

부 록

1. 국외 사회적 협동조합의 인가기준

가. 우리나라

- 사회적 협동조합은 언제나 인적결합체인 사단으로서의 비영리사단법인이어야 하며, 비영리재단법인은 사회적 협동조합이 될 수 없음.¹⁶⁾ 사회적 협동조합 등에 관하여 기본법에서 규정한 사항 외에는 「민법」 제1편 제3장 법인에 관한 규정을 준용함. 다만, 우리 민법 제32조에 따른 비영리법인의 설립은 허가주의에 의하지만, 사회적 협동조합의 설립은 인가주의에 의함(기본법 제85조 제1항). 「민법」 제32조의 허가에 대한 개선방안으로 인가주의의 도입이 요구된다는 점에 다수의 민법 학자들이 동의하고 있는 상황¹⁷⁾을 반영하여 기본법에서는 민법과 다르게 정함.
- 사회적 협동조합은 5인 이상의 조합원 자격을 가진 자가 발기인이 되어 정관을 작성하고 창립총회의 의결을 거친 후 기획재정부장관에게 인가를 받아야 함. 설립인가를 받은 날부터 21일 이내에 주된 사무소의 소재지에서 설립등기를 하여야 하고, 그러하지 아니한 경우 그 인가의 효력은 상실됨(기본법 제106조 제1항). 설립인가를 받기 위해서는 서면을 통한 형식적인 요건 이외에도 현장방문, 발기인과의 인터뷰 등을 통해 구체적인 형태의 실질심사가 이루어져야 함.¹⁸⁾

나. 국외

구분	사회적 협동조합 유사 형태	내용
이탈리아 ¹⁹⁾	A형	사회복지, 보건, 교육서비스의 운영을 담당하는 협동조합으로 사회적 서비스 제공을 중심으로 한 협동조합
	B형	사회적으로 불이익을 입은 자의 취업을 목적으로 농업, 제조업, 상업 및 서비스업 등의 다양한 활동을 행하는 협동조합

16) 임종선/ 조상혁, “사회적 협동조합의 비영리성과 공익성에 대한 소고”, 『홍익법학』 제15권 제4호, 홍익대학교 법학연구소, 2014, 344쪽.

17) 법무부, 『2013년 민법 개정시안 해설(민법총칙·물권편)』, 법무부, 2013, 24쪽.

18) 기획재정부, 『아름다운 협동조합 만들기』, 기획재정부, 2013, 104쪽.

구분	사회적 협동조합 유사 형태	내용
프랑스	공익협동조합 (sociétés coopératives d'intérêt collectif)	사회적 유용성이 있고 공익적 성격을 나타내는 재화 및 서비스 생산 또는 공급을 목적으로 하는 협동조합을 의미하며, 유한회사, 간이주식회사, 주식회사 등의 형태를 취할 수 있음 ²⁰⁾
스페인	사회적목적 협동조합 (cooperativa de iniciativa social)	비영리·사회적목적을 지니며 사회서비스(보건의료, 교육, 문화), 사회적배제에 처한 계층의 노동통합, 시장이 공급하지 않는 필요를 충족하기 위해 설립된 협동조합 ²¹⁾
포르투갈	공익협동조합 (régies cooperativas)	정부기관 등 공익법에 따른 법인과 협동조합, 사회적 경제의 상품과 서비스 이용자로 구성되며, 특별법에 위배되지 않는 한 협동조합법을 적용함 ²²⁾

1) 이탈리아

- 사회적 협동조합은 개인이 관할청과 협력하여 설립하고, 법률적 조건을 충족하였는지에 대한 설립감사 과정을 통과하여야 등기할 수 있음(지방법 제7조 제4항). 이때 법률적 조건이란 ①사회적으로 소외된 자를 대상으로 사회적 서비스 제공을 주 사업으로 하는지의 여부, ②조합원이 이 협동조합의 활동과 정관에서 요구하는 전문가적 실무 지식을 갖추었는지의 여부, ③정관에 서비스 제공과 관련하여 책임 있는 공공기관과의 협력이 명시되어 있는지의 여부임.²³⁾

2) 프랑스

- 1992년 7월 13일 ‘loi no 92-643’을 제정하여 공익협동조합(sociétés coopératives d'intérêt collectif) 목적과 조합원 유형 확대에 관한 규정을 도입 및 정비함.
- 공익협동조합(sociétés coopératives d'intérêt collectif)은 5개의 조합원 유형 중 적어도 3개의 유형으로 구성되어야 하며, 어떤 경우이든 ①협동조합의 직원, ②이 협동조합의 재화와 서비스를 일반적으로 무료 혹은 유료로 사용하는 자를 조합원

19) 이상봉, “이탈리아 사회적 협동조합의 이론적·실천적 의미-공생의 지역사회 만들기의 관점에서”, 『로컬리티 인문학』 제16호, 부산대학교 한국민족문화연구소, 2016, 275쪽.

20) 박광동 외, 『주요국의 협동조합 관련 법체계 연구』, 한국법제연구원, 2019, 97쪽.

21) 박광동 외, 『주요국의 협동조합 관련 법체계 연구』, 한국법제연구원, 2019, 187쪽.

22) 박광동 외, 『주요국의 협동조합 관련 법체계 연구』, 한국법제연구원, 2019, 264쪽.

23) 전형수, “외국의 입법례에서 본 사회적 협동조합 관련법의 문제점”, 『한국협동조합연구』 제31권 제3호, 2013, 6쪽.

으로 반드시 포함해야 함. 법률로 명시한 최소 규정 등을 포함한 정관을 구비 하여 인가를 받으면 등기할 수 있음.

3) 스페인

- 스페인 전국법 협동조합법(Ley 27/1999)에 따른 협동조합 등기는 협동조합등기소(registro de sociedades cooperativas)에서 이루어지고 정부는 협동조합에 대한 인가권한이 없음. 따라서 협동조합 등기는 전국법 협동조합법 제10조에서 명시한 서류를 제출하면 완료됨. 최소 조합원 수는 자연인, 또는 법인 3명이나 지역법에 따라 지역마다 차이가 있음.²⁴⁾ 공익성이 인정되는 협동조합인 사회적목적 협동조합(cooperativa de iniciativa social)이라 하더라도 허가주의를 취하지 않고 다만, 요건 충족 시 인증을 부여하여 세제 우대 등의 특별조치를 취하는 방식임²⁵⁾

4) 포르투갈

- 포르투갈 협동조합법(law 66/2017, August 9)에 따라 설립총회에서 법정 최소 조합원 수(기본 3명이나 예외도 있음)가 찬성하면 협동조합을 설립할 수 있으며 인가가 아닌 신고제로 설립총회 의사록과 정관을 등기소에 제출함으로써 등기가 완료됨²⁶⁾

	사회적 협동조합 최근 법제	협동조합 설립	인가 및 등기 요건
대한민국	사회적 협동조합(2011)	인가·등기	형식적인 요건 이외에도 현장방문, 발기인과의 인터뷰 등을 통해 구체적인 형태의 실질심사
이탈리아	사회적 협동조합(1991년)	인가·등기	설립감사 ①사회적으로 소외된 자를 대상으로 사회적 서비스 제공을 주 사업으로 하는지의 여부 ②조합원이 이 협동조합의 활동과 정관에서 요구하는 전문가적 실무 지식을 갖추었는지의 여부 ③정관에 서비스 제공과 관련하여 책임 있는 공공기관과의 협력이 명시되어 있는지의 여부

24) 박광동 외, 『주요국의 협동조합 관련 법체계 연구』, 한국법제연구원, 2019, 192쪽.

25) 박광동 외, 『주요국의 협동조합 관련 법체계 연구』, 한국법제연구원, 2019, 227쪽.

26) 박광동 외, 『주요국의 협동조합 관련 법체계 연구』, 한국법제연구원, 2019, 243쪽.

	사회적 협동조합 최근 법제	협동조합 설립	인가 및 등기 요건
프랑스	공익협동조합(2002년)	등기	법률로 명시한 최소 규정 등을 포함한 정관
스페인	사회적목적 협동조합(1999년)	등기	전국법 협동조합법 제10조에서 명시한 서류
포르투갈	공익협동조합(1984년)	등기	설립총회 의사록과 정관

2. 국내 사회적 협동조합 지원정책

구분	직접 지원	간접지원	
		공통	개별
사회적 기업	인건비, 사회보험료 사업 개발비	관로지원 교육 및 홍보 컨설팅 창원 및 운영 지원 정책자금 융자 등	세제 (법인세, 소득세, 부가세 감면, 기부금 인정등) 모태펀드 운영 등
사회적 협동조합	-		-
마을 기업	사업비		-
자활 기업	인건비, 사업비, 창업지원, 컨설팅 비용		사업 및 시설자금 융자

설 문 지

안녕하십니까?

본 연구팀은 보건복지부 규제개혁법무담당관에서 발주한 [보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전방안 연구]를 수행 중입니다. 보건복지부 소관의 사회적 협동조합 중 공동육아, 지역아동센터, 발달장애인 대상 주요 사업을 진행하는 사회적 협동조합의 임원진을 대상으로 온라인 설문조사를 실시합니다.

설문문항은 사회적 협동조합의 일반적 특성, 운영특성, 운영성과, 활성화 방안 등으로 구성되며, 설문에 소요되는 시간은 약 20분입니다. 연구팀에서는 설문조사를 통해 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 현황을 심도 있게 살펴보고, 이를 토대로 한국형 사회적 협동조합의 발전방안을 제시하고자 합니다. 바쁘시겠지만, 잠시 시간을 내셔서 설문조사에 참여해주시면 감사하겠습니다. 설문에 응답해 주신 분께 감사의 의미로 소정의 상품권(5,000원 상당)을 드립니다. 귀 조합의 적극적인 참여를 부탁드립니다.

❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 일반적 특성에 관한 질문입니다.
해당하는 곳에 'V' 표시하시고, 필요 시 내용을 작성 부탁드립니다.

1. 귀 조합의 설립년도를 적어주십시오.	()년
2. 귀 조합의 비전과 조직의 가치를 간단하게 적어주십시오.	
3. 서비스 대상은 누구입니까? (복수응답 가능)	① 미취학 아동 ② 초등학생 ③ 중학생 ④ 고등학생 ⑤ 발달장애 아동 ⑥ 발달장애 성인 ⑦ 지역사회 주민 ⑧ 지역사회 기관 ⑨ 기타()
4. 어떠한 서비스를 제공합니까? (복수응답 가능)	① 돌봄서비스 ② 교육서비스 ③ 의료서비스 ④ 상품제작 및 판매 ⑤ 기타()
5. 조합원 모집과 동의를 거쳐 창립총회 시까지 소요된 시간은 얼마입니까?	()년 ()개월
6. 조합설립 전 조합원 간 회의 횟수는 몇 회입니까?	① 없음 ② 1회 ③ 2회-5회 미만 ④ 5회-10회 미만 ⑤ 10회 이상 ⑥ 기타()
7. 조합설립 전 조합원 간 교육 횟수는 몇 회입니까?	① 없음 ② 1회 ③ 2회-5회 미만 ④ 5회-10회 미만 ⑤ 10회 이상 ⑥ 기타()
8. 이사회는 몇 명입니까?	()명
9. 이사진의 전문분야는 무엇입니까? (복수응답 가능)	① 아동복지 ② 장애인복지 ③ 노인복지 ④ 지역복지 ⑤ 사회적경제 ⑥ 아동보육 ⑦ 의료 ⑧ 법률 ⑨ 기타()
10. 귀 조합의 구성은 어떠합니까?	① 1센터 1협동조합 ② 다센터 1협동조합 ③ 해당사항 없음 ④ 기타
11. 귀 조합의 유형은 무엇입니까?	① 소비자/이용자 협동조합 ② 직원 협동조합 ③ 사업자 협동조합 ④ 다중이해관계자 협동조합 ⑤ 기타

❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 운영특성에 관한 질문입니다.
해당하는 곳에 ‘V’ 표시하시고, 필요 시 내용을 작성 부탁드립니다.

I. 운영전략

12. 매년 사업계획서를 작성하십니까? ① 예 ② 아니오

13. 사업계획 수립 시 전년도 평가결과를 반영하십니까? ① 예 ② 아니오

14. 타 기관과 차별화되는 운영전략을 가지고 계십니까? ① 예 ② 아니오

15. 있다면, 무엇입니까?

16. 표준화된 서비스 제공을 위한 조합의 규약이 있습니까? ① 예 ② 아니오

17. 있다면, 조합의 규약을 얼마만큼 준수하십니까?

매우그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우그렇다

18. 조합의 주된 홍보수단은 무엇입니까?
(복수응답 가능)

- ① 없음
- ② 이메일
- ③ 홈페이지
- ④ 전화
- ⑤ SNS나 카톡
- ⑥ 지역방송
- ⑦ 소식지, 우편물
- ⑧ 지인 홍보
- ⑨ 기타()

II. 소비자 관리

❖ 소비자란, 서비스 이용자 혹은 제품 구매자를 의미합니다(조합원 포함).

19. 소비자와 의사소통 수단은 무엇입니까? (복수응답 가능)	① 면대면 ② 이메일 ③ 홈페이지 ④ 전화 ⑤ SNS나 카톡 ⑥ 소비자 만족도 조사 ⑦ 소식지, 우편물 ⑧ 지역신문 ⑨ 기타()			
20. 소비자 대상 만족도 조사를 실시하고 있습니까?	① 예 ② 아니오			
21. 소비자 정보관리시스템이 있습니까?	① 예 ② 아니오			
22. 소비자의 요구에 관한 정보를 지속적으로 수집하고 있습니까?	① 예 ② 아니오			
23. 있다면, 그 방법은 무엇입니까?	① 면대면 ② 이메일 ③ 홈페이지 ④ 전화 ⑤ SNS나 카톡 ⑥ 소식지, 우편물 ⑦ 기타()			
24. 수집된 정보를 조합의 의사결정 및 업무에 활용하고 있습니까?	① 예 ② 아니오			
25. 우리 조합을 이용하는 소비자의 만족도는 전반적으로 어떠하다고 생각하십니까?				
매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다.

Ⅲ. 자금 및 용역 확보 노력

26. 주 수입원은 무엇이며, 얼마만큼의 비중을 차지합니까? (복수응답 가능)
(총합이 100%가 되도록 응답해주세요.)

정부지자체 보조금	서비스 이용료	물품판매 수익금	기부금	정부지자체 용역사업비 혹은 기업·지원기관 공모사업	기타
%	%	%	%	%	%

27. 최근 1년간 주 수입원 확대를 위해 노력한 경험이 있습 ① 예 ② 아니오
니까?

28. 있다면, 어떠한 노력을 하셨습니까?
(복수응답 가능)

- ① 신규 서비스 이용자 모집
- ② 판로개척
- ③ 신규 기부자 모집
- ④ 용역사업수주(예. 지자체 및 마을공
모사업 등)
- ⑤ 정부지자체 지원금 확보
- ⑥ 기타 ()

29. 주 기부자는 누구입니까?
(복수응답 가능)

- ① 없음
- ② 조합원
- ③ 조합원 외 개인
- ④ 공공자선단체
- ⑤ 기업
- ⑥ 지자체
- ⑦ 기타()

30. 기부자 모집을 위해 어떠한 노력을 하십니까?
(복수응답 가능)

- ① 없음
- ② 홈페이지 및 전단 활용
- ③ SNS 혹은 카톡 활용
- ④ 인적 네트워크 활용
- ⑤ 소식지 발간
- ⑥ 기타()

31. 기부자 관리를 하십니까?

- ① 예 ② 아니오

32. 한다면, 어떻게 관리하십니까?

33. 정부지자체 용역사업 수주를 위해 제안서를 제출한 경
험이 있습니까?

- ① 예 (2019년 _____ 회) ② 아니오

34. 정부지자체 용역사업을 수주한 경험이 있습니까?

- ① 예 (2019년 _____ 회) ② 아니오

35. 있다면, 그 금액은 얼마입니까?

()원

36. 주 자원봉사자는 누구입니까?
(복수응답 가능)

- ① 없음
- ② 조합원
- ③ 조합원 외 개인
- ④ 공공자선단체
- ⑤ 기업
- ⑥ 지자체
- ⑦ 기타()

37. 자원봉사자 모집을 위해 어떠한 노력을 하십니까?
(복수응답 가능)

- ① 없음
- ② 홈페이지 및 전단 활용
- ③ SNS 혹은 카톡 활용
- ④ 인적 네트워크 활용
- ⑤ 소식지 발간
- ⑥ 기타()

38. 자원봉사자 관리를 하십니까?

- ① 예 ② 아니오

39. 한다면, 어떻게 관리하십니까?

IV. 인력관리

40. 조합의 행정만을 담당하는 전문인력이 존재합니까?	① 예 ② 아니요			
41. 고용인력 간 공식화된 업무분장표가 있습니까?	① 예 ② 아니요			
42. 최근 1년간, 고용인력의 복지 및 근무환경 개선 실적은 무엇입니까? (복수응답 가능)	① 직무역량 강화를 위한 교육기회 제공 ② 직무수행과 목표달성에 대한 금전적 보상 제공 ③ 경력개발 및 승진 기회 제공 ④ 직무수행을 위한 시설 환경 정비 ⑤ 기타()			
43. 고용인력의 1인당 평균임금은 얼마입니까?	① 100만원 미만 ② 100만원 이상 200만원 미만 ③ 200만원 이상 300만원 미만 ④ 300만원 이상 400만원 미만 ⑤ 400만원 이상 500만원 미만 ⑥ 500만원 이상			
44. 고용인력에 복리후생수당을 지급합니까? 지급한다면, 그 금액은 1인당 평균 얼마입니까?	① 예 (2019년 _____ 원) ② 아니요			
45. 고용인력에 상여금을 지급합니까? 지급한다면, 그 금액은 1인당 평균 얼마입니까?	① 예 (2019년 _____ 원) ② 아니요			
46. 고용인력에 대한 교육기회를 제공합니까?	① 예 (2019년 _____ 회) ② 아니요			
47. 있다면, 그 내용은 무엇입니까? (복수응답 가능)	① 사회적 협동조합의 철학 및 운영 ② 서비스 내용 및 질적 향상 ③ 직무 수행 능력 향상 ④ 지역사회 협력 ⑤ 기타()			
48. 정기적으로 고용인력의 직무만족도 조사를 실시하고 있습니까?	① 예 (2019년 _____ 회) ② 아니요			
49. 귀 조합에 근무하는 고용인력들의 직무만족도는 전반적으로 어떠하다고 생각하십니까?				
매우 낮다	낮다	보통이다	높다	매우 높다.

V. 지역사회 협력

50. 지역사회 내 협력(연대)기관이 있습니까?	① 예 (2019년 _____ 기관) ② 아니요
51. 협력(연대)기관의 성격은 무엇입니까? (복수응답 가능)	① 동종 사회적 협동조합 ② 교육기관 ③ 의료기관 ④ 지역사회 영리기관 ⑤ 지역사회 비영리기관 ⑥ 기타()
52. 있다면, 협력 내용은 무엇입니까?	① 서비스의 내용 및 질 개선 ② 사회적 협동조합 운영 ③ 협력 방안 ④ 조합원 업무 능력 향상 ⑤ 기타()

❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 운영성과에 관한 질문입니다. 숫자를 기입 부탁드립니다.

항목	2018년	2019년
53. 협력(연대)기관 수	기관	기관
54. 조합원 수	명	명
55. 피고용인의 수	명	명
56. 퇴직인력의 수	명	명
57. 매출액	원	원
58. 당기순이익	원	원
59. 목적사업비	원	원
60. 이용자 수	명	명
61. 기부자 수	명	명
62. 기부기관 수	기관	기관
63. 외부 자원봉사자 수	명	명
64. 장애인 고용인력 수	명	명

65. 협동조합 이용자에 대한 귀 조합의 기여는 무엇이라 생각하십니까?

66. 협동조합 이용자 가족에 대한 귀 조합의 기여는 무엇이라 생각하십니까?

67. 지역사회에 대한 귀 조합의 기여는 무엇이라 생각하십니까?

❖ 다음은 협동조합의 원칙에 관한 질문입니다.
각 항목에 대해 동의하시는 정도를 ‘V’ 표시해주시요.

	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
68. 우리 협동조합은 조합원 가입과 탈퇴가 자유롭다.					
69. 우리 협동조합에서는 소수의 의견도 의사결정에 반영하려 노력한다.					
70. 우리 협동조합에서는 이익과 손실을 공평하게 분담하고 있다고 생각한다.					
71. 우리 협동조합은 외부지원 없이 지속적인 운영이 가능하다.					
72. 우리 협동조합은 내가 조합원(혹은 이사, 직원)으로서 역량을 개발할 수 있도록 지원해준다.					
73. 우리 협동조합은 다른 협동조합과 상생하고자 노력한다.					
74. 지역사회에서는 우리 협동조합이 지역사회의 소중한 자산이라고 생각한다.					

❖ 다음은 귀하의 리더십에 관한 질문입니다.
각 항목에 대해 동의하시는 정도를 ‘V’ 표시해주시요.

	매우 그렇지 않다	그렇지 않다	보통 이다	그렇다	매우 그렇다
75. 나는 사회적 또는 생태환경적 정의를 중시한다.					
76. 나는 사회적 약자 또는 공동체에 대한 연대감을 지닌다.					
77. 나는 사회적, 생태환경적 사명감이 있다.					
78. 나는 사회적, 생태환경적 문제의 해결을 위해 몰입, 헌신한다.					
79. 나는 기본적인 윤리의식과 사회적 책임감을 지닌다.					
80. 나는 야심차고 원대한 비전과 목표를 가진다.					
81. 나는 새로운 기회를 포착하기 위해 선제적으로 행동한다.					
82. 나는 전략적 사고를 중시한다.					
83. 나는 사회문제 해결과 조합 활동에서 지속적인 변화와 혁신을 추구한다.					
84. 나는 획기적인 사회변화와 조합성장을 위해 기꺼이 위험을 감수한다.					
85. 나는 인적, 물적, 무형 자원의 동원 역량을 보유하고 있다.					
86. 나는 구체적인 성과와 목표달성을 중시한다.					

❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 정책 인지율과 활용도에 관한 질문입니다.
해당하는 곳에 ‘V’ 표시하시고, 필요 시 내용을 작성 부탁드립니다.

87. 기획재정부나 보건복지부의 협동조합 관련 정책들에 대해 어느 정도 알고 계십니까?

매우그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우그렇다
---------	-------	------	-----	-------

88. 기획재정부나 보건복지부의 협동조합 관련 정책들을 ① 예 ② 아니오
이용해 본 경험이 있습니까?

89. 있다면, 그 내용은 무엇입니까?
(복수응답 가능)

- ① 판로개척 지원 및 자금조달 경로 확대
- ② 인력지원
- ③ 교육지원
- ④ 네트워크 강화
- ⑤ 협동조합에 대한 긍정적 인식 확산
- ⑥ 기타

90. 이용한 경험이 있다면 그 정책은 어느 정도 도움이 되었습니까?

매우그렇지않다	그렇지않다	보통이다	그렇다	매우그렇다
---------	-------	------	-----	-------

91. 현재 중앙정부, 광역지자체, 기초지자체에서는 협동조합 활성화
를 위해 협동조합 중간지원기관을 운영하고 있습니다. 귀 조합에서는
중간지원기관을 이용하신 적이 있습니까?

92. 있다면, 2019년 한 해 동안 주로 어떤 중간지원기관
을 이용하셨나요? (복수응답 가능)

- ① 기재부 지원기관
- ② 광역지자체 지원기관
- ③ 기초지자체 지원기관
- ④ 소상공인 진흥공단
- ⑤ 기타

93. 중간지원기관에서는 어떤 서비스를 이용해 보셨나요?
(복수응답 가능)

- ① 사회적 협동조합 설립상담
- ② 사회적 협동조합 기초교육
- ③ 세무, 회계 등 협동조합 운영교육 및 컨설팅
- ④ 지역 멘토링 등 지역 네트워크 구축 지원
- ⑤ 정부 조달사업 정보제공 및 컨설팅
- ⑥ 기타

94. 이용한 서비스에 대해 어떻게 느끼셨습니까?

매우 불만족	불만족	보통	만족	매우 만족
--------	-----	----	----	-------

❖ 다음은 사회적 협동조합의 활성화 방안에 관한 질문입니다.
각 항목에 대해 중요하다고 생각하시는 정도를 ‘V’ 표시해주시시오.

항 목	전혀 필요 하지 않다	약간 필요 하지 않다	잘 모르 겠다	약간 필요 하다	매우 필요 하다
95. 판로 개척 지원					
96. 재정적 지원					
97. 경영교육 및 컨설팅 제공					
98. 전문인력 관리 체계 구축					
99. 시장 진입 개선을 위한 환경 조성					
100. 예비 사회적 협동조합 창업 지원					
101. 관련 행정 부처 간 협업을 통한 사회적 협동조합 성장 여건 조성					
102. 사회적 협동조합 간 정보공유 및 협력강화					
103. 사회적 협동조합에 대한 대국민 홍보강화					
104. 조합 행정 관련 일선 공무원의 인식개선					
105. 국내외 인턴십 프로그램 및 현장 연수 지원					

❖ 다음은 귀하의 일반적 특성에 관한 질문입니다.
해당하는 곳에 ‘V’ 표시하시고, 필요 시 내용을 작성 부탁드립니다.

106. 귀하의 성별은 무엇입니까?	① 남성 ② 여성
107. 귀하의 연령은 어떻게 되십니까?	① 20대 이하 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 ⑥ 70대 이상
108. 귀하의 최종학력은 어떻게 되십니까?	① 중졸 이하 ② 고졸 ③ 전문대졸 ④ 대졸 ⑤ 대학원졸
109. 귀하의 평균 월소득은 어떻게 되십니까?	① 100만원 미만 ② 100만원 이상 200만원 미만 ③ 200만원 이상 300만원 미만 ④ 300만원 이상 400만원 미만 ⑤ 400만원 이상 500만원 미만 ⑥ 500만원 이상
110. 귀하의 협동조합 내 위치는 어떠하십니까?	① 일반조합원 ② 임원(조합원이면서 이사진) ③ 4대보험이 지원되는 직원이자 조합원 - 직책 _____ ④ 임원이면서 직원 - 직책 _____
111. 조합명	

- 응답에 진심으로 감사드립니다 -