



■ 연구보고서 2013-35

친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

: 사회서비스 산업-제3섹터-고용창출 연계모델

이철선 · 박세경 · 권소일

【책임연구자】

이철선 한국보건사회연구원 연구위원

【주요저서】

협동조합 실태조사 및 기본계획 수립을 위한 기초연구
한국보건사회연구원, 2013(공저)

협동조합기본법 관련 현황조사 연구
한국보건사회연구원, 2012(공저)

【공동연구진】

박세경 한국보건사회연구원 연구위원

권소일 한국보건사회연구원 연구위원

연구보고서 2013-35

**친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충전략Ⅲ
: 사회서비스 산업-제3섹터-고용창출 연계모델**

발행일 2013년
저자 이철선 외
발행인 최병호
발행처 한국보건사회연구원
주소 서울특별시 은평구 진흥로 235(우:122-705)
전화 대표전화: 02)380-8000
홈페이지 <http://www.kihasa.re.kr>
등록 1994년 7월 1일 (제8-142호)
인쇄처 한디자인
가격 11,000원

© 한국보건사회연구원 2013
ISBN 978-89-6827-094-9 93330

발간사 <<

제조업 등 국내 일자리를 책임졌던 기존 주력산업이 정보화와 자동화로 인해 고용창출력이 감소되는 반면, 사회서비스가 주력 고용창출 산업으로 부각되고 있다. 그러나 사회서비스 산업으로 인한 일자리 창출은 선진국 대비 여전히 낮은 가운데, 2011년 말 사회보장기본법의 개정으로 사회서비스 영역이 확대되었다. 사회서비스를 기존의 보건 및 사회복지에서 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 등의 7대 분야로 확대한 것이다. 이에 신정부는 일자리와 복지를 향후 5년간 추진해야 할 최우선 과제로 선정하고 정책을 추진 중이지만, 이와 동반되는 재정 부담에 대한 우려가 우리사회 곳곳에서 제시되고 있다.

이와 같은 국가정책의 변화 속에서 최근에 들어 민간기반의 자생적 복지 충족과 일자리 창출을 추구하는 제3섹터 기관들이 우리사회에 급격히 부상하고 있다. 2012년 11월에 발효된 협동조합기본법으로 인해 지난 1년 동안 3,336개의 협동조합이 설립되었고, 2009년부터 시작된 고용노동부의 사회적기업 역시, 사업 5년 만에 1,000개를 돌파한 것이다. 이러한 제3섹터 기관들은 정부를 대신해 사회서비스 산업에 종사하면서, 낮은 국가재정 의존도 하에서도 취약계층 이용자에게 고품질의 서비스를 제공하고, 다수의 여성과 장년층의 일자리를 창출하고 있다.

본 연구는 해외선진국들이 추진하고 있는 사회서비스 산업 정책과 제3섹터 기관의 활용, 그리고 이로 인한 고용창출효과간의 연결고리를 파악하고자 시도 되었다. 또한 해외 제3섹터기관들의 비즈니스모델을 분석하여 경쟁력의 원천을 파악하고, 국내 제3섹터기관들의 해외 제3섹터

기관 대비 경쟁력을 파악하고자 사회적기업, 협동조합, 자활기업, 마을기업, 아동 및 노인돌봄기관 등 현재 설립되어 운영되고 있는 국내 제3섹터 기관들에 대한 실태조사를 실시하였다.

본 연구는 이철선 연구위원의 책임 하에 박세경 연구위원, 권소일 연구원 등 총 3인의 연구진의 참여로 이루어졌으며, 연구과정에서 선진국 현황 조사를 담당해 주신 스웨덴 쉐데르턴 대학교의 최연혁 교수, 스톡홀름 대학교의 이윤지 학생, 벨기에 튀에주 대학의 엄형식 선생, 영국에 거주하는 희망제작소 객원연구원인 김정원 박사와 임소정 선생, 한국외국어대학교 이탈리아학과 홍지혜 학생이 도움을 주었으며, 제3섹터기관의 비즈니스 모델을 파악하기 위해 애써주신 중앙대의 주희엽 박사와 국내 사회서비스 종사자의 고용의 질을 분석해 주신 한국고용정보원의 권혜자 박사께 감사드린다. 국내 실태조사를 위해 애써주신 (주)INI 마케팅의 김대연 대표 이하 조사 참여에 많은 분들이 도움을 주셨다.

이 연구 결과를 기반으로 한국형 사회서비스 산업 육성모델이 구축되고 성장할 수 있도록 기여 했으면 한다. 끝으로 보고서에 수록된 모든 내용은 저자들의 의견일 뿐, 연구원의 공식 견해가 아님을 밝혀둔다.

2013년 12월

한국보건사회연구원장

최 병 호

목 차

Abstract	1
요 약	3
제1장 연구의 목적 및 방법	19
제1절 연구의 배경과 목적	19
제2절 연구의 내용과 방법	24
제2장 국내 사회서비스 산업의 현황 및 문제점	27
제1절 국내 사회서비스 산업의 현황	27
제2절 국내 사회서비스 정책의 문제점	53
제3장 선진국의 제3섹터를 생태계 구축 I: 산업정책-기관육성-고용효과 ..	63
제1절 선진국의 사회서비스 정책 유형 개관	63
제2절 프랑스의 시장형 정책	73
제3절 스웨덴의 틈새형 정책	94
제4절 영국의 지역개발형 정책	115
제5절 이탈리아의 민간주도형 정책	142
제6절 4개국의 제3섹터 육성에 관한 정책적 함의	164
제4장 선진국의 제3섹터 생태계 조성 II: 비즈니스 모델 분석	169
제1절 분석 목적 및 연구방법	169
제2절 비즈니스 모델 분석을 위한 대안 개발	174
제3절 선진국의 제3섹터 경쟁력 파악을 위한 사례분석	187

제5장 국내 제3섹터 기관에 대한 실태조사	213
제1절 조사 개관	213
제2절 국내 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 조사결과	221
제6장 정책적 시사점	277
제1절 국내 사회서비스 산업육성을 위한 정책과제	278
제2절 국내 제3섹터 기관의 역량 강화를 위한 정책과제	285
참고문헌	289
부 록	297
부록 1. 해외 100大 제3섹터 기관의 사례 분석	297
부록 2. 실태조사 설문지	397

표 목차

〈표 1- 1〉 산업별 고용유발계수 추이	20
〈표 1- 2〉 연령 계층별 인구 및 구성비 추이	20
〈표 1- 3〉 사회서비스 산업 및 제3섹터에 관한 선행연구	22
〈표 2- 1〉 사회서비스 전자바우처사업 추진 현황	30
〈표 2- 2〉 국내 사회서비스 관련 법률의 개념규정 변화	32
〈표 2- 3〉 사회서비스 산업 특수분류(안)의 대분류 및 정의	33
〈표 2- 4〉 사회서비스 기관 분석을 위한 사회서비스 산업분류의 재 배분	35
〈표 2- 5〉 사회서비스 산업분류에 따른 사업체 수 및 매출액 현황	36
〈표 2- 6〉 조직형태별 사회서비스 사업체 수 및 매출액 현황	37
〈표 2- 7〉 사회서비스 산업분류에 따른 종사자수와 성별 현황	38
〈표 2- 8〉 조직형태별 사회서비스 산업 종사자수와 성별 현황	39
〈표 2- 9〉 사회서비스 산업분류에 따른 1인당 평균 급여	40
〈표 2-10〉 조직형태에 따른 사회서비스 산업 1인당 평균 급여	40
〈표 2-11〉 사회서비스 산업의 고용보험 사업장 및 피보험자 수 추이	43
〈표 2-12〉 사회서비스 산업의 유형별 사업장 및 종사자 현황('12.12)	44
〈표 2-13〉 사회서비스 산업의 고용보험 취득과 상실('12)	47
〈표 2-14〉 서비스업 유형별 탄력성	55
〈표 2-15〉 사회서비스 바우처 제공기관 매출 현황('12)	57
〈표 2-16〉 사업체 규모별 일자리증가율('05~'06)	57
〈표 2-17〉 전산업 대비 사회서비스 종사자 인건비	59
〈표 2-18〉 돌봄 바우처 종사자 처우 국제비교	59
〈표 2-19〉 적극적 노동시장 정책 항목별 비중	59
〈표 2-20〉 산업별 직·간접 취업유발 효과('07)	59
〈표 3- 1〉 제3섹터 기반 사회적경제 조직의 특징	65
〈표 3- 2〉 사회적경제의 역사	66
〈표 3- 3〉 사회적경제 기관의 공통점과 차이점	68

〈표 3- 4〉 EU내 사회적경제의 임금근로자 종사자 수('09년 기준)	69
〈표 3- 5〉 프랑스의 사회서비스 정책 동향	74
〈표 3- 6〉 프랑스의 사회적경제 기관 개관	80
〈표 3- 7〉 프랑스 사회적경제 조직 수	81
〈표 3- 8〉 프랑스 사회적경제 임금노동자 수	82
〈표 3- 9〉 프랑스 사회적경제 업체당 평균 임금노동자 수	83
〈표 3-10〉 프랑스 민간단체 활동분야 별 자원구성	85
〈표 3-11〉 노르바드갈레 사회적경제 상용직 고용 수와 여성 비중	86
〈표 3-12〉 노르바드갈레 지역 사회적경제 종사자 지위별 근로계약 형태	88
〈표 3-13〉 루아르 지역 문화 및 사회(복지)/보건 분야 상용직 일자리 중 전일제와 시간제 비중	89
〈표 3-14〉 노르바드갈레 사회적경제 임금총금액	89
〈표 3-15〉 루아르 지역 경제부문별 시간당 임금 중간값 비교	90
〈표 3-16〉 스웨덴의 사회서비스 정책 특징 및 고용창출	95
〈표 3-17〉 스웨덴의 사회적경제 정책 개관	97
〈표 3-18〉 협동조합의 업종별 유형현황	102
〈표 3-19〉 스웨덴의 협동조합 형태	107
〈표 3-20〉 기업유형별 여성 근로자 비중('05년)	108
〈표 3-21〉 시간당 최저임금 비교	109
〈표 3-22〉 협동조합생산지협의회(KFO) 소속 회원사의 고용현황	110
〈표 3-23〉 협동조합생산지협의회(KFO) 소속 근로자의 월 평균 급여	111
〈표 3-24〉 스웨덴 근로자의 평균 급여액('12년 기준)	111
〈표 3-25〉 영국의 사회서비스 정책 동향	118
〈표 3-26〉 영국의 사회적기업 규모	119
〈표 3-27〉 영국 사회적기업의 매출액 규모	120
〈표 3-28〉 영국의 사회적기업들의 이윤 발생률	120
〈표 3-29〉 영국 사회적기업의 업종별 분포	121
〈표 3-30〉 영국 사회적기업의 법인격 형태	121

〈표 3-31〉 영국 사회적기업의 자금 조달 이유	122
〈표 3-32〉 영국 사회적기업의 자금유통 수단	122
〈표 3-33〉 영국 협동조합의 현황	123
〈표 3-34〉 영국의 사회적경제 정책 개관	126
〈표 3-35〉 영국 사회적기업 규모	128
〈표 3-36〉 영국 사회적기업 근로자 규모	129
〈표 3-37〉 영국 사회적기업의 자금 유통 이유	129
〈표 3-38〉 영국 사회적기업의 1년 후 기대하는 고용인력	130
〈표 3-39〉 영국 사회적기업 구성	130
〈표 3-40〉 영국 사회적기업의 과거 1년 대비 고용 규모	131
〈표 3-41〉 영국의 자선단체의 임금근로자 연소득	132
〈표 3-42〉 영국의 상용직 임금근로자의 연소득 추이	132
〈표 3-43〉 영국의 4대 유형별 중간지원 기관 사례	141
〈표 3-44〉 이탈리아의 사회서비스 정책 동향	145
〈표 3-45〉 이탈리아 협동조합 현황('08년)	147
〈표 3-46〉 이탈리아 사회적협동조합의 매출액 및 자본금('08년)	148
〈표 3-47〉 이탈리아 사회적협동조합의 유형별 종사자 규모 현황('05년)	148
〈표 3-48〉 A형 사회적협동조합 서비스 이용자	149
〈표 3-49〉 A-유형 사회적협동조합의 제공서비스 비중(다중응답)	150
〈표 3-50〉 이탈리아 사회적협동조합의 유형별 주요 자금출처('05년)	150
〈표 3-51〉 이탈리아의 사회적경제 정책 개관	153
〈표 3-52〉 이탈리아 협동조합 고용인원 현황('08년)	154
〈표 3-53〉 이탈리아 사회적협동조합의 구성인('05년)	155
〈표 3-54〉 이탈리아 사회적협동조합의 구성인('05년)	155
〈표 3-55〉 이탈리아 B형 사회적협동조합의 종사자 규모 현황('05년)	156
〈표 3-56〉 이탈리아 사회적협동조합의 구성인('05년)	157
〈표 3-57〉 사회적협동조합의 직무별 임금 수준('09년 기준)	157
〈표 3-58〉 사회적협동조합 대비 민간기업 돌봄 종사자 임금 비교('09년 기준)	158

〈표 3-59〉 이탈리아의 협동조합연합회 현황	160
〈표 3-60〉 이탈리아 트렌토 협동조합 현황	162
〈표 3-61〉 선진 4개국의 제3섹터를 통한 사회서비스 육성 전략	165
〈표 4- 1〉 비즈니스 모델 정의에 관한 기존 연구	174
〈표 4- 2〉 비즈니스 모델 유형	175
〈표 4- 3〉 협동조합의 정의	177
〈표 4- 4〉 사회적협동조합 분석대상	187
〈표 4- 5〉 사회적기업 분석대상	188
〈표 4- 6〉 재단 분석대상	189
〈표 4- 7〉 일반협동조합 분석대상	190
〈표 4- 8〉 협동조합 역량 범위와 측정항목	192
〈표 4- 9〉 협동조합 필요역량과 수준 정의	193
〈표 4-10〉 협동조합 발전단계 정의 규칙	194
〈표 4-11〉 매출액에 따른 분류	195
〈표 4-12〉 협동조합 유형과 고용직원 수	196
〈표 4-13〉 자본 규모에 따른 분류	196
〈표 4-14〉 조합 유형에 따른 분류	197
〈표 4-15〉 협동조합 유형과 조합원 수	198
〈표 4-16〉 이용자 수에 따른 분류	198
〈표 4-17〉 주요 고객/시장에 따른 분류	199
〈표 4-18〉 주요 판매 서비스/제품에 따른 분류	200
〈표 4-19〉 주력상품 외 Portfolio 적정성에 따른 분류	200
〈표 4-20〉 제품/서비스 가격 경쟁력에 따른 분류	201
〈표 4-21〉 제품/서비스 품질 우수성 따른 분류	201
〈표 4-22〉 시장점유율에 따른 분류	202
〈표 4-23〉 사업연대 범위에 따른 분류	203
〈표 4-24〉 역량 보유 수준에 따른 분류	203
〈표 4-25〉 운영자금에 따른 분류	204

〈표 4-26〉 수익률에 따른 분류	204
〈표 4-27〉 회계기법에 따른 분류	205
〈표 4-28〉 주 고용방식	205
〈표 4-29〉 생산방식에 따른 분류	206
〈표 4-30〉 판매방식에 따른 분류	207
〈표 4-31〉 경영정보시스템 구축 수준	207
〈표 4-32〉 사회적기관의 유형별 비즈니스 모델과 경쟁력	209
〈표 5- 1〉 조사범위 선정	214
〈표 5- 2〉 조사내용	214
〈표 5- 3〉 유효응답률	215
〈표 5- 4〉 조사대상 특징	216
〈표 5- 5〉 기관 특성	218
〈표 5- 6〉 업종	218
〈표 5- 7〉 설립목적	219
〈표 5- 8〉 기관 대표 전직	220
〈표 5- 9〉 기관 대표 타 직장과의 겸직여부	220
〈표 5-10〉 주 고객 대비 매출액 비중	221
〈표 5-11〉 주 고객	222
〈표 5-12〉 복지사업 여부	223
〈표 5-13〉 주 복지 수혜자	224
〈표 5-14〉 전체 매출의 복지사업 비중	225
〈표 5-15〉 주력상품 유형	226
〈표 5-16〉 세부 주력사업 상품 및 서비스	227
〈표 5-17〉 지역 또는 동일업종과의 기관 모임 여부 및 유형	228
〈표 5-18〉 주 논의 사항	229
〈표 5-19〉 정기모임이 없는 이유	230
〈표 5-20〉 협회/연합회 가입 여부	231
〈표 5-21〉 연합회 또는 협회에 가입하지 않은 이유	232

〈표 5-22〉 사업운영자금 조달방법	233
〈표 5-23〉 정부지원금 조달처	234
〈표 5-24〉 총 자산(합계)	236
〈표 5-25〉 총 자산(평균)	237
〈표 5-26〉 1인당 월 회비	238
〈표 5-27〉 대출시 주된 문제	239
〈표 5-28〉 회계보고서 작성 수준	240
〈표 5-29〉 회계보고서 작성 방법	241
〈표 5-30〉 잉여금의 적립률(평균)	242
〈표 5-31〉 정규직 신입직원 모집 방법	243
〈표 5-32〉 직원 모집시 어려운 점	244
〈표 5-33〉 시급히 필요한 인력	245
〈표 5-34〉 주력 제품 및 서비스 생산 방법	246
〈표 5-35〉 제품 및 서비스 생산비율 최소화 방법	247
〈표 5-36〉 주 영업 방식	248
〈표 5-37〉 경영효율화를 위한 정보화 시스템 수준	249
〈표 5-38〉 출자자들에 대한 총회 의결사항 전달 방식	250
〈표 5-39〉 국내 제3섹터 기관의 유형별 비즈니스 모델과 경쟁력	252
〈표 5-40〉 전체 직원 수(합계)	255
〈표 5-41〉 전체 직원 수(평균)	256
〈표 5-42〉 남자 직원 수(평균)	257
〈표 5-43〉 여자 직원 수(평균)	258
〈표 5-44〉 임직원의 연령대별 비중	259
〈표 5-45〉 임직원의 직무별 비중	260
〈표 5-46〉 월 평균 임금(평균)	262
〈표 5-47〉 4대 보험 가입률	263
〈표 5-48〉 직원들의 임금수준 산정방법	264
〈표 5-49〉 수당의 종류	265

〈표 5-50〉 직원 교육 유무	266
〈표 5-51〉 주 교육 과목	267
〈표 5-52〉 주 교육 형식	267
〈표 5-53〉 직원 교육을 시키지 못하는 이유	268
〈표 5-54〉 올해 초 일을 했으나 직장을 옮긴 유무 여부	269
〈표 5-55〉 국내 제3섹터기관의 목표매출액 및 2분기 달성율과 달성가능성	270
〈표 5-56〉 사업목표 달성이 어려운 이유	271
〈표 5-57〉 사업목표 달성을 위해 필요한 지원정책	272
〈표 5-58〉 단체의 원활한 자금조달을 위해 필요한 금융정책	272
〈표 5-59〉 기관의 자생적 활성화를 위한 효과적인 지원기관 운영방식	273
〈표 5-60〉 경영컨설팅 등 사업 운영 지원기관 유무 여부	273
〈표 5-61〉 지원기관 이용 시 어려운 점	274
〈표 5-62〉 향후 사회적경제 관련 기관 활성화를 위해 필요한 정부지원정책	274
〈표 6-1〉 각 부처별 사회적 경제 중간지원기관 현황('13)	282
〈표 6-2〉 국내외 제3섹터 기관의 경쟁력 비교	285

그림 목차

[그림 1- 1] 한국사회의 중산층 추이	19
[그림 1- 2] 복지부문 국가예산 추이	19
[그림 1- 3] 사회적기업 인증추이	21
[그림 1- 4] 협동조합 설립추이('13)	21
[그림 2- 1] 사회서비스 산업 종사자의 고용보험가입률('10년 기준)	42
[그림 2- 2] 사회서비스 산업 분류별 피보험자의 추이('08.12~'12.12)	44
[그림 2- 3] 사회서비스업 분류별 여성피보험자의 비율('12.12)	45
[그림 2- 4] 사회서비스 산업 분야별 성별 피보험자의 증가율('08 대비 '12)	46
[그림 2- 5] 사회서비스 산업 주요업종의 순고용('12)	47
[그림 2- 6] 사회서비스 산업 취득자의 월평균 초임수준('12)	48
[그림 2- 7] 사회서비스 산업 피보험자의 분야별 근속기간별 분포	49
[그림 2- 8] 사회서비스 산업의 분야별 비자발적 상실자의 비율	50
[그림 2- 9] 사회서비스 산업의 유형별 계약기간 만료 및 기타 회사사정에 의한 퇴직 ..	51
[그림 2-10] 사회서비스 산업의 사업장 규모별 피보험자의 추이	52
[그림 2-11] 세출 대비 공공 사회복지 지출비중	54
[그림 2-12] GDP대비 공공 사회복지 지출비중	54
[그림 2-13] 서비스 종료 후 전액부담 재이용 의향	55
[그림 2-14] 바우처 종합만족도('12)	58
[그림 2-15] 서비스별 만족도('12)	58
[그림 3- 1] 제3섹터와 사회적경제	64
[그림 3- 2] 선진국의 사회서비스 정책-기관-고용 연계모형 분류	72
[그림 3- 3] 프랑스의 사회서비스 시장화 모델	76
[그림 3- 4] 프랑스 돌봄 관련 그룹 SOS의 수익모델	92
[그림 3- 5] 프랑스 노동자협동조합연합회의 수익모델	93
[그림 3- 6] 스웨덴의 사회적경제 정책과 생태계 조성	100
[그림 3- 7] 스웨덴의 유형별 회사 증가 추이('97년~'06년)	101

[그림 3- 8] 콤파니온에 대한 스웨덴 정부의 예산지원 현황('03-'11)	114
[그림 3- 9] 영국의 사회적경제 정책과 생태계 조성	127
[그림 3-10] 이탈리아 북부 트렌토 협동조합연합회의 지역 경제 활성화 모델	163
[그림 4- 1] 해외 제3섹터 기관의 비즈니스모델 분석을 위한 연구방법	173
[그림 4- 2] 가치사슬 컨셉	176
[그림 4- 3] 협동조합 단계별 발전모델과 성숙도 모델	178
[그림 4- 4] 협동조합 유형과 발전모습(Onno-Frank van Bekkum, 2001)	179
[그림 4- 5] 가치 네트워크 관점에서 접근	180
[그림 4- 6] 협동조합의 생태계와 이해관계	181
[그림 4- 7] 협동조합 성장단계 분석모델(안)	182
[그림 4- 8] 협동조합 주요 필요역량과 가치사슬	186
[그림 4- 9] 사례분석 템플릿	191



Abstract <<

Strategies for Increasing Social Service Jobs III: Linking the Social Service Industry with Employment Creation

Korea's employment potential waned to some extent over the past years as its population aged and fertility rate remained low. Against this background, social service has gained considerable attention as a promising area with the prospect of linking job creation with welfare provision. As a result, third-sector organizations have emerged in large numbers in recent years.

This study examines some of the policy strategies a number of advanced countries have taken for their social service sectors and look into the role their third-sector organizations have played in employment creation. The authors analyze the business models employed by these organizations to better understand their competitiveness and compare them with their Korean counterparts, which consist of a total of 2,326 surveyed third-sector organizations including social enterprises, cooperatives, self-support enterprises, community enterprises, and child care centers and elder care centers.



1. 연구의 배경 및 목적

최근 우리사회의 주요 이슈 중 하나는 소득양극화로 인한 복지수요 증가와 경제성장을 지속할 고용창출력의 감소이다. 1960년대 이후 지속적으로 추진해 왔던 수출중심의 경제성장 전략이 국민총생산액(GDP)은 증가시켰지만 소득재분배 정책의 실패로 인해 우리사회의 중산층 비중은 점차 감소하였고, 소득감소로 인한 노인, 아동 대상의 돌봄 등 복지수요는 점차 증가하고 있다. 더불어 국내 고용을 책임졌던 자동차 등 제조업 기반의 국내기업들은 글로벌 경제위기와 가격경쟁력을 무기로 하는 중국의 등장, 그리고 저출산 및 고령화로 인한 인구구조의 변화로 인해 고용창출력이 감소하고 있어 향후 복지부분에 대한 재정투입이 더욱 가속화될 전망이다. 따라서 정부는 국가적 아젠다로 고용률 70% 달성을 제시하면서 핵심 산업으로써 복지와 고용을 연계할 수 있는 사회서비스 산업에 주목하고 있다. 지속적인 복지수요에 대한 정부재정지출을 고용과 연계하여 복지와 경제의 선순환 구조를 구축하기 위함이다. 이러한 상황 속에서 민간기반의 자생적 복지 충족과 일자리 창출을 목적으로 하는 제3섹터 기관들이 최근에 들어 우리사회에 급격히 부상하고 있다. 2012년 11월에 발효된 협동조합기본법으로 인해 지난 1년 동안 3,336개의 협동조합이 설립되었고, 고용노동부의 사회적기업 역시, 1,000개를 넘어섰다. 이에 본 연구는 복지재정의 압박과 고용창출이라는 두 가지 국가적 명제하에 최근에 급부상하고 있는 국내 제3섹터 기관들의 사회서비스 전달체제로써의 가능성과 고용창출력을 탐색해 보고자 시도되었다.

2. 국내 사회서비스 산업의 현황 및 문제점

1990년대 중반부터 2013년 현재까지, 한국의 사회서비스 정책은 크게 4단계로 나누어 볼 수 있다. 그 첫 단계는 1990년대 중반부터 저출산과 고령화 등 인구구조 변화에 대응하기 위해 시작된 보육서비스의 시기이고(영유아보육법, 1991), 2단계는 1997년 외환위기로 양산된 실업문제를 일자리로 연결하기 위해 사회서비스를 복지-고용연계 개념으로서 전환한 시기였다. 그리고 3단계는 전자바우처 사업을 도입('07~'10년)하여 사회서비스 시장화를 추진했던 시기였으며, 4단계는 산업으로써 사회서비스 정착을 위해 사회보장기본법 개정과 사회서비스 산업 특수분류(안) 도입 등 2011년부터 추진된 질적 준비기이다.

이와 같은 변화 속에서 국내 사회서비스 산업 현황을 보건복지부의 사회서비스 산업 특수분류(안)에 따라 2010년 경제총조사 결과를 재분석해 보면 다음과 같다. 2010년 기준 사회서비스 전체 기관의 수는 총 287,056개로 전산업 대비 8.6%를 차지하고 있었다. 그러나 국가경제의 총산출가치인 매출액에서 차지하는 비중은 전산업 대비 4.0%로 낮았다. 둘째로 2010년 기준, 전산업의 매출액 대비 인건비 비중은 10.4%에 불과하였다. 그러나 사회서비스 산업은 45.7%로 높고, 산업 종사자 2,859,172명 중 63.6%가 여성인 것으로 파악되었다. 셋째, 사회서비스 산업의 1인당 급여액은 2,510만 원으로 파악되었다. 그러나 산업의 규모화가 이루어진 교육 및 역량개발 관련 서비스업과 건강지원 서비스업을 제외 할 경우 1인당 평균 급여액은 1,490만 원으로 매우 낮았다. 넷째 사회서비스 제공 기관 중 47.6%는 개인사업체로 매출액 비중은 23.1%, 종사자 비중은 27.1%에 달했다. 그러나 매출액 대비 인건비 비중은 30.5%로 가장 낮았고, 1인당 임금수준도 1,400만원에 불과한 것으로 파악되었다.

한편, 한국고용정보원의 고용보험 DB를 기반으로 사회서비스 산업의 고용실태를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 경제총조사에 대비할 때 2010년 사회서비스 산업 전체 근로자의 고용보험 가입률은 57.2%이다. 둘째, 사회서비스 산업의 피보험자는 여성 중심으로 증가하고 있다. 고용보험 피가입자는 2012년 기준 1,939천명으로 2008년 말 1,317천명 대비 약 622천명이 증가하였고, 그 중 여성근로자가 약 49.7만 명이었다. 셋째, 사회서비스 산업 종사자의 월 평균 초임임금은 2012년 기준, 139만원으로 2010년 경제총조사에 의한 사회서비스 산업 근로자 1인당 월 평균 급여 209만원보다 낮았다. 넷째, 사회서비스 산업 종사자 중 3년 미만근속자는 전체 종사자의 75%에 달하고, 비자발적 상실자는 46.4%였다.

이와 같은 현황을 기반으로 한국의 사회서비스 산업의 문제를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 사회서비스 시장 크기가 아직 선진국 대비 매우 작다는 것이다. 둘째는 정책 효과 측면에서 사회서비스 투입량 대비 산출량과 관련된 효율성이 선진국 대비 떨어진다는 점이다. 셋째는 대부분의 사회서비스가 취약계층 대상의 재정지원 사업으로 진행되어 왔기 때문에 현재 한국의 사회서비스가 지속가능성을 확보하는 데 필요한 산업의 시장화가 어렵다는 점이다. 넷째는 서비스 제공기관들이 정부재정지원 사업에 대한 의존도가 높아 사회서비스 시장을 육성하는데 필요한 고부가가치 서비스 개발이 어렵다는 점이다. 다섯째는 사회서비스 제공기관의 규모가 영세해 고용량 및 질을 향상시키는 데 한계가 있다는 점이다. 여섯째는 대부분의 사회서비스가 정부의 재정지원에 의해 운영되고 있기 때문에 인건비와 직결된 서비스 수가가 인상되지 않는 한 종사자의 임금인상을 기대할 수 없다는 점이다.

3. 선진국의 제3섹터 생태계 구축 I : 산업정책-기관육성-고용효과

비록 국가별로 차이가 있지만, 사회서비스 산업 정책상에서 시민기반의 제3섹터기관을 사회서비스 제공기관으로 육성하여 고용창출을 극대화한 국가로는 유럽의 프랑스와 스웨덴, 그리고 영국과 이탈리아를 들 수 있다. 이들 4개국의 공통점을 살펴보면 첫째, 1970년대 말과 1980년대 말 2번에 걸쳐 불어 닥친 오일쇼크로 인한 경제위기로 인해 복지부문에 대한 재정압박이 가중되자 그 대안으로써 제3섹터 기관을 육성하였다는 점이다. 둘째, 4개국은 사회서비스 제공기관으로서 제3섹터 기관을 육성하고자 사회서비스 시장을 위탁하거나 또는 협력을 시도하는 등 시장부여 정책을 추진했다는 점이다. 다만 프랑스는 복지와 고용, 환경 등의 부분을 제3섹터의 기관들의 특성을 고려하여 차별화하였고, 스웨덴은 아동 및 재활 등 일부분만을, 영국은 지역개발과 연계하여 공공 서비스 중 일부를 민관협력으로, 이탈리아는 사회서비스 시장 전체를 위탁하는 등 그 범위에서 국가별로 약간의 차이가 존재하였다. 셋째는 제3섹터기관의 육성을 고용창출과 연결시켰다는 점이다. 경제위기로 인한 복지재정 압박에 따라 프랑스는 여성 경제활동참가율 제고와 취약계층의 자활을, 스웨덴과 영국은 청년실업 감소를, 이탈리아는 장애인과 이민자 등 취약계층을 중심으로 제3섹터를 통한 자생적인 고용창출을 시도하였다. 따라서 프랑스는 232만 명을, 스웨덴은 10만 명을, 영국은 72만 명을, 이탈리아는 115만 명의 고용창출을 제3섹터 부문에서 창출하였고, 일반기업 대비 임금 등 고용의 질적인 측면에서도 경쟁력을 보유하고 있다. 넷째, 각각의 국가들은 제3섹터 기관들을 육성시키기 위하여 차별적으로 중간지원기관을 육성하였다는 점이다. 프랑스와 영국은 민간 중심의 연합회를, 스웨덴은 국가주도형 기관을, 영국은 맞춤형 기관을 육성하였다.

<표 1> 선진 4개국의 제3섹터를 통한 사회서비스 산업육성과 고용창출

구분	프랑스 (시장형)	스웨덴 (특채형)	영국 (지역개발형)	이탈리아 (민간주도형)
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 시장화 기반의 영역별 전문화 추구 - 돌봄은 비영리기관 - 고용은 사회적기업 - 환경은 공익협동조합 	<ul style="list-style-type: none"> - 일부 사회서비스 민간위탁 - 보육은 부모협동조합 - 재활은 사회적협동조합 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공부문사회서비스를 민간에 이전 - 민관협력사업 중심 - 영리기반 사회적기업 육성 - 지역개발시 사회서비스 담당 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회서비스를 사회적협동조합에게 위탁 - 정부는 현금급여, 민간은 사회서비스 제공 - 일반협동조합과 연계
산업 정책	<ul style="list-style-type: none"> - 여성 경제활동참가율 제고와 고령화로 산업육성 - 충분한 현금급여 - 기업부조제도인 서비스고용수표 도입 - 1970년대 오일쇼크로 인한 경제 불황으로 사회적 경제 부상 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공화 추진(1991년 이전) - 무료 보육 및 의료, 재가서비스 실시 - 제2차 오일쇼크로 민영화 탈중앙화 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 1970년대 이전 보편적 복지제도 운영 - 대처정부이후 민영화 - 사회보장제도에서 민간요양시설 이용료 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 1970년대 이전, 근로자 중심의 사회보장제도 - 1970년대 오일쇼크로 인한 청년실업 등으로 사회적협동조합이 서비스 제공
기관 육성	<ul style="list-style-type: none"> - 반소외법('98)으로 사회적 기업제도 도입 - 공익협동조합법('01)으로 공익협동조합 도입 - 사회적경제 기관 22만개(11) - 복지부분 3.3만개 - 협동조합 2.6만개 - 공제조합 7,422개 등 - 정부재정 의존도 66.7% 	<ul style="list-style-type: none"> - 지역고용창출프로그램('82) - 공동육아협동조합 육성 - 사회서비스법 개정('92)으로 민간기관에게 서비스 위탁과 바우처 제도 도입 - 협동조합발전을 위한 국가지원법('01) - 지역경제성장청 지원 실시 - 협동조합 6,497개 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회서비스 제공기관에 대한 경쟁 입찰방식 도입('90) - 제3의길 정책으로 맞춤형 사회서비스 제공('97) - 직접지불제도와 개인예산제도 도입 - 사회적기업 28만개('13) - 근로자 고용기업 7만개 - 협동조합 5,933개 - 이윤발생률 62.5% 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합법('91) 재정으로 사업장식 사회서비스 위탁기관으로 부상 - 정부조달시장 우선권 부여 - 컨소시움을 통한 사업허용 - 사회적협동조합 집중 - 전체 협동조합 71,578개 중 사회적협동조합은 13,938개로 19.5%('08) - 매출액 50만 유로 이상이 24.1%
고용 효과	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적경제 기관 고용량 232만 명(11) - 복지부분 91만 명 - 협동조합 30.6만 명 - 공제조합 7,422개 등 - 여성비중 약 70% - 협동조합 상용직 86.2% - 협동조합 임금은 영리기관 대비 113% 수준 	<ul style="list-style-type: none"> - 여성고용이 56.2% - KFO 소속 97,369명 중 복지부분 61,375명 - 19세 이하 아르바이트 임금이 영리기업보다 높음 - 민간영역이나 공무원 대비 동일 수준 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업 고용 72만 명 - 일반기업 대비 규모 대 - 여성 관리자 40.1% - 협동조합 고용 22.4만 명 - 대규모 협동조합이 고용의 98%를 담당 	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 협동조합 고용량은 115만 명, 사회적협동조합 32만 명(08) - 자원봉사자와 협력사 직원 고용이 가능 - 전체 중 여성이 71.2% - 전체 고용인력 중 76%가 정규직 - 연합회의 노동계약서에 의해 임금이 결정
중간 지원 기관	<ul style="list-style-type: none"> - 2개 유형별로 전문화 - 비영리법인형: 그룹 SOS - 협동조합형: CGScop 	<ul style="list-style-type: none"> - 정부산하 콤파니언 25개 운영 - 900여개 회원 - 128명 자체인력 보유 	<ul style="list-style-type: none"> - 대상별 맞춤형 기관육성 - 사회적기업 담당 300여개 - 협동조합개발기구 36개 - SDB 등 다양한 기관 설립 	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합연합회 산하에 사회적협동조합연합회 3개 - 컨소시움 형태 - 사회적협동조합연합회 CGM은 별도 운영

4. 선진국의 제3섹터 생태계 구축 II: 해외 제3섹터 기관의 비즈니스 모델 분석

본고에서는 선진국의 제3섹터기관들이 낮은 재정지원하에서도 어떻게 자체적으로 수익을 창출하고 있는지를 파악하기 위하여 경영학의 비즈니스 관련 연구들과 Bekkum(2001)의 협동조합 발전단계 모델을 근간으로 제3섹터 기관의 비즈니스 성장모델(단계별)을 개발하였다. 그리고 해외 제3섹터 기관들 100여개에 대한 사례분석 후 이를 통계 DB화하여 교차분석을 실시하였다. 그 결과 제3섹터 기관들의 유형에 따라 현재 보유하고 있는 비즈니스 모델 유형과 경쟁력이 차별적인 것으로 파악되었다. 우선 일반 협동조합의 경우, 대부분이 부가가치형 협동조합에 포함되어 있는 것으로 파악되었다. 그 이유는 대규모의 조합원을 기반으로 완전 경쟁시장에 진입하여 전문제품을 전국연대로 유통시키는 등 규모의 경제를 추진하고 있기 때문이었다. 둘째, 대부분의 사회적협동조합은 품목형 중심의 비즈니스 모델을 구축하고 있는 것으로 파악되었다. 비영리성을 추구하는 조직의 목적상 지역시장과 정부공공시장 등 제한경쟁시장을 주력 시장으로 삼을 수밖에 없는 사업구조 때문이었다. 셋째로 사회적기업은 촌락형, 틈새형, 품목형으로 각각 차별화 되어 있는 것으로 파악되었다. 사회적협동조합이 지역시장을 넘어 정부조달 시장에 주력하는 반면 사회적기업은 정부조달 시장 이외에 지역시장, 또는 개별 회원에 주력하고 있기 때문이었다. 넷째, 재단의 경우에는 틈새형 협동조합 비즈니스 모델을 채택하고 있는 것으로 파악되었다. 기업 등으로부터 출자를 받아 설립된 재단의 사업구조상 출자금 중심의 운영자금 조달과 소수 인력 중심으로 특정영역에 대한 제품과 서비스를 취급하고 있기 때문이었다.

결국 해외의 제3섹터기관들은 그 유형의 존재가치와 목표시장, 그리고 주력제품 및 사업 연대 역량에 따라 규모화를 추진하면서 촌락형 → 틈새형

→ 품목형 → 부가가치형으로 진화하는 모습을 보여주고 있었다. 다만 주력 상품에 있어서는 특정 이용자 및 조합원 중심의 전문재 중심으로 사업을 추진하되, 수익률에 있어서는 일반 기업 대비 낮은 것으로 파악되었다.

〈표 2〉 사회적기관의 유형별 비즈니스 모델과 경쟁력

구분	일반협동조합	사회적협동조합	사회적기업	재단
협동조합 유형	- 부가가치형 중심 - 부가가치형>품목형	- 품목형 중심 - 품목형>틈새형	- 품목형 중심 - 품목>틈새+촌락	- 틈새형 중심 - 틈새>촌락
1. 목표시장	- 완전경쟁시장 - 조합원 2천명 이상 - 이용자 1천만 명 이상	- 제한경쟁시장 - 조합원 50~300명 - 이용자 300~5천만	- 제한시장(52%) +지역시장(24%) +조합원시장(24%) - 조합원 1~100명 - 이용자 1천만 미만	- 지역시장(60%)+ 조합원시장(32%) - 조합원 1~49명 - 이용자 300만 이하
2. 제품전략 및 개발	- 전문제품 - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	- 전문(56%)+ 틈새(20%)+필수/ 양판(12%) - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	- 전문(52%)+ 틈새(28%) - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	- 전문(52%)+ 필수(36%) - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低
3. 사업연대	- 전국(72%)+ 지역(28%)	- 조합(76%)+ 개별(16%)	- 지역(52%)+ 조합(40%)	- 조합(72%)+ 개별(28%)
4. 기업내부역량	- 대기업형	- 중견기업(48%)+ 중소기업(28%)	- 중소기업(48%)+ 벤처(28%)	- 중소기업(56%)+ 벤처(32%)
재무	운영자금	- 매출수익(80%)+ 지원/기부금(20%)	- 매출수익(60%)+ 지원/기부금(40%)	- 지원/기부금(70%) +매출수익(30%)
	수익률	- 업계평균 이상 (76%)	- 업계평균/이하 (100%)	- 업계평균/이하 (88%)
회계	- 연결재무제표	- 연결재무제표	- 연결재무제표	- 연결재무제표
인사	고용인력	- 2천명 이상	- 50~300명	- 100명 이하
	고용방식	- 공채	- 공채	- 공채(52%)+ 자원봉사(48%)
생산	- 자체 대량생산(72%) +자체소량생산(28%)	- 자체 소량생산(68%)	- 자가 수공업(28%)+ 자체대량생산(28%)	- 자가 수공업(68%)+ 자체대량생산(32%)
마케팅	- 특정대량판매(76%) +개방대량판매(24%)	- 특정대량판매(80%) +특정소량판매(16%)	- 특정소량판매(68%) +특정대량판매(20%)	- 특정소량판매(76%) +대인판매(20%)
경영정보 시스템	- 전략분석시스템	- 홈페이지메일(56%) +인터넷카페(40%)	- 홈페이지메일(64%) +인터넷카페(36%)	- 인터넷카페(64%) +홈페이지메일(36%)

5. 국내 제3섹터 기관들에 대한 실태조사

본고에서는 국내외 제3섹터 기관들간의 비즈니스 모델과 경쟁력 비교를 위하여 실태조사를 실시하였다. 조사대상은 사회적협동조합, 마을기업, 자활기업, 노인돌봄기관, 시민단체 등 국내 비영리목적의 기관들과 이들을 지원하는 지역자활센터, 다문화·건강가정지원센터 등 중간지원기관, 그리고 영리를 추구하지만 사회적 목적 활동을 추진하는 사회적기업, 마을기업, 일반협동조합 등 영리목적 기관 등 3,065개로 설정하였다. 그리고 조사내용은 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델분석에 사용된 4대 전략차원과 고용효과, 그리고 국내 제3섹터 기관 육성 시 필요한 지원정책으로 구성하였다.

우선, 국내 제3섹터 기관들의 비즈니스 발전 단계를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 일반협동조합과 마을기업 등 영리 중심의 기관들의 경우 4단계의 비즈니스 모델 발전 유형 중 대부분이 촌락형 협동조합에 포함되어 있는 것으로 파악되었다. 그 이유는 조합원을 기반으로 지역시장에 진출해 있고 전문재와 필수재 중심의 제품을 생산하고 있으나 사업연대가 전혀 이루어지지 않는 경우가 많으며, 무엇보다도 출자금 중심의 운영자금 조달과 단식부기의 사용, 그리고 조합원 중심으로 하는 고용방식과 인적 판매에 치중하는 등 기업 내부역량이 전형적인 두레형을 갖추고 있기 때문이었다. 둘째로 사회적협동조합은 틈새형 협동조합의 단계를 거치고 있는 것으로 추정된다. 비록 정부조달시장 등 제한경쟁시장에 진출해 있고, 전문재 중심의 제품을 중심으로 조합간 연대와 전국연대를 추진하고 있어 품목형에 가까우나, 조합원 시장에 주력하고 있고 운영자금 조달은 출자금에서 조달하며, 인적판매 중심의 판매방식을 이용하는 등 벤처형 중심의 기업역량을 보유하고 있기 때문이었다. 셋째 사회적기업과 자활

기업을 포괄한 사회적기업들은 4단계 발전단계 중 품목형에 속하는 것으로 파악되었다. 기업내부 역량에서는 비록 개별재무제표 작성과 자체소량생산방식 및 소량자체판매에 치중하는 등 벤처형의 역량이 존재하나, 운영자금 조달 방식의 경우 매출액기반의 자금운영과 공채 기반의 인력 확보 등 품목 협동조합의 기업내부역량을 기반으로 지역과 정부조달시장을 목표로 틈새제품과 전문제품을 취급하면서 지역연대 방식의 사업연대를 취하고 있기 때문이다.

〈표 3〉 국내 제3섹터 기관의 유형별 비즈니스 모델과 경쟁력

구분	일반협동조합형 (협동조합+마을기업)	사회적협동조합	사회적기업형 (사회적기업+자활기업)	비영리법인 (노인+아동돌봄기관)
협동조합 유형	- 촌락형	- 틈새형	- 품목형	- 틈새형 중심
1. 목표시장	- 조합원+지역시장 - 주 고객: 지역주민 - 복지고객: 아동, 청소년 - 복지사업비중: 24%	- 조합원+정부시장 - 주 고객: 조합원 - 복지고객: 아동, 청소년 - 복지사업비중: 43%	- 지역시장+정부시장 - 주 고객: 지역시민 - 복지고객: 노인, 장애인 - 복지사업비중: 29~45%	- 정부시장+지역시장 - 주 고객: 취약계층 - 복지고객: 노인, 장애인 - 복지사업비중: 83~95%
2. 제품전략 및 개발	- 전문재 > 틈새재 - 주력상품: 도소매, 농산물 가공	- 틈새재 > 전문재 - 주력상품: 노인돌봄, 농산물 가공	- 틈새재 = 전문재 - 주력상품: 환경	- 전문재 - 주력상품: 아동 및 노인돌봄
3. 사업연대	- 연대 없음>조합연대 - 협회가입률: 9~58%	- 조합연대=전국연대 - 협회가입률: 56%	- 지역연대>조합연대 - 협회가입률: 62~77%	- 조합연대 - 협회가입률: 81~98%
4. 기업내부역량	- 두레형	- 벤처형	- 벤처형	- 벤처형
재무	- 출자금 - 총자산: 2.2억 원	- 출자금 - 총자산: 6.2억 원	- 매출액 - 총자산: 2.2~7.3억 원	- 정부지원금 - 총자산: 0.9~6.4억 원
회계	회계수준	- 개별재무제표 > 단식부기	- 개별재무제표 > 단식부기	- 단식부기
	작성주체	- 직원 < 전문기관	- 직원 > 전문기관	- 직원 = 전문기관
인사	고용인력	- 3.97~7.45명	- 12.38명	- 7.47~23.88명
	고용방식	- 조합원, 지인을 통해	- 공채 > 지인을 통해	- 공채
생산	- 아웃소싱 > 자체소량생산 - 비용절감: 공동구매	- 자체소량생산 > 수공업 - 비용절감: 공동구매	- 자체소량생산 > 수공업 - 비용절감: 기부금	- 자체소량생산 > 수공업 - 비용절감: 기부금
마케팅	- 인적판매	- 인적판매	- 소량자체판매	- 소량자체판매
경영정보 시스템	- 카페/블로그, 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일

마지막으로 노인 및 아동돌봄기관을 포함한 비영리법인의 경우 틈새형 비즈니스 모델을 구축하고 있는 것으로 파악된다. 운영자금을 정부지원금으로 조달하고 공채로 인력을 조달하고 있으며, 정부조달시장을 중심으로 전문재를 취급하고 있으나, 단식부기와 자체소량생산 및 자체소량판매 등 벤처형의 역량을 가지고 있는데다가 조합연대 방식의 사업연대를 추진하고 있기 때문이었다.

두 번째 차원으로 국내 제3섹터기관들의 고용현황 조사결과를 살펴보면 다음과 같다. 우선 고용량에 있어 국내 제3섹터 기관의 규모는 15인 미만으로 여성과 40대 이상의 장년층이 많은 것으로 파악된다. 기관 당 평균 직원 수는 13.64명으로 이 중 직원은 11.63명이었고 자원봉사자는 0.57명이었다. 기관들 중 평균 10명 이상의 직원을 보유한 곳은 노인돌봄기관(35.17명), 사회적기업(29.81명), 중간지원기관(17.24명), 사회적협동조합(13.33명)이 있었으며, 자활기관(9.23명), 시민단체(8.95명), 마을기업(5.30명), 아동돌봄기관(4.41명), 일반협동조합(2.96명)은 적었다. 성별에서는 여성 직원(73.7%)이 남성(26.3%)보다 2배 이상이었으며, 연령대는 40~54세 미만이 42.2%로 가장 많았고, 다음으로 55세 이상(30.9%), 30~39세미만(18.3%), 29세 미만(8.6%)의 순이었다. 두 번째로 고용의 질에 있어서 국내 제3섹터 기관의 임금수준은 낮으나, 4대 보험 가입률과 직원 교육률, 정규직율 등은 높은 것으로 파악되었다. 전체 상근직원들의 월 평균 임금은 154만원이며 세부적으로는 임원진이 185만원, 정규직 직원은 141만원, 비정규직 직원은 115만원, 자원봉사자는 46만원이었다. 그러나 직원들의 종사상 지위의 경우, 비정규직(50.6%)과 정규직(49.4%)이 비슷한 수준이며, 근로자의 4대 보험 가입률은 86%(비정규직 83%)로 높았고, 직원들에 대한 교육실시율 역시 74.1%(평균 횟수 연 5.6회)로 높은 수준을 유지하고 있었다. 그리고 이직률은 9.5%로

일반 중소기업의 이직률 17~18% 대비 낮은 것으로 파악되었다. 결국 국내 제3섹터기관들은 조직 규모의 영세성으로 인해 임금수준은 낮으나 종사상지위, 4대 보험 가입, 그리고 충성도 등 고용의 질은 상대적으로 우수한 것으로 파악된다.

세 번째 차원으로 제3섹터기관들의 희망 지원정책을 살펴보면 우선 사업측면의 경우 국내 제3섹터 기관들은 2013년, 평균 3억 8,775만원의 목표 매출액을 설정하고 있었다. 그러나 2분기 달성률은 47.04%였고, 목표달성이 어려운 이유로는 판로 미확보(35.2%), 정부의 지원정책 부족(14.5%), 수익모델의 미 구축(9.0%) 등을 꼽았다. 그리고 사업목표달성을 위한 희망 지원정책으로 정부조달시장 등 판로지원(41.7%)을 가장 많이 응답하였고, 다음으로 금융지원(17.2%), 정보포털 및 지역모임 등 지역별 사업연대(15.5%), 컨설팅 지원(13.8%) 등의 순이었다. 둘째로 금융정책의 경우, 국내 제3섹터 기관들은 맞춤형 대출기준 마련(40.6%)을 가장 필요한 금융정책으로 생각하고 있었고, 다음으로 전용 금융기관설립(17.5%), 기관 간 소액대출 허용(16.8%), 시민기금 등 펀드 조성(14.1%)의 순이었다. 셋째로 중간지원기관에 관해서는 지자체가 직접 운영(31.0%)하는 방식을 가장 선호하고 있었고, 다음으로 정부가 출자한 기관에 위탁하는 방식(21.9%), 시민단체에 위탁(20.2%)하는 방식의 순이었다. 그 이유는 국내 제3섹터 기관의 경우, 경영컨설팅 등 사업운영을 지원하는 중간지원 기관에 대한 경험이 전체 중 37.4%에 불과하고, 중간지원기관 이용 시, 사업경험(16.7%), 기관 간 연계(9.0%), 사업컨설팅(8.6%) 등의 부족으로 불만족이 40.4%에 달하기 때문이었다. 따라서 응답기관들은 향후 국내 제3섹터 기관들의 활성화를 위해서는 우선 공공시장 우선권 부여(30.4%)가 가장 시급하고, 다음으로 금융시스템 구축(20.8%), 세제지원(15.8%) 등을 생각하고 있었다.

6. 정책적 시사점

복지 수요의 증가에 따른 재정 효율성과 고용창출이라는 두 가지 명제를 해결하기 위한 대안으로써 향후 민간중심의 제3섹터 기관을 육성하기 위해서는 산업 등 거시적 관점에서의 정책추진과 기관의 비즈니스모델 역량강화 등 미시적 차원에서의 지원 정책 등 2가지 정책을 병행해야 할 것으로 판단된다.

우선 거시적 차원에서 정부는 첫째, 사회서비스 산업 정책을 통해 국민들이 사회서비스를 직접 구매할 수 있도록 수요를 자극함과 동시에 재정 지출의 효율화와 서비스 품질을 극대화하기 위하여 민간 주도의 제3섹터 기관에게 사회서비스 시장을 위탁하는 시장정책을 추진할 필요가 있다. 둘째, 기관의 규모화를 추구하되 중앙정부에서 특정 서비스 몇 개를 선정해 집중 육성하기 보다는 민간기반에서 자신들이 필요한 서비스를 개발하는 다양화 정책을 고려해야 한다. 셋째, 여성, 장년층, 그리고 청년대상으로 사회서비스 산업이 지속가능한 고용을 창출하기 위해서는 양적성장보다는 근로자의 임금이나 근로자성 인정 등 고용의 질적 측면을 강화하는 정책이 필요하다. 넷째, 국내 제3섹터기관들의 자생력 강화를 지원하는 중간지원기관의 경우, 정부출자보다는 민간기관들이 자생적으로 재정 기반 등을 확보할 수 있도록 지원하는 정책이 요구된다. 다섯째, 사회서비스 산업의 관리감독의 경우, 중앙정부와 지방자치제, 그리고 민간차원의 수직적 분권화가 요구되며, 수평적으로는 중앙정부 각 부처에 분산된 제3섹터기관들의 운영 및 관리권을 통합해 재정 감소와 육성정책의 효율성을 강화해야 한다.

한편 미시적 관점에서 정부는 국내 제3섹터 기관들이 자생적으로 경쟁력을 확보할 수 있도록 다음과 같은 지원정책을 추구해야 할 필요가 있

다고 판단된다. 우선, 제3섹터 기관의 경쟁력 강화를 위해서는 규모화가 가능한 일반협동조합과 사회적협동조합의 집중적 육성이 필요하다. 둘째, 사회서비스 제공기관들이 보유한 주력상품의 경쟁력 강화를 위해 중앙정부가 직접 서비스를 개발해 기관에게 제공하는 하달식 방안보다는 지역에서 개발해 중앙으로 확산시키는 상향식 기반의 R&D 지원정책을 추진해야 한다. 셋째, 정부는 국내 제3섹터 기관들이 사업범위를 지역시장이나 정부조달시장을 넘어 전국시장으로 확대할 수 있도록 전국단위의 연합회나 협회 구축을 통한 사업연대를 간접적으로 지원해야 한다. 넷째, 제3섹터 기관들이 사업을 운영하는데 필요한 자금을 융통할 수 있도록 제3섹터 기반의 금융시스템을 구축해야 한다는 점이다. 일반금융기관을 통해 운영자금 조달 시, 매출실적의 부재와 공익성을 기반으로 하는 제3섹터 기관들의 특성상 영리기관인 일반기관들의 회계기준에 맞출 수 없기 때문이다.

*주요용어: 사회서비스 산업, 제3섹터, 사회적경제 기관, 고용창출효과





제1장 연구의 목적 및 방법

제1절 연구의 배경과 목적

제2절 연구의 내용과 방법



1

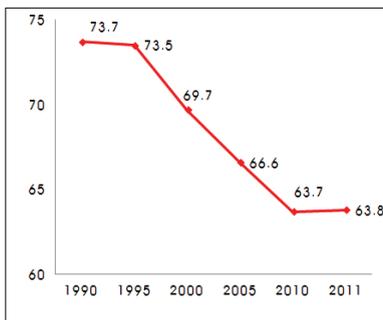
연구의 목적 및 방법 <<

제1절 연구의 배경과 목적

1. 연구의 배경

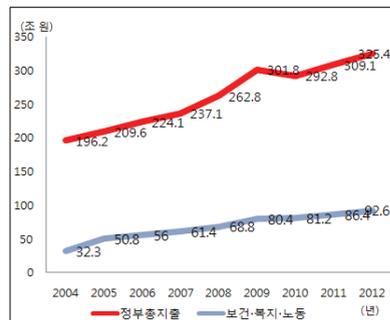
최근 우리사회의 주요 이슈 중 하나는 소득양극화와 이로 인한 복지수요의 증가이다. 1960년대 이후 지속적으로 추진해 왔던 수출중심의 경제성장 전략으로 인해 국민총생산액(GDP)은 2011년 1,235조 원에 이르렀지만, 소득재분배 정책의 실패로 우리사회의 중산층 비중은 점차 감소하게 되었고, 소득감소로 인한 노인·아동 대상의 복지수요는 점차 증가하고 있다. 실지로 1990년에 73.7%에 달했던 중산층 비중은 2011년, 63.8%로 감소하였다. 약 20년 동안에 중산층 비중이 무려 10%p가 감소한 것이다. 이에 정부는 급격하게 증가하는 국민들의 복지수요 충족을 위해 국가예산 중 약 30%를 배정하였지만 여전히 부족한 것으로 전망되고 있다.

[그림 1-1] 한국사회의 중산층 추이



주: 중위소득 30~150% 가구를 중산층으로 설정
자료: 통계청, 가계동향조사, 소득분배지표

[그림 1-2] 복지부문 국가예산 추이



자료: 국회예산처(2004~2011), 한눈에 보는 대한민국재정

이와 같은 상황 속에서 한국 경제는 고용창출에 있어서도 총체적인 위기를 맞이하고 있는 것으로 전망되고 있다. 우선 전통적으로 국내 고용을 책임졌던 자동차 등 제조업 기반의 고용창출력이 글로벌 경제위기와 세계의 공장이라고 불리는 중국의 등장 등으로 인해 점차 감소하고 있기 때문이다. 고가격 제품의 최대 소비시장인 미국과 유럽이 경제위기로 인해 구매력이 감소한 상황에서 저렴한 인건비를 기반으로 한 중국의 부상은 한국의 기업들로 하여금 중국과 선진국 간에 샌드위치 상황에 놓이게 한 것이다. 이에 국내 기업들은 가격경쟁력을 확보하고자 해외공장 이전과 설비장치의 자동화에 치중하였지만 이와 같은 기업전략은 결국 국내 고용창출력을 감소시키는 결과를 불러왔다. 또한 심각한 저출산 현상으로 인해 발생한 한국의 고령화 속도는 향후 경제성장을 책임질 생산가능인구의 감소를 불러옴으로써 향후 잠재 경제성장률이 낮아질 것이라는 우려를 낳고 있다.

<표 1-1> 산업별 고용유발계수 추이

(단위: 명, %)

구분(소분류)	06	07	08	09	10	연평균 증가율
일반목적용 기계부품	10.7	10.1	9.0	8.9	9.2	-3.80
가정용 전기기기	9.4	9.1	8.1	8.1	7.6	-5.30
영상 및 음향기기	8.9	8.4	8.5	7.9	8.7	-0.60
자동차	8.7	8	7.2	7.2	6.4	-7.30
선박	8	7.4	6.1	6	5.8	-7.90
반도체	5.4	5.4	5.2	4.9	8.7	12.80
화학섬유	5.2	4.4	3.8	3.3	3.1	-12.20
컴퓨터 및 주변기기	4.6	4.1	3.8	3.6	3.6	-5.90
조강	4.3	3.9	3.1	2.9	2.5	-12.60
석유화학 기초제품	1.7	1.5	1.0	1.2	1.3	-6.10
사회복지서비스	27.3	26.5	33.2	35	37.3	8.10

주: 고용유발계수란 매출 10억 원 증가 시, 산업별 고용유발 규모
 자료: 한국은행(2006~2010), 산업별연관분석 고용표.

<표 1-2> 연령 계층별 인구 및 구성비 추이

(단위: 만 명, %)

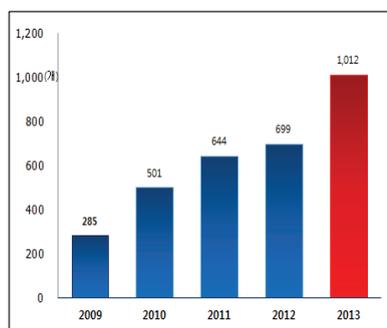
구분	'12		'14		'16		'18	
	수	비중	수	비중	수	비중	수	비중
총인구	4,908	100.0	4,922	100.0	4,931	100.0	4,934	100.0
0~14세	739	15.1	695	14.1	653	13.3	628	12.7
15~64세	3,594	73.2	3,609	73.3	3,619	73.4	3,597	72.9
65세 이상	574	11.7	617	12.6	658	13.4	707	14.3

자료: 통계청, 장래인구추계, 2006.

따라서 새롭게 출발한 박근혜 정부는 국가적 아젠다로 고용률 70% 달성을 제시하고 핵심 산업으로써 복지와 고용을 연계할 수 있는 사회서비스 산업에 주목하고 있다. 이는 지속적인 복지수요에 대한 정부 재정지출을 고용과 연계하여 복지와 성장의 선순환 구조를 구축하기 위함이다. 실지로 국내 전산업의 고용창출력은 점차 감소하고 있지만 사회서비스인 사회복지서비스산업의 경우, 10억 원당 37.3명을 창출할 만큼 고용창출력이 크기 때문이다.

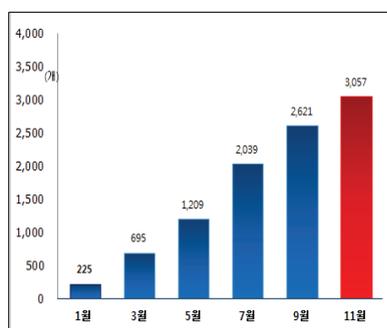
그런데, 최근에 들어 민간기반의 자생적 복지 충족과 일자리 창출을 목적으로 하는 제3섹터 기관들이 우리사회에 급격히 부상하고 있다. 2012년 11월에 발효된 협동조합기본법으로 인해 지난 1년 동안 3,057개의 협동조합이 설립되었고, 2009년부터 시작된 고용노동부의 사회적기업 역시, 사업 5년 만에 1,000개를 돌파하였다. 이들이 주목받는 이유는 해외의 제3섹터 기관들의 경우 낮은 국가재정 의존도 하에서도 정부를 대신하여 취약계층에게 고품질의 사회서비스를 제공하고, 다수의 여성과 장년층의 일자리를 창출하고 있기 때문이다.

[그림 1-3] 사회적기업 인증추이



자료: 고용노동부, 사회적기업과

[그림 1-4] 협동조합 설립추이('13)



자료: 기획재정부, 협동조합정책과

2. 연구의 목적

이에 본 연구는 복지재정의 압박과 고용창출이라는 두 가지 국가적 명제 하에 최근에 급부상하고 있는 국내 제3섹터 기관들이 사회서비스 전달체계로써 보유하고 있는 고용창출력을 가늠해 보고자 시도되었다. 일부 언론에서 보도된 바와 같이 해외의 제3섹터기관들이 사회서비스 제공 기관으로써 고용창출 및 서비스 고품질에 크게 이바지 하고 있다면 향후 지속적으로 제기될 복지재정 압박과 고용창출의 효율성을 극대화할 수 있는 대안이 될 수 있기 때문이다.

〈표 1-3〉 사회서비스 산업 및 제3섹터에 관한 선행연구

구분	연구자 (연도)	주요 내용
사회 서비스 산업	강혜규 외 (2007)	- 사회서비스 공급의 구조로 제3섹터의 공급이 갖는 장단점 및 기대효과 검토 - 4개국의 국가-시장-민간의 사회서비스 공급 구조 사례분석 - 국내 사회서비스 공급체계를 분석
	조현승 외 (2008)	- 국내 사회서비스 산업의 현황과 전망 - 미국, 영국, 독일, 스웨덴, 일본의 사회서비스 산업화 추이 - 한국의 사회서비스 산업화 방향
	이진면 외 (2008)	- 사회서비스의 산업적 범위와 특성 그리고 현황 및 전망을 파악 - 주요 선진국의 사회서비스 정책과 산업화 동향 - 사회서비스 산업화와 발전방안
	황수경 외 (2010)	- 서비스산업의 고용창출능력 진단 및 고용전략 방향 - 사회서비스를 포함한 서비스산업 세부분야의 일자리 창출과 질 등을 파악 - 사회서비스를 포함한 서비스산업의 고용서비스 현황 및 과제를 제시
제3섹터	김혜원 외 (2008)	- 산업연관분석표를 국내 제3섹터의 규모와 생산 및 부가가치, 고용유발효과를 측정 - 사업체 근로실태조사를 재분석하여 국내 제3섹터의 고용양과 질에 대한 효과 분석 - 비영리기관 중심의 사업체 실태조사를 실시, 기관의 경영상황과 고용형태를 파악
	노대명 외 (2008)	- 보건복지부에서의 해외 제3섹터 현황 및 고용부문의 파급효과 등 파악 - 비영리기관 중심의 사업체 실태조사를 이용하여 국내 제3섹터 규모를 추정
	노대명 외 (2010)	- 프랑스, 영국, 독일, 일본, 한국의 제3섹터 현황과 정책 동향 - 한국의 제3섹터 육성을 위한 제도화 등 정책현안 제기
	조권중 외 (2012)	- 서울시 소재 제3섹터 분야별 현황조사 및 서울시 지원정책 - 현황, 등록절차, 협력 거버넌스 및 커뮤니티, 향후 계획, 지원정책 방향 - 비영리민간단체 지원정책의 개선 방향

사실, 사회서비스 산업과 제3섹터의 고용창출력에 대하여 기존에 몇 편의 연구들이 시도된 바 있었다. 강혜규 외(2007), 조현승(2008)외 등은 국내 사회서비스의 산업화에 관한 가능성을 파악하기 위해 해외사례들을 분석하였고, 김혜원 외(2008), 노대명 외(2008) 등의 연구자들은 고용창출기관으로써 제3섹터의 가능성에 관한 연구들을 실시하였다. 그러나 기존 연구들은 산업차원에서의 정책동향과 기관차원에서의 정책 동향 등 산업과 기관의 육성정책을 별개로 접근하였고, 기관차원에서 제3섹터기관들이 어떻게 수익을 창출했는지에 대한 연구는 부재하였다. 이에 본고에서는 각국의 사회서비스 정책과 제3섹터 기관에 대한 육성정책, 그리고 이로 인한 고용창출 양과 질에 대한 통합적 분석을 시도하면서, 국내외 제3섹터 기관들의 수익모델간의 차이점을 밝혀 향후 사회서비스 담당 기관으로서 국내 제3섹터 기관들이 추진해야할 방향을 제시하고자 한다. 따라서 본고에서는 다음과 같이 3가지 세부목적을 설정하였다. 첫째는 현재 신 고용창출산업으로써 주목받는 사회서비스 산업의 현황과 문제점을 파악하는 것이다. 사회보장기본법의 개정으로 인해 사회서비스 범위가 확대되었지만 정책실행에 필요한 실질적인 정보 확보가 부족하기 때문이다. 둘째는 해외선진국들이 추진하고 있는 사회서비스 산업 정책과 제공기관으로써 제3섹터 기관의 활용, 그리고 이로 인한 고용창출효과간의 연결고리를 파악하는 것이다. 이는 향후 급부상하고 있는 국내 제3섹터기관들을 이용한 사회서비스 산업육성 시, 정책설정을 위한 고려요인을 살펴보기 위함이다. 셋째는 해외 제3섹터기관들의 비즈니스모델을 분석하여 경쟁력의 원천을 파악하는 것이다. 비록 국내에 많은 제3섹터 기관들이 설립되고 있지만 초기상황인데다가 기업경영에 관한 경험이 부족하여 지속가능성을 보장할 수 없기 때문에 정부차원에서 기관들이 자생력을 갖추게 하는 지원정책 방향을 파악하기 위함이다.

제2절 연구의 내용과 방법

본 연구에서는 연구목적 달성을 위하여 다음과 같이 4대 연구내용을 설정하고 이를 수집·분석하기 위한 연구방법을 설정하였다. 우선 1단계에서는 국내 사회서비스 산업정책 및 현황, 그리고 문제점을 살펴보고자 문헌조사를 통해 사회서비스 정책동향을 파악한 후, 2010년 통계청이 실시한 경제총조사 결과와 한국고용정보원이 보유하고 있는 고용보험DB를 최근 보건복지부가 추진하고 있는 사회서비스 산업 특수분류 안에 의해 분석하였다. 2단계에서는 해외 선진국들의 제3섹터기관을 통한 고용효과를 살펴보기 위하여 기존 문헌조사와 더불어 해외 선진국에 거주하는 전문가들로 하여금 제3섹터 기관현황 및 고용량과 질, 그리고 중간지원기관들의 현황 자료를 수집하였다. 3단계에서는 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델과 경쟁력을 파악하기 위하여 경영학 기반의 기본문헌을 바탕으로 비즈니스 모델을 구축하고 해외선진 100여개의 선진화된 제3섹터기관들을 사례분석한 후 이를 DB화하여 통계분석을 실시하였다. 4단계에서는 국내 제3섹터기관들과 해외 제3섹터 기관들 간의 비즈니스 모델과 경쟁력 비교를 위하여 사회적기업, 협동조합, 자활기업, 마을기업, 아동 및 노인돌봄기관 등 현재 설립되어 운영되고 있는 2,326개의 제3섹터 기관들을 대상으로 실태조사를 실시한 후, 이를 통계 분석하였다. 마지막으로 5단계에서는 앞서 파악된 조사결과들을 바탕으로 향후 사회서비스 제공기관으로써 제3섹터기관들을 활용하기 위한 정책적 시사점을 산업정책과 기업정책 관점으로 나누어 제시하였다.



제2장 국내 사회서비스 산업의 현황 및 문제점

제1절 국내 사회서비스 산업의 현황

제2절 국내 사회서비스 정책의 문제점



2

국내 사회서비스 산업의 << 현황 및 문제점

제1절 국내 사회서비스 산업의 현황

1. 사회서비스 정책동향

한국의 사회서비스 정책 변화를 1990년대 중반이후 부터 2013년 현재까지 나누어 살펴보면 크게 4단계의 진화과정을 거쳐 온 것으로 파악된다. 1단계는 1990년대 중반부터 나타나기 시작한 인구구조의 변화에 의한 사회서비스의 태동기였으며, 2단계는 사회서비스를 일자리 정책의 주요 수단으로 간주하여, 복지-고용연계 개념으로서 전환한 시기였다. 그리고 3단계는 일자리정책으로서 사회서비스의 시장화를 도입한 시기로 양적 측면에서 다양한 사업들이 추진되었던 시기였으며, 4단계는 산업으로써 사회서비스 정착을 위한 질적 준비기로 볼 수 있다. 각 단계마다 진행되었던 사회서비스 정책을 구체적으로 살펴보면 다음과 같다.

우선 사회서비스 태동기이다. 1990년대 중반 이후 우리사회에는 새로운 사회적 현상이 신드롬으로 부상하기 시작하였다. 그것은 바로 고령화와 저출산이었다. 정부는 세계 최고의 고령화 속도와 출산자녀 수의 감소 등 국가의 인구구성 및 가족구조의 변화가 향후 경제성장 잠재력을 감소 시킴과 동시에 노인에게 대한 젊은 세대들의 부양 부담을 가중시킨다고 판단한다. 이에 정부는 1991년 영유아보육법의 제정을 통해 사회서비스의 한 종류인 보육서비스의 확충에 나서게 된다. 이는 기존의 영유아에 대한 '탁아' 서비스가 '보육' 서비스의 개념으로 전환되는 계기가 되었고, 그 결

과 1993년에 5,490개소에 불과했던 보육시설은 2012년 말, 42,527개에 이르게 된다. 또한 동일기간 어린이집 이용 아동 수도 153,270명에서 1,487,361명으로 10배 가까이 증가한다. 이와 같은 정책변화는 기존의 장애인, 노인대상에 한정되었던 사회복지서비스의 대상에 아동을 포함시켜 그 영역을 돌봄 및 교육의 개념으로 확대시켰다는 점에서 사회서비스의 태동을 알리는 계기가 되었다.

두 번째 단계는 사회서비스를 일자리 수단으로 전환하여 그 영역을 복지-고용연계 개념으로 확장한 2005년부터 2006년까지이다. 1997년 외환위기를 거쳐 오는 동안 많은 실직자를 양산한 한국은 2005년까지 성장 없는 고용시대를 맞이하게 된다. 이로 인해 고용불안정이 개인의 삶의 질에 직간접적인 영향을 주게 되면서 다양화 가족문제를 불러옴과 동시에 사회적으로 보편화되는 양상을 보이기 시작한다. 따라서 전통적인 노동시장정책이나 소득보장제도만으로는 해결하기 어려운 국민들의 복지 수요가 급속도로 확산된다. 이에 정부는 2005년 대통령자문기관인 사람입국·일자리위원회('05.9~'07.6), 기획예산처의 사회서비스 향상기획단('06.7~'07.12), 복지부의 사회서비스혁신추진단('06.10~'07.5)등의 설치 및 운영을 통해 새로운 일자리 창출 수단으로서 복지제도와 연계된 사회서비스에 주목하게 된다. 그 이유는 사회서비스가 현금급여보다 직접적인 일자리 창출 효과가 높고, 일자리 총량을 증가시키는 데에도 기여하기 때문이었다. 일례로, 보육서비스의 확충은 육아부담으로 인해 노동시장 참여를 꺼려하던 여성의 경제활동참여를 독려했고, 동시에 보육 일 자리를 창출함으로써 노동공급의 총량을 증가시킬 수 있었다. 또한 사회서비스의 발달이 인적자본의 축적에 긍정적이라는 기대효과도 주요한 이유 중의 하나였다. 대표적인 대인서비스이자 사회서비스인 아동 대상의 보육서비스는 인적자본 계발에 밑거름을 제공하여 중장기적으로 국가

차원의 생산성을 제고시키고, 공공주도형 관리방식의 사회서비스는 규모의 경제가 가능해 투입 대비 품질제고효과를 거둘 수 있기 때문이었다. 이외에도 현금급여와 함께 제공되는 사회서비스는 적극적 노동시장정책의 수단으로써 산업 전반의 구조 조정을 촉진할 수 있기 때문이었다. 따라서 정부는 2006년 기획재정부의 주도아래 기존의 사회복지서비스에 사회정책을 포함하여 사회서비스라는 개념을 도입하면서 일자리 수단으로써 ‘사회서비스 확충전략’을 내놓게 된다.

세 번째 단계는 한국의 사회서비스 정책이 일자리와 복지를 연계한 모형으로써 시장을 조성하기 시작한 2007년부터 2010년까지이다. 이 시기에 정부는 복지수요를 일자리와 연계하기 위하여 다양한 수요창출 사업을 추진하게 되는데, 그 첫 번째 사업이 노인돌봄, 장애인활동보조, 산모신생아도우미, 지역사회서비스투자사업 등 사회서비스 전자바우처 사업이었다. 전자바우처 사업이란 서비스 이용자에게 서비스가 가능한 금액이나 수량이 기재된 이용권을 발부한 후 이용자가 제공기관을 선택하여 서비스를 받게 하는 사업으로써 서비스 신청, 이용, 비용 지불, 정산 등의 전 과정을 정부주도의 전산시스템으로 구축하였다. 전자바우처 사업이 사회서비스 시장조성에 기여한 점은 이용자에게 아주 적은 금액이라도 사회서비스 이용에 따른 본인부담금으로 지불하게 하여 소비자 권리의식을 고양시켰다는 점이다. 즉, 기존에 소극적인 복지 수급자를 적극적 이용자로 전환되도록 선택권 행사를 독려했던 것이다. 또한 제공되는 바우처보다 많은 서비스를 원할 경우에는 개인부담의 추가 구매가 가능하도록 설계하여 이용자와 서비스 제공기관 간에 자율적 계약에 의해 서비스가 제공되도록 수요를 촉진시켰다. 이후 전자바우처 사업은 그 범위를 가사간병서비스, 아이사랑카드, 임신출산치료비 지원 등으로 확대하게 된다.

〈표 2-1〉 사회서비스 전자바우처사업 추진 현황

	2007년	2008년	2009년	2010년	2011년	2012년	
세 부 사 업	노인돌봄미사업	→	→	노인돌봄종합 서비스 (사업명 변경)	→	→	
	장애인활동보조 지원사업	→	→	→	장애인활동 지원 사업 (사업명 변경)	→	
	지역사회서비스 혁신사업	지역사회서비스 투자사업 (사업명 변경)		→	→	→	→
	-	가사간병방문 도우미	→	→	→	→	
	-	산모신생아 도우미	→	→	→	→	
	-	-	장애아동 재활치료	→ (*)	발달재활서비스 (사업명 변경)	→	

예산 (단위: 억원)					이용자수(단위: 명)				
2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
3,867	4,644	5,558	6,933	8,642	599,000	636,767	679,842	654,987	642,425

제공인력(단위: 명)					제공기관 수(단위: 개소)				
2008	2009	2010	2011	2012	2008	2009	2010	2011	2012
75,107	74,658	55,271	62,612	68,485	2,235	3,000	3,867	4,850	6,482

자료: 보건복지부 홈페이지 <http://www.mw.go.kr>

그런 다음 2008년에 들어 정부는 복지수요를 일자리와 연계한 또 다른 사업인 노인장기요양보험 사업을 도입한다. 2007년에 제정된 노인장기요양보험법은 민간 사업자에게 서비스를 개방하여 사업에 필요한 요양보호사를 대거 육성시키게 된다. 그 결과 법제정 이전 1,717개소에 불과했던 장기요양기관은 2011년 요양시설 4,061개소, 재가시설 19,505개소로 늘어나게 된다(보건복지백서, 2012).

한편 공급측면에서도 정부는 일자리 창출 및 지역사회의 복지증진을 위한 경쟁력 있는 제공기관의 육성을 위하여 고용노동부 주도아래 사회적기업 육성법을 2007년에 도입하게 된다. 사회적기업이란 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적 하에 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로써 정부로부터 인증을 받은 기업을 말한다. 비록 사회적기업의 인증조건이 이윤 발생 시, 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용해야 하는 등 까다로운 조건을 달고 있지만 경영, 교육훈련, 시설비, 공공기관의 우선구매, 조세감면 및 사회보험료, 인건비 등의 강력한 지원정책이 도입되었다. 즉, 복지수요의 조성뿐만 아니라 일자리를 창출하는 공급차원에서 기관의 경쟁력을 강화하기 위한 정책을 도입한 것이다. 이러한 기관육성 정책은 2008년 민간경상보조방식의 사회서비스 벤처 육성을 위한 사회서비스 선도사업과 2009년 대학 등 사회서비스 인프라 활용을 위한 사회서비스 청년사업단 등으로 이어졌으나 소기의 성과를 거두지 못하고 각각 2010년과 2011년, 지역사회서비스투자사업으로 통합되게 된다.

네 번째 단계는 2011년부터 사회서비스의 시장 조성기를 거친 정부가 사회서비스를 산업으로서 안착시키기 위해 추진한 정책들이다. 이는 기존의 일자리 정책의 수단으로써 도입된 사회서비스의 범위를 사회정책과 관련된 타 영역으로 확대하고자하는 시도에서 찾아볼 수 있다. 사회서비스에 대한 법률적 정의는 「사회적기업육성법」에 최초로 포함되었는데 그 범위가 교육·보건·사회복지·환경·문화 등 5개 분야였다. 그런데 「사회서비스이용 및 이용권 관리에 관한 법」을 거치면서 기존 보건 분야에 의료서비스가 포함되었다. 그리고 최근에 개정된 「사회보장기본법」에서는 기존 5개의 범위에 고용과 주거를 포함시켜 7개로 확대되었다(표 2-2 참

조). 이와 같은 법적 위상의 변화와 범위의 확장은 사회서비스를 단순한 일자리로써만이 아니라 국민수요에 기반을 둔 산업화를 추진하고 있음을 시사한다.

〈표 2-2〉 국내 사회서비스 관련 법률의 개념규정 변화

주요 법률	관련 법 내 사회서비스의 개념
사회적기업육성법 (2007. 7)	"사회서비스"라 함은 교육·보건·사회복지·환경 및 문화 분야의 서비스 그밖에 이에 준하는 서비스로서, 대통령령이 정하는 분야의 서비스(보육서비스, 예술·관광 및 운동서비스, 산림 보전 및 관리 서비스, 간병 및 가사지원서비스, 그 밖에 노동부장관이 법에 따른 사회적기업육성 위원회의 심의를 거쳐 인정하는 서비스)
사회서비스 이용 및 이용권 관리에 관한 법률(2011. 8)	"사회서비스"란 「사회복지사업법」 제2조제4호에 따른 사회복지서비스, 「보건의료기본법」 제3조제2호에 따른 보건의료서비스, 그 밖에 이에 준하는 서비스로서 대통령령으로 정하는 서비스를 의미
사회보장기본법 (2012.1 개정)	"사회서비스"란 국가·지방자치단체 및 민간부문의 도움이 필요한 모든 국민에게 복지, 보건의료, 교육, 고용, 주거, 문화, 환경 등의 분야에서 인간다운 생활을 보장하고 상담, 재활, 돌봄, 정보의 제공, 관련 시설의 이용, 역량 개발, 사회참여 지원 등을 통하여 국민의 삶의 질이 향상되도록 지원하는 제도

그리고 보건복지부는 개정된 사회보장기본법 상의 사회서비스 범위에 기반 하여 산업화의 기본요건인 통계확보를 위해 사회서비스 산업 특수 분류(안)을 마련하게 된다. 사회서비스 산업 특수분류(안)은 개정된 사회보장기본법 상의 사회서비스에 속하는 사업들인 돌봄, 상담·재활 등을 제공 유형별로 구성하되, 다양한 사회서비스를 제공하는 사업체를 종합 사회서비스업으로 도입하는 등 전체 사업체들을 한국표준산업분류(KSIC 9차 개정)에 부합되도록 대분류 8개, 중분류 15개, 소분류 44개로 구성하였다.

〈표 2-3〉 사회서비스 산업 특수분류(안)의 대분류 및 정의

대분류	정 의
종합 사회서비스업	돌봄·재활·상담 등 사회서비스를 포괄적으로 제공하는 복지시설·협회 등의 산업 활동
돌봄서비스업	의료 관리가 필요한 노인·장애인 요양 보호 및 단순 돌봄 대상자에 대한 가정·비거주거주 시설보호 산업 활동
상담·재활서비스업	상담서비스와 재활을 위한 의료서비스 또는 발달재활서비스를 제공하는 산업 활동
건강지원 서비스업	재활서비스 외의 의료 등 보건서비스를 제공하는 산업 활동
교육 및 역량 개발 관련 사회서비스업	공교육을 통한 유아·청소년기의 신체·사회적 발달 지원 및 평생 교육·직장교육 등을 통한 역량 개발 지원과 관련된 산업 활동
문화·체육 관련 시설 이용 및 지원 사회서비스업	문화·예술·체육 활동 관련 국공립예술단체, 미술관, 박물관 등 관련 단체·시설 및 문화·예술·체육 서비스와 관련된 산업 활동
사회참여 지원 서비스업	피고용자를 파견하거나 중개·알선 등 고용지원서비스를 제공, 또는 직업재활 등을 통해 사회 참여를 지원하는 산업 활동
사회서비스 관련 행정	보건, 교육, 문화, 환경, 노동 등 사회서비스와 사회보장 관련 관리 기능을 수행하는 기관과 관련된 산업 활동

자료: 보건복지부 내부자료(2013).

그리고 보건복지부는 사회서비스 산업 내 복지수요와 고용창출을 극대화하기 위하여 사회서비스 일자리 관련 전담부서를 2013년 신설하고, 2013년 7월, ‘고부가가치 사회서비스 일자리 창출전략’을 통해 범부처 차원에서 진행되어온 재정지원일자리 사업 중 돌봄 등 7대 사회서비스에 대한 일자리 확대 방안을 발표하게 된다.

2. 사회서비스 기관 현황

본고에서는 국내 사회서비스 기관들의 현황을 살펴보기 위하여 보건복지부의 사회서비스 산업 특수분류(안)을 기반으로 2010년 통계청이 실시한 경제총조사 결과를 재분석하였다. 과거 돌봄 바우처 기관 등 정부사업 단위의 사회서비스 기관을 대상으로 설문조사가 다수 이루어져 왔지만 사회보장기본법 개정으로 사회서비스 범위가 기존의 사회복지 등에서 교육·문화 등 7개 분야로 확대된 이후 전체 기관에 대한 현황파악은 이루어

지지 못하였기 때문이다.

분석에 앞서 연구진은 우선, 보건복지부가 새롭게 신설한 사회서비스 산업 특수분류에 따라 경제총조사 자료가 부합하는 지를 파악하였다. 그 결과 신설된 산업분류의 경우 산업세세분류 기준 하에서 일부 사회서비스가 여러 중분류에 분산되어 있음을 발견하였다. 예를 들어 ‘그 외 기타 비거주 복지 서비스업’의 경우, 소속된 기관의 특징에 따라 종합사회서비스 제공업(상당소, 재가장기요양기관 제외)과 돌봄서비스업(재가장기요양기관), 상당재활서비스업(상당 및 심리검사기관) 등에 분산되어 있는 것이다. 이에 연구진은 8개 중분류에 포함된 세세분류 상의 내용과 중복 여부를 감안하여 돌봄서비스업에 포함된 ‘그 외 기타 비거주 복지 서비스업’을 종합사회서비스 제공업으로 통합·배치하는 등 재배치를 시도하였다. 물론 정확한 통계분석을 위해서는 보건복지부의 특수분류에 따른 정확한 기관분류가 필요하다. 그러나 경제총조사 결과는 해당기관의 산업세세분류 코드만으로 그 기관이 특정 사회서비스 분야에 포함되는지를 파악하기 어렵기 때문이었다. 그리고 본 분석의 시도가 사회서비스 8개 중분류 각각에 대하여 완벽한 타당성을 확보할 수 없다하더라도 사회보장기본법에 포함된 사회서비스 범위에 소속된 전체 기관현황 분석결과 어느 정도 설득력을 가질 수 있다고 판단하였기 때문이었다.

또한 연구진은 사회서비스 산업 특수분류에 의한 산업현황에 대한 비교대상 균을 전산업으로 설정하였다. 사회서비스 산업이 인적자본 중심의 산업이기 때문에 서비스 산업과 비교하는 것이 더 설득력을 가질 수는 있으나 본고의 목적이 국가경제차원에서 기존에 고용을 담당했던 제조업의 경쟁력이 약해지면서 나타난 대안으로 사회서비스 산업이 부각된 만큼 비교대상을 전산업으로 설정하여 기관과 고용효과를 비교하는 것이 타당하다고 판단하였기 때문이다.

〈표 2-4〉 사회서비스 기관 분석을 위한 사회서비스 산업분류의 재 배분

구분	사회서비스 산업 특수분류	분석 범위 재배치
1. 종합사회서비스	그 외 기타 비거주 복지서비스업(일부) 그 외 기타 협회 및 단체(일부)	그 외 기타 비거주 복지서비스업(전체) 그 외 기타 협회 및 단체(전체)
2. 돌봄서비스업	노인요양 복지시설 운영업 개인간병인 유사서비스업 고용알선업(일부) 인력공급업(일부) 보육시설운영업 노인양로시설 운영업 아동 및 부녀자 거주 복지시설 운영업 심신장애인 거주 복지시설 운영업 그 외 기타 거주 복지시설 운영업 병원(요양병원 등 일부) 가구내 고용활동 그 외 기타 비거주 복지서비스업(일부)	노인요양 복지시설 운영업 개인간병인 유사서비스업 고용알선업(전체) 인력공급업(전체) 보육시설운영업 노인양로시설 운영업 아동 및 부녀자 거주 복지시설 운영업 심신장애인 거주 복지시설 운영업 그 외 기타 거주 복지시설 운영업
3. 상담재활서비스업	병원(정신과 등 일부) 의원(정신과 등 일부) 유사의료업 교육관련 자문 및 평가업 그 외 기타분류 안된 교육기관(일부)	유사의료업 교육관련 자문 및 평가업 그 외 기타분류 안된 교육기관(전체)
4. 건강지원서비스업	병원(요양병원, 정신과, 물리치료 제외) 의원(요양병원, 정신과, 물리치료 제외) 공중보건의료업 그 외 기타보건의료업	병원(전체) 의원(전체) 공중보건의료업 그 외 기타보건의료업
5. 교육관련서비스업	초등 교육기관 중등 교육기관 고등 교육기관 특수학교, 외국인학교 및 대안학교 사회교육시설 직원훈련기관 그 외 기타 분류 안된 교육기관	초등 교육기관 중등 교육기관 고등 교육기관 특수학교, 외국인학교 및 대안학교 사회교육시설 직원훈련기관
6. 문화체육지원서비스업	도서관·사적지 및 유사여가관련서비스업 창작 및 예술관련 서비스업 기타 스포츠 시설 운영업 기타협회 및 단체	도서관·사적지 및 유사여가관련서비스업 창작 및 예술관련 서비스업 기타 스포츠 시설 운영업 기타협회 및 단체
7. 사회참여지원서비스업	고용알선업(일부) 인력공급업(일부) 직업재활원 운영업 기타 기술 및 직업훈련기관 기타협회 및 단체	직업재활원 운영업 기타 기술 및 직업훈련기관 기타협회 및 단체
8. 사회서비스 행정	교육 행정 문화 및 관광 행정 환경 행정 보건 및 복지 행정 노동 행정 기타 사회서비스 관리 행정 사회보장 행정	교육 행정 문화 및 관광 행정 환경 행정 보건 및 복지 행정 노동 행정 기타 사회서비스 관리 행정 사회보장 행정

우선, 전 산업에서 차지하는 기관수는 많으나 국가경제의 총산출가치인 매출액에서의 비중은 낮은 것으로 파악된다. 2010년 기준 사회서비스 전체 기관의 수는 총 287,056개로 전산업 대비 8.6%를 차지하나 기관의 총 매출액은 전산업 대비 4.0%로 두 수치 간에는 약 4.6%p의 격차가 존재하고 있었다. 그리고 영업이익률에서도 사회서비스 산업은 8.0%로 전산업의 8.3%보다는 약간 낮은 수준이었지만 업체당 매출액에 있어서 사회서비스 산업은 5억 9,800만원으로 전산업 12억 9100만 원의 약 46% 수준에 불과했다. 이러한 경향은 사회서비스 산업 중 매출액이 상대적으로 많을 것으로 예상되는 교육 및 역량개발 관련 서비스업과 건강지원 서비스업을 제외 할 경우, 더욱 낮았다. 실례로 교육 및 역량개발 관련 서비스업과 건강지원 서비스업을 제외한 사회서비스 산업의 전산업 대비 매출액 비중은 1.2%로 2개 산업을 포함한 전체의 4.0% 대비 2.8%p 낮았으며 업체당 매출액은 2억 4,900만원에 불과한 것으로 파악되었다.

〈표 2-5〉 사회서비스 산업분류에 따른 사업체 수 및 매출액 현황

(단위: 개, 백만 원, %)

구분	사업체		매출액		영업이익률	업체당 매출액
	수	전산업 대비	금액	전산업 대비		
전산업	3,355,470	100.0%	4,332,292,658	100.0%	8.3%	1,291
사회서비스 전체	287,056	8.6%	171,664,461	4.0%	8.0%	598
돌봄	48,637	1.4%	18,926,742	0.4%	7.2%	389
교육 및 역량	24,547	0.7%	63,530,448	1.5%	0.5%	2,588
상담재활	8,186	0.2%	1,566,311	0.0%	10.2%	191
건강지원	58,849	1.8%	57,459,590	1.3%	17.2%	976
문화체육	36,538	1.1%	7,644,344	0.2%	11.6%	209
사회참여지원	91,079	2.7%	8,879,555	0.2%	7.1%	97
종합사회서비스	18,686	0.6%	5,499,501	0.1%	8.8%	294
행정	534	0.0%	8,157,970	0.2%	0.0%	15,277
사회서비스 (교육+건강 제외)	203,660	6.1%	50,674,423	1.2%	7.0%	249

주: 통계청, 2010 경제총조사 결과를 기반으로 재분석

이와 같이 사회서비스 산업의 매출액이 낮은 이유는 현재의 사회서비스 산업이 개인사업체와 회사이외 법인에 의해 서비스가 제공되고 있기 때문이다. 여기에서 주목해야 할 점은 사회서비스 제공기관 중 상당부분 개인사업체가 서비스를 제공하고 있다는 점이다. 실제로 사회서비스 제공기관 중 47.6%가 개인사업체이고, 이들 개인사업체가 담당하는 매출액 비중은 23.1%였으며, 영업이익률은 26.8%로 사회서비스 산업 전체의 8.0%보다 약 18.8%p 높았다. 사회서비스가 공공성을 전제로 한다고 할 때, 비영리 기관 등 회사이외 법인이 매출액의 상당부분을 차지하는 것은 당연하지만 사업의 규모화와 서비스 품질 등에서 어느정도 한계를 가지고 있는 개인사업체들이 한국 사회서비스 산업의 상당부분을 담당하는 점은 고려해보아야 할 사항이다.

〈표 2-6〉 조직형태별 사회서비스 사업체 수 및 매출액 현황

(단위: 개, 백만 원, %)

구분	조직형태	사업체		매출액		영업 이익률	업체당 매출액
		수	소계 대비	금액	소계 대비		
전산업	계	3,355,470	100.0%	4,332,292,658	100.0%	8.3%	1,291
	개인사업체	2,793,311	83.2%	475,009,351	11.0%	20.3%	170
	회사법인	352,513	10.5%	3,334,786,688	77.0%	7.3%	9,460
	회사이외법인	93,592	2.8%	506,073,508	11.7%	4.3%	5,407
	비법인단체	116,054	3.5%	16,423,111	0.4%	5.2%	142
사회서비스 (전체)	계	287,056	100.0%	171,664,461	100.0%	8.0%	598
	개인사업체	136,758	47.6%	39,659,025	23.1%	26.8%	290
	회사법인	15,081	5.3%	14,135,305	8.2%	3.2%	937
	회사이외법인	113,497	39.5%	110,276,499	64.2%	2.0%	972
	비법인단체	90,623	31.6%	8,336,103	4.9%	5.2%	92
사회서비스 (교육+건강 제외)	계	203,660	100.0%	50,674,423	100.0%	7.0%	249
	개인사업체	80,547	39.5%	8,451,260	16.7%	21.2%	105
	회사법인	14,464	7.1%	12,623,649	24.9%	3.1%	873
	회사이외법인	88,748	43.6%	21,821,692	43.1%	4.4%	246
	비법인단체	88,620	43.5%	7,773,265	15.3%	5.0%	88

주: 통계청, 2010 경제총조사 결과를 기반으로 재분석

둘째로 사회서비스 산업은 인건비 중심의 여성일자리 산업이라는 점이 다. 2010년 기준, 전산업의 매출액 대비 인건비 비중은 10.4%에 불과하지만 사회서비스 산업은 45.7%에 달한다. 그리고 이러한 경향은 교육 및 역량개발 관련 서비스업과 건강지원 서비스업을 제외한 경우에도 41.4%로 동일수준으로 나타난다. 한편 사회서비스 산업 종사자는 2,859,172명으로 전산업에서 약 16.2%를 차지한다. 그리고 그 구성에서 남성은 36.4%인 반면 여성은 63.6%에 달한다. 특이한 점은 교육 및 역량개발 관련 서비스업과 건강지원서비스업을 제외할 경우 전산업 대비 종사자수는 7.1%로 급감한다. 그리고 전산업 대비 인건비 비중도 17.3%에서 4.6%로 급감한다. 즉 사회서비스 산업이 인력중심의 여성일자리이지만 교육과 건강지원을 제외하면 상당부분 종사자 규모가 작고 인건비 비중도 낮다는 것이다.

〈표 2-7〉 사회서비스 산업분류에 따른 종사자수와 성별 현황

(단위: 명, 백만 원, %)

구분	전체 종사자		성 별				인건비		매출액 대비 인건비율
	수	전산업 대비	남	전체 대비	여	전체 대비	금액	전산업 대비	
전산업	17,647,028	100.0%	10,396,052	58.9%	7,250,976	41.1%	452,115,801	100.0%	10.4%
사회서비스 산업	2,859,172	16.2%	1,041,250	36.4%	1,817,922	63.6%	78,409,925	17.3%	45.7%
돌봄	692,153	3.9%	212,968	30.8%	479,185	69.2%	11,302,170	2.5%	59.7%
교육 및 역량	931,420	5.3%	362,101	38.9%	569,319	61.1%	36,660,080	8.1%	57.7%
상담재활	25,324	0.1%	8,865	35.0%	16,459	65.0%	370,402	0.1%	23.6%
건강지원	679,296	3.8%	187,459	27.6%	491,837	72.4%	20,770,041	4.6%	36.1%
문화체육	133,972	0.8%	80,481	60.1%	53,491	39.9%	2,047,465	0.5%	26.8%
사회참여지원	226,419	1.3%	131,607	58.1%	94,812	41.9%	3,453,927	0.8%	38.9%
종합사회서비스	129,293	0.7%	36,192	28.0%	93,101	72.0%	1,806,619	0.4%	32.9%
행정	41,295	0.2%	21,577	52.3%	19,718	47.7%	1,999,221	0.4%	24.5%
사회서비스 산업 (교육+건강 제외시)	1,248,456	7.1%	491,690	39.4%	756,766	60.6%	20,979,804	4.6%	41.4%

주: 통계청, 2010 경제총조사 결과를 기반으로 재분석

이와 같은 결과는 앞서 매출액에서 언급했듯이 사회서비스 중 상당부분 개인사업체에 의해 사회서비스가 제공되고 있기 때문인 것으로 파악된다. 2010년 기준, 사회서비스 산업의 조직형태별 종사자수를 살펴보면 개인사업체에 종사하는 근로자수는 773,600명으로 사회서비스 산업 전체의 27.1%를 차지하나 인건비 비중은 15.4%에 불과하다. 또한 매출액 대비 인건비 비중도 30.5%로 회사이외의 법인(50.1%)이나 비법인 단체(50.2%), 회사법인(48.8%)에 비해 약 20%p 정도 낮다. 이와 같은 경향은 규모가 상대적으로 큰 교육부와 건강지원 서비스업을 제외할 경우, 더욱 심각한 것으로 파악된다. 개인사업체에 소속을 둔 종사자는 전체의 29.1%로 가장 많지만 인건비 비중은 17.1%로 가장 낮다는 것이다. 이와 같은 결과는 영업이익률 측면에서 개인사업체가 가장 높은 데서 기인한다고 추정된다.

〈표 2-8〉 조직형태별 사회서비스 산업 종사자수와 성별 현황

(단위: 명, 백만 원, %)

구분	종사자		인건비		매출액 대비 인건비 비중	
	수	소계 대비	인건비	소계 대비		
전산업	소계	17,647,028	100.0%	452,115,801	100.0%	10.4%
	개인사업체	6,900,142	39.1%	56,176,142	12.4%	11.8%
	회사법인	7,670,035	43.5%	273,001,531	60.4%	8.2%
	회사이외법인	2,650,102	15.0%	116,058,634	25.7%	22.9%
	비법인단체	426,749	2.4%	6,879,494	1.5%	41.9%
사회서비스 (전체)	소계	2,859,172	100.0%	78,804,612	100.0%	45.9%
	개인사업체	773,600	27.1%	12,104,541	15.4%	30.5%
	회사법인	365,656	12.8%	6,903,544	8.8%	48.8%
	회사이외법인	1,443,343	50.5%	55,218,555	70.1%	50.1%
	비법인단체	280,973	9.8%	4,182,411	5.3%	50.2%
사회서비스 (교육+건강 제외)	소계	1,248,456	100.0%	20,979,804	100.0%	41.4%
	개인사업체	362,723	29.1%	3,577,832	17.1%	42.3%
	회사법인	357,232	28.6%	6,658,578	31.7%	52.7%
	회사이외법인	264,381	21.2%	6,844,546	32.6%	31.4%
	비법인단체	264,039	21.1%	3,897,974	18.6%	50.1%

주: 통계청, 2010 경제총조사 결과를 기반으로 재분석

40 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

셋째로 사회서비스 산업의 1인당 급여 수준은 세부산업 유형에 따라 양극화되어 있다는 점이다. 2010년 기준, 사회서비스 산업의 1인당 연 평균 급여액은 전산업의 1인당 평균 급여액 약 2,110만 원보다 약 400만 원 정도 많은 2,510만 원이었다. 그러나 산업의 규모화가 이루어진 교육 및 역량개발 관련 서비스업과 건강지원 서비스업을 제외하면 1인당 평균 급여액은 1,490만 원 정도로 급감한다. 그리고 이와 같은 경향은 개인사업체의 경우, 1,400만원, 그리고 교육 및 건강지원서비스업을 제외한 경우에는 910만원으로 더욱 낮아지는 것으로 나타났다.

〈표 2-9〉 사회서비스 산업분류에 따른 1인당 평균 급여

(단위: 명, 백만 원, %)

산업분류	종사자수	급여총액	1인당 평균 급여
전산업	17,647,028	371,473,728	21.1
사회서비스 산업	2,859,172	71,837,006	25.1
돌봄	692,153	10,117,256	14.6
교육 및 역량	931,420	34,718,149	37.3
상담재활	25,324	329,078	13.0
건강지원	679,296	18,456,344	27.2
문화체육	133,972	1,826,135	13.6
사회참여지원	226,419	3,240,658	14.3
종합사회서비스	129,293	1,631,387	12.6
행정	41,295	1,517,999	36.8
교육+건강 제외 시	1,248,456	18,662,513	14.9

〈표 2-10〉 조직형태에 따른 사회서비스 산업 1인당 평균 급여

(단위: 명, 백만 원, %)

산업분류	조직형태	종사자수	급여총액	1인당 급여
전산업	계	17,647,028	371,473,728	21.1
	개인사업체	6,900,142	51,197,593	7.4
	회사법인	7,670,035	218,761,161	28.5
	회사이외법인	2,650,102	95,187,124	35.9
	비법인단체	426,749	6,327,850	14.8
사회서비스 (전체)	계	2,859,172	71,837,006	25.1
	개인사업체	773,600	10,861,745	14.0
	회사법인	365,656	6,021,110	16.5
	회사이외법인	1,443,343	51,091,387	35.4
	비법인단체	280,973	3,962,018	14.1
사회서비스 (교육+건강 제외)	계	1,248,456	18,662,513	14.9
	개인사업체	362,723	3,311,684	9.1
	회사법인	357,232	5,802,133	16.2
	회사이외법인	264,381	5,953,780	22.5
	비법인단체	264,039	3,694,170	14.0

3. 고용보험통계를 통한 사회서비스 근로자의 고용실태 분석

본고에서는 사회서비스 산업에 종사하는 근로자들의 실질적인 고용실태를 파악하기 위하여 한국고용정보원이 보유하고 있는 고용보험 DB를 이용하여 사회서비스 산업의 사업체와 근로자의 특징을 살펴보고자 하였다. 이를 위하여 본고에서는 보건복지부의 사회서비스 산업 특수분류 신설방안(2013. 10)에 기초하여, 고용보험 DB에 나타난 사회서비스 관련 사업장과 피보험자를 재구성해 사회서비스 산업의 현황을 분석하였다. 이러한 시도는 보건복지부가 추진하는 사회서비스 산업 특수분류(안)에 기초하여 고용보험 사업장과 피보험자의 현황을 최초로 분석하였다는 점에서 시사하는 바가 있다.

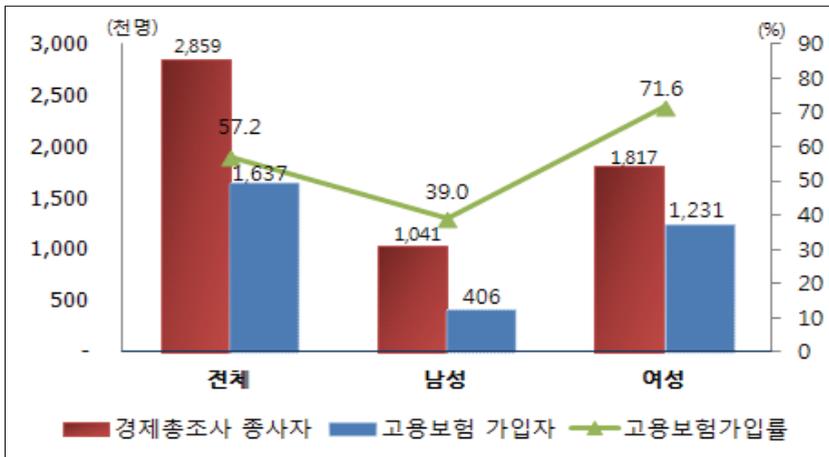
그러나 본 분석 결과는 현재 사회서비스 산업 특수분류(안)의 완성도와 고용보험통계간의 불일치로 인해 몇 가지 한계점을 가진다. 그 첫째는 사회서비스 산업 특수분류(안)가 기존의 표준산업분류상에서 명확하게 구분하기 어려운 업종을 포함하고 있다는 점이다. 즉, 사회서비스 산업 특수분류(안)는 산업대분류, 중분류, 세세분류를 모두 사용하고 있지만, 세세분류 상에서 일부 국공립시설 만을 포함하거나 일부 시설을 제외하고 있다.¹⁾ 따라서 고용보험통계에 동일한 산업세세분류를 적용하여도 각 영역을 명확히 제거하거나 구분하기가 어렵다. 이에 본고에서는 사회서비스 산업 특수분류(안)가 의도했던 것보다 더 포괄적으로 사회서비스 산업을 분석하였다. 사회서비스 전체 합계의 경우, 중복을 제거한 사회서비스 산업의 총계를 적용하였고, 8개 세부유형의 경우에는 다른 유형에도 속하는 사업장과 피보험자 수를 중복적으로 계산하였다. 둘째, 고용보험 통

1) 예컨대, 종합사회서비스업에 속하는 그외 기타 비거주 복지서비스업의 경우 상담소, 재가 장기요양기관 등을 제외하고 있으나 산업세세분류내에서 이를 구분해서 제외할 수 없다는 문제점이 있음.

계에는 고용보험에 적용을 받지 않는 공무원, 교사 등이 제외되어 있다. 따라서 본고에서는 국공립 영역을 제외한 공공 및 민간 영역에서 사회서비스 산업의 현황을 분석하였다는 점을 미리 밝혀두는 바이다.

고용보험 DB분석을 통해 살펴본 사회서비스산업의 특징은 다음과 같다. 첫째, 경제총조사에 대비할 때 사회서비스 산업 전체의 근로자의 고용보험 가입률은 57.2%이다. 그리고 여성 고용보험가입률은 71.6%, 남성 고용보험 가입률은 39.0%로 파악되었다. 2010년 말 기준, 고용보험 피고용자 수는 1,637천명이고, 그 중 남성은 406천명, 여성은 1,231천명이다. 경제총조사의 사회서비스 산업 종사자는 2,859천명이고, 남성은 1,041천명, 여성 1,817천명이었다. 남성의 고용보험가입률이 낮게 나타난 것은 사회서비스 산업에서 공무원 등 고용보험 적용제외자가 여성에 비해 많기 때문으로 해석된다.

[그림 2-1] 사회서비스 산업 종사자의 고용보험가입률('10년 기준)



자료: 통계청(2010). 경제총조사, 한국고용정보원(2010). 고용보험자료

둘째, 사회서비스 산업의 피보험자는 여성 중심으로 증가하고 있다. 2012년 고용보험 피고용자 수는 1,939천명으로 2008년 말 1,317천명에 비해 약 622천명이 증가하였다. 그리고 남자 피보험자 수는 동일 기간 동안 347천명에서 470천명으로 약 123천 명이 증가하였고, 여자 피보험자 수는 971천명에서 1,468천명으로 약 497천 명이 증가하였다. 즉, 남성 피보험자가 매년 약 30.8천 명씩 증가한 것에 비해, 여성 피보험자 수는 매년 124.3천 명씩 증가한 것이다.

〈표 2-11〉 사회서비스 산업의 고용보험 사업장 및 피보험자 수 추이

(단위: 천 명, 천 개, %)

구분	사업장수	사업장 증가율	피보험자 수	피보험자 증가율	남자 피보험자수	여자 피보험자수	여성 비중
2008.12	138	-	1,317	-	347	971	73.7
2009.12	149	8.0	1,486	12.8	381	1,106	74.4
2010.12	159	6.7	1,637	10.1	406	1,231	75.2
2011.12	166	4.4	1,797	9.1	441	1,356	75.5
2012.12	177	6.6	1,939	7.9	470	1,468	75.7

자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

이와 같은 사회서비스 산업의 피보험자 증가는 고용보험 가입 사업장의 추이에서도 나타난다. 사회서비스 산업에 소속된 고용보험 사업장은 2012년 말 현재 17만 7천개소로, 2008년 13만 8천개에서 약 4만개 증가하였다. 2008년 이후 매년 1만개의 사업장이 증가한 셈이다. 2010년 경제총조사에 나타난 사회서비스업 사업장 수가 27만 7천개임을 고려할 때, 사회서비스업에 속한 고용보험 사업장의 비율은 약 57.4% 수준으로 파악된다.

44 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 Ⅲ

〈표 2-12〉 사회서비스 산업의 유형별 사업장 및 종사자 현황('12.12)

(단위: 천개, 천 명)

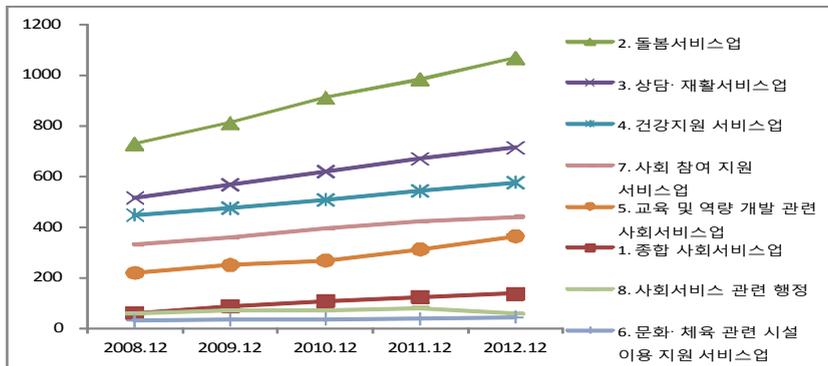
구분	사업장수	남성 피보험자	여성 피보험자	전체 피보험자
1. 종합 사회서비스업	18	24	113	137
2. 돌봄서비스업	77	278	790	1,067
3. 상담·재활서비스업	77	136	577	713
4. 건강지원 서비스업	60	115	461	576
5. 교육 및 역량 개발 관련 사회서비스업	28	76	288	364
6. 문화·체육 관련 시설 이용 지원 서비스업	8	24	19	43
7. 사회 참여 지원 서비스업	16	188	253	441
8. 사회서비스 관련 행정	4	23	35	58
전체 합계	177	470	1,468	1,939

주: 사회서비스 유형별 합계는 중복이 포함되어 있어 사회서비스업 전체와 일치하지 않음.
 자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

사회서비스산업의 피보험자 증가는 고용량이 많은 돌봄서비스업과 상담 및 재활서비스업에서 나타났다. 2008년과 2012년 사이 돌봄서비스업의 피보험자 수는 728천명에서 1,067천명으로 증가하였고, 상담 재활서비스업의 피보험자 수는 동 기간 514천명에서 713천명으로 증가하였다.

〔그림 2-2〕 사회서비스 산업 분류별 피보험자의 추이('08.12~'12.12)

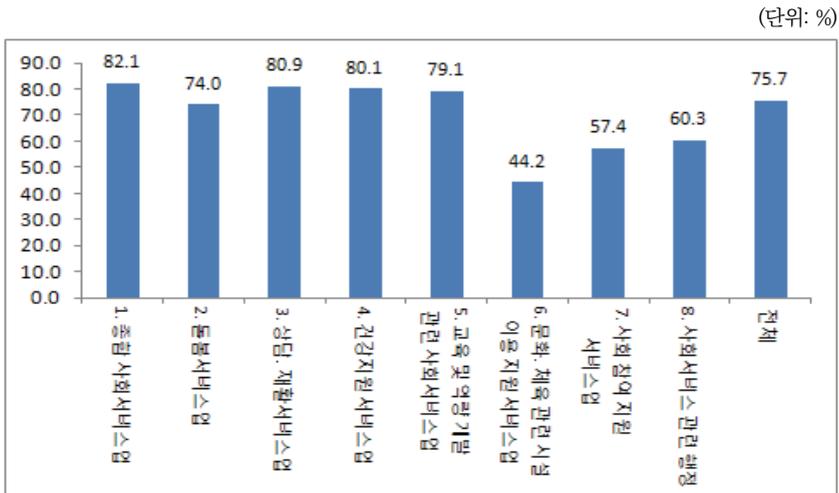
(단위: 천명)



자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

사회서비스업 유형별로 살펴보면 돌봄서비스업 등 돌봄 성격이 강한 세부업종에서는 여성비율이 약 75% 이상인 반면, 행정 및 문화체육, 그리고 사회참여 지원에서는 약 44.2~60.3%로 여성비율이 낮았다.

[그림 2-3] 사회서비스업 분류별 여성피보험자의 비율('12.12)

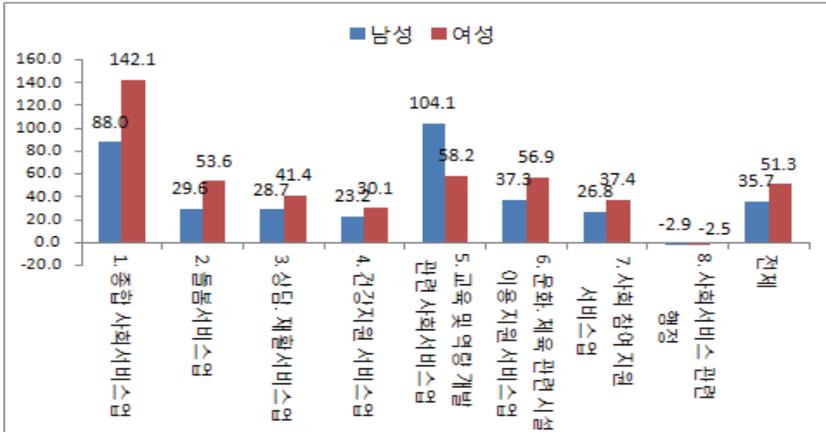


자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

이와 같이 사회서비스 산업에서 여성비율이 높은 것은 지난 4년간 여성 중심으로 피보험자가 증가했기 때문이다. 2008년 대비 사회서비스업 전체의 성별 피보험자의 증가율을 살펴보면 남성이 35.7% 증가했지만 여성은 51.3% 증가하였다. 특히 고용량이 많은 돌봄서비스업과 상담 재활서비스업, 교육 및 역량개발 관련 사회서비스업에서 여성의 증가율이 높았다.

[그림 2-4] 사회서비스 산업 분야별 성별 피보험자의 증가율('08 대비 '12)

(단위: %)



자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

이는 사회서비스 산업에서 일자리 취득이 일자리 상실을 능가하는 순고용이 증가하고 있기 때문이다. 고용보험 DB에서는 고용보험 상실과 취득에 대한 통계가 집계된다. 고용보험 상실자 수와 취득자 수는 일정기간 동안 사회서비스산업에 신규 진입한 피보험자의 수와 이탈한 피보험자의 수를 보여주는데, 취득자수에서 상실자 수를 빼면 순고용의 크기를 알 수 있다.

2012년 한 해 동안 사회서비스 산업에서 고용보험을 취득한 피보험자 수는 1,479천명으로, 상실자 수 1,344천명을 능가하고 있어 135천명의 순고용(취득자수-상실자수)이 발생하였다. 이 중 여성이 104천명으로 전체의 77.3%를 차지하고 있었다. 세부 유형별로는 돌봄서비스업과 상담 및 재활서비스업의 순고용이 많았으며, 특히 보육시설 운영업, 인력공급업, 노인요양 복지시설 운영업에서 순고용이 많았다.

〈표 2-13〉 사회서비스 산업의 고용보험 취득과 상실('12)

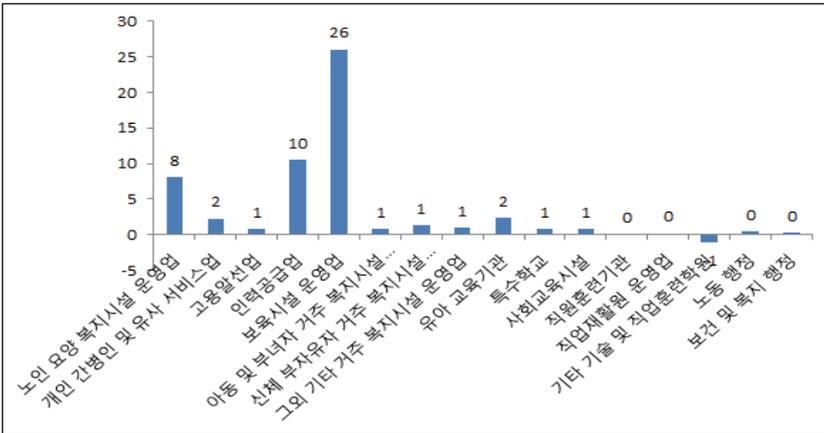
(단위: 천 명, %)

구분	취득자 수	상실자 수	순 고용	남자 순고용	여자 순고용	여성 비율
1. 종합사회서비스업	110	98	12	2	10	80.5
2. 돌봄서비스업	833	762	71	14	57	80.7
3. 상담·재활서비스업	429	388	40	8	32	80.6
4. 건강지원서비스업	312	284	27	5	22	81.2
5. 교육및역량개발관련사회서비스업	302	262	40	14	26	64.6
6. 문화·체육관련시설이용지원서비스업	27	25	2	1	1	54.4
7. 사회참여지원서비스업	438	425	13	7	6	45.9
8. 사회서비스관련행정	56	53	3	0	3	85.3
사회서비스 산업전체	1,479	1,344	135	31	104	77.3

자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

〔그림 2-5〕 사회서비스 산업 주요업종의 순고용('12)

(단위: 천명)

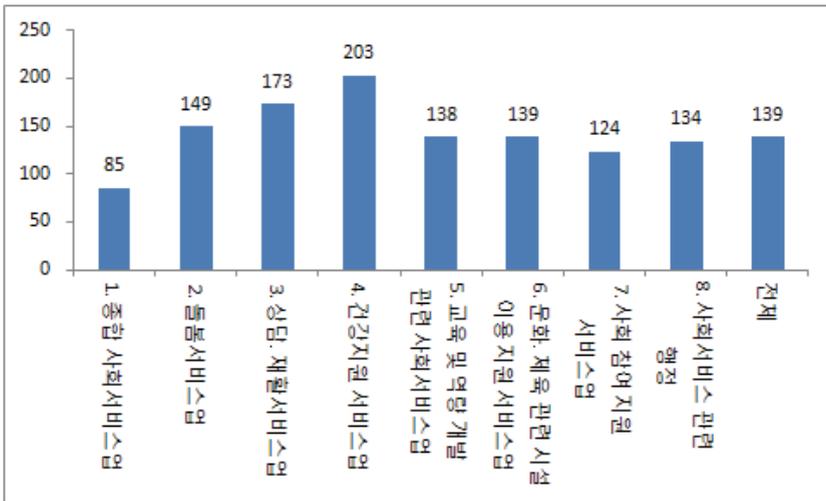


자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

셋째로 사회서비스 산업의 월 평균 초임임금은 2012년 기준 139만원으로 2010년 경제총조사에 의한 사회서비스 산업 1인당 월 평균 급여 209만원보다도 낮았다. 최근 들어 고용보험 취득자 자료에는 고용보험 취득 당시의 월평균 보수액을 신규로 조사하고 있어 고용보험 취득자의 월평균 초임 수준에 대한 파악이 가능하다. 2) 세부 유형별로는 건강지원 서비스업 203만원, 상담재활 서비스업 173만원, 돌봄서비스업 149만원, 돌봄서비스업 149만원, 상담재활 서비스업 173만원, 돌봄서비스업 149만원 수준으로 나타났다.

[그림 2-6] 사회서비스 산업 취득자의 월평균 초임수준(12)

(단위: 만원)



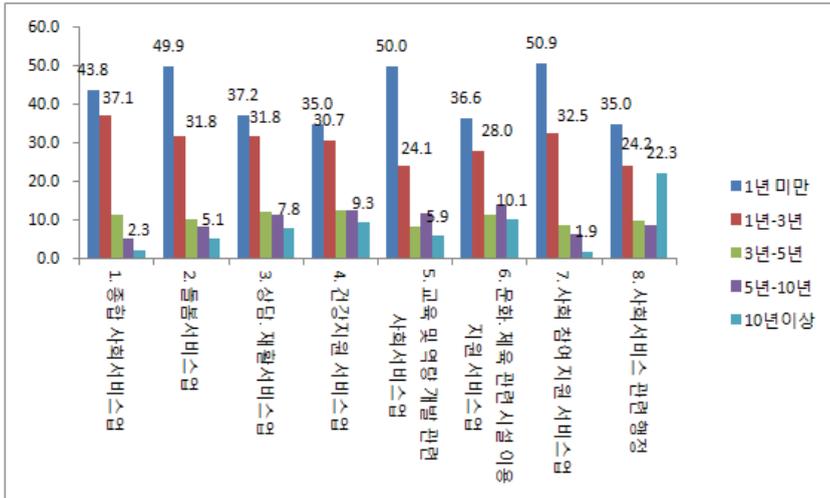
자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

2) 고용보험 DB에 의한 월 평균 초임수준은 월평균 보수 총액을 취득자 수로 나누어 계산한 것임으로, 근로시간이나 개인의 인적 속성의 차이를 고려하지 못함

넷째로 사회서비스 산업 종사자의 근속기간을 살펴보면 3년 미만 근속자가 전체 종사자의 75%에 달하는 것으로 나타난다. 근속기간 1년 미만은 44%, 1~3년은 31%, 3~5년이 10%, 5~10년이 9%, 그리고 10년 이상이 6%였다. 세부유형별로 살펴보면, 근속 1년 미만이 절반에 달하는 유형은 사회참여지원서비스업(50.9%), 돌봄서비스업(49.9%), 교육 및 역량개발 관련 사회서비스업(50%)으로 나타났다. 사회서비스 행정의 경우에는 10년 이상 장기근속자가 22.3%로 많은데, 그 이유는 공공부문 종사자가 많기 때문으로 판단된다.

[그림 2-7] 사회서비스 산업 피보험자의 분야별 근속기간별 분포

(단위: %)



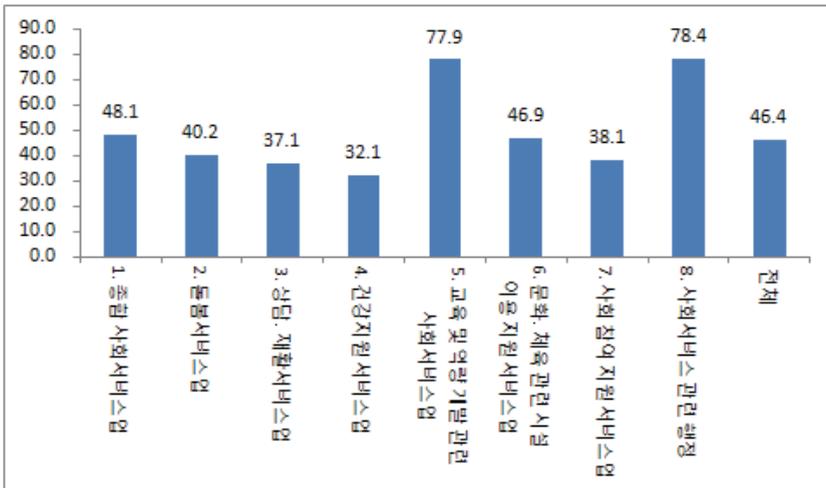
자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

다섯째로 사회서비스 산업 종사자는 고용안정성이 낮은 것으로 파악된다. 피보험자의 고용보험 상실사유는 크게 자발적 사유와 비자발적 사유로 구분할 수 있다. 자발적 사유는 전직, 자영업, 결혼·출산·거주지 변경

등 가사사정, 징계해고, 기타 개인사정으로 구성되고, 비자발적 사유는 질병·부상·노령 등 건강상 문제와 폐업·도산, 공사 중단, 경영상 필요에 의한 해고, 휴업, 임금체불, 회사이전, 근로조건 변동, 기타 회사사정에 의한 퇴직, 정년, 계약기간 만료, 공사 중단 등으로 구성된다. 이중 근로자의 고용안정과 관련된 사회서비스산업의 비자발적 상실자 비율은 46.4%로 매우 높았다. 세부 유형별로는 사회서비스관련 행정(78.4%)로 가장 높았고, 다음으로 교육 및 역량개발관련 사회서비스업(77.9%), 종합사회서비스업(48.1%), 돌봄서비스업(40.2%), 상담 및 재활서비스업(37.1%)의 순이었다.

[그림 2-8] 사회서비스 산업의 분야별 비자발적 상실자의 비율

(단위: %)



자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

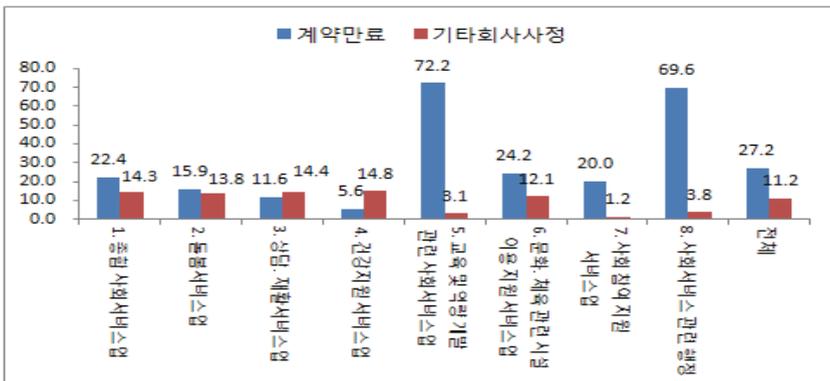
특히, 고용보험 상실자 중에서 계약 만료로 인한 상실이나 기타 회사사정에 의한 상실의 비율을 살펴봄으로써 산업의 고용안정성을 살펴볼 수 있다. 계약만료로 인한 상실은 비정규직이기 때문에 일자리를 상실하는

경우이고, 기타 회사사정에 의한 상실은 권고사직 등의 사유로 인한 퇴직을 포함하고 있기 때문이다. 이와 관련해서 전체 사회서비스 산업에서 계약기간 만료로 인한 상실은 27.2%, 기타 회사사정에 의한 퇴직이 11.2%로 나타난다. 자발적인 이직사유를 포함하여 전체 상실자 중에서 계약만료로 인한 일자리 상실이 높다는 것은 사회서비스 산업의 고용의 질을 개선해야 할 필요성을 보여준다.

다만 교육 및 역량개발 관련 사회서비스업과 사회서비스 관련행정의 경우에는 해석상의 주의를 요한다. 이 산업에서는 계약기간 만료로 인한 상실이 전체 일자리 상실의 70% 수준을 넘는 반면에, 기타 회사사정에 의한 퇴직비율은 다른 유형에 비해 매우 낮은 것으로 나타났다. 사회서비스 관련 행정은 고용안정성이 높은 유형이기 때문에 일자리 상실자 중에서 기타 회사사정에 의한 퇴직자 비율이 낮고, 주로 계약만료에 의한 일자리 상실이 많은 것으로 보인다.

[그림 2-9] 사회서비스 산업의 유형별 계약기간 만료 및 기타 회사사정에 의한 퇴직

(단위: %)

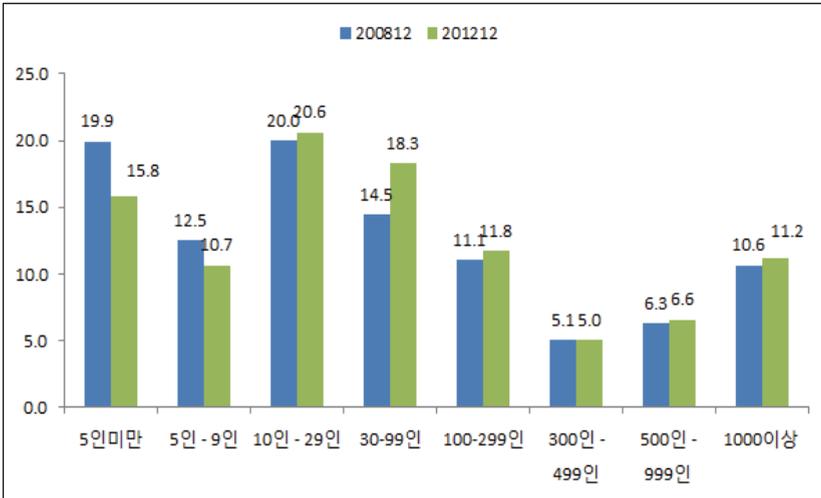


자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

마지막으로 사회서비스 사업체의 영세성이 개선되고 있다는 점이다. 사업체의 규모는 고용의 질적인 측면에서 종사자의 처우를 개선시켜 줄 수 있는 가능성을 의미한다. 기업의 규모가 클수록 종사자의 관리비용이 감소되고, 근로기준법상의 법정근로수당 제공 등 종사자 처우 관련 법률에 적용받을 가능성이 높기 때문이다. 이와 관련해서 2012년 기준, 5인 미만 사업장에서 일하는 피보험자는 약 15.8%로, 2008년 19.9%에서 크게 감소한 것으로 나타난다. 반면에 30~99인 규모의 사업장의 피보험자 수는 같은 기간 동안 14.5%에서 18.3%로 증가하였다. 따라서 종사 사업체의 규모가 점차 커지고 있다고 해석할 수 있다. 그러나 100인 이상 대규모 사업장에서는 큰 변화가 나타나지 않아 사회서비스 산업의 대대적인 규모화는 아직 발생하고 있지 않는 것으로 파악된다.

[그림 2-10] 사회서비스 산업의 사업장 규모별 피보험자의 추이

(단위: %)



자료: 한국고용정보원(2013). 고용보험 DB

제2절 국내 사회서비스 정책의 문제점

본고에서는 앞서 복지-고용정책으로서 정착되고 있는 우리나라의 사회서비스 정책 동향과 기관, 그리고 고용실태에 관한 현황을 살펴보았다. 이를 기반으로 향후 사회서비스 산업을 일자리 창출을 위한 새로운 고용 창출산업으로 육성하는데 고려되는 문제점들을 산업, 제공기관, 고용실태 차원에서 살펴보면 다음과 같다.

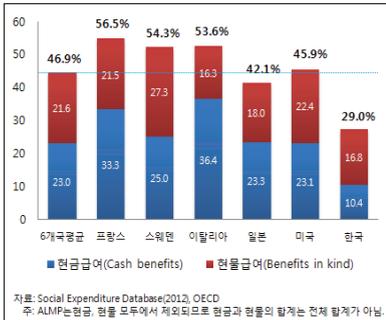
1. 사회서비스 산업

우선, 시장 크기 자체가 아직 선진국 대비 작다는 점을 들 수 있다. 일반적으로 산업은 시장의 수요에 의해 성장하며, 수요는 이용자의 욕구와 필요에 의한 지불의사로 측정이 가능하다. 그러나 어린이들이 자전거를 구매 시, 부모가 구매를 대행해 주는 것처럼 복지서비스의 경우 이용자에 의한 구매 욕구를 국가가 지불해 준다는 특성을 가지고 있다. 이와 관련하여 정부의 공공사회복지에 대한 지출비중을 살펴보면 선진국과는 아직도 큰 격차를 보이는 것으로 나타난다. 2012년 기준, OECD에 속한 프랑스, 스웨덴, 이탈리아, 일본, 미국 등 6개국의 세출 대비 공공사회 복지지출은 평균 46.9%에 달한다. 그러나 한국은 29.0%로 6개국과 약 17.9%p의 격차를 보이고 있다.

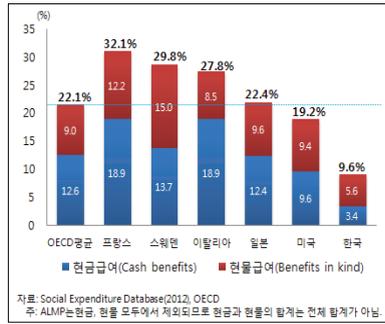
그리고 사회서비스에 대한 직접지출 비중도 6개국은 평균 23.0%이지만 한국은 10.4%에 그쳐 약 12.6%p의 격차가 존재한다. 또한 산출을 의미하는 GDP대비 공공사회복지지출 비중을 살펴보면 투입량이 많은 6개국의 평균은 22.1%이고 사회서비스 부분에 한해서는 12.6%로 나타난다. 그러나 한국은 이에 못 미치는 19.2%(6개국 대비 9.5%p)이고 사회서비스의 경우 더욱 격차가 큰 3.4%(6개국 대비 9.2%p)에 지나지 않는다.

다. 즉, 한국의 경우 사회서비스를 포함한 복지서비스 전반의 시장크기가 아직은 작으며 이를 기반으로 볼 때, 심화되고 있는 소득양극화로 인한 국민의 복지 수요증가를 충족시키기 위한 복지재정의 지출 수준은 선진국 대비 여지가 있다고 보여진다.

[그림 2-11] 세출 대비 공공 사회복지 지출비중

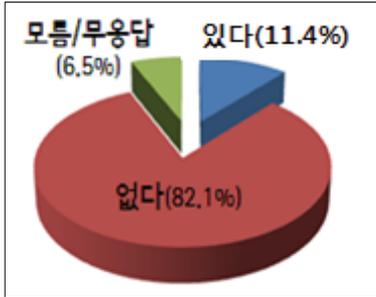


[그림 2-12] GDP대비 공공 사회복지 지출비중



둘째, 사회서비스 부분의 투입량 대비 산출량과 관련된 효율성이 떨어진다는 점이다. 6개국과 한국간의 현금급여 공급량과 산출량의 격차보다 사회서비스 부분의 격차가 더 크다. 공급량인 세출 대비 공공사회복지지출 비중에서 한국의 현금급여 부분은 6개국 대비 14.8%p를, 그리고 사회서비스 부분은 12.6%p 격차를 보인다, 따라서 현금급여와 사회서비스간의 격차는 비슷한 것으로 나타난다. 그러나 산출량인 GDP 대비 공공사회복지 지출비중에서 한국은 현금급여의 경우 6개국 대비 4.4%p의 격차를 보이지만 사회서비스는 약 2배가 넘는 9.2%p의 격차를 보이고 있다. 이는 사회서비스에 대한 투입량 대비 산출량이 타 국가 대비 취약하다는 것으로 재정지출의 효율성이 떨어진다는 것을 의미한다.

[그림 2-13] 서비스 종료 후 전액부담 재이용 의향



자료: 보건복지부, 사회서비스 산업 진흥계획, 13.4

〈표 2-14〉 서비스업 유형별 탄력성

구분	전체 (서비스)	유통 서비스	생산 서비스	사회 서비스	개인 서비스
소득 탄력성	0.9580	0.7334	1.3828	0.6726	1.0878
가격 탄력성	-0.2099	-0.4523	0.0021	-0.2609	-0.2240
교차 탄력성	0.2694	0.0283	0.4788	0.6017	0.1173

자료: 서판중, 이영수(2006), 서비스업의 수요함수주장을 통한 서비스업 진전에 대한 연구, 경제학연구
 주: 소득탄력성 = 수요량의 변화율/소득의 변화율
 가격탄력성 = 공급의 변화율/가격의 변화율
 교차탄력성 = Y장의 수요량변화율/X장의 가격변화율

셋째, 한국의 사회서비스 산업은 지속가능성을 확보하는 데 필요한 시장화가 어렵다는 점이다. 그 이유는 대부분의 사회서비스가 취약계층 대상의 재정지원 사업으로 진행되어 왔기 때문에 사회서비스가 시장화 되었을 경우, 국민들이 자신의 비용으로 서비스를 이용하는데 저항감을 느끼기 때문이다. 실례로 보건복지부가 한국 꺄럽에 의뢰해 실시한 조사에 의하면 정부가 지원을 중단하는 사회서비스에 대해 전액 자기부담으로 재이용할 의향을 가진 이용자들은 전체의 11.4%에 불과하였다. 즉, 사회서비스는 소득상승에 따른 수요 증가를 의미하는 소득탄력성이 타 서비스 대비 매우 낮고, 가격상승에 따른 수요증가량인 가격탄력성도 비탄력적이라는 점을 고려할 때, 소득이 높아진다고 해서 사회서비스를 많이 구매하지도 않으며, 가격이 낮아진다고 해서 수요가 감소하지 않는 일종의 정부가 지원하는 필수재로 국민들이 인식하고 있기 때문이다. 이는 정부 재정지출 대비 산출에 있어서 OECD 국가들과 비교하여 효율성이 떨어진다는 첫 번째 문제점에 대한 이유이기도 하다고 판단된다.

2. 사회서비스 제공기관

사회서비스 제공기관들의 가장 큰 문제점은 서비스 품질 제고를 위한 노력이 어렵다는 점이다. 그 주된 이유는 기관의 규모가 영세하다는 점을 들 수 있다. 2012년 기준, 정부 재정지원에 의한 사회서비스 돌봄 바우처 제공기관은 5,681개로 파악된다. 이중 매출액 1억 원 미만은 4,097개로 약 71.8%(12, 복지부)에 달한다. 그러나 이들 소규모 기관들의 경우, 정부가 지정한 서비스 기준을 맞춘다면 지속적으로 정부 재정지원에 의한 사업을 영위할 수 있다. 따라서 사업운영에 부담되는 재원을 추가로 조성하여 국민들이 자기부담으로 구매할지도 모르는 부가서비스를 개발하는 등 서비스 품질 제고에 노력할 필요가 크지 않다. 반면에 정부 관점에서 보면 사회서비스 부문의 고용창출을 위해서는 사회서비스 기관들이 일정 정도의 종사자를 고용할 수 있는 규모화가 필요하다. 규모화가 어느 정도 이루어 질 경우, 규모의 경제로 인해 기관의 종사자 당 관리비용이 절감되고, 이로 인해 증가되는 이익으로 더 많은 종사자를 고용할 수 있기 때문이다. 이와 관련하여 2005년~2006년 사업체 규모별 일자리 창출 순증가율을 살펴보면 사회서비스는 10인 이상 되었을 때, 음(-)에서 양(+)으로 전환되는 것으로 나타난다. 특히 사회복지서비스의 경우 종사자 규모가 100인 이상이 되었을 때 순증가율이 15.4%에 이른다. 하지만 2010년 기준, 사회서비스 사업체 규모에서는 1~9인 사업체가 10.6만개(72.2%)로 가장 많고, 다음으로 10~99인이 3.7만개(25.0%), 100인 이상이 0.3만개(2.1%)이다. 즉, 현재 사회서비스 기관들 중에는 종사자 규모가 100인 이상 되는 기관이 적어 고용창출력이 극대화되기 어렵다는 것이다.

〈표 2-15〉 사회서비스 바우처 제공기관 매출 현황('12)

(단위: 개, %)

구분	기관수	%
전체	5,681	100.0
1억 미만	4,097	71.8
1~3억 미만	1,079	19.0
3~5억 미만	227	4.0
5~10억 미만	166	2.9
10억 원 이상	122	2.0

자료: 관계부처, 고부가가치 사회서비스일자리 창출방안, 13.7

〈표 2-16〉 사업체 규모별 일자리증가율 ('05~'06)

(단위: 개, %)

사업체 규모	생산 서비스	유통 서비스	개인 서비스	사회서비스	
				사회복지	사회복지
1~9	-1.2	-0.2	-3.2	-0.6	6.5
10~29	-0.5	0.0	-0.6	0.2	2.8
30~99	0.9	0.2	-2.5	1.5	-1.0
100~299	4.0	-3.9	-2.1	0.5	15.4
300~499	7.8	-4.0	5.5	4.1	
500인 이상	14.6	-11.0	-0.6	5.9	

주: 사회복지업은 300인 이상 자료가 부재
자료: 사업체기초통계조사 지속 사업체 자료

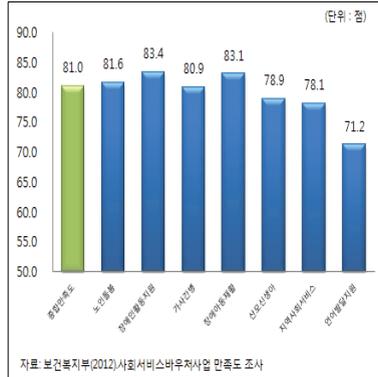
두 번째 문제는 정부 재정지원 사업에 대한 의존도가 높아 사회서비스 시장을 육성하데 필요한 새로운 부가가치 사회서비스 개발 노력이 적다는 것이다. 현재 사회서비스 산업 현황을 고려할 때, 정부가 제공하는 보편적인 필수재 성격의 사회서비스의 시장화를 위해서는 새로운 부가가치를 창출할 수 있는 사회서비스 개발이 우선시 된다. 그러나 앞서 기관의 영세성에서도 언급한 것처럼 우리나라의 사회서비스 제공기관 중 상당 부분은 정부 재정지원 사업에만 의존하여 운영되고 있는 상황이다. 실제로 2012년 기준, 지역에서 필요한 맞춤형 사회서비스 개발을 위해 도입한 지역사회서비스 투자사업에 종사하는 제공기관 701개 중 53.0%에 해당하는 374개 기관의 경우, 매출액 전부를 정부재정에 의존하고 있는 것으로 나타난다(보건복지부, 고부가가치 사회서비스 일자리 창출전략, '13.7). 따라서 정부가 설정한 사업지침에 의해 어느 정도 표준화되고 관리가 이루어지는 돌봄 등 사회서비스의 이용자 만족도는 초기 73.5점에 불과했으나 2011년에 81점으로 상승한 이후 유지되고 있다. 그러나 맞춤형 사회서비스를 개발하여 운영하는 지역사회서비스와 언어발달지원

서비스 등은 기관 자체의 품질개선 노력부족과 관리표준화 미흡 등으로 인하여 이용자의 만족도가 타 서비스 대비 낮은 것으로 나타난다.

[그림 2-14] 바우처 종합만족도('12)



[그림 2-15] 서비스별 만족도('12)



3. 사회서비스 고용효과

사회서비스 산업이 기존 제조업 등과 관련해서 고용창출력이 높다는 점은 앞서 산업현황에서도 언급되었던 내용이다. 문제는 높은 고용창출력에 비해 종사자 처우가 매우 열악하다는 점에 있다. 2010년 경제총조사 결과를 보건복지부의 사회서비스 산업 특수분류에 맞추어 추정된 결과, 돌봄 서비스 부문 종사자의 1인당 임금은 1,633만원으로 전산업 대비 63.7%에 불과하다. 또한 복지부의 4대 전자바우처 개별 돌봄사업에 종사하는 종사자의 임금은 연소득 680만원으로 해외 돌봄 종사자 대비 매우 낮은 수준이다. 한국의 사회서비스 산업 종사자의 처우가 낮은 주된 이유 중 첫 번째는 사회서비스가 직접 일자리 정책의 주요 수단으로 도입되었기 때문에 간접고용이 어렵다는 것이다.

〈표 2-17〉 전산업 대비 사회서비스 종사자 〈표 2-18〉 돌봄 바우처 종사자 처우 국제비교 인건비

구분	1인당 인건비 (만원)	전산업 대비 비중(%)	구분	영국('10)	이탈리아 ('09)	일본('10)	한국('11)
전산업	2,562만원	100.0%	연소득	13,306 (£)	15,515 (€)	3,080,160 (¥)	6,880,000 (원)
사회서비스 산업	2,751만원	107.4%	시간당 소득	6.56 (£)	7.19 (€)	256.680 (¥)	6,184 (원)
사회서비스 산업 (교육+ 건강 제외)	1,623만원	63.3%	임금근로자 평균대비	43.0%	57.2%	76.1%	21.4%
돌봄서비스 부문	1,633만원	63.7%	최저임금 대비	119.3%	-	206.4%	143.1%

주: 보건복지부 사회서비스 산업 특수분류에 따라 재산정
자료: 통계청, 2010년 경제총조사

자료: 한국보건사회연구원, 돌봄서비스 종사자 처우개선 방안연구, 2012.9

실례로 OECD 국가들을 대상으로 한 적극적 노동시장 정책 현황을 살펴보면 한국은 고용서비스나 직업훈련보다는 직접 일자리에 치중하는 비중이 66.7%로 매우 높다. 따라서 사회서비스로 인해 파생되는 간접 고용 유발효과가 낮은 편이다. 총 유발인원 중 교육 및 사회복지사업의 간접유발율은 타 산업 대비 가장 낮은 20% 이하 수준이다.

〈표 2-19〉 적극적 노동시장 정책 항목별 비중 〈표 2-20〉 산업별 직·간접 취업유발 효과('07)

구분	직접일자리	고용서비스	직업훈련
OECD 평균	13.6	24.2	25.8
한국	66.7	2.4	16.7
프랑스	19.3	26.3	33.3
일본	17.9	17.9	25.0
영국('09)	-	87.5	5.3
독일	5.3	40.4	33.0
미국	7.1	28.6	28.6

자료: 고용노동부(2013)

구분	(단위:명/10억 원, %)				
	총 유발인원 (A)	직접 유발인원 (B)	간접유발 인원 (C=A-B)	간접 유발률 (C/B)	
전산업	13.9	8.2	5.7	69.5	
제조업	9.2	3.0	6.2	206.7	
서비스업	18.1	12.8	5.3	41.4	
사회서비스업	공공행정 등	14.5	9.5	5.0	52.6
	교육서비스	23.6	20.4	3.2	15.7
	의료및보건	16.7	10.6	6.1	57.5
	사회복지사업	32.7	27.3	5.4	19.8

자료: 한국은행(2009), 「2007년 고용표본 본 우리나라의 고용구조 및 노동인원조사」
주: 간접취업유발률=(간접유발인원/직접유발인원)*100

두 번째로 대부분의 사회서비스가 정부의 재정지원에 의해 운영되고 있기 때문에 인건비와 직접적 관련성이 높은 정부의 서비스 수가가 인상되지 않는 한 종사자의 임금인상을 기대할 수 없다는 점이다. 실제로 처우가 열악한 것으로 파악되고 있는 4대 돌봄 서비스 종사자들의 경우, 2010년부터 3년간 서비스 수가가 동결되면서 물가상승률 대비 실질임금이 낮아진 것으로 파악된다. 셋째는 기관이 영세하여 임금 등 종사자 처우에 대한 개선 여지가 낮다는 점을 들 수 있다. 특히 종사자 규모가 10인 이하인 기관이 약 72.2%에 달하는 돌봄 기관들은 정부의 사업지침에 의해 서비스 수가의 일정부분(25%)을 대표 및 중간관리자 인건비와 같은 간접비로 할당받고 있다. 따라서 영업이익이 적을 수밖에 없어 종사자 처우 개선에 투자하기 어렵다는 것이다.



제3장 선진국의 제3섹터 생태계 구축 I : 산업정책-기관육성-고용효과

제1절 선진국의 사회서비스 정책 유형 개관

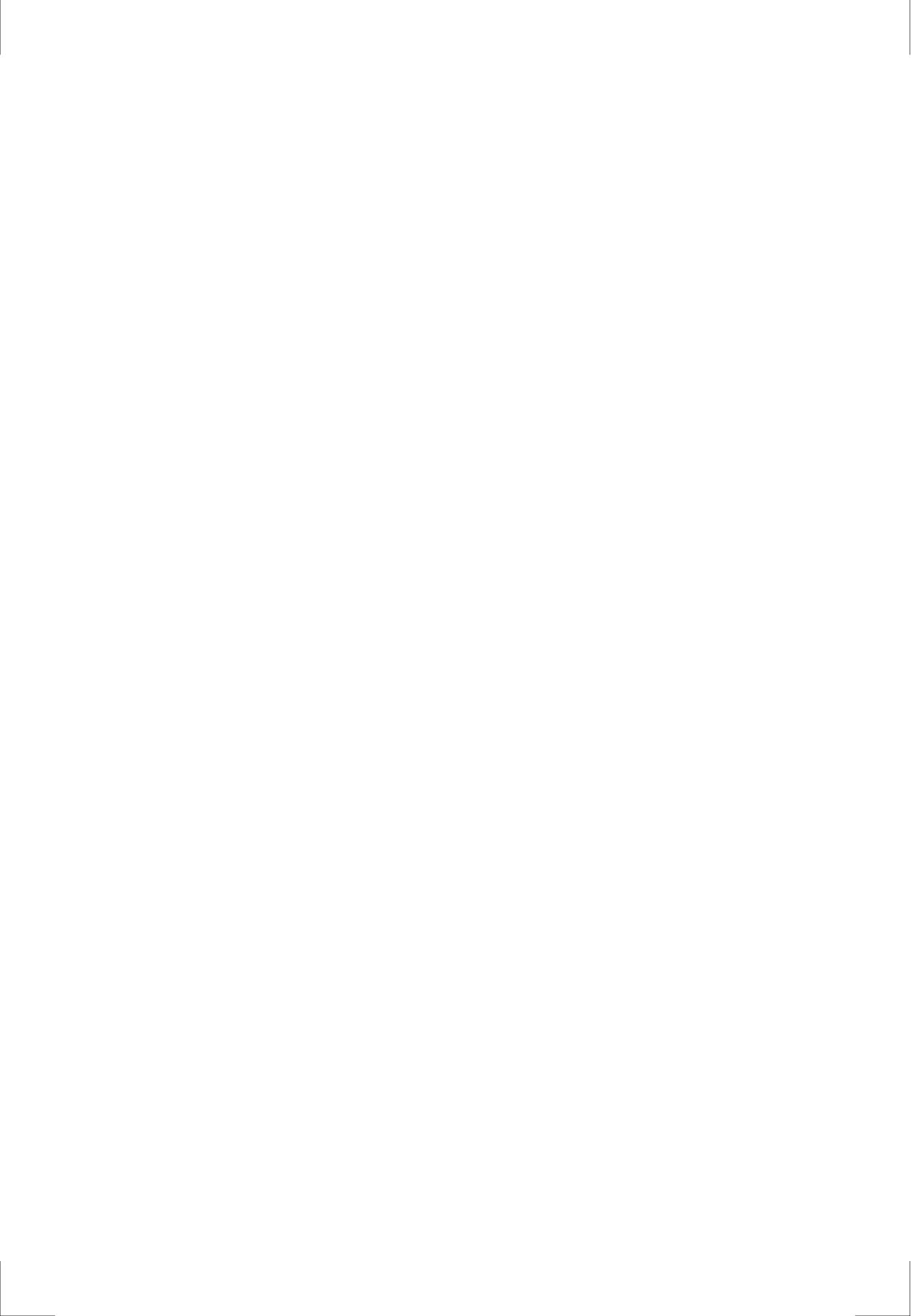
제2절 프랑스의 시장형 정책

제3절 스웨덴의 틈새형 정책

제4절 영국의 지역개발형 정책

제5절 이탈리아의 민간주도형 정책

제6절 4개국의 제3섹터 육성에 관한 정책적 함의



3

선진국의 제3섹터를 생태계 구축 I : << 산업정책-기관육성-고용효과

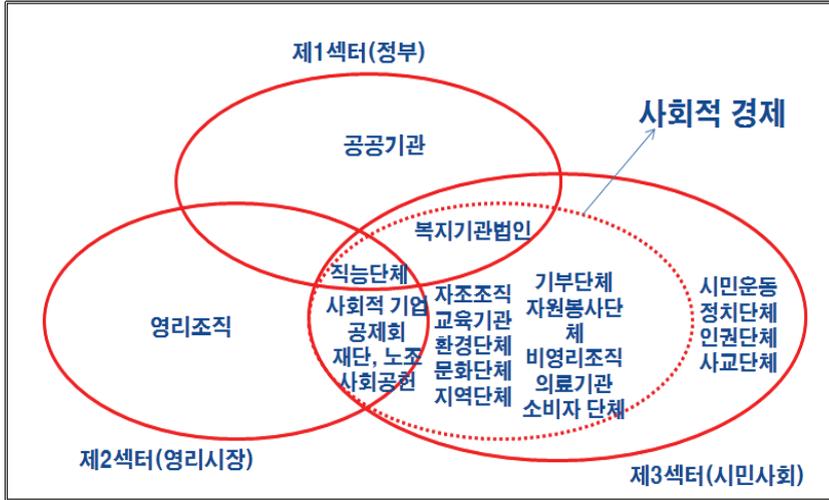
제1절 선진국의 사회서비스 정책 유형 개관

1. 사회서비스 수행기관으로서 유럽의 사회적경제 기관

앞서 본고에서는 한국의 사회서비스 정책과 기관, 고용효과에 관한 현황을 기반으로 국내 사회서비스 산업의 문제점을 살펴보았다. 그 결과 산업측면에서는 시장화의 부족, 기관 측면에서는 영세성, 그리고 고용측면에서는 종사자의 열악한 처우라는 문제점이 파악되었다. 본장에서는 해외 선진국들의 사회서비스 산업과 기관, 그리고 고용과 관련된 현황을 기반으로 한국의 사회서비스 정책이 추구해야 할 시사점을 파악하고자 한다.

이와 관련하여 본장에서는 유럽에서 활발히 활동 중인 제3섹터 기반의 사회적경제 기관에 주목하고자 한다. 그 이유는 유럽의 제3섹터 기관들이 사회서비스 산업과 고용에 깊게 관여되어 있고 최근에 한국사회에서도 사회적경제 영역이 부각되고 있기 때문이다. 제3섹터란 정부중심의 공공영역인 제1섹터(1st sector)와 영리기업 중심의 민간영역인 제2섹터(2nd sector) 어디에도 속하지 않는 제3의 영역에서 정부와 시장이 만족시키지 못하는 재화와 서비스를 제공하는 등 경제활동을 영위하는 조직들로 정의할 수 있다. 특히, 제3섹터의 기관들이 지역이나 국가에 필요한 사회서비스를 제공하는 경우, 그 영역을 사회적경제 영역이라 규정하며, 사회적경제 기관들은 사회적 요소와 경제적 요소를 가진 비영리조직들로 요약할 수 있다(OECD).

[그림 3-1] 제3섹터와 사회적경제



• 자료: 주성수, 사회적 경제-이론, 제도, 정책, 2010

이들 제3섹터 기반의 사회적경제 기관들이 정부나 영리기업과 다른 점은 그 핵심가치를 자본보다 인간에 둔다는 점이다. 따라서 일자리 창출과 시민적 유대, 기타 사회적 목적 등의 보편적·사회적인 가치를 추구한다. 즉, 협동조합과 공제조합, 결사체(민간단체) 등으로 구성된 전통적인 제3섹터기반 조직들은 조직운영에서 1인 1표의 민주적 운영과 지역중심의 경제활동, 그리고 회원 간의 평등과 형평성을 고려한 사회적 재분배를 추구하기 때문에 전통적인 관료중심의 정부·공공기관이나, 경제적 효율성을 중시하는 이윤 중심의 영리기업들과는 차별화된 지배구조와 사업범위, 그리고 조직의 의사결정 체계를 보유하고 있다.

〈표 3-1〉 제3섹터 기반 사회적경제 조직의 특징

조직운영	경제활동	추구 가치
<ul style="list-style-type: none"> - 회원사이의 평등과 자율 경영 - 1인1표 민주주의 - 수익배분의 제한 <ul style="list-style-type: none"> · 기업과 구성원간 이윤분배 가능 · 재투자된 초과이윤에 대한 지속적인 집단 소유권 인정 - 조직재산 집단소유 - 집단적 책임 원칙 - 주민회비, 자체사업, 정부 및 기업후원에 의한 재정 충당 	<ul style="list-style-type: none"> - 지역중심 경제활동 - 미충족 재화 등 사회서비스 제공 - 불이익계층을 위한 고용창출 - 교육훈련 - 사회적 보호 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적 목표 > 상업적 목표 - 경제의 재분배 초점 - 시민적 가치(자발성) 추구 - 평등과 형평성 같은 상조정신 - 회원/공동체를 위한 서비스 제공

사실 제3섹터 기반의 사회적경제 기관들의 역사는 초기 취약계층에 대한 사회서비스 제공에서부터 시작하여 1960년대 오일쇼크로 인한 경제 위기와 신자유주의 노선의 경제정책 실패, 그리고 복지국가의 쇠퇴 등 경제악화로 인한 빈곤과 실업 문제가 부각될 때 이를 해결하기 위한 대안으로 성장해 왔다. 사회적경제 기관이 도입된 것은 산업혁명이 한창인 1900년대로 거슬러 올라간다. 그 당시 산업화와 시장경제로의 이전으로 건강, 실업 등 사회적 위험에서 소외된 노동자들이 ‘결사의 권리’하에서 도입한 것이 협동조합 등 사회적경제 기관이었다. 그리고 우후죽순처럼 생겨나는 협동조합 등을 프랑스의 경제사상가이며 실용적 개량주의자였던 프랑스의 샤를지드(Charles Gide, 1848~1932)가 프랑스 만국박람회 기획으로 사회적경제라는 개념으로 규합하게 된다.

그러나 20세기에 들어와 산업화로 무장한 영리기업에 의해 완전고용 및 재정을 확보한 정부가 사회적경제 기관들이 담당했던 복지서비스를 제공하면서, 사회적경제 기관들은 침체기에 들어선다.

〈표 3-2〉 사회적경제의 역사

단계	시기	주요 내용
도입기	1900년 이전	<ul style="list-style-type: none"> - 근대국가의 등장에 따른 이해 집단들의 사회조직 허용(결사의 권리) - 시장 소외 노동자 등 취약계층을 위한 생산, 소비, 저축, 신용 서비스를 위해 설립 <ul style="list-style-type: none"> · (공제조합) 질병, 사고, 사망, 실업, 거주 등에 대한 자생적인 위험 감소 · (농업협동조합/신용협동조합) 소규모 생산자들을 지원 · (소비자협동조합/생산자협동조합) 노동자, 실업자 대상 저렴한 가격으로 재화/서비스 제공 - 자유적 경제와 사회적경제간 논의 활성화 - 자유주의와 사회주의간의 이념적 논쟁 속에서 사회적경제는 사회주의에 흡수 - 파리박람회에서 Charles Gide가 모든 유형의 결사체들을 사회적경제로 규정('00)
침체기	1900년~1960년대	<ul style="list-style-type: none"> - 산업화로 인한 경제성장으로 사회적경제에 대한 논의가 축소 - 2차 대전 이후 유럽에서 확대된 복지국가 영향으로 사회적경제 역할이 감소 <ul style="list-style-type: none"> · 협동조합은 시장경쟁 참여로 위축, 상호공제조합은 국가에 귀속
부활기	1970년대	<ul style="list-style-type: none"> - 오일쇼크로 인해 대량생산체제 중심의 자본주의 부 축적 체제가 위협 · 대량실업과 복지국가의 재정 감소로 인한 구조조정 발생 - 협동조합, 공제회, 결사체들이 공동의 사회운동을 전개하면서 공통영역을 사회적경제로 규정(프랑스) <ul style="list-style-type: none"> · 공제조합·협동조합·시민단체 전국위원회 결성('70) · 비영리·비이윤·비시장이라는 부정적 용어 대신 '사회적경제기업' 용어 제안('77) · 사회적경제현장 채택
	1980년대	<ul style="list-style-type: none"> - 실업문제 등 경제위기 타파를 위한 방안으로 프랑스에서 유럽 전체로 전파 <ul style="list-style-type: none"> · 프랑스 정부가 사회적경제 관계부처회 및 사회적경제 정부사무국 설치('81) · 유럽위원회가 사회적경제를 공식적인 용어로 인정('89)
	1990년대	<ul style="list-style-type: none"> - 유럽 전역으로 전파 확대 <ul style="list-style-type: none"> · 사회적 연대 협동조합 및 사회적협동조합법 제정(이탈리아, '91) · 이탈리아의 경우 조합원 중심에서 지역중심으로 확장
	2000년대	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적경제 유럽 현상이 발표('02) - 신자유주의 노선으로 인한 대량실업과 빈곤 등 사회적 배제 역제를 위한 대안으로 등장 - 정부 재정지원에 의한 공공서비스 전달의 대행자로서 사회적경제가 변화

자료: 주성수, 사회적경제, 2010 등 재구성

하지만 20세기 후반의 발생한 2차 오일쇼크로 인해 불어 닥친 경제 불황은 고용·복지에 대한 국가와 영리중심의 시장 역할을 감소시켰고, 환경 및 국제무역간 불공정거래로 인한 인간경시 현상 등이 국제적으로 이슈화된다. 이에 경제 불황으로 인해 재정압박을 받기 시작한 유럽의 국가들은 고용과 복지의 대행기관으로서 제3섹터 기반의 사회적경제 기관들에 대해 주목하게 되면서 정부지원(프랑스 등) 및 조직의 법인격 인정 등을 추진하게 된다.

제3섹터 기반의 사회적경제 기관들의 조직체는 크게 5가지로 구분된다. 우선 전통적인 사회적경제 기관들은 협동조합과 공제조합, 결사체(민간단체)로 구성되며, 신 사회적경제 기관들로는 비영리법인과 시민단체들이 있다. 우선 이들 사회적경제 기관들의 공통점은 정부와 영리기업과는 별도로 자발적이며, 개방적인 멤버십에 기반한다는 점이고, 전통적인 사회적경제 기관들에 한해서는 1인 1표 주의의 민주적 운영방식과 수익 발생 시 수익배분이 제한되어있다는 점이다. 반면에 미국 중심의 비영리조직과 시민단체에서는 그렇지 않다는 점이 존재하고, 전통적 사회적경제 기관들 사이에도 자본형성과정에 멤버들의 기여여부와 주력업종 간에 차이가 있는 것으로 알려져 있다. 예를 들어 협동조합 중 경제모델에 기반하여 영리사업을 추구하는 일반협동조합의 경우, 농업, 제조업, 도소매 등에 집중되어 있는 반면에, 지역사회의 공익활동에 집중하는 사회적협동조합은 돌봄, 재활, 보육 등 사회서비스에 집중되어 있다. 또한 공제조합은 의료, 생명 및 비생명 보험, 보증, 주택용자 사회보장 측면에 집중되어 있고, 결사체인 민간단체들은 자원봉사를 중심으로 의료, 노인, 아동 대상의 사회서비스 분야에 집중되어 있다. 이외에 시민단체들은 환경, 불공정 무역 등에 포진하고 있다.

〈표 3-3〉 사회적경제 기관의 공통점과 차이점

전통적 사회적경제				신 사회적경제 기관	
구분	협동조합	공제조합	결사체 (민간단체)	비영리조직	시민단체(제3섹터)
공통점	<ul style="list-style-type: none"> - 자발적, 개방적 멤버십 - 정부로부터 자율/독립 			<ul style="list-style-type: none"> - 공식조직이나 정부와는 독립적으로 운영 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공, 시장 이외 모든 부문 포괄 - 조직형태와 경영의 자율성 보장
차이점	<ul style="list-style-type: none"> - 자본형성에 멤버 기여 - 일반협동조합: 농업, 제조업, 은행, 도소매 및 서비스 분야 - 사회적 협동조합: 재활, 돌봄, 보육 등 	<ul style="list-style-type: none"> - 자본형성에 멤버 비기여, 회비의무 - 의료, 생명/비생명보험 보증제, 주택용자 	<ul style="list-style-type: none"> - 자본형성 멤버 비기여, 회비의무 - 자원봉사, 스포츠, 권익주창, 대면 활동 - 의료, 노인, 아동대상 사회서비스 제공 	<ul style="list-style-type: none"> - 미국 중심 정부조달 중단('96)으로 사회적기업 전환 - 세계혜택 	<ul style="list-style-type: none"> - 글로벌 연대 - 환경, 불공정무역 - NGO 등
	<ul style="list-style-type: none"> - 1인 1표 민주적 결정방식과 수익배분의 제한 				<ul style="list-style-type: none"> - 조직원 이익 배분 無 - 1인 1표가 아님

이와 같이 다른 이름을 가지고 있는 사회적경제 기관들은 최근에 들어 사회적 기관으로 통칭하고 있다. 사실 사회적경제는 여러 경제주체를 포괄하는 부문 내지 경제단위인 반면에 사회적기업은 경제활동을 전개하는 개별 주체를 의미한다. 따라서 한국의 경우 고용노동부로부터 인증을 받아야만 사회적기업이란 명칭을 사용할 수 있는 것과는 달리, 해외에서는 사회적 가치(목표)를 위해 경제활동에 참여하는 영국의 커뮤니티기업과 직원협동조합, 이탈리아의 사회적협동조합, 프랑스의 노동통합기업과 공익협동조합, 스페인의 특별고용센터 등 다양한 조직들을 ‘사회적경제의 기업’이란 의미에서 사회적기업으로 부르고 있다.

(표 3-4) EU내 사회적경제의 임금근로자 종사자 수('09년 기준)

국가	사회적경제				전산업	
	협동조합	공제조합	결사체	전체(명)	전체	비중(%)
전체	4,548,394	362,632	9,217,088	14,128,134	216,397,800	6.53
벨기에	13,547	11,974	437,020	462,541	4,488,700	10.30
프랑스	320,822	128,710	1,869,012	2,318,544	25,692,300	9.02
아일랜드	43,328	650	54,757	98,735	1,847,800	5.34
이탈리아	1,128,381	-	1,099,629	2,228,010	22,872,300	9.74
포르투갈	51,391	5,500	194,207	251,098	4,978,200	5.04
스페인	646,397	8,700	588,056	1,243,153	18,456,500	6.74
스웨덴	176,816	15,825	314,568	507,209	4,545,800	11.16
오스트리아	61,999	1,416	170,113	233,528	4,096,300	5.70
덴마크	70,757	4,072	120,657	195,486	2,706,100	7.22
핀란드	94,100	8,500	84,600	187,200	2,447,500	7.65
독일	830,258	86,497	1,541,829	2,458,584	38,737,800	6.35
그리스	14,983	1,140	101,000	117,123	4,388,600	2.67
룩셈부르크	1,933	-	14,181	16,114	220,800	7.30
네덜란드	184,053	2,860	669,121	856,054	8,370,200	10.23
영국	236,000	50,000	1,347,000	1,633,000	28,941,500	5.64
사이프러스	5,067	-	-	5,067	385,100	1.32
체코	58,178	5,679	96,229	160,086	4,885,200	3.28
에스토니아	9,850	-	28,000	37,850	570,900	6.63
헝가리	85,682	6,676	85,852	178,210	3,781,200	4.71
라트비아	440	-	-	440	940,900	0.05
리투아니아	8,971	-	-	8,671	1,343,700	0.67
몰타	250	-	1,427	1,677	164,200	1.02
폴란드	400,000	2,800	190,000	592,800	15,960,500	3.71
루마니아	34,373	18,999	109,982	163,354	9,239,400	1.77
슬로바키아	26,090	2,158	16,658	44,906	2,317,500	1.94
슬로베니아	3,428	476	3,190	7,094	966,000	0.73
불가리아	41,300	-	80,000	121,300	3,052,800	3.97

주: 임금근로자는 EUROSTAT 2010의 16~65세를 기준으로 함
 자료: 유럽위원회, 2012:The Social Economy In The European Union

이들 사회적경제의 기관들은 지역기반의 인적 네트워크와 사회적경제 기관들 간의 사업연대모델(예 컨소시엄)을 기반으로 정부와 기업 등 민간 영리조직들이 소외시키는 시민 및 취약계층을 대상으로 사회서비스 사업을 수행하면서 많은 일자리를 창출하고 있는 것으로 보인다. EU의 사회적경제로 인한 고용효과를 살펴보면 2009년 기준 총 임금 근로자의 6.5%인 1천4백만 명이 종사하고 있는 것으로 파악된다. 그리고 27개 EU 국가 중 고용규모가 가장 큰 나라는 독일로 약 246만 명에 이른다. 이외 사회적경제로 인한 고용규모가 100만 명 이상인 국가로는 프랑스와 영국, 이탈리아 등이 있는데 이들의 경우 전체 임금근로자 대비 사회적경제 영역에서 창출되는 고용비중을 살펴보면 독일은 6.4%, 프랑스는 9.0%, 이탈리아는 9.7%, 영국은 5.6%를 차지하고 있는 것으로 파악된다. 그리고 공공부문의 현금급여와 사회서비스 제공으로 고용-복지 연계모델이 정착화 된 스웨덴(11.2%)과 핀란드(7.7%), 그리고 덴마크(7.2%)등의 북유럽 국가의 경우에도 전체 임금근로자 대비 사회적경제 영역으로 인한 고용창출 비중은 높은 것으로 파악된다.

2. 사회적경제 기관을 활용한 사회서비스 정책 유형

본고에서는 한국의 사회서비스 산업 문제를 해결할 벤치마킹 대상국으로 다음의 3개 기준 하에 스웨덴, 프랑스, 영국, 이탈리아 등 4개국을 사례분석 국가로 선정하였다. 선정기준의 그 첫째는 고용과 연계된 사회서비스 정책의 실행기관이 민간기관 중심이어야 한다는 점이었다. 그 이유는 현재 한국정부가 추진하고 있는 사회서비스 제공기관 선정방식이 대부분 민간 위탁방식으로 진행되고 있기 때문이었다. 두 번째는 각국 정부가 사회서비스 제공기관으로 선정한 기관이 특정 유형에 집중되어 있는

지 아니면, 다양화되어 있는지의 여부였다. 현재 한국의 사회서비스 제공기관은 대부분 비영리단체로 정부 재정지원에 의한 의존도가 높아 시장화를 추구하려는 정부정책의 걸림돌이 되고 있지만, 사회서비스가 발전된 선진국에서는 비영리단체 외에 영리사업을 통해 획득한 이익을 비영리 공익사업에 투자하는 사회적기업이나, 협동조합 등 다양한 민간기관들이 존재하기 때문이었다. 그리고 마지막으로 세 번째는 정책의 실행 주체가 중앙부처인지, 아니면 지자체인지의 여부였다. 현재 한국의 사회서비스 산업의 경우, 중앙부처에서 기획·실행·관리하는 사업이 대부분이지만 재원의 경우 상당부분 지자체와 중앙부처간 매칭방식으로 지원하는 경우가 존재하고, 보육 등 일부 사회서비스는 지자체에서 직접 실행·관리하고 있기 때문이었다. 따라서 3가지 분석기준에 의해 사회서비스 정책을 주도하는 정부가 중앙부처이고 서비스 제공기관이 사회적기업, 협동조합, 민간단체 등 혼합된 형태를 취하는 국가로는 프랑스를, 그리고 사회서비스 정책을 주도하는 정부가 중앙부처이고 기관유형이 집중화된 형태를 보이는 국가로는 스웨덴을 선정하였다. 또한 사회서비스 정책이 지방정부 중심으로 이루어지면서 제공기관이 혼합형인 국가로는 영국을 선정하였고, 사회서비스 정책이 지방정부 중심이면서, 실행기관이 집중화된 형태를 보이는 국가로는 이탈리아를 선정되었다. 이를 기반으로 4개국이 추진한 사회서비스의 전반적인 정책 유형을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 프랑스는 중앙정부가 사회서비스 정책의 실행권한을 가지고서 충분한 현금급여에 기반한 사회서비스 시장을 형성 후 돌봄 등은 민간단체(Association) 중심의 비영리기관을, 고용은 사회적기업을, 환경 등 비대인 근린서비스는 공익협동조합을 육성하는 등 시장화 기반의 전문화 정책을 추진하고 있는 것으로 파악되었다. 둘째로 스웨덴은 중앙정부의 정책주도하에 돌봄 및 재활 등 일부 사회서비스 영역을 사회적협동조합에

한해 위탁시켜 육성하는 틈새형 정책 특성을 보이고 있었다. 세 번째로 사회서비스 정책의 주도권을 지방정부가 보유한 영국은 지역사회 개발 시, 협동조합, 민간단체, 비영리기관 등 다양한 사회적경제 기관들을 참여시켜 사회서비스를 제공하는 지역개발형 정책을 추진하고 있는 것으로 파악되었다. 그리고 네 번째, 이탈리아는 열악한 사회서비스 부문을 보완하는 장치로써 민간에서 자생적으로 운영 중이던 사회적협동조합을 사회서비스 전담위탁기관으로 선정한 후 서비스를 제공하는 민간주도형 정책을 추진하고 있는 것으로 파악된다. 따라서 이들 4개국의 사회서비스 산업 정책과 기관육성, 그리고 고용효과와 이를 지원하는 중간지원기관에 대해 세부적으로 살펴보면 다음과 같다.

[그림 3-2] 선진국의 사회서비스 정책-기관-고용 연계모형 분류



제2절 프랑스의 시장형 정책

1. 사회서비스 산업 정책의 동향

사회서비스 산업을 시장형으로 육성한 프랑스의 사회서비스 산업 정책의 특징을 살펴보면 다음과 같다. 우선 프랑스의 사회서비스 산업 정책의 기초는 여성의 경제활동참가율 제고와 연계성이 높은 것으로 파악된다. 1960년대 이전 아이돌봄 대상의 사회서비스는 1회성 현금급여방식의 빈곤자 지원방식이었다. 따라서 육아를 담당하는 엄마들에 한해 사회보장 제도의 가족기금에서 가정주부 보조금을 지급하였고, 노인돌봄은 가톨릭계 돌봄 단체소속의 자원봉사자들이 담당하였다. 그러나 1960년대 들어 고령화 및 저출산으로 인해 프랑스는 노령화위원회를 구성하고 구직여성을 연계한 정부지원 노인돌봄 제도를 도입한다. 이후 1차 오일쇼크로 인한 경제위기를 맞아 여성의 본격적인 경제활동지원 정책을 실시하는데 거의 현금 급여의 수당지급 방식을 추진하게 된다. 예를 들어 교육지원의 경우, 3세 미만 자녀를 둔 어머니가 셋째 자녀를 출산하면, 자녀양육을 위해 휴직한 어머니의 수입 감소를 보완해 주기 위하여 국가가 보조금을 지원하였다. 그리고 1993년에는 그 대상을 둘째자녀 출산과 3세미만 까지 확대한다. 또한 육아 휴직한 부모를 위해 '활동자유선택 보조수당' 지급과 6세미만 자녀를 위탁 보육하는 부모에 한해 보육방식 자유선택 보조수당을 도입한다. 한편, 노인의 경우에는 모든 국민 대상의 보조금 지원 제도로 재가도우미 급여지급과 서비스시설 이용 시, 사용할 수 있는 개별 자립수당을 도입한다.

74 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

〈표 3-5〉 프랑스의 사회서비스 정책 동향

구 분	주요 내용
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 여성의 경제활동참가율 제고를 위해 돌봄서비스를 고용정책과 연계 - 중앙정부가 돌봄 관련 영리기관을 육성 - 사회보장제도를 세계혜택과 수당급여 방식으로 집행 · (재원) 고용주와 피고용인의 사회보장 분담금과 세금으로 조성 · (아동) 세계 혜택과 가족수당 지급이 중심이며, 사회보장제도 가족기금으로 지원 · (노인) 개인 고용주(가족) 세금혜택+사회보장 분담금 공제+자립개별 수당 지급으로 구성
관련법	<ul style="list-style-type: none"> - 노령화위원회 구성('60년) · 의료지원과 별도로 정부지원 노인 돌봄제도를 도입, 구직여성을 연계한 고용정책을 추진 · 여러 퇴직기금을 이용하여 서비스 시간, 수급조건 등 표준화를 추진 - 아동, 노인대상 돌봄의 탈가족화 추진(60~70년대) · 보조금 지급을 통해 가족과 수급자의 서비스 이용촉진(은퇴기금과 의료보험기금 이용) · 사회복지 지원국'이 존재하는 시에서 서비스 지원 공공단체들이 설립 - 재가복지지원 서비스단체 발족('70년대) · 전국가족단체연맹(UNAF) 및 전국사회복지활동협회연맹(UNIPOS) - 여성의 경제활동지원 정책 실시(70년대 후반) · 공립보육기관, 탁아모, 보조금 지원 방식으로 도우미 고용 지원(가족수당 금고에서 지원) - 민간 기업에 대해 서비스 고용수표 도입('96) · 정부가 대인서비스 기업 이용 시, 세금 감면제도 확대 - 대인서비스 항목을 신설 인증표준 기준을 발표('99) - Borloo 계획으로 대인서비스에 민간기업 문호 확대 · Boorloo 계획: 일자리 창출, 수요공급, 불법고용 감소를 목표로 대인서비스 개발 계획
지원제도	<ul style="list-style-type: none"> - (아동)교육지원 수당에서 아동보육단일수당으로 전환('04) · (교육지원 수당) 3세 미만 자녀를 둔 어머니 대상으로(80년대 초) 셋째 자녀 출산 시, 자녀 양육을 위해 휴직한 어머니의 수입 감소를 국가가 보조금으로 지원 →둘째자녀 출산 시+3세까지 확대('93년) · 출산가정 지급 기초수당+육아를 위해 휴직한 부모를 위한 '활동자유선택 보조수당' 또는 유급 보육모를 고용한 부모대상의 '보육방식 자유선택' 보조수당(6세미만 자녀 위탁 보육하는 부모) - (노인) 개별자립수당 도입('90년대 중반) · 모든 국민 대상의 보조금 지원제도로 재가도우미 급여지급+서비스 시설이용 시 사용 · 자립개별수당 재원은 시의회(72%)+연대의무 국가금고(28%)

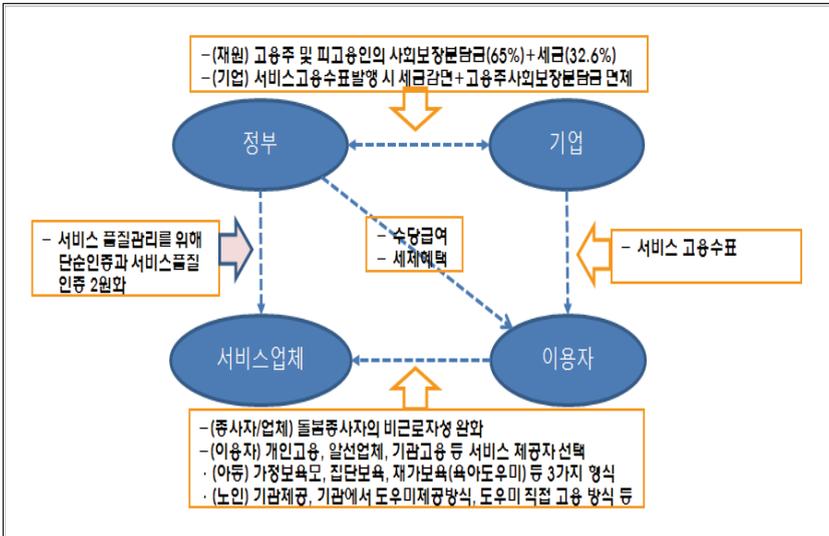
자료: 이철선 등(2012), 돌봄서비스 종사자 처우개선에 관한 연구 등 재구성

수당중심의 사회서비스 정책이 시장화로 변화를 맞이하게 된 중요한 계기는 1990년대 중반 도입된 서비스 고용수표 때문이다. 이로 인해 프랑스는 정부와 기업, 이용자, 서비스 제공기관 등 4개의 주체를 중심으로 한 시장메커니즘을 구성한 것으로 보인다. 서비스 고용수표란 사회서비스가 필요한 직원 등 일반 개인서비스 이용자에게 이용자가 소속된 기업이 제공하는 기업부조 제도로써 한 종류의 수표로 여러 종류의 서비스 구매가 가능한 지불수단이다. 따라서 직원 등 개인은 직접 근로자를 고용하거나 인력파견회사 이용 시, 기업이 제공한 서비스 고용수표로 비용을 지불하게 된다. 프랑스의 경우, 사회복지시스템으로 가족수당 등 수당을 지급하는 비중이 높았기 때문에 일반 서비스 이용자 대상의 정부주도 공공부조 돌봄 사업은 부재하였다. 이에 기업은 근로자의 일-가정 양립 차원에서 근로자가 필요한 서비스를 공급해 직장에 더 충실할 수 있도록 고용수표를 제공하게 된 것이다. 이때 기업은 고용수표 발급 비용의 전부 혹은 일부를 지불하며, 그 비율이나 1인당 지급 금액은 근로자 대표가 참여하는 기업위원회에서 결정하게 되는데 근로자의 임금 수준에 따라 회사 부담 비율을 다르게 하여, 어려운 가정의 경우 회사가 전액을 부담하도록 하였다. 한편, 서비스 고용수표를 발행하는 기업들의 재정 부담을 완화시켜 주기 위하여 정부는 연간 50만 유로의 한도 내에서 고용수표 지급에 소요된 총 비용의 25%에 해당되는 금액을 비용으로 처리할 수 있게 해주는 세금감면 혜택을 부여해 주었다. 그리고 사업주의 사회보장 부담금(우리나라의 4대 보험 부담비용)도 면제해 주는 제도를 실시하게 된다.

이로 인해 돌봄 등 사회서비스 이용자들은 개인에게 맞춤형 서비스를 시장경쟁을 통한 고용계약 방식으로 제공받는 혜택을 얻게 된다. 즉 아이 돌봄이 필요한 이용자들은 서비스 고용수표를 통해 개인고용이나, 알선업체, 그리고 기관고용 등 서비스 제공자 선택이 가능해 진 것이다.

또한 정부는 서비스 고용수표의 도입으로 비공식 거래로 인해 발생하였던 이민자 중심의 돌봄 종사자들의 영수증 등 거래기록 부재와 임금지급 관련 분쟁, 그리고 불법고용 등 비 근로자성 문제가 감소되는 효과를 보게 된다. 그리고 비용 지불 시, 1시간 단위(30분 단위는 안 됨) 기재와 초과근로시간 기재 불허, 최저임금보다 낮은 임금책정 불허 등 비공식적 돌봄 종사자들의 고용조건을 상승시키는 효과도 얻게 된다. 이외에도 정부는 이용자들의 세금감면과 근로자들의 근로소득 신고를 위한 행정처리, 근로자의 근로현황에 대한 자료 취합이 용이해 지는 부가적인 효과를 거두게 된다.

[그림 3-3] 프랑스의 사회서비스 시장화 모델



2. 사회적경제 기관의 현황

프랑스의 사회적 경제기관은 크게 돌봄 관련 민간단체와 직업훈련 사회적기업, 그리고 지역개발 시 요구되는 근린서비스를 담당하는 공익협동조합 등 크게 3개 유형이 존재하는 것으로 파악된다. 이 중 비영리 법인인 민간단체들의 경우, 정부가 경쟁력을 향상시키는 정책을 추진한 것으로 보여 진다. 1970년대 여성의 경제활동지원정책이 추진되면서 처음으로 전국가족단체연맹(UNAF) 및 전국사회복지활동협회연맹(UNIPS) 등 재가복지지원 서비스 단체들이 발족하였고, 서비스 고용수표 도입을 통해 시장화를 추진한 정부는 증가하는 서비스 제공기관들의 품질관리에 착수하게 된다. 따라서 가정 내 보육사 국가승인기관(Agence national des Services a la Personne)을 설립하고, 아동대상의 가정보육모 인가 신청 지침 등을 관리하기 위하여 지자체에 시위원회로 ‘모성과 영아보호’ 부서(La Protection Maternelle et Infantile)를 설치한다. 그리고 국가 차원에서 건강 및 사회 정책 관련조사와 연구를 담당하는 DRESS(Direction de la recherche, des etude, de l'evaluation et des statistiques)기구를 설립한다. 이러한 과정을 통해 2011년 기준, 프랑스 통계청이 발표한 자료에 의하면 교육, 보건, 사회복지 등 사회서비스와 관련된 민간단체의 수는 약 56,284개이며, 종사자 수는 약 1,325천명에 달하는 것으로 파악되고 있다.

서비스 고용수표 제도 도입이후 프랑스 정부와 사회서비스 등을 담당하는 민간단체 등 제3섹터 기관들은 사회적 배제를 경험한 사람들에게 노동할 수 있는 권리를 보장해주고, 이로 인해 창출되는 일자리가 지역사회에 이바지할 수 있다는 결론에 도달한다. 그리고 반소외법('98) 제정을 통해 취약계층의 자활과 사회서비스 제공을 위한 기관으로써 사회적기업

제도를 도입하게 된다. 또한 민법상 비영리 단체에게 사회적기업의 자격을 부여함과 동시에 2000년 노동법전에 사회적기업 형태를 영리·비영리 단체와 협동조합 등으로 규정한다. 즉 정부와 영리기업이 아닌 민간단체를 통한 사회서비스 영역이 돌봄을 넘어 직업훈련까지 확대된 것이다. 이 과정에서 정부는 사회적기업이 사회사업에 수익금 및 분담금을 투자할 경우, 5,000프랑까지 세금감면, 비영리단체가 사회적기업으로 전환 시, 전환으로 인한 사회적기업의 자본금 중 일부에 대한 등기권 면제, 그리고 기업세로 지급될 이윤 및 기업자산에 포함된 자활지원기업의 수익금의 면제 등을 추진하게 된다. 그리고 2005년에는 사회단결 프로그램의 일부로 특정한 사회적·직업적 어려움을 겪고 있는 사람들을 고용주가 피고용인으로 고용하면 정부가 인건비인 총 최저시급의 최대 95%를 재정보조금으로 매월 선 지급해주고, 고용주의 사회보장분담액을 지원해주는 등 고용부속계약을 통한 다양한 재정 지원제도를 마련한다. 이외에도 사회적기업의 직업훈련과 고용지원을 위해 가사노동, 조경, 쇼핑, 육아, 노인 복지, 학습지원등 1997년 실시된 서비스 바우처 제도에서 공인서비스 제공기관으로 사회적기업을 참여하게 한다.

2001년 사회적기업을 도입한 프랑스 정부는 지역사회 근린서비스 개발을 위한 기관육성을 위해 공익협동조합법('01)을 도입하게 된다. 공익협동조합은 사회적 공익을 추진하는 사회적협동조합과 동일한 개념으로 지역사회에서 필요한 비대인서비스인 청소, 환경, 먹거리 등 근린서비스를 특정지역에 거주하는 지역 주민들이 담당하는 제3섹터 기관이다. 공익협동조합법 제정의 취지는 지역중심의 사회서비스 개발 기관들에게 법인격을 부여함과 동시에 공급자, 수혜자, 지자체 등 다중이해관계자 협동조합 설립을 허용하여, 지자체가 총 자본의 25% 한도 내에서 조합원으로 참여할 수 있도록 허용하였고, 일반기업 및 일반협동조합이 공익협동조

합으로 전환 시, 기존업력과 지위, 그리고 적립금을 유지할 수 있도록 하였다. 즉, 영리사업을 추진하지 못하는 공익협동조합이 지속가능성을 확보할 수 있는 기반을 제공한 것이다. 그러나 근린서비스를 담당하는 공익협동조합은 도입된 지 10년이 넘었지만 2012년 기준 약 190개('12), 조합원 11,582명, 고용 1,726명으로 환경, 농업·먹거리, 지역개발, 문화·역사보존, 지역의료 등에 집중되어 타 국가대비 활성화되지 못한 것으로 파악된다. 그 이유는 정부 재정에 의존하는 이탈리아나 영국, 스웨덴과 달리, 프랑스는 기업의 사회부조제로 도입된 서비스 고용수표로 인해 사회서비스 산업의 수요가 확충하면서 시장화가 이루어져 영리를 추구하는 민간단체가 활성화되었기 때문이라고 판단된다.

한편, 10만개에 이르는 다른 사회적경제 기관인 일반협동조합이 활성화된 프랑스에서는 사회적경제 기관을 넘어 사회적기업과 공익협동조합을 아우르는 사회적경제 영역으로 정책을 추진하고 있다. 따라서 프랑스 정부는 2003년 경제이니셔티브 법 도입을 통해 소규모 사회서비스 민간단체, 공익협동조합, 사회적기업 등을 사회적경제 부문으로 통합하는 방안을 추진하고자 경제장관 산하에 사회연대통합부를 설치운영하고 있다. 이는 대인 돌봄서비스는 민간단체 중심으로, 고용정책과 관련된 직업훈련은 사회적기업으로, 지역개발과 관련된 근린서비스는 공익협동조합을 통해 기관을 육성하면서 사회적경제 부문들을 통합 운영함으로써 정책의 시너지를 제고하기 위함으로 파악된다.

〈표 3-6〉 프랑스의 사회적경제 기관 개관

구 분	프랑스
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 정부주도로 영리추구 기관을 육성 - 사회적 연대 경제로 통합 <ul style="list-style-type: none"> · 직업훈련과 돌봄, 지역사회서비스로 3원화 · 돌봄서비스: 민간단체 중심의 영리화 추구 · 고용/직업훈련: 취약계층 직업훈련·고용지원(근로자) 등 사회적기업 육성 · 환경, 청소 등 근린서비스: 공익협동조합으로 육성
법/제도	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업 설립을 위해 반소외법('98) 재정 <ul style="list-style-type: none"> · 노동법전에 사회적기업 형태(영리/비영리, 협동조합 등) 규정('00) · 사회적기업은 민법상 NPO 자격 · 사회적기업은 장애인고용지원센터(CAVA),노동통합기업(EI), 임시직노동통합기업(ETTI), 노동중계협회(AI), 근린기업(RQ), 고용주단체(GEIQ), 대안통합기업(IE) 등 7가지 종류 - 공동체이익협동조합법('01) <ul style="list-style-type: none"> · 사회적 목적 집단에게 법인격 부여 · 공급자, 수혜자, 지자체 등 다중이해관계자 협동조합 설립허용 · 특정지역 거주 지역주민들에 의해 지역사회에서 필요한 비대인서비스인 근린서비스의 개발과 위탁서비스 기관으로 공익협동조합을 활성화 - 경제 이니셔티브법('03) <ul style="list-style-type: none"> · 영세기업, 사회적경제를 단일부처로 통합
지원 방법	<ul style="list-style-type: none"> - (사회적기업) 세제 및 재정 지원 <ul style="list-style-type: none"> · (세제지원) 사회보험 가족수당 보험료 면제 · (재정지원) 고용부속계약('05)에 의해 직업훈련 프로그램 수행 시, 최저시급(95%)을 정부가 재정보조금으로 지원, 사회보장분담액 지원 · (사업지원) 고용, 직업훈련 중심으로 사회적경제 조직과의 파트너십 운영
현황	<p>사회적 기업</p> <ul style="list-style-type: none"> - 25,000개('10), 약 300,000만 명의 일자리를 창출 · 서비스 바우처 제도(가사노동, 조경, 쇼핑, 육아, 노인복지, 학습지원 등)로 4,500개, 공인서비스 제공기관이 존재
	<p>공익협동조합</p> <ul style="list-style-type: none"> - 공익협동조합 약 190개('12), 조합원 11,582명('12), 고용 1,726명('12)으로 환경(22%), 농업·먹거리(19%), 지역개발, 문화·역사보존, 지역의료 등 집중
	<p>민간단체</p> <ul style="list-style-type: none"> - (민간단체) 공공행정, 교육, 보건, 사회복지 부문에서 56,284개, 예술관람 여가 등에서 110,708개 - (상호공제조합) 공공행정, 교육, 보건, 사회복지 부문에서 1,239개, - (재단) 공공행정, 교육, 보건, 사회복지 부문에서 979개, 예술관람 여가 등에서 247개

이와 같은 사회서비스 산업정책을 통해 프랑스는 한국 사회서비스 산업의 문제점인 기관의 규모화를 어느 정도 이룬 것으로 파악된다. 프랑스의 경우, 1981년 사회적경제 개념을 제도적으로 인정한 이후, 사회적경제에 관련된 법적지위(민간단체, 협동조합, 상호공제조합, 재단)를 보유한 기관들의 통계작업을 지속적으로 작성해오고 있다. 프랑스 국립통계기관인 Insee가 2013년 발표한 2011년 기준 자료를 살펴보면 우선, 사업체의 경우 1인 이상의 임금노동자를 고용하고 있는 프랑스의 사회적경제 기관은 총 222,869개이며, 이중 민간단체가 187,939개, 협동조합은 26,112개, 공제조합이 7,442개, 그리고 재단이 1,376개로 파악된다. 그리고 사회적경제 부문의 총 사업체 수는 프랑스 전체 사업체 수 2,345,287개의 9.5%를 차지하고 있는 것으로 파악된다.

〈표 3-7〉 프랑스 사회적경제 조직 수

(단위: 개)

구분	사회적경제					비사회적경제	총계
	협동조합	민간단체	공제조합	재단	소계		
농림수산업	1,129	695	0	5	1,829	129,237	131,066
제조업 및 건설업	2,445	275	18	2	2,740	423,327	426,067
상업, 운수, 숙박, 요식	4,304	4,439	820	51	9,614	705,606	715,220
상업	3,822	196	806	0	4,824	449,619	454,443
금융 및 보험	15,182	298	5,301	2	20,783	71,921	92,704
정보통신, 커뮤니케이션, 부동산, 기업서비스	2,518	15,240	56	90	17,904	428,062	445,966
공공행정, 교육, 보건, 사회(복지)	312	56,284	1,239	979	58,814	255,102	313,916
교육	221	20,407	5	98	20,731	82,400	103,131
보건	33	3,777	647	173	4,630	84,765	89,395
사회(복지)	58	32,100	587	708	33,453	20,397	53,850
기타서비스	222	110,708	8	247	111,185	109,163	220,348
예술, 관람, 여가	96	58,333	0	59	58,488	18,308	76,796
총계	26,112	187,939	7,442	1,376	222,869	2,122,418	2,345,287

자료: 프랑스 국립통계기관(2011). Insee - Clap(Connaissance Locale de l'Appareil Productif, 생산수단지역정보)

업종별로 살펴보면 예술, 관람, 여가 등 기타서비스 부문의 사회적경제 기관의 수가 111,185개로 가장 많고, 다음으로 공공행정, 교육, 보건, 사회복지 등 사회서비스 영역이 총 58,814개로 그 뒤를 따르고 있다. 비록 사회서비스 영역에서 사회적경제 기관들은 전체 사회서비스 사업체 313,916개의 18.7%로 그 비중이 상대적으로 작지만 돌봄 등 사회복지 영역에 한정할 경우, 전체사업자 53,850개의 62.1%(33,453개)를 차지하고 있다. 그리고 이 중 민간단체가 32,100개(60%)로 가장 많다.

〈표 3-8〉 프랑스 사회적경제 임금노동자 수

(단위: 명)

구분	사회적경제 부문					비사회적 경제	총계
	협동조합	민간단체	공제조합	재단	소계		
농림수산업	7,052	-	0	-	10,804	227,765	238,569
제조업 및 건설업	46,667	4,425	-	-	51,280	4,738,205	4,789,485
상업, 운수, 숙박, 요식	60,623	26,897	4,495	651	92,666	5,316,079	5,408,745
상업	54,354	857	4,388	0	59,599	3,038,504	3,098,103
금융 및 보험	165,782	-	85,718	-	255,187	592,456	847,643
정보통신, 커뮤니케이션, 부동산, 기업서비스	20,769	110,177	1,152	5,630	137,728	3,229,856	3,367,584
공공행정, 교육, 보건, 사회(복지)	-	1,325,457	-	62,673	1,430,969	5,711,147	7,142,116
교육	-	335,639	-	7,364	345,251	1,473,495	1,818,746
보건	-	130,052	-	24,070	175,247	1,350,055	1,525,302
사회(복지)	-	859,766	-	31,239	910,471	560,229	1,470,700
기타서비스	-	344,395	-	2,267	348,541	479,410	827,951
예술, 관람, 여가	-	110,371	0	-	111,814	159,239	271,053
총계	306,040	1,818,728	131,107	71,300	2,327,175	20,294,918	22,622,093

주: -는 자료비공개
 자료: 프랑스 국립통계기관 Insee - Clap(Connaissance Locale de l'Appareil Productif, 생산 수단지역정보, 2011)

한편, 2011년 말 기준 사회적경제 조직에 고용된 총 임금노동자 수는 2,327,175명으로, 프랑스 전체 임금노동자의 10.3%를 차지한다. 이중 민간단체에 고용된 임금노동자의 수는 1,818,728명, 협동조합에는 306,040명이 종사하고 있는 것으로 파악된다. 사회적경제 부문에서 임금노동자를 가장 많이 고용하고 있는 업종은 공공행정, 교육, 보건, 사회(복지)분야 등 사회서비스 영역으로 총 1,430,969명이 소속되어 있으며, 이 수치는 전체 사회서비스 업종 종사자의 약 20%에 해당한다. 그러나 사회복지영역의 경우, 앞서 사업체 수에서도 나타난 바와 같이 사회적 영역의 종사자수는 910,471명으로 전체 사회복지 종사자 1,470,700명의 61.9%를 차지하고 있다.

〈표 3-9〉 프랑스 사회적경제 업체당 평균 임금노동자 수

(단위: 명)

구분	사회적경제 부문					비사회적 경제	총계
	협동조합	민간단체	공제조합	재단	소계		
농림수산업	6.2	-	-	-	5.9	1.8	1.8
제조업 및 건설업	19.1	16.1	-	-	18.7	11.2	11.2
상업, 운수, 숙박, 요식	14.1	6.1	5.5	12.8	9.6	7.5	7.6
상업	14.2	4.4	5.4	-	12.4	6.8	6.8
금융 및 보험	10.9		16.2	-	12.3	8.2	9.1
정보통신, 커뮤니케이션, 부동산, 기업서비스	8.2	7.2	20.6	62.6	7.7	7.5	7.6
공공행정, 교육, 보건, 사회(복지)	-	23.5	-	64.0	24.3	22.4	22.8
교육	-	16.4	-	75.1	16.7	17.9	17.6
보건	-	34.4	-	139.1	37.9	15.9	17.1
사회(복지)	-	26.8	-	44.1	27.2	27.5	27.3
기타서비스	-	3.1	-	9.2	3.1	4.4	3.8
예술, 관람, 여가	-	1.9	-	-	1.9	8.7	3.5
총계	11.7	9.7	17.6	51.8	10.4	9.6	9.6

주: -는 자료비공개
 자료: 프랑스 국립통계기관 Insee - Clap(Connaissance Locale de l'Appareil Productif, 생산 수단지역정보), 2011)

앞서 두 자료를 기반으로 사업체당 임금근로자 수를 계산하면 사회적경제부문은 평균 10.4명으로 비사회적경제 부문(9.6명)과 전체 경제 부문(9.6명) 대비 0.8명 정도 많은 것으로 나타난다. 특히 사회복지 업종의 경우에는 약 27.2명으로 서비스 기관의 규모가 타 업종 대비 크다.

두 번째로 프랑스의 사회적경제 기관들은 한국 사회서비스 기관들의 고질적 문제 중의 하나인 공공부문에 대한 재정 의존도도 상대적으로 낮은 것으로 파악된다. 프랑스 사회적경제 기관 중 가장 수가 많은 민간단체의 재원조달 상황을 살펴보면 인도주의 활동 등 8개 분야에서 사회복지 부문의 공공자원 조달 비중이 66.7%로 가장 높다. 그리고 그 다음으로 경제적 이익 옹호활동(48.5%), 교육·훈련·노동통합(47.6%) 등의 순이다. 보통 공공자원은 공공부문을 상대로 서비스를 제공하는 방식 즉, 공공부문을 대신하여 대중에게 서비스를 제공하고 대가로 수익을 올리는 계약방식과 특정한 대가없이 해당 민간단체 활동이 가지는 공익적 성격에 대한 지원으로 제공되는 보조금으로 구분할 수 있다. 재정의 원천을 해석하는 경우, 두 가지 방법 모두가 모두 공공자원으로 분류되며, 재정의 조달방식을 강조하는 해석에서는 전자를 활동수입으로 포함시킨다. 그런데 엄격하게 정부로부터 지원되는 보조금만의 경우를 살펴보면, 경제적 이익옹호(43%), 문화(40%), 사회복지·보건(39%)의 순인 것을 알 수 있다. 따라서 사회복지·보건 분야에 소속된 민간단체의 재원조성의 경우, 자체 민간사업을 통해 조달하고, 약 1/3은 기초자치체, 주, 도, 중앙정부 등 공공부문과의 거래를 통해서, 그리고 마지막 1/3정도는 보조금을 통해 조달하는 것으로 파악된다. 특히 사회복지·보건 분야(17.7%)와 교육·훈련·노동통합 분야(18.6%)의 중앙정부에 대한 높은 비중은 민간단체들이 중앙정부를 대신해 서비스 또는 상품을 제공하는 계약방식의 비중이 높음을 의미한다.

〈표 3-10〉 프랑스 민간단체 활동분야 별 재원구성

(단위: %)

구분	인도 주의 활동	사회 (복지) /보건	권익 옹호	교육 /훈련 /노동 통합	스포츠	문화	여가/ 사회 생활	경제 이익 옹호	합계
민간자원	59.2	33.2	61.2	52.4	66.7	52.7	63.7	51.5	49.3
회비	2.0	2.6	23.8	3.6	37.8	16.8	18.1	10.8	12.1
기부/메세나	25.6	3.8	7.0	2.1	6.0	5.2	1.7	1.5	4.9
활동수입	31.6	26.8	30.4	46.7	22.9	30.7	43.9	39.2	32.3
공공자원*	40.8 (34)	66.7 (39)	38.8 (25)	47.6 (29)	33.4 (24)	47.2 (40)	36.2 (31)	48.5 (43)	50.8 (34)
기초지자체	6.0	10.7	5.9	5.7	20.4	22.1	24.9	21.2	14.1
도	13.6	17.0	5.6	7.8	4.7	5.5	2.1	5.3	10.0
주	1.2	2.1	2.4	6.9	1.5	7.0	0.8	10.4	3.5
중앙정부	13.1	17.7	10.0	18.6	4.0	8.9	4.3	3.8	12.3
유럽	0.9	0.7	0.6	2.9	0.1	0.2	0.3	1.5	0.9
공공기금 등	3.9	15.0	12.0	2.1	0.6	1.0	2.2	1.6	7.0
기타 공공자원	2.1	3.5	2.3	3.6	2.1	2.5	1.6	4.7	3.0
합계	100	100	100	100	100	100	100	100	100

주: 모든 유형의 공공자원, 즉 보조금 및 공공부문의 각종 계약/판매 포함. 공공자원 중 괄호 안은 엄격한 의미의 보조금 비율임.

자료: CNRS-Matisse-Centre d'économie de la Sorbonne 민간단체 관련 서베이 2005/2006, Tchernonog, 2007 재인용

3. 사회적경제 기관의 고용효과

프랑스의 사회서비스 산업에 종사하고 있는 사회적경제 영역의 종사자 처우 현황을 살펴보기 전에 먼저 고려해야 할 부분은 프랑스 사회서비스 종사자들이 어떤 특성을 가지고 있는가 하는 것이다.

〈표 3-11〉 노르바드칼레 사회적경제 상용직 고용 수와 여성 비중

구분	상용직 고용 수 (명)	여성 비중 (%)
협동조합	14,601	39.6
농업분야 협동조합 (농업제외)	2,773	18.0
금융분야 협동조합	5,578	49.3
노동자협동조합	2,605	31.3
기타 협동조합	3,645	47.1
상호공제조합	4,627	70.1
상호공제조합법에 의한 상호공제조합	3,082	73.6
보험법에 의한 상호공제조합	1,545	63.1
민간단체	126,559	62.7
사회(복지)분야	67,809	67.1
가사서비스	12,134	96.4
노동통합	12,994	38.7
장애인	12,798	70.3
노인	4,582	88.3
어린이	856	93.0
기타	24,445	61.2
교육	18,208	60.3
일반교육	12,105	65.1
연구개발	1,274	53.9
성인교육 및 평생교육	4,829	50.0
보건	9,686	77.8
스포츠	3,627	37.4
문화/여가	4,154	48.9
숙박/요식	1,190	58.3
교통	540	65.4
기업서비스	7,111	44.4
기타 부문	1,759	33.1
미분류	12,475	57.5
재단	4,698	71.0
사회적경제	150,485	61.0
비사회적경제부문	1,352,080	39.5

주: 농업분야는 제외, 표에서 표시된 농업분야 협동조합은 직접 농업을 영위하는 협동조합이 아닌 농식품 가공분야에 종사하는 협동조합들임

자료: Insee - DADS 2006, Insee Nord-Pas-de-Calais, 2008 재인용)

이와 관련하여 프랑스 노르빠드갈레 지역의 사회적경제 종사자들의 특성을 살펴보면 약 61.0%가 여성들인 것으로 나타난다. 특히 장애인, 노인, 어린이 등 대상의 사회복지 사업을 담당하는 민간단체들의 여성비중은 약 70.0%를 상회한다. 반면에 비사회적경제부문의 종사자들 중 여성비중은 39.5%에 불과하다. 둘째, 연령의 경우, 노르빠드갈레 지역의 사회적경제 상용직 노동자들의 평균 연령은 39.3세로 비사회적경제 부문(37.2세)에 비해 약 2.1세 많은 것으로 나타난다. 기관형태별로는 재단(39.9세)이 가장 많았고 다음이 상호공제조합(39.6세), 민간단체(39.3세), 협동조합(38.6세)의 순이었다. 그러나 민간단체의 경우 스포츠(34세), 문화·여가(36세), 교통(36세), 일반교육(42.9세), 성인교육 및 평생교육(41.3세), 재가복지(41.1세) 등 세부 업종별로 편차가 존재하였다.

우선, 종사자의 사회적경제 영역의 종사자들은 비사회적경제 영역 대비 상용직 계약 비중이 낮은 것으로 나타난다. 프랑스 노르빠드갈레 지역의 사회적경제 종사상 지위별 근로계약³⁾ 형태 자료를 살펴보면 시간제를 포함한 상용직 근로계약 비중은 68.7%로 비사회적경제 상용직 계약 비중 78.8%보다 10.1%p 낮다. 특히 민간단체의 경우, 상용직 근로계약 비중은 65.9%로 가장 낮은 것으로 나타난다. 그 이유는 문화 및 여가 부문의 민간단체들에서 전일제 또는 준 전일제 계약이 12%에 불과하며, 스포

3) 프랑스 사회자료 연간신고(DADS)에 의하면 근로계약의 형태는 제공되는 근로시간이 매우 적거나, 보상이 매우 낮은 임시직과 근로시간과 보상수준이 일정한 기준 이상인 상용직으로 구분되며, 상용직은 다시 전일제/준전일제, 시간제(temps partiel)로 구분된다. 상용직인 전일제는 매년 1월 1일부터 12월 31일까지 전체 근로시간에 해당하는 근로계약을 체결한 경우이며, 상용직 준전일제는 시간제라 하더라도 해당기업(1,000인 이상 고용사업장의 경우)이나 해당업종 평균 근로시간의 75% 이상에 해당하는 근로를 제공하는 경우이다. 또한 상용직 시간제는 전일제 일자리이지만 계약기간이 8개월인 경우, 근로계약기간은 1년 내내이지만 근로시간이 적은 경우, 최저임금의 2배 이상을 받는 경우, 단속형 일자리, 임시직 기준 이상의 계절형 일자리(emploi saisonnier)를 말한다. 마지막으로 임시직은 임금을 받는 근로시간이 연간 120시간 이하이거나, 근로계약기간이 연간 30일 이하, 연간 총 급여가 3개월 치 최저임금 이하인 경우를 말한다.

츠나 숙박·요식 등 서비스를 제공하는 민간단체들의 전일제 계약 비중이 20%에 정도로 낮기 때문이다. 그러나 협동조합(86.2%)과 재단(89.8%) 등 기타 사회적경제 부문 기관들의 상용직 계약 비중은 비사회적경제 부문의 상용직 계약비중 78.8%보다 높은 것으로 나타난다. 이러한 경향은 프랑스의 또 다른 지역인 루와르 지역에서도 동일한 것으로 파악된다. 루와르 지역의 사회적경제 부문의 문화 및 사회복지분야 종사자들의 종사상 지위비중을 살펴보면 전일제 비중은 각각 29.4%, 43.8%로 자영기업(50.6%, 51.5%) 대비 낮은 것으로 나타난다. 이러한 결과는 사회적경제 영역이 일과 가정의 양립을 기반으로 여성과 자원봉사자 중심으로 인력을 조달하기 때문이다.

〈표 3-12〉 노르빠드칼레 지역 사회적경제 종사상 지위별 근로계약 형태

구분	상용직						임시직		근로계약 총계
	전일제/ 준 전일제		시간제		합계				
	건수	%	건수	%	건수	%	건수	%	
협동조합	12,401	73.2	2,200	13.0	14,601	86.2	2,344	13.8	16,945
상호공제조합	3,682	73.4	945	18.8	4,627	92.2	389	7.8	5,016
민간단체	64,031	33.4	62,528	32.6	126,559	65.9	65,409	34.1	191,968
재단	3,503	67.0	1,195	22.8	4,698	89.8	533	10.2	5,231
사회적경제	83,617	38.2	66,868	30.5	150,485	68.7	68,675	31.3	219,160
비사회적경제	1,066,807	62.2	285,273	16.6	1,352,080	78.8	364,090	21.2	1,716,170
합계	1,150,424	59.4	352,141	18.2	1,502,565	77.6	432,765	22.4	1,935,330

자료: Insee - DADS 2006, Insee Nord-Pas-de-Calais, 2008 재인용

<표 3-13> 루아르 지역 문화 및 사회(복지)/보건 분야 상용직 일자리 중 전일제와 시간제 비중

(단위: %)

구분	문화			
	전일제	시간제	기타*	합계
사회적경제	29.4	61.9	8.7	100.0
자영기업	50.6	45.3	4.1	100.0
민간부문	69.0	26.4	4.6	100.0
공공부문	67.5	29.8	2.7	100.0
구분	사회 및 보건			
	전일제	시간제	기타*	합계
사회적경제	43.8	51.4	4.8	100.0
자영기업	51.5	43.3	5.2	100.0
민간부문	46.0	46.7	7.3	100.0
공공부문	60.5	36.0	3.5	100.0

주: '기타'는 혼합형태 및 재가활동의 경우를 포함
 자료: Insee - DADS, 2008, Bailly et al. 2012 재인용

<표 3-14> 노르빠드칼레 사회적경제 임금총금액

구분	상용직-전일제 월 임금	
	평균	중간값
협동조합	1,967	1,733
상호공제조합	1,923	1,641
민간단체	1,583	1,338
재단	1,800	1,477
사회적경제	1,668	1,439
비사회적경제	1,739	1,453

자료 : Insee - Clap 2006, Insee Nord-Pas-de-Calais, 2008 재인용

둘째로 사회적경제 영역의 종사자 임금수준은 비사회적경제 영역에 비해 낮지 않거나 오히려 좋은 것으로 파악된다. 우선 노드빠드칼레 지역의 상용직 전일제 종사자의 월 평균 임금을 살펴보면 사회적경제 부문은 1,668유로로 비사회적경제 부문의 월 평균 임금 1,739유로의 95.9% 수

준이다. 그 이유는 협동조합(1,967유로)과 상호공제조합(1,923유로)는 높지만 상용직 비중이 낮은 민간단체가 1,583유로로 낮기 때문이다. 그러나 월평균 임금의 중간값을 살펴보면 사회적경제 영역과 비사회적경제 영역의 월 평균 임금은 거의 동일한 것으로 나타난다.

〈표 3-15〉 루아르 지역 경제부문별 시간당 임금 중간값 비교

(단위: 유로)

구분	직능형태				전체		
	고위 임원	중간직	사무직	생산직	전체 일자리	상용직 일자리	
경제 전체	사회적경제	23.0	14.3	10.8	9.6	12.0	12.1
	자영기업	22.9	12.9	10.1	10.5	10.5	10.5
	민간부문	26.2	15.5	10.6	11.3	11.8	12.3
	공공부문	22.7	15.0	11.0	11.4	12.1	12.4
문화 분야	사회적경제	17.8	15.0	10.6	12.6	15.4	14.0
	자영기업	18.9	16.3	10.5	12.4	16.4	13.6
	민간부문	22.0	18.8	10.5	12.6	18.0	16.7
	공공부문	26.6	15.6	10.9	13.9	18.3	16.0
사회 분야	사회적경제	24.6	14.2	10.9	8.5	11.1	11.3
	자영기업	24.9	14.9	9.8	10.0	10.0	10.3
	민간부문	27.3	14.5	10.7	10.5	10.9	11.1
	공공부문	22.9	12.9	10.9	10.4	11.2	11.3

자료 : Insee - DADS, 2008, Bailly et al. 2012 재인용

한편, 프랑스의 또 다른 지역인 루아르 지역의 사회적경제 영역의 종사자들의 시급을 살펴보면 자영업자나 민간부문과 비교하여 거의 동일한 것으로 나타난다. 루아르 지역의 사회적경제 영역의 상용직 일자리 시급은 12.1유로로 자영기업보다(10.5유로)는 많고, 민간부문(12.3유로)이나 공공부문(12.4유로)보다는 약간 낮은 수준이다. 그러나 그 이유는 문화분야의 사회적경제 영역 종사자들의 시급이 14.0유로로 동일업종의 민간부문(16.7유로)과 공공부문(16.0유로) 대비 낮기 때문이다. 오히려 루아

르 지역의 사회분야의 경우, 사회적경제 영역의 종사자들의 시급은 11.3 유로로 민간부문(11.1유로)과 자영기업(10.3유로)보다 높고 공공부문(11.3유로)과는 동일한 수준으로 나타난다. 주목할 점은 사회분야의 생산직 종사자 시급이 8.5유로로 매우 낮다는 점으로 그 이유는 사회복지 부문에 포함된 자활중심의 노동통합형 사회적기업들의 임금 때문이다. 결국 프랑스의 사회적경제 영역 종사자들의 임금수준은 협동조합을 가정 시, 비사회적경제 영역에 비해 나은 반면에 돌봄 서비스 등과 관련된 민간단체의 경우에는 약간 낮은 것으로 파악된다. 그러나 이러한 결과는 사회적경제 영역이기 때문에 나타난 결과라기보다는 민간단체가 소속된 사회복지 분야의 산업 특성상 나타난 결과라고 판단된다.

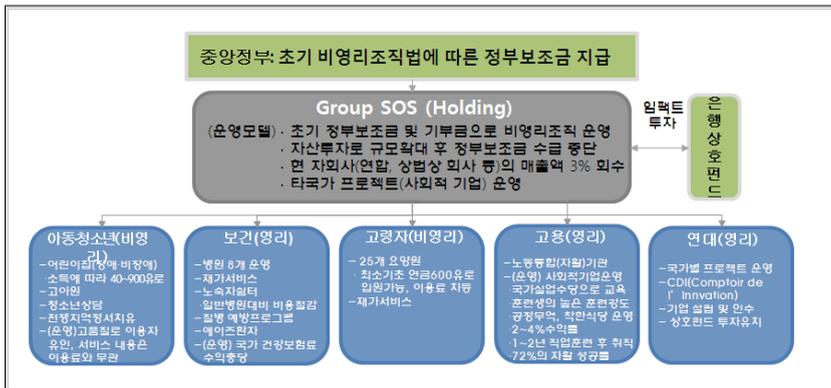
4. 사회적경제의 중간지원 기관

프랑스 정부는 사회적경제 영역의 기관들을 중심으로, 시장화를 통해 사회서비스 산업을 육성한 것으로 파악되었다. 하지만 이 과정에서 중요하게 고려되어야 할 부문 중의 하나는 사회적경제 기관들을 육성하는데 프랑스 정부가 사회적경제의 중간지원기관들과 공조체제를 유지하고 있었다는 점이다. 사회적경제의 중간지원기관이란 사회적경제에 광범위한 서비스를 제공하는 조직으로서 컨설팅, 코디네이션, 교류, 파이낸싱, 정보, 로비, 경영, 네트워킹, 연구, 훈련 등의 활동들을 통해 사회적기업과 사회 간에 매개자로 활동하는 조직들을 말한다(Technologie-Network Berlin e. V., 2001).

이와 관련하여 프랑스의 사회적경제 영역에서는 크게 2가지 유형의 중간지원기관들이 존재하는 것으로 파악된다. 첫째는 규모화를 이룩한 민간단체들이 자회사 형식으로 돌봄 기관을 포함한 후 기관 경영에서 부

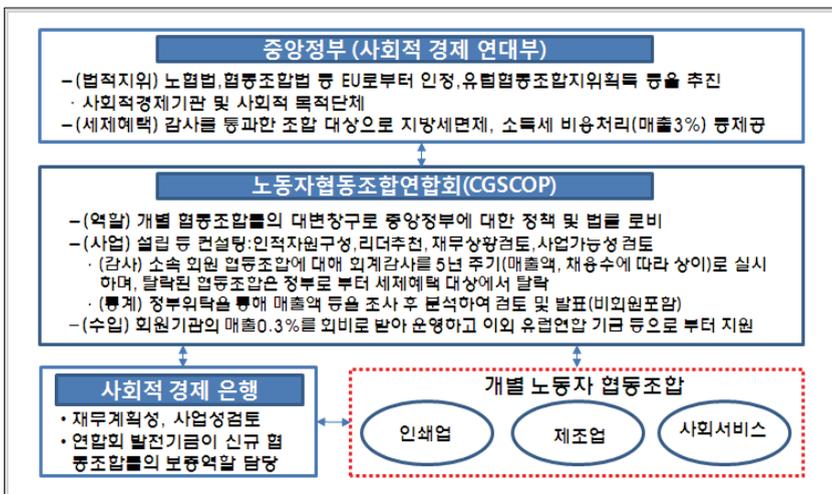
터 자금유통 등 모든 사업범위를 지원하는 형태이다. 이와 관련된 대표적인 비영리법인으로써는 돌봄 관련 사회적기업인 그룹 SOS가 있다. 그룹 SOS는 설립 초기 비영리단체로 출범한 후, M&A를 이용한 사업확장과 규모화, 경영전문가 영입을 통해 종합돌봄서비스 기관으로 성장한 경우이다. 그룹 SOS는 1984년 설립 이후, 초기 단계에서는 정부지원 하에 약물중독치료 사업을 시작하였고, 점차 돌봄으로 사업범위를 확대하여 2013년 현재 정규직원 1만 명, 자회사 300개, 연매출 7억5천만 달러, 이용자 100만 명의 거대 사회적기업으로 성장하였다. 현재 사업범위는 아동 및 청소년, 노숙자, 노인, 실업자 대상의 돌봄 및 고용관련 서비스와 시설기반의 사회서비스를 제공하고 있다. 수익모델의 가장 큰 장점은 취약계층 대상의 바우처 등 기본서비스에 소득에 따라 이용료가 차등 부과되는 차별화 서비스를 제공하고 있다는 점이다. 설립된 지 약 30년 된 그룹 SOS가 자회사 300개를 둔 거대 그룹으로 성장한 성공요인에는 본사 직속으로 회계, 인사, 상담, 평가 등 약 200명의 구성된 전문 M&A 컨설팅 조직(CDI)이 존재하고, 이들의 지원 하에 사회투자펀드 등 자금 조달이 이루어진다는 점이다.

[그림 3-4] 프랑스 돌봄 관련 그룹 SOS의 수익모델



두 번째로 프랑스의 사회적경제 영역의 중간지원기관으로는 노동자협동조합연합회인 CG Scop이 있다. 노동자협동조합연합회는 소속된 근로자 협동조합의 연합회로써 정부대상 로비와 연합회 산하 협동조합들의 창업 및 운영컨설팅 역할을 담당하고 있다. 사업자금은 협동조합관련 통계자료 작성 등 정부 위탁사업 수행을 통한 수익금과 연합회 회원들의 매출액 0.3%를 회비로 받아 운영된다. CG Scop은 전문 법률상담과 회계자문 등 창업 및 경영컨설팅을 담당하고, 소속 협동조합이 자금 필요시, 자체 협동조합 발전기금인 SOCOCDEN을 보증기금으로 활용하여 신협 등 사회적경제 기관들로부터 자금을 융통받게 도와준다. 또한 정부로부터 협동조합의 관리권을 위탁받아 협동조합들에 대한 정기 감사를 실시하는데 이때 CG Scop은 22개 지역연합회에 소속된 전문회계원들을 감독조사관으로 파견한다. 이와 같은 수익모델을 통해 현재 CG Scop은 총 2,000개의 노동자협동조합과 4만5천명의 조합원을 회원으로 확보하고 있으며, 공익협동조합들의 연합회로써의 기능도 담당하고 있다.

[그림 3-5] 프랑스 노동자협동조합연합회의 수익모델



제3절 스웨덴의 틈새형 정책

1. 사회서비스 산업 정책의 동향

스웨덴의 사회서비스 산업정책은 보육과 재활 등 사회서비스의 일부분을 협동조합 등 사회적경제의 기관에게 위탁하는 틈새형 전략으로 요약할 수 있다. 1991년 이전까지 스웨덴의 사회서비스 정책은 국가가 직접 담당하는 공공화 정책을 추진해 왔었다. 이는 고용과 복지의 연계를 통한 적극적 노동정책의 일환으로서 高세율을 통한 재정확보 후, 교육과 의료, 돌봄 관련 사회서비스 일자리에 대한 고용서비스를 확대시켜 低실업율을 구현하고, 경제성장을 촉진시키는 국가전략이었다. 이 과정에서 스웨덴 정부는 교육과 의료, 장애인, 노인 대상으로 다양한 사회서비스를 무상으로 제공하면서 관련서비스 제공을 위한 인력을 확보한다. 예를 들어 교육 부분의 경우 우리나라의 초중등과정인 기초학교에서 신체적으로 문제를 안고 있는 장애인학생의 학습을 지원하는 기술보조교사, 교육도우미, 특수교사 등의 고용을 창출한다. 또한 의료부분의 경우 1차 의료서비스를 광역지자체의 보건센터 등 공공부문에 포함시켜 국민에게 서비스를 제공하면서 의사, 간호원, 조산원, 물리치료사 등 다양한 일자리를 창출한다. 이후 1980년 사회서비스법 제정을 통해 사회서비스 실행 권한을 지방자치체에 위임하고, 서비스아파트, 그룹 홈 등 노인과 장애인을 위한 가사지원서비스를 의무화하면서 사회서비스를 통한 고용확대를 추진하게 된다. 이를 통해 스웨덴은 복지부문에서 GDP 대비 현금급여보다 사회서비스 지출이 더 많은 복지국가로서의 모델을 갖추게 된다.

〈표 3-16〉 스웨덴의 사회서비스 정책 특징 및 고용창출

구 분	주요 내용
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 고용정책과 복지정책을 연결한 적극적 노동정책 · 정부주도-비영리기관 육성형의 사회서비스 정책 추진 · 교육, 의료, 아동 및 가족, 노인 및 장애인 사회서비스의 공공화 추진을 통해 현금급여보다 사회서비스에 집중 · 1990년대 이후 재정위기로 민영화와 탈중앙화를 추진 · 서비스 제공기관으로 자발적인 민간조직이 부상
관련법	<ul style="list-style-type: none"> - 사회서비스법 제정(1980년) · 사회서비스 실행 권한을 지방자치체에 위임하고, 제공기관을 민간으로 확대 · 서비스아파트, 그룹 홈 등 노인과 장애인을 위한 가사지원서비스를 의무화 - 사회서비스법 개정(1992년) · 사회서비스 제공기관의 경쟁입찰 및 민간업체 허용 · 사립학교의 재정지원을 위한 교육부분 바우처 제도 도입 - 사회서비스부문 고용확대(1998) - 아동 및 노인대상 사회서비스 비용 상한제 도입('02)
사회 서비스 현황	<ul style="list-style-type: none"> - (교육) 무상교육시스템 구축(1970년대) · 유아학급(6세 대상) 도입('98) · 기초학교 내 장애인 아동 대상의 기술적 보조, 교육도우미, 특수교사, 외국어교사 등 채용 · 고등학교 내 기초학교와 동일한 운영시스템을 구축 · 자유시간 센터(6~12세 아동) 운영: 국정 의무교육과정에 포함 - (의료) 1차 의료서비스 무상지원 · 광역지자체 보건센터와 모자보건센터 소속으로 의사, 간호원, 조산원 등 채용 · 아동, 산업, 학교, 노인과 장애인 대상의 특수시설 등 분야별 보건 및 의료 시스템 구축 - (아동/가족) 출산전후 및 12세 보육을 위한 공공시설 확충 · 취약 전 아동에 대한 공보육시설 확대로 보육교사 등 담당인원 확충 · 6~12세 아동보육을 위한 자유시간센터 운영으로 레크레이션 강사 등 담당교원 확충 - (노인/장애인) 특수주거시설 확충으로 관련 종사자 고용창출 · 양로원, 서비스아파트, 그룹홈, 독립거주 대상 가사지원서비스 도우미 확대 · 전화서비스 등 응급서비스와 야간순찰서비스를 기초지자체가 제공 · 지역복지센터, 음식배달서비스, 무료제설서비스 등 운영 - (고용지원서비스) 적극적 노동정책으로 고용지원서비스 인력 고용창출
주무 부처	<ul style="list-style-type: none"> - (보건복지부) 사회복지서비스의 정책기획 총괄, 노동부와 교육부 연계 · 보건복지청은 프로그램개발 및 사회복지서비스의 집행을 감시·감독 - (지자체) 광역지자체의 보건복지위원회가 실행을 담당 · 노인·장애인 대상 수발서비스와 가정방문의료 부문 실행 · 지자체 사회복지사무소가 사회서비스기관을 선정

자료 : 한국노동연구원(2006). 사회서비스 분야 일자리창출 방안에 관한 연구

그러던 중 1991년 제2차 오일쇼크로 인한 경제위기로 인해 정부의 재정압박이 가속화되고 이로 인해 보수당이 집권하면서 보육 등 사회서비스 일부분을 민간업체에게 위탁하는 민영화와 탈중앙화 정책을 추진하게 된다. 그리고 1992년 사회서비스법 개정을 통해 사회서비스 제공기관에 대한 경쟁입찰 및 민간업체 위탁으로 국민의 사회서비스 제공기관 선택권 허용과 사립학교의 재정지원을 위한 바우처 제도 등을 도입한다. 이 과정에서 사회서비스 제공기관으로써 자발적 민간조직들이 부상하는데 그것이 사회적협동조합이다. 그 계기는 1982년 제1차 오일쇼크로 인한 경제위기 때 스웨덴 정부가 지역사회의 고용창출을 위한 프로그램의 일환으로써 실시한 공동육아협동조합의 성장이었다. 초기 스웨덴의 공동육아협동조합은 공공부문의 서비스 품질에 불만족한 부유한 부모들이 고품질 육아육구 충족을 위해 직접 참여하면서 시작되었다. 그리고 경제위기가 발생하기 직전인 1990년에 들어서는 전체보육시설의 5% 정도를 차지할 만큼 성장한 상황이었다. 이후 공동육아협동조합에서 시작된 스웨덴의 협동조합은 2012년에 이르러 재활, 환경 등으로 범위를 확대하면서 약 6,500여개에 이른다.

스웨덴의 정부부처 중 협동조합 정책을 주관하는 부처는 지역경제성장청이다(Tillväxtrådet, Swedish Agency for Economic and Regional Growth). 지역경제성장청은 1990년대의 경제위기에 의한 복지 분야 축소에 따른 대규모 실업자 감소와 침체된 지역경제의 활성화를 위한 일자리 창출을 목표로 연 34억 크로나(약 5,000억 원)의 예산을 다양한 경제주체들에게 지원하고 있다. 예를 들어 지방의 중소기업, 청소년 창업지원, 여성창업지원, 창의기업지원, 친환경-친인간 기업지원, 협동조합 지원을 통한 일자리 창출 등이 여기에 속하며 그 중 협동조합의 경우, 협동조합 기금(Näringsdepartementet, 2013)을 통해 콤파니온 등 중간지원기관과 신생 협동조합에 대한 재정을 지원하고 있다.

〈표 3-17〉 스웨덴의 사회적경제 정책 개관

구 분	주요 내용
육성유형	<ul style="list-style-type: none"> - 정부주도의 비영리형 육성(사회적협동조합) - 보육 및 재활, 환경 등 틈새시장 기업 모델 육성형 · 재활부문 활성화(공공지원) 및 공공서비스 보조
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 사회서비스 제공기관으로 사회적협동조합 활용 · 지역사회서비스 개발을 통한 고용정책 프로그램 운영 - 사회적기업에 관한 특정 법인형태 부재로 법인형태로 협동조합 사용 · 노동자 사회적협동조합 또는 커뮤니티 기업 모델을 채택(B2B 사업방식) - 중간지원기관 육성과 조세법을 통한 세금면제, 조합지원법을 통한 재정지원
법/제도	<ul style="list-style-type: none"> - 청년실업 대안으로서 협동조합프로그램 실험(82) · 중간지원기관 콤파니온 육성 - 소득세법(99)을 통한 세금 감면 · 회원 중심 기업모델에게 법인세 면제 및 개인소득세 연말정산에 포함 - 협동조합 발전을 위한 국가지원법 재정(01) · 중간지원기관 및 신생 설립 협동조합에 대한 재정지원 · 협동조합 촉진방안 공포
주무부처	<ul style="list-style-type: none"> - 지역경제성장청 · 협동조합 등 다양한 지역 경제주체 지원 · 협동조합 지원기금으로 중간지원기관 및 신생설립 협동조합 재정지원 - 중간지원기관 콤파니온(협동조합 개발기구) · 협동조합 등 비영리사업 개발을 위한 기구, 현재 25개 900개 회원
현황	<ul style="list-style-type: none"> - 지역 사회서비스 제공기관으로 협동조합 확대 · (전체협동조합) 4,507개(97) → 6,497개(06) · (공동육아협동조합) 전체보육시설 중 5%(90) → 15%(99) · (복지형 협동조합) 802개(96) → 1,234개(06) · 약 10만 명 고용창출 및 여성고용률 40%(일반기업은 23%)

스웨덴 정부가 사회서비스 기관으로서 협동조합을 육성하는 데에는 크게 3가지 성공요인이 존재하는 것으로 파악된다. 첫째는 협동조합개발을 위한 중간지원조직인 콤파니온(전신 LKU)의 육성이다. 현재 콤파니온은 스웨덴 정부 지역경제성장청의 산하기관으로 소속되어 있지만 1982년 처음 설립 시에는 지역 대학과 재단의 지원을 받아 설립된 민간 기관이었다. 1970년대 진행된 스웨덴의 산업 재구조화로 인해 농촌 및 지역의 경

제활동이 황폐화되면서 지역 특성에 맞는 개발방식에 따른 일자리 및 서비스 개발이 필요하다는 취지로 콤파니온이 설립되었다. 이 과정에서 제 1차 오일쇼크로 인한 청년실업이 장기화되자 스웨덴 정부는 정부이외에 농업 및 소비자협동조합운동을 대표하는 협동조합 운동진영과 노동조합으로 구성된 협동조합평의회를 1984년에 설립하였고 실행기관으로써 콤파니온을 선정한다. 그러나 1980년대 후반 청년실업이 일시적으로 감소하고, 전통적인 협동조합 운동의 관심이 감소되자 협동조합평의회는 해산되고, 콤파니온은 정부산하기관으로써 이용자협동조합, 노동자협동조합, 취약계층지원을 위한 사회적협동조합 개발에 주력하게 된다. 그리고 스웨덴 정부는 2001년부터 지역중심의 사회서비스 개발 및 일자리 창출을 위해 '협동조합 발전 프로그램'을 운영하면서 지역경제성장청을 통한 콤파니온의 직접 재정지원을 지속해 오고 있다.

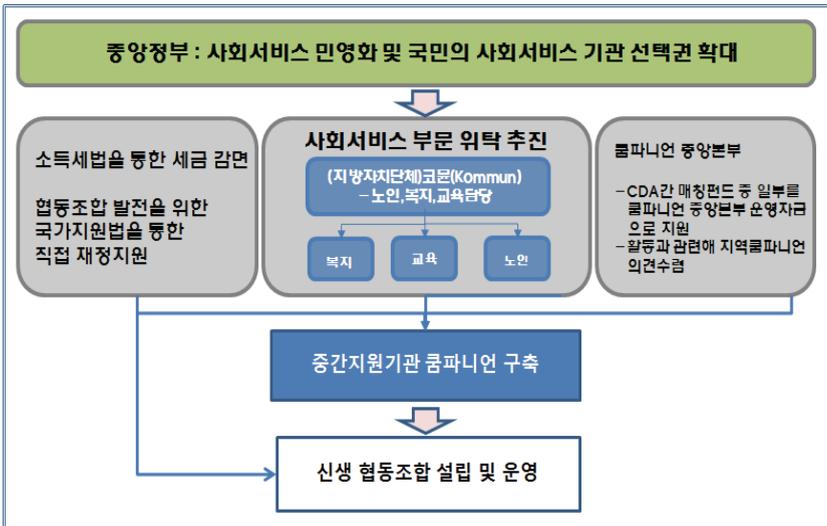
둘째는 스웨덴의 조세법을 들 수 있다. 스웨덴의 조세법인 소득세법(Inkomstskattelag 1999:1229) 2장 4절에는 회원들의 이익을 위해 활동하는 경제주체를 경제협회(Economic Association)로 명명함과 동시에 주식회사와 같이 설립자금, 이사회구성 등의 요구사항 없이 설립정관만 제출하면 자유롭게 설립이 가능하며, 1크라운 이상의 자본금을 투자하는 사람에게 회원자격을 주도록 명시하고 있다. 그리고 경제활동으로 창출된 수익금에 대해서는 법인세 면제를 통해 지속적으로 이익창출형 경제활동을 독려하고 있으며, 이익금을 회원들에게 배분할 때 개인소득세에 준하는 개인세금을 국세청 연말정산에 포함시키고 있다. 즉 협동조합은 영리법인과 달리 경제활동 이익금의 세금납부 의무가 없고, 단지 회원들에게 배분된 이익금에 대한 개인납세 의무만을 두어 협동조합 운영을 통한 이익창출을 보장해 줌으로써 실질적으로 다양한 협동조합의 설립을 가능하게 한 것이다.

셋째는 2001년 제정된 “협동조합 발전을 위한 국가지원법”(Förordning om statsbidrag till kooperativ utveckling m.m. 2001: 1194, 이하 조합발전지원법)이다. 조합발전지원법의 내용은 크게 3가지이다. 그 중 하나는 지역경제성장청이 중간지원기관 및 신생 설립 협동조합들의 운영비를 지원하는 근거를 명시한 것이다. 실례로 지역경제성장청은 콤파니온 등 중간지원기관들에게 인건비, 서비스 비용, 임대료 등 기초지원금과 단체의 규모에 따른 차별 지원금을 지불하고 있다. 또 한 가지는 구체적으로 정부가 협동조합발전을 위한 촉진 방안을 명시했다는 점이다. 협동조합 촉진방안에는 한해 당 최소 700개의 새로운 협동조합기업을 신설하되, 그 중 10개는 사회적협동조합이어야 하며, 장기적인 지속성 보장을 위해 기업 설립 3년 후에도 초기 투자자 및 조합원들의 65%는 회사에 남아 있어야 하고, 사회적협동조합 활성화를 위해 기초지방단체는 복지서비스에 대한 교육 및 정보를 제공해야 한다고 명시하고 있다. 또한 협동조합 기업들에 대한 국민들의 긍정적인 시각을 갖게 하기 위해 국민제도 캠페인을 진행하며, 장기적인 관점에서 협동조합기업이 확대되도록 지원해야 한다고 밝히고 있다. 마지막으로 조합발전지원법에서는 지원금이 어떤 목적으로 사용되어야 하는지에 대해 구체적으로 적시하고 있다. 예를 들어, 타인과 협동조합을 만들어 활동해 보고자 하는 자, 현재 실직상태로서 타인과 함께 회사를 만들어 실직상태를 면하고 일자리를 능동적으로 찾고자 하는 자, 협동조합 정신에 입각하여 조합의 육성 및 발전을 위한 스터디·연구·연수 등의 목적을 위해 실천하는 정치인, 공무원, 일반회사의 상담원, 학생 그리고, 지역 및 지방의 경제성장을 위해 노력하는 정치인, 공무원, 이익단체, 지역경제주체들이 그들이다. 즉 조합발전지원법은 콤파니온의 중앙기구뿐만 아니라 지역단위단체에 대한 지원을 동시에 시행함으로써 지방의 능력 있는 기관이 자생적으

로 성장할 수 있도록 지원하는 근거를 제시하고 있다.

결국 스웨덴의 사회적경제를 활용한 고용정책은 중앙정부가 공공화 된 사회서비스를 민영화시키면서 보육 등 사회서비스의 틈새시장을 협동조합으로 위탁시키기 위해 지원법을 만들고, 중간지원기관을 육성하며, 조세법으로 재정을 지원하는 국가주도형 방식인 것이다.

[그림 3-6] 스웨덴의 사회적경제 정책과 생태계 조성

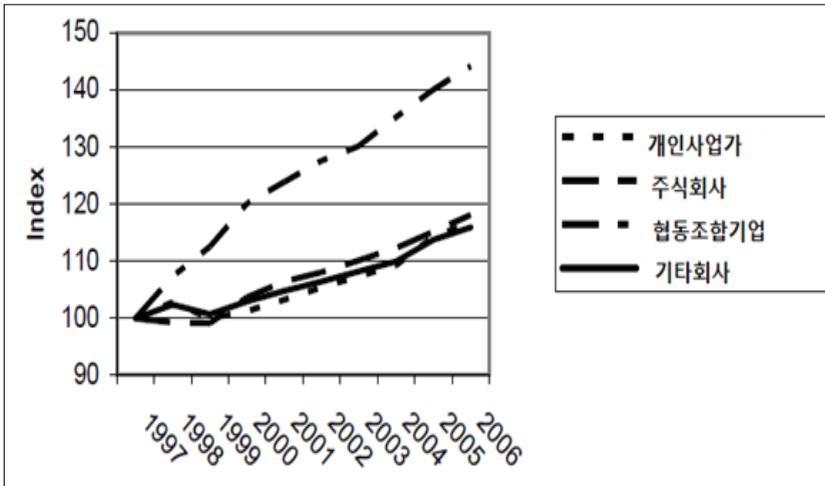


2. 사회적경제 기관의 현황

스웨덴의 사회적경제기업으로써 협동조합은 사회복지서비스의 육아, 노인복지, 장애인복지 등에서부터 제조생산업, IT분야까지 폭넓게 분포되어 있다. 그리고 2006년 기준, 등록되어 활동하고 있는 협동조합의 수는 6,497개로 1997년부터 2006년까지 9년간 일반 회사 및 주식회사의 증가보다 두 배 이상 증가한 것으로 파악된다. 1997년 이후부터는 고등

학교 및 대학교 졸업자 사이에서 협동조합 형태의 기업 창업 인기가 매우 높아 그 추세는 앞으로 지속될 것으로 예상되고 있다. 또한 현 정부나 야당인 사민당도 일자리 창출을 가장 중요한 정책영역으로 생각하고 있기 때문에 일자리 창출형 협동조합 창업은 계속 증가할 것으로 예상된다.

[그림 3-7] 스웨덴의 유형별 회사 증가 추이('97년~'06년)



주: 같은 시기 주식회사 및 일반회사의 증가율은 약 17~18% 정도
 자료: Statistiska Centralbyrån 스웨덴통계청자료.

1997년부터 2006년까지 9년간 변화한 협동조합의 업종별 증가율을 살펴보면 전체적으로 44% 정도인 것으로 파악된다. 그 중 농수산업(43%)과 제조업(97%)은 높은 성장세를 보여주고 있는데, 그 이유는 농촌에서 자영업을 하던 퇴직자, 그리고 가내 수공업 종사자들이 공동생산과 공동판매를 중심으로 하는 협동조합을 설립하고 있기 때문으로 추정된다. 특히 인터넷 판매로 인해 전국시장 대상의 특산물 생산판매 협동조합이 빠르게 성장할 것으로 예상된다.

〈표 3-18〉 협동조합의 업종별 유형현황

(단위: 개, %)

협동조합 업종	1997	2003	2006	1997년 대비 2006년 변화율
총계	4,507		6,497	44%
농업, 수렵, 임업	113		162	43%
생산업	142		280	97%
전기, 가스, 수도업	129		214	66%
도매업, 수리업	408		498	22%
호텔업, 요식업	137		190	39%
운송업, 통신업	274		292	7%
부동산업, 임대업, 컨설팅업	906		1,729	91%
교육관계 (유아교육부분 제외) ¹⁾	(75)	1259	(211) 1,295	(181%) ²⁾ 3%
보건복지업, 수의업, 사회복지업 (유아교육 포함)	(1,023)	204	(1,252) 238	(22%) ³⁾ 17%
사회적기업(복지형) 협동조합	802		1,234	54%
기타	91		112	23%
유형구분 불가	407		253	-

주: 1) 유아교육업은 2003 이전까지 사회복지업으로 분류되었다가 2003년부터 교육업으로 분류되었음.

2) 유아교육업을 제외한 교육업 분야의 변화율. 2003년 기준

3) 유아교육업을 포함한 사회복지업 분야의 변화율. 2003년 기준

출처: Statistiska centralbyrån 스웨덴 통계청. <http://www.scb.se>

한편 부동산업·임대업·컨설팅업도 약 91%로 높은 성장률을 보이고 있는데 이는 노인들이 자신소유의 주택이나 아파트를 임대해 수익을 올리는 협동조합을 운영 중이기 때문이다. 현재 스웨덴에서는 전국 단위의 조합원들이 휴가 때 주택을 서로 바꿔 사용하는 임대업 등이 성업 중이다. 회원 간 큰 비용 없이 관리가 가능하다는 점과 레저와 휴가가 결합되어 있다는 점에서 빠르게 성장할 것으로 보인다.

이외에 복지서비스 중심의 사회적기업형 협동조합도 앞으로 빠르게 성

장할 것으로 보인다. 노인복지, 장애인복지, 아동복지 등 기초지방단체의 하부조직 혹은 위탁기관으로 활동하는 것은 물론 마을 중심의 서비스를 제공하고 있어 점차 각광받고 있다. 스웨덴의 복지제도가 제3섹터에 걸쳐 다양하게 발전할 것이라는 다양한 보고서가 이를 방증하고 있다 (Lundström and Wijkström 1997; Wijkström and Lundström 2002; Pestoff 2007, 2008; Pestoff, Brandsen and Verschuere 2011).

스웨덴에서 창업되고 있는 협동조합의 업종은 매우 다양하다. 그중에서도 유형을 나누면 크게 8가지가 있다. 그 중 첫째는 주로 농민들이 주축이 된 생산자협동조합으로 설립시기가 1850년대로 거슬러 올라간다. 스웨덴의 생산자협동조합은 1844년 영국 로치데일에서 처음으로 시작된 생산자 중심의 협동조합을 모델로 1850년대부터 목축업과 농업이 주요 업종이었다(Lundin and Nordström 2012). 이후 농산물의 생산 및 유통을 담당하는 란트맨넨(Lantmännen)과 우유의 생산, 가공, 공급을 담당하는 아를라(Arla)와 밀코(Milko), 스코네메예리(Skånemejerier), 노르메예리(Norrmejerier) 등이 지역별로 설립되었다. 그리고 곡물생산과 제분을 담당하는 살토크반(Saltå Kvarn)과 쿡스어넨(Kungsörnen) 등이 국내 시장은 물론 해외까지 진출하는 등 폭넓은 활동을 전개하고 있다.

둘째, 소비자협동조합은 1890년대부터는 생성되기 시작하는데, 그 중심에는 스웨덴의 대표적인 소비자 협동조합인 케이에프(KF)가 있다. KF는 1850년 스웨덴 옘살라시의 시장이었던 로버트 폰 크레머(Robert von Kraemer)가 사회적 약자들이 모여 상호협조를 통해 모두 일정한 삶의 질을 누릴 수 있도록 하자는 자조적 목적을 가지고 설립한 협동조합이었다(Lunding and Norström 2012: 43). 그리고 KF는 1899년 스웨덴 3대 소비자 단체였던 프람(Fram), 판(Pan), 노동자연맹(Arbetarnas

förening; Workers' Association) 등이 주축이 되어 41개 단체로 구성된 전국조직으로 발전하게 된다. 이 과정에서 두 가지 중요한 시사점이 발견되는데 그 중 하나는 KF가 콘숨(Konsum)이라는 소비자협동조합 상점을 전국에 걸쳐 확대하였다는 점이다. 설립 후 연대를 통해 협동조합이 경쟁력을 확보하는데 필요한 규모화를 추진함과 동시에 노동자가 중심이라는 협동조합의 정치적 색채를 상당부분 희석시켰기 때문이다. 실례로 설립초기 중산층과 자본가 가족들은 협동조합이 노동자운동과 연계되어 있다고 판단하여 콘숨에서 생필품 구입을 회피하였고, 반대로 노동자 및 가족들은 계급의 단결 및 호혜적 차원에서 콘숨에서의 생필품 구입을 바라보았다. 그러나 KF의 개방적 자유회원제, 민주적 운영, 회원 1표주의, 구입비용 비례 보너스 제도, 낮은 자본금이자, 현금구입 및 외상거래 금지, 정치 및 종교적 중립, 정보의 제공이라는 7대 원칙에 의해 KF는 이 민자를 포함한 모든 사회계층의 상점이라고 인식되기 시작하면서 1900년대 초 이미 8,900명의 회원을 확보하게 된다. 또 하나는 외상거래 배제를 통해 대량으로 제품을 구입하여 저렴한 가격으로 소비자에게 유통시켰다는 점이다. 이점은 KF가 기업으로서 양적 성장뿐만 아니라 기업의 재무건전성을 확보하는데 크게 기여하게 된다. 즉 외상거래가 일반화되면 이자비용이 추가적으로 발생하게 되어 판매활동을 통한 원금과 이자의 상황이 어렵다는 점을 보완한 것이다. 이와 같은 경쟁력을 바탕으로 승승장구하던 KF는 2000년대 들어 경쟁업체인 ICA(유통업체)의 대형화, 현대화, 고품질에 밀려 고전하게 된다. 그런다음 소규모의 콘숨 형태보다는 쿵대형마켓(COOP Stormarknad) 형태로 전략을 수정한다. 이 과정에서 KF는 패션, 영화, 전자상가, 서점 등 타 분야로의 사업 확장과 협동조합정신을 살려 공정무역, 친환경, 친인간적 제품의 구매와 생산, 노동자들의 최저임금 보장을 위한 가격보상정책, 사회적기업 활동의 강

화 등에 노력하면서 회원공유제를 통한 회원서비스 개선을 통해 기업으로써의 경쟁력을 재 강화시키고 있다. 그 결과, KF를 비롯한 스웨덴에서의 소비자 협동조합들은 전체 도소매 유통시장에서 약 40%의 시장점유율을 차지하고 있으며, 콘숨베름란드(Konsum Värmland)의 경우 15만 명의 회원에 85개의 유통매장에서 1,400명의 근로자를 고용하고 있다.

셋째로 소비자와 생산자의 공동이익을 추구하는 상호협동조합의 경우에는 1970년대 이후부터 발전하게 된다. 그 대표적인 유형으로는 정유주유소 및 운전자 협동조합인 OK와 자동차 보험 및 금융회사인 랜스휘 새크링(Länsförsäkringar) 등이 있다. 그리고 최근에 들어 부모들이 직접 운영하는 협동 탁아소 등이 대도시 중심으로 인기를 끌고 있다.

넷째는 직원들이 직접 소유주이면서 근로자인 직원협동조합이 있는데 그 대표적인 사례로는 공장과 탁아소가 있다. 부모협동탁아소가 부모들이 직접 협동조합에 참여하되, 각각 다른 직업을 가진 부모들이 번갈아가면서 자녀보호에 대한 책임을 맡는 것이라면, 직원소유 협동탁아소는 교사의 역할까지도 부모가 책임지는 소규모 이익창출형 회사라고 할 수 있다. 따라서 교사 및 모든 직원들은 회원가입을 필수로 하고, 이익창출시 균등하게 이익을 배분한다.

다섯째는 주택협동조합을 들 수 있다. 이 형태는 주택조합이 소유한 건물에 일정기금을 지불하고 공동으로 입주한 후 공동으로 경영하는 형태이다. 즉, 당번제로 장보기, 식사준비, 설거지, 청소 등을 담당하면서 모든 운영을 공동으로 관리하는 것이다. 주로 스톡홀름, 예테보리, 말뫼 등의 스웨덴 대도시와 중소도시에서 운영되고 있으며, 가장 큰 주택협동조합으로는 스톡홀름의 SKB를 들 수 있다.

여섯째는 에너지 협동조합을 들 수 있다. 스웨덴의 경우, 지구온난화에 따른 환경문제와 에너지 운동이 결합되어 마을단위의 에너지 공급회사

형태로 각광을 받고 있다. 전체 풍력시장의 35%가 협동조합형 풍력발전소로 운영되고 있으며, 큰 호수와 폭포수를 이용한 소규모 수력발전도 마을 수력발전소 협동조합으로 운영되고 있다. 2011년 기준으로 26,000명의 회원이 86개 에너지 관련 협동조합을 운영하고 있는 것으로 파악된다 (Lunding and Norström 2012: 25).

일곱 번째는 사회적협동조합이다. 그 대표적인 사례로는 조합원들이 자신들의 재능과 시간을 기부해 국내외의 사회적 약자를 돌보는 돌봄협동조합을 들 수 있다. 주로 기술과 경험이 있는 자원봉사자들이 실업자 구제를 위한 직원훈련 등 양질의 직업교육훈련을 제공한다. 그리고 이러한 사업을 직접 제3세계권으로 확대하기도 한다. 최근에 들어서는 공동기금 마련을 위한 바자회, 소규모 상설 베틀시장 등을 운영하면서 얻는 이익금으로 사회봉사활동을 펼치는 사회적협동조합들이 늘고 있는 상황이다. 스웨덴의 Kooperation utan gränser나 Skoopi 등이 이 영역에 속한다.

마지막으로 협동조합은행을 들 수 있다. 협동조합은행은 조합원들이 소규모씩 출자해서 아예 협동조합형 은행을 운영하는 경우이다. 조합원들은 예치한 금액으로 소액의 대출을 받는데, 이자는 없지만 대출 업무비 명목으로 지불하는 서비스 수수료가 은행의 주 수익원이기 때문에 태생적으로 대형금융회사들과의 경쟁을 목표로 하지 않는다. 하지만 소규모 대출로 목돈을 마련해 사업을 하는 경우에는 유용한 자금유통 수단이 되기 때문에 대도시 중심으로 조금씩 확대되고 있는 상황이며 대표적인 협동조합은행으로는 JAK, Ekobanken 등이 있다.

〈표 3-19〉 스웨덴의 협동조합 형태

유형	중심업종 혹은 주체	설립된 기관
생산자협동조합	농업 목축업, 도살업, 주류업, 제빵제분업	LRF, Lantmännen, Arla, Milko, Skånemejerier, Norrmejerier, Saltå Kvarn och Kungsörnen
소비자협동조합	생필품구입 소비자	KF
상호협동조합	정제 및 주유소 공급자-소비자 종합보험 부모운영 탁아소 (부모-아동)	OK Länsförsäkringar, Folksam
직원소유협동조합	근로자 소유의 공장 및 학교, 탁아소	탁아소, 초등학교, 특수학교, 방과 후 학교
주택협동조합	공동소유 및 공동노동 주택조합	SKB (Stockholms Kooperativa Bostadsförening), Riksbyggen
에너지협동조합	풍력발전소, 소규모 수력발전소, 태양열 발전소	Sparbanker Byvattenkraftverk
협동조합은행	공동출자 은행	JAK, Ekobanken
사회적협동조합	공동 사회활동 협동조합 실업자 직업교육훈련 공동 국제원조활동 사회복지 협동조합	Kooperation utan gränser Skoop FONUS

이외에 최근에 들어서 설립이 확산되고 있는 스웨덴의 협동조합유형으로는 젊은 층 중심의 연극 및 공연 등 문화협동조합이 있다. 이와 같은 스웨덴의 협동조합 확산과정에 주목할 점은 일반협동조합의 경우 직접적 지원이 부재하다는 것이다. 그 이유는 일반협동조합을 일반 시장조건에 따라 운영되는 하나의 경제주체로 인식하고 있기 때문이다. 반면에 사회적협동조합은 정부의 공공서비스의 민간위탁으로 인해 보육 등 관련 협동조합이 부상한 이후, 노인, 약물중독자 대상의 돌봄 영역으로 확대되고 있는 것으로 파악된다. 최근에 들어 사회서비스를 위탁받은 영리기업들의 매출성장률 대비 서비스 품질에 대한 불만점이 사회적으로 이슈화되면서 매출성장률 한도설정(5%)에 대한 논의가 본격화되었고, 따라서 사회서비스 부분에서의 사회적협동조합에 대한 위상은 높아지고 있다.

3. 사회적경제 기관의 고용효과

스웨덴 협동조합의 고용특징으로는 우선, 양적으로 여성근로자의 비율이 여타 기업들보다 높다는 점을 들 수 있다. 2005년 스웨덴 통계청 자료에 의하면 스웨덴의 개인회사와 주식회사, 그리고 기타의 경우, 여성근로자의 비중이 각각 32.1%, 34.2%, 48.1% 수준이다. 그러나 협동조합의 경우, 여성 근로자의 비율은 56.2%로 남성보다 많은 것으로 나타난다. 이는 교육, 보건, 복지서비스 등 그 동안 공공영역에서 제공해 왔던 사회서비스가 점차 사회적기업으로 서서히 옮겨 가고 있는 추세를 반영하고 있는 것이다. 이러한 경향은 지방자치단체가 비용절감을 이유로 공공복지 분야를 협동조합을 포함한 제3섹터에게 이전한다고 볼 때 지속될 것으로 전망된다.

〈표 3-20〉 기업유형별 여성 근로자 비중('05년)

(단위: 개, %)

구 분	개인회사		주식회사		협동조합		기타	
	수	%	수	%	수	%	수	%
기업 수	509,215	-	253,556	-	6,317	-	900,151	-
총 근로자	46,503	100.0	2,279,173	100.0	48,290	100.0	3,840,460	100.0
여성	14,915	32.1	779,898	34.2	27,123	56.2	1,847,607	48.1
남성	31,588	67.9	1,499,275	65.8	21,167	43.8	1,992,853	51.9

자료. Statistiska Centralbyrån (www.scb.se). 스웨덴 통계청

둘째, 고용의 질적인 측면에서 스웨덴의 협동조합에 소속된 근로자의 임금수준은 협동조합 이외의 기업에 소속된 근로자들보다 적어도 동일하거나 우위인 것으로 파악된다. 이는 신생 설립 협동조합이 많다는 상황에 비추어 볼 때 시사하는 바가 크다. 근로자가 협동조합의 전일제 근무 종사자라고 해도 창업 후 매출을 늘려야하기 때문에 어느 정도 임금수준은 낮게 책정하는 것이 일반적이기 때문이다. 이와 관련하여 협동조합과 비

협동조합 종사자간의 임금차이를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 임시직이 대부분인 19세 이하 유통관련 협동조합에 소속된 청년임금의 경우, 일반 유통산업 소속 근로자와의 임금차이는 거의 없거나 약간 더 높은 것으로 나타난다. 16세의 경우, 시간당 최저임금은 협동조합이 75.24크로네이지만 일반 유통산업 근로자는 75.21 크로네로 협동조합이 조금 높다. 그리고 19세의 경우에도 협동조합 소속 근로자는 114.24 크로네이지만 일반유통산업에 소속된 경우에는 113.07크로네이다. 따라서 학생아르바이트 업종으로써 유통관련 협동조합의 인기는 높다. 하지만 19세 이상 일반 근로자의 경우에는 동일한 것으로 나타난다. 입사기준 1년차부터 3년차의 시간당 임금수준을 보면 일반유통산업 종사자와 협동조합은 동일수준인 것으로 파악된다.

〈표 3-21〉 시간당 최저임금 비교

(단위: kr)

나이	일반유통산업 (2013년)	협동조합		
		2013년	2012년	
경력이 없는 청소년 근로자	16세	75.21 kr	75.24 kr	75.24 kr
	17세	77.68 kr	77.68 kr	77.68 kr
	18세	111.14 kr	111.35 kr	111.35 kr
	19세	113.07 kr	114.24 kr	114.24 kr
19세 이상, 경력 근로자	1년	116.59 kr	116.59 kr	118.62 kr
	2년	118.61 kr	118.61 kr	126.38 kr
	3년	126.38 kr	126.38 kr	-

자료: <http://www.handels.se/lon-och-villkor/lagstaloner/>

이러한 상황은 협동조합 생산자 협의회(KFO) 자료에 의해서도 확인이 가능하다. 협동조합 생산자 협의회는 피고용자를 두고 있는 협동조합들의 연합체로서, 협동조합기업, 비영리 조직 그리고 사회운동단체들을 위한 공동조약을 담당하고 있다. KFO의 임금정책은 해당기업 및 고용인들

과 거의 유사한 형태로 이루어지고 있으며, 사회경제적으로 인플레이션 및 국가경쟁력에 부정적인 영향을 미치지 않도록 적정수준의 임금을 조정하는데 주력하고 있다.

2012년 기준, KFO에 소속된 회원사들은 총 3,863개사이며, 고용하고 있는 임금근로자 수는 약 97,369명에 달한다. 소속된 회원사들 중에는 상업회사·석유산업·부동산업·보험업 등 일반산업 관련 회원사들도 있지만 사회서비스를 담당하는 비영리단체·유치원 및 방과후 학교시설, 보건복지시설·개인도우미·사회운동단체 종사자가 61,375명으로 전체 소속 회사 근로자의 63.0%를 차지한다.

〈표 3-22〉 협동조합생산자협의회(KFO) 소속 회원사의 고용현황

(단위: 명, 개)

구분	근로자		기업	
	2011	2012	2011	2012
총계	90,226	97,369	3,716	3,863
상업회사	22,014	22,223	229	224
석유산업	3,677	3,407	25	25
산업, 부동산업	3,179	2,914	41	46
보험업	3,833	3,659	3	2
서비스 산업	3,565	3,791	107	111
비영리단체	3,590	3,754	638	636
유치원 및 방과후 학교시설	15,974	16,064	1,414	1,411
보건복지 시설	5,182	5,746	230	262
개인도우미	25,403	32,049	473	482
사회운동단체	3,809	3,762	556	664

자료: 스웨덴 협동조합 생산자연합회. <http://www.kfo.se>

이들 사회서비스 산업에 종사하는 근로자들의 임금수준을 살펴보면 2012년 기준, 비영리 단체는 28,100크로네, 유치원 및 방과후 학교시설은 24,500크로네, 개인도우미는 24,200크로네, 보건복지시설은 21,700크로네로 이들 4개 업종 종사자들의 월 평균 임금은 24,625크로네로 추

정된다. 이에 반해 스웨덴 전체 근로자 중 사회적경제 기관과 같이 사적 영역에 소속된 근로자들의 임금수준은 월 25,100크로네이다. 그리고 스웨덴의 사적영역에서 종사하는 여성 근로자의 임금은 23,500크로네이다. 따라서 KFO 소속 사회서비스 관련 근로자들의 임금은 약간 낮은 것으로 파악된다. 그러나 사회서비스 산업 종사자중 여성이 대부분이라는 점을 고려한다면 KFO 소속 기관에 종사하는 4대 업종 근로자들의 임금수준은 약 4.7%정도 더 높은 것으로 파악된다.

〈표 3-23〉 협동조합생산자협의회(KFO) 소속 근로자의 월 평균 급여

(단위: kr)

구분	2011	2012	월급 인상률 (동일 인물)
상업회사	37,200	37,400	3.9
석유산업	33,300	34,800	4.1
산업, 부동산업	36,300	37,600	4.7
보험업	36,100	38,000	5.6
서비스 산업	30,900	31,100	4.4
비영리단체	27,100	28,100	4.3
유치원 및 방과후 학교시설	23,800	24,500	2.8
보건복지 시설	21,100	21,700	3.2
서비스 산업	30,900	31,100	4.4
개인도우미	23,700	24,200	5.2

자료: 스웨덴 협동조합 생산자연합회. <http://www.kfo.se>

〈표 3-24〉 스웨덴 근로자의 평균 급여액('12년 기준)

(단위: kr)

구분	전체	남성	여성
전체 영역	29,800	32,100	27,600
사적 영역	30,700	32,200	28,300
근로자	25,100	25,900	23,500
회사원	35,800	39,300	31,500
공적 영역	28,000	31,300	26,900
기초자치단체(Kommun)	25,500	26,900	25,200
광역자치단체(Landsnting)	31,900	39,800	29,900
시(Staten)	32,500	34,000	31,000

자료: 스웨덴 국립 통계청. <http://www.mi.se/files/pdf-er/lonestruktur/snittlon 2012.pdf>.

한편 일반산업에 포함된 사회적경제 기관들의 월 평균 임금은 상업회사의 경우 37,400크로네, 석유산업은 34,800크로네, 부동산은 37,600크로네, 보험업은 38,000크로네, 서비스산업은 31,100크로네이다. 이들 종사자의 임금은 스웨덴 근로자 중 가장 임금이 높은 것으로 파악되는 사적영역의 회사원들의 월 평균 급여 35,800크로네에 비하여 결코 적지 않은 수준이다. 일반적으로 대기업 회사원의 임금이 공적영역과 임시직 종사자들보다 높다는 것이 사회적 통념이지만 스웨덴의 사회적경제 기관들의 임금수준은 기타 사적영역에 비해서도 큰 차이가 없다. 그리고 오히려 인상률도 꾸준히 상승하고 있기 때문에 유연시간제 근무형태를 원하는 아동자녀가 있는 부모나 아르바이트를 원하는 학생, 그리고 연금생활자들에게 양질의 일자리로써 지속적으로 인기를 끌 것으로 전망되고 있다.

4. 사회적경제의 중간지원기관

스웨덴의 사회적경제 기관 육성정책 중의 가장 큰 특징 중의 하나는 콤파니온(Coopanion)이라는 협동조합개발기구를 정부가 산하기관으로 두고 육성했다는 것을 앞서 언급한 바 있다. 영국의 CDA를 벤치마킹한 콤파니온은 현재 전국에 25개가 존재하고 있으며 900여개의 회원사가 소속되어 있다. 1986년~89년 스웨덴 정부가 일자리와 고용을 창출하는 협동조합개발기구(CDA) 시범사업을 수행하면서 정부산하기관으로 흡수한 이후, 2006년 콤파니온으로 개명하였다. 초기 공동육아협동조합 설립을 주력으로 하였던 콤파니온은 이후 복지, 양노원 등을 거쳐 최근에는 문화와 주택관련 협동조합들의 설립을 지원하고 있다. 따라서 2012년 한 해에만 설립된 스웨덴의 전체 협동조합 수 총 950개 중 중간지원기관인 콤파니온 지원으로 설립된 협동조합은 약 450개 정도이며, 콤파니온으로

부터 협동조합 설립에 관한 조언 및 정보, 교육을 받은 사람은 52,000명 정도에 이른다.

첫째로 콤파니온의 주요 역할을 살펴보면 새로운 협동조합 개발과 사업모델에 대한 창업컨설팅, 지역개발관련 사업 등 3대 사업을 추진하고 있다는 점이다. 이 중 창업컨설팅은 우선, 지역사회개발 프로젝트 공모과정을 통해 참가한 각 협동조합들을 대상으로 평가지를 이용해 수익모델에 대한 평가를 실시한다. 그리고 주력 상품의 장점과 단점 등을 파악하여 교육과 코칭을 통해 위험요소를 제거시킨 다음 설립과 관련된 법률자문과 연차보고서 작성을 통해 금융권 대출 등을 지원하고 있다. 이러한 창업컨설팅은 설립시기에만 진행되는 것이 아니라 설립된 후 1~2년 동안 무료전화 등으로 지속되며, 협동조합에서 경제적 문제가 발생할 경우에는 정부와 협동조합 간 중개하는 서비스 등도 포함된다. 그리고 매년 개발된 협동조합 우수사례와 통계를 자료집으로 구성해 홍보하는 활동도 포함되어 있다.

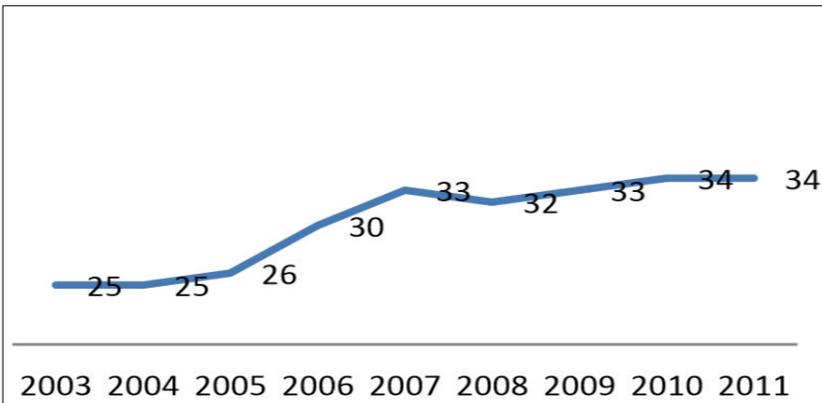
둘째로 인력의 경우에는 2011년 기준, 128.5명을 확보하고 있으며, 이중 67.5%인 88명이 여성인 것으로 파악되고 있다. 그리고 각 지역의 콤파니온은 사무총장 1인에 7명의 컨설턴트로 구성되어 있는데 이들 컨설턴트들은 대부분 영리기업에서 비즈니스 경험을 가진 자 또는 NGO 활동가들로서 입사 전, 콤파니온 연합회가 실시하는 컨설턴트 양성 교육 프로그램을 이수해야만 하는 것으로 알려져 있다.

셋째로 콤파니온의 운영자금 중 약 50%는 산업부 산하의 지역경제성장청으로부터 지원을 받고 있다. 그리고 나머지 중 20%는 지역개발 프로젝트와 유료컨설팅으로 조달하는데 유료컨설팅의 경우 시간당 100유로로, 대상기관 성격에 따라 약간의 차등이 존재한다. 이외에 9%는 스웨덴 지역협의체, 6%는 기초지방자치단체의 기금이 차지하며 기타 비용은

지역 콤파니온들이 자체 조성한 기금으로 충당하고 있다(SWECO 2013: 27). 이중 지역경제성장청으로부터 받는 지원금은 법규정집 2001:1194에 근거한다. 콤파니온에 대한 정부지원이 대폭 인상되기 시작한 것은 보수우익 연정시기인 2006년부터였다. 1993년 520만 크로나를 지원받았지만 2011년 들어 3,400만 크로나로 약 6.5배가 인상되었다. 이는 유럽연합의 인프라기금(Structural Fund)을 지방의 경제 활성화를 위한 목적의 협동조합 창업에 사용될 수 있도록 법령을 바꾸면서 부터이다(SWECO 2013: 25).

[그림 3-8] 콤파니온에 대한 스웨덴 정부의 예산지원 현황('03-'11)

(단위: 백만 크로네)



자료: SWECO 2013, 26쪽.

이와 같이 스웨덴의 협동조합 설립에 있어서 콤파니온의 입지는 매우 탄탄하고 매년 콤파니온의 인원과 지원금액도 지속적으로 늘고 있는 상황이다. 즉, 콤파니온의 적극적 활용에 따라 협동조합의 창업이 더욱 늘어날 것이라는 기대가 있기 때문에 지방에서의 콤파니온의 성장은 곧 전국에 걸쳐 협동조합을 통한 일자리 창출과 직결된다는 것이 지방경제성장청의 판단이다.

제4절 영국의 지역개발형 정책

1. 사회서비스 정책의 동향

영국의 사회서비스 정책의 특징은 민간경쟁 중심의 지역개발형으로 요약할 수 있다. 사실 영국의 사회서비스 정책은 대처정부 이전 중양정부에 의한 보편적 사회보장제도에서부터 시작되었다. 1942년 베버리지 보고서에 의해 추진된 보편적 복지국가 모델은 완전고용이라는 가정 하에 근로자로 하여금 사회보험에 강제로 가입시킨 후, 실직 시, 지속적인 생활 영위를 목적으로 현금급여와 가족수당, 장애인수당 등의 지급을 전제로 한 것이었다. 이에 따라 영국정부는 1944년 의무교육의 확대를 전제로 한 교육법과 1945년 아동수당을 명시한 가족보조금법, 1946년, 근로자의 강제보험료 납부를 전제로 한 국가보장법과 조세기반의 무료의료서비스 제공을 내용으로 하는 국가건강서비스법을 제정하게 된다. 그리고 1970년에 들어 각 지방에서 담당하고 있는 장애인, 노인, 아동대상의 사회서비스를 통합 관리할 수 있는 사회서비스법이 제정된다. 이를 통해 복지부와 교육부 등에 산재되어 있는 사회서비스를 지방정부의 사회서비스국이 총괄하게 되면서 예산이 매년 12%씩 증가하여 사회서비스가 복지정책의 중요한 부분으로 자리매김하게 된다.

이후 집권한 보수당의 대처정부는 경제위기로 인한 재정압박을 받으면서 최소한의 정부를 근간으로 하는 민영화 중심의 복지 안전망 정책을 추진하게 된다. 따라서 복지부분에 투입되었던 재정지출의 감소를 위해 대학생 무상 등록금 보조 및 교직원 인건비 등 교육예산과 공공임대 주택 거주자의 제한 등의 공공주택예산을 감축함과 동시에 공공자본 중심이었던 연금, 주택, 장기요양시설 등의 사회서비스 제공을 시민주도의 제3섹

터에 위양하는 민영화정책을 추진하게 된다. 특히 지방정부의 사회서비스 예산 지출로 인해 저소득층의 사회서비스 이용에 문제가 발생하자 중앙정부는 규정을 개정하여 공공부조제도인 소득보조 수급자가 사회보장제도 내에서 민간 요양시설 이용료를 지원받을 수 있게 하는 조치를 시행하게 된다. 즉 사회서비스 재원이 지방예산이 아닌 중앙정부의 사회보장 예산으로 전환된 것이다. 이로 인해 중앙정부의 사회서비스 예산과 민간 요양 시설은 폭증하게 된다. 이후 보수당 정부는 그리피스 보고서('86)에 기반하여 1990년 '국가건강 서비스 및 지역사회보호법'을 통해 사회서비스의 독점적 제공자였던 지방정부의 역할을 사회서비스 욕구조사와 계획, 재정, 정보 등으로 한정하고 제공자의 경우 민간, 영리, 비공식 부분이 참여하는 경쟁 입찰방식을 도입하게 된다.

1997년 집권한 노동당의 토니블레어 정부는 기존의 사회주의의 지향의 보편적 복지모델과 대처정부의 신자유주의 정책을 혼합하여 경제 차원에서 복지정책을 추진해야 한다는 관점 하에 복지서비스의 시장경쟁력 강화와 복지수혜자들의 근로의욕 고취, 복지수혜자의 욕구 중심적 맞춤형 서비스를 기반으로 하는 사회투자국가 기반의 제3의 길 정책을 추진하게 된다. 따라서 아동빈곤을 위한 세금공제개혁, 자산조사를 통한 연금 인구빈곤층에 대한 부조증가, 고용증가를 위한 뉴딜프로그램 적용 등 복지대상에 맞춤형 된 복지정책을 추진하게 된다. 그리고 사회서비스 정책에 있어 토니블레어 정부는 우선 여성의 경제활동참가율 제고를 위하여 0~14세의 아동에 대한 양질의 아동보육서비스 구축전략을 국가아동보육정책(1998년)을 통해 발표하고, 양질의 조기교육시설 제공과 부모고용을 촉진하여 아동빈곤을 감소시키자는 아동보육 10개년 전략을 발표한다. 그리고 2006년에는 취업부모를 위한 충분한 아동보육시장의 확보와 지역의 아동보육서비스 시장에 대한 지원과 촉진을 포함한 아동보육법을

제정하게 된다. 한편 장애인 및 노인대상의 사회서비스 정책에 있어서는 예방서비스, 위험집단에 대한 적극적 개입, 그리고 개인화된 돌봄에 초점을 맞추게 된다. 그 중 예방서비스는 장애정도가 낮은 사회서비스 이용자에 대한 예방이 결국 시설보호 비용을 절감할 수 있다는 관점이며, 위험집단에 대한 적극적 개입은 가령 병원 등 보호시설에서 막 퇴원한 사람에게 주택보조나 원격진료 등의 사회서비스가 일상생활로 복귀하는데 도움을 준다는 관점이었다. 그리고 세 번째로 개인화된 돌봄은 이용자 스스로 사회서비스를 이용하여 자신의 삶에 대한 통제권을 회복시키고 자립할 수 있도록 한다는 것이었다. 이에 토니블레어 정부는 사회서비스 부분에 있어 직접지불제도와 개인예산제도를 도입한다. 직접지불제도란 사회서비스 이용자가 정부로부터 현금을 받아 보조인을 고용할 수 있도록 한 제도이며, 개인예산제도는 사회서비스 이용자가 사회복지사와 협의하여 자신이 원하는 서비스를 구성할 수 있도록 한 제도이다. 결국 영국의 사회서비스 정책은 세계 2차 대전 이후 보편적 복지모델 구축을 위해 실시한 지방정부의 사회서비스국 설치와 1970년대의 경제 불황과 과도한 복지 지출 등으로 인해 민영화를 추진한 대처정부의 사회서비스 제공기관 경쟁입찰방식 도입, 그리고 제3의 길을 선택한 토니블레어 정부의 이용자 중심의 사회서비스 개혁정책 및 여성의 경제활동참가율 제고를 위한 아동정책 추진 등을 거치면서 공공지출의 감소와 이용자의 근로의욕을 고취시키는 실용적 방안으로 제3섹터 사회서비스 제공기관의 육성을 추진한 것으로 보인다.

<표 3-25> 영국의 사회서비스 정책 동향

구분	주요 내용
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 국가 재정 감소와 고용창출을 위해 민간기업과 제3섹터의 사회서비스 증가를 촉진 · 중앙정부의 중복서비스 방지를 위해 지방정부 중심의 사회서비스 정책 추진 · 아동은 여성고용정책의 일환으로, 노인돌봄은 재정압박 감소 정책으로 제3섹터 이용 · 지자체가 사회서비스 업체를 고용시 경쟁입찰 제도를 도입하여 재정감소를 촉진
법/제도	<ul style="list-style-type: none"> - (베버리지 보고서, 1942) '요람에서 무덤까지' 보편적 복지국가 정책 추진 · 중앙정부 주도의 공공사회보장 중심의 보편적 복지제도 구축 · 강제가입을 실직 시, 현금급여와 장애수당, 가족수당, 노령연금 등을 제안 · (교육법, 1944) 초등의무교육을 중고등학교까지 확대 · (가족보조법, 1945) 의무교육 아동대상으로 조세기반의 아동수당 지급 · (국가보장법, 1946) 근로자의 강제보험료 납입으로 사회보장제도 실시 · (국가건강서비스법, 1946) 조세 기반으로 모든 국민대상의 무료의료 서비스 제공 · (지방정부 사회서비스법, 1970) 각 지방정부에 사회서비스 담당기관인 사회서비스 국을 설치하여 장애인, 노인, 병자 대상의 통합된 사회서비스를 제공 - (신자유주의 정책) 경제 불황으로 공공예산 감축 등 복지안전망 정책 추진(79) · (공공예산 감축) 교육 및 주택공공예산의 감축을 추진 · (민영화) 공공자본에 의한 사회서비스를 감소하는 대신 제3섹터의 역할을 증대 · (사회서비스 재정) 공공부조 제도인 소득보조 수급자가 사회보장제도내에서 민간 요양시설 이용료를 지원받을 수 있도록 하는 제도 시행으로 사회서비스 확산 · (국가건강서비스 및 지역사회보호법, 1990) 사회서비스 제공기관을 영리, 비영리, 비공식부분 등으로 다변화하고 경쟁 입찰방식 제도를 도입 - (제3의 길) 빈곤아동, 근로인구 빈곤, 연금인구 빈곤, 소득불평등, 고용, 교육 불평 등, 건강, 노령인구 연금 등 대상별 맞춤형 복지정책을 추진 · (국가아동보육정책, 1998) 유럽연합 정책 기조에 맞추어 여성의 경제활동참가율 제고를 위해 아동보육서비스 확대 · (근로가족소득지원제도, 1999) 저소득층 근로유인을 위해 세금공제급여, 실직자와 시간제근로자 대상의 자활지원서비스 등 제공 · (직접지불제도, 1996) 사회서비스 이용자가 현금을 받아 보조인을 고용할 수 있는 제도 · (개인예산제도, 2003) 사회서비스 이용자와 사회복지사가 협의하여 이용자가 원하는 대로 서비스를 구성할 수 있도록 하는 제도 · (아동보육 10개년 전략, 2004) 취약계층에 대한 세액공제 등 추진 외에 양질의 조기교육시설인 슈어스타트 아동센터 설립으로 제3섹터의 서비스 확대 촉진 · (아동보육법, 2006) 지역의 아동 보육서비스시장에 대한 지원과 촉진 등
현황	<ul style="list-style-type: none"> - (아동) 총 434,100명 근로자 · (국가) 5세 이상 국가 운영의 의무교육(무료), 3~4세 시간제 보육(무료) · (제3섹터) 이용자 부담의 2세 미만 아동보육, 조식·방과후·방학중 클럽 운영 - (노인) 제3섹터가 지방자치제의 돌봄 서비스 중 3/4를 차지 · (민간부문) 19,000개('75) → 120,000('90) · (제3섹터) 약 39,000개 150만 명 종사, 시설보호(73%) > 재가서비스(30%), 지역 시설(8%) · (비공식돌봄) 노인과 장애인 돌봄 인력 600만 명으로 추정(Carers UK)

자료: 한국보건사회연구원(2012), 주요국의 사회보장제도: 영국, 한국노동연구원(2012), 사회서비스 산업 노동시장 분석 등

2. 사회적경제 기관의 현황

사회적기업이란 영리적 방식으로 조직되는 일반 경제활동 및 공익활동을 아우르며, 이윤극대화에 두지 않고 특정한 경제 및 사회적 목적을 근거로 실업문제에 혁신적인 해결책을 제시하는 데 목적을 둔 기업을 의미한다(OECD, 2011). 이와 관련하여 영국정부는 재정압박과 서비스 품질 향상을 위하여 1990년 지방정부주도의 공공부문 사회서비스를 지역단위의 민간단체에게 위임시키면서 서비스 제공기관 선정에서 경쟁 입찰방식을 도입한다. 그리고 사회서비스 대행기관으로써 협동조합, 상호공제조합, 시민단체 등이 포함된 사회적기업을 육성하게 된다. 이와 같은 과정을 통해 육성된 영국의 사회적기업의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 2013년 기준 영국의 사회적기업은 약 283,500개가 존재하며, 이중 임금근로자를 고용하는 사회적기업은 약 70,000개인 것으로 파악된다. 이는 전체 중소기업 대비 5.9%에 해당하며, 임금근로자를 고용하는 중소기업의 5.7%에 해당하는 수치이다. 따라서 영국 내 중소기업 중에서 사회적기업은 상당한 비중을 차지하고 있다고 볼 수 있다.

〈표 3-26〉 영국의 사회적기업 규모

구분	(단위: 개, %)		
	일반 중소기업	사회적기업	비중
전체(고용 무 포함)	4,787,650	283,500	5.9
전체(고용 유)	1,230,395	70,000	5.7
종사자 무	3,557,255	213,400	6.0
크소기업(1~9명)	1,022,695	56,200	5.5
소기업(10~49명)	177,950	11,200	6.3
중기업(50~249명)	29,750	2,600	8.7

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

둘째로 영국의 사회적기업의 총 매출액은 500억 파운드로 기업 당 평균 20.6만 파운드의 매출을 기록하고 있는 것으로 파악된다. 이는 전체 중소기업의 연평균 매출액 40.5만 파운드의 50.8%에 해당하며, 임금근로자를 둔 사회적기업의 경우에는 연평균 매출액이 66.5 파운드로 동일 기준의 중소기업(연 평균 매출액 103.3파운드) 대비 64% 정도에 해당한다. 그리고 사업으로 인한 이익발생률은 62.8%로 일반 중소기업보다 약간 낮은 것으로 나타난다. 그러나 과거 사회서비스를 제공했던 기관이 영리를 추구하지 않는 지방정부였지만, 사회적기업들은 비영리적인 목적을 달성하면서도 기업으로서의 지속가능성을 확보하는 필요한 이윤을 어느 정도 창출하고 있다는 점에서 시사하는 바가 있다.

〈표 3-27〉 영국 사회적기업의 매출액 규모

(단위: 개)

구분	사회적기업	총 매출액	평균 매출액
전체(고용 무 포함)	283,500	£ 54,900 million	£ 206,800
전체(고용 유)	70,000	£ 46,600 million	£ 665,200
종사자 무	213,400	£ 8,300 million	£ 3,900
극소기업(1~9명)	56,200	£ 13,900 million	£ 247,000
소기업(10~49명)	11,200	£ 14,200 million	£ 1,264,000
중기업(50~249명)	2,600	£ 18,500 million	£ 7,160,400

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

〈표 3-28〉 영국의 사회적기업들의 이윤 발생률

(단위: %)

구분	일반중소기업(n=4,768)	사회적기업(n=344)
이익 발생여부	71.8	62.8

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

셋째로 영국의 사회적기업들이 주력하고 있는 업종과 법인격에 대해서 살펴보면 먼저 업종의 경우, 식품, 사업지원 서비스, 건강, 도소매업, 문화 및 레저 부분 등에 집중되어 있으며, 특히 식품과 건강, 문화레저 산업에서는 그 비중이 일반 중소기업 대비 높다. 또한 법인격에서는 개인유한 책임회사가 가장 많지만 일반 중소기업과 비교해서 보증책임회사와 공동체 이익회사가 많다. 이는 공동체이익회사법으로 인한 결과로 보여진다.

〈표 3-29〉 영국 사회적기업의 업종별 분포

(단위: %)

구분	일반 중소기업(n=4,768)	사회적기업(n=344)
1차 산업	4.7	3.5
제조업	7.2	2.9
건설	12.3	4.8
도소매업	19.4	12.0
운송업	3.0	2.8
식품/숙박업	9.8	28.6
정보통신	5.0	0.1
사업지원 서비스	17.6	13.2
행정 서비스	7.7	3.0
교육	1.4	2.0
건강	4.7	13.1
문화/레저	1.9	6.4
기타서비스	5.4	7.7

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

〈표 3-30〉 영국 사회적기업의 법인격 형태

(단위: %)

구분	일반 중소기업(n=4,768)	사회적기업(n=344)
개인유한책임회사	52.3	30.8
개인기업	27.0	28.8
합자회사	11.9	13.3
보증책임회사	1.9	7.8
유한책임회사	1.6	0.01
주식회사	1.5	1.6
공제회/학회	0.6	3.2
공동체 이익회사	0.4	4.9

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

넷째로 영국의 사회적기업들의 재무 상황을 살펴보면 다음과 같다. 우선 지난 2012년 동안 자금조달을 추진한 경우는 약 27.2%에 불과한 것으로 나타난다. 이는 일반 중소기업의 자본조달 시도율 24.0% 보다는 약간 높은 수준이다. 영국의 사회적기업들이 자본조달을 시도한 이유로는 운영자금 조달이 55.6%로 가장 많았고, 다음이 자본설비투자(22.3%) 순이었다. 그리고 자금조달수단으로써는 은행대출이 42.6%로 가장 많았고, 다음이 은행 당좌어음(26.2%)이었다. 다만 사회적기업은 일반기업 대비 정부 등으로 부터의 보조금이 22.5%로 많았다. 결국 영국의 사회적기업들은 매출을 기반으로 한 이익 발생으로 재무건전성이 일반 중소기업 대비 비슷한 수준인 것으로 추정된다.

〈표 3-31〉 영국 사회적기업의 자금 조달 이유

(단위: %)

구분	일반 중소기업(n=1409)	사회적기업(n=108)
운영자금	55.7	52.6
자본설비 투자	22.6	22.3
부동산 구매	8.8	6.5
빌딩 개조	7.6	12.3
연구개발	4.6	9.1

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

〈표 3-32〉 영국 사회적기업의 자금융통 수단

(단위: %)

구분	일반 중소기업(n=4768)	사회적기업(n=344)
은행대출	48.6	42.6
은행 당좌어음	34.6	26.2
임대/할부구매	8.5	10.7
보조금	6.6	22.5
부동산대출	5.7	1.5
주택담보대출	3.2	1.1
신용카드 자금	2.7	6.0

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

한편, 영국의 사회서비스와 관련된 사회적기업 이외에 고려해야 할 기관이 있다면 협동조합이 있다. 영국이 근대 협동조합의 발생지이며, 정부에 의한 사회서비스가 민간에게 공식적으로 위탁운영되기 전까지 제3섹터부분에서 자발적으로 사회서비스를 담당했던 조직이 협동조합이기 때문이다. 2011년 기준, 협동조합의 현황을 살펴보면 총 5,933개의 협동조합이 존재하는 것으로 파악된다. 2008년 대비 조합 수는 약 1,000개 이상 증가하였으며 조합원 수에 있어서도 약 220만 명이 증가한 것으로 파악된다. 매출액은 356억 파운드로 2012년 사회적기업 매출액 549억 파운드 대비 64.8%를 차지하고 있다.

〈표 3-33〉 영국 협동조합의 현황

(단위: 개, 천명, 억 파운드,%)

구분	조합수	조합원 수	매출액
2011	5,933	13,500	356
2010	5,450	12,800	351
2009	4,992	12,900	326
2008	4,820	11,300	298

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

이와 같이 영국의 사회적기업들이 일반 중소기업 대비 어느 정도 경쟁력을 갖추게 된 배경에는 영국정부의 2가지 사회적기업 육성 정책의 특징 때문이다. 그 중 하나는 영국 정부가 영리기반의 기업모델로 사회적기업을 육성하였다는 점이다. 1970년대 이전까지 영국에는 협동조합 등 사회적기업의 기반이 되는 제3섹터 영역이 어느 정도 확보되어 있었던 것으로 판단된다. 영국은 1844년 로치데일 협동조합을 시작으로 지역사회의 자발적 시민조직인 근대적 협동조합이 처음 탄생한 곳이다. 그리고 이러한 협동조합들은 소규모 공동체나 자원봉사 조직으로 지역기반에서 지

속적으로 활동을 전개하고 있었다. 그러던 중 1965년 산업공제조합법(Industrial and Provident Society Act)을 통해 정부는 협동조합 등 제3섹터에게 유한회사로써 법인격을 부여해 주고, 부동산 소유허용과 자산단체로 전환 시 소득세 및 양도소득세 등 조세를 감면해 준다. 이후 1970년대 도입된 지방자치제의 사회서비스 민간이전으로 제3섹터가 공공부문 서비스 대행기관으로 등장하게 된다. 이는 그동안 비공식적으로 추진해왔던 제3섹터들의 사회서비스를 공식화함과 동시에 기업으로서 생존해 갈 수 있는 지속가능한 시장을 부여해 주었다는 의미를 담고 있다. 특히 1990년대 도입된 사회서비스 위탁기관에 대한 경쟁 입찰방식은 제3섹터 기반의 사회적기업들이 시장경쟁체제에 진입하여 기업으로써 경쟁력 확보를 촉진시키는 계기를 마련해 준다. 그리고 2005년에 제정된 공동체이익회사법은 비영리기관들에게 상법상 지위를 부여한 후 사회적기업으로 전환을 촉진시킨다. 이 과정에서 비영리기관의 자금조달을 위해 주식발행을 허용하여 일정부분 경영자에게 수익배분이 가능하도록 한다. 이는 지역사회개발 투자유치를 위해 비영리 기관들이 가지고 있는 보증유한회사의 한계를 제거시키는 정책이었다. 보증유한회사의 경우, 조직내규 상, 이윤을 관리자의 급료로 지출할 수 없기 때문이다(한상진, 황미영, 2010)

그리고 또 다른 하나는 영국정부가 제3섹터 기반의 사회적기업들이 자생적으로 생존할 수 있도록 생태계를 구축하였다는 점이다. 우선, 영국정부는 사회서비스기관으로써 육성을 위해 정부주도의 중간지원기관을 육성한다. 1976년 지방정부는 근로자협동조합 설립지원을 위해 협동조합개발기관(Cooperative Development Agency)을 설립한다. 초기 80여개에 달했던 CDA는 지자체의 청년, 자영업, 취약계층의 창업 무료 교육과 서비스를 제공하였지만, 경제 불황으로 인한 재정지출 감소로 인해 그

목적을 달성하지 못하고 명맥만 유지하게 된다. 그러다가 2000년대 들어 영국 정부는 사회적기업의 육성지원 정책을 통해 경영컨설팅, 교육, 창업 지원 등을 수행하는 300개의 사회적기업형태의 중간지원기관을 육성한다. 둘째는 제3섹터 기반의 사회적기업 육성을 위해 독자적 금융시스템을 구축하였다는 점이다. 사회적기업들은 특성상 영리추구목적이 낮아 일반금융기관을 통한 자금조달이 어렵다. 따라서 정부는 공공금융시스템으로써 신탁과 지역개발기관으로 하여금 설립 자금을 융통시켜주고, 정부와 민간 공동으로 사회적기업 육성을 위한 Phoenix Fund(3천만 파운드), Future Builders Fund(2억 1500만 파운드), Risk Capital Fund(1천만 파운드) 등 사회투자기금을 조성한다. 그리고 영국정부는 Big Society Fund를 조성하여 사회적기업에게 자금을 융통시켜주는 사회적금융기관들의 공공 협동조합은행으로써의 역할을 수행한다. 이외에 영국 정부는 국립 복권판매기금 등 공공기금의 이자를 민간기금화(Big Issue Invest)하여 사회목적투자기금으로 활용하게 된다.

셋째는 표준화된 사회서비스의 위탁뿐만 아니라 자체 개발을 위한 시장을 부여해 주었다는 점이다. 2009년부터 영국 정부는 사회적기업이 지역에서 활동할 수 있는 거점을 제공하는 방식의 지방정부의 자산이전 모델 사업을 시작한다. 각 지방정부에는 자체적으로 소유하고 있으나 사용하지 하는 공공건물이나 토지 등의 자산이 존재한다. 이와 같은 자산을 사회서비스 개발을 전담하는 사회적기업에게 장기 임대하여 준 것이다. 따라서 2009년 10개에 불과하였던 자산이전 모델 프로그램은 3년이 경과한 2013년에 120개로 확대되었다(시민사회청, 2013). 그리고 이외에도 사회적기업육성을 위한 중간지원기관의 육성 등을 추진하게 된다.

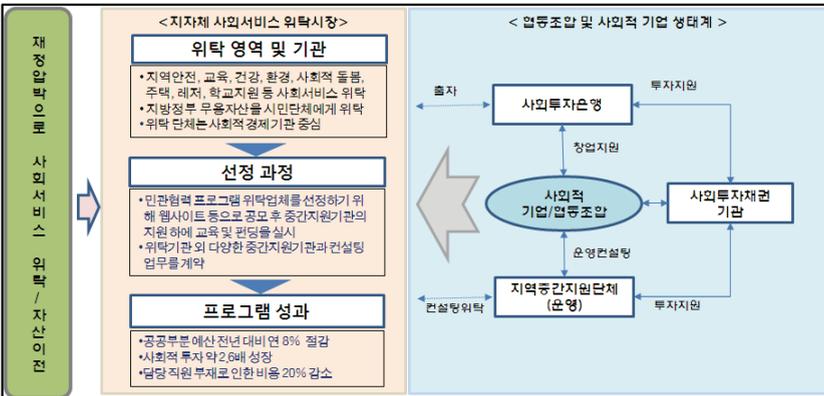
〈표 3-34〉 영국의 사회적경제 정책 개관

구 분	주요 내용
육성유형	<ul style="list-style-type: none"> - 지역사회 서비스 위탁을 위한 사회적경제 생태계 및 사회적기업 육성형 - 상법상 기업육성 모델 · 지역개발 중심, 관리자 이익제공
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업육성을 위한 법체계, 금융, 중간지원체제 등 생태계 육성 · 지역 NPO에게 상업상 지위부여, 주식발행 기능을 통해 보증유한회사의 한계극복
현황	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업 > 협동조합 - (사회적기업) 70,000여개('10) · 전체 고용의 5%, GDP 대비 2%, 매출액 약 61조원, 종사자수 72만 명 - (공동체이익회사(CIC)) 2,781개('08)
법/제도	<ul style="list-style-type: none"> - (법인격) 산업공제조합(Industrial and Provident Society Act, '65년) · 유한회사로써 법인격 부여 후 부동산 소유 허용, 비조합원의 사업이용 허용 · 소비자협동조합, 공동주거협동조합, 신용협동조합 등 일반협동조합에게 법인격 부여 · 자선단체로 전환시 소득세, 양도소득세 등 조세감면 - (성공적 사회적기업을 위한 전략, '02) - (공동이익회사법 Community interest company limited by guarantee/shares, 2005)에 의해 NPO에게 상법상 지위 부여 후 사회적기업으로 전환 · NPO에게 주식발행이 허용되어 일정부분 경영자에게 수익배분이 가능 - 2010년 보수당 정부가 Big Society 정책을 발표하면서 사회서비스 위탁에 대한 경쟁 입찰이 가속화 · 사회적기업 대상으로 지역개발사업과 연계된 민관협력 프로그램 확대 · 지방정부의 공유자산 이전을 통한 사업 부여
지원방법	<ul style="list-style-type: none"> - (재정) 세금우대 정책 추진 · (세금우대) 회원출자에 대한 세금혜택, 회사지분을 종업원에게 양도시 세금 면제 · (재정지원) 고용지원금, 자본지원금, 회계원조지원금, 기업대부기금 - (금융체계 구축) 사회적기업, 신탁 등 대상의 다양한 기금을 조성 · (사회적기업) Phoenix Fund(3천만 파운드), Future Builders Fund(2억 1500만 파운드), Risk Capital Fund(1천만 파운드) 등 · (신탁/CDFI) 사회적기업 대상 금융지원기관인 신탁과 지역개발기관이 자금유통 · (공공 협동조합은행) 사회투자시장 육성을 위해 정부가 Big Society Fund를 조성 후 사회적 금융기관을 통해 자금을 유통하고 사회적 금융기관의 은행역할을 담당 · (민간기금) 국립 복권판매기금 등 공공기금의 이자를 민간기금화(Big Issue Invest)하여 사회목적투자기금으로 활용

자료: 한국법제연구원(2012), 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구, 조상미 등(2011), 사회적기업 정책 특징 비교분석 연구: 영국, 프랑스, 이탈리아, 한국을 중심으로, 사회복지정책, Vol.38, pp 1-38 등

그리고 마지막으로 넷째는 사회적기업가 육성을 위한 교육과 홍보에 범 정부차원에서 접근하고 있다는 점이다. 영국의 사회적기업의 총괄 부처는 영국의 시민사회청으로 각 부처의 사회적기업정책을 조정하고 있다. 이중 교육부문의 경우, 교육기술부가 초중고를 대상으로 사회적기업가 관련 자료를 배포하고, 대학생들에게는 대학 경영학과 과정에 사회적기업 모델을 포함시켜 사회적기업가를 직업으로 홍보하고 있다. 또한 홍보차원에서 환경식품농업부는 사회적기업 정책 및 방안을 국민들에게 설명하고, 통상산업부는 사회적기업이 경제·사회 등에 미치는 영향 등에 대한 연구와 홍보 캠페인을 담당하고 있다. 그리고 지방정부는 사회적기업의 성공사례 연구를 활용하여 일반재건자금을 사회적기업에게 지원하고 있다. 또한 협동조합의 설립 및 관리를 우리나라의 금융감독위인 FSA에게 위임시킴과 동시에 협동조합 등 공동체이회사들의 매년 결산결과를 제출하게 하고 정관변경 시 신고 및 제출서류를 FSA 홈페이지에 공개시키고 있다. 이러한 영국정부의 노력은 2012년 런던올림픽과 장애인 올림픽의 주 협력기업으로써 사회적기업을 연계하는 단계까지 이르게 된다.

[그림 3-9] 영국의 사회적경제 정책과 생태계 조성



3. 사회적경제 기관의 고용효과

지방정부 주도의 영리형 기업모델로 육성된 영국의 사회적기업들의 고용효과에 대한 특징을 살펴보면 다음과 같다. 우선 고용의 양적 측면에서 일반 중소기업 대비 어느 정도 경쟁력을 보유하고 있다고 판단된다. 첫째로 임금근로자를 고용하고 있는 70,000개의 영국의 사회적기업들의 경우, 총 723,000명의 임금근로자를 고용하고 있는 것으로 파악된다. 즉 사회적기업 당 평균 10.3명의 임금 근로자를 고용하고 있는 것이다. 이와 같은 경향은 사회적기업들의 종사상 규모에서도 나타난다. 사회적기업 중 10인 미만의 기업이 80.3%를 차지하고 있다. 그런데 9인 이상의 경우, 사회적기업들은 일반 중소기업 대비 그 비중이 약간 적지만 10인 이상의 경우 고용규모가 큰 것으로 파악된다. 10인~49인의 경우 일반 중소기업들은 14.5%에 지나지 않지만 사회적기업은 16.1%로 약 1.6%p 높고, 50~249인의 경우 일반 중소기업은 2.4%p 불과하지만 사회적기업은 3.7%로 약 1.3%p 높다. 이는 사회적기업들이 종사하고 있는 업종이 자본 중심의 장치산업인 제조업 등 보다는 인력 중심의 사회서비스이기 때문에 나타난 결과라고 추정된다.

〈표 3-35〉 영국 사회적기업 규모

(단위: 개, 명)

구분	전체 사회적기업 수	평균 종사자 규모	총 종사자 규모
전체	70,000	10.3	723,200
극소기업	56,200	3.8	213,700
소기업	11,200	20.0	224,200
중기업	2,600	110.2	286,200

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

〈표 3-36〉 영국 사회적기업 근로자 규모

(단위: %)

구분	일반중소기업(n=4,768)	사회적기업(n=344)
1~9명	83.1	80.3
10~49명	14.5	16.1
50~249명	2.4	3.7

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

한편, 사회적기업에 포함된 협동조합의 고용규모는 2011년 기준 22.2만 명으로 파악되고 있다. 이는 전체 사회적기업의 고용인력 72.3만 명 대비 30.9%를 차지하는 수치이다. 그러나 고용 측면에서 협동조합이 가지는 특징 중의 하나는 고용창출이 대규모 협동조합에 집중되어 있다는 것이다. 실례로 2011년 기준 500만 파운드 이상의 협동조합에서 창출되는 고용 인력은 21.9만 명에 달한다. 전체 협동조합에서 창출되는 고용 인력의 98%를 담당하고 있는 것이다.

〈표 3-37〉 영국 사회적기업의 자금 유통 이유

(단위: 개, 명, 파운드)

매출액 규모	협동조합수	총매출액	직원 수
합계	5,933	35,535,618,039	222,664
£500만 이상	178	34,232,194,300	219,827
£100만 - 500만	306	680,329,434	1,229
£50만 - 100만	296	204,530,985	345
£25만 - 50만	584	201,891,522	224
£10만 - 25만	933	155,958,123	255
£2.5만 - 10만	571	38,567,563	241
£2.5만 미만	1015	12,146,112	132
매출액 식별불가	2,050	-	411

주: 신용협동조합은 제외

자료: The UK co-operative economy 2012 - alternatives to austerity

둘째로 사회적기업의 고용창출은 더욱 지속될 것이라는 전망이다. 영국 시민청이 조사한 자료에 의하면 사회적기업 종사자들은 향후 1년간 고용규모에 있어서 현재와 동일하거나 더 많을 것이라는 의견이 80.1%에 달했다. 물론 일반 중소기업(84.9%) 대비 그 비중은 낮지만 일반 중소기업으로써 지속적인 매출과 사회서비스 시장의 확대 등으로 인해 고용이 점차 증가할 것으로 추정된다.

〈표 3-38〉 영국 사회적기업의 1년 후 기대하는 고용인력

(단위: %)

구분	일반 중소기업(n=4,736)	사회적기업(341)
현재보다 많음	23.0	18.8
현재와 동일	61.9	61.3
현재보다 적음	13.8	18.9

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

고용의 질적 측면의 경우 우선, 관리자 측면에서 사회적기업들은 일반 중소기업 대비 여성과 장애인의 비중이 높은 것으로 나타난다. 임직원 구성에 있어 일반 중소기업의 경우, 여성위주(일부 여성포함)의 기업은 약 26.6%에 불과하다. 그러나 사회적기업의 경우 여성 관리자는 40.1%에 달한다. 또한 관리자가 장애인인 경우는 일반 중소기업의 경우 8.9%에 불과하다.

〈표 3-39〉 영국 사회적기업 구성

(단위: %)

구분		일반중소기업 (n=4,768)	사회적기업(n=344)	
임직원 구성	성별	여성리더	19.0	25.2
		남녀리더	22.9	15.1
		일부여성 리더	7.6	14.9
		남성리더	49.2	41.7
	인종	소수민족 리더	7.2	6.6
	장애	장애인 리더	8.9	12.6

자료: Social Enterprise:Market Trends(2013)

그러나 사회적기업의 경우에는 12.6%로 약 3.7%p 많다. 이와 같은 결과는 사회적기업이 여성, 장애인, 소수민족 등 취약계층을 중심으로 한 사회서비스에 종사하고 있기 때문인 것으로 추정된다.

둘째로 임직원의 경우, 직장 이동이 적을 것으로 예상된다. 사회적기업에 대한 과거 1년의 고용규모 조사에서 현재의 고용규모가 1년 전보다 동일하거나 많다는 응답이 약 78.6%로 높았다. 이는 사회적기업에게 사회적 목적 달성이라는 존재가치가 존재하여 종업원들의 충성도를 상승시킬 뿐만 아니라 종사자들도 중소기업 등에 취업이 상대적으로 어려운 여성들이 많기 때문이다.

〈표 3-40〉 영국 사회적기업의 과거 1년 대비 고용 규모

(단위: %)

구분	일반 중소기업(n=4,736)	사회적기업(341)
1년전 보다 많음	18.8	11.8
1년전 과 동일	64.4	66.8
1년전 보다 적음	16.9	21.4

자료: BMG Research(2013.3), Social Enterprise: Market Trends, Cabinet Office.

셋째로 임금수준의 경우, 사회적기업에 종사하는 근로자들은 일반 중소기업 보다는 낮을 것으로 예상된다. 사실 일반 중소기업 대비 사회적기업의 임금 수준에 대한 구체적인 자료는 부재한 것으로 파악된다. 그러나 그 수준을 유추해 볼 수 있는 자료는 존재한다. 영국의 자산단체와 예술, 공공부문에 있어 인적관리 전문 컨설팅사인 TPP Not For Profit사는 2012년 영국 내 비영리기관 중 사회적경제 영역에 속한 자선단체에 근무하는 임금근로자 현황을 조사하였다. 그 결과 연평균 임금이 36,013파운드에 파악된다. 그 중 임금근로자의 대다수를 차지하는 과장급 관리자(Manager) 이하의 직원들의 임금수준은 연 18,972~34,584파운드로 나

타난다. 이를 영국 내 임금근로자의 연평균 소득 35,111파운드와 비교하면 다소 낮은 수준이다. 이유 중 하나는 사회적기업들이 주력하고 있는 업종이 주로 임금이 낮은 사회서비스 업종이기 때문이다. 일반적으로 사회서비스 종사자의 영국 내 임금은 국가 최저임금을 소폭 상회하는 수준으로 알려져 있다. 노인과 장애인 대상의 돌봄 인력의 경우, 자격증 보유와 관계없이 노동시장 진입이 매우 자유롭기 때문이다. 또한 정부의 사회서비스 시장에 대한 경쟁 입찰방식도 크게 영향을 미칠 것이라 예상된다. 경쟁 입찰방식은 서비스 품질 외에 가장 낮은 비용을 제출한 사업자에게 사업이 위탁되는 방식이기 때문에 사회서비스의 경우 가장 중요한 원가요소인 인건비를 낮출 수밖에 없기 때문이다.

〈표 3-41〉 영국의 자선단체의 임금근로자 연소득

(단위: 파운드)

구분	전체	남성	여성	무응답
전체	36,013	39,764	36,705	30,957
Director	61,337	60,313	61,709	-
Head of	44,963	45,500	44,749	45,923
Business Partner	46,230	-	47,768	37,000
Manger	34,584	40,779	32,321	36,860
Officer/Advisor/Executive	27,549	30,481	27,705	25,861
Assistant/admin	18,972	18,748	19,747	14,000

자료: TPP Not For Profit, Charity HR Salary Survey 2013.

〈표 3-42〉 영국의 상용직 임금근로자의 연소득 추이

(단위: 파운드)

구분	2008	2009	2010	2011	2012*
전체	33,704	33,898	33,993	34,754	35,111
남	36,890	36,946	36,953	37,851	38,177
여	25,774	26,343	26,503	26,740	27,070

주: 2012년 자료가 부재해 2008년부터 11년간 연평균 증가율을 산정해 추정
 자료: Eurostat, Average Gross annual Earnings in the Business Economy(Full time Employees), 2008-2011.

4. 사회적경제의 중간지원기관

영국이 협동조합을 비롯한 사회적기업을 육성시키는데 중요한 영향을 미친 요인 중의 하나는 사회적기업의 설립과 운영을 지원해 줄 수 있는 다양한 유형의 중간지원기관들을 육성하였다는 점이다. 특히 영국의 중간지원기관 육성 정책은 민간주도의 연합회가 중심이 된 이탈리아와 프랑스, 그리고 정부주도의 중간지원기관을 구축한 스웨덴처럼 어느 특정 유형을 선택하여 집중한 것과는 달리 각 사회적기업의 대상별로 차별화된 중간지원기관들을 육성하였다는 것이다. 그 유형을 살펴보면 크게 4가지로 요약이 가능하다. 우선, 정부가 직접 주도한 중간지원기관으로서 협동조합개발기관(Cooperative Development Agency)이 있다. 1978년 영국 중앙정부는 근로자 협동조합 설립지원을 위해 전국에 80여개의 CDA를 구축한다. 그러나 대처정부가 들어서면서 중앙정부의 적극적인 지원이 감소되어 점차 그 수도 감소되었고, 소수의 협동조합 전문가들만이 모여 (예비)협동조합에게 컨설팅을 해주는 컨설팅 회사로 존속하게 된다. 그러던 중 1997년 노동당 정권이 지방자치제 강화와 광역지역 중심의 에서 자율적 지역경제정책을 실행하기 위해 지역개발기관(Regional Development Agency : RDA)을 설립하게 된다. 이때 RDA는 협동조합, 사회적기업을 포함하는 사회적경제를 지역경제 활성화의 중요한 대안으로 인식하고, 지역에서 활동하고 있는 CDA를 지역개발을 위한 협업 파트너로 인정하게 된다. 그러나 정부의 재정지원이 감소한 현재 영국에는 약 36여개의 CDA만이 활동 중인 것으로 파악된다. 그리고 그 연맥을 보전하고 있는 영국의 CDA는 다음과 같은 3가지 사업모델로 운영되고 있다. 그 중 하나는 사업범위를 협동조합에서 사회적기업으로 확대하여 권역별 사회적기업 허브로써 CDA를 운영하는 형태이다. 대표

적인 사례로써 웨일즈협동조합센터(Walse Cooperative Center)가 있다. 웨일즈협동조합센터는 경영컨설팅 이외에 협동조합 또는 사회적기업들간의 '컨소시엄'형성을 통한 사업을 지원하고 낙후된 지역사회 개발을 위해 영국정부가 지원하는 금융소외계층 지원기금과 유럽의 지역개발기금을 연동한 사업을 전개하고 있다. 또 다른 사업유형으로는 협동조합 전문 컨설턴트 네트워크가 있다. 정부로부터 재정지원이 끊겼던 CDA의 일부 컨설턴트들은 지역에서 소규모의 컨설팅 사업체를 설립하여 운영하던 중 영국 협동조합 그룹이 2007년부터 추진한 엔터프라이즈 허브 사업에 7개 거점별 협동조합 전문컨설팅 사업에 참여하게 된다. 그리고 영국협동조합 그룹의 엔터프라이즈 허브에 컨설팅을 의뢰하는 지역기반의 협동조합들에게 전문컨설팅 제공과 2002년 영국 협동조합 그룹이 대형 도소매협동조합들과 공동으로 조성한 협동조합 대출기금 등과 연계된 협동조합 설립 컨설팅을 실시하고 있다. 그 결과 엔터프라이즈 허브를 통한 협동조합 전문 컨설턴트 네트워크는 2008년부터 2012년까지 1,550여개의 협동조합을 지원하였다(영국 엔터프라이즈 허브 에뉴얼 리포트, 2012). 세 번째는 재생에너지와 지역 커뮤니티 등 특화된 아이টে에 관한 전문컨설팅 기관으로 변신한 경우이다. 영국에서는 지역사회 개발을 위해 커뮤니티 회관이나 커뮤니티 펍 등 지역 커뮤니티 협동조합에 대한 지원이 존재한다. 그리고 재생에너지에 대한 관심이 높아지면서 영국의 협동조합 그룹은 엔터프라이즈 허브를 통해 재생에너지 협동조합을 위한 전문컨설팅 서비스를 제공하고 있다. 이와 관련하여 Hackney CDA, Greenwich CDA, Tower Hamlet CDA 등 일부 CDA들은 지역재생이나 커뮤니티 비즈니스 특화 아이টে에 지원하면서 지방정부의 재정지원과 자체 수익금으로 기관을 유지하고 있다.

중간지원기관의 두 번째 유형으로는 정부사업위탁형 중간지원기관들

이다. 이는 정부로부터 지원되는 재정지원사원에 참여하여 사회적기업을 육성한 경우이다. 구체적인 사례를 살펴보면 우선 자산이전 전문 중간지원기관인 로컬리티(Localcity)가 있다. 1997년 영국정부가 공공자산의 운영비 절감과 지역사회단체의 사업 활성화를 위하여 공휴상태인 지방정부의 건물 등 부동산을 시민단체에게 위탁운영하게 하는 자산이전 사업을 추진하자 로컬리티는 자산이전모델에 초점을 맞춘 독자적인 컨설팅 프로그램을 개발하여 사회적기업의 중간지원기관으로써 위상을 확보하게 된다. 특히, 정부로부터 자산이전 경험이 있는 회원사를 중심으로 Peer to Peer 정보공유 컨설팅 프로그램을 개발한 것이 주요 성공요인이었다. 이후 로컬리티는 자산이전 컨설팅 외 경영컨설팅과 회원사 대상의 정보제공 사업, 그리고 컨퍼런스 개최 등으로 사업을 확대하여 총 700여개의 사회적기업을 회원사로 확보하고 있다.

한편 SIB(Social Investment Bank)는 정부로부터 사회적기업육성을 위한 기금운영권을 확보한 후, 대출을 포함한 밀착형 투자컨설팅으로 영국 사회적경제의 대표적인 금융기관으로 부상한 경우이다. 1999년 노동당정권은 사회서비스 위탁기관인 사회적기업을 육성하기 위하여 약 7,800만 파운드의 Adventure Capital Fund을 조성한다. 그리고 이 기금을 SIB에게 위탁하게 되는데 그 과정에서 정부는 SIB에게 10년 동안 사업이 성공할 경우, 7,800만 달러 기금을 SIB에게 기부하겠다는 계약을 하게 된다. 이후 SIB는 예비 사회적기업가들을 대상으로 초기 사업모델 구축 시 1만 파운드의 기부금을 제공하고 사업운영 시 운영자금을 지원하는 등 투자전략 중심의 밀착형 재무컨설팅을 실시한다. 그리고 2013년, 처음 조성된 기금 7,800만 파운드 외에 정부로부터 타 프로젝트 기금 3억 2천만 파운드를 위탁받아 총 4억 파운드의 기금을 운영하고 있다. 이외에 정부로부터 사업을 위탁받아 사회적기업을 육성하는 중간지원기관

으로는 지역사회 서비스 창업컨설팅 기관인 커뮤니티 링크(Community Link)가 있다. 커뮤니티 링크는 재정압박으로 인해 시작된 정부의 공공부문 민간 위탁 부문에서 사회적기업 육성을 위한 창업 컨설팅 사업을 정부로부터 위탁받게 된다. 이 과정에서 커뮤니티 링크는 정부로부터 건물에 대한 자산이전을 받아 서비스 공간을 구축 후, 창업컨설팅 위탁사업과 지역단체와의 협력시스템 구축, 사회적기업가 역량강화 프로그램 개발 등을 통해 사업을 확대하게 된다. 그 결과 2013년 약 40여개 프로젝트와 3개의 정부캠페인을 수행 중이며, 약 2만 여명의 지역시민들에게 사회서비스를 제공하는 지원기관으로 성장하였다.

세 번째 중간지원기관 유형으로는 민간기반의 연합회가 있다. 현재 영국의 민간 주도의 연합회로써 대표적인 사례로는 영국 사회적기업연합회와 영국 협동조합연합회, 그리고 협동조합 그룹(Cooperative Group)이 있다. 영국의 사회적기업연합회는 공동체이익회사를 포함해 협동조합, 비영리기관, 민간기업 등 기업의 비즈니스 방식이 사회적기업모델이라면 조직형태에 관계없이 회원가입이 가능한 전국 단체이다. 사회적기업연합회는 사회적기업에 대한 인식을 대중에게 확산시키고 다양한 지원을 받을 수 있도록 사회적기업의 홍보활동과 확산을 위한 연구와 교육, 그리고 국제교류를 추진하고 있다. 그리고 2009년부터는 2년에 1번씩 사회적기업에 대한 대규모 실태조사도 실시하고 있다. 한편, 영국 내 협동조합들과 협동조합 관련 기관 691개사로 구성된 영국의 협동조합연합회는 회원사들의 협동조합 운영 및 설립에 관한 지원과 확산을 위해 온라인 정보제공 및 캠페인, 그리고 법률 자문을 포함한 협동조합 컨설팅을 제공하고 있다. 특히, 협동조합연합회는 정부와 밀접한 협의를 통해 영국 내 협동조합 정책에서 중요한 영향력을 미치고 있다. 실례로 영국 협동조합연합회는 2000년 집권한 토니블레어 총리에게 협동조합 운동의 활성화를 위

하여 정부 내 ‘협동조합 위원회’를 구성하고, 비즈니스 성과 중심의 협동조합 육성을 위해 핵심성과지표 도입, 사회적 감사의 강화, 도소매 이외의 법률서비스, 재생에너지, 협동조합 학교, 돌봄과 육아 등의 분야에서 협동조합 육성 등의 정책을 조언한바 있다(2001 Cooperative Commission’s Report). 그리고 현재는 17개의 각기 다른 법안에 포함된 협동조합 설립 및 육성에 관한 내용을 하나의 법안으로 통합시키는 작업을 정부와 함께 진행 중이다. 이외에 영국의 민간주도 전국조직으로서 빼놓을 수 없는 기관으로는 협동조합 그룹(The Cooperative Group)이 있다. 협동조합 그룹은 영국 내에서 가장 규모가 큰 협동조합으로 사업범위가 식품에서부터 전자, 금융, 보험, 의약, 법률서비스, 장례서비스, 여행, 부동산에 이른다. 영국 내 식품 소매 및 유통업체 중 매출액 순위 5위로 현재 4,800여개의 매장을 보유하고 있으며, 95,000명의 직원과 130억 파운드 이상의 연 매출을 기록 중이다. 사실 협동조합 그룹은 기업의 인수 및 합병으로 성장한 협동조합이다. 2000년 협동조합 도매연합(Co-operative Wholesale Society)과 협동조합 소매서비스(Co-operative Retail Services)가 합병하면서 탄생한 협동조합 그룹은 2007년 유니타이드 협동조합을 합병했고, 2009년에는 브리타니아 빌딩 소사이어티와 경쟁 식품유통회사인 소머필드(Somerfield)를 인수하였다. 이와 같이 규모의 경쟁력을 확보한 협동조합 그룹은 맨체스터에 소재한 협동조합 대학에 연간 3백만 파운드의 자금을 후원하고 있으며, 최근 영국에서 부상하고 있는 협동조합 학교 및 연합회에 자금을 지원하고 있다. 뿐만 아니라 협동조합 육성을 위해 영국전역에서 산별적으로 활동하는 협동조합 전문 컨설턴트들의 네트워크 거점인 협동조합 엔터프라이즈 허브를 구축하여 협동조합 창업 및 운영과 관련된 기반을 지원하고 있다. 또한 협동조합 설립지원 기금으로 커뮤니티대출펀드(Community Loan

Fund)와 협동조합 커뮤니티 주식기금(Cooperative Community Shares Fund) 등을 조성하여 운영 중이다.

마지막으로 영국의 중간지원기관 유형 중에는 민간에서 구축한 전문성을 기반으로 다양한 섹터별 협동조합들을 육성하는 섹터개발기관(Sectoral Development Body)이 있다. 최근에 교육, 주택, 커뮤니티비즈니스, 금융, 프로스포츠 등 분야에서 확산되고 있는 협동조합의 설립에는 섹터개발기관이 중요한 역할을 담당하고 있는 것으로 알려져 있다. 섹터개발기관들이 다양한 섹터 내에서 생겨난 시장의 요구를 적시에 찾아내고, 그를 충족할 수 있는 비즈니스 솔루션을 제공하고 있기 때문이다. 특히, 섹터개발기관은 다양한 섹터에서 필요한 전문지식과 노하우를 협동조합의 창업 및 운영 원칙과 함께 제공한다는 점에서 장점을 가진다. 섹터개발기관의 유형을 살펴보면 우선 섹터별 협동조합연합회가 존재한다. 주택과 신용협동조합 부문에서 10개 기관이 활동하고 있는 섹터별 협동조합연합회는 회원인 협동조합들이 특정 섹터에서 요구되는 서비스나 제품을 성공시키기 위한 제반요건을 제공하는데 중점을 두고 있다.

두 번째는 섹터 내 전문기관들이다. 최근에 들어 영국 내에서 폭발적으로 증가하고 있는 협동조합 학교의 경우 이를 지원하기 위한 협동조합대학이나 협동조합학교연합회가 대표적인 사례이다. 섹터 내 전문기관들은 해당 섹터 내에서 요구하는 해결방안으로 협동조합 모델을 제시하고 이를 확산시키고 있다. 실례로 1919년 설립된 영국의 협동조합대학은 초등학교내 교과목에 협동조합에 관한 교육 프로그램이 부재한 것을 파악하고 2003년 영국 협동조합그룹과 함께 전국의 10개 학교를 대상으로 '경영과 기업'이라는 협동조합 시범교육 사업을 시작한다. 이후 2006년 영국에서는 공립학교의 운영을 민간기업 등 외부파트너가 할 수 있다는 내용의 교육과 감독에 대한 법(Education and Inspection Act, 2006)이 개

정된다. 그리고 학부모와 학생, 지역커뮤니티 등이 직접 학교 운영에 참여하는 협동조합 학교가 2008년 처음 탄생한다. 이 과정에서 협동조합대학은 협동조합 학교로 전환을 희망하는 학교에 한해 협동조합 트러스트형 학교 전환, 협동조합 아카데미형 학교 전환, 협동조합 학교의 전국 네트워크 조직 및 운영 지원 등의 사업을 추진하게 된다. 이를 통해 2013년 5월 기준, 영국 내 협동조합 학교는 약 450여개에 이르고 있다. 세 번째는 특정 비즈니스 모델 지원 중심의 섹터개발기관들이다. 해당 섹터에 가장 효과적인 협동조합 비즈니스 모델의 확산에 주력하는 섹터개발기관들으로써 이들은 해당 섹터내의 문제점을 잘 알고 있을 뿐만 아니라 적절한 소수의 협동조합 비즈니스 모델을 개발하여 창업컨설팅을 실시하고 있다. 이러한 유형의 대표적인 기관으로는 농촌 지역 커뮤니티를 지원하는 플링킷 재단이 있다(Plunkett Foundation). 최근 영국의 농촌지역에서는, 수익성의 문제로 인해 지역 내 상점들과 선술집 등이 점차 폐업되어 가고 있다. 이와 관련해 1919년에 설립된 플링킷 재단은 지역 내 필요한 상점과 선술집 등을 지역주민들이 협동조합 방식으로 공동 소유하는 방식을 컨설팅하고 있다. 이 과정에서 플링킷 재단은 커뮤니티 이익조합(Community Benefit Society)으로 등록된 단체만이 발행할 수 있는 양도가능 주식인 커뮤니티 주식을 적극 활용하고 있다. 이외에 플링킷 재단은 농촌 커뮤니티들의 협동조합과 커뮤니티 소유에 대한 인식을 높이고, 정부와의 정책협의를 담당하며, 농촌협동조합들의 국제교류를 촉진하는 역할을 수행하고 있다. 이로 인해 1993년 23개이던 커뮤니티 상점은 2012년에 303개로 증가하였고, 이들 중 1/3이 플링킷 재단의 커뮤니티 상점 회원으로 가입되어 있다. 네 번째는 스포츠 분야에서 캠페인을 주도하는 섹터개발기관들이 존재한다. 영국의 축구, 럭비 등과 같은 프로스포츠의 경우, 지나친 상업화로 인해 클럽들이 파산하거나, 지역문화를 전혀

고려하지 않는 외국의 거대자본에게 인수되는 경향이 늘고 있다. 이에 클럽의 서포터들이 직접 클럽을 인수하여 협동조합으로 전환하는 경우가 나타나고 있는데 이러한 확산과 관련하여 중요한 역할을 담당하고 있는 섹터개발기관이 서포터즈 다이렉트(Supporters Direct)이다. 서포터즈 다이렉트는 스포츠클럽을 팬들이 조합원이 되어 직접 소유하고 경영하는 협동조합형 서포터즈 트러스트로 전환하는 것을 지원하는 조직이다. 즉, 서포터즈 다이렉트는 설립상담, 정규조합원 모집, 커뮤니티 주식의 활용, 세금공제 등의 일련의 과정을 통하여 서포터즈 협동조합 설립에 관한 종합컨설팅을 제공한다. 2000년에 설립된 서포터즈 다이렉트는 현재 180여개의 서포터즈 트러스트를 회원 클럽으로 보유하고 있으며, 이들 트러스트에 가입한 총 회원 수는 40만 명이 넘는다. 그리고 2000년 이후 회원 서포터즈 트러스트가 조성한 기금 규모는 3,000만 파운드에 달하며, 현재까지 약 50여개의 스포츠 클럽 소유구조와 운영방식에 대한 컨설팅을 실시해 오고 있다. 서포터즈 다이렉트의 대표적인 사례로는 FC 맨체스터 유나이티드의 창단을 들 수 있다. 세계적인 축구 클럽인 맨체스터 유나이티드가 2005년 5월 미국의 자본가 말콤 글레이저에 의해 인수되고, 클럽의 운영방식이 글레이저가에 의해 좌지우지되자 이에 반기를 든 맨체스터 유나이티드의 서포터들은 LUHG (Love United Hate Glazer) 캠페인을 벌이게 된다. 이 과정에서 서포터즈 다이렉트는 캠페인에 동참한 맨체스터 유나이티드의 서포터들을 지원하여 서포터즈들이 직접 소유하고 운영하는 축구구단을 협동조합으로 만들자고 제시한다. 그리고 2005년 7월에 4,000명의 서포터즈는 조성한 10만 파운드를 기반으로 FC 맨체스터 유나이티드를 창단하게 된다.

<표 3-43> 영국의 4대 유형별 중간지원 기관 사례

구 분	주요 내용
정부사업 위탁형	<ul style="list-style-type: none"> - (사회적기업 중간지원기관) 정부의 사회적기업 육성에 관한 위탁사업을 받아 경영컨설팅, 교육, 창업지원 등을 수행하는 사회적기업형태의 중간지원기관이 300여개 존재 · (Locality) 지방정부의 공휴 자산을 민간에게 위탁하는 자산이전 컨설팅 수행 · (Community Link) 정부의 지역사회 서비스 개발을 위한 사회적기업의 창업지원 서비스 · (Social Investment Bank) 정부로부터 사회적 육성 지원기금을 위탁 창업지원 및 자금조달 서비스를 제공
정부주도 기관형	<ul style="list-style-type: none"> - (협동조합 개발기구: CDA) 중앙정부가 근로자협동조합 설립지원을 목적으로 1976년 협동조합개발기관을 설립 · (회원 수) 중앙정부의 지원 중단으로 초기 80여개에서 2013년 36개만이 존속 · (역할) 협동조합 설립·운영·성장전략 등에 대한 전문컨설팅 서비스와 교육에 초점 · (사업) 지방정부의 보조금 기반 광역 사회적기업 허브형과 협동조합 그룹이 구축한 협동조합 엔터프라이즈 허브에 소속된 협동조합 전문 컨설턴트 네트워크, 커뮤니티 협동조합이나 재생에너지 등 특화된 협동조합 컨설팅 업체로 존속
민간주도 연합형	<ul style="list-style-type: none"> - (영국사회적기업연합회) 공동체 이익회사, 비영리기관, 민간기업, 협동조합 등이 회원사 · 사회적기업에 대한 홍보, 연구 및 교육, 국제교류, 실태조사 등을 실행 - (영국협동조합연합회, 1886) 협동조합과 협동조합 관련 기관 총 691개가 회원사(12) · (정책) 중앙정부의 협동조합 정책결정의 참여자로서의 역할 수행 · (역할) 협동조합 설립운영 서비스, 온라인 정보제공, 법률자문, 협동조합 캠페인 등 · (수입) 약 305만 파운드('12)로 회비(55%), 회의 및 이벤트(19%), 프로젝트(11%) 등 · (연대) 협동조합 대학 및 협동조합 정당 설립 기여 등 - (협동조합 그룹) 영국 내 순위 5위의 도소매업 업종의 소비자협동조합 · (직접지원) 협동조합 엔터프라이즈 허브, 커뮤니티 대출기금, 협동조합 커뮤니티 주식기금 등 · (간접지원) 협동조합 대학, 협동조합 학교 등 후원과 다양한 지역사회 프로그램들을 지원
민간주도 전문형	<ul style="list-style-type: none"> - (섹터개발기구) 교육, 주택, 농촌, 스포츠 등 특정 영역에서의 협동조합 개발지원기관 · (역할) 섹터 내 협동조합의 구심점, 전략설정, 정보공유와 컨설팅, 프로젝트별 이해관계자들의 연합 형성, 표준 및 규제, 자금지원 채널, 글로벌 허브, 혁신 장려 등을 추진 · (주택/금융) 섹터별 협동조합의 연합회 10여개, 섹터 내 사업개발 및 운영을 위한 지원 시행 · (교육분야) 협동조합 대학이 초중고 대상 교육프로그램 개발로 공립학교의 협동조합 학교 전환을 지원, 2009년 설립된 협동조합 학교 연합회는 6개 권역별 협동조합 학교 모임을 운영 · (농촌분야) 플링킷 재단이 농촌지역내 상점과 선술집, 로컬푸드 생산 등에 대하여 지역주민들이 커뮤니티 주식을 통해 공동으로 출자하고 공동소유하는 비즈니스모델을 확산 · (스포츠 분야) 서포터즈 다이렉트가 FC 맨체스터 유나이티드 창단과정에서 서포터즈들에게 협동조합형 운영방식의 창단을 지원하는 등 스포츠 캠페인 분야에서 협동조합 모델을 전파

자료: 각 기관의 홈페이지와 담당 전문가 인터뷰 자료에 근거

제5절 이탈리아의 민간주도형 정책

1. 사회서비스 산업 정책의 동향

이탈리아 사회서비스 산업 정책의 특징은 제공기관을 민간주도의 사회적협동조합에게 위탁하는 민간 주도형 정책으로 요약할 수 있다. 이탈리아는 OECD 국가 중 가장 고령화된 국가로 전체 인구 중 65세 이상이 차지하는 비율이 20.4%에 이르며, 80세 이상 인구가 5.8%에 달한다(OECD, 2011). 그리고 아동의 경우도 유치원 이용률이 11.0%로 OECD 국가 중 최하위 권에 속한다. 따라서 이탈리아에서는 정부주도의 사회서비스가 부족하여 대부분의 돌봄이 가족을 중심으로 이루어져 왔으며, 정부는 현금급여에 집중하는 복지정책을 추진해 왔다.

이탈리아의 사회서비스가 1970년대까지 발전하지 못했던 주요 이유는 복지정책이 시민들의 생활을 향상시키기 위해서라기보다는 근로자 중심의 소득비례적인 사회보장시스템으로 구축되었기 때문이다. 즉 사회계층의 불평등을 완화하는 복지제도가 아니라 근로소득 상실에 대한 위협으로부터 근로자를 보호하는 것이 주목적이었다. 실제로 이탈리아의 첫 번째 복지제도는 1898년 도입된 산재보험이었고, 장애 및 노령을 대비하는 기금이 설립되었다. 그리고 두 번째로 1919년 적립방식의 연금제도가 도입되었는데 이 두 가지 복지정책은 1933년 연금공단(INFPS)과 산재보험공단(INAIL)의 설립으로 이어진다. 이러한 근로자 중심의 복지정책은 1970년대 오일쇼크에 의한 경제악화로 인해 국민들의 복지요구가 강해지면서 국민보건의료제도가 도입기까지 지속되게 된다. 따라서 사회보험 혜택을 받지 못하는 여성, 빈곤자들은 복지정책의 사각지대에 놓이는 경우가 많았다.

그러던 중 일반협동조합의 조합원들 대상으로 사회서비스를 제공하던 사회적협동조합들은 1970년대 들어 실업과 이민자 증가, 그리고 약물중독이 사회적으로 이슈화되면서 청년, 노인, 장애인, 약물중독자와 홈리스 대상의 신 빈곤층을 대상으로 하는 사회서비스에 참여하게 된다. 그리고 1991년 법률 381조에 의거 사회적협동조합법이 재정되면서 시민주도의 사회서비스가 합법화되고, 부족한 사회서비스 기관을 대신하여 사회적협동조합이 사회서비스 제공기관으로 부각되게 된다. 사회적협동조합(Law N. 381/1991)은 “기업으로서의 기술을 활용하나 이윤을 목적으로 하지 않고, 잉여금을 지역사회 이익을 위해 재투자하는 법적 주체”로 공공성과 민간영역의 특징을 동시에 지니는 양면적 특성을 가진 독특한 기업형태이다. 사회적협동조합은 크게 지역사회의 이익을 추구하는 A형과 취약계층 중심의 일자리형인 B형으로 분류(Borzaga & Spear, 2004: 28)되는데 A형은 복지 및 교육관련 서비스를 목적으로 하지만 기업적인 성격도 동시에 가지며, B형은 직원의 30%이상이 취약계층이어야만 한다. 그리고 이들 사회적협동조합들에게는 정부조달에 관한 우선순위 부여와 컨소시엄을 통한 사회서비스 위탁이 가능하게 된다.

이와 같이 사회적협동조합이 이탈리아의 사회서비스 제공기관으로써 부상하게 된 이유를 살펴보면 우선, 이탈리아의 복지서비스가 현금급여 중심으로 구성되어 있다는 점을 들 수 있다. 노인대상 요양보호제도의 경우, 중앙정부가 나이, 소득에 상관없이 지급하는 공공요양급여와 지자체에서 노인 또는 친족 대상으로 자산조사를 통해 지급하는 지역요양 급여가 있다. 또한 장애인의 경우, 정부산하기관인 사회보장공단이 18~65세 사이 장애등급 100%에게 지급하는 장애연금과 18~65세 사이, 실질상태에 놓여있는 74~99%의 장애등급에게 지급하는 월별 수당, 그리고 직장에서 제공하는 장애보통수당 등이 존재한다. 또한 1980년대 들어 고령화

가 심각해지자 장기요양의 돌봄 범위를 장애인에서 노인으로 확대하고, 노인요양시설의 규정과 방문요양서비스를 실시한다. 둘째는 사회서비스 확충을 위해 이탈리아 정부가 노력했지만 정부의 재정압박이 컸다는 점과 사회적협동조합의 경우 일반 사회서비스 기관과 달리 일반협동조합의 지원을 받아 정부의 재정의존도가 상대적으로 낮다는 점이다. 정부는 1997년 사회서비스의 통합체제 구조방안을 제의했으나 헌법 수정 등 타 제도와의 마찰과 최저급여 수준의 재정지원 부족 때문에 실패하게 된다. 경제 불황으로 인해 국가복지기금의 정부 할당금이 삭감(‘11)되어 장기요양보험기금이 삭감된 것이다. 이에 반해 이탈리아의 사회적협동조합은 어느 정도 일반협동조합에 의해 재정이 지원되어 정부 의존도가 낮다. 1854년 토리노 지방에서 소비자협동조합으로 시작된 이탈리아의 일반협동조합은 1945년 누구나 3명이 모이면 협동조합 설립이 가능하다는 규정을 「헌법」 제45조에 포함시켰다. 이후 협동조합연합회 결성과 정관작성, 해산과 청산이 가능하도록 한 「민법」(제5편, 제6부)을 비롯하여 개별법인 사회적협동조합법으로 인해 협동조합이 발전할 수 있는 토대가 마련된다. 이후 이탈리아의 협동조합들은 경제주체의 하나로 GDP의 약 10%를 담당할 만큼 성장한다. 그리고 이들 일반 협동조합들은 자체 조합원들의 복지향상을 위해 사회적협동조합의 조합원으로 소속되어 일반협동조합의 재정지원 및 사업연계를 구축하고 있다.

<표 3-44> 이탈리아의 사회서비스 정책 동향

구 분	주요 내용
특 징	<ul style="list-style-type: none"> - 제3섹터 중심의 사회서비스 · 70년대 이후 신 빈곤층(약물중독, 이민자, 실업) 출현으로 사회서비스 부각 · 제3섹터의 자발적 지원이 정부, 가정, 영리, 비영리기관의 역할을 대체 - 급여중심의 사회서비스 제도 추구 · 시민의 소득불평등보다는 근로자의 소득상실 위험방지의 복지모델 추구 · 현금급여(국민요양급여+지역요양급여)와 서비스(재가, 시설, 준시설 서비스)로 구성 · 노인장기요양제도 부족 → 현금급여 중심 → 비공식 돌봄(이민노동자 등) → 협동조합 육성 · 계획은 중앙정부가, 집행은 주 단위의 지방자치체가 담당
관 련 법	<ul style="list-style-type: none"> - 근로자 중심의 복지제도 정착 · 1898년 산재보험 및 1919년 적립식 연금제도 도입 · 1933년 민간근로자 대상 연금공단 및 산재보험공단 설립 - (법률 883조, 1978) 전 국민 대상의 보편적 보건의료제도 도입 · 국가, 주, 도시별로 건강서비스를 제공하는 지역보건소 도입 - (법률 381조, 1991) 사회적협동조합법 제정 · 1980년대 들어 새로운 협동조합에 의한 사회서비스 활성화 · 회사와 비영리기구 혼합형태, 이윤분배 엄격 제한, 無분배 이윤에 대한 세금면제 · 헌법재판소의 '개인적 돌봄에 대한 합법성' 인정 이후 제3섹터의 사회서비스가 합법화 - (법률 383조, 2000) 사회진흥협회에 관한 법 개정 · 재단 등의 비영리기구 활동을 인정함과 동시에 제3섹터로 인정
지 원 제 도	<ul style="list-style-type: none"> - (노인) 공공요양급여(법률 18/1980호)와 주/지역요양급여 제도 도입(1990년대) · (공공요양급여) 나이, 소득에 상관없이 장애인 대상, 중앙정부(조세)에서 지급(월 487유로) · (지역요양급여) 지역 단위에서 노인 또는 친족에게 자산조사를 통해 직접지급 · (재가서비스) 통합방문서비스(지자체), 재가보건서비스(보건소), 가정도우미(지자체/사회적기업) - (장애인) 사회보장공단의 다양한 급여 외 사회수당, 장애보통수당(직장) 제공 · 장애연금(18~65세 사이, 100% 등급), 월별수당(18~65세 사이, 실직상태, 74~99% 등급), 특별월별수당(18세 이하), 직장제공수당(장애보통수당, 양육휴가연장, 야근면제, 조기 은퇴 등)
현 황	<ul style="list-style-type: none"> - (노인) 노인과 장애인 대상의 시설 및 재가요양이 낮은 대신 가족돌봄이 높음('11) · (노인비중) 65세 이상 20.4%, 노인부양비 29.4%('05) · (장기요양) 보건의료제도와 더불어 장애인에서 노인대상의 장기요양제도가 도입되었으나 예산부족으로 방문재가서비스가 어려운 상황 ⇒ 2008년 65세 이상 중 재가요양(4.9%), 재가시설(3.0%)(OECD, 2011) · (민간) 65세 이상 중 6~8%가 이민자 중심의 민간여성 요양보호사 - (아동) OECD 국가 대비 직장여성들의 육아휴가기간이 짧고, 급여가 낮음 · 유아일 이용률 11%로 유럽국가 중 최하위권

자료: 한국보건사회연구원(2012), 주요국의 사회보장제도: 이탈리아, 한국법제연구원(2012), 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구 등

셋째는 사회적협동조합들이 여성중심의 일자리로 자리매김되어 있기 때문에 이탈리아의 아동 및 가족정책의 문제점을 어느 정도 보완할 수 있는 대안이 되었다는 점도 간과할 수 없다. 아동 및 가족정책의 경우, 이탈리아는 1960년에 모성 및 아동 기구를 중앙정부로부터 지방정부로 인계하고 2,500개의 보육시설 설립을 헌법화 한다. 그리고 직장여성을 위한 육체적 및 경제적 보호 조치로 최소 50세 이하 유부녀 30여명을 고용한 기업은 모유실 및 유아시설을 의무적으로 설치하도록 하였다(법령 860호). 그 이유는 이탈리아 복지정책이 근로자 중심으로 이루어진데다, 이탈리아의 여성의 경우, 급여가 낮은 데 반해 장시간 근로가 많아 아동보육이 어렵기 때문이었다. 넷째, 이탈리아의 사회서비스 제공이 지역기반으로 이루어져 있다는 점을 들 수 있다. 장기요양보험의 경우 이탈리아 중앙정부는 공공요양급여의 액수와 서비스 제공기준만을 담당하는 반면 가정도우미의 선정 및 위탁은 지방정부가 담당하고 있다. 실제로 이탈리아의 노인대상 서비스의 경우 장애급식 서비스, 주거 서비스, 여가행사와 대중교통을 이용한 카드 등이 실행 중이나 그 종류와 지원 내용이 지방정부에 따라 차이가 있다.

2. 사회적경제 기관의 현황

민간주도의 자발적 사회서비스 제공기관으로 성장해 온 이탈리아의 사회적협동조합의 현황을 살펴보면 다음과 같다. 우선, 사회적협동조합이 서비스 영역에서 전문성을 확보하고 있다는 점이다. 2008년 기준, 이탈리아의 사회적협동조합은 13,938개로 전체 협동조합 71,578개 중 19.5%를 차지한다. 그리고 업종별 분류에서는 서비스분야가 10,538개로 전체 중 82.7%를 차지한다. 이러한 경향은 협동조합의 유형과도 밀접한 관계

가 있다. 2005년 이탈리아 통계청 자료에 의하면 전체 사회적협동조합 중 사회서비스를 제공하는 A형은 약 59.0%이며, 일자리 제공형인 B형은 약 32.8%, A+B형은 4.3%, 컨소시엄은 3.9%인 것으로 나타나고 있다.

〈표 3-45〉 이탈리아 협동조합 현황('08년)

(단위: 개, %)

구분	전체		일반협동조합		사회적협동조합	
	수	%	수	%	수	%
총계	71,578	100.0	57,460	100.0	13,938	100.0
서비스	33,649	51.3	23,111	43.7	10,538	82.7
건설	13,712	20.9	13,294	25.2	418	3.3
농업	7,468	11.4	7,100	13.4	368	2.9
상업	5,608	8.6	5,005	9.5	603	4.7
제조업	5,137	7.8	4,323	8.2	814	6.3
자료 없음	6,004	8.4	4,807	8.3	1,197	8.6

자료: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise

둘째, 사회적협동조합의 출자금과 매출액 규모를 살펴보면 어느 정도 중소기업으로서의 규모를 확보하고 있다는 것이다. 2008년 기준 사회적협동조합 중 출자금 및 매출액 규모가 50만 유로 이상인 경우는 각각 24.1%, 19.2%로 나타난다. 이를 반영하듯 2005년 기준 이탈리아 협동조합의 종사자 규모를 살펴보면 사회서비스를 제공하는 A형의 경우 평균 41.8명, B형은 26.4명이다. 물론 25만 유로 미만이 각각 52.1%, 58.4%를 차지하고 있지만 사회서비스라는 공공서비스를 제공하는 기관의 매출액이 50만유로(한화 약 7억 5,000만원) 이상인 경우는 국내에서 드문 것이 현실이다. 실제로 한국의 사회서비스 제공기관 중 연 매출액이 1억 미만인 기관은 71.8%를 차지한다(보건복지부, 고부가가치 일자리 창출방안, 2013).

〈표 3-46〉 이탈리아 사회적협동조합의 매출액 및 자본금('08년)

(단위: 개, %)

구분	매출액		출자금	
	수	%	수	%
총계	13,938	100.0	13,938	100.0
5만 유로 미만	3,690	26.5	4,223	30.3
5만~25만 유로 미만	3,570	25.6	3,919	28.1
25만~50만 유로 미만	1,824	13.1	1,613	11.6
50만~100만 유로 미만	1,435	10.3	1,203	8.6
100만~250만 유로 미만	1,244	8.9	951	6.8
250만~500만 유로 미만	398	2.9	322	2.3
500만 이상	273	2.0	203	1.5
자료 없음	1,504	10.8	1,504	10.8

주: 조합원 및 비조합원 포함
 자료: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise

〈표 3-47〉 이탈리아 사회적협동조합의 유형별 종사자 규모 현황('05년)

(단위: 명, %)

구분	Type A	Type B	A+B	컨소시엄
평균 종사자 수	41.8명	26.4명	31.5명	14.3명
1~5명	13.0	16.7	7.1	30.3
6~9명	14.3	14.8	14.8	19.0
10~19명	31.9	33.7	31.8	33.1
20~49명	24.2	26.1	31.8	14.4
50~249명	14.6	8.4	13.8	2.8
250명 이상	1.9	0.3	0.7	0.4

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

셋째, 이탈리아 사회적협동조합은 지역기반의 취약계층 이외에도 일반인을 대상으로 한 다양한 서비스를 제공하고 있는 것으로 파악된다. 2005년 기준, 이탈리아의 사회적협동조합 서비스 이용자 수는 약 330만 명에 이른다. 그리고 이중 가장 큰 비중을 차지하는 대상은 미성년자와 특별한 장애가 없는 이용자 등 일반인이 약 54.6%이다. 한편 이들 사회적협동조합이 제공하는 서비스 중 사회서비스와 교육서비스가 각각 1,2위를 차지하고 있다.

〈표 3-48〉 A형 사회적협동조합 서비스 이용자

(단위: 명, %)

서비스 종류	비중
총계	3,302,551명
특별한 장애가 없는 이용자	26.8
알콜 중독자	0.1
자급자족 노인	10.4
불자급자족 노인	11.4
범죄자 및 전과자	0.2
신체적, 정신적, 감각적 장애인	3.7
실업자	1.9
이민자	6.3
병자, 정신적 외상자	5.2
불치병 환자	0.5
미성년자	28.8
정신과 환자	0.8
노숙자	0.7
중독자	0.6
기타 장애자	2.6

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

<표 3-49> A-유형 사회적협동조합의 제공서비스 비중(다중응답)

(단위: %)

서비스 종류	비중
사회서비스(Social services)	75.2
건강케어서비스(Health-care services)	39.7
교육서비스(Educational services)	72.7
문화서비스(Cultural services)	28.8
여가서비스(Recreation)	49.3
기타 서비스(Other services)	10.1

자료: Borzaga, C, Depedri, S. &, Galera, J.(2007). 이탈리아에서의 사회적협동조합과 서비스. 사회서비스와 사회적기업에 관한 국제심포지움 자료집. p.61

넷째는 이탈리아 사회적협동조합의 경우, 정부에 대한 재정의존도가 상대적으로 낮다는 점이다. 2005년 기준 이탈리아 사회적협동조합의 정부재정 의존도는 65.9% 인 것으로 파악된다. 그리고 4가지 협동조합 중 사회서비스 제공형인 A형의 경우 72.8%로 가장 높다. 물론 사회적협동조합들이 정부를 대신해 사회서비스를 제공하고 있다는 측면에서 재정적 지원을 어느 정도 받고 있다는 점을 고려한다하더라도 약 34.1%를 민간에서 조달하고 있다는 점은 시사 하는 바가 크다. 실제로 한국의 경우 지역사회서비스 투자 사업에 종사하는 제공기관 701개 중 53.0%가 매출액 전부를 정부재정에 의존(보건복지부, 고부가가치 사회서비스 일자리 창출전략, '13.7)하고 있는 것으로 알려져 있다.

<표 3-50> 이탈리아 사회적협동조합의 유형별 주요 자금출처('05년)

(단위: 개, %)

구분	전체	Type A	Type B	A+B	컨소시엄
총계(명)	7,363	4,345	2,419	315	284
공적자금	65.9	72.8	67.0	67.3	65.9
사적자금	34.1	27.2	33.0	32.7	34.1

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

이와 같은 상황을 고려해 볼 때, 1970년대 말부터 출현한 이탈리아의 사회적협동조합은 부족한 사회서비스 부분 중 보건 및 교육 분야에서 매우 긍정적인 기업모델로 평가받고 있다. 특히 사회적협동조합이 이탈리아의 복지시스템을 개혁하는데 큰 역할을 담당했다고 평가받는 이유는 첫째, 복지 수혜자의 생활여건 개선을 목적으로 하는 것이 구시대의 복지 시스템 모델이라면 신 모델인 생활능력 제고에 초점을 맞춘 것이 사회적협동조합이기 때문이다. 둘째는 기업으로써 취약자의 고용창출에 기여한다는 점이다. 사회적협동조합은 사회-보건 서비스 및 교육 서비스를 제공하는 사회서비스 제공형과 농업, 산업, 상업, 서비스업 등을 망라한 다양한 분야에서 취약계층을 일자리로 유입시키는 일자리 제공형이 있다. 이 중 일자리 제공형은 실제로 노인, 환자, 마약중독자, 신체이상자, 장애인, 재활치료자, 수용자 등 취약계층을 노동자로서 최소한 30%이상 고용해야 한다. 셋째, 사회적협동조합은 자원봉사자를 실비차원에서 인력으로 활용하고 있다는 점이다. 이탈리아의 사회적협동조합은 조합원 이외에 자원봉사자를 조합원 구성의 50%미만 한도 내에서 가입이 가능하도록 규정하고 있다(법 제2조 1항). 물론 단체협약이나 기타 노동관련 법규의 적용대상은 아니지만 산업재해 및 직업병 관련 법규는 예외적으로 적용된다.

한편, 이탈리아의 일반협동조합은 중앙정부로부터 받는 지원과 혜택이 거의 없다. 그러나 취약계층에게 사회서비스를 제공하는 사회적협동조합에 대해서는 정부의 세제혜택과 정부조달 시장의 우선권 부여 등 간접적인 지원정책이 존재한다. 우선 세제 혜택의 경우, 사회적협동조합은 상호적 요건 즉, 자본금으로 인한 이윤 외에 초과하는 금액에 대한 배당금 및 법정 적립금 배분 금지 등에 대해 세제혜택이 있다(임시 국가원수령 제 1577호 제 26조). 그리고 타 법인이 사회적협동조합으로 전환 시, 자산

을 이전하는 경우에도 면세를 적용받으며, 부동산관련 모기지론 대출과 주택매입 계약 등에 있어서도 등록세 및 저당세의 1/4을 감면 받는다. 또한 일자리 제공형에 소속된 취약계층 근로자의 의무보험과 보조금에 대해서도 영세율이 적용된다. 둘째로 이탈리아는 정부물품 조달에 있어서 사회적협동조합에게 우선순위를 부여하고 있다. 사회적협동조합은 일반 협동조합과 달리 이윤추구를 목적으로 하지 않고, 취약계층에게 일자리를 제공하는 것을 목적으로 하고 있어 일반적으로 사업을 유지하는데 어려움을 겪을 수밖에 없기 때문이다.

이탈리아의 협동조합에 대한 관리는 정부와 민간의 양대 축으로 이루어지고 있다. 그 중 정부에서는 중앙부처인 경제개발부의 국제업무부와 지역개발 경제부가 협동조합 정책업무를 담당하고 있다. 중앙부처인 경제개발부는 협동조합연합회에 소속되어 있지 않는 협동조합들에 대한 정기 감사와 협동조합들로부터 조성되는 발전기금을 자체적으로 운영하며, 행정 및 파산 등의 정책을 계획·수행한다. 그리고 2년마다 협동조합연합회와의 협조를 통해 통계조사를 실시하고 있다. 그리고 주정부는 지방 상공회의소를 통해 등록 등 집행업무를 담당한다. 두 번째로 민간 영역에 의한 관리와 감독은 전국단위의 협동조합연합회에 의해 이루어진다. 1947년 Baservi법에 의하여 연합회 소속 협동조합들은 정기감사 등 감독 및 감사를 연합회에 의해 통제받고 있다. 따라서 전국단위의 연합회는 소속 협동조합들의 관리를 소속 지역연맹을 통해 실시한다.

<표 3-51> 이탈리아의 사회적경제 정책 개관

구 분	주요 내용
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 민간주도의 비영리형 육성(사회적협동조합) - 정부의 사회서비스 시장을 위탁 · 중앙정부는 계획, 주정부는 관리, 실행은 사회적협동조합 · 중앙 및 주 정부와 정책협의 등 공조체제 구축 - 협동조합연합회와 지역연맹의 관리 권한이 강한 구조 · 연합회 소속 협동조합의 관리권한이 연합회에 소속
법/제도	<ul style="list-style-type: none"> - (헌법 45조, 1945년) 협동조합 법적형태 인정 · (민법 2511조) 무한책임협동조합과 유한책임협동조합으로서 법인격 부여 · (헌법 45조) 협동조합의 사회적 기능을 승인 · (민법 2536조) 신사업이나 신규협동조합 설립 등을 위해 연간 순이익의 1/5를 법정 적립금으로 적립 - (Baservi법, 1947년) 협동조합연합회에 협동조합 관리권한 부여 - (Marcora법, 1949년) 협동조합 생산성 증대와 전환 시 지원을 위해 정부가 협동조합연합회가 기금을 조성하도록 허용 및 실업수당 자본금화 · 생산성 증대기금(Foncooper) 조성 후 지역통합기금(Fondo Unico Regionale)에 의해 관리 · 전환기금(Fondo Speciale)은 어려움에 처한 기업 직원이 소속기업을 인수하여 직원협동조합 전환 시 지원 · 실업수당을 협동조합 등 창업기금의 자본금으로 활용하도록 허용 - (Devito법, 1986년): 청년고용협동조합지원 - (사회적협동조합법, 1991년) 일자리 및 사회서비스 제공형으로 육성 · 자원봉사자의 가입이 가능하며, 실비차원에서 고용인력으로 활용 · 상호적 요건 조항에 의해 초과이윤금, 전환 시 자산 등에 세금특혜 · 정부와 공공서비스 위탁 및 계약 가능, 컨소시엄 허용 · 취약계층 노동자의 의무보험과 보조금에 대해 영세율 적용
현황	<ul style="list-style-type: none"> - 2008년 기준 사회적협동조합이 13,938개('08) · 전체 협동조합 중 사회적 협동조합이 19.5%를 차지 · 사회서비스 제공형(A형: 59.0%), 일자리 창출형(B형: 32.8%) A+B형(4.3%), 컨소시엄(3.9%), 317,339명 고용창출 · 사회적협동조합 B형=노동통합형 기업
주무부처	<ul style="list-style-type: none"> - (중앙정부) 경제개발부내 국제업무부, 지역개발 경제부 2개 부처 · (기금관리) 협동조합 이익 중 3%를 기반으로 조성 · (정책) 조세감면, 사회적협동조합에 대한 우선권 부여 등 · (행정) 등록, 2년 주기 실태조사 기획 담당 · (감독) 연합회 미가입 협동조합 지원 및 감독 수행 · (파산) 법정관리인 선임권 보유, 2년간 재무재표 미재출 협동조합은 권리박탈 - (지자체) 지방상공회의소에서 등록서비스 담당, 공익근무요원 파견 · (등록) 협동조합지역연맹에게 위탁 후 중앙정부에 통보 · (인력지원) 공익근무요원이 사회적협동조합에서 공익근무 수행 허용

자료: 한국법제연구원(2012), 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구, 한국보건사회연구원 (2012), 협동조합기본법 관련 현황조사 연구 등

3. 사회적경제 기관의 고용효과

이탈리아의 사회적협동조합으로 인한 양적인 고용효과를 살펴보면 다음과 같다. 우선, 일반협동조합 대비 사회적협동조합의 고용창출에 대한 효과가 더 높은 것으로 나타난다. 2008년 기준, 이탈리아의 사회적협동조합으로 인한 고용창출은 약 317,339명으로 파악된다. 이는 전체 협동조합으로 인한 고용창출인력 1,155,290명의 27.5% 수준으로 전체 협동조합 수에서 사회적협동조합이 차지하는 비중인 19.5%보다 약 8%p 높은 수준이다. 즉, 전체 협동조합 중 사회적협동조합이 차지하는 비중은 적지만 고용창출력에 있어서는 그 비중이 상대적으로 높다는 것이다.

〈표 3-52〉 이탈리아 협동조합 고용인원 현황('08년)

(단위: 명, %)

구분	전체		일반협동조합		사회적협동조합	
	수	%	수	%	수	%
총계	1,155,290	100.0	837,951	100.0	317,339	100.0
서비스	805,323	71.4	520,950	63.8	284,373	91.1
건설	80,474	7.1	76,423	9.4	4,051	1.3
농업	103,335	9.2	96,862	11.9	6,473	2.1
상업	63,842	5.7	59,719	7.3	4,123	1.3
제조업	75,407	6.7	62,387	7.6	13,020	4.2
자료없음	26,909	2.3	21,610	2.6	5,299	1.7

주: 조합원 및 비조합원 포함

자료: European Research Institute on Cooperative and Social Enterprise

그 이유 중의 첫째는 협동조합 구성원 중 자원봉사자가 상당부분을 차지하기 때문이다. 실제로 이탈리아 통계청의 2005년도 자료를 살펴보면 사회적협동조합의 인적자원 중 자원봉사자가 약 10.9%에 달한다. 앞서 사회적경제 기관의 현황에서도 언급하였듯이 이탈리아의 사회적협동조합에는 산재보험 및 직업병관련 법규에 적용을 받는 자원봉사자의 조합

원 가입이 가능하다. 둘째는 컨소시엄 형태의 사업진행을 통한 협력직원들의 고용이다. 이탈리아 협동조합의 경우, 지역간 업종간 연대를 통한 사업이 허용됨으로써 우리나라의 원하청 근로자와 유사한 협력직원의 고용이 일반화되어 있다.

〈표 3-53〉 이탈리아 사회적협동조합의 구성인('05년)

(단위: 명, %)

구분	전체	Type A	Type B	A+B	컨소시엄
총계(명)	278,849	200,501	62,691	12,227	3,430
자원봉사자	10.9	10.6	12.6	10.3	4.3
종교인	0.3	0.3	0.2	0.3	0.1
공익근무요원	1.2	1.2	0.5	2.0	13.0
정규직	75.8	74.7	80.4	73.9	61.9
협력직원	11.3	13.1	4.9	12.7	20.5
임시직	0.5	0.2	1.3	0.8	0.3

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

셋째는 사회적협동조합의 고용창출이 경제활동참가율이 낮은 여성에서 집중적으로 발생하기 때문이다. 사회적협동조합으로 인한 전체 고용 278,849명 중 여성은 198,635명으로 약 71.2%를 차지한다.

〈표 3-54〉 이탈리아 사회적협동조합의 구성인('05년)

(단위: 명, %)

구분	전체		남성		여성	
	명	%	명	%	명	%
총계(명)	278,849	100.0	80,214	28.8%	198,635	71.2%
자원봉사자	30,478	100.0	14,480	47.5%	15,998	52.5%
종교인	733	100.0	454	61.9%	279	38.1%
공익근무요원	3,415	100.0	893	26.1%	2,522	73.9%
정규직	211,307	100.0	55,058	26.1%	156,249	73.9%
협력직원	31,629	100.0	8,922	28.2%	22,707	71.8%
임시직	1,287	100.0	407	31.6%	880	68.4%

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

넷째는 사회적협동조합 중 일자리 창출 제공형인 B형 사회적협동조합에 의한 취약계층의 고용창출 때문이다. 2005년도 기준 B형 사회적협동조합으로 인한 고용창출량은 62,691명이며, 이중 취약계층은 약 30,141명으로 약 48.1%를 차지한다. 이는 B형 사회적협동조합의 구성요건인 최소 30%의 취약계층 고용비중 보다 약 18.1%p 높다는 것을 의미한다. 실례로 이탈리아 통계청의 B형 사회적협동조합의 고용인원 중 장애인의 비중은 46.3%에 불과하고 정신과 환자, 약물중독자, 알콜중독자 등 사회복귀가 가능한 취약계층이 대부분을 차지하고 있다.

〈표 3-55〉 이탈리아 B형 사회적협동조합의 종사자 규모 현황('05년)

(단위: 명, %)

구분	수	%
총계	30,141	100.0
알콜중독자	1,296	4.3
범죄자 또는 전과자	2,622	8.7
정신적, 신체적, 감각적 장애인	13,955	46.3
실업자	1,145	3.8
미성년자	211	0.7
정신과 환자	4,521	15.0
약물 중독자	4,823	16.0
기타	1,567	5.2

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

이탈리아 사회적협동조합은 고용의 양뿐만 아니라 고용의 질에 있어서도 긍정적인 것으로 평가된다. 그 이유는 첫째, 종사상 지위를 살펴보면 정규직의 비중이 75.8%에 달하는 반면, 임시직 비중은 0.5%로 매우 낮다. 특히 사회서비스 산업의 고용 중 여성의 비중이 높다는 점을 고려할 때, 사회적협동조합에 근무하는 여성들의 정규직 비중은 78.1%로 남성의 68.6%보다 약 10%p 높은 편이다.

〈표 3-56〉 이탈리아 사회적협동조합의 구성인('05년)

(단위: 명, %)

구분	전체		남성		여성	
	명	%	명	%	명	%
총계(명)	278,849	100.0	80,214	100.0	198,635	71.2
자원봉사자	30,478	10.9	14,480	18.1	15,998	8.1
종교인	733	0.3	454	0.6	279	0.1
공익근무요원	3,415	1.2	893	1.1	2,522	1.3
정규직	211,307	75.8	55,058	68.6	156,249	78.7
협력직원	31,629	11.3	8,922	11.1	22,707	11.4
임시직	1,287	0.5	407	0.5	880	0.4

자료: ISTAT, Le Cooperative Sociali in Italia, Anno 2005.

둘째로 임금수준은 민간기업 대비 낮지 않은 것으로 추정된다. 이탈리아 사회적협동조합 종사자들의 임금은 보통 직무별 최저임금 수준이 포함된 협동조합연합회의 노동계약서에 의해 결정된다. 사회적협동조합연합회는 매년 종사자의 임금을 월 최저임금과 근무일수(1개월 26일), 근무시간(주38 시간)을 고려하여 시급과 일급으로 임금을 결정하고 있다.

〈표 3-57〉 사회적협동조합의 직무별 임금 수준('09년 기준)

(단위: 유로)

수준	직군 예시	월 임금		
		월 최저임금	기본급	전체
레벨1	청소업 종사자 등	1,096.16	7.38	1103.54
레벨2	요리업 종사자 등	1,106.28	7.42	1113.7
레벨3	무자격 돌봄 종사자 등	1,157.82	7.75	1165.57
레벨4	유자격 돌봄 종사자 등	1,245.21	8.33	1253.54
레벨5	일반 간호사 등	1,320.37	8.88	1329.25
레벨6	수석 요리 영양사 등	1,392.81	9.33	1402.14
레벨7	기업 임원 등	1,482.72	9.96	1492.68
레벨8	교육자, 의사 등	1,600.37	10.75	1611.12
레벨9	지역기업 책임자	1,767.56	11.83	1779.39
레벨10	기업 사장 등	2,018.62	13.54	2032.16

자료: COOPERATIVE SOCIALI il contratto di lavoro 2006-2009/Luglio 2009/ a cura di Giancarlo Valent

실례로 사회서비스에 속하는 돌봄서비스 종사자의 경우, 사회적협동조합의 10개 직군 중 무자격자는 레벨 3에, 그리고 유자격자는 레벨 4에 포함된다. 그리고 각각 월 최저 임금은 레벨 3의 경우, 1,165.57유로, 레벨 4는 1,253.54유로이다. 이들 돌봄종사자의 임금수준을 동일업종의 민간기업 종사자들과 비교하면 레벨 3은 약 84.3%, 레벨 4는 88.4% 정도 달한다. 그런데 사회적협동조합의 월 임금은 최저임금이며, 민간기업의 임금은 평균이라는 점에서 협동조합 내 돌봄 종사자들의 임금수준은 낮지 않을 것으로 추정된다.

〈표 3-58〉 사회적협동조합 대비 민간기업 돌봄 종사자 임금 비교('09년 기준)

(단위: 유로)

구분	사회적협동조합					민간기업		
	시급	일급	월 최저임금			월급		
			월임금	기본금	전체	월임금	기본금	전체
레벨 3	7.02	44.53	1,157.82	7.75	1165.57	1326.76	20.66	1383.42
레벨 4	7.55	47.89	1,245.21	8.33	1253.54	1398.00	20.66	1418.66

자료: COOPERATIVE SOCIALI il contratto di lavoro 2006-2009/Luglio 2009/ a cura di Giancarlo Valent, PRATICA LAVORO 2012 / Wolters Kluwer Italia (<http://www.ipsoa.it/>)

셋째, 사회적협동조합 내 근로자들은 노동계약서에 의해 직급이나 직무에 상관없이 수당과 근무시간 등에서 동등한 처우를 받고 있는 것으로 파악된다. 사회적협동조합의 경우, 각 직군에 속한 일반 간호사, 물리치료사, 심리치료사, 의사, 사장 등 각각에 대하여 전문성과 연공수준에 따라 수당을 지급하고 있다. 그리고 주간 근무시간은 38시간으로 규정하고, 주말 근무를 할 경우에는 평일에 보상을, 종일근무자의 경우에는 최소 8시간의 휴식을 보장하고 있다. 이와 같은 종사자 처우는 사회적협동조합의 조합원이 소유주이면서 근로자인 이중자격 때문인 것으로 추정된다.

4. 사회적경제의 중간지원기관

이탈리아에서 사회적협동조합이 발전하게 된 요인에는 사회적협동조합의 재정 및 사업 개발 등 전반적인 지원을 담당하는 협동조합연합회가 중간지원기관으로 활약하고 있기 때문이다. 사실 이탈리아에는 협동조합 운동이 생성되기 시작했던 1800년 후반부터 일반협동조합의 연합회가 존재했었다. 대표적인 이탈리아의 협동조합연합회로는 좌파계열의 Legacoop와 가톨릭 계열의 Confcooperative, 그리고 공화계열의 AGCI 등 3대 연합회가 있다. 이들은 개별협동조합의 상위단체로서 지역 협동조합연합회를 두고 전국단위로서 협동조합연합회 본부를 둬으로써 법제정 등 협동조합 관련 정책결정에 정부와 긴밀한 협조체제를 구축하고 있다.

한편 사회적협동조합의 경우에는 이들 일반협동조합연합회 소속의 사회적협동조합연합회인 Federsolidarita, Legacoopsociali, Solidarieta에 각각 소속되어 있거나 컨소시엄 형태의 사회적협동조합연합회인 CGM(Consorto Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Matarelli)에 소속되어 있다. Federsolidarita는 Confcooperative의 소속의 사회적협동조합연합회로서 2009년 기준, 20개 지역연합회와 연계되어 약 5,605개 개별협동조합과 258개 컨소시엄 조합이 소속되어 있다. 그리고 Legacoopsociali는 Legacoop의 사회적협동조합연합회로서 약 2,250개의 개별 사회적협동조합과 100여개 컨소시엄 조합들이 소속되어 있다. 또한 44개 지역의 컨소시엄이 연계하여 설립된 CGM에는 1,350개의 개별 협동조합과 약 3,500명의 근로자가 고용되어 있는 것으로 알려져 있다.

<표 3-59> 이탈리아의 협동조합연합회 현황

구 분	주요 내용
<p>일반 협동조합 연합회</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (현황) Leagcoop, Confcooperative, AGCI 등 3대 연합회가 존재 · (Leagcoop) 1886년에 설립된 사회당 계열 연합회로 협동조합 15,000개, 조합원 85,000명, 96개 지역 협동조합연합회와 연계 · (Confcooperative) 1919년에 설립된 카톨릭 계열 연합회로 은행 등 총 9개 부문에 20,000여개의 협동조합 또는 지방은행이 소속, 조합원은 926,000명, 22개 지역연합회와 연계 · (AGCI: Associazione Generale Delle Cooperative Italicane) 1961년 설립된 공화주의 계열 연합회로 총 9개부분에 7,000여개, 19개 지역연합회와 연계 - (관리) 개별협동조합들에 대한 감독권을 보유 · (감독권) 연합회에게 협동조합관리 권한부여(바세비법, 법령 1577) · (실태조사) 중앙정부에서 실태조사를 위탁받아 실시, · (감사) 사회적협동조합은 1년에 1번, 일반협동조합은 2년에 1번 정기감사 실시 · (자료수집) 개별 협동조합으로부터 연차보고서 수집 - (재원) 소속 협동조합들의 매출액 0.4% 회비와 지역연맹이 보유한 개발기금의 세전수의 3%로 운영 - (발전기금) 연합회 소속 협동조합들의 수익 3%를 발전기금(Coopfond)으로 조성 · 기존 협동조합 파산시 개별 협동조합들의 납부금과 잔여재산을 발전기금에 귀속하여 연합회에서 관리 · 정부와 연합회가 공동 투자한 금융회사(Cooperazione Finanza Impresa)가 관리 - (전환기금) 기업 직원이 소속기업을 인수하여 직원협동조합 전환 시 지원 - (컨설팅) 수익모델, 회계, 법률자문 등을 집행 - (교육) 초중고 및 대학과 협약하여 협동조합 관련수업을 실시 · 교육물로 직업교육자료, 협동조합 운동의 역사, 경제, 법률, 사회학등 간행물 출간 - (연대사업) 컨소시엄 연계, 국제협력과 교육, 국제 사업 등을 전개 · 협동조합내 국제사업에 관한 전담부서를 설치
<p>사회적 협동조합 연합회</p>	<ul style="list-style-type: none"> - (현황) 지역 44개 컨소시아와 제휴된 사회적협동조합의 연합회로 CGM (ConSORIZO Nazionale della Cooperazione Sociale Gino Matarelli)이 1987년에 설립 · 1350개 조합, 3,500명의 근로자 고용, 75개 지역에 연 10억 매출 - (컨설팅) 회원자들에게 급여관리, 회계, 훈련, 경영컨설팅 등 제공 - (사업개발) 지방정부와의 입찰계약 시 기획과 입찰주체로 참가 · 회원협동조합의 은행대출과 공공기관계약 시 보증인 역할 - (기타) 일반협동조합 전국연합회 산하에 사회적협동조합 부문이 존재 · (Confcooperative의 Federsolidarita) 20개 지역 연합, 70개 지역조직 보유, 5,605개 협동조합과 258개 컨소시엄 조합이 소속('09) · (Lagacoop의 Legacoopsociali) 2,250개 협동조합, 컨소시엄 조합이 100개, 조합원 110,000명 소속

자료: 한국법제연구원(2012), 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구, 한국농촌경제연구원 (2011), 유럽의 사회적기업 중간지원조직 현황과 시사점

이들 협동조합연합회가 담당하고 있는 역할을 살펴보면 크게 5가지 정도로 요약된다. 첫째는 개별 협동조합들에 대한 관리·감독이다. 이탈리아의 협동조합연합회들은 연합회 소속 협동조합들에 대하여 1년에 1번, 또는 2년에 1번 이상의 정기 감사를 실시할 수 있는 권한을 가지고 있다. 이는 1947년 제정된 바세비법에 의하여 정부가 연합회에게 소속 협동조합들에 대한 권리감독권을 부여했기 때문이다. 따라서 소속 개별협동조합들은 연합회에 요구 불응 시, 등록 취소 등 법적재제를 받게 된다. 두 번째는 개별협동조합들에 대하여 협동조합연합회가 자금조달 기능을 담당하고 있다는 점이다. 각각의 협동조합연합회는 1949년에 제정된 Marcora법에 의거하여 협동조합들의 생산성 증대를 위한 발전기금 조성이 가능하다. 소속 협동조합들의 연 매출액 중 3%로 조성된 발전기금은 새로운 협동조합 설립이나 기존 연합회 소속 협동조합의 신사업 진출 시, 지원 자금으로 활용된다. 또한 운영이 어려운 기업의 직원들이 기업을 인수하여 협동조합으로 전환할 경우에 전환지원 자금으로도 활용이 가능해 협동조합 설립과 전환 등 확대에 큰 영향력을 발휘하고 있다. 셋째는 경영컨설팅 기능이다. 협동조합의 경우, 일반 주식회사와 달리 경영 전문가가 부족한 상황에서 설립이 이루어지는 경우가 많다. 따라서 협동조합연합회에서는 수익모델, 회계, 법률 등 전문가를 자체 보유하고 협동조합 설립 시, 이들의 지원을 통해 협동조합의 설립 및 운영에 대한 성공가능성을 높이고 있다. 넷째는 협동조합 운동 전파를 위한 교육활동이다. 협동조합 등 지역의 사회적경제 기관을 육성하기 위해서는 시민사회의 자생적 노력과 다양한 교육을 통한 사회적기업가 양성이 필요하다. 따라서 이탈리아의 협동조합연합회에서는 초중고 및 대학과 협약하여 협동조합 관련수업을 실시하고 교육물로 직업교육 자료와 협동조합 운동의 역사 등 다양한 간행물을 출간하고 있다. 다섯 번째는 협동조합간 연대를 추진

한다는 점이다. 일반 영리성과 마케팅 역량이 부족한 개별 협동조합들은 타 지역 및 국가 간의 연대와 사업개발이 사실상 부족하다. 따라서 연합회가 홍보기능을 담당하여 정부사업 시 컨소시엄 구축과 국제협력 및 사업 등을 전개한다. 즉 개별 협동조합들의 역량을 강화시켜주는 창구 역할을 연합회가 담당하고 있는 것이다.

이와 같은 협동조합연합회 기능은 중앙단위의 본부가 아닌 각 지역의 협동조합연합회 수준에서 이루어진다. 특히 지역 협동조합연합회는 앞에서 언급한 5가지 기능을 중심으로 지역경제의 활성화를 위한 컨트롤 타워 역할을 담당하고 있다. 이탈리아의 대표적인 지역 협동조합연합회로써 북부 트렌토 협동조합연합회의 경우, 트렌토 지역 내 농업협동조합(93개), 생협(81개), 신협(47개), 기타(293개) 등 약 500여개의 개별협동조합이 소속되어 있다.

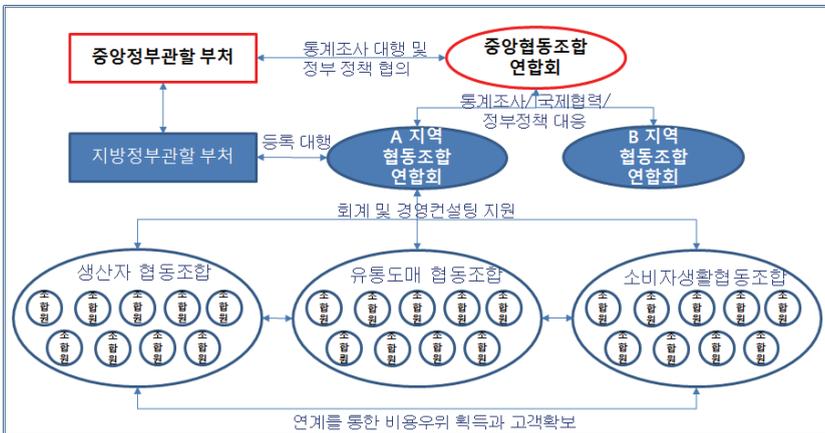
〈표 3-60〉 이탈리아 트렌토 협동조합 현황

부문	조직	지역경제 기여	고용
생협	- 81개 생협, 1개 컨소시엄 - 5개 서비스 단체, 379개 매장 조합원 82,000명	- 지역시장 점유율 38%	2,300명
신협	- 47개 은행, 1 컨소시엄 - 조합원 107,000명	- 지역 예금액 65% - 지역 대출액 61%	2,600명
농업	- 93개 조합, 4 컨소시엄 - 4 생산자 조직, 1 과일/야채협회 조합원 23,000명	- 지역 시장 점유율 90%	2,500명
근로자, 서비스, 주택조합, 돌봄	- 293개 조합, 4 컨소시엄 - 조합원 22,000명	- 장인, 목수 등 - 보건위생, 통계, 도서관 - 운수, 광고, 주택, 관광 - 환경, 에너지, 공공사업 - 고령자, 아동	5,000명

자료: 트렌토 협동조합 연맹(2010), 트렌토 협동조합시스템

트렌토 협동조합연합회의 경우, 우선 첫 단계로 신협 기반 하에 와인공장 등 농협기반의 일반협동조합을 구축한 후, 생산협동조합의 생산물을 전량 구입해서 유통시키는 유통협동조합과 각 지역의 생필품 조달을 위한 생협을 구축하였다. 이를 통해 지역 내의 생산과 유통, 소비의 가치체계를 구축한 다음 트렌토 협동조합연합회는 지역 내 협동조합 설립과 운영, 그리고 지역 내 물가안정을 위한 가격설정 등을 실시하는 등 지역경제에서 협동조합 간 경쟁체제를 완화시킨다. 그리고 3단계로 지역경제안착 이후 각 협동조합의 조합원들의 복지향상을 위해 아동 및 유치원 등의 사회적협동조합을 구축하게 되는 데 이때 일반협동조합은 조합원으로 참여하여 사회적협동조합의 재정위험도를 완화시키는 역할을 한다. 이러한 지역경제 모형은 일반 영리기업들이 추진하는 기업집단 형태인 콘체른(Konzern) 모델로 해석이 가능하며, 이 과정에서 협동조합연합회는 기업집단의 컨트롤 타워인 구조조정본부의 역할을 담당한다.

[그림 3-10] 이탈리아 북부 트렌토 협동조합연합회의 지역 경제 활성화 모델



제6절 4개국의 제3섹터 육성에 관한 정책적 함의

유럽의 프랑스와 스웨덴, 그리고 영국과 이탈리아는 비록, 제3섹터 기관 육성과정에서 국가별로 차별점이 존재하지만 사회서비스 산업 정책상에서 시민기반의 제3섹터기관을 사회서비스 제공기관으로 육성하여 고용창출을 극대화한 것으로 파악된다. 이들 4개국의 공통점을 살펴보면 첫째는 1970년대 말과 1980년대 말 2번에 걸쳐 불어닥친 오일쇼크로 인한 경제위기로 복지부문에 대한 재정압박이 가속화되자 그 대안으로써 제3섹터 기관을 육성하였다는 점이다. 둘째는 4개국은 사회서비스 제공기관으로서 제3섹터 기관을 육성하고자 사회서비스 시장을 위탁하거나 또는 협력을 시도하는 등 시장부여 정책을 추진했다는 점이다. 다만 프랑스는 복지와 고용, 환경 등의 부분을 제3섹터의 기관들의 특성을 고려하여 차별화하였고, 스웨덴은 아동 및 재활 등 일부분만을, 영국은 지역개발 시, 공공부문 서비스 중 일부를, 이탈리아는 사회서비스 시장 전체를 위탁하는 등 그 범위에서 국가별로 약간의 차이가 존재하였다. 셋째는 제3섹터기관의 육성을 고용창출전략과 연결시켰다는 점이다. 경제위기로 인한 복지재정의 압박과 더불어 프랑스는 여성경제활동참가율 제고와 취약계층의 자활을, 스웨덴과 영국은 청년실업 감소를, 이탈리아는 장애인과 이민자 등 취약계층을 중심으로 제3섹터를 통한 자생적인 고용창출을 시도하게 된다. 따라서 프랑스는 232만 명을, 스웨덴은 10만 명을, 영국은 72만 명을, 이탈리아는 115만 명의 고용창출을 제3섹터 부문에서 창출하게 되었고, 일반기업 대비 임금 등 고용의 질적인 측면에서도 경쟁력을 보유하게 된다. 넷째, 각 국가들은 제3섹터 기관들을 육성시키기 위하여 차별적으로 중간지원기관을 육성하였다는 점이다. 프랑스와 영국은 민간중심의 연합회 유형을, 스웨덴은 국가주도형을, 영국은 제공기관의 맞춤형을 추진하였다.

〈표 3-61〉 선진 4개국의 제3섹터를 통한 사회서비스 육성 전략

구분	프랑스 (시장형)	스웨덴 (특채형)	영국 (지역개발형)	이탈리아 (민간주도형)
특징	<ul style="list-style-type: none"> - 시장화 기반의 영역별 전문화 추구 · 돌봄은 비영리기관 · 고용은 사회적기업 · 환경은 공익협동조합 	<ul style="list-style-type: none"> - 일부 사회서비스 민간위탁 · 보육은 부모협동조합 · 재활은 사회적협동조합 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공부문사회서비스를 민간에 이전 · 민관협력사업 중심 · 영리기반 사회적기업 육성 · 지역개발시 사회서비스 담당 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회서비스를 사회적협동조합에게 위탁 · 정부는 현금급여, 민간은 사회서비스 제공 · 일반협동조합과 연계
산업 정책	<ul style="list-style-type: none"> - 여성 경제활동참가율 제고와 고령화로 산업육성 · 충분한 현금급여 · 기업부조제도인 서비스고용수표 도입 - 1970년대 오일쇼크로 인한 경제 불황으로 사회적 경제 부상 	<ul style="list-style-type: none"> - 공공화 추진(1991년 이전) · 무료 보육 및 의료, 재가서비스 실시 · 제2차 오일쇼크로 민영화 탈중앙화 추진 	<ul style="list-style-type: none"> - 1970년대 이전 보편적 복지제도 운영 · 대처정부이후 민영화 · 사회보장제도에서 민간요양시설 이용료 지원 	<ul style="list-style-type: none"> - 1970년대 이전, 근로자 중심의 사회보장제도 - 1970년대 오일쇼크로 인한 청년실업 등으로 사회적협동조합이 서비스 제공
기관 육성	<ul style="list-style-type: none"> - 반소외법('98)으로 사회적 기업제도 도입 - 공익협동조합법('01)으로 공익협동조합 도입 - 사회적경제 기관 22만개('11) · 복지부분 3.3만개 · 협동조합 2.6만개 · 공제조합 7,422개 등 - 정부재정 의존도 66.7% 	<ul style="list-style-type: none"> - 지역고용창출프로그램('82) · 공동육아협동조합 육성 - 사회서비스법 개정('92)으로 민간기관에게 서비스 위탁과 바우처 제도 도입 · 협동조합발전을 위한 국가지원법('01) · 지역경제성장청 지원 실시 · 협동조합 6,497개 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회서비스 제공기관에 대한 경쟁 입찰방식 도입('90) - 제3의길 정책으로 맞춤형 사회서비스 제공('97) · 직접지불제도와 개인예산제도 도입 - 사회적기업 28만개('13) · 근로자 고용기업 7만개 · 협동조합 5,933개 · 이윤발생률 62.5% 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적협동조합법('91) 제정으로 사회서비스 위탁기관으로 부상 · 정부조달시장 우선권 부여 · 컨소시움을 통한 사업허용 - 사회적협동조합 집중 - 전체 협동조합 71,578개 중 사회적협동조합은 13,938개로 19.5%('08) · 매출액 50만 유로 이상인 24.1%
고용 효과	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적경제 기관 고용량 232만 명('11) · 복지부분 91만 명 · 협동조합 30.6만 명 · 공제조합 7,422개 등 - 여성비중 약 70% · 협동조합 상용직 86.2% · 협동조합 임금은 영리기관 대비 113% 수준 	<ul style="list-style-type: none"> - 여성고용이 56.2% · KFO 소속 97,369명 중 복지부분 61,375명 - 19세 이하 아르바이트 임금이 영리기업보다 높음 - 민간영역이나 공무원 대비 동일 수준 	<ul style="list-style-type: none"> - 사회적기업 고용 72만 명 · 일반기업 대비 규모 대 · 여성 관리자 40.1% - 협동조합 고용 22.4만 명 · 대규모 협동조합이 고용의 98%를 담당 	<ul style="list-style-type: none"> - 전체 협동조합 고용량은 115만 명, 사회적협동조합 32만 명('08) · 자원봉사자와 협력사 직원 고용이 가능 · 전체 중 여성이 71.2% · 전체 고용인력 중 76%가 정규직 - 연합회의 노동계약서에 의해 임금이 결정
중간 지원 기관	<ul style="list-style-type: none"> - 2개 유형별로 전문화 · 비영리법인형: 그룹 SOS · 협동조합형: CGScop 	<ul style="list-style-type: none"> - 정부산하 콤파니인 25개 운영 · 900여개 회원 · 128명 자체인력 보유 	<ul style="list-style-type: none"> - 대상별 맞춤형 기관육성 · 사회적기업 담당 300여개 · 협동조합개발기구 36개 · SDB 등 다양한 기관 설립 	<ul style="list-style-type: none"> - 일반협동조합연합회 산하에 사회적협동조합연합회 3개 · 컨소시움 형태 사회적협동조합연합회 CGM은 별도 운영





제4장 선진국의 제3섹터 생태계 조성 II: 비즈니스 모델 분석

제1절 분석 목적 및 연구방법

제2절 비즈니스 모델 분석을 위한 대안 개발

제3절 선진국의 제3섹터 경쟁력 파악을 위한 사례분석



4

선진국의 제3섹터 생태계 조성 II: << 비즈니스 모델 분석

제1절 분석 목적 및 연구방법

1. 비즈니스 모델의 분석 목적

본고에서는 앞서 국내 사회서비스 산업 및 기관의 문제점을 바탕으로 민간중심의 사회서비스 기관인 제3섹터 기관 육성과 고용효과에 대한 선진 4개국의 정책동향을 살펴보았다. 그 결과 재정압박에 의해 공공부문의 사회서비스 시장을 제3섹터 기관에게 위탁하는 방식으로 제3섹터 기관을 성장시켰다는 시사점을 얻을 수 있었다. 이 과정에서 제시된 주요 이슈로는 비록 각국의 제3섹터 기관이 정부시장을 위탁 받았지만 한국의 제3섹터 기관들처럼 정부에 대한 의존도가 높지 않다는 점이다. 즉 정부 재정의존도로부터 탈피할 수 있었던 경쟁력이 어디로 부터 파생되었느냐 하는 점이다. 결국, 사업체로써 어떤 비즈니스 모델을 기반으로 생존이 가능했는가 하는 기업 경쟁력에 관한 문제가 중요한 이슈로 등장한 것이다. 이러한 관점은 기관차원에서는 협동조합과 사회적기업, 그리고 비영리 단체들로 구성된 국내 제3섹터 기관들이 향후 경쟁력을 확보하여 자생할 수 있는 방법론을 찾아본다는 측면에서 시사 하는 바가 크다. 또한 국가차원에서는 향후 지속적으로 증가될 복지비용의 절감과 서비스의 품질 제고, 그리고 사회서비스 산업을 통한 고용창출의 증가에 필요한 사회서비스 기관정책의 지원문제와도 연결된다. 따라서 본장에서는 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스모델에 대한 사례분석을 시도하였다.

2. 해외 비즈니스 모델분석 연구방법

해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 분석에 앞서 본 연구진은 몇 가지 가정을 설정하였다. 그 이유는 분석을 통한 시사점이 향후 국내 사회서비스 산업의 발전을 위한 기관육성에 적합해야하기 때문이다. 따라서 우선, 분석기관의 범위를 영리기반의 민간기관외 비영리 복지사업을 추진하는 해외 기관들을 포함하였다. 보통 제3섹터는 공공목적을 위한 시민참여하에 공익을 위한 정부의 역할과 효율적인 민간의 운영방식을 연계하는 공공과 민간의 파트너십으로 정의할 수 있다(Wikipedia, 2013). 따라서 국제적으로 제3섹터 기관은 NPO, 시민단체 그 외의 민간의 비영리단체를 포괄하고 영어권, 특히 영국에서는 NPO나 자선단체 등 공공서비스를 제공하는 민간단체만을 의미하기도 한다. 즉, 제3섹터는 민간 부문이 가진 우수한 정보와 기술, 그리고 풍부한 자원을 공공부문에 도입해 공동출자 형식으로 행하는 지역개발사업으로 볼 수 있는 것이다. 그런데 유형을 살펴보면 영리목적의 민간부문이 비영리활동을 하는 QUANGO(Quasi-Autonomous NGO)와 공공기관이 영리활동을 하는 QUAGO(Quasi-Governmental Org) 두 가지로 구분이 가능하다. 이 중 QUANGO는 공공기관이 영리활동을 하는 유형으로 준정부기관과 공기업을 들 수 있다. 그리고 QUAGO는 민간부문이 정부와 공동생산 등을 통한 비영리활동을 하는 영역으로 정부로부터 어느 정도 독립성을 가지고 운영되는 시민단체 중심의 협동조합, 사회적기업, 비영리 단체 등이 포함된다. 따라서 본 연구에서는 분석기관의 범위를 QUAGO 영역에 맞추어, 민간의 전문성과 효율성을 바탕으로 사회이슈와 문제해결을 위해 설립된 사회적협동조합과 사회적기업, 그리고 재단 등을 선정하였다. 협동조합은 ‘생산’, ‘소비’, ‘중개’, ‘지원’ 등 국가 경제의 영역에서 이해관

계자의 수익 극대화를 달성하기 위하여 시민들이 자발적으로 구성한 사업조직(협동조합기본법, 2012; 유럽협동조합법 등)이지만 상당부분 시민 중심의 복지사업을 병행하는 곳이 많고, 특히 사회적협동조합은 주 수익 부분 중 지역사회 공헌, 지역주민 권익증진, 취약계층 지원, 일자리 제공, 공공기관 위탁사업 등 공익사업을 40% 이상 수행하는 기관이다(협동조합기본법, 2012). 그리고 사회적기업은 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업(한국사회적기업진흥원, 2013)이다. 또한 재단은 기증 및 유증 등으로 이루어진 영속적 자산을 기반으로 비정부, 비영리, 독립성, 목적의 개방성을 유지하며, 사회 전반의 공공 이익을 위한 기부금 조성이나 직접적 프로그램 운영 등을 통해 전문화, 조직화, 제도화된 자선을 실행하는 모험자본의 성격을 갖고 있다(재단이란 무엇인가, 2002).

둘째, 비즈니스모델의 경쟁력 파악을 위해서는 핵심지표 선정에서 공공성과 영리성 두 가지 속성을 모두 포함해야 한다는 점이였다. 기본적으로 기관의 경쟁력은 그 기관이 보유하고 있는 설립의미 즉 존재가치에서 발생하게 된다. 이와 관련하여 공익성과 영리성의 두 가지 상반된 가치를 포함하고 있는 제3섹터기관들은 그 운영측면에서 상반된 가치로 인해 경영과정에서 문제가 발생할 수 있다. 즉 영리성을 기반으로 민간자본을 유치하여 대규모의 사회간접자본 시설을 건설하는 것이 용이할 수 있지만, 과도한 기업성의 추구로 인해 공익을 상대적으로 등한시 할 수 있고, 시장실패와 정부결함이 동시에 일어날 수 있어 기업의 부실화를 야기할 수 있기 때문이다. 따라서 공동출자한 사기업이 적자 또는 도산 시, 그 부담이 최종적으로 주민에게 부담되고, 기존 민간 영세업체가 관할하는 부문을 침투하여 갈등을 야기할 수도 있다. 따라서 본고에서는 기업의 경쟁력

과 공익적 공헌도를 측정하거나 반영할 수 있는 접근법이 필요하였고 이에 기업의 영리성을 보전할 수 있는 경쟁력 지표로써 금융자본과 인적자본 등의 본원적 핵심역량을 기반으로 하되, 공공사업의 추진이라는 공공성을 포함한 지표선정 방식을 추진하였다.

셋째, 제3섹터 기관들의 발전단계에 대한 정형화가 필요하다는 점이었다. 앞서 해외 제3섹터 기관들의 육성사례를 보면 정부의 정책이 이를 뒷받침하고 있지만 각 기관들이 육성되기까지는 적어도 100년 이상의 시간이 필요하였다. 그리고 각 시기마다 집권정부의 성격에 따라 정책은 차별적이었다. 따라서 각 기관들이 생존하기 위해서는 정부의존보다는 민간의존의 비즈니스 모델에 대한 전환이 요구된다고 판단되었다. 즉, 설립 시기에는 조합원 중심의 제3섹터 기관이었을 수 있고, 보다 진화된 상황에서는 지역시장 단위의 제3섹터 기관으로 존재할 수 있으며, 더 크게는 전국시장과 해외시장을 통해 이익과 공익적 목적을 창출 할 수 있는 비즈니스 모델이 형성될 수 있다는 것이다. 이에 본고에서는 제3섹터기관의 발전단계와 기업의 수명주기(Life Cycle)를 고려하여 단계적 진화 모델에 대한 접근을 추진하되, 제3섹터가 갖춰야 할 핵심역량으로써 민간기반 시장에서의 기관 운영역량(Capability)과 사업규모(Scope), 상품(Segmentation), 그리고 사업연대(Scale) 등의 항목을 고려하였다. 즉 비즈니스모델 측면과 가치사슬 상에서 발생하는 생태계 조성 및 역할 등을 종합적으로 고려한 접근법이 필요한 것이었다. 이러한 접근방법은 현재 초기단계인 한국의 협동조합과 사회적기업들이 향후 어떤 단계로 진화해야하는 지에 대한 가이드라인을 제시하기 위함이었다.

따라서 본고에서는 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 분석을 위하여 다음과 같이 3단계에 걸쳐 연구를 추진하였다. 1단계로 제3섹터의 비즈니스모델을 분석하는데 기반이 되는 프레임워크를 도출하기 위해 기존

의 경영학에서 연구되어 온 비즈니스모델, 가치사슬, 수명주기에 관한 이론적 검토를 실시하였고, 2단계에서는 선진국의 제3섹터 기관의 성장모델을 파악하기 위하여 전문가그룹을 대상으로 한 인터뷰를 통해 주요 요인을 도출한 후, 이를 기반으로 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 발전단계(대안)를 개발하였다. 그리고 제3단계에서는 도출된 비즈니스 모델 발전단계의 타당성 확보를 위하여 해외 일반협동조합, 사회적협동조합, 사회적기업, 재단 등의 기관 100곳에 대한 내용분석과 교차분석을 실시하였다. 이상의 연구과정에서 미리 밝혀두고자 하는 점은 비즈니스 모델의 주 분석 대상을 협동조합형으로 선정하고자 한 점이다. 앞서 해외의 사회서비스 제공기관으로써 주식회사, NPO 등이 존재하지만 대부분의 제3섹터 기관들은 협동조합의 형태를 취하고 있기 때문이었다.

[그림 4-1] 해외 제3섹터 기관의 비즈니스모델 분석을 위한 연구방법



제2절 비즈니스 모델 분석을 위한 대안 개발

1. 비즈니스 모델의 이론적 검토

일반적으로 비즈니스 모델은 1990년대 이후 전통적 재화·용역을 판매하는 현물시장에서 정보통신기술을 기반으로 하는 무형의 서비스 시장(e-Business)이 확대됨에 따라 사업의 성공가능성과 유형화를 위한 접근법으로 경영학 분야에서 시작되었다. 따라서 시장참여자(생산·판매·소비·중개)의 역할과 수익 분배 등을 ‘서비스·제품,’ ‘금전’에 대한 방향성으로 설정하는 정의가 여러 학자들에 의해 이루어져 왔다(Slwtzky, 1996; Timmers, 1998 등)

〈표 4-1〉 비즈니스 모델 정의에 관한 기존 연구

연구자(연도)	주요 내용
Slwtzky (1996)	고객 선정, 서비스 및 제품의 자체 개발/외주, 자원 분배, 시장 선정, 서비스 제공, 수익 창출의 단계로 이어지는 기업의 활동과 관련된 모형
Timmers (1998)	거래에 관여한 당사자들과 각각의 역할을 포함해 상품, 서비스와 정보의 흐름을 나타내는 아키텍처, 거래에 참가하는 당사자에게 주어지는 편익과 수입원에 대한 정확한 묘사
Afuah & Tucci(2000)	고객 가치(Customer Value), 범위(Scope), 가격(Pricing), 수익 범주(Revenue Scope), 상호 연결된 운영(Connected Activities), 구현(Implementation), 가용량(Capabilities), 유지성(Sustainability) 등의 요인을 바탕으로 기업이 가지고 있는 모든 자원을 경영하여 경쟁자보다 고객에게 월등한 서비스를 제공하고 수익을 남길 수 있도록 하는 모형
Mahadevan (2000)	비즈니스 모형은 가치흐름(Value Stream), 수익흐름(Revenue Stream), 물류흐름(Logistics Stream)의 3단계로 구성되며 각 과정이 혼합되었을 때 성공적인 비즈니스 모형
Ethiraj & Guler (2000)	고객 가치를 창출하고 특정 시장에서 성공적으로 경쟁하기 위해 고안된 조직 목표, 전략, 프로세스, 기술, 구조를 포괄하는 요소의 구성체
Mainspring (2000)	고객관계, 제품혁신, 운영능력으로 구성되는 요소에 대하여 동기를 두고, 상호 관계 정립을 통해 비즈니스 추진 과정의 전략적 접근으로 정의
Rayport & Jaworski(2001)	새로운 기회를 통해 창출되는 비즈니스 모형은 ‘수익 창출의 근원 확보’, ‘고객에 대한 제품 및 서비스의 유통경로 확보’, ‘제품 및 서비스를 제작하기 위한 자원공급 경로 확보’, ‘재무관리’ 등의 4가지 요소가 반드시 포함되어야 함
Amit & Zott(2001)	비즈니스를 통해 창출되는 가치를 비즈니스 참여자 간 관계로 정의
Magretta(2002)	사업이 진행됨에 따라 초기 설정한 비즈니스모델은 진화하거나 바뀔 수 있음

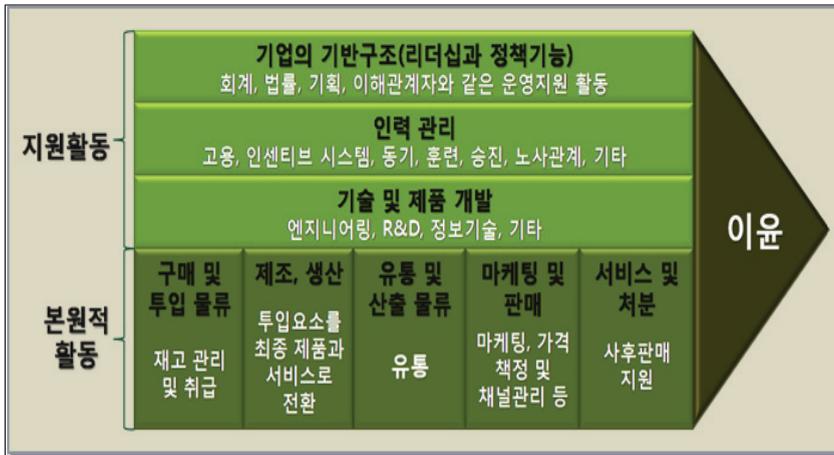
이와 관련하여 본고에서 선택한 가치사슬에 대한 비즈니스 모델에 관한 연구는 비즈니스 모델의 유형에 관한 연구에서 그 시작점을 찾아볼 수 있다. 비즈니스 유형에 관한 연구가 ‘참여자’를 토대로 이루어진 경우가 대부분이며 정보와 현금, 물류흐름 상에 참여하는 이해관계자들의 수익 창출 방식에 따라 분류되는 경우가 많았다(Timmers, 1998; Bamgury, 1998; Berryman, 1998; Rappa, 1998).

〈표 4-2〉 비즈니스 모델 유형

연구자(연도)	주요 내용
Timmers (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - (분류기준) 가치사슬의 분해와 재조합 - e-Shop, e-Procurement, e-Auction, e-Mall, Third Party Marketplace, Virtual Communities, Value Chain Service Provider, Value Chain Integrators, Collaboration Platforms, Information Brokerage, Trust & Other Service 등의 11가지로 구분
Bamgury (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - (분류기준) e-Business 영역을 실물비즈니스 VS 순수인터넷비즈니스로 구분 - 실물 비즈니스에 이식된 모형: Mail-order 모델, 광고기반 모델, 가입형, Free trial, Direct 마케팅, Real estate, 인센티브 제공, B2B - 순수 인터넷 비즈니스 모형: 정보도서관, 프리웨어, 정보교환, 디지털 상품 및 디지털 배달, 접속제공 모델, 웹 환경 및 기타 인터넷 서비스 모델
Berryman (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - (분류기준) 비즈니스 참여자(판매자, 구매자, 중개자)와 주도권 - 판매자 통제형: 정보서비스 비즈니스 모형, 온라인 주문 서비스 - 구매자 통제형: 구매 비즈니스 모형, 구매 에이전트, 구매 집단/집합(커뮤니티) - 중개자 통제형 Industry/Product-Specific Searching Engine, Information Marts, Business Malls
Rappa (1998)	<ul style="list-style-type: none"> - (분류기준) 하나의 분류기준으로 설명할 수 없으며, 포괄적 형태로 제시 - Brokerage, Advertising, Infomediary, Merchant, Manufacturer, Affiliate, Community, Subscription, Utility
Nunes 등 (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - (분류기준) 기업의 환경과 상황에 따라 3단계(거래정보 공유단계 - 기존거래유형과 신규거래유형의 혼합 - 다양한 판매방식 통합)로 구분 - Static Call, Dynamic Call, Product Tailored, Price Tailored, Reverse, Spot, Negotiation, Seller Auction, Buyer Auction, Barter, Continuous Replenishment, Bundled, Bulletin Board/Clearance, Partnership, Referral
Mahadevan (2000)	<ul style="list-style-type: none"> - (분류기준) 가치흐름, 수익흐름, 물류흐름 - 시장정보제공형(Portal), 시장중개형(Market-Maker), 서비스제공형(Service/Product Provider)

그러다가 Porter(1985)의 가치사슬(Value Chain)에 대한 연구가 발표되면서 비즈니스모델에 대한 연구는 진일보하게 된다. 가치사슬 모델은 크게 본원적 활동과 지원활동, 2가지 영역을 기업의 주요 역량으로 인식되고, 이를 토대로 운영의 효율성 확대와 수익성 극대화를 추구하는 접근방법이다. 여기서 본원적 활동은 기업의 가치를 창출하기 위한 주된 활동(Primary Activity)으로 제조업의 경우 조달, 제조 및 생산, 유통, 마케팅 및 판매, 그리고 서비스 및 A/S 등의 단계로 이윤을 창출하는 활동을 말하고, 지원활동은 기업의 활동이 원활하게 추진될 수 있도록 기업의 기반구조를 구축하고, 인력이나 기술개발, 그리고 지원시스템 등을 구축하는 부수적인 활동(Support Activity)을 말한다.

[그림 4-2] 가치사슬 컨셉



하지만 협동조합의 비즈니스 모델을 가치사슬 차원에서 접근한 선행연구는 아직 없는 것으로 파악된다. 다만 사례에 비추어 보았을 때 크게 점포형, 가맹점형, 쇼핑몰형, 그리고 금융지원 기업형 등으로 구분되며, 주요 수익원이 조합가입비 및 회비, 제품 및 서비스 판매, 거래수수료, 정부

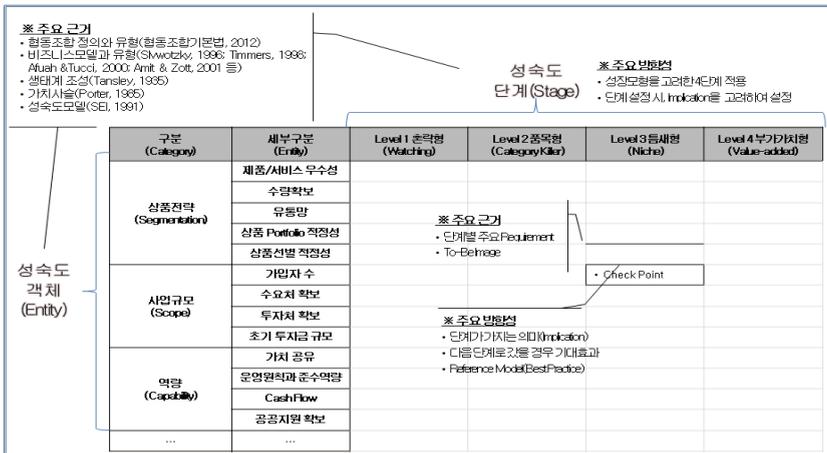
및 종교단체의 지원금과 기부금, 제휴수수료, 그리고 광고수수료 등이므로 파악될 뿐이다. 그러나 가치사슬상의 협동조합은 ‘생산’, ‘소비’, ‘중개’, ‘지원’ 등 국가 경제 영역의 다양한 이해관계자들의 수익극대화와 목표 달성을 위한 영역별 자발적 모임에서 시작되었고, 영역 간 통합을 최적화하기 위한 사업조직으로 발전되어 왔다. 특히 현 경제 생태계에서 발생하는 수익·편익의 분배 과정에서 불만족한 이해관계자들이 관련 이슈와 문제점을 해결하기 위한 자구노력으로 시작하는 경우가 많았다(협동조합기본법, 2012). 따라서 협동조합 유형을 설립목적과 구성원의 성격, 그리고 전략적 지향점 등을 토대로 분류하는 경우가 많았지만 유형을 고착화하지는 않은 것으로 파악된다. 오히려 모든 경제 영역(생산, 소비, 중개, 지원)에서 수평적 통합을 추구하는 모습을 보이고 있다. 즉, ‘소비→생산’, 혹은 ‘생산→소비’ 과정이 중심이 되면서 ‘중개’와 ‘지원’은 협상과 M&A, 자회사 설립 등의 방법을 통해 부가적인 영역으로 통합되고 있는 것으로 보여 진다(Onno-Frank van Bekkum & Gert van Dijk, 1997; Bekkum, 2001; 협동조합기본법, 2012). 결국 협동조합의 비즈니스 모델 상에서 가치사슬의 접근법이 적용가능하다는 것이다.

〈표 4-3〉 협동조합의 정의

연구자(연도)	주요 내용
미국 농무성	이용자가 소유하고, 통제하며, 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체
국제협동조합연맹	공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통해 공동의 경제적 사회적 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적 조직
협동조합기본법 (2012)	재화 또는 용역의 구매, 생산, 판매, 제공 등을 협동으로 영위하는 사업 조직
유럽협동조합법	공동의 이해를 가진 개인들이 자발적으로 모인 공동소유체 조직으로 자주적이고 민주적인 방식으로 운영되는 기업
뉴욕협동조합법	비영리 조직으로 조합원들의 상호자족, 협동 및 경제적 이익을 증진하기 위해 활동하는 단체

두 번째로 협동조합의 비즈니스모델을 분석하기 위해서는 기업 수명주기에 기반 한 단계적 발전모형을 살펴볼 필요가 있다. 이와 관련해서는 카네기멜론 SEI(Software Engineering Institute, 1991)의 성숙도 모델(Capability Maturity Model)이 있다. 성숙도 모델은 특정 영역에 대한 현 상황과 준비를 통해, 다음 단계로 발전할 수 있는 방향성과 핵심 과제(quick-win)를 제시해주는 유용한 도구이다. 구체적으로 성숙도모델은 발전단계와 핵심역량을 의미하는 범주(Category)와 이를 구성하는 객체(Entity)로 구성되며, 그 결과는 현 단계에서 다음 단계로 발전하기 위한 주요 가이드가 된다.

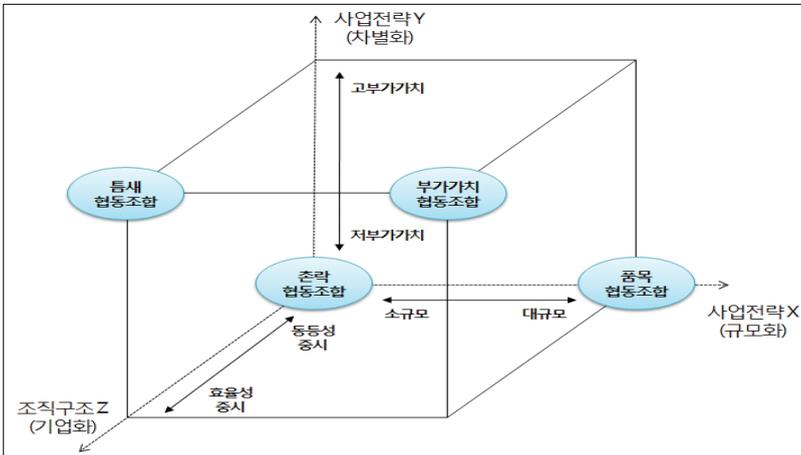
[그림 4-3] 협동조합 단계별 발전모델과 성숙도 모델



한편, 협동조합의 발전단계에 대해서는 Onno-Frank van Bekkum (2001)에 의한 연구가 있다. Onno-Frank van Bekkum(2001)은 협동조합의 발전모습을 사업전략(차별화와 규모화)과 조직구조(효율성과 동등성)에 따라 부가가치형, 촌락형, 품목형, 틈새형의 4가지로 제시하였

다. 촌락협동조합은 협동조합의 대표적 유형으로 소규모 지역시장(읍면)을 대상으로 사업을 추진하는데, 규모가 작아 사업비용이 높고, 제품 차별화 수준도 낮으며 조합원이 동질적인 전통적인 모형이다. 둘째, 틈새협동조합은 규모는 작지만 친환경농산물 등 특화되고 차별화된 농산물로 틈새시장을 공략하는 형태로 기업모형의 조직구조를 처음으로 채택하는 형태이다. 품목협동조합은 특정품목을 중심으로 물량 규모화를 달성하고 정부조달시장 등 특정 제한시장에 진출하기 위해 전문채를 생산하는 유형이다. 그리고 부가가치협동조합은 기업모형의 대표적 유형으로 차별화된 상품 개발에 중점을 두고, 시장지배력 확대와 공급망 관리를 위한 규모화를 동시에 추진하는 과정에서 유통·가공시설 등에 투자를 확대하기 위하여 외부투자를 적극적으로 유치하는 경향이 있다.

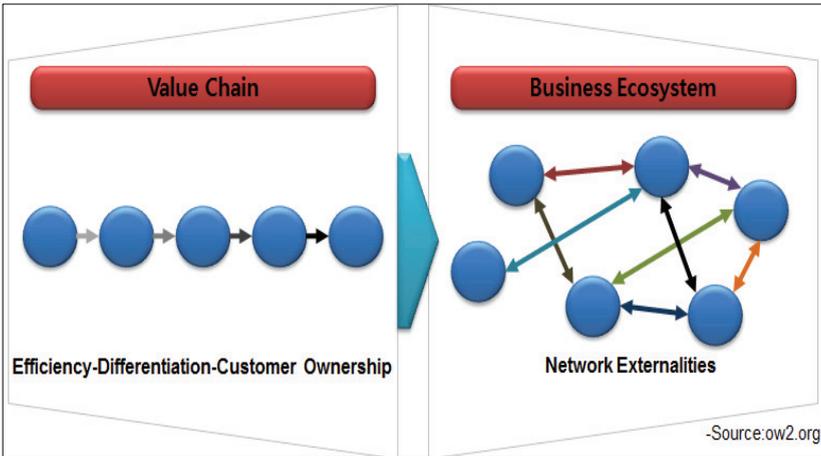
[그림 4-4] 협동조합 유형과 발전모습(Onno-Frank van Bekum, 2001)



자료: Bekkum, O-F. van(2001), Cooperative Models and Farm Policy Reform, The Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship

셋째로 협동조합의 비즈니스모델을 분석하기 위해서는 생태계 조성에 관한 연구들을 살펴볼 필요가 있다. 최근의 산업 환경은 복잡한 외생변수들로 인하여 기업의 수익흐름이 가치사슬과 같은 선형적인 관계로만 설명되지 않는다. Tansley(1935)에 의해 처음 정립된 생태계(ecosystem) 개념은 사회현상의 패턴과 구조를 이해하는 데 다양하게 활용되고 있다. 특히 기업의 특히 초기 형성 과정에서 다양한 전개방향을 가늠해 볼 수 있는 유용한 분석도구이다. 즉, 기업관점에서 혁신과 경쟁우위의 중요한 원천이 될 수 있는 시스템 구성원 간의 상호작용의 파악이 가능하고, 참여와 공유를 통한 경쟁과 협력관계를 파악하는데 유용하다.

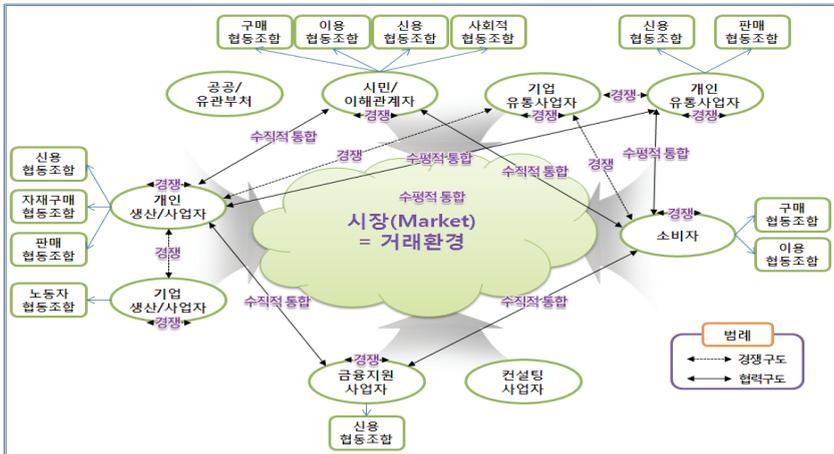
[그림 4-5] 가치 네트워크 관점에서 접근



이와 관련하여 협동조합은 기본적으로 연대를 기반으로 발전되어온 모델이기 때문에 타 기업이나 기관, 정부 등 서로 다른 이해관계자와 목표가 상충하는 경우가 많아 이를 조율하고, 협력체계를 유지할 수 있는 생태계 조성이 사전에 요구된다. 구체적으로 첫 번째, 경쟁구도의 경우, 기

존에 시장을 구성한 공급자, 소비자, 유통사업자와 신생 협동조합, 그리고 기존 일반 기업간에 경쟁이 발생할 수 있다. 두 번째 협력구도에서는 '생산→분배(유통)→소비'로 이어지는 경영의 주된 활동과정에서 자금 확보와 지원활동 사이에 주요 이해관계자간의 협력관계 구축이 요구된다. 세 번째 수평적 통합측면에서는 가치사슬 상에서 하나의 협동조합 형태로 재구성되거나, 초기 협동조합 설립 시, 여러 이해관계자가 참여하는 현상이 발생할 수 있다. 네 번째, 수직적 통합에서는 수평적 통합이 진행된 후, 자체 규모화를 위한 출자금 확대와 운영, 시장 확대를 위해 시민단체, 신협, 유관부처 간의 역량을 연계하는 접근법이 요구된다. 그리고 다섯 번째는 규모화를 통한 교섭력 증대를 위해 작은 협동조합들이 모여 큰 협동조합을 설립하는 M&A 추진 등이 가능하다.

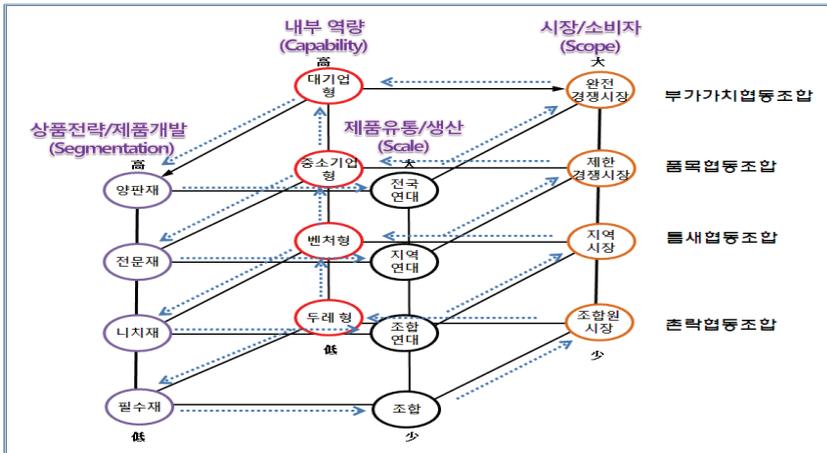
[그림 4-6] 협동조합의 생태계와 이해관계



2. 비즈니스 모델의 성장모델 개발

본고에서는 앞서 검토된 가치사슬 연구와 기업 수명주기 모델, 그리고 생태계 연구를 기반으로 다음과 같이 제3섹터 기관의 비즈니스 성장모델 (대안)을 개발하였다. 개발된 비즈니스 성장모델은 앞서 살펴본 Bekkum (2001)의 협동조합 발전단계 모델을 근간으로 하되, 가치사슬과 생태계 조성에 관한 고려요인들을 포함하였다. 먼저 발전단계의 경우 ‘촌락형 → 틈새형 → 품목형 → 부가가치형’으로 진화하는 4단계로 정의하였다.

[그림 4-7] 협동조합 성장단계 분석모델(안)



1단계로 촌락형 협동조합은 우리나라의 전통적인 상부상조 운동인 두레형으로 조합원시장을 목표시장으로 설정하고, 필수재를 바탕으로 조합원이 자체 생산하거나 소비하는 초기 협동조합 유형이다. 2단계로 틈새형 협동조합은 촌락형에서 진화한 단계로 벤처형 기업형태를 가지며 지역시장을 대상으로 차별화된 품목을 공급하고, 조합끼리의 M&A나 전략

적 제휴 등을 통해 성장하는 유형이다. 3단계로 품목형 협동조합은 제한적 경쟁시장, 즉 공공영역이나 지역시장에서 전문화 특화상품을 토대로 생산-소비체계를 갖추고 중소기업 형태로 운영하는 협동조합 유형이다. 4단계로 부가가치 협동조합은 경쟁시장에서 일반기업과 대등하게 경쟁할 수 있는 대기업으로써 상품의 다양화는 물론, 전국규모의 연대를 통해 시장점유율 확대 등을 선도하는 유형이다.

그리고 각 유형들은 기업의 가치사슬 상에 포함된 생산-유통-소비의 주된 활동과 제3섹터의 핵심요인인 사업연대 수준을 포함하여 4대 주요 전략요인을 선정한 후 각 단계별로 그 수준을 구분하였다. 우선 가치사슬 상의 최종 종착점인 목표시장을 조합원 시장과 지역시장, 제한 경쟁시장(정부조달시장), 전국 경쟁시장 등으로 나누었다. 보통 초기에 설립된 협동조합들의 경우, 초기 목표시장을 조합원 대상의 소규모 시장에 집중하게 된다. 이는 협동조합의 설립목적이 조합원들의 복지 및 이익확대에 두기 때문이다. 특히 조합원 시장은 고정거래층을 대상으로 한 캡티브마켓(captive market)의 성격이 강하기 때문에 초기 협동조합이 자생적으로 생존할 수 있는 기반을 제공한다. 이후 경쟁력이 갖추어진 경우에는 조합원 확대를 위해 지역경제에 초점을 맞추게 되고 이후, 정부 등 공공시장 등 제한적 경쟁시장을 거쳐 일반기업과 경쟁하는 완전경쟁시장으로 진출하게 된다.

둘째로, 가치사슬 상의 출발점인 상품전략 및 제품개발의 경우에는 그 수준을 각 협동조합이 목표시장으로 삼는 시장의 특성을 반영하여 초기 협동조합이 가장 쉽게 생산해 낼 수 있는 보편적인 필수재로부터 지역 또는 특정 시장에 한정된 틈새 제품, 그리고 전문제품인 카테고리 킬러와 양판제품으로 구분하였다. 조합원 중심의 촌락협동조합은 협동조합 설립 자체가 조합원들의 요구에 기반하여 문제점이나 이슈를 해결하기 위한

경우가 많아 가장 필수적으로 요구되는 필수재를 고려하였고, 어느 정도 운영이 안정화되고 난 다음 규모의 경제하에서 생산된 잉여제품에 약간의 변화를 주어 지역의 일부시장에 판매하는 틈새제품을 포함하였다. 그리고 정부 공공시장 등 제한된 경쟁시장 내에서는 제품의 전문성이 강조되는 만큼 전문제품(Category Killer)을 고려하였고, 마지막으로 전국시장 등 완전경쟁시장에서 성장하기 위해서는 다양한 고객들의 욕구를 맞추기 위해 필요한 양판제품을 선정하였다.

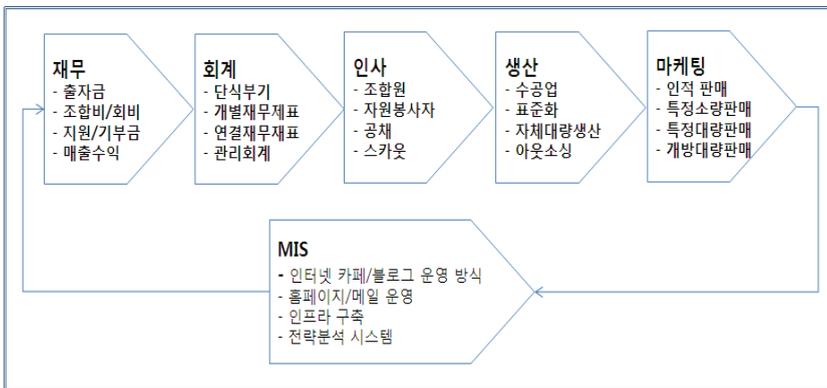
셋째로 가치사슬상의 생산 및 유통과정에서는 제3섹터 기관들이 자원의 제약으로 직접 유통망을 구축할 수 없다는 관점아래 사업연대 수준을 개별 협동조합 → 조합간 연대 → 지역간 연대 → 전국연대로 나누었다. 협동조합은 읍면 단위의 촌락에서 시작하게 되는데, 이때 가입되는 조합원의 규모는 외국의 사례 상 최소 3인~7인 정도로 적다. 이후 개별협동조합은 설립 취지와 목적에 따라 점차 연대범위를 넓혀가게 되는 데 일단 유사업종의 협동조합이 연계되는 조합간 연대를 추진하게 된다. 따라서 간혹 유사업종 조합의 경우 상호 M&A 등을 거쳐 규모의 경제화를 추진하지만 대부분 조합간 연대를 통해 협동조합의 정체성을 보전하려는 경향이 높다. 그리고 투자로 인한 위험 감소를 위해 자사제품 및 서비스의 유통 및 생산 시설을 자기자본금으로 확충하기 보다는 연대를 통해 생산·유통시키는 것으로 알려져 있다.

마지막으로 넷째는 기업의 내부역량이다. 이는 목표시장에 대한 제품 개발과 생산 및 유통을 위해 기업이 갖추어야 할 지원역량으로 보통 기업 가치사슬 상에서 부가적인 활동에 의해 이루어진다. 이와 관련해서 고려되는 요인으로는 우선 재무적 역량이다. 협동조합은 사업체이기 때문에 자본금 등 재무적 역량이 요구된다. 이 경우 협동조합이 확보할 수 있는 자본조달 방법으로는 조합원을 대상으로 한 회비, 출자금, 국가나 종교단

체의 지원금 및 기부금, 그리고 매출수익 등이 고려된다. 특히 설립초기의 경우 대다수가 조합원이 투자하는 출자금을 주요 사업자금으로 활용하지만 조합이 설립된 이후 안정화되면 회비나 지원기부금, 그리고 매출을 통한 자금유통이 가능하다. 둘째 회계차원에서 협동조합은 설립목적과 취지에 따라 매출액과 비용지출에 대한 투명성이 요구된다. 그러나 사업초기에는 전문지식의 부족으로 인해 가계부 수준의 단식부기가 이루어질 가능성이 많고, 어느 정도 성장이 이루어지고 난 후에야 기업 공시를 위한 개별·연결재무제표 작성, 그리고 손익분기점 분석을 위한 관리회계순으로 발전할 가능성이 높다. 셋째 협동조합은 엄격히 기업체이기 때문에 사업진행을 위한 인력이 필요하다. 따라서 초기 인력확보의 경우에는 협동조합이 초기 촌락단위로 구성되기 때문에 주요 인력은 조합원이 중심이 되며, 지역시장으로 확대할 경우에는 자원봉사자의 활용이 가능하고, 안정화 이후에는 공채나 스카웃 등의 인재모집 방식을 취하는 경향이 높다. 넷째, 생산방식의 경우, 초기 수공업에서 시작되어 점차 경쟁력을 확보한 후 생산방법의 표준화를 통해 자체 대량생산의 단계를 거치게 되고 이후 전국적인 유통을 할 경우에는 BPO(Business Process Outsourcing) 방식을 채택하게 된다. 그 이유는 촌락 중심의 경우 초기 수공업을 통해 물량을 맞출 수 있지만, 어느 정도 시장에 대한 접근이 확대된 이후에는 대량제품을 유통시키기 위해 필요한 공급체계가 요구되기 때문이다. 다섯째 마케팅의 경우에는 협동조합의 발달 수준에 따라 조합원 기반의 인적 판매, 특정 제품을 기반으로 하는 대소량판매, 그리고 개방형 대량판매로 그 수준을 나누었다. 마케팅의 기본원칙이 목표시장에 따른 효과적인 전달방식을 추구하는 것이기 때문에 조합원, 지역, 제한적 경쟁시장, 완전 경쟁시장 등 목표시장의 특성을 반영한 것이다. 마지막으로 협동조합 내 경영관리시스템을 들 수 있다. 기업의 내부역량을 강화시

키는 과정에는 앞서 언급한 5개 기업 활동의 정보를 연계하여 조직내외 구성원과 공유하는 정보시스템이 요구된다. 따라서 본고에서는 경영정보 시스템의 역량수준을 인터넷 카페/블로그 수준에서 출발하여 자사 홈페이지, 인트라넷 등 인프라 구축, 그리고 전략분석 시스템 등으로 확대하였다. 그리고 6개 역량의 수준을 혼합하여 협동조합의 성장단계에 따라 촘락협동조합의 경우 두레형, 틈새협동조합의 경우 벤처형, 품목협동조합의 경우 중소기업형, 그리고 부가가치 협동조합의 경우 대기업형으로 그 명칭을 부여하였다. 이는 기업의 내부역량의 수준에 따라 기업의 규모화를 반영한 것이었다.

[그림 4-8] 협동조합 주요 필요역량과 가치사슬



제3절 선진국의 제3섹터 경쟁력 파악을 위한 사례분석

1. 분석대상 선정과 방법

본고에서는 해외 사회적경제 기관들의 비즈니스 모델 발전단계와 경쟁력 파악을 위해 사례분석을 실시하였다. 우선, 사례분석 대상은 사회적협동조합, 사회적기업, 재단, 일반협동조합 4가지 유형으로 구분하였고, 각 유형은 ICA(세계협동조합), 공무원출장보고서, 유관부처 및 기관 등에서 보고된 우수사례를 토대로 진행되었다.

세부적으로 살펴보면 사회적협동조합의 경우, 공무원 해외출장보고서, 언론보도 등에서 소개된 해외 사회적협동조합 25곳을 선정하였다.

〈표 4-4〉 사회적협동조합 분석대상(표본수 = 25)

No.	조합명	국가	설립연도	산업군
1	BVB(Bas van Buuren) SUBSTRATES	Netherlands	1908	사회문제해결
2	Campo della Pescheria	Italy	1907	사회문제해결
3	CCPL (Consortium Coop. Produz Lav. S.c.r.i)	Italy	1998	제조업
4	Chantier de l'economie social	Canada	1998	고용지원
5	CMC (Cooperativa Muratori e Cementisti)	Italy	1901	건설업
6	Coin Street Community Builders	UK	1984	사회문제해결
7	Co-operativefood	UK	1863	유통업
8	Creasol	Belgium	1990	고용지원
9	CZ	Netherlands	1952	보험/금융
10	EATALY	Italy	2003	유통업
11	Eden Project	UK	1997	사회문제해결
12	Global gap	Germany	1997	농업
13	Group Health Cooperative Puget Sound	USA	1947	유통업
14	Groupe Orcab	France	1994	제조업
15	HealthPartners	USA	1966	의료
16	Le Club des petits dejeuner du Quebec	Canada	1994	사회문제해결
17	Legacoop	Italy	1893	농업
18	LEGAPESCA	Italy	1962	농업
19	Midcounties Co-operative	UK	2005	유통업
20	Mondragon Corporation	Spain	1956	농업
21	Oyama	Japan	1961	농업
22	RISTO	Italy	1979	농업
23	SACMI	Italy	1919	농업
24	Unicorn Grocery	UK	1996	유통업
25	VGZ-IZA-Trias	Netherlands	1887	보험/금융

그리고 사회적기업의 경우 한국사회적기업진흥원과 언론보도 등에서 성공사례로 소개한 해외선진 사회적기업 25곳을, 재단의 경우에는 2012년에 발표된 'ICA 300' 리스트를 토대로 'Foundation' 속성을 보유한 25개를 선정하였다.

〈표 4-5〉 사회적기업 분석대상(표본수 = 25)

No.	조합명	국가	설립 연도	영역
1	Alce-nero	Italy	1970	사회문제해결
2	CMAST	Italy	1945	문화예술
3	CONAD	Italy	1973	문화예술
4	Coop_Reno	Italy	1988	농업
5	Co-operative Futures	UK	1964	사회문제해결
6	Dakota Growers Pasta Company	USA	1992	고용지원
7	ECT Group	UK	1979	사회문제해결
8	Furniture Bank	Canada	1998	사회문제해결
9	Goodwill Industries International, Inc.	USA	1908	고용지원
10	Greenwich Co-operative Development Agency	UK	2002	유통업
11	innosport.nl	Netherlands	2006	사회문제해결
12	Juma Ventures	USA	1996	고용지원
13	La Baracca	Italy	1976	사회문제해결
14	La Friche La Belle De Mai	France	2007	문화예술
15	LA STRADA	Italy	1997	사회문제해결
16	Lansforsakringar	Sweden	1801	사회문제해결
17	LEGACOOOP	Italy	1886	사회문제해결
18	Legacoop Agroalimentare	Italy	1957	사회문제해결
19	Little Village Nursery School	USA	1946	사회문제해결
20	Norten-Hardenberg	Germany	2005	문화예술
21	Pioneer Human Service	USA	1963	고용지원
22	Remploy	UK	1944	고용지원
23	Rubicon Programs Inc	USA	1973	사회문제해결
24	Santropol Roulant	Canada	1995	사회문제해결
25	ufaFabrik Berlin	Germany	1976	문화예술

〈표 4-6〉 재단 분석대상(표본수 = 25)

No.	조합명	국가	설립 연도	영역
1	Artenreel	France	2004	문화예술
2	Baker brown associates	UK	1992	사회문제해결
3	Basin Electric Power Cooperative	USA	1900	기술
4	Cite Creation	France	1987	사회문제해결
5	Confederation of Co-operative Housing	UK	1993	문화예술
6	Consorzio Beni Culturali Italia	Italy	1993	문화예술
7	COOPERATIVA ROMA SOLIDARIETA	Italy	1964	사회문제해결
8	Co-operative College	UK	1919	문화예술
9	Co-operative Enterprise Hub	UK	2007	사회문제해결
10	cooperazione trentina	Italy	1890	문화예술
11	COPA-COGECA	Belgium	1962	문화예술
12	Dansk Landbrugs Grovvaeselskab	Denmark	1969	문화예술
13	Institute for One World Health	Canada	2000	의약
14	Olmec	UK	2010	농업
15	Riunite & Civ	Italy	1953	유통업
16	Societa Servizi Socio Culturale Cooperativa Sociale Onlus	Italy	1986	문화예술
17	Supporters Direct	UK	2000	사회문제해결
18	The Culture Connection	UK	2001	사회문제해결
19	The Federation of Danish Cooperatives	Denmark	1930	기술
20	The Greenery	Netherlands	1996	문화예술
21	The Plunkett Foundation	UK	1919	사회문제해결
22	Tri State Generation and Transmission Association Inc	USA	1953	기술
23	True Value Company	USA	1920	기술
24	Unlimited	UK	2002	기타
25	Walse Co-operative Center	UK	1982	사회문제해결

마지막으로 일반협동조합의 경우 2012년에 발표된 'ICA 300' 리스트를 토대로 산업 분류에 따라 25개를 선정하였다.

〈표 4-7〉 일반협동조합 분석대상(표본수 = 25)

No.	조합명	국가	설립연도	산업군
1	Arla Foods	Denmark	2000	농업
2	BayWa Group	Germany	1923	농업
3	Britannia Building Society	UK	1856	보험/금융
4	Cattolica Assicurazioni Soc. Coop	Italy	1895	보험/금융
5	China Agricultural Means of Production Group Corporation	China	1984	농업
6	CHS Inc	USA	1931	농업
7	Confédération Nationale du Crédit Mutuel	France	1867	보험/금융
8	Covea	France	1930	보험/금융
9	Crédit Agricole Group	France	1885	보험/금융
10	DLG Group	Denmark	1969	농업
11	Folksam Group	Sweden	1908	보험/금융
12	Fonterra Co-operative Group	New Zealand	2001	농업
13	Groupe Caisse d'Epargne	France	1818	보험/금융
14	Lantmännen	Sweden	2008	농업
15	Metsäliitto	Finland	1960	임업
16	Nationwide Building Society	UK	1846	보험/금융
17	Nationwide Mutual Insurance Company	USA	1926	보험/금융
18	Rabobank Group	Netherlands	1972	보험/금융
19	ReWe Group (Zentral-Aktiengesellschaft)	Germany	1972	유통업
20	Sodra	Sweden	1938	농업
21	Sunkist	USA	1840	농업
22	The Co-operative Group	UK	1844	유통업
23	Unipol Gruppo Finanziario	Italy	1962	보험/금융
24	Zen-Noh	Japan	1972	농업
25	Zespri	New Zealand	1904	농업

둘째 사례분석의 절차는 앞서 도출된 분석모형을 토대로 각 회사의 사업을 소개하는 홈페이지와 연차실적보고서(Annual Report), 그리고 언론에서 홍보된 각종 자료, 그리고 전문가 인터뷰 등을 병행하였다. 특히 본고에서는 분석프레임워크로써 이론적 배경에서 도출된 핵심역량과 분석범위가 포함된 템플릿을 작성하여 전문가그룹을 대상으로 리뷰를 받은 후, 사례분석을 추진하였다. 사례분석 시 적용된 주요 내용은 비즈니스모델을 구성하는 9개 요인을 기초로 작성되었으며, 이에 추가하여 협동조합이 가져야 되는 연대확장을 기반으로 하는 전략 항목을 포함하였다.

[그림 4-9] 사례분석 템플릿

분석대상	(한) 전농	(영) Zen-Noh	유형	부가가치형	No.	001
설립연도	1972	국가	Japan	주소/ 웹사이트	http://www.zennoh.or.jp	
<input type="checkbox"/> 소개 <ul style="list-style-type: none"> 일본의 전국농업협동조합연합회 협동조합 제종의 마케팅, 추적관리, 품질보증 세계에서 가장 큰 동물사료/농업비료 수입조합 중 하나 일본의 화학비료 판매량 중 70% 차지 자산 : 1,279,557 백만 엔 당기순이익 : 11,405 백만 엔 			<input type="checkbox"/> 수익모델 <ul style="list-style-type: none"> 미국사업 권에 농업 사업 영농 판매 기획 생산 자재 사업 축산 사업 생활 관련 사업 <수익구조 파악 불가> 			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) <ul style="list-style-type: none"> 총회 및 총대위원회를 통해 중요사항 의결 현(지역단위)의 구역에 따라 대표자를 선출하여 의결하는 방식<현 별로 선출위원 수 다름> 			<input type="checkbox"/> 이해관계자 <ul style="list-style-type: none"> 951 회원 8,520 명...고용인 경영위원 20명, 이사 11명, 감사 6명 			
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 <ul style="list-style-type: none"> 미국사업 권에사업 (포장자재, 그에자재) 축산사업 농기계 사업 낙농사업 석유사업 영농판매기획 가스사업 비료사업 생활사업 등 농약사업 						
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 <ul style="list-style-type: none"> 핵심역량 : 경제활동에 대한 다양한 정보·기술·물자를 효율적으로 활용하는 구조를 구축하고 사업 활동을 통해 국민 전체에 '식료품'을 공급하고 있으며, 소비자에게 '안전', '안심' 먹거리를 제공하는 것임 핵심전략 : 전국판매자협동조합과 전국구매자협동조합을 합쳐 전국농업협동조합연합회를 설립하여 회원들이 협력하여 사업의 진흥을 도모하고, 그 구성원인 조합원의 생산 능력을 올리고, 경제 상태를 개선하고 사회적 지위를 높이는 데 기여하고 있음 확장모델 : 현(지역단위)의 경제 연합회와의 합병을 통해 지속적으로 범위를 확장하고 있으며, 경영위원회 제도를 도입하여 각 현(지역단위)의 대표자를 선출하여 의사결정에 참여하는 방식 						

그런 후 관련 자료를 전문가의 의견을 반영하여 각각 정량적 수치로 전환한 후 통계분석을 실시하였다. 결국 정성적 사례분석(부록 참조)과 정량적 분석을 모두 활용한 것이다.

〈표 4-8〉 협동조합 역량 범위와 측정항목

구분	경쟁력 항목	
	정량분석	정성분석
상품전략	<ul style="list-style-type: none"> - (제품 특성) 필수재, 전문재 등 - (유통망) Local Store/인터넷 배송망 등 - (상품 Portfolio 적정성) 목표고객을 대상으로 한 제품서비스의 적정성 - (가격경쟁력) 경쟁사 대비 가격 경쟁력 	<ul style="list-style-type: none"> - (제품/서비스 우수성) 고객 구매 의사 확보를 위한 차별성 - (상품선별 적정성) 우수상품의 구비 및 확보 역량
시장/소비자	<ul style="list-style-type: none"> - (가입자 수) 조합 규모 - (이용자) 이용자 수, 시장점유율 - (초기 투자금 규모) 설립 당시의 금융 규모 	<ul style="list-style-type: none"> - (수요처 확보) Captive Market 확보 여부 - (투자처 확보) 조합원의 투자 및 외부 투자처 확보
사업연대/생산	<ul style="list-style-type: none"> - (전략적 제휴) 핵심 이해관계자와의 연계 수준 - (연대수준) 지역연대, 전국연대 수준 	<ul style="list-style-type: none"> - (연대 상황) 연합회 소속여부 등
내부역량	<ul style="list-style-type: none"> - (Cash Flow) 자본규모, 수익률, 운영자금 출처 - (6대 역량) 재무, 회계, 인사, 마케팅, 생산, MIS 	<ul style="list-style-type: none"> - (비전과 미션) 사회적협동조합 자격 충족 - (정부지원 대상) 정부/공공기관 등 투자처 확보 - (자원봉사자) 자발적 제품/서비스 제공자 확보

이때 역량 수준에 따른 단계별 모습을 규정하기 위해 분석된 상품전략, 시장·소비자, 사업연대·생산, 그리고 내부역량의 수준은 다음과 같이 정의하였다. 이는 앞에서 정의한 단계에 따라 이상적으로 보유하고 있어야 할 수준을 정의한 것이고, 정량적 항목 외 정성적 항목을 측정 시, 차이가 날 수 있도록 구조화하였다.

〈표 4-9〉 협동조합 필요역량과 수준 정의

구분	협동조합 발전단계			
	초박형	틈새형	품목형	부가가치형
상품전략 - 제품 특성 - 유통망 - 상품 Portfolio 적정성 - 가격경쟁력 - 제품/서비스 우수성 - 상품선별 적정성	- 필수재 - 대인판매 - 매우낮음~낮음 - 매우낮음~낮음 - 매우낮음~유사함 - 매우낮음~유사함	- 틈새(Niche) - 특정소량판매 - 낮음~유사함 - 낮음~유사함 - 낮음~유사함 - 낮음~유사함	- 특정영역 전문 - 특정대량 판매 - 유사함~높음 - 유사함~높음 - 유사함~높음 - 유사함~높음	- 대형할인 - 개방대량판매 - 높음~매우높음 - 높음~매우높음 - 높음~매우높음 - 높음~매우높음
시장/소비자 - 가입자 수 - 이용자/시장점유율 - 초기 투자금 규모 - 수요처 확보 - 투자처 확보	- 1~49명 - 업계평균 이하 - 10만\$ 이하 - 조합원 대상 - 출자금	- 50~300명 - 업계평균 - 10만~1천만\$ - 지역시장 - 조합비/회비	- 300~2천명 - 업계평균 이상 - 1천만~3천만\$ - 제한적 경쟁시장 - 지원/기부금	- 2천명 이상 - 업계평균 최상 - 3천만\$ 이상 - 완전경쟁시장 - 지원/기부금
사업연대/생산 - 전략적 제휴 - 연대수준 - 연대상황	- 사업영역 내 - 지역조합 - 지역연합회	- 사업영역 확장 - 조합연대 - 조합연합회	- 생산~유통-소비 - 지역연대 - 지역연합회	- 가치사슬 전단계 - 전국연대 - 전국연합회
내부역량 - 재무(자본규모) - 재무(수익률) - 재무(운영자금 유형) - 회계(관리수준) - 인사(채용방식) - 생산(생산방식) - 마케팅(마케팅채널) - MIS(시스템수준) - 비전&미션(공유수준) - 정부지원대상 - 자원봉사자	- 10만\$ 이하 - 업계평균 이하 - 출자금 - 단식부기 - 조합원 - 자가수공업 - 필수재 - 인터넷카페/블로그 - 규정없음/비고려 - 매우 강함 - 매우 강함~강함	- 10만~1천만\$ - 업계평균 - 조합비/회비 - 개별재무제표 - 자원봉사자 - 표준화/규격화 - 틈새시장 - 홈페이지/메일 - 규정화 노력 - 강함 - 보통	- 1천만~3천만\$ - 업계평균 이상 - 지원/기부금 - 관리회계 - 공채 - 자체대량생산 - 특정영역 전문점 - IT인프라 - 명시화 - 보통 - 보통	- 3천만\$ 이상 - 업계평균 최상 - 매출수익 - 연결재무제표 - 스카우트 - BPO - 대형할인점 - 전략분석 시스템 - 명시화/업데이트 - 보통 - 보통

이후 발전단계는 상품전략, 시장·소비자, 사업연대·생산, 그리고 내부역량 등 4대 부문에서 분석된 결과를 토대로 3개 속성이 동일하게 발생하는 단계로 정의하였다. 한편 2개 부문에서 상위 단계에서 요구하는 것을 충족하는 경우 판정을 내리기 힘들 수 있는데, 이러한 경우 협동조합의 설립취지와 목적에 부합되는 부문의 역량이 우수할 경우에만 고려하였다. 이는 협동조합의 설립목적에서 볼 수 있듯이 시장 생태계 상 수익의 분배 과정에서 부당한 것을 해결하기 위한 노력과 그 결과가 충족된다면 협동조합의 정체성이 확보된 것으로 볼 수 있기 때문이었다. 따라서 시장·소비자 역량과 사업연대·생산 역량이 높을 시, 수준이 높은 협동조합으로 판정하였다. 반면 상품전략이나 내부역량의 경우에는 협동조합의 설립취지나 목적에 부합되기보다는 운영효율성을 향상시키는데 초점이 맞추어져 있어, 협동조합의 발전모습으로 정의하기에는 약간의 무리가 있는 것으로 판단되었다.

〈표 4-10〉 협동조합 발전단계 정의 규칙

구분	보유역량				판정
	상품전략	시장/소비자	사업연대/ 생산	내부역량	
3가지 이상 역량이 충족될 시	촌락형	촌락형	촌락형	촌락형	촌락형
	틈새형	틈새형	틈새형	촌락형	틈새형
	품목형	틈새형	품목형	품목형	품목형
	부가가치형	부가가치형	부가가치형	품목형	부가가치형
2가지 역량이 충족될 시	촌락형	촌락형	틈새형	틈새형	촌락형
	촌락형	틈새형	틈새형	촌락형	틈새형
	틈새형	틈새형	품목형	품목형	틈새형
	품목형	부가가치형	부가가치형	품목형	부가가치형

사례분석에 포함된 기관들의 일반적인 사업현황을 살펴보면 다음과 같다. 우선 매출액의 경우 연 1천만 달러 이하의 기관이 66%로 가장 많았고, 1억 달러 이상(24%), 1천만~3천만 달러 이하(8%), 3천만~5천만 달러 이하(1%), 5천만~1억 달러 이하(1%)의 순이었다. 일반협동조합의 경우, 경쟁사인 일반 영리기업과 거의 비슷한 매출액을 보였는데 이는 일반협동조합의 목적 자체가 일반 영리기업의 목적과 큰 차이가 없기 때문이다. 반면에 사회적협동조합과 사회적기업의 경우 공익추구가 우선임으로 1천만 달러 이하가 대다수인 것으로 나타났다.

〈표 4-11〉 매출액에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	1천만\$ 이하		1천만\$-3천만\$		3천만\$-5천만\$		5천만\$-1억\$		1억\$ 이상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	24	96%	25	100%
사회적협동조합	16	64%	8	32%	1	4%	0	0%	0	0%	25	100%
사회적기업	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
재단	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
계	66	66%	8	8%	1	1%	1	1%	24	24%	100	100%

고용인원에서는 일반 영리를 목적으로 하는 일반협동조합의 96%가 2천명 이상의 종업원들을 보유하고 있었으며, 사회적협동조합은 50~100명, 사회적기업과 재단의 대다수는 1~49명의 종업원을 보유하고 있는 경우가 많았다.

〈표 4-12〉 협동조합 유형과 고용직원 수

(단위: 개, %)

구분	1-49명		50-100명		100-300명		300-2천명		2천명 이상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	0	0%	1	4%	24	96%	25	100%
사회적협동조합	3	12%	11	44%	11	44%	0	0%	0	0%	25	100%
사회적기업	22	88%	3	12%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
재단	25	100%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
계	50	50%	14	14%	11	11%	1	1%	24	24%	100	100%

셋째 자본규모에서는 일반 협동조합의 경우 3천만 달러 이상이 92%로 나타났으며, 사회적협동조합, 사회적기업, 재단 등은 10만 달러에서 1천만 달러에 집중적으로 분포되어 있었다. 일반 영리를 목적으로 하는 일반 협동조합은 자본금이 다른 유형에 비해 규모가 큰 것을 알 수 있는데, 이는 분석대상이 ICA(세계협동조합연맹) 300에 위치하는 상위 협동조합들이기 때문이었다.

〈표 4-13〉 자본 규모에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	10만\$ 이하		10만\$-1천만\$		1천만\$-3천만\$		3천만\$ 이상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합		0%		0%	2	8%	23	92%	25	100%
사회적협동조합	7	28%	18	72%		0%		0%	25	100%
사회적기업	12	48%	13	52%		0%		0%	25	100%
재단	20	80%	5	20%		0%		0%	25	100%
계	39	39%	36	36%	2	2%	23	23%	100	100%

2. 해외 제3섹터 기관의 비즈니스 모델에 관한 분석결과

사례분석에 포함된 해외 사회적경제 기관 중에는 협동조합의 발전 단계 중 품목형 협동조합이 전체의 39%를 차지하는 39개로 가장 많았으며, 다음으로 틈새형(25%), 부가가치형(18%), 촌락형(18%)의 순이었다. 전반적으로 품목형 협동조합이 상당부분을 차지하는 이유는 사회적경제 기관 중 정부공공시장 등 제한된 경쟁시장에서 사회서비스를 제공하는 기관들이 많기 때문이었다. 이를 반영하듯 품목형 협동조합에는 사회적협동조합과 사회적기업이 상당 부분 포함되어 있었다. 반면에 일반협동조합 중 72%는 부가가치형 협동조합에 포함되어 있었다.

〈표 4-14〉 조합 유형에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	촌락		틈새		품목		부가가치		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	7	28%	18	72%	25	100%
사회적협동조합	3	12%	5	20%	17	68%	0	0%	25	100%
사회적기업	5	20%	5	20%	15	60%	0	0%	25	100%
재단	10	40%	15	60%	0	0%	0	0%	25	100%
계	18	18%	25	25%	39	39%	18	18%	100	100%

그리고 가치사슬상의 주 활동인 생산-유통-소비 과정과 기업내부역량 등 사업전략 차원상의 각 영역별 결과를 살펴보면 다음과 같다. 우선 시장차원에서 부가가치형에 소속된 일반협동조합의 경우 조합원 수가 2,000명 이상이 되는 경우가 92%에 달한 반면, 품목형에 집중된 사회적협동조합은 조합원 50~300명에, 사회적기업과 재단은 조합원 1~100명에 약 80%가 분포되어 있어 상대적으로 규모가 작은 것으로 파악되었다.

〈표 4-15〉 협동조합 유형과 조합원 수

(단위: 개, %)

구분	1-49명		50-100명		100-300명		300-2천명		2천명 이상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	0	0%	2	8%	23	92%	25	100%
사회적협동조합	5	20%	8	32%	12	48%	0	0%	0	0%	25	100%
사회적기업	15	60%	10	40%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
재단	20	80%	5	20%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
계	40	40%	23	23%	12	12%	2	2%	23	23%	100	100%

그러나 사례분석에 포함된 사회적경제 기관의 제품과 서비스에 대한 이용자 수는 조합원 대비 매우 큰 것으로 나타난다. 일반협동조합은 1천만 명 이상에 약 96%가 분포되어 있으며 사회적협동조합과 사회적기업, 그리고 재단은 약 3백만~5천만 명에 분포되어 있다.

〈표 4-16〉 이용자 수에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	3백만 이하		3백만-1천만		1천만-5천만		5천만-1억		1억명 이상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	1	4%	12	48%	9	36%	3	12%	25	100%
사회적협동조합	5	20%	17	68%	3	12%	0	0%	0	0%	25	100%
사회적기업	19	76%	6	24%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
재단	24	96%	1	4%	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%
계	48	48%	25	25%	15	15%	9	9%	3	3%	100	100%

이와 같은 경향은 협동조합의 발전단계에 따라 주력 시장이 차별적이기 때문이다. 진입시장의 경우, 전체 분석 대상의 19%가 완전경쟁시장에 진입해 있었고, 다음으로 제한적 경쟁시장에 진입해 있는 기관들이 38%였으며, 지역시장에 포함된 기관들이 26%였다. 부가가치형으로 분류된 일반협동조합들은 거의 완전경쟁시장에 포함되어 있었다. 반면에 품목형 협동조합에 대부분 포진한 사회적기업이나 사회적협동조합의 경우 제한적 경쟁시장 외에 완전경쟁시장에 포함되어 있는 기관은 1개에 불과했다. 일반협동조합은 조합원들의 이익을 보장하기 위해 일반 소비자들에게 제품과 서비스를 판매해야 한다는 점에서 일반 기업과 경쟁할 수밖에 없는 구조이지만 사회적기업과 사회적협동조합은 제한적 경쟁시장 또는 지역시장에 주력할 수밖에 없는 사업 구조 때문으로 추정된다. 즉, 초기 설립 시, 협동조합은 조합원이 주요 고객이지만 사업 확장에 따라 시장영역을 확대하고 있다는 것이다.

〈표 4-17〉 주요 고객/시장에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	조합원 대상		지역시장		제한경쟁 시장		완전 경쟁시장		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	7	28%	18	72%	25	100%
사회적협동조합	3	12%	5	20%	16	64%	1	4%	25	100%
사회적기업	6	24%	6	24%	13	52%	0	0%	25	100%
재단	8	32%	15	60%	2	8%	0	0%	25	100%
계	17	17%	26	26%	38	38%	19	19%	100	100%

두 번째로 상품전략의 경우 사회적경제 기관들은 전문재 취급 경향이 전체의 60%로 가장 많았다. 사회적협동조합 등 비영리 목적의 기관들은 보통 제한경쟁시장에 주력하기 때문에 전문제품에 주력하게 된다. 그러

나 부가가치형 중심의 일반협동조합들이 전문제품에 주력한다는 점은 일반 기업 대비 규모의 경쟁력에서 한계점을 가지기 때문으로 추정된다.

〈표 4-18〉 주요 판매 서비스/제품에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	필수제품		틈새제품		전문제품		양판제품		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합		0%	2	8%	20	80%	3	12%	25	100%
사회적협동조합	3	12%	5	20%	14	56%	3	12%	25	100%
사회적기업	5	20%	7	28%	13	52%		0%	25	100%
재단	9	36%	3	12%	13	52%		0%	25	100%
계	17	17%	17	17%	60	60%	6	6%	100	100%

이를 반영하듯 보유제품의 포트폴리오 적정성에서 해외의 사회적경제 기관들은 보통이거나 높은 경향이 대부분이었다. 주력상품 외 기타 상품과의 관련성이 비슷하거나 높다는 것이다. 이러한 경향은 부가가치형의 일반협동조합들에서도 비슷하였는데 그 이유는 일반기업과 경쟁을 해야 하지만 주 고객이 조합원이기 때문으로 추정된다.

〈표 4-19〉 주력상품 외 Portfolio 적정성에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	매우 낮음		낮음		보통		높음		매우 높음		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	18	72%	7	28%	0	0%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	0	0%	17	68%	8	32%	0	0%	25	100%
사회적기업	0	0%	0	0%	18	72%	7	28%	0	0%	25	100%
재단	0	0%	3	12%	20	80%	2	8%	0	0%	25	100%
계	0	0%	3	3%	73	73%	24	24%	0	0%	100	100%

그리고 사회적경제 기관들의 제품 및 서비스에 대한 가격경쟁력에서는 적어도 비슷하거나 높다는 평가가 대부분인 것으로 파악되었다. 이는 공동구매, 공동생산을 전제로 하는 협동조합의 비즈니스모델로 인해 가격경쟁력이 생성되기 때문이라고 판단된다.

〈표 4-20〉 제품/서비스 가격 경쟁력에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	매우 낮음		낮음		보통		높음		매우 높음		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	16	64%	9	36%	0	0%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	0	0%	15	60%	10	40%	0	0%	25	100%
사회적기업	0	0%	0	0%	18	72%	7	28%	0	0%	25	100%
재단	0	0%	0	0%	19	76%	6	24%	0	0%	25	100%
계	0	0%	0	0%	68	68%	32	32%	0	0%	100	100%

또한 제품 및 서비스의 품질 우수성에서도 일반기업 대비 유사하거나 높은 것으로 파악된다. 이는 협동조합이라 할지라도 제품 및 서비스의 품질이 최소한 경쟁기업 대비 유사하지 않으면 경쟁대안 군에 포함될 수 없음을 의미한다고 하겠다.

〈표 4-21〉 제품/서비스 품질 우수성 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	매우 낮음		낮음		보통		높음		매우 높음		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	17	68%	8	32%	0	0%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	3	12%	13	52%	9	36%	0	0%	25	100%
사회적기업	0	0%	0	0%	23	92%	2	8%	0	0%	25	100%
재단	0	0%	3	12%	16	64%	6	24%	0	0%	25	100%
계	0	0%	6	6%	69	69%	25	25%	0	0%	100	100%

제품 및 서비스의 경쟁력에도 불구하고 시장점유율 측면에서는 업계 평균 미만이거나 평균인 경우가 전체의 93%를 차지하고 있는 것으로 파악되었다. 물론 일반협동조합의 경우, 4곳은 업계 평균 최상의 시장점유율을 차지하고 있었지만 이러한 경우는 시장의 대부분이 조합원일 때 가능한 특수한 경우이다. 즉, 조합원과 일부 소비자를 대상으로 하는 협동조합의 사업모델 상 시장점유율 측면에서 한계를 가질 수밖에 없다.

〈표 4-22〉 시장점유율에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	업계 평균이하		업계 평균		업계평균이상		업계 최상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	10	40%	8	32%	3	12%	4	16%	25	100%
사회적협동조합	19	76%	6	24%	0	0%	0	0%	25	100%
사회적기업	20	80%	5	20%	0	0%	0	0%	25	100%
재단	21	84%	4	16%	0	0%	0	0%	25	100%
계	70	70%	23	23%	3	3%	4	4%	100	100%

셋째로 사업연대의 경우 해외의 사회적 기관들은 조합연대가 이루어지는 경향이 전체의 44%였으며, 다음이 전국과 지역연대(20%), 개별조합(16%)의 순이었다. 부가가치형의 일반협동조합들은 지역조합에서 조합끼리의 합병 등을 통해 규모를 확장시키는 경우가 많았으며 품목형의 사회적협동조합과 사회적기업들은 공공조달시장이 지방자치체에 의해 운영되는 관계로 지역 내의 협동조합들이나 사회적 기관들과 연대하는 경향이 상대적으로 많은 것으로 판단된다.

〈표 4-23〉 사업연대 범위에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	개별조합		조합연대		지역연대		전국연대		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	7	28%	18	72%	25	100%
사회적협동조합	4	16%	19	76%	0	0%	2	8%	25	100%
사회적기업	5	20%	7	28%	13	52%	0	0%	25	100%
재단	7	28%	18	72%	0	0%	0	0%	25	100%
계	16	16%	44	44%	20	20%	20	20%	100	100%

마지막으로 넷째 내부역량의 경우, 전반적으로 중소기업형이 33%로 가장 많았고, 다음으로 대기업형(30%), 중견기업형(20%), 벤처형(17%) 순이었다. 부가가치형 중심의 일반협동조합은 대부분 대기업형에 포함된 반면, 사회적협동조합은 중소기업형과 중견기업형에 분산되어 있었다.

〈표 4-24〉 역량 보유 수준에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	벤처형		중소기업형		중견기업형		대기업형		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%	25	100%
사회적협동조합	2	8%	7	28%	12	48%	4	16%	25	100%
사회적기업	7	28%	12	48%	5	20%	1	4%	25	100%
재단	8	32%	14	56%	3	12%	0	0%	25	100%
계	17	17%	33	33%	20	20%	30	30%	100	100%

보다 구체적으로 6개 차원의 기업 내부역량을 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 재무측면에서 부가가치형 중심의 일반협동조합은 매출 수익만으로 운영자금을 조달하고 있는 것으로 파악되었다. 이와는 대조적으로 품목

형에 속하는 일부 사회적협동조합과 사회적기업들 중에는 정부와 민간 등의 정부지원 및 기부금으로 운영되는 경우가 존재하였다.

〈표 4-25〉 운영자금에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	출자금		조합비/회비		지원/기부금		매출수익		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	0	0.0%	25	100.0%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	0	0%	5	20.0%	20	80.0%	25	100%
사회적기업	0	0%	0	0%	10	40.0%	15	60.0%	25	100%
재단	0	0%	0	0%	17	68.0%	8	32.0%	25	100%
계	0	0%	0	0%	32	32.0%	68	68.0%	100	100%

그러나 수익률에 있어서는 업계평균 보다 낮은 경우가 전체의 43%정도 존재한다. 일반협동조합의 경우 조합원의 이익을 극대화하는 영리목적 때문에 수익률이 업계 평균보다 높지만 공익성을 추구하는 사회적협동조합과 사회적기업은 사회적 이슈와 문제를 해결하는 것이 목적이기 때문에 높은 수익률 확보가 사실상 불가능할 것이다. 따라서 기관의 생존을 위한 최저 수익률 확보에 주력할 가능성이 높다고 판단되었다.

〈표 4-26〉 수익률에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	업계 평균 이하		업계 평균		업계 평균 이상		업계 최상		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	2	8%	4	16%	11	44%	8	32%	25	100%
사회적협동조합	18	72%	7	28%	0	0%	0	0%	25	100%
사회적기업	19	76%	6	24%	0	0%	0	0%	25	100%
재단	4	16%	18	72%	3	12%	0	0%	25	100%
계	43	43%	35	35%	14	14%	8	8%	100	100%

둘째, 현재 사용하고 있는 회계기법의 경우 사례분석에 포함된 모든 기관들이 연결재무제표 기준으로 회계보고서를 작성하고 있는 것으로 파악되었다. 일반협동조합은 조합원들에게 기업운영을 투명하게 보여줘야 하는 의무가 존재하고, 사회적협동조합과 사회적기업은 기부자들에게 내역을 공시해야하기 때문이다.

〈표 4-27〉 회계기법에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	단식부기		개별 재무제표		관리회계		연결 재무제표		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%	25	100%
사회적기업	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%	25	100%
재단	0	0%	0	0%	0	0%	25	100%	25	100%
계	0	0%	0	0%	0	0%	100	100%	100	100%

셋째, 인력 고용방식의 경우, 각 기관들은 질적 분석결과, 거의 대부분 조합원, 자원봉사자, 스카우트, 공채 등 4가지 유형의 직원채용 시스템을 모두 이용하는 것으로 나타난다. 그 중 가장 비중이 큰 고용방식을 찾아 보면 공채 비중이 가장 많았고, 다만 일부 사회적기업의 경우 자원봉사자만으로 직원을 채용하는 경우가 있었는데, 그 이유는 주 사업목적이 비영리이었기 때문이었다.

〈표 4-28〉 주 고용방식

(단위: 개, %)

구분	조합원		자원봉사자		스카우트		공채		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0.0%	0	0%	25	100.0%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	0	0.0%	0	0%	25	100.0%	25	100%
사회적기업	0	0%	12	48.0%	0	0%	13	52.0%	25	100%
재단	0	0%	0	0.0%	0	0%	25	100.0%	25	100%
계	0	0%	12	12.0%	0	0%	88	88.0%	100	100%

넷째, 생산방식에 있어서는 전체 중 자체 대량생산이 36%로 가장 많았고, 다음으로 자체 소량생산 방식(30%), 자가 수공업(26%) 그리고 아웃소싱(8%)의 순이었다. 가장 효율적인 생산방식으로 알려져 있는 아웃소싱의 경우 그 비중이 낮은 반면에 자체 대량생산방식과 자체 소량생산방식이 많았던 이유는 해외 사회적 기관들의 주력제품이 양판재이기 보다는 전문재 중심이었기 때문이며, 이와 관련해서 영리목적의 일반협동조합들은 자본금의 규모화를 통해 자체 대량생산방식을 채택하고 있지만 상대적으로 비영리 목적의 사회적협동조합과 사회적기업들은 자본의 영세성으로 인해 자체 소량생산방식을 채택하고 있기 때문으로 추정되었다. 그리고 아웃소싱을 추구하는 사회적기업의 경우에는 지역 문화 발전을 위해 다른 지역의 예술가들을 고용하여 조합을 운용하기 때문이었다.

〈표 4-29〉 생산방식에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	자가 수공업		자체소량생산		자체대량생산		아웃소싱		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	7	28%	18	72%	0	0%	25	100%
사회적협동조합	2	8%	17	68%	3	12%	3	12%	25	100%
사회적기업	7	28%	6	24%	7	28%	5	20%	25	100%
재단	17	68%	0	0%	8	32%	0	0%	25	100%
계	26	26%	30	30%	36	36%	8	8%	100	100%

다섯째, 마케팅에서는 전반적으로 특정 대량판매방식의 경우가 45%로 가장 많았고, 다음으로 특정 소량판매(40%), 개방 대량판매(8%), 대인판매(7%)의 순이었다. 이러한 결과는 앞서 주력생산 방식의 경우처럼 사회적경제 기관의 제품이 전문재이기 때문에 파생된 결과라고 보여진다. 즉 전문제품을 전국단위의 특정 연대조직과 연계하여 대량으로 판매하는 경우가 많다는 것이다. 이외에 대인판매 방식은 적은 것으로 나타났는데 그

이유는 오랜 시간 동안 운영되어온 기관들인 만큼 조합원 대상으로 사업을 전개하는 협동조합이 소수였기 때문으로 추정된다.

〈표 4-30〉 판매방식에 따른 분류

(단위: 개, %)

구분	대인판매		특정소량판매		특정대량판매		개방대량판매		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	19	76%	6	24%	25	100%
사회적협동조합	0	0%	4	16%	20	80%	1	4%	25	100%
사회적기업	2	8%	17	68%	5	20%	1	4%	25	100%
재단	5	20%	19	76%	1	4%	0	0%	25	100%
계	7	7%	40	40%	45	45%	8	8%	100	100%

여섯째, 경영시스템 상에서는 전반적으로 홈페이지 및 메일시스템을 구축한 경우가 39%로 가장 많았고 다음으로 인터넷 카페/블로그(35%), 전략분석시스템(16%), IT인프라(10%)의 순이었다. 부가가치형의 일반협동조합들은 대부분 기업전반의 경영정보를 공유할 수 있는 IT인프라와 전략분석 시스템을 구축하고 있는 반면, 비영리 목적의 사회적협동조합과 사회적기업, 재단들은 서비스 이용자 중심의 홈페이지 및 메일 시스템 구축만으로 사업을 영위하고 있었다. 하지만 조직의 규모가 커지면서 필요한 정보시스템의 수준이 고도화 되는 경향은 나타나고 있었다.

〈표 4-31〉 경영정보시스템 구축 수준

(단위: 개, %)

구분	인터넷 카페/블로그		홈페이지/ 메일		IT인프라		전략분석 시스템		계	
	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율	개수	비율
일반협동조합	0	0%	0	0%	9	36%	16	64%	25	100%
사회적협동조합	10	40%	14	56%	1	4%	0	0%	10	100%
사회적기업	9	36%	16	64%	0	0%	0	0%	10	100%
재단	16	64%	9	36%	0	0%	0	0%	5	100%
계	35	35%	39	39%	10	10%	16	16%	50	100%

3. 해외 제3섹터 기관의 비즈니스 모델 발전 단계

앞서 본고에서는 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델과 이에 따른 경쟁력 파악을 위해 기존의 연구들을 기반으로 대안모델을 구축하고 해외 선진 사회적경제 기관들 100곳을 분석하였다. 그 결과 사회적경제 기관들의 유형에 따라 현재 보유하고 있는 비즈니스 모델 유형과 경쟁력이 차별적인 것으로 파악되었다. 우선 일반 협동조합의 경우, 4단계의 비즈니스 발전 단계 중 대부분이 부가가치형 협동조합에 포함되어 있는 것으로 파악되었다. 그 이유는 조합원의 규모화를 기반으로 완전 경쟁시장에 진입하여 전문제품을 전국연대로 유통시키는 등 규모의 경제를 추진하고 있기 때문이다. 특히 기업 내부 역량 중 자체 대량생산 방식을 통해 생산된 제품을 특정으로 유통시키는 방식은 일반 대기업과 동일한 방식이며, 또한 전략분석시스템을 이용한 정보공유는 기업의 전략 효율성을 강화시킨다는 점에서 일반 대기업과 차별점이 없다고 판단된다. 다만 취급제품에 있어 규모화에 비해 전문제품 중심으로 구성되어 있는데 이는 협동조합의 특성상 공격적인 사업형태가 어렵기 때문에 전문성을 기초로 한 경영내실을 추진하기 위함인 것으로 추정된다. 둘째, 사회적협동조합의 경우는 품목형 중심의 비즈니스 모델을 구축하고 있는 것으로 파악되었다. 비영리성을 추구하는 조직의 목적상 지역시장과 정부공공시장 등 제한경쟁시장을 주력시장으로 할 수밖에 없는 사업구조 때문이다. 따라서 사회적협동조합은 일반협동조합 대비 사업연대에 있어 전국연대에 대한 비중보다는 지역연대에 비중이 강하고 제품 및 서비스의 생산 방식은 자체 소량생산방식을 통해 대량으로 판매하는 방식을 추진하고 있었다. 다만 사회적기업 대비 협동조합의 특성으로 인해 조합원과 이용자, 그리고 고용 인력이 상대적으로 많았다.

〈표 4-32〉 사회적기관의 유형별 비즈니스 모델과 경쟁력

구분	일반협동조합	사회적협동조합	사회적기업	재단	
협동조합 유형	- 부가가치형 중심 - 부가가치형>품목형	- 품목형 중심 - 품목형>틈새형	- 품목형 중심 - 품목>틈새+촌락	- 틈새형 중심 - 틈새>촌락	
1. 목표시장	- 완전경쟁시장 - 조합원 2천명 이상 - 이용자 1천만명 이상	- 제한경쟁시장 - 조합원 50~300명 - 이용자 300~5천만	- 제한시장(52%) +지역시장(24%) 조합원시장(24%) - 조합원 1~100명 - 이용자 1천만 미만	- 지역시장(60%) +조합원시장(32%) - 조합원 1~49명 - 이용자 300만 이하	
2. 제품전략 및 개발	- 전문제품 - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	- 전문(56%)+틈새(20%) +필수/양판(12%) - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	- 전문(52%)+틈새(28%) - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	- 전문(52%)+필수(36%) - 관련제품 적합성 中 - 가격경쟁력 中-高 - 품질경쟁력 中-高 - 시장점유율 中-低	
3. 사업연대	- 전국(72%)+지역(28%)	- 조합(76%)+개별(16%)	- 지역(52%)+조합(40%)	- 조합(72%)+개별(28%)	
4. 기업내부역량	- 대기업형	- 중견기업(48%)+ 중소기업(28%)	- 중소기업(48%)+ 벤처(28%)	- 중소기업(56%)+ 벤처(32%)	
재무	운영 자금	- 매출수익 중심	- 매출수익(80%)+ 지원/기부금(20%)	- 매출수익(60%)+ 지원/기부금(40%)	- 지원/기부금(70%) +매출수익(30%)
	수익률	- 업계평균/이상(76%)	- 업계평균/이하(100%)	- 업계평균/이하(100%)	- 업계평균/이하(88%)
회계	- 연결재무제표	- 연결재무제표	- 연결재무제표	- 연결재무제표	
인사	고용 인력	- 2천명 이상	- 50~300명	- 100명 이하	- 50명 이하
	고용 방식	- 공채	- 공채	- 공채(52%)+ 자원봉사(48%)	- 공채
생산	- 자체 대량생산(72%) +자체소량생산(28%)	- 자체 소량생산(68%)	- 자가수공업(28%)+ 자체대량생산(28%)	- 자가수공업(68%)+ 자체대량생산(32%)	
마케팅	- 특정대량판매(76%) +개방대량판매(24%)	- 특정대량판매(80%) +특정소량판매(16%)	- 특정소량판매(68%) +특정대량판매(20%)	- 특정소량판매(76%) +대인판매(20%)	
경영정보 시스템	- 전략분석시스템	- 홈페이지메일(56%) +인터넷카페(40%)	- 홈페이지메일(64%) +인터넷카페(36%)	- 인터넷카페(64%)+ 홈페이지메일(36%)	

셋째로 사회적기업은 촌락형, 틈새형, 품목형으로 각각 차별화 되어 있는 것으로 파악되었다. 사회적협동조합이 지역시장을 넘어 제한 경쟁시장에 주력하는 반면 사회적기업은 제한시장 이외에 지역시장, 또는 개별

회원에 주력하는 성향을 보여주고 있었다. 따라서 분석된 사회적기업 중 개별 회원 중심의 사업연대방식을 추진하고 있는 곳이 소수 존재하고 있었고 주력 제품 및 서비스의 경우 자체 생산 방식을 통해 특정 소량판매를 추진하는 형태가 다수 존재하였다. 그리고 타 기관 유형과 차별적인 점은 운영자금에서 정부지원금과 기부금을 이용하는 비중이 상대적으로 많았고, 제품생산 방식에서도 아웃소싱을 이용하는 비중이 어느 정도 존재하고 있었다는 점이다. 또한 인력조달에 있어서도 자원봉사자를 이용하는 경우가 존재하였다. 이와 같은 특성은 사회적협동조합이나 일반협동조합과 달리 경쟁력 측면에서 규모화를 달성하지 못한 단점을 외부지원으로 충당하기 위함인 것으로 추정된다.

넷째, 재단의 경우에는 틈새형 협동조합 비즈니스 모델을 채택하고 있는 것으로 파악된다. 기업 등으로부터 출자를 받아 설립된 재단의 사업구조상 출자금 중심의 운영자금 조달 방식과 소수의 인력을 중심으로 특정 영역에 대한 제품과 서비스를 취급하고 있기 때문으로 판단된다. 이를 반영하듯 경영정보시스템에 있어서 기업경영에서 정보의 효율성을 극대화하는 IT 인트라넷, 또는 전략분석시스템 대신 지역시장의 한정된 이용자를 대상으로 하는 홈페이지 및 메일 중심의 수동적 정보시스템을 구축하고 있었다.

결국 해외의 제3섹터기관들은 그 유형의 존재가치와 기업의 내부역량, 및 목표시장, 그리고 주력제품 및 사업 연대 역량에 따라 규모화를 추진하면서 촌락형 → 틈새형 → 품목형 → 부가가치형으로 진화하는 모습을 보여주고 있었다. 다만 주력상품에 있어서는 특정 이용자 및 조합원 중심의 양판재가 아닌 전문재 중심으로 사업을 추진하되, 수익률에 있어서는 일반 기업 대비 낮은 것으로 파악되었다.



제5장 국내 제3섹터 기관에 대한 실태조사

제1절 조사 개관

제2절 국내 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 조사결과



5

국내 제3섹터 기관에 대한 << 실태조사

제1절 조사 개관

1. 조사 목적과 설계

본고에서는 앞서 분석한 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델을 바탕으로 국내 사회서비스 제공기관들의 비즈니스 모델 성장단계와 현황을 살펴보고자 실태조사를 실시하였다. 국내 사회서비스 산업을 제공하는 기관들의 영세성으로 인한 고용창출과 고용의 질 하락 등 그 근본원인을 기관들의 자체적인 경쟁력 차원인 비즈니스 모델 차원에서 분석하기 위함이었다. 고용창출을 위한 사회서비스 산업 육성 정책에 있어 민간기관을 활용하는 측면은 앞서 살펴본 영국, 스웨덴, 프랑스, 이탈리아 등 해외국가와 우리나라 모두 동일하다. 그러나 고용효과는 국가정책을 떠나 기관자체의 경쟁력 차원에서 매우 차별적일 수 있기 때문이다. 이에 본고에서는 한국의 대표적인 사회서비스 제공기관으로써 사회적기업과 사회적협동조합, 마을기업, 자활기업, 노인돌봄기관 등과 이들을 지원하는 지역자활센터, 다문화·건강가정지원센터, 아동돌봄기관 등 중간지원단체, 그리고 일반시민단체와 영리를 추구하지만 사회적 목적 활동을 추진하고 있는 일반협동조합을 포함하여 크게 3가지 목적을 가진 제3섹터 기관들을 조사대상으로 선정하였다. 그리고 비록 사회적협동조합으로 인가를 받지 못하고 있지만 협동조합 형태로 사업을 전개하고 있는 부모중심의 공동육아협동조합과 자활공제조합을 사회적협동조합의 범위에 포함시켰다. 그리고 일반협동조합을 제외한 총 13개 기관에 대한 조사를 진행하였다. 일반협동조합의 경우, 최근 기획재정부가 실시한 협동조합실태조사

자료 739개(일반협동조합 721개, 사회적협동조합 18개)를 협조 받아 분석에 포함하였다. 그러나 앞서 선진국의 일반협동조합들 중에는 농업과 신흥 등이 포함된 반면 본 조사에서는 협동조합기본법상의 일반협동조합들만을 조사하였기 때문에 비교대상의 동질성이 떨어진다는 한계점이 존재한다. 하지만 외국 사례를 보면 향후 일반협동조합들이 제3섹터기관들을 이끌어 가는 주체가 될 가능성이 높기 때문에 분석에 포함시키기로 결정하였다.

〈표 5-1〉 조사범위 선정

대상	조 사 기 관	표본 수
사회적기업	사회적기업	913
사회적협동조합	공동육아와 공동체교육, 자활공제조합, 사회적협동조합	176
자활기업	자활기업	1,370
중간지원기관	사회적기업진흥원, 중앙·지역자활센터, 건강가족/다문화지원센터	428
아동돌봄기관	지역아동센터, 건강가정지원센터	3,552
마을기업	마을기업	802
노인돌봄기관	바우처기관	2,353
시민단체	일반시민단체	2,581

〈표 5-2〉 조사내용

구 분	조 사 항 목
비즈니스 모델	<ul style="list-style-type: none"> - (목표시장) 주고객 대비 매출액 비중, 주 고객, 복지사업 여부 및 주수혜자 등 - (제품전략 및 개발) 주력 상품 유형, 세부 주력 상품 및 서비스 - (사업연대) 지역연대 존재여부, 주 논의사항, 정기모임이 없는 이유, 협회가입여부 - (재무역량) 사업운영자금 조달방안, 총자산 등 - (회계역량) 회계보고서 작성수준, 작성방법, 잉여금 적립 등 - (생산역량) 주력 상품 및 서비스 생산방법, 비용절감 방안 등 - (마케팅 역량) 주 영업방식 및 판매방식 - (정보화 역량) 정보화시스템 구축 수준, 출자자 총회 및 의결사항 전달
고용효과	<ul style="list-style-type: none"> - 임금산정기준, 수당, 이직여부, 직원모집방법, 인력보강, 직원교육, 기관대표 전직, 임직원현황(규모, 임금, 4대보험) 등
지원정책	<ul style="list-style-type: none"> - 사업지원 희망정책, 금융정책, 중간지원기관 운영정책 등

한편, 조사내용은 크게 3가지 차원으로 구성하였다. 첫 번째는 본 조사의 목적인 사회적경제 기관들의 비즈니스 모델 현황에 관한 내용들로써 이는 앞서 해외 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 분석에 사용된 항목들을 이용하였다. 따라서 전략차원의 목표시장, 제품전략 및 개발, 사업연대, 기업 내부역량 등에 대한 설문문항으로 구성하였다. 둘째는 고용차원으로 현재 사회적경제 기관들의 고용현황에 관한 내용으로 구성하였다. 본고의 목적이 사회서비스 산업의 육성을 통한 고용창출인 만큼 고용효과에 대한 질문을 포함시켰다. 그리고 이 부문을 비즈니스 분석모델상의 기업내부역량 중 하나인 인사역량과 같이 연결하여 설문문항을 구성하였다. 세 번째는 정책차원으로 향후 제3섹터 제공기관들의 육성을 위해 필요한 시장 및 금융 등 지원정책 문항들로 구성하였다.

조사범위는 본조사가 전반적인 제3섹터 기관의 현황을 파악하기 위하여 추진된 만큼 각 기관의 모집단을 대상으로 확률적 표본 추출 방식을 통해 총 2,535개로 구성하였다. 그리고 응답자는 기관 대표나 임원 또는 경영담당 직원으로 한정하였다.

조사는 2012년 10월 21부터 12월 4일 까지 약 45일에 걸쳐 진행되었는데 우선 각 조사 대상들이 소속된 협회 또는 상위기관(한국사회적기업중앙협의회, 사회적기업진흥원, 지역아동센터중앙지원단, 건강가정지원센터 등)과 접촉하여 조사협조를 구한 뒤, 상위기관 협조조사와 E-mail 및 Fax를 이용한 직접 조사 등 두 가지 방법을 병행하였다. 그런 다음 샘플 확보가 미흡한 기관에 대해서는 직접방문 면접조사를 진행하였다. 그 결과 유효응답률은 표본 수의 전체 91.7%인 2,326개였으며, 표본오차는 95% 신뢰수준에서 ± 1.8 이었다.

〈표 5-3〉 유효응답률

조사종류	모집단	표본수	유효응답수	유효응답률	표본오차
표본조사	12,175	2,535	2,326	91.7%	± 1.8

2. 응답자 및 기관 특성

우선, 분석에 사용된 총 3,065개의 국내 제3섹터 기관들의 응답자 특성을 살펴보면 응답자에서는 기관대표(54.6%)가 직접 응답한 경우가 가장 많았으며, 경영담당 직원(32.2%), 임원(13.2%)의 순이었다. 성별에서는 남성(51.5%)이 많았으나 아동돌봄기관과 노인돌봄기관의 경우 여성의 비율이 높았다. 그 이유는 2개 기관이 모두 정부로부터 돌봄관련 사회서비스 사업을 위탁받는 대표적인 여성 중심 기관들이기 때문이었다. 그리고 연령에서는 40대(36.9%)가 가장 많았으며, 50대(29.3%)가 2순위로 나타났다. 반면 마을기업, 시민단체, 그리고 일반협동조합의 경우 60대 이상의 응답자가 상대적으로 많았다. 마지막으로 학력에서는 대졸(48.5%)이 가장 많았으며 다음으로 대학원졸(20.2%)이 2위였다.

〈표 5-4〉 조사대상 특징

(단위: 개, %)

구분	전체	사회적 기업	사회적 협동 조합	자활 기업	중간 지원 기관	아동 돌봄 기관	마을 기업	노인 돌봄 기관	시민 단체	일반 협동 조합	
전체(사례수)	3,065	343	73	156	116	604	304	536	212	721	
지 위	대표	54.6	34.1	65.8	37.8	14.7	55.8	70.4	30.4	35.8	89.0
	임원	13.2	12.0	8.2	10.3	19.0	11.9	14.8	15.5	21.7	10.4
	경영담당직원	32.2	53.9	26.0	51.9	66.4	32.3	14.8	54.1	42.5	0.6
성 별	남	51.5	51.3	50.7	46.8	50.0	22.8	68.8	37.1	54.7	79.3
	여	48.5	48.7	49.3	53.2	50.0	77.2	31.3	62.9	45.3	20.7
연 령	20대 이하	5.4	4.4	2.7	9.0	10.3	8.3	2.3	7.8	6.1	1.7
	30대	17.9	28.9	13.7	26.9	39.7	14.7	6.6	28.9	20.8	6.1
	40대	36.9	39.1	50.7	39.1	37.1	42.5	32.6	37.3	31.1	32.3
	50대	29.3	19.0	28.8	19.9	9.5	30.6	42.1	21.8	25.5	39.5
	60대 이상	10.5	8.7	4.1	5.1	3.4	3.8	16.4	4.1	16.5	20.4
학 력	고졸이하	14.5	14.6	11.0	33.3	3.4	0.7	35.9	7.1	9.9	21.9
	전문대졸	14.8	12.8	9.6	9.6	12.1	21.7	14.8	16.8	9.0	12.3
	대졸	48.5	58.0	47.9	46.8	60.3	51.0	38.2	53.5	50.9	40.5
	대학원졸	20.2	14.3	28.8	9.0	23.3	25.8	9.5	20.7	27.8	21.2
	거절/무응답	2.0	0.3	2.7	1.3	0.9	0.8	1.6	1.9	2.4	4.0

두 번째로 분석에 포함된 제3섹터 기관들의 특성을 살펴보면 일반협동조합이 23.5%로 가장 많았으며, 아동돌봄기관(18.1%), 사회적기업(11.2%)의 순이었다. 법인격의 경우 사업목적상 영리법인은 1,386개로 전체의 45.2%를 차지하고 있었고, 비영리법인은 1,679개로 전체의 54.8%였다. 보다 세부적으로는 영리법인 중 주식회사의 경우, 사회적기업(47.2%)과 마을기업(28.9%)이 많았으며, 영리법인 중 개인회사는 자활기업(43.6%)과 산모신생아(29.3%)기관이 많았다. 또한 영리법인 중 협동조합에서는 마을기업(10.4%)과 일반협동조합(84.5%)이 가장 많았다. 한편, 비영리법인에서는 아동돌봄기관(33.0%)이 가장 많았으며, 장애인활동지원기관(14.1%), 시민단체(12.1%) 순이었다.

세 번째로 사업업종의 경우 사회복지서비스업(43.2%)이 가장 많았으며, 다음으로 제조업(8.2%), 도매 및 소매업(8.0%), 농림어업(7.5%) 순이었다. 세부적으로 살펴보면 사회적기업에서는 제조업(26.8%)이 가장 많았으며, 사회적협동조합에서는 교육서비스업(26.0%)이, 마을기업에서는 농림어업(29.9%)이, 시민단체에서는 사회복지사업(30.2%)이, 일반협동조합에서는 도매 및 소매업(23.5%)이 가장 많았다.

네 번째로 설립 목적에서는 복지증진(58.3%)이 가장 많았으며, 취약계층 고용창출(28.9%), 영리추구(7.4%) 순이었다. 설립목적별로 살펴보면 취약계층 고용창출의 경우, 사회적기업(73.8%)과 자활기업(71.8%), 중간지원기관(53.4%), 마을기업(52.6%)에서 많았으며, 복지증진의 경우, 아동돌봄기관(97.4%), 노인돌봄기관(84.5%), 시민단체(54.2%), 사회적협동조합(47.3%)에서 많았다. 한편 법인격상 영리기관에서는 취약계층 고용창출(62.3%)이 많은 반면, 비영리기관은 복지증진(75.5%)이 많은 것으로 나타나 법인격에 따라 설립목적이 양극화 되어 있었다.

〈표 5-5〉 기관 특성

구분	사례수	사회적 기업	공동육아	자활공제조합	사회적협동조합	자활기업	사회적기업진흥원	자활센터	건강가족/다문화센터	아동돌봄	건강가정지원센터	마을기업	노인돌봄	장애인활동지원	가사간병	시민단체	산모신생아	일반협동조합
전체	(3,065)	11.2	0.4	0.5	1.5	5.1	0.6	2.3	0.8	18.1	1.6	9.9	6.2	8.1	1.0	6.9	2.2	23.5
법인적1	(1,386)	14.7	0.3	0.5	1.5	8.4	0.4	0.4	0.1	0.0	0.1	15.6	0.6	0.8	0.3	0.6	3.8	52.0
비영리	(1,679)	8.3	0.4	0.5	1.5	2.4	0.8	3.9	1.5	33.0	2.9	5.2	10.9	14.1	1.6	12.1	0.8	0.0
비영리법인	(1,679)	8.3	0.4	0.5	1.5	2.4	0.8	3.9	1.5	33.0	2.9	5.2	10.9	14.1	1.6	12.1	0.8	0.0
정부출자기관	(12)	8.3	0.0	0.0	0.0	25.0	8.3	8.3	8.3	0.0	0.0	8.3	0.0	8.3	0.0	0.0	8.3	0.0
영리법인 중 주식회사	(381)	47.2	0.5	1.3	0.0	12.1	0.5	0.8	0.0	0.0	0.0	28.9	1.0	2.1	1.0	1.6	2.9	0.0
영리법인 중 개인회사	(140)	7.9	0.7	1.4	0.0	43.6	0.0	0.7	0.0	0.0	0.0	11.4	2.9	1.4	0.0	0.7	29.3	0.0
영리법인 중 협동조합	(853)	1.4	0.1	0.0	2.5	0.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	10.4	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	84.5

(단위: 개, %)

〈표 5-6〉 업종

구분	사례수	농림어업	제조업	전기/가스사업	건설업	도매/소매업	숙박 및 음식점업	운수업	출판서비스업	부동산/임대업	과학기술서비스업	사업시설관리	교육서비스업	사회복지서비스업	환경복원업	여가서비스업	협회 및 단체	기타서비스업	기타	이외	거점/무응답
전체	(3,065)	7.5	8.2	0.4	1.8	8.0	3.0	0.4	1.3	0.4	0.9	1.8	6.1	43.2	1.3	3.5	5.3	4.8	1.9	0.3	0.3
사회적기업	(343)	3.8	26.8	0.3	3.2	5.5	4.7	0.3	1.5	0.0	0.9	4.1	6.7	14.9	4.4	7.3	3.5	10.8	1.2	0.3	0.3
사회적협동조합	(73)	5.5	2.7	1.4	1.4	16.4	2.7	1.4	1.4	0.0	1.4	2.7	26.0	16.4	2.7	1.4	5.5	5.5	5.5	5.0	0.0
자활기업	(156)	2.6	10.3	0.6	12.8	6.4	6.4	1.3	0.0	0.6	1.9	1.9	1.9	18.6	1.3	0.0	2.6	25.0	5.1	0.6	0.6
중간지원기관	(116)	2.6	0.9	0.0	0.9	0.0	0.0	0.9	1.7	0.0	0.9	6.0	2.6	65.5	3.4	0.9	1.7	8.6	3.4	0.0	0.0
아동돌봄기관	(604)	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3	3.3	94.2	0.2	0.0	0.0	0.3	0.7	0.8	0.8
마을기업	(304)	29.9	24.0	0.0	0.3	10.9	8.9	0.3	0.0	0.0	0.7	0.3	4.6	2.0	0.0	3.9	3.0	8.9	2.0	0.3	0.3
노인돌봄기관	(536)	0.0	0.4	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	0.0	0.2	0.2	0.7	91.4	0.2	0.2	2.4	3.4	0.7	0.0	0.0
시민단체	(212)	1.9	0.9	0.0	0.5	0.9	0.5	0.0	0.0	0.9	0.9	0.9	13.7	30.2	1.4	1.4	29.7	5.2	10.8	0.0	0.0
일반협동조합	(721)	15.5	8.9	1.2	2.6	23.3	4.7	0.8	4.3	1.4	2.2	3.2	9.8	3.7	1.7	9.0	7.5	0.0	0.0	0.0	0.0

(단위: 개, %)

〈표 5-7〉 설립목적

구분	사례수	영리 추구	복지 증진	장차적 이익추구	정부지원	취약계층 고용 창출	사회적경제 활성화	마을공동체 활성화	기타	가질/무응답
기관유형	전체	7.4	58.3	2.4	1.7	28.9	0.9	0.3	0.1	0.1
	사회적기업	(343)	6.7	16.6	1.2	0.6	73.8	1.2	0.0	0.0
	사회적협동조합	(55)	10.9	47.3	3.6	1.8	34.5	0.0	0.0	0.0
	자활기업	(156)	10.9	16.7	0.0	0.6	71.8	0.0	0.0	0.0
	중간지원기관	(116)	5.2	36.2	0.9	0.9	53.4	3.4	0.0	0.0
	이동돌봄기관	(604)	0.0	97.4	0.8	1.0	0.5	0.0	0.0	0.2
	마을기업	(304)	26.0	16.4	1.3	1.6	52.6	0.7	1.3	0.0
	노인돌봄기관	(536)	5.2	84.5	0.2	2.8	6.9	0.2	0.0	0.2
	시민단체	(212)	5.7	54.2	18.4	3.8	12.3	4.7	0.9	0.0
	영리	(647)	19.5	13.8	0.6	2.5	62.3	0.9	0.5	0.0
법인적1	비영리	(1,679)	2.7	75.5	3.1	1.4	16.0	0.9	0.2	0.1
	비영리법인	(1,679)	2.7	75.5	3.1	1.4	16.0	0.9	0.2	0.1
	정부출자기관	(12)	0.0	16.7	0.0	8.3	75.0	0.0	0.0	0.0
법인적2	영리법인 중 주식회사	(381)	15.0	11.0	1.0	0.3	71.1	1.3	0.0	0.0
	영리법인 중 개인회사	(140)	25.0	18.6	0.0	7.1	49.3	0.0	0.0	0.0
	영리법인 중 협동조합	(114)	29.8	16.7	0.0	3.5	47.4	0.9	1.8	0.0

다섯 번째로 응답기관 대표들의 전직사항을 살펴보면 복지업계 근무자가 26.8%로 가장 많았고, 다음으로 전문직(16.1%), 회사원(14.1%), 정당 및 시민단체(11.5%), 개인사업자(9.0%), 연구소 및 학교(7.3%), 농업(4.2%), 주부(2.9%)의 순이었다. 법인격상 영리법인에 있어서는 회사원(24.3%)이, 비영리 법인에서는 복지업계 근무자(38.2%)가 상대적으로 많은 것으로 파악되었다. 그러나 기관들 중 대표들이 겸업으로 근무하는 비중은 43.9%로 상당히 높은 것으로 파악되었다. 기관유형별에서 겸직률이 높은 기관은 일반협동조합(64.8%), 시민단체(58.5%), 마을기업(55.9%), 사회적협동조합(53.4%)이었다. 또한 법인격상 비영리기관은 37.9%가 겸직인 반면, 영리기관은 51.1%로 상대적으로 높았다.

〈표 5-8〉 기관 대표 전직

(단위: 개, %)

구분	사례수	회사원	연구소/ 학교근무	정당/ 시민단체	복지업계 근무	전문직	개인 사업자	농업	주부	거절/ 무응답	
전체	(3,065)	14.1	7.3	11.5	26.8	16.1	9.0	4.2	2.9	8.2	
기관유형	사회적기업	(343)	14.5	7.9	13.1	32.9	15.5	6.1	0.9	2.3	6.7
	사회적협동조합	(73)	13.7	20.5	19.2	19.2	6.8	6.8	1.4	11.0	1.4
	자활기업	(156)	9.6	1.9	4.4	40.4	8.3	17.9	0.6	1.3	15.3
	중간지원기관	(116)	5.2	8.6	15.5	50.9	7.8	4.3	0.0	0.0	7.7
	아동돌봄기관	(604)	4.7	8.1	5.5	36.1	30.1	4.1	0.0	3.8	7.6
	마을기업	(304)	9.6	1.0	6.9	12.2	17.4	10.9	28.6	5.3	8.6
	노인돌봄기관	(536)	5.8	4.7	9.2	49.8	15.9	5.2	0.4	2.6	6.8
	시민단체	(212)	7.6	12.7	21.7	17.5	23.6	7.5	1.9	1.4	6.1
	일반협동조합	(721)	34	9.2	16.6	1.8	6.1	16.0	4.2	2.1	10.4
법인격1	영리	(1,386)	24.3	6.4	13.2	13.0	9.7	12.9	7.5	3.2	10.1
	비영리	(1,679)	5.6	8.1	10.2	38.2	21.4	5.8	1.4	2.7	6.7

〈표 5-9〉 기관 대표 타 직장과의 겸직여부

(단위: 개, %)

구분	사례수	전업	겸직	해당 없음	거절/무응답	
전체	(3,065)	55.4	43.9	0.1	0.6	
기관유형	사회적기업	(343)	60.3	38.8	0.3	0.6
	사회적협동조합	(73)	46.6	53.4	0.0	0.0
	자활기업	(156)	82.1	17.3	0.6	0.0
	중간지원기관	(116)	70.7	28.4	0.9	0.0
	아동돌봄기관	(604)	65.9	32.6	0.0	1.5
	마을기업	(304)	43.8	55.9	0.0	0.3
	돌봄기관	(536)	69.8	28.9	0.0	1.3
	시민단체	(212)	41.5	58.5	0.0	0.0
	일반협동조합	(721)	35.2	64.8	0.0	0.0
법인격1	영리	(1,386)	48.6	51.1	0.1	0.2
	비영리	(1,679)	61.0	37.9	0.1	1.0

제2절 국내 제3섹터 기관들의 비즈니스 모델 조사결과

1. 3대 전략 차원

본고에서는 앞서 해외 제3섹터 기관의 비즈니스 모델 분석을 위해 설정한 4대 가치사슬상의 전략차원 중, 우선 주력시장에 대한 국내 제3섹터 기관들의 현황을 살펴보았다. 그 결과, 국내 기관들은 지역시장에 주력하고 있는 것으로 파악된다. 기관들의 고객 대비 매출액 비중을 살펴보면 지역상권시장(36.3%)이 가장 많고, 다음으로 전국 대상의 소비자시장(21.4%), 정부조달시장(17.8%), 주주·조합원시장(16.6%) 순이었다. 기관유형에서는 사회적기업(37.8%), 자활기업(53.0%), 중간지원기관(46.3%), 노인돌봄기관(61.7%), 시민단체(26.3%) 등은 지역시장에, 사회적협동조합(52.6%)과 일반협동조합(34.2%)은 조합원시장에, 아동돌봄기관(59.1%)은 정부조달시장에, 마을기업(38.8%)은 전국시장 의존도가 높았다.

〈표 5-10〉 주 고객 대비 매출액 비중

(단위: 개, %)

구분	사례수	주주 또는 조합원	지역 상권 시장	정부 조달시장	전국 대상의 소비자	글로벌 시장	기타	
전체	1,402	16.6	36.3	17.8	21.4	1.4	6.6	
기관유형	사회적기업	311	5.6	37.8	26.1	22.0	1.1	7.6
	사회적협동조합	47	52.6	12.8	21.3	9.4	0.0	3.9
	자활기업	139	7.6	53.0	25.7	9.2	0.2	4.2
	중간지원기관	48	5.4	46.3	27.2	8.8	0.0	12.4
	아동돌봄기관	22	0.9	26.2	59.1	2.4	0.0	11.4
	마을기업	291	11.4	36.2	5.0	38.8	0.7	7.9
	노인돌봄기관	121	3.1	61.7	28.2	1.5	0.0	5.5
	시민단체	35	21.4	26.3	15.3	23.3	1.9	11.9
일반협동조합	388	34.2	24.3	11.0	22.3	3.3	4.8	
법인격1	영리	1,042	17.8	37.3	14.4	23.5	1.8	5.2
	비영리	360	13.0	33.3	27.6	15.2	0.3	10.7
법인격2	비영리법인	360	13.0	33.3	27.6	15.2	0.3	10.7
	정부출자기관	11	1.8	64.5	13.6	15.5	0.0	4.5
	영리법인 중 주식회사	380	7.7	43.6	20.5	21.2	1.1	6.1
	영리법인 중 개인회사	140	7.2	63.8	13.6	12.0	0.0	3.5
영리법인 중 협동조합	511	28.7	24.8	10.2	28.6	2.8	5.0	

이와 연계하여 기관들의 주 사업고객은 취약계층(59.9%)이 가장 많았으며, 다음은 일반 지역시민(28.8%), 민간기업(4.1%) 순이었다. 취약계층을 주 사업고객으로 하는 기관들은 아동돌봄기관(91.2%), 노인돌봄기관(90.3%), 중간지원기관(73.3%) 등이었으며, 지역 일반시민을 주 고객으로 하는 기관들은 마을기업(72.7%) 시민단체(42.9%) 들이었다. 한편, 조합원을 주 고객으로 하는 기관은 사회적협동조합(41.8%)이었다. 법인격상 영리기관은 일반 지역시민(52.9%)을, 비영리기관은 취약계층(73.9%)을 주 고객으로 하는 경향이 상대적으로 높았다.

〈표 5-11〉 주 고객

(단위: 개, %)

구분	사례수	구성원	정부	취약 계층	민간 기업	일반 지역시민	전국 소비자	없음	거절/ 무응답
전체	(2,326)	2.6	3.1	59.9	4.1	28.8	1.5	0.1	0.0
기관유형	사회적기업	(343)	0.6	10.5	28.3	14.3	45.8	0.6	0.0
	사회적협동조합	(55)	41.8	5.5	21.8	7.3	25.5	0.0	0.0
	자활기업	(156)	1.3	9.0	34.6	11.5	43.6	0.6	0.0
	중간지원기관	(116)	3.4	2.6	73.3	0.9	19.8	0.0	0.0
	아동돌봄기관	(604)	0.2	0.2	91.2	0.0	8.4	0.0	0.0
	마을기업	(304)	4.9	1.6	9.2	2.6	72.7	8.9	0.0
	노인돌봄기관	(536)	0.2	0.6	90.3	0.4	8.2	0.0	0.2
	시민단체	(212)	5.7	3.3	39.2	6.6	42.9	1.9	0.5
법인격1	영리	(647)	2.5	6.8	23.6	10.2	52.9	4.2	0.0
	비영리	(1,679)	2.6	1.7	73.9	1.8	19.5	0.4	0.1
법인격2	비영리법인	(1,679)	2.6	1.7	73.9	1.8	19.5	0.4	0.1
	정부출자기관	(12)	0.0	8.3	41.7	0.0	50.0	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	2.1	8.9	25.7	11.8	49.1	2.6	0.0
	영리법인 중 개인회사	(140)	2.1	5.7	30.0	9.3	52.1	0.7	0.0
	영리법인 중 협동조합	(114)	4.4	0.9	7.0	7.0	66.7	14.0	0.0

한편, 주 고객이 취약계층이 아니더라도 주 사업 이외에 복지사업을 자체적으로 하고 있는 기관이 상당부분 존재하는 것으로 파악 되었다. 각 기관들의 복지사업 진행 여부에 있어 전체 기관 중 53.1%가 복지사업을 수행중인 것으로 나타났는데 취약계층보다는 일반지역시민 중심의 마을기업(51.6%), 시민단체(46.7%) 중에서 복지사업을 추진하는 경향이 높았다. 한편, 법인격에서는 영리 성격을 가진 기관들 중 35.1%가 복지사업을 진행 중이었으며, 종사자 수가 클수록 복지사업 진행이 많았다.

〈표 5-12〉 복지사업 여부

(단위: 개, %)

구분		사례수	하고 있다	하고 있지 않다	거절/무응답
전체		(2,690)	53.1	34.3	12.5
기관유형	사회적기업	(342)	64.7	33.2	2.0
	사회적협동조합	(66)	45.2	45.2	9.6
	자활기업	(156)	47.4	52.6	0.0
	중간지원기관	(115)	65.5	33.6	0.9
	아동돌봄기관	(592)	69.4	28.5	2.2
	마을기업	(300)	51.6	47.0	1.3
	노인돌봄기관	(527)	80.6	17.4	2.1
	시민단체	(204)	46.7	49.5	3.8
일반협동조합		(388)	16.2	37.6	46.2
법인격1	영리	(1,046)	35.1	39.8	25.1
	비영리	(1,644)	68.1	29.8	2.1
비영리법인		(1,644)	68.1	29.8	2.1
법인격2	정부출자기관	(12)	50.0	50.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	62.7	36.0	1.3
	영리법인 중 개인회사	(140)	45.0	53.6	1.4
	영리법인 중 협동조합	(513)	20.9	39.2	40.0
전체 직원 수	10인 미만	(1,236)	61.7	36.6	1.8
	10~30인 미만	(640)	63.2	34.2	2.6
	30~100인 미만	(328)	74.4	24.1	1.5
	100인 이상	(85)	83.5	16.5	0.0
	거절/무응답	(401)	16.9	37.2	45.9

복지사업 병행의 경우 복지 주 수혜자는 노인 및 장애인(43.3%)이 가장 많았으며, 다음으로 취약아동 및 청소년(38.1%), 취약여성(5.9%)의 순이었다. 노인대상의 복지사업을 전개하는 기관들은 노인돌봄기관(85.6%), 마을기업(52.9%), 사회적기업(52.7%), 자활기업(40.5%), 시민단체(38.4%) 등이었으며, 취약아동 및 청소년의 경우에는 아동돌봄기관(83.8%), 사회적협동조합(57.6%), 일반협동조합(32.5%) 등이었다. 따라서 영리사업을 추진하는 마을기업과 일반협동조합의 경우 각각 노인과 아동대상의 복지사업을 하고 있었으며, 종사자 규모가 10인 미만의 기관들의 경우에는 아동을, 100인 이상의 기관들은 노인대상의 복지사업을 추진하는 경향이 높았다.

〈표 5-13〉 주 복지 수혜자

(단위: 개, %)

구분	사례수	노인 및 장애인	취약 아동 및 청소년	취약 여성	다문화 가정	일반 시민	전체 취약 계층	기타	거절/무응답	
전체	(1,629)	43.3	38.1	5.9	4.6	2.4	0.6	1.8	3.9	
기관유형	사회적기업	(222)	52.7	34.2	6.3	3.2	1.4	0.5	0.0	2.7
	사회적협동조합	(33)	18.2	57.6	12.1	6.1	0.0	0.0	6.1	0.0
	자활기업	(74)	40.5	36.5	9.5	1.4	1.4	6.8	4.1	0.0
	중간지원기관	(76)	30.3	22.4	6.6	26.3	3.9	1.3	7.9	1.3
	아동돌봄기관	(419)	1.4	83.8	1.9	0.9	3.9	0.2	0.5	7.4
	마을기업	(157)	52.9	24.2	7.6	4.5	4.5	1.3	1.9	3.2
	노인돌봄기관	(432)	85.6	3.4	7.4	0.2	0.0	0.0	0.0	3.4
	시민단체	(99)	38.4	37.4	5.1	9.1	4.0	0.0	1.0	5.1
법인격1	일반협동조합	(117)	29.1	32.5	7.7	21.4	4.3	0.0	11.1	0.0
	영리	(486)	43.2	30.3	13.3	7.8	2.7	0.4	3.9	0.0
법인격2	비영리	(1,143)	43.3	41.3	2.7	3.3	2.3	0.7	0.9	5.5
	비영리법인	(1,143)	43.3	41.3	2.7	3.3	2.3	0.7	0.9	5.5
	정부출자기관	(6)	83.3	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(239)	52.3	32.2	9.2	2.9	2.1	0.4	0.8	0.0
	영리법인 중 개인회사	(63)	26.2	21.5	46.2	1.5	1.5	0.0	3.1	0.0
전체 직원 수	영리법인 중 협동조합	(178)	36.0	31.5	7.3	16.9	3.9	0.6	8.4	0.0
	10인 미만	(772)	24.8	57.7	4.1	3.1	2.7	0.6	1.5	5.5
	10~30인 미만	(414)	54.8	24.5	9.3	5.2	2.6	1.0	1.0	2.1
	30~100인 미만	(247)	79.8	9.9	5.6	1.2	1.2	0.0	0.0	2.4
	100인 이상	(71)	77.5	9.9	2.8	0.0	0.0	1.4	0.0	8.5
거절/무응답	(125)	28.0	32.8	8.0	21.6	4.0	0.0	11.2	0.0	

한편, 매출액에서 복지사업이 차지하는 비중은 전체 64.3%로 높았는데, 40%이상 되는 기관들로는 아동돌봄기관(94.7%), 노인돌봄기관(83.1%), 중간지원기관(70.7%), 시민단체(63.8%), 자활기업(44.9%), 사회적협동조합(42.5%) 등이었다. 특이한 점은 사회적기업(28.6%), 마을기업(18.3%), 일반협동조합(23.6%)의 복지사업 비중이 매우 낮았는데 그 이유는 주 설립목적이 복지 증진 보다는 일자리 창출과 관련성이 높고 이들 3개 기관들의 경우 비영리보다는 영리 목적이 강한 기관들이기 때문이라고 추정된다.

〈표 5-14〉 전체 매출의 복지사업 비중

(단위: 개, %)

구분		사례수	비중
		수	%
전체		(1,620)	64.3
기관유형	사회적기업	(215)	28.6
	사회적협동조합	(33)	42.5
	자활기업	(74)	44.9
	중간지원기관	(76)	70.7
	아동돌봄기관	(425)	94.7
	마을기업	(151)	18.3
	노인돌봄기관	(433)	83.1
	시민단체	(96)	63.8
	일반협동조합	(117)	23.6
법인격1	영리	(485)	26.5
	비영리	(1,135)	80.5
법인격2	비영리법인	(1,135)	80.5
	정부출자기관	(6)	75.0
	영리법인 중 주식회사	(236)	25.2
	영리법인 중 개인회사	(65)	40.3
	영리법인 중 협동조합	(178)	21.4

돌재, 제품전략 및 개발 차원의 경우, 국내 제3섹터 기관들이 주로 취급하고 있는 제품으로는 전문적인 기술과 지식이 요구되는 전문재(39.3%)가 가장 많았으며, 다음으로 틈새재(32.6%), 양판재(10.4%)의 순이었다. 전문재를 주로 취급하는 기관으로는 노인돌봄기관(90.7%)이 대표적이며, 틈새재를 주로 취급하는 기관은 마을기업(60.5%), 사회적협동조합(58.9%), 아동돌봄기관(46.9%), 시민단체(46.7%) 등이었다. 또한 법인격이 영리기관인 경우에는 틈새재(30.0%), 비영리기관은 전문재(50.4%)를 주로 취급하고 있었으며, 종사자 규모가 클수록 전문재 취급 비중이 높은 것으로 나타났다.

〈표 5-15〉 주력상품 유형

(단위: 개, %)

구분	사례수	필수재	틈새재	전문재	양판재	거절/무응답	
전체	(3,065)	6.6	32.6	39.3	10.4	11.1	
기관유형	사회적기업	(343)	8.5	39.7	35.6	16.3	0.0
	사회적협동조합	(73)	6.8	58.9	19.2	5.5	9.6
	자활기업	(156)	10.3	39.1	31.4	19.2	0.0
	중간지원기관	(116)	22.4	35.3	15.5	26.7	0.0
	아동돌봄기관	(604)	0.5	46.9	35.6	17.1	0.0
	마을기업	(304)	17.8	60.5	10.2	11.5	0.0
	노인돌봄기관	(536)	1.9	3.9	90.7	3.5	0.0
	시민단체	(212)	4.2	46.7	46.2	2.8	0.0
법인격1	일반협동조합	(721)	6.9	18.3	23.9	4.7	46.2
	영리	(1,386)	9.9	30.0	25.8	9.7	24.5
	비영리	(1,679)	3.9	34.8	50.4	10.9	0.0
법인격2	비영리법인	(1,679)	3.9	34.8	50.4	10.9	0.0
	정부출자기관	(12)	25.0	33.3	25.0	16.7	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	12.3	41.7	28.3	17.6	0.0
	영리법인 중 개인회사	(140)	10.0	31.4	42.1	16.4	0.0
	영리법인 중 협동조합	(853)	8.6	24.5	22.0	5.0	39.9
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	6.3	45.0	34.7	14.1	0.0
	10~30인 미만	(655)	7.2	34.0	47.5	11.3	0.0
	30~100인 미만	(332)	6.0	19.6	66.0	8.4	0.0
	100인 이상	(85)	4.7	15.3	72.9	7.1	0.0
	거절/무응답	(741)	7.0	18.4	24.2	4.6	45.9

주: 필수제품 - 채소, 쌀과 같이 가계가 생존하기 위해 반드시 구입해야만 하는 제품이나 서비스, 차별제품 - 친환경농산물처럼 기존 제품·서비스 범주에는 포함되나 차별화된 제품이나 서비스, 전문제품 - 컨설팅, 컴퓨터와 같이 서비스와 제품에 전문지식이 요구되는 특정 제품이나 서비스, 양판재 - 필수재, 틈새재, 전문재를 포함하여 모든 브랜드와 서비스를 취급

세부적으로는 노인돌봄(26.0%)이 가장 많았고, 농산물가공(13.8%), 아동돌봄(11.0%), 환경(8.3%) 등의 순이었다. 전반적으로 농산물가공을 제외하고는 서비스가 주력제품이었다. 기관유형별로는 노인돌봄기관(65.7%)과 중간지원기관(25.0%)은 노인돌봄사업을, 마을기업(59.5%)과 사회적협동조합(23.6%)은 농산물가공사업을, 아동돌봄기관(38.1%)은 아동 돌봄 사업을 주로 취급하고 있었다. 또한 종사자 규모와 관련하여 10인 미만은 아동돌봄을 취급하고 있는 반면, 100인 이상 기관들은 주로 노인돌봄 서비스를 제공하고 있는 것으로 파악되었다.

〈표 5-16〉 세부 주력사업 상품 및 서비스

(단위: 개, %)

구분	사례수	노인 돌봄	아동 돌봄	농산물 가공	환경	교육 문화	제조및 판매	고용 지원	건설업	기타 무응답
전체	(2,326)	26.0	11.0	13.8	8.3	7.4	4.0	4.5	0.5	24.3
기관유형	사회적기업 (343)	19.5	0.6	21.6	22.2	11.7	2.3	12.5	1.7	7.9
	사회적협동조합 (55)	21.8	0.0	23.6	14.5	14.5	7.3	5.5	0.0	12.7
	자활기업 (156)	16.0	1.3	10.9	47.4	1.3	1.9	3.8	3.2	14.1
	중간지원기관 (116)	25.0	0.9	7.8	9.5	15.5	18.1	1.7	0.0	21.6
	아동돌봄기관 (604)	11.6	38.1	1.7	0.2	7.3	2.0	0.0	0.0	39.2
	마을기업 (304)	3.0	0.3	59.5	4.9	5.6	1.3	15.5	0.3	9.5
	노인돌봄기관 (536)	65.7	0.2	0.7	1.1	0.6	3.4	0.4	0.0	28.0
시민단체 (212)	19.3	9.4	6.6	1.4	19.3	11.3	0.5	0.0	32.1	
법인격1	영리 (647)	18.7	0.5	33.2	23.2	4.3	0.8	10.0	1.7	7.6
	비영리 (1,679)	28.8	15.1	6.4	2.6	8.6	5.3	2.3	0.1	30.7
법인격2	비영리법인 (1,679)	28.8	15.1	6.4	2.6	8.6	5.3	2.3	0.1	30.7
	정부출자기관 (12)	25.0	0.0	25.0	0.0	16.7	0.0	8.3	0.0	25.0
	영리법인 중 주식회사 (381)	17.3	0.8	27.8	27.8	5.0	0.8	11.3	2.1	7.1
	영리법인 중 개인회사 (140)	35.0	0.0	15.7	28.6	2.1	1.4	5.7	2.1	9.3
영리법인 중 협동조합 (114)	2.6	0.0	73.7	3.5	3.5	0.0	11.4	0.0	5.3	
전체 직원 수	10인 미만 (1,252)	15.3	18.5	14.4	7.3	7.7	3.4	4.2	0.5	28.8
	10~30인 미만 (655)	30.4	3.1	18.0	10.1	8.5	5.3	5.6	0.8	18.2
	30~100인 미만 (332)	50.3	1.2	6.0	8.4	4.8	3.3	3.9	0.3	21.7
	100인 이상 (85)	56.5	2.4	3.5	9.4	5.9	4.7	2.4	0.0	15.3
	거절/무응답 (2)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0

셋째, 사업연대 차원에서는 국내 제3섹터 기관들의 경우, 지역별로 동일 업종의 기관들로 구성된 모임(43.4%)이 중심이었으며, 포괄적인 지역 연대 모임(16.3%)이나 전국단위의 모임(6.9%)은 적은 것으로 파악되었다. 그리고 모임이 전혀 없는 응답기관도 20.6%인 것으로 파악되었다. 모임이 전혀 없는 기관에서는 사회적기업(20.1%), 일반협동조합(32.3%), 마을기업(32.9%), 자활기업(30.8%), 시민단체(28.3%)에서 많았다. 그러나 지역 연대모임에서는 사회적기업(49.0%), 자활기업(28.2%)이, 전국 단위 모임에서는 사회적협동조합의 참여율이 27.4%로 높았다. 즉 일부 사회적기업과 자활기업의 경우, 사업연대에 있어 양극화 현상이 벌어지는 것으로 파악된다.

〈표 5-17〉 지역 또는 동일업종과의 기관 모임 여부 및 유형

(단위: 개, %)

구분	사례수	전혀없음	지역내 기관간 모임 有	지역내 정기적 모임	전국 단위 정기 모임	거절/무응답	
전체	(3,065)	20.6	43.4	16.3	6.9	12.9	
기관유형	사회적기업	(343)	20.1	20.7	49.0	9.0	1.2
	사회적협동조합	(73)	13.7	27.4	20.5	27.4	11.0
	자활기업	(156)	30.8	29.5	28.2	11.5	0.0
	중간지원기관	(116)	16.4	51.7	22.4	9.5	0.0
	아동돌봄기관	(604)	2.5	82.8	10.1	1.8	2.8
	마을기업	(304)	32.9	35.5	23.0	6.9	1.6
	노인돌봄기관	(536)	14.4	63.2	8.6	10.4	3.4
	시민단체	(212)	28.3	46.7	9.0	11.3	4.7
법인격1	일반협동조합	(721)	32.3	11.9	7.1	2.5	46.2
	영리	(1,386)	30.0	20.7	18.4	6.1	24.7
전체 직원 수	비영리	(1,679)	12.8	62.1	14.6	7.4	3.1
	10인 미만	(1,252)	18.8	58.5	14.0	6.4	2.2
	10~30인 미만	(655)	16.2	44.4	27.3	8.9	3.2
	30~100인 미만	(332)	10.8	50.9	23.5	13.0	1.8
	100인 이상	(85)	20.0	52.9	18.8	8.2	0.0
거절/무응답	(741)	31.8	12.3	7.0	3.0	45.9	

한편, 정기적 모임이 있는 기관의 경우, 주요 논의 내용으로는 복지사업에 관한 내용(48.6%), 모임 운영에 관한 내용(30.4%), 정부정책에 관한 내용(9.2%)순이었으며, 수익사업에 관한 내용은 8.1%로 미미하였다. 복지사업에 관한 내용을 주로 논의하는 기관으로는 아동돌봄기관(85.8%), 노인돌봄기관(69.6%), 시민단체(47.2%) 등이었으며, 모임 운영에 관한 논의는 사회적기업(50.4%), 사회적협동조합(56.4%), 자활기업(47.2%), 마을기업(57.8%), 일반협동조합(51.6%) 등이었다. 즉, 영리기관은 모임운영에 관한 내용(51.8%) 중심으로, 비영리법인은 복지사업에 관한 내용(66.4%) 중심으로 차별적이었다.

〈표 5-18〉 주 논의 사항

(단위: 개, %)

구분	사례수	수익사업에 관한 내용	복지사업에 관한 내용	운영에 관한 내용	정부정책에 관한 내용	기타	모두 해당	거절/ 무응답	
전체	(2,039)	8.1	48.6	30.4	9.2	3.1	0.2	0.4	
기관유형	사회적기업	(270)	16.7	11.5	50.4	17.4	4.1	0.0	0.0
	사회적협동조합	(55)	5.5	16.4	56.4	14.5	7.3	0.0	0.0
	자활기업	(108)	28.7	16.7	47.2	6.5	0.0	0.0	0.9
	중간지원기관	(97)	10.3	41.2	30.9	11.3	4.1	2.1	0.0
	아동돌봄기관	(572)	0.0	85.8	10.8	2.1	0.7	0.2	0.3
	마을기업	(199)	20.1	10.1	57.8	7.5	4.5	0.0	0.0
	노인돌봄기관	(441)	2.0	69.6	16.8	9.3	1.6	0.0	0.7
	시민단체	(142)	5.6	47.2	28.2	9.2	8.5	0.0	1.4
법인격1	일반협동조합	(155)	12.9	5.2	51.6	21.3	8.4	0.6	0.0
	영리	(627)	18.8	8.6	51.8	15.9	4.6	0.2	0.0
법인격2	비영리	(1,412)	3.4	66.4	20.8	6.2	2.5	0.2	0.6
	비영리법인	(1,412)	3.4	66.4	20.8	6.2	2.5	0.2	0.6
	정부출자기관	(7)	0.0	28.6	57.1	0.0	14.3	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(296)	20.3	9.5	51.7	15.2	3.4	0.0	0.0
	영리법인 중 개인회사	(83)	25.3	14.5	45.8	13.3	1.2	0.0	0.0
전체 직원 수	영리법인 중 협동조합	(241)	15.4	5.0	53.9	18.3	7.1	0.4	0.0
	10인 미만	(988)	7.1	59.9	24.5	5.6	2.3	0.3	0.3
	10~30인 미만	(528)	11.2	36.7	37.7	9.5	4.4	0.0	0.6
	30~100인 미만	(290)	5.2	54.5	26.9	11.4	1.4	0.0	0.7
	100인 이상	(68)	2.9	55.9	23.5	17.6	0.0	0.0	0.0
	거절/무응답	(165)	12.1	5.5	50.9	22.4	8.5	0.6	0.0

또한 정기모임이 없는 경우, 그 이유에서는 연합회 등 모임의 부재(33.4%)가 1순위였고, 다음으로 필요성을 느끼지 못한다는 경우가 28.8%, 논의할 사업이 부재하다는 경우가 12.7%였다. 모임이 없다는 비율이 타 기관들보다 높았던 자활기업(45.8%)과 마을기업(37.0%)의 경우, 필요성이 없다는 의견이 가장 많았고, 일반협동조합의 경우, 연합회 등 모임이 부재하다는 의견이 37.8%로 상대적으로 많았다. 그리고 필요성을 느끼지 못한다는 의견은 조직의 규모가 작을수록 그 비중이 높은 것으로 나타났다.

〈표 5-19〉 정기모임이 없는 이유

(단위: 개, %)

구분	사례수	연합회 등 부재	연락처 공유 부재	논의할 사업 없음	필요성 없음	같은업종 모임이 없음	추후 모임 예정	기타	거절/무응답	
전체	(631)	33.4	10.8	12.7	28.8	4.8	1.3	5.7	2.5	
기관유형	사회적기업	(69)	33.3	2.9	13.0	40.6	4.3	0.0	5.8	0.0
	사회적협동조합	(10)	20.0	0.0	20.0	30.0	0.0	10.0	20.0	0.0
	자활기업	(48)	20.8	6.3	18.8	45.8	2.1	0.0	4.2	2.1
	중간지원기관	(19)	15.8	5.3	10.5	42.1	5.3	0.0	10.5	10.5
	아동돌봄기관	(15)	40.0	0.0	6.7	46.7	0.0	0.0	6.7	0.0
	마을기업	(100)	27.0	2.0	24.0	37.0	3.0	0.0	5.0	2.0
	노인돌봄기관	(77)	32.5	6.5	9.1	29.9	7.8	0.0	7.8	6.5
	시민단체	(60)	45.0	5.0	11.7	26.7	0.0	0.0	3.3	8.3
일반협동조합	(233)	37.8	22.3	8.2	16.3	6.9	3.0	5.2	0.4	
	영리	(416)	33.7	13.9	11.5	28.1	5.5	1.9	4.8	0.5
법인격1	비영리	(215)	33.0	4.7	14.9	30.2	3.3	0.0	7.4	6.5
	비영리법인	(215)	33.0	4.7	14.9	30.2	3.3	0.0	7.4	6.5
법인격2	정부출자기관	(5)	0.0	0.0	60.0	20.0	0.0	0.0	20.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(84)	34.5	1.2	16.7	39.3	4.8	0.0	3.6	0.0
	영리법인 중 개인회사	(56)	26.8	3.6	7.1	60.7	0.0	0.0	1.8	0.0
	영리법인 중 협동조합	(271)	35.4	20.3	10.0	18.1	7.0	3.0	5.5	0.7
전체 직원 수	10인 미만	(236)	26.7	3.4	17.8	39.0	3.0	0.0	5.5	4.7
	10~30인 미만	(106)	35.8	5.7	13.2	33.0	4.7	0.0	5.7	1.9
	30~100인 미만	(36)	36.1	2.8	13.9	36.1	5.6	0.0	5.6	0.0
	100인 이상	(17)	47.1	5.9	0.0	17.6	0.0	0.0	17.6	11.8
	거절/무응답	(236)	37.7	22.0	8.1	16.5	6.8	3.4	5.1	0.4

이와 별도로 조사대상 기관 중 협회 또는 연합회에 가입한 경우는 전체의 62.4%인 것으로 나타났다. 가입률이 60% 미만인 기관으로는 최근에 설립된 사회적협동조합(56.2%)과 일반협동조합(9.2%), 그리고 마을기업(58.5%)이었다. 또한 법인격에 있어 영리법인의 가입률은 34.8%로 비영리 법인의 가입률 86.0%의 절반에도 미치지 못하는 수준인 것으로 나타났다. 한편 종사자 규모에서는, 규모가 커질수록 협회 및 연합회 가입률이 증가하고 있었다.

〈표 5-20〉 협회/연합회 가입 여부

(단위: 개, %)

구분	사례수	가입 有	가입 無	거절/무응답	
전체	(3,009)	62.4	37.4	0.1	
기관유형	사회적기업	(341)	77.7	21.7	0.6
	사회적협동조합	(73)	56.2	43.8	0.0
	자활기업	(156)	62.2	37.8	0.0
	중간지원기관	(114)	86.0	14.0	0.0
	아동돌봄기관	(587)	98.3	1.5	0.2
	마을기업	(299)	58.5	41.5	0.0
	노인돌봄기관	(516)	81.8	18.0	0.2
	시민단체	(202)	68.3	31.7	0.0
일반협동조합	(721)	9.2	90.8	0.0	
법인격1	영리	(1,386)	34.8	64.9	0.2
	비영리	(1,623)	86.0	13.9	0.1
법인격2	비영리법인	(1,623)	86.0	13.9	0.1
	정부출자기관	(12)	75.0	25.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	69.3	30.4	0.3
	영리법인 중 개인회사	(140)	49.3	50.0	0.7
	영리법인 중 협동조합	(853)	16.5	83.4	0.1
전체 직원 수	10인 미만	(1,224)	79.1	20.6	0.3
	10~30인 미만	(633)	77.1	22.9	0.0
	30~100인 미만	(326)	86.8	13.2	0.0
	100인 이상	(85)	85.9	14.1	0.0
	거절/무응답	(741)	9.0	91.0	0.0

그리고 연합회나 협회에 가입하지 않은 가장 큰 이유로는 연합회 또는 협회가 부재하기 때문이라는 의견이 58.7%로 가장 많았고 다음이 필요 없다는 의견이 22.6%였다. 기관 중 연합회나 협회의 가입률이 가장 낮은 사회적협동조합(71.9%), 일반협동조합(70.2%), 마을기업(46.0%)의 경우, 연합회나 협회가 부재하다는 의견이 가장 많았고, 마을기업의 경우, 필요 없다는 의견도 33.1%를 차지하고 있었다.

〈표 5-21〉 연합회 또는 협회에 가입하지 않은 이유

(단위: 개, %)

구분	사례수	연합회/협회 부재	대표성 부재	필요성 부재	정부기관 연합회 가입불가	사업준비 단계	연합회 가입 준비중	기타 무응답	
전체	(1,126)	58.7	9.1	22.6	0.6	2.4	1.0	5.7	
기관유형	사회적기업	(74)	27.0	24.3	33.8	0.0	0.0	0.0	14.9
	사회적협동조합	(32)	71.9	3.1	18.8	0.0	0.0	0.0	6.3
	자활기업	(59)	42.4	13.6	33.9	0.0	0.0	0.0	10.2
	중간지원기관	(16)	37.5	6.3	25.0	6.3	0.0	0.0	25.0
	아동돌봄기관	(9)	11.1	33.3	11.1	11.1	0.0	0.0	33.3
	마을기업	(124)	46.0	12.9	33.1	0.8	0.0	0.0	8.1
	노인돌봄기관	(93)	50.5	8.6	28.0	3.2	0.0	0.0	9.7
	시민단체	(64)	34.4	9.4	37.5	1.6	0.0	0.0	17.2
일반협동조합	일반협동조합	(655)	70.2	6.4	16.3	0.0	4.1	1.7	1.2
	영리	(900)	64.0	8.0	20.8	0.2	3.0	1.2	2.8
법인격1	비영리	(226)	37.6	13.7	29.6	2.2	0.0	0.0	17.3
	비영리법인	(226)	37.6	13.7	29.6	2.2	0.0	0.0	17.3
법인격2	정부출자기관	(3)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(116)	40.5	17.2	35.3	0.0	0.0	0.0	6.9
	영리법인 중 개인회사	(70)	45.7	8.6	34.3	2.9	0.0	0.0	8.6
	영리법인 중 협동조합	(711)	69.9	6.5	16.7	0.0	3.8	1.5	1.5
	10인 미만	(252)	38.1	14.7	34.9	2.4	0.0	0.0	10.3
전체 직원 수	10~30인 미만	(145)	45.5	13.1	31.0	0.0	0.0	0.0	10.3
	30~100인 미만	(43)	39.5	11.6	20.9	2.3	0.0	0.0	25.6
	100인 이상	(12)	50.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	33.3
	거절/무응답	(674)	70.6	6.2	16.3	0.0	4.0	1.6	1.2

2. 기관 내부 역량

비즈니스모델 상의 4대 전략차원 중 기업내부역량의 경우, 국내 제3섹터 기관들은 전반적으로 벤처 또는 중소기업 수준의 역량을 보유하고 있는 것으로 추정되었다. 구체적으로 기업내부역량을 구성하는 6가지 요인들을 살펴보면 다음과 같다. 우선 재무역량에 서 운영자금 조달방식의 경우 전반적으로 정부지원금이 50.7%로 가장 많았으며 다음으로 출자금(43.0%), 매출액(29.3%)의 순이었다.

정부지원금 의존도가 높은 기관으로는 아동돌봄기관(93.0%), 중간지원기관(84.5%), 노인돌봄기관(70.0%), 사회적기업(60.3%) 등이었으며, 출자금 의존도가 높은 기관은 일반협동조합(99.0%), 사회적협동조합(84.9%), 마을기업(70.4%)이었다. 법인격상 비영리 법인은 정부지원금(72.6%)에, 영리법인은 출자금(82.4%)에 대한 의존도가 높았다.

〈표 5-22〉 사업운영자금 조달방법(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	출자금	회원 회비	금융 대출	기부금	매출액	전기 이월금	정부 지원금	기타	
전체	(3,065)	43.0	9.3	6.4	23.4	29.3	11.6	50.7	10.2	
기관유형	사회적기업	(343)	51.9	2.0	24.5	15.7	77.6	30.6	60.3	12.5
	사회적협동조합	(73)	84.9	11.0	11.0	20.5	28.8	12.3	26.0	17.8
	자활기업	(156)	36.5	0.6	9.0	3.8	85.3	22.4	33.3	6.4
	중간지원기관	(116)	6.0	1.7	0.9	24.1	27.6	7.8	84.5	10.3
	아동돌봄기관	(604)	1.7	0.8	1.7	44.4	0.3	4.1	93.0	8.8
	마을기업	(304)	70.4	4.3	9.9	3.9	59.9	11.2	50.3	4.9
	노인돌봄기관	(536)	6.9	4.1	3.9	38.4	39.9	19.6	70.0	15.1
	시민단체	(212)	18.4	27.4	6.6	53.3	20.3	15.6	35.4	14.2
	일반협동조합	(721)	99.0	23.4	1.9	2.1	0.6	0.0	1.7	7.6
법인격1	영리	(1,386)	82.4	12.8	10.2	3.7	33.6	9.1	24.1	8.6
	비영리	(1,679)	10.5	6.4	3.2	39.7	25.7	13.6	72.6	11.5
법인격2	비영리법인	(1,679)	10.5	6.4	3.2	39.7	25.7	13.6	72.6	11.5
	정부출자기관	(12)	25.0	8.3	0.0	16.7	50.0	25.0	50.0	25.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	68.5	0.8	22.8	7.1	76.4	23.1	53.0	8.1
	영리법인 중 개인회사	(140)	35.7	0.0	12.9	2.1	73.6	15.0	33.6	12.1
	영리법인 중 협동조합	(853)	97.1	20.3	4.3	2.2	7.7	1.6	9.3	8.0

가장 의존도가 높은 정부 지원금의 경우, 시·도 등 광역지자체(61.8%)로부터 받는 경우가 가장 많았으며, 다음으로 시군구 등 기초지자체(48.9%), 중앙부처(39.1%)의 순이었다. 이중 중앙부처의 지원금 의존도가 가장 많은 기관은 중간지원기관(71.4%)과 사회적협동조합(63.2%), 마을기업(55.6%)이었으며, 시군구 등 기초지자체로부터 지원 의존도가 높은 기관은 자활기업(71.2%)이었다. 한편 법인격상 영리기관들은 중앙부처에 대한 의존도가 비영리기관들보다 높은 반면, 비영리기관들은 시군구 등 기초지자체에 대한 의존도가 상대적으로 높았다.

〈표 5-23〉 정부지원금 조달처(중복응답)

(단위: 개, %)

구분		사례수	중앙부처	시도 등 광역지자체	구군 등 기초지자체	기타	거절/무응답
전체		(1,553)	39.1	61.8	48.9	1.6	3.2
기관유형	사회적기업	(207)	41.1	56.5	36.2	3.4	2.9
	사회적협동조합	(19)	63.2	63.2	36.8	0.0	15.8
	자활기업	(52)	23.1	46.2	71.2	1.9	1.9
	중간지원기관	(98)	71.4	70.4	67.3	1.0	1.0
	아동돌봄기관	(562)	38.3	67.4	57.8	0.7	1.4
	마을기업	(153)	55.6	49.7	33.3	0.7	7.8
	노인돌봄기관	(375)	29.3	61.1	46.4	2.7	0.8
	시민단체	(75)	24.0	72.0	33.3	1.3	4.0
법인격1	영리	(12)	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0
	비영리	(334)	43.1	50.9	35.6	1.2	8.1
법인격2	비영리법인	(1,219)	38.0	64.8	52.6	1.7	1.8
	정부출자기관	(1,219)	38.0	64.8	52.6	1.7	1.8
	영리법인 중 주식회사	(6)	33.3	66.7	16.7	0.0	16.7
	영리법인 중 개인회사	(202)	42.6	56.4	35.6	2.0	3.5
	영리법인 중 협동조합	(47)	31.9	42.6	48.9	0.0	4.3

한편, 국내 제3섹터 기관의 총자산은 약 1조 1,584억 원으로 이 중 정부지원금이(3,630억 원) 전체의 31.3%로 가장 많았고, 다음으로 부동산 등 유형자산(27.4%), 매출수익(23.3%), 금융기관 대출금(5.94%), 주주 등 구성원의 출자금(5.91%)의 순이었다. 따라서 응답기관 당 총자산은 평균 4억 1백만 원이었으며, 부동산 등 유형자산에 대한 금액은 3억 600만원, 정부지원금은 2억 3,600만 원, 매출수익은 1억 6,600만 원, 전기이월금이 8,100만 원, 금융기관 대출금이 7,500만 원 수준이었다.

기관유형별로 살펴보면 시민단체(3,200억 원), 노인돌봄기관(3,020억 원), 사회적기업(2,276억 원), 중간지원기관(860억 원), 마을기업(662억 원), 아동돌봄기관(541억 원), 사회적협동조합(443억 원), 자활기업(330억 원)의 순으로 총자산 규모가 큰 것으로 나타났는데, 기관 당 평균 자산 규모로 살펴보면 시민단체(16.9억 원), 중간지원기관(8.2억 원), 사회적기업(7.3억 원), 노인돌봄기관(6.5억 원), 사회적협동조합(6.2억 원), 자활기업(2.23억 원), 마을기업(2.22억 원), 아동돌봄기관(0.9억 원)의 순이었다.

한편 법인격에서는 영리기관의 경우 총자산 규모가 3,185억 원이었던 반면에 비영리 법인의 총 자산은 8,399억 원으로 거의 2.6배 정도, 그리고 기관 당 평균 규모에서도 영리기관은 0.3억 원, 비영리법인은 약 2.4억 원으로 그 규모가 6.9배 정도로 나타났다. 이와 같은 결과는 총자산 중 비영리 법인에 투자된 정부지원금이 3,262억 원인데 반해, 영리법인에 투자된 정부지원금은 전무하였기 때문이다. 이와 관련하여 총 자산 중 정부지원금이 가장 많았던 국내 제3섹터 기관은 노인돌봄기관으로 총 1,809억 원이 지원된 것으로 파악되며, 다음으로 정부소속의 중간지원기관(659억 원), 아동돌봄기관(479억 원), 사회적기업(244억 원), 마을기업(177억 원), 자활기업(142억 원), 사회적협동조합(37억 원)의 순이었다.

〈표 5-24〉 총 자산(합계)

구분	서비스 수	총계	주주(조합원) 출자금	금융기관 대출금	기부금	매출수익	부동산 등 유형자산	정부지원금	진기미일금	기타	
기관유형	전체	2,887	1,158,448,281	68,475,561	68,866,478	29,305,625	270,215,951	317,614,768	363,008,779	25,590,314	15,370,805
	사회적기업	311	227,638,581	16,644,667	18,219,549	1,507,245	129,867,352	24,020,686	24,392,807	10,325,783	2,660,492
	사회적협동조합	71	44,356,971	9,232,275	1,587,069	1,881,584	19,604,998	4,821,723	3,727,130	528,122	2,974,069
	자활기업	148	33,055,706	1,662,372	1,055,000	18,280	11,423,886	2,509,708	14,253,159	1,809,895	323,407
	중간지원기관	105	86,041,990	2,546,300	130,000	3,444,695	8,835,396	407,000	65,933,841	4,258,532	486,226
	이동돌봄기관	580	54,133,153	96,178	203,000	2,922,648	4,500	1,318,566	47,886,501	822,865	878,896
	마을기업	298	66,264,500	10,176,678	3,422,860	63,180	13,930,145	19,386,513	17,680,043	790,682	814,400
	노인돌봄기관	468	302,223,447	2,248,790	4,103,000	12,715,331	60,988,760	32,579,133	180,970,763	6,227,123	2,390,546
	시민단체	189	320,062,573	5,892,842	39,428,000	6,542,862	25,499,914	228,864,340	8,164,534	827,312	4,842,769
	일반협동조합	717	24,671,360	19,975,460	718,000	209,800	61,000	3,707,100	-	-	-
법인격1	영리	1,343	318,511,929	48,611,071	48,496,703	604,644	103,542,933	68,415,505	36,780,272	9,591,024	2,469,777
	비영리	1,544	839,936,351	19,864,490	20,369,774	28,700,980	166,673,018	249,199,263	326,228,507	15,999,290	12,901,028
	정부출자기관	10	1,881,360	164,728	-	3,080	481,184	41,000	1,116,800	18,000	56,568
	영리법인 중 주식회사	360	174,733,772	18,533,125	18,369,343	298,584	86,977,419	18,670,755	22,554,995	8,365,650	963,900
법인격2	영리법인 중 개인회사	127	73,927,213	3,412,200	26,418,000	70,000	8,764,628	30,491,500	3,686,958	846,417	237,510
	영리법인 중 협동조합	846	67,969,585	26,501,018	3,709,360	232,980	7,319,702	19,212,250	9,421,519	360,956	1,211,800
	법인 유	1,749	966,996,338	36,980,233	62,757,118	25,756,024	197,368,201	295,038,879	315,607,691	22,069,686	11,418,505
	법인 무	1,084	178,016,563	31,244,428	6,079,360	3,097,314	70,325,770	20,482,889	40,239,579	2,863,320	3,683,903
연합회 기금어부	가정/무응답	54	13,435,380	250,900	30,000	452,287	2,521,980	2,093,000	7,161,509	657,308	268,397
	10인 미만	1,171	183,135,229	11,887,038	5,573,500	5,858,413	27,844,357	14,094,056	110,678,890	3,528,728	3,670,247
	10~30인 미만	611	276,605,680	20,870,924	12,098,524	11,439,267	68,301,965	32,466,318	112,621,905	11,424,121	7,382,656
	30~100인 미만	290	428,334,542	9,693,442	21,865,454	6,032,918	117,247,496	160,010,358	101,161,783	8,734,779	3,588,313
전체 직원 수	100인 이상	79	245,091,771	5,590,798	28,611,000	5,765,226	56,731,134	107,215,136	38,546,201	1,902,686	729,590
	가정/무응답	736	25,281,059	20,433,359	718,000	209,800	91,000	3,828,900	-	-	-
	5차만원 미만	1,174	20,423,720	6,243,269	313,360,000	1,162,778	2,035,775	756,605	8,852,055	334,885	725,049
	5차만원~1억원 미만	564	38,632,020	5,107,777	470,500	2,347,811	4,114,538	2,088,866	22,485,530	721,814	1,295,181
총자산	1억원~3억원 미만	529	89,401,850	12,157,288	2,743,033	3,536,123	19,326,415	5,812,224	39,700,325	3,521,884	2,604,554
	3억원~10억원 미만	351	186,160,096	19,211,798	6,952,387	4,409,875	60,931,984	19,510,525	67,941,498	4,611,444	2,590,581
	10억원 이상	269	823,830,533	25,755,428	58,387,196	17,849,035	183,807,237	289,440,545	224,029,368	16,400,284	8,155,437

(단위: 개, 천원)

(표 5-25) 총 자산(평균)

구분	사례수	총계	주주(조합원) 출자금	금융기관 대출금	기부금	매출수익	부동산 등 유형자산	정부지원금	전기이월금	기타
전체	2,887	401,264	51,954	75,100	20,394	166,594	306,282	236,180	81,498	63,779
사회적기업	311	731,957	93,509	216,899	27,912	488,223	320,276	117,840	111,030	91,741
사회적협동조합	71	624,746	148,908	61,041	57,018	502,692	141,815	232,946	58,680	212,434
자활기업	148	223,349	30,785	73,357	3,047	85,894	80,958	274,099	53,232	53,901
중간지원기관	105	819,448	363,757	130,000	123,025	294,513	81,400	672,794	532,316	81,038
기관유형	580	93,333	9,618	20,300	10,905	2,250	109,880	85,207	45,715	20,439
아동돌봄기관	298	222,364	47,555	114,095	5,265	76,539	228,077	115,556	24,709	33,933
마을기업	468	645,777	60,778	193,381	61,725	287,083	814,478	482,589	69,190	47,811
노인돌봄기관	189	1,693,453	151,099	2,816,286	57,901	621,949	6,022,746	110,332	27,577	70,185
시민단체	717	34,409	27,860	1,001	293	85	5,170	-	-	-
일반협동조합	1,343	237,165	42,529	56,195	784	86,574	76,357	114,938	81,280	64,994
법인격1	1,544	544,000	113,511	377,218	43,095	391,251	1,767,371	268,060	81,629	63,552
비영리	1,544	544,000	113,511	377,218	43,095	391,251	1,767,371	268,060	81,629	63,552
비영리법인	10	188,136	54,909	-	1,540	80,197	10,250	186,133	9,000	18,856
정부출자기관	360	485,372	71,008	211,142	11,059	299,922	209,784	111,658	100,791	50,732
법인격2	127	582,104	71,088	1,467,667	23,333	85,093	1,172,750	78,446	42,321	39,585
영리법인 중 주식회사	846	80,342	31,891	4,894	315	9,184	24,726	144,946	27,766	121,180
영리법인 중 개인회사	1,749	552,885	79,018	304,646	39,262	285,627	1,049,960	242,962	91,575	65,249
영리법인 중 협동조합	1,084	164,222	37,063	8,575	4,108	77,027	27,311	201,198	47,722	64,630
가임 有	54	248,803	35,843	15,000	16,751	140,110	348,833	188,461	50,562	29,822
가임 無	1,171	156,392	45,370	87,086	15,336	79,329	109,256	133,832	34,938	30,084
거월/무응답	611	452,710	88,812	161,314	68,499	216,145	279,882	260,097	94,414	108,568
10~30인 미만	290	1,477,016	146,870	683,295	52,460	655,014	3,721,171	468,342	126,591	102,523
30~100인 미만	79	3,102,427	279,540	2,601,000	151,716	1,418,278	8,247,318	631,905	82,725	45,599
100인 이상	736	34,349	27,800	977	285	124	5,202	-	-	-
거월/무응답	1,174	17,396	8,346	484	1,468	2,586	1,125	28,463	7,280	10,985
5천만원 미만	564	68,496	33,384	6,818	9,543	22,732	20,888	56,638	17,186	23,984
5천만원~1억원 미만	529	169,001	59,888	32,655	20,923	72,655	50,984	111,831	45,738	47,355
1억원~3억원 미만	351	530,370	140,232	110,355	39,373	264,921	226,866	270,683	60,676	86,352
3억원~10억원 미만	269	3,062,567	334,486	1,081,244	151,263	1,163,336	4,453,023	1,004,616	224,661	226,539
10억원 이상										

(단위: 개, 천원)

그리고 운영자금을 회비로 충당하고 있는 기관의 경우, 월 평균 54,779원의 회비를 받고 있는 것으로 파악되었다. 그러나 월평균 회비액이 가장 높은 일반협동조합(월 78,609원)을 제외 시 보통 1만원에서 4만원 정도의 월평균 회비를 받고 있는 것으로 파악되었다. 가장 많이 받는 회비 액수로는 1만원(36.1%)이었으며, 다음으로 1~5만원(22.5%) 이었다. 기관유형별로는 일반협동조합(78,609원)이 가장 많은 회비를 받고 있었으며, 사회적기업(13,600원)이 가장 적은 것으로 나타났다. 한편, 법인격상 영리기관(76,627원)이 비영리(16,490원)기관보다 높았으며, 연합회 가입이 없거나 총자산 규모가 낮을수록 회비가 높은 것으로 나타났다.

〈표 5-26〉 1인당 월 회비

(단위: 개, %)

구분	사례수	1만원 미만	1만원	1만원~5만원	5만원~10만원	10만원 이상	거절/무응답	평균	
전체	(285)	10.9	36.1	22.5	12.3	15.8	2.5	54,779	
기관유형	사회적기업	(7)	28.6	28.6	14.3	0.0	0.0	28.6	13,600
	사회적협동조합	(8)	12.5	0.0	75.0	12.5	0.0	0.0	17,250
	자활기업	(1)	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	30,000
	중간지원기관	(2)	0.0	0.0	50.0	0.0	0.0	50.0	40,000
	아동돌봄기관	(5)	0.0	40.0	20.0	20.0	0.0	20.0	30,000
	마을기업	(13)	7.7	61.5	23.1	7.7	0.0	0.0	15,769
	노인돌봄기관	(22)	31.8	40.9	4.5	13.6	4.5	4.5	22,976
	시민단체	(58)	17.2	53.4	19.0	6.9	0.0	3.4	15,357
법인격1	일반협동조합	(169)	5.9	30.2	23.1	14.8	26.0	0.0	78,609
	영리	(177)	6.2	29.9	24.3	14.1	25.4	0.0	76,627
연합회 가입 여부	비영리	(108)	18.5	46.3	19.4	9.3	0.0	6.5	16,490
	가입 有	(98)	16.3	34.7	24.5	14.3	4.1	6.1	25,473
	가입 無	(180)	6.7	36.1	22.2	11.7	22.8	0.6	71,659
	거절/무응답	(7)	42.9	57.1	0.0	0.0	0.0	0.0	8,286
총자산	5천만원 미만	(193)	8.3	36.3	23.8	14.0	17.6	0.0	58,767
	5천만원~1억원 미만	(35)	0.0	37.1	17.1	11.4	22.9	11.4	86,774
	1억원~3억원 미만	(28)	17.9	39.3	10.7	14.3	10.7	7.1	34,981
	3억원~10억원 미만	(12)	50.0	33.3	16.7	0.0	0.0	0.0	10,042
	10억원 이상	(17)	23.5	29.4	41.2	0.0	0.0	5.9	10,406
	거절/무응답	(170)	6.5	30.0	22.9	14.7	25.9	0.0	78,176

기관들 중 운영자금으로 금융대출을 받는 경우는 6.4%로 가장 적었는데 주 대출기관은 일반은행(36.2%)이 가장 많았고, 다음이 농·수·축협(23.0%), 지역신용보증재단(10.2%), 미소금융(4.1%), 신탁(2.6%), 지역저축은행(1.5%), 보험 증권사(1.0%) 등의 순이었다. 그리고 금융기관에서 대출시 문제점을 살펴보면 대출 실적이 없다(16.8%)는 것이 가장 많았고, 다음으로 연대보증문제(12.2%)의 순으로 나타났다. 기관별로는 대부분의 기관들이 대출실적에 대한 문제를 들었지만 사회적협동조합(12.5%), 자활기업(14.3%), 노인돌봄기관(19.0%)의 경우 연대보증의 문제가 상대적으로 큰 것으로 나타났다.

〈표 5-27〉 대출시 주된 문제

(단위: 개, %)

구분	사례수	문제가 없었음	대출실적이 없어서	연대보증 때문에	출자금이 부채로 계상	기타	거절/무응답	
전체	(196)	45.4	16.8	12.2	1.0	11.2	13.3	
기관유형	사회적기업	(84)	51.2	11.9	10.7	0.0	11.9	14.3
	사회적협동조합	(8)	37.5	12.5	12.5	0.0	37.5	0.0
	자활기업	(14)	50.0	7.1	14.3	7.1	14.3	7.1
	중간지원기관	(1)	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	아동돌봄기관	(10)	30.0	30.0	10.0	0.0	10.0	20.0
	마을기업	(30)	30.0	36.7	20.0	0.0	3.3	10.0
	노인돌봄기관	(21)	61.9	9.5	19.0	0.0	9.5	0.0
	시민단체	(14)	42.9	14.3	0.0	7.1	14.3	21.4
법인격1	일반협동조합	(14)	28.6	21.4	7.1	0.0	7.1	35.7
	영리	(142)	44.4	16.9	14.1	0.7	9.9	14.1
법인격2	비영리	(54)	48.1	16.7	7.4	1.9	14.8	11.1
	비영리법인	(54)	48.1	16.7	7.4	1.9	14.8	11.1
	영리법인 중 주식회사	(87)	50.6	14.9	12.6	1.1	10.3	10.3
	영리법인 중 개인회사	(18)	50.0	11.1	16.7	0.0	11.1	11.1
전체 직원 수	영리법인 중 협동조합	(37)	27.0	24.3	16.2	0.0	8.1	24.3
	10인 미만	(64)	37.5	26.6	14.1	0.0	4.7	17.2
	10~30인 미만	(75)	50.7	14.7	12.0	0.0	14.7	8.0
	30~100인 미만	(32)	53.1	6.3	9.4	6.3	15.6	9.4
	100인 이상	(11)	54.5	0.0	18.2	0.0	18.2	9.1
거절/무응답	(14)	28.6	21.4	7.1	0.0	7.1	35.7	

둘째로 회계역량의 회계보고서 작성수준에서 전체 기관 중 개별재무제표를 작성하고 있는 기관은 33.0%로 가장 많았으나 작성을 안 하거나(3.4%), 가계부 수준의 단식부기를 하는 경우(28.5%) 등 운영의 투명성을 보여주지 못하는 기관이 31.9%에 달했다. 특히, 단식부기 수준의 회계보고서를 작성하는 비중이 높은 기관은 자활기업(37.8%), 아동돌봄기관(42.9%), 마을기업(35.2%), 노인돌봄기관(36.8%), 시민단체(36.8%) 등이었다. 그리고 법인격에서 영리법인 중 개인회사(41.4%)가, 자산 규모에서는 5천만 원~1억 원 미만의 기관(34.6%)에서 그 비중이 상대적으로 높은 것으로 파악되었다.

〈표 5-28〉 회계보고서 작성 수준

(단위: 개, %)

구분	사례수	작성안함	단식부기/ 복지회계	개별재무 제표	연결재무 제표	관리회계	기타/ 무응답	
전체	(3,065)	3.4	28.5	33.0	22.3	11.3	1.6	
기관유형	사회적기업	(343)	0.3	4.1	52.2	22.4	20.1	0.9
	사회적협동조합	(73)	1.4	23.3	52.1	11.0	11.0	1.4
	자활기업	(156)	5.8	37.8	23.1	19.9	12.8	1.9
	중간지원기관	(116)	2.6	31.0	27.6	31.9	3.4	3.4
	아동돌봄기관	(604)	2.6	42.9	7.5	41.6	2.2	3.3
	마을기업	(304)	6.9	35.2	33.6	11.8	12.5	0.0
	노인돌봄기관	(536)	4.5	36.8	24.8	21.6	9.5	2.8
	시민단체	(212)	13.7	36.8	27.8	15.6	4.7	1.4
법인격2	일반협동조합	(721)	0.0	14.8	53.8	13.0	18.3	0.0
	비영리법인	(1,679)	4.2	37.2	21.4	28.7	5.9	2.6
	정부출자기관	(12)	0.0	33.3	25.0	41.7	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	2.6	12.6	47.0	15.7	21.8	0.3
	영리법인 중 개인회사	(140)	6.4	41.4	27.1	14.3	9.3	2.9
연합회 가입여부	영리법인 중 협동조합	(853)	1.6	16.4	50.8	13.6	17.6	0.0
	가입 有	(1,879)	3.9	32.3	26.3	26.4	9.3	1.9
	가입 無	(1,126)	2.5	22.0	45.0	14.7	14.8	1.1
	거절/무응답	(60)	5.0	33.3	18.3	35.0	5.0	3.3
전체 직원 수	5천만원 미만	(1,174)	3.0	28.7	38.9	18.1	10.8	0.7
	5천만원~1억원 미만	(564)	4.6	34.6	19.7	31.7	7.8	1.6
	1억원~3억원 미만	(529)	3.4	26.7	32.9	21.7	14.4	0.9
	3억원~10억원 미만	(351)	2.6	24.5	34.5	21.7	15.1	1.7
	10억원 이상	(269)	3.7	26.0	33.5	25.3	10.8	0.7
	거절/무응답	(178)	3.4	25.3	33.1	18.5	9.0	10.7

회계보고서 작성방법의 경우 전체 기관 중 54.5%가 소속 직원을 통해 작성하는 경우가 가장 많았으며 다음으로 세무사 등 전문기관에 위탁(41.7%)하는 방식이 2순위였다. 세무사 등 전문기관에 위탁해 회계보고서를 작성하는 기관으로는 사회적기업(85.4%), 마을기업(64.3%), 일반협동조합(61.9%) 등 영리목적의 법인들이비영리 법인들보다 상대적으로 많은 것으로 나타났다. 즉, 정부로부터 지원금을 받는 비영리 법인들은 자사 직원을 통해 회계보고서를 작성하는 경향이 높다는 것이다. 이외에 연합회 가입여부에서도 비가입 된 기관들(56.6%)이 가입기관들(33.3%)보다 전문기관을 통해 회계보고서를 작성하는 경향이 상대적으로 높은 것으로 나타났다.

〈표 5-29〉 회계보고서 작성 방법

(단위: 개, %)

구분	사례수	직원을 통해	세무사 등 전문기관에 위탁	중간지원기관에 게 위탁	기타/ 무응답	
전체	(2,961)	54.5	41.7	3.0	0.8	
기관유형	사회적기업	(342)	13.7	85.4	0.3	0.6
	사회적협동조합	(72)	51.4	44.4	4.2	0.0
	자활기업	(147)	51.0	40.1	8.2	0.7
	중간지원기관	(113)	67.3	26.5	6.2	0.0
	아동돌봄기관	(588)	93.2	3.9	1.7	1.2
	마을기업	(283)	33.9	64.3	1.4	0.4
	노인돌봄기관	(512)	72.5	24.6	1.6	1.4
	시민단체	(183)	71.6	25.1	1.6	1.6
법인격 ¹	일반협동조합	(721)	32.2	61.9	5.5	0.4
	영리	(1,353)	27.6	67.7	4.1	0.6
비영리	비영리	(1,608)	77.1	19.9	2.0	1.0
	가입 有	(1,806)	64.0	33.3	2.0	0.7
연합회 가입여부	가입 無	(1,098)	37.8	56.6	4.5	1.1
	거절/무응답	(57)	73.7	21.1	5.3	0.0
	10인 미만	(1,185)	71.5	24.9	2.6	1.0
전체 직원 수	10~30인 미만	(629)	48.6	49.3	1.6	0.5
	30~100인 미만	(323)	55.1	41.5	1.9	1.5
	100인 이상	(83)	55.4	43.4	1.2	0.0
	거절/무응답	(741)	31.8	62.2	5.4	0.5

한편 사업진행으로 인한 잉여금이 발생 시 적립률에 있어서는 평균적으로 이익의 7.0%정도를 적립하고 있는 것으로 파악되었다. 기관 유형별에서는 일반협동조합이 15.4%로 가장 높았으며, 사회적협동조합(14.9%), 자활기업(11.7%), 마을기업(7.5%), 중간지원기관(6.9%), 노인돌봄기관(3.2%), 시민단체(1.7%), 그리고 아동돌봄기관(0.1%)의 순이었다. 그리고 법인격에서는 비영리법인이 2.5%인데 반해 영리법인의 적립률은 12.3%로 약 5배 정도 높았다.

〈표 5-30〉 잉여금의 적립률(평균)

(단위: 개, %)

구분		사례수	평균
		수	%
전체		(2,967)	7.0
기관유형	사회적기업	(327)	5.9
	사회적협동조합	(71)	14.9
	자활기업	(140)	11.7
	중간지원기관	(106)	6.9
	아동돌봄기관	(593)	0.0
	마을기업	(297)	7.5
	노인돌봄기관	(509)	3.2
	시민단체	(204)	1.7
일반협동조합		(720)	15.4
법인격1	영리	(1,353)	12.3
	비영리	(1,614)	2.5
법인격2	비영리법인	(1,614)	2.5
	정부출자기관	(12)	11.0
	영리법인 중 주식회사	(367)	9.1
	영리법인 중 개인회사	(127)	5.5
	영리법인 중 협동조합	(847)	14.7
연합회 가입 여부	가입 有	(1,809)	4.1
	가입 無	(1,100)	11.9
	거절/무응답	(58)	4.0
총자산	5천만원 미만	(1,159)	9.8
	5천만원~1억원 미만	(551)	3.6
	1억원~3억원 미만	(508)	5.6
	3억원~10억원 미만	(337)	7.1
	10억원 이상	(254)	6.7
	거절/무응답	(158)	2.9

셋째로 인사역량에서 직원모집의 경우, 응답기관들의 69.1%는 공개모집을 통해 신규직원을 모집하고 있었고, 다음으로 대학 내 산학협력단과 지인을 통해(24.6%), 그리고 출자자로 고용하는 경우(10.6%)와 자원봉사자 중에서 충원(6.3%)의 순이었다. 기관 유형별에 있어서 대부분 공채 방식을 선호하고 있었으나 일반협동조합(44.6%)과 사회적협동조합(20.0%)의 경우 출자자를 근로자로 이용하는 경우가 상대적으로 많았으며, 시민단체는 자원봉사자 중에서 충원(16.0%)하는 비중도 상대적으로 많았다. 이외에 연합회나 협회에 가입되어 있지 않는 기관들의 경우, 공채를 이용한 직원모집이 연합회에 가입한 기관들에 비해 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-31〉 정규직 신입직원 모집 방법(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	출자자를 근로자로 고용	자원봉사자 중에서 충원	산학협력/ 지인을 통해	공개모집을 통해	스카우트 기관을 통해	정규직 없음	
전체	(2,702)	10.6	6.3	24.6	69.1	1.0	8.3	
기관유형	사회적기업	(343)	4.1	3.2	32.9	86.6	1.7	2.9
	사회적협동조합	(70)	22.9	5.7	27.2	64.3	1.4	14.3
	자활기업	(156)	17.4	1.3	39.8	53.2	0.6	11.6
	중간지원기관	(116)	2.6	0.0	9.5	92.2	0.0	4.3
	아동돌봄기관	(604)	0.6	4.5	14.5	89.6	0.7	2.0
	마을기업	(304)	15.4	8.5	43.4	31.6	1.0	15.4
	노인돌봄기관	(536)	1.1	1.5	19.8	91.6	0.4	2.0
	시민단체	(212)	3.3	16.0	29.3	55.2	0.9	16.5
법인격1	일반협동조합	(361)	44.6	16.3	19.4	25.2	2.5	21.0
	영리	(1,023)	24.2	8.2	34.8	46.3	1.7	13.4
법인격2	비영리	(1,679)	2.2	5.2	18.3	83.1	0.7	5.1
	비영리법인	(1,679)	2.2	5.2	18.3	83.1	0.7	5.1
	정부출자기관	(12)	8.3	0.0	16.7	91.7	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	9.2	3.7	45.9	68.3	1.6	3.7
	영리법인 중 개인회사	(140)	15.0	1.4	44.3	51.4	0.0	12.8
연합회	영리법인 중 협동조합	(490)	39.0	13.9	23.9	26.5	2.2	21.6
	가입 有	(1,841)	5.1	4.3	23.4	80.6	0.7	4.3
여부	가입 無	(801)	23.9	11.0	27.5	42.1	1.7	17.4
	거절/무응답	(60)	0.0	6.7	20.0	80.0	3.3	10

국내 제3섹터기관들이 직원 모집에 있어 겪는 어려움으로는 낮은 매출로 인한 저임금(51.5%)이 가장 많았고 다음으로 기관에 대한 낮은 명성(19.7%), 과중한 업무(7.7%)의 순으로 나타났다. 중간지원기관(27.6%)이나 사회적협동조합(26.0%), 그리고 일반협동조합(34.5%)에서는 타기관 대비 기관에 대한 낮은 인지도를 문제점으로 많이 지적하였다. 또한 법인격의 경우 영리기관은 저임금으로 인한 인력 충원이, 비영리 기관의 경우, 낮은 명성으로 인한 인력충원이 상대적으로 많은 것으로 나타났다.

〈표 5-32〉 직원 모집시 어려운 점

(단위: 개, %)

구분	사례수	낮은 명성 때문에	저 임금	과중한 업무	어려움 없음	기타	거절/ 무응답	
전체	(2,715)	19.7	51.5	7.7	11.9	6.1	0.4	
기관유형	사회적기업	(343)	17.5	58.9	6.1	4.7	9.3	0.3
	사회적협동조합	(73)	26.0	37.0	5.5	16.5	5.5	6.8
	자활기업	(156)	11.5	62.2	9.0	10.9	5.8	0.0
	중간지원기관	(116)	27.6	28.4	18.1	12.0	9.5	0.9
	아동돌봄기관	(604)	15.4	57.6	12.3	8.3	2.6	0.2
	마을기업	(304)	17.4	52.0	3.3	20.7	3.9	0.0
	노인돌봄기관	(536)	19.8	49.1	7.8	12.9	6.0	0.2
	시민단체	(212)	12.7	41.5	10.4	25.5	8.1	0.0
일반협동조합	(371)	34.5	49.1	0.3	7.8	8.6	0.0	
법인격1	영리	(1,036)	23.4	54.0	3.0	10.5	6.6	0.6
	비영리	(1,679)	17.5	50.0	10.6	12.8	5.8	0.2
법인격2	비영리법인	(1,679)	17.5	50.0	10.6	12.8	5.8	0.2
	정부출자기관	(12)	25.0	58.3	0.0	16.7	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	19.4	55.9	4.5	10.0	6.8	0.3
	영리법인 중 개인회사	(140)	12.8	62.9	5.7	10.0	5.0	0.0
	영리법인 중 협동조합	(503)	29.4	49.9	1.2	11.0	7.0	1.0
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	16.3	55.0	9.5	12.0	4.2	0.3
	10~30인 미만	(655)	18.3	50.5	8.7	12.2	7.2	0.2
	30~100인 미만	(332)	17.5	47.3	8.4	12.6	8.7	0.0
	100인 이상	(85)	25.9	38.8	4.7	22.4	5.9	0.0
	거절/무응답	(391)	33.8	48.3	0.3	8.4	8.2	1.3

한편, 국내 제3섹터 기관들이 시급히 구해야 할 인력으로는 경영전문가가 18.8%로 가장 많았으며, 그 다음으로 중간관리자(15.6%), 영업사원(14.3%), 재무관리자(14.2%), 복지전공자(8.4%)의 순이었다. 대부분의 기관들이 경영전문가를 1위순위로 뽑았는데 반해 사회적기업(35.9%)과 마을기업(20.4%)은 영업사원이 시급한 것으로 파악되었으며, 아동돌봄기관(21.0%)과 노인돌봄기관(20.1%), 시민단체(23.1%)는 중간관리자가 시급한 것으로 파악되었다. 한편 법인격에 있어서는 영리법인의 경우 영업직에 대한 시급성이, 비영리법인에서는 중간관리자에 대한 시급성이 더욱 강한 것으로 파악되었다.

〈표 5-33〉 시급히 필요한 인력

(단위: 개, %)

구분	사례수	경영전문가	영업사원	재무관리	품질관리	상품관리	인사담당	중간관리	직원모집인합	복지전공자	지원직	거절/무응답	
전체	(2,849)	18.8	14.3	14.2	5.3	5.4	0.4	15.6	11.8	8.4	1.6	4.0	
기관 유형	사회적기업	(343)	20.1	35.9	4.1	9.3	10.5	0.0	11.7	3.2	0.9	0.0	4.4
	사회적협동조합	(69)	30.4	13.0	11.6	4.3	4.3	0.0	24.6	7.2	1.4	1.4	1.4
	자활기업	(156)	28.8	17.9	9.0	14.7	5.1	0.0	7.7	11.5	2.6	0.6	2.6
	중간지원기관	(116)	36.2	5.2	13.8	6.0	1.7	0.9	20.7	12.9	1.7	0.0	1.7
	아동돌봄기관	(604)	10.8	1.2	19.2	0.5	2.2	0.2	21.0	12.9	20.7	5.8	4.9
	마을기업	(304)	16.1	20.4	13.5	9.5	8.9	0.0	7.6	19.1	1.0	1.3	2.2
	노인돌봄기관	(536)	11.8	7.2	13.2	4.3	3.2	1.7	20.1	17.2	17.2	0.4	4.1
	시민단체	(212)	14.2	7.5	9.9	1.9	0.9	0.5	23.1	25.9	3.8	1.4	9.9
일반협동조합	(509)	29.9	22.6	20.4	5.3	9.2	0.0	8.8	1.0	0.2	0.0	2.6	
법인격1	영리	(1,170)	22.1	23.9	14.7	9.1	8.0	0.2	10.0	7.3	1.4	0.4	2.9
	비영리	(1,679)	16.5	7.5	13.9	2.7	3.7	0.6	19.5	15.0	13.2	2.5	4.9
법인격2	비영리법인	(1,679)	16.5	7.5	13.9	2.7	3.7	0.6	19.5	15.0	13.2	2.5	4.9
	정부출자기관	(12)	50.0	0.0	8.3	8.3	8.3	0.0	8.3	16.7	0.0	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	16.0	31.0	6.6	10.2	8.4	0.0	13.4	9.2	1.6	0.5	3.4
	영리법인 중 개인회사	(140)	14.3	18.6	10.7	15.0	5.0	1.4	6.4	17.1	7.1	1.4	3.6
영리법인 중 협동조합	(637)	27.0	21.4	20.6	7.1	8.5	0.0	8.8	3.8	0.2	0.2	2.5	
연합회 가입여부	가입 有	(1,860)	17.2	10.8	13.3	4.8	4.7	0.6	18.0	13.2	11.2	2.2	4.0
	가입 無	(929)	22.5	21.8	16.0	6.4	7.0	0.1	10.5	8.8	2.1	0.4	4.1
	거절/무응답	(60)	13.3	5.0	13.3	5.0	5.0	0.0	21.7	16.7	15.0	1.7	3.3
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	15.6	9.7	15.2	4.6	3.9	0.2	17.3	15.0	11.4	3.1	4.1
	10~30인 미만	(655)	17.9	17.0	10.5	6.1	6.6	0.9	16.0	12.5	6.5	0.7	5.5
	30~100인 미만	(332)	16.0	13.8	9.0	6.9	4.2	0.6	16.6	13.6	14.4	0.9	3.6
	100인 이상	(85)	17.6	8.2	10.6	2.4	2.4	2.4	24.7	18.8	8.3	1.2	3.6
거절/무응답	(525)	29.7	22.9	20.4	5.3	9.0	0.0	9.0	1.1	0.2	0.0	2.5	

넷째로 생산역량에서는 전체기관 중 43.9%가 소량생산방식이었고, 다음으로 아웃소싱(24.3%), 수공업(23.5%), 대량생산(5.5%)의 순이었다. 수공업 방식의 경우 자활기업(34.8%), 아동돌봄기관(33.3%)이, 소량생산방식의 경우에는 중간지원기관(67.4%)과 마을기업(57.7%)이, 아웃소싱방식에서는 사회적협동조합(25.0%)과 일반협동조합(48.5%)이 타 기관들보다 상대적으로 많았다. 이외에 아웃소싱방식의 경우 연합회 또는 협회에 가입되지 않는 기관들일수록 비중이 높았으며, 수공업의 경우 총 자산 규모가 작을수록 비중이 높은 것으로 파악되었다.

〈표 5-34〉 주력 제품 및 서비스 생산 방법

(단위: 개, %)

구분	사례수	수공업 방식	소량생산 방식	대량생산 방식	아웃소싱 방식	해당 없음	거절/ 무응답	
전체	(1,339)	23.5	43.9	5.5	24.3	2.8	2.3	
기관유형	사회적기업	(298)	20.8	50.7	10.1	16.1	2.3	2.3
	사회적협동조합	(44)	29.5	40.9	4.5	25.0	0.0	4.3
	자활기업	(132)	34.8	45.5	1.5	15.2	3.0	4.3
	중간지원기관	(46)	8.7	67.4	4.3	17.4	2.2	0.0
	아동돌봄기관	(18)	33.3	38.9	0.0	27.8	0.0	5.3
	마을기업	(279)	29.0	57.7	3.2	8.6	1.4	2.1
	노인돌봄기관	(102)	28.4	35.3	2.9	12.7	20.6	7.3
	시민단체	(32)	21.9	40.6	12.5	25.0	0.0	3.0
법인격 ¹	일반협동조합	(388)	17.3	28.6	5.7	48.5	0.0	0.0
	영리	(1,015)	21.8	41.9	5.5	27.2	3.6	3.0
연합회 가입여부	비영리	(324)	29.0	50.3	5.6	15.1	0.0	0.0
	가입 有	(669)	25.6	49.5	5.7	16.4	2.8	3.3
	가입 無	(661)	21.3	38.3	5.4	32.2	2.7	1.2
총자산	거절/무응답	(9)	33.3	44.4	0.0	22.2	0.0	0.0
	5천만원 미만	(519)	22.2	37.6	4.6	33.7	1.9	2.0
	5천만원~1억원 미만	(193)	20.7	50.8	3.1	22.3	3.1	2.5
	1억원~3억원 미만	(270)	26.3	49.6	4.4	16.7	3.0	4.7
	3억원~10억원 미만	(183)	26.8	45.4	7.1	17.5	3.3	3.3
	10억원 이상	(111)	19.8	45.0	15.3	18.9	0.9	1.8
	거절/무응답	(63)	28.6	44.4	3.2	14.3	9.5	0.6

한편 제품생산과정에서 비용을 절감하는 방안에 대해서는 전체 기관 중 16.8%가 공동판매 방식을 추진하고 있었으며, 다음으로 공동사업 참가(12.8%), 정부지원·시민기부금 활용(12.3%), 공동구매(11.6%), 공동생산(10.6%), 공동교육(5.9%), 자원봉사활동(5.7%), 공동개발(5.3%), 공동육아(2.0%)의 순이었다. 이중 특이한 점은 정부지원·기부금 활용(12.3%)이나 자원봉사자(5.7%) 등 기관 자체의 노력이 아닌 외부의 지원을 이용한 생산비용 절감이 상당부분 존재하고 있었다는 점이다. 자원봉사활동의 경우, 마을기업(14.8%)과 시민단체(8.0%)에서 그 비중이 상대적으로 높았으며, 정부지원·시민기부금 활용에서는 사회적기업(34.7%), 중간지원기관(30.2%), 노인돌봄기관(11.6%)에서 비중이 상대적으로 높았다.

〈표 5-35〉 제품 및 서비스 생산비용 최소화 방법(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	공동 구매	공동 생산	공동 판매	공동 교육	공동 개발	공동 사업	공동 육아	자원 봉사 활동	기부금	기타/ 무응답	
전체	(3,065)	11.6	10.6	16.8	5.9	5.3	12.8	2.0	5.7	12.3	54.6	
기관유형	사회적기업	(343)	7.0	5.2	6.1	3.2	4.4	7.6	0.0	9.0	34.7	49.6
	사회적협동조합	(73)	20.5	12.3	13.7	5.5	8.2	19.2	15.1	2.7	16.4	39.7
	자활기업	(156)	10.3	9.6	11.5	10.3	5.8	12.8	0.6	0.0	12.8	57.7
	중간지원기관	(116)	1.7	0.9	5.2	5.2	2.6	6.0	0.0	2.6	30.2	65.5
	아동돌봄기관	(604)	0.0	0.0	0.0	0.5	0.2	0.0	0.5	3.6	6.1	92.5
	마을기업	(304)	12.2	27.0	24.7	4.9	4.9	10.5	1.3	14.8	23.4	22.7
	노인돌봄기관	(536)	0.9	0.4	0.9	1.9	0.6	0.9	1.9	2.8	11.6	87.7
	시민단체	(212)	2.8	0.9	0.5	0.5	0.5	0.9	0.5	8.0	9.9	83.0
일반협동조합	(721)	34.7	27.3	52.6	16.0	15.3	39.7	4.2	5.7	0.0	4.6	
법인격1	영리	(1,386)	22.7	21.3	35.0	11.5	10.5	25.7	3.5	6.6	13.1	21.1
	비영리	(1,679)	2.4	1.8	1.8	1.3	1.1	2.1	0.7	5.1	11.7	82.2
연합회	가입 有	(1,879)	5.3	5.3	6.5	3.0	2.1	4.7	1.2	5.5	15.0	70.9
	가입 無	(1,126)	22.6	19.9	34.8	11.0	10.9	27.0	3.3	6.3	8.1	25.4
여부	거절/무응답	(60)	1.7	3.3	1.7	0.0	0.0	0.0	0.0	3.3	6.7	88.3
	10인 미만	(1,252)	3.9	6.0	5.6	2.5	1.9	4.2	0.9	5.6	12.4	72.4
전체 직원 수	10~30인 미만	(655)	6.4	6.0	7.6	4.1	2.9	5.6	1.2	6.6	22.1	62.1
	30~100인 미만	(332)	2.7	3.0	3.6	0.9	0.9	2.4	2.1	5.7	19.0	75.6
	100인 이상	(85)	1.2	0.0	0.0	2.4	2.4	0.0	0.0	2.4	16.5	81.2
	거절/무응답	(741)	34.3	27.3	51.7	15.9	15.5	39.7	4.6	5.7	0.0	5.1

다섯째, 마케팅 역량의 영업 방식에서는 전체 응답기관들 중 40.9%가 인적판매를 주된 영업 방식으로 사용하고 있었으며, 다음으로 소량자체 판매(36.0%), 대량위탁판매(15.1%), 대량자체판매(5.7%)의 순이었다. 유형들 중 인적판매에 집중하는 기관들로는 사회적협동조합(71.4%), 마을기업(45.8%), 시민단체(50.0%), 일반협동조합(64.2%)등 이었으며, 소량자체판매방식에 집중하는 기관들로는 사회적기업(49.8%), 자활기업(54.2%), 중간지원기관(57.9%), 노인돌봄기관(44.7%) 등이었다. 또한 법인격에 있어서는 영리법인의 경우 인적판매(43.0%)를, 비영리법인의 경우 소량자체판매 방식(43.3%)의 비중이 상대적으로 높았다.

〈표 5-36〉 주 영업 방식(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	인적판매	소량 자체판매	대량 자체판매	대량 위탁판매	해당없음	거절/무응답	
전체	(1,265)	40.9	36.0	5.7	15.1	2.3	3.8	
기관유형	사회적기업	(275)	17.8	49.8	10.2	20.4	1.8	6.5
	사회적협동조합	(42)	71.4	11.9	4.8	11.9	0.0	2.3
	자활기업	(131)	19.8	54.2	4.6	18.3	3.1	3.7
	중간지원기관	(38)	23.7	57.9	2.6	15.8	0.0	0.0
	아동돌봄기관	(9)	22.2	44.4	11.1	22.2	0.0	10.0
	마을기업	(260)	45.8	36.9	3.1	13.8	0.4	5.5
	노인돌봄기관	(94)	21.3	44.7	9.6	4.3	20.2	8.7
	시민단체	(28)	50.0	42.9	0.0	7.1	0.0	0.0
법인격1	일반협동조합	(388)	64.2	17.0	4.4	14.4	0.0	0.0
	영리	(997)	43.0	34.0	5.2	14.8	2.9	4.7
비영리	비영리	(268)	33.2	43.3	7.5	16.0	0.0	0.4
	가입 有	(620)	30.2	42.1	7.6	17.3	2.9	5.2
연합회 가입 여부	가입 無	(636)	51.4	29.7	3.9	13.2	1.7	2.5
	거절/무응답	(9)	44.4	55.6	0.0	0.0	0.0	0.0
총자산	5천만원 미만	(506)	57.3	24.3	4.0	12.8	1.6	3.7
	5천만원~1억원 미만	(179)	34.6	45.8	3.9	11.7	3.9	5.3
	1억원~3억원 미만	(240)	33.3	43.8	3.8	15.8	3.3	8.5
	3억원~10억원 미만	(182)	25.3	40.7	9.3	23.6	1.1	3.4
	10억원 이상	(105)	30.5	41.0	10.5	18.1	0.0	2.9
	거절/무응답	(53)	15.1	52.8	15.1	9.4	7.5	1.3

여섯째, 경영정보시스템 역량수준에서는 전체기관 중 31.4%가 홈페이지 및 전자메일을 가장 많이 운영하고 있었으며, 다음으로 카페 및 블로그 운영(19.2%), 인트라넷 운영(8.7%), 전략분석시스템(4.7%)의 순이었다. 기관 유형별로는 대부분의 기관들이 홈페이지 및 전자메일 시스템을 운영하고 있는 반면에 일반협동조합의 경우 카페·블로그의 이용이 23.7%로 가장 높았다.

〈표 5-37〉 경영효율화를 위한 정보화 시스템 수준(중복응답)

(단위: 개, %)

구분		사례수	카페/ 블로그	홈페이지/ 전자메일	인트라넷	전략분석 시스템	해당 없음
전체		(3,065)	19.2	31.4	8.7	4.7	52.9
기관유형	사회적기업	(343)	26.5	72.0	12.2	8.5	13.4
	사회적협동조합	(73)	32.9	46.6	17.8	6.8	35.6
	자활기업	(156)	14.1	38.5	17.3	0.0	37.8
	중간지원기관	(116)	16.4	31.9	11.2	0.9	55.2
	아동돌봄기관	(604)	7.3	8.3	4.1	0.5	84.8
	마을기업	(304)	37.2	47.0	7.6	10.9	18.4
	노인돌봄기관	(536)	14.6	35.3	9.1	2.6	52.8
	시민단체	(212)	12.7	17.9	3.8	0.5	75.0
	일반협동조합	(721)	23.7	22.6	9.3	8.2	57.6
법인격 ¹	영리	(1,386)	26.6	39.7	10.6	8.0	37.2
	비영리	(1,679)	13.1	24.5	7.1	2.0	65.8
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	15.9	25.2	7.3	2.7	60.1
	10~30인 미만	(655)	21.4	44.4	10.1	4.3	39.4
	30~100인 미만	(332)	18.4	44.6	10.2	5.7	43.7
	100인 이상	(85)	14.1	44.7	7.1	4.7	47.1
	거절/무응답	(741)	23.9	22.8	9.3	8.1	57.4

한편 외부 출자자에 대해 경영정보를 전달하기 위한 총회는 전체적으로 연평균 2.86회 개최하고 있었다. 기관 중에서는 일반협동조합이 3.59회로 가장 많았고, 다음으로 마을기업(3.04회), 사회적기업(2.20회), 아동돌봄기관(1.81회), 사회적협동조합(1.71회), 자활기업(1.57회), 시민단체(1.57회), 노인돌봄기관(1.22회), 중간지원기관(1.18회) 순이었다. 한편 총회의결 사항을 출자자에게 전달하는 방식으로는 전화(53.0%)가 가장 많이 이용되고 있었고, 다음으로 이메일(24.0%), 총회에서 직접 전달(23.6%)의 순이었다. 특징으로는 기관 중 11.5%가 의결사항을 전달한 적이 없다고 응답하였는데 중간지원기관(33.3%)과 아동돌봄기관(38.5%), 노인돌봄기관(40.0%)이 타 기관들보다 상대적으로 많았다.

〈표 5-38〉 출자자들에 대한 총회 의결사항 전달 방식(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	전달한적 없다	우편물	총회	전화	E-Mail	인터넷 커뮤니티	기타/ 무응답	
전체	(1,531)	11.5	15.0	23.6	53.0	24.0	6.9	3.8	
기관유형	사회적기업	(226)	8.4	17.7	19.9	56.2	28.8	0.9	4.0
	사회적협동조합	(57)	5.3	28.1	12.3	40.4	24.6	21.1	7.0
	자활기업	(94)	28.7	8.5	16.0	43.6	7.4	0.0	10.6
	중간지원기관	(18)	33.3	16.7	0.0	16.7	27.8	0.0	5.6
	아동돌봄기관	(26)	38.5	15.4	7.7	30.8	11.5	3.8	3.8
	마을기업	(266)	15.4	15.0	19.5	59.0	7.9	1.5	2.6
	노인돌봄기관	(85)	40.0	22.4	17.6	34.1	8.2	0.0	3.5
	시민단체	(38)	13.2	36.8	13.2	52.6	42.1	0.0	2.6
	일반협동조합	(721)	4.3	11.8	30.5	56.0	31.9	12.1	3.1
법인격1	영리	(1,278)	10.1	12.7	24.7	54.8	24.5	7.4	3.8
	비영리	(253)	18.6	26.5	17.8	44.3	21.7	4.7	4.0
연합회 가입여부	가입 有	(602)	13.1	17.9	20.1	52.2	20.3	3.2	4.2
	가입 無	(922)	10.3	13.1	25.9	53.7	26.6	9.4	3.6
	거절/무응답	(7)	28.6	0.0	14.3	42.9	14.3	0.0	0.0
총자산	5천만원 미만	(799)	8.6	11.3	27.2	54.7	28.4	9.1	3.5
	5천만원~1억원 미만	(194)	18.0	14.4	22.2	52.1	20.1	5.7	4.6
	1억원~3억원 미만	(240)	10.4	17.5	20.8	60.0	22.1	3.3	2.9
	3억원~10억원 미만	(162)	14.8	20.4	16.0	51.2	13.0	2.5	4.9
	10억원 이상	(90)	10.0	32.2	20.0	34.4	22.2	10.0	4.4
	거절/무응답	(46)	30.4	15.2	15.2	34.8	17.4	2.2	4.3

3. 국내 제3섹터 기관의 비즈니스 모델 발전 단계

앞서 분석된 기업경영의 4대 가치사슬상의 전략역량을 기반으로 국내 제3섹터 기관들의 비즈니스 발전 단계를 살펴보면 다음과 같다. 우선 일반 반협동조합과 마을기업 등 영리 중심의 협동조합형 기관들의 경우 4단계의 비즈니스 발전 단계 중 대부분이 촌락형 협동조합 포함되어 있는 것으로 파악된다. 그 이유는 전문재와 필수재 중심의 제품을 생산하고 있으나 조합원 중심시장을 기반으로 지역시장에 진출해 있고 사업연대가 전혀 이루어지지 않는 경우가 많으며, 무엇보다도 출자금 중심의 운영자금 조달과 단식부기의 사용, 그리고 조합원을 원천으로 하는 고용방식과 인적 판매에 치중하는 등 기업내부역량이 전형적인 두레형을 갖추고 있기 때문이다. 둘째로 사회적협동조합은 틈새형 협동조합의 단계를 거치고 있는 것으로 추정된다. 비록 정부조달시장 등 제한경쟁시장에 진출해 있고, 전문재 중심의 제품을 중심으로 조합간 연대와 전국연대를 추진하고 있어 품목형에 가까우나, 조합원 시장에 주력하고, 기업내부역량의 경우 운영자금 조달은 출자금에서 조달하며, 인적판매 중심의 판매방식을 이용하는 등 벤처형 중심의 기업역량을 보유하고 있기 때문이었다. 셋째 사회적기업과 자활기업을 포괄한 사회적기업형은 4단계 발전단계 중 품목형에 속하는 것으로 파악된다. 기업내부 역량에서는 비록 개별재무제표 작성과 자체소량생산방식의 운영 및 소량자체판매에 치중하는 등 벤처형의 역량이 존재하나, 운영자금 조달 방식의 경우 매출액기반의 자금운영과 공채 기반의 인력 확보 등 품목 협동조합의 기업내부역량을 기반으로 지역시장과 정부조달시장을 목표로 하여 틈새 제품과 전문제품을 취급하면서 지역연대 방식의 사업연대를 취하고 있기 때문이다.

〈표 5-39〉 국내 제3섹터 기관의 유형별 비즈니스 모델과 경쟁력

구분	일반협동조합형 (협동조합+마을기업)	사회적협동조합	사회적기업형 (사회적기업+자활기업)	비영리법인 (노인+아동돌봄기관)	
협동조합 유형	- 촌락형	- 틈새형	- 품목형	- 틈새형 중심	
1. 목표시장	- 조합원+지역시장 - 주고객: 지역주민 - 복지고객: 아동/청소년 - 복지사업비중: 24%	- 조합원+정부시장 - 주고객: 조합원 - 복지고객: 아동/청소년 - 복지사업비중: 43%	- 지역사회+정부시장 - 주고객: 지역시민 - 복지고객: 노인, 장애인 - 복지사업비중: 29~45%	- 정부시장+지역시장 - 주고객: 취약계층 - 복지고객: 노인, 장애인 - 복지사업비중: 83~95%	
2. 제품전략 및 개발	- 전문재 > 틈새재 - 주력상품: 도소매, 농산물 가공	- 틈새재 > 전문재 - 주력상품: 노인돌봄, 농산물 가공	- 틈새재=전문재 - 주력상품: 환경	- 전문재 - 주력상품: 아동 및 노인돌봄	
3. 사업연대	- 연대없음>조합연대 - 협회가입률: 9~58%	- 조합연대=전국연대 - 협회가입률: 56%	- 지역연대>조합연대 - 협회가입률: 62~77%	- 조합연대 - 협회가입률: 81~98%	
4. 기업내부역량	- 두레형	- 벤처형	- 벤처형	- 벤처형	
회계	재무	- 출자금 - 총자산: 2.2억원	- 출자금 - 총자산: 6.2억원	- 매출액 - 총자산: 2.2~7.3억원	- 정부지원금 - 총자산: 0.9~6.4억원
	회계수준	- 개별재무제표 > 단식부기	- 개별재무제표	- 개별재무제표 > 단식부기	- 단식부기
인사	작성주체	- 직원 < 전문기관	- 직원 > 전문기관	- 직원=전문기관	- 직원
	고용인력	- 3.97~7.45명	- 12.38명	- 7.47~23.88명	- 3.91명~29.54명
생산	고용방식	- 조합원, 지인을 통해	- 공채 > 지인을 통해	- 공채	- 공채
	아웃소싱 > 자체소량생산	- 자체소량생산 > 수공업	- 자체소량생산 > 수공업	- 자체소량생산 > 수공업	- 자체소량생산 > 수공업
마케팅	비용절감: 공동구매	- 비용절감: 공동구매	- 비용절감: 기부금	- 비용절감: 기부금	
	인적판매	- 인적판매	- 소량자체판매	- 소량자체판매	
경영정보 시스템	- 카페/블로그, 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일	

마지막으로 노인 및 아동돌봄기관을 포함한 비영리법인의 경우 틈새형 비즈니스 모델을 구축하고 있는 것으로 파악된다. 운영자금을 정부지원금으로 조달하고 공채로 인력을 조달하고 있으며, 정부조달시장을 중심으로 전문재를 취급하고 있으나, 단식부기와 자체소량생산 및 자체소량판매 등 벤처형의 역량을 가지고 있는데다가 조합연대 방식의 사업연대를 추진하고 있기 때문이었다.

4. 국내 제3섹터기관의 고용효과

국내 제 3섹터 기관들의 비즈니스모델의 구조를 파악하기 위해 실시된 본 조사에서는 부가적으로 응답기관들에 대한 임직원 수 등 정량적 고용 현황과 임금수준, 4대 보험 가입률, 교육 등 정성적 고용의 질에 관한 조사를 부가적으로 실시하였다. 그 이유는 앞서 실시한 2010년 경제총조사 기반의 고용효과의 경우, 공공과 민간영역을 모두 포함되어 있기 때문에 정부의 사회서비스 위탁기관으로써 민간서비스 제공기관들의 고용현황을 보다 심층적으로 살펴보기 위함이었다. 따라서 본 조사에서는 국내 제 3섹터 기관들의 정확한 고용규모 파악을 위하여 임원진의 경우, 월 급여 없이 배당만을 받는 임원과 월 급여를 정기적으로 받는 경우를 고려하여 상근임원과 비상근임원, 그리고 감사에 대한 현황을 파악하였고, 직원의 경우 정규직과 비정규직 이외에 자원봉사자들을 대상으로 주 15시간 미만과 주 15~35시간 근무자로 나누어 조사하였다. 그리고 분석결과에는 임원의 경우 정기 월 급여를 받는 경우에 한해서, 그리고 자원봉사자는 주 15~35시간 근무자만을 포함하였다.

양적인 측면에서 응답된 기관의 전체 직원 수는 41,780명인 것으로 파악되었다. 그리고 이중 임원진은 4,414명(10.6%), 직원은 35,608명(85.2%), 자원봉사자는 1,758명(4.2%)으로 나타났다. 세부 직위별로 살펴보면 임원진의 경우 대표는 3,113명(70.5%), 상근임원은 1,023명(23.1%), 비상근임원은 231명(5.2%), 감사는 47명(1.1%)이었고, 직원의 경우, 정규직은 17,593명(49.4%), 비정규직은 18,015명(50.6%)이었다. 기관유형에서는 노인돌봄기관이 18,849명으로 응답기관 중 45.1%를 차지하고 있었고, 다음으로 사회적기업(10,225명), 아동돌봄기관(2,658명), 일반협동조합(2,131명), 중간지원기관(2,000명), 시민단체(1,898명), 마

을기업(1,606명), 자활기업(1,440명), 사회적협동조합(973명)의 순이었다. 또한 기관당 평균 직원 수에 있어서는 전체의 경우, 13.64명으로 파악되었는데, 이 중 임원은 1.44명, 직원은 11.63명, 자원봉사자는 0.57명이었다. 그리고 임원진의 경우 대표가 70.8%, 상근임원은 22.9%, 비상근임원은 5.6%, 감사는 1.4%로 구성되어 있었고, 직원의 경우 정규직(49.4%) 보다는 비정규직(50.6%)이 더 많은 것으로 파악되었다. 기관들 중 평균 10명 이상의 직원을 보유한 곳으로는 노인돌봄기관(35.17명), 사회적기업(29.81명), 중간지원기관(17.24명), 사회적협동조합(13.33명)이 있었으며, 자활기관(9.23명), 시민단체(8.95명), 마을기업(5.30명), 아동돌봄기관(4.41명), 일반협동조합(2.96명)은 적은 것으로 나타났다. 한편 종사기관의 남녀 비중을 살펴보면 전체 13.64명 중 남성 직원은 평균 3.59명(26.3%)이었고, 여성 직원은 10.05명(73.7%)으로 남성보다 여성이 더 많은 것으로 파악되었다. 그러나 이러한 경향은 임원진과 직원 사이에 차별적인 것으로 파악되었다. 임원진의 경우 전체 1.44명 중 남성은 0.82명이었던 반면에 여성은 0.62명으로 여성이 적었으나, 직원의 경우, 전체 11.63명 중에 남성은 2.60명이었고, 여성은 9.03명으로 여성이 77.6%를 차지하고 있었다. 여성직원은 노인돌봄기관이 29.66명으로 가장 많았고, 다음으로 사회적기업(19.15명), 중간지원기관(11.52명), 사회적협동조합(10.79명), 자활기업(7.15명), 기타 시민단체(5.68명), 아동돌봄기관(3.66명), 마을기업(3.11명), 일반협동조합(1.02명)의 순이었다. 분석과정에서 나타난 시사점으로는 상당부분의 자원봉사자들이 주 15시간~35시간 기관에서 근무를 하고 있었고, 일정액의 급여를 정기적으로 받고 있었다는 점이었다. 고용통계상 이러한 근로자들은 단시간 일자리로 분류되고 있다는 점에서 제3섹터 기관이 단시간 일자리 생성에 어느 정도 기여하고 있는 것으로 파악된다.

(표 5-40) 전체 직원 수(합계)

구분	전체			임원진			직원			합계		
	총합	임원진	직원	자원봉사자	대표	상근임원	비상근임원	감사	정규직	비정규직	직원	비정규직
전체	41,780	4,414	35,608	1,758	3,113	1,023	231	47	17,593	18,015		
사회복지기업	10,225	564	9,548	113	343	198	11	12	4,664	4,884		
사회적협동조합	973	131	833	9	75	26	26	4	446	387		
자활기업	1,440	295	1,144	1	184	105	3	3	733	411		
중간지원기관	2,000	142	1,850	8	106	32	4	0	884	966		
기관유형												
아동돌봄기관	2,658	760	1,833	65	582	170	8	0	1,138	695		
마음기업	1,606	418	1,031	157	305	73	35	5	395	636		
노인돌봄기관	18,849	874	17,157	818	530	239	102	3	7,742	9,415		
시민단체	1,898	294	1,438	166	227	58	8	1	1,177	261		
일반협동조합	2,131	936	774	421	761	122	34	19	414	360		
영리	13,890	2,044	11,038	808	1,457	468	82	37	5,368	5,670		
법인격1	27,890	2,370	24,570	950	1,656	555	149	10	12,225	12,345		
비영리법인	27,890	2,370	24,570	950	1,656	555	149	10	12,225	12,345		
정부출자기관	250	15	235	0	10	2	3	0	92	143		
법인격2	8,767	674	7,820	273	394	250	16	14	3,777	4,043		
영리법인 중 주식회사	1,761	219	1,458	84	153	61	4	1	704	754		
영리법인 중 개인회사	3,112	1,136	1,525	451	900	155	59	22	795	730		
영리법인 중 협동조합	33,246	2,848	29,348	1,050	1,888	764	174	22	14,305	15,043		
가임 有	7,717	1,497	5,541	679	1,166	249	57	25	2,919	2,622		
가임 無	817	69	719	29	59	10	0	0	369	350		
가정/무응답	4,889	1,576	3,195	118	1,249	291	30	6	2,309	886		
10인 미만	8,564	991	7,384	189	662	263	55	11	4,230	3,154		
전체	15,435	646	14,386	403	336	268	31	11	7,132	7,254		
10~30인 미만	10,560	242	9,700	618	87	74	81	0	3,369	6,331		
30~100인 미만	2,332	959	943	430	779	127	34	19	553	390		
100인 이상	5,172	1,490	3,134	548	1,213	211	49	17	1,633	1,501		
가정/무응답	3,560	745	2,678	137	555	177	10	3	1,414	1,264		
5천만원~1억원 미만	7,795	847	6,657	291	542	247	47	11	2,794	3,863		
1억원~3억원 미만	9,081	658	8,087	336	362	193	96	7	3,341	4,746		
3억원~10억원 미만	12,397	444	11,566	387	269	141	25	9	6,591	4,975		
10억원 이상	3,775	230	3,486	59	172	54	4	0	1,820	1,666		
가정/무응답												

주: 정기적으로 월 급여를 받는 직원에 한정, 자원봉사자는 주 15~39시간 근무자로 단시간 일자리 종사자

(단위: 명)

〈표 5-41〉 전체 직원 수(평균)

구분	전체			임원진			전체			임원진			직원	
	총계	임원진	직원	지원봉사자	대표	상근임원	비상근임원	감사	정규직	비정규직				
기관유형	전체	13,64	1,44	11,63	0,57	1,02	0,33	0,08	5,74	5,88				
	사회복지기업	29,81	1,64	27,84	0,33	1,00	0,58	0,03	13,60	14,24				
	사회적협동조합	13,33	1,79	11,41	0,12	1,03	0,36	0,36	6,11	5,30				
	자활기업	9,23	1,89	7,33	0,01	1,18	0,67	0,02	4,70	2,63				
	중간지원기관	17,24	1,22	15,95	0,07	0,91	0,28	0,03	7,62	8,33				
	아동돌봄기관	4,41	1,26	3,04	0,11	0,97	0,28	0,01	1,89	1,15				
	노인돌봄기관	5,30	1,38	3,40	0,52	1,01	0,24	0,12	1,30	2,10				
	시민단체	35,17	1,63	32,01	1,53	0,99	0,45	0,19	14,44	17,57				
	일반협동조합	8,95	1,39	6,78	0,58	1,07	0,27	0,04	5,55	1,23				
	영리	2,96	1,30	1,07	0,58	1,06	0,17	0,05	0,57	0,50				
법인격1	10,03	1,48	7,97	0,58	1,05	0,34	0,06	3,88	4,09					
	16,62	1,41	14,64	0,57	0,99	0,33	0,09	7,29	7,36					
법인격2	16,62	1,41	14,64	0,57	0,99	0,33	0,09	7,29	7,36					
	20,83	1,25	19,58	0,00	0,83	0,17	0,25	7,67	11,92					
연합회 기업유무	23,01	1,77	20,52	0,72	1,03	0,66	0,04	9,91	10,61					
	12,58	1,56	10,41	0,60	1,09	0,44	0,03	5,03	5,39					
기업유무	3,65	1,33	1,79	0,53	1,06	0,18	0,07	0,93	0,86					
	17,70	1,52	15,63	0,56	1,01	0,41	0,09	7,62	8,01					
기업유무	6,86	1,33	4,93	0,60	1,04	0,22	0,05	2,59	2,33					
	13,62	1,15	11,98	0,48	0,98	0,17	0,00	6,15	5,83					
전체 직원 수	3,90	1,26	2,55	0,09	1,00	0,23	0,02	1,84	0,71					
	10~30인 미만	13,07	1,51	11,27	0,29	1,01	0,40	0,08	6,46	4,82				
30~100인 미만	46,49	1,95	43,33	1,21	1,01	0,81	0,09	21,48	21,85					
	124,24	2,85	114,12	7,27	1,02	0,87	0,95	39,64	74,48					
100인 이상	3,16	1,30	1,28	0,58	1,05	0,17	0,05	0,75	0,53					
	4,41	1,27	2,67	0,47	1,03	0,18	0,04	1,39	1,28					
총사신	6,32	1,32	4,76	0,24	0,99	0,31	0,02	2,51	2,25					
	14,74	1,60	12,58	0,55	1,02	0,47	0,09	5,28	7,30					
10억 원 이상	25,87	1,87	23,04	0,96	1,03	0,55	0,27	9,52	13,52					
	46,09	1,65	43,00	1,44	1,00	0,52	0,09	24,50	18,49					
기업유무	21,33	1,30	19,69	0,33	0,97	0,31	0,02	10,28	9,41					

주: 정기적으로 월 급여를 받는 직원에 한정. 지원봉사자는 주 15~39시간 근무자로 단시간 일자리 종사자

(표 5-42) 남자 직원 수(평균)

구분	전체			임원진			임원진			직원	
	전체 직원	임원진	직원	자원봉사자	대표	상근임원	비상근임원	감사	정규직	비정규직	
전체	3.59	0.82	2.60	0.17	0.65	0.13	0.03	0.01	1.71	0.89	
사회복지권	10.66	1.03	9.41	0.22	0.68	0.32	0.03	0.01	5.93	3.48	
사회적협동조합	2.53	0.70	1.73	0.11	0.56	0.11	0.03	0.00	1.29	0.44	
자활기업	2.08	0.83	1.26	0.00	0.57	0.23	0.01	0.29	0.89	0.37	
중간지원기관	5.72	0.72	5.00	0.00	0.59	0.11	0.03	0.00	2.91	2.09	
아동돌봄기관	0.75	0.50	0.24	0.01	0.45	0.05	0.00	0.00	0.18	0.05	
마을기업	2.19	0.90	1.19	0.10	0.72	0.12	0.06	0.01	0.58	0.61	
노인돌봄기관	5.51	0.76	4.54	0.20	0.59	0.13	0.04	0.00	3.30	1.24	
시민단체	3.27	0.90	2.13	0.25	0.76	0.11	0.01	0.00	1.75	0.38	
일반협동조합	1.93	1.00	0.62	0.32	0.82	0.12	0.03	0.02	0.30	0.32	
영리	3.58	0.96	2.40	0.23	0.74	0.17	0.03	0.01	1.48	0.92	
비영리	3.59	0.71	2.76	0.12	0.58	0.10	0.02	0.00	1.90	0.86	
비영리법인	3.59	0.71	2.76	0.12	0.58	0.10	0.02	0.00	1.90	0.86	
정부출자기관	7.08	0.58	6.50	0.00	0.42	0.08	0.08	0.00	2.75	3.75	
법인격2	7.32	0.98	6.32	0.02	0.66	0.28	0.03	0.01	4.11	2.21	
영리법인 중 주식회사	2.66	0.65	1.59	0.41	0.48	0.16	0.01	0.01	1.02	0.57	
영리법인 중 개인회사	2.01	1.00	0.72	0.29	0.82	0.13	0.04	0.02	0.37	0.35	
영리법인 중 협동조합	4.23	0.77	3.36	0.10	0.60	0.14	0.03	0.00	2.24	1.12	
가임 有	2.52	0.91	1.34	0.27	0.74	0.12	0.03	0.01	0.82	0.52	
가임 無	3.47	0.62	2.62	0.23	0.58	0.03	0.00	0.00	2.15	0.47	
거점/무응답	1.31	0.63	0.65	0.03	0.55	0.07	0.01	0.00	0.49	0.16	
10인 미만	3.87	0.85	2.93	0.08	0.65	0.18	0.02	0.01	2.02	0.91	
10~30인 미만	9.77	0.98	8.62	0.17	0.65	0.28	0.04	0.01	6.52	2.10	
30~100인 미만	24.95	1.16	22.25	1.54	0.67	0.26	0.24	0.00	10.66	11.59	
100인 이상	1.96	0.99	0.64	0.32	0.82	0.13	0.03	0.02	0.33	0.31	
거점/무응답	1.60	0.79	0.59	0.23	0.67	0.08	0.02	0.01	0.31	0.28	
5천만원 미만	1.58	0.66	0.88	0.04	0.57	0.07	0.01	0.00	0.64	0.24	
5천만원~1억원 미만	3.81	0.91	2.71	0.19	0.68	0.20	0.03	0.01	1.71	1.00	
1억원~3억원 미만	5.62	1.00	4.60	0.02	0.70	0.21	0.09	0.01	2.54	2.06	
3억원~10억원 미만	12.64	0.97	11.28	0.36	0.67	0.28	0.01	0.01	8.26	3.01	
10억원 이상	4.68	0.69	3.94	0.06	0.53	0.14	0.02	0.00	2.85	1.09	
거점/무응답											

주: 정기적으로 월 급여를 받는 직원에 한정, 자원봉사자는 주 15~39시간 근무자로 단시간 일자리 종사자

(단위: 명)

〈표 5-43〉 여자 직원 수(평균)

구분	전체 직원		지역봉사자		임원진			직원	
	총계	임원진	지역봉사자	대표	상근임원	비상근임원	감사	정규직	비정규직
기관유형	전체	10.05	0.62	9.03	0.41	0.37	0.05	4.03	5.00
	사회적기업	19.15	0.61	18.43	0.11	0.32	0.00	7.67	10.76
	사회적협동조합	10.79	1.10	9.68	0.01	0.47	0.33	4.82	4.86
	자활기업	7.15	1.06	6.08	0.01	0.44	0.01	3.81	2.27
	중간지원기관	11.52	0.50	10.95	0.07	0.33	0.01	4.71	6.24
법인격1	아동돌봄기관	3.66	0.76	2.80	0.09	0.52	0.23	0.00	1.70
	마늘기업	3.11	0.48	2.21	0.42	0.29	0.13	0.00	0.73
	노인돌봄기관	29.66	0.87	27.47	1.32	0.40	0.32	0.00	11.14
	시민단체	5.68	0.49	4.66	0.53	0.31	0.16	0.00	3.80
	일반협동조합	1.02	0.30	0.45	0.26	0.23	0.04	0.02	0.27
법인격2	영리	6.45	0.52	5.57	0.36	0.32	0.17	0.01	2.39
	비영리	13.03	0.71	11.88	0.45	0.41	0.23	0.00	5.38
	정복총자기관	13.75	0.71	11.88	0.45	0.41	0.23	0.00	5.38
	영리법인 중 주식회사	15.69	0.79	14.20	0.70	0.38	0.38	0.00	4.92
	영리법인 중 협동조합	9.92	0.91	8.82	0.19	0.61	0.28	0.00	5.80
연합회 기업어부	가임 유	1.64	0.33	1.07	0.24	0.24	0.05	0.01	0.57
	가임 무	13.47	0.74	12.27	0.46	0.41	0.26	0.01	5.38
	거절/무응답	4.34	0.42	3.59	0.33	0.30	0.10	0.01	1.78
	거절/무응답	10.15	0.53	9.37	0.25	0.40	0.13	0.00	4.00
	10인 미만	2.59	0.62	1.90	0.45	0.17	0.01	0.00	1.35
전체 직원 수	10~30인 미만	9.21	0.66	8.34	0.21	0.36	0.22	0.01	4.44
	30~100인 미만	36.73	0.97	34.71	1.04	0.36	0.53	0.03	14.96
	100인 이상	99.28	1.68	91.87	5.73	0.35	0.61	0.00	28.98
	거절/무응답	1.20	0.30	0.64	0.26	0.24	0.04	0.01	0.42
	5천만원 미만	2.80	0.48	2.08	0.24	0.36	0.10	0.00	1.08
총자산	5천만원~1억원 미만	4.74	0.67	3.87	0.20	0.42	0.24	0.00	1.87
	1억원~3억원 미만	10.93	0.69	9.88	0.36	0.34	0.27	0.02	3.57
	3억원~10억원 미만	20.25	0.88	18.44	0.93	0.34	0.34	0.01	6.98
	10억원 이상	33.44	0.68	31.72	1.04	0.33	0.25	0.08	16.24
	거절/무응답	16.64	0.61	15.76	0.28	0.44	0.16	0.01	7.44

주: 정기적으로 월 급여를 받는 직원에 한정. 자원봉사자는 주 15~39시간 근무자로 단시간·일자리 종사자

(단위: 명)

그리고 국내 제3섹터에 종사하는 근로자들의 연령대를 살펴보면 40~54세 미만이 42.2%로 가장 많고, 다음으로 55세 이상(30.9%), 30~39세미만(18.3%), 29세 미만(8.6%)의 순으로 나타난다. 40~54세 연령대가 많은 기관들로는 사회적협동조합(41.3%), 중간지원기관(40.3%), 아동돌봄기관(47.8%), 노인돌봄기관(40.9%), 일반협동조합(47.2%)이었으며, 55세 이상이 많은 기관으로는 사회적기업(42.4%), 마을기업(57.2%), 시민단체(36.6%)였다. 또한 법인격 측면에서 영리법인들은 40~54세 연령의 비중이 많은 반면에, 비영리 법인의 경우에는 55세 이상의 근로자들이 상대적으로 많았다. 이와 같은 결과는 국내 사회서비스 산업의 경우, 소위 청년층보다는 장년층 중심의 일자리로 자리매김 되는 상황을 잘 보여주고 있다고 하겠다.

〈표 5-44〉 임직원의 연령대별 비중

(단위: 개, %)

구분	사례수	29세 미만	30~39세	40~54세	55세 이상	
전체	(3,063)	8.6	18.3	42.2	30.9	
기관유형	사회적기업	(343)	6.8	16.2	34.5	42.4
	사회적협동조합	(73)	8.8	24.7	41.3	25.2
	자활기업	(156)	2.0	8.2	44.9	44.9
	중간지원기관	(116)	13.4	25.4	40.3	20.9
	아동돌봄기관	(603)	16.1	18.0	47.8	18.1
	마을기업	(303)	3.5	7.0	32.2	57.2
	노인돌봄기관	(536)	6.5	13.5	40.9	39.0
	시민단체	(212)	11.6	17.6	34.2	36.6
법인격 ¹	영리	(1,385)	8.4	19.7	44.1	27.9
	비영리	(1,678)	8.9	16.5	39.9	34.7
연합회 가입여부	가입 有	(1,878)	8.2	16.0	39.5	36.3
	가입 無	(1,125)	9.1	20.8	45.4	24.6
	거절/무응답	(60)	4.5	17.8	42.1	35.5
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	9.6	17.3	45.3	27.8
	10~30인 미만	(655)	9.2	16.3	39.0	35.5
	30~100인 미만	(332)	6.3	15.2	39.7	38.9
	100인 이상	(85)	7.7	12.9	36.5	42.9
	거절/무응답	(739)	9.9	23.1	46.7	20.3

국내 제3섹터 기관에 종사하는 근로자의 직무별 비중을 살펴보면 전체 근로자 중 관리 및 지원직(39.6%)이 가장 많았으며, 다음으로 제품 및 서비스 생산직(33.9%), 영업직(9.2%), 연구개발직(5.1%)의 순이었다. 관리 및 지원직이 상대적으로 많은 기관으로는 사회적협동조합(49.6%), 중간지원기관(49.4%), 아동돌봄기관(69.3%), 시민단체(49.7%), 일반협동조합(48.0%)들이었으며, 제품 및 서비스 생산직이 많은 기관들로는 사회적기업(64.1%), 자활기업(73.4%), 마을기업(52.0%), 노인돌봄기관(31.5%) 이었다. 이외에 영업직의 경우 일반협동조합(18.4%)에서 상대적으로 많은 것으로 파악되었다. 특이한 점은 응답기관들 중 연구·개발직이 전반적으로 낮게 나타났는데 이는 기관의 영세성으로 인해 향후 수입원으로 투자할 제품 및 서비스 개발보다는 현재 사업에 집중하기 때문으로 판단된다.

〈표 5-45〉 임직원의 직무별 비중

(단위: 개, %)

구분	사례수 (명)	영업직	제품/서비스 생산직	관리/지원직	연구/개발직	기타	
전체	(3,063)	9.2	33.9	39.6	5.1	12.2	
기관유형	사회적기업	(343)	6.2	64.1	20.0	2.2	7.5
	사회적협동조합	(73)	9.6	37.2	49.6	3.3	0.3
	자활기업	(156)	3.6	73.4	22.3	0.1	0.7
	중간지원기관	(116)	2.6	41.2	49.4	5.9	0.8
	아동돌봄기관	(603)	2.0	18.6	69.3	2.5	7.7
	마을기업	(303)	8.4	52.0	37.7	1.7	0.2
	노인돌봄기관	(536)	2.1	31.5	30.7	0.7	35.1
	시민단체	(212)	2.3	24.6	49.7	10.9	12.6
일반협동조합	(721)	18.4	24.0	48.0	9.6	0.0	
법인격1	영리	(1,385)	14.6	36.4	40.2	7.1	1.8
	비영리	(1,678)	2.7	30.9	38.9	2.8	24.8
법인격2	비영리법인	(1,678)	2.7	30.9	38.9	2.8	24.8
	정부출자기관	(12)	4.2	75.0	20.8	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	5.9	63.4	20.6	1.8	8.4
	영리법인 중 개인회사	(140)	3.9	81.0	13.9	0.2	0.9
	영리법인 중 협동조합	(852)	17.7	25.8	47.4	9.0	0.0

두 번째로 고용의 질 차원에서 전체 상근직원들의 월 평균 임금은 154만원이었으며, 임원진의 경우에는 185만원, 직원은 134만원, 자원봉사자는 46만원으로 파악되었다. 보다 세부적으로 살펴보면 임원진의 경우, 기관의 대표는 193만원, 상근임원은 167만원, 급여를 받고 있는 비상근 임원은 91만원, 그리고 감사는 133만원이었다. 한편 직원의 경우에는 정규직이 141만원, 비정규직이 115만원인 것으로 파악되었다. 기관별 임금수준에서는 중간지원기관이 204만원으로 가장 많았고 다음으로 사회적기업(175만원), 노인돌봄기관(174만원), 시민단체(160만원), 사회적협동조합(152만원), 일반협동조합(144만원), 자활기업(135만원), 마을기업(131만원), 아동돌봄기관(124만원)의 순이었다. 또한 법인격에 있어서는 비영리법인의 임금수준이 영리법인 대비 상대적으로 약간 높은 것으로 파악되었다.

한편, 일반협동조합을 제외한 국내 제3섹터 기관에 소속된 상근직 근로자의 4대보험 가입률은 86%로 나타났다. 종사상 지위별로 살펴보면 직원들이 88%로 가장 높았고, 다음으로 임원진(69%), 자원봉사자(24%)의 순이었다. 직원의 경우 정규직 가입률은 93%로 비정규직(83%)보다 약 10%p 높은 것으로 파악되었다. 기관유형별로는 사회적기업이 93%로 가장 높았고 다음으로 사회적협동조합(91%), 자활기업(88%), 중간지원기관(88%), 노인돌봄기관(86%), 아동돌봄기관(82%), 시민단체(74%), 마을기업(53%)의 순이었다. 한편, 근로자의 4대 보험 가입률은 종사자 규모에 있어 10인 미만인 79%였던 반면에 10~30인 미만(85%), 30인~100인(90%), 100인 이상(85%) 등 전반적으로 기관의 규모가 작을수록 가입률이 낮아지는 것으로 파악되었다. 이러한 현상은 정규직보다 비정규직에서 더욱 격차가 큰 것으로 나타났다.

〈표 5-46〉 월 평균 임금(평균)

구분	진체 직원				임원진				직원		
	총계 (①+②)	① 임원진 (비상근 제외)	② 직원	③ 자원봉사자	대표	상근임원	비상근임원	감사	정규직	비정규직	
기관유형	전체	154	185	134	46	193	167	91	133	141	115
	사회적기업	175	227	134	76	233	223	100	138	143	115
	사회적협동조합	152	157	149	0	179	134	27	9	155	121
	자활기업	135	143	124	55	146	133	80	147	124	126
	중간지원기관	204	258	173	12	263	233	135	0	189	148
	아동돌봄기관	124	130	119	52	133	122	75	0	121	103
	마을기업	131	150	118	46	167	131	81	93	123	108
	노인돌봄기관	174	237	140	49	246	202	65	90	157	109
	시민단체	160	193	143	37	206	170	118	150	145	129
	일반협동조합	144	164	133	38	172	158	124	156	145	113
법인격1	영리	152	183	128	45	190	175	107	142	136	111
	비영리	156	186	136	46	195	160	74	93	143	117
	비영리법인	156	186	136	46	195	160	74	93	143	117
	정부출자기관	158	195	137	0	208	164	200	0	138	137
	영리법인 중 주식회사	167	207	131	56	215	199	124	139	138	114
	영리법인 중 개인회사	129	154	105	70	157	141	63	110	113	90
	영리법인 중 협동조합	142	161	132	36	169	154	104	146	141	114
	가인 有	158	192	134	47	199	173	84	110	141	116
	가인 無	144	166	131	40	172	155	100	151	140	112
	거점/무응답	147	161	137	61	169	129	0	0	144	119
직원 수	10인 미만	137	149	128	47	156	128	83	93	130	116
	10~30인 미만	161	203	134	33	214	182	71	123	143	115
	30~100인 미만	177	236	141	58	254	205	79	125	156	113
	100인 이상	208	310	151	51	318	290	135	0	176	119
거점/무응답	145	166	134	38	176	158	124	156	146	113	

주 ① 비상근 임원 제외 평균 급여, 총계는 상근근로자 기준

(단위: 만원)

(표 5-47) 4대 보험 가입률

구분	전체 직원			임원진			직원				
	총계	임원진	직원	자원봉사자	대표	상근임원	비상근임원	검사	정규직	비정규직	
기관유형	전체	86.0	69.0	88.0	24.0	59.0	97.0	60.0	68.0	93.0	83.0
	사회복지업	93.0	80.0	94.0	89.0	66.0	102.0	91.0	100.0	97.0	90.0
	사회적협동조합	91.0	61.0	95.0	0.0	51.0	100.0	0.0	0.0	94.0	95.0
	자활기업	88.0	74.0	92.0	100.0	68.0	83.0	100.0	100.0	91.0	94.0
	종교지원기관	88.0	77.0	89.0	0.0	70.0	100.0	25.0	0.0	97.0	82.0
	아동돌봄기관	82.0	70.0	87.0	6.0	66.0	84.0	50.0	0.0	97.0	69.0
	마을기업	53.0	43.0	56.0	49.0	33.0	85.0	40.0	40.0	93.0	33.0
	노인돌봄기관	86.0	83.0	86.0	17.0	69.0	115.0	78.0	33.0	90.0	83.0
	시민단체	74.0	40.0	81.0	2.0	29.0	79.0	88.0	100.0	89.0	48.0
	영리	88.0	70.0	89.0	59.0	58.0	94.0	56.0	78.0	96.0	83.0
법인형태	비영리	85.0	69.0	87.0	10.0	59.0	99.0	62.0	50.0	91.0	83.0
	비영리법인	85.0	69.0	87.0	10.0	59.0	99.0	62.0	50.0	91.0	83.0
	정부출자기관	79.0	58.0	80.0	0.0	50.0	100.0	0.0	0.0	79.0	80.0
	10~30인 미만	92.0	77.0	93.0	54.0	62.0	100.0	75.0	86.0	97.0	89.0
	영리법인 중 주식회사	79.0	64.0	82.0	90.0	61.0	69.0	75.0	100.0	97.0	68.0
	영리법인 중 개인회사	63.0	48.0	67.0	0.0	39.0	89.0	48.0	33.0	95.0	46.0
	영리법인 중 협동조합	87.0	72.0	88.0	25.0	62.0	97.0	63.0	59.0	93.0	83.0
	가임 有	83.0	59.0	86.0	23.0	46.0	100.0	39.0	100.0	92.0	79.0
	가임 無	86.0	68.0	87.0	3.0	64.0	90.0	0.0	0.0	96.0	77.0
	가정/무응답	79.0	64.0	86.0	4.0	58.0	91.0	47.0	67.0	94.0	63.0
총계	10~30인 미만	85.0	64.0	88.0	15.0	57.0	83.0	58.0	73.0	95.0	78.0
	30~100인 미만	90.0	88.0	90.0	35.0	65.0	116.0	39.0	64.0	95.0	84.0
	100인 이상	85.0	81.0	85.0	24.0	66.0	99.0	75.0	0.0	85.0	86.0
	가정/무응답	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	5천만원 미만	75.0	53.0	81.0	4.0	47.0	83.0	45.0	50.0	91.0	71.0
	5천만원~1억원 미만	78.0	65.0	82.0	2.0	57.0	91.0	89.0	0.0	94.0	69.0
	1억원~3억원 미만	88.0	70.0	90.0	57.0	60.0	90.0	73.0	100.0	95.0	86.0
	3억원~10억원 미만	84.0	74.0	85.0	33.0	63.0	94.0	72.0	67.0	95.0	78.0
	10억원 이상	90.0	82.0	90.0	6.0	74.0	99.0	0.0	56.0	91.0	89.0
	가정/무응답	91.0	97.0	90.0	40.0	70.0	183.0	50.0	0.0	92.0	88.0

(단위: %)

한편 국내 제3섹터 기관들의 임금산정방법에서는 근로시간(40.2%)으로 산정하는 경우가 가장 많았으며, 다음으로 직무내용과 능력(27.9%), 근속연수(23.8%), 업무성과(6.9%)의 순이었다. 이는 국내 제3섹터 기관이 근무시간에 의한 시급제 방식으로 운영되는 임금체계를 가지고 있음을 의미한다. 기관 유형에서는 대부분이 근로시간에 의해 임금산정이 이루어지고 있지만 중간지원기관(53.4%)과 노인돌봄기관(38.4%)의 경우 근속연수에 의한 임금산정 비중이 타 기관보다 상대적으로 높았으며, 중간지원기관(21.6%)과 아동돌봄기관의 경우(16.7%) 보조금과 최저임금 하에서 임금수준이 결정되는 경우가 상대적으로 많은 것으로 파악되었다.

〈표 5-48〉 직원들의 임금수준 산정방법(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	근로시간	근속연수	업무성과	직무 내용과 능력	보조금/ 최저임금	기타	거절/ 무응답	
전체	(3,065)	40.2	23.8	6.9	27.9	6.6	8.0	12.7	
기관유형	사회적기업	(343)	61.8	32.1	16.3	50.1	3.2	2.9	0.0
	사회적협동조합	(73)	46.6	35.6	6.8	46.6	4.1	8.2	5.5
	자활기업	(156)	55.8	19.9	13.5	29.5	4.5	3.2	2.6
	중간지원기관	(116)	23.3	53.4	4.3	31.9	21.6	7.8	0.9
	아동돌봄기관	(604)	38.2	32.9	1.2	19.9	16.7	8.9	1.0
	마을기업	(304)	58.2	7.2	7.2	24.0	2.3	13.2	3.0
	노인돌봄기관	(536)	56.0	38.4	6.3	28.2	6.9	5.2	0.2
	시민단체	(212)	32.1	28.3	6.6	30.2	1.9	25.5	1.4
법인격1	일반협동조합	(721)	13.2	1.8	6.8	21.9	0.8	5.3	50.2
	영리	(1,386)	35.9	9.7	9.5	28.5	1.4	5.6	27.3
법인격2	비영리	(1,679)	43.7	35.4	4.8	27.4	10.8	9.9	0.7
	비영리법인	(1,679)	43.7	35.4	4.8	27.4	10.8	9.9	0.7
	정부출자기관	(12)	66.7	25.0	0.0	25.0	8.3	0.0	8.3
	영리법인 중 주식회사	(381)	65.1	24.9	14.7	40.9	1.6	4.2	1.8
	영리법인 중 개인회사	(140)	58.6	8.6	11.4	30.0	1.4	5.0	2.1
연합회 가입여부	영리법인 중 협동조합	(853)	18.8	2.9	7.0	22.7	1.2	6.4	43.1
	가입 有	(1,879)	46.5	33.2	6.5	29.4	9.1	7.5	2.8
	가입 無	(1,126)	29.0	7.5	7.9	25.4	2.2	8.4	30.0
	거절/무응답	(60)	51.7	35.0	1.7	28.3	8.3	15.0	0.0

또한 임금 외에 복리후생의 수당에서는 전체 제공기관 중 56.5%가 제공하고 있었으며, 특히 사회적협동조합(80.0%)과 사회적기업(77.8%), 그리고 중간지원기관(73.3%)의 경우 그 비중이 높았다. 그리고 법인격에서는 영리법인 중 주식회사(65.6%)가 수당 지급률이 가장 높았고, 종사자 규모가 커질수록 수당 지급률이 높아지는 것으로 파악되었다. 제공되는 수당 종류는 식비가 49.2%로 가장 많았고, 다음으로 초과근무수당(47.6%), 교통비(44.3%), 근속연수(20.4%), 자격증(17.5%), 처우개선비(7.5%), 상여금(4.9%) 등의 순이었다.

〈표 5-49〉 수당의 종류

(단위: 개, %)

구분	지급유무		수당 유형									
	사례수	有	사례수	교통비	식비	초과근무	자격증	근속연수	처우개선비	상여금	기타	
전체	(2,326)	56.5	(1,314)	44.3	49.2	47.6	17.5	20.4	7.5	4.9	4.4	
기관 유형	사회적기업	(343)	77.8	(267)	44.6	55.1	64.8	16.5	22.1	3.8	4.5	4.5
	사회적협동조합	(55)	80.0	(44)	34.1	52.3	70.5	22.7	50.0	6.8	9.1	0.0
	자활기업	(156)	64.7	(101)	50.5	55.4	53.5	18.8	16.8	5.0	7.9	5.0
	중간지원기관	(116)	73.3	(85)	70.6	68.2	47.1	58.8	40.0	7.1	1.2	2.4
	아동돌봄기관	(604)	41.7	(252)	22.2	31.0	26.6	10.3	9.9	19.1	4.0	6.3
	마을기업	(304)	33.6	(102)	41.2	45.1	49.1	5.9	7.8	0.0	2.9	4.0
	노인돌봄기관	(536)	69.2	(371)	54.2	48.5	50.1	18.3	20.5	6.0	6.5	3.5
	시민단체	(212)	43.4	(92)	41.3	63.0	26.1	7.6	29.3	4.4	2.2	6.5
법인격	비영리법인	(1,679)	56.0	(941)	43.4	46.7	42.8	18.5	20.7	9.0	4.7	4.3
	정부출자기관	(12)	58.3	(7)	57.1	57.1	57.1	42.9	28.6	0.0	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(381)	65.6	(250)	46.0	58.8	65.2	16.8	23.6	3.2	5.6	4.4
	영리법인 중 개인회사	(140)	55.7	(78)	46.2	47.4	39.7	10.3	10.3	1.3	6.4	5.1
	영리법인 중 협동조합	(114)	33.3	(38)	47.4	50.0	63.1	7.9	10.5	10.5	2.6	5.3
연합회 가입 여부	가입 有	(1,813)	57.5	(1,043)	43.3	49.8	48.7	18.9	21.3	8.6	5.0	4.0
	가입 無	(453)	50.8	(230)	47.4	47.8	43.5	10.0	16.1	2.1	5.2	5.7
	거절/무응답	(60)	68.3	(41)	53.7	41.5	41.5	24.4	22.0	9.7	0.0	7.3
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	44.1	(552)	36.3	44.6	36.6	14.5	17.2	8.8	4.0	5.3
	10~30인 미만	(655)	66.7	(437)	46.3	51.7	51.9	17.4	20.1	7.4	5.7	4.5
	30~100인 미만	(332)	78.3	(260)	56.6	51.5	60.4	20.8	26.2	5.4	5.0	3.1
	100인 이상	(85)	76.5	(65)	50.8	61.5	60.0	30.8	26.2	4.6	6.2	1.5
	거절/무응답	(2)	0.0	(205)	31.7	35.6	31.3	9.3	11.7	10.2	6.8	7.8

국내 제3섹터 기관들의 직원 교육 현황을 살펴보면 전체 응답 기관 중 약 74.1%가 직원 교육을 실시하고 있었으며, 횟수는 연 5.6회로 나타났다. 그리고 기관유형에 있어서는 사회적기업(90.4%, 6.88회), 중간지원기관(90.5%, 5.71회), 노인돌봄기관(96.6%, 7.43회)과 아동돌봄기관(93.0%, 5.12회)이 직원 교육률이나 교육 횟수가 높은 것으로 파악되었다. 반면에 마을기업(65.1%, 4.43회)과 일반협동조합(36.2%, 3.53회)은 상대적으로 낮은 것으로 나타났다. 또한 법인격에 있어서는 영리법인(54.8%)보다 비영리법인(89.9%)의 경우 직원 교육률이 높았으며, 기관의 규모가 클수록 직원 교육률이 높아지는 경향을 보이고 있었다.

〈표 5-50〉 직원 교육 유무

(단위: 개, %)

구분		사례수	교육 有	교육 無	회
전체		(3,065)	74.1	25.9	5.62
기관유형	사회적기업	(343)	90.4	9.6	6.88
	사회적협동조합	(73)	74.0	26.0	4.26
	자활기업	(156)	69.9	30.1	3.93
	중간지원기관	(116)	90.5	9.5	5.71
	아동돌봄기관	(604)	93.0	7.0	5.12
	마을기업	(304)	65.1	34.9	4.43
	노인돌봄기관	(536)	96.6	3.4	7.43
	시민단체	(212)	72.2	27.8	5.30
법인격1	일반협동조합	(721)	36.2	63.8	3.53
	영리	(1,386)	54.8	45.2	4.80
법인격2	비영리	(1,679)	89.9	10.1	6.02
	비영리법인	(1,679)	89.9	10.1	6.02
	정부출자기관	(12)	91.7	8.3	4.45
	영리법인 중 주식회사	(381)	79.8	20.2	6.01
	영리법인 중 개인회사	(140)	70.0	30.0	4.32
연합회 가입여부	영리법인 중 협동조합	(853)	40.7	59.3	3.85
	가입 有	(1,879)	88.3	11.7	5.92
	가입 無	(1,126)	49.6	50.4	4.56
	거절/무응답	(60)	86.7	13.3	7.04
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	80.9	19.1	4.90
	10~30인 미만	(655)	89.6	10.4	6.12
	30~100인 미만	(332)	96.4	3.6	7.73
	100인 이상	(85)	92.9	7.1	9.52
		(741)	36.6	63.4	3.48

교육을 실시한 기관에 한해 교육과목을 살펴본 결과 전체 응답자의 92.9%가 직무훈련을 실시하고 있었고, 다음으로 자격증(4.0%), 소양교육(1.5%), 언어(0.4%)의 순이었다. 자활기업의 경우 업무와 관련된 자격증 교육 비중이 타 기관보다 상대적으로 높은 것으로 나타났다. 그리고 교육방법에 있어서는 기관 내 자체교육이 41.7%로 가장 많았고 다음으로 외부전문가 초빙(19.6%), 중간지원기관 위탁(19.3%)의 순이었다. 한편 법인격에 있어서 영리기관은 기관 내 자체 교육 비중이 높은 반면에 비영리 기관은 외부기관을 통한 교육이 많은 것으로 파악되었다.

〈표 5-51〉 주 교육 과목

(단위: 개, %)

구분	사례수	자격증	언어	직무훈련	소양교육	거절/무응답	
전체	(2,270)	4.0	0.4	92.9	1.5	1.3	
기관유형	사회적기업	(310)	4.2	0.3	90.3	3.5	1.6
	사회적협동조합	(54)	1.9	1.9	94.5	0.0	1.9
	자활기업	(109)	22.0	0.0	73.4	3.6	0.9
	중간지원기관	(105)	2.9	0.0	95.3	1.0	1.0
	아동돌봄기관	(562)	5.2	0.2	93.6	0.6	0.6
	마을기업	(198)	2.0	0.5	91.9	1.5	4.0
	노인돌봄기관	(518)	2.5	0.4	95.6	0.6	1.0
	시민단체	(153)	2.6	1.3	90.2	2.1	3.9
	일반협동조합	(261)	0.0	0.0	98.1	1.9	0.0

〈표 5-52〉 주 교육 형식

(단위: 개, %)

구분	사례수	기관 내 자체교육	외부전문가 초빙	중간지원기관 위탁	업무협조 기관에 파견	우편, 온라인 등 원격교육	거절/무응답	
전체	(2,270)	41.7	19.6	19.3	14.2	4.9	0.2	
기관유형	사회적기업	(310)	55.2	21.0	12.3	10.0	1.6	0.0
	사회적협동조합	(54)	42.6	22.2	16.7	18.5	0.0	0.0
	자활기업	(109)	24.8	30.3	26.6	14.7	3.7	0.0
	중간지원기관	(105)	21.0	25.7	40.0	13.3	0.0	0.0
	아동돌봄기관	(562)	14.2	14.1	28.3	27.6	15.8	0.0
	마을기업	(198)	39.9	14.6	28.3	13.6	3.5	0.0
	노인돌봄기관	(518)	51.9	27.4	10.8	9.1	0.8	0.0
	시민단체	(153)	59.5	18.3	12.4	9.2	0.7	0.0
	일반협동조합	(261)	70.5	11.9	11.9	3.1	0.8	1.9
법인격1	영리	(760)	55.0	16.1	18.9	8.4	0.9	0.7
	비영리	(1,510)	35.0	21.5	19.5	17.1	7.0	0.0

한편, 직원교육을 실시하지 못한 기관에 한해 그 이유를 살펴본 결과, 업무공백이 21.8%로 가장 많았으며, 다음으로 예산부족(18.9%), 교육훈련관련 정보부족(10.7%), 경영진의 무관심(2.4%), 유능한 외부 위탁교육기관의 부재(2.1%) 등의 순이었다. 특히 사회적기업(36.4%), 자활기업(46.8%), 중간지원기관(72.7%), 아동돌봄기관(42.9%) 등은 업무공백으로 인한 교육 미실시가 많은 반면에 사회적협동조합(47.4%), 마을기업(35.8%), 노인돌봄기관(44.4%), 시민단체(33.9%)에서는 예산부족이 상대적으로 많았다.

〈표 5-53〉 직원 교육을 시키지 못하는 이유

(단위: 개, %)

구분	사례수	유능한 외부 위탁 교육 기관 부재	경영진의 무관심	교육훈련 정보 부족	업무공백	예산 부족	기타/무응답	
전체	(795)	2.1	2.4	10.7	21.8	18.9	44.2	
기관유형	사회적기업	(33)	6.1	6.1	12.1	36.4	27.3	12.1
	사회적협동조합	(19)	0.0	0.0	0.0	26.3	47.4	26.3
	자활기업	(47)	2.1	4.3	12.8	46.8	25.5	8.5
	중간지원기관	(11)	9.1	0.0	18.2	72.7	0.0	0.0
	아동돌봄기관	(42)	2.4	2.4	4.8	42.9	31.0	16.7
	마을기업	(106)	1.9	4.7	18.9	27.4	35.8	11.3
	노인돌봄기관	(18)	0.0	0.0	16.7	27.8	44.4	11.1
	시민단체	(59)	1.7	6.8	11.9	32.2	33.9	13.6
일반협동조합	(460)	2.0	1.1	8.9	12.0	8.9	67.2	
	영리	(626)	2.1	1.8	10.7	17.9	15.3	52.2
법인격1	비영리	(169)	2.4	4.7	10.7	36.1	32.0	14.2
	비영리법인	(169)	2.4	4.7	10.7	36.1	32.0	14.2
법인격2	정부출자기관	(1)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0
	영리법인 중 주식회사	(77)	3.9	5.2	14.3	39.0	31.2	6.5
	영리법인 중 개인회사	(42)	0.0	0.0	19.0	40.5	31.0	9.5
	영리법인 중 협동조합	(506)	2.0	1.4	9.5	12.6	11.7	62.8
	연합회 가입여부	가입 有	(219)	1.8	4.1	12.3	30.6	25.6
가입 無	(568)	2.3	1.8	10.0	18.1	15.8	51.9	
전체 직원 수	거절/무응답	(8)	0.0	0.0	12.5	37.5	50.0	0.0
	10인 미만	(239)	2.5	4.6	10.9	36.4	33.9	11.7
	10~30인 미만	(68)	2.9	4.4	22.1	35.3	27.9	7.4
	30~100인 미만	(12)	0.0	0.0	25.0	25.0	25.0	25.0
	100인 이상	(6)	0.0	0.0	0.0	50.0	16.7	33.3
거절/무응답	(470)	1.9	1.1	8.7	11.9	9.8	66.6	

이외 국내 제3섹터 기관의 고용안정을 살펴 볼 수 있는 지표로써 이직 상황을 살펴보면 2013년 동안 이직이 발생한 기관은 43.9%였으며 평균 3.5명이 이직한 것으로 파악되었다. 그리고 총 이직자 수를 총근로자 수로 나누어 이직률을 산정해 보면 전체 이직률은 9.5%인 것으로 파악된다. 그리고 기관별로는 자활기업(11.8%)로 가장 많고, 다음으로 사회적기업(11.4%), 시민단체(10.5%), 아동돌봄기관(9.8%)의 순이었다. 또한 법인격에서는 영리법인이 11.0%로 비영리법인의 8.9%보다 상대적으로 높은 것으로 파악되었다. 그리고 이러한 경향은 규모가 작을수록 높은 것으로 나타났다.

〈표 5-54〉 올해 초 일을 했으나 직장을 옮긴 유무 여부

(단위: 개, %)

구분		전체			이직률		
		사례수	있다	평균이직자	총직원수	이직자수	이직률
전체		(2,326)	43.9	3.5	37,923	3,619	9.5
기관유형	사회적기업	(343)	73.5	4.6	10,101	1,154	11.4
	사회적협동조합	(55)	45.5	2.6	746	65	8.7
	자활기업	(156)	37.2	2.9	1,436	170	11.8
	중간지원기관	(116)	50.0	2.7	1,988	159	8.0
	아동돌봄기관	(604)	30.8	1.4	2,585	253	9.8
	마을기업	(304)	20.7	1.8	1,414	114	8.1
	노인돌봄기관	(536)	59.1	4.8	17,929	1,523	8.5
	시민단체	(212)	29.7	2.9	1,724	181	10.5
법인격1	영리	(647)	45.3	4.2	11,132	1,226	11.0
	비영리	(1,679)	43.4	3.3	26,791	2,393	8.9
전체 직원 수	10인 미만	(1,252)	30.7	1.8	4,741	706	14.9
	10~30인 미만	(655)	52.2	2.8	8,320	955	11.5
	30~100인 미만	(332)	73.2	4.8	15,001	1,160	7.7
	100인 이상	(85)	62.4	15.1	9,861	798	8.1
	거절/무응답	(2)	0.0	-	-	-	-

5. 희망 지원 정책

본 조사에서는 국내 제3섹터 기관들의 비즈니스모델에 관한 현황과 더불어 기관운영과 관련된 정부의 정책기조와 관련하여 사업추진 및 금융지원, 그리고 중간지원기관들에 대한 희망사항 등을 파악하였다. 그 결과를 살펴보면 다음과 같다. 우선 사업추진과 관련하여 국내 제3섹터 기관들은 2013년, 평균 3억 8,775만원의 목표 매출액을 설정하여 놓고 있었다. 기관유형별로는 사회적협동조합이 13억9천만 원으로 가장 많았고 다음으로 시민단체(10억 8천만 원), 사회적기업(10억 6천만 원), 중간지원기관(4억 3천만 원), 아동돌봄기관(2억4천만 원), 자활기업(2억 3천만 원), 마을기업(1억6천만 원), 일반협동조합(8천7백만 원)의 순이었다.

〈표 5-55〉 국내 제3섹터기관의 목표매출액 및 2분기 달성율과 달성가능성

(단위: 개, 만원, %)

구분	목표 매출액		2분기 목표달성율		금년 목표 달성 가능성					
	사례수	평균	사례수	평균	사례수	가능	보통	불가능	무응답	
전체	(1,647)	38,775.31	(1,271)	47.04	(1,243)	49.9	26.8	23.3	4.0	
기관유형	사회적기업	(290)	106,194.33	(287)	59.28	(281)	60.1	24.6	15.3	4.2
	사회적협동조합	(50)	139,766.02	(38)	49.50	(37)	62.2	21.6	16.2	7.0
	자활기업	(121)	22,968.71	(122)	57.39	(122)	42.6	35.2	22.1	6.5
	중간지원기관	(34)	43,850.00	(32)	54.34	(32)	53.1	12.5	34.4	2.4
	아동돌봄기관	(19)	24,233.79	(7)	63.57	(7)	42.9	28.6	28.6	13.6
	마을기업	(264)	16,163.21	(259)	53.83	(256)	51.6	18.4	30.1	2.5
	노인돌봄기관	(118)	63,795.77	(108)	55.42	(92)	45.7	28.3	26.1	13.6
	시민단체	(30)	108,476.03	(30)	54.90	(28)	60.7	25.0	14.3	8.4
	일반협동조합	(721)	8,735.72	(388)	26.11	(388)	42.5	32.7	24.7	0.0

그리고 2분기 달성률에서는 아동돌봄기관이 63.6%로 가장 높았고, 다음으로 사회적기업(59.3%), 자활기업(57.4%), 시민단체(54.9%), 중간지원기관(54.3%), 마을기업(53.8%), 사회적협동조합(49.5%), 일반협동조

합(26.1%)의 순이었다. 따라서 금년 목표달성이 불가능할 것이라는 의견은 중간지원기관(34.4%), 마을기업(30.1%), 아동돌봄기관(28.6%), 일반협동조합(24.7%), 자활기업(22.1%), 사회적협동조합(16.2%), 사회적기업(15.3%), 시민단체(14.3%)의 순이었다.

〈표 5-56〉 사업목표 달성이 어려운 이유

(단위: 개, %)

구분	사례수	판로 미확보	근로자 모집 어려움	운영자금 부족	정부의 지원정책 부족	경영의 미숙함	경쟁사 시장진입	수익 모델의 미구축	기타/무응답	
전체	(290)	35.2	8.6	4.5	14.5	7.2	7.9	9.0	13.1	
기관 유형	사회적기업	(43)	37.2	2.3	4.7	7.0	4.7	9.3	14.0	20.9
	사회적협동조합	(6)	50.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3
	자활기업	(27)	48.1	11.1	0.0	7.4	7.4	11.1	0.0	14.8
	중간지원기관	(11)	18.2	18.2	0.0	27.3	18.2	9.1	9.1	0.0
	아동돌봄기관	(2)	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	마을기업	(77)	50.6	2.6	2.6	10.4	7.8	5.2	6.5	14.3
	노인돌봄기관	(24)	8.3	16.7	0.0	25.0	4.2	25.0	4.2	16.7
	시민단체	(4)	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	50.0	0.0
	일반협동조합	(96)	26.0	13.5	8.3	18.8	8.3	5.2	11.5	8.3

사업목표달성이 어려운 이유로는 판로미확보(35.2%), 정부의 지원정책부족(14.5%), 수익모델의 미구축(9.0%), 근로자 확보의 어려움(8.6%), 경쟁사의 시장 진입(7.9%), 경영의 미숙함(7.2%)의 순이었다. 판로 미확보의 경우, 마을기업(50.6%), 시민단체(50.0%), 자활기업(48.1%)에서 의견이 상대적으로 많았다. 따라서 사업목표달성을 위한 희망 지원 정책으로 정부조달시장 등 판로지원(41.7%)이 가장 많았고, 다음으로 금융지원(17.2%), 지역모임 등 지역별 사업연대(15.5%), 컨설팅 지원(13.8%), 중소기업지원정책의 활용(5.2%) 등이 제시되었다.

〈표 5-57〉 사업목표 달성을 위해 필요한 지원정책

(단위: 개, %)

구분	사례수	정부조달 판로지원	중소기업 지원정책 이용	금융지원	컨설팅 지원	지역별 사업연대	기타/ 무응답	
전체	(290)	41.7	5.2	17.2	13.8	15.5	6.6	
기관유형	사회적기업	(43)	58.1	0.0	14.0	2.3	11.6	14.0
	사회적협동조합	(6)	0.0	0.0	50.0	16.7	16.7	16.7
	자활기업	(27)	51.9	7.4	7.4	7.4	11.1	14.8
	중간지원기관	(11)	81.8	0.0	0.0	0.0	9.1	9.1
	아동돌봄기관	(2)	0.0	0.0	50.0	0.0	50.0	0.0
	마을기업	(77)	42.9	2.6	18.2	14.3	16.9	5.2
	노인돌봄기관	(24)	29.2	4.2	20.8	25.0	8.3	12.5
	시민단체	(4)	25.0	0.0	0.0	25.0	50.0	0.0
	일반협동조합	(96)	33.3	10.4	19.8	18.8	17.7	0.0

둘째로 금융정책의 경우 국내 제3섹터 기관들은 맞춤형 대출기준 마련(40.6%)을 가장 필요한 정책으로 생각하고 있었고, 다음으로 전용 금융 기관설립(17.5%), 기관간 소액대출 허용(16.8%), 시민기금 등 펀드 조성(14.1%)의 순이었다. 기관유형별로 살펴보면 시민단체는 시민기금 등의 펀드를 조성(32.5%)하는 것과 자활기업은 기관간 소액대출 허용(21.8%)을 시급히 필요한 금융정책이라고 보았다.

〈표 5-58〉 단체의 원활한 자금조달을 위해 필요한 금융정책

(단위: 개, %)

구분	사례수	기관간 소액대출 허용	전용 금융기관 설립	맞춤형 대출기준 마련	시민기금 등 펀드 조성	대출 불필요	기타	거절/ 무응답	
전체	(3,065)	16.8	17.5	40.6	14.1	2.6	0.8	7.7	
기관유형	사회적기업	(343)	14.3	18.4	51.6	10.8	0.9	0.3	3.8
	사회적협동조합	(73)	13.7	30.1	38.4	12.3	0.0	0.0	5.5
	자활기업	(156)	21.8	25.0	39.7	10.9	0.0	0.0	2.6
	중간지원기관	(116)	16.4	20.7	37.9	16.4	1.7	0.9	6.0
	아동돌봄기관	(604)	13.9	11.6	35.1	16.1	5.0	2.0	16.4
	마을기업	(304)	21.1	16.4	42.8	12.2	2.6	0.7	4.6
	노인돌봄기관	(536)	15.1	12.3	41.4	13.1	5.4	1.1	11.6
	시민단체	(212)	16.0	9.0	30.7	32.5	2.8	0.9	8.0
	일반협동조합	(721)	19.3	25.2	42.2	10.8	0.3	0.1	2.1

셋째 중간지원기관에 관해 국내 제3섹터기관들은 효과적인 운영방식으로 지자체가 직접 운영(31.0%)하는 방식을 가장 선호하고 있었고, 다음으로 정부가 출자한 기관에 위탁하는 방식(21.9%), 시민단체에 위탁(20.2%)하는 방식의 순이었다.

〈표 5-59〉 기관의 자생적 활성화를 위한 효과적인 지원기관 운영방식(중복응답)

(단위: 개, %)

구분	사례수	중앙정부 직접운영	지자체가 직접운영	시민단체 위탁	정부출자 기관 위탁	거절/무응답	
전체	(3,065)	14.1	31.0	20.2	21.9	21.5	
기관유형	사회적기업	(343)	12.8	24.5	23.6	30.9	16.9
	사회적협동조합	(73)	19.2	19.2	21.9	19.2	34.2
	자활기업	(156)	9.0	24.4	25.0	34.6	16.7
	중간지원기관	(116)	9.5	19.0	38.8	26.7	14.7
	아동돌봄기관	(604)	15.4	35.4	20.4	18.0	23.5
	마을기업	(304)	11.5	39.1	24.3	17.1	16.4
	노인돌봄기관	(536)	16.0	28.9	17.2	28.2	20.3
	시민단체	(212)	7.5	20.3	47.6	17.5	14.2
일반협동조합	(721)	16.6	36.3	6.5	16.4	28.0	

그 이유는 국내 제3섹터 기관의 경영 등 사업운동을 도와주는 기관이 37.4% 정도로 매우 적기 때문이었다. 중간지원기관이 적은 기관으로는 시민단체가 11.8%로 가장 적었고 다음으로 노인돌봄기관(14.4%), 아동돌봄기관(41.7%), 사회적기업(43.1%)의 순이었다.

〈표 5-60〉 경영컨설팅 등 사업 운영 지원기관 유무 여부

(단위: 개, %)

구분	사례수	있다	없다	
전체	(2,326)	37.4	62.6	
기관유형	사회적기업	(343)	43.1	56.9
	사회적협동조합	(55)	52.7	47.3
	자활기업	(156)	62.2	37.8
	중간지원기관	(116)	46.6	53.4
	아동돌봄기관	(604)	41.7	58.3
	마을기업	(304)	61.5	38.5
	노인돌봄기관	(536)	14.4	85.6
	시민단체	(212)	11.8	88.2

그리고 지원기관 이용 시, 운영지원 기관의 사업경험(16.7%), 기관 간 연계(9.0%), 사업컨설팅(8.6%) 등의 부족으로 기관의 불만족률이 40.4%에 달했기 때문이었다.

〈표 5-61〉 지원기관 이용 시 어려운 점

(단위: 개, %)

구분	사례수	수거적어 방문하기 어려움	사업경험의 부족	기관간 연계 부족	사업 컨설팅 부족	불편 없음	거절/무응답	
전체	(1,608)	6.0	16.7	9.0	8.6	36.6	23.1	
기관유형	사회적기업	(148)	3.4	16.2	12.8	6.1	52.7	8.8
	사회적협동조합	(47)	10.6	8.5	14.9	4.3	31.9	29.8
	자활기업	(97)	5.2	15.5	8.2	14.4	54.6	2.1
	중간지원기관	(54)	7.4	13.0	13.0	11.1	46.3	9.3
	아동돌봄기관	(252)	5.6	4.0	16.3	5.2	61.9	7.1
	마을기업	(187)	10.2	10.7	10.2	8.6	56.1	4.3
	노인돌봄기관	(77)	3.9	10.4	11.7	10.4	57.1	6.5
	시민단체	(25)	0.0	20.0	12.0	0.0	56.0	12.0
	일반협동조합	(721)	5.8	24.3	4.4	9.8	13.6	42.0

이와 같은 사업과 금융, 중간지원기관 등을 모두 고려 할 때, 응답기관 들은 향후 국내 제3섹터 기관들의 활성화를 위해 공공시장 우선권 부여 (30.4%)를 가장 중요하게 생각하고 있었으며, 다음으로 금융시스템 구축 (20.8%), 세제지원(15.8%) 등을 필요정책으로 생각하고 있었다.

〈표 5-62〉 향후 사회적경제 관련 기관 활성화를 위해 필요한 정부지원정책

(단위: 개, %)

구분	사례수	공공시장 우선권 부여	금융시스템 구축	전문가 양성	경영 전문가 파견	중소기업 육성선정	세제 지원	거절/무응답	
전체	(3,065)	30.4	20.8	9.0	9.6	6.8	15.8	7.9	
기관유형	사회적기업	(343)	54.5	18.1	1.2	2.6	6.1	13.7	3.8
	사회적협동조합	(73)	30.1	31.5	11.0	2.7	2.7	13.7	8.2
	자활기업	(156)	50.6	14.1	1.9	8.3	2.6	20.5	1.9
	중간지원기관	(116)	44.0	18.1	12.9	10.3	2.6	9.5	3.4
	아동돌봄기관	(604)	9.8	24.5	14.9	14.9	5.3	15.6	15.9
	마을기업	(304)	32.9	18.8	7.9	12.2	7.2	17.8	3.9
	노인돌봄기관	(536)	27.4	17.7	8.4	12.1	3.2	21.8	9.5
	시민단체	(212)	26.9	18.9	15.1	5.2	7.1	15.6	11.3
	일반협동조합	(721)	31.8	23.6	7.5	7.6	12.9	11.9	4.7



제6장 정책적 시사점

제1절 국내 사회서비스 산업육성을 위한 정책과제

제2절 국내 제3섹터 기관의 역량 강화를 위한 정책과제



6

정책적 시사점 <<

2013년 현재, 한국은 소득양극화와, 이로 인한 복지수요 증가로 인해 그 어느 때보다도 복지재정에 대한 우려가 확산되고 있다. 그 이유는 글로벌 경제의 침체로 인해 한국경제를 책임졌던 제조업 중심의 기존 산업이 더 이상 경제성장의 초석인 고용창출을 담보할 수 없고, 성장전략으로 인해 잠재되어 왔던 국민들의 복지에 대한 요구가 고령화와 저출산 등 인구구조의 변화로 인해 더 이상 묵고할 수 없는 상황에 직면했기 때문이다. 이에 정부와 전문가, 시민단체 등 우리사회 각층에서는 복지와 고용을 연계할 수 있는 새로운 고용창출 주력산업으로써 사회서비스 산업에 주목하기 시작하였다. 또한 최근에 들어 우리사회에는 사회서비스와 관련성이 높은 사회적기업이 1,000개를 넘어섰고, 2012년 12월에 고용창출과 자생적 복지차원에서 추진된 협동조합기본법으로 인해 약 3,000여 개의 협동조합이 설립되는 등 제3섹터 경제 기관들이 부상하고 있다. 이에 본고에서는 우선, 한국의 사회서비스 산업의 정책과 기관, 그리고 고용현황을 점검하였다. 그런 다음 두 번째로 한국의 사회서비스 정책의 문제점을 해결하는 대응방안으로써 유럽을 중심으로 부상하고 있는 시민중심의 자발적 사회서비스 영역인 제3섹터에 대해 프랑스, 스웨덴, 영국, 그리고 이탈리아의 산업정책과, 기관육성, 그리고 고용효과에 관한 사례를 각각 살펴보았다. 세 번째로 해외 제3섹터 기관들의 자체 경쟁력을 파악하고자 경영학 기반의 비즈니스 성장모델을 구축하고, 해외 사례분석과 국내 실태조사를 실시하였다. 이와 같은 과정을 통해 나타난 정책적 시사점을 거시적 관점에서 추진해야할 산업정책과 미시적 차원에서 추진

해야할 기관의 비즈니스 역량 강화에 관한 지원정책으로 나누어 살펴보면 다음과 같다.

제1절 국내 사회서비스 산업육성을 위한 정책과제

우선, 정부는 사회서비스 산업을 육성하기 위한 정책 방향에 있어 국민들로 하여금 사회서비스를 직접 구매할 수 있도록 수요를 자극함과 동시에 재정지출의 효율화와 서비스 품질을 극대화하기 위하여 민간 주도의 제3섹터 기관에게 사회서비스 시장을 위탁하는 시장정책을 추진할 필요가 있다. 수요란 흔히 욕구와 필요로 정의되고 있으나, 이를 산업육성과 연결시키기 위해서는 이용자가 직접 자신의 비용을 지불할 수 있는 효익을 제공해야 한다. 예를 들어 지역의 어느 빵집이 잘되기 위해서는 지역 주민들이 배가 고파야 하고, 굶주림을 채우는 대안으로 빵이 고려되어야 한다. 그리고 그 빵을 구매할 수 있는 돈이 필요하다. 그런데 한국의 사회서비스 산업은 복지에 대한 굶주림이 존재하고 돌봄, 보육, 의료, 교육, 문화 등 그 구체적인 상품 역시 국민들이 인지하고 있다. 그럼에도 불구하고 산업이 육성되지 못하고 있는 것은 사회서비스 지불비용을 국민들이 자기 주머니에서 구지 지불하지 않아도 된다는 사회적 규범이 존재하기 때문이다. 이와 관련하여 프랑스는 기업으로 하여금 서비스 고용수표제도 도입을 통해 국민들이 풍부한 자금으로 사회서비스를 구매하게 하였고, 영국은 직접지불제도 도입을 통해 이용자의 의사결정권을 증가시키는 긍정적 수요유발 정책을 추진하였다. 이에 반해 스웨덴은 보육 등 공공서비스의 품질에 대한 국민의 불만점을 이용하여 민간 사회서비스 산업을 육성하였고, 이탈리아는 사회서비스 전달기관이 부족한 상황에서

약물, 이민자 등 새로운 사회적 이슈가 부각되자, 이를 사회서비스 정책과 연결시키는 부정적 수요유발 정책을 추진하였다. 그리고 이 과정에서 사회서비스 전달체계로써 협동조합 등 사회적기업 즉, 제3섹터 기관들을 주된 기관으로 육성하게 된다. 제3섹터 기관들의 경우, 정부의 획일적인 공공서비스에 대한 단점을 가장 많이 알고 있는데다가 시민주도의 자발적 기관인 만큼 정부에 대한 재정의존도가 낮기 때문이었다. 더불어 제3섹터 기관들은 사회서비스 전달체계 상에서 지역을 기반으로 하고 있기 때문에 정부의 입장에서는 새로운 기관설립에 따른 물적·인적 투자 위험이 낮은 것도 한 가지 요인이었다. 이는 제3섹터 기관들을 사회서비스 기관으로서 육성했던 국가들 모두가 석유 파동 등으로 인한 국가적 재정위기를 경험하고 있는 상황에서 이루어졌다는 공통점에서 기인한다.

둘째는 기관육성 정책 차원에서 사회서비스의 집중화보다는 다양화를 추진해야 한다는 점이다. 일반적으로 정부의 재정의존도 감소와 고용효과를 극대화하기 위해서는 기관의 규모화가 필요하다. 이와 관련하여 우리정부가 추진하고 있는 정책기조는 몇 개의 소수 사회서비스 분야에 대한 집중화 방식이다. 즉 소수 몇 개의 서비스를 기반으로 다수의 민간 제공기관들을 불러들여 서비스 품질 경쟁을 촉진함으로써 서비스의 확대를 추진하고 있는 것이다. 실례로 장기요양보험 사업의 경우, 제도시행과 더불어 동시에 요양보호사와 제공기관들을 대거 양성하여 경쟁을 유발시키는 방식을 취하고 있다. 그러나 이러한 정책추진은 수요가 증가한다하더라도 원천적으로 서비스 가격이 정부에 의해 통제되기 때문에 자율적인 수요와 공급간의 연결이 어렵다는 한계점이 존재한다. 즉 시장원리에 의한 정책을 추진하는 것이 아니라 사업기반의 정책을 추진하고 있다는 점이다. 이와 관련하여 사회서비스가 발전된 해외 4개국들의 경우 집중화 정책보다는 다양화 정책을 추진하고 있는 것으로 보인다. 영국의 경우, 협

동조합, 자선단체, 시민단체, 공제조합, 비영리기관 등을 포함한 다양한 기관들이 지역사회에 필요한 공공부문 서비스를 정부로부터 위탁받아 사회서비스를 제공하는 뮤추얼 프로그램(Mutual Program)과 지방공휴 부동산의 장기임대를 통해 지역사회에 필요한 사회서비스를 개발·위탁하는 자산이전 프로그램(Asset Transfer Program)사업을 추진하고 있다. 또한 프랑스의 경우, 풍부한 현금급여를 바탕으로 비영리 기관들의 규모화를 추진한 이후 공익협동조합법을 제정하여 환경, 먹거리, 지역개발 등과 관련된 다양한 서비스를 개발·위탁하고 있다. 그리고 이탈리아는 돌봄이 부족한 노인과 아동, 장애인 등 기존의 취약계층 이외에 이민자, 약물 중독자 대상의 재활과 교육, 고용을 연계하는 다양한 사회서비스를 사회적협동조합들에게 위탁하여 제공하고 있다. 이외에 공공부문에서 대부분의 사회서비스를 제공하고 있는 스웨덴에서도 지역기반의 보육이나 약물중독자의 재활, 환경, 문화 등에 대한 사회서비스 개발과 위탁을 사회적협동조합들에게 위탁하고 있는 상황이다. 즉 지역 기반의 사회서비스 기관들로 하여금 다양한 서비스를 개발하여 위탁수행하게 하는 포괄지급방식의 지원제도를 통해 다양화를 추진함으로써 지역 중심의 고용창출과 규모화를 추진하고 있는 것이다. 이와 관련하여 복지부의 지역사회서비스 투자사업은 사회서비스의 다양화를 추진한다는 점에서 외국사례와 매우 유사하나 사업내용이 선진국과 같이 새롭게 개발된 서비스를 기반으로 사업비를 지원하는 방식이 아니라 산모도우미나 장애인아동발달지원 사업 등 특정 분야에 한정하여 노인요양보험 사업처럼 이용자에게 서비스 수가를 지원해 주는 방식으로 설계되어 있어 기관의 자율성을 감소시키는 한계가 있다.

셋째, 고용효과측면에서 고용의 양적성장보다는 근로자의 임금이나 근로자성 인정 등 고용의 질적 측면을 강화하는 정책이 필요하다. 현재 한

국의 사회서비스 일자리, 세부적으로는 교육과 건강을 제외한 사회서비스 일자리는 주된 직업에서 은퇴한 후 다시 고용시장에 진입하는 여성들과 장년들의 일자리로 자리매김 되고 있다. 이로 인해 사회서비스 일자리의 임금수준은 최저임금에 가까운 수준이며, 근로자로서 보장받아야 할 초과근로수당 등 법정근로수당의 수급이 어려운 상황이다. 이에 반해 스웨덴의 경우, 협동조합매장에서 일하는 청년들의 임금수준은 영리기업에서 일하는 경우보다 높고, 복지부문 일자리의 경우에도 지방자치제 공무원보다도 높은 수준인 것으로 파악되고 있다. 또한 프랑스의 경우 풍부한 현금급여로 인해 시장화가 이루어진 만큼 제3섹터 기관에 종사하는 근로자들의 임금은 일반 시장 경제의 임금근로자들보다 낮지 않은 것으로 파악되고 있다. 그리고 이탈리아의 경우 사회적협동조합에 근무하는 근로자들은 사회적협동조합연합회 차원에서 설정한 단체협약에 의해 임금과 수당, 근무환경 등을 제공받고 있다. 이로 인해 스웨덴의 경우 협동조합이 청년층의 인기 있는 일자리와 창업수단으로서 각광받으면서 약 10만 명(2012년 기준)의 고용을 창출하고 있고, 프랑스와 이탈리아, 영국은 여성과 장년층의 보람 있는 일자리로 각각 약 230만 명(2011년 기준), 115만 명(2008년 기준), 72만 명(2012년 기준)의 고용을 창출하고 있다. 즉 임금 및 직업의 안정성, 그리고 사회적 명분을 부여할 수 있는 고용의 질 정책이 우선시 되어야만 사회서비스 일자리가 지속가능한 일자리로 자리매김 될 수 있을 뿐만 아니라 국가적 아젠다로 떠오른 고용률 70% 달성의 핵심 고용부문으로써의 역할을 담당할 수 있을 것이라고 판단된다.

넷째, 중간지원기관의 측면에서는 거시적으로 국내 중간지원기관들이 자생적으로 생존할 수 있는 육성정책을 추진해야 할 필요가 있다. 특히 경영전문가 영입 등 전문 인력과 제3섹터 기관들을 포괄할 수 있는 재정기반을 확보하도록 지원해 줄 필요가 있다고 판단된다. 현재 고용과 복지

등을 포괄한 한국의 사회서비스 중간지원기관들은 자활기업, 사회적기업, 마을기업, 협동조합 등 각각의 제3섹터 기관에 맞추어 다양한 중간지원기관들이 존재한다. 그러나 그 수가 너무 적어 기관 당 지원을 할 수 있는 여력이 부족하거나, 오히려 너무 많아 자원 효용이 비효율적인 경우가 존재하는 것으로 추정된다. 또한 대부분 인건비 중심의 1년 단기 민간위탁방식으로 운영되고 있어 자체적으로 사업을 개발하거나 확대할 수 있는 여력도 부족하다.

〈표 6-1〉 각 부처별 사회적 경제 중간지원기관 현황(13)

제3섹터기관		중간지원기관					커버리지	
구분	수	구분	부처	수	직원총계	평균 인력	기관당	인력당
사회적기업	2,549	사회적기업지원기관	고용부	18개	72명	4인	141.6개	35.4개
협동조합	3,336	협동조합지원센터	기재부	17개	34명	2인	196.2개	98.1개
마을기업	1,162	마을기업중간지원기관	안행부	15개	37.5명	2.5인	77.4개	30.9개
자활기업	1,371	지역자활센터	복지부	247개	1,560명	6.3인	5.6개	0.9개

주: 사회적 기업 수는 예비 사회적기업 포함
 자료: 각 부처 담당 공무원

이러한 형태는 영국의 CDA와 스웨덴의 콤파니언과 같이 정부재정에 의존하는 형태를 취하고 있다는 측면에서 거의 동일하지만 그 내면을 살펴보면 약간의 차이점이 존재한다. 초기 80여개에 달했던 영국의 CDA는 중앙정부의 재정지원이 중단된 이후 2012년 현재 36개로 축소되었고, 생존해 있는 CDA들은 각 지방정부에서 지원하는 재정에 의존하여 소극적으로 사업을 운영하고 있다. 한편 콤파니언은 경영컨설팅 등 전문가를 갖추고 있지만 중앙정부로부터 전체의 연간 예산의 50%에 해당하는 자금만을 운영비로 지원받고 있어 한국의 중간지원기관들보다는 자생력이 상대적으로 강하다. 그러나 민간중심으로 생성된 프랑스의 CG Scop이

나 이탈리아의 협동조합연합회는 오랜 세월 자신들이 축적해온 경험과 지식을 기반으로 설립 및 창업컨설팅을 실시하면서 회원사로부터 받는 회비로 사업을 운영하고 있다. 특히 회원사를 중심으로 형성한 발전기금은 중앙정부로부터의 재정의존성을 낮추고 동시에 신생 협동조합들의 육성을 지원함으로써 현재 한국의 제3섹터기관들이 겪고 있는 운영자금 조달에 대한 위협을 상당부분 감소시켜 주고 있다. 그리고 이를 기반으로 제3섹터 기관들 간의 컨소시엄 형성을 통한 사업 추진 등 판로지원까지 겸하고 있다는 점은 한국의 중간지원기관정책에서 시사하는 바가 크다. 즉 정부로부터 재정의존 없이 사회서비스 전달체계를 구축하고 있다는 것이다. 이와 같은 자립성은 연합회 구조는 아니지만 영국의 협동조합 그룹에서도 나타난다. 영국의 협동조합 그룹은 협동조합 생태계 구축을 위하여 도소매업을 통해 축적한 풍부한 자금을 기반으로 영국 비즈니스허브를 구축하여 각각의 지역에서 풍부한 사업경험을 가진 중간지원기관과 새롭게 협동조합 설립을 원하는 희망자를 연계하는 사업을 추진하고 있다. 즉 해외의 제3섹터 중간지원기관들은 금융에서부터 인력, 사업연대, 교육, 홍보, 관리감독까지 자생적으로 이루어지는 구조를 구축하고 있다는 것이다.

다섯째, 사회서비스의 실행측면에서 수직적으로는 중앙정부와 지방자치제, 그리고 민간차원의 분권화가 요구되며 수평적으로는 중앙정부에 분산화 된 제3섹터기관들의 운영 및 관리를 통합할 필요가 있다. 현재 한국 사회서비스 정책은 중앙정부의 각 부처의 계획 하에 실행과 관리가 이루어지고 있다. 다만 재정지원에 있어 지방자치제와 분담체제를 유지할 뿐이다. 이와 같은 상황에서 중앙정부의 각 담당부처는 사회서비스 실행 기관들을 모두 모니터링 해야만 한다는 부담을 가지게 된다. 그리고 사실상 지방자치단체와 타 부처와의 연계가 유기적으로 이루어지지 않아 모

두 관리할 수도 없는 상황이다. 이와는 반대로 선진국들의 경우 중앙정부는 정책을 계획하고 지방정부는 사회서비스 기관들과의 연계체제를 구축하여 사업을 실행하며, 지역기반의 연합회나 협회가 정책을 협의하는 수직적 구조를 구축하고 있다. 즉 계획과 실행과 정책협회가 분권화되어 있는 것이다. 또한 우리나라는 계획을 담당하는 중앙부처 안에서도 사회서비스와 관련된 제3섹터 기관들의 관리가 각 부처에 산별 적으로 분포해 있다. 실지로 사회적기업은 고용노동부, 협동조합은 기획재정부, 자활기업은 보건복지부, 마을기업은 행정안전부, 생협은 공정거래위원회가 각각 관리권을 가지고 있다. 따라서 일부 기관들은 마을기업 사업으로 인한 혜택을 받음과 동시에 사회적기업에 대한 지원을 받는 등 중복지원을 받는 현상이 벌어지기도 한다. 또한 각 부처가 보유하고 있는 중간지원기관으로부터 동일한 내용의 컨설팅 지원을 동시에 받기도 한다. 그러나 영국이나 프랑스, 이탈리아, 스웨덴의 경우 사회서비스 정책과 관련된 기능을 총리실이나 경제부 장관 소속으로 통합·운영하거나 중앙정부의 각 부처가 유기적으로 연계하는 협의체를 통해 정책의 실효성을 극대화하고 있다. 이러한 관점에서 한국정부도 각 부처에 산별적으로 분포되어 있는 제3섹터 기관 및 사회서비스 정책을 통합 관리하거나 유기적으로 연계하는 방안이 시급하다고 하겠다.

제2절 국내 제3섹터 기관의 역량 강화를 위한 정책과제

앞서 본고에서는 국내 제3섹터 기관들의 경쟁력 평가를 위하여 비즈니스 성장모델을 구축하고 이에 따른 해외 제3섹터기관들의 사례분석과 국내 제3섹터 기관들에 대한 실태조사를 실시하였다. 그 결과를 토대로 국내 제3 섹터 기관의 육성 지원정책을 살펴보면 다음과 같다.

〈표 6-2〉 국내외 제3섹터 기관의 경쟁력 비교

구분	국내기관	해외기관	
협동조합 유형	- 틈새형 중심으로 발전	- 품목형 이상으로 발전	
1. 목표시장	- (일반협동조합) 조합원 중심시장 - (사회적협동조합) 조합원 + 정부시장 - (사회적기업) 지역시장 + 정부시장 - (비영리법인) 정부시장 + 지역시장	- (일반협동조합) 완전경쟁시장 - (사회적협동조합) 정부시장 - (사회적기업) 지역시장 + 정부시장 - (비영리법인) 정부시장 + 지역시장	
2. 제품전략 및 개발	- (일반협동조합) 전문재+틈새재 - (사회적협동조합) 전문재 - (사회적기업) 전문재+틈새재 - (비영리법인) 전문재	- (일반협동조합) 전문재 - (사회적협동조합) 전문재 - (사회적기업) 전문재 + 틈새재 - (비영리법인) 전문재 + 틈새재	
3. 사업연대	- (일반협동조합) 연대없음+지역연대 - (사회적협동조합) 조합연대 = 전국연대 - (사회적기업) 지역연대 > 조합연대 - (비영리법인) 조합연대	- (일반협동조합) 전국연대 - (사회적협동조합) 전국연대 > 지역연대 - (사회적기업) 전국연대 > 개별연대 - (비영리법인) 전국연대=지역연대	
4. 기업내부역량	- (일반협동조합) 두레형 - (사회적협동조합) 벤처형 - (사회적기업) 벤처형 - (비영리법인) 벤처형	- (일반협동조합) 대기업형 - (사회적협동조합) 대기업형 > 중견기업형 - (사회적기업) 중견기업형 > 중소기업형 - (비영리법인) 중견기업형 = 중소기업형	
재무	- (일반협동조합) 출자금 - (사회적협동조합) 출자금 - (사회적기업) 매출액 - (비영리법인) 정부지원금	- (일반협동조합) 매출액 - (사회적협동조합) 매출액 > 기부·정부지원금 - (사회적기업) 매출액 > 기부·정부지원금 - (비영리법인) 출자금 > 기부·정부지원금	
회계	- 개별 재무제표 > 단식부기	- 연결재무제표	
인사	고용인력	- 3.97~29.54명	- 50명 미만~ 2,000명 미만
	고용방식	- 조합원, 지인을 통해, 공채	- 공채 중심, 자원봉사
생산	- 자체소량생산 > 수공업	- 자체소량생산, 일부 자체대량생산	
마케팅	- 소량자체판매, 인적판매	- 특정 대량판매, 일부 개방대량판매	
경영정보시스템	- 홈페이지/메일	- 홈페이지/메일, 일부 전략분석시스템	

우선, 기관육성의 우선순위에 있어 국내 제3섹터 기관들의 규모화를 위하여 일반협동조합과 사회적협동조합의 집중적 육성이 요구된다. 해외 제3섹터 기관들 중에서 고용 인력이 100명 이상인 기관으로는 일반협동조합과 사회적협동조합이 존재하였다. 그러나 한국의 경우 협동조합기본법이 발효된 지 1년 밖에 안 되었기 때문에 대형협동조합이 출현하기에는 아직은 시기상조라고 판단된다. 하지만 영국의 협동조합그룹이나 이탈리아의 일반협동조합, 그리고 프랑스의 신용협동조합들은 오랜 기간 일반기업들과의 경쟁을 통해 규모화를 추진한 후 풍부한 자금을 기반으로 사회적협동조합과 사회적기업 등을 지원하는 등 제3섹터 경제영역의 주된 리더로서 역할을 담당하고 있다.

둘째, 사회서비스 제공기관들이 보유한 주력상품의 경쟁력 강화를 위해 지역기반의 R&D 지원정책을 추진할 필요가 있다. 국내 제3섹터기관들의 경우 전문가가 존재했지만 주력제품은 필수제품에서 조금 업그레이드된 틈새제품인 반면, 해외 제3섹터 기관들의 주력제품은 지역기반의 전문제품으로 나타났다. 따라서 국내 제3섹터 기관들의 경쟁력 향상을 위해서는 제품 및 서비스의 R&D가 필요하다. 이 과정에서 주의해야 할 점은 중앙정부차원에서 직접 제품 및 서비스를 개발하여 제공기관들에게 제공하는 Top-down 방식이 아니라 지역기반에서 개발하여 중앙부처로 하여금 전국에 확산시키는 Bottom-Up 방식의 지원정책이 요구된다는 점이다. Top-down 방식의 R&D 지원방식의 경우, 각 지역사회의 상황적 특성을 고려하지 못하는 한계점이 있기 때문이다. 따라서 정부는 영국의 자산이전 모델과 같이 지역기반의 사회서비스 제공기관에게 자율적으로 사회서비스를 제공할 수 있는 사업을 적극적으로 고려해야 할 것이다.

셋째, 정부는 국내 제3섹터 기관들의 사업연대를 위해 전국단위의 연합회나 협회 구축을 간접적으로 지원할 필요가 있다. 국내 제3섹터 기관

들의 사업연대 수준은 조합간의 연대나 지역 내의 연대수준에 머물러 있는 반면, 해외의 제3섹터 기관들의 연대수준은 전국연대 수준인 것으로 파악된다. 이는 기관의 사업범위를 지역이나 정부조달시장을 넘어 전국 시장으로 확대할 수 있는 기회를 제공해 준다는 점에서 시사점이 크다. 즉, 전국연대를 통해 지역 내 제3섹터 기관의 시장범위가 전국으로 확대될 수 있다는 점이다, 이를 반영하듯 해외의 제3섹터기관들의 생산방식은 자체소량생산방식이나, 판매에 있어서는 연대기관등을 통한 특정 대량유통방식을 취하고 있다. 따라서 정부는 정책협약과 국내 제3섹터 기관들의 사업연대를 위해 전국단위의 연대조직 구성을 지원하되, 직접적 재정지원보다는 간접적 지원방식을 추진할 필요가 있다. 정부의 재정지원이 투입된 전국 조직은 자율성을 중시하는 지역기반의 제3섹터기관들로부터 관주도의 기관으로 인식되어 대표성을 인정받지 못할 가능성이 존재하기 때문이다.

마지막으로 네 번째는 운영자금 조달을 위한 제3섹터 기반의 금융시스템을 구축해야 한다는 점이다. 국내 제3섹터 기관들은 대부분 운영자금을 출자금에서 활용하거나 정부 지원금으로 조달하는 경우가 많은 것으로 조사결과 나타났다. 이는 일반금융기관을 통해 자금조달 시, 매출실적 부재와 공익성을 기반으로 하는 제3섹터 기관들의 특성상, 영리기관인 금융기관들의 회계기준에 맞출 수 없기 때문이다. 이에 반해 해외의 제3섹터 기관들은 매출액과 시민들이 조성한 기부금, 연합회에서 조성한 발전기금 등으로 운영자금을 조달하는 경우가 많다. 물론 최근에 들어 국내에서도 지역신보가 협동조합 대상의 특례보증제도를 시행하고, 신협 등이 사회적 경제기관 지원을 위한 제도를 운영 중이지만 지원규모가 제한적이고, 신협 또한 자체 조합원의 이익을 추진하는 사업체라는 점에서 근본적인 처방이 되기 어렵기 때문이다.



참고문헌 <<

- 강혜규 외 (2007). 사회서비스 공급의 역할분담 모형개발과 정책과제. 한국보건사회연구원
- 관계부처(2013). 고부가가치 사회서비스일자리 창출방안.
- 김수환(2009). 협동조합 해외 선진사례 및 도입방안 연구. 기본연구 09-05. 중소기업연구원.
- 김현대·하종란·차형석(2012). 협동조합 참 좋다. 푸른지식:서울
- 김혜원 외(2008). 제3섹터 부문의 고용창출 실증연구. 경제인문사회연구원
- 노대명 외(2010). 한국 제3섹터 육성방안에 대한 연구. 한국보건사회연구원
- 노대명 외(2008). 보건복지부문 제3섹터에 대한 연구. 경제인문사회연구원
- 법제처(2013). 협동조합기본법.
- 보건복지부(2013). 사회서비스 산업 특수분류 신설방안.
- 보건복지부(2012). 보건복지백서.
- 보건복지부(2013). 사회서비스 산업 진흥계획.
- 보건복지부(2012). 사회서비스바우처사업 만족도 조사.
- 서환주·이영수(2006). 서비스업의 수요함수추정을 통한 서비스화 진전에 대한 연구. 경제학 연구. 54(3).
- 이진면 외(2008). 사회서비스의 경제적 효과 분석과 산업화 방안. 산업연구원
- 조권중 외(2012). 서울시 제3섹터 지원정책 연구:서울시 비영리민간단체를 중심으로. 서울연구원
- 조상미 외(2011). 사회적기업 정책 특징 비교분석 연구: 영국, 프랑스, 이탈리아, 한국을 중심으로. 사회복지정책, Vol.38, pp 1-38
- 조현승 외(2008). 사회서비스 산업의 수요공급전망 및 산업화 방안. 산업연구원
- 주성수(2010). 사회적경제-이론, 제도, 정책. 한양대학교 출판부:서울
- 통계청(2012). 사업체기초통계조사 지속 사업체 자료

통계청(2010). 2010년 경제총조사
트렌토 협동조합 연맹(2010). 트렌토 협동조합시스템
한국노동연구원(2006). 사회서비스 분야 일자리창출 방안에 관한 연구
한국법제연구원(2012). 협동조합기본법 관련 해외법제조사 및 분석연구.
한국보건사회연구원(2012). 돌봄서비스 종사자 처우개선 방안연구
한국보건사회연구원(2012). 주요국의 사회보장제도: 이탈리아
한국은행(2009). 2007년 고용표로 본 우리나라의 고용구조 및 노동연관효과
한국농촌경제연구원(2011). 유럽의 사회적기업 중간지원조직 현황과 시사점
황수경 외(2010). 고용구조선진화를 위한 서비스 산업의 일자리 창출 역량제고방
안. 한국노동연구원

Afuah, A. & Tucci, C. (2000). *Internet Business Models and Strategies*,
McGraw-Hill
Amit, R. and P. Schoemaker (1993). Strategic assets and organizational
rents. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp.33-46
Anheier, H. K.(2002). 재단이란 무엇인가 : 세계의 재단과 민간기부, 아르케
Anheier, Helmut K., Jeremy Kendall (2001). *Third Sector Policy at the
Crossroads - An International Non-profit Analysis*. London:
Routledge.
Bazin, C. and Malet, J. (2012). *Economie sociale : Bilan de l'emploi en
2011*, Recherches & Solidarités
Bailly, F., Chapelle, K. and Prouteau, L. (2012). *LA QUALITÉ DE
L'EMPLOI DANS L'ESS. Etude exploratoire sur la région des Pays
de la Loire* . RECMA, no. 323, pp. 44-63
Bamgury, P.(1998). *A Taxonomy of Internet Commerce*.
http://www.firstmonday.dk/issues/issue3_10/bamgury/index.html
Bekku, O-F. van and Gert van Dijk(1997). *Agricultural Cooperatives
in the European Union - Trend and Issues on the Eve of the 21st*

- Century*. COGECA
- Bekku, O-F. van(2001). *Cooperative Models and Farm Policy Reform*. The Netherlands Institute for Cooperative Entrepreneurship.
- Berryman, K., Harrington, L., Layton-Rodin, D. & Rerolle, V.(1998). Electronic Commerce: Three Emerging Strategies. *The MCKINSEY Quarterly*, No. 1
- Billis, David. (2010). *Hybrid Organizations and the Third Sector - Challenges for Practice, Theory and Policy*, London: Palgrave Macmillan.
- BMG Research.(2013). *Social Enterprise: Market Trends*, Cabinet Office.
- Borzaga, C, Depedri, S. & Galera, J.(2007). 이탈리아에서의 사회적협동조합과 서비스. *사회서비스와 사회적기업에 관한 국제심포지움 자료집*. p.61
- Bridge, Simon , Brendan Murtagh, and Ken O'Neill. (2008). *Understanding the Social Economy and the Third Sector*, London: Palgrave Macmillan.
- CNRS-Matisse-Centre d'économie de la Sorbonne.(2007). *민간단체 관련 서베이 2005/2006*, Tchernonog.
- Co-operative UK. (2012). *The UK co-operative economy-alternatives to austerity*.
- DN.(2013). *Offentlig upphandling är byråkrati till ingen nytta*. 관료성 공공입찰의 무용론에 대하여. 2013-09-26.
- Dym, Barry Michael. (2005). *Leadership in Nonprofit Organizations - Lessons From the Third Sector*. London: SAGE Publications, Inc.
- EEG No. 2195/2002 (유럽의 건강의료서비스 자유선택법).
- Ethiraj, S., Guler, I., & Singh, H.(2000). *The impact of Internet and electronic technologies on firms and its implications for competitive advantage*. The Wharton School. Research paper.

- Eurostat. (2008-2011). *Average Gross annual Earnings in the Business Economy*(Full time Employees).
- European Economic and Social Committee(2012). *The Social Economy In The European Union*.
- Folkbildningsrådet. (2013). *Fakta om folkbildningsrådet* 평생교육위원회 정보. Stockholm.
- Frumkin, Peter. (2005). *On Being Non-Profit*. Cambridge: Harvard University Press.
- Gidron, Benjamin and Michal Bar. (2009). *Policy Initiatives towards the Third Sector in International Perspective*. New York: Springer-Verlag Inc.
- Hulgard, Lars, Jacques Defourny, Victor Pestoff. (2004). *Social Enterprise and the Third Sector - Changing European Landscapes in a Comparative Perspective*. London: Routledge.
- Insee - DADS. (2006). Insee Nord-Pas-de-Calais, 2008 재인용
- Insee - DADS. (2008). Bailly et al. 2012 재인용
- ISTAT. (2005). *Le Cooperative Sociali in Italia*, Anno.
- Kulturdepartementet. (1999). *Social ekonomi - en tredje sektor för välfärd, demokrati och tillväxt?*
- Laws of New York(2013). *CCO - Cooperative Corporation*.
- Luglio. (2009). *COOPERATIVE SOCIALI il contratto di lavoro 2006-2009*. A cura di Giancarlo Valent
- Lundin, Carin and Eva Nordström. (2012). *Du äger! Du vinner! Kooperations framtid och utmaningar* 소유하면 이긴다. 협동조합의 미래와 도전. Stockholm: Ekerlids förlag.
- Lundström, Tommy and Filip Wijkström. (1997). *The Nonprofit Sector in Sweden*. Manchester: Manchester University Press.
- Magretta, J.(2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business*

- Review*. Vol.80, pp. 86-92
- Mahadevan, B.(2000). Business Models for Internet-Based e-Commerce. *California Management Review*. Vol 42., No. 4, Summer, pp. 55~69
- Mainspring(2000). *2001 eBusiness Agenda : Emerging from the Confusion to Redefine Your Business*. Mainspring Report
- Motion. (2004). N351 *Social ekonomi* 사회경제.
- Motion. (2009). N282 *Social ekonomi för tillväxt, entreprenörskap och arbete* 성장, 기업가정신, 일자리를 위한 사회경제.
- Näringsdepartementet. (2012). *Tillväxtverkets regeringsbrev*. 지방 발전 위원회 정부지침서.
- Nunes, P., Wilson, D. & Kambil, A.(2000). The All-in-One Market. *Harvard Business Review*. May-June
- Olsson, Jan. (1994). *Den sociala ekonomin*, Medborgarna - Sverige - Europa 사회경제와 시민 - 스웨덴과 유럽. Stockholm: Carlsson.
- Osborne, Stephen P. (2008). *Third Sector in Europe: Prospects and Challenges - Prospects and challenges*. London: Routledge.
- Olsson, Jan, Katarina Grut, and Elisabet Mattsson. (1998). *Social ekonomi: om kraften hos alla människor* (사회경제: 모든 사람의 힘에 대하여). Svenska institutet för social ekonomi.
- Pestoff,Victor A. (2008). *A Democratic Architecture for the Welfare State*. London: Routledge.
- Pestoff, Victor A. and Taco Brandsen. (2007). *Co-production - The Third Sector and the Delivery of Public Services*. London: Routledge.
- Pestoff, Victor, Taco Brandsen, Bram Verschuere. (2011). *New Public Governance, the Third Sector, and Co-Production*. London: Routledge.

- Porter, M. E.(1985). *Competitive advantages*. New York.
- Powell, Walter W., Richard Steinberg. (2006). *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. New Haven: Yale University Press.
- Rappa, M. (1998). *Business Models on the Web*. [On-Line] Available : http://ecommerce.ncsu.edu/business_models.html
- Rayport, J. & Jaworski, B.(2001). *e-Commerce*. McGraw-Hill
- Richez-Battesti, N., Petrella, F. and Melnik, E. (2011). *Quelle qualité de l'emploi au sein de l'économie sociale et solidaire? Premiers résultats sur données françaises / Recma*. RECMA, no. 319, pp. 57-76
- Royle, Edward. (1998). *Robert Owen and the Commencement of the Millennium*. Manchester Manchester University Press.
- Sanders, Hanne m.fl. (2003). *Grundtvig - nyckeln till det danska? 그룬트빅. 덴마크정신의 열쇠*. Göteborg: Makadam förlag och Lunds universitet.
- SFS 2007:1091. Lag (2007:1091). Lagen om offentlig upphandling (공공 입찰에 관한 법).
- SFS 2009:856 . Lag (2008:962). Lagen om valfrihetssystem (LOV) 선택의 자유에 관한 법.
- Slywotzky, A.(1996). *Value Migration*, Harvard Business School Press
- SOU 2000:87. Regionalpolitiska utredningens slutbetänkande. 지역정치 국가조사 특별위원회 최종보고서.
- OECD. (2012). Social Expenditure Database
- SWECO. (2012). *Coompanion - Arbetar tillsammans för lokal och regional utveckling* 콤파니온 - 지역발전을 위한 공조. Stockholm.
- Tansley, A. G.(1935). The use and abuse of vegetational concepts and terms. *Ecology*, Vol. 16, No. 3, pp. 284-307.
- Tchernonog, V. (2007). *Les associations en France - Poids, profils et*

- évolutions* : Financements publics et privés, emploi salarié et travail bénévole, gouvernance, ADDES.
- Tchernonog, V. (2009). *Les grandes évolutions du secteur associatif français*. RECMA no. 309, pp. 11-26.
- Technologie-Netzwerk Berlin e.V., Europäisches Netzwerk f. ökonomische Selbsthilfe und lokale Entwicklung, Hg. (1997). *Grundwerte und Strukturen von sozialen Unternehmungen in Westeuropa. Konzepte und Prinzipien einer Neuen Ökonomie*. Berlin: Technologie-Netzwerk Berlin e.V.
- Timmers, P.(1998). Business Model for Electronic Markets. *European Commission, Directorate-General III*. Vol. 8, No. 2, April
- TPP Not For Profit(2012). *Charity HR Salary Survey 2013*.
- The Swedish Agency for Economic and Regional Growth. (2010). *For sustainable growth throughout Sweden*. Stockholm.
- Tillväxtverket. (2013). *Program för kooperativ utveckling* 협동조합 발전을 위한 프로그램. Stockholm.
- Van Gheluwe, J.-L. (2008). *L'économie sociale et solidaire en Nord-Pas-de-Calais - Une richesse économique et humaine*, Les dossiers de Profils, no. 92, Insee Nord-Pas-de-Calais.
- Van Til, Jon. (2008). *Growing Civil Society - From Nonprofit Sector to Third Space*. Indiana University Press.
- Werther, William B. and Evan M Berman. (2001). *Third Sector Management - The Art of Managing Nonprofit Organizations*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Wijkström, Filip and Tommy Lundström. (2002). *Den ideella sektorn: Organisationerna i det civila samhället* 비영리기구: 민간단체의 조직. Stockholm: Sob.

인터넷 자료

고용정보원(2013). 고용보험통계 DB.

보건복지부 홈페이지 <http://www.mw.go.kr>

스웨덴 사회적경제청 자료

<http://www.tillvaxtverket.se/huvudmeny/insatserfortillvaxt/flerochvaxandeforetag/kooperativutveckling/exempelpakooperativaforetag/exempelpakooperativaforetag/konsumvarmland.4.e8f46b8140a162b4fe3e24.html>.

스웨덴 통계청자료. Statistiska Centralbyrån

스웨덴 협동조합 생산자연합회. <http://www.kfo.se>.

프랑스 국립통계기관(2011). Insee - Clap(Connaissance Locale de l'Appareil Productif, 생산수단지역정보)

협동조합 생산자합회 고용 및 임금.(2013,Nov) <http://www.kfo.se>.

협동조합 임금구조. (2013,Nov) <http://www.handels.se/lon-och-villkor/lagstaloner/>

JAK은행 회원 수 변화 추이.(2013,Nov)

<http://jak.se/vad-ar-jak/medlemsstatistik.Press>

부록 <<

부록 1. 해외 100대 제3섹터 기관의 사례 분석

분석대상	(한)알체 네로		(영)Alce-nero	유형	품목형	No.	001
설립연도	1970	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	alcenero.com		
<input type="checkbox"/> 소개 1970년 직접 농사를 짓는 생산자협동조합, 가 공생산자 협동조합, 꿀 생산자 협동조합이 함 께 참여하여 설립				<input type="checkbox"/> 수익모델 농작물 판매 이익			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 직영매장이나 소비자 협동조합에 주로 납품 도농 직거래 방식							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 곡물 꿀 주스 및 벡타				<input type="checkbox"/> 이해관계자 천명 이상의 농민			

- 핵심역량, 전략 및 확장모델
 - 핵심역량 : 이탈리아의 천여명 이상의 농민들이 직접 연합하여 만든 협동조합
 - 핵심전략 : 곡물, 곡물원료 제조업, 꿀, 토마토, 과일등 자체적으로 생산한 농작물을 자
신들의 자체 브랜드로 유럽 전역에 판매
 - 확장모델 : 공정무역으로 코코아 바나나 커피 등 열대 과일 및 음료등을 생산하는 방
향으로 발전

분석대상	(한) 캄스트		(영) CMAST	유형	특세형	No.	002
설립연도	1945	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.camst.it/		
<p><input type="checkbox"/> 소개 1980년대부터 식당. 케이터링 부분 리더로 자리 매김하였음 현재는 케이터링이나 외식 사업과 별도로 홀딩 컴퍼니 형식으로 다른 기업들도 컨트롤 하고 있음</p> <p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 투자자와 조합원으로 구분하고 있음 투자자는 주당 26유로로 최대 1,000주를 살 수 있음 조합원은 정규직 근로자로 최소 800유로의 자본금을 통해 등록 가능</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델 CMAST 식당은 셀프서비스로 운영 기업이 근로자에게 식사를 제공해야하기 때문에 급식사업이 성장 일반 식당 외 고급식당(VIP인사 방문 시 식사제공, 올림픽 케이터링) 사업도 병행</p>			
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 급식사업 연회 및 케이터링 레스토랑과 바</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 고용인 : 11,000 투자자와 조합원으로 구성됨</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 초기 창립시에는 무솔리니와 대적하고 있는 '빨치산'들에게 일자리를 주는 것이 목적이었으며, 2차 세계대전 후 먹을 것이 없는 노동자들을 위해 도시락을 판매하면서 성장함 - 핵심전략 : 이탈리아의 대표적인 급식 조합으로 경기 침체등의 위기상황에서도 직업 감축 등의 마이너스 정책은 지양하고 다양한 분야에서 사업을 확장하는 플러스 정책을 실시하여 조합원 스스로가 절약하는 정책을 통해 불황을 타계함 - 확장모델 : 적립된 잉여금을 투명하게 관리하는 것은 필수적이며, 잉여금을 분배하기 보다는 다른 분야에 대한 적극적인 투자를 통한 투자수익을 활용하여 안정적으로 운영함 							

분석대상	(한) 코나드		(영) CONAD (Consorzio Nazionale Conad)	유형	품목형	No.	003
설립연도	1973	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.conad.it/		

소개
소매·유통부문에서 중소 자영업체들이 상호협동을 추진하기 위해 결성된 협동조합
이탈리아 전국 소매업계 2위임

수익모델
없음

운영방식(지분 보유 현황)
소매상들이 공동브랜드로 활용

서비스/제품
소매상에서 공동 브랜드로 활용

이해관계자
조합원 : 4,000개의 소매상

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 중소기업체(슈퍼)들이 힘을 합쳐 공동구매와 공동브랜드로 경쟁력을 확보한 사례로 대형마트까지 성공적으로 운영하는 경우도 있음
- 핵심전략 : 매장의 규모가 우리나라의 대형마트와 같이 대형화되어 있어 제품을 제공하는 작은 협동조합들의 안정된 판로를 확보해주고 있으며, 소비자들은 협동조합 생산품에 대한 신뢰도가 매우 높음
- 확장모델 : 해외(벨기에, 스위스, 프랑스, 독일) 협동조합들과 함께하는 다국적 협동조합 브랜드인 코페르니쿠스(Copernicus)를 출범하여 사업을 다각화함

300 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 콥 레노		(영) Coop Reno	유형	총괄형	No.	004
설립연도	1988	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	www.coopreno.it/		

소개
1988년 협동조합 시작
건강한 음식을 조합원들에게 제공

수익모델
다양한 음식 제품 라인 형성 판매
조합비

운영방식(지분 보유 현황)
평생 한번 25 유로의 회비 지불

서비스/제품
크레센도 라인
어린이 비만 방지 식단
환경 보호 라인
남반구 공정무역 라인

이해관계자
100만명에 달하는 조합원

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 이탈리아에 위치한 다양한 소비 협동조합과 협력
- 핵심전략 : 100만명에 달하는 조합원을 보유하면서 그들이 개발하는 새로운 제품라인에 대한 확실한 판매라인을 보유하게 되었으므로, 그로 인해 보다 영양적으로 완벽한 식재료 혹은 제품 라인을 개발 가능
- 확장모델 : 보다 친환경적이고 공정무역인 거래를 확보하여 자신들의 제품에 소비자들의 신뢰를 더함

분석대상	(한) 코오퍼레이트 퓨처스		(영) Co-operative Futures	유형	특새형	No.	005
설립연도	1964	국가	dudrn	주소/ 웹사이트	http://futures.coop		

소개
3명의 협동조합 전문가로 구성된 컨설팅 협동조합
전문가별 담당영역 존재

수익모델
컨설팅 수수료
훈련 수수료

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
컨설팅
훈련
사례연구

이해관계자
50여개의 협동조합이 조합원으로 구성

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 50여개의 협동조합들이 주요 고객군
- 핵심전략 : 50여개의 협동조합을 주요 고객으로 하기 때문에 보다 심층적이고 다양한 분석이 가능
- 확장모델 : 출판물 발간등을 통해 자신들의 영역을 확장하려 하고 있으며, 블로그에서도 꾸준히 상담

302 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 다코타 파스타		(영) Dakota Growers Pasta Company	유형	품목형	No.	006
설립연도	1992	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.dakotagrowers.com/		
<p><input type="checkbox"/> 소개 미국 노스다코타와 미네소타 일부 지역 밀 재배 농가를 대상으로 설립된 협동조합 매출액 : (2012년) 배당금 : \$ 1.8 Million(1997년, 순수익의 26%)</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델 밀 생산 및 판매 파스타 판매</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 주주 : 1,042명 밀 재배농가로 출발 초기 자본금 : 공장설립을 위한 공사비 4,000만\$; 주식발행으로 1,263만\$(32%) 조달 주당 125\$ 회원주, 초기 재배농가(1,042곳)에 각각 1주씩 판매 : 13만\$ 주당 3.85\$ 일반주, 농가당 최소 1,500주 이상 구입 원칙을 통해 1,042곳의 농가가 평균 12,000\$ 일반주 구입 : 1,250만\$ 일반주 1주당 밀 1부셸 출하권 부여</p>							
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 밀/파스타</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 조합원 수 : 1,042명에서 출발(1992년) 직원 수 :</p>			

- 핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 자본조달 역량(주식 발행 및 거래를 가능하게 함), 조합원의 참여 유도와 공유가치(회원제 조합원주), 단순 생산에서 부가가치를 부여한 니치 마켓에 대한 접근역량 (밀 ⇒ 파스타), 조합원의 권익보호를 위한 1인 1표제 강화, 투명경영을 위한 지표의 초기 정착화 등
 - 핵심전략 : 새로운 사업영역으로 기존 농산물협동조합이 가지고 있던 생산중심(밀 생산)에서 가공중심(파스타 가공)으로 사업영역 변화. 초기 공장준공 등 막대한 자본금을 확보하기 위해 주식 발행 및 거래를 허용함에 따라 조합원이 보다 적극적 참여를 유도할 수 있는 계기 마련(예, 출하권)
 - 확장모델 : 초기 협동조합의 모델이 많은 소비자를 조합원으로 가입시키는 것에 초점을 맞춘 반면(이는 운영비용 감소 및 이용 확장을 통해 지속적 성장을 위한 기반으로 봄) 본 협동조합은 제한적 경쟁시장을 목표로 막대한 자본금을 어떻게 확보할 것인가에 초점.

분석대상	(한) 이씨티		(영) ECT Group	유형	특세형	No.	007
설립연도	1979	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.ectgroup.org.uk/		
<input type="checkbox"/> 소개 영국 최대의 지역사회 재활용단체이자 우수 사회적기업 영국 최대의 지역사회 이익 회사인 ECT(Ealing Community Transport)그룹은 재활용 가능한 폐기물 관리·거리 청소·의료 복지·공공 및 지역사회 교통 개선 등 합리적 비용과 고품질의 다양한 공공 서비스를 제공 우수하고, 사회적 책임을 다하며, 환경에 대한 의식이 있고, 재정적으로 지속 가능한 공공 서비스를 지역사회에 제공하는 목표를 가짐				<input type="checkbox"/> 수익모델 폐기물 관리, 지역사회 교통(쇼핑 버스) 제공 <수익구조> 연간 매출액이 약 5,500만 파운드(약 100억) 이해관계자들로부터의 모금 (기부총액 10,105파운드)			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 사회자선단체 ECT그룹의 부설							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 재활용 사업 : 영국 전역 지방단체와의 파트너십으로 200만명 이상이 사용 버스 및 운송 사업 : 공공 버스, 차량대여 등 차별화된 서비스 제공 미니버스 운송사업(45대 보유)을 통해 지역사회의 이동성 증가 및 다양한 기관에 저렴하고 안전한 운송수단 제공 미니버스 운전자 교육을 통하여(MiDAS) 제공 ※ 운전자 안전 운전 교육, 보행자 의식 교육, 보행자 지원 훈련, 수동기어 교육, 응급처치 교육, 미니버스 화재 등 사고 시 대처 교육 집 앞 차량 지원 서비스 : 대중교통수단을 사용할 수 없는 신체적 장애자들을 위해 지역사회 안팎의 이동을 지원하는 plusbus 서비스 ※통학 차량 지원 : 20년 이상 다양한 교육기관과 운송 계약하여, 지체/학습/행동 장애 학생 통학을 지원 ※올림픽공원 건설현장버스 서비스: 2008년 4월 HCT그룹과 파트너십으로 올림픽 운송위원회로부터 주요 운송계약을 하여, 건설 근로자들은 주요 포인트에서 픽업하여 올림픽공원 각각의 공사 현장에 실어 나르는 역할로 합작회사인 E&HCT를 설립				<input type="checkbox"/> 이해관계자 지역사회 단체 등과 파트너십을 이루어 London, South West, West Midlands에 서비스를 제공 1,100명의 지역사회 주민 고용자			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 높은 사회적 책임을 지니고 지역사회의 환경 및 일자리 고용을 연계 - 핵심전략 : 고품질 서비스와 그에 따른 합리적 비용 - 확장모델 : 엔지니어링(정비) 사업 : London과 Ealing 지역의 지역 단체, 병원, 휠체어 이동 교통수단을 보유한 고객에게 정비서비스 제공							

분석대상	(한) 퍼니처 뱅크		(영) Furniture Bank	유형	지역사회 공헌형	No.	008
설립연도	1998	국가	CANADA	주소/ 웹사이트	http://www.furniturebank.org/		

□ 소개
Anne Schenck 수녀가 재활용 가구가 필요한 사람들에게 가구를 지원하기 위하여 설립한 자선단체로 현재 사회적기업으로 활동
단순한 가구의 재활용이라는 사업아이템에서 벗어나 재활용을 통한 환경문제와 고용문제 해결을 위해 통합적으로 접근함

□ 수익모델
사회적기업으로서 TEF(The Toronto Enterprise Fund)의 지원을 받고 있으며, 시정부·주정부·연방정부의 재정 지원을 받고 있고 가구수거 및 배달을 통해 수익 창출

<수익구조>
2011년
수익 1,463,393 달러
지출 1,454,054 달러

□ 운영방식(지분 보유 현황)
Anne 수녀와 4명의 매니저, 12명의 시간제 직원, 매년 12,000시간 자원봉사를 하는 민간 50명으로 운영

가구기증자에게 가구와 가구처리비용을 부담하게 하고 세금공제 영수증을 발행함으로써 세금감면 혜택을 제공하고, 기증을 받고자 하는 사람에게도 배달거리에 따라 비용을 부담하게 하여 수익을 창출
일반인에게도 경매를 통하여 중고 가구를 판매하여 수익을 창출하는 등 다양한 방법으로 지속가능한 성장시스템을 구축하기 위하여 노력

□ 서비스/제품
재활용가구를 수거·수리하여 가구가 필요로 하는 사람들에게 가구를 지원하고, 취업취약계층에게 사회적응·직업훈련 등의 서비스 제공
Furniture Link : 중고가구 수거·수리, 배달서비스 (온타리오주 장애인 지원프로그램을 통해 12명의 장애인들에게 서비스 제공)

□ 이해관계자
가구 기증 : 2007년 2,000톤 이상의 가구를 수거하여 1,400가정에 공급(토론토에서 Furniture Bank를 이용하고자 하는 사람들은 150개 이상의 이민기관, 주택기관 등의 정부기관이나 민간단체로부터 정보를 제공받음)

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 안정적인 정부재원을 통해 인력고용 및 사회적인 기업으로서 약 64개의 전국 지점 구축
- 핵심전략 : 기부된 중고 가구들을 보수하여 제공
- 확장모델 : 사회적응프로그램, 직업훈련 프로그램 운영

분석대상	(한) 굿윌		(영) Goodwill Industries International, Inc.		유형	일자리 제공형	No.	009
설립연도	1908	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.goodwill.org/			
<input type="checkbox"/> 소개 장애인 등 사회경제적 소외계층에게 직업훈련, 취업경험, 그리고 일상생활 스킬을 제공하는 자립 지원을 미션으로 1908년 보스턴에서 시작 세계 최초로 정신지체 장애인 직업재활 프로그램과 보호 작업장을 운영 미국 내 179여개 지부·캐나다·멕시코 등 22개국 200개 이상의 비영리조직들과 함께 전 세계적인 조직을 갖추어 활동				<input type="checkbox"/> 수익모델 Goodwill의 다양한 서비스 프로그램 운영을 위해 Social Venture라고 할 수 있는 25개의 소매점포를 운영 (美전역 2,000여개)하고 있으며, 중고물품을 기부 받아 수리, 판매하여 수익 창출 <수익구조> 비영리재단인 Goodwill Industries의 자산은 15억 달러를 상회함 섬유·유리·금속·타이어·전자제품을 재활용하여 환경보호에 앞장섬 Goodwill의 재원 중 60%는 소매점포 자체 판매수익이며, 30%는 정부계약, 10%는 개인 및 기관 등의 기부로 구성				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 미연방정부에서 one stop services를 시행중이나 직접적으로 일자리를 제공하고 있지는 않으며, Goodwill과 같은 비영리기관들과 파트너십을 맺고 사람들에게 일자리를 제공해 주는 역할을 수행 지역 환경미화 업무의 경우 정부와 독점적으로 5년간 계약 체결 개인 중고물품(의류·가전제품 등) 기부에 따른 세금혜택 제공 ※ 1994년 미국 환경문제를 맞물려 중고물품 등 현물기부를 활성화시키기 위한 법 개정이 이루어짐 장애인 지원을 위한 JWOD법등의 법률을 이용하여 정부를 설득하고, 중증장애인을 위한 일자리를 요구하는 활동 전개				<input type="checkbox"/> 이해관계자 학력, 영어구사능력, 빈곤, 경력 부족, 신체·정신적 장애로 인한 취업취약계층을 주 대상으로 함 295개 장애인자활센터 중 정부계약을 통한 일자리는 74개, 소매관련업 25~90개, 기부관련업 25개 등으로 구성(장애인 일자리 비율 53%)				
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 Calidad Industries : 의학적으로 증명된 심각한 신체 및 정신질환 장애를 겪고 있는 사람들에게 경제적 자립 지원 Goodwill Academy : 취업취약계층을 대상으로 인간관계훈련, 서비스·상품 판매기술, 고객만족서비스, 트럭운전기술 등의 교육과정 운영(평균 1년 정도의 훈련과정 이후 구직연계) Employment Service Program : 인터넷 활용 교육·이력서 작성법·인터뷰 훈련 등 취업지원 서비스 지원 Collaborative Programs : 소외계층들에게 서비스를 제공하고 있는 지역사회, 정부기관과의 협력을 통해 장애인 등 취약계층에게 일자리 제공								
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 한 해 평균 3,500만 명이 Goodwill에 물품을 기증, 6,500만 명이 Goodwill이 운영하는 가게에서 물건을 구매 - 핵심전략 : Goodwill의 다양한 서비스 프로그램 운영을 위해 Social Venture라고 할 수 있는 25개의 소매점포를 운영 (美전역 2,000여개)하고 있으며, 중고물품을 기부 받아 수리, 판매하여 수익 창출 - 확장모델 : 그 외에도 Family-Based Skills Enhancement Program, Homeless Services Program 등 운영								

306 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 그린 커뮤니티 식품 협동 조합		(영) greenwich Co-operative Development Agency		유형	품목형	No.	010
설립연도	2002	국가	영국	주소/웹사이트	www.greenwich-cda.org.uk			

소개
사회협력 실행을 목표로 2002년 설립
높은 수준의 저렴한 계절과일과 채소를 제공

수익모델
유럽연합, 그리니치 구청, 자선단체 지원
복권기금의 지원

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
식품 제공

이해관계자
그리니치 구청
자선단체
복권기금

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 지역의 음식 재배 및 유통을 위한 모범사례
- 핵심전략 : 학교, 커뮤니티 센터, 거주구역에 직접적으로 판매료를 확보
- 확장모델 : 정신건강장애를 지는 사람들을 위한 특별 프로젝트 사업 및 지속적 지원, 기존의 음식물 사업 성장 유도

분석대상	(한) 이노스포츠 네덜란드		(영) InnoSportNL	유형	품목형	No.	011
설립연도	2006	국가	네덜란드	주소/ 웹사이트	http://www.innosport.nl/		
<input type="checkbox"/> 소개 네덜란드 운동선수를 위한 혁신적인 제품과 서비스를 개발 스포츠, 과학, 비즈니스 영역의 연계를 위한 구체 역할 수행 매출액 : € 1,500,000,000				<input type="checkbox"/> 수익모델 60여개의 프로젝트 규모의 프로젝트를 운영 중에 있음(12년 기준)			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) TNO(Netherlands Organisation for Applied Scientific Research), NOC*NSF(The Dutch Olympic Committee*Dutch Sports Federation) 설립 InnosportNL형태의 산업 클러스터는 지리적, 물리적 개념의 산업 집합체가 아닌 네트워크 개념의 클러스터임							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 스포츠 용품 운동영양 체육진흥 및 체육시설 성과모니터링 및 스포츠 정보 시스템 인재개발 및 건강				<input type="checkbox"/> 이해관계자 TNO, NOC*NSF 설립 270개 이상의 체육단체, 연구기관, 기업 종업원 : 15명 외부 프로젝트 매니저 : 40명			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 스포츠 산업의 연구와 사업화를 연결하는 역할을 하는 기관으로 네덜란드 스포츠 산업의 발전을 위해 연구 개발의 혁신을 선도하고 있으며, 이러한 결과를 바탕으로 스포츠 선수들의 실력을 향상시킴 - 핵심전략 : 스포츠, 과학, 비즈니스를 하나로 묶어 경기력을 향상시키고 국민 건강을 증진시키며, 이러한 성과를 바탕으로 경제적 가치 창출로 연결하는 스포츠와 비즈니스의 win-win 전략 - 확장모델 : 스포츠 산업의 연구 및 개발을 지원함으로써 글로벌 경쟁력 강화를 도모하고, 이러한 상품의 글로벌 시장 진입을 활성화하기 위해 스포츠 산업의 중장기 경쟁력 강화 정책수립의 일환으로 스포츠 산업의 클러스터 화							

분석대상	(한) 주마 벤처스		(영) Juma Ventures	유형	품목형	No.	012
설립연도	1996	국가	USA	주소/ 웹사이트	http://www.jumaventures.org/		

□ 소개
가출·노숙 등 저소득 청소년들에게 직업훈련과 취업알선 등의 프로그램을 제공하는 사회적기업 개발·운영
샌프란시스코 소재 비영리단체인 LSYC(Larkin Street Youth Center)가 청소년 노숙자들을 위한 프로그램을 운영하면서 시작되었으며, 1996년 'Juma Ventures'라는 사회적기업으로 독립

□ 운영방식(지분 보유 현황)
이사회 : 각 기관의 전문가·경영자 등으로 10명의 이사진 구성
사무국 프로그램 개발자·코디네이터·관리·회계실무자 포함 총 18명

□ 서비스/제품
아이스크림 판매

□ 수익모델
- 연방정부, 주정부의 지원은 없음
- local fund의 지원을 받는데, 공연 입장료의 일정부분(5센트/1달러)을 청소년기금(local fund)으로 조성

<수익구조>
2000년 매출 135만 달러를 기록 후 연간 5%안팎의 성장 기록
연간 약 200만 달러의 예산 중 50%는 사업수입, 50%는 지방정부 지원 또는 기부금 등으로 충당하고 있음 (주 서비스 대상이 청소년이므로 관리감독비용이 2배 이상 소요되어 실제적인 자립율은 50%에 그침)

□ 이해관계자
15~19세 저소득 청소년들을 고용해 직업훈련 프로그램과 취업의 기회를 제공
미국 내 아이스크림 판매 1위 업체 벤 앤 제리의 지원 받음

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 벤 앤 제리의 지원으로 아이스크림 제조법을 전수 받은 청소년들이 프랜차이즈 영업
- 핵심전략 : 맛있는 아이스크림에 더해 이들 제품을 먹을 수록 지역사회에 기여도 한다는 배경
- 확장모델 :

분석대상	(한) 라 바라카		(영) La Baracca	유형	품목형	No.	013
설립연도	1976	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.testoniragazziti.it		
<input type="checkbox"/> 소개 어린이 연극전문 극단 1976년 극단으로 시작, 79년 협동조합으로 전환				<input type="checkbox"/> 수익모델 회사공연 판매수입 극장 티켓 매상 워크샵 및 교육과정 컨설팅 기타			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 단체 운영에 대한 책임은 다른 조합원들과 함께 나누는 구조							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 공연 극장 임대							
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 1976년 설립 이래 아동과 청소년을 대상으로 하는 공연을 펼쳐온 노하우 - 핵심전략 : 유럽위원회 지원으로 2005년부터 어린이를 위한 공연 개발 및 유럽 네트워크 - 확장모델 : 정기 공연 및 투어 공연을 꾸준히 펼치며, 아동과 청소년을 위한 연극 공연 개발. 다수 해외 축제에 진출함으로써 공연 기회 확대							

310 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 라프리쉬 라벨드	(영) La Friche La Belle De Mai	유형	지역사회 공헌형	No.	014
설립연도	2007	국가	FRANCE	주소/ 웹사이트	http://www.lafriche.org/	
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>총면적 107, 000㎡에 달하는 La Friche는 폐쇄된 담배 제조시설물(1990년)과 주변 낙후지역을 문화도시 만들기 프로젝트의 중심지로 전환하면서 시작</p> <p>1886년 담배 제조공장→1990년 공장 폐쇄→1991년 연극집단 System Friche Theatre 입주→1992년 마르세이유 시가 부지 매입→1995년 <문화도시 만들기 프로젝트> 계획 수립→2002년 '예술의 새로운 영토' 토론회→05년 프로젝트 시작→07년 사회적기업 설립·운영</p> <p>문화예술도시 프로젝트 수행을 중심으로 하며 도시산업 문화유적 아카이브, 멀티미디어 제작 발표 등이 가능</p>			<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>문화단체나 시설이 아니라 사람이 살고 이동하는 도시의 한 부분으로 구상된 이 창작공간은 도시 계획을 위한 문화 프로젝트의 이해와 실천이 준비된 개인 및 단체를 우선 선정하여 저렴한 임대료를 받음</p> <p><수익구조></p> <p>관광객을 이한 대인서비스 및 숙박시설 제공</p> <p>예술단체를 위한 임대서비스</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>초기 필립 풀기에(Phillippe Foulquie)가 이끄는 시스템 프리쉬 테아트르 (Systeme Friche Theatre: SFT)가 운영을 주도함</p> <p>2007년 사회적기업이 설립된 이후로는 마르세이유 시, 공공부문 파트너와 함께 거버넌스 방식으로 운영함</p> <p>1991년 10여명으로 출발한 Friche는 현재 일로(작가센터)에만 평균 연령 35세의 젊은 인력 450명을 고용</p>			<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>연극집단인 System Friche Theatre(SFT)는 1992년 문화프로젝트를 진행할 계획으로 1991년 초반부터 그 지역의 오래된 곡식 제조 공장에서 작업하였으며, 이 집단은 이후 이 지역 운영에 중요한 역할을 담당</p> <p>2002년 프리쉬에서 열렸던 국제 토론회 '예술의 새로운 영토(Nouveaux territoires de l'art)'를 계기로 산업시설물의 예술공간화 사업을 위해 외무부, 도시국, 설비 및 주거 운송부, 교육부, 청소년 및 체육부, 경제부, 관광국 등의 부처가 함께 협의를 진행</p> <p>2005년 SFT는 '도시 프로젝트를 위한 문화 프로젝트'의 중요성을 재천명하며 건축가 파트릭 부셴, 마티외 푸아트뱅의 지휘 하에 일로3 정비 기본 계획인 L'Air 2 ne pas y toucher 제안</p>			
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>연간 500회 이상의 문화행사, 3만 시간 이상의 전문 문화예술교육, 180개 국제협력프로젝트(40개국 이상)를 진행하여 연간 120만 명이 이상이 방문</p> <p>연간 프랑스와 해외 예술인 1,000명이 창작과 발표활동을 진행함</p> <p>60개 이상의 단체(예술 제작자, 기업, 기업 인큐베이터, 서비스 기관, 고용주 조합, 예술 단체, 미디어)가 상시 고용됨</p> <p>라디오 방송국, 신문, 첨단과학 기술의 전문가도 50명 이상 활동함</p> <p>항구 지역의 경제 발전과 향상을 목적으로 하는 'Euromediterranee' 프로젝트의 일부로 2013년 유럽의 문화예술도시로 선정</p>						
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 예술가들의 공동 커뮤니티 구축을 통해 끊임 없는 공연·전시·행사가 개최 - 핵심전략 : 문화예술 공동체 브랜드 구축 - 확장모델 : 유럽의 문화예술 도시로 선정되어 국제협력 프로젝트 진행 						

분석대상	(한) 라 스트라다	(영) LA STRADA	유형	품목형	No.	015
설립연도	1997	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.cooplastrada.it	
<p><input type="checkbox"/> 소개 노숙자 보호소에 대한 협동조합적 관리시스템 도입을 목적으로 시도 노숙자 고용의 연속성과 권리를 보장하고 이를 위한 노숙자 보호 서비스 위탁을 통해 사회적 불이익을 겪고 있는 노숙인에 대한 자립 목표로 출범</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델 협동조합이나 수익사업을 통해 발생한 재원을 가지고 운영 시나 정부로부터 받는 보조금은 소액</p>		
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 14개의 사회협동조합인 카트리치의 구성 협동조합</p>						
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 노숙자의 마약, 알콜 중독증을 파악 건강 문제, 심리적 문제, 여성과 남성, 노인과 청년등으로 구분하여 관리하고 위험에 처한 노숙자에 대한 문제점 해결</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 37명의 위원이 존재 24명의 회원, 8명의 직원으로 구성</p>		
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 사회적 소외계층이 빈곤과 사회적 소외에서 벗어나기 위해 스스로 협동조합을 구성, 운영. 빈곤에서 벗어나려는 의지가 있는 사람들과 함께 극복하려는 노력이 높음 - 핵심전략 : 참여자가 일을 통해 받는 급여는 조합에서 70%를 지급하고, 시에서 30%를 지급. 일을 통한 급여의 지급을 적용하고 있음. 시에서 지급하는 임금의 30%는 별도의 기간을 설정하지 않으며 자립할 때 까지 지속적으로 지원함 - 확장모델 : 유럽연합과 재활용 관련 공동프로젝트를 추진, 자전거 사업등 신규사업의 발굴 						

312 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 랜스포세이크링거	(영) Lansforsakringar	유형	특세형	No.	016
설립연도	1801	국가	스웨덴	주소/ 웹사이트	http://www.lansforsakringar.se	

□ 소개
스웨덴 대표적 손해보험사와 소매은행, 부동산 중개거래 에이전트 70% 이상의 농민이 고객으로 등록 23개의 독립된 회사로 구성됨(하나의 County에 하나의 회사 존재) : Lansforsakringar Alliance
Lansforsakringar Bank, Group
Lansforsakringar AB, Group
Lansforsakringar Sak Forsakrings AB, Group
Lansforsakringar Liv, Group

□ 수익모델
투자수익
보험판매수익
은행수수료
부동산 중개 수수료

□ 운영방식(지분 보유 현황)
주주 : 340만 명의 고객
23개의 지사가 1~10% 지분 소유

□ 서비스/제품
손해보험(자동차, 요트, 농기계 등) 서비스
대출/저축예금 서비스
부동산 중개거래 서비스

□ 이해관계자
조합원 수 : 340만 명
직원 수 : 5,889명(2012년)
고객 수 : 280만 명
연계 지역보험사 수 : 23곳
자회사 수 : 4곳

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 고객이 회사의 소유주 구조를 구축함으로써 장기적 성장을 위한 기반 마련. 리스크 관리 등에 대한 IT기반 솔루션 도입 등을 통해 수익성 개선을 위한 역량 보유.
- 핵심전략 : 장기적 성장에 대한 접근법으로 계약자(고객)이 소유주의 형태로 접근될 수 있도록 23곳의 연계 지역보험사를 바탕으로 사업 확장. 이후 4곳의 자회사를 통해 소유 지분을 공동으로 설정하고, 상호연계할 수 있는 형태로 설정
- 확장모델 : 초기 농민을 대상으로 한 시장을 목표로 설정하고, 이후 그 범위를 자동차, 요트 등에 대하여 넓히고, 은행업과 부동산업 등도 병행하여 추진

분석대상	(한) 레가코프		(영) LEGACOOP	유형	총략형	No.	017
설립연도	1886	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트			
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>지방 특색에 맞춰 전국연합, 주연합, 지역조합 등으로 세분화 된 협동조합으로 구성되어 있음. 마르코라법, 조합원 출자대출법, 비센티니법 등의 법제도로 뒷받침 받고 있음.</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>협동조합의 이익을 위한 대정부 이익 활동을 전개 관리운영, 연구, 계획 등의 정보 및 서비스를 제공하여 이익활동</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>협동조합연합회로 구성됨 농업, 주택, 제조업, 소비자, 건설 등의 협동조합으로 서로 연계하여 운영되고 있음</p>							
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>전국생협연합회 전국농업/식품/농촌개발협동조합 전국주택협동조합연합회 전국노동자/생산협동조합연합회 문화협동조합연합회 전국 서비스 및 관광협동조합연합회 전국수산업협동조합 저널리스트, 출판 및 커뮤니케이션 협동조합연합회 레가 사회적협동조합연합회 후생/공제조합연합회</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>조합원 수 830만명 회원수 1만 4천명 사업금액 479억 유로</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 경제적 풍요로움과 사회적인 삶의 수준 향상, 연대의 가치, 협동조합의 정신과 사명을 지속하고자 함 - 핵심전략 : 지역별 연합조직과 부문별 연합조직의 조화를 통해 협동조합 기업의 네트워크를 유지하면서 농업, 주택, 제조업, 소비자, 건설 간의 제휴를 통해 협력하고 있음 - 확장모델 : 다양한 조직과 새로운 협동조합으로 이탈리아 경제 변화에 대응하고 있으며, 각 협동조합의 자원을 함께 공유할 수 있는 poll로 형성하여 개별 협동조합이 갖기 어려운 기능을 제공함으로써 규모의 경제를 달성함 							

314 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 전국농식품협동조합 연합회		(영) Legacoop Agroalimentare		유형	총량형	No.	018
설립연도	1957	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	www.ancalega.coop/			

소개
레가코프에 속하며, 모든 이탈리아 지역에 있으며, 각기 다른 농업식품 부문과 농촌개발, 생산, 가공, 유통, 기술서비스와 장비 등을 연계한 협동조합 매출액 : € 46 Billion(0000년)

수익모델
판매 수익
서비스 제공 수수료
장비 대여 수수료

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
농업식품
농산물 생산
기술 서비스 제공

이해관계자
조합원
정부

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 제품 품질 향상 역량. M&A 역량. 소비자에게 전달되는 생산물의 품질과 안전에 대한 보증 체계 구축
- 핵심전략 : 적절 규모의 경제를 달성하기 위한 협동조합의 합작과 통합, EU 국가의 농업 협동조합과의 합작을 통한 국제화
- 확장모델 : 초기 이탈리아에서 출발하여 전 이탈리아뿐만 아니라 유사한 업종에 속해 있는 EU의 농업/임업 관련 협동조합 간 연계모델

분석대상	(한) 작은마을 보육원		(영) Little Village Nursery School		유형	품목형	No.	019
설립연도	1946	국가	미국	주소/ 웹사이트	919 Talbot Avenue Albany, CA 94706			

소개
 협동조합형 어린이집(만 2.5세~5.5세)
 협동조합형 어린이집의 필요성을 느낀 소수의 학
 부모들에 의해 자발적으로 설립됨

수익모델
 교육서비스

운영방식(지분 보유 현황)
 학교에 등록된 학부모들이 학교의 소유/운영자임
 학부모들로 구성된 위원회가 학교의 모든 운영사
 항을 관리/감독함
 모든 학부모들은 학교 운영과 관련된 특정 역할을
 수행해야함

서비스/제품
 교육서비스
 협동조합에 대한 교육

이해관계자
 학부모
 학생(40명)

핵심역량, 전략 및 확장모델
 - 핵심역량 : 학부모가 직접 교육과 관련한 의사결정을 하고 있으며, 학교 운영과 관련된 특
 정 역할을 수행함
 - 핵심전략 : 협동조합형 어린이집의 필요성을 느낀 학부모들이 직접 학교 운영을 하며, 교
 육에 필요한 전문적인 디렉터와 교육교사들만 고용하고 있음
 - 확장모델 : 유지 전략

분석대상	(한)		(영) Nörten-Hardenberg 수영장 협동조합		유형	품목형	No.	020
설립연도	2005	국가	독일	주소/ 웹사이트				
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>Nörten-Hardenberg시의 유일한 수영장으로서 30년 동안 아기, 유아, 청소년, 학생, 성인, 노인들을 위한 운동 프로그램을 제공, 누적 방문자수 100만명 이상인 수영장 매출액 : 126,144 유로(순이익 : 61유로)</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>과거에 비해 다양한 프로그램 운영 입장료 인상(2배 이상)에도 불구하고 이용객 증가</p>				
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>자치회에서 효과적인 수영장 운영을 위해서 5가지의 분야(조직담당, 프로그램담당, 광고담당, 기술담당, 요식업담당)의 대표 6명 선출</p>								
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>독일 협동조합협회 제공 세미나, 협동조합 자체 세미나 유아수영, 가족수영, 성인수영 여성저녁반, 건강증진반, 아기수영반, 수영자격증반, 유치원과 학교수영, 클럽수영</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>조합원 300명 공고(현재까지 계속 유지) 시(Gemeinde)가 Nörten-Hardenberg 수영장의 소유자이고, 협동조합의 조합원들과 동등한 책임을 가지고 있음</p>				
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 공공시설로서의 수영장 입장료를 가지고 더 이상 운영을 할 수 없게 되고 예산 보조에 따른 시 재정 악화 초래, 수영장 문을 닫는 상황이 발생하여 시민들이 자발적으로 참여하여 이 문제에 자발적으로 참여하여 관심을 가지고 운영대안을 모색하여 협동조합이 탄생하게 됨 - 핵심전략 : 협동조합회원은 공동 소유주, 공동 사장이자 고객이라는 가치가 유지되는 안정적인 운영을 하였으며, 회원에 대한 이익배분으로 신뢰도를 향상시킴 - 확장모델 : 이익보다는 폐쇄되었던 수영장을 시민들의 힘으로 되살리고 여러 사회단체와 지자체가 협력하여 운영하는 것에 더 초점을 두고 있으며, 재정적인 이익보다 시민참여와 시민이 직접 운영하는 투명성, 성취감, 사명감이 더 중요하게 작용하고 있음 								

분석대상	(한) 파이오니어 휴먼 서비스	(영) Pioneer Human Service	유형	품목형	No.	021
설립연도	1963	국가	USA	주소/웹사이트	http://www.pioneerhumanservices.org/	
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>교정시설 수용경력의 약물중독자, 전과자 등을 대상으로 고용지원·직업훈련·상담·치료·주거복지 제공을 위하여 설립된 사회적기업 보잉사의 지원과 장기 하청계약이 이루어지는 파이오니어 인터스트리(Pioneer Industries), 스타벅스가 지원하는 파이오니어 푸드서비스 (Pioneer Food Service) 레스토랑 등 12개에 달하는 사회적기업체를 운영하여 연간 1,000여명을 고용</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 사업 대상자에 대한 무상지원을 금지하고, 모든 사업에 대한 유료 저가서비스 판매방식을 사용 - 정부지원은 없으며, 운영비의 99%를 수익금으로 충당 (기부금은 1%) <p><수익구조></p> <p>2006년 6300만 달러 사업 수익 올림 모범인과 산하 사회적기업 모두 수익을 통한 경영을 강조하며, 수익은 임금 지급 등을 제외하고는 배당을 금지하고 재투자를 원칙으로 함</p> <p>비영리기관과 보호 작업장 이라는 성격을 최대 활용하여 사회보장제 (social security tax)인 FICA 등 연방소득세·주정부 기업세 면제</p>		
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>CEO, CFO 등으로 운영진 구성</p> <p>변호사·지자체장, 정부 고위 공무원 등으로 명예 회장단 구성</p>						
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>항공기 부품 제조, 택배, 케이터링 서비스 등 11개 사회적기업과 연동하여 일자리 제공</p> <p>운영되는 프로그램은 크게 5가지로 상담 및 치료 프로그램, 주택 임대 프로그램, 교화 및 사회 재진입 서비스, 직업 훈련 프로그램, 고용 기회 제공 서비스 등</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>범죄 및 약물중독으로 인한 교정시설 퇴소자를 주고용 대상으로 함</p> <p>취약계층(청소년·노숙자·이민자·여성 등) 고용을 통한 자립기회 제공과 적응, 일상생활 문제 해결을 위한 통합적 상담과 지원을 실시</p>		
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : - 핵심전략 : 참여자의 지속고용, 공동창업적 성격보다는 일반 노동시장 취업을 위한 경과적 일자리, 직업훈련, 취업경력 기회 제공을 더욱 강조함 - 확장모델 : 동 단체를 벤치마킹하고자 하는 요청이 늘어나면서 해당 업무 전담컨설팅업체(Social Enterprise Alliance, Earned Income and Social Enterprise)를 운영 						

분석대상	(한) 렘플로이		(영) Remploy		유형	품목형	No.	022
설립연도	1944	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.remploy.co.uk/			
<p>□ 소개</p> <p>다양한 욕구를 가진 장애인을 위한 고용서비스 전문기관을 지향하여 이들의 지속가능한 고용창출을 위한 능력개발 지원</p> <p>1944년 제정된 장애인고용법[Disabled Persons (Empolymt) Act]에 근거하여 Ernest Bevin 노동부장관에 의해 설립</p> <p>※1940년대 고유 등록명은 "Ex-Services Employment Welfare"으로 1946년에 Remploy란 이름을 채택하기 전까지는 Disables Persons Employment Corporation(장애인 고용 연합)으로 불리었음</p>				<p>□ 수익모델</p> <p>지역 내 장애로 은퇴한 광부를 중심으로 1946년에 가구, 바이올린 제작 공장을 설립·운영하였고, 이후 학교 가구, 자동차 부품, 군인들을 위한 화학·생물·핵 보호복 제조 등 다양한 사업 운영</p> <p><수익구조></p> <p>2012년 수익 224,443,000 유로(보조금 78,881,000유로)</p>				
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>의장은 은행과 기업 출신의 재정전문가 Ian Russe</p> <p>최고경영자 Bob Warner를 포함한 경영·재무·인사 등의 전문경영인 출신 5명의 상임이사와 기업 실무 경영인 출신 4명의 비상임 이사로 구성</p>				<p>2006년 기준 전체 수익의 약 58%가 각 사업체 운영 수익, 약 42%가 주정부로부터의 기금 전체 수익임</p>				
<p>□ 서비스/제품</p> <p>직업복귀 및 재활: 건강상 문제가 있는 사람들에게 고용상태를 유지하게 하거나, 작업장으로서의 복귀장벽을 극복하기 위해 고용주 및 피고용자를 지원</p> <p>학습 : 신규 learning business stream을 런칭하여 훈련 제공자와 피고용자의 연계관계를 향상 시킴으로써 교육에서 고용으로 이어지도록 지원</p> <p>영국의 제조업이 사향함에 따라 서비스 부문으로 사업을 확장하여, E-Cycle과 Remploy Offiscope와 같은 사업을 형성</p>				<p>□ 이해관계자</p> <p>Remploy 자체의 제조·서비스 사업에 장애인을 고용하고 있으며, 2012년까지 매년 2만 명의 지속가능한 고용을 지원하는 것을 목표로 함</p> <p>지난해, 5,000여명 이상의 장애인의 고용을 지원하고, 고용주의 욕구를 반영하기 위하여 고용업체와 밀접한 연계</p> <p>Jobcenter Plus·지역 고용업체·다른 협력체 등과 공동으로 목표 달성</p>				
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 1만명이 넘는 장애인 고용으로, 다른 기업에 장애인을 파견하기도 함 - 핵심전략 : 포드(Ford), 유니레버(Unilever), Jobcentre Plus, Learning& Skill Council, Tesco, TK Mass, BT 등 영국 굴지의 기업과 긴밀하게 협력 - 확장모델 : 전자 및 기계 제품을 조립하거나 의류, 가구, 인쇄, 출판, 문구, 그리고 장애인을 위한 재활보조기구 등 다양한 영역으로의 제품 생산 확장 								

분석대상	(한) 루비콘 프로그램	(영) Rubicon Programs Inc	유형	품목형	No.	023
설립연도	1973	국가	미국	주소/ 웹사이트	www.rubiconbakery.com	
<input type="checkbox"/> 소개 주립정신병원의 폐쇄를 우려했던 지역주민들이 사회문제의 통합적 해결책을 제공하겠다는 미션을 가지고 장애인·빈곤층·노숙자의 삶의 질 향상을 위해 캘리포니아주 내 리치먼드에 처음 설립한 사회적기업 70년대 초 정부의 지원금 축소로 운영의 어려움을 해소하고자 소규모 조경사업·카페테리아 등으로 사업방향을 전환함			<input type="checkbox"/> 수익모델 루비콘 조경서비스 및 루비콘 베이커리를 운영하고 한해 약 1,000여명의 일자리 창출 및 직업훈련 제공을 통해 수익을 창출 <수익구조> 2010년 수익 연간 1600만달러 2006~2007년 사회적기업 운영의 사업수입과 기타수입이 전체 수입의 50% 이상, 그 외 정부계약 40%, 기부금 등 기타 수입이 10% 1980년 중반부터 로버츠 재단 등을 통한 장애인 및 노숙자 관련 기금을 통해 재정을 지원			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 의장은 은행과 기업 출신의 재정전문가 Ian Russe 최고경영자 Bob Warner를 포함한 경영·재무·인사 등의 전문경영인 출신 5명의 상임이사와 기업실무 경영인 출신 4명의 비상임 이사로 구성			<input type="checkbox"/> 이해관계자 노숙자 및 장애인·마약 알콜 중독자 등 경제적·사회적 취약계층을 중심으로 주거지원·직업훈련·법률지원 등의 프로그램을 지원 사업을 통해 한해 평균 1,000여명의 일자리 창출 및 직업훈련을 제공 2006~2007년 동안 총 1,024명에게 근로지원 프로그램을 실시하였으며 그 중 35% 가량이 구직에 성공 직업훈련 후에는 루비콘에 고용되거나 다른 기업체로의 취업을 지원			
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 ○ 통합서비스 제공 - 근로지원·주거지원, 정신건강치료·법률 지원 서비스를 제공 ○ 루비콘 조경서비스(Rubicon Landscape Services) - 1970년대 초 주정부의 지원을 받아 온실을 임대하고 사회복지사를 중심으로 운영되는 소규모 종묘상으로 출발함 - 조경공사를 할 때 나오는 나뭇조각 등 버려지는 폐자재를 재활용하는 친환경적인 시공으로 소비자의 신뢰를 높임 ○ 루비콘 베이커리(Rubicon Bakery's) - 1985년 YMCA내에 카페 개업을 시작으로 출장요리 서비스 등으로 영역을 확장, 이후 마케팅 전문가 등의 영입을 통해 고급식당·호텔·리조트 등으로 판로를 확대하며 성장함 - 2004년 샌프란시스코 내 총 41개 베이커리 매장 운영 ○ Rubicon National Social Innovations 운영 - 사회적기업 개발·잠재적인 사업모델 및 수익창출모델 개발을 위한 사회적기업 모델개발 연구원을 운영함 - 미국내 사회적기업 성장지원과 사회서비스 제공을 위해 비영리기관과 기업·정부와의 파트너십 네트워크 개발 등의 프로젝트를 진행함						
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 재방, 조경, 주택사업 등 일자리 창출효과가 큰 사업들에 진출하여 많은 이들을 고용 다른 이들이 고용하기 꺼려하는 이들을 고용해 충성도를 높여 베이커리처럼 이직률이 높은 사업에서 손에 꼽힐 정도로 낮은 이직율을 보임 - 핵심전략 : 포드(Ford), 유니레버(Unilever), Jobcentre Plus, Learning& Skill Council, Tesco, TK Mass, BT 등 영국 굴지의 기업과 긴밀하게 협력 - 확장모델 : 루비콘 베이커리 매각 후 서민금융업에 진출						

320 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 샌트로폴 롤란		(영) Santropol roulant	유형	지역사회 서비스형	No.	024
설립연도	1995	국가	CANADA	주소/ 웹사이트	http://santropolroulant.org/site/		
<p>□ 소개</p> <p>Chris Godsall(25세), Keith Fitzpatrick(27세)에 의해 1995년 설립된 캐나다 몬트리올 지역 비영리조직으로 노인·장애인 등 거동이 불편한 사람들에게 도시락을 배달하는 친환경 사회적기업</p> <p>노인, 장애인 등 이동이 불편해 사회적으로 고립되고, 영양이 부족해지기 쉬운 이들을 위한 도시락 배달사업으로 세대통합과 노인건강, 젊은이들의 지역사회 참여라는 사회적 가치를 실현하고자 하는 사회적기업</p>				<p>□ 수익모델</p> <p>지역사회 기업·민간조직·재단·자선단체 및 정부기관 등과의 연계를 통해 자금지원 및 식료품 제공 등 조직운영에 필요한 자원을 연계</p> <p>〈수익구조〉</p> <p>지역사회 기업과 기부단체 등과의 파트너십과 도시락 배달사업의 유료화, 자원활동가의 활용으로 운영 및 사업비를 충당</p>			
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>2006년 자원활동가·기부자·실무자·이사회 구성원과 고객들로 조직됨</p> <p>조직의 세대통합 정신을 반영하여 25세~85세까지 다양한 연령대의 사람들로 이사회를 구성하고 있음</p>							
<p>□ 서비스/제품</p> <p>식재료 준비·조리·배달·음식물 쓰레기 처리 등 전반적인 사업운영방식에 친환경적인 방식을 도입하여 생태적인 공동체를 건설하고자 함</p> <p>자전거 도시락배달(Meals-on-Wheels) : 고령화, 독거 노인의 증가로 영양실조로 고통받는 노인들이 증가함에 따라 건강한 지역사회 만들기 미션을 가진 젊은이들이 자전거로 음식을 배달</p> <p>하는 서비스를 제공·일주일 중 월·화·수·금·토 5일 동안 90개의 직접 조리한 신선한 식사를 보온 가방에 넣어 가까운 지역은 자전거를 타거나 걸어서, 먼 곳은 무공해 차를 이용해 배달함 (1식 가격 \$3.50)</p>				<p>□ 이해관계자</p> <p>창립자를 비롯한 실무진·자원활동가 모두 지역사회 젊은이들로서 대학 주변이라는 지역적 특성을 적극적으로 활용하여 인력과 자원을 동원</p> <p>음식배달은 노인·수술환자·장애인·만성질환자·에이즈감염자 등 이동이 불편한 사람들을 주 대상으로 함</p> <p>※ 지역 사회복지사·의사·주치의 등을 통해 대상자를 추천받음</p>			
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <p>- 핵심역량 : 노인과 거동이 불편한 이들에 대한 건강과 식품 안전에 대한 욕구를 충족시키고, 지역공동체 발전을 위한 능동적인 참여를 끌어냄</p> <p>- 핵심전략 : 음식을 통한 세대간 사회적·경제적 고립 해소, 지역커뮤니티 강화를 위한 혁신적인 음식 배달사업·세대통합·자원활동 프로그램 실시</p> <p>- 확장모델 : 도시생태학 측면에서 조직의 운영체계에 환경적인 시스템을 도입하여 지속가능한 에코시스템(Ecosystem)이 갖추어진 공동체를 만드는 것을 목표로 함</p>							

분석대상	(한) 우파 파브릭		(영) ufaFabrik Berlin	유형	지역사회 공헌형	No.	025
설립연도	1976	국가	German	주소/ 웹사이트	http://www.ufafabrik.de/en/		

□ 소개

베를린에서 시작된 문화예술 공동체로, 문화예술 특화 공동체 실태 경험·친환경 에너지 마을 아이템을 중심으로 하는 사회적기업

공동체의 빚물을 정화해 저장하는 장치를 설치하여 마을에 필요한 물을 스스로 충당하고, 풍력·태양열 발전 장치로 마을의 전기를 모두 충당

정부는 이곳의 각종 공연에 대해 문화기금을 투입하는 형식으로 지원

□ 운영방식(지분 보유 현황)

예술인들이 모여서 마을을 세우고 1층 또는 2층으로 되어있는 7개 동의 건물을 모두 예술 활동과 자족적 마을로 운영 해나가고 있음

□ 서비스/제품

도시 내의 초록 오아시스 : 초록 지붕부터 빚물 시스템과 분산에너지 생산까지 다양한 환경 프로젝트를 진행한 다양한 워크샵 진행을 통해 음악가·댄서·서커스 예술가들이 계속 활동할 수 있도록 지원하고 있으며, 취학 전 아동의 재능개발을 위한 서커스 학교, 아동을 위한 농장생활 체험프로그램 등을 진행

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 적은 비용으로도 기꺼이 활동하는 활동가와 자원봉사자
- 핵심전략 : 경제적 어려움을 겪는 사람들에게 이용료의 일부를 돌려주거나 전액 환불하는 제도 운영으로 연간 20만명의 관람객 방문
- 확장모델 : 생태·경제·사회문화적 활동으로 지역사회와 긴밀히 협력하며 사업 확장 중

□ 수익모델

- International Culture Center : 컨템포러리 문화행사를 위한 장소 제공
- ufaFabrik Natural Foods Store(유기농 베이커리) : 센터 내 유기농 빵·케이크·페스츰리 등 다양한 종류의 제품이 구입 가능

<수익구조>

정부는 이곳의 각종 공연에 대해 문화기금을 투입하는 형식으로 지원

이윤 추구에 앞서 지역사회 복지를 위하여 때문에 재정적 어려움을 겪음

□ 이해관계자

다양한 워크샵 진행을 통해 음악가·댄서·서커스 예술가들이 계속 활동할 수 있도록 지원하고 있으며, 취학 전 아동의 재능개발을 위한 서커스 학교, 아동을 위한 농장생활 체험 프로그램 등을 진행

30명의 마을 상주인원과 160명의 직원

322 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 바스 반 뷰렌		(영) BVB(Bas van Buuren) SUBSTRATES		유형	촌락형	No.	026
설립연도	1908	국가	네덜란드	주소/웹사이트	http://www.basvanbuuren.nl/			
<input type="checkbox"/> 소개 유럽시장을 주도하고 있음 토마토, 버섯, 딸기 등 원예작물의 배지를 주로 생산하는 기업				<input type="checkbox"/> 수익모델 13,000가지의 배지 판매 수익 가격경쟁력 보다는 품질로 승부함				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 가족회사의 형태로 4대 째 운영 중임 네덜란드 국내 3개소, 가나, 인도에서 생산 독일 등에서 원료 수입 완제품 수출								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 절화류, 분화류, 채소, 과채류, 조경, 잔디, 버섯의 배지 일체 13,000가지의 배지 종류별 생산/공급				<input type="checkbox"/> 이해관계자				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 연구소를 운영하고있으며 반입되는 원료와 완제품의 중금속, PH등을 전체조사하여 표시사항을 라벨링 하는 등 지속적인 품질관리를 하고 있음 - 핵심전략 : 농가가 원하는 요소를 최대한 반영하여 품질로 승부하며 질병에 대한 경쟁력을 확보하고 있음 - 확장모델 : 국내 시장 뿐만 아니라 완제품 수출(62개국)을 통해 글로벌 농자재 회사로 발전하고 있으며, 농업 생산 계열화 가능성이 높음								

분석대상	(한) 리알토 수산시장		(영) Campo della Pescheria		유형	촌락형	No.	027
설립연도	1907	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트				

소개
14세기 형성되어 600년간 이어진 전통 소매수산 시장
베네치아 관광 필수코스인 원주민과 수많은 관광객이 방문

운영방식(지분 보유 현황)
상부 경매장과 하부회랑 소매시장이 존재
오후 2시까지 수산물 판매(월요일 휴무)
1Kg 당 가격을 표시하여 자율적 가격경쟁과 소비자에게 정확한 정보 전달

서비스/제품
수산물

수익모델
해산물 판매수익

이해관계자
상인
관광객
현지 고객
주변 레스토랑 상인

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 베네치아 중심부에 위치하여 대중교통의 접근성이 용이하며, 주변에 이알토 다리라는 베네치아 최대 관광 포인트와 인접하여 유동인구가 많음
- 핵심전략 : 시설의 현대화보다는 기존의 전통적 양식과 간결한 시설물을 유지/보수하여 시장이 하나의 문화재로 보호되어 현지인과 관광객 모두 방문하고 있음
- 확장모델 : 유지전략

324 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 씨씨피엘 그룹		(영) CCPL	유형	품목형	No.	028
설립연도	1904	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	www.ccpl.it/		
<input type="checkbox"/> 소개 1904년 10월 16일 설립 이탈리아의 주요 멀티 비즈니스 공업 협동 조합 문화유산 기술과 가능성등을 홍보				<input type="checkbox"/> 수익모델 식품 포장 건축자재 생산 에너지 생산 시설관리 수익 재산관리 수익			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 식품 포장 건축자재 에너지 시설관리 재산관리 비즈니스 서비스				<input type="checkbox"/> 이해관계자			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 110년을 이어온 이탈리아 공업 협동 조합의 노하우 - 핵심전략 : 가치 구조를 만들어 사업의 다각화. 단순 노동자들이 제공하는 물건부터 전 문가가 관리하는 자산관리, 미술 영역에서의 프로젝트, 사회영역에서의 다양한 활동등을 통해 CCPL이 가지는 영향력을 꾸준하게 상승 - 확장모델 : 6 전략 지역이라는 비즈니스 모델 생성. 건축자재 생산, 기업을 위한 서비스 제공, 시설 관리, 식품 포장, 그리고 금융서비스를 새로운 성장동력으로 시작							

분석대상	(한) 상띠에		(영) Chantier de l'economie social		유형	품목형	No.	029
설립연도	1998	국가	캐나다	주소/ 웹사이트	www.chantier.qc.ca			
<input type="checkbox"/> 소개 퀘벡지역의 34개의 사회적기업(협동조합, 비영리 기구), 지역 개발 기구, 사회운동 기구 등 다양한 네트워크의 연합인 중간지원체제로 직접 사회적기업 설립은 하지 않으며 지역사회의 욕구와 필요에 부응하는 사회적경제를 지원하고, 체계적인 지원을 위해 필요한 경우 사회적경제지원 금융조직 등 전문조직 설립을 지원함				<input type="checkbox"/> 수익모델 비영리기관				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 이사회를 통해 의사결정 이사회 구성은 32명으로 구성되어 있음 (이사장 1명, 퀘벡주 18개 지역 대표, 18개 지역에서 선출한 추가대표 5명, 각 분야의 네트워크를 대표하는 8명) 네트워크 회원의 정부와의 협상과 협력의 자율성과 독립성을 보장함								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 사회적경제 조직들의 설립과 정착을 전방위적으로 지원하는 중간지원조직의 역할을 담당함				<input type="checkbox"/> 이해관계자 노동조합 사회적기업 시민사회단체 대학 정부(정부와 중간자 역할 수행)				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 사회적경제 주체들에게 정보를 제공하고 서로 네트워킹 할 수 있는 계기를 제공함으로써 사회적경제 발전을 이끌어 내는 네트워크 지원 기관임 - 핵심전략 : 노동조합, 사회적기업, 시민사회단체, 대학 등 퀘벡주 내 약 7천여개에 달하는 다양한 사회적경제 조직들과 퀘벡 주정부와의 원활한 소통을 위해 파트너십을 지원하고 사회적경제의 네트워크와 정책적 방향을 조율함 - 확장모델 : 협동조합이나 사회적기업이 창업하고 자리 잡을 수 있도록 자문을 해주고 투자기금을 통한 재정지원과 홍보 등을 제공하며, 사회적경제 기관들을 대표해 정부에 관련 정책을 입안할 수 있도록 정치적인 영향력을 행사하기도 함								

326 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 세멘티스티 협동조합		(영) CMC (Cooperativa Muratori e Cementisti)	유형	품목형	No.	030
설립연도	1901	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://cmcgruppo.com		

소개
 1901년 3월에 설립
 1965년에 이탈리아 최초로 고속도로 개통
 1975년 아프리카 각국에서 활동 시작
 매출 : €908.8 Billion(2012)

수익모델
 건축 수수료
 고속도로 사용료
 정수장 설비 설치 및 사용료

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
 수송
 유압 작동 및 관계
 건물
 생태와 환경
 해상 및 항구

이해관계자
 508명의 영구 인력
 8,500명의 직원

핵심역량, 전략 및 확장모델
 - 핵심역량 : 110년 이상의 건설 노하우로 인한 해외 거대 토목 사업 수주 및 시행
 - 핵심전략 : 교통, 상하수도 및 관계, 건설, 생태 환경, 해양 및 항만 분야
 - 확장모델 : 30년 이상 해외에서의 경험에서 얻은 노하우로 인프라 업체쪽으로 발돋움.
 2010년 보스턴에 위치한 LM 토목 건설을 인수 미국시장에도 관심. 2009년 CMC 대학
 을 설립하여 노하우의 지속적 전수

분석대상	(한) 코인 스트리트 커뮤니티 빌더스		(영) Coin Street Community Builders		유형	특새형	No.	031
설립연도	1984	국가	영국	주소/ 웹사이트				
<input type="checkbox"/> 소개 런던 South Bank 지역을 개선 개발하기 위해 만들어진 사회적협동조합 남부강변 지역을 대규모의 사무실 공간으로 만들려는 계획에 반대하는 캠페인으로 시작하여, 지역 주민에 의해 설립된 회사 매출액 : 360만 파운드					<input type="checkbox"/> 수익모델 상설시설 임대료(54%) 주차장 수익(22%) 옥소타워 레스토랑 임대료(13%) 기타(11%)			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 이 지역에 거주하는 주민만이 가입 가능 의사결정기구는 이사회이며, 이사회는 CSCB의 회원들에 의해 선출 이사회는 15명의 무급이사로 구성								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 공공장소 관리 및 편의시설 개선 주변 의료서비스와 시설 개선 및 레저 및 레크리에이션 시설 범위 확장 스포트 센터 운영 기업 지원활동 프로그램 및 고용지원 서비스 보육서비스					<input type="checkbox"/> 이해관계자 이 지역에 거주하는 주민			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 쓸모없이 버려진 13에이커의 땅에 협동조합 방식의 주택, 상점, 전시장, 식당, 카페와 술집, 공원과 산책로, 스포츠시설 등을 만들고, 페스티벌과 행사, 그리고 아동보육, 가족지원, 학습 프로그램을 운영함으로써 그 지역을 다용도의 번창하는 지역으로 변화(이익은 분배되지 않으며, 공공서비스 목적 사업에 재투자) - 핵심전략 : 거주민 모두에게 동등한 기회를 제공하며, 모든 주민이 도시공간의 계획 및 실행에 직접 참여해야하며, 주택협동조합이 활성화되도록 지원함 - 확장모델 : 사회적기업인 CSCB(Coin Street Community Builders)를 바탕으로 CSS(Coin Street Secondary Housing Co-operative), CSCT(Coin Street Centre Trust)등으로 확대되면서 협동조합의 모습으로 운영됨								

분석대상	(한) 쿠퍼레이티브 푸드		(영) The Co-operative Food		유형	품목형	No.	032
설립연도	1863	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.co-operative food.co.uk/			
<input type="checkbox"/> 소개 슈퍼 및 편의점 체인이 주요 사업분야임 매출액 : 82억 파운드 영국 전체 2,883개소 점포				<input type="checkbox"/> 수익모델 2,883 개소의 점포를 운영함으로써 수익사업				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 조합원 가입 조건 : 16세 이상 영국거주자로 1파운드를 출자 조합사업 이용에 따른 수익배분과 조합사업을 이용할 때마다 포인트를 적립하여 포인트가치를 현금으로 환산해 지급 모든 조합원은 선거권 및 피선거권을 가지고 있음								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 Co-op Food 소매점 Co-op Food 브랜드(PB)				<input type="checkbox"/> 이해관계자 조합원 : 580만명 종업원 : 8만 5천명				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 지역사회 지원, 국제개발 및 인권, 동물복지, 친환경 및 유기농 등 다양한 사회적 이슈에 참여하고 지원함으로써 기업윤리 측면에서 우위선점을 추구함 - 핵심전략 : 수익배분 포인트제도(영리기업의 멤버십 마일리지 제도와 비슷)를 통해 협동조합이 수익을 많이 내면 낼수록 배분액도 커지는 상생모델임을 강조함 - 확장모델 : 유통업을 기반으로 지역별 도매협동조합과의 합병 및 민간 유통업체의 인수를 통해 지속적인 합병/인수 전략으로 확대하고 있음								

분석대상	(한) 크레아솔		(영) Creasol		유형	일자리 제공형	No.	033
설립연도	1990년	국가	벨기에	주소/ 웹사이트	http://www.creasol.be/			
<p>□ 소개</p> <p>Creasol은 Creativity(창조)와 Solidarity(연대)의 합성어로 벨기에 남부 알로니(Wallonne)주 리에쥬(Liege)시의 EFT(Entreprise de Formation parle Travail) 소속의 직업훈련 사회직기업</p> <p>1990년 직업 없는 여성들의 모임에서 봉제작업을 한 것으로 출발하여 1993년부터 정부의 지원을 통해 사업영역을 확대 운영하고 있음</p> <p>사업 대상자에 대해 초기상담에서 사후관리까지 취업 및 사회적응을 목표로 무조건적인 교육이 아니라 수요가 있는 곳을 찾아 교육함</p> <p>각 교육 과정 및 제품 생산에 있어 필요한 전문가(봉제사업 디자이너·레스토랑 요리사 등)를 채용하여 일반시장에서의 경쟁에서도 뒤지지 않는 높은 질과 서비스로 승부하고 있음</p>					<p>□ 수익모델</p> <p>- 연간 74,000유로 가량의 벨기에 알로니(Wallonne)주 기금지원 및 EU기금 등을 받아 운영</p> <p>※ 2000년~2006년까지는 유럽사회기금에서 지원했으나, 지금은 Wallonne 주정부에서 지원</p> <p>- 부족한 기금은 레스토랑과 봉제사업장의 수익금으로 충당</p> <p><수익구조></p>			
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>행정부서와 훈련부서 25명의 실무자로 구성</p> <p>각각의 생산 작업장은 1~3명의 보조 인력 배치</p>								
<p>□ 서비스/제품</p> <p>직업훈련 및 취업지원</p> <p>- 봉제 사업 : 교육 후 대부분 의상실에 취업하며, 디자이너가 제품을 만들면 이를 특화시켜 수출 판매 지원</p> <p>- Horeca(호텔·레스토랑·카페의 합성어) 사업 : 요리보조 및 서빙 분야 교육 후 레스토랑·호텔·카페에 파견</p> <p>- 집수리 사업 : 지붕·벽·타일·목공·전기·화장실 등의 교육 후 관련된 일을 할 수 있는 회사를 찾아 연수생으로 일할 수 있도록 연계함</p> <p>- Creasol 교육생의 50%가 취업취약계층으로 사회복지 서비스 연계 및 사회화 교육을 병행(언어강좌·컴퓨터·건강·피임 교육)</p> <p>직업 재편입 및 사후관리 : 매주 Job Coaching 프로그램을 운영하며 사회복지사가 지속적으로 이를 관리함</p>					<p>□ 이해관계자</p> <p>저학력으로 기능이 없어 사회진출이 용이하지 않은 이주 노동자, 저학력이 직업경험이 없고 어려움에 처한(빈·정신적 문제·고립·가정폭력 등) 여성과 남성(남성은 2007년부터 참여)들을 주 대상으로 함</p> <p>집수리 프로그램을 통해 연간70여명을 배출, 지역 내 250여개 기업과의 협력을 통해 실습과정을 수행하며, 이후 취업으로 연계함</p> <p>사회복지사의 상담을 통해 적합한 업종으로의 직업훈련 및 취업을 지원(연수과정은 보통 12주~24주로 기초훈련 후에는 직접 현장에 투입됨)</p>			
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <p>- 핵심역량 : 사회복지 서비스 연계 및 사회화 교육을 병행하여 개별적인 심리 상담이 동반되는 이론교육 및 실습, 불어 및 산수, 컴퓨터, 읽고 말하기, 사회화, 외부 기업 연수, 구직활동 지원 등이 이뤄짐</p> <p>- 핵심전략 : 무료 직업교육 및 수료생에게 교육기간 중 시간당 1유로의 생활비 지급</p> <p>- 확장모델 : 가난한 여성들이 고용되어 운영되는 레스토랑은 맛이 좋아 인기가 높으며, 봉제 역시 제품 품질이 좋아 주문생산 방식을 도입, 한국에도 수출 중</p>								

330 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) CZ		(영) CZ	유형	품목형	No.	034
설립연도	2009	국가	네덜란드	주소/ 웹사이트	www.cz.nl		
<input type="checkbox"/> 소개 2009년 설립 네덜란드의 비영리 건강보험 기금을 통해 헬스 케어 사업에 투자				<input type="checkbox"/> 수익모델 건강보험료			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 저렴한 건강보험 기업체와 직접 연계하여 저렴한 보험료 산정				<input type="checkbox"/> 이해관계자			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 보험가입료를 세분화 하여 다양한 고객들이 보험 가입 - 핵심전략 : 온라인으로 보험가입이 가능하게 하여 비용감소. 일반 기업체와 직접 연계하여 규모의 경제 현실화. 다양한 건강관리 프로그램으로 소비자들에게 호평 - 확장모델 : 단순 보험뿐만이 아닌 통합 관리 프로그램 등으로 소비자들이 보다 포괄적인 의료서비스를 사용할 수 있게 함. 혁신관리 프로그램을 사용하여 보다 다양하고 확실한 치료를 위해 노력							

분석대상	(한) 잇탈리		(영) EATALY	유형	특세형	No.	035
설립연도	2003	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.eataly.it		

소개
이탈리아산 농축수산물 고급대형 마켓
신선 농축수산물 및 가공품과 유기농 제품 유통
매출액 : 3,750억원

수익모델
대형매장을 운영함으로써 수익 창출

운영방식(지분 보유 현황)
생산자와 회사간 직거래
산지에서 대도시로 직배송

서비스/제품
야채, 과일류, 육류제품, 유제품, 빵, 저장식품, 와인

이해관계자

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 공장에서 대규모로 생산되는 것이 아니라 소규모 생산자들에게서 직접 공급 받고 있으며, 최상의 원료와 우수한 생산자를 찾아 건강하고 깨끗하게 판매함
- 핵심전략 : 생산자와 회사간 직거래 방식으로 비생산적 마진 제거를 하였으며, 공정한 거래가격 제시하고 이에 대한 적정성 여부를 검토함
- 확장모델 : 이탈리아 전역에 유통망을 확대하고 있으며, 로마에는 최대 규모의 매장을 오픈(방문지)했으며, 미국과 일본까지 진출한 상황

332 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 이든 프로젝트		(영) Eden Project	유형	지역사회 공헌형	No.	036
설립연도	1997	국가	UK	주소/ 웹사이트	http://www.edenproject.com/		
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>영국에서 가장 가난한 남서부 변방의 콘월 지역에서 시작, 이 지역은 소득이 영국 평균의 75%에 못 미치는 지역</p> <p>지역 사업: 주민의 행복을 생각하고 지역사회와 밀착하여 지역의 자연자원과 결합하는 사업</p> <p>2008년 유료 관광객 수 103만명 (영국 5위)</p> <p>영국에서 가장 잘 나가는 50대 브랜드 선정</p> <p>영국이 발주한 밀레니엄 프로젝트 32가지 중 유일하게 자력으로 운영</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 콘월 정부의 100% 출자로 세운 콘월개발회사(CDC. Cornwall Development Company) 설립 * 지식형 농촌발전 전략을 앞세워 에덴 프로젝트를 적극 후원 - 콘월 정부와 에덴 프로젝트는 '지식'과 '환경'을 바탕으로 콘월의 지속가능한 발전을 모색하는 동반자 관계 <p><수익구조></p> <p>자산 8천6백만 파운드</p> <p>전체 비용(연 2200백만 파운드, 440억원)의 68%를 관광객 수입으로 벌어들임</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>자선단체인 Eden Charity Trust(에덴자선재단)의 설립 운영</p>							
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>환경 사업: 거대한 온실로 재현된 열대우림에서 가장 상상력 넘치는 방식으로 식물과 인간의 공존, 기후변화, 공경무역 같은 이야기를 나눔</p> <ul style="list-style-type: none"> - 환경분야의 정치적인 영향력 행사 - 에덴 동산 재현: 지표면의 60m 아래까지 파헤쳐진 170여년 전의 고령토 폐광 지역에 축구공을 반 쪼개놓은 듯한 반투명의 거대한 온실 구조물 설치 ※ 개장 전부터 유료 방문객 50만명을 공사 현장으로 끌어들임 				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>600여명의 영구직 직원(95%는 이 지역출신들로, 16~77세 이르기까지 다양한 연령층 포함)</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 학생들에게 잊을 수 없는 학습 경험을 제공 - 핵심전략 : 지역사회의 일꾼들을 고용하여 식물과 보전에 중요한 연구 수행 및 사회 및 환경 프로젝트 실행(모든 행사의 진행을 직원들이 실시) - 확장모델 : 캐노피 여행, 학습 및 전시센터, 지열 에너지 프로젝트, 경기장 및 음악 콘서트 구축 							

분석대상	(한) 글로벌 갭		(영) Global GAP	유형	품목형	No.	037
설립연도	1997	국가	독일	주소/ 웹사이트	http://www.globalgap.org/		

소개
공공조직이 아닌 민간조직으로 비영리 유한회사 법인임
유럽의 소매점연합이 공동출자하여 만든 EHI Retail Institute의 자회사
GAP(농산물 우수 관리제도) 관리

운영방식(지분 보유 현황)
전략 결정의 50%는 회사 내부, 50%는 생산자, 판매자, 운송업자가 참여한 위원회에서 결정
글로벌 갭 이사회는 판매자 대표 5인, 공급자 대표 5인으로 구성되어 있으며, 산하에 사무국, 분과위, 130개 인증기관 관리위원회 존재

서비스/제품
글로벌 갭(인증시스템)

수익모델
글로벌 갭(인증시스템)

이해관계자
대부분의 대형마트(유럽, 미국, 일본 등) 생산자(50%), 대형마트(14%), 자제 등 농관련산업협회(36%)로 구성
130개 인증기관, 1,500명 인증원

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 생산부터 식탁까지 전 과정 관리 중 농장단계 표준 제정이 글로벌 갭이며, 이 모든 과정의 관리를 위한 스탠다드를 만드는 것임
- 핵심전략 : 인증 농산물만 회원사 마트에서 판매될 수 있으며, 자체 인증시스템을 개발하여 글로벌 스탠다드를 만들고 있음
- 확장모델 : 유럽 갭으로 시작하여 점차 대형마트 연합, 생산자, 관련자재, 운송관련자까지 포괄하게 되면서 글로벌 갭으로 명칭을 변경하고 현재는 100여 개국에서 인증을 활용하고 있음

334 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 그룹 헬스		(영) Group Health Cooperative Puget Sound		유형	품목형	No.	038
설립연도	1947	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.ghc.org/			
<input type="checkbox"/> 소개 1947년 지역 사회의 연합으로 시작 GHO, KPS, GHP 등 다양한 자회사 및 조직의 보유 정기적 후원을 통해 지역 사회 참여				<input type="checkbox"/> 수익모델 의료서비스 수수료				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 건강보험 서비스 건강 관리 서비스 약국 서비스 약물 처방집				<input type="checkbox"/> 이해관계자 워싱턴 주, 노스 아이다호에 있는 60만 이상의 주민들이 참여 11명의 이사회로 구성				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 9천여명의 임상가와 41개의 병원 네트워크로 인해 더 많은 치료기회가 소비자들에게 제공 - 핵심전략 : 워싱턴주와 노스 아이다호 지역의 주민들 대부분이 가입되어 있으며, 양질의 서비스를 저렴하게 만들기 위해 노력. 소비자에 의해 관리되는 국가에 있는 몇 안되는 의료기관 - 확장모델 : 그룹 건강 연구소, 그룹 건강 재단등 소속 재단을 늘려 소비자들에게 보다 많은 의료서비스를 제공하기 위해 노력하는 한편 시애틀 암 케어 조합과 제휴하여 세계 최고 수준의 암 치료 기술을 보유								

분석대상	(한) 오르캅 그룹		(영) Groupe Orcab	유형	품목형	No.	039
설립연도	1990	국가	프랑스	주소/ 웹사이트	http://www.orcab.coop/		
<p><input type="checkbox"/> 소개 1990년 설립 숙련된 장인들이 모인 협동조합 15개 지역 49개의 협동조합과 협업 매출 : €695 Billion(2012)</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델 배관공사, 난방, 타일 구조 작업등 나무 관련 건축자재 판매</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 지리적 특정 지역의 장인과 기존 그룹간의 식별 다향한 지역 기관 및 파트너 형성 노동 조합 및 전문 기관과의 연계 내부구조 개발에 대한 지원</p>							
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 장인들이 직접 건물 작업에 참여함으로써 건물 자체의 신뢰도를 높임 배관, 위생, 난방, 전기배선 등 나무 관련 건축자재</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 15개 지역 49 협동조합에 장비 구축 3만여명의 직원 30개의 제품 전시장 2012년 모든 협동조합에 2천만 달러 투자</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 장인들의 협동조합으로 시작, 건물에 대한 신뢰도를 높임 - 핵심전략 : 독점적 기술 보유, 효율적인 제품과 가격의 가용성, 전시실 및 공유 서비스 교육, 협동조합과 협력 사이의 연대를 통해 물류 등의 선택적 소매등 - 확장모델 : 꾸준한 지역조합과의 연대프로그램. 조합원들의 수를 늘리면서 장인들의 수를 확보, 독보적인 건축 협동조합 목표 							

336 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 헬스 파트너		(영) HealthPartners		유형	품목형	No.	040
설립연도	1957	국가	미국		주소/ 웹사이트	http://www.healthpartners.com		

소개
1957년 설립
미니애폴리스, 미네소타에 기반한 통합의료시스템
비영리 의료 조직

수익모델
치료비
보험료

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
저렴한 치료비
메디 케어 보험
홈 케어
지역 병원 재단

이해관계자
140만의 회원
4천개의 진료소, 15,000명 이상의 의사

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 다양한 의료 조직들과 협력을 통해 저렴한 서비스 제공
- 핵심전략 : 지역병원과의 연계를 통해 더 많은 사람들에게 서비스를 제공하기 위해 노력
- 확장모델 : 지역병원의 참가자를 지속적으로 늘리고, E-케어 시스템을 통해 의사와의 예약을 보다 자유롭게 늘리며 온라인으로 처방전을 리필하는등, 지금보다 많은 사람들에게 의료서비스를 받게 하기 위해 노력

분석대상	(한) 캐나다의 아침식사 클럽		(영) Le Club des petits dejeuner du Quebec	유형	사회서비스 제공형	No.	041
설립연도	1994	국가	캐나다	주소/ 웹사이트	http://www.clubdejeuner.org/		
<p>□ 소개</p> <p>미래 성장동력인 아이들에게 영양학적으로 평등한 기회를 열어주는 것을 미션으로 아동의 급식 및 영양결핍 문제를 해소하고자 편당을 받아 1994년 퀘벡지역에서 설립된 클럽으로 현재 캐나다 전역으로 확대</p>				<p>□ 수익모델</p> <p>- 다양한 모금 활동 : 다양한 머그컵 제작·판매 등 - 클럽과 연계되어 있는 유명방송인이 TV쇼에서 머그컵을 사용하게 함으로써 기관 홍보뿐만 아니라 머그컵 판매량 증대에 기여함 - 그 외 월마트 등을 통해 크리스마스 장식 아이템 등을 판매하고 자선 골프 경기·라디오쇼 등 진행 및 기업을 통한 후원 모금을 진행</p>			
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>이사회는 클럽 이사진·퀘벡주 정부 공무원?기업 CEO들로 구성 사외이사들은 사회적 영향력이 있는 사람들로 초빙하여 재정지원과 모금 활동에 참여하도록 하며, 다양한 인적자원을 개발하여 기관행사에 동참시키고 있음</p>				<p><수익구조></p> <p>2001년부터 20%의 재정을 퀘벡주로부터 지원받음 코스트코·팀홀튼재단 등 다양한 대기업과 재단들이 인적·물적자원을 지원, 모금활동 전개함 빌클린턴·제프리 삭스·미아 프라고 등 유명 인사들을 초청하는 모금행사를 연중 진행</p>			
<p>□ 서비스/제품</p> <p>아동 아침식사 제공 : 아동들에게 연간 약 200만 끼의 아침식사를 제공 청소년 여름캠프 : 비용(1인당 참가비는 200만원) 때문에 캠프를 가지 못하는 아이들의 자금심을 향상시키기 위하여 빈곤층 아이들을 대상의 무료 캠프를 실시 팀홀튼 재단의 지원으로 팀홀튼 커피 한 잔당 30센트씩 적립해 조성된 자선기금으로 교통편·음식·숙소 등을 8년 전부터 제공함 20명 정도의 청소년 그룹이 2주 정도 남미지역에 가서 학교와 도서관을 짓는 등 지역사회의 교육 환경을 향상시키는 자원활동에 참여하도록 함</p>				<p>□ 이해관계자</p> <p>자원활동가 모집 및 교육 : 급식 대상 학교의 학부모들을 중심으로 요청하고, 지역 신문이나 각종 신문 등에 모집 공고함</p>			
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <p>- 핵심역량 : 식료품 보관창고와 물류수단 등을 파트너 기업을 통해 지원받음. 그 외에 각종 지역사회단체 및 학교로부터 후원 및 자원봉사의 도움을 받음 - 핵심전략 : 100만명으로 추정되는 밥을 굶고 다니는 캐나다의 가난한 아동들에게 지역사회와 유기적으로 결합하여 아침식사를 제공함 - 확장모델 : 15~18세의 청소년들을 위한 클럽 운영 : 클럽을 통해 고등학교 때까지 도움을 받은 아이들이 스스로 다른 사람을 돕는 활동을 하도록 하여 다시 사회에 환원할 수 있는 기회를 제공함(클럽 활동을 통해 청소년 지원 사업을 지속적으로 유지함)</p>							

338 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 레가코프 협동조합		(영) Legacoop	유형	품목형	No.	042
설립연도	1893	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.legacoop.coop		

소개
이탈리아의 첫 협동조합인 마가지노 디 프레비텐
자로부터 시작된 전국협동조합연합회
매출액 : € 46 Billion(OOOO년)
배당금 :

수익모델
기금 모금
후원

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
프로젝트 제공
세미나
워크샵

이해관계자
조합원 수 : 7,200,000명
직원 수 : 396,000명
가입된 조합 수 : 15,200곳

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 정치적 역량이 병행된 조합. 기존 협동조합이 불합리한 이슈와 문제를 자발적이고, 제한적으로 풀어나가기 위한 역량에 초점을 맞춘 반면 레가코프는 철저히 정치적 연계를 강조
- 핵심전략 : 전국연대의 강화를 위해 정치적 이슈를 강화
- 확장모델 : 정치적 이슈와 연계되어 협동조합 간 연대와 확장을 슬로건으로 제시

분석대상	(한) 레가페스카		(영) LEGAPESCA	유형	품목형	No.	043
설립연도	1962	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.legapesca.coop		

소개
개인 또는 협동조합 소유의 바를 이용하는 어업 종사자와 양식업인을 포함하는 수산업 협동조합
매출 : 1조 2천억원

운영방식(지분 보유 현황)
비영리기관으로 운영
정부로부터 지원금 수령
법인체만 가능
배당없음
조합장은 주주 전체 투표로 선출가능
어업생산(60%), 수산양식(16%), 상업(9%), 운송(4%), 연구(4%), 서비스업(8%)

서비스/제품
수산업, 유통, 교육훈련, 연구, 가공업

수익모델
조합원의 연매출 중 0.0002% 매년 회비 형태로 납부

이해관계자
조합수 : 447개
조합원 : 18,800명

핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 이탈리아 수산위원회 의사결정에 참여하여 조합원의 이익대변을 위한 대외활동을 수행하여 정부기관에서 이를 법률과 행정에 반영하고 있음
- 핵심전략 : 수산산업 활동에 필요한 행정, 금융, 회계, 기술, 법률 컨설팅 및 대행하며, 조합 가입시 면세혜택을 부여함
- 확장모델 : 세제혜택 및 수산정책지원금을 국가 대신 협동조합을 통해 지원하기 때문에 협동조합 가입 유도함

분석대상	(한) 미드카운티스 코오퍼레이티브	(영) Midcounties Co-operative	유형	특새형	No.	044
설립연도	2005(1853)	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.midcounties.coop/	
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>영국에서 3번째로 큰 독립적인 소비자 협동조합 Oxford, Swindon and Gloucester Co-operative Society(OSG)와 West Midlands Co-operative Society(WMCS)의 합병으로 형성</p> <p>매출액 : 7억 8천 7백만 파운드</p> <p>이윤 : 2천 3백만 파운드</p> <p>순자산 : 1억 6천 5백만 파운드</p>			<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>식품소매, 약국, 장례, 이사, 여행사, 육아, 우체국, 에너지 공급 등의 운영 수익</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>조합은 조합원이 소유하며 지역주민이라면 누구나 조합원에 가입이 가능(1파운드 이상 출자)</p> <p>조합원에 의해 이사회가 선출되고, 이사는 16명, 이사회에서 의사결정</p> <p>조합원들은 조합원과 지역사회에 반환되는 수익비율을 조절</p>						
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>food</p> <p>travel</p> <p>pharmacy</p> <p>childcare</p> <p>energy</p> <p>post office</p> <p>funeralcare</p> <p>employee benefits</p>			<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>조합원 : 350,000명</p> <p>직원 : 9,000명</p> <p>점포수 : 450개</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 식품소매, 약국, 장례, 이사, 여행사, 육아, 우체국, 에너지 공급 등의 지역사회에 기여하기 위한 사업을 수행하고 있으며, 지역상품의 이미지를 강화하고 있음 - 핵심전략 : 자발적 개방 회원, 민주적 회원 관리, 회원결제 활동, 교육 훈련 및 정보, 협동조합간의 협력 및 사회에 대한 관심을 기반으로 윤리적 활동에 기반한 이익 공유를 하고 있음 - 확장모델 : 협동조합간의 합병으로 확장을 하였으며, 지역을 기반으로 시작한 협동조합이 현재는 전국적으로 범위를 확장하였음 						

분석대상	(한) 몬드라곤 협동조합		(영) mondragon corporacion cooperativa		유형	부가가치형	No.	045
설립연도	1956	국가	스페인	주소/ 웹사이트	http://www.mondragon-corporation.com/			
<input type="checkbox"/> 소개 금융, 제조업, 유통, 지식 등 4개 부문 281개 사업체로 구성되어 있으며, 이 중 협동조합은 111개임 자산 : 32,450백만유로 매출 : 14,832백만유로				<input type="checkbox"/> 수익모델 세전 수익의 15~40%는 해당 협동조합 소속 그룹에 지급하고, 10%는 몬드라곤 협동조합에 지급(2%는 교육, 2%는 개별 협동조합의 적자지원 기금) 세후 이익은 교육기금(10%), 협동조합 내부유보(45%), 조합원 배당(45%)으로 사용됨				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 몬드라곤 의회, 상임위원회, 총이사회로 구성 몬드라곤 의회 : 모든 협동조합을 대표하는 650명의 대의원으로 구성 상임위원회 : 의회가 채택한 정책 실행을 감독하고 집행하는 기구 총이사회 : 최고 경영조직으로 이사장은 사업 및 정책에 관해 의회 및 상임위원회의 결정을 집행								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 금융 : 은행, 사회보장, 보험 제조업 : 차량 및 전동기구, 자동차, 산업자동차, 부품, 건설, 수직이동기구, 장비, 가정용품, 엔지니어링 및 기업서비스, 기계공구, 산업설비, 공구 및 설비 유통 : 상업과 농·식품사업 지식 : 각종 연구센터, 몬드라곤 대학, 직업훈련 및 평생교육센터				<input type="checkbox"/> 이해관계자 근로자 8만 4천명 조합원 3만 5천명(비조합원 4만 9천명)				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 스스로 공부하고 연구하여 대안을 고민하였고 일자리를 창출하여 나누는 등 노동자생산 협동조합 방식으로 설립하였음 - 핵심전략 : 협동조합에 대한 인식을 확산시키고, 목적사업에 대한 분석과 준비를 심도있게 마련하여 실행주체를 선정하여 지속적으로 성장함 - 확장모델 : 노동자 협동조합을 시작으로 연구개발, 생산자협동조합, 대학, 소비자협동조합, 신용협동조합 구축되고 연합체로 발전함								

342 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 오야마 농협		(영) oyama		유형	품목형	No.	046
설립연도	1961	국가	일본	주소/ 웹사이트	http://www.oyama-nk.com/			

소개
오오야마는 오이타현 서부에 위치한 지역으로 일촌일품(一村一品)운동의 발상지로 유명함
NPC(New Plum Chestnuts)운동을 시작으로 농업협동조합이 설립됨
매출액 : 12억엔

수익모델
200백여 작물을 판매하여 얻는 수익 고노하나 가르텐이라는 종합 직판장을 운영
식당운영
우메보시(매실짱아찌) 저장고
Organic Farm 운영
지역자원(매화나무)을 활용한 특산물 생산/판매
버섯 레스토랑

운영방식(지분 보유 현황)
지역에 투자되는 예산(교육 예산, 시설 예산)을 줄이고 새로운 인적·물적 자원의 집중적인 투자로 NPC 운동을 전개하였음

서비스/제품
소량자품목생산을 목표로 약 200여 품목이 생산되고 있음
주요 품목은 매실, 쌀, 자두, 야채 및 화훼하우스, 은행나무, 버섯 등이 있음

이해관계자
지역 주민

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 쌀농사 중심이었던 일본의 농정 환경에서 쌀농사로 생존이 불가능하다고 판단하여 중앙정부의 정책방향에 반대하고 독자적인 정책을 추진했음
- 핵심전략 : “매실과 밤을 심어 하와이 여향을 가자”라는 슬로건으로 생산성이 높은 농업으로서 매화와 밤의 재배를 추진하였으며, 기후 등 자연조건에 영향을 덜 받는 농업으로서 ‘표고버섯’재배(시설재배)를 착수함
- 확장모델 : 주민들과의 약속을 지킴으로서(하와이 여행) 정책에 대한 주민의 지지를 확보하였으며, 계절성을 탈피하기 위한 새로운 작목 개발에 매진하였음. 그리고 외지사람들을 끌어들이 수 있는 유기농식당, 매실가공품저장고, 농특산물직판소를 결합하였음

분석대상	(한) 리스토 협동조합		(영) RISTO	유형	품목형	No.	047
설립연도	1979	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트			

소개
고용이 불안한 파트타임 계약직의 고용불안 해소를 위해 일자리 창출형 식당협동조합 설립

수익모델
식당 및 급식 운영 등

운영방식(지분 보유 현황)
5개 직영점 식당운영
200개 체인점 운영

서비스/제품
식당운영(50%)
학교급식(50%)

이해관계자
종사자 : 1,000명(90% 여성)

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 이종 협동조합간의 협동에 의해 소비를 창출하여 안정적인 경영 기반 구축
- 핵심전략 : 불안한 파트타임 계약직이 고용불안 해소를 목적으로 협동조합을 설립하여 운영
- 확장모델 : 식당운영, 학교급식, 기업급식 등으로 사업 다각화를 통해 경영 안정화를 이루고, 페루와 식당조직화, 식운영체계 노하우를 전수하는 국제적 협력활동 추진

344 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 사크미		(영) SACMI	유형	부가가치형	No.	048
설립연도	1919	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.sacmi.com		
<p><input type="checkbox"/> 소개 이탈리아 Imola에서 시작 9명의 실업자가 Mechanical workshop의 형태로 설립 전세계 26개국에 70개 이상의 회사를 보유 강력한 기술력으로 매출의 중심은 수출 자산가치 : €585 Million(2012년) 매출 : €1,243 Million(2012년)</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델 제품판매 생산공정 컨설팅 특히로열터</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 사업분야별 자회사가 존재함</p>							
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 [5개 분야 사업] 세라믹 포장 음식(Food) 생산공정시스템 플라스틱</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 종업원 수 : 3,919명(2012) 5개 사업부</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : R&D센터를 통해 관련 영역의 기술 혁신을 주도하고, 충분한 R&D 자금(€20M, 2012)과 연구인력(200명)을 지원함으로써 역량확보를 최우선으로 추진. 또한 기업의 사회적 책임을 부각시킴으로써 긍정적 이미지 확산에 노력 - 핵심전략 : 기술기반 역량 강화에 초점을 맞춰, 경쟁자에 대한 우위를 지속적으로 가질 수 있도록 기업 경영 방침 결정 - 확장모델 : 기술기반 역량을 바탕으로 시장을 확대하고, 상품다각화를 추진. 세라믹, 포장, 플라스틱, 음식의 4가지 비즈니스영역과 공통으로 적용가능한 생산공정시스템을 대상으로 보유하고 있는 기술력의 적용 가능성을 제시하고, 이에 따라 사업부별 책임경영제 적용 							

분석대상	(한) 유니콘 그로서리		(영) Unicorn Grocery	유형	품목형	No.	049
설립연도	1996	국가	영국	주소/ 웹사이트	www.unicorn-grocery.co. uk		

소개
노동자가 조합을 직접 운영하는 노동자 협동조합
입
식품소매 조합
매출액 4백만 파운드

운영방식(지분 보유 현황)
조합원인 근로자가 직접 소유하고 경영하며, 모든
조합원이 동일한 임금을 받으며 경영과 판매에 동
일한 책임을 지고 있음

서비스/제품
비포장 유기농 야채
건조농산물
냉장육류
유기농 빵 및 주류
환경친화적 가정용품 등

수익모델
식품소매를 통해 수익을 얻고 있음

이해관계자
조합원 : 45명(비조합원 10명 별도)

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 유기농, 친환경, 공정무역 등 사회적 이슈에 적극적으로 참여하며, 사업에도 같은 기준을 적용하고 상품 진열대 마다 관련 내용을 게시하여 상품에 스토리를 추가하는 등 사회적 아젠다에 적극 참여하여 단골 고객층 확보
- 핵심전략 : 경영관리 책임자를 별도로 두지 않고 모든 조합원이 기획, 재무, 인사에서 매장판매, 청소, 포장, 창고정리까지 모든 단계의 작업을 수행, 각 조합원은 특정팀에 속해 있지만 이것에 한정하지 않고 다양한 업무를 시간별로 당번을 정해 수행하고 있음
- 확장모델 : 다른 협동조합이나 벤처사업을 지원하며, 임금 지출액의 1% 해당액을 기금으로 적립하여 공동체 및 사회에 대한 이상을 같이 하는 프로젝트를 지원함으로써 교육활동을 통해 협동조합적 운영구조와 협동조합 정신을 전파하고 있음

346 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) VGZ		(영) Cooperatie VGZ		유형	품목형	No.	050
설립연도	2006	국가	네덜란드	주소/ 웹사이트	http://www.cooperatievgz.nl/			
<input type="checkbox"/> 소개 네덜란드의 비영리 건강보험 2006년 건강보험법에 의해 설립				<input type="checkbox"/> 수익모델 건강보험료 정부 지원 협력 업체 지원				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 저렴한 건강보험 지역 네트워크를 통한 의료 서비스 지원				<input type="checkbox"/> 이해관계자 420만명의 보험가입자 2511명의 직원				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 기관, 보험사, 정부 삼각관계의 협력과 균형 - 핵심전략 : 삼각형 모델로 효율성과 안정성과 공정성을 결합. 각 당사자는 자신들의 공통의 목표에 충분한 자산을 투입 - 확장모델 : 지역 네트워크를 통해 더 많은 사람들에게 의료 서비스 지원, 혁신적 아이디어 수급을 위한 혁신 관리 프로젝트 수행, 잡지 Beter를 통해 다양한 사람들에게 비전 공유								

분석대상	(한) 알라푸드		(영) Arla Foods	유형	부가가치형	No.	051
설립연도	2000	국가	Denmark	주소/ 웹사이트	http://www.arla.com/		

소개
덴마크, 스웨덴, 독일, 영국, 룩셈부르크, 벨기에 등의 협동조합의 연합
스웨덴의 Alra 낙농협동조합과 덴마크의 MD 푸드의 합병으로 설립
12개국에 30개의 영업 사무소 및 생산시설 보유, 100개국에 판매

수익모델

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품

우유/크림	요리
요구르트	우유 분말
치즈	음료수
버터/스프레드	

이해관계자

공동소유자 12,256(2013.01 기준)
직원 18,112(2012.01 기준)

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 북유럽 낙농업자들의 모임으로 인한 독점적 경쟁력 확보
- 핵심전략 : ASIC라는 전략적 혁신 센터라는 응용 프로그램을 사용. 덴마크 오르후스, 스웨덴의 스톡홀름에 위치한 허브에서 파일릿 유제품 개발. 코펜하겐 대학등과 협력파트너 관계
- 확장모델 : 중동, 북 아프리카, 러시아, 중국 시장등을 개발하여 북유럽 낙농업자들의 제품을 보완, 개발하여 시장 확보에 주력. 베이징 게놈 연구소등과 연합하여 유제품 개발

348 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 베이와 그룹		(영) BayWa Group	유형	품목형	No.	052
설립연도	1923	국가	Germany	주소/ 웹사이트	http://www.baywa.com/		
<input type="checkbox"/> 소개 농업, 건축자재, 에너지 등 세 가지 핵심사업을 영위하는 서비스 그룹 농업이 매출의 가장 큰 비중을 차지하고 있으며 독일과 오스트리아를 중심으로 비즈니스 활동 (농업, 에너지, 건축자재 순) 10,513 백만 유로 순이익				<input type="checkbox"/> 수익모델 농업 건축자재 에너지 농업 48%, 에너지 35%, 건축자재 17%			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 농업 무역 과일 농업 장비 건축자재 DIY 에너지				<input type="checkbox"/> 이해관계자			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 농업과 관련된 자원 및 식품가공산업에 농업제품을 공급하고 있으며, 전 세계적으로 수출하고 있음 - 핵심전략 : - 확장모델 :							

분석대상	(한) 브리태니아 빌딩 소사이어티	(영) Britannia Building Society	유형	부가가치형	No.	053
설립연도	1856	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.britannia.co.uk/	

소개
영국의 협동조합형 은행과 Financial service 기
관의 Brand name
250개 이상의 지사를 통하여 saving과
mortgage의 금융서비스를 제공
영국에서 두 번째로 큰 building society
모회사는 co-operative banking group으로
2009년에 민주적 절차에 의하여 일부분으로 흡수
합병 됨
자산 : £36.8 Billion(2007년)

운영방식(지분 보유 현황)
다양한 자회사가 존재함
과거 Britannia의 조합원은 합병으로 자연스럽게
Co-operative banking group의 조합원이 됨

서비스/제품
예금서비스
대출(모기지)
신용카드
생명보험

수익모델
투자수익
금융상품판매수익
금융서비스 수수료

이해관계자
모회사
지점 수 : 250곳
21,000,000의 고객(주당)

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 투자자(생산자)와 대여자(소비자)가 동일한 투표권을 보유함으로써 상호 신뢰를 바탕으로 한 조합 설립 취지를 기반으로 한 가치 공유. 주택, 부동산 등 특화된 영역에 대해 초반 설립(Niche Market). 네트워크 연대를 위한 법제도 상의 이슈나 조건 등을 활용.
- 핵심전략 : 자산과 부채가 동일하다는 것은 결국 수익이 발생하였을 경우 조합원에게 배당이나 수익을 공유할 수 있는 체계를 마련하고, 이를 아주 구체적으로 명기함으로써 조합원이 공동의 가치를 공유하도록 설계. 유사한 환경에서 비슷한 비즈니스를 추진하고 있는 조합에 대한 M&A를 적극적으로 추진
- 확장모델 : 유사 비즈니스를 수행하고 있는 규모나 방향성이 비슷한 조합을 대상으로 전략적 제휴 혹은 M&A를 시도하거나 당함. 초기 지역금융 중심의 서비스구조에서 점차 기업금융, 보험, 신용카드 등 종합금융회사로 변화 모색

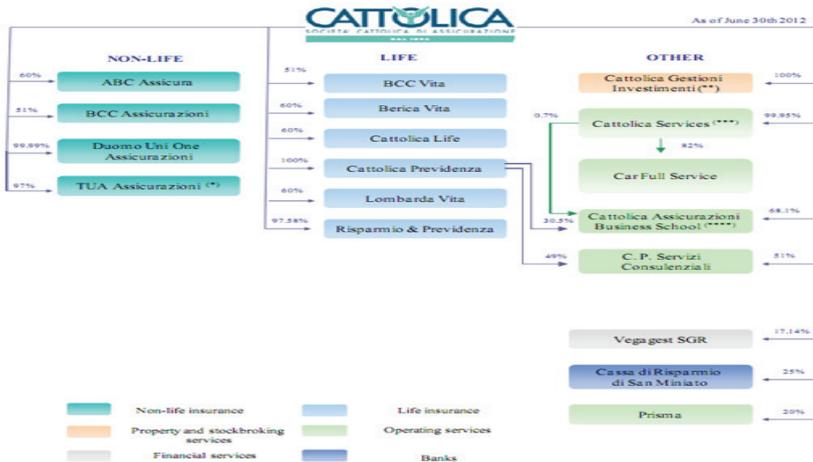
350 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 카톨릭카 아시아리자오니 소사이어티 쿨	(영) Cattolica Assicurazioni Soc. Coop.	유형	부가가치형	No.	054
설립연도	1895	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.cattolica.it/	

□ 소개
1895년에 설립된 보험(인보험, 화재보험)과 기타
영업을 중심으로 하는 협동조합
2012년 매출 : € 2,045 Million

□ 수익모델
- 생명보험 판매
- 비생명보험 판매
- 투자수익
- 자산관리 수수료

□ 운영방식(지분 보유 현황)
그룹 참여자 지분 : € 1,131 Million(81%)
소액주주 지분 : € 264 Million(19%)
모기업과 자사간 지분 연계망



□ 서비스/제품
생명보험
비생명보험
자산관리서비스
종합투자관리서비스

□ 이해관계자
조합원 수 : 24,695명
직원 수 : 1,474명(2012. 6)
관장 은행지점 : 5,966곳
참여 에이전시 : 1,393곳
그 외 자문에이전시 : 1,226곳

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 법제도와 연계한 비즈니스/서비스 개발, 세일즈/인적자원 네트워크 관리, 인
직원역량 강화를 위한 교육프로그램 등
- 핵심전략 : 모기업을 중심으로 자회사에 대한 직접 투자를 통해 관계사 간에 대한 협력관
계를 향상시키고, 이를 기반으로 사업을 확장.
- 확장모델 : 스스로 비즈니스를 수행하기보다 전략적 제휴를 통해 보험영업과 활동을 수행
할 수 있도록 지원하는 체계를 갖추고 비즈니스 활동 수행

분석대상	(한) 중국 국립 농업 생산 그룹 공사		(영) CNAMPGC	유형	부가가치형	No.	055
설립연도	1977	국가	중국	주소/ 웹사이트	http://www.sino-agri.com		
<input type="checkbox"/> 소개 1977년 설립 중국 농업 관련 회사의 지주회사				<input type="checkbox"/> 수익모델 제조 및 농약 비료 비닐			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 제조 및 농약 비료 비닐				<input type="checkbox"/> 이해관계자 중국 농민			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 자회사를 통해 제조 및 농약, 비료, 비닐등 농업관련 서비스를 판매 - 핵심전략 : zhongnong 등 각 성에 존재하는 자회사들을 이용하여 소비자들에게 필요한 서비스를 빠른 시간내에 공급 - 확장모델 : 농업과 관련된 추가 기술을 연구하여 사업확장. 몬테네그로 농업단지 프로젝트, 세일가스 부분등 단순 농업 관련 서비스에 그치지 않고 농업을 이용한 서비스의 개발과 동시에 국제 시장에도 빠르게 진출							

352 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 씨에이치에스		(영) CHS Inc.	유형	품목형	No.	056
설립연도	1931	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.chsinc.com		
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>포춘 100대 기업 미국 농산물/에너지 전문기업 농산물/에너지 유통망 구축과 농업경영컨설팅 등 미국 전역의 농부, 농장주, 농업협동조합 등이 공동으로 참여하고 있는 미국 협동조합 순매출 규모 : \$ 40.6 Billion(2012) 순이익 규모 : \$ 1.26 Billion(2012, 전년 대비 +31%)</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>곡물 생산/판매/유통(콩, 해바라기 작물 중심) 휘발유와 디젤제품 생산, Cenex(R) 판매 금융 수수료 컨설팅 수수료</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>운영하고자 하는 사업영역에 자회사를 신설하거나 매입 미네소타 협동조합법에 근거하여 운영 조합원에는 법적으로 일정한 자격제한 존재 협동조합으로써 보통주는 보유하지 않음. 단 NASDAQ에 우선주 등록(CHSCP) 조합원 투표권은 출자여부가 아니라 조합원 여부에 따라서 주어짐 \$ 431 Million 배당(2012년 기준), 보유하고 있는 주식 대비 32.2% 수준</p>							
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>곡물 생산/운송/판매 서비스 에너지 생산/운송/판매 서비스 농업자금 대출/관리 서비스 농업경영 컨설팅 서비스</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>소매서비스센터 : 400개 지역을 커버할 수 있는 70개 참여 협동조합 : 1,100곳 직원 수 : 10,216명</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 핵심 이해관계자를 모두 아우를 수 있는 체계 확보, 곡물류에 대한 전문경영체계 도입, 협동조합법에 따라 철저한 운영, 기업식 경영체계 도입, 효율경영화 추진, 사업다각화 시, 관련 영역에 대한 진출, 사회적 책임(CSR, Corporate Social Responsibility) 강조 등 - 핵심전략 : 농업을 중심으로 전체 가치사슬(경작-수확-운송-판매)에 대한 비즈니스라인업을 설계하고, 협력할 수 있는 체계를 구축. 또한 불필요한 업체를 줄이고, 참여한 주주에 대한 충분한 배당을 통해 신뢰관계 구축. 기업식 경영체계의 조기 도입으로 수익성 개선 - 확장모델 : 농산물 중 콩과 해바라기 등 핵심 영역을 선정하고, 이에 대한 농업경영관리체계를 컨설팅하여 농업 전체 가치사슬에 따라 사업범위 확장. 또한 미래 신사업에 대한 가치를 초기 부여하여 에너지 영역을 차세대 성장동력으로 선정하고, 이의 확대를 위해 전략적 제휴 등을 적절히 적용 							

분석대상	(한) 크레디뮤추얼연합	(영) Confederation Nationale du Credit Mutuel	유형	부가가치형	No.	057
설립연도	1867	국가	프랑스	주소/ 웹사이트	http://www.creditmutuel.fr /groupecm/fr/index.html	
<input type="checkbox"/> 소개 방카슈랑스에서 출발하여 종합금융회사로 성장 세후 순이익 : € 1,882 Million(2009년)				<input type="checkbox"/> 수익모델 금융수수료 보험판매 리스/부동산 등 특수금융서비스 자산관리서비스Banking		
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 730만 명의 조합구성원 지역 상호은행은 18개 지역 연합으로 구성되며, 전국연합의 구성원이 됨 민주적 의사결정방식(1인 1표 방식), 선발된 24,000명의 이사가 경영책임 비조합원이 대출을 신청할 경우 필요한 금액보다 5%를 더 빌려 출자금에 포함될 수 있도록 유도						
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 지역경제 중심의 소매금융 마이크로크레딧 서비스 보험/주택금융/리스 등 종합금융서비스 자산관리와 프라이빗뱅킹서비스				<input type="checkbox"/> 이해관계자 조합원 수 : 730만 명 직원 수 : 29,000명 지역 상호은행 수 : 2,104개 지점 수 : 3,137개 고객 수 : 1,130만명		
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 출자금 확보 역량. 전국연대 조성을 위한 네트워크 구축 역량 등 - 핵심전략 : 보험에 기반한 서비스를 중심으로 사업범위 확대. 지역 상호은행(local mutual bank)을 중심으로 전국연대 형식을 갖추었으며, 비조합원에 대한 출자금 확보 전략을 통해 사업 확장을 시도해 오고 있음 - 확장모델 : 방카슈랑스에 대한 초기 사업모델을 중심으로 지역 상호은행의 네트워크화를 통해 전국적 연대망을 구축하였으며, 이후 다른 금융회사와 동일하게 서비스 범위를 확대해 오고 있음						

354 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 코베아	(영) Covea	유형	부가가치형	No.	058
설립연도		국가	France	주소/ 웹사이트	http://www.covea.eu/	

소개
상호 보험 그룹 회사로 프랑스 보험 시장의 20% 점유
총 보험료 14. 7억 유로

수익모델

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
MAAF(일반 대중, 개인 및 전문가를 위한 보험)
MMA(다중 섹터 보험)
GMF(공무원 보험)

이해관계자
10.9 만 회원 고객
26,000명의 직원

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 상호보험의 기본 가치 존중 혁신적인 비즈니스 모델
- 핵심전략 :
- 확장모델 :

분석대상	(한) 크레딧 아그리콜		(영) Credit Agricole Group	유형	부가가치형	No.	059
설립연도	1885	국가	프랑스	주소/ 웹사이트	www.credit-agricole.com		
<input type="checkbox"/> 소개 Banker magazine에 따를 때 기본자금 기준 (Tier 1)에 있는 세계은행 중에서 8번째로 크며 유럽에서 두 번째로 큰 소매금융그룹 11개국 11,300지점(프랑스 9,000개, 이탈리아 900개 포함), 2012년 Annual Report 기준 자산 : € 1,842.4 Billion 2010년을 기점으로 순이익이 감소하고 있으며, 2012년 € 6,471 Million 순손실				<input type="checkbox"/> 수익모델 금융서비스 수수료(소매/기업) 투자수익 금융상품 판매 금융연계상품 판매 <수익구조> 소매 금융 (41%) / 기업투자금융 (24%) / Specialized business lines (35%) 소매금융 중, 글로벌소매금융 영역의 순손실이 매우 높게 나타남(€ 4,880 Million, 2012)			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) SAS Rue La Boétie : 56.25% Treasury Shares : 0.29% Employee share ownership plans : 4.43% Institutional investors : 27.86% Retail investors : 11.17% 총 주식 수 : 2,498,020,537							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 French Retail Banking International Retail Banking Specialized Financial Service Asset Management, Insurance and Private Banking Corporate and Investment Banking				<input type="checkbox"/> 이해관계자 5,400만 명의 고객 56.2% 지분을 39개 지역은행조합이 소유 43.5% 지분을 기관투자자, 개인투자자, 피고용인이 소유 0.3%의 지분은 자사매입(treasury shares)			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 조합원 확보, 프랑스 내 소매금융시장 점유, M&A, 시장다각화 - 핵심전략 : 1885년, Poligny(Jura)에 첫 번째 지역은행(local bank)으로 출발 후, 1894년 법에 기반하여 설립 허가 받음. 이후 1899년 초대형 지방은행(regional bank)으로 위상 격상. 초기 소매금융에 초점을 맞추고 있으며, 기업금융과 연계상품 판매 확장을 통해 그 범위를 점차 넓혀가고 있으며, 이후 M&A 등을 통해 글로벌 금융그룹으로 성장해 오고 있음 - 확장모델 : 금융상품 확대, M&A							

분석대상	(한) 디엘지 그룹	(영) DLG Group	유형	품목형	No.	060
설립연도	1969	국가	덴마크	주소/ 웹사이트	http://www.dlg.dk/	
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>덴마크 최대 사료 생산회사 덴마크, 독일, 스웨덴, 폴란드, 프랑스 등 유럽 국가를 대상으로 사료 생산 및 수출 매출액 : DKK 1,115 Million(2012년) 순이익 : DKK 303.8 Million(2012년)</p>			<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>사료/농산물 판매 건강식품 판매 농기계 판매</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>주주 : 115명의 농부에서 출발, 현재 30,000명 지분 : DLG(70%), 소액주주(30%) 총지분 : DKK 4.104 Million(2012년) 배당 : DKK 121.5 Million(2012년)</p>						
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>사료 생산 및 판매 유기농 농산물 생산 및 판매 비타민 등 건강식품 생산 및 판매 농기계 개발 및 생산</p>			<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>조합원 수 : 30,000명 직원 수 : 6,000명 독일, 스웨덴, 프랑스, 폴란드 등 유럽 20여 개국 자회사 보유</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 주주이자 고객인 농민을 대상으로 조합 결성. 반복 업무에 대한 조기 인식을 통해 시스템 자동화에 대한 고려가 높음. 또한 물류망에 대한 최적화 역량 보유. 사회적 책임(CSR)에 대한 고려를 통해 에너지절감, 안전현 음식, 임직원 건강관리 등을 주요 과업으로 선정 - 핵심전략 : 반복업무와 정확도가 높아야 되는 서비스 속성에 따라 공정 자체에 대한 자동화 체계를 도입하여 품질 향상. 주주와 고객을 동일시하여 생산과 매출이 동시에 일어날 수 있는 체계 구축을 통해 시장 진입에 성공 - 확장모델 : 자동화에 따라 품질이 확보되고, 효율성 또한 향상됨에 따라 주변 농업국가에 수출할 수 있는 기회 확보를 통해 발틱해 근처 20개국을 대상으로 서비스 대상 범위 확대. 또한 덴마크 농식품협회 산하에 있는 여러 기구/기관들과 공조체계 확보. 						

분석대상	(한) 포크잡(삼) 그룹		(영) Folksam Group	유형	부가가치형	No.	061
설립연도	1908	국가	스웨덴	주소/ 웹사이트	http://folksam.se/omoss/		

□ 소개
 스톡홀름에 위치한 스웨덴 4위 보험회사
 Folksam 생명(Mutual Life Insurance)과
 Folksam 일반보험(Mutual General Insurance)
 으로 구성
 스웨덴의 협동조합 및 노동조합과 연관됨
 자산규모 : SEK 39,612 Million(2012년)
 순이익 : SEK 1,162 Million(2012년)
 투자수익률 : 3~10% 수준

□ 운영방식(지분 보유 현황)
 주주 : 노동조합, 협동조합, 사민당 공동 출자
 Folksam Life 이사회 : 6명의 KF/HSB/
 Riksborgen의 대표, 5명의 LO 대표, 3명의
 TCO 대표, 8명의 직원 대표, 1명의 회원대표인
 총 22명으로 구성
 Folksam General 이사회 : 5명의 협동조합 대
 표, 5명의 LO 대표, 3명의 TCO 대표, 1명의
 SACO 대표, 1명의 스웨덴 스포츠운동 대표, 7명
 의 종업원 대표 총 21명으로 구성

□ 서비스/제품
 보험상품
 대출상품
 저축상품

□ 수익모델
 투자수익
 보험판매수익
 금융상품판매수익

□ 이해관계자
 직원 수 : 3,600명(남녀비율 5:5, 성
 별 평등을 회사 운영 규정의 하나로
 반영, 2012)
 고객 수 : 400만 명
 지점 수 : 30곳

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 철저한 자산운용 투자와 관련된 윤리강령 확보(인간의 권리가 우선, 친환경 투자, 건강보호 투자, 리스크 분산투자 등). 직원에 대한 이익분배보다 근로자의 헌신성과 직업만족도를 보다 고려함. 수준높은 근무환경. 고객 및 투자자 옴부즈만 제도 설치 운영.
- 핵심전략 : 계약자가 주인이고 수익은 회사의 주인인 계약자에게 돌려준다는 목표에 따라 장기적 차원의 지속가능 사회를 만드는 비전을 지켜오고 있음. 개인보험 50%, 가계보험 50%, 자동차보험 20%의 시장점유율, 단체협약 시, 가계보험에 대한 강제조항을 둬으로써 계약자가 유지될 수 있는 환경 조성
- 확장모델 : 투자에 대한 기본 규정을 확보하여 규정에 적합하지 않은 기업 등에 투자를 하지 않음

분석대상	(한) 폰테라		(영) Fonterra Co-operative Group	유형	부가가치형	No.	062
설립연도	2001	국가	New Zealand	주소/ 웹사이트	http://www.fonterra.com		

소개
 뉴질랜드의 다국적 낙농 협동조합
 New Zealand Dairy Group과 Kiwi Co-operative Dairies의 합병으로 설립
 전 세계 100개 국 이상에 유제품을 수출함
 호주, 중국,

수익모델

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
 Anchor(우유, 요구르트, 치즈)
 호주, 뉴질랜드, 아시아, 아프리카, 중동에 판매
 Anlene(갈슘 제품)
 아시아, 아프리카 및 중동지역 등 17개국에 판매
 Annum(임신/모유수유/유아 제품)
 아시아 지역 10개국에 판매

이해관계자
 주주, 직원, 고객, 농부, 정부 등의 이해관계자 존재
 이사회(위원회)에 13명 선출하여 운영

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 1871년 최초의 낙농협동조합을 설립하고, 1982년 유제품 냉장기술로 인해 새로운 시장을 열었음. 2001년 뉴질랜드 낙농농가의 95%를 대표하기 위해 설립되었으며, 현재는 100개국 이상으로 수출하고 있음
- 핵심전략 : 지속적인 연구개발을 통해 낙농관련 제품을 개발하여 수출하고 있으며, 해외 지사 설립을 통한 수출 대상 국가를 확대하고 있음
- 확장모델 :

분석대상	(한) 케스데파르뉴 그룹		(영) Groupe Caisse d'Epargne		유형	부가가치형	No.	063
설립연도	1818	국가	프랑스	주소/ 웹사이트	caisse-epargne.fr/index.aspx			
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>프랑스 전역에 4,700개 지점 개인금융업 주력 뮤추얼 예금은행 네트워크 중심 프랑스 4위(세계 25위), € 4,800억 예탁금, 600만명 고객(2008년 기준) 2008년 방끄파플레르그룹(Banque Populaire)과 합병하여 2009년에 BPCE Group을 구성.</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retail banking(69%) - Commercial Banking and Insurance(63%) - 나티시스(NATIXIS) 투자은행 : Corporate and Investment banking / Investment Solutions / Specialized financial service : 32% - Investment solutions(10%) - Wholesale Banking(16%) - Equity interests(5%) 				
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>810만의 Cooperative shareholders가 19개 Banque Populaire banks의 지분 90%를 보유하고 17개 Caisses d'Epargne의 지분 80%를 보유하고 Banque Populaire banks과 Caisses d'Epargne가 BPCE Central institution의 지분을 각각 50%씩 보유함.</p>								
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>소액금융서비스 모기지론 기업금융서비스 은행서비스/보험 등</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>600만의 고객 117,000 고용인 810만의 Cooperative shareholders</p>				
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 수익창출보다 공공의 이익에 초점을 두고, 개인에 대한 대출, 소셜 멘토링, 금융소외계층에 대한 경제관련 정기적 교육 등 사회와의 파트너십 강화에 초점 - 핵심전략 : 1818년 설립될 당시 개인대출과 소액금융서비스로 시작하여 기업금융, 모기지론, 보험 등 금융서비스 영역뿐만 아니라 에어칼린 등 항공서비스업 등에도 진출해 오고 있음 - 확장모델 : 합작투자 기반의 회사 설립을 통해 신규 사업기회 확보. 유사한 규모의 파트너와의 전략적 제휴 후 M&A를 통해 규모의 경제화 시도 								

360 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 란트만넨 그룹		(영) Lantmannen	유형	품목형	No.	064
설립연도	2008	국가	스웨덴	주소/ 웹사이트	http://www.lantmannen.com		

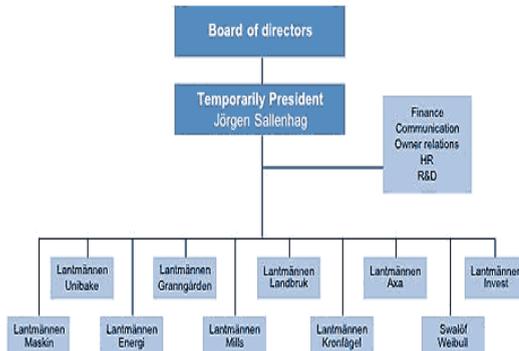
□ 소개
유럽 식품, 에너지, 기계, 농업 분야를 대상으로 하는 비즈니스 그룹
총매출 : SEK 38 Billion(2012년)

□ 수익모델
농산물 생산/판매
에너지 생산/판매
식품 생산/판매

□ 운영방식(지분 보유 현황)
주주 : 스웨덴 농장주
19개국 운영

□ 서비스/제품
농업
바이오에너지
식품

□ 이해관계자
조합원 수 : 36,000명(스웨덴 농장주)
직원 수 : 10,000명 이상
진출국가 수 : 22개국



□ 핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 주주이자 고객인 농민을 대상으로 조합 결성.
- 핵심전략 : 농업과정에서 발생할 수 있는 문제점과 이슈를 해결하기 위한 전략적 목표를 설정하고, 이에 따라 가치사슬 상에서 해법을 찾음. 이때 단순히 농업에서의 이슈로 한정 짓지 않고, 타 분야에서 우수한 사례를 적용할 수 있도록 설계
- 확장모델 : 초기 생산에 초점을 맞추고 있었으나, 점차적으로 가공, 유통, 판매 등까지 영역을 넓히고, 이후 가치사슬 상의 수평적 확장을 최종 목표로 고려함

분석대상	(한) 메사리토		(영) Metsaliitto	유형	부가가치형	No.	065
설립연도	1934	국가	핀란드	주소/ 웹사이트	http://www.tristategt.org/		
<input type="checkbox"/> 소개 1934년 설립 매출 : €500 Billion(2012) 산림 산업 협동조합				<input type="checkbox"/> 수익모델 티슈, 요리용 종이 포장지와 두꺼운 종이 펄프, 목재 제품, 목재 공급			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 티슈, 요리용 종이 포장지와 두꺼운 종이 펄프, 목재 제품, 목재 공급				<input type="checkbox"/> 이해관계자 125,000명의 조합원들 다란 나라에 25,000명의 직원 보유			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 티슈와 요리용 종이, 보드, 펄프, 목재 무역, 입업서비스 다섯가지의 핵심사업 - 핵심전략 : 조합원들에게 광범위한 산림 관리 서비스, 목재 판매 지원과 지도, 투자 기회를 제공. - 확장모델 : 핀란드 뿐 아닌 북유럽 전체로 산림조합을 형성, 목재시장의 점유율을 높임. 목재 생산시의 소음과 매연, 오페수등을 줄이며, 제품 생산시 생성되는 부산물들을 새로운 제품으로 제조하는 연구							

분석대상	(한) 네이션와이드 빌딩 서사이어티	(영) Nationwide Building Society	유형	부가가치형	No.	066
설립연도	1846	국가	영국	주소/ 웹사이트	www.nationwide.co.uk	
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>영국 스윈던(Swindon)에 위치하고 있는 세계 최대의 공제조합(총 자산 기준) 2009년 중반까지 온오프라인 금융 서비스 제공 시, 무료로 제공하는 유일한 조합 영국 협동조합 및 공제조합 회원 자산규모 : £190,718 Million(2013년) 총매출 : £2.52 Billion(2013, 전년대비 18%+) 순이익 : £475 Million(2013, 전년대비 56%+)</p> <p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>조합원 : 투자자(Investor)+대여자(Borrower) AGM(Annual General Meeting)을 통해 조합 이사를 조합원이 선출 가입조건 : 투자자 - £100 이상 계좌 개설 시; 대여자 : £200 이상 선출방식 : 조합원 중 £200 이상 투자 혹은 대여한 250명 이상 동의 얻을 시 선출; 후보자는 £500 이상 계좌 개설</p>			<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>투자수익 금융상품판매수익 금융서비스 수수료</p>			
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>투자 및 금융 서비스 예금서비스 대출(모기지) 신용카드 보험</p>			<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>조합원 수 : 약 87만명(투표권 보유자 기준) 직원 수 : 19,000명 지점 수 : 700곳</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 투자자(생산자)와 대여자(소비자)가 동일한 투표권을 보유함으로써 상호 신뢰를 바탕으로 한 조합 설립 취지를 기반으로 한 가치 공유. 주택, 부동산 등 특화된 영역에 대해 초반 설립(Niche Market). 네트워크 연대를 위한 법제도 상의 이슈나 조건 등을 활용. - 핵심전략 : 자산과 부채가 동일하다는 것은 결국 수익이 발생하였을 경우 조합원에게 배당이나 수익을 공유할 수 있는 체계를 마련하고, 이를 아주 구체적으로 명기함으로써 조합원이 공동의 가치를 공유하도록 설계. 유사한 환경에서 비슷한 비즈니스를 추진하고 있는 조합에 대한 M&A를 적극적으로 추진 - 확장모델 : 유사 비즈니스를 수행하고 있는 규모나 방향성이 비슷한 조합을 대상으로 M&A. 초기 부동산 중심의 서비스구조에서 점차 기업금융, 보험, 신용카드 등 종합금융 회사로 변화 모색 						

분석대상	(한) 전국상호보험회사		(영) Nationwide Mutual Insurance Company		유형	부가가치형	No.	067
설립연도	1926	국가	미국	주소/ 웹사이트	www.nationwide.com			

소개
자동차 상호보험으로 시작
미국 Ohio 주의 Farm Bureau Mutual로부터 시작
직장 내 평등에 지대한 관심을 기울이고 있음
공공기관 은퇴 프로그램 제공
미국 내 9번째 순위의 보험사

운영방식(지분 보유 현황)
Mutual insurance(상호보험) 형태
모회사 외에 다양한 사업을 위한 자회사들이 존재
전문영업을 위한 이사진 존재
사업확장을 위하여 다양한 Partnership을 체결

서비스/제품
자동차보험
장기예금 및 퇴직금 상품
개인연금, 생명보험
투자관리 및 운영

수익모델
보험수수료
금융상품판매 수수료
투자운영수익

이해관계자
Policyholder(상호보험 조합원)
다양한 자회사
피고용인

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 초기 소비자협동조합의 형태로 출발 시, 서비스 대상을 다른 보험사가 타겟으로 한 도시 운전자보다 시골 운전자를 대상으로 쓴 가격에 보험을 들 수 있도록 차별화. 또한 소비자가 직접 협동조합에 참여함으로써 '소비자=서비스 제공자' 형태를 취함으로써 초기 소프트웨어링
- 핵심전략 : 목표시장에 대한 명확한 정의를 통해 초기 소프트웨어링할 수 있도록 비즈니스 차별화를 시도하였으며, 이후 유사업종에 대한 수직적 통합을 우선적으로 시도하여 규모를 확대시키고, 이후 가치사슬 상의 수평적 확장을 주도함
- 확장모델 : 보유하고 있는 역량의 강화를 통해 시장 확대를 위한 수직적 통합 이후 수평적 통합

분석대상	(한) 라보뱅크그룹		(영) Rabobank Group	유형	부가가치형	No.	068
설립연도	1972	국가	네덜란드	주소/ 웹사이트	http://www.rabobank.com		

<p><input type="checkbox"/> 소개 네덜란드 국적의 다국적 금융그룹 중앙은행인 라보뱅크 네덜란드, 174개의 지역라보뱅크, 다수 금융자회사로 구성된 지역 신용협동조합에서 출발함 농업금융분야 80~90% 시장점유율 소매금융점유율 30%</p>	<p><input type="checkbox"/> 수익모델 금융수수료 보험판매 리스/부동산 등 특수금융서비스 자산관리서비스</p>
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 협동조합 방식으로 운영(90년대 주식회사로의 전환을 고려하였으나, 협동조합시스템으로 유지) 139개의 지역은행이 중앙은행을 소유 2000년, 액면가 €25에 조합원과 임직원을 대상으로 €400백만 유로 조달 RMC I : 9,883만 주, €2,533백만(2007년) RMC II : 1,637만 주, €1,719백만(2007년) RMC III : 3,954만 주, €1,978백만(2007년)</p>	<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 고객 수 : 900만 명 조합원 수 : 1,640천 명(2000년 55만명 ⇒ 2007년 164만명으로 약 3배 증가) 지역라보뱅크(Local) : 174개 직원 수 : 59,670명</p>

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 이익금에 대한 재투자율 정례화하여 외부투자 없이 성장할 수 있는 역량. 다양한 자금 창출역량 등
- 핵심전략 : 174개의 지역라보뱅크의 연계를 통해 설립된 중앙라보뱅크의 위상을 인정하고, 초기 전문경영인의 도입을 통해 기업식의 효율성 강조. 이후 농업과 관련된 소매금융업을 토대로 마이크로크레딧 영역에 특화시켜 사업을 추진함. 추가적으로 다른 종합금융회사처럼 소매금융, 기업금융, 주택부금, 보험, 부동산 등 다양한 비즈니스포트폴리오 구성
- 확장모델 : 핵심거점을 토대로 농업이라는 특화영역에 대해 초점을 맞춰 캐시카우를 먼저 생성하고, 이후 관련 사업영역을 자회사 설립의 형태로 추진. 이때 필요한 자금을 외부에서 끌어들이지 않고 자체적인 RMC(조합원출자증권) 발행을 통해 확보

분석대상	(한) 레베 그룹		(영) ReWe Group (Zentral-Aktiengesellschaft)		유형	부가가치형	No.	069
설립연도	1927	국가	독일	주소/ 웹사이트	www.rewe-group.com			
<input type="checkbox"/> 소개 소매업을 중심으로 한 전국단위 협동조합 현재 여행업에도 진출해 있으면 세계 13개국에서 영업을 하고 있음 매출액 : €40,294 Million(2011년) 자산 : €6,423 Million(2011년)					<input type="checkbox"/> 수익모델 도소매 유통 여행상품 판매			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 수 개 소매업 협동조합의 연합형태 Shareholder가 없으며 운영을 위한 이사진이 존 재함 다양한 사업군의 영위를 위하여 자회사를 보유함								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 소매업(market) 도매업(Wholesale) 여행상품 : REWE, Deausches Reseburo					<input type="checkbox"/> 이해관계자 327,600명의 피고용인 15,538개의 Market store 2,100개의 travel agency			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 소매유통망의 초기 구축과 확장을 위한 네트워크 확대 역량 보유 - 핵심전략 : 소비자, 유통업자, 생산자가 공동으로 가치를 창출할 수 있는 비전을 공유하 고, 점차 수평적 가치사슬 상에서의 확장을 통해 영향력 확대. 또한 수직적 통합을 주도 함으로써 경쟁 우위를 확보 - 확장모델 : 유사 비즈니스를 수행하고 있는 규모나 방향성이 비슷한 조합을 대상으로 M&A. 초기 유통업 중심의 서비스구조에서 점차 여행상품 등 유통서비스를 통해 축적된 역량을 토대로 확장								

분석대상	(한) 소드라		(영) Sodra	유형	품목형	No.	070
설립연도	1938	국가	스웨덴	주소/ 웹사이트	www.sodra.com		

소개
Forestry 협동조합
Southern Sweden을 중심으로 함
북스웨덴의 임야 소유자들이 소유하는 협동조합
자산 : SEK 18,262(2011년)
매출 : SEK 18,191(2011년)

수익모델
원목 판매
원목 가공
나무제품 설계 및 판매

운영방식(지분 보유 현황)
51,000명의 임야소유자들이 소유/지배 구조
경영을 위한 임원진을 별도로 두고 있음
다양한 분야의 자회사를 두고 있음
Sweden을 넘어서 International하게 확장

서비스/제품
원목 생산
원목 가공
원목 기반 제품 설계
에너지 생산

이해관계자
3,870명의 피고용자
51,000명의 조합원

핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 스웨덴이 보유하고 있는 원목 영역에 대한 특허, 임직원 교육과 R&D 등에 대하여 지속적 투자를 통해 해당 영역에서의 경쟁우위를 확보할 수 있는 역량 보유에 초점. 별채와 관련해서 에너지 소비가 주요 이슈화되어, 에너지 영역을 차기 산업 확장 대상에 포함
- 핵심전략 : 지속적으로 한 우물을 파 해당 영역에 대한 독점적 우위를 가지는 전략
- 확장모델 : 해당영역에 대한 독점적 지위를 유지하는 데 초점을 맞추고, 수직적 통합에 초점을 둬

분석대상	(한)선키스트		(영) Sunkist	유형	부가가치형	No.	071
설립연도	1840	국가	영국	주소/ 웹사이트	sunkist.com/		

소개
1830년대 대륙간 횡단철도가 개통됨에 따라 서부 지역으로 한정되었던 오렌지소비가 미국 전역으로 확산
도매상들의 독점으로 재배농가 수익으로 이어지지 못하자 이에 대응하기 위해 만든 협동조합

운영방식(지분 보유 현황)
조합원-지역농업-지구거래소-연합회의 4단계 조직구조

서비스/제품
신선과일 판매
라이선싱
자재공급
연구개발

수익모델
과일 판매
가공식품 판매
라이선싱

이해관계자
오렌지 생산자

핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 브랜드 구축과 유지를 위해 품질관리에 혼신의 노력을 경주
- 핵심전략 : 효율적 품질관리 및 출하체계 보유. 협동조합 고유의 공동계산제 시행과 판매 창구 단일화, 생산에서 판매에 이르는 전 과정의 품질관리 시스템 구축
- 확장모델 : 품질 기준에 미달하는 상품 처리를 위해 가공사업을 시작하였고, 이를 확장하여 전 세계를 대상으로 판매

분석대상	(한) 코오퍼러티브 그룹		(영) The Co-operative Group		유형	부가가치형	No.	072
설립연도	1844	국가	영국	주소/웹사이트	http://www.co-operative.coop			
<p><input type="checkbox"/> 소개</p> <p>전신은 Co-operative Financial Services 다양한 소매사업(retail business)을 펼치고 있는 영국의 consumer cooperative 영국최대의 협동조합 Rochdale Society of Equitable Pioneers에 근원을 둔 영국 소매협동조합 사업의 85% 이상을 차지 매출 : £11.9 billion(2010)</p>					<p><input type="checkbox"/> 수익모델</p> <p>도소매업 서비스 제공업 수수료</p>			
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>조합원들이 출자하고 매출을 통하여 Profit이 발생하는 경우에는 이에 배당(Dividend)하는 형태 주요한 의사결정은 조합원들에 의하여 내려짐 다양한 자회사를 인수, 합병하여 사업을 영위 경영을 위한 이사회 존재(지역, 중앙)</p>								
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품</p> <p>일상생활용품 판매 금융서비스 여행상품 판매 차량 판매 장례서비스 소매상 법률자문 서비스</p>					<p><input type="checkbox"/> 이해관계자</p> <p>720만 명 이상의 조합원 다양한 사업군의 자회사 점포수 : 4,900곳 종업원 수 : 10만명 이상(2013) 조합원 수 : 7백만 이상(2012)</p>			
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 협동조합의 설립취지인 조합원의 수익 극대화과 고용인에 대한 안정적 지위를 보장함으로써 글로벌 금융위기에서도 두자리 성장률을 달성함. 또한 정년퇴직 기준을 폐지함으로써 오랜 시간 같이 일해온 직원들에게 조합을 위해 헌신할 수 있는 계기 제공 - 핵심전략 : 소비자, 유통업자, 생산자가 공동으로 가치를 창출할 수 있는 비전을 공유하고, 점차 수평적 가치사슬 상에서의 확장을 통해 영향력 확대. 또한 수직적 통합을 주도함으로써 경쟁 우위를 확보 - 확장모델 : 유사 비즈니스를 수행하고 있는 규모나 방향성이 비슷한 조합을 대상으로 M&A. 초기 유통업 중심의 서비스구조에서 점차 여행상품 등 유통서비스를 통해 축적된 역량을 토대로 확장 								

분석대상	(한) 유니폴 금융그룹		(영) Unipol Gruppo Finanziario		유형	부가가치형	No.	073
설립연도	1962	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.unipolgf.it			

소개
이탈리아에서 네 번째 큰 보험회사
1962년에 최초로 영업을 시작하여 2007년에 오늘날의 형태로 설립
2007년에 구조조정을 통하여 Unipol Group으로 재탄생
매출 : €16.8 Billion(2012)

운영방식(지분 보유 현황)
상장회사 형태(보통주 + 우선주)
다양한 사업부문의 자회사를 통하여 영업을 실시
경영을 위한 임원진이 존재함
주식 : 보통주 61.8%, 우선주 38.1%
Finsoe S.p.A., Lima S.r.l 대주주

서비스/제품
종합보험
소매금융
방카슈랑스
기업금융

수익모델
보험수수료
금융상품판매 수수료
투자운영수익

이해관계자
7,530명의 피고용인(2010)
13,500,000명의 고객
지점 수 : 4,082곳
협력업체 수 : 7,255곳
은행지점 수 : 304곳

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 초기 생명보험 외 보험사로 초기 출발. 보험에 대한 역량 강화를 통해 수평적 확장 기반 마련
- 핵심전략 : 비생명보험을 중심으로 소프트랜딩을 시도한 후, 점차 매력있는 생명보험 시장쪽으로 진출할 수 있는 '지역출발→중앙도착' 전략 수립
- 확장모델 : 보유역량 강화와 시장형성을 토대로 전국적 규모 확대

370 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 전농		(영) Zen-Noh	유형	부가가치형	No.	074
설립연도	1972	국가	Japan	주소/ 웹사이트	http://www.zennoh.or.jp/		
<p>□ 소개</p> <p>일본의 전국농업협동조합연합회 협동조합 제품의 마케팅, 추적관리, 품질보증 세계에서 가장 큰 동물사료/농업비료 수입조합 중 하나 일본의 화학비료 판매량 중 70% 차지 자산 : 1,279,557 백만 엔 당기순이익 : 11,405 백만 엔</p>				<p>□ 수익모델</p> <p>미곡사업 원예 농업 사업 영농 판매 기획 생산 자재 사업 축산 사업 생활 관련 사업</p> <p><수익구조 파악 불가></p>			
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>총회 및 총대위원회를 통해 중요사항 의결 현(지역단위)의 구역에 따라 대표자를 선출하여 의결하는 방식<현 별로 선출위원 수 다름></p>							
<p>□ 서비스/제품</p> <p>미곡사업 자재사업 원예사업 (포장자재, 원예자재) 축산사업 농기계 사업 낙농사업 석유사업 영농판매기획 가스사업 비료사업 생활사업 등 농약사업</p>				<p>□ 이해관계자</p> <p>951 회원 8,520 명 고용인 경영위원 20명, 이사 11명, 감사 6명</p>			
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 경제활동에 대한 다양한 정보·기술·물자를 효율적으로 활용하는 구조를 구축하고 사업 활동을 통해 국민 전체에 '식료품'을 공급하고 있으며, 소비자에게 '안전', '안심' 먹거리를 제공하는 것임 - 핵심전략 : 전국판매자협동조합과 전국구매자협동조합을 합쳐 전국농업협동조합연합회를 설립하여 회원들이 협력하여 사업의 진흥을 도모하고, 그 구성원인 조합원의 생산능률을 올리고, 경제 상태를 개선하고 사회적 지위를 높이는데 기여하고 있음 - 확장모델 : 현(지역단위)의 경제 연합회와의 합병을 통해 지속적으로 범위를 확장하고 있으며, 경영위원회 제도를 도입하여 각 현(지역단위)의 대표자를 선출하여 의사결정에 참여하는 방식 							

분석대상	(한) 제스프리		(영) Zespri	유형	품목형	No.	075
설립연도	1904	국가	뉴질랜드	주소/ 웹사이트	http://www.zespri.com		

소개
1928년 키위의 신 품종을 개발
1952년 영국에 첫 수출
1997년 국제한정판 출시

수익모델
키위 판매

운영방식(지분 보유 현황)
8명의 이사회 구성

서비스/제품
다양한 종류의 키위판매

이해관계자
3천명 이상의 생산자

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 키위의 최초 재배와 독특한 토양에서 나오는 키위의 품질
- 핵심전략 : 브랜드 파워를 늘려 소비자들에게 신뢰있는 브랜드로 인정, 전 세계 어느 나라에도 수출하기 위해 노력
- 확장모델 : 전 세계에 연중 끊기지 않는 키위를 공급하기 위해 노력, 새로운 품종의 키위를 만들기 위해 노력

372 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 아트팅헤엘	(영) Artenreel	유형	특새형	No. 076
설립연도	2004	국가	프랑스	주소/ 웹사이트	http://www.artenreel.com
<p>□ 소개 프랑스 스트라스부르그에 설립된 문화 예술 분야 창업보육협동조합 예술가들에게 창업 지원 프로그램을 제공하는 것이 기본적 목표</p>			<p>□ 수익모델 예술가들의 수입 10% 유럽연합, 지방정부 및 각종 기금의 재정지원</p>		
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황) 노동자협동조합의 지위를 활용 협동조합에 직접 참여하는 노동자들로 컨설팅 및 회계 서비스를 제공하는 노동자들 창업지원 기간 종료 후에도 협동조합에 남아서 활동을 지속하는 예술가 지원기간 종료 후 협동조합에 남게 되면서 조합원이 됨</p>					
<p>□ 서비스/제품 창업지원 컨설팅지원</p>			<p>□ 이해관계자 컨설팅 및 지원 업무 수행 4명 기타 직원 70여명</p>		
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 예술가들끼리의 다양한 만남의 장을 제공하여 예술가들이 경험을 교류하고 공동활동을 논의할 수 있도록 함. 공용전산실을 운영하여 예술가들이 필요할 때는 언제나 온라인 활동을 할 수 있도록 함 - 핵심전략 : 예술가를 대신해서 고객에게 영수증을 발행하고 사회보험 및 세금을 처리하며 예술가들의 각각의 수입에 기초한 계정을 통해 재정관리를 돕는 회계서비스 제공. 협동조합에 있는 전문 컨설턴트들은 예술가들의 프로젝트에 대한 타당성 검토 및 조언을 해주고, 예술가들의 경영 능력과 프로젝트의 사업성을 높이기 위한 상담을 지속적으로 제공 - 확장모델 : EU의 레오나르드 프로젝트를 통해 문화예술 분야 창업보육협동조합의 경험을 다른 나라들에 전파하는 활동 수행 					

분석대상	(한) 베이커 브라운 제휴		(영) Baker brown associates	유형	특세형	No.	077
설립연도	1992	국가	영국	주소/ 웹사이트	www.bakerbrown.co.uk/		

소개
1992년 설립

수익모델
컨설팅 수수료

운영방식(지분 보유 현황)
네명의 협동조합 전문가로 구성된 컨설팅 협동조합
협동조합 엔터프라이즈 허브와 연계

서비스/제품
컨설팅
워크샵

이해관계자
협동조합 엔터프라이즈 허브와 연계

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 4명의 전문가로 이뤄진 컨설팅 협동조합
- 핵심전략 : 브리스톨에 위치하며 전국의 협동조합을 만들려는 개인, 조직에게 서비스 제공
- 확장모델 : 협동조합 엔터프라이즈와 연계하여 보다 많은 사람들에게 서비스 제공

374 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 바신 전기 회사		(영) Basin Electric Power Cooperative	유형	특새형	No.	078
설립연도	1961	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.basinelectric.com/		

소개
1961년 농촌 전기 협동 조합의 컨소시엄에 보조 전원을 제공하기 위해 설립
다양한 에너지 포트폴리오
2013년 말까지 4,824 메가 와트 생성

수익모델
전기 제공 수수료

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
전기

이해관계자
137개 회사의 협력 시스템
9개주 54만 평방 마일 포함
280만명의 소비자들에게 전기 제공

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 석탄, 가스, 석유, 원자력, 풍력, 재생 에너지 등 다양한 에너지 포트폴리오
- 핵심전략 : 전기를 생성하여 조합원들에게 값싼 전기를 제공. 효율적 도매 에너지를 제공하고 미국 농촌과 결합한다는 비전 존재.
- 확장모델 : 천연가스를 제조하는 상용 석탄 가스화 시설. 나뭇잎 합성 연료, 이산화 탄소 운송회사 등 다양한 에너지원 마련과 부가가치 생성원을 마련.

분석대상	(한) 시떼 크레아씨옹	(영) Cite Creation	유형	특세형	No.	079
설립연도	1987	국가	프랑스	주소/ 웹사이트	http://www.cite-creation.com	
<input type="checkbox"/> 소개 1987년 설립된 노동자 협동조합 전문성과 예술성에 기반을 두고 공공벽화를 그리는 활동을 하고 있으며 프랑스 뿐만 아니라 세계 곳곳에서 활동을 하고 있는 전문 벽화창작 노동자 협동조합			<input type="checkbox"/> 수익모델 벽화			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 새로운 노동자가 고용되면, 2-3년동안 자신의 고유한 활동영역을 구축하는 시간을 두고, 이후에 조합원 가입을 제안						
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 학교, 공공건물, 임대주택, 공원 등 다양한 공공 공간의 벽에 매우 높은 수준의 전문성과 예술성을 담보한 벽화를 그리는것			<input type="checkbox"/> 이해관계자 12명의 직원 80여명의 파트너			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 단순 임금노동자를 빠르게 늘리기 보다는 역량 있는 동료를 발굴하는 방식으로 양적인 성장보다 작품의 품질과 노동자 각각의 책임감과 역량을 높이는 방식의 느린 성장을 해옴 - 핵심전략 : 세계 곳곳에서 작업을 진행하고 있으며 이를 위해 독일과 캐나다에 작은 규모에 자회사 소유. 또한 전 세계에서 함께 작업을 진행하는 파트너들이 80여명이 있어서 필요에 따라 함께 일하고 있음 - 확장모델 : 세계 곳곳에서 진행하고 있는 작업의 규모를 늘리고, 전문적이고 예술성이 높은 작가들을 영입하기 위해 노력						

분석대상	(한) 주택협동조합연맹		(영) Confederation of Co-operative Housing		유형	특세형	No.	080
설립연도	1993	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://cch.coop			

소개
주택협동조합의 전국단위 연합체
다양한 성격의 회원조직들의 서로 다른 목소리를
모으고, 서로 다른 시각을 조율하여 합의된 주택
협동조합 단체들의 목소리를 내는 것이 주요 미션

수익모델
주택협동조합 창업과 운영관련한 다
양한 교육, 컨설팅에 대한 서비스 수
수료
회원들의 회비
컨퍼런스

운영방식(지분 보유 현황)
8개 권역의 선출된 권역별 3명이 위원회 대표

서비스/제품
뉴스테러
컨퍼런스 주최
주택협동조합 운영 관련 전문정보 제공

이해관계자
주택협동조합
주택관리회사
상호형태의 주택을 운영하고 지원하
는 기관

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 전국단위의 연합체이기에 다양한 노하우 축적
- 핵심전략 : 회원사에게 제공하는 직접 서비스와 함께 섹터의 주요 이슈에 대한 연구작업, 주택 협동조합을 위한 새로운 기금조성 및 회원들의 목소리를 모으는 것에 힘을 쏟음
- 확장모델 : 현재 외부지원을 끌어올만큼 연맹의 영향력이 크지 못함. 따라서 그 영향력을 키우기 위해 많은 노력 구가

분석대상	(한) 콘소르지오 베니 쿨뚜랄리 이탈리아		(영) Consorzio Beni Culturali Italia		유형	특새형	No.	081
설립연도	1993	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.consorziobeniculturali.it			

소개
이탈리아 3대 협동조합연합회의 하나인 협동조합 총연맹의 관광, 문화, 스포츠 부문 연맹의 주도로 설립

수익모델
서비스제공 수수료
계약에 대한 관리 수수료
직접서비스 운영

운영방식(지분 보유 현황)
이탈리아 13개 협동조합들이 회원으로 참여

서비스/제품
조사연구
프로젝트
교육운영
직접서비스 및 컨설팅

이해관계자
관광, 문화 스포츠 분야의 협동조합

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 소속 협동조합의 이해를 대변하기 위해 활동하는 일반적인 컨소시엄과 달리 콘소르지오 베니 쿨뚜랄리 이탈리아는 관광, 문화, 스포츠 부문의 협동조합 활성화라는 뚜렷한 목적을 가지고 설립.
- 핵심전략 : 콘소시엄에 참여하는 13개 협동조합들에 대한 서비스 뿐만 아니라, 관광, 문화, 스포츠 분야에 있는 다른 협동조합 및 기업을 대상으로 한 서비스도 제공
- 확장모델 : 건축 역사, 고고학, 문학, 음악, 심리학, 문화경제학 및 정부 정책 계획 등 다양한 주제에 대한 조사연구 활동을 수행

분석대상	(한) 쿠퍼레이티브 로마 솔리다리타		(영) COOPERATIVA ROMA SOLIDARIETA		유형	총략형	No.	082
설립연도	1964	국가	이탈리아	주소/웹사이트	http://www.caritasroma.it			
<input type="checkbox"/> 소개 사회서비스를 제공하는 사회적협동조합의 연대조직				<input type="checkbox"/> 수익모델 없음				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 사회복지서비스 제공을 통한 사회적협동조합 형식으로 운영되고 있음 단체의 운영에서 일부 부족한 자원만 시의 보조금을 받음 그 외는 기부금 및 후원금을 통해 자원 마련								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 노숙자 등 집없는 사람에게 숙박 및 급식제공 불법체류 외국인에게는 언어교육을 수행 탈선 청소년을 대상으로 교육 및 상담을 통해 청소년에 대한 사회복지 서비스를 제공 외국인을 대상으로 보건소처럼 의료지원 및 상담				<input type="checkbox"/> 이해관계자 로마 시내에 조직이 약 40개 존재				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 노숙자, 빈곤층의 다량 발생으로 로마지역사회의 문제점이 발생하자 당시 대주교 및 로마시장이 현재의 문제를 해결하기 위해 노숙자에게 급식제공을 하면서 사업이 시작됨 - 확장전략 : 이용자를 대상으로 구체적인 상담을 통해 필요한 부분(무료급식, 숙박시설, 물건 구매 등)을 이용할 수 있도록 이용자에게 맞는 서비스를 지원하고 있음 - 확장모델 : 최초 노숙자에 한정되어 복지서비스를 제공했으나 점차 서비스 제공 대상을 확대하여 현재는 노숙자, 청소년, 노인, 외국인 등을 대상으로 숙박시설 및 급식시설을 운영하고 있음								

분석대상	(한) 협동조합 컬리지		(영)Co-operative College		유형	춘락형	No.	083
설립연도	1919	국가	영국	주소/ 웹사이트	www.co-op.ac.uk			

소개
1차 세계대전을 경험하면서 또 다시 이런 비극이 일어나지 않으려면 협동하는 정신과 철학이 필요하다는 사회적 자각을 시작, 이러한 요구를 부응하고자 맨체스터의 홀리오크 하우스에서 협동조합 유니온과 10명의 외국학생을 대상으로 교육을 제공하는 것으로 협동조합 컬리지가 시작

운영방식(지분 보유 현황)
영국 협동조합연합회가 현재 협동조합 컬리지의 신탁관리자

서비스/제품
협동조합 연구
협동조합 교육
유산 보전 및 관리
청소년 및 초/중/고 프로그램

수익모델
자체수익사업
기부금
이자

이해관계자
영국 협동조합연합회

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 세계에서 몇 안되는 협동조합 교육에 연구활동과 프로그램 제공을 집중하고 있는 기관
- 핵심전략 : 협동조합운동이라는 거시적 관점에서 협동조합 교육의 중요성을 인식하고 협동조합 컬리지의 역할을 이해하기 때문에, 협동조합 교육 프로그램의 핵심이 무엇이 되어야할지를 잘 파악한 후, 그러한 핵심 포인트에 기관의 역량을 모음
- 확장모델 : 협동조합 컬리지의 예산의 보다 많은 확보를 위해 정부기관에 대한 많은 협조를 원함

분석대상	(한) 협동조합 엔터프라이즈 허브		(영) Co-operative Enterprise Hub		유형	특새형	No.	084
설립연도	2007	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://co-operative.coop			

소개
협동조합그룹이 협동조합의 7가지 원칙중의 하나인 협동조합간의 협동의 원칙을 실현하기 위해 2007년부터 시작한 프로그램

수익모델
협동조합 그룹에서 100% 지원

운영방식(지분 보유 현황)
전국에 있는 7개의 협동조합 전문가 컨소시엄을 통해 제공

서비스/제품
컨설팅 및 교육서비스
협동조합 멘토링 서비스
대출 서비스
홍보 서비스

이해관계자
예비 협동조합
협동조합그룹
7개 전문가 컨소시엄

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 유연성 있고 실용적인 지원
- 핵심전략 : 개별협동조합에 대한 지원내용과 방식을 전적으로 지역의 협동조합 전문가가 결정하도록 위임. 자신의 역할을 지원에 소요되는 경비의 금전적지원과 도움을 받기를 원하는 협동조합에게 가장 적절한 전문가를 연결해주는 코디네이터로 제한, 최대한 개별 협동조합에게 맞춤형 지원이 제공 가능하도록 함
- 확장모델 : 전문가의 전문성과 자질에 따라 지원의 성패가 달라지므로 전문가 등록제를 실시하고, 그들이 갖추어야 할 요구사항들을 새로이 정의. 정의된 요구사항들은 대개 전문가들이 어떠한 경험을 갖추어 왔는지와 전문가들이 꾸준히 전문성 개발을 할 수 있는 기회가 있는지, 또한 이들이 전문성을 정기적으로 점검하는 시스템이 있는지를 살펴보는 정도

분석대상	(한) 트랜토 협동조합		(영) cooperazione trentina	유형	특새형	No.	085
설립연도	1890	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.cooperazione trentina.it/		
<input type="checkbox"/> 소개 트랜토 소재 모든 협동조합이 연맹에 가입되어 있음 순자산 : 39,288,367 매출액 : 16,233,095				<input type="checkbox"/> 수익모델 제품판매 금융서비스 수수료 노동서비스 수수료			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 유통, 농업, 서비스, 신용, 청년, 여성, 자유협동조합 등 분야별 하부조직으로 구성 회장, 분야별 위원 22명 1일 1표(수익배당)							
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 생산자 협동조합, 신용협동조합, 노동자 협동조합, 서비스 협동조합, 주택협동조합, 농업 협동조합 등 전 영역의 협동조합으로 구성되어 있음				<input type="checkbox"/> 이해관계자 신협 (회원:120,348 직원:2,887 기업:57) 소비자 (회원:96,700 직원:2,663 기업:79) 농업 (회원:22,343 직원:2,693 기업:92) 노동서비스 및 사회주택 (회원:30,596 직원:9,826 기업:295)			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 협동조합의 통제 및 관리기능을 수행하며, 협동조합 정체성 및 회계감사등의 역할을 수행하며 전 분야의 협동조합을 연맹으로 구성하여 운영하고 있음 - 핵심전략 : 유년기부터 협동조합 이념을 학습할 수 있도록 학교에서 희망할 경우 교육과정 에 협동조합 프로그램을 운영하고 있으며, 사회적 취약계층에 고용창출 효과를 나타내고 있음 - 확장모델 : 전체 협동조합 순이익의 3%를 적립하여 사회적협동조합에 지원하고 있으며, 매출액의 51%를 회원대상 매출액 의무화로 협동조합의 정체성을 유지함							

분석대상	(한) 코파-코제카		(영) COPA-COGECA		유형	촌락형	No.	086
설립연도	1962	국가	벨기에	주소/ 웹사이트	http://www.copa-cogeca.be			

소개
COPA와 COGECA의 연합으로 공동 사무국을 설립
농업의 공동 이해 대변 및 해당 문제 해법 모색
유럽연합 수준의 대표조직 및 유럽연합 산하 기관과의 관계유지 및 발전

수익모델
특별한 수익구조는 없음
네트워크 형태로 구성되어 있음
광범위한 활동영역으로 연대활동을 구성하고 있음

운영방식(지분 보유 현황)
사무총장을 중심으로 고용인이 각국 정책이 농민과 협동조합에 유리하게 전개되도록 조사연구 및 농정활동(로비)에 공동보조를 취하는 형태

서비스/제품
소비자, 농업, 푸드체인, 환경, 무역, 사회적 파트너, 동물복지 등 관련 부분과 연대 활동 추진

이해관계자
COPA : 60개 농민단체, 농업인 1300만명
COGECA : 35개 농협연합체 - 38,000개 조합
사무총장 및 고용인 50명
통·번역사 15명

핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 정보와 소통네트워크 구축, 신속히 이슈개발과 대응, 사실에 입각한 위상개발, 핵심인물에 대한 정확한 구도, 투명한 목표와 재정 운영
- 핵심전략 : 유럽의회 각종 위원회에 긴밀히 결합되어 있으며, EU 집행위 대상 관계자 초청 설명 이해촉진활동 및 작업분과 결과를 소개함
- 확장모델 : 농민, 농협, 정부 등의 여러 이해관계자의 연합으로 지속가능한 농업과 사회를 위한 철학적 동의를 기초로 EU의 여러 이해관계자를 참여시키고 있음

분석대상	(한) 덴마크 구매조합		(영) Dansk Landbrugs Growareselskab		유형	총략형	No.	087
설립연도	1969	국가	덴마크	주소/ 웹사이트	www.dlg.dk/			
<input type="checkbox"/> 소개 덴마크 농자재 시장의 40%를 점유하며 조합원수가 24000여명에 달하는 최대의 구매조합이자 자재공급 회사 농업인은 물론 지방구매조합, 지역구매조합, 협동조합 상점, 개인회사 등 다양한 구성을 가진 협동조합				<input type="checkbox"/> 수익모델 사료, 종자곡물, 비료, 농용석회, 제초제 등 농자재 공급 농작물의 수출, 보험, 기름, 전기 공급 맥아보리, 종자곡물, 사료, 제빵용 곡물, 유채종자, 사료용 완두 등의 최대 수출업체				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 조합원은 조합의 채무에 대한 유한책임을 가지게 되며, 지방의 아웃렛 가입신청을 하면 그 지역의 총회 참석권을 갖게 됨								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 조합원들에게 최고 품질의 농용자재 공급 조합원의 곡물과 기타 상품 가공 판매 금융 또는 보험서비스 조합원에게 최선의 생산활동 지원				<input type="checkbox"/> 이해관계자 농업인 및 제후업체 지방구매조합 조합상점, 개인회사, 주식회사 지역구매조합 FAF 조합의 조합원 DLG와 생산관계를 제휴한 협동조합				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 핵심역량 : 전체 농가의 42%에 달하는 조합원, 각 분야에 전문화된 자회사 보유 핵심전략 : 생산, 수입, 수출 등과 관련해 소매 및 도매 기능을 수행하며, 비조합원도 사업을 이용할 수 있게 이와 연관된 사업을 영위함. 또한 사업범위는 지방법위는 물론 전국적으로 모든 종류의 농용자재 거래에 협동조합이 기여함으로써 농자재 시장의 합리화를 위해 노력함 확장모델 : 환경친화적 농업, 환경친화적 식품에 대한 개발을 중요한 과제로 보고 연구개발. GMO 농산물은 일체 취급하지 아니함. 이러한 목적달성을 위해 전통적인 농산물을 활용하는 방법을 연구중이며, 앞으로 농업분야의 비중은 점차 줄어들 것이므로 이러한 식품분야의 중요성이 더욱 커질것으로 보고 있음.								

분석대상	(한) 인스티튜트 포 원 월드 헬스	(영) Institute for One World Health	유형	사회서비스 제공형	No.	088
설립연도	2000	국가	캐나다	주소/ 웹사이트	http://www.oneworldhealth.org/	
<p>□ 소개</p> <p>미국내 최초의 비영리 제약 회사로서, 개발도상국에 상대적으로 치명타를 입힐 수 있는 감염성 질환에 대한 의약품 연구 개발을 진행</p> <p>빅토리아 해일은 2000년 自費로 Institute for One World Health를 출범시켜 개발도상국 사람들이 감염되기 쉬운 질병에 대한 치료제를 생산하고 개발도상국의 생산자와 파트너십을 맺어 저렴한 비용으로 의약품이 시장에 유통될 수 있도록 함</p> <p>인도정부의 승인을 얻어 150만 명이 감염된 열대성 혼수성 질병인 리슈만 편모충증의 치료제를 생산하기 시작</p>			<p>□ 수익모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 스콜재단(Skoll Foundation) 지원금 : 개발도상국 사람들에게 효과적이고 수용성있는 약품을 개발하기 위하여 2005년부터 3년간 61만 5천 달러를 지원받음 - 게이츠 재단 (Gates Foundation) 지원금: 2005년 리슈만 편모충증 치료를 위한 파로모 마이신 개발·생산을 위해 1,000만 달러의 보조금을 받았고, 2004년 말라리아 치료제 성분 개발을 위하여 4,260만 달러를 지원받음 			
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>창립자인 Victoria G. Hale에 이어, Richard Chin을 대표로 의약 분야 전문가, 전문경영인등 6명의 최고경영진과, 5명의 각 분야 전문가로 구성되며, 독립된 이사회와 과학 자문단, 후원네트 워크 등을 갖추</p>			<p><수익구조></p> <p>2011년 수익 2600만달러 지출 1800만달러</p>			
<p>□ 서비스/제품</p> <p>다양한 전문성-임상실험, 약품 최적화 등으로 약품 개발에 주력하고, 개발된 약품을 저렴한 가격에 효과적인 방법으로 조달</p> <p>많은 유용한 약들이 시장을 찾지 못해 개발단계에서 폐기되는 점에 주목하여 해당 신약이 시판되어 필요한 사람들에게 돌아갈 수 있도록 지원</p>			<p>□ 이해관계자</p> <p>대학, 정부 연구자들의 열대지방 감염성 질환에 대한 연구를 지원하여 향후 신약 개발 프로젝트에 바탕이 될 특정연구에 정부와 재단이 지원하도록 장려</p> <p>개발도상국들의 파트너와 함께 일함으로써, 임상실험, 경시되었던 질병에 대한 신약 배포를 용이하게 하고, 다양한 기술 전수로 신약개발에 주력함</p>			
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 첨단 연구, 임상 지식과 효과적 프로그램을 위해 현장경험과 각 질환 분야의 깊은 지식 보유 및 지속적 연구 - 핵심전략 : 재단이나 정부로부터 신약 개발 기금을 마련하고, 신약개발 산업을 위해 저개발국에서 시장을 개척함 - 확장모델 : 설사병, 말라리아를 비롯해, 각종 구충제 등의 백신과 의약품 개발 확장 						

분석대상	(한) 올멕		(영) Olmec	유형	특새형	No.	089
설립연도	2010	국가	영국	주소/ 웹사이트	www.olmec-ec.org.uk		

소개
사회적약자, 소수자가 운영하는 사회적기업 및 협
동조합 지원서비스 제공

수익모델
자선재단, 정부기관 등에서 자금지원

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
사회적기업 사업지원
고용지원 및 교육
리더십과 거버넌스

이해관계자
8명의 정직원
협동조합 엔터프라이즈 허브

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 소수자가 운영하는 협동조합에 대한 지원서비스
- 핵심전략 : 소수로 구성되어 사회에 제 목소리를 내지 못하는 사람들을 위해 그들의 협
동조합을 꾸릴 수 있게 도와주며, 사회구성원으로서의 역할을 다 하도록 도움
- 확장모델 : 많은 기금 확보로 보다 많은 사회적 소수자들의 문제를 해결하기 위해 노력

분석대상	(한) 리유니트		(영) Riunite & Civ		유형	총량형	No.	090
설립연도	1953	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	www.riunite.it			

소개
1953년 9개의 양조장 연합체로 출범
9개의 와인브랜드, 한해 1억병 생산

수익모델
와인 판매

운영방식(지분 보유 현황)
와인생산자들이 조합원 자격을 가짐

서비스/제품
와인 생산

이해관계자
와인 생산자
포도 생산자

- 핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 50개국 이상으로 수출하는 이탈리아 최대 수철업체
 - 핵심전략 : 이탈리아 와인의 브랜드 이미지 구축을 위해 다방면으로 노력, 다양한 맛의 와인을 개발하기 위한 부단한 노력. 포도 품종 개량
 - 확장모델 : 다양한 맛의 와인을 추가로 획득하기 위해 더 많은 포도를 수집, 맛의 개량을 위해 노력.

분석대상	(한) 쓰시오 쿨뚜랄레		(영) Societa Servizi Socio Culturale Cooperativa Sociale Onlus		유형	촌락형	No.	091
설립연도	1986	국가	이탈리아	주소/ 웹사이트	http://www.socioculturale.it			

□ 소개
1986년 초 설립
이윤추구가 아닌 상생을 목적
시립, 국립 박물관 및 전시관 운영에 대한 민간 위탁 정책이 수립되던 시기에 설립

□ 수익모델
박물관 운영 및 전시 서비스
도서관 운영
사회교육 및 사회복지

□ 운영방식(지분 보유 현황)
이사 1명, 사무국장 1명, 예방 및 보호서비스 담당 1명, 윤리인증 담당 1명, 품질관리 1명, 행정사무실 직원 3명, 인사담당 2명 등

□ 서비스/제품
사회교육
사회복지
문화교육

□ 이해관계자
23명의 직원
530명의 조합원

□ 핵심역량, 전략 및 확장모델
- 핵심역량 : 박물관과 도서관을 운영하며 전반적 서비스 총괄
- 핵심전략 : 유치원, 보육센터, 보육소, 청소년 센터와 레크리에이션 센터 운영, 청각 장애인 등을 대상으로 작은 거주 커뮤니티를 운영, 노인을 위한 요양, 간호 서비스 제공 등
- 확장모델 : 사회복지 서비스 중 간병 등의 분야를 추가함

분석대상	(한) 서포터즈 다이렉트	(영) Supporters Direct	유형	틈새형	No.	092
설립연도	2000	국가	영국	주소/ 웹사이트	supporters-direct.org	
<input type="checkbox"/> 소개 영국의 스포츠클럽을 팬들이 조합원이 되어 직접 소유하고 경영하는 협동조합형 서포터즈 트러스트로 전환하는 것을 지원하는 조직				<input type="checkbox"/> 수익모델 프리미어 리그와 UEFA가 주요 지원기관 정기회비 수입 정기 컨퍼런스 수입 광고 수입		
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 이사진은 7-18명으로 구성 이사들의 투표로 이사장 선출						
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 컨설팅 서비스 네트워킹 이벤트 연구 이해관계자들과 논의 및 로비				<input type="checkbox"/> 이해관계자 스포츠 클럽 팬들 프리미어 리그 관계자 UEFA 관계자		
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 180여개의 협동조합을 회원으로 보유하고 있으며 총 인원은 40만명, 조성한 기금은 3천만 파운드 이상. - 핵심전략 : 서포터즈 트러스트의 전환이 사회캠페인의 형태로 전개되는 것을 인지하고 있는 서포터즈 다이렉트의 철저한 조합원관리로 스스로 클럽 운영에 적극적으로 참여하도록 운영 - 확장모델 : 유럽축구협회의 지원을 받아 유럽의 서포터즈 다이렉트 유럽 프로젝트를 시작하고 유럽 내 20여개의 나라에 서포터즈가 직접 소유하고 운영하는 축구 클럽 전환에 관한 전략과 국가별 최적모델 연구						

분석대상	(한) 더 컬처 커넥션	(영) The Culture Connection	유형	특새형	No.	093
설립연도	2011	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.thecultureconnection.org	

소개
2008년부터 2010년 사이에 지방정부와 문화관련 단체들이 함께 진행했던 'find your talent' 프로그램의 성과를 바탕으로 2011년 설립된 협동조합

운영방식(지분 보유 현황)
모든 조합원은 1파운드의 지분을 구입, 조합원의 자격을 소유
문화공급자 지위를 갖는 조합원에게는 전문성에 관련한 엄격한 자격기준 요구

서비스/제품
다양한 문화활동 서비스 제공

수익모델
서비스 제공 수수료

이해관계자
지방정부
문화 프로그램 제공하는 단체
문화 프로그램을 이용하는 청소년

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 법적지위로 IPS의 지위를 가지고 있기 때문에 공공부문의 보조금이나 기부금을 받기 쉬움. 이러한 보조금이나 기부금으로 인프라 생성
- 핵심전략 : 어린이, 청소년들이 학교와 지역사회에서 다양한 문화활동에 참여할 수 있도록 하는 것. 이를 위해 조합원으로 참여하고 있는 문화 프로그램 공급단체들과 개인들은 학교 및 지역사회 그룹들과 함께 어린이와 청소년들이 다양한 문화활동을 경험할 수 있도록 인프라 제공
- 확장모델 : 발생하는 수익을 취약계층을 대상으로 한 프로그램 운영을 위해 사용

분석대상	(한) 덴마크 농업협동조합중앙회		(영) The Federation of Danish Cooperatives		유형	특세형	No.	094
설립연도	1930	국가	덴마크	주소/ 웹사이트				

소개
 농업협동조합, 가공회사, 판매 및 서비스 기업, 은행, 보험회사 등을 회원으로 두고 있는 덴마크 최고의 협동조합 기구임
 농업위원회(the Agriculture Council)에 참여하여 협동조합의 이해를 대변하며, 정치적인 로비그룹으로서 중요한 역할을 수행

수익모델
 회원 조합에 대한 서비스 제공
 회원조합에 대한 뉴스레터를 발간, 배부
 통계정보의 제공
 외국방문자들에 대한 서비스 제공

운영방식(지분 보유 현황)
 협동조합들의 연합으로 구성
 소비자협동조합, 노동자협동조합, 신용협동조합, 전력협동조합, 난방 및 용수 관계 공장들은 회원이 아님

서비스/제품
 회원에 대한 각종 정보 제공
 세금관계
 회사 관계 입법
 영양에 대한 입법
 상업적 지원
 간부직원의 참여

이해관계자
 덴마크 협동조합
 ICA, IFAP, 기타 협동조합 관련 기구에 덴마크를 대표하는 기관으로서 기능

핵심역량, 전략 및 확장모델
 - 핵심역량 : 대정부 등에 대해서 덴마크 협동조합을 대표하는 공식적인 기구로서 회원조합에 대한 서비스를 제공함
 - 핵심전략 : 회원 조직의 이익을 대변하기 위해 뉴스레터를 발간하고 통계정보, 외국 방문자들에 대한 서비스 제공 및 농업인과 그 후계자들에 대한 교육을 담당함
 - 확장모델 : 농업 협동조합 뿐만 아니라 가공회사, 판매 및 서비스 기업, 은행, 보험회사 등을 회원으로 두는 등 통합적인 회원관리를 하고 있음

분석대상	(한) 그리너리		(영) The Greenery		유형	총략형	No.	095
설립연도	1996	국가	네덜란드	주소/ 웹사이트	http://www.thegreenery.com/			
<input type="checkbox"/> 소개 9개 경매조합을 합병하여 협동조합 조직 생산자 소유 농가에 최선의 가격, 소득을 보장 총 매출 : € 2,000,000,000					<input type="checkbox"/> 수익모델 75% 수출 : 독일, 영국, 프랑스, 동유럽, 북유럽, 남유럽, 미국, 일본 수출 물량 중 85%가 EU역내 거래			
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 이사회 product marketing commissions : 시장 연구 정보 제공, 생산자 생산전념 전문경영인이 경영을 책임짐								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 토마토, 파프리카, 오이, 사과, 배, 버섯					<input type="checkbox"/> 이해관계자 고용인 : 1,700명(계절고용 : 5~600명) 조합원 1,100명(대폭감소)			
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 소매상들이 성장함에 따라 가격 변동폭을 줄이고 효율성을 제고하기 위해 복잡한 유통구조 문제를 해결하고자 경매조합이 합병하여 유통에 특화되어 있음 - 핵심전략 : 소규모 조합원이 조합에서 이탈하고 농가 규모가 급속히 성장하였으며, 그리너리는 조합원의 이탈에는 관심이 없고 유통을 강화하고자 함 - 확장모델 : 최초 9개의 경매조합이 합병을 통해 설립되었으며, 현재 자회사를 9개 설치하고, 영국, 프랑스, 스페인, 이탈리아, 러시아, 폴란드, 중국에 지사를 설치함								

392 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 플렁킷 재단		(영) The Plunkett Foundation		유형	특새형	No.	096
설립연도	1919	국가	영국	주소/ 웹사이트	plenkett.co.uk			
<input type="checkbox"/> 소개 협동조합과 커뮤니티 자산 공동관리를 통하여 농촌의 커뮤니티가 직접 지역문제를 해결해나가는 것을 지원하는 전문기관 호레스 플렁킷이 설립				<input type="checkbox"/> 수익모델 커뮤니티 주식 자산 취득을 위한 보조금 기금 지원				
<input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 현장지원팀, 운영팀, 홍보팀, 사무관리팀으로 구성 13명의 이사회를 구성								
<input type="checkbox"/> 서비스/제품 농촌 커뮤니티들이 소유하고 운영하는 상점, 선술집, 로컬 푸드 공급 협동조합등의 설립과 운영 과정을 도움 그 외에 다양한 협동조합 시작을 지원 정책입안자, 중간지원조직, 농촌 커뮤니티들의 협동조합과 소유에 대한 인식을 높임				<input type="checkbox"/> 이해관계자 서포터회원 커뮤니티 상점 회원				
<input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델 - 핵심역량 : 영감, 자금, 비즈니스 지원의 조합을 절묘하게 맞추는 삼박자 모델을 제공 - 핵심전략 : 협동조합 중간지원조직으로서 커뮤니티들이 아이디어를 발전해 나가는 과정을 쉽고, 빠르고, 저렴하게 만드는 것. 커뮤니티들이 혁신의 핵심이라는 사실을 잘 이해하며, 가장 필요한 감정적, 재정적, 교육적 지원을 함. - 확장모델 : 90년이 넘는 역사를 지닌 기관으로, 누구보다 농촌 협동조합에 대한 전문성과 이해도가 높으며, 이를 바탕으로 탄탄한 전문가 네트워크 풀을 유지. 따라서 이러한 노하우를 바탕으로 새로운 협동조합의 생성에 보다 많은 도움을 줌.								

분석대상	(한) 트라이 스테이트 제네레이션 앤드 트랜스미션 어소시에이션	(영) Tri State Generation and Transmission Association Inc	유형	특새형	No.	097
설립연도	1952	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.tristategt.org/	

소개
1952년 설립
콜로라도, 네브레스카, 뉴멕시코, 와이오밍 주를 기반으로 한 에너지 생성 업체
비회원 전기 판매 수익 162.7 백만 달러

수익모델
전기 제공 수수료

운영방식(지분 보유 현황)

서비스/제품
전기

이해관계자
44개 회사와의 협력 시스템

핵심역량, 전략 및 확장모델

- 핵심역량 : 석탄, 가스, 석유, 원자력, 풍력, 재생 에너지 등 다양한 에너지 포트폴리오
- 핵심전략 : 화력발전, 수력발전, 지열 발전 등 다양한 에너지를 보유하고, 또한 다양한 전기 확보와 전기 제공 루트 확보를 위해 5-6개의 프로젝트를 동시에 시행
- 확장모델 : 전력연구원, 공동 연구 네트워크, 전력 시스템 공학연구 센터, 풍력 개발 그룹, 태양력 발전 그룹 등 다양한 분석 및 연구를 수행하여 새로운 에너지를 찾기 위해 꾸준한 노력

394 친서민정책으로서의 사회서비스 일자리 확충 전략 III

분석대상	(한) 트루 벨류 컴퍼니	(영) True Value Company	유형	틈새형	No.	098
설립연도	1948	국가	미국	주소/ 웹사이트	http://www.truevaluecompany.com/	

<p><input type="checkbox"/> 소개 1948년 하드웨어 협동조합 설립 1996년 ServiStar와 Coast to Coast 합병</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 조합원이 되기 위해서는 class A 보통주 60주 구입 도매 수준의 이익의 100% 회원들에게 분할</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 소매업</p>	<p><input type="checkbox"/> 수익모델 소매업</p> <hr/> <p><input type="checkbox"/> 이해관계자 4천개 이상의 소매점 12개의 지역 유통센터 2500여명의 직원 54개국에 제공</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 협동조합원들에게 독립성과 유연성을 부여하여 책임감을 형성 - 핵심전략 : 조합원이 안착할 수 있도록 금융 서비스 및 매장 지원 서비스를 제공, - 확장모델 : 파티 및 이벤트 용품 장비등에 대한 임대, 정원 및 조경 프로젝트를 위한 프리미엄 품질의 제품을 소개, 산업 유통의 전국 네트워크 형성, 요리사 및 이벤트 관련 기업 생성등 소매업을 중심으로 한 다양한 분업화가 이뤄지고 있음 	
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

분석대상	(한) 언리미티드		(영) Unlimited		유형	기타형	No.	099
설립연도	2002년	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://unltd.org.uk/			
<p>□ 소개</p> <p>영국사회에 긍정적 변화를 주도하는 사회적기업가의 역할을 발전시키기 위하여 7개 비영리기관 대표자들이 파트너십을 맺으며 설립</p> <p>Millennium Award를 운영하며 2천 파운드의 상금을 지역사회 변화를 위해 힘쓰는 사회적기업가 개인에게 지원함</p> <p>※ 운용상금은 복권 등을 통해 형성한 1억 파운드의 기금에서 나옴</p>				<p>□ 수익모델</p> <p>사회적기업가들에게 지원금을 시상하는 Unlimited의 밀레니엄 어워드(Unlimited's Millennium Awards)는 전국복권수익배분기관의 하나인 밀레니엄협회로부터 1억 파운드가 투자되어 운용되고 있음</p> <p><수익구조></p> <ul style="list-style-type: none"> - 운용상금은 전국복권수익배분기관의 하나인 밀레니엄협회로부터 형성된 기금으로 1억 파운드가 투자되어 운용되고 있음 - 1억 파운드를 직접 사업에 사용하는 것이 아니라 다른 곳에 투자하여 그 이자로 약 4,000개의 사업(또는 사회적기업가)을 지원 - 정부·지역·국제기금으로부터 지원을 받기도 하는데, 기금 수익으로는 청소년을 위한 스포츠 프로그램·난민 프로그램 등에 지원 				
<p>□ 운영방식(지분 보유 현황)</p> <p>일반적인 그룹 지원방식이 아닌 지속적인 공모방식을 통해 지원함</p> <p>※ 개인들이 2천 파운드를 가지고도 시작할 수 있도록 초기 지원 및 투자를 실시하며, Training, Campaign, Consulting 등도 지원</p>								
<p>□ 서비스/제품</p> <p>밀레니엄협회는 복권기금의 공익적 목적을 위해 기금을 분배하는 조직으로, 정부 문화부에 의해 운영되며 사회적 변화를 일으키고자 하는 개인들에게 지원금을 직접 분배하는 사업을 최초로 시도함</p> <ul style="list-style-type: none"> - 밀레니엄협회는 어워드 방식을 통해 1996년부터 25,000개 사업을 성공적으로 지원하였고, Unlimited를 통해 지속적으로 지원사업 수행 				<p>□ 이해관계자</p> <p>지원 대상자를 특정 항목에 제한하지 않으며 사회적 변화를 일으키고자 한다면 누구나 지원 가능</p>				
<p>□ 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 세계에서 가장 큰 사회적기업 지원 네트워크를 활용하여 대규모의 금전적·비금전적 지원 제공 가능 - 핵심전략 : 총체적인 지원프로그램 운영 : A complete package of support <p>실제적인 변화를 일으키고자 하는 사람들의 많은 아이디어를 장려하고 연결시키며 그들의 프로젝트가 성공할 수 있도록 기회 제공, 재정 지원, 수상자에게는 종합적으로 설계된 지원프로그램을 제공</p> <p>:: 단계별지원 (Levels of award)</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 단계 :신규사업을 수행하려는 개인 및 비공식 그룹에게 (1년에 영국전역 1,000여개 사업이 선정) 500~5,000파운드의 상금 지급 (평균 약 2000파운드) • 2 단계 : 이미 수상한 사회적기업가들에게 추진중인 사업에 더욱 헌신하여 사업이 생존할 수 있도록 하기 위해 15,000파운드까지 상금 지급·사회적기업가들에게 지원금 수상 <ul style="list-style-type: none"> - 확장모델 : 각 연령별 맞춤 지원에 대한 연구가 진행 중이며, 특히 올해부터 50세 이상 시니어를 대상으로 한 사회적기업 지원 프로그램을 개발, 운영 중 								

분석대상	(한) 웨일즈 협동조합 센터		(영) Walse Co-operative Center		유형	촌락형	No.	100
설립연도	1982	국가	영국	주소/ 웹사이트	http://www.walescoop erative.org			
<p><input type="checkbox"/> 소개 1980년대부터 시작한 탄광 산업의 몰락과 실업률의 증가로 인한 경제적 불황을 극복하기 위해 지속 가능한 일자리 창출 및 보전을 비롯한 경제 활성화를 위해 설립</p>				<p><input type="checkbox"/> 수익모델 공공기관 위탁사업 협동조합 컨설팅 서비스 수익 위탁사업 수익 회원비</p>				
<p><input type="checkbox"/> 운영방식(지분 보유 현황) 고위관리팀, 행정팀, 기업서비스, 재정팀, 인사관리팀, 마케팅팀으로 구성</p>								
<p><input type="checkbox"/> 서비스/제품 경영지원 신규 프로젝트 개발 사회적 영향도 개선</p>				<p><input type="checkbox"/> 이해관계자 70여명의 각 분야 전문가로 구성 정부</p>				
<p><input type="checkbox"/> 핵심역량, 전략 및 확장모델</p> <ul style="list-style-type: none"> - 핵심역량 : 센터의 자체적인 컨설팅 사업영역과 함께, 웨일즈 정부, 유럽연합, 외부 기관 및 지역 커뮤니티의 협력을 바탕으로 하는 사업이 전체 센터 활동에서 큰 비중을 차지 - 핵심전략 : 공공기관과의 강력한 연계구조는 센터 운영의 안정성 이외에도 개별 프로젝트의 규모와 영향력을 키우고, 그 결과가 실제 웨일즈 전반적인 사회경제 정책형성을 위한 근거자료로 활용 - 확장모델 : 공공기관에 대한 지원비용을 줄이기 위해 회원들의 적극적 참여를 유도하고 성과를 유도하기 위해 장기전략 프로젝트를 실행 								

부록 2. 실태조사 설문지

한국의 사회적 경제 기관에 대한 경영 실태조사(가안)					
<p>안녕하십니까, 한국보건사회연구원입니다.</p> <p>본 연구원에서는 우리나라 지역 시민들이 주도하여 경제와 복지 향상을 위해 노력하고 있는 사회적 경제 주체인 자활기업, 마을기업, 사회적 기업, 사회적 협동조합, 육아협동조합, 비영리 복지기관들의 경영실태와 고용현황에 대한 조사를 진행하고 있습니다. 본 설문조사는 향후 우리나라의 사회적 경제 주체들의 육성을 위한 국가정책을 개발하는데 기초자료로 사용될 예정입니다. 따라서 귀하께서는 본 조사의 중요성을 인식하시어 설문조사에 적극 협조해 주시면 감사하겠습니다.</p> <p>귀하의 응답내용은 통계법 제13조와 제14조에 의거하여 통계처리를 위한 조사 목적으로만 사용됨으로 익명성이 보장되오니 한 톨방도 빠짐없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.</p> <p>본 조사와 관련하여 문의사항은 아래의 담당자에게 연락주시기 바랍니다.</p> <p>담당자 :</p>					
<p>※본 조사는 사회적 경제 기관의 대표나 임원, 경영담당 직원만이 응답해 주셔야 하는 설문입니다. 만약 대표께서 응답하시기 어려운 항목이 있으시면 담당자(직원)가 응답한 내용을 이사장님께서 꼭 확인해 주시기 바랍니다.</p>					
기관명		성명		지위	① 대표 ② 임원 ③ 경영담당 직원
성 별	① 남 ② 여	연령	()세	학력	① 고졸이하 ②전문대졸 ③대졸 ④대학원졸
연락처	사무실 ()	HP()		e-Mail	
<p>A. 다음은 귀 기관의 사업성과 관련된 질문들입니다.</p>					
<p>A1. 귀 기관은 산업분류상 업종과 사업특성이 각각 어디에 속하시나요?</p>					
분류	응답내용				
A1.1 기관특성	① 자활기업 ② 마을기업 ③ 사회적기업 ④ 사회적협동조합 ⑤ 공제협동조합 ⑥ 공동목이협동조합 ⑦ 지역아동센터 ⑧ 비무차 돌봄기관 ⑨ 시민단체 ⑩ 민간 중간지원기관 ⑪ 정부 중간지원기관 ⑫ 기타(구체적으로:)				
A1.2 업종	① 돌봄사업 ② 제조업 ③ 전기·가스·중기·수도사업 ④ 건설업 ⑤ 도매 및 소매업 ⑥ 숙박 및 음식점업 ⑦ 운수업 ⑧ 출판·영상·방송통신·정보서비스업 ⑨ 부동산임대업 ⑩ 전문·과학 및 기술서비스업 ⑪ 사업시설관리 및 사업지원서비스업 ⑫ 교육서비스업 ⑬ 보건업 및 사회복지서비스업 ⑭ 하수·폐기물처리·원료재활·생환경복원업 ⑮ 예술·스포츠 및 여가관련 서비스업 ⑯ 협회 및 단체, 수리 및 기타서비스업 ⑰ 기타 서비스업 ⑱ 이회				
<p>A2. 귀 기관의 주된 설립 목적은 무엇인가요? 1가지만 선택해 주세요!</p> <p>① 영리 추구 ② 복지 증진 ③ 정치적 이익추구 ④ 정부지원 ⑤ 취약계층 고용 창출 ⑥ 기타()</p>					
<p>A3. 귀 기관의 주된 고객은 누구인가요? 1가지만 선택해 주세요!</p> <p>① 구성원(예: 출자자) ② 정부 ③ 취약계층 ④ 민간기업 ⑤ 일반 지역시민 ⑥ 기타()</p>					
<p>A4. 귀 기관의 법인격은 무엇인가요? 1가지만 선택해 주세요!</p> <p>① 비영리법인 ② 정부출자기관 ③ 영리법인 중 주식회사 ④ 영리법인 중 개인회사 ⑤ 영리법인 중 협동조합 ⑥ 기타()</p>					

B. 다음은 귀 기관의 수익모델과 관련된 질문들입니다.

B1. 귀 기관의 주력 사업 상품 및 서비스는 무엇인가요?

B2. 그렇다면 귀 기관의 주력 상품 및 서비스는 다음의 4가지 제품 및 서비스 판매 중 어디에 해당됩니까?

- ① 필수재: 채소, 쌀과 같이 가계가 생존하기 위해 반드시 구입해야 하는 특정 제품이나 서비스만을 판매
- ② 차별재: 친환경농산물처럼 기존 제품·서비스 범주에는 포함되나 차별화된 제품이나 서비스만을 판매
- ③ 전문재: 컨설팅, 컴퓨터와 같이 서비스와 제품에 전문지식이 요구되는 특정 제품이나 서비스만을 판매
- ④ 양면재: 필수재, 차별재, 전문재를 포함하여 모든 브랜드와 서비스를 모두 판매

B3. 귀 기관이 매출을 창출하기 위한 주 고객과 매출비중, 주된 영업방식은 어떻게 구성되어 있나요?

B3.1 주 고객 대비 매출액 비중 (합이 100이 되도록 기입)	B3.2 주된 영업방식 (1개만 선택)
① 주주 또는 조합원()% ② 지역 상권 시장()% ③ 지자체 등 정부 조달시장()% ④ 전국 대상의 소비자 시장()% ⑤ 해외국가 등 글로벌 시장()% ⑥ 기타()()% 전체 100%	① 주주/조합원을 통한 인적판매 ② 소수 전문영업사원 중심의 소량 자체 판매 ③ 다수 전문영업사원 중심의 대량 자체 판매 ④ 타 기업과의 연계를 통한 대량 위탁 판매

B4. 그렇다면 귀 기관은 주력 제품·서비스를 주로 어떻게 생산하고 계신지요? (1개 선택)

- ① 목공예처럼 표준화가 안 된 수공업 방식 ② 수제화처럼 준표준화된 자체 소량생산 방식
- ③ 자동차처럼 완전 표준화된 자체 대량생산 방식 ④ 완성된 제품을 외부로부터 조달하는 아웃소싱방식

B5. 그렇다면 주로 어떤 방법을 통해 제품이나 서비스 생산 비용을 최소화하고 계신가요?

주된 것 2가지만 선택해 주세요!

- ① 사업자간 공동구매 ② 사업자간 공동생산 ③ 사업자간 공동판매
- ④ 사업자간 공동교육 ⑤ 사업자간 공동연구개발 ⑥ 사업자간 공동사업 참가
- ⑦ 사업자간 또는 주주, 조합원간 공동육아 및 돌봄 ⑧ 인건비 절감을 위한 자원봉사자 활용
- ⑨ 시민단체, 일반기업으로 부터의 기부금 활용 ⑩ 정부지원을 통한 생산비용 절감
- ⑪ 특별한 비용 절감 방법이 없음 ⑫기타()

B6. 귀 기관은 경영효율화를 위한 정보화 시스템 수준이 어느 정도 인가요? (해당하는 것 모두 선택)

- ① 인터넷카페/블로그 운영 ② 홈페이지, 전자메일시스템 운영
- ③ 업무정보 공유를 위한 인트라넷 운영 ④ 시장분석 등을 위한 전략분석 시스템 운영

B7. 귀 기관의 올해 목표 매출액 및 이익률은 얼마인가요? 그리고 올 2분기까지 총 목표액 중 어느 정도 달성했으며, 현재 현황을 고려할 때 사업 목표액은 어느 정도 달성 가능하다고 보시나요?

B7. 목표액	B7.1 13년도 3분기까지 달성수준	B7.2 급년도 사업목표 달성가능성
① 매출액()만원	① 총 매출의 ()% 달성	① 전혀 불가능하다
② 이익률()%	② 총 이익의 ()% 달성	② 불가능한 편이다
		③ 보통이다
		④ 가능한 편이다
		⑤ 반드시 가능하다

C. 다음은 귀 기관의 주주과 이사회, 그리고 근로자들에 관한 질문들입니다.

C1. 다음은 귀 기관의 출자현황에 관한 내용입니다. 출자자의 수와 모집단위, 출자구성비는 어떻게 되나요?

C1.1 5월말 기준 출자자	C1.1 모집단위	C1.2 구성비
총()명	① 민간 업종 기반 ② 민간 지역 기반 ③ 민간 업종 + 지역기반 ④ 정부 기반 ⑤ 정부+민간 기반 ⑥ 기타()	① 민간 개인 ()% ② 민간 기관 ()% ③ 정부 기관 ()% 전체 100 %

C2. 기관을 구성하는 민간 출자자들은 대부분 어떤 직업을 가지고 계신가요? (모두 선택)

- ① 농업/어업 생산자 ② 복지관련 종사자 ③ 교육관련 종사자
④ 시민운동관련 종사자 ⑤ 제조, 도소매 등 개인사업자 ⑥ 주부/학생 등 일반시민
⑦ 의사, 변호사, 컨설턴트 등 전문직 ⑧ 일반 직장인 ⑨ 기타()

C2.1 귀 기관에는 출자자이면서 직원이 있나요? 있다면 직원 중 몇 명이나 있나요?

- ① 있다(주주이면서 직원이 있다) → ()명/전체 출자자 수 ② 없다

C3. 귀 기관은 1년에 출자자 대상으로 정기 총회 몇 회 정도 개최하시나요? () 회

C3.1 총회 의결사항을 관여하지 못한 출자자들에게 전달하는 방법을 모두 선택해 주십시오. (모두 선택)

- ① 전달안함 ② 우편물 ③ 차가총회 ④ 전화 ⑤ E-Mail ⑥ 기타()

C4. 현재 귀 기관의 대표님은 전업으로 근무하고 계신가요? 아니면 타 기관 또는 사업체에 겸직을 하고 계신가요? ① 전업 ② 겸직

C5. 그렇다면 현 대표님께서는 현재의 기관에 오시기 전 무슨 직업을 가지고 계셨나요? (1개만 선택)

- ① 대기업 근무 ② 중소기업 근무 ③ 연구소/학교 근무 ④ 시민단체 근무
⑤ 정당/관료 출신 ⑥ 복지업계 근무 ⑦ 전문직 ⑧ 기타()

C6. 다음은 귀 기관의 임직원 규모 현황과 임금수준, 그리고 4대 보험 가입현황에 관한 질문들입니다. 빠짐 없이 응답해 주시면 감사하겠습니다.

구분	직원 수			월평균 임금	4대보험 가입인원	
	전체	남자	여자			
전원	대표	명	명	명	만원 ()명	
	상근 임원	월 급여를 받는 자	명	명	명	만원 ()명
		월 급여 없이 배당만을 받는 자	명	명	명	-
	비상근 임원	월 급여를 받는 자	명	명	명	만원 ()명
		월 급여 없이 배당만을 받는 자	명	명	명	-
	간사	명	명	명	만원 ()명	
직원	정규직 (주 40시간 이상 근무자)	명	명	명	만원 ()명	
	비정규직	주 40시간 이상 근무자	명	명	명	만원 ()명
		주 15시간~39시간 근무자	명	명	명	만원 ()명
	자원 봉사자	주 15시간~39시간 근무자	명	명	명	만원 ()명
		주 15시간 미만 근무자	명	명	명	-
	임원진을 포함한 전체 직원수		명	명	명	-

C7. 귀 기관에 근무하는 임직원의 연령대별 비중과 직무별 비중은 어떻게 구성되어 있나요?

C7. 임직원의 연령대별 비중		C7.1 임직원의 직무별 비중	
① 29세 미만()명		① 영업직()명	
② 30~39세()명		② 제품/서비스 생산직()명	
③ 40~54세()명		③ 관리/지원직()명	
④ 55~60세()명		④ 연구개발직()명	
⑤ 60세이상()명			
전체	전체 직원 수	전체	전체 직원 수

C8. 귀 기관에서는 임금근로자 특히 직원들의 임금은 어떤 기준으로 산정하시나요? (해당하는 것 모두 선택)
 ① 근로시간 ② 근속년수 ③ 업무성과 ④ 직무내용과 능력 ⑤ 기타()

C9. 귀 기관에서는 급여 외에 제공되는 수당이 있나요? 있다면 어떤 수당들이 제공되고 있나요?

C9. 수당 여부	C9.1 수당 종류 (C9.의 ① 경우) (모두 응답)
① 有 → C 9.1로	① 교통비 ② 식비 ③ 초과근무 ④ 자격증
② 無 → C 10으로	⑤ 근속연수 ⑥ 기타()

C10. 혹시, 귀 기관에서는 올해 초 근무했으나 지금은 직장을 옮기신 분들이 있으신가요? 1. 있다 ()명 2. 없다

C11. 귀 기관에서는 필요한 정규직 신입직원을 주로 어떤 방법으로 모집하고 계신가요?(해당하는 것 모두 선택)

- ① 출자자를 근로자로 고용 ② 자원봉사자 중에서 총원 ③ 지인을 통해
 ④ 산학협력을 통해 ⑤ 공개모집을 통해 ⑥ 헤드헌터 등 스카우드 기관을 통해
 ⑦ 자회사 등에서 고용승계 ⑧ 기타(구체적으로:)

C12. 혹시 귀 기관에서 직원 모집 시, 어려운 점이 있었다면 그 이유는 무엇인가요? (1개 선택)

- ① 짧은 사업기간으로 인한 낮은 명성 때문에 ② 기관에 대한 낮은 인지도로 지원자 부족
 ③ 낮은 매출로 인한 저 임금 때문에 ④ 기타()

C13. 귀 기관을 성장시키는데 시급히 구해야 할 인력이 있다면 어떤 업무담당 직원인가요? (1개 선택)

- ① 사업전략 구축 등 경영전문가 ② 매출담당 영업사원 ③ 회계 등 재무 관리자 ④ 생산 등 품질관리자
 ⑤ 제품기획 등 상품관리자 ⑥ 인사담당자 ⑦ 조식관리 등 중간관리자 ⑧ 기타()

C14. 다음은 귀 기관의 직원교육에 관한 질문입니다. 교육여부와 주된 과목 및 형식을 응답해 주세요. 만약 교육이 없었다면 그 이유는 무엇이었나요?

C14. 교육 여부	C14.1 주 교육과목 (교육형 경우, 1개 선택)	C14.2 주 교육형식 (교육형 경우, 1개 선택)	C14.3 교육을 실시하지 못한 이유 (교육이 없었던 경우만 응답, 1개 선택)
① 교육 有 → 연간 총()회 (교육횟수 꼭 기입) → C14.1, C14.2로	① 자격증 ② 언어 ③ 직무훈련 ④ 정부사업 관련 ⑤ 기타()	① 기관 내 자체교육 ② 외부전문가 초빙 ③ 중간지원기관 등에 위탁 ④ 업무협조 기관에 파견 ⑤ 우편, 온라인 등 원격교육	① 유능한 외부 위탁교육기관 부재 ② 경영진의 무관심 ③ 교육출연관련 정보 부족 ④ 업무경쟁 때문에 ⑤ 예산 부족 ⑥ 기타()
② 교육 無 → C14.3으로			

D. 다음은 귀 기관의 재무상황과 관련된 질문들입니다.

D1. 다음은 귀 기관의 재무상황에 관련된 내용입니다. 현시점의 총자산 현황에 대해 기입해 주세요.

D1. 현 시점 총자산

① 주주(조합원) 출자금	()원
② 금융기관 대출금.....	()원
③ 기부금.....	()원
④ 매출수익	()원
⑤ 부동산 등 무형자산.....	()원
⑥ 정부지원금.....	()원
⑦ 전기이월금.....	()원
⑧ 기타().....	()원
⑨ 총계.....	()원

D2. 그렇다면 귀 기관에서는 사업 운영자금을 어떻게 조달하고 계신지요? (모두 응답)

- ① 출자금 ② 회원 회비 ③ 금융대출 ④ 기부금 ⑤ 매출액
⑦ 전기이월금 ⑧ 정부지원금 ⑨ 기타()

D2.1 (D2. ②응답자만) 회원/주주에게 회비를 걷어 운영자금으로 사용하신다면 월 회비는 1인당 얼마인가요? ()원

D2.2 (D2. ③응답자만) 금융기관에서 대출을 받으셨다면 주로 어디에서 대출을 받으시나요? (1개 응답)

- ① 일반은행 ② 보험 증권사 ③ 농협 수협 축협 ④ 신용협동조합 ⑤ 지역신용보증재단
⑥ 미소금융 ⑦ 지역저축은행 ⑧ 광업투자회사 ⑨ 기타()

D2.3 (D2. ③응답자만) 금융기관에서 대출을 받을 시, 문제가 있었다면 주로 무엇이었나요? (1개 응답)

- ① 문제가 없었음 ② 매출실적이 없어서 ③ 연대 보증 때문에
④ 출자금어 부족로 계상되어 ⑤ 기타()

D2.4 (D2. ④응답자만) 기부금을 받으셨다면 주요 기부처는 어디인가요? (1개 응답)

- ① 시민단체 ② 종교기관 ③ 일반기업 ④ 일반시민 ⑤ 기업재단 ⑥ 기타()

D2.5 (D2. ⑧응답자만) 정부지원금을 받으셨다면 정부 어디에서 받으셨나요? (모두 응답)

- ① 중앙부처 ② 시도 등 광역지자체 ③ 구군 등 기초지자체 ④ 기타()

D8. 귀 기관에서는 사업을 통해 이익 발생 시, 매년 어느 정도 잉여금을 적립하고 계신가요? → 이익의 ()% 만약 올해 사업을 시작하신 경우 적립할 계획을 기입해 주십시오. → 이익의 ()%

D4. 귀 기관은 매년 사업실적 결산을 위해 회계보고서를 작성하고 계신지요? 회계보고서를 작성하신다면 평소 어떤 수준에서 회계보고서를 작성하십니까? (1개 응답)

- ① 회계보고서를 작성하지 않는다 ② 가계부 수준의 단식부기
③ 기업 자체의 개별재무제표 작성 ④ 기관 내 의 연결재무제표 작성
⑤ 손익분기점 분석 등 관리회계 작성 ⑥ 기타()

D4.1 (D4. ① 제외) 그렇다면 회계보고서 작성은 어떤 방식으로 작성하실 생각이신지요? (1개 응답)

- ① 직원을 통해 ② 세무사 등 전문가관에 위탁 ③ 중간지원기관에게 위탁 ④ 기타()



간행물회원제 안내

▶ 회원에 대한 특전

- 본 연구원이 발행하는 판매용 보고서는 물론 「보건복지포럼」, 「보건사회연구」도 무료로 받아보실 수 있으며 일반 서점에서 구입할 수 없는 판매용 간행물은 실비로 제공합니다.
- 가입기간 중 회비가 인상되는 경우라도 추가 부담이 없습니다.

▶ 회원종류

- 전체간행물회원 : 120,000원
- 보건분야 간행물회원 : 75,000원
- 사회분야 간행물회원 : 75,000원
- 정기간행물회원 : 35,000원

▶ 가입방법

- 홈페이지(www.kihasa.re.kr) - 발간자료 - 간행물구독안내

▶ 회비납부

- 홈페이지를 통해 신용카드 결제
- 온라인 입금 : 우리은행 019-219956-01-014 (예금주: 한국보건사회연구원)

▶ 문의처

- (122-705) 서울특별시 은평구 진흥로 235 한국보건사회연구원
간행물 담당자 (Tel: 02-380-8157)

KIHASA 도서 판매처

- | | |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| ■ 한국경제서적(총판) 737-7498 | ■ 교보문고(광화문점) 1544-1900 |
| ■ 영풍문고(종로점) 399-5600 | ■ 서울문고(종로점) 2198-2307 |
| ■ Yes24 http://www.yes24.com | ■ 알라딘 http://www.aladdin.co.kr |

발간번호	보고서명	연구책임자
연구 2013-01	근거중심보건의정확에 필요한 연구근거 현황 및 활용	김남순
연구 2013-02	국민건강증진기금사업의 운영현황과 개선방안 연구	김혜련
연구 2013-03	의료서비스산업의 경쟁구조 및 경영효율성에 관한 연구	김대중
연구 2013-04	보건의료서비스 분야의 소비자 위상과 권리	윤강재
연구 2013-05	식품분야 규제정책의 변화와 향후 식품안전 관리강화를 위한 규제합리화	정기혜
연구 2013-06	화장품 및 의약품에 대한 소비자 중심적 연구	김정선
연구 2013-07	보건의료분야 국가연구개발사업 운영현황 및 개선방안	박은자
연구 2013-08	진료비지출 요인분석 및 거시적 관리방안	신현용
연구 2013-09	의약품 정책이 의사의 처방에 미친 영향 연구	박실비아
연구 2013-10	한국의 건강불평등 지표와 정책과제	김동진
연구 2013-11	한국 의료의 질 평가와 정책과제 I: 한국 의료의 질 보고서 설계	강희정
연구 2013-12	국민연금기금운용 중장기 정책수립	원종욱
연구 2013-13	소득분배 악화의 산업구조적 원인과 대응 방안	강신욱
연구 2013-14	소득계층별 순조세부담의 분포에 관한 연구	남상호
연구 2013-15	저소득층 현금 및 현금서비스 복지지출의 사회경제적 영향분석	김태완
연구 2013-16	기회의 불평등 측정에 관한 연구	김문길
연구 2013-17	2013년 빈곤통계연보	임완섭/노대명
연구 2013-18	고용-복지 연계정책의 국제비교 연구: 한중일의 최근 정책변화를 중심으로	노대명
연구 2013-19	근로 및 사회정책에 대한 국민의식 분석	이현주
연구 2013-20	한국복지패널 연계 질적 연구(3차): 취약계층의 삶을 중심으로	김미곤
연구 2013-21	사회서비스 수요·공급의 지역단위 분석 연구	박세경
연구 2013-22	사회복지영역의 평가제도 분석 및 개선방안	정홍원
연구 2013-23	장애인의 자립생활 지원 방안: 발달장애인을 중심으로	김성희
연구 2013-24	장애인지원서비스의 질과 공급특성 분석 연구	박수지
연구 2013-25	복지재정 DB구축과 지표 분석	박인화
연구 2013-26	중앙과 지방의 사회복지재정 형평화 연구: 재정분단체계 재구조화를 중심으로	고제이
연구 2013-27	사회보장 중장기 재정추계 모형개발을 위한 연구	신화연
연구 2013-28	사회보장 재원조달에서의 세대 간 형평성 제고방안 연구	유근춘
연구 2013-29	의료기관의 개인정보보호현황과 대책	정영철
연구 2013-30	우리나라 아동빈곤의 특성	정은희
연구 2013-31-01	한중일 인구동향과 국가 인구전략	이삼식
연구 2013-31-02	인구예측모형 국제비교 연구	이삼식
연구 2013-31-03	자녀 양육 지원 정책 평가와 개선 방안	신윤정
연구 2013-31-04	보육서비스 공급 적정성 분석 및 개선방안 연구	김은정
연구 2013-31-05	아동보호체계 연계성 제고방안	김미숙
연구 2013-31-06	여성고용 활성화 방안 연구	여유진
연구 2013-31-07	출산·보육 통계생성 및 관리효율화 연구	도세록

발간번호	보고서명	연구책임자
연구 2013-31-08	가구·가족의 변동과 정책적 대응방안 연구	김유경
연구 2013-31-09	저출산·고령화 대응 인구 자질 향상 방안: 고령 임산부의 출산 실태와 정책 과제	이소영
연구 2013-31-10	저출산고령사회에서의 일차의료기관 모형개발	황나미
연구 2013-31-11	저출산고령사회 동태적분석을 위한 지역 추적조사: 사례지역을 중심으로	오영희
연구 2013-31-12	저출산·고령화 시대의 한국 가족주의에 대한 진단과 정책적 함의	외부위탁
연구 2013-31-13	남북한 통합 시 적정인구 연구	이삼식
연구 2013-31-14	중·노년층의 삶의 질과 정책과제	정경희
연구 2013-31-15	고령화 대응 노인복지서비스 수요전망과 공급체계 개편연구	이윤경
연구 2013-31-16	다층노후소득보장체계 관점에서의 공적연금제도 개편 방안	윤석명
연구 2013-31-17	노인장기요양서비스의 질 관리체계 개선방안	선우덕
연구 2013-31-18	요양병원과 요양시설의 역할정립방안연구: 연계방안을 중심으로	김진수
연구 2013-31-19	효과적 만성질환 관리방안 연구	정영호
연구 2013-31-20	인구고령화가 소비구조 및 산업생산에 미치는 영향 연구	외부위탁
연구 2013-31-21	여성노인의 노후빈곤 현황 및 대응정책	외부위탁
연구 2013-31-22	농촌 노인일자리의 현황과 정책과제	외부위탁
연구 2013-31-23	평생교육관점에서 바라본 노년교육의 현황과 정책과제	이윤경
연구 2013-31-24	저출산·고령사회 대응 국제공동연구	이삼식
연구 2013-32-1	지방자치단체의 건강영향평가 및 지식포털운영	서미경
연구 2013-32-2	건강영향평가(TWC)성과평가 및 건강행태위험요인의 사회경제적 격차감소를 위한 전략평가	최은진
연구 2013-33	아시아국가의 사회정책 비교연구: 건강보장	홍석표
연구 2013-34	취약위기가족 및 다문화가족의 예방맞춤형 복지체계 구축 및 통합사례관리 연구(4년차)	정은희
연구 2013-35	2013년 친서민정책으로서 사회서비스 일자리 확충전략III: 사회서비스산업-제3섹터-고용창출 연계 모델	이철선
연구 2013-36	2013년 보건복지통계정보시스템 구축 및 운영	오미애
연구 2013-37	인터넷 건강정보 게이트웨이시스템 구축 및 운영: 빅 데이터 활용방안을 중심으로	송태민
연구 2013-38	2013년 사회정신건강 연구센터 운영: 한국사회의 갈등 및 병리현상의 발생현황과 원인분석 연구	이상영
연구 2013-39	2013년 지방자치단체 복지정책 평가센터 운영	김승권
연구 2013-40-1	2013년 한국복지패널 기초분석 보고서	이현주
연구 2013-40-2	2013년 한국복지패널 심층분석 보고서: 신규 표본가구 통합DB(KOWEPS_Combined)을 중심으로	최현수
연구 2013-41	2011년 한국의료패널 기초분석 보고서(II): 만성질환관리, 일반의약품이용, 임신출산, 부가조사	최정수
협동 2013-1	비영리법인 제도의 개선방안에 관한 연구(3년차)	오영호
협동 2013-2	가임기 임신 전 출산건강 관리지원 방안 연구	이상림