
「보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전방안 연구」 종료 보고서

2020. 06.

제 출 문

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

2020. 06.

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

보건복지부장관 귀하

요 / 약 / 문

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

연구 내용 요약

○ 연구의 필요성

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

○ 연구의 목적

본 연구에서는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 지 적이고 다 적인 분석을 하 향후 사회적 협동조합의 적 제고에 기 하고, 나아가 한 사회적 협동조합이 나아갈 구체적인 발전방안을 제시하고 . 구체적인 연구 는 다음과 음.

- , 보건복지부 소관 사회적 협동조합 성 사 지 분석
- , 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 발전방안 제시

○ 연구의 주요내용 및 수행방법

- 본 연구 은 상기 과 을 과적이고 성 적으로 달성하기 위 계로 구성 연구의 진전 을 수 . 이는 연구 수 기 조사 조사 분석 합 출 계로 구성 .
- 사회적 협동조합의 성 요인 분석을 위 ()의 니 을 적 기틀로 적 하 , 문 조사 장방문을 실시 . 이를 성 적 사회적 협동조합의 분 를 인 .
- 조사 계에서는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 의 큰 중을 지하 는 동 아, 지역아동 , 발달장 인 사 을 사 으로 하는 사회적 협동조합을 대상으로 문조사를 실시하 을 . 한, 대 사 로 선정 기관 을 방문하 지 면담을 장의 생생한 소 를 .

○ 연구결과

- , 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 요성 대두로 수가 하는 계에서 사회적 협동조합, 정부 사회의 역할에 대한 의가 요한 시점임.
- , 조 의 다 한 대 적인 구성요소가 사회적 협동조합의 “성 ”에 영향을 . 사회적 협동조합은 조 의 사회적 가 아니 제적 가 구를 한 이 출을 조 운영의 원동 을 보 야 . 실제 장이 인 하고 있는 “성 한 사회적 협동조합”은 조합이 사 지지 고, 지 성을 보하는 “생 ”에 관한 것이 음.

요 / 약 / 문

연구 내용 요약

○ 연구결과 (계속)

- , 태동기의 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 안정화 활성화를 위한 관련 체 두의 이 요 .
 - ✓ 사회적 협동조합은 조 체의 화 운영전 을 한 생 을 보 하고, 조합원들간 사협의 가 이 을 유하기 위한 한 이 요구 .
 - ✓ 정부 사협의 중간다 역할을 하는 중간지원조 은 사협의 아니 운영 유지에 유 한 정보 제 과 사협 간 성에 기 야 .
 - ✓ 정부는 사협이 안정화 고 지 유지 기 위한 , 제 마련 사협에 대한 사회적 인 선에 중 야 . 한, 사협에 대한 지원 인 관련 정 등의 지원정책 등을 수 있 음.
 - ✓ 으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합은 상대적으로 역사가 은 시 계 로 관련 이 관계 들의 사협 가 역할에 대한 인 수 은 은 임. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성 발전을 위 서는 사회적 협 동조합의 가 역할에 대한 인 제고가 요 . 이를 위 사회적 협동조합 은 사협의 가 실 을 위한 조 교 구 을 활성화할 요 가 있 음. 어 정부는 가적 원의 대 보를 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 역할 가 를 들과 유할 수 있 음.

○ 기대효과 및 활용전략

- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 지 적인 분석을 사 회적 협동조합이 사회적 제의 중요한 한 으로 사회적· 제적 역할을 수행 에 있어 어야 할 요소들을 제시하 음. 이를 보건복지부 소관 사회적 협동조 합이 나아갈 방향을 고 하고, 나아가 사회적 협동조합이 성장하고 발전하기 위한 지 체인 사회적 협동조합, 정부 지 체, 시 사회의 역할과 향후 과제를 제시 하 다는 점에서 의의가 음.
- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 하는 시점에서 가의 큰 중 을 지하는 동 아, 지역아동 , 발달장 인 사 을 사 으로 하는 사회 적 협동조합의 을 하고, 이를 바 으로 앞으로 보건복지부 소관 사회적 협 동조합이 나아갈 방향을 제안하 음. 본 연구를 시발점으로 하 향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 다 한 연구 정책 발이 수행 기를 기대하는 바 임.

핵심어	보건복지부	발전방안	사회적 협동조합	성
-----	-------	------	----------	---

목 차

. 서	
. 선행연구의 고	
가. 사회적 협동조합의 등장과 적	
나. 사회적 협동조합의	
다. 사회적 제	간
) 사회적 제의 정의	
) 사회적 제의	
) 사회적 제의 유	
. 사회적 협동조합의 사	
) 이 아	
) 본	
. 연구의 요성 적	
. 연구방	
. 연구방	
가. 사회적 협동조합 대상 문조사	
나. 사회적 협동조합 운영 소 대상 면담조사	
. 연구 과	
. 사회적 협동조합의 성 요인 분석	
가. 문 조사 과	
) 협동조합의 성 요인	
) 협동조합의 성 요인	
나. 장조사 과	
) 장 조사 기관	
) 료수 과정	
) 사회적 협동조합 종사 가 인 한 성 적 사회적 협동조합의 의	
다. 성 적인 사회적 협동조합의 구성요소	

- . 보건복지부 소관 사회적 협동조합 조사 과.....
- 가. 적 문조사 과.....
- 나. 적 면담조사 과.....
- 다. 연구 과의 합.....

. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 발전방안.....

- . 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 요성 대두.....
- . 은 사회적 협동조합이
- . 선행연구 과.....
- . 장인 문회의 과.....
- . 보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전을 위한 정책 제안.....

. 제

- . 본 연구의 의의.....
- . 제

고문

부

- . 사회적 협동조합의 인가기
- . 사회적 협동조합 지원정책.....
- . 적 문조사를 위한 문지.....

표 목 차

협동조합과 사회적 협동조합의 교	
사회적 제의 조 특성	
사회적 협동조합 , 의 이	
()의 정의	
협동조합의 성 요인	
협동조합의 성 요인	
장조사 기관	
사회적 협동조합, 사회적 기 , 마을기 요 특 교	
사회적 협동조합 발전을 위한 체 역할	

그 림 목 차

협동조합	(기간: . . .)	
사회적 협동조합	(부)(기간: . . .)	
나다	의 사회적 제의 원	
이	아 사회적 협동조합 가 이	
이	아 사회적 협동조합	
이	아 사회적 협동조합 장 인 서	
동 생활협동조합(	)의 서	
본 연구의	진전 과 과 과의 연계성	
사회적 협동조합의 성	요인 분석 방	
연구의	적 기틀: 니	
적	합방 ()	
인	문조사	
문	구 발과정	
사회적 협동조합의		
서	대상	
서	종	
조합원 간의 회의	수	
조합원 간의 교	수	
이사진의 전문분야		
조합의 구성		
조합의 유		
사 계 서 성 부		
전	가 과 영 부	

기관과 화 는 운영전 유무.....

화 서 제 을 위한 조합의

조합의 수 정

보수

소 의사소 수

소 대상 만 조사 부.....

소 정보관 시 보유 부.....

소 요구에 관한 정보의 지 적 수 부.....

수 방

소 만

수입원의 출 중.....

간 수입원 대를 위 한

의 중

기부

기부 을 위한

기부 관 부.....

정부지 체 역사 수 를 위한 제안서 제출 부.....

정부지 체 역사 수 부.....

원 사

원 사 을 위한

원 사 관 부.....

행정만을 담 하는 전문인 부.....

고 인 간 화 무분장

간 고 인 복지 무 선 실적.....

고 인 의 인 임

고 인 복 후생수 지 부.....	
고 인 상 지 부.....	
고 인 예 교 기회 제 부.....	
제 하는 교	
정기적 고 인 의 무만 조사 실시 부.....	
고 인 의 무만	
지역사회 협 (연대)기관 부.....	
지역사회 협 (연대)기관 성	
협 (연대)기관의 수.....	
조합원 수.....	
고 인 수.....	
인 수.....	
출	
기 이	
적사	
이 수.....	
기부 수.....	
기부기관 수.....	
부 원 사 수.....	
장 인 고 인 수.....	
출	
출	
이 수.....	
이 수.....	
기부 수.....	

기부 수.....

부 원 사 수.....

부 원 사 수.....

협동조합의 원

사회적 기 가 정

기 정부나 보건복지부 협동조합 정책 인지 부.....

정책 이

이 한 정책의

이 한 정책의 정

중간지원기관 이 부.....

로 이 한 중간지원기관.....

중간지원기관에서 이 한 서

이 한 서 에 대한 만

사회적 협동조합 활성화 방안.....

I. 서론

1. 선행연구의 고찰

가. 사회적 협동조합의 등장과 목적

사회적 협동조합의 기원은 1965 이 아에서 을 요로 하는 성 들을 위 사회적 연대협동조합인 성 마협동조합으로, 전 지의 협동조합은 사회 제 적 인 조합원들이 을 아 동의 이 을 만들어가는 을 구 지만, 새로운 협동 조합은 사회 제적 의 문제점을 나가는 을 구하는 방향으로 대 다(영 , 2015).

나 에서 사회적 협동조합 이 가 진 것은 2012 12 1 협동조합기본 이 시행 면서부 이다. 이로 인 종과 분야에 제한 이 5인 이상이 유 다 한 태의 협동조합 이 가 하 고, 특 제4장에 사회적 협동조합을 시 하 사회적 과 합을 위한 적 를 제 하 다. 대 태의 소 ·소 을 활성화하 계 의 제활동을 지원하고 를 출하 서 ·지역 제 활성화 화 소에 이바지한다는 것이다(전 수, 2012).

협동조합기본 은 협동과 사회적 협동조합이 는 2 의 인 을 부 하고 있다 는 특 이 있으며(이 , 조성 , 2012), 동 제2조1호에 의하면 협동조합은 '5인 이상이 화 는 역의 구 , 생산, , 제 등을 협동으로 영위 으로 조합원의 을 향상하고 지역사회 하는 사 조 으로 정의 어 있다. 사회적 협동조합은 동 제2조2호에 의 협동조합 중 지역 들의 ·복 진과 관련 사 을 수행하 나 계 에 사회서 는 를 제 하는 등 영 를 적으로 하지 아니하는 협동조합을 의 한다.

협동조합과 사회적 협동조합의 기본요건은 동 하지만, 사회적 협동조합에 대 서는 정적 과 , 산 등에서 협동조합보다 한 요건이 부과 고 있다.

협동조합과 사회적 협동조합의 특성을 살펴보면 다음과 은 점을 지적할 수 있다. , 협동조합은 사 ·지사에 고만 하면 이 가 하지만, 사회적 협동조합은 기 정부장관(관계 중 행정기관의 장)의 인가를 야 한다. , 협동조합은 동의 가 5인 이상이면 가 하지만, 사회적 협동조합은 5인 이상이 이상 의 서로 다 이 관계 (생산 , 소 , 원, 원 사 , 후원 등)로 구성 어야 한다. , 협동조합은 수행사 의 중 분야에 제한이 는 면, 사회적 협동조합 은 사 을 40%이상 수행하 야 한다. , 협동조합과 사회적 협동조합 두

·보 기사 이 지 지만, 사회적 협동조합은 조합원에 한 소 대출과 상호부조가 부수사 으로 다. , 협동조합은 이 실적에 이 가 하고 정적 은 10% 이상 어야 하지만, 사회적 협동조합은 적 성 을 안하 이 지 고 정적 30% 이상 어야 한다. 다 , 산 시 협동조합은 정관에 산을 야 하나, 사회적 협동조합은 산을 고 등에 귀 야 하는 의무를 가지는 등 협동조합에 한 요건이 적 다. 마지 으로, 협동조합과 사회적 협동조합 두 조 의 동이 를 위한 협의체로 협 동조합연합회 사회적 협동조합연합회 의 인은 수 있다. 이 협동조합연 합회는 기 정부장관에 고를 야 하나, 사회적 협동조합연합회는 인가를 야 한다(이 , 조성 , 2012).

협동조합과 사회적 협동조합의 사 분야를 교 보면 협동조합은 요한 사 을 적으로 정관으로 정하 , 조합원과 원에 대한 상담, 교 · 련 정보 제 사 , 협동조합 간 협 을 위한 사 , 협동조합의 보 지역사회를 위한 사 을 하 정하고 있다(협동조합기본 제45조). 한 , 사회적 협동조합은 지역사회 의 생, 지역 제의 활성화, 지역 들의 ·복 진 에 지역사회가 면 한 문제 에 기 하는 사 , 대 으로 정하는 계 에 복지·의료· 등의 분야에서 사회서 , 대 으로 정하는 계 에 를 제 하는 사 , 가지방 체로부 위 은 사 , 에 진에 이바지하는 사 중 하나 이상을 사 으로 하 야 한다고 정하고 있다(협동조합기본 제93조 제1). 한 사 은 사회적 협동조합 전체 사 의 40%이상이어야 하고(협동조합기본 제93조 제2), 사 의 기 은 대 을 정하 어 있다.

대 인 협동조합 기본 시행 에는 사회적 협동조합의 사 은 지역사회 생 지역 제 활성화에 기 하는 사 , 지역 의 과 복 를 진시 는 사 , 지역 사회가 면한 문제 에 기 하는 사 , 사회적 기 성 제2조제2호의 계 에 기 정부장관이 정하는 계 에 사회서 는 를 제 하는 사 으로서 교 , 보건의료, 사회복지, 문화 분야, 보 , 간 가사지원서 , 고 서 , 에 기 정부 으로 정하는 사 에 할 것을 요구하고 있다. 한 정한 사 에 기 방 등에 관하 요한 사 은 기 정부 으로 정한 다고 정하고 있다(협동조합기본 시행 제14조). 다시 사회적 협동조합의 사 의 적 위 등 요한 사 이 기 정부장관의 에 의 정 다는 것이 다. 기 정부 인 협동조합 기본 시행 에서는 사 으로서 ·관 운동분 야의 사 , 산 보전 관 서 를 제 하는 사 , 문화 보 는 활 과 관련 사 , 소 등 사 시 관 사 , 방 상담 료 관련사 , 에 기 정부 장관이 정하 고시하는 사 으로 기 정부 장관이 사회적 협동조합의 사 위를 정

할 수 있는 정을 마련 두고 있다(협동조합기본 시행 제11조) (, 2015).

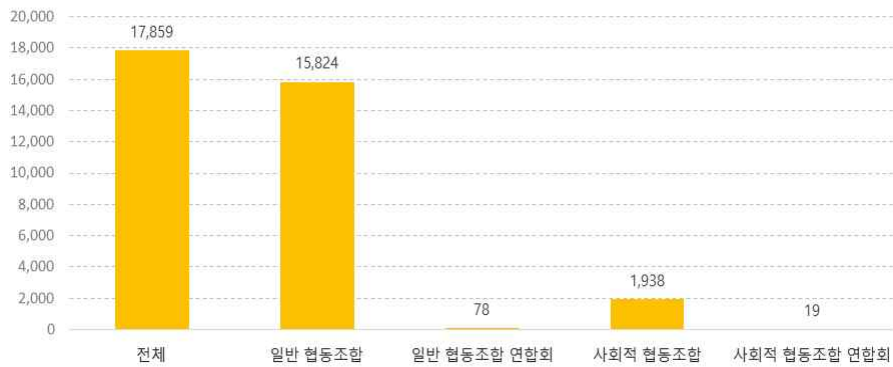
이 한 점들을 고 을 , 사회적 협동조합은 협동조합에 적인 가 적을 강조하고, 동소유, 적 운영을 제적, 사회적, 문화적 요 구를 이 는 사 들의 발적 성기 이 할 수 있 다(이 수, 2018).

[표 1] 협동조합과 사회적 협동조합의 비교

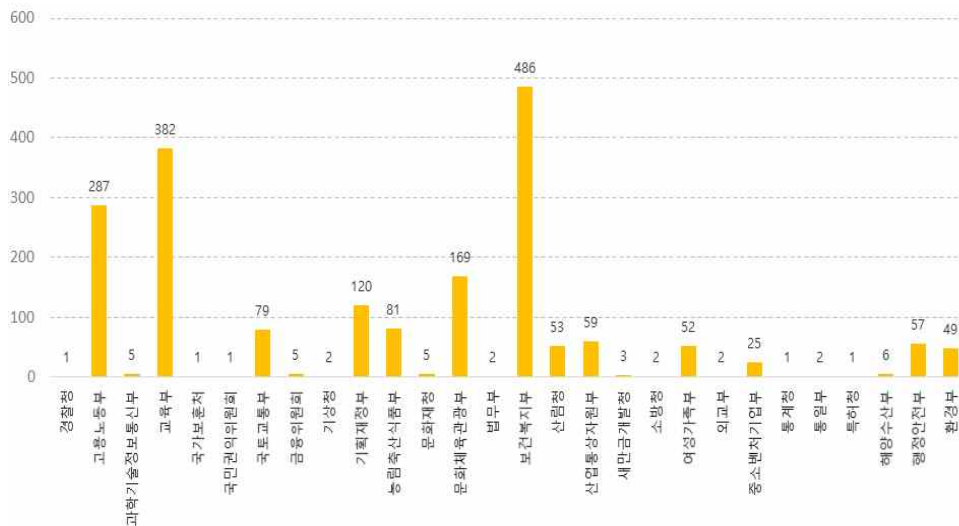
구분	협동조합	사회적 협동조합
적	조합원의 요	적 적
인	(영) 인	영 인
	시 지사 고	기 정부(관계부) 인가
	음	- 요시, 기 정부장관(관계부) 무 상 , 장부, 서 등 사 - 인가요건 위 시 인가 소
사	종 분야 제한 음 (보 제)	- 사 이상 수행 - 지역사회 대상, 진 - 사회서 제 - 위 사 , 진사 등
정적	의 10% 이상	의 30% 이상
	가	지
정 산	정관에 산	영 인, 고 등 귀
영 시	- 의무사 아 ↳ 조합원수 200인 이상 ↳ 전 사 연 의 산고서에 적 출 - 입 ↳ 이 30 원 이상이 시 대상	수

나. 사회적 협동조합의 현황

나 의 협동조합 을 살펴보면 , 소의 협동조합이
어 있으며, 이중 사회적 협동조합은 , 소이다. 정부 부 사회적 협동조합의
을 살펴보면, 보건복지부가 소로 가장 고, 다음으로 교 부 소, 고
동부 소 이다(, 고). 특 보건복지부 소관 사회적 협동조합의
간 소가 가하 , 달 소가 는 세이다.



[그림 1] 협동조합 설립현황(기간: 2012.12.1.-현재)]



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

출처 : 협동조합 이치기

이 한 사회적 협동조합의 등장에는 사회에 간 사회적 제에 대한 관심이
영향을 다고 수 있다. 유 의로 인한 다 한 사회문제의 등장과 이에
대한 새로운 대안적 방 으로 사회적 기 과 협동조합이 중시이 사회적 제에 대한
담 이 학계, 장, 고 정부로 산 다. 세계 위기 하에서 유

협동조합들이 를 만들고 지역사회의 성장을 하는 등 협동조합의 성과가 인정
 면서 협동조합이 을 기 시 다. 은 호 의문에서 을 세계
 협동조합의 로 정하고 협동조합의 발전을 위한 과 제 의 정 를 고하 다. 이
 한 세에 나 에서 협동조합기본 이 제정 다. 사회 화 산,
 계 대, 새로운 출의 동 보 등 제·사회의 시 한 과제에 대
 할 요가 있음에 체제를 하고 있어 화 제·사회 구조에 적합한 새로
 운 태의 협동조합을 성할 수 있는 대가 다. 만 아니 정부정책 수요에
 을 제정 에 협동조합 전체를 관장하는 무부 가 부 하 적인 정
 책 수 이 어 운 상 등으로 인하 협동조합의 적 성 , 운영원 , 관부 등을
 하는 제정이 시 한 과제로 인 면서 제정이 진 다(,
).

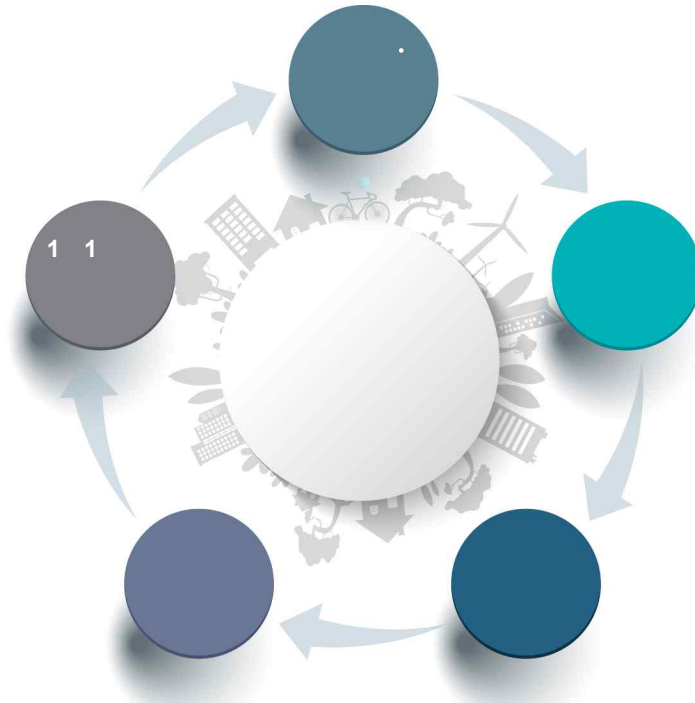
[사회적 협동조합은 사회적 제의 의에 있어서 특 출과 사회
 서 제 이 는 면에서 관 지이 아지고 있고(, 2015), 사회적
 제를 실 하는 면에서 시 고 유지 발전 어 다(이 수, 2018)고 의
 수 있다.]

다. 사회적 경제란?

사회적 제는 본 의 시장 제가 발전하면서 나 등과 부 ,
 등 다 한 사회문제를 하기 위한 대안으로 나 다. 나 이후 사회 제
 문제를 하는 방안으로 부상 으며 지역사회에서 사회적 제가 대안적 제 체계
 로 인정 은 것은 다(,). 사회적 제는 로 협동조합
 ()과 사회적 기 ()등의 태로 나 나 다. 중 과
 지방정부 두 사회적 제를 중의 정책 수 으로 인 하 이의 활성화를 부
 를 화하고 지역 를 출하고 하고 있다(유진,).

1) 사회적 경제의 정의

OECD(1999)는 사회적 제를 가 시장 사이에 하는 조 의 것으로
 사회적 요소 제적 요소를 동시에 구하는 것으로 정의하고 있으며, 유 연합(EU)은
 적 영 시 을 협동조합, 상호 제조합, 사 , 등이 사회적 적을 구
 하기 위한 제적 활동이 고 하 다. 한, 나다 의 사회적 제 연대회의
 (Chantier)가 정의한 사회적 제는 다음과 은 원 과 운영 에 운영 는 행위
 조 을 한다(3).



[그림 3] 캐나다 퀘벡주의 사회적 경제의 원칙

2) 사회적 경제의 목표

사회적 경제는 지역사회에서 서로 다 제적 영역들 간에 상생, 협 , 동 성장의 가 를 지향하며 동체의 이 과 사회적 가 에 중점을 두는 제활동을 구한다.

- **있는 제 부분으로 성장:** , 로 등 사회적 제 시의 사 에서 보 이 사회적 제의 지역 제 은 의 수 으로 성장하는 것을 로 .
- **있는 로 부상:** 사회적 제의 화 어 사회 제의 고 기 수 으로 성장하는 것을 로 . 적인 동 면에서 로 의 보 과 전이 만하고 적정한 임 과 동조건이 보장 는 안정적인 , 기 면에서 로 가 보유한 기 , 기 적 전문성과 이 기 의 지역 으로 인정 는 것을 .
- **있는 지역 동체:** 사회적 제 계 이 다 한 방 으로 사회적 제 기 에 고, 들은 활기 고 호 의 정 이 만한 마을의 활성화를 지향하 며, 한 생활, 문화, 산 , 복지, 교 , 등 의 제 영역에서 사회적 제는 조 을 있는 지역 동체를 선 나 .

3) 사회적 경제의 유형

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

[표 2] 사회적 경제의 조직별 특성

구분	사회적 기업	협동조합	마을기업	중앙자활기업
부	고 동부	기 정부	행정 부	보건복지부
시행	2007	2012	2011	2012
관 련	사회적 기 성	협동조합 기본	사 지	기 생활보장
지원	인건 지 , 영·회 계· 무 , 세제 지원, 시 지원, 역 합지원기관운 영	협동조합 상담 , 교 보, 사회적 협동조합 인가지원	마을기 문 운영, 종합 , 사 지원, 로 지원, HACCP 등 인 지원	지원, , 가, 지 체 사 선 위 , 관로 지원, 인건 지원 등
진전	사회서 생산에 의한 출	화 는 역의 구 , 생간 , 제 을 협동으로 운영 하 소 출, 출, 사회서 제	지역 원 활 을 한 고 소 출	활기 사 를 한 활 향상과 활의 고 , 고 출

출 : 인수, 전대 (2014)

라. 국외 사회적 협동조합의 현황 및 사례

1) 이탈리아

○ 역사 조 (欧州協同組合 一. , .)

다 유 가들과 교 을 , 70 대의 이 아 사회서 은 이나
간 두 한정적이 다. 이 상 에 이 으로는 제적 발전 수 이 고,
사회적 지원으로 가 이 이행하는 부담이 다는 것 이 에 기본적으로 이 한 서
을 담 야 할 정부의 이 나 다는 점을 지적할 수 있다. 부문에 할
가 산은 다 서구 가들과 으나 대부분이 적인 분에 있 다. 실
제 이 아의 사회정책은 50 대부 분할 의 성 이 강 , 이 한 정책 하에서 사회적

으로 한 입장에 있는 사 들이 수 있는 이 은 전무하 나, 있다고 하
는 것이나 다 다. 동시에 중 의 사회서 새로운 사회서 에 대한 수요
가가 보 다. 이것의 요한 이유로는 다음과 은 점을 들 수 있다: 성의 동시
장 가가 가한 과, 사회적 지원을 담 할 가 의 역할 하, 사회의 고 화, 정 장
, 의 , 이 , 장기실 등 소위 「 의적 」과 관련 새로운
니 의 출 .

복지 가 이 아가 이 전 적으로 위기상태에 어지 , 어 에는 가톨릭교
회 관계 로 원 사 에 의 하는 사 들, 은 의료분야의 은 전문가나 적 사회
서 종사 , 시 , 동조합원, 장 가 이 시 적으로 인정 어 보 고 있
새로운 체제 조 태를 마련 , 보 (bottom up)방 으로 부 사회서
을 기 시 다. 로 을 보는 소 조 이 이 아 전체에서 계
서 생 다. 이 조 은 연 으로서 어, 원 사 동에 의 하
고 있 다. 나 수 면에서 성장이 계 는 가운 , 상 제 에 면하
다. 이 아에서는 연 으로 생산 활동이나 제관련 활동에 종사할 수 기 문
이다. 기서 활동의 조 화에 있어서 적으로 협동조합 태를 하는 이 가 가 다.
협동조합에는 다음과 은 특 이 있 다.

사 체로서의 지위

분할 이 에 대한 과세가 는 유 한 조

구성원에 의한 가 적 운영관

에 요한 본 이 소

80 대 후 을 지나면서, 협동조합이 는 데는 사회연대협동조합(사회서 의
) 은 화협동조합(실 ·사회적으로 한 입장에 있는 사 들에 대한 고 출)의
이 하에서 다 장을 보 다. 이 새로운 협동조합을 소나 기관에 인 **관** 고
은 지지 들은 이 아 이 협동조합 에서 조합원에 대한 활동 이 을 한정하고
있는 것에 대 , 에서는 협동조합에 사회적 가 있고, 지역사회의 이 이 는 서
에 협동조합을 이 할 수 있다고 어 있는 점에서 을 부 행동에
입 다.

10 에 의회에서의 지의 에 이 아의 사회적 협동조합제 는 1991
제381호에 의 정 으로 인정 다. 사회적 협동조합은 다음과 은 2가지 유 이
인정 다.

A : 사회서 , 보건서 , 교 서 를 제 하는 협동조합. 종 에는 기관이 로 하고 있 사회·복지서 나 교 서 의 에 관 , 기 가적인 책을 제시한다.

B : 장 , 정 장 , 의 , 출소 등 동 로서 고 하기 사 회적으로 한 입장에 있는 사 들의 로복귀 는 적 하에 사회적 협동조 합(, , 상 등)과는 다 (財)·서 를 생산하는 협동조합. 사회적이 로 한 사 들의 로만이 아니 이 한 사 들이 로 기 하는 가 하다.

[표 3] 사회적 협동조합 A형, B형의 차이

	A형 협동조합	B형 협동조합
적	인가 상태 는 사회적 상태에 있어 서 사회적 원조가 요한 사 들에 대한 지원	사회적으로 한 입장의 사 들 ¹⁾ 의 동 합
사	사회·의료서 , 교 서 의 제	다 한 사 , , , 상 는 서
사 회 합	사회적으로 한 입장의 사 들의 에 하는 동 를 30%이상으로 한다 는 의무가 다	동 (조합원, 조합원을 합 서)의 적 어 30%는 사회적으로 한 입장의 사 들로 구성 야 한다
조합원 ²⁾	동을 제 하고 보수를 는 종사조합 원(건강한) 원 사조합원 ³⁾ 이 조합원 는 서 이	종사조합원(사회적으로 한 입장의 사 들 는 건강한) 원 사조합원
정 대	과 은 대책은 적 지 는다	사회적으로 한 입장의 사 들의 보 수에 관한 사회보장 등의 조합(사) 부담은 제로로 한다(L.381/91 제4조)

출 : 岡安喜(2011), P.3

- 1) 사회적으로 한 입장의 사 들: 중 , 수 ·출소 , 체장 , 정 · 장 , 연소 , 정 , 의 , 기 사회적 제 상태의 사 들<L.381/91 제4조에 정>
- 2) 조합원의 유 에는 에 제시 이 에 조합원의 지원 적 유 체가 있고, 정 관에 「기 의 」 정을 만 는 것에 의 유 의 입이 가 하다. 체의 가입 은 (조 등)에서 사회적 협동조합을 지원하는 지의 정이 성 어 있어야 한다.
- 3) 이 유 의 조합원은 다 협동조합에는 는 새로운 특 이 있다. 원 사는 동을 무상으로 제 야 하지만, 산 나 이 적 어 활동실 는 지 다.

사회적 협동조합은 동 가 소유한 협동조합으로, 지역의 적 이 과 시 의 사회 적 합을 위한 활동을 실 야 한다. 제381호는, 다 한 조합원과 이 관계 를 인정하고 있다.

협동조합에서 활동을 실 하고, 기에서 전에 의한 보수를 는 조합원(동 , 관)

협동조합이 하는 서 에 의 은 를 는 조합원(고 , 장 인 등)

협동조합에서 원 사 로서 하는 조합원(인원 전체의 50%를 과 서는 안)

제 을 담 하는 조합원과 기관

사회적 협동조합제 가 에서 인정 으면서, 전 으로 대 기 시 다. 협동조합운동은 제381호에 관한 위 한 의 을 시하 어, 사회적 협동조합과의 연계에 관 시을 기 이는 지방 체가 가하고, 소나 조 등 한 서 만이 아 니 사회서 분야에서 간위 정책이 시 다. 기관으로서는 새로이 무원 을 하지 고 , 요한 서 이 가 다.

사회적 협동조합의 발전 부 , 1 의 협동조합 를 무 하지 고, 서 수요가 아지는 것에 대 하 , 새로운 활동은 분 시 전문화 로를 구하 기 위 , 지방마다 연합조 을 하는 전 을 세 다. 연합은 로 (州) 위로 하고, 나아가 것을 하는 가 수 의 연합 고 있다. 지 지 다음과 은 3 구조의 적인 기 활동 시 이 구 고 있다.

제1 : 의 협동조합

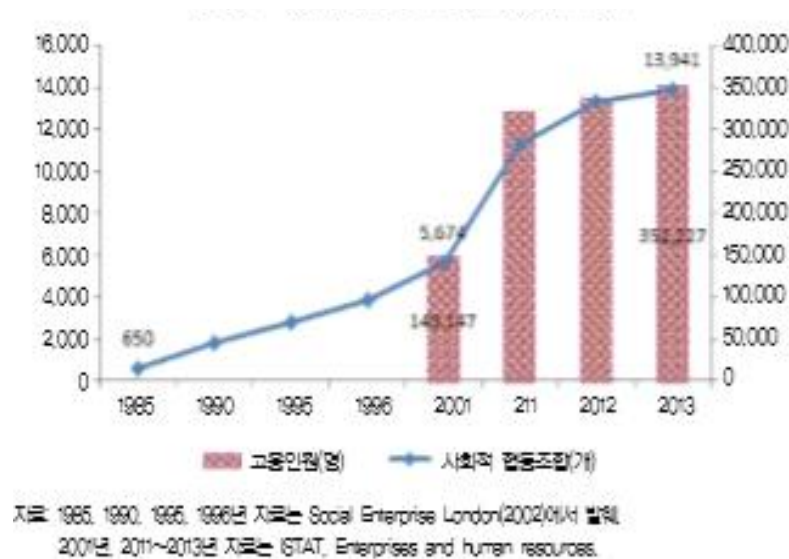
제2 : 지방 소시 . 마 전 의 책정, 운영관 의 조 , 연수의 실시, 조 면·관 면의 조 등을 , 제1 의 협동조합을 지원한다

제3 : 가 . 이 에서는 조사활동, 지방 소시 의 관 연수, 조 . 발활동 등 장기 전 의 시책을 담 한다.

○ 사회적 협동조합의 대

사회적 협동조합은 복지서 수요 대, 성· 의 사회적 동의 의 고 에 입어 하 성장하고 있다. 조합원의 적 과만을 하면, 93 에 1,479, 96 에 3,857, 2000 에 6,952로 성장하고, 2008 에는 13,938, 2014 에는 12,319에 달하고 있다. 2008 의 , 사회적 협동조합수는 협동조합수의 19.5%를 점하고 있다. 사회적 협동조합은 2014 에는 종 원 30만 을 고, 사 은 120 유로(

생산의 1%)를 성하고 있고, 부조·호위생 분야 교 (로보원) 분야의 복지
서 의 50% 이상을 담 하고 있다(左藤, 2018).



의
출 : 임지은(2015), p. 3.

[그림 4] 이탈리아 사회적 협동조합 증가 추이

○ 이 아 협동조합의 사

Vucaneve는 1983 부 장 인 분야에서 활동하고 있는 사회적 협동조합이다. 이태
부의 만 바에 고 있다. 이 사회적 협동조합은 장 인의 지원을 적으
로, 가 이나 원 사 이 다. 실제 70 대 지는 이태 의 정 장 나
체장 는 에 대한 전 이 전 서지 는 상 이 다. 장 인 대부분은 학교를
하고 (16~18세), 은 인생을 가 에 전 의 하면서 에서 지 는 수 에
다. 의 장 장을 기는 어 다. 가 에 있어서 유 한 선
은 시 에 기는 것이 다.

1983 이 조합이 실 적으로 어 은 장 인의 지원과 사회 가· 가
지원을 적으로 이 서 를 제 다. 1993 장 인이 부 의 보조를 지 고
생활을 영위하 (family home)을 다. 이 기적인 실 로
는 새로운 제 의 을 어, 이 서 가 계 서 출 하고 있다.



출 : 欧州協同組合 一, P. 11.

[그림 5] 이탈리아 Vucaneve 사회적 협동조합

이 한 을 계기로, 2006 Vucaneve협동조합은 다 실 로 를 실시 다. 장 인 지향의 서 에 있어서 화를 할 의 시 ()의 이 바로 것 이다. 은행 , 간기 , 간의 기부 의 지원을 아, 이 조합 출 로 건 한 이 는 면적이 1,500 로 이 서 하 기 을 고 있다. 이 는 장 인의 생활지원의 점으로서 구상 어 있다. 시의 중요한 기 을 담 하는 이 는 시 가운 있는 은 을 이 지한 계가 어 있다. 구체적으로 4 의 구역 으로 나 있다.

지역(yellow area): 이 과 부 시를 연 하는 인 체인재^간연 지역 에 한다. 상 , , 건강이 마로, 상점, 아, 체 관, 수(水) 료 등 구 지 이 가 한 진료소가 있다.

지역(blue area): 활기 는 조적인 생활 구역이다. 과 련을 마로 하고 있으며, 연 실, 장, , 서관, 실이 있다.

장 지역(rose area): 사회적 활동을 위한 생활을 지원하는 구역이다. 대한 이 , , 다이 , 정원, 로지아(loggia, 한 는 에 이 는 복 의 방)가 장이 있다.

이 (light blue) 지역: 생활 지역이다. 보호 수 로 다 한 시 가 보 인다. 하 는 은 동 으로, 실이 하나 는 두 , 전 화장 실이 구 고, 원이나 의료 로 하는 전 로가 있다. 고 의 호가 요 한 사 의 이 을 고 하고 있다. 다음으로 조 한 생활이 가 하지만 지원 이 요한 장 인을 대상으로 서 1 에 3 방의 니 아 가 있다.

Vucaneve협동조합은 은 수의 시 건 을 계 하고 있다. 동
에 10실의 아 를 구 한 동을 건 한다. 가 이 장 인 대상 아 를 구입하면
장 인 본인과 하는 의 서 사 이 가 하다. 다음으로 하
는 시 는 다 시나 마을에 있는 로 원 제어 시 에 의 상시 에
어 있다. 이 Vucaneve 는 성인장 인의 과 을 지원하는 서구 기
과 기 에 기 하 계 시 이다. 장 인 서 계 ·관 에 대한 방 은
새로운 바 을 어 은 것으로, 이 조합 조합원들의 정에서 생한 아이 어가 살아
있다.



출 : 欧州協同組合 一, P. 12.

2) 일본

○ 본 협동조합의 역사

본에서의 협동조합 간 연계의 전 계에서 조 화의 출발점은 1956 발 한 본 협동조합연 협의회(Japan Joint Committee of Co-operatives, 이하JJC)로 갈 수 있다. 후 실무적으로는 산지 을 중지로 한 사 제 의 전 등, 종을 어 선 활동의 위가 어 다. 나 원 종 로 발전 협동조합의 역사적 위에 어 협동조합진영으로서 정체성을 인하고, 실 하는 계 적인 시 이 적 어 다고는 할 수 다. 이 중에서 다 전 이 것이 2012 제 협동조합의 이다. JJC 가 조 예만 한하지 고 은 협동조합조 이 이 을 2012 제협동조합의 전 실행위원회는 협동조합의 위 역할을 서로 이야기하는 대화의 장소가 다. 하나의 성과가, 협동조합 장 위원회에 의한 「협동조합 장 안」의 성이다. 고 후 교 ·협동의 성과로서 본협동조합제 기구(Japan Co-operative Alliance, 이하 JCA)가 생 다(小高, 2019).

○ 본 협동조합의

본에서는 협동조합에 6,500만 이 조합원으로서 가입 어 있다. 종은 수 산 ·구 · 제 · 로 출·복지·의료· 행 · 등 다방면에 , 무 은 16조 에 달한다. 전 적으로는 협동조합, 어 협동조합, 조합, 생활협동조합이 지만, 중소기업 등 협동조합 에 기 한 중소기업 협동조합, 는 의 협동조합의 성 을 지 고, 조합, 동 고, 나아가 에는 . (workers' collective), (workers' cooperative) 등 동 협동조합 지에서 활발하 만들어지고 있어, 은 의 에서의 협동조합이 한다(JCA 이지).

○ 의 역할과 기

협동조합의 이 ·가 ·원 에 기 하 , 새로운 제 조 은 협동조합 간 제 를 진 한다. 이에 의 협동조합은 “지 가 한 지역의 보다 나은 생활· 만들기”에 체적으 로 하 지역· 니 만들기에 과 동시에, ·지역사회의 협동조합의 가 ·사 을 다. 이를 위 협동조합 간 연계 등(진·지원), 정책제 · 보(발), 교 · 연구(· 유보)의 기 을 담 한다.

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

구 분	정 의
협동조합간 제 등 (진·지원)	• 전 계에서 협동조합 간 제 에 관한 기 · 진기 • 부 ·지역의 제 지원 기 • 생활 과 지역을 지 는 활동을 중시으로 한 행정 · 등 다 체 의 제 • 등 제기관과의 제 , 제사회로의 정보 발 기 • 새로운 협동조합 의 지원 기
정 책 제 · 보 (발)	• 조합원의 생활 과 지역을 지 는 정책제 · 기 • 협동조합의 을 사회에 전 협동조합에 대한 이 나 가를 진 하는 정보발 · 보기
교 · 연 구 (유·보)	• 조합원·협동조합임 원 등에 대한 교 ·연수 기 • 대학기부강 ·의무교 실 등 에 대한 교 기 • 협동조합 협동조합 관련 조사연구 이 이 기

출 : 日本協同組合連絡協議会(JJC) (2018)의

○ 본 협동조합 사

협동조합 중에서 동 생활협동조합(Workers Coope)이 사회적 제의 성 을 강하 가지고 있다(靑竹, 2019). 는 조합원이 출 하 , 영에 가하면서 동하는 (사 을 영) 협동조합이다. 본 동 협동조합연합회(협연)은, 이 한 동 방 을 협동 동이 한다. 실시하고 있는 사 은 사회 제 화에 다 하 장 어 가고 있고, 실 이나 , 장 등 다 한 이유로 로 한 사 이 조합원이 어 지역에서 의 (사)을 시 하는 것을 적으로 하고 있다. 본 동 협동조합연합회에서는 사회연대 영이 는 어를 사 하고 있지만, 영에 중점을 두면서 사회적(연대) 제 의 은 의 로 생 을 것 다(靑竹, 2019).

본에서의 운동의 발 은 1970 대로 가, , 10만 의 조합원, 1000 의 사 로 정 고 있다. 기에는 1980 대에 생활 생협 등 으로부터 시 한 어 있다.

1990 대 후 부 고 복지 분야에 을 지역복지사 을 지역 과 시 하고 운영하기 위 , 동 협동조합의 호소에 고 협동조합(고 협)의 만들어지기 시 다. 1995 에는 에 (三重県)에서 전 로 고 협동조합이 생, 2001 에 는 고 생활협동조합연합회가 성 다. 1999 호보 제 시를 앞두고, 성장 가 전 적으로 실시 어, 동 생활협동조합 방 의 사회복지사 소 만들기가 시 어, 방문 호나 이서 사 으로 발전 가고 있다. 29 부 에서 고

협동조합이 어, 이중 23조합이 생협 인으로 어 있다.
 , 요 호·요지원 고 에 대한 어를 중시으로 장 가 있는 사 의
 로지원, 소 ·다기 생 어시 이나 고 등, 전 에 300 소 이상의 사
 소가 전 고 있다. 어서 제 이 는 제 틀에 진 관계를 어
 서, 두가 조합의 인이 어 지역사회 기 의 살아가는 전을 만들고 한다.



출 : 青竹, 2019, p. 7. 생 어

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

2005 에는 바 (千葉県) 지 체로부 수 한 「 은이 기 사」는 , 전
 20 소에서 「지역 은이 서 이 」제 를 활 한 “ 은이의 · 로지원사
 ”, 장 인 지원 에 의한 “ 로계 지원 A , B ” 이나 “ 로이행지원” 등으로 발
 전하고 있다. 고 2010 , 사이 마 (埼玉県)로부터 수 한 생활보호수 의 ·
 로지원사 인 「아 (에 대한 서)」 전 으로 장 어 가고 있다.

2013 에는 마 (群馬県)의 지마(但馬)지역복지사 소가 , 임 분야를 한
 지역만들기를 지향하고 있다. 사회적 이 있는 사 의 · 로의 지원과
 장소 만들기로써 과 복지연계의 은 시 고 있으며, 지를 활 한
 실 이나 로체 실시 고 있다.

2015 생활 의 과 의 보, 생활 지원을 한 지역만들기를
 로 세운 생활 지원제 가 시 다. 본 동 협동조합연합회에서는 이
 제 에 기 하 생활 지원사 을 수 하 , 생활 의 제적 에 대한
 지원, 사회적 고 이 있는 사 의 지원과 , , 80 지 체에서 상담지
 원, 로 지원, 가계상담, 시생활지원, 아동학 지원 등의 사 을 실시하고 있고, 100

을 는 사 소가 로 련사 소로서 인정 고 있다.

지원사 으로서 아동보 이나 아동관, 보 원(인가·인가 ·인 ·원)이나 시보 , 방과후 아동교실, 부 장, 서 , 방과후 등 아동 이서 , 지 이 방문원 등 전 에서 200 소의 사 소를 운영하고 있다.

을 부 성장하고, 부 운영하는 사 을 로 하고 있다. 생 활보호나 생활 가정의 아동들을 대상으로 한 학 지원의 (전 30 소), 아동 ·지역 (전 50 소)을 진행하고 있다.

이 의 기본은 협동 동에 있으며 로가 체적으로 가하고, 기 하 나 가 으로 상호 성장 나가고, 하는 것이나 가를 지역과 관계 나간다는 점에 특 이 있다. 이후에는 지역에서의 「협동조합복지 점(나 」 만들기를 진행하 보다 지역에 나가 고 하고 있다.

2. 연구의 필요성 및 목적

○ 사회적 협동조합의 연구동향

보건·복지 분야는 사회적 협동조합의 등장이 새로운 복지전달체계, 지역사회 활성화를 위한 중요한 역할을 수행할 것으로 기대하고 있다. 를 들 면, 계 소 의 복지전달체계로서의 사회적 협동조합, 어 고 화 에서 들이 발적으로 인 과 인을 지원하기 위한 사회적 협동조합 등이 있 다(원종 ,).

사회적 협동조합과 관련한 선행 연구들을 살펴보면, 협동조합기본 에 하 사회 적 협동조합이 가진 문제점을 분석하고 발전방안을 제시한 문(전 수,), 사회적 협 동조합의 사회적 기 진입에 정책적 과제 사회적 협동조합 사회적 기 활성화 방안에 대한 문(이 , 조성 ,), 사회적 제 방안으로서의 사회적 협동조합의 발전방안 (이 선, , 이 수) 등을 들 수 있다. 대부분 큰 틀 에서 사회적 협동조합의 문제점 분석이나 향후 발전을 위한 정책적 방안 마련에만 중점을 두고 있다. 즉, 사회적 협동조합이 제 화 고, 활성화를 진하는 시점에서 “보건·복 지 분야”의 사회적 협동조합의 특성은 무엇이며, 실태가 어떠한지, 앞으로 이들이 나아 갈 방향에 대한 구체적인 방안을 제시한 연구는 전무한 실정이다. 조합의 운영 , 등의 다 한 이 관계 들이 인 하는 사회적 협동조합의 의 성 , 가 등에 대한 지 적인 분석연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성 발전을 위한 중 요한 대가 것이다.

○ 실에 기 한 발전방안의

사회적 협동조합이 적으로 기 을 다지고 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 적으로 대 는 상 에서 실 적인 사 를 분석하고 장에서 하는 관계 는 서 이 들의 이나 의 을 담은 지 적인 연구가 요하다. 사회 적 협동조합의 실태조사를 한 정 적 분석에만 것이 아니 장의 문제점들을 생생하고 지 있 구하고 분석하 앞으로 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아 갈 방향을 할 시점이다.

본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 을 다 적으로 분석하고, 이를 대로 사회적 협동조합의 적 수 성 제고를 위한 발전방안을 제시하는 것을 적으로 . 본 연구의 구체적인 적은 다음과 다.

1

목적 1.1 성 사 선정을 위한 지 선정 분석틀 계

목적 1.2 사 유 , 분야 운영 성 사 선정

목적 1.3 성 적인 운영을 가 하 하는 성 요인 분석

2

목적 2.1 성 사 성 요인 전 를 위한 구체적인 방안 마련

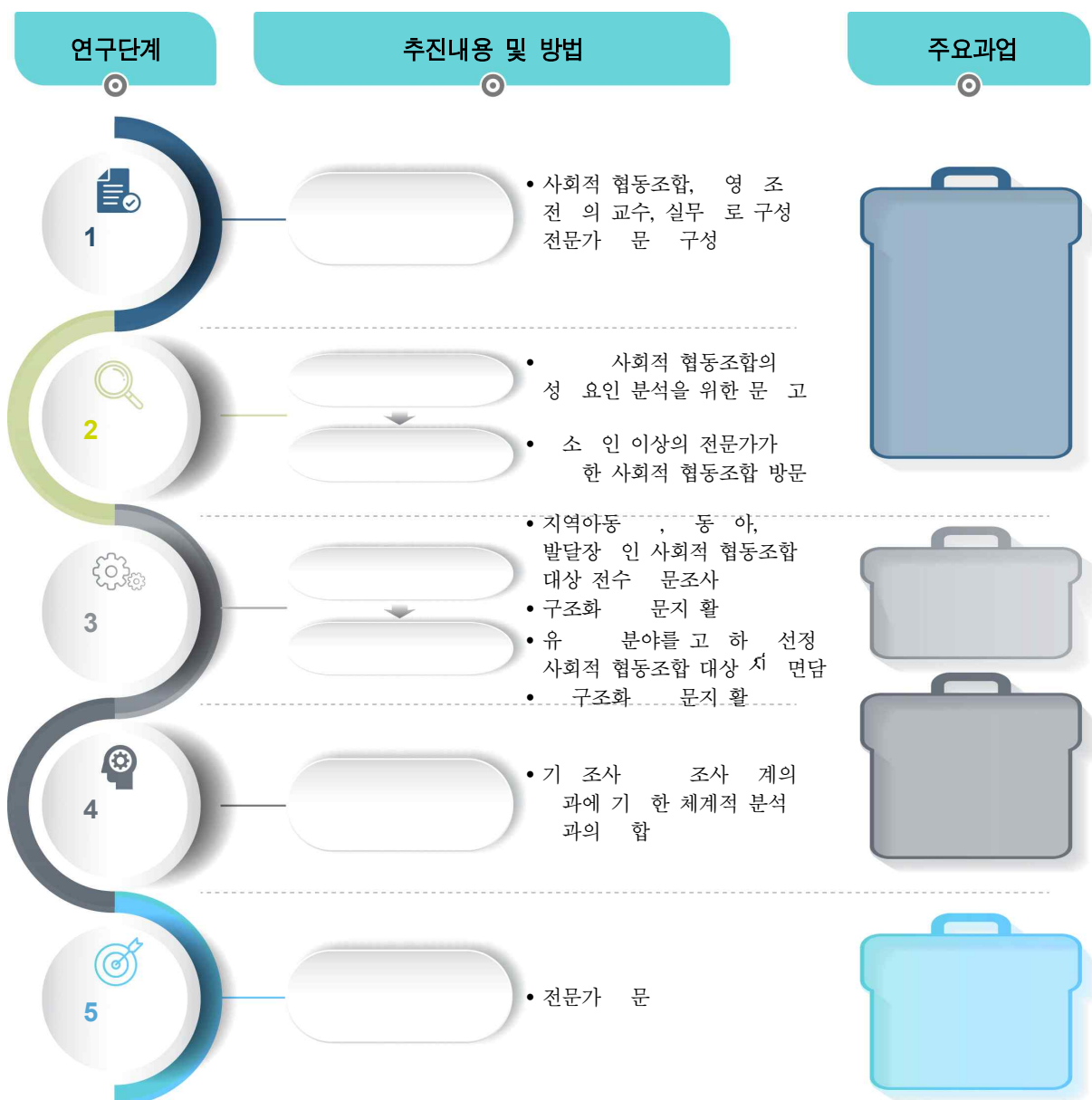
목적 2.2 제 적 선방안 제시

목적 2.3 기 정책적 선방안 관 방안 제시

II. 연구방법

본 연구 은 상기 과 을 과적이고 성 적으로 달성하기 위 5 계로 구성 연구의 진전 을 수 . 이는 연구 수-기 조사- 조사-분석 합- 출 계로 구성 . 본 연구의 계 진전 과 요과 과의 연계성은 [8]에서 인할 수 있음. 본 과제는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 의 큰 중을 지하는 동 아, 지역아동 , 발달장 인 사 을 사 으로 하는 사회적 협동조합을 연구대상으로 선정 .

[그림 8] 본 연구의 추진전략과 과업과의 연계성



1. 연구방법

연구의 계진전을 바탕으로 한 구체적인 연구방안은 다음과

1단계: 연구착수

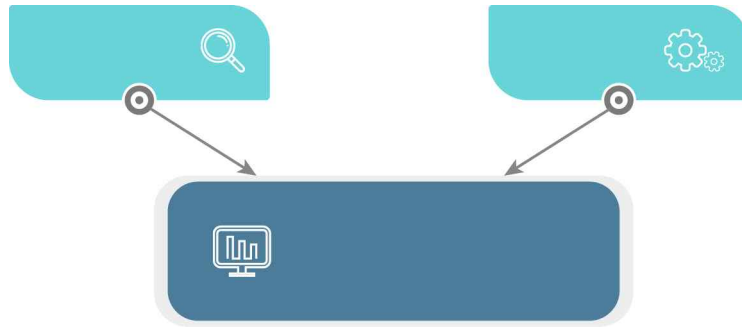
1단계는 연구수행을 위한 계로, 전문가 문을 조. 전문가 문은 사회적 제, 사회적 기, 영 조 과 아동·장 인 복지 전 의 교수 실무 로 구성. 이들은 연구 과 협 하 사회적 협동조합의 성 요인 분석 구체적인 발전방안 제시에 이 기 지 본 과제진행에 있어 지적인 역할을 담

성	위	소	전 분야
강	교수	연세대학교 사회복지대학원	영 조
영	교수	가톨릭대학교 로 함대학원 영학과	사회적 제, 사회적 기
이	교수	성 회대 대학원 협동조합 영학과	협동조합
이	이사	사 인 하는 동체	사회적 제, 사회적 기

성	위	소	전 분야
이원	교수	부산대학교 사회복지학과	아동복지
이선	교수	인제대학교 대학원 사회복지학과	장 인복지
박영	장	지역아동 중 지원	지역아동
향	장	부산 역시 사상구 아종합지원	동 아

2단계: 기초조사

2단계 기초조사에서는 사회적 협동조합의 실태 성 요인을 분석하고, 향후 조사의 문지 구성 발전방안 제시의 기 료를 마련할 것임. 문 조사의 위는 (수)사 사회적 협동조합의 기원이 이 아, 등의 유 가 사 를 위하. 한, 소 1인 이상의 전문가가 한 사회적 협동조합을 방문하 들이 인지한 성 적인 사회적 협동조합의 의 를 하



[그림 9] 사회적 협동조합의 성공요인 분석 방법

의

<개념적 기틀>

사회적 협동조합의 성공요인 분석을 위한 개념적 기틀: 비즈니스 모델

- 니 ()이 는 은 대 후 인 을 기 으로 한
니 가 활성화 며 등장하 음. 화 서 의 생산과 유 , 소 로 이어지
는 가 사 이 교적 가시적이 과 달 , 인 정보 기 의 발달을
기 으로 한 인 상 에서는 에 보이지 는 가 사 을 과적으로
하기 위한 방 이 요 고 니 은 이를 위 고안 임).
- 학 들은 니 은 기 이 어 운영 는지를 하는 이며
(,), 사 을 운영하는 방 (,)이 고 정의 . 한
니 은 고 에 제 과 서 를 제 하 수 을 출하는 방 에 관
한 이고(영, ,) 제 이나 서 에 대 가(), 제
(), (), 무엇을(), 어 (), 어 로(), 마에() 등
을 고 에 제 할 것인가를 구성하는 요소(, ,)
고 . ()의 정의에 면, 니 이 하
나의 조 이 어 가 를 하고 조하고 전 하는지, 방 을 적으로
한 것임.) 영()은 니 이 기 이 니 를 어 수
행할 것인가에 관한 계 로서 기 의 가 제안, 가 출, 가 보 방안에 대
한 종합적인 아이 어를 담고 있다 고 .)

- 4) 이성 /박 , “ 가지 구성요소를 이 한 니 임 발 적 ”, e-
니 연구 제13 제2호, 제e- 니 학회, 2012, 204 .
- 5) 이 나/이상 , “사 협동조합의 니 분석과 적 - 사 분석을 중치으로,
한 협동조합연구 제37 제2호, 2019, 17~52 . 23 .
- 6) 영, “사회적 기 의 니 ”, 기 가정 과 연구 제13 제4호, 한 중소기업

○ 제임 (. ,)은 사회적 기 의 제적 고 사회적 두가 지 가 를 두 고 하 , 특 기 의 니 가 에 중점을 니 을 제시 . 는 사회적 책임성과 제적 성이 합 가 가 로 가 것 이 아니 , 이 가 들이 합하 하나의 가 로서 가 제안, 가 출, 가 보 의 계 임이 동 어야 사회적 기 의 지 성과 안정성을 담보할 수 있다 고 장하고, 특 이 세 가지 가 가 계적으로 보 어야만 기 의 생 가 성이 아진다고 보 음.)

사회적 제 조 의 니 은 사회적 가 사회적 가 는 를 수행할 수 인 제적 가 를 동시에 고 할 수 있어야 .

○ 영은 ()의 구성체계를 조하 , 사회적 기 의 니 구성체계로 가 제안(), 가 출(), 가 보()로 구분하 제시 . 영은 사회적 기 은 기 을 성 시 기 위한 니 이 요하다고 하면서 니 은 “사회문제 을 위한 은 아이 어를 구체적인 니 로 실화시 는 역할을 한다.” 고 장 .) 세 가지 구성체계의 세부구성요소로 의 관계를 한 것임.

, 고 에 어 가 를 어 태로 제 할 것인가에 대한 가 제안 , 가 제안을 실화한 것으로 가 제 을 고 과 이 관계 에 어 제 할 것인가에 관한 가 출

, 기 이 어떠한 수 로 수 을 출하고 지 가 한 성장을 위 적 과 이 , 의 제, 위의 제, , 학 과, 부 등의 제원 를 적 할 것인가에 대한 가 보에 관한 것

○ 사회적 제 조 의 니 을 인하고 이에 대 가하는 이점은 사회적 적의 실 부 발생한 이 의 가 성을 가한 과를 새로운 기 회에 전하기 위한 가 제안과 지 적인 가 출이 임 이 할 수 있 하 는 것임. 선 구조를 는 니 분석은 사회적 제 조 으로 하 고 적인 영 과 지원의 성에서 하 체적인 성장동 을 하고,

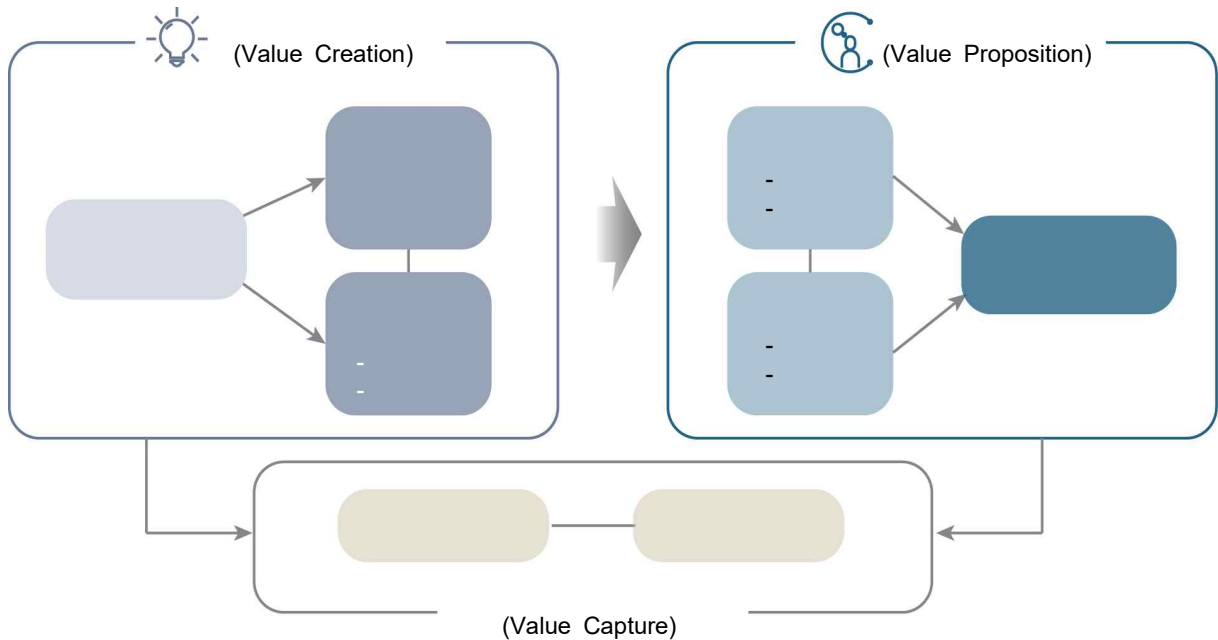
학회, 2010, 133 .

7) 호, “호 의 사회적 기 에 관한 사 연구 -STREAT을 중^지으로-”, 한 관 학보 제31 제4호, 한 관 학회, 2017, 217~241 .

8) 영, “사회적 기 의 니 ”, 기 가정 과 연구 제13 제4호, 한 중소기업 학회, 2010, 129 .

시적이고 지적인 사회적 활동을 가 하고 적으로 고유의 사회적 적 실 을 유지할 수 있 .

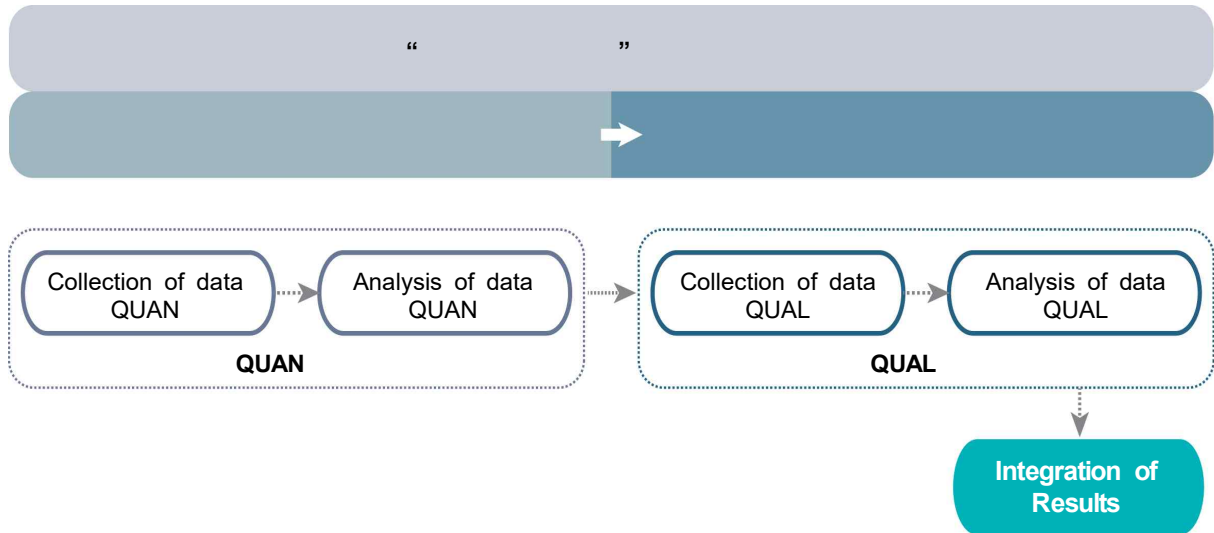
- 사회적 제의 중요한 체로 고 있는 사회적 협동조합에 적 할 수 있는 니 의 분석 틀을 출하고 이를 대로 한 사 분석은 성 적인 사회적 협동조 합의 니 의 출발점으로, 가 의 역할을 할 수 있으 기대한다.



[그림 10] 연구의 개념적 기틀: 비즈니스모델

3단계: 현장조사

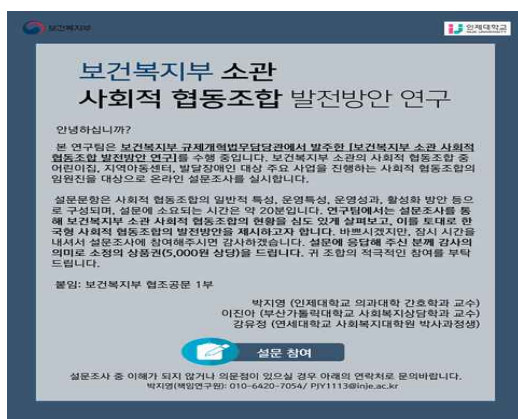
조사 계에는 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 실태를 하고, 장의 소 를 생생하 하기 위 문조사(적 연구) 면담조사(적 연구)를 수행 하 음. 이를 위 합방 중 하나인 적 합방 (Creswell & Plano Clark, 2007)을 적 (11 고). 본 방 은 적 연구 적 연구가 적으로 진 행 며, 하나의 상에 대한 부한 석을 가 하 하는 장점이 있음.



[그림 11] 순차적 혼합방법론(sequential mixed method)

가. 사회적 협동조합 대상 설문조사

- 대상: 동 아, 지역아동 , 발달장 인 사 을 사 으로 하는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 소)
- 방 : 구조화 문지를 활 한 인 문조사
- 조사 : 사회적 협동조합의 적 특성, 운영특성, 운영성과, 활성화 방안 등
- 료분석: . 을 활 한 기 계분석
- 의의: 사회적 협동조합의 발전방향 출의 기 료 마련



[그림 12] 온라인 설문조사

- 9) 131 소 사회적 협동조합 중 운영(7 소), 부 소관(2 소), 연 가 (19 소), 문 (35 소)을 제 한 68 소가 (: 66%).

설문도구 개발과정

○ 문 구 발과정은 다음과 음.

- 계 기 조사에서 실시한 문 조사 장조사를 바 으로 문 구 안을 구 성 .
- 영 조 , 사회적 제 사회적 기 전문가 인에 전문가 조사를 실시 하 , 문 구성의 적 성과 의 적합성 등을 하고, 문 구를 수정 · 보 .
- 동 아, 지역아동 발달장 인 사 을 사 으로 하는 사회적 협동조합 을 기관 방문하 “ 문 구 장 조사”를 실시하 으며, 이를 바 으로 종 문 구를 성하 음.

<설문도구 현장타당도 조사>

- 동 아, 지역아동 발달장 인 사 을 사 으로 하는 사회적 협동조 합을 방문하 기관의 대 인에 문 를 요 . 문 료 후 인 를 실시하 문 구의 보 사 을 인 .

인 문

, 본 문에 소요 는 시간은 마입니
 , 이 가 지 는 문문 과 가지는 무엇입니
 , 가가 요한 문문 과 가지는 무엇입니
 , 제가 요한 문문 과 가지는 무엇입니
 다 , 원활한 료수 을 위한 부 제 은 무엇입니

- 종 문 구는 문 으로 적특성, 운영특성, 운영성과, 협동조합원 , , 정책인지 , 활성화 방안으로 구성 .



[그림 13] 설문도구 개발과정

나. 사회적 협동조합 운영자 및 소비자 대상 면담조사

- 대상: 적 문조사를 대 사 로 선정 사회적 협동조합의 운영
(동 아, 지역아동 , 발달장 인 사회적 협동조합 로 기관 선정)
- 방 : 장방문을 한 인 , 구조화 문지를 활
- 조사 : 적 문조사 과를 바 으로 한 기관의 성 인, 사회적 협동조
합 운영의 제한, 진요인 제안사 등
- 료분석: 분석()
- 의의: 사회적 협동조합의 발전방향 출의 기 료 마련 (문조사
의 보장)

면담조사를 위한 주요 질문

입 문

- . 사회적 협동조합의 계기는 무엇입니

요 문

- . (적 문조사를 바 으로 한 문입니다.)

귀 기관의 운영전 은 무엇입니

귀 기관의 소 관 는 어 이 어 니

귀 기관의 역 보는 어 이 어 니

귀 기관의 인 관 는 어 이 어 니

귀 기관의 지역사회 협 은 어 이 어 니

위 을 한 귀 기관의 운영성과는 어떠합니

- . 사회적 협동조합 운영의 장 요인은 무엇입니

- . 사회적 협동조합 운영의 진요인은 무엇입니

- . 사회적 협동조합 운영에 있어 가(정부)의 역할은 무엇이 생 하 니

- . 사회적 협동조합 운영에 있어 가(정부)에 어떠한 지원을 원하 니

4단계: 분석 및 통합

본 계에서는 문 조사 장조사 계의 과를 합적으로 고 하 , 보건복지
부 소관 사회적 협동조합의 을 하고, 성 적인 운영을 가 하 하는 성
요인을 분석 .

5단계: 결론도출

본 계에서는 전문가 문 을 하 조사 을 바 으로 보건복지
부 소관 사회적 협동조합의 ·제 적·기 정책적 선방안 관 방안을 출
.

III.

연구결과

1. 사회적 협동조합의 성공요인조합의

○ 실제 하는 이들이 실 적인 대 ()

사회적 협동조합 관 구조의 가 한 수 에서 실제 하는 이들이 (worker member) 대 어야 .

들의 대 는 관 구조에서 의 3분의 1보다 아야 .

동 합 사회적 협동조합의 , 적어 들의 51%가(한 동 (disadvantaged worker) 고 다 들을 서) 야 .

○ 에 대한 무 은 제한적

에 대한 무 은 제한적 은 사회적 협동조합의 요 적이 사 이 는 것을 인 는 것임.

(2) 공공기관에 대한 권유 사항

다 한 수 의 기관은 들의 사회적 협동조합을 에 있어 다음과 은 유 사 들을 고하 야 .

제 화나 정책 인 과정에서, 특 사회적 협동조합들과 들의 대 적인 체들이 이 하고 있다면 이 관계 들의 의 과 를 기 으로 야 .

사 을 구하는 기 으로서, 사회적 협동조합의 특성은 기관들에 의 적 하 인정 아야 .

사회적 협동조합에 대한 새로운 제를 소 할 , 기관들은 장 행위 들의 과 하 에 기 한 의 기 들을 고 야 .

정책들을 정교화할 , 특 관지 서 분야나 지역 발달 기 발달 분야에서, 기관들은 사회적 협동조합의 특정한 특성들을 인정 야 .

○ 사회적 협동조합은 사 들을 수행하기 문에, 들은 로 분야에 의 정지원을 는 활동들에 수 있고, 기관들과 협 하면서 수행할 수 있음.

○ 위에서 제시한 유사 들은 사회적 협동조합에 대한 어떠한 태의 대를 요구 하기 위 만들어진 것이 아니 , 후 가 이 는 들 사 을 전하 수행할 수 있 하기 위한 것임.

○ 사회적 협동조합에 부 가 원조, 특 한 동 합을 위한 것은 들로부 발생한 소 인 생산성, 는 들을 보는 발생하는 가

을 하 제 서 에 대한 정한 보상으로서 이 어야 .

- 사회적 협동조합은, 장의 행위 이며, 정책 인 과정에서 지적인 로 서 인정 어야 .

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

- 협동조합의 성 를 정하는 전제조건으로서 부조건과 부조건으로 구분하 제시하고 있음.

- 부조건

협동조합 발전에 대한 정부의 한 방

협동조합의 활동을 지원 인 (교 , 보 , , 교 등)의

협동조합 활동을 인정하는 니 의 사회적 조건

- 부조건

협동의 이 이 있는 것

전원이 출 를 하는 것

회원 수나 회원의 사 가 정 이상의 기 것

영을 이 하는 이사가 만한 회원이 있을 것

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

- 부문의 조합적 사 들의 특 들을 조사하고, 성 의 연성 ()을 발하 음.

- 조합의 생산 이나 서 가 시장에서 들의 생산 이나 서 교 을 특하 나 수적인 위 에 있을 수 있어야 .

- 조합의 운영 조 이 조합 성 에 기 .

- 본에 대한 성이 이한 조합이 성 하는 향이 있음.

- 성 방적인 정책 조합 성 에 있어서 중요 .
- 사 유 , 영 은 유 , 수 이나 , 조합 운영 기간() 조합의 성 에 영향을 .

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

- 과 협동조합이 는 어에 대한 가 이 하고 있는 것을 분석하고 제적 조 들의 소를 위한 정책 이 한 적을 성 하기 위 협동조합이 어 수 있는지에 대 의 . 고 협동조합 진을 위한 성 적 요소를 정 .
- 인적 원 받이 임.
지역 련과 교 , 지역 들에 대한 련과 제 련이 중요한 을 위한 적인 교 로 에서 점 들을 위한 특 한 것으로 가야 .
- 출발에서부 이 한 조 들은 진정한 가 운영하는() 니 야 .
발적으로 하고 진정한 을 하는 들의 구 선 사 에 의 운영 어야 .
기 의 적이고 적인 조 으로 기 이나 보조 에 의 하기보다는 지역 원을 동원하 야 .
- 소 의 조 에 적합한 영 시 이 요 .
- 중에서 이 성 어야 .
니 를 성 하 하고 들에 의 세 진 선 들을 유지할 수 있기 문에 들이 요 .

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

- “사회적 기 가정 ” 을 수행하는 것이 사회적 협동조합이 가 야 할 들 의 역할임.
한 사 들이 조 고 으로 진입하 는 것임. 기 가정 과 니 조 이 는 세계에 어 본적이 들이 기 가가 는

것임.

기에 사회적 협동조합은 하는 기회들을 가지고, 적인 방을
구하고, 고 사회적 구를 만 시 수 있는 방 을 제 하기 위
야 .

○ 교 적 기

전 적인 고 합 과 간의 유사점들을 지니고 있음.

사회적 협동조합의 진 들과 동 들은 기본적으로 교 / 련 로서
. 고 들 의 활동은 적 서 로 간 .

이 에 위 은 안정적이고 기 제 하는(skill-providing) 기회
들을 만 는 것에 의를 기 인다는 것임.

○ 적 진입()

사회적 협동조합은 고 에 대한 들의 구에 대한 영구적인 을 위
한 사 들을 합하는 것이 적임.

간의 기 을 가 음에 보 의 회사에서 지 한 한 사 들
에 조합에서의 합은 지 대안적이 는 이 한 은 의지할 지가 음.
연 사회적 협동조합은 어 지점에서 들 활동의 영역을 장 야만 .

○ 련()

이것은 한 사 들이 의 마지 지점에서 중치 동 시장에 고
하는 과 동조합 안에서 인적 성장을 .

이 어 정 시간이 지나면 적인 어로서 조합의 활동은 안정적으로
유지 에 구하고, 은 수의 사 들, 지 으면 사회적으로 고
수 있는 이들을 고 할 수 있음.

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

○ 조합을 성하는 것에 관지을 가진 사 들은 시 협동적인 , 니 영
원 들에 관한 인 과 지 을 가 야 하며, 사 들로부 의 이 있어야 .

○ 조합원에 대한 적 한 교 과 련은 성 적인 조합을 만 는 있어서 선 사 임.

○ 이사회 들()은 등 하기 전에 선출 어야 . 임 후에

()에 대한 조합의 원 , 영 기 과 사 운영에 대한 중적인
련을 하는 것이 중요 .

○ 어 특정한 조합을 등 하기 이전에 조합과 소 니 부(
)는 이 조합이 적 한 동 본(
)을
가 는지 인 야 .

○ 이사회 들을 조 하는 들은 니 기 에 대한 기 과 지 을 가
요가 있음.

○ 조합은 어떠한 정 적 간 으로부터 유로 야 하며, 조화로운 관계 유지를 위
한 적인 유대를 가 야 .

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

○ 의 장 협동조합 연합(소위)을 분석한 이 ^간기
으로 성 적인 조합에 대한 정요인들을 고 있음.^의

○ 을 하기 이전에 들이 니 관계를 가지고 있 는가 성
기간 중에 선 과정이 있 는가가 중요한 성 관련 수인 이 두 의
수들은 한 서로 강하 연관 어 있음.

○ 기()가 성 의 정적인 영향을 는 것으로 나 는 이 수
성 적인 것으로 보고 음.

○ 성 에 정적 영향을 는 수로 의 을 들 수 있음. 은 부
을 수 있고, 서 조 을 적으로 만들고, 과적인 에
있어서 들을 조정하는 기회를 이고 협동을 진 .

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

○ 에서 전문가 이 사회적 발전에서의 협동조합이 는 제
로 는 이 에서 성 적인 협동조합 운영의 중요한 요인들은 무엇인지 의
음.

○ 성 적인 요소

11)

조합원에 사한다(serving)는 점에 중

정 사

실하고 적인 사 운영

니 학보다는 협동의 학을 선하는 것(이 보다 선)

니 의 은 관계

적이면서 협 하는 정부 의 관계

의 원 에 과적인

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

○ 지역 의 성 적인 장 협동조합의 사 조사를 성 적인 요 요인들을 고 있음.

○ 안정적인 적 ()과 적 한 정부 정책이 조합의 성 적인 발전에 있어서 중요 .

○ 적인 발기인()과 전, 니 영 , 교 은, 에 정을 가진, 방적인 마음, 고 한 니 이 기 을 가진 적인 발기인은 장 조합의 성 에 있어서 지요소임.

○ 협 적인 들은 들 조합의 성 에 있어 지임.

○ 협 적인 ()

구조는 조합 성 에서 중요 .

조합 들과 들의 위원회 고 영 간의 관계에 대한 것임.

○ 협 적인 영()

은 수 의 과적인 부 영, 들과 영 간 하고 적이며 한 니 이 은 조합의 성 적 발전에 중요 .

○ 련과 교

정 적인 련은 부분적으로 들의 협과 들의 에 대한 이 지 을 이는 것으로 나 .

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

○ 협동조합의 협 적 문화에 영향을 는 과적인 요인을 분석하 고, 이를 구조 적 요소, 적 요소, 고 적(적) 요소 는 세 가지 유 으로 분 .
적 요소 특 사회의 음이 협 적 문화에 가장 큰 영향을 고, 구조적 요소는 영향 이 적 음.

○ 면
지역의 음과 이 의 관련성이 가장 중요한 요인으로 나 .

○ 면
조합 원 에 대한 지 과 음, 운영 , 조 적인 문화, 협동적인 문화, 인 들의 특성, 조합 상 , 조사 발전이 중요한 것으로 나 .

○ 구조적 면의 영향은 상대적으로 적 나 .
시 과 영 정, 정보 시 등

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

○ 사회적 협동조합이나 사회적 기 은 사회적 제 조 들은 사회적 , 동기 (), 성(), 고 기 가정 ()이 는 점에서 기 .

○ ()
가 들과 인들에 어가는 다 한 서 에 대한 기 가 사회적 제 조 활동의 중요한 과 (outcome)임.

사회적 제 조 들은 사회적 구를 하기 위 인 새로운 제 과 서 를 임 이 발하 사회적 에 기 .

○ 동기()
(work)과 동기(motivation) 사이의 관계에 대한 새로운 의 산에 중요한 기 를 .

12) European Research Institute on Cooperative and Social Enterprises

Euricse 조사에 의하면, 고 인들은 전 적으로 이 적인 동기 즉 사회적 관련
성이나 의 유 성 등에 의한 동기부 가 강하고, 안정성과 은 적
인 동기, 고 기 이나 동료들과 아이 어나 가 를 나 는 적인 동기가
나 .

○ 성()

의 위기 동안 전체적인 사회적 제의 성에 대한 이 는 아 전
유 하지 지만, 사회적 제 특 연관 나 들의 대한 어 향들은
유 한 를 제 할 수 있음.

조합에 점을 면, 연구들에서 제적 위기 동안 조합들은 다 어
태의 기 보다 한 성을 가 음을 보 .

○ 기 가정 ()

사회적 제 조 들은 기 가정 과 지니 조(business creation)를
방 에서 과적으로 성 .

은 적합성 문에 무시 분야에서 제적 활동을 으 는 기 .
기 가적 행동의 위에서 어 다고 전 적으로 지 분야에서 기 가적
문화를 가 .

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

○ 본 연구에서는 마 조합의 성 요인을 사회적 요인과 제적 요인으로 나
고 분석하고 있음.

○ 사회적 요인

, , 니 이 , 성 등(gender equality), 들의
(commitment), 교 , 조합 , 련 들과 영(management).

강한 이 방향 제시 조 성 에 있어서 중요한 역할을 .

들의 는 협동조합의 장기적 니 성 들의 사회적 적 실
에 있어서 지적임.

성 등 호는 조합에 의 행 야 할 중요한 사회문화적 이지만 실

- 마 정보, 위 , 니 연계가 의 있는 정요인이 음.
- 정 관련 수
- 에 대한 성(access to loans), 한 본, 동 본 영이 조합
마 행위에 중요한 정요인이 음.
- 인 관련 수
- 장 시 , 대중교 서 , 니 이 서 전기가 다 적 협동조합
마 수행에 중요한 정 요인으로 .
- 관련 요소들, 인 협 적인 영 요소들은 다 적 조합 마 행위에
있어서 가장 중요한 정요인으로 .
- 선행연구들을 서 제시 사회적 협동조합 는 협동조합의 성 에 있어서
정적인 영향요인을 살펴보면, 다음 음.

[표 5] 국외 협동조합의 성공 요인

저자	연도	성공요인
Münkner	1976	- 부조건 협동조합 발전에 대한 정부의 한 방 활동을 지원 인 (교 , 보 , , 교 등) 활동을 인정하는 니 의 사회적 조건 - 부조건 협동의 이 이 있는 것 전원의 출 회원 수나 사 가 정 수 이상 영을 이 하는 이사가 만한 회원의
S. Bhuyan and F. L. Leistritz,	2001	- 생산 이나 서 가 다 들의 것에 - 운영 조 - 본에 대한 이한 성 - 성 - 방적인 정책 - 수 이나 가 수 성 에 유 - 조합 운영기간(), 유 , 사 유
J. Birchall	2003	- 인적 원 발 지역 련과 교 , 들에 대한 교 - 들이 운영하는 니 , 소 조 에 적합한 영시 , 성

저자	연도	성공요인
A. Thomas	2004	• 사회적 기가정의 수행한 사들이고으로 진입하는 것 • 교적기 • 적진입 • 련
R. D. Pathak and N. Kumar	2005	• 협동적니영원에 대한인과지 • 사들의 • 조합원에 대한적한교과련 • 등전이사회선출 • 등전적한동본소유인 • 들의니기에 대한지과기 • 정적간으로부터의유, 조화로운관계유지를 위한적인유대
I. Banaszak	2008	• 이전에들이니관계를가는가의부 • 성기간중선과정이있는것 • 이수성적 • 의
UN DESA	2011	• 조합원에사한다()는점에중 • 정사 • 실하고적인사운영 • 니확보다는협동의학을선하는것(이보다선) • 니의은관계 • 적이면서협하는정부의관계 • 의원에과적인
E. Garnevska, G. Liu and N. M. Shadbolt	2011	• 안정적인적, 적한정부정책 • 적인발기인()과 • 협적인들, 협적인, 협적인영 • 련과교
M. H. Rahmati, M. Molokaneh and S. M. H. Fard,	2012	• (적)면지역의음, 이의관련성 • 면조합원에 대한지과음 • 운영, 조적인문화, 협동적인문화 • 인들의특성, 조합상, 조사발전 • 구조적면시과영정, 정보시 • 구조적면의영향은적음

2) 국내 협동조합의 성공 요인

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

○ 부 지 인가 아 활동하고 있는 의 인협동조합을 유
로 분석 .

○ 이 의 활동 중하는 협동조합 시 동 □ □ 조 □□□□ □ □세

문제는 협동조합은 수 을 마련하 하고 조합원 갈등 문제는 조합원 간의 이를 인정하고 동의 를 세 며 은 회의를 의 을 수 하고 정을 는 방 으로 .

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

- 본 연구에서는 성 요인을 사회적 성과 무적 성과로 나 어 분석 .
- 사회적 성과는 기관장이 인 한 적 달성 점수 이며(점 만점), 무적 성과는 연 출 입.

성 로 이 을수 , 조 의 나이가 을수 , 사회서 제 을 하면 사회적 성과가 은 것으로 나 .

성 로 이 을수 , 조 의 가 수 , 사회서 제 을 하지 은 무적 성과가 은 것으로 나

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

- 한 시험동조합의 제적 성과 사회적 성과를 나 어 구체적으로 .
제적 성과: 출, 가동 , 임 , 조합원 복지수 대
사회적 성과: 시 산 구조의 , 시기사(조합원)의 화, 서 시 시 계 의 화(복지수 대)
- 안정화에 기 한 성 요인

(1) 설립 준비 과정

2012 12 협동조합기본 이 시행 어 과 제 의 이 이 어 한 시험동조합 임이 진행 .

한 협동조합연대는 한 시험동조합의 과 운영과정에서 지원조 의 대 구 역할을 수행하 중요한 요인으로 .

한 시험동조합의 고관 는 회위원 과 시기사로 실제 한 사 으로 의 관련 에서 적 입이 가 .

시운수산 구조의 문제는 관련분야 종사 들의 한 로 으로 산 구

조 선의 요성이 지 적으로 제기 음. 시 계는 문제의 을 유하고
로 을 화시 고 하는 의 의지가 진요소로 .

(2) 설립 이후 과정

안정적인 본 마련을 위 한 사회 에서 한 시험동조합에 지원한
를 조합원이 상 하는 방 인 조합 대출 방 으로 한 회계시 을 마
련 .

한 시험동조합은 1인 1 제인 적운영이 조 부에 갈등이 발생 어
조 의 이 이 인의 이 이며 기본원 을 고수하는 것이 중요하다는 인 을
유하 한 운영원 의 체계화를 구 .

한 시험동조합은 수 을 대화하는 니 전 을 구체화하기 위 운영
방 , 무시간, 시간 조 을 성과 과성을 가시 는 사 전
을 계 .

한 시험동조합은 적이고 적인 관 제 로 조합원이 대의원회를
관할 수 있 하며 관을 대의원 활동을 가할 수 있 .

하는 사 이 본을 고 하는 태 는 구조 원 을 기 으로 합
적인 분 를 실 . 한 시 운행에서 적 기 에 적 을 는 관행
을 면서 정하고 합 적인 운영을 시행 .

조 의 지 적인 성장을 위 협동조합원을 위한 교 과 요구 는 무 서
교 을 체계적으로 수행하면서 두가 야 하는 기본 의 과 역 을
구 .

간의 제 이 조합원들은 임 이 서로의 의 을 유하며, 관 에
의 의 을 건의하 다. 이는 로가 문제를 발 하고 의 을 나 고 대
안을 출하는 수 적 의사소 의 문화를 구 하는 이 .

한 시험동조합이 구성원들과 유하는 전은 조합의 상에 대한
을 구 하고 시기사들의 ‘ ’을 발적 을 만들어 .

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

- 사회적 협동조합의 사례를 사회적 협동조합이 지가한 방향을 제시. 사회적 협동조합 간 (소시)을 조하나기 에 가입하 활동하 부 사회 의 화에 대 하며 대로 출가 .
요에 사회적 협동조합을 다 유 의 분할 조 대로 만들어 운영 과 인적 원을 유하며 조 을 협 체계로 구 가 .
제 하는 서 나 제 의 가 를 이기 위한 을 야 .
지역 특성에 지역 의 과 화를 이 어 는 중 .

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

- 장애인 협동조합 사례 연구로 협동조합의 운영 , 사장 영 료 고 문조사 등 관적 료 적 방 인 지 면 수행한 연구임.
- 제적 역할을 조 과 인의 면으로 나 으며 조 면은 계 의 서 제 을 인 .
의 제적 수 성 수 의 지 가 성 부를 하기 위 , 사장 영 료를 살펴보 으며 영 시 이후 사 기 8 간은 대부분 수지가 적 를 보이며 안정 . 10 이후부 를 기 하며 이 가 .
지 면 과, 지역 문 방 등의 후원으로 보를 출이 향 상 것이며 입지 건이 호적이고 고 들의 만 가 아 제적 수 성과 지 가 성을 기대 .
- 인적 면은 제적 으로 인 .
로 관 를 대상으로 한 지 면 을 장 인 로 의 제활동 상 태를 하 으며 로 이 구 로 등에 관 조사 .
관 지 면 으로 장 인 로 의 활동 을 .
- 사회적 역할에서 조 면은 지역사회 가 출로 살펴 .
협동조합이 장 인을 사회 구성원으로 인 하고, 등을 지역 사회 가 출 과를 지니고 있는지 하기 위 이 시 의 만 (

과정 등의 서 , , , 가 , 대기시간, 장 , 과정
의 , 장인 어의 만)로 정 .

지역사회 협 구 을 하 협동조합의 사회적 책임이행
에 기 하는 부분을 인 .

○ 사회적 역할에서 관 가 동생산을 위한 적 가 이 어지는지 살펴 .

사 운영 을 살펴보면 회, 을 , 부 조합원의 역할
동 를 진하고 동의 의사 정을 시 하고 있으며 지 적인 부교 을
한 체역 강화 상호대면 활성화 .

관 로 는 조회시간을 이 하 의 을 교 하고, 조합원과의 수시상
담을 소 하 영정보를 하고 로사 이나 의문사 문, 상담
등이 이 어 .

○ 사회적 역할에서 협동조합이 장 인 로 의 무 조건에 는 의 무
을 새 구 하 는지 살펴 .

임 수 만 , 복 후생 면, 체조건과 계 등을 고 하 적 무
시간, 무 안전교 , 무 등을 인 .

상생활만 를 하 으며 로로 인한 건강 지 적 면을 인 .

장 로 인한 이나 마를 복한 이 있는지 인 .

장 인 로 가 관 , 고 , 동료 는 대인관계를 인 .

조합원 로 들이 아 중 과 기 을 정하 가 .

바) 민병휘, 이창원, 2019., 농업협동조합의 조직효과성 평가모형 개발, 사회적경제
와 정책연구/9(1), 1-34, 충북대학교 국제개발연구소

○ 부 영역으로 중 정부 의 관계, 지방정부 의 관계, 회원조합과의 관계,
제적 화로 가 .

중 정부 협 적 관계는 정책적 지원과 정적 원 보로 분야
행정에서 중요 .

지방 체의 정책적 지원과 정적 보조 역할로 행정에 큰 역할을 .

조합원의 수요 화 의 기 화, 유 과 시장의 화로 인한 제
적 화는 중요 .

○ 합 적 영역으로 기관장의 , 정 제 발활 , 조 사 의

활성화임.

정책관 인 기관장의 은 적 , 전문성, 전제시 을 선정 하 으며 이 한 은 협정책을 마련하고 행하며 의사소 과정에 은 영향을 .

정 제 발 활 은 정책, 기 , 가 조 의 활성화를 한 제 의 발 활 을 선정 .

조 사 의 활성화는 적 사 영역의 대, 영 원의 활 체계 구 생산성 대를 선정 .

○ 부관 영역으로 조 관 , 무·회계 관 , 인사관 , 정보시 관 임.

조 관 는 적 조 구조 마련 상하관계의 정 을 선정하 으며 의적 인 조 문화를 조 부합성을 .

무·회계 관 는 산·회계 관 , 적인 관 , 산관 로 선정하 수 성을 보 .

인사관 는 무 중지의 인사관 , 수인 선발, 교 련시 을 선정하 전문성과 발을 며 무 에 는 인사를 지향 .

정보시 관 는 영, 부 제, 무지원강화를 선정하 적인 정 보운영에 대한 기 를 인 .

○ 인간관계 영역은 부고 만 , 부고 만 , 조합원 만 로 구분 .

부고 만 는 고 의성 제 , 고 관 부체계 정 를 선정하 인 .

부고 만 는 부고 의 만 , 복지제 의 마련, 사관계 제 화를 선정 하 고 수요에 대 한 서 마련을 인 .

조합원 만 는 조합원을 위한 교 , 복지지원제 마련으로 선정하 조합원 의 원활한 의사소 가 이 어지 .

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

○ 진교 의 사 중지로 조 구성원들에 대한 부 마 활동이 기 성과에 어떠한 영향을 는가를 아 .

사회적 제도에 있어 조 구성원들에 대한 부마 활동으로 7 의 부마 지향성 구성요소 제시, 조 체 의 정책, 관 방 의 관성, 부마 , 부적 시장조사(구성원 요구가 의 , 부 고 시장 전 , 구성원 세분화, 전 수), 부적 니 이 (의사소), 부적 대 활동 (교 련, 영지원과 , 보상시 , 한 구성원 선발) 등이 협동조합의 운영에 있어 중요한 요소임을 제시하며 중 회사 무 만 , 소 부지, 회사 는 기 성과에 유의한 영향을 .

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

○ 는 성 한 를 이 아 행동의 관점으로 하 으며 전 적 으로 진 협 조합장을 중지로 인 관련 료를 의 특성을 고 .

조합원을 앞에서 선 하는 조합의 이 선 어야 하며 조합원의 하지 하고 서는 조합의 발전이 어 .

의 중요성을 수 있는 과 사 를 인하 으로부터 야 . 조합의 은 인의 성향보다는 조 문화 등을 제 화 어야 . 조합원 중 구나 가 수 있으 로 조합원 교 , 련에 교 을 시 야 .

조합운영에서 성과를 이 시 을 활 방안에 대한 정책마련을 제 화 시 는 관지를 가 야 .

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

○ 원 시의 행복한 시 , 인생활협동조합 은 음 성하기로 정한 후 본을 을 , 동안 사회적 제운동의 가 를 산하고 조 화하는 과정에서 적 인 과 조 간 협 의 관행을 활 .

적인 조 으로서의 협동조합과 조합원, 실무 들과 ‘협동사회 제

'는 관계 은 사회적 기 이 는 로 소 보에 중요한 책으
로 실 적인 협 체계가 중요 을 인 .

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

협동조합 활성화를 위한 정부정책은 간 지원으로 야 하며, 협동조합 정
책 방향에 대하 시 들과 분한 대를 성할 요가 있음. 한 지역사회
회 요구나 문제 의 요로부 협동조합 이 고안 어야 . 협동조합의
과 운영을 위한 인적, 적 원은 지역 에서 어야 하며 협동조합
의 활동 과는 두 지역에 원 는 선 체계를 구 야 . 지역사회
는 활동가가 요하며 정부가 발 시 사 운영,
체로서 등 보다 적 적인 역할을 수행할 요가 있음.

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

- 이상적인 사회적 제 생태계 을 기 으로 제적 달성사 교분석을 .
- 인적구성 교 련 면에서 제적 을 달성한 사회적 제 조 은 의
인 를 보하고 있을 것이며, 의 인 은 사회문제 인 , 전 제시,
문제 방안 실행으로 인하 으며 인 는 학교, 종교조 , 마을회관,
영 체임.

성 산 마을 동체는 구 요를 가지고 성 이며, 들
동 아 사회적 협동조합, 성 산학교, 두 생협을 이 하며 을
요한 부분을 하면서 마을을 발전시 .

- 조달 면은 제적 을 달성한 사회적 제 조 은 사회적 . 기
을 활 하 성장을 을 것이며 사회적 . 는 사회적 은행, 소
, 협, 지역 발 , 사회 등을 .

성 산마을 동체는 기본적으로 부에서 을 조달하고 시 . 협동조합
사 체를 운영할 는 출 를 조합원 중^지으로 사 을 운영하고, 마을
전체 행사는 분담 으로 을 부담 . 동 아 사회적 협동조합, 학교
이 수 이 출 지 는 사 의 기 을 학교 산으로 고
부를 방과후사 , 생협사 등 새로운 사 에 분산 출 .

마을사 이 점 대 면서 조달 문제의 본적 을 위 니
시 을 입하 으며 '성 산대동계'는 아진 적 으로 2007 대출사
을 시 하 고, 마을 행사 큰 수의 보조 이나 마을사 의 출 를

2007 '성 산동 고'를 만들어 회전을 가입 체들의 적 을 요
한 회원에 2%로 대출 며 이 을 출하고 유동 을 .

- 사 협 연대 면으로 제적 을 달성한 사회적 제 조 은 으로
하는 것이 아니 태 기 의 사회적 제 조 들이 을 이 어
. 사회적 제의 태는 협동조합, 활 , 사회적 기 , 제회, 마
을기 등이며 사회적 제의 기 은 생산, 유 , 소 , 을 .

동 아 사회적 협동조합들과 '마 지역협동조합협의회'를 구성 . 협의
회를 마을 동행사들을 진하며 협 과 연대의 기 을 구 .

- 정부지원 인 면에서 제적 을 지원보다는 간 지원에 의 외.
지원은 인건 , 운영 지원 시 무상임대 등이며 간 지원은 , 교
, 영지원, 보, 제 선임.

사회적 에 대한 정부지원이 어나고 마을기 의 장 운영 에 대한
요가 어나면서 사 에 하 마을사 이 성장의 기틀을 마련 .

타) 김상희, 2014., 자생적 생활협동조합의 정착 요인에 관한 연구, 영남대학교 대학원

- 생협은 산 만 아니 생활문제에 하 문제, 운
동, 아 동체, 의료생협과 은 사회적 제의 한 면을 담 .
- 사회운동관점을 기 으로 적 가 면에서 연대성()과 정체성
()은 조합원을 합하고 동체적 가 를 이 수 있는 간이 어 조 원
을 합하는 중요한 요소임.

연대성은 조합원 협동조합간의 연대로 생협은 사회 문제를 활동가만 고 하
는 것이 아니 들을 하고 교 하 생협활동의 체적인 활동가로
성하 이 을 유 .

협동조합과의 연대는 연합조 으로 발전하 협동조합의 을 중화 시 고,
나아가 운동성을 구하며 나아가 협동조합의 조 을 강화하고
본 의에 대한 적 적 방어가 가 .

안전한 를 위 서 인 마을 임에서 연 아를 담 하는 소

위 협동조합으로 발전 . 협동조합간의 연대 조합간의 인적 연대는 지역사회
회의 가 있는 역할을 부 으로 다 연대를 지 적으로 나갈 수
있는 가 성을 제시 .

이중 협동조합과의 연대성은 생 협동조합의 , 운영에 기본 생협은 적인
이 며 동종 협동조합간의 협동을 어 이중 협동조합간의 협동은 의 생
산이 나 로 활 면서 협동조합의 활성화에 큰 기 가 가 .

생협은 지역사회 연대성을 로 를 출하 지역을 선 구조로 만
들 다. 한 적인 부분 만 아니 생협의 이 이 전 어 의
화를 유 하는 기 를 .

정체성은 한 정으로 생협이 협동조합의 가 보 과 제적 사체
두 적에 대한 지 적인 고 을 하며 생협의 대화가 본과 하
는 과를 정 . 가 는 운동 체로서 정체성을 이 는 중요한
요소로 이 적으로 체계화 어야 .

협동조합의 성장을 위 본을 어 동원할 것인가가 협동조합의 중요한 정
책요인으로 살아 기 위한 중요한 요인이지만 이 구에 적을 두진
음.

생협의 장소는 서로 고 을 나 고 대안을 마련하 동체 의 을 가지고
동의 가 를 만들어 나 . 동체 의 은 본 문제를 복하고 사회
화를 유 하는 의 적임.

- 원동원 관점을 기 으로 조 운영 면에서는 조합원 구성 역할
(), 적 운영(), 사회 제 () 으로 구성 .
조합원은 조 을 제하면서 전체적 책임을 가지고 있는 지요인이며 는 조
합원 중 생협의 이사회로 구성하 조 의 정책 활동 방향을 정 . 조 운영
은 지역사회 원 다 한 니 를 협동조합이 발전할 수 있는 기회를
제 .

생협은 조합원이 50만 을 어가지만 안전한 를 구 하기 위한 한
소 에 있어 조합원은 정 조합원에 대한 이 가 요 .

조합원의 성장을 위 협동조합에 대한 지 적인 교 으로 협동조합의 가 를
이는 것이 중요 .

협동조합은 적인 의사 정에 하고 방 을 하는 이며, 적 운
영방 을 원 으로 . 적 운영은 사회적 계 간의 문제에 대 하는 등
적 관계를 의 . 나 조합원의 가 조하 정을 할

영진의 으로 .

조합원의 의 을 합하는 것이 지 고 정책에 연 시 기 어 운 조 구
조를 가 .

는 지역 원을 연 하 인적· 적 본의 제 을 복하고 지역의
동 를 이 기 위한 것임.

생협은 생활 동체, 사회 동체를 지향하며 생활전 의 문제에 대한 화
과 동하는 역할을 사회 동체적 적을 실 하고 .

- 사회·문화적 관점은 사회·문화적 면에서 생태 동체 임, 사 다 화
임, 사회 제 임으로 조 원을 동기화 하는 동시에 의 있는 으로
정하기 위한 전 임. 의

임은 사회의 특정 상 에서 사회적 을 구조화하 을 성하고 상
의 틀로 하 .

생협은 기 생 사상을 중치으로 다 한 지역 위의 산 가
이 어 으며 생태 임으로 시 소 의 생산 가 상생하는
을 . 나 의 의 화 기 의 산 로 생협의
요 임으로 역할이 소 . 중기에는 협동조합의 정체성 위기
산 한계로 화 서 로 사 다 화가 이 어
임이 . 는 새로운 사 으로 시장에 대한 대안 제로 협동조합
을 하 으며 지역사회를 생하는 선 구조로서 새로운 임 전 을
제시 .

파) 박찬선, 2019., 한국의 사회적 협동조합 발생 및 성장요인에 관한 연구, 서울시
립대학교 도시과학대학원

- 사회적 제, 협동조합, 사회적 기 에 관한 선행연구 협동조합의 대원 , 정부
정책 료 을 기 로 성장요인을 아 사회적가 요인, 조 요인, 요인으로
마련 .
- 사회적 협동조합 위 상 에서 성장요인으로 가장 큰 중을 지한 사회
적가 요인은 한 가 의 정과 가 사 의 정합성, 가 의 지역사회 수
성과 조합원의 유, 가 의 사회적 정 성을 의 .

사회적 협동조합 위 상 은 가지 사회적 가 는 발달장 전문연
인 과 출이며 장 인 제적 지원으로 가 의 정합성을 인 .

가 의 수 성은 음 을 구로 장 인 인 선, 조합원은 가 전 이이
하 진행하는 사 과 사회적 가 는 관성을 유지 .

가 의 정 성은 장 인의 기회제 원에서 발달장 인 전문연
을 만들고 기부로 복지관, 원, 장 인 시 등 문화 소 계
에 문화 으로 제 하고 있다. 장 인과 장 인의 소 을 지역사회에
서 장 인에 대한 인 선 과를 나 .

○ 조 요인은 적 의사 정, , 조합원 역 으로 구성 .

적 의사 정은 조합원의 은 의사 정 (90%), 연기 등 요 사
안 정을 위한 지 적인 소 , 적 의사 정구조로 합의점 출 운영하며
조합원 성은 조합생 에 영향을 .

간 은 대 적 과 한 조 구 으로 나 어 .

조합원의 역 을 위 4시간 원 연 , 연 2-3회 조합원 역 강화 교
을 실시 .

○ 요인은 지원제 원연계 지역사회 연대로 구성 .

지원제 원연계는 지역 문화 체 연제 , UCC 로 사회
활동(KT, 분 서 대 원, 장 인 고)을 하 으며, 기 등 후원
들로부터 출수입 산의 2 이상 후원 수입을 출 .

지역사회 연대는 LH 기지역본부 ‘아가는 음 회’를 진행하 으며
행사시 지역 가 음. 발달장 인 중 음 에 관지 있는 지원 대상
무료음 교 을 실시 .

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

○ 선행연구 대 원 을 대로 사회적 협동조합의 지 가 성 요소를 출 .
출한 요소는 발적 , 사회적 가 출, 본적 기 , 부 적 기 조성
으로 가지임.

발적 는 조합원들이 협동조합을 소유하고 적인 방 으로 의사 정에
하는 를 나 . 다 한 조합원의 적 적인 를 하기 위 조
합의 임 원들이 조합의 가 에 대 지 적으로 교 야 . 를
적 영, 제적 , 니 의 사를 가 하 하 로 는 조 적 지
성에 수적인 요건임.

[표 6] 국내 협동조합의 성공 요인

저자	연도	성공요인
박성호	2011	의 특성 • 조합의 이 선 • 과 을 한 중요성 • 조 문화 등을 한 제 화 • 조합원 교 , 련에 교 을 • 성 적인 시 제 화
호	2013	‘협동사회 제 ’ 관계 성
지	2013	1. 인적구성 교 련 면 - 의 인 보(인 : 학교, 종교조 , 마을회관, 영 체) 2. 조달 면 - 사회적 기 을 활 하 제적 3. 사 협 연대 면 - 태 기 의 사회적 제 조 들의 4. 정부지원 인 면 - 지원: 인건 , 운영 시 무상임대 - 간 지원: , 교 , 영지원, 보, 제 선
상	2014	1. 적 가 면 1) 연대성 - 조합원 협동조합의 연대 - 이종협동조합과의 연대 - 지역사회 연대를 한 기 2) 정체성 - 한 정 - 운동성과 이 구의 - 협동조합의 동체적 가
상	2014	2. 조 운영 면 1) 조합원 구성 역할 - 조합원의 역할 - 조합원의 성장을 위한 방안 2) 적 운영 - 적 의사 정 구조 - 조합원의 의사소 구조 마련 3) 사회 제 - 사회적 기 강화 - 사 의 다 화

저자	연도	성공요인
		3. 사회·문화적 면 1) 생태 동체 임 - 산 - 운동 - 적 소 정무역 2) 사 다 화 임 - 생협운동의 정체성 위기 - 생협운동의 새로운 방향 3) 사회 제 임 - 사회적 제 협동조합 - 지역사회 생운동
강 은	2014	1. 발적 2. 사회적 가 출 3. 본적 기 4. 부 적 기 조성
연	2014	1. 정부정책의 간 지원 2. 협동조합 정책에 대한 시 들의 분한 대 3. 지역사회 요구나 문제 의 요로 협동조합 고안 4. 협동조합의 과 운영을 위한 지역 인적· 적 원 5. 지역사회 활동가 요 6. 협동조합 활동 과는 두 지역에 원 는 체계 7. 정부가 발 사 운영, 체로서 등 적 적인 역할
조 호	2014	1. 부마 지향성 구성요소 제시 2. 조 체 의 정책 3. 관 방 의 관성 4. 부마 5. 부적 시장조사(구성원 요구가 의 , 부 고 시장 건 , 구성원 세분화, 전 수) 6. 부적 니 이 (의사소) 7. 부적 대 활동(교 련, 영지원과 , 보상시 , 한 구성원 선발)
강 , 이종화,	2016	(과정) 1. 과 제 의 2. 지원조 의 대구 역할 3. 관련 을 가진 의 적 입 4. 로 을 화시 고 하는 의 의지

저자	연도	성공요인
		(이후 과정) 1. 안정적인 본 마련 2. 한 운영원 의 체계화 3. 수 을 대화하는 니 전 4. 적이고 적인 관 제 5. 합 적인 분 운영 6. 조합원을 위한 지 적인 교 과 조합원의 발적인 학 7. 수 적 의사소 의 문화 구 8. 유 는 전제시
새로	2017	1. 은 성 로 2. 은 조 나이
보 , 이보 , 조 ,	2018	1. 지역 의 를 이 어 는 니 인 발 2. 들의 적 3. 협동조합의 수 출 4. 회의를 한 의 수 정
이	2018	1. 사회적 협동조합 간 (소시)조 가입 2. 조 태 협 체계 구 3. 의 과 화를 위한 4. 제 하는 서 제 의 향상
이 ,	2019	1. 부 영역: 중 정부 의 관계, 지방정부 의 관계, 회원조합과의 관계, 제적 화로 가 2. 합 적 영역: 기관장의 , 정 제 발 활 , 조 사 의 활성화 3. 부관 영역: 조 관 , 무·회계관 , 인사관 , 정보시 관 4. 인간관계 영역: 부고 만 , 부고 만 , 조합원 만
박 선	2019	1. 사회적가 요인 - 한 가 정 - 가 -사 의 정합성 - 가 의 지역사회 수 성과 조합원의 유 - 가 의 사회적 정 성 2. 조 요인 - 적 의사 정 - - 조합원의 역 3. 요인 - 지원제 원연계 - 지역사회 연대

나. 현장조사 결과

1) 현장조사 기관

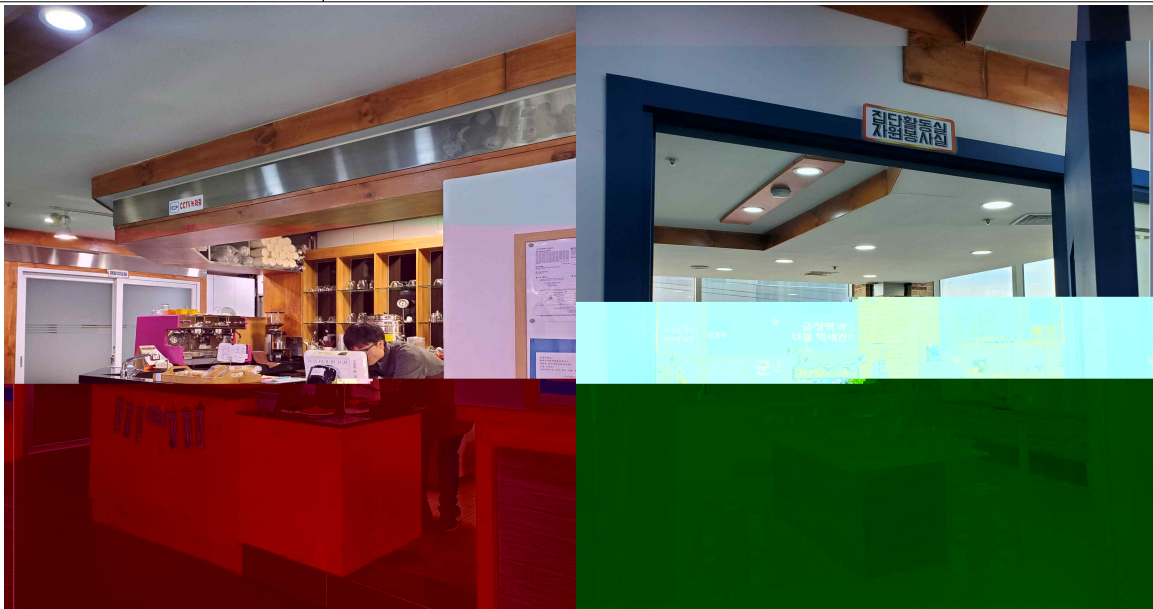
[표 7] 현장조사 기관

구분	00 사회적 협동조합	00 사회적 협동조합	00 사회적 협동조합
적	00 사회적 협동조합은 적 적 적인 협동조합 활동을 하 , 장 인의 사회 문화 활동을 적 보장하며, 성인 장 인의 사회인, 인 으로서의 을 적으 로 한다.	00 사회적 협동조합은 임대아 지역을 중 지으로 교 , 문화, 복지 사 을 적 적으로 수행 하고, 이를 한 지역 의 사회서 제 ·복 진, 의 향상을 적으로 한다. 적으로는 조합원, 즉 지 역 이 지역의 교 · 문화·복지사 의 체가 어 교 ·지역 를 실 하고, 새로운 마을 동체 문화를 조· 산 시 나간다.	00 사회적 협동조합은 ‘ 는 아이, 어 성 장하는 어 ’의 교 학 을 가지고 아이 부 , 교사가 성장하고, 이 성장과 어 가 고 사는 지역이 화하 고 행동한다. 00은 생태교 , 생활교 , 관계 교 , 합교 을 교 의 큰 틀로 아 연에서 며 연의 소중 을 과 동시에 나 과 인의 소중 운다.
종	교 서	교 서	보건 사회복지서
태	서 ,음 서	교 ,복지,문화 사	보 사 , 교 사
연	2016 11 16	2015 03 10	2019 01 10
조합원	사 0	사 16	사 -
	소 30	소 3	소 -
	원 12	원 1	원 -
	원 사 5	원 사 2	원 사 -
	후원 17	후원 5	후원 -
원 (조합원+ 조합원)	12	1	-
조합원 출	100,900,000원	1,350,000원	-
본	130,684,798원	9,622,563원	-
기 이 (2018 기)	17,350,664원	2,484,214원	-
소	기 안 시	시	부산 역시 구

영 시 료 교 (기관 제)

2) 자료수집 과정

발달장 인 사회적 협동조합	
시	. . . (수) : :
장 소	발달장 인 사회적 협동조합
적	발달장 인 사회적 협동조합 인
인	이사 인, 연구 인



지역아동 사회적 협동조합	
시	. . () :
장 소	지역아동 사회적 협동조합, 은 서관, 동부 , 장 대 소
적	지역아동 사회적 협동조합 인
	장 인, 생활복지사 인, 학부 인, 지역아동 지원 인, 연구 인



동 아 사회적 협동조합	
시	. . (수) :
장 소	동 아 사회적 협동조합
적	지역아동 사회적 협동조합 인
인	장 인, 연구 인



3) 사회적 협동조합 종사자가 인식한 성공적인 사회적 협동조합의 의미

인 과는 적분석 계 로 인 . 을 활 하 분석 .

주요테마	인용 횟수	인용문
들이 체적으로 문제 하기	1	“들이 적으로 가 문제나 이 것들을 가는 것”
아이들이 성장하기	1	“이 안에서 아이들이 어 성장하는 것 ”
의 소 를 고 어서	1	“면 어 이 하고 는 이제 생태, 구분 체가 아요. 간, 협동, 이 서 아 교 체계나 이 이 다 니 , 소 를 가 어서 는 대로 소 를 야 다. 점 있 고”
동 아	1	“는 이제 학부 니 요. 이제 동 아 체는 이제 아이 가 두의 아이 고 서 이 마을에서 가 아이를 . 아이만 보지 . 이제 어 사회에 나가면 다 만 아 이들이니 이 . 는 은 있는 고”
		“00에서는 하 과가 의 진 기 위한, 교사는 아이들이 행복하 는 이다. 는 교 을 하는 교사가 아니고 아이들이 행복하 수 있는, 아이들 의 중에 부 는 생 이 들 어요. 니 아이들이 가를 가 는 아니고 가 하고 은 할 수 있 어 을 만들어 고 이 는 지, 가 아이들 는 입을 서 이 건 아이들이 행복할 수가 고, 이 서는 아이들이 로 행복 수가 다 는 생 을 무 이 요.”
아이들이 동체에서 생활 나가기	2	“아이들이 나들이를 가보면, 나들이를 지 가는 제 큰 이유 다고 하 아요. 니 어 이 은 나들이를 안 가 아요. 실 에서, 것 한 교실에서 하 귀가할 지 한 교

주요테마	인용 횟수	인용문
		동 아는 면에서는 이제 어 이 이 이 으로 운영이 어야 한다는 생 을 무 이 하고 있고,”
1인 1 제	1	“협동조합의 의무 체가 1인 1 제예요. 니 생활복지사 선생 이나 시 장이나 아니면 마가 협동조합에 들어 으면 분들 다 1인 1 제가 어 있어서, 이 동으로 할 수 있다는 면이 있어서 것만으로 장 본 적으로 운영을 하 고 있는 부분인 다. 니 이 체로만 성이 보 는 아 가 하는 생 이 는 고요.”
성	1	“ 음에는 부분이 이 가 안 어요. 는 사실 이지만 아요. 이 성이 있다는 요. 어 성이 있지. 성 40% 서 는 어 이 성이 있는건가 는 건가 이 음에 이 가 안 어요. 하면 지 보 의 사회적 분위기가 어 이 은 성이 있어 서 이 나 의 보 이 는 이 는 분위기가 아니 아요. 인사 들이 나 의 사 이 고 어 이 가 교 사 보 사 이 성이 있다는 이 가 기 문에, 부분 가 기하고 어요. 이 체가 지 하는 성이 있고 가 이 마을을 위 서 은 을 하는 다. 서 를 다 시 가 시간이 조 것 아요.” “이 성, 아이를 는 성을 가 기 문에 적으로는 전부다 는 하고 있다고 이제는 생 을”

주요테마	인용 횟수	인용문
아이들의 소 를 영한 성 있는 운영	1	“ 나, 아니면 아이들의 상태나, 이 에 서 안 할 수 있 요. 안 할 수 있어요. 니 아 임이 있 어요. 전체 아 임에서 나들이를 산으로 가는 아 이들이 원하는 아 은 이 무 가고 어요. 무 고. 가 고 예는 이 를 무 아하 요22xl“25E22 um2pJ921hR2pJ9230iQ2222222E222,&PC,22 22222 um2O22xl

주요테마	인용 횟수	인용문
		조 생활이 수 있 아요. 생활교 을 조 하고. 새 고. 화요 은 는 조 에서 나가서 조 고. 수요일 은 다 수 을 하고. 요 은 이제 지 사 선생 이 이 에 가서 활동을 하고. 요 은 안 전교 을 하고. 이 요 로 에 서 하는 이들 이 다 달 요. 다 정 있기는 하지만 아이들의 기분이나 이 에 서 성 있 는 하고 있 니다.”
기에 는 이 (동 아 사회적 협동조합)	1	“ 들은 로 이 세시 기에 는 로 이에요. 면 이 24 기가 있 아요. 면 기에 는 이, , 이 이제 행사들을 합니다.”
지역사회 기	1	“전 활 을 이 하 고, 지 방과후 것 지 지 하고 계시고, 이사장 이 이 이제 로 를 이 가지고 서 00이 진 이 사회에 기 할 수 있는 가지들을 이 를 하고 계세요.”
제대로 교사 보	1	“선생 하 동 아 운동이 고 서 가 이 장이나 이 를 이제 이 정책적으로 제안을 한다 가 동 아 운동이 고 가 부 기 하는 , 학교에서 대학이 나 이제 전문대나 이 서 출을 사실 부를 서 나 시면 제 은 안 니 사회에 나 서 다 교 을 아요. 선생 이 어요. 서 선생 구하기가 고 선생 만 계시면 동 아는 의 이제 성 이에요.”
조합원간 마음이 아야 한다	1	“ 조합원들하고 마음이 고”
담 의 의지	1	“회의만 하고 나는 아니 실 적인 이 는 를 담 가 의지가 있어가지고”
교 과 생 학을 고	2	“ 면 기에 대한 교 을 진 이 시 서 교사들한 원 장들한 시 서 진 이 야 하는지를 아야지만 진 교 인 , 무 만 가 가서는 수 다는 요.”
합운영	2	“전체적으로 가 하 는 생활 에 이제 선생 하 이 제 다 합, 어로 정 하면 합교 이 고, 관계교 . 한 관계. 교 이 기서 다 이 어지 요.” “교 에서 시면 가 기 학교 0000, 이 다 다 이 요. 이면 기 구를 지구로 하는 한다. 하면 중고 연대 서 학교 생기고, 다행복학교 생기 고, 이제 연계 서.” “ 는 임대고 기는 영구 을 1 에 동 아 사회적 협동조합 2 에 방과후 이 가지고.

주요테마	인용 횟수	인용문
		이제 향후 사 .. 마 에서 고 들이 지 고 마 에서 수가 어요. 사실. 지 4,5 동안 위 분들이 이 서 이 어요”
은 교사 대 학생	2	“아 지 들이 이사를 가고 서 지 로서는 이에요. 교사는 정교사 세 에 보조교사 한 . 지. 조 하시는 선생 한 . 이 있어요. 니 이 진 1:5 안 ? 이 니다. 고 한 선생 이 다 이 아니고 는 을 다 의 선생 이. 본다고 생 하는 . 니 아이들을 선생 이 다 고 계시 . 이 아 이 성 , 이 아이는 어 아이인지를 다 고 있어요. 영아 아이들이 유아 에 는 어 아이니 어 이를 유 를 는 다. 지 다 이 고 있는 위”
보	5	“두 가 있는 로 한 분은 기에 이제 과의 관 계나 이 유대관계를 유지할 하고 야 하니 한 분은 아있 고 한분 이제 기시는 건 기시면서 복지사가 장으로 가실 수 있고...” “이 다 보니 , 대 할 수가 어요. 니 지. 기 이 아있는 가가 이 한 야.. ”
등을 중시하는 구조	6	“ 고 교사 조합원들 다 대등한 위 예요. 아이들 지. 서 들은 을 부 요. 영 , 달 , 이 아 이들이. 니 이제 호 이 선생 이 어 먼 선 아이들이 이 하기가 조 아요. 서 이제 달 이나 이 이 으로 하면 아이들한 구가 기 하고 로는 동생이 어 기 하고 . 이 이제 는 요” “중사 선생 들과의 관계 부분인 건 역할로만 나 있어 요. 시 장이나 생활복지사가 이 이 아니 역할로만 정 있 어서, 등중시? 적인 이 부분은 장 성 적인 사 가 아 가 하는 생 이 니다.” “ 니 음부 이 사적인 지역아동 가 아니 기 문에, 특 한 어 협동조합은 아니 어 은 구조로 시 점부 가 기 문에 태 지 이제 는 이 는 상 이 . ” “ 위에 대한 있 아요. 이 건 야 다. 이 생 을 가지고 있고 생 이 있어요.” “ . 이제 는 2015 4 에 시 을 요. 이제 17 에 아니 16 에 사회적 협동조합으로 이제 을 한 고 전부 이제 기 는 아동 에 서관 이 이 있 다고 아요. 기에서 이제 원 사를 하면서 기를 고 이 합 를 하 요.

주요테마	인용 횟수	인용문
		서관에 있을 부 장 특한 조 이다. 이 생 을 어요. 부에서 을 지역아동 는 세 어요. 이제 에서 보면서 아 이 시 이구나. 정 는 는 이제 제가 지역아동 로 합 를 하면서 가 고 있 지역아동 들에 대한

주요테마	인용 횟수	인용문
부 가 운영	1	“ 동 아.. 하면 이 부 가 하 아요. 부 가 만 조합이 아요. 이 체가 아니 . 서 이 을 고. ”
교사의 발적 중	1	“나들이를 나가는 가 부산에 에 어요. 에는 한 에는 안 나가면 안 고 담 가.. 동 아 사회적 협동조합 들 다 나가는 안 것 은 . 교사가 서 무 나 하면 안 나간다. 면 안전에 만전을 기 달 . 사고가 안 나 . 동 아 사회적 협동조합하고 는 다 예요. 위 이 아요. 니 무 달 요. 기는 가 체적으로 교사 하에 다 이니 는 안 요. ”
성 있는 운영방	1	“ 나, 아니면 아이들의 상태나, 이 에 서 안 할 수 있 요. 안 할 수 있어요. 니 아 임이 있 어요. 전체 아 임에서 나들이를 산으로 가뿐 아 이들이 원하는 아 은 이 무 가고 어요. 무 고. 가 고 에는 이 를 무 아하 요. 면 가 하니 . 가 원하는 을 만들 수 있으니 . 면 가 . 하면 어 가고 은 사 하 고 의 이 아지면 가는 요. 으로 아 임 에 아이들 의 을 이제 영을 하 . 니 요 마다 하는 로 있기는 요. 요 은 는 을 지 으니 조 생활이 수 있 아요. 생활교 을 조 하고. 새 고. 화요 은 는 조 에서 나가서 조 고. 수요 은 다 수 을 하고. 요 은 이제 지 사 선생 이 이 에 가서 활동을 하고. 요 은 안 전교 을 하고. 이 요 로 에 서 하는 이들 이 다 달 요. 다 정 있기는 하지만 아이들의 기분이나 이 에 서 성 있 는 하고 있 니다. ”
운영의 유	2	“ 하 고 서 사 만 이 진행 부분들 이 아니 , 운영이나 아니면 보 , 이 부분 이 기 가, 니 인은 어 이 다 나 있지만 기에서 운영의 유. 니 아이들을 어 지 하는 방 , 이 것 들 하 진행이 상 이 요. ” “아 고 , 들이 있어요. 이 를 보 은 관 소 원들 회 나 복 이 로 다 요. 소장한 기할 이 는 가 후원을 아서 다. 대 에 기서 나 는 은 이 에서 는 로 장 수입 이 연간 보 한 이 만원 정 요. 보 . 장 는 . 니 수 들 다 이에요. 서 이 부분들을 사실 이

의

주요테마	인용 횟수	인용문
		으로 면 어 면 로 역전이 어서 들한 는 관 가 가요. 면 동안 생 수 이 고 요. 지 는 관 에 지 는. 수 을 두 전기 이나 으로 사 하 . 이 합의서를 는 요. 관 소 . 면 관 는 가고 들 입장에 서 이 이제 는 요. 이 이 이 어 야 는 고”
교	2	“진 로 이대로 로 인간을 만들 건지, 생 이 있는 사 으로 만들 건지. 생 서 진 이 새 부 이 새 을 가 는 교사들을 교 을 는 시 야 한다고 생 하 요. 진 로 부를 제 이 야 사 들이 는 동 아 사회적 협동조합 교사 고 생 요. 야지만 가 야지만 진 가지 이 성하 이 아요. .. ” “ 니 동 아 사회적 협동조합이 기 이 생기 면서 6 로 교사를 성 가지고 장에 하고 이 하 고 있 아요. 하면서 진 아이가 이 아이가 요한 지, 이 아이는 이 시기에 어 야 하는지 고, 아이 들하고 정대 을 하고 있 요. 교사들이 장에서. 하 면서 이제 아동학대 는 나 아요. 사실은 아동학대 는 에서 니 성가실 요. 에서 안 들으면 이 가고 하는 , 는 , 장에서 교사들이 다 고 아동학대 고 하는 는 는 나 에서 다고 생 요. 나 에서 고 교사를 진 로 인성이 진 교사. 이 교사를 만들어 고 교사를 입을 하고 아동학대를 하고 야 는 하 교사를 성 서 장에 입 을 고 아동학대를 고 하는 는 다고 생 하 . 다고 생 하지만 지 부 는 교사 교 을 진 이 시 야 한다고 생 요. 니 안전교 을 시 고 아동학대는 이 아동학대다. 이 교 을 시 는 아니고, 아이를 바 보는 교사의 태 , 진 이 를 가 야 다고 생 하 요. 것 보다는 진 로 나 에서 에 보이는 것만 교 을 시 고 하니 , 교사들은 가 으로 하는 요. 교사들이 아이들하고. 하 아이들 이 아무 이 보 면 다는 생 으로 임하는 교사들 을 고 생 하 요.”
보	2	“이 아이들을 고 이 조합 생활을 본 분이 입 소문을 는 요. 이 이 가 들 지만 지나고 보니 가 이 있 . 이 는 보 전 지 이 가지고는, 회 가지고 안 요. 기 다

주요테마	인용 횟수	인용문
		부 들이 가 이 서 무 . 이 서 야지 는 것 아요. 서 하면 는 이 시 들이 이 있 으면.. " " 는 계 보를 이제 가지를 하는 , 입소문이 제 아요. 니 이 체를 하지 으면 조 이 할 수 는 나 것 이 하고 시장 1 에 한두 을 하니 보를 하기 하고 다음에 가 이제 회를 1 에 한 하 요. 이제 보 서 회 시고 상 기에는 이제 상담이 계 요. 면 보기 정 만 서 상 기에 는 두 가 들어 시고 회로 두 가 인가 들어 시고.. " "이 체가 이 지 하면 고, 이 마을에서 가 이 산 , 고 보를 야 는 "
정보 유	2	"부 들이 기는 다 인이 아요. 다 인이기 문에 가 가를 야 요. 역할을. 가 을 수 있는 역할을 요. 면 사실은 지 이사장 은 예는 이제 아 이 제 연하다고 생 하는 , 은 30대 어 들은 이 가 안 . 가 을 면서 지 이 아이를 보 는 가 가서 지 야 지? 이 생 을 하시는 아이를 위 서 이 하다보면 만들 요. 이 성장하는 . 아이만 성장하는 아니고. 마 이 성장하는 요. 고 아이를 가 는 아니고, 아이를 조합원 두가 아요. 면 아이의 어 점, 장점, 고 는 부분 을 진 에는 다 동 아 사회적 협동조합은 나 고 을 하고 가 어 가서 상담을 아야 하지만 기서는 조합원들이 다 이 어 아요. 가 이 는 어 고, 이 은 것 있고, 이 를 다 가지고 운영 서 이 아이를 는 요. 이 부분을 생 하면, 아이가 부 이 성장하 요. 이제 기 지 과정이 조 들 ." " 한 서 다. 지 하 하고 사회적 협동조합 하고 있어요. 예는 아마 지 을 . 처 가 이 고, 는 의 을 이 고, 하면 이 동 아 는 조 특이점이 있기 문에, 사협 하고는 달 가지고, 안에서 이 을 로 를 이 어요."
동 한 입	3	" 가 이제 5 동안만 1 에 한 이제 2만원 을 . 어요. 5 동안만. 고 5 무 이 5 이상은 다 아지 . " "제가 음에 13 에 이제 11 입사 는 시에 한 3,4 장 하고 다음에 이제 기 장 요. 제가 이 장 에서 을 는 ,

주요테마	인용 횟수	인용문
------	----------	-----

아가는

주요테마	인용 횟수	인용문
임이 시	1	“ 전의 시 은 다 의 지역아동 의 서관 한 의 동 아 사회적 협동조합. 이 를 서 는 임으로 다 고”
동 한 성 의 인이	1	“ 니 인이 다고 이제 의 인이 다고는 하지 만, 이 인이 성 있는 가 는 이 인 는 이 인 이 하 의 나만의 고유의 성 이 있는 아니 서, 분들이 다 이 은 . 기 문에 이 것 다 이 이 어 수가 있 .”
학교 의 연대	1	“ 서 지 은 조 이 안에서 학교하고 연대하는 서 조 이 이야기가 고가고 있어요”
	2	“ 면서, 중요하 생 하는 부 들의 마음. 부 들의 생 . 이 이 바 어야 다는 생 에서 이제 이 이사장 이 연대를 서 이 진 만 나는 사 마다 이 이야기를 하면서 한 사 한 사 이 마음이 바 어서 진 아이들이 를 원하는지를 지 부 들 은 아요. 아이가 안하 제적으로 안정 생 활을 으면 다는 바 으로 인지적인 면에만 장 이 를 하고 있 아요. 다가 아니 는, 진 10 20 후에 이 어 할지 아요. 진 부를 서. 부 가 건지. 아니면 가 의적인 생 으로 가만 아서 을 수 있는. 가 진 하고 은 을 서 수 있는 이 시대가 아요. 는 다고 생 하 요. 생 한다면 진 인지적인 면만 이 고 을, 지 부 들 이, 대부분의 부 들이 생 하고 있 아요. 아니 는 것들을 이 를 성 서 전달, 전달이 으면 하 는 바 이고”

주요테마	인용 횟수	인용문
사 의 연 성	1	“인원이 무 으니 . 인원이 으면 시 이 는 는 이제 은 조합이다 보니 . 서 이제 위 이 하 . 이 가지고 보 . 서 한 , 지 은 이제 100%만 만 하고 이 는 이제 있을 수 는 인 하는 건 어 조 동 아 가 생 이 계 들 이 중고 지 이 마을에서 조 이어지기를 바 는 제 큰 것 아요.”
의 사 진행	1	“ 동사 을 야 고 동의 어 의사 정구조. 이 가 야 기 문에 이제 성에서 하는 지역교 복지 는 사 이 있어요. 를 가지고 이제 한 2 한 10 정 을 요. 서 가지고 동의 사 을 진행하 는 과정이 . 니 과정이 면서 기에 이제 임대 지에 만들고 이 계 은 연장선상에서 이 어진 서,”
지원	1	“이제 면 지원이 나 요. 이제 부분?” “이 를 하니 지원을 을 수 있는 부분이 지 사 을 할 수 있는 부분이 있는 요.” “전 할 이 시 이 있는 은 , 가 새로 이 전 하는, 이 바 는 갈 는 요. 이사회가 기는 고 기구 아요. 서 음에 것 갈 가지고. 어 면 회를 두 야 하나.. 무 갈 어요. 인적으로 제가 무 갈 가 지고,”
기 연	1	“ 서 상 마이 고 (음) 이제 의 , 가 이제 지 사를 하 고 하는 , 이 안 하면 마이 는 아 , 지 이가 있어가지고, 이 조 기 이 연계 서 면 다.”
후원	4	“마을에서 이 사 을 하면 조합에서 교 하는 나 조합 행사. 이 서 조 조 는 . 후원은 으 은 는 가 시 할 구 이 있기 문에 조 기 의 후원이나 이 조 는 , 있지 다 보니 . 를 어 서 야 하는지 요. 를 조 , 사회적 기 연구원이나 이 에서 연계를 조 시 서 을 서 후원이 갈 수 있 . 는 어 으로 후원을 이제 발 할 정 지는” “구들장을 다 을 수는 는 . 이제 부분은 조 지원이 면, 건

주요테마	인용 횟수	인용문
		하기 부분이어서. 서 연 이나 에 가 을 서 할 건 , 면 이제 마이 나가면 n분의 1로 나 서 고 으로 다 운영 고 있어요. ” “ 로 어 후원 이 야지 는 이 건지.. 제가 지역아동 를 고 들어 서, 사회복지시 을 고 들어 서, 음 가 은 후원 으로다가 에 야야지 나. 이 것 전 생 하고 있 요.” “ 는 후원으로 의 이 어지고 있 요.”
사	5	“ 시장이 생 수 있고 이 부하는 어 가 행사가 있 으면 가야 는 있 요. 이 있어야 아요. 다음에 조합 교 야 고 이 건 조합 로 을 는 부 이제 사협이 면 이제 마을 교 동체 안에 들어가면서 구서점이 는 (안들)이 있어요. 기서 이제 마을사 을 이제 성이 있는 사 을 서, 이제 기에서 가 교 를 79만원정 세이 요. 이제 으로 가 이제 나 사 , 니 동 아 사회적 협동조합 체로 보면 아 이제 가 할 수 있는 가인 을 아서 지원 을 는다 지 동 아 사회 적 협동조합, 니 제 화 어 있는 있 아요. 것 생 을 하고 있고요. ” “ 성이 있는 에서 을 사회 적 기 이 으니 보고 ” “ 에 발 학교 두 하고 하고 합 가지고 사 교 를 한 만 원 를 수 있으면 안에서 이제 서 가 원 조합 로 연 을 것들을 기서 세이 할 수 있는지 의할 정이에요.” “ 지역에 이 방 으로 야 요. 니 만 에 임대 지가 다 지가 있어. 면 요 에 지역아동 하나를 만 고 하는 다 하나를 만 고 하는 이 를 어 다 . 이 는 이 다. 지원사 은 이 다. 고 이 야 는 이 다. 면 동의서 문제, 이 있어요. 수 서 들. 이 것들을 음에 는 사 들은 기가 다 하 고 . 하는 요. 는 관 소나 들이 하 야 는 . 니 를 서 하면, 부분들이 다 이 요. 니 이제 방 이 다는 .”

다. 성공적인 사회적 협동조합의 구성요소

사회적 기업의 비즈니스 모델				성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
대분류	중분류	소분류	핵심질문	국외문헌	국내문헌	면담조사
가 제 안	고	사회적	어 의 사회적 문제를 할 것인가?	-	-	-
		제적 시장	어 고 과 세분시장을 로 할 것인가?	-	-	-
	가 제	사회적 가	어 사회적 가 를 제 할 것인가?	• 인간중지 (이 보다 조합원 선)	• 정체성 - 한 정 - 운동성과 이 구의 - 협동조합의 동체적 가 • 사회적 가 출 • 협동조합 정책에 대한 시 들의 분한 대 • 지역사회 요구나 문제 의 요로 협동조합 고안 • 유 는 전제시 • 사회적 가 요인 - 한 가 정 - 가 -사 의 정합성 - 가 의 지역사회 수 성과 - 조합원의 유 - 가 의 사회적 정 성	• 들이 체적으로 문제 하기 • 아이들이 성장하기 • 의 소 를 고 어서 • 동 아 • 아이들이 동체에서 생활 나가기 • 인 제 • 성
		제적 가	어 제적 가 를 제 할 것인가?	-	-	-

사회적 기업의 비즈니스 모델				성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가 제 안	전 적 지	사회적 시장	사회적 시장에서 기 의 문제 조 과 다 어 위를 구할 것인가?	-	-	-
		제적 시장	제적 시장에서 사 다 어 위를 구할 것인가?	• 제적 가 제 의 성	• 수 을 대화하는 니 전 • 제 하는 서 제 의 향상 • 제적 화로 가 • (제적 화에 대한 기관의 유동성 요구)	-
				• 사 유		
				• 한 사 점		
				• 조합의 위 선		
				• 고 의 생산		
가 출	원 지역		가 제안과 전 적 지 을 실 하기 위한 지 원 역 은 무엇인가?	• 사회적 요소: • 활동을 지원 인 (교, 보, , 교 등의 유무 • 니 의 조합의 활동 인정 부 • 조사 발전에 대한 부 • 은 협동적인 문화, 조 적 문화 • 장 시 의 이 가 성 • 인적 요소: • 영을 이 하는 이사가 만 한 회원의 유무 • 은 , 방적인 정책의 유무, 사 들의 은	• 의 특성 - 조합의 이 선 - 과 을 한 중 요성 - 조 문화 등을 한 제 화 - 조합원 교 , 련에 교 을 - 성 적인 시 제 화 • 인적구성 교 련 면 - 의 인 보(인 : 학교, 종교조 , 마 을회관, 영 체) - 조달 면 - 사회적 기 을 활 하 제적	• 아이들의 소 를 영한 성 있는 운영 • 기에 는 이 (동 아 사회적 협동조합) • 지역사회 기 • 제대로 교사 보 • 조합원간 마음이 아야 한다 • 담 의 의지 • 교 과 생 학을 고 • 합운영 • 은 교사 대 학생 • 보 • 등을 중시하는 구조 • 구성원간의 원활한 동의 • 의사소 • 교사복지

사회적 기업의 비즈니스 모델			성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가 출	원 지역	가 제안과 전 적 지 을 실 하기 위한 지 원 역 은 무엇인가?	• 조합원에 대한 적 한 교 과 련 부 • 인적 원 발에 대한 부 지역 련과 교 의 실시, 들에 대한 교 실시 • 등 전 이사회 선출 부 • 들의 니 기 에 대한 은 지 과 기 • 이전에 들의 니 관계 부 • 강한 • 성 기간 중 선 과 정의 부 • 들의 강한 협 성 • 적인 원 에 강한 • 협 적인 영 • 은 운영 • 적인 니 이 • 련 들과 영의 유무 • 은 위기관 의사 정 성지 사회적 기 가 정 , 인 , 지 과 기 • 은 교 적 기 (적 진 입, 련) 협동적 에 대 한 인 과 지 사회적 조 성 동기 기 가정 조합원에 대한 사	• 부적 니 이 (의사소) • 부적 대 활동(교 련, 영지원과 , 보상시 , 한 구성원 선발) • 적 운영 - 적 의사 정 구조 - 조합원의 의사소 구조 마련 • 발적 • 본적 기 • 협동조합의 과 운영을 위 한 지역 인적· 적 원 • 지역사회 활동가 요 • 관련 을 가진 의 적 입 • 로 을 화시 고 하 는 의 의지 • 안정적인 본 마련 • 조합원을 위한 지 적인 교 과 조합원의 발적인 학 • 수 적 의사소 의 문화 구 • 은 성 로 • 지역 의 유 • 들의 적 • 기관장의 , 정 제 발 활 , 조 사 의 활성화	• 아 의 • 부 가 운영 • 교사의 발적 중 • 성 있는 운영방 • 운영의 유 • 교 • 보 • 정보 유 • 동 한 입

사회적 기업의 비즈니스 모델			성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가 출	원 지역	가 제안과 전 적 지 을 실 하기 위한 지 원 역 은 무엇인가?	• 제적 요소: - 수한 운영 조 - 본에 대한 이한 성 - 에 대한 이한 성 - 적 한 동 본 소유 인 부 - 안정적인 정 - 한 본의 유무	• 적 의사 정 - 조합원의 역	
	부가 사	가 출을 위한 부 가 사 과 로세 를 어 구 성할 것인가?	• 전원의 출 • 정 수 이상의 회원 수 나 사 • 들이 운영하는 니 • 소 조 에 적합한 영 시 • 실하고 적인 사 운영 • 시 과 영 정 • 정보시 • 회계기 의 수 • 동 본 영	• 조합원 협동조합의 연대 • 사회적 기 강화 • 부마 지향성 구성요 소 제시 • 조 체 의 정책 • 관 방 의 관성 • 부마 • 부적 시장조사(구성원 요 구가 의 , 부 고 시장 건 , 구성원 세 분화, 전 수) • 한 운영원 의 체계화 • 적이고 적인 관 제 • 합 적인 분 운영 • 회의를 한 의 수 정 • 부관 영역: 조 관 , 무·회계관 , 인사관 , 정보시 관	-

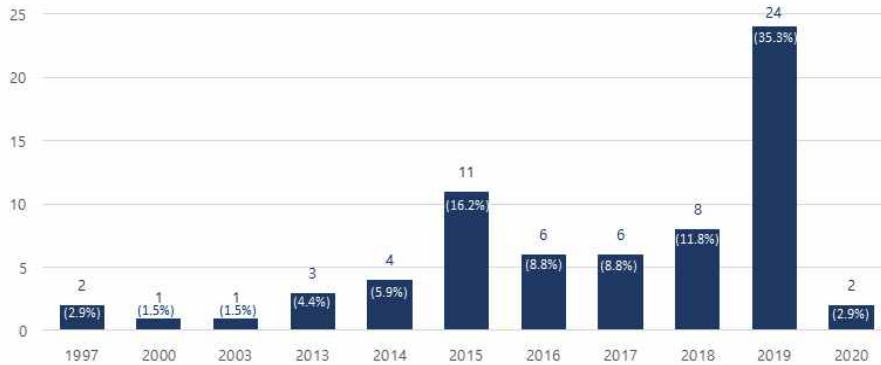
사회적 기업의 비즈니스 모델				성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가 출	부가	사회적	사회적 가치를 창출을 위하여 부 이 관계 무엇을 협 할 것인가?	• 정 적 간 으로부터 의 유 • 조화로운 관계 유지를 위한 적인 유대 • 지역사회 의 은 관계 • 적이면서 협 하는 정부 의 관계 • 다 조합들과의 협동 • 니 연계	• 협동사회 제 관계 성 • 사 협 연대 면 - 태 기 의 사회적 제 조 들의 • 이중협동조합과의 연대 - 지역사회 연대를 한 기 • 부 적 기 조성 • 지원조 의 대구 역할 • 사회적 협동조합 간 (소시)조 가입 • 조 태 협 체계 구 • 의 과 화를 위한 • 중 정부, 지방정부, 회원조 합과의 협 적 관계 • 지원제 원연계 • 지역사회 연대	• 임이 시 • 동 한 성 의 인이 • 학교 의 연대 •
		제적	제적 가치를 창출을 위하여 부 가 출 제적 를 구 할 것인가?	-	-	-

사회적 기업의 비즈니스 모델			성공적 사회적 협동조합의 구성요소		
가 보	수	사회 제적 수 과 이 을 어 출할 것인가?	• 장기적 조합 운영	• 사 의 다 화 • 협동조합 활동 과는 두 지역에 원 는 체계 • 은 조 나이 • 협동조합의 수 출 • 인간관계 영역: 부고 만 , 부고 만 , 조합원 만	• 사 의 연 성 • 의 사 진행 • 지원 • 기 연계 • 후원 • 사
			• 조합의 큰		
	성장원	대 성장을 위 어 제원 를 적 할 것인가?	• 사 의 다 화		
			• 마 정보		

2. 보건복지부 소관 사회적 협동조합 현황조사결과

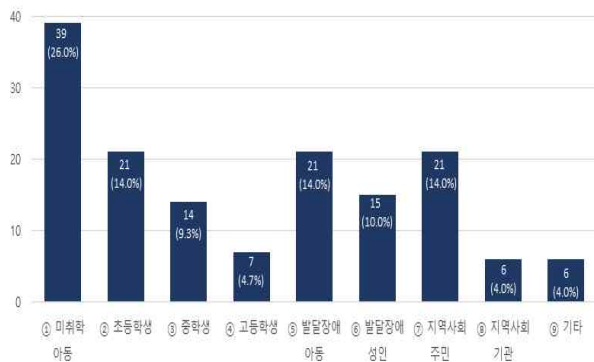
가. 양적 설문조사결과

1) 일반적 특성

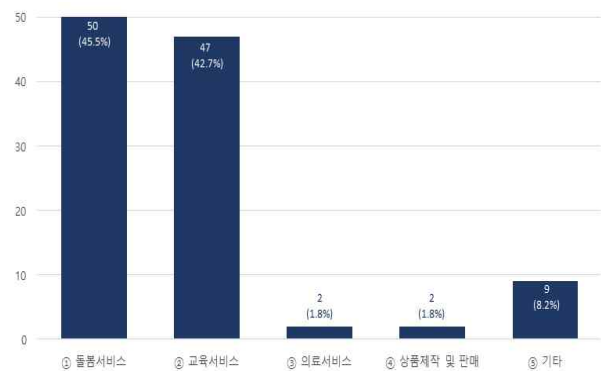


[그림 14] 사회적 협동조합의 설립년도

○ 사회적 협동조합의 : 조합은 ()에 가장 이 고, 다음
으로 (), (), (), ()에 어 로
이 에 음. 한, 조합의 수는 이후 가하는 상임.

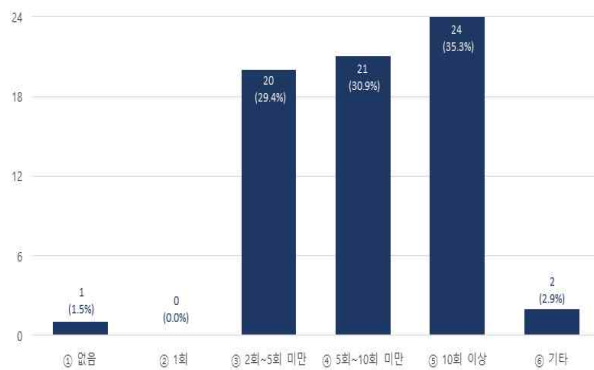


[그림 15] 서비스 대상



[그림 16] 서비스 종류

○ 조합의 서 대상은 학아동(.)이 가장 으며, 다음으로 등학생, 발
달장 아동, 지역사회 (.)이 다. 제 는 서 는 서 (.),
교 서 (.)가 대부분이 음.



[그림 17] 조합원 간의 회의 횟수



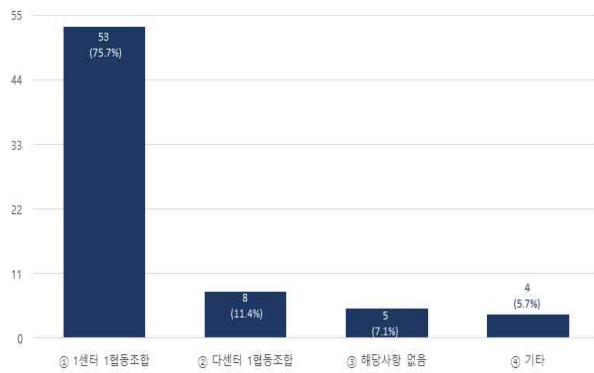
[그림 18] 조합원 간의 교육 횟수

○ 조합원 과 동의를 회시 지 소요 기간은 .
 (.)이 고 조합 전 조합원간 회의는 회 이상 한 조합이(.)이
 가장 으며 대부분 회 이상 회 만(.), 회 이상 회 만(.)이
 다. 조합 전 조합원 간 교 수는 회 이상 회 만(.)으로 실시한 조
 합이 가장 고 다음으로 회 이상 회 만(.) 실시한 조합, 회 이상
 (.) 진행한 조합이 음.

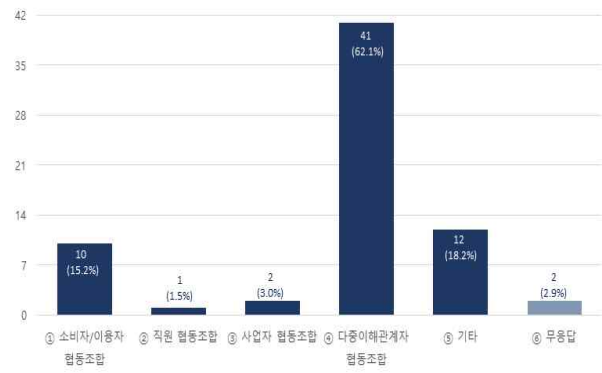


[그림 19] 이사진의 전문분야

○ 이사회는 . (.)으로 구성 어 있 고, 이사진들은 기 분야
 (.)가 가장 는 조사대상 조합에는 학부 조합원이 이사인 , 원
 조합원이 이사인 가 기 문에 나 과로 보임. 다음으로 아동보
 전문가(.), 아동복지 전문가(.), 장 인 전문가(.) 으로 음.
 사회적 제(.) 지역복지 전문가(.) 있 으며 전문가가 이사진
 에 한 조합()은 음.



[그림 20] 조합의 구성

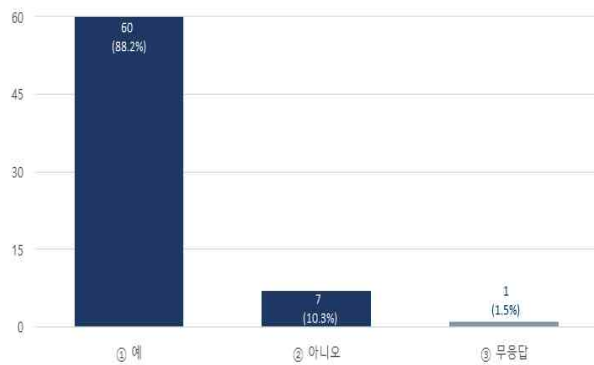


[그림 21] 조합의 유형

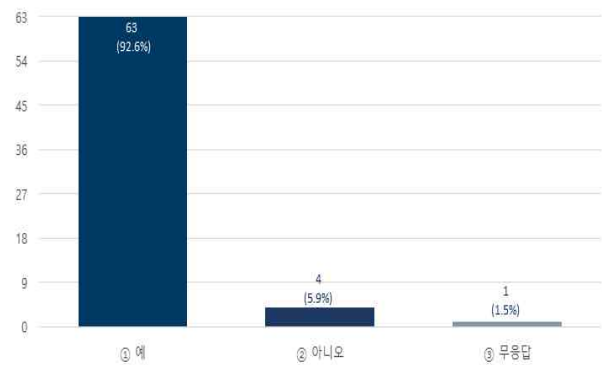
- 협동조합(.)이 가장 고 다음으로 다 협동조합이(.)이
 음. 대부분이 다중이 관계 협동조합(.)이고 다음으로 기 (.), 소
 · 이 협동조합(.)이 음.

2) 운영특성

가) 운영전략

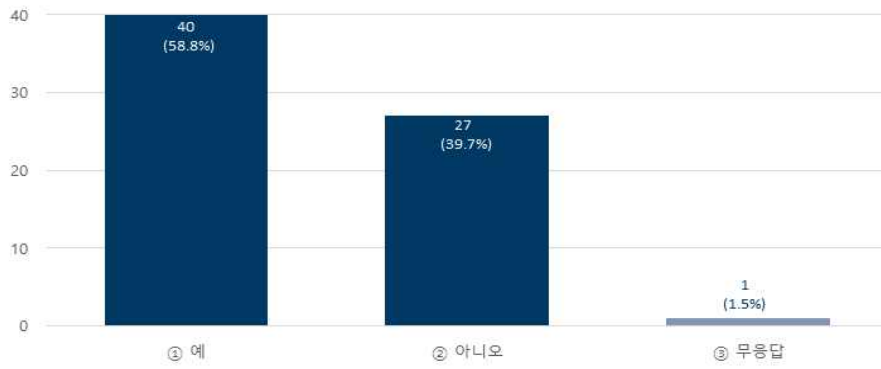


[그림 22] 사업계획서 작성 여부



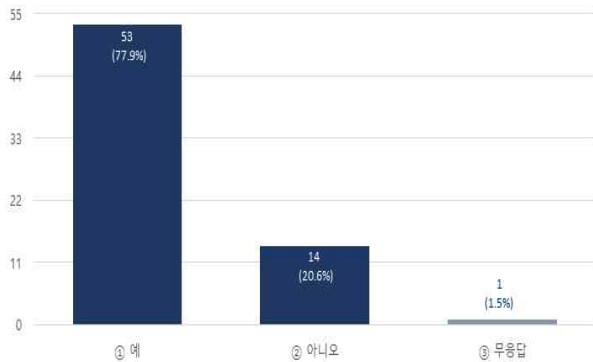
[그림 23] 전년도 평가결과 반영 여부

- 대부분의 조합에서 사 계 서를 성하 고(.), 중 . 가 전
 가 과를 사 계 에 영하고 있음.



[그림 24] 타 기관과 차별화되는 운영전략 유무

○ 조합과 화 는 운영전 을 가지고 있는 조합은 . , 지 은 조합은 . 음. 조합의 화 운영전 으로는 새로운 출, 지역사회 연계 활동 서 , 운영의 성, 조합원들의 등이 있음.



[그림 25] 표준화된 서비스 제공을 위한 조합의 규약



[그림 26] 조합의 규약 준수 정도

○ 조합의 . 가 화 서 제 을 위한 조합의 이 있는 면, . 는 음. 화 서 제 을 위한 이 있는 조합들의 대부분은 조합의 을 보 이상 수하고 있 음.



[그림 27] 주된 홍보수단

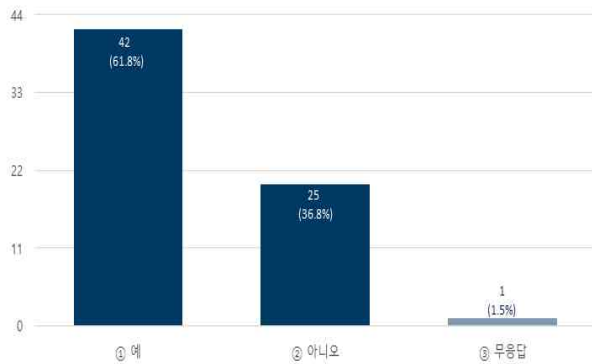
○ 조합의 보수 으로 지인 보(.)를 가장 이 이 하고 있 고 다음
 으로 이지(.), 나 (.), 기 (.), 소 지· (.), 전
 화(.), 이 (.)을 활 하 음.

나) 소비자 관리

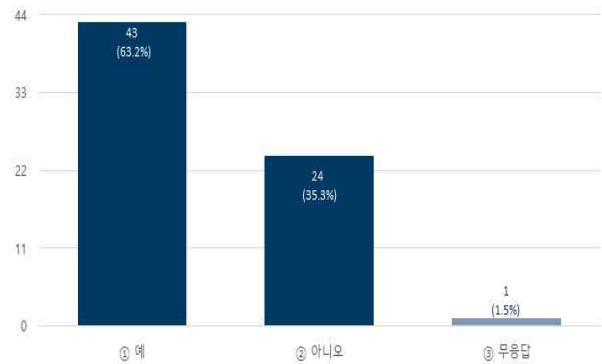


[그림 28] 소비자와 의사소통 수단

○ 소 의 니 이 은 로 면대면(.), 나 (.)으로 이 어지고
 있 고 전화(.), 이지(.), 소 만 조사(.), 소 지·
 (.), 이 (.), 기 (.) 으로 의사소 방 을 이 하고 있 음.

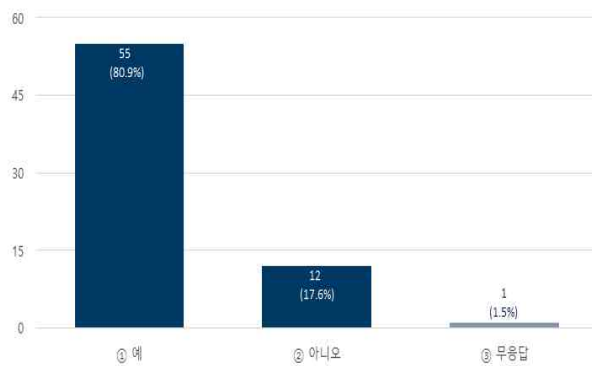


[그림 29] 소비자 대상 만족도 조사 여부



[그림 30] 소비자 정보관리시스템 보유 여부

○ 과 이상의 조합이 소 를 대상으로 만 조사(.)를 실시하고 있으며 소 정보관 시 보유(.)하고 있 음.

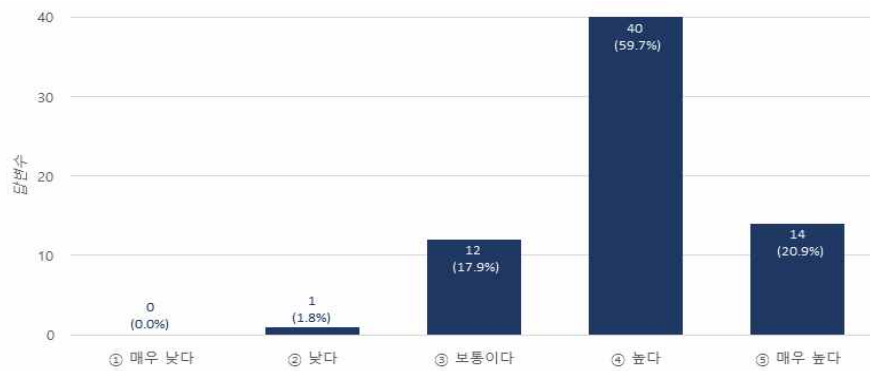


[그림 31] 소비자 요구에 관한 정보의 지속적 수집 여부



[그림 32] 수집 방법

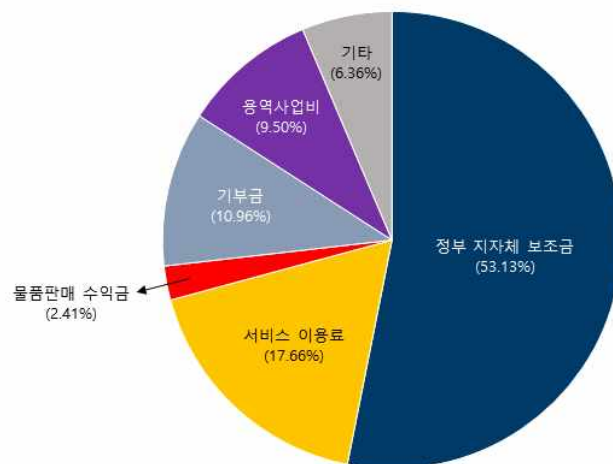
○ 과 이상의 조합에서 소 요구에 관한 정보를 지 적으로 수 하고 있 고 방 으로는 면대면(.)이 가장 고 다음으로 나 (.), 전화 (.), 기 (.) 으 으며 소 지· (.), 이 (.)을 이 하는 조합 조 있 음.



[그림 33] 소비자 만족도

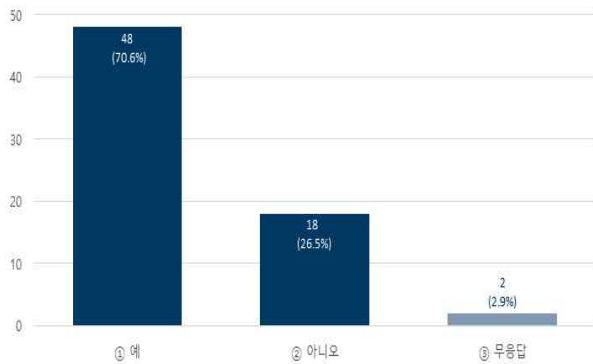
○ 대부분의 조합들이 들의 조합을 이 하는 소 들의 만 가 보 이상이 고 생 하고 있 음.

다) 자금 및 용역 확보 노력



[그림 34] 주 수입원의 출처와 그 비중

○ 조합의 수입원은 정부 지 체 보조 (.)이 가장 고, 다음으로 서 이 료(.), 기부 (.), 역사 (.) 으로 음. 조사대상 기 관의 특성상 수 의 은 . 로 가장 적 음.



[그림 35] 최근 1년간 주 수입원 확대를 위해 노력한 경험



[그림 36] 노력의 종류

○ 간 대부분의 조합에서 수입원 대를 위한 을 하 는 (.), 수입원 대를 위 서 이 를 하기 위 가장 이 하 고 (.) 정부지 체 지원 보(.), 기부 (.), 역사 수 (.), 로 (.)을 위 을 하고 있 음.

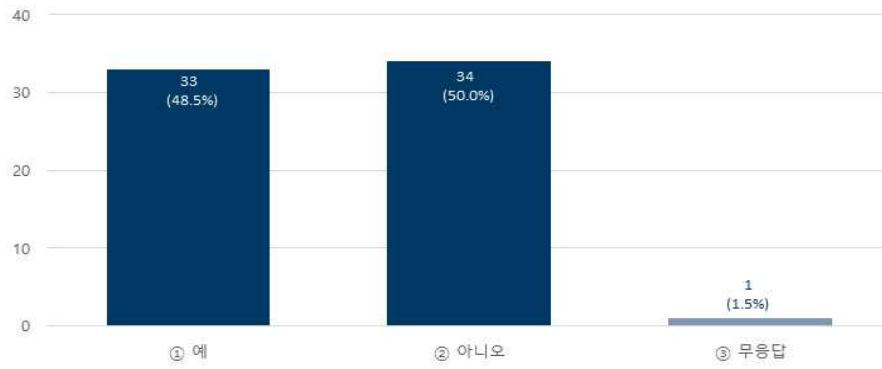


[그림 37] 주 기부자



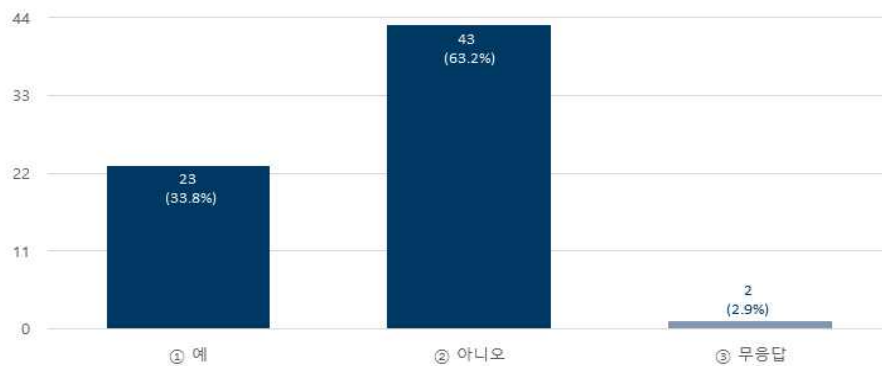
[그림 38] 기부자 모집을 위한 노력

○ 조합의 기부 는 조합원(.)이 가장 고 다음으로 조합원 인(.) 이 음. 기부 가 는 가(.) 교적 고 선 체(.), 기 (.)이 기부 인 조합 있 음. 조합들은 기부 를 하기 위하 인적 (.)를 가장 이 활 하고 있 으며 아무 하지 는 조합 (.)이 다음으로 음. (.), 이지 전 을 이 하 나(.), 소 지를 발간()하기 하 음.



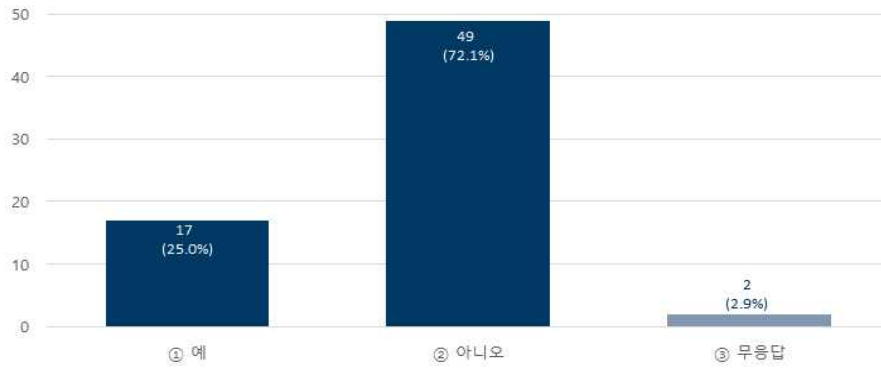
[그림 39] 기부자 관리 여부

○ 기부 관 를 하는 조합(.)과 하지 는 조합(.)이 한 수 인 기부 관 를 하지 고 있는 조합이 상보다 음. 기부 관 방 으로 정기적 소 지 발간 전달, 문 발 , 면대면, 이지 관 , 행사 대 등을 사 하 고 있 음.



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

○ 정부지 체 역사 수 를 위 제안서를 제출한 이 있는 조합은 . 이 고 이 는 기관이 . 로 음. 정부지 체 역사 을 제출한 조합들 은 한 동안 . 회(.) 제출한 이 있 음.



[그림 41] 정부지자체 용역사업 수주 경험 여부

○ 정부지 체 역사 에 하 수 한 이 있는 조합은 . , 이 는 조합은 . 로 수 이 지는 음. 수 한 이 있는 조합들의 수 은 , , 원(, , .) 이 음.

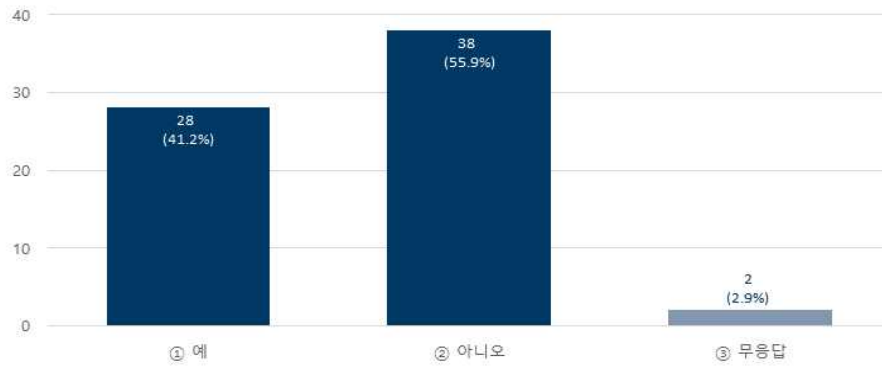


[그림 42] 주 자원봉사자



[그림 43] 자원봉사자 모집을 위한 노력

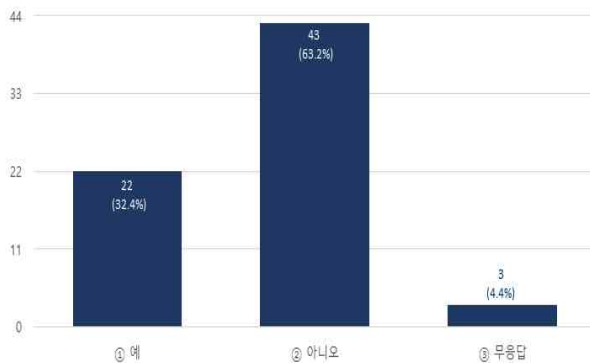
○ 원 사 는 조합원(.)이 가장 고 다음으로 조합원 인(.), 기 (.) 으로 으며 다는 (.)이 교적 음. 원 사 를 하기 위한 방 으로 인적 (.)를 가장 이 활 하 고 하지 는다는 이(.)이 다음으로 음. 다음으로는 나 을 이 (.)하 나, 이지 전 을 활 (.)하 나, 소 지를 발간(.)하는 등 의 을 하고 있 음.



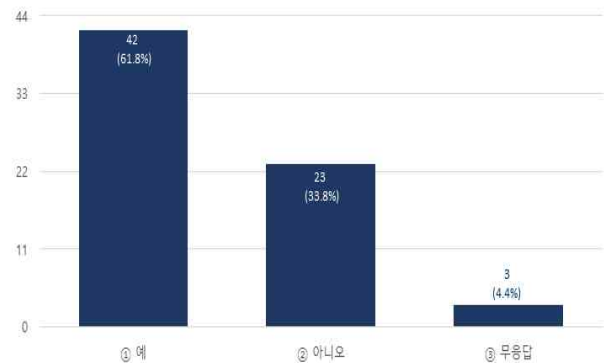
[그림 44] 자원봉사자 관리 여부

○ 원사를 관하지는 조합()이 관를 하는 조합()보다 고 관를 하는 기관들은 정기적이고 지적인 임을 나 소지를 발행하 나 소정의 사료를 지하는 방을 이하고 있음.

라) 인력관리



[그림 45] 행정만을 담당하는 전문인력 여부



[그림 46] 고용인력 간 공식화된 업무분장표

○ 조합에 행정만을 담하는 전문인 이하는 조합은 . 에 과하 고 고 인 간 화 무분장 는 과 이상()의 조합에서 보유하고 있음.



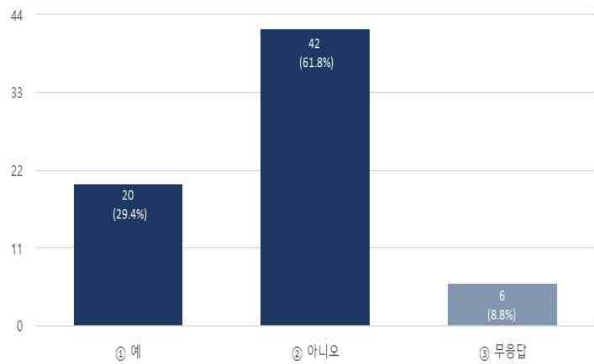
[그림 47] 최근 1년간 고용인력 복지 및 근무환경 개선 실적

○ 조합에서 간고인의 복지무선을 위하여 무역강화를 위한 교육기회를 제한()가 가장고, 다음으로 무수행을 위한 시이나을 정()를, 무수행과달성에 대한 전적 보상을 제()을 이하음.

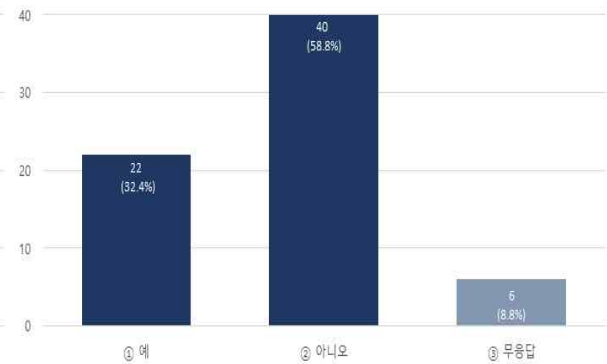


[그림 48] 고용인력의 1인당 평균임금

○ 조합의 고인인임은 만원 이상 만원 만을 지하는 조합이 가장고 만원 이상 만원 만이 다음으로 으며 무임 을 하 는 만원 만인 있음.

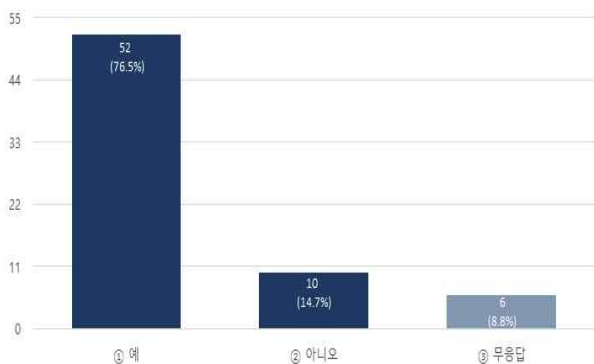


[그림 49] 고용인력 복리후생수당 지급 여부



[그림 50] 고용인력 상여금 지급 여부

○ 고 인 에 복 후생수 을 지 하지 는 조합이 지 하는 보다 음. 지 한 조합이 하 복 후생수 은 에 인 이 , 원 (, .)에 과하 음. 고 인 에 상 을 지 하지 는 조합(.)이 지 하는 조합(.)보다 고, 상 을 지 한 조합의 상 은 , 원(, .)이 음.

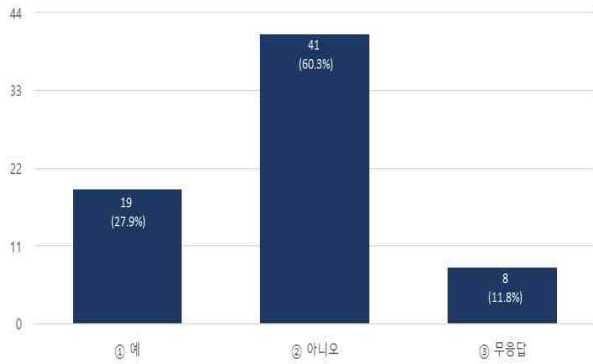


[그림 51] 고용인력에 교육 기회 제공 여부



[그림 52] 제공하는 교육 내용

○ 은 조합에서 고 인 에 대 교 의 기회를 제 하고 있으며(.) 교 의 은 로 무수행 을 향상하 나() 사회적 협동조합의 학이나 운영에 관한 교 (), 서 과 서 의 향상을 위한 교 (), 고 지역 사회 협 하는 에 관한 교 () 으로 음.



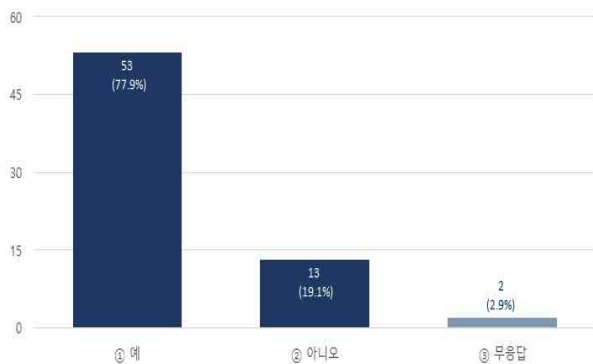
[그림 53] 정기적 고용인력의 직무만족도 조사 실시 여부



[그림 54] 고용인력의 직무만족도

○ 정기적으로 고용인력의 직무만족도 조사를 하는 조합(.)은 조사하지 않는 조합(.)보다 적고, 이들은 고용인들의 직무만족도를 교정할 것으로 가짐.

마) 지역사회 협력



[그림 55] 지역사회 내 협력(연대)기관 여부

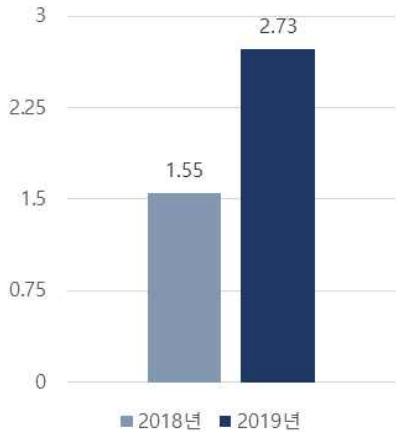


[그림 56] 지역사회 내 협력(연대)기관 성격

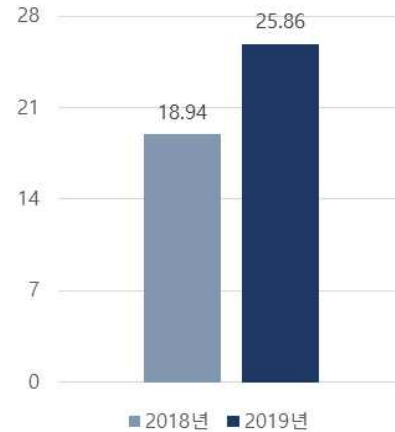
○ 대부분의 조합이 지역사회 협 하 나 연대하는 기관이 있으며(.), 이들 조합이 협 은 연대하는 기관의 수는 기 으로 (.)의 기관이 음. 협 은 연대하는 기관은 대부분 지역사회 영 기관(.), 동종 사회적 협동조합(.), 교 기관(.) 이 고 지역사회 영 기관(.)과 의료기관 ()은 상대적으로 적 음. 조합이 이들과 협 하고 연대하는 사 은 협 방안을 협 하는 (.)가 가장 고 서 의 과 을 선하는 사 (), 사회적 협동조합 운영과 관련한 사 (.), 조합원 무 향상을 위한 사 (.) 으로 음.

3) 운영성과

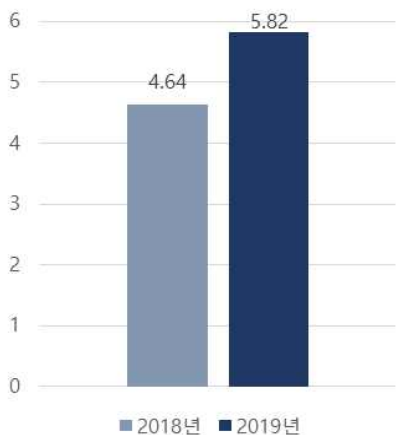
- 본 연구에서 운영성과는 교과서 이전에 제하고 운영성과를 분석 .



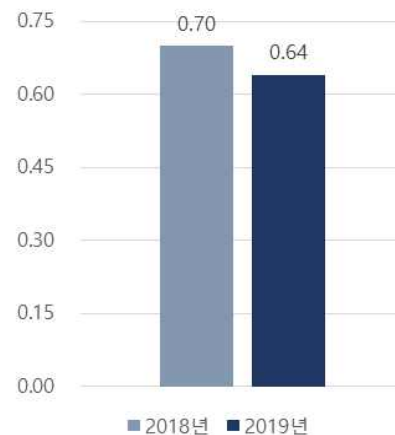
[그림 57] 협력(연대)기관의 수
($n=33$; $t=-4.842$, $P=.000$)



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

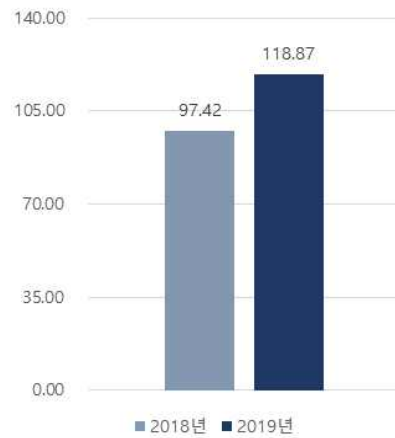


[그림 59] 피고용인 수
($n=33$; $t=-2.214$, $P=.034$)



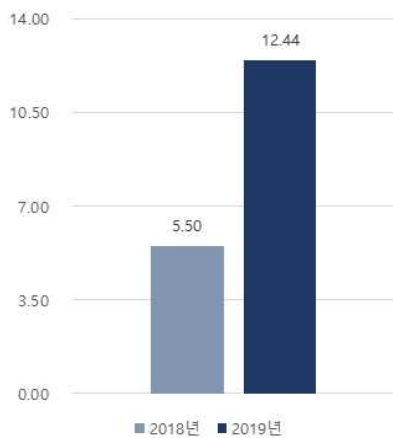
[그림 60] 퇴직인력 수
($n=33$; $t=-0.297$, $P=.768$)

○ 조합들은 교과서에 협 (연대)기관의 수, 조합원 수, 고 인 수는 소 가하 고 인 의 수는 소 소하 음.



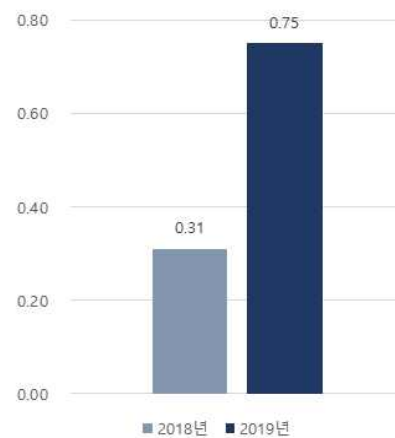
[그림 64] 이용자 수

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



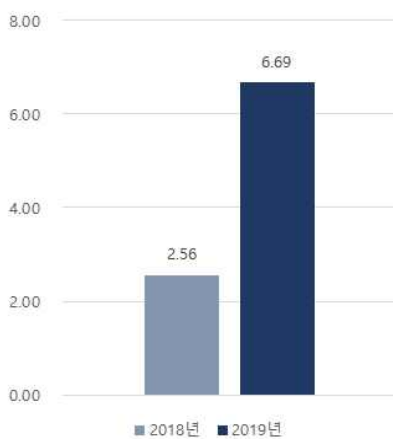
[그림 65] 기부자 수

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



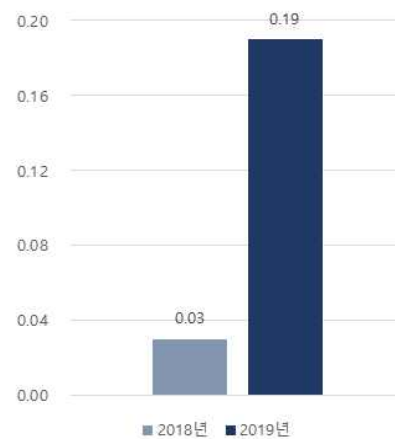
[그림 66] 기부기관 수

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



[그림 67] 외부 자원봉사자 수

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



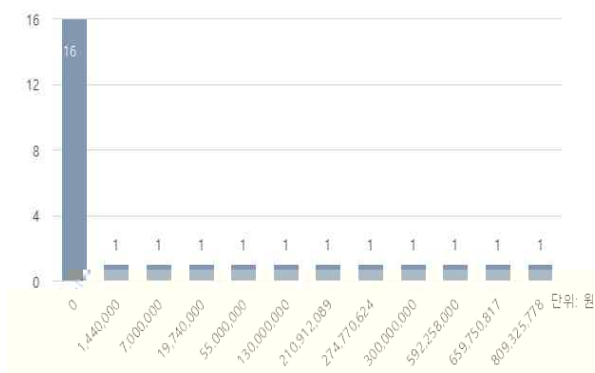
[그림 68] 장애인 고용인력 수

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

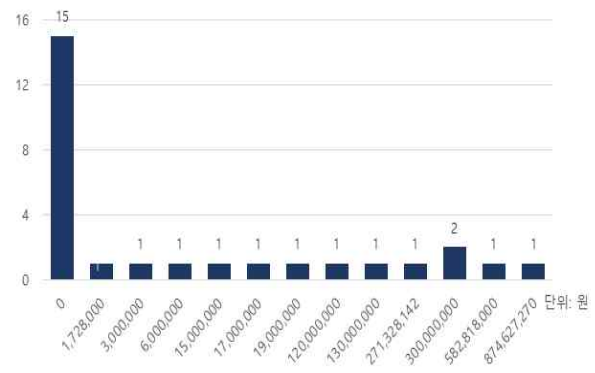
○ 조합들은 에 하 에 조합의 이 수가 가하 고 기부 기 부기관의 수 이상 가 . 부 원 수 . 에서 . 으로 가하 고 장 인 고 인 수 가 .

○ 이상의 운영성과 중 계적으로 유의 한 화가 관 지 는 연대기관수 (. , .), 조합원수(. , .), 고 인수(. , .), 기부 수(. , .), 기부기관수(. , .), 원 사 수(. , .) 임.

○ 조합의 과 운영성과 관련 요 지 를 분석을 교한 과 는 다음과 음.

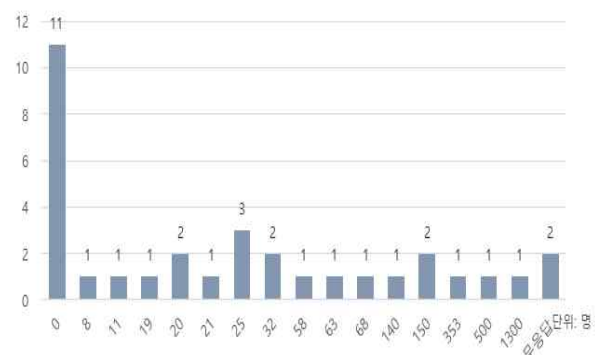


[그림 69] 2018년 매출액

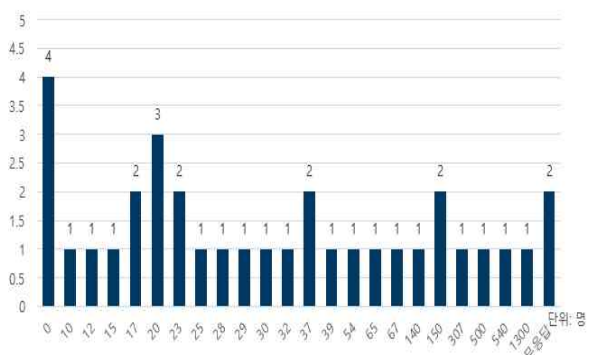


[그림 70] 2019년 매출액

○ 조합들간 출 가 는 , 의 출 이 원인 조합이 , 원 이상인 조합이 로 조합들 간 출 가 다는 점을 인할 수 있 음.

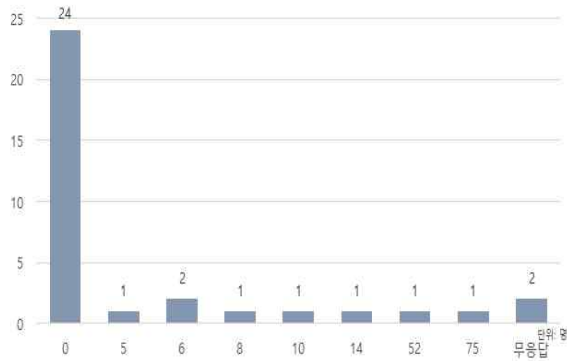


[그림 71] 2018년 이용자 수

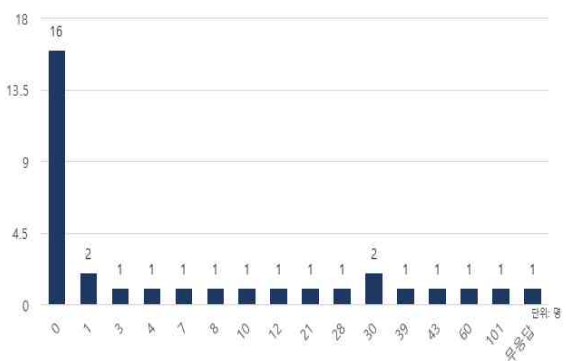


[그림 72] 2019년 이용자 수

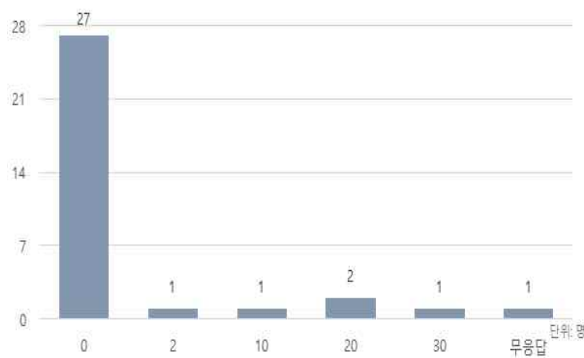
○ 조합들간 , 이 수를 교하면 이 수가 이 조합이 기관에서 기관으로 고, 의 이 수가 에서 지 조합 의 이 수의 가 큰 임.



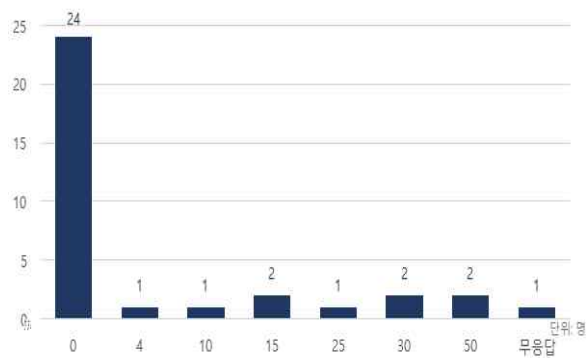
[그림 73] 2018년 기부자 수



[그림 74] 2019년 기부자 수



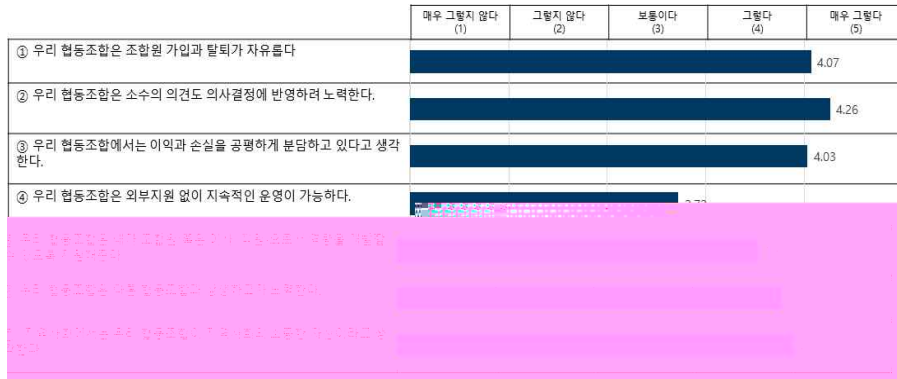
[그림 75] 2018년 외부 자원봉사자 수



[그림 76] 2019년 외부 자원봉사자 수

- 이상의 기부 가 있는 조합과 이상의 부 원 사 를 보한 조합 이 생 . 기부 수 부 원 사 수 다 수 들과 마 가지로 조합들 간 가 큰 임. 에서 사이 기부 수 부 원 사 수 어나서 기부 가 이 조합이 에서 로 고 부 원 사 의 이 조합이 에서 로 음.
- 이 조합 간에 운영성과의 가 며, 문에 운영성과 분석 시 소수 기관의 수한 운영성과가 연구 과에 대적인 영향을 수 있음을 고 야 .

4) 협동조합의 원칙



[그림 77] 협동조합 원칙

○ 조합들은 협동조합 원에 대체로 보 이상으로 수하고 있다고 생 하고 있
는 , 소수의 의 의사 정에 영하 한다는 원 은 점 기 .
으로 가장 실 하고 있는 면, 부 지원 이 지 적인 운영이 가 하다는
원 은 점 기 . 로 상대적으로 지 지고 있다고 .

5) 사회적 기업가 정신



[그림 78] 사회적 기업가 정신

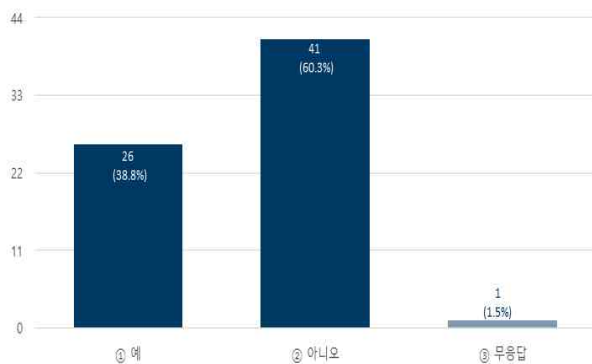
○ 사회적 기가정역에대서 조합들은 대체로 다 이상으로 들을
가 . 중 사회적 는 동체에 대한 연대 을 고 있는지의 부 기
본적인 의 과 사회적 책임 을 지니고 있는지를 는 문에 정적으
로 . 나 기적인 사회 화 조합성장을 위 기 이 위 을 수한다는
점과 인적·적·무 원의 동원 역 을 보유하고 있는지를 는 사 에 대
서는 상대적으로 가 .

6) 정책인지율과 활용도



[그림 79] 기획재정부나 보건복지부 협동조합 정책 인지 여부

○ 조합들은 기획재정부나 보건복지부의 협동조합 정책들에 대해 대체로 알고 있지만 조합들은 잘 하고 있지 않음().

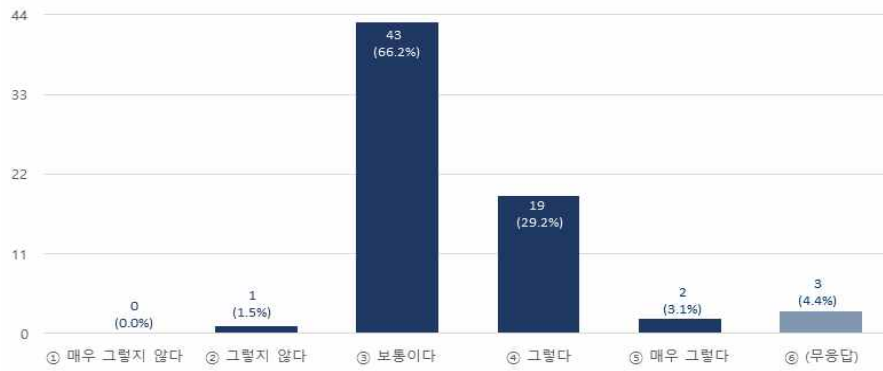


[그림 80] 정책 이용 경험



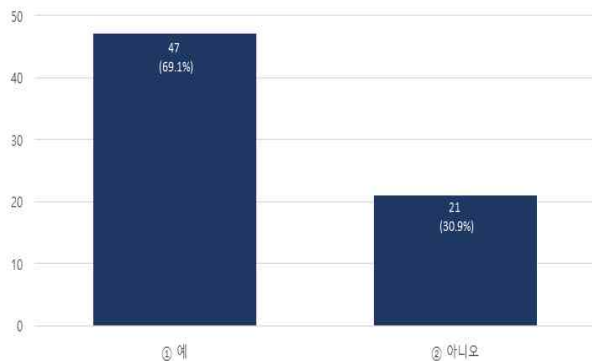
[그림 81] 이용한 정책의 내용

○ 기획재정부나 보건복지부의 협동조합의 정책을 이번 조합()이 이용하지 않은 조합()보다 적고, 이()이 있는 조합들은 ()에 대해 무()이 가장 큼. ()에는 교육지원()을 이용한 것으로 다음으로 협동조합에 대한 긍정적인 인식()이나 강화() 관련 정책이 ()이다. 인력지원()이나 자금 지원 조달로 대() 등 실질적인 지원정책의 이용이 적은 임.



[그림 82] 이용한 정책의 도움 정도

○ 이 있는 대부분의 조합들은 정책이 이 다고 가 .

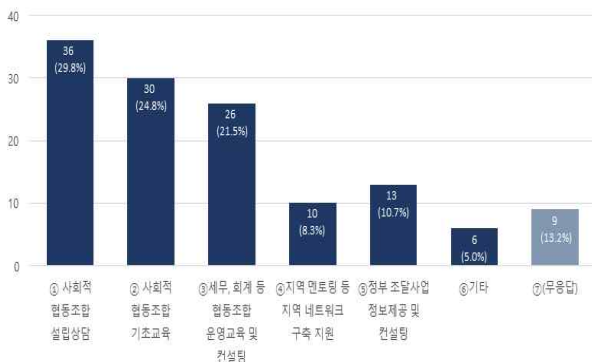


[그림 83] 중간지원기관 이용 경험 여부

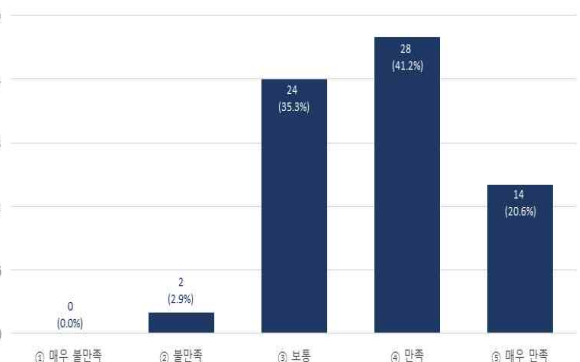


[그림 84] 주로 이용한 중간지원기관

○ 중간지원기관을 이 한 이 있다(.)는 조합이 다(.)는 보다 고 이 한 이 있는 조합들은 기 지 체 지원기관(.)을 가장 이 이 고 다음으로 역지 체 지원기관(.), 기 부 지원기관(.), 소상 인 진 (.) 으로 이 한 이 음.



[그림 85] 중간지원기관에서 이용한 서비스



[그림 86] 이용한 서비스에 대한 만족도

○ 이들 중간지원 기관에서는 사회적 협동조합 을 위한 상담을 가장 이 고
 다음으로 사회적 협동조합에 대한 기 교 , 세무·회계 등 협동조합 운영 교
 지원을 이 음. 정부 조달사 에 대한 정보제 이나
 지역 등 지역 구 지원을 은 은 상대적으로 적 음. 조합
 들은 중간지원기관에서 제 하는 서 에 대체로 만 .

7) 사회적 협동조합 활성화 방안

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

[그림 87] 사회적 협동조합 활성화 방안

○ 조합들은 정적 지원, 관련 행정 부 간 협 을 한 사회적 협동조합 성장
 건 조성, 고 조합 행정 관련 선 무원의 인 선을 사회적 협동조합 활
 성화를 위한 가장 중요한 방안으로 생 하고 있음.

나. 질적 면담조사결과

(1) 00 공동육아 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 계기

협동조합 태의 의 동 아 사회적 협동조합으로 시 .

동 아 동체에 가입

연대의 요성 조합의 지 가 성을 위 전

“가장 적인 이유는 이 은 조합을 지 가 하 하 이 가장 큰 과제
고 화두 어요”

○ 방문기관의 성

시 과 역사

“ 부 분들이 원 에서 회의를 하고... 이고 이고... 동 아 사회
적 협동조합으로 지고 보면 기가 정 시 이 어 있다, 체계가
있다 하는 전 조합선 들이 아 다(중) 역사에 대한 지
이 있어요”

○ 사회적 협동조합 운영의 장 요인

제적 부분

“ , 정 어 는 무 어 는 아이 한 을 으로 이야기 야
가 있는 예요.(중) 아이 한 이 들어 고 나가고 이것이 으로 이야기가
야 는 이 상 들이 있 는 실적인 고요”

○ 사회적 협동조합 운영의 진요인

선생 과 부 사이의 음과

“이 들이 있기 문예(중) 만 아이가 이 부 아요 만 에
기서 나는 예요. 이 어요 가 어요 어 아니
.. ”

○ 가(정부)의 역할

선생 이 담 하는 아동 수의 소

“정부한 바 는 는 선생 의 아동 수 을 연 야 . (중)
이하로 이면 아마 보 의 은 이 아 요.”

○ 가(정부)에 원하는 지원 대책

동 아시 지원

“ 동 아 아니 이 동 아 사회적 협동조합을 하 으면..(중
) 할 지원을 이 면 이 새로운 이 아지면 살기
아지지 을 요.”



(2) 00 공동육아 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적협동조합 계기

전 이 이 사회적 기

○ 사회적 협동조합 운영의 장 요인

정적 어

“ 이 ... 문 이 ... 하면 는 선생 들 고
하지만 입 에서... 고 아이들 부 ... 고의 .. 유기
산 이 로 고 하니 ...”

“ 로 인제 조합 를 지원 는 . 정부 지원 에서는 이 안 니
조합 에서 지원을 는 .”

○ 사회적 협동조합 운영의 진요인

조합원 사이의 관계 소

“ 하 지 야 요. 야 ... 합이 아야 요 중간에 하는 사
아요 소 이 요하 ... 조 다 으면 하고... 가지 이유
로 다고...”

○ 가(정부)의 역할

정부 지원 대 수 기관에 대한 인

“지원하 지 만 보는 ... 이 문 조사하고 지 연구한 다음에
협동조합에서 가 요한지... 요구를 ...(중) 제대로 하는 체 기
관이면 지원 다 지 인 가 있으면 .”

○ 가(정부)에 원하는 지원 대책

장기임대 간에 대한 지원

“장기전세 할 수 있는 정 의 보 이 으면 어
요. 부지 구하기 무 니 장기임대... 이 (중)... 정 들
을 수 있는 은 간을 가면...(중)...이사를 가 나 나 하는 무
들어요.”



(3) 00 발달장애인 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 계기

사회복지학과 대학교수로 중인 이사장 이 장 인지원을 위한 사 을 기 하고 을 이하는 분들과 사회적 협동조합을 하 .

“이사장 서 사회적 협동조합을 만들어서 인 문 만들고 중 장 인들 에 로지원 사 과 교 사 을 하고 있 니다.”

○ 방문기관의 성

한 발달장 인이 로 로서 장생활을 유지할 수 있 활동을 는 로지원인을 하는 사 으로 한 장 인 로 의 지원을 아 운 영 로 인건 가 교적 안정적으로 보 는 점.

“이 이 이 나지 로지원 사 이 정부에서 지원하는 사 이 서 가 지는 지만 안정적으로 지 고 있다.”

○ 사회적 협동조합 운영의 장 요인

인 부 , 정부

“하고 은 사 은 은 본과 인 이 부 합니다. 지는 이 사 한 분이 하 어요” .

○ 사회적 협동조합 운영의 진요인

이 요한 장 인과 정한 임 을 고 이들을 고 지원인들, 즉 수요 이 분하다는 점.

“ 로지원사 은 보만 면 수요 은 분합니다.”

○ 가(정부)의 역할

수요 들과 들에 이 가 한 서 서 를 제 하고 연계 는 기관들에 대한 적 적인 보, 즉 복지서 으로서의 역할이 실 .

“(한 장 인 로) 에서 연 는 수는 적은 이 사 이 가는 에 어 이 있 니다. 사회적협동조합만의 지위로는 정 지원 기가 어 기 문 에...”

○ 가(정부)에 원하는 지원 대책

사 을 원활하 할 수 있는 제 의 마련과 인 지원 등의 대책이 요 .

“장 인이 을 하면 수 에서 이 어 을 하는 향이 있는
이 점에 대한 선이 요하고 인 이 부 한 점을 보 으면
니다.”

(4) 00 발달장애인 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 계기

발달장 인의 부 들이 성인기에 한 들의 과 을 하기 위
사회적 협동조합을 하 .

“ 아이들(발달장 아동)이 성인이 어서 서 살아갈 수 있
기 위 학부 들이 사회적 조합을 하 니다.”

○ 방문기관의 성 의

발달장 인에 대한 의 역할 만 아니 려운 생활의 이
는 고한 전을 유한다는 점

“ 에만 이 성인장 인 부 협동조합이 있는 기관들과는
달 은 이 아니 을 기본으로 을 로 교 을 시
행하고 있어서 제적 에서 생활의 을 전으로 고 있다는 점입니
다.”

조합원 들의 의 부 어 있는 사 이기에 적으로 사하고
정이 고 을 아 지 는다는 점

“조합원들이 사 (이)의 부 들이 문에 전을 이 기 위한 정
이 다 니다.”

○ 사회적 협동조합 운영의 장 요인

사회적 협동조합을 영위하기 위한 조건은 다로운 면 적인 지원이 는
상

“인건 를 안정적으로 지 하기가 니다. 사회적 가 를 구하기 위
하고 있는 정부의 지원이 하나 니다. 이 사회적 협동조합에
대한 의무사 은 은 이것만 의 지원이 고 있지 니다.”

○ 사회적 협동조합 운영의 진요인

행정 지원

“ 는 사회적 기 으로 인 아서 인건 지원을 기 문에 이 점이 운

. **정책목표**적 이 니다. 사회적 협동조합만의 지위로는 을 수 는 지원이 사회적

○ **가(정부)의 역할** 지는

정책목표 협동조합에 대한 특 한 지위를 부 한 만 에 상 하는 지원책을 제 기 바

“사회적 협동조합에 대한 지원이 쉼 하기 문에 합

(

“사협하면 아무 이 는 이 지가 있으니 후원 발 이 지고 기회 이 어요.”

○ 가(정부)의 역할

인 인건 지원

“ 정안하고 운영할 수 있 인 과 인건 를 으면 어요.”



(6) 00 지역아동센터 사회적 협동조합

○ 방문기관의 사회적 협동조합 계기

성 강화. 대 적으로 성 인정 기 위 .

회계의 성

“아무 사협으로 전 하면, 이제 인 것이 아니 는 인 이 으니 .. 것 이 ..”

○ 방문기관의 성

두 의 사회적 협동조합을 운영중임.

아이들의 성을 진시 기 위 . 교사 이 가 가 이 지 .

은 인 보를 선으로 생 .

을 위 인 산 체에 지를 보 (만 만원).

○ 가(정부)의 역할

이후 에 관한 교 료 후원 연 의 역할

인 지원

정 아니 인 교 의 기회 제 이 요

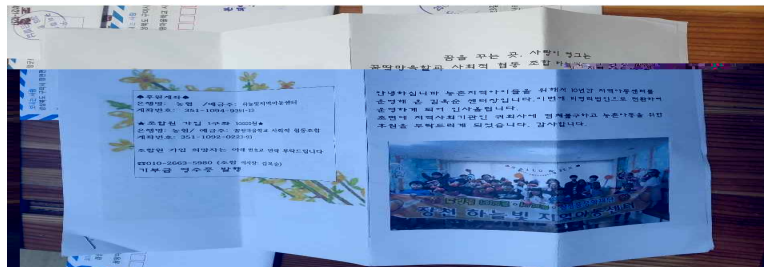
정부 지원 대 수 기관에 대한 인

“대한 에서 사협으로 을 수 있는 지원은 어요. 만 인가 면
다음부 는 야 요..”

○ 가(정부)에 원하는 지원 대책

장기임대 간에 대한 지원

“ 세에 대한 부담만 적어 지요.”



다. 연구결과의 통합

○ 기 조사 조사에 기 한 연구 과의 합 의는 다음과 음.

, 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 적 대에 정부(정책) 사회 의 역할에 대한 의가 요한 시점임.

, 조 의 다 한 대 적인 구성요소가 사회적 협동조합의 “성 ”에 영향을 . 사회적 협동조합은 조 의 사회적 가 아니 제적 가 구를 한 이 출을 조 운영의 원동 을 보 야 .

특 조 의 가 출을 위한 원 지역 을 보하는 것이 중요 . 다만, 실제 장이 인 하고 있는 “성 한 사회적 협동조합”은 조합이 사 지지고, 지 성을 보하는 “생 ”에 관한 것이 음.

, 연구 과 사회적 협동조합 운영 유지의 어 을 인하 으며, 다수의 기관에서 화 운영전 이 부 을 인 . 사 의 운영에 있어 정부 보조에 대한 의 가 으며, 보 동원이 시 장의 인적 에 의 하 운영 을 인 .

사회적 협동조합은 보 소 의 소 수 을 활성화하고, 수입원을 다 화하기 위한 을 지 야 . 사협의 이 출과 조 운영의 원동 보를 조 의 생 을 이기 위한 한 이 요할 것임.

, 기관의 운영성과를 분석한 과, 부 정적인 운영성과가 인 으나 이는 소수의 본을 대상으로 한 기성과 분석이며, 기관의 특성을 제하지 한 교의 과이 로 석에 의를 요 .

출 , 기 이 , 적사 의 소는 계적으로 유의 한 화가 아니 으며, 적은 본수 는 본 연구의 한계로 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 운영이 이 소하 다고 석하기에는 다소 무 가 있음. 향후 가 연구가 요한 대 임.

이보다 본 연구 과 보건복지부 소관 사협의 운영성과의 이가 실제 소수 기관의 수한 운영성과에 의 고 있으며, 다수의 기관이 운영성과가 부을 할 요가 있음.

다 , 연구 과 대상 들의 사회적 협동조합 관련 정책이 이 부 을 인 . 한, 다수가 사회적 협동조합 지원정책 부 에 행 . 정적 지원을 요구하고 있음이 인 . 서, 정부는 관련 지원정책의 대를 하나의 대안으로 고 수 있 음.

1. 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 필요성 대두

- 사회적 협동조합은 다중이 관계에 의한 적협가 기문에 협을바 으로 인과 사회의 요에 사회서 의 동생산이 가 하며, 조합원의 다 한 적을 이 수 있는 조 으로 부상 .
- 조합원만의 이 을 구하는 기 이 는 전 협동조합의 한계를 어 은 새로운 니 로 시 사회 체가 가지는 사회성과 협동조합의 특 인 조합원 의 제적 를 합한 영 조 으로 유 의 산과정에서 발생하는 다 한 사회적 문제를 대 하는 적합한 로 고 있음.

[표 8] 사회적 협동조합, 사회적 기업, 마을기업 주요 특징 비교

구분	사회적 협동조합	사회적 기	마을기
	협동조합기본	사회적 기 성	행정안전부 마을기 지
인	영 인	인 · 영 인	인 · 영 인
사	조합원의 이 지역, 계, 복, 진	계 의 사회서 제 과 지역사회	지역 동체의 소출
관부서	기 정부	고 동부	행정안전부
사 체	조합원	사회적 기 가	지역
지원	교, 영지원 등	정지원, 세제지원 등	정지원, 교, 지원 등
	가	가 (, 이 의) 이상 사회	가
산	귀	산의 기부	지원사 시 장

표 : 사회적 기 성 (), 협동조합기본 (), 마을기 성지 () 조

- 사회적 기 은 사회적 적을 선적으로 구하면서 화·서 의 생산· 등 영 활동을 하는 기 으로 이 관계 가 실 적으로 하는 의사 정구조를 출 것을 요건으로 . 면 사회적협동조합은 영 를 적으로 하지 는 적 성 이 강한 조 임.
- 마을기 은 마을 이 적으로 지역의 종 원을 활 한 수 사 을 진

하 지역 동체를 활성화하고, 지역 에 소 과 를 제 으로 지역 의 의 을 향상하는 것을 적으로 하는 마을 위의 기 . 면 사회적 협동조합은 지역 들의 . 복 진과 관련 사 을 수행하 나 계 에 사회적 서 는 를 제 하는 등의 적 사 을 수행 야 .

사회적 기 이나 마을기 은 사회적 협동조합의 태를 선 할 수 있음.

- 사회적 협동조합은 사회적 기 , 마을기 과는 달 이 을 할 수 기 문 에 만 원을 사 으로 수 있고, 생산 , 소 , 원, 원 사 후원 등 다 한 이 관계 로 구성 에서 장점으로 서 들 은 인의 이 아지 로 서 의 이 향상 수 있으며, 소 (수)들은 조합원으로서 운영에 하 을 수 있으며, 후원 가 조합원으로 으로 부 한 원을 보 할 수 있음.

- 보건복지부 소관 사회적 협동조합들은 로 을 요 사 으로 수행하고 있는 , 서 를 제 하 인 소 간 복지시 에서 발생 운영 의 위 행위, 부실 운영, 서 의 성 등의 문제들이 조합원간 의사소 과 제가 가 한 사회적 협동조합으로 전 시 소 것이 기대 며, 사회적 제 체들과는 달 사회적 협동조합은 이 지 어 있다는 점에서 성 이 강한 서 를 제 하는 기관으로서 건전성 보에 과적 것으로 기대 .

향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합들이 활성화 면 은 복지서 의 안정적인 제 만 아니 사회적 출 과 기대할 수 있음.

- 보건복지부는 하 기부 지역아동 의 전 적 서 향상 운영 역 을 이기 위한 성 강화 시 사 을 실시할 정이며 인이 운영하는 지역아동 를 사회적 협동조합 등으로 전 하 서 의 을 이고, 이를 지역아동 사회적 협동조합이 지역사회 중 기관으로 정 하 할 계)이 로 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 가 세는 과 화 전 임.

협동조합 에 대한 요 계에 면, 특 보건복지부 소관 사회적 협동 조합의 지 8 사이 146기관이 새 인가를 음.

본 연구의 조사대상이 조합들의 인가 을 살펴보면, 1)발달장 인 부

13) 보건복지부 보 료(2020.05.15.)

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

의 임인 000 발달장 인 사회적 협동조합, 000 동 아 사회적 협동조합 등 조직 임에서 출발하 조합의 을 적으로 조합원^을 구성하고 과정을 유하 생적으로 발생한 사 2)대부분의 지역아동 사회적 협동조합, 위 동 아 사회적 협동조합 조합 등 사회적 활성화 서 를 보 하기 위한 정책의 으로 중 의 사회적 기관에 서 사회적 협동조합으로 전 하는 사 로 구분 .

- 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 적 가 상을 살펴본 과, 동안 다 한 태로 영 체들을 영 인으로 제 화 으로서 체계화 가의 정책 아 에서 정 지원 등으로 다 한 태의 사회적 를 안정적으로 제 할 수 있는 전을 마련하고 있는 상 임.

특 , 보건의료 , 교 , 문화 , 지역 발 등의 영역에서 사회적 협동조합이 새로이 나 다 적 유 에서 전 중에 있으며, 이는 기 의 복지서 제 로서의 역할에서 어나 서 생산 이 소 로 서의 역할로 이행한다는 점에 의의가 있음.

사회적 협동조합의 태동기 할 수 있는 시점에서는 성 적인 사회적 협동 조합의 요인이나 지 를 출하기 보다는 사회적 협동조합의 정적인 안 을 위한 의가 요 .

는 사회적 협동조합이 사회의 협 적 성장을 인할 수 있 적 성장 만 아니 적 성장을 위한 전 적 방향성을 정 야 하는 시기임.

2. 좋은 사회적 협동조합이란?

- 본 연구의 대상인 보건복지부 소관 사회적 협동조합 중 동 아 사회적 협동 조합, 지역아동 , 발달장 인 대상 요 사 을 진행하는 사회적 협동조합의 연 가 인 가 아 사실상 은 사회적 협동조합을 하기에 는 한계가 있음.

연구 과에 의하면 연구대상의 35.3%가 2019 에 고, 16.2%가 2015 , 11.8%가 2018 , 2016 2017 는 동 하 8.8% 으로 나 .

이 한 점을 고 을 기간의 성과를 가지고 적인 교를 성 적 인 은 은 사회적 협동조합이 정하는 것에는 무 가 .

성 적인 은 은 사회적 협동조합이 는 에 대한 사회적 협의 부 한 상태임.

- 본 연구에서는 적인 조사 적 조사를 한 성 적 사회적 협동조합의 사를 살펴보고 하 음. 한정 기관을 대상으로 기간의 성과를 적으로 교하는 것은 무 가 있 으나, 적 조사를 장의 이야기를 구체적으로 할 수 있 다는 점에서는 나 의 의 가 있 다고 .
- 기서는 기 의 선행연구에서 한 성 적 협동조합의 요소, 고 본 연구의 장인 문회의를 출 은 사회적 협동조합에 대 살펴보고 .

3. 선행연구결과

- 인적요소, 사회적 요소, 고 제적 요소로 분 할 수 있음.
- 인적요소에 하는 것은 조합원을 전시하는 인간중지, 조합원에 대한 적 한 교 과 련 부, 인적 원 발에 대한 부, 의사소 , , 발적 , 조합구성원들의 협 , 조합원의 과 은 , 로 을 화시 고 하는 의 의지, 고 지역 의 등이 .
- 이전 들의 니 관계 부, 성 기간 중 선 과 정의 유무, 등 전 이사회 의 선출 부가 .
- 수 적 의사소 , 적 의사 정 구조, 회의를 한 의 수 정 등이 요구 .
- 과 관련하 기관장의 , 정 제 발 활 , 은 운 영 , 적인 니 이 , 은 위기관 , 적인 원 에 영, 관련 을 가진 의 적 입 등이 요구 .
- 인적 원 발에 대한 과 관련하 지역 련과 교 의 실시, 들에 대 한 교 의 실시가 있음. 한 협동적 에 대한 인 과 지 , 조합원을 위한 지 적인 교 과 조합원의 발적인 학 이 요구 .
- 의 인 즉 학교, 종교조 , 마을회관, 영 체 등의 보가 요 .
- 지역사회의 활동가가 요 .
- 사회적 요소에는 정체성, 한 가 정, 사회적 가 출, 가 의 지역사회 수 성, 협동조합 정책에 대한 시 들의 분한 대, 유 는 전의 제 시, 활동을 지원 인 의 유무, 니 의 조합 활동 인정 부, 은 협동

조합 문화, 조직 문화,

이 동체가 어진다는 건 정 무 이다. 서 지 가 성을 이
야기하는 고. 음의 지 가 성은 간 제적인 부분 있 것 아요,
들한 는”

“ 기 이 있는 를 이면서 이 가는 . 지 지
아요 사실은... 성장하고 성 나가는 나 을 는 ,
가 진 구인가 이 학 지 들어가 구요.”

“서로 이 산 생 안하고 진 대로 협동을 야 ... 지 고
서는 유지 기 이에요. 정 로 나의 이 만 생 하면 기서는 있을 수
어요... 나를 고 아이 다 아이들 정 생
야지...”

“사 의 특성상 이 기지 는다는 안정 이 은 것 아요.”

“부 들이 만 협동조합이 어 들이 사회적 협동조합 구 을 하다보니 행
정 과 운영 이 부 한 이 이 점이 다면 안 하는 것 아
요.”

- 은 사회적 협동조합이 살아 은 이 는 의 임. 사회적 협동조합에 대
한 지원책이 한 상 에서 사 을 영위 가는 것 체가 운영하는 사회적
협동조합이 할 수 있음.

사회적 협동조합을 영위하기 위한 조건은 다로운 면 지원이 는 상 이
는 지적과 인 부 정적 어 에 대한 의 이 음.

사회적 협동조합을 운영 유지하는 것이 실적으로 은 어 이 기 문
에 에서 살아 아 생 하는 이 가장 은 사회적 협동조합이 할
수 있음.

한 사회적 협동조합들의 정, 행정적 요구가 은 것에 대 한 지원이
은 과를 가 는지에 대한 의문을 제기 . 이는 정적인 과 있지만
면에 이를 유 하는 사회적 협동조합 있고 시적이 나 장기적인 계
는 에 지원하는 것은 성과를 기대하기 어 기 문임.

- 은 사회적 협동조합은 서 이 , 원, 사 두가 상생하는 이어야
.

은 사회적 협동조합의 기 에 은 서 제 이 는 것에 대 을
제기 . 은 서 를 제 하는 간기 의 종사 즉 로 들의 이 보
호 지 하는 면에 대한 를 나 .

사회적 가치 실현에 있어서 인적 전과 조직 전을 화시키려는
과정이 중요.

- 사회적 가치 학과에 대한 조부의 이 유가 지 적으로 전
어야.

5. 보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전을 위한 정책 및 제안

- 사회적 협동조합 체의 과 어 정부 유관기관의 이 야
사회적 협동조합이 지 유지를 발전을 할 수 있을 것임.

1) 사회적 협동조합

- 사회적 협동조합의 화 는 운영전 이 부 하 로 이에 대한 대책이 마련 어
야 . 보다 다 한 방 의 조합 보 소 관 방안 등이 어야

기관과 화 운영전 을 가지고 있는지의 부에 대 58.8%가 가지고
있다고 으며, 으로 지역사회연계, 교 로 발, 부 들이
영하는 것, 건강한 연과 이하기, 부 회, 교사회 조 ,
보 전문가 , 조합원들의 등한 등으로 운영전 이 기보다 사회
적 협동조합의 활동들과 관련 것들이 이 .

조합의 보수 으로 지인 보(22.5%), 이지(21.3%) 이 이 가장 이
사 는 것으로 나 음. 소 의 의사소 수 으로 면대면이 가장 은
25.2%, 다음이 SNS나 이 이 19.3%를 지 . 소 요구에 관한 정
보 수 을 하고 있는 기관이 80.9%인 방 으로 가장 은 것이 면대면 방
으로 30.6%로 나 .

- 사회적 협동조합 부에서 다 성 의 기관이 하 로 적으로 적 할
수 지만, 정부 지 체 보조 에 대한 의 을 이고 생하기 위한 이 요
구 . 보다 적 적인 기부 나 원 사 의 이나 관 등이 요 . 한,
사협의 요 사 특성화 시장에서의 보를 위한 을 지 야
. 사협이 다 사협과 구분 는, 만의 특성화 사 을 발하기 위한
이 요 .

동 아 사회적 협동조합의 100% 정부 보조 으로 운영 로 다 수

가 있는 사회적 협동조합들과는 다 의선상에 있음.

정부지체보조이수입원의 53.13%를 지하고 있으며, 서이료 17.66%, 기부과역사가 10.96%, 9.50%의로인.

정부지체역사수를위제안서를제출한과관련하, 아니는이 63.2%,는이 33.8%로 조사. 정부지체역사수를보면아니는이 72.1%로,는은 25.0%로나.역사수는 26만원정로조사.

기부관련하기부는 45.6%가 조합원, 22.2%가 조합원이의인, 16.7%가음으로하음. 기부을위한을살펴보면, 인적활이가장은 31.8%로나으며다음은다고한것으로 19.1%로 조사음. 기부관을하지는기관이 50%, 관를하는기관이 48.5%로 조사으며, 관를하는방으로제시것들은소지나임을서, 전화안부인사, 정기적이사회, 행사,이,이지 등이.

1간수입원대를위한기관이 70.6%로나으며로서이를한방 (27.2%)으로 조사.

원사는로 조합원으로(47.6%)나으며,다는 20.7%로다음을지. 원사를위한으로가장은것이인적활으로 33.7%를지하고,음 23.5%, SNS나활이 18.4%로 조사.

○ 사회적 협동조합의가역할에 대한 조합원들 사이의교이에 대한유가지적으로전어야.

나의 사회적 협동조합의 역사가 상대적으로고 이제시계로 사회적 협동조합의가역할에 대한인이가다고할수음.

적으로가하는 사회적 협동조합이적인향상과어유지기위서는 조합원들 사이에서인적가협동조합의가를유하고화시는 과정이요하며, 시대의화에대하기위한전을구나가야.

사회적 협동조합로가들의 정체성을 구하고 전시기위한이요하며, 이를기으로하사회 전체적으로 사회적 협동조합에 대한인을산시수 있을 것임. 이를위 조합원지역사회을 대상으로한교보를 강화할요가있음.

○ 사회적 협동조합은 조합 연대기관 간의 구 활성화를 서로
상생하고 발전할 수 있는 방안을 로 나가야 .

본 연구 과 보건복지부 소관 사협의 사 운영의 화 전 이 부 하
으며, 체 교 보 한 부 한 실정이 음. 조합 연대기관과의
를 적 활 하 동 교 보를 게 할 수 있 음. 한, 이 한
를 바 으로 기적으로 관련시장의 동향을 분석하고, 사 을 활성화
하기 위한 전 발 진할 수 있 음.

) 정부

○ 사회적 협동조합의 운영에 있어 적 생 이 요하지만, 나 사협의
발전과정에 있어 기 계이 로 이 한 생 을 실적으로 기대하기
어 . 서 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 지 유지 활성화를 위
적인 지원보다 인 부 , 간의 장기임대, 는 세 면제 등의 방 을
한 간 지원을 고 수 있 음. 즉, 정부는 사협의 생 을 수 있는
대를 마련 수 있음. 한, 사회적 제에 요한 학과 기 을 한 인
를 는 것에 대한 정부의 지원을 고 수 있음.

조사에서 사회적 협동조합의 1인 임 이 100만원 이상 200만
원 만이 52.5%, 200만원 이상 300만원 만 30.5%, 100만원 만 16.9%로 대
체적인 임 수 이 음을 수 있음.

행정 지원 정적 어 을 복할 수 있는 지원정책 한 가지 대안으로
고 수 있음.

“하고 은 사 은 은 본과 인 이 부 합니다. 3 지는 이
사 한 분이 하 어요”, “ 이 ... 문 이 ... 하면 는 선생
들 고 하지만 임 에서... 고 아이들 부
... 고의 ... 이 로 고 하니 ...”

장기 임대 간 지원에 관한 소 가 장에서 .

“장기전세 할 수 있는 정 의 보 이 으면 어
요. 부지 구하기 무 니 장기임대... 이 (중)... 정 의
들 을 수 있는 은 간을 가면...(중)... 이사를 가 나 나 하는
무 들어요.”

사회적 협동조합 종사 들에 사회적 제의 학과 이 을 학 할 기회를 제

하고 이 한 인 들이 성장할 수 있는 교 의 다 화 인 성사 이
요 .

사회적 협동조합 체에 대한 사회적 인 을 이기 위한 가적 원의 보
교 을 적 활 할 수 있음.

인 나 면제의 방 , 고 유사무실 지원 등의 방 이 정적 지원의
방 으로 수 있음.

- 성 적인 사회적 협동조합을 성 발전시 기 위 서는 하고 있는 사회적 협동
조합에 대한 인 를 제 하는 것이 대안이 수 있음.

“제대로 하는 체 기관이면 지원 다 지 인 가 있으면
.”

이를 위 서는 관적인 선정기 방 등이 제 어야 할 것임.

한 아 기 계이기 문에 사회적 협동조합이 제 를 기 위한
적 시간과 지원 등이 실시 이후에 고 어야 할 상 이 .

- 성 적인 사회적 협동조합을 살펴보기 위 서는 인 가 체의 관점, 사회적 협동
조합 운영 조합원 관점, 고 사회적 협동조합 이 관점 등 이 관계
들의 입장에 다 기 들이 영 어야 .

- 사회적 협동조합을 하나의 정책 대안으로 제시하고 기관들이 선 할 수 있는 선
지 중 하나로 제 하는 것이 바 .

사회적 협동조합은 성 상 적이고 적인 영 조 이 로 복지시 의
사회적 협동조합 전 과정에서 분한 교 조합원들의 의과정을 사
회적 협동조합에 대한 이 를 이기 위한 이 행 어야 . 이를 위
정부 지 체는 관련 교 을 기 하고 을 강화하는 등의 제 적 지원
을 제 할 수 있 음.

- 지 체나 부 마다 다 지원정책들을 합하 지 체 간 성 있는 지원정책
이 요하고 상위 에서 적으로 할 요성이 제기 .

“사회적 협동조합 유 산관 조 의 이 시 마다 달 서 지 체는
50% 면이 임대료를 야 하는 상 입니다. 다 지 체는 무상인
있어요. 이 한 은 사회적 협동조합지원 은 상위 로 합 서
으면 니다.”

사회적 협동조합을 소관하는 부 들이 제 이 로 어 시점에서는 이를 조
하고 합할 기구 정책 받을 제안하는 바임.

○ 중간지원 조 (협의회, 연합회)은 정부 사회적 협동조합 사이의 기관으로 사회적 협동조합의 지원조 으로 역할하고 있음. 중간지원조 의 구 역할 강화를 사협의 과 과적인 운영·관 에 대한 정보를 유하고, 성 사 의 산 보 을 활성화하는 등 사회적 협동조합을 에서 지원할 수 있음. 이 는 한 실에서 정한 사회적 협동조합으로 만들어 가기 위한 중간 교 과정 은 학 유 과정이 요하고 한 운영을 는 중간지원 조 이 이 것임.

이 한 의 에서 협의회나 연합회의 역할 정 활 방안이 어야 . 조합의 계 에 대한 정보 제 , 조합원들에 대한 교 실시, 사회적 협동조합의 협 강화, 조합과 정부 간의 의사소 구 등에 대한 역할을 기대할 수 있음.

조합 간의 연대 지역 성에 있어서 기 할 수 있을 것임.

3) 적·제 적 정

○ 협동조합 기본 에서는 사회적 협동조합의 한 요건만을 정하고 있을 지원 이나 인 관련 정이 음.

이 아의 사회적 협동조합에 대 서는 기부나 상 으로 산을 이전할 상 기부에 세 에 대한 정을 하 면세하며 출 에 대 한 정이 이상의 지, 정적 분 지 등의 요건을 을 협동조합 활동에 요한 부동산과 관련 기지 대출, 입이나 임대 계 등에 의하 발생하는 등 세 등 세의 25%를 면 을 수 있 으로 정하고 있음¹⁴⁾.

한 지방 제가 협동조합에 대 보조 을 지원 수 있음 을 에서 정하고 있음¹⁵⁾.

○ 사회적 협동조합은 다 유 의 협동조합이나 사회적 제 체들보다 적인 가 적을 구하는 조 으로, 본 연구를 조 의 가 고 정부 의 보조 에 의 사 들이 사회적 협동조합으로 전 한 가 으며 생적· 발적으로 발생한 조합은 제적 생 이 을 인 .

14) 한정 , 이 서, , 아, 정 , 협동조합기본 관련 제조사 분석연구, 기 정부, 한 제연구원, 2012, 90면

15) 한정 , 이 서, , 아, 정 , 협동조합기본 관련 제조사 분석연구, 기 정부, 한 제연구원, 2012,11, 93면

이에, 관련 정을 ·제 적 지원 정책의 점을 보 하 사회적 협
동조합의 생 가 성을 보하기 위한 사회적 협동조합-지 체-정부 동의
이 요하 음.

[표 9] 사회적 협동조합 발전을 위한 각 주체별 역할

사회적 협동조합	중간지원조 (협의회, 연합회)	정부	, 제
화 운영 전 생 을 기 위한 조합원들 간의 사 협의 가 이 유 지역사회에 사협 을 기 위한	사회적 협동조합 의 에 대한 정보 제 등의 지원 정부 사협의 중 간다 역할 사협 구성원에 대 한 교 정보 제 사협의 성	사협이 발전하기 위한 , 제 의 구 선 기 계의 사협 생 에 요한 지 원(건 임대 등) 사협에 대한 사회 적 인 선을 위한 보 교	사협에 대한 지원 이나 인 관 련 정의 마련

1. 본 연구의 의의

- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합에 대한 체계적인 분석을 사회적 협동조합이 사회적 경제의 중요한 한 축으로 사회적·경제적 역할을 수행에 있어 해야 할 요소들을 제시함. 이를 보건복지부 소관 사회적 협동조합이 나아갈 방향을 찾고, 나아가 사회적 협동조합이 성장하고 발전하기 위한 체계인 정부·지자체, 시민사회의 역할과 향후 과제를 제시한다는 점에서 의의가 있음.
- 본 연구에서 추출 사회적 협동조합 발전방안은 문재인 정부 10대 정과제인 사회적 경제 활성화로 추진 중인 정부의 중·장기적 정책수행에 기여할 수 있음. 한편, 사회적 경제 생태계 조성을 위한 인력을 구하고 진출 분야를 대거 가는 정책들이 추진되고 있는 시점에서 사회적 협동조합 분야에 특화된 정책을 수립하고 시행에 있어 중요한 서로 할 수 있음.

2. 제언

- 본 연구는 보건복지부 소관 사회적 협동조합 중 동아, 지역아동, 발달장애인사를 대상으로 하는 기관을 대상으로 하기 때문에 연구과의 한계가 있을 수 있음. 따라서 보건복지부 소관 사회적 협동조합 전수를 대상으로 하는 대연구를 제안하는 바임.
- 본 연구의 적문조사는 주로 사회적 협동조합의 대를 대상으로 하기 때문에 연구과석의 한계가 있을 수 있음을 들어, 소만무만는 대가인한 과임. 따라서 향후 다한이 관계(사회적 협동조합 소원, 중간지원기관, 연합회 등)를 대상으로 하는 연구를 제안하는 바임.
- 본 연구의 조사대상이 조합들의 인가를 살펴보면, 조합원들의 요구의지에 발적으로 발생한 사회적 협동조합과 사회서활성화서보울 위기사회서기관의 사회적 협동조합 전사로 구분.

향후 조합들의 인가 에 기관들의 지 사 연구가 요할 것이며, 특
기 사회서 기관과 사회적 협동조합으로 전 한 사회서 기관 사이의 조
운영특성 성을 교·분석 요가 있 음.

○ 본 연구에서는 소수 기관을 대상으로 과 의 운영성과를 교하 제
시하 음. 향후 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 종 적 운영성과에 대한 사정
과 어떠한 운영전 이 어떠한 성과를 출하는지에 대한 분석이 요 . 한, 이
한 를 기 으로 한 정책 발을 제안하는 바임.

○ 보건복지부 소관 사회적 협동조합은 상대적으로 역사가 은 시 계로 관련 이
관계 들의 사협 가 역할에 대한 인 수 은 은 임. 보건복
지부 소관 사회적 협동조합의 성 발전을 위 서는 사회적 협동조합의 가
역할에 대한 인 제고가 요 . 이를 위 사회적 협동조합은 사협의 가 실
을 위한 조 교 구 을 활성화할 요가 있 음. 어 정
부는 가적 원의 대 보를 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 역할
가 를 들과 유할 수 있 음.

○ 보건복지부 소관 사회적 협동조합은 정 태동기에 하며, 본 연구
과를 바 으로 성 적인 사회적 협동조합의 정의 지 발을 귀 적으로
는 것은 지 음. “성 ” 은 “수한” 이 는 어를 적 하기 위 서는
보건복지부 소관 사회적 협동조합의 성 과정이 요할 것임. 한, 성 적인 사
회적 협동조합이 , 기관의 특성과 관련 이 관계 들의 시 에 다 하

간□협 □지

참고문헌

- 강 수, 석호 (2014). 나다 의 지역 발협동조합 CDR. 협동조합 , 66호, 한 협동조합연구소.
- 호(2017). 호 의 사회적 기 에 관한 사 연구 -STREAT을 중심으로-, 한 관 학보, 31(4), 217-241.
- 기 정부(2013). 아 다운 협동조합 만들기, 기 정부.
- 기 정부(2018). 제 3 협동조합 실태조사 과발 , 기 정부.
- 성기, 전은호, 임 수 (2016). 기 복 동체 발연구- 기 사회적 제 인 구 운영을 위한 사 조사 유 연구를 중심으로, 기 복 동체지원 정책연구 .
- 영 (2015). 사회적 협동조합. , 47-47.
- 영(2010). 사회적 기 의 니 , 기 가정 과 연구, 13(4), 129-161
- 박 동 (2019). 요 의 협동조합 관련 체계 연구, 한 제연구원.
- 박 (2018). 의료복지사회적 협동조합의 지 성과 지역화에 관한 연구, 원 대학교 대학원 사회복지학과, 박사학위 문.
- 무부(2013). 2013 정시안 (.), 무부.
- 사회적 기 연구 (Social Enterprise Studies), (2018). 11(3), p.163~189 , 2018.12
- (2015). 사회적 제의 실 조건과 정책을 본 사회적 협동조합의 과제. 사회과학담 과 정책, 8(2), 91-119.
- 원종 7인 (2012). 협동조합 기본 입이 시장 사회에 는 영향. 기 정부 정책보고서.
- 유두호, 정 (2018). 사회적 협동조합 성과의 영향요인 분석: 원기 이 을 중심으로, 한 지방정부학회 2018 하계학 대회 문 , P 765-780(16).
- 유진 (2018) AHP를 활 한 사회적 제 활성화 요인에 관한 연구: 협동조합과 사회적 기 교의 관점에서, 사 인 사회적 기 학회
- 지수, 석호, 안 선 (2017). 협동조합 실태분석 정책실 성에 관한 연구 -영 지역을 중심으로-, 지역산 연구, 40(3), p 235~259, 2017.
- 이 원 (2018). 사회적 협동조합의 상에 대한 사 연구,學位論文(碩士)--韓國學中央研究院 韓國學大學院 : 人類學專攻, p 82-86(4), 2018.
- 이 수 (2018). 사회적 협동조합의 지 가 성을 위한 제 . 한 산 정보학회 문지, 23(5), 135-144.
- 이상 (2016). 이 아 사회적 협동조합의 이 적·실 적 의 - 생의 지역사회 만들기의 관 점에서, 로 인문학, 16, 257-292.

- 이 서 (2019). 활성화 방안에 관한 사 연구 (문화 협동조합을 중심으로), 대학교
영행정대학원 사회적 기 학 전 , 사회적 제 대학교 사회과학연구소, 2017, 사회
적 협동조합 사 .
- 이성 , 박 (2012). 가지 구성요소를 이 한 니 임 발 적 ,
e- 니 연구, 13(2), 203-222.
- 이 나, 이상 (2019). 사 협동조합의 니 분석과 적 - . 사 분석을 중시
으로-, 한 협동조합연구, 37(2), 17-52.
- 이 선 (2013). 고 복지 대안수 으로서 사회적 협동조합의 가 성 진 , 보건복지 , 197,
65-79.
- 이 , 조성 (2013). 사회적 협동조합의 사회적 기 정 을 위한 정책과제. 사회과학연구,
29(1), 199-218.
- 임종선, 조상 (2014). 사회적 협동조합의 영 성과 성에 대한 소고, 학, 15(4),
337-373.
- 임지은 (2015). 이 아의 사회적 협동조합 과 사 . 세계 , 184, 1-18.
- 전 수 (2012). 협동조합기본 에서 본 사회적 협동조합의 문제점. 한 협동조합연구, 30(1),
61-78.
- 인수. 전대 (2014). 지역 동체 활성화를 위한 선진 행· 정 지원체계 연구, 한 지방
행정연구원.
- 한정 , 이 서, , 아, 정 (2012). 협동조합기본 관련 제조사 분석연
구, 기 정부, 한 제연구원.
- , 박 , 장원 , (2014). 사회적 기 의 유 지 사 연구, 한 동연구원,
2014. 12.
- 欧州協同組合 一. (2009). 同組合 新 開發分野 「社会 一 」. (財団法人協
同組合經營研究所社団法人総合研究所共同).
- 青竹豊 (2019). 社会的經濟 共同組合 可能性. 研究REPORT, 7, 一般社団法人日本協同組合
連携機構.
- 小高研道 (2019). 同組合 一多様性 中 共通 思 探 -. 日本
協同組合連携機構研究誌 , 668, 1-4.
- 岡安喜三郎 (2011). 社会的協同組合 歴史 概要, 第 次欧州労働者福祉視察事
前研修会.
- 左藤紘毅 (2018). 社会協同組合 成立 協同組合規定. 参加 , 115, 7-9.
- 重富真一編. (2014). 開發 協同組合 途上国農村研究 予備的考察 基礎理論

- 研究会成果報告書, 経済研究所.
- 日本協同組合連携機構(JCA) <https://www.japan.coop>
- 日本協同組合連絡協議会(JJC) (2018). 新 連携組織 移行 .
- A. Thomas. (2004). The rise of social cooperatives in Italy, *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 15(3), 243-263.
- Borzage C., Bordini R., Carini C., Depedri S., Galera G and Salvatori G. (2014). Europe in transition: The role of social cooperatives and social enterprises., Euricse Working Papers, 69|14.
- CICOPA. (2004). World standards of social cooperatives. <http://cicopa.coop>
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2007). Mixed Methods Research. Thousand Oaks, CA: Sage.
- E. Garnevskaja, G. Liu and N. M. Shadbolt. (2011). Factors for successful development of farmer cooperatives in northwest in China, *International Food and Agribusiness Management Review*, 14(4), 69-84.
- I. Banaszak. (2008). Determinants of successful cooperation in agricultural market: Evidence from producer groups in Poland, In: Hendrikse G., Tuunanen M., Windsperger J., Cliquet G. (eds) Strategy and Governance of Networks. Contributions to Management Science, Physica-Verlag HD.
- J. Birchall. (2003). Rediscovering the cooperative advantage poverty reduction through self-help. International Labour Organization.
- M. H. Rahmati, M. Molokaneh, S. M. H. Fard. (2012). Identify the factors affecting on cooperative culture case study: Co-operatives in Qom, *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 10369-10376.
- P. Anania and G. C. Rwekaza. (2016). The determinants of success in agricultural marketing co-operatives in Tanzania: The experience from Mweka Sungu, Mruwia and Uru North Njari agricultural marketing co-operatives in Moshi district, *European Journal of Research in Social Sciences*, 4(3), 62-75.
- R. D. Pathak and N. Kumar. (2005). The key factors contributing towards successful performance of cooperatives in Fiji for building a harmonious society. Network of Asia-Pacific Schools and Institutes of Public Administration and Governance(NAPSIPAG) Annual Conference 2005.
- S. Bhuyan and F. L. Leistritz. (2001). An examination of characteristics and determinants of success of cooperatives in the non-agricultural sectors. *Journal of Cooperatives*,

NCERA-210, 16, 1-17.

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

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

이 <http://www.data.go.kr>

협동조합 이지 <http://coop.go.kr>

한 활복지 발원 <https://www.kdissw.or.kr/>

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

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

동 아협동조합 <http://www.gongdong.or.kr>

관 사회적 제 <http://gase.kr>

1. 국외 사회적 협동조합의 인가기준

가. 우리나라

- 사회적 협동조합은 제나 인적 합체인 사 으로서의 영 사 인이어야 하며, 영 인은 사회적 협동조합이 수 음.) 사회적 협동조합 등에 관 하 기본 에서 정한 사 에는 「 」 제 제 장 인에 관한 정을 . 다만, 제 조에 영 인의 은 가 의에 의하지만, 사회적 협동조합의 은 인가 의에 의 (기본 제 조 제). 「 」 제 조 의 가에 대한 선방안으로 인가 의의 입이 요구 다는 점에 다수의 학 들이 동의하고 있는 상)을 영하 기본 에서는 과 다 정 .
- 사회적 협동조합은 인 이상의 조합원 을 가진 가 발기인이 어 정관을 성하고 회의 의 을 후 기 정부장관에 인가를 야야 . 인 가를 은 부 이 에 사무소의 소 지에서 등기를 하 야 하 고, 하지 아니한 인가의 은 상실 (기본 제 조 제). 인가를 기 위 서는 서면을 한 적인 요건 이 에 장방문, 발기인과의 인 등을 구체적인 태의 실 지사가 이 어 야 .)

나. 국외

구분	사회적 협동조합 유사 형태	내용
이 아 ¹⁹⁾	A	사회복지, 보건, 교 서 의 운영을 담 하는 협동조합으로 사회적 서 제 을 중시으로 한 협동조합
	B	사회적으로 이 을 입은 의 을 적으로 , 제조 , 상 서 등의 다 한 활동을 행하는 협동조합

16) 임종선/ 조상 , “사회적 협동조합의 영 성과 성에 대한 소고”, 『 학』 제15 제 4호, 대학교 학연구소, 2014, 344 .

17) 무부, 2013 정시안 (.) , 무부, 2013, 24 .

18) 기 정부, 아 다운 협동조합 만들기 , 기 정부, 2013, 104 .

구분	사회적 협동조합 유사 형태	내용
	협동조합 (sociétés coopératives d'intérêt collectif)	사회적 유 성이 있고 적 성 을 나 는 화 서 생산 는 을 적으로 하는 협동조합 을 의 하며, 유한회사, 간이 회사, 회사 등의 태를 할 수 있음 ²⁰⁾
인	사회적 적 협동조합 (cooperativa de iniciativa social)	영 ·사회적 적을 지니며 사회서 (보건의료, 교 , 문화), 사회적 제에 한 계 의 동 합, 시장이 하 지 는 요를 하기 위 협동조합 ²¹⁾
갈	협동조합 (régies coopératives)	정부기관 등 에 인과 협동조합, 사회적 제의 상 과 서 이 로 구성 며, 특 에 위 지 는 한 협동조합 을 적 ²²⁾

1) 이탈리아

- 사회적 협동조합은 인이 관할 과 협 하 하고, 적 조건을 하
는지에 대한 사 과정을 과하 야 등기할 수 있음(지방 제 조 제). 이
적 조건이 사회적으로 소 를 대상으로 사회적 서 제 을 간
사 으로 하는지의 부, 조합원이 이 협동조합의 활동과 정관에서 요구하는 전
문가적 실무 지 을 는지의 부, 정관에 서 제 과 관련하 책임
있는 기관과의 협 이 시 어 있는지의 부임.)

2) 프랑스

- 을 제정하 협동조합(é é é
é ê) 적과 조합원 유 대에 관한 정을 입 정 .
- 협동조합(é é é é ê)은 의 조합원 유 중 적
어 의 유 으로 구성 어야 하며, 어 이 협동조합의 원, 이
협동조합의 화 서 를 적으로 무료 은 유료로 사 하는 를 조합원

19) 이상 , “이 아 사회적 협동조합의 이 적·실 적 의 - 생의 지역사회 만들기의 관점에
서”, 로 인문학 제16호, 부산대학교 한 문학연구소, 2016, 275 .

20) 박 동 , 요 의 협동조합 관련 체계 연구 , 한 제연구원, 2019, 97 .

21) 박 동 , 요 의 협동조합 관련 체계 연구 , 한 제연구원, 2019, 187 .

22) 박 동 , 요 의 협동조합 관련 체계 연구 , 한 제연구원, 2019, 264 .

23) 전 수, “ 의 입 에서 본 사회적 협동조합 관련 의 문제점”, 한 협동조합연구 제
31 제3호, 2013, 6 .

으로 시 야 . 로 시한 소 정 등을 한 정관을 구 하
인가를 으면 등기할 수 있음.

3) 스페인

- 인 전 협동조합 ()에 협동조합 등기는 협동조합등기소 ()에서 이 어지고 정부는 협동조합에 대한 인 가 한이 음. 서 협동조합 등기는 전 협동조합 제 조에서 시한 서 를 제출하면 료 . 소 조합원 수는 연인, 는 인 이나 지역 에 지역마다 이가 있음.) 성이 인정 는 협동조합인 사회적 적 협동조합 ()이 하 가 의를 하지 고 다만, 요건 시 인 을 부 하 세제 대 등의 특 조 를 하는 방 임)

4) 포르투갈

- 갈 협동조합 (,)에 회에서 정 소 조합원 수(기본 이나 있음)가 성하면 협동조합을 할 수 있으며 인가가 아 고제로 회 의사 과 정관을 등기소에 제출 으로 등기가 료)

	사회적 협동조합 최근 법제	협동조합 설립	인가 및 등기 요건
대한	사회적 협동조합(2011)	인가·등기	적인 요건 이 에 장방문, 발 기인과의 인 등을 구체적인 태의 실 지사
이 아	사회적 협동조합(1991)	인가·등기	사 사회적으로 소 를 대상으로 사회적 서 제 을 사 으로 하 는지의 부 조합원이 이 협동조합의 활동과 정 관에서 요구하는 전문가적 실무 지 을 는지의 부 정관에 서 제 과 관련하 책 임 있는 기관과의 협 이 시 어 있는지의 부

24) 박 동 , 요 의 협동조합 관련 체계 연구 , 한 제연구원, 2019, 192 .

25) 박 동 , 요 의 협동조합 관련 체계 연구 , 한 제연구원, 2019, 227 .

26) 박 동 , 요 의 협동조합 관련 체계 연구 , 한 제연구원, 2019, 243 .

	사회적 협동조합 최근 법제	협동조합 설립	인가 및 등기 요건
	협동조합(2002)	등기	로 시한 소 정 등을 한 정관
인	사회적 적 협동조합(1999)	등기	전 협동조합 제10조에서 시한 서
갈	협동조합(1984)	등기	회 의사 과 정관

2. 국내 사회적 협동조합 지원정책

구 분	직접 지원	간접지원	
		공통	개별
사 회 적 기	인건 , 사회보 료 사 발	로지원 교 보 원 운영 지원 정책 등	세제 (인세, 소 세, 부가세 면, 기부 인정등) 태 운영 등
사회적 협동조합	-		-
마 을 기	사		-
활 기	인건 , 사 , 원,		사 시

설문지

안 하 니

본 연구 은 보건복지부 제 무담 관에서 발 한 보건복지부 소관 사회적 협동조합 발전방안 연구 를 수행 중입니다. 보건복지부 소관의 사회적 협동조합 중 동 아, 지역아동 , 발달장 인 대상 요 사 을 진행하는 사회적 협동조합의 임원진을 대상으로 인문조사를 실시합니다.

문문 은 사회적 협동조합의 적 특성, 운영특성, 운영성과, 활성화 방안 등으로 구성며, 문에 소요 는 시간은 분입니다. 연구 에서는 문조사를 보건복지부 소관 사회적 협동조합의 을 지 있 살펴보고, 이를 대로 한 사회적 협동조합의 발전방안을 제시하고 합니다. 바 시 지만, 시 시간을 서 문조사에 시면 사하 니다. 문에 분 사의 의 로 소정의 상 (, 원 상)을 니다. 귀 조합의 적 적인 를 부 니다.

❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 적 특성에 관한 문입니다.
하는 에 시하시고, 요 시 을 성 부 니다.

. 귀 조합의 를 적어 시 . ()

. 귀 조합의 전과 조 의 가 를 간 하 적어 시 .

. 서 대상은 구입니
(복수 가)

학 아동
등학생
중학생
고등학생
발달장 아동
발달장 성인
지역사회
지역사회 기관
기 ()

. 어떠한 서 를 제 합니
(복수 가)

서
교 서
의료서
상 제
기 ()

. 조합원 과 동의를 회 시 지 소요 시간은 마입니 () ()

. 조합 전 조합원 간 회의 수는 회입니

음
회 회 회 만
회 회 회 만
회 이상
기 ()

. 조합 전 조합원 간 교 수는 회입니

음
회 회 회 만
회 회 회 만
회 이상
기 ()

. 이사회는 입니 ()

. 이사진의 전문분야는 무엇입니
(복수 가)

아동복지
장 인복지
인복지
지역복지
사회적 제
아동보
의료
기 ()

. 귀 조합의 구성은 어떠합니

다 협동조합
사 협동조합
음
기

. 귀 조합의 유 은 무엇입니

소 이 협동조합
원 협동조합
사 협동조합
다중이 관계 협동조합
기

❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 운영특성에 관한 문입니다.
하는 에 시하시고, 요 시 을 성 부 니다.

. 운영전

. 사 계 서를 성하 니 아니

. 사 계 수 시 전 가 과를 영하 니 아니

. 기관과 화 는 운영전 을 가지고 계 니 아니

. 있다면, 무엇입니

. 화 서 제 을 위한 조합의 이 있 니 아니

. 있다면, 조합의 을 마만 수하 니

지 다	지 다	보 이다	다	다

. 조합의 보수 은 무엇입니
(복수 가)

음
이
이지
전화
나
지역방
소 지,
지인 보
기 ()

. 소 관 ❖ 소 , 서 이 은 제 구 를 의 합니다(조합원). 간				
. 소 의사소 수 은 무엇입니 (복수 가)		면대면 이 이지 전화 나 소 만 조사 소 지, 지역 문 기 ()		
. 소 대상 만 조사를 실시하고 있 니		아니		
. 소 정보관 시 이 있 니		아니		
. 소 의 요구에 관한 정보를 지 적으로 수 하고 있 니		아니		
. 있다면, 방 은 무엇입니		면대면 이 이지 전화 나 소 지, 기 ()		
. 수 정보를 조합의 의사 정 무에 활 하고 있 니		아니		
. 조합을 이 하는 소 의 만 는 전 적으로 어떠하다고 생 하 니				
다	다	보 이다	다	다.

역 보

. 수입원은 무엇이며, 마만 의 중을 지합니 (복수 가) (합이 가 세요.)					
정부지 체 보조	서 이 료	수	기부	정부지 체 역사 기 은 · 지원기관 사	기

. 간 수입원 대를 위 한 이 있 아니
니

. 있다면, 어떠한 을 하 니
(복수 가)

서 이
로 기부
역사 수 (. 지 체 마을
사 등)
정부지 체 지원 보
기 ()

. 기부 는 구입니
(복수 가)

음
조합원
조합원 인
선 체
기
지 체
기 ()

. 기부 을 위 어떠한 을 하 니
(복수 가)

음
이지 전 활
은 활
인적 활
소 지 발간
기 ()

. 기부 관 를 하 니
아니

. 한다면, 어 관 하 니

. 정부지 체 역사 수 를 위 제안서를 제출한
이 있 니 (회) 아니

. 정부지 체 역사 을 수 한 이 있 니 (회) 아니

. 있다면, 은 마입니 ()원

. 원 사 는 구입니
(복수 가)

음
조합원
조합원 인
선 체
기
지 체
기 ()

. 원 사 을 위 어떠한 을 하 니
(복수 가)

음
이지 전 활
은 활
인적 활
소 지 발간
기 ()

. 원 사 관 를 하 니
아니

. 한다면, 어 관 하 니

. 인 관

. 조합의 행정만을 담 하는 전문인 이 합니	아니요			
. 고 인 간 화 무분장 가 있 니	아니			
. 간, 고 인 의 복지 무 선 실적은 무엇입니 (복수 가)	무역 강화를 위한 교 기회 제 무수행과 달성에 대한 전적 보상 제 발 진 기회 제 무수행을 위한 시 정 기 ()			
. 고 인 의 인 임 은 마입니	만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상			
. 고 인 에 복 후생수 을 지 합니 지 한다면, 은 인 마입니	(원) 아니요			
. 고 인 에 상 을 지 합니 지 한다면, 은 인 마입니	(원) 아니요			
. 고 인 에 대한 교 기회를 제 합니	(회) 아니요			
. 있다면, 은 무엇입니 (복수 가)	사회적 협동조합의 학 운영 서 적 향상 무 수행 향상 지역사회 협 기 ()			
. 정기적으로 고 인 의 무만 조사를 실시하고 있 니	(회) 아니요			
. 귀 조합에 무하는 고 인 들의 무만 는 전 적으로 어떠하다고 생 하 니				
다	다	보 이다	다	다.

. 지역사회 협

. 지역사회 협 (연대)기관이 있 니	(기관) 아니
. 협 (연대)기관의 성 은 무엇입니 (복수 가)	동종 사회적 협동조합 교 기관 의료기관 지역사회 영 기관 지역사회 영 기관 기 ()
. 있다면, 협 은 무엇입니	서 의 선 사회적 협동조합 운영 협 방안 조합원 무 향상 기 ()

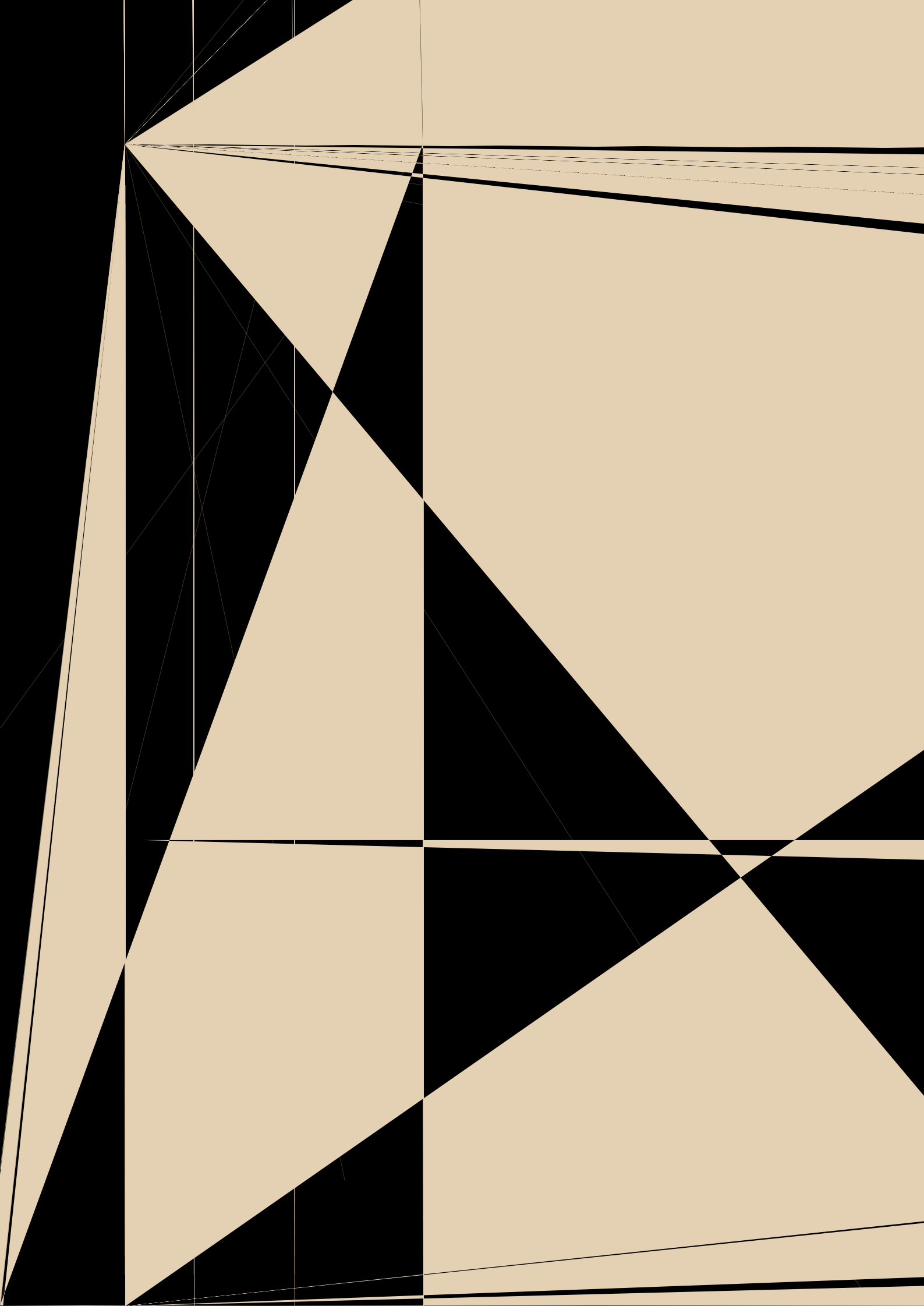
❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 운영성과에 관한 문입니다. 를 기입 부 니다.

. 협 (연대)기관 수	기관	기관
. 조합원 수		
. 고 인의 수		
. 인 의 수		
. 출	원	원
. 기 이	원	원
. 적사	원	원
. 이 수		
. 기부 수		
. 기부기관 수	기관	기관
. 부 원 사 수		
. 장 인 고 인 수		

. 협동조합 이 에 대한 귀 조합의 기 는 무엇이 생 하 니

. 협동조합 이 가 에 대한 귀 조합의 기 는 무엇이 생 하 니

. 지역사회에 대한 귀 조합의 기 는 무엇이 생 하 니



❖ 다음은 귀 사회적 협동조합의 정책 인지 과 활 에 관한 문입니다.
하는 에 시하시고, 요 시 을 성 부 니다.

. 기 정부나 보건복지부의 협동조합 관련 정책들에 대 어 정 고 계 니

지 다

지 다

보 이다

다

다

. 기 정부나 보건복지부의 협동조합 관련 정책들을
이 본 이 있 니

. 있다면, 은 무엇입니
(복수 가)

로 지원 조달 로 대
인 지원
교 지원
강화
협동조합에 대한 정적 인 산
기

. 이 한 이 있다면 정책은 어 정 이 니

지 다

지 다

보 이다

다

다

. 중 정부, 역지 체, 기 지 체에서는 협동조
합 활성화를 위 협동조합 중간지원기관을 운영하고 있
니다. 귀 조합에서는 중간지원기관을 이 하 적이 있
니

아니

. 있다면, 한 동안 로 어 중간지원기관
을 이 하 나요 (복수 가)

기 부 지원기관
역지 체 지원기관
기 지 체 지원기관
소상 인 진
기

. 중간지원기관에서는 어 서 를 이 보 나요
(복수 가)

사회적 협동조합 상담
사회적 협동조합 기 교
세무, 회계 등 협동조합 운영교

지역 등 지역 구
지원
정부 조달사 정보제
기

. 이 한 서 에 대 어 니

만

만

보

만

만

❖ 다음은 사회적 협동조합의 활성화 방안에 관한 문입니다.
에 대 중요하다고 생 하시는 정 를 시 시 .

	전 요 하지 다	간 요 하지 다	다	간 요 하다	요 하다
. 로 지원					
. 정적 지원					
. 영교 제					
. 전문인 관 체계 구					
. 시장 진입 선을 위한 조성					
. 사회적 협동조합 지원					
. 관련 행정 부 간 협 을 한 사회적 협동조합 성장 건 조성					
. 사회적 협동조합 간 정보 유 협 강화					
. 사회적 협동조합에 대한 대 보강화					
. 조합 행정 관련 선 무원의 인 선					
. 인 로 장 연수 지원					

❖ 다음은 귀하의 적 특성에 관한 문입니다.
하는 에 시하시고, 요 시 을 성 부 니다.

. 귀하의 성 은 무엇입니	성 성
. 귀하의 연 은 어 니	대 이하 대 대 대 이상
. 귀하의 종학 은 어 니	중 이하 고 전문대 대 대학원
. 귀하의 소 은 어 니	만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상 만원 만 만원 이상
. 귀하의 협동조합 위 는 어떠하 니	조합원 임원(조합원이면서 이사진) 대보 이 지원 는 원이 조합원 - 책 임원이면서 원 - 책
. 조합	

- 응답에 진심으로 감사드립니다 -