



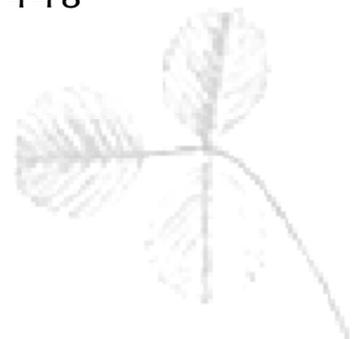
■ 발표 1.

# 사회적경제 중간지원기관의 위상과 역할

- 강원도 사회적기업 관련 중간지원조직의 사례를 중심으로 -

**이 강 익**

춘천사회적경제정책  
기획국장





# 사회적경제 중간지원조직의 위상과 역할

- 강원도 사회적기업 관련 중간지원조직의 사례를 중심으로 -

이강익(강원도사회적기업통합지원센터 실무총괄)

## 1. 머리말

- 최근 지역 차원에서 다양한 형태의 사회적경제 중간지원조직이 등장하고 있다.
  - 다양한 사회적경제 조직이 증가하고 있는 상황에서 행정기관만으로는 사회적경제 조직을 체계적으로 지원·육성하는 데는 한계가 있기 때문에 중간지원조직의 필요성이 강조되고 있는 것이다(송두범, 2011).
  - 사실 사회적경제 중간지원조직의 초기 형태는 지역자활센터이다. 그러나 당시에는 중간지원조직의 위상과 역할에 대한 논의가 미흡하였다. 최근에서야 정부와 자치단체주도로 사회적기업 권역지원기관, 마을기업 운영기관 등 광역단위의 중간지원조직이 등장하고, 기초 단위에서도 다양한 형태의 중간지원조직이 발전하고 있다.
- 중간지원조직이 증가하는 만큼 관심과 논의가 많아지고 있지만, 역으로 사회적기업의 욕구를 충족해 줄 수 있는 모범적 중간지원기관을 찾기 어렵다는 다양한 문제제기가 나오고 있고, 일부 지역에서는 중간지원조직을 둘러싼 민간과 행정 또는 민간과 민간 간에 갈등도 나타나고 있다.
- 이러한 상황에도 불구하고 여전히 중간지원조직의 위상과 역할, 문제점과 개선방향에 대한 각 주체들의 적극적인 논의 및 합의는 부족한 편이다.
- 이러한 문제의식에서 본고는 중간지원조직에 대한 선행 논의 및 강원도의 사례를 바탕으로 중간지원조직의 위상과 역할 그리고 문제점과 개선방향에 대한 주요 쟁점들을 정리하고자 한다.
  - 그리고 일부 쟁점에 대해서는 지역에서 느꼈던 경험을 바탕으로 개인적인 의견을 제시하고자 한다.(아직 지역이나 소속 단체에서 합의된 의견이 아니다).
- 본고에서 제기하는 주요 쟁점은 다음과 같다.
  - 1) 중간지원조직이란 무엇이며 그 범위를 어떻게 잡을 것인가?
  - 2) 중간지원조직의 핵심 역할은 무엇인가?
  - 3) 사회적경제 통합지원센터, 누가 운영하는 것이 바람직한가?
  - 4) 중간지원조직이 안고 있는 문제점은 무엇이며, 현 시점에서 풀어야 할 핵심 과제는 무엇인가?

## 2. 국내 선행 논의를 통해 본 몇 가지 쟁점

### 1) 중간지원조직의 개념과 범위를 어디까지 잡을 것인가?

- 선행 논의에서 중간지원조직의 개념과 범위를 비교적 명시적으로 제시하고 있는 것은 강내영(2011)과 서정민(2011)이다.
  - 강내영은 중간지원조직을 "① NPO를 지원 육성하는 인큐베이터 기능과 ② 행정, NPO, 기업 등 지역 내 각각의 주체들의 협동이 잘 진행될 수 있도록 조정하는 코디네이터 기능을 중심으로 민간 및 행정이 설립한 조직"으로 개념화하고 있다.
  - 역시 유사한 맥락에서 서정민은 중간지원조직을 "지역사회의 자립, 공생, 협력을 목표로 ① 행정과 민간 사이의 가교로서의 중재자이자, ② 민간과 민간 사이의 협력과 조정자이자, ③ 부족한 민간의 역량을 보완하고 지원하기 위한 전문조직"으로 개념화한다.
- 이회수(2011)는 국내에서의 중간지원조직 개념과 범위가 중간지원조직을 행정과 민간의 가교라는 협소한 측면에 국한되는 경향이 있음을 문제점으로 지적하면서 보다 폭넓은 시각에서 볼 것을 제안하고 있다.
  - 그에 따르면, 일본에서는 사용되는 중간지원조직은 주로 인큐베이팅이나 중개자 역할을 하는 조직을 지칭하는 데 이것은 행정과 민간을 연결하는 지원조직을 활성화하는 초기 단계의 모습이며, 최근 일본에서도 민간주도형 내지 시장기반형 지원조직들로 확장되고 있다. 유럽이나 미국에서는 중간지원조직이라는 개념이 넓은 의미로 해석되는데, 몇 가지로 유형화하면, ① 지자체 행정과 민간을 연결하고 조정·통합하는 거버넌스형 중간지원조직 형태, ② 민간영역과 시장을 기반으로 활동하는 독립적인 지원재단이나 사회적금융기관 등 기능별, 분야별로 전문화된 중간지원조직 형태, ③ 사회적기업의 연합조직 또는 컨소시엄 조직이 직접 지원·지도활동을 하는 유형에 이르기까지 다양하다.
- 위 논의들을 기초로 보면, 중간지원조직의 개념과 범위를 "① 행정과 민간의 중재자 = 거버넌스형, ② 민간과 민간 사이의 조정자 = 연합조직 또는 컨소시엄 조직, ③ 민간지원 전문조직 = 기능별, 분야별 전문 중간지원조직"까지 포괄하여 보는 것에 대체로 합의가 이루어지는 것으로 보인다.

### 2) 중간지원조직의 핵심 역할은 무엇인가?

- 선행연구에서 "중간지원조직의 핵심 역할이 무엇인가?"에 대한 논의는 아직 초보적인 수준이다. 중간지원조직의 역할에 대한 논의는 강내영(2011), 서정민(2011), 김성훈(2011) 등에 의해 제시되고 있다.

- 먼저, 강내영(2011)은 중간지원조직의 역할을 크게 7가지, 즉 의사소통 및 교류촉진, 정보수집 제공, 상담 및 컨설팅, 조사연구, 인재육성 및 연수, 활동지원 및 조성, 정책제안으로 정리하고 있다.
  - 위 논의에서 일본에서의 중간지원조직의 앙케이트 조사에 따르면, 중간지원조직의 주요 기능은 상담창구, 코디네이터, 창업지원, 시설.비품제공이다. 이러한 핵심 지원조사업은 주로 상근자가 담당하고 있고, 이사진 등은 보조적으로 교육, 연구, 조언 등의 지식영역과 코디네이터 영역을 담당하고 있다.
- 서정민(2011)은 중간지원조직의 역할을 다음과 같이 11가지로 제시하고 있다.

역할	내용
기업설립지원	기업설립지원(법인화, 정관작성 등), 사업계획서 작성지원
기업운영지원	경리, 세무회계, 법무, 노무 등 지원, 사무공간 제공
사업추진지원	영업마케팅 지원, 경험에 기초한 경영노하우 지원
자금조달지원	설립 및 사업추진시 자금조달, 기부금및 보조금 확보 지원
사업단 운영	인큐베이팅 과정에서 일정시기 동안 법인내 사업단 운영
인재육성	사업관련 강좌, 아카데미, 훈련과정 개설 및 운영
상담창구	이상의 항목 등과 관련한 상담 및 조언
정보발신	정보발신(소식지 등), 언론홍보, 세미나 및 심포지엄 개최 기능
교류촉진	다양한 이해당사자(행정, 기업, 주민 등)가 모이는 장소
코디네이터	전문지원조직과의 연계(허브 역할)
조사연구	지역사회 및 사업과 관련한 조사연구, 제언, 평가등

- 조금 다른 맥락에서 김성훈(2011)은 연합회 구조의 중간지원조직들의 역할로서 ① 사회적기업들이 어우러지고 상호 연계될 수 있는 마당(플랫폼) 구축, ② 연구조사와 정책생산을 위한 연구자 확보 및 정기적인 전략보고서 제출, ③ 정보의 효율적 사용을 위한 DB시스템 구축, ④ 사회적기업의 상품을 묶는 연합 유통망 구축, ⑤ 광역단위 연합 컨소시엄을 구축하여 규모화된 사업을 추진할 수 있도록 지원, ⑥ 지역/업종/규모별 사회적기업 운영매뉴얼 제작, ⑦ 재단/기금/협동은행 방식의 금융지원체계 구축 등을 제시하고 있다.
- 위 논의들이 중간지원조직의 역할을 정리하려는 선구적인 노력에도 불구하고, 여전히 위에서 살펴 본 중간지원조직의 유형(거버너스형, 연합회형, 민간전문조직형)에 따른 각각의 역할 규정은 미흡한 편이다. 여기에 덧붙여 광역단위 및 기초단위 중간지원조직의 역할에 대한 체계적인 논의 또한 부족한 편이다.

### 3) 사회적경제 통합지원센터, 누가 운영할 것인가?

- 최근 지역차원에서는 부처별로 분산되어 있는 다양한 사회적경제조직을 통합적으로 이해하고 이를 지원하는 중간지원조직 또한 통합하는 것이 바람직하다는 주장에 대한 합의가 이루어지고 있다(송두범, 2011).

- 이런 측면에서 최근 「충청남도 사회적경제 육성지원에 관한 조례」는 시사하는 바가 크다. 이 조례에서 사회적경제조직은 “공공의 이익이라는 사회적목적을 추구하면서 재화·서비스를 생산, 교환, 분배하거나 소비하는 조직들로 (예비)사회적기업, 마을기업, 협동조합, 자활기업, 농어촌 공동체회사, 중간지원조직, 기타 사회적경제를 추구하는 민간 조직 등”으로 포괄적으로 정의되고 있다.
- 사회적경제 통합지원센터의 필요성에 대한 합의에도 불구하고, 이 통합지원센터를 누가 운영할지, 그리고 통합지원센터의 핵심적인 의사결정에 누가 참여할지는 여전히 쟁점으로 남아 있다.
  - 보다 구체적으로 누가 운영할 것인가에 대한 핵심 쟁점은 사회적경제 통합지원센터를 준 공공기관(자치단체 출연기관이나 대학)에 위탁할 것인지 아니면 민간(사단법인이나 연합체 조직)에 위탁하는 것이 바람직 한가이다.
- 중간지원조직을 누가 운영하는 것이 바람직하고 효율적일 것인가에 대해서는 아직 국내에 충분한 연구는 없지만, 강내영(2011)은 일본 사례 연구를 인용하여 다음과 같이 장단점을 정리하여 고민의 단초를 제시하고 있다.
  - 현재 논의되고 있는 자치단체 출연 중간지원조직은 아래의 '공설공영'과 '공설민영'의 중간쯤 형태로 보는 것이 좋을 듯하다.

<표 1> 중간지원조직의 운영형태별 장단점

	공설공영	공설민영	민설민영
주체	행정	행정	민간단체
운영 주체	행정	민간단체 (입찰 혹은 수의계약)	민간단체
직원	시의 직원(이동)	민간단체 직원(전임)	민간단체 직원(전임)
사업 자금	행정자금	행정자금 독자사업은 자체자원	
자유도	각종 규제를 받을 수밖에 없지만 안정적이다.	수탁단체의 능력, 전문성 경제적 자립도는 과제	자유롭다
이점	자금면에서 안정적이며 운영의 연속성이 있다.	공설민영과 민설민영 쌍방의 이점을 가진다.	시민의 주체성이 살아 있다.
특징	행정주도형으로 흐르기 쉬우며, 특히 직원이 항상 이동하는 데다 책임성문제로 인해 지원조직으로서의 전문성이나 선구성을 기대하기 어렵다.	위탁사업 수입에만 의존하지 않고 회비, 조성금, 자체사업 등으로 재원 확보를 위해 노력함으로써 시민주도의 운영으로 전환해내는 목표를 설정하는 것이 중요.	시민이 자발적으로 시민 공익 활동을 추진하고 의욕이 넘치는 거점 운영을 목표로 하려면 '민설민영' 형태가 이상적이긴 하나 높은 경영 감각이 요구된다.

자료 : 스타타시 시민공익활동촉진연구회, [스타타시 시민공익활동협동촉진연구회 보고서](2011)에서 재인용; 강내영(2011)에서 다소 수정하여 정리.

- 또한 송두범(2011)은 자치단체 출연 중간지원조직의 장단점을 제시하고 있다.
  - 장점으로 ① 자치단체와의 유기적 협력관계 유지 용이, ② 기초자치단체 사회적기업 담당자와의 의사소통 원활, ③ 안정적·지속적 조직운영 가능, ④ 민간전문기관 및 전문가와의 연계 용이 등을 제시하고 있다.
  - 반면 단점으로 ① 자치단체와의 갈등가능성 존재, ② 업무의 전문성 확보에 어려움, ③ 자치단체의 의존성 심화 가능성, ④ 주민역량 및 공동체 기반 강화에 소홀할 가능성, ⑤ 현장밀착형 사회적기업 지원기능의 한계 등을 지적하고 있다.
- 이 부분과 관련한 사회적경제 중간지원조직의 국내외 사례, 그리고 여타 경제부분(소상공인, 여성경제인, 장애인 부문 등)의 중간지원조직 사례에 대한 충분한 검토가 이루어져야 할 것으로 보인다.

#### 4) 현 시점에서 중간지원조직의 핵심 문제점과 해결방안은 무엇인가?

- 강내영(2011)은 일본 중간지원조직의 사례에서 제기되는 핵심 문제를 다음과 같이 제기하고 있다. 첫째, 중간지원조직의 상담 및 창업지원의 수익이 거의 없어 재원의 60~70%를 행정보조금에 의존하고 있고 중간지원조직 중 약 절반이 운영에 어려움을 겪고 있다는 점이다. 둘째, 중간지원조직의 지역네트워크가 취약하다는 점이다. 최근 다른 CB사업자나 중소기업육성기관으로 확장되고 있지만 여전히 핵심 네트워크는 행정이다. 재원 및 네트워킹 구조 모두 행정의존성이 강하다는 이야기이다. 셋째, 중간지원조직에서 핵심 역할을 하는 현장지향형 현장지원인력이 부족하다는 점이다. 넷째, 중간지원조직의 지역사회에서의 인지도가 매우 낮다는 점이다.
  - 강내영은 이상의 문제점을 해결하기 위한 방안으로 ① 각 중간지원조직의 장점과 개성을 살린 독자사업을 전개하여 재원을 다양화할 것, ② 행정의존적인 취약한 지역네트워크를 개선하여 관계망을 확장할 것, ③ 현장지향형 인력을 양성하고 교육할 것, ④ 지역사회의 수요에 근거한 구체적인 활동을 전개할 것을 제시하고 있다.
- 이회수(2011)는 중간지원조직의 활성화 방안으로, ① 정부-지자체와 민간을 연결하는 좁은 범주를 넘어서기 위해서는 중간지원조직의 독자적 사업기반과 재정적 기반을 확보할 것, ② 중간지원조직이 제대로 역할을 하기 위해 소셜금융부문을 개발할 것(지역개발기금 설치, 농어촌형 민간기금, 지역재단 설립 등), ③ 신협, 농협, 새마을금고 등 기존 협동조합 부문과 연계된 사회적기업 개발과 중간지원조직을 육성할 것, ④ 사회적기업은 기존의 국가실패와 시장실패를 넘어서서 사회를 개혁하는 새로운 대안이라는 점에 대한 공유할 것을 제시하고 있다.
- 김종수(2011)는 중간지원조직 활성화 전략으로 ① 지역내의 사회적 자본의 형성, 즉 지역을 기반으로 활동을 함으로써 지역사회 내 다양한 자원들과의 네트워크를 통하여 사회적자본의 집적과 확산, 재생산을 시도할 것, ② 지역자산을 활용하고 나아가 지역투자전략으로서 지역자산을

지속적으로 개발하고 활성화할 것, ③ 내적 운동의 외적 확산, 즉 시민들의 의식을 깨우고 이를 행동으로 이어지게 할 것을 제시하고 있다.

- 김인선(2011)은 사회적기업의 증가에 따라 중간지원조직이 활성화되고 있지만 정부위탁사업 및 지원에 의존하는 경향을 지적하면서, 이 경우 자원출처, 사업발주처가 누구냐에 따라 사업의 범위가 제약되거나 경쟁적인 분위기를 조성할 가능성을 낳게 되고, 지역주민 스스로의 힘으로 개발, 성장시켜가는 역동적이나 시간을 요하는 사회적경제 영역에 대한 관심과 지원이 소홀해질 가능성을 제기하고 있다.
  - 이러한 문제에 대한 해법으로 ① 실천과제를 중심으로 중간지원조직간의 네트워크를 형성할 것, ② 민간의 주체적인 사업강화를 위해 민간펀드를 조성할 것, ③ 사회적기업지원기관 공모 과정에서 사회적기업협의회를 포함하여 지역내 다양한 기관의 컨소시엄 형태로 단일한 제안주체가 형성될 것 등을 제시하고 있다.
  
- 서정민(2011)은 중간지원조직의 문제점으로 ① 중간지원조직에 대한 낮은 사회적 인지도와 정체성 문제, ② 취약한 재정자립도, ③ 전문성과 전문인력의 부족, ④ 중간지원조직과 행정의 수직적 관계 형성, ⑤ 중간지원조직 간의 네트워크 구축 및 협력관계 부족, ⑥ 현장밀착형 지원사업 부족을 지적하고 있다.
  - 중간지원조직의 향후 과제로 ① 사회적기업 지원사업 추진 과정에서 발생하는 비용에 부합하는 자원 확보 방안 모색, ② 기초단위에서의 네트워크 및 전문인력 양성, ③ 정부위탁사업에서 탈피한 다양하고 독자적인 사업모델 개발, ④ 종합적인 기능을 갖춘 중간지원조직이 아닌 기능별·분야별로 전문화된 중간지원조직의 발굴, ⑤ 중간지원조직과 활동가들을 재교육할 수 있도록 중간지원조직을 지원하는 중간지원조직의 개발을 제시하고 있다.
  
- 박진영(2011)은 ① 중간지원조직의 지원업무의 범위와 내용이 너무 방대하고, ② 불연속적인 근무환경으로 지원사업의 장기적인 계획 및 인력확보에 어려움이 존재하는 등의 업무환경의 문제점이 있음을 지적한다. 사회적기업이 중간지원조직에 가장 중점적으로 바라는 것으로 ① 행정(인증)지원, ② 자원연계를 통한 판로개척, ③ 지침관련 정확한 정보 제공 등이라고 지적하면서, 중간지원조직은 ① 사회적기업을 지원할 수 있는 다양한 자원을 연계하여 적시적소에 필요한 인력과 정보를 지원할 수 있어야 하고, ② 사회적기업 스스로 답을 찾을 수 있도록 많은 이야기를 나누는 자세가 필요하고, ③ 사회적기업의 지속적인 성장을 위한 새로운 시장을 개척해야 한다고 주장한다.
  
- 김성훈(2011)은 대부분의 중간지원조직이 지역의 살림경제운동을 지원하고 민관거버넌스를 만들어가는 자기역할이 미흡하고 행정의 요구와 시각을 대변하는 경향이 강하고, 재정의 대부분을 행정에 의존하다보니 자립구조가 매우 취약하다고 지적한다.

- 김성훈은 이러한 문제점을 해결하는 방안으로서 ① 사회적기업을 육성하여 지역 주민의 살림살이가 나아지도록 지원하고 지역의 다양한 주체가 협력하는 거버넌스 구조를 만들어나가는 자기 역할을 분명히 인식할 것, ② 지역주민의 출자 및 기부, 행정의 지원 등을 결합하여 지역재단 형식으로 자립할 것, ③ 현장 사회적기업의 필요와 욕구, 과제를 모아 정책을 생산하고 다각적인 지원이 이루어지도록 하는 현장대변인으로 성장할 것, ④ 코디네이터 교육훈련 프로그램을 바탕으로 전문성을 강화할 것 등을 제시하고 있다.
  - 나아가 김성훈은 중간지원조직의 활동가(코디네이터)를 ① 주민지도력을 발굴하고 주민 스스로 조직화할 수 있도록 지원하는 지역사회 주민조직가이자 ② 주민과 주민, 사회적기업과 사회적기업, 사회적기업과 지역사회의 네트워킹을 만드는 사람으로 위치지우면서, 체계적인 교육훈련 프로그램(주민조직가+사회적경제론+경영컨설팅)을 통해 이러한 코디네이터를 발굴·양성할 것을 제안하고 있다.
  - 또한 김성훈은 중간지원조직 활동가가 갖추어야 할 몇 가지 자세를 논의하고 있는 데, ① 사회적기업가를 적극적으로 만날 것, ② 그들의 말을 경청하고 잘 정리할 것, ③ 좋은 일이건 나쁜 일이건 함께 상의하고 협력할 것, ④ 사회적 기업이 스스로 문제를 해결할 수 있도록 지원할 것(코디네이터는 해결사가 아니다), ⑤ 사회적 기업가가 중 일부를 지역사회와의 연대와 협력으로 풀 수 있도록 안내할 것, ⑥ 개별 사회적기업이 해결하지 못하는 과제를 개별 사회적기업에 떠넘기지 말고 전문가그룹이나 연합회가 풀 수 있도록 다각적인 네트워킹을 구축할 것을 제안하고 있다.
- 지금까지 살펴 본 선행 연구들에서 공통적으로 제기하는 중간지원조직의 핵심 문제점과 과제를 정리하면 다음과 같다.
- 첫째, 중간지원조직들의 상당수는 행정과 민간(사회적기업) 사이에서 지나치게 행정편향성이 강하다는 점, 즉 행정에서 요구하는 과업 수행에 머물고 있다. 따라서 중간지원조직은 현장 사회적기업의 필요와 욕구, 과제를 모아 정책을 생산하고 다각적인 현장맞춤형 지원이 이루어지는 현장 대변자의 역할을 보다 강화하고 이를 바탕으로 각 주체들이 협력하는 거버넌스 구조를 만들어 가는 방향으로 자기 위상과 역할을 명확하게 설정하는 것이 필요하다.
  - 둘째, 중간지원조직은 행정편향성을 넘어서서 현장에 맞는 사업을 추진하기 위해서는 행정의존적 재원구조를 넘어서서 독자적인 사업모델과 다양한 재원구조를 만들어야 한다. 한 예로 지역주민의 출자와 기부, 민간펀드 조성, 행정의 지원 등을 결합하는 지역재단 형식으로 자립하는 것을 고민해 볼 수 있다.
  - 셋째, 지역사회 내의 다양한 자원들과의 네트워킹을 통하여 사회적 자원을 집적, 확산, 생산하고, 나아가 지역자산을 지속적으로 개발하고 활성화할 필요가 있다. 이와 함께 중간지원조직간의 네트워킹을 활성화할 필요성도 제시되고 있다.
  - 넷째, 중간지원조직에서 핵심 역할을 하는 현장지향형 코디네이터를 양성할 필요가 있다. 이 코디네이터는 주민과 주민, 사회적기업과 사회적기업, 사회적기업과 지역사회의 네트워킹을 만들고 전문컨설턴트와 현장 사회적기업가를 연계하고, 현장에 기초적인 코칭을 할 수 있는 역량

을 가진 사람으로, 현장코디네이터 양성 교육프로그램(주민조직가+사회적경제+경영컨설팅)을 통해 적극적으로 발굴·육성할 필요가 있다.

- 이외에도 자원연계를 통한 판로개척, 네트워크형 공동사업 개발, 소셜금융부문 등 민간전문지원 조직 육성 등을 제시하고 있다.

### 3. 강원도 중간지원조직의 사례를 통해 본 몇 가지 쟁점

#### 1) 어떤 조직이 사회적기업 관련 중간지원조직의 범주에 포함되는가?

- 강원도내의 사회적기업 관련 중간지원조직 현황을 보면, 행정지원형 4개 중간지원조직이 활발하게 활동하고 있고, 민간차원으로 1개의 광역단위 지역네트워크, 5개의 기초단위 지역네트워크, 7개의 업종네트워크가 운영되고 있다. 기타 민간차원의 조직으로 (사)강원살림, (사)함께사는세상, 협동도시 등이 활동하고 있다.
- 먼저, 행정과 민간의 중재자로서 역할을 하는 것은 고용노동부 민간위탁사업인 강원도사회적기업통합지원센터와 강원도풀뿌리기업지원센터, 강원도풀뿌리기업민관협의회, 청년등사회적기업가육성사업운영기관 등이다.
  - 사회적기업통합지원센터는 2009년에 함께일하는재단이 강원도를 통합관리하는 형태였다가, 2010년부터 독립하여 2010년에는 동우대학교에서 위탁 운영을 하였고, 2011년과 2012년에는 강원도사회적기업협회가 위탁 운영을 하고 있다. 2012년 현재 강원도사회적기업협회 부설 사회적기업통합지원센터는 센터장을 포함 총 7명, 즉 센터장, 춘천권팀장(실무총괄 겸임), 원주권팀장, 속초권 팀장, 강릉권 팀장, 행정팀장, 행정담당으로 구성되어 있다. 센터장은 협회장이 겸임하고 있고, 4명은 전일제 상근이고, 나머지 2명은 반상근이다.
  - 풀뿌리기업지원센터는 강원도의 민간위탁사업으로 지난 8월1일 개소식을 가졌다. 풀뿌리기업지원센터는 마을기업과 사회적기업의 통합지원을 목적으로 설립되었고, 현재 강원도산업경제진흥원에서 위탁운영하고 있다. 센터장을 포함하여 5명이 근무하고 있다. 센터장은 진흥원의 사무처장이 겸임하고 있고, 사업지원팀장, 경영지원팀장, 사업지원팀원, 경영지원팀원으로 구성되어 있다. 현재에는 풀뿌리기업 홈페이지 구축 및 공동브로셔 제작을 주된 사업으로 진행하고 있다.
  - 풀뿌리기업민관협의회는 사회적기업과 마을기업의 홍보 및 지역사회와의 자원 연계 등을 목표로 설립되었고, 현재에는 춘천YMCA가 위탁운영을 하고 있으며, 간사1명이 일하고 있다.
  - 청년등사회적기업가육성사업 운영기관은 영서권의 경우 상지대가, 영동권의 경우 함께사는 세상이 위탁을 맡고 있다.
- 강원도 사회적경제 중간지원조직의 특징 중 하나는 민간(사회적기업)과 민간(사회적기업)의 조정자 역할을 하는 민간 차원의 연합회 혹은 네트워크 조직들이 비교적 활발하게 활동하고 있다는 점이다.

- 먼저, 광역단위 지역네트워크로는 '강원도사회적기업협의회'이다. 협의회는 2009년 7월 창립되었고, 2010년 10월 (사)한국사회적기업중앙협의회의 강원도지부로 승인되었고, 2011년부터 강원도사회적기업통합지원센터를 수탁하고 있다. 2012년 8월 기준으로 47개 회원조직이 참여하고 있다.
- 두 번째로, 기초단위 지역네트워크로 5개 지역네트워크(원주, 춘천, 횡성, 강릉, 속초)가 있다. 2012년 8월 기준 소속 회원단체는 69개이고, 이 중 (예비)사회적기업은 39개이다. 원주와 춘천 네트워크는 (예비)사회적기업뿐만 아니라 협동조합, 일자리지원기관 등이 참여하고 있고, 나머지 3개 지역네트워크 (예비)사회적기업으로만 구성되어 있다.
  - 5개의 지역네트워크 중 회비를 기반으로 전일제 상근인력을 두고 있는 곳은 원주협동사회경제네트워크이다. 이외의 기관은 여전히 다른 프로젝트와 연계하여 반상근인력을 두고 있는 수준이다.

<표 2> 강원도 사회적기업 관련 기초단위 지역네트워크 현황(2012년 8월 기준)

명칭	창립연도	소속단체	(예비)사회적기업
원주협동사회경제네트워크	2003	19	6
춘천사회적경제네트워크	2009	25	8
횡성사회적기업협의회	2011	6	6
강릉사회적경제네트워크	2012	11	11
속초시사회적기업협의회(준)	2012	8	8
5개		69	39

- 마지막으로, 협의회와 연계를 맺고 있는 광역 및 기초단위 업종네트워크는 7개(청소, 재활용, 주거복지, 돌봄, 방과후, 횡성가공, 춘천로컬)이다. 2011년말 기준 소속회원단체는 77개이고, 이 중 (예비)사회적기업은 33개이다.
  - 7개 중 청소, 재활용, 주거복지는 광역자활센터에서, 방과후학교와 돌봄은 통합지원센터에서, 횡성원주로컬푸드와 춘천로컬푸드는 지역네트워크에서 주된 지원역할을 하고 있다.
  - 7개의 업종네트워크 중 상근인력을 두고 있는 곳은 주거복지이며, 여타의 네트워크는 지원기관의 직원이나 업체 대표가 간사 역할을 하는 방식으로 운영되고 있다.

<표 3> 강원도 사회적기업 관련 업종네트워크 현황(2011년말 기준)

명칭	창립연도	소속단체	(예비)사회적기업	핵심지원기관
강원프리미연합회(청소네트워크)	2002	14	9	광역자활센터
강원도재활용네트워크	2000	8	4	광역자활센터
강원도주거복지네트워크	2002	15	1	광역자활센터
강원도돌봄사회적기업네트워크	2011	4	4	통합지원센터
강원도방과후학교 사회적기업네트워크(준)	2011	10	6	통합지원센터
횡성친환경가공생산자연연합회	2009	12	3	지역네트워크
춘천로컬푸드네트워크(준)	2011	14	6	지역네트워크
7개		77	33	

- 이외에도 (사)강원살림, (사)함께사는 세상, 협동도시 등이 민간지원조직으로 활동하고 있다.
  - (사)강원살림은 사회적기업이나 NPO를 지원하는 지역재단을 지향하고 있고, 지역고용포럼사업이나 지역맞춤형일자리창출사업을 바탕으로 사회적기업 활성화에 다각적인 노력을 기울이고 있다.
  - 또한 강릉의 (사)함께사는세상이나 춘천의 협동도시도 사회적기업가 발굴, 사회적기업인큐베이팅, 법인내사업단 운영, 사회적기업 혹은 사회적기업가간 네트워크 촉진 등에서 다각적인 노력을 기울이고 있다.

## 2) 중간지원조직의 핵심 역할은 무엇인가?

- 강원도사회적기업협의회 부설 사회적기업통합지원센터는 "사회적경제 생태계 조성을 바탕으로 고품질 현장지원서비스를 제공하여 사회적기업의 자립과 성장에 기여한다"라는 목표를 두고, 한축으로 사회적경제 생태계 조성 관련 5대 사업과제를 다른 한축으로 고품질 현장지원서비스 제공과 관련된 5대 사업과제를 제시하고 있다.

<표 4> 강원도사회적기업통합지원센터 2012년도 사업 과제

사업 목표	사업과제	세부 과제
사회적경제 생태계 조성	지역네트워크 구축	○ 신규 기초 지역네트워크 발굴 및 지원(속초) ○ 기초네트워크간 교류 및 역량강화(공동워크숍) ○ 도협의회 회원확대 지원(지역순회간담회, 홍보)
	업종네트워크 구축	○ 신규 업종네트워크 발굴 및 지원(문화관광) ○ 업종 네트워크 활성화 지원 - 네트워크별 간담회 지원 - 업종네트워크 공동워크숍 개최 - 사업개발비 사업 연계 지원 - 현안문제 해결을 위한 행정과의 협력 지원
	프로보노 발굴 및 연계	○ 프로보노 발굴(30명) ○ 프로보노 분야별 자문위원회 구성 및 운영 - 경영컨설팅/교육디자인/홍보마케팅
	민관협력체계 구축	○ 통합지원기관 운영위원회 구성 및 운영 - 강원도, 고용부 강원지청, 사회적기업협의회, 마을기업협의회, 광역자활센터 ○ 풀뿌리기업민관협의회 지원
	신규모델 발굴 및 확산	○ 재정지원일자리사업 관련단체와의 네트워크 구축 - 간담회 개최, 교육지원 ○ 전통시장 상인회와의 네트워크 구축 - 간담회 개최, 교육지원
고품질 현장지원 서비스 제공	DB구축 및 성과분석	○ 업체별 DB 구축(인증, 예비) ○ 업체별 사회경제적 성과 분석
	현장밀착형 인증 및 행정지원	○ 인증 지원 : 설명회 개최, 상담, 심사 지원 ○ 예비 지정 지원 : 설명회 개최, 상담, 심사 지원 ○ 재정지원사업 지원 : 상담, 심사 지원 ○ 사업보고서 작성/경영공시 지원
	현장맞춤형	○ 일상적인 프로보노 연계 지원

	경영지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 경영컨설팅 설명회 개최</li> <li>○ 기초 경영컨설팅 수행 및 워크숍 개최</li> <li>○ 우수 경영컨설팅 사례공유 간담회 및 시상</li> </ul>
	정보제공, 홍보, 판매 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 공공기관 우선구매 홍보(공공기관, 사회적기업)</li> <li>○ 공공기관 우선구매 협조요청</li> <li>○ 뉴스클리핑 및 웹진 발간</li> <li>○ 사회적기업 우수사례 발굴 및 홍보</li> <li>○ 홈페이지/SNS를 활용한 홍보</li> <li>○ 풀뿌리기업 Festival 개최</li> </ul>
	교육지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 교육강사 및 멘토 풀 구축(30명)</li> <li>○ 직업능력개발제도를 활용한 기업가 역량강화 교육 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 행정실무/사회적회계/협동조합실무</li> </ul> </li> <li>○ 사회적기업가 양성 및 코칭 : 사회적기업가아카데미</li> <li>○ 찾아가는 현장교육 : 사회적 미션 및 비즈니스 모델</li> </ul>

- 다른 지역의 사회적기업통합지원센터와 마찬가지로 강원도 사회적기업 통합지원센터 또한 상당수의 업무는 '인증 및 행정지원'업무와 '경영컨설팅 지원' 업무에 집중되어 있다.
  - 2012년 8월 기준 도내 인증 사회적기업 36개, 지역형 예비사회적기업 72개, 농림수산형 예비 사회적기업 11개로 전체 (예비)사회적기업은 119개이다. 이 중 올해 신규로 지정된 지역형 예비 사회적기업은 45개이다.
  - 2012년도 사회적기업 인증 관련 상담을 하는 기관은 약 30여개이고 이 중 인증심사 신청업체는 20여개에 이를 것으로 예상된다. 전체적으로 상담 및 현장실사 등을 포함하여 인증관련 현장방문 건수만 약 60건에 이른다. 예비사회적기업 지정 상담을 하였던 기관은 약 120여개인데, 상담을 위한 현장방문건수가 약 80건에 이른다. 이외의 행정 지원을 위한 현장방문 건수가 275건이다(예비사회적기업 지정 관련 현장실사 60건, 예비사회적기업 재지정 관련 현장실사 30건, 일자리사업 신규신청 현장실사 50건, 일자리사업 재심사 현장실사 30건, 사업개발비 현장실사 50건, 사업보고서 작성 35건, 합동점검 20건이다). 또한 심사 소위원회 및 본위원회 (약 7회)에 실사 의견을 전달하는 방식으로 4명의 직원이 배석한다.
  
- 이러한 상황에서도 강원도통합지원센터는 네트워크 구축에 상당한 노력을 기울이고 있다.
  - 네트워크 전담 인력을 별도로 배치할 수 없는 상황에서 본 센터에서 선택한 전략은 네트워크 관련 업무 경험이 있거나 지역단위에서 네트워크와 관련 일을 담당하는 사람들을 적극적으로 총원하고 있고, 인력 총원 시 지역단위 네트워크와의 협의를 거치는 방식을 선택하고 있다. 이러한 인력총원구조는 한편으로 현장밀착형 지원서비스를 제공하겠다는 것과 네트워크의 강화를 지원하겠다는 이중적인 목표가 담겨 있다.
  - 직원 중 행정 담당은 광역단위 지역네트워크 지원, 춘천권팀장은 춘천지역네트워크 지원/춘천로컬푸드네트워크 지원, 원주권팀장은 원주지역네트워크 지원, 강릉권팀장은 강릉 지역네트워크 지원/돌봄서비스 네트워크 지원, 속초권팀장은 속초지역네트워크 지원/청소업종네트워크 지원 형태로 자연스럽게 지역 및 업종네트워크를 지원하도록 하고 있다. 이외에 주거, 재활용 등의 업종네트워크는 광역자활센터와 협력하여 소폭의 지원역할을 하고 있다.

- 또한 직원 내부역량강화 워크숍을 지역네트워크 담당자들과 공동으로 추진하고 있으며, 지역네트워크 공동워크숍, 업종네트워크 공동워크숍 등을 부족한 사업비 내에서도 적극적으로 포함시키고 있고, 강원도와의 협의를 통해 중간지원조직 공동워크숍을 진행하고 있다. 그리고 업종네트워크 사업을 사업개발비와 연계할 수 있도록 지원하고 있으며, 업종네트워크에서 요청시 교육청 등의 행정기관과의 연계를 주선하고 있다.
  - 네트워크 활동이 단기적으로 성과를 내기 어렵고 행정 담당자들도 이에 대한 인식이 부족하기 때문에 여러 가지 어려움이 있지만, 업종 및 지역네트워크 강화를 통한 사회적경제 생태계 조성을 강원도 통합지원센터의 핵심 사명으로 삼고 있기에 다각적인 방안을 모색하고 추진 중에 있다.
- 이러한 네트워크 활동에 대한 통합지원센터의 투입노력이 가능하고 원활하게 진행될 수 있는 원인 중 하나는 통합지원센터의 수탁기관이 연합회 구조의 강원도사회적기업협의회이기 때문이다.
- 강원도사회적기업협의회는 한편으로 개별 (예비)사회적기업의 연합체이기도 하지만, 다른 한편으로 지역 네트워크의 연합체이기도 하다. 협의회의 초기 설립 과정에서 개별사회적기업 중심으로 갈 것인가 아니면 지역네트워크 중심으로 갈 것인가에 대한 논쟁이 있었지만 양자의 구조를 절충하는 차원에서 설립되었다. 최근에는 강원도사회적기업협의회를 별도 법인화하고 지역네트워크를 지부 등록을 하는 방식으로 해서 지역네트워크의 연합회 구조를 강화시키자는 요구가 강하다. 향후 광역단위 네트워크를 중심으로 해서 업종별 네트워크와 기초단위 지역네트워크를 복합적으로 엮어 나가는 것이 중요하고, 이를 위한 통합지원센터의 다각적인 지원 노력이 요구되고 있다. 이러한 협의회의 기본 방향이 통합지원센터의 사업과제에서도 중요하게 자리잡게 되는 원동력이 되고 있다.
- 이러한 성과에도 불구하고 여전히 통합지원센터의 활동에 미흡한 부분이 많은 것 또한 사실이다.
- 첫째로, 정책개발 및 제안, 업체별 사회경제적 성과분석(사회적회계와 연동) 등의 정책연구기능이 매우 취약하다. 현재 시군단위의 사회적기업육성정책의 지역정책에서 독자적인 영역을 구축하지 못하고 있고, 지역정책 영역 내에서 '주변화'되어 있다. 통합지원센터가 강원도 및 시군의 독자적인 사회적경제육성정책이 수립될 수 있도록 정책 매뉴얼을 보급하고 시군 정책수립을 실질적으로 지원해야 하는 데 거의 손을 대지 못하고 있는 상황이다. 또한 지역브랜드일자리경진대회(사회적기업 부문) 등과 관련하여 공무원들의 정책수요가 많은 데 이에 대해서도 적극적인 대응을 하지 못하고 있다. 나아가 전체적으로 통합지원센터의 직원들이 시군공무원 교육 및 간담회 개최 및 일상적인 소통 등 행정과 유기적인 관계를 맺을 수 있는 거버넌스 형성 능력이 비교적 취약한 편이다. 또한 기존의 사회적기업의 성과를 분석하고 개선 방안을 내놓는 적극적인 노력도 필요한 데 이러한 노력도 부족한 편이다. 2013년에는 광역 및 기초단위의 사회적기업육성정책의 '주류화'를 핵심과제로 설정하고 정책연구 및 성과분석을 할 수 있는 현실적인 방안을 내놓아야 하는 과제를 안고 있다.

- 둘째로, 지역 및 업종네트워크 내의 사회적경제 조직간 내부시장 구축 및 공동브랜드화 지원 등에 대한 수요가 높아지고 있는데, 이에 대한 통합지원센터의 지원역량이 취약하다. 원주 및 춘천네트워크와 같은 내부 역량이 일정 수준에 이른 네트워크의 경우 자체적으로 이러한 사업을 추진하고 있지만 상근인력이 취약한 여타 지역네트워크나 업종네트워크의 경우 쉽지 않다. 통합지원센터 내의 전문인력의 충원을 통해 네트워크 단위의 공격적인 마케팅을 할 수 있도록 지원하여 네트워크 사업을 내실화하는 과제가 절실히 요구되고 있다.

### 3) 사회적경제 통합지원센터, 누가 운영할 것인가?

- 현재 도내에서 중간지원조직과 관련하여 제기되는 쟁점 중의 하나는 "사회적기업, 마을기업, 협동조합, 자활기업을 포괄하는 통합지원센터를 어떻게 구축하고 누가 운영할 것인가?"이다.
- 도내의 공공 및 민간은 대체로 사회적기업, 마을기업 등을 통합적으로 지원하는 육성체계 구축의 필요성을 공감하고 있다.
  - 강원도는 이러한 필요성에 대한 공감대를 바탕으로 사회적기업과 마을기업을 통합적으로 지원하려는 의지를 담아 광역단위 '풀뿌리기업지원센터'를 추진하였다.
- \* 여기서 "풀뿌리기업"이란 사회적 목적 실현에 가치를 두고 지역경제(지역주민 소득 및 일자리 창출) 및 공동체 활성화를 위하여 재화·서비스의 생산, 판매 등의 영업활동을 수행하는 경영조직체로서 지역에 기반을 둔 사회적기업, 예비사회적기업, 마을기업 등을 말한다.
- 이와 관련하여 몇 가지 쟁점이 제시되고 있는데, 첫 번째 쟁점은 풀뿌리기업의 범위가 (예비)사회적기업과 마을기업으로 너무 제한적으로 두고 있다는 점이다. 따라서 향후 각각의 사회적경제 조직과의 합의 과정을 바탕으로 단계적으로 풀뿌리기업 혹은 사회적경제조직의 범위를 확장하는 것이 필요하다는 의견이 제기되고 있다.
  - 이런 측면에서 앞에서 언급한 「충청남도 사회적경제 육성지원에 관한 조례」는 참고할만하다.
- 두 번째 쟁점은 풀뿌리기업지원센터를 도출연기관인 산업경제진흥원이 맡는 것이 타당한가에 대한 것이다.
  - 현재 도의 구상은 도 자체 예산(현 풀뿌리기업지원센터), 고용노동부 사회적기업통합지원센터 위탁 예산, 행안부 마을기업운영기관 위탁 예산을 통합하여 풀뿌리기업지원센터를 운영하겠다는 것이다. 이 부분과 관련해서는 크게 이견이 없는 듯하다.
  - 다만 제기되는 쟁점은 풀뿌리기업지원센터를 도출연기관인 산업경제진흥원이 맡는다는 점이다. 이 경우 나타날 수 있는 문제는 현재 고용노동부가 2012년도부터 지원센터를 '민간'에게 위탁한다는 방침을 가지고 있다는 점이고, 이런 측면에서 도의 방침과 고용노동부의 방침이 충돌할 수 있다는 점이다. 또한 도출연기관이 맡을 경우 단순한 행정지원기구로 전락할 우려도 제기되고 있다. 따라서 지원센터를 민간이 위탁받는 것이 바람직하다는 의견이 제기되고 있다. 반면

도에서는 지원업무의 안정성, 진흥원의 기존 중소기업지원체계와의 연계성, 민간단체의 미성숙 등을 고려할 때 진흥원이 맡는 것이 바람직하다는 입장이며, 향후 고용노동부와 조정과 협의도 가능할 것으로 판단하고 있다.

- 세 번째 쟁점은 통합적인 풀뿌리기업지원센터가 만들어질 경우 어느 기관이 센터의 위탁을 받더라도, 센터의 운영위원회는 다양한 이해당사자가 참여하는 개방적인 운영구조를 가져야 한다는 점이다.
  - 예를 들어 사회적기업·마을기업통합지원기관의 경우 개방적인 운영협의회 구조를 가지고 있으며 여기에 강원도, 고용노동부 강원지청, 사회적기업협의회, 마을기업협의회, 한국분권아카데미(마을기업운영기관), 강원도광역자활센터 대표자가 운영위원으로 참여하고 있다.
- 네 번째 쟁점은 도가 구상하는 통합적인 풀뿌리기업지원센터가 만들어질 경우 기초단위의 현장밀착형 지원체계가 약화될 수 있다는 우려이다.
  - 앞에서 보았듯이 강원도사회적기업통합지원센터의 경우 4개 소권역으로 나뉘고, 소권역별 현장코디네이터를 두어 현장밀착형 지원체계를 구축하고 있다. 마을기업운영기관의 경우는 6개 소권역으로 비상근 전문컨설턴트를 운영하고 있는데, 최근 지역에 거주하는 현장밀착형 코디네이터의 필요성을 제기하고 있는 것으로 보인다. 반면 현재 통합적인 풀뿌리기업 지원센터의 구상속에서 현장밀착형 코디네이터의 양성 및 배치와 관련한 구체적인 방안이 없는 실정이다.
- 통합적인 풀뿌리기업 육성을 위한 장기적인 방향 속에서 풀뿌리기업지원센터의 위상과 역할을 재조명하고 각 주체들의 역량을 진단하면서, 풀뿌리기업의 자립과 성장에 기여할 수 있는 효과적인 방안을 내놓으면서 위 쟁점들을 슬기롭게 풀어나가야 할 것으로 보인다.

#### 4) 중간지원조직의 핵심 문제점과 해결방안은 무엇인가?

- 2장에서 본 바와 같이, 선행 연구 검토에서 중간지원조직의 핵심 과제로 크게 네 가지 과제-즉 - ① 행정지원업무를 넘어서서 네트워크형, 현장밀착형 사업모델을 만들 것, ② 행정의존적 자원구조를 극복할 것, ③ 지역사회 및 중간지원조직간 네트워크를 강화할 것, ④ 현장코디네이터를 발굴·육성할 것-가 도출되었고, 자원연계를 통한 판로개척, 네트워크형 공동사업 개발, 소셜금융부문 등 민간전문지원조직 육성 등이 추가적으로 제시되었다.
- 본고에서는 위 과제들 각각을 다루기보다는 앞으로 만들어질 통합적인 풀뿌리기업지원센터의 방향을 잡는 기초에서 당면 과제를 중심으로 몇 가지 제안을 하는 수준으로 결론을 맺고자 한다.
- 첫째, 앞에서 언급한 사회적기업 관련 중간지원조직, 마을기업협의회와 지원조직, 자활기업협의회와 중간지원, (향후 만들어질) 협동조합협의회 주체 등이 참가하여 중간지원조직의 위상과 역

할에 대한 공동비전을 수립해야 한다.

- 그 방향은 이미 선행연구에서 제시하였듯이, 중간지원조직이 행정지원업무를 넘어서서 지역별, 업종별 네트워크를 강화하고 현장밀착형 사업모델을 만들고, 현장의 대변자로서의 역할을 강화하여 실질적인 민관협력 거버넌스 체제를 구축하는 방향으로 자기 역할을 명확히하는 것이다. 향후 중간지원조직 공동원크숍을 조직해가는 과정에서 아래로부터의 활발한 논의를 진행하고 이를 모아 공동 비전 선포를 하는 방식으로 가야할 것으로 보인다.

○ 둘째, (어떤 기관이 수입을 하더라도) 향후 만들어질 통합적인 풀뿌리기업지원센터와 풀뿌리기업 민관협의체의 운영구조는 사회적기업협의회, 마을기업협의회, 자활기업협의회, 협동조합협의회 등의 이해당사자조직의 대표자가 참여하여 위 공동비전이 통합적인 풀뿌리기업지원센터의 운영 속에 녹아들어갈 수 있도록 해야 한다. 동시에 이러한 운영구조는 풀뿌리기업지원센터의 네트워크 및 현장밀착형 사업들이 원활하게 작동하는 데 실질적인 도움을 줄 것이다.

○ 셋째, 향후 만들어질 통합적인 풀뿌리기업지원센터의 인력구성에서 현장코디네이터의 배치가 적극적으로 이루어져 현장밀착형 구조가 강화될 수 있어야 한다.

- 앞서도 언급하였듯이 현재 도가 구상하는 통합적인 풀뿌리기업지원센터의 인력구조는 현장코디네이터에 대한 고려가 없고, 근로조건이 현재 활동하는 코디네이터에 비해 지나치게 높게 책정되어 있어 (별도의 수입원을 만들지 않는 한) 인력운영의 여력이 매우 부족하다. 현재 도가 구상하고 있는 통합적인 풀뿌리기업지원센터의 인력은 센터장을 포함하여 9명이다. 이 인력은 현재 사회적기업·마을기업 지원센터에서 일하는 인력수와 비슷하다. 물론 근로여건이 높아지면 전문역량을 가진 사람을 뽑는다면 더 많은 일을 할 수 있겠지만, 제대로된 통합적인 풀뿌리기업지원센터의 위상과 역할을 수행하기 위해서는 부족한 인력이다.

- 현재 도에서 구상하는 예산수준으로도 본부에 센터장을 포함하여 6명의 직원을 두고 반상근 형태의 8명의 현장코디네이터를 두는 것이 가능하다(근로여건도 현재 활동하는 코디네이터의 근로여건의 약 1.2~1.5배 수준이다). 현장코디네이터의 경우 부족분은 (해당사업장에서 일하는 대표의 경우) 사업장에서의 수입 또는 (네트워크 실무자의 경우) 지역네트워크나 업종네트워크의 회비수입 및 사업수입 등을 통해 보충할 수 있다. 나아가 기초컨설팅 사업이나 여타의 사업 다각화를 통한 수입을 확보하여 여건에 맞게 성과급 형태로 지급하면서 근로여건을 개선해 나가는 방안을 수립하는 것이 더 효과적이다. 향후 기초단위 지원센터도 늘어날 것이고, 지역 및 업종네트워크의 회비 및 사업수입도 개선될 것으로 예상되어 현장 코디네이터의 근로여건도 개선될 것이다. 나아가 본부 직원과 현장코디네이터의 순환 보직도 고려해 볼만하다.

○ 광역차원의 통합적인 행정지원형 풀뿌리기업지원센터를 강화하는 데 역점을 두는 것은 지역의 사회적경제의 토대를 강화하는 데 장기적으로 바람직하지 못하다. 오히려 광역단위의 풀뿌리기업지원센터의 역할과 인력이 각각의 지역 및 업종 연합회 조직이나 기초 단위의 지원센터로 흡수되고, 각각의 연합회 조직 자체적으로 중간지원기능을 가지는 것이 바람직하다. 그 과정에서

광역단위 풀뿌리기업지원센터는 기초 및 각 업종 중간지원조직의 기능을 조정하거나 광역단위의 규모화된 공동사업이나 홍보마케팅, 정책연구 사업 등 특화된 전문 분야로 자리매김하는 것이 바람직하다.

- 중간지원조직이 행정의존적인 자원구조를 벗어나서 시장 및 민간차원에서의 자립구조를 만들어 나가는 방향에 대해서는 추후 많은 논의가 필요할 것으로 보인다. 사업체 및 지역네트워크의 출자 및 협동기금의 조직화, 광역화된 공동사업을 통한 사업수입이나 수수료 등 다각적인 고민을 해야 할 것으로 보인다.
- 부족한 이야기를 경청해 주셔서 감사합니다. 사회적경제와 중간지원조직의 발전을 위해서 아낌 없는 비판과 의견을 주셨으면 합니다.

## < 참 고 문 헌 >

- 강내영, 2011, "일본 중간지원조직의 운영현황과 시사점", 지역재단, [제3차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].
- 김성훈, 2011, "토론문", 지역재단, [제4차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].
- 김인선, 2011, "지역-현장밀착형 중간지원조직 네트워크의 필요성", 지역재단, [제4차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].
- 김종수, 2011, "유럽 중간지원조직의 운영현황과 시사점", 지역재단, [제3차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].
- 서정민, 2011, "농어촌형 사회적기업 중간지원조직의 현황과 과제", 지역재단, [제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].
- 송두범, 2011, "토론문", 지역재단, [제3차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].
- 양준호, 2011, "영국 런던 '사회적기업'의 성공 조건", 지역재단, [제3차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼].