

[연구보고서 2026-03]

경상북도 사회적경제조직 사후관리 방안 연구

연구책임 : 김혜경(경북여성정책개발원 선임연구위원)



경북여성정책개발원

Gyeongbuk Women's Policy Development Institute

경상북도 사회적경제조직 사후관리 방안 연구

발 행 인 : 하 금 숙

발 행 일 : 2026. 06. 30.

발 행 처 : 경북여성정책개발원

주 소 : (36849) 경북 예천군 호명읍 도청대로 53 동행관 3층

전 화 : 054-650-7900

홈 페이지 : <https://forwoman.or.kr>

디자인·인쇄 : 대구전환서비스센터

*본 저작물의 저작권은 경북여성정책개발원에 있으며, 저작권자의 허락 없는 무단전재와 복제를 금합니다.

연구요약

I. 서론

□ 연구의 필요성

- 사회적경제(사회연대경제, Social and Solidarity Economy: SSE)는 협력과 연대를 기반으로 시장 효율성과 사회 형평성을 동시에 추구하는 대안적 경제 모델로, 취약계층 일자리 제공·양극화 해소·지역공동체 회복 등 공공 영역을 보완하는 '사람 중심의 포용적 성장' 동력으로 자리잡고 있음. UN(2023)과 ILO(2022)도 사회연대경제(SSE)를 지속가능발전목표(SDGs) 달성과 양질의 일자리 창출을 위한 핵심 모델로 공인하면서 국제적 정책 흐름이 강화되고 있음
- 현 정부는 국정과제로 '사회연대경제 성장 촉진(국정과제 81번)'을 명시하며 정책적 의지를 확고히 드러냈음. 이는 고용 창출과 지역소멸 대응 등 지역사회가 겪고 있는 다양한 문제들을 사회적경제 생태계 활성화를 통해 해결하겠다는 의지를 표현한 것임(이재명정부 123대 국정과제, 2025)
- 최근 인구 감소와 급격한 고령화로 지방소멸 위기가 고조되는 상황에서 사회적경제조직은 주민 참여형 비즈니스 모델을 기반으로 지역 내 다양한 사회문제를 해결할 수 있는 대안으로 주목받고 있음. 특히 경상북도는 인구 소멸 위기와 고령화라는 구조적 지역문제를 안고 있으며, 사회적경제조직은 지역 내 공동체를 복원하고 취약계층을 지원하는 중요한 파트너로서의 역할이 기대되고 있음
- 이러한 정책적·지역적 요구를 제도적으로 뒷받침하기 위해 「사회연대경제기본법」 제정 작업도 본격화되고 있음. 동 법안은 다양한 형태의 사회적경제 조직을 아우르는 공통의 법적 기반 마련과 더불어 국가 차원의 거시적 지원 인프라(컨트롤타워 신설, 중장기 기본계획 수립, 공공기관 우선구매 등)를 구축하겠다는 것임. 이 같은 국가 단위의 패러다임 전환에 발맞춰 지자체에서도 기존의 '초기 설립 지원' 위주의 정책에서 벗어나, 사회적경제조직의 성장 주기

전반을 입체적으로 관리하는 체계적인 사후관리 시스템 마련이 요구되고 있음

- 그러나 현재 정부의 일자리창출사업, 사업개발비 지원, 예비사회적기업 지정 등은 대부분 설립 전후 3년 이내의 사회적경제조직을 대상으로 함. 따라서 조직의 자생력 위기가 본격화되는 후속 성장 단계에 대한 정책적 대응 및 사후 관리는 다소 미흡함. 협동조합 포털(2026)에 따르면 일반협동조합의 50.0%(52개소)가 설립 4년 이내, 사회적협동조합의 51.8%(14개소)가 설립 5년 이내 해산한 것으로 나타나, 정부지원제도가 사회적경제조직의 '창업'은 책임지고 있으나 설립 이후 생존을 위협받는 이른바 '데스밸리(Death Valley)' 구간은 제대로 지원하지 못한다는 지적을 받고 있음
- 본 연구는 초기 지원 종료 전후 및 업력 3~7년 내외의 데스밸리 구간 사회적경제조직을 대상으로, 위험요인 조기 진단과 위기 예방, 재도약을 지원하는 단계별·맞춤형 사후관리 방안을 마련하고자 함

□ 연구의 목적

- (실태 진단) 경북지역 사회적경제조직이 설립 이후 겪는 운영 실태와 성장 과정을 심층적으로 진단하고, 성장단계별 경영 애로사항과 현장 지원 수요를 체계적으로 도출함
- (방안 도출) 예방적 관리, 경영 고도화 및 판로 확대 등 차별화된 맞춤형 사후관리 방안을 제시함. 이를 통해 지역 사회적경제 생태계의 지속가능한 성장 기반을 마련함

II. 이론적 배경 및 정책 동향

1) 사회적경제 개념 및 경북지역 현황

□ 사회적경제는 지역사회의 필요를 충족시키는 시민 주도의 참여경제 방식

- 사회적경제란 일반적으로 “사회적 목적, 사회적 소유, 사회적 자본을 구성요소로 하여 자본과 권력을 핵심자원으로 하는 시장과 국가에 대한 대안적인 자원 배분을 목적으로 하며, 시민사회 혹은 지역사회의 이해당사자들이 그들의 다

양한 생활 세계의 필요들을 충족하기 위해서 실천하는 자발적이고 호혜적인 참여경제 방식”을 말함(채종언, 최준규, 2012, p. 197)

- 대표적인 사회적 경제조직은 (사회적)협동조합, (예비)사회적기업, 마을기업, 자활기업 등이 있음
- 경북 사회적경제조직은 양적으로 전국 상위권 규모를 형성하고 있으나, 초기 생존을 위기가 동시에 나타나는 구조적 특성을 보임
- 도내에는 사회적기업 265개소(전국의 7.0%), 일반협동조합 1,287개소(5.2%), 사회적협동조합 409개소(6.0%), 마을기업 148개소(8.6%), 자활기업 58개소(6.1%) 등으로 전국 4~6위권 규모를 형성하고 있음
- 그러나 협동조합 해산 현황분석 결과를 보면, 경북 일반협동조합의 50%(52개소)가 설립 4년 이내 해산하고, 사회적협동조합의 51.8%(14개소)가 설립 5년 이내 해산한 것으로 나타나 초기 생존을 위기가 명확히 드러남
 - 이는 설립지원 중심의 정책만으로는 조직의 지속가능성 확보가 어렵다는 구조적 한계를 보여주는 것으로, 설립 이후 3~7년 구간의 데스밸리를 안정적으로 통과할 수 있도록 하는 체계적 사후관리 체계 마련이 시급한 정책 과제임
- 경북여성정책개발원이 2017년부터 9년간 설립을 지원한 31개 여성 사회적경제조직 중에서도 7개소(22.6%)가 해산하였으며, 이 중 3개소(42.9%)가 설립 5년 이내 해산한 것으로 나타나 여성 사회적경제조직 역시 유사한 생존을 위기에 직면해 있음을 확인함

2) 사회적경제 지원정책 현황

□ 사회적기업 지원정책

- 정부는 사회적기업 육성법에 근거하여 5년 단위 기본계획을 수립·추진해 왔으며, 제1차(2008~2012)는 정책 기반 마련, 제2차(2013~2017)는 자생력 강화·맞춤형 지원·민간 파트너십, 제3차(2018~2022)는 사회적가치 중심 전환을 추진함
- 제1~3차 계획을 통해 지원 예산이 1,346억 원('17년)→2,022억 원('23년)으

로 확대되고, 사회적기업 수는 1,877개('17년)→3,534개('22년), 고용은 41,917명→66,191명으로 증가하였으며, 총매출액도 0.7조 원('12년)→6.0조 원('21년)으로 성장하는 등 양적 성과를 거둬

- 한편 인건비 중심 지원구조로 '정부 일자리사업 수행기관'화 문제, 일자리제공형 편중(66.4%), 취약계층 고용의 고령층 집중(55세 이상 64.5%), 정부 의존도 심화(공공판매 42%), 인증 중심 획일적 지원, 경영공시 참여율 저조(26.7%), 지원기관 기능 중복 등의 한계가 지적됨
- 제4차 기본계획(2023~2027)은 '사회적가치 실현과 지속가능성 제고'를 목표로 ①지원체계 전면 개편 및 책임성·투명성 제고 ②사회서비스 제공 확대 및 다양성 제고 ③지속가능한 성장생태계 조성을 3대 방향으로 설정함
- 고용노동부 2026년 정책은 '사회연대경제 생태계 회복 및 사회적기업 지속성장 기반 구축'을 목표로, ①사회적가치 성과기반 생애주기별 지원 강화(창업지원 300억 원, 인건비 복원 등) ②지역 중심 협력 생태계 조성(지역문제 해결 협력모델 등) ③민관협력형 지원체계 혁신(성장지원센터 19→6개 중형화) ④지속가능한 정책 추진 기반 마련(기본계획 주기 5년→3년, 인증 졸업제 검토 등)의 4대 전략을 추진함

□ 협동조합 지원정책

- 기획재정부는 협동조합 기본법 제11조에 근거하여 3년 단위 기본계획을 수립하고 있음
- 제1차(2014~2016)는 '민간 주도, 정부 간접지원' 원칙에 따라 시장진입·자금조달·인력양성 등 도입기 기반 구축에 주력함
- 제2차(2017~2019)는 협동조합 10,640개('16년)로 양적 확대된 가운데 사업수행률 55.5%, 평균자산 5,744만 원 등 영세성 문제를 보완하기 위해 '내실화와 자생력 중심'으로 전환하여 자생력 제고·고용친화 분야 확대·네트워크 강화·인식 개선의 4대 전략을 추진함
- 제3차(2020~2022)는 정착기에서 성장기(Scale-up) 전환을 목표로 Advance(영역 확장)·Band(연대 강화)·Community(지역사회 중심)·Deregulation(차별 해소)·Education(교육·홍보)의 5대 전략을 제시함

- 제4차(2023~2025)는 기본법 10주년을 계기로 협동조합 23,939개·취약 계층 고용 57.9% 등 성과와 영세성(자산 1억 이하 71.8%), 연합회 참여율 16.3%, 사회서비스 참여율 1.57% 등 한계를 진단하고, '자생력을 갖춘 성숙한 협동조합, 지역사회의 든든한 동반자'를 비전으로 경쟁력 강화·공동체 문제 해결·연대협력-인프라·투명성의 4대 전략을 추진함
- 제5차(2026~2028)는 운영률 53.8%, 평균 매출액 감소(3.7억→3.2억 원) 등 질적 성장 부족을 극복하기 위해 'S.M.I.L.E' 5대 전략을 제시함. Scale up (성장단계별 맞춤지원, 전용트랙 200억 원 등), Mutual(연합회 중심 협력, 사회연대금융 생태계 조성), Identity(민주적 운영·투명성), Local(주거·에너지·돌봄 등 지역사회 참여 확대), Efficiency(원격총회 허용, 데이터 연계, 우수협동조합 인증제 등)로 구성됨

□ 경상북도 사회적경제 지원정책

- 경상북도 사회적경제지원센터(대구대학교 산학협력단 위탁)를 중심으로 정책연구·기업발굴·성장지원·판로개척 등 전 주기적 지원체계를 구축하고 있으며, 2026년에는 ①'지원'에서 '자생력 강화'로의 체질 개선 ②'위누리' 브랜드 활용 온라인 판로 전략 고도화 ③오프라인 거점 효율화·재정비를 주요 방향으로 설정함
- 생태계 조성 및 기업 성장지원 측면에서 '경북형 사회적경제 창업학교'를 통한 발굴·인큐베이팅, SVI·공공조달·온라인 마케팅 등 특화 분야 맞춤형 컨설팅, 청소년·대학생·일반인 대상별 인재 양성 프로그램을 운영함
- 판로 확대 측면에서 2018년부터 운영 중인 공동브랜드 '위누리'(현재 38개사 참여)의 인지도 제고를 위해 우체국쇼핑몰 연계 명절 프로모션을 추진하고, 온라인(쇼핑몰 입점·라이브커머스)과 오프라인(도내 12개 홍보판매장+2026년 우체국 신규 1개소) 투트랙 전략을 운영함
- 민관 거버넌스 측면에서 사회적경제대회 개최, 디렉토리북·웹진·SNS 등을 통한 홍보 강화를 추진함
- SVI 연계사업으로 고용노동부 2026년 정책방향(사회적가치 성과 기반 차등 지원)에 발맞추어 '사회적기업 경영혁신 및 자립경영지원사업'을 통해 도내

(예비)사회적기업에 SVI 우수등급 달성을 위한 기초교육·진단·집중 컨설팅을 제공함

□ 경북지역 여성의 사회적경제분야 진출 지원 사업

- 경상북도는 경북여성정책개발원 경북광역여성새로일하기센터를 통해 2017년부터 '여성 사회적경제조직 설립교육'을 추진해 옴
- 설립 준비단계에서는 사회적경제조직 기초 이해 교육과 수요 맞춤형 멘토링, 세무·회계·법률 콘텐츠 특강 및 분야별 심화 교육을 병행하여 설립 기반을 마련함
- 설립 후 단계에서는 경북여성 사회적경제협의회를 통한 협력 네트워크 구축, 판로개척 지원, 기업별 맞춤형 경영컨설팅과 벤치마킹 프로그램을 통한 질적 성장 도모를 추진함
- 추진성파로 2025년 12월 말 기준 총 31개소(사회적협동조합 22개소, 사회적기업 4개소, 일반협동조합 5개소)를 배출하였으나, 이 중 7개소(22.6%)가 해산하였고 해산 조직의 42.9%(3개소)가 설립 5년 이내에 해산하여 운영 유지를 제고가 향후 과제로 제기됨

III. 경북 사회적경제조직 운영실태 및 요구도 조사

<표 1> 심층인터뷰 개요

대상	조사 개요	주요 분석(조사)내용
사회적경제 조직	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조사기간 : 2026.03. ~ 04. ◦ 조사방법 : 반구조화된 질문지를 활용한 심층인터뷰 ◦ 조사규모 : 사회적기업, 사회적협동조합, 일반협동조합 대표 14명 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경영 현황 및 성장통 진단(현재 상대 파악) <ul style="list-style-type: none"> - 현재 기업의 성장단계 - 핵심 애로사항 ◦ 기존 설립지원사업 평가(성과와 한계) <ul style="list-style-type: none"> - 도움이 된 지원 - 아쉬웠던 점 ◦ 사후관리 고도화 및 미래 수요 <ul style="list-style-type: none"> - 가장 시급한 지원 - 독자 생존을 위해 필요한 역량
사회적경제 지원기관 담당자	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조사기간 : 2026.03. ~ 04. ◦ 조사방법 : 반구조화된 질문지를 활용한 심층인터뷰 ◦ 조사규모 : 사회적경제 지원 전문기관 담당자 6명 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 현황 및 우수 사후관리 사례 ◦ 경상북도 사회적경제조직의 성장통 진단 ◦ 사후관리 고도화 방안 ◦ 기관 간 역할 분담 및 협력방안

- 현행 사회적경제 지원체계는 설립 초기 지원으로 편중되어 있어 성장기·성숙기 기업에 대한 사후관리에 구조적 공백이 존재하는 것으로 확인됨
- 수요자(조직 대표)와 공급자(지원기관 담당자) 양측 인터뷰 결과를 종합하여 분석해보면, 사후관리 정책 방향은 ① 판로·BM·자금 등 실질적 성장동력 확보, ② 사회적기업가정신 함양 및 자조적 네트워킹, ③ 지원기관 전문성 강화 및 협력 인프라 구축이라는 세 가지 축으로 제시될 수 있음
 - ① [성장동력 확보] 가장 시급한 사후관리 수요는 ‘판로 확보’로 일관되게 확인되었으며, 그 다음으로 ‘BM 고도화’, ‘자금 조달’, ‘조직 운영 안정화’ 순으로 수요가 나타남
 - 수요자 인터뷰에서 응답자 대다수가 ‘판로(안정적 매출처 확보)’를 1순위로 선택하였으며, 그 이유로 ①사업 구조에 내재된 매출 변동성, ②일반 시장에서의 가격 경쟁력 한계, ③자체 판로 구축 역량 부족, ④사업 구조 자체의 낮은 수익률, ⑤신규 협업 상품의 시장 안착 어려움 등 구조적 요인이 공통적으로 제시됨
 - 공급자 인터뷰에서도 가장 효과적인 사후관리 방식으로 ‘상품 고도화 → 패키지 리뉴얼 → 상세페이지 제작 → 온라인 브랜드숍 입점 → 라이브커머스 연계 → 명절 공공구매 행사 참여’로 이어지는 진단에서 판매까지의 일련의 실무 연계형 지원이 가장 높은 성과를 보인다고 평가됨
 - 일정 성장단계에 도달한 기업의 경우 단순한 판로 확대를 넘어 사업모델 차별화·대표 브랜드 구축 등 BM 고도화에 대한 수요가 많았으며, 자금 지원은 용자 확대보다 지원금 형태 또는 저리 용자가 선호되는 것으로 확인됨
 - ② [자생력 확보] 자생력 확보의 핵심 요인이 단순한 외부 지원이 아닌 대표자의 역량과 마인드셋, 그리고 동료 기업 간 자조적 네트워킹이라는 점이 양측 인터뷰에서 공통적으로 확인됨
 - 지원기관 담당자 인터뷰에서 성장 기업의 공통점으로 사업에 대한 확신, 위기 대처능력·기회 포착능력·비즈니스 기획능력 등 사회적기업가정신의 마인드셋, 적극적 자원조달 의지, 외부 전문가와의 지속적 소통, 환경 변화에 대한 민첩한 대응 역량이 제시됨

- 사회적경제조직 대표 인터뷰에서는 특히 인력 의존도가 높은 사업의 경우 사람으로부터 받는 정서적 상처와 정신적 소진이 위기의 핵심 요인으로 나타나, 단순한 경영 지원을 넘어 정신적 멘탈 관리와 대표 간 상호지지 네트워크 형성이 사회적경제조직의 지속가능성에 중요한 요인이 될 수 있음
- 양쪽의 의견을 종합해보면, 동종 업계 선배 기업 연계 컨설팅은 멘토-멘티 관계를 통한 실무 노하우 전수와 동시에 정서적 지지 효과까지 기대할 수 있어 사회적경제조직 간 네트워크 형성을 위한 핵심 사후관리 수단으로 적극 활용될 필요가 있음
- ③ [지원기관 패러다임 전환] 지원기관 자체의 전문성·안정성·연계 역량 강화가 사후관리 패러다임 전환의 출발점으로 확인됨
- 사회적경제조직 대표 인터뷰에서 시간 낭비로 인식된 지원은 ①사회적경제조직의 특성을 이해하지 못한 일반 회계·세무 컨설팅, ②개별 기업의 사업 성격과 지역적 여건을 무시한 일반적인(원론적인) 컨설팅, ③일회성·집합식 교육, ④행사 참여 중심의 형식적 지원 등으로 나타남
- 지원기관 담당자 인터뷰에서도 지원기관의 역량이 대상 기업을 진단·판단하고 후속지원을 설계하는 핵심 기반인 만큼, 직무교육 내실화·자원연계 채널 다각화와 함께 담당자의 잦은 교체 없이 현장을 장기적으로 이해하고 기업과 신뢰 관계를 쌓아갈 수 있는 안정적 근속 기반의 인력 운영 구조 마련이 필수적임이 강조됨

IV. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안

- 이상의 연구 결과를 종합하면, 경북 사회적경제조직 사후관리 모델은 ‘현장 수요에 직접 대응하는 지원과’ 그것을 지속가능하게 작동시키는 기반’이라는 두 축으로 구성될 필요가 있음
- 첫째, 수요조사에서 도출된 ① 판로·BM·자금 등 성장동력 확보, ② 사회적기업가정신·네트워킹을 통한 자생력 확보 수요는 ‘사후관리 통합 지원체계 구축’이라는 정책영역으로 수렴됨. 이는 진단지표를 통해 위기 조직을 조기에 발견·

대응하는 전략을 출발점으로, 기반이 탄탄한 조직 구축을 위한 역량개발 지원과 시장 경쟁력 강화 지원을 통합적으로 제공하는 체계를 의미함

- 둘째, ③ 지원기관의 전문성·안정성·연계 역량 강화 수요는 ‘지속관리 기반 조성’이라는 정책영역으로 수렴됨. 이는 통합 지원체계가 일관되고 지속적으로 작동할 수 있도록 뒷받침하는 전문 인프라를 구축하고, 경북도를 중심으로 기초지자체 및 관련 지원기관 간 거버넌스 체계를 고도화하는 체계를 의미함
- 본 연구는 이러한 분석 결과를 바탕으로 경북 사회적경제조직의 자생력 확보와 지속가능한 성장을 견인하기 위한 2대 정책영역, 6개 추진과제, 17개 세부과제로 구성된 사후관리 방안을 다음 <표 2>와 같이 제시함

<표 2> 경북 사회적경제조직 사후관리 방안

정책 영역	추진과제	세부과제	비고
사후 관리 통합 지원 체계	성장단계 진단기반 예방체계 구축	▶ 사후관리형 통합 진단지표 개발 및 위험조기 대응체계 구축	
	조직 건강성과 리더 회복력 강화	▶ 조직유형별 갈등예방·조정 지원체계 구축(협동조합 중심) ▶ 대표자 번아웃·정서소진 예방 및 회복지원 체계 마련	
	자생력 및 시장경쟁력 강화	▶ SVI 활용·관리 및 성과기반 경영역량 강화 교육(사회적기업) ▶ 협동조합 협업화 지원을 통한 자생력 기반 강화(협동조합) ▶ 시장 경쟁력 강화 ▶ 여성 사회적경제조직 특화 성장지원 사업	
	지원 종료 이후 연착륙 지원	▶ 지원 졸업기업 연착륙 지원 경로 설계(사회적기업 중심)	
지속 관리 기반	전문 지원 인프라 구축	▶ 지원기관 담당자 전문교육 강화 ▶ 사회적경제 특화 전문가 풀 구축 및 멘토링 체계화 ▶ 컨설팅 품질관리 및 환류체계 운영 ▶ 현장 밀착형 사례관리체계 구축	
	지원기관 및 거버넌스 체계 고도화	▶ 경북 사회연대경제 활성화 조례제정 및 거버넌스 기반 구축 ▶ 도-시군-중간지원조직 협의체 상설 운영 ▶ 경북 사회연대금융 기금 조성 및 공공구매 연계 실효성 제고 ▶ 민관협력형 지역사회문제 해결 및 성과창출 사업 ▶ 권역별 사회적경제 지원 거점 확충 필요	

목 차

I. 서론	01
1. 연구의 필요성 및 목적	03
2. 연구범위 및 연구내용	06
3. 연구방법 및 연구 수행 절차	08
II. 이론적 배경 및 정책 동향	09
1. 사회적경제 개념 및 유형별 현황	11
2. 사회적경제 지원정책 현황	25
3. 국내외 사회적경제 사후관리 사례 및 시사점	40
III. 경북 사회적경제조직 운영실태 및 요구도 조사	53
1. 운영실태 및 요구도 조사 개요	55
2. 조사 결과	56
IV. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안	95
1. 연구 결과	97
2. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안	102
참고문헌	127
부록	131

표 목 차

<표 II-1> 주요 사회적경제조직 유형 및 개념	13
<표 II-2> 인증 유형별 사회적기업 현황(2025년)	15
<표 II-3> 사회서비스 분야별 사회적기업 현황(2025년)	15
<표 II-4> 일반협동조합 현황(2026년 1월)	16
<표 II-5> 업종별 일반협동조합 현황(2026.1.19.)	17
<표 II-6> 경북지역 일반협동조합 해산현황(2026년 1월)	18
<표 II-7> 사회적협동조합 현황(2026년 1월)	19
<표 II-8> 업종별 사회적협동조합 현황(2026년 1월)	20
<표 II-9> 경북지역 사회적협동조합 해산현황(2026년 1월)	21
<표 II-10> 지역별 마을기업 현황(2024)	22
<표 II-11> 지역별 마을기업 유형별 현황(2024년)	22
<표 II-12> 경북지역 자활기업 현황(2025.3분기)	24
<표 II-13> 경북지역 자활기업 업종별 현황(2025.3분기)	24
<표 II-14> 경북광역새일센터 사회적경제 교육 구성	38
<표 II-15> 경북광역새일센터 사회적경제조직 설립 후 지원 내용	39
<표 III-1> 조사분석 개요 및 주요 분석 내용	55
<표 III-2> 심층인터뷰 대상자(대표) 및 주요 특징	56
<표 III-3> 심층인터뷰 대상자(지원기관 담당자) 및 주요 특징	78
<표 IV-1> 경북 사회적경제조직 사후관리 방안	101

그림 목 차

[그림 I -1] 연구절차	08
[그림 II-1] 2023~2027 사회적기업 지원 비전 및 전략목표	27

1. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적
2. 연구범위 및 연구내용
3. 연구방법 및 연구 수행 절차

I. 서론

1. 연구의 필요성 및 목적

1) 연구의 필요성

- 지역 위기 극복과 포용적 성장의 핵심 동력으로서 사회적경제의 역할 강화
 - 사회적경제는 구성원 간 협력과 연대를 바탕으로 시장의 효율성과 사회안전망의 형평성을 동시에 추구하는 대안적 경제 모델임(관계부처합동, 2017). 단순한 이윤 창출을 넘어 취약계층 일자리 제공, 양극화 해소, 지역공동체 회복 등 공공이 미처 채우지 못한 영역을 보완하면서 ‘사람 중심의 포용적 성장’을 뒷받침하는 정책 수단으로 기능해 오(고용노동부, 2023)
 - 국제사회는 사회적경제의 범위를 ‘사회연대경제(Social and Solidarity Economy)’라는 확장된 개념으로 다시 정의하고 있음. UN은 2023년 4월 제77차 총회에서 「지속가능한 발전을 위한 사회연대경제 활성화 결의안」을 채택해 사회연대경제가 지속가능발전목표(SDGs) 달성과 사회혁신에 기여한다는 점을 공식 인정하였음(UN, 2023). ILO도 2022년 제110차 국제노동총회에서 「양질의 일자리와 사회연대경제에 관한 결의안」을 통해 비공식 경제의 공식화, 양질의 일자리 창출, 지역사회 재투자에서 사회연대경제의 역할을 명문화하였음(ILO, 2022). 두 국제기구의 권고는 우리나라 사회적경제 정책 방향을 설정하는 데 중요한 기준점이 됨
- 국정과제와 사회연대경제기본법 제정 추진으로 사회적경제 통합지원체계 구축
 - 현 정부는 국정과제로 ‘사회연대경제 성장 촉진(국정과제 81번)’을 명시하며 정책적 의지를 확고히 드러냈음. 이는 고용 창출과 지역소멸 대응 등 지역사회가 겪고 있는 다양한 문제들을 사회적경제 생태계 활성화를 통해 해결하겠다는 의지를 표현한 것임(이재명정부 123대 국정과제, 2025)
 - 이를 제도적으로 뒷받침하기 위한 「사회연대경제기본법」 제정 작업도 본격화되고 있음. 동 법안은 다양한 형태의 사회적경제 조직을 아우르는 공통의 법적 기반 마

련과 더불어 국가 차원의 거시적 지원 인프라(컨트롤타워 신설, 중장기 기본계획 수립, 공공기관 우선구매 등)를 구축하겠다는 것임. 이 같은 국가 단위의 패러다임 전환에 발맞춰 지자체에서도 기존의 '초기 설립 지원' 위주의 정책에서 벗어나 사회적경제조직의 성장 주기 전반을 입체적으로 관리하는 체계적인 사후관리 시스템 마련이 필요한 시점임

- 사회적경제조직의 구조적 특성에서 비롯되는 자생력 위기와 정책 전환의 필요성
 - 사회적경제조직은 본질적으로 '사회적 가치'와 '재무적 성과'를 동시에 추구해야 하는 구조적인 어려움을 겪고 있음. 이로 인해 초기 창업기를 지나 자립 기반을 다져야 할 시기에 접어든 상당수 사회적경제조직이 성장 정체, 즉 '데스밸리(Death Valley)' 구간(설립 3~7년 내외)을 극복하지 못하고 도태되는 악순환이 지속되고 있음. 특히 공공지원 종료 이후에는 자생력 한계를 극복하지 못하고 폐업하는 사례가 많은 것으로 나타나고 있음. 이는 더 이상 개별 기업의 역량 부족 탓으로만 돌릴 수 없으며 단기 설립 지원에만 머물러 있는 현행 정책의 한계라고도 볼 수 있음. 따라서 향후 정책 기조는 단순 진입 지원 위주에서 탈피하여 시장 정착을 위한 판로 다각화 및 비즈니스 모델 고도화를 이끌 수 있는 실효성 있는 사후 관리·육성 체계로 전환되어야 함
 - 이에 최근 정부는 정책 기조를 단순한 '양적 육성'에서 '자생력 및 시장경쟁력 확보'로 전환하고 있는데, 이 역시 이러한 위기의식에서 기인한 것으로 보임. 창업지원의 성공과 실패여부는 얼마나 많은 기업이 창업을 했느냐가 아니라 창업 기업이 시장에서 지속적으로 매출을 창출하며 성장을 하고 있느냐에 달려 있음. 따라서 사회적경제조직 관련 지원정책은 그동안 단기성과 창출을 위해 추진된 단편적·시혜성 지원 대신 개별 조직이 자립하고 스스로 경쟁력을 확보할 수 있도록 판로 다각화 및 비즈니스 모델 고도화를 이끄는 실효성 있는 사후관리·육성 체계로 전환되어야 함
- 현행 사회적경제 지원제도가 초기 집중지원 구조에 치우쳐 있어 데스밸리 구간을 체계적으로 지원하지 못하는 정책 사각지대가 발생하고 있음
 - 현행 사회적경제 지원제도는 설립 전후 초기단계 사회적경제조직을 지원하는데 집중되어 있어 신규 창업 촉진하는 데는 어느정도 기여한 것으로 보이나 이후 독자

적인 생존력과 성장의 힘을 키우는데는 한계가 있음

- 실제로 정책의 보호막이 걷히는 설립 3~7년 내외의 ‘데스밸리(Death Valley)’ 구간에서 생존 위험이 가장 뚜렷하게 나타남. 2026년 협동조합 포털 자료를 보면 해산한 일반협동조합의 50.0%, 사회적협동조합의 51.8%가 설립 4~5년 이내에 문을 닫은 것으로 나타남. 경북여성정책개발원이 지원한 조직들 역시 해산 기업의 42.9%가 5년 이내에 폐업하는 등, 초기 구간을 갓 벗어난 시점의 취약성이 실증적으로 확인되고 있음
- 결과적으로 현재의 정책은 ‘창업’까지만 유효할 뿐 ‘시장 내 안착’을 이끄는 동력은 부재한 사각지대라고 할 수 있음. 따라서 본 연구는 이 구조적 단절을 메우는데 집중하고자 함. 모든 사회적경제조직을 돕는 보편적 사후관리가 아니라, 기존 제도의 사각지대인 ‘지원 종료 직후의 위기 조직군’에 자원을 집중하는 선별적이고 보완적인 정책 대안을 모색하고자 함
- 경상북도 사회적경제의 체계적 사후관리를 위한 연구의 필요성
 - 경상북도는 인구 소멸 위기와 고령화라는 구조적 지역문제를 안고 있으며, 사회적경제조직은 지역 내 공동체를 복원하고 취약계층을 지원하는 중요한 파트너로서의 역할이 기대되고 있음. 그러나 경북지역 사회적경제 생태계는 설립지원 중심의 초기 정책에서 아직 충분히 벗어나지 못하고 있으며, 설립 이후 조직들이 안정적으로 정착하고 성장할 수 있도록 지원하는 사후관리 체계는 여전히 미흡한 실정임
 - 본 연구는 중앙정부의 사회연대경제 성장 촉진이라는 국정 목표(국정과제 제81번) 및 사회연대경제기본법 제정이라는 정책 전환의 흐름과 궤를 같이하면서, 경북지역 사회적경제조직이 자생력을 갖추고 지속적으로 성장할 수 있도록 지원하는 체계적인 사후관리 방안을 마련하는 것을 목적으로 함. 이를 통해 경북지역 사회적경제 생태계의 질적 성숙을 도모하고, 지역사회 문제해결에 실질적으로 기여하는 사회적경제조직의 역할을 강화하는 데 기여하고자 함

2) 연구의 목적

- 본 연구는 초기 지원 종료 전후 및 업력 3~7년 내외의 데스밸리 구간 사회적경제

조직을 대상으로, 위험요인 조기 진단과 위기 예방, 재도약을 지원하는 단계별·맞춤형 사후관리 방안을 마련하고자 함

- 경북지역 사회적경제조직의 운영 실태와 성장 과정을 진단하여, 데스밸리 구간의 경영 애로사항과 성장 저해 요인을 규명하고 조직유형별·성장단계별 현장 지원 수요를 도출함
- 진입기 예방적 관리, 도약기 데스밸리 대응, 성장기 경영 고도화·판로 확대 등 차별화된 사후관리 방안을 제시함
- 경상북도와 중간지원조직 간 협력 거버넌스를 구축하여 지속가능한 성장 기반을 마련하고자 함

2. 연구범위 및 연구내용

1) 연구범위

- 본 연구의 공간적 범위는 경상북도 전역으로 하며, 경상북도에 소재하는 사회적기업·(사회적)협동조합을 연구 대상으로 함. 이를 통해 경북지역 사회적경제조직이 공통적으로 겪는 성장 단계별 애로사항과 사후관리 수요를 포괄적으로 검토함. 아울러 경북여성정책개발원이 2017년부터 설립 지원한 31개 여성 사회적경제조직의 운영 실태를 포함하여, 여성이 주도하는 사회적경제조직의 특수한 성장 과정과 지원 수요를 심층적으로 분석하고자 함

2) 연구내용

- 사회적경제조직 현황분석 : 한국사회적기업진흥원, 협동조합 통합정보시스템, 사회적기업포털 등 공공 데이터를 활용하여 경상북도 내 사회적경제조직의 유형별·업종별 현황과 운영 실태(해산 여부 등)를 분석하고, 이를 연구의 기초자료로 활용함. 아울러 중앙정부의 사회연대경제기본법 제정 추진 및 국정과제와 관련한 국내외 정책 동향을 검토하여 경북지역 사후관리 방안 마련을 위한 정책적 맥락을 함께 분석함

- 경북 사회적경제조직 정책 수요조사 :
 - (운영 실태 및 지원사업 효과성 평가) 경북지역 사회적경제조직 대표자를 대상으로 현재까지 제공된 설립 교육, 컨설팅, 판로지원, 행사 참여 등 각종 지원사업이 실제 조직 운영에 미친 효과와 현장과의 괴리를 수요자 관점에서 평가하여 개선 방안을 모색함
 - (성장 단계별 애로 요인 분석) 사회적경제조직이 체감하는 현재의 성장 단계(진입기-정착기-성장기)를 파악하고, 설립 이후 겪었던 결정적 위기 구간의 핵심 원인(자금, 판로, 인력, 행정 부담 등)을 정성적으로 분석함
 - (사후관리 핵심 수요 도출) 단순 운영 지원을 넘어 자생력을 갖추기 위해 가장 시급한 스케일업(Scale-up) 지원 분야(BM 고도화, 판로 확대, 공공구매 연계, 협업화, 투자 연계 등)를 구체화하고, 경북지역 사회적경제조직이 지속가능한 성장을 이루기 위해 지원기관에 기대하는 역할과 정책적 요구사항을 도출함
 - (지원기관 담당자 대상 인터뷰) 경북지역 사회적경제 지원기관 담당자를 대상으로 심층인터뷰를 실시하여 현장에서 체감하는 사후관리의 효과적 지원 방식과 한계, 성장 단계로 나아가지 못하는 조직의 주요 원인, 자생력 확보를 위해 지원기관이 수행해야 할 역할 등 공급자 관점의 정책 수요를 함께 도출함. 이를 통해 수요자(조직 대표)와 공급자(지원기관 담당자) 양측의 시각을 균형 있게 반영한 실효성 있는 사후관리 방안을 마련하고자 함
- 지속가능한 성장을 위한 맞춤형 사후관리 모델 개발 : 현황분석 및 정책 수요조사를 통해 도출된 핵심 수요를 바탕으로 일회성 지원이 아닌 조직의 생애주기에 맞춘 체계적인 ‘경북 사회적경제조직 사후관리 모델’을 개발함. 사회적경제조직의 자생력 강화를 최우선 목표로 비즈니스 모델 고도화, 공공구매 시장 진입 지원, 성과연동형 단계별 지원 구조 설계, 유관기관 협력 거버넌스 구축 등 실질적인 매출증대와 조직 안정화를 견인할 수 있는 세부 지원 프로그램을 설계하고, 경북지역 사회적경제 생태계의 질적 성숙을 위한 중장기적 정책 제언을 함께 제시하고자 함

3. 연구방법 및 연구 수행 절차

1) 연구방법

- 문헌조사 : 통계청, 고용노동부, 한국사회적기업진흥원 등에서 공표하는 사회적경제조직 관련 통계자료 조사
- 심층면접조사 : 도내 사회적경제조직(사회적협동조합, 일반협동조합, 사회적기업) 대표 14명, 사회적경제조직 지원기관 담당자 6명
- 자문회의 및 의견수렴 : 사회적경제조직 관련 전문가 5인 대상 자문 실시

2) 연구 수행 절차

○ 본 연구의 목적 달성을 위한 연구 수행 절차는 다음 [그림 I-1]과 같음



[그림 I-1] 연구절차

II. 이론적 배경 및 정책 동향

1. 사회적경제 개념 및 유형별 현황
2. 사회적경제 지원정책 현황
3. 국내외 사회적경제 사후관리 사례 및 시사점

II. 이론적 배경 및 정책 동향

1. 사회적경제 개념 및 유형별 현황

1) 사회적경제 개념 및 유형

- 사회적경제는 지역사회의 필요를 충족시키는 시민 주도의 참여경제 방식
- 사회적 경제란 일반적으로 “사회적 목적, 사회적 소유, 사회적 자본을 구성요소로 하여 자본과 권력을 핵심자원으로 하는 시장과 국가에 대한 대안적인 자원 배분을 목적으로 하며, 시민사회 혹은 지역사회의 이해당사자들이 그들의 다양한 생활 세계의 필요들을 충족하기 위해서 실천하는 자발적이고 호혜적인 참여경제 방식”을 말함(채종언, 최준규, 2012, p.197). 즉, 사회적경제는 시민사회 혹은 지역사회의 이해당사자들이 국가와 시장에 의해 충족되지 못한 지역사회의 다양한 필요를 충족시키기 위해 재화와 서비스를 제공하는 경제활동 영역을 말하며, 재화와 서비스를 제공하는 분야는 대인 및 사회서비스 제공, 교육 훈련, 지역사회 개발 등에 이르기까지 다양함
- 대표적인 사회적 경제조직은 (사회적)협동조합, (예비)사회적기업, 마을기업, 자활기업 등이 있으며, 유형별 개념과 관련부서 현황은 다음 <표 II-1>과 같음
 - 협동조합 : 협동조합기본법 제2조 제1호에 의하면 협동조합이란 재화 또는 용역의 구매 생산 판매 제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원들이 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 상업조직을 말함(국가법령정보센터, 2026). 국제협동조합연맹(ICA)은 1995년 맨체스터 총회에서 채택한 ‘협동조합 정체성 선언’을 통해 협동조합을 ‘공동으로 소유되고 민주적으로 운영되는 사업체를 통하여 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 욕구를 충족시키고자 하는 사람들이 자발적으로 결성한 자율적인 조직’으로 정의함(국제협동조합연맹, 1995). 국제협동조합연맹은 협동조합의 7대 원칙을 다음과 같이 천명함 - ①자발적으로 개방적인 협동조합, ②조합원에 의한 민주적 관리, ③조합원의 경제적 참여, ④자율과 독립, ⑤교육 훈련 및 정보제공, ⑥협동조합 간의 협동, ⑦지역사회에 대한 기여

- 사회적협동조합 : 사회적협동조합은 협동조합 중 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합을 말함(국가법령정보센터, 2026 「협동조합 기본법」)
- 사회적기업 : 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 인준요건을 갖추고 고용노동부장관의 인증을 받은 자를 말함(국가법령정보센터, 2026, 「사회적기업 육성법」)
- 예비사회적기업 : 조직의 주된 목적이 사회적 목적을 추구한다는 점에서 사회적기업과 동일하나, 사회적기업 인증을 위한 법적 요건을 일부 갖추지 못하여 장차 요건을 보완하여 향후 사회적기업 인증이 가능한 기업(한국사회적기업진흥원, 2026)을 말함. 예비사회적기업은 부처형과 지역형으로 나누어짐. 부처형 예비사회적기업은 부처 소관분야별로 특화된 사업을 육성함을 목적으로 하며, 중앙부처장이 지정함. 지역형 예비사회적기업은 지역 특성에 맞는 사업육성을 위한 것이며, 지방자치단체장이 지정함
- 마을기업 : 마을주민이 주도하여 지역자원을 활용한 수익사업을 통하여 소득과 일자리를 창출하고 지역문제를 자발적으로 해결하는 사업체로서 제11조(마을주민이 대표자일 것, 대통령령으로 정하는 출자자수, 출자비율, 특수관계인 간 출자비율을 충족할 것 등)에 따라 지정된 기업을 말함(국가법령정보센터, 2026 「마을기업 육성 및 지원에 관한 법률」)
- 자활기업 : 자활근로사업을 거쳐 자립하는 자활경로의 최종단계로 저소득층의 공동창업을 통한 탈빈곤을 지향하고, 사회적 기업의 모태로서 역할을 수행하는 등 취약계층의 일자리 창출 및 사회서비스 제공에 중요한 역할을 수행함(보건복지부 홈페이지, 2026.1.30.). 2인 이상의 수급자 또는 차상위자로 구성하고 부가가치세법상 사업자 등록절차 및 타 법령 상 조합 설립절차에 따라 설립함(보건복지부 홈페이지, 2026.1.30.)

<표 II-1> 주요 사회적경제조직 유형 및 개념

조직 형태	개념	관련 중앙부처
사회적협동조합	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 협동조합 중 지역주민들의 권익·복리 증진과 관련된 사업을 수행하거나 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는 등 영리를 목적으로 하지 아니하는 협동조합(협동조합기본법 제2조 제3호) 	고용노동부 등
협동조합	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 재화 또는 용역의 구매·생산·판매·제공 등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직(협동조합기본법 제2조 제1호) 	기획재정부
사회적기업	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업(사회적기업육성법 제2조 제1호) ◦ 영리기업은 주주나 소유자를 위해 이윤을 우선적으로 추구하지만 사회적기업은 사회적 목적을 주된 목적으로 추구(www.socialenterprise.or.kr) 	고용노동부
예비사회적기업	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조직의 주된 목적이 사회적 목적을 추구한다는 점에서 사회적기업과 동일하나, 사회적기업 인증을 위한 법적 요건을 일부 갖추지 못하여 장차 요건을 보완하여 향후 사회적기업 인증이 가능한 기업(www.socialenterprise.or.kr) - 부처형 예비사회적기업: 부처 소관분야 별로 특화된 사업 육성(중앙부처장 지정) - 지역형 예비사회적기업: 지역 특성에 맞는 사업 육성(지방자치단체장 지정) 	고용노동부 등
마을기업	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 마을주민이 주도하여 지역자원을 활용한 수익사업을 통하여 소득과 일자리를 창출하고 지역 문제를 자발적으로 해결하는 사업체(마을기업 육성 및 지원에 관한 법률 제2조 제1호) 	행정안전부
자활기업	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 자활근로사업을 거쳐 자립하는 자활경로의 최종단계로 저소득층의 공동창업을 통한 탈빈곤을 지향하고, 사회적 기업의 모태로서 역할을 수행하는 등 취약계층의 일자리 창출 및 사회서비스 제공에 중요한 역할을 수행하는 기업(보건복지부, www.mohw.go.kr) 	보건복지부

자료 : 국가법령정보센터(www.law.go.kr) 협동조합기본법/사회적기업육성법/마을기업 육성 및 지원에 관한 법률), 한국 사회적기업진흥원(www.socialenterprise.or.kr), 보건복지부(www.mohw.go.kr)

2) 사회적경제조직 유형별 현황

가. 사회적기업 현황

- 사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로 사회적 가치 창출이라는 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 경제적 가치 창출 활동을 동시에 수행하는 기업임. 사회적기업은 <표 II-2>에 나타난 바와 같이 크게 5가지 유형으로 구분됨(사회적기업 포털, 2026.1.27.)
 - 일자리제공형 사회적기업 : 취약계층의 고용 안정을 최우선 가치로 삼는 기업으로, 조직의 주된 목적이 취약계층에게 괜찮은 일자리를 제공하는 데 있는 유형임
 - 사회서비스 제공형 사회적기업 : 교육, 보건, 복지 등 사회서비스를 취약계층에게 제공하는 것을 주된 목적으로 하며, 전체 서비스 이용 인원 중 취약계층의 비율이 30% 이상을 충족해야 하는 유형임
 - 혼합형 사회적기업 : 일자리 창출 기능과 사회서비스 제공 기능을 동시에 수행하는 형태로 취약계층을 20% 이상 고용하고, 전체 사회서비스 수혜자 중 20% 이상이 취약계층임
 - 지역사회공헌형 사회적기업 : 지역사회의 현안 해결과 공헌을 핵심 목적으로 하는 기업임. 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 지역 주민의 소득과 일자리를 늘리거나, 사회서비스를 제공하는 등 지역 밀착형 활동을 수행함
 - 마지막으로 기타형 사회적기업 : 기존의 정량적 기준으로 사회적 목적 실현 여부를 판단하기 어려운 유형임. 창의적이고 혁신적인 비즈니스 모델을 도입하여 사회문제를 해결하는 기업 등이 이에 해당함
- <표 II-2>의 인증유형별 사회적기업 현황을 살펴보면, 2025년 사회적기업은 3,766개소이며, 이 중 265개(7.0%)가 경북지역에 소재하고 있음. 유형별로 보면 전국 및 경북 모두 일자리 제공형의 비중이 60% 이상으로 가장 많으며, 특징적인 것은 경북의 경우는 지역사회 공헌형이 21.9%로 전국 9.9%보다 2배 이상 높음

<표 II-2> 인증 유형별 사회적기업 현황(2025년)

(단위: 개소, %)

	일자리 제공형		사회서비스 제공형		혼합형		지역사회 공헌형		기타 (창의·혁신형)		합계(%)
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
전국	2,466	65.5	352	9.3	198	5.3	373	9.9	377	10.0	3,766(100)
경북	171	64.5	13	4.9	9	3.4	58	21.9	14	5.3	265(100)

자료: 사회적기업 포털(www.seis.or.kr)

- <표 II-3>에 나타난 바와 같이 사회서비스 분야별 사회적기업 현황을 살펴보면, 가장 많은 비중을 차지하는 기타 분야를 제외하고 교육(전국 10.6% / 경북 9.4%) 분야 비중이 가장 높고 그 다음으로 문화, 예술(전국 9.3% / 경북 8.3%) 순으로 높았음
- 이는 정부정책이 방과후 학교, 문화예술교육 등 공공수요 영역에 집중되고, 교사, 강사, 예술인 등 전문인력의 진입장벽이 낮고, 지역학습격차, 문화접근권 부족 등 사회문제와 직결되기 때문에 분석됨

<표 II-3> 사회서비스 분야별 사회적기업 현황(2025년)

(단위: 개소, %)

구분		교육	보건	사회복지	환경	문화, 예술	청소	관광, 운동	보육	산림보전 및 관리	간병, 가사 지원	고용	국가유산	제조	해당 없음	기타	합계
		N															
전국	N	398	21	168	136	349	302	95	11	21	100	16	7	2	82	2,058	3,766
	%	10.6	0.6	4.5	3.6	9.3	8.0	2.5	0.3	0.6	2.7	0.4	0.2	0.1	2.2	54.6	100.0
경북	N	25	1	11	6	22	9	8	1	3	7	-	3	-	2	167	265
	%	9.4	0.4	4.2	2.3	8.3	3.4	3.0	0.4	1.1	2.6	-	1.1	-	0.8	63.0	100.0

자료: 사회적기업 포털(www.seis.or.kr)

나. 일반 및 사회적협동조합 현황

(1) 일반협동조합 현황

- <표 II-4>를 보면 일반협동조합은 전국적으로 24,656개소가 있으며, 서울시에 4,798개소(19.5%)로 가장 많고, 경기도가 4,517개소(18.3%)로 그 뒤를 이었고, 경북은 1,287개소(5.2%)로 6번째로 많은 지자체임

<표 II-4> 일반협동조합 현황(2026년 1월)

(단위: 개소, %)

시도명	N	%	시도명	N	%
서울시	4,798	19.5	부산시	1,134	4.6
대구시	992	4.0	인천시	735	3.0
광주시	1,093	4.4	대전시	871	3.5
울산시	424	1.7	경기도	4,517	18.3
강원도	1,420	5.8	충청북도	824	3.3
충청남도	1,265	5.1	전라북도	1,751	7.1
전라남도	1,654	6.7	경상북도	1,287	5.2
경상남도	1,249	5.1	제주도	433	1.8
세종시	209	0.8	합계	24,656	

자료: 협동조합(www.coop.go.kr), 2026.1.19.기준(2026년 1월 기준 해산상태 협동조합 2,976개소 포함)

□ 일반협동조합은 도매 및 소매업 비중이 가장 높음

- <표 II-5>를 보면 전국적으로 일반협동조합은 2026.1월 기준 21,680개소(해산상태 제외)가 운영 중에 있으며, 업종별로 보면 도매 및 소매업이 20.2%로 가장 많고 교육 서비스업이 13.7%, 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업도 9.9% 순으로 나타남
- 경북에서도 도매 및 소매업이 21.2%로 가장 비중이 높고, 농업, 어업 및 임업이 14.5%로 그 뒤를 잇는 것으로 나타나 농산어촌지역의 특색이 반영된 것으로 보임

<표 II-5> 업종별 일반협동조합 현황(2026.1.19.)

(단위: 개소, %)

업종	전국		경북	
	N	%	N	%
건설업	509	2.3	18	1.5
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	27	0.1	2	0.2
광업	10	0.0	-	-
교육 서비스업	2973	13.7	144	12.2
국제 및 외국기관	14	0.1	1	0.1
금융 및 보험업	1	0.0	-	-
농업, 어업 및 임업	2060	9.5	171	14.5
도매 및 소매업	4383	20.2	251	21.2
보건업 및 사회복지 서비스업	829	3.8	44	3.7
부동산업 및 임대업	448	2.1	6	0.5
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	810	3.7	42	3.6
숙박 및 음식점업	931	4.3	67	5.7
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	2140	9.9	114	9.6
운수업	578	2.7	39	3.3
전기, 가스, 증기 및 수도사업	777	3.6	44	3.7
전문, 과학 및 기술 서비스업	861	4.0	41	3.5
제조업	1,881	8.7	118	10.0
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	850	3.9	34	2.9
하수, 폐기물처리, 원료재생 및 환경 복원업	252	1.2	8	0.7
협회 및 단체 수리 및 기타 개인 서비스업	1242	5.7	33	2.8
해당없음	104	0.5	6	0.5
합 계	21,680	100.0	1,183	100.0

자료: 협동조합(www.coop.go.kr), 2026.1.19.기준(해산 상태 제외함. 전국: 2,976개소(경북 104개소 포함))

- 설립 후 4년 이내 해산이 50%로 가장 많았고, 업종별로는 전기, 가스, 증기 및 수도사업이 25개소, 도매 및 소매업이 18개소, 교육 서비스업 13개소 순으로 많았음
- 경북지역 협동조합 해산 현황을 살펴보면(2026년 1월 1일 기준), 104개소가 해산한 상태로 나타남. 협동조합의 절반인 52개소가 설립 4년 이내에 해산한 것으로 나타나 생존율 위기가 명확히 드러남. 이는 초기 운영 역량 부족과 사후관리 부재를 시사함. 10년 이상 운영 후 해산한 협동조합도 27개소(26.0%)로 나타나 장기

생존조차 취약하다는 점을 보여주며, 단기 생존을 향상과 중장기 성장관리 체계 구축이 시급함을 보여줌

<표 II-6> 경북지역 일반협동조합 해산현황(2026년 1월)

(단위: 개소)

해산	개소수	업종(개소수)
1개월 ~ 1년 11개월 내 해산	2	보건업 및 사회복지서비스업(1), 교육 서비스업(1)
2개월 ~ 2년 11개월 내 해산	6	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(2), 도매 및 소매업(1), 부동산업 및 임대업(1), 건설업(1), 교육서비스업(1)
3년 이상 ~ 3년 11개월 내 해산	7	교육 서비스업(3), 도매 및 소매업(4)
4년 이상 ~ 4년 11개월 내 해산	37	교육 서비스업(1), 농업, 어업 및 임업(1), 도매 및 소매업(4), 사업시설관리 및 사업지원 서비스업(1), 숙박 및 음식점업(2), 전기, 가스, 증기 및 수도사업(24), 전문, 과학 및 기술서비스업(4)
5년 이상 ~ 5년 11개월 내 해산	3	전기, 가스, 증기 및 수도사업(1), 제조업(1), 건설업(1)
6년 이상 ~ 6년 11개월 내 해산	6	도매 및 소매업(1), 교육 서비스업(1), 숙박 및 음식점업(3), 하수, 폐기물처리, 원료재생 및 환경복원업(1)
7년 이상 ~ 7년 11개월 내 해산	4	협회 및 단체 수리 및 기타 개인 서비스업(1), 부동산업 및 임대업(1), 농업, 어업 및 임업(1), 도매 및 소매업(1)
8년 이상 ~ 8년 11개월 내 해산	7	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(1), 숙박 및 음식점업(1), 교육 서비스업(2), 사업시설관리 및 사업지원 서비스업(1), 제조업(1), 건설업(1)
9년 이상 ~ 9년 11개월 내 해산	5	교육 서비스업(1), 제조업(1), 농업, 어업 및 임업(2), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(1)
10년 이상 ~ 10년 11개월 내 해산	11	교육 서비스업(3), 도매 및 소매업(2), 농업, 어업 및 임업(1), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(2), 건설업(1), 사업시설관리 및 사업지원 서비스업(1), 협회 및 단체 수리 및 기타 개인 서비스업(1)
11년 이상 ~ 11년 11개월 내 해산	8	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업(1), 출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업(1), 보건업 및 사회복지서비스업(2), 농업, 어업 및 임업(2), 부동산업 및 임대업(1), 도매 및 소매업(1)
12년 이상 ~ 12년 11개월 내 해산	7	도매 및 소매업(4), 제조업(1), 농업, 어업 및 임업(2), 부동산업 및 임대업(1)
18년 이상 ~ 18년 11개월 내 해산	1	도매 및 소매업(1)
합계	104	

*협동조합 포털(www.coop.go.kr)에서는 등록된 협동조합의 운영상태 정보(운영중, 해산, 전입)만 제공하고 있어, 2026.1.1일 시점에서 해산상태인 협동조합의 운영기간 산정함. 이에 실제 운영 기간과는 차이가 발생할 수 있음.

(2) 사회적협동조합 현황

- <표 II-7>에 나타나 바와 같이, 사회적협동조합은 전국적으로 6,857개소가 있으며, 경기도에 1,575개소(23.0%)로 가장 많고, 서울시가 1,135개소(16.6%)로 그 뒤를 이었고, 경북은 409개소(6.0%)로 5번째로 많은 지자체임

<표 II-7> 사회적협동조합 현황(2026년 1월)

(단위: 개소, %)

시도명	N	%	시도명	N	%
서울시	1,135	16.6	부산시	207	3.0
대구시	210	3.1	인천시	279	4.1
광주시	307	4.5	대전시	263	3.8
울산시	173	2.5	경기도	1,575	23.0
강원도	325	4.7	충청북도	225	3.3
충청남도	324	4.7	전라북도	416	6.1
전라남도	349	5.1	경상북도	409	6.0
경상남도	484	7.1	제주도	106	1.5
세종시	70	1.0	합계	6,857	

자료: 협동조합(www.coop.go.kr), 2026.1.20.기준

- 사회적협동조합은 업종별로 보면 보건업 및 사회복지 서비스업 유형이 가장 많음
- <표 II-8>을 보면 전국적으로 사회적협동조합은 2026년(2026.1월 기준) 6,369개소(인가취소, 해산 등 현재 미운영상태 제외)가 운영 중에 있으며, 업종별로 보면 보건업 및 사회복지 서비스업이 45.8%(2,916개소)로 가장 많고 교육 서비스업이 18.0%(1,144개소), 사업시설관리 및 사업지원 서비스업 9.3%(590개소) 순으로 나타남
- 경북에서도 보건업 및 사회복지 서비스업이 49.0%(187개소)로 비중이 가장 높고, 교육 서비스업이 12.3%(47개소)로 그 뒤를 잇는 것으로 나타남

<표 II-8> 업종별 사회적협동조합 현황(2026년 1월)

(단위: 개소)

업종	전국		경북	
	N	%	N	%
건설업	46	0.7	1	0.3
공공행정, 국방 및 사회보장 행정	34	0.5	2	0.5
광업	3	0.0	1	0.3
교육 서비스업	1,144	18.0	47	12.3
국제 및 외국기관	61	1.0	4	1.0
금융 및 보험업		0.0		0.0
농업, 어업 및 임업	361	5.7	37	9.7
도매 및 소매업	81	1.3	7	1.8
보건업 및 사회복지 서비스업	2,916	45.8	187	49.0
부동산업 및 임대업	22	0.3		0.0
사업시설관리 및 사업지원 서비스업	590	9.3	41	10.7
숙박 및 음식점업	75	1.2	2	0.5
예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	443	7.0	29	7.6
운수업	13	0.2	-	0.0
전기, 가스, 증기 및 수도사업	76	1.2	6	1.6
전문, 과학 및 기술 서비스업	64	1.0	3	0.8
제조업	157	2.5	6	1.6
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	69	1.1	2	0.5
하수, 폐기물처리, 원료재생 및 환경 복원업	45	0.7	1	0.3
협회 및 단체 수리 및 기타 개인 서비스업	156	2.4	5	1.3
해당없음	13	0.2	1	0.3
합 계	6,369	100.0	382	100.0

자료: 협동조합(www.coop.go.kr), 2026.1.20.기준(인가취소, 청산종결간주, 해산(신고), 해산(완료), 해산간주, 효력상실 제외) : 전국 488개소(경북 27개소 포함) 제외

- 인가 후 5년 이내 해산이 51.8%로 가장 많았고, 업종별로는 교육 서비스업이 5개소로 나타났고, 농업, 어업 및 임업과 도매 및 소매업이 각각 3개소 순으로 나타남
- 경북지역 사회적협동조합 해산 현황을 살펴보면(2026년 1월 1일 기준), 27개소가 해산한 상태로 나타남. 사회적협동조합의 51.8%(14개소)가 설립 5년 이내에 해산한 것으로 나타남. 이는 초기 5년 생존이 협동조합 지속가능성의 핵심 과제임을 시사함. 10년 이상 운영 후 해산한 협동조합은 1개소(26.0%)에 불과해 장기 생존률은 비교적 안정적인
- 사회적협동조합은 초기 5년 생존을 향상을 위한 집중 지원 방안을 마련해야 함. 이를 위해 10년 이상 장기 운영 성공 사례를 멘토링 풀로 활용하여 동종 업종 간 멘토링 체계를 구축하는 방안도 고려해볼 수 있음

<표 II-9> 경북지역 사회적협동조합 해산현황(2026년 1월)

(단위: 개소)

현재시점 기준 운영기간	개소수	업종(개소수)
1개월 ~ 3년 11개월내 해산	2	보건업 및 사회복지서비스업(1), 교육 서비스업(1)
4년 이상 ~ 4년 11개월내 해산	4	보건업 및 사회복지서비스업(2), 도매 및 소매업(1), 출판, 영상, 방송통신 및 기술 서비스업(1)
5년 이상 ~ 5년 11개월내 해산	8	보건업 및 사회복지서비스업(3), 사업시설관리 및 사업지원 서비스(1), 교육 서비스업(1), 농업, 어업 및 임업(1), 도매 및 소매업(1), 전기, 가스, 증기 및 수도사업(1)
6년 이상 ~ 6년 11개월내 해산	5	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스(2), 교육서비스업(2), 공공행정, 국방 및 사회보장 행정(1)
7년 이상 ~ 7년 11개월내 해산	4	도매 및 소매업(1), 농업, 어업 및 임업(2), 보건업 및 사회복지서비스업(1)
8년 이상 ~ 8년 11개월내 해산	2	제조업(1), 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스(1)
9년 이상 ~ 9년 11개월내 해산	1	숙박 및 음식점업(1)
10년 이상	1	교육서비스업
	27	

*사회적기업 포털(www.seis.or.kr)에서는 사회적협동조합의 운영상태 정보(수리(인가), 해산(완료), 해산신고 등)만 제공하고 있어, 2026.1.1일 시점에서 해산상태(인가취소, 해산신고, 해산완료, 해산간주, 효력상실, 청산종결간주)인 사회적협동조합의 운영기간 산정함. 이에 실제 운영 기간과는 차이가 발생할 수 있음.

다. 마을기업 현황

- 마을기업은 지역마을 기반으로 지역자원을 활용하여 지역 공동체 이익을 추구하고 이를 통해 지역문제를 해결하는 마을단위 기업을 말함
- <표 II-10>의 지역별 마을기업 현황을 보면 전남이 209개(12.1%)로 가장 많고 이어서 경기 193개(11.2%), 충남 155개(9.0) 순으로 많은 분포를 보였음. 경북은 148개(8.6%)로 충남에 이어 4번째로 많은 마을기업을 보유하고 있음

<표 II-10> 지역별 마을기업 현황(2024)

(단위: 개소, %)

지역	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	계
N	84	61	97	57	66	63	48	33	193	139	92	155	117	209	148	121	43	1,726
%	4.9	3.5	5.6	3.3	3.8	3.7	2.8	1.9	11.2	8.1	5.3	9.0	6.8	12.1	8.6	7.0	2.5	100.0

자료: 행정안전부(www.mois.go.kr), 2024.12월 기준

- <표 II-11>의 지역별 마을기업 유형별 현황을 보면, 전국적으로 지역특산물이나 생산품을 활용하여 제품을 생산하는 일반식품 유형이 가장 많은 것으로 나타났고, 그 다음으로는 관광체험, 전통식품 등의 순으로 나타났음. 경북지역의 경우에도 유사한 특성이 발견됨. 일반식품 업종이(52.0%) 가장 많고 그 다음으로는 전통식품(14.9%), 관광체험(11.5%) 등의 순으로 나타났음

<표 II-11> 지역별 마을기업 유형별 현황(2024년)

(단위: 개소, %)

구분	공예품	관광체험	교육 & 교욱서비스	문화예술	도소매업	물류배송	사회복지	에너지	유통기업	의류신발	일반식품	재활용	전통식품	식품제조	기타	합계	
전국	N	86	233	86	88	2	5	20	-	26	16	756	23	208	9	168	1,726
	%	5.0	13.5	5.0	5.1	0.1	0.3	1.2	0.0	1.5	0.9	43.8	1.3	12.1	0.5	9.7	100.0
경북	N	5	17	2	3	2	-	-	-	8	-	77	-	22	2	10	148
	%	3.4	11.5	1.4	2.0	1.4	0.0	0.0	0.0	5.4	0.0	52.0	0.0	14.9	1.4	6.8	100.0

자료: 행정안전부(www.mois.go.kr), 2024.12월 기준(*기타: 숙박업, 레이저가공, 에너지, 공연, 건설 등)

라. 자활기업 현황

- 자활사업은 국민기초생활보장법에 따라 2000년 도입되었으며, 국민기초생활보장 법에는 자활사업을 단순보호가 아닌 국가의 책무성을 강화한 종합적 빈곤대책이라고 할 수 있음
- 자활근로사업은 자활을 위한 근로 기회를 제공하여 자활기반을 조성하는 것이 주요 목적으로 공공근로사업처럼 한시적인 일자리 제공이 아닌 저소득층의 자활촉진을 위한 자활기업 창업등을 위한 기초능력 배양에 중점을 둠
- 자활기업 유형은 지역자활기업, 광역자활기업, 전국자활기업으로 나뉨(한국자활복지개발원 홈페이지, 2026.1.20)
 - 지역자활기업 : 취약계층의 공동창업을 통한 탈빈곤 지원을 위해 기초자치단체에서 인정한 자활기업
 - 광역자활기업 : 광역 단위의 규모 있는 사업추진을 목적으로 광역자치단체에서 인정한 자활기업
 - 전국자활기업 : 전국 단위의 자활사업 추진 및 시장 경쟁력 확보를 목적으로 보건복지부에서 인정한 자활기업
- 자활기업은 2인이상의 수급자 또는 저소득층이 상호협력하여, 조합 또는 공동사업자의 형태로 탈빈곤을 위한 자활사업을 운영하는 업체를 말하며, 국민기초생활보장법 개정에 따라 2012년 8월 2일부터 ‘자활공동체’를 ‘자활기업’으로 명칭을 변경함(한국자활복지개발원 홈페이지, 2026.1.20). 자활기업은 기초수급자 및 차상위자(1/3 이상 시 자활기업 인정)가 사업주체가 되어 자활근로사업을 추진하여 취약계층의 탈수급 유도 및 사회안정망 강화가 주요 목적임
- <표 II-12>의 자활기업 현황을 보면, 전국적으로 954개의 자활기업이 있으며, 경북에는 58개가 있고, 그 중 94.8%는 지역자활기업임
- <표 II-13>의 2025년 경북지역 자활기업 업종별 현황을 보면 가장 많은 업종은 집수리(34.5%)이며, 그 다음으로는 배송·운전(20.7%), 청소(17.2%) 순으로 나타났다

<표 II-12> 경북지역 자활기업 현황(2025.3분기)

(단위: 개소, %)

구분		지역자활기업	광역자활기업	전국자활기업	계
전국	N	902	48	4	954
	%	94.5	5.0	0.4	100.0
경북	N	55	3	0	58
	%	94.8	5.2	0.0	100.0

자료 : 한국자활복지개발원(www.kdissw.or.kr), 2025.3분기

<표 II-13> 경북지역 자활기업 업종별 현황(2025.3분기)

(단위: 개소, %)

	공산품 생산	농산물생 산·가공	배송· 운전	사회서비 스	생활용품 생산	세탁	수산물생 산·가공	식품생산	위탁생산	유통· 판매
N	0	0	12	0	1	1	0	4	0	3
%	0.0	0.0	20.7	0.0	1.7	1.7	0.0	6.9	0.0	5.2
음식점	이·이용· 건강	재활용· 수선	집수리	청소	축산물생 산·가공	취미·여 가	홍보물· 미디어	환경정비	교육	계
5	0	0	20	10	0	1	0	1	0	58
8.6	0.0	0.0	34.5	17.2	0.0	1.7	0.0	1.7	0.0	100

자료 : 한국자활복지개발원(www.kdissw.or.kr), 2025.3분기

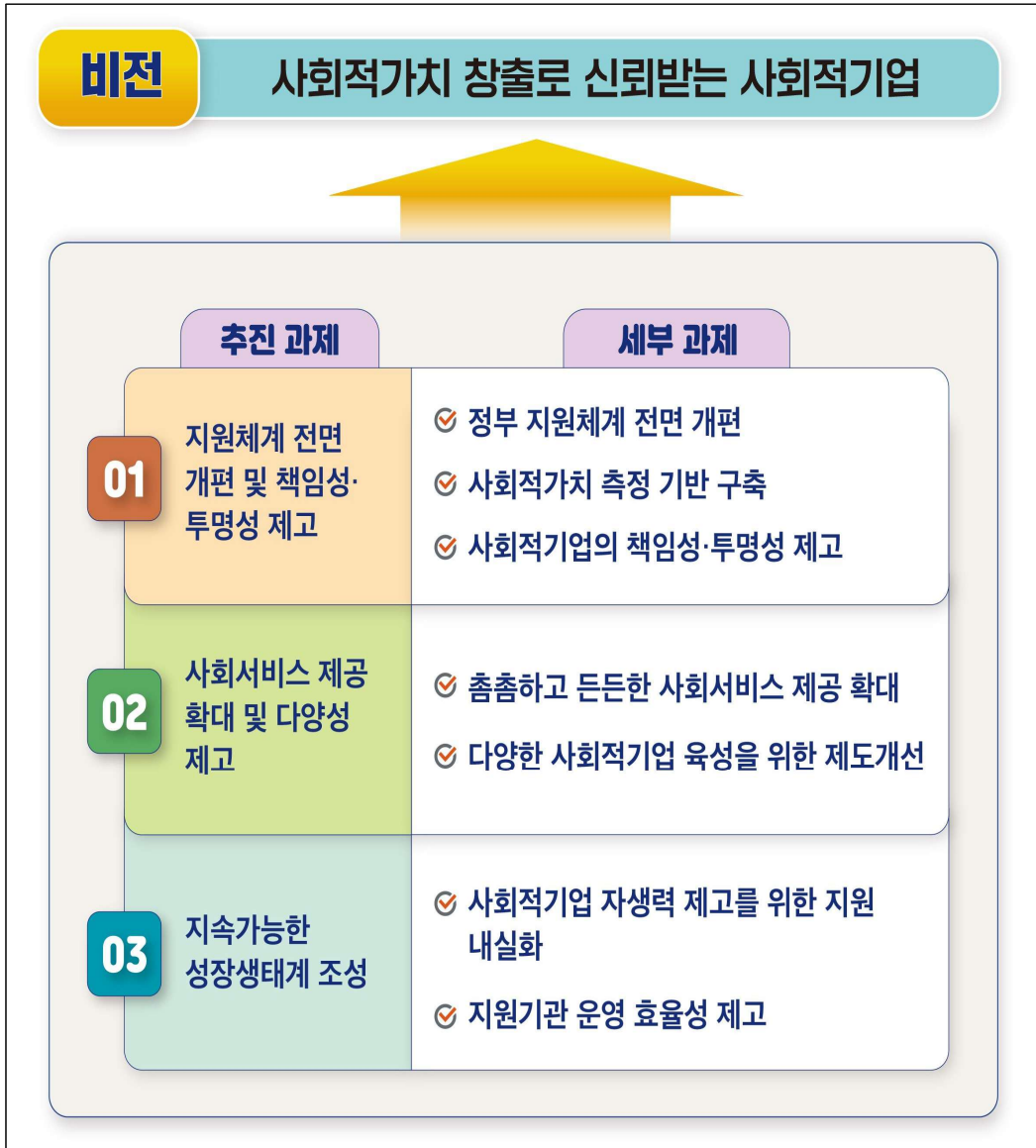
2. 사회적경제 지원정책 현황

1) 사회적기업 지원정책

- 정부는 사회적기업 육성법에 근거하여 사회적기업의 안정적 정착과 확산을 위해 5년 단위 기본계획을 수립·추진해 왔음
- 제1차~제3차 사회적기업 기본계획 주요성과
 - 제1차 기본계획(2008~2012)은 사회적기업 육성정책의 출발점으로 수립 배경과 추진전략, 중점추진과제, 추진체계를 체계화해 정책 기반을 다지는 데 방점을 둠
 - 제2차 기본계획(2013~2017)이 개별 기업의 '자생력 확보'의 필요성에 대해 논의를 시작하며 맞춤형 지원과 민관 파트너십이라는 질적 성장의 기반을 마련하였고, 제3차 기본계획(2018~2022)은 이를 거시적인 생태계 지원체제로 확장하였음. 즉, 사회적기업 지원 기준을 사회적가치로 전면 개편하고, 지역과 민간이 주도하는 자생적 성장 생태계를 구축함으로써 정책의 패러다임 전환의 계기를 마련함
 - 제1차~3차에 걸친 중장기 정책의 성과는 현장의 뚜렷한 양적·질적 지표로 확인됨. 지원 예산이 꾸준히 확대('17년 1,346억 원 → '23년 2,022억 원)된 결과, 2017년 1,800여 개 남짓이던 사회적기업 수는 5년 만인 2022년 3,500개를 훌쩍 넘어 양적 뚜렷한 양적 성과를 달성함. 또한 일자리 창출 규모 역시 4만여 명에서 6만 6천여 명으로 대폭 확대되는 등 실질적인 성과를 달성함
 - 판로 측면에서는 공공기관 우선구매 확대와 온·오프라인 유통채널 진출 등 민간 판로 지원을 통해 총매출액이 '12년 0.7조 원에서 '21년 6.0조 원으로 증가함
 - 성장지원센터·중간지원기관·창업지원기관 등 지원 인프라도 꾸준히 늘어 '23년 기준 중간지원기관 16개소, 성장지원센터 19개소, 창업지원기관 25개소로 정책 전달체계가 확대됨. 2016년에는 사회적가치지표(SVI)가 개발되어 사회적가치 확산을 유도할 측정 기반이 마련됨
- 제1차~제3차 사회적기업 기본계획 주요 정책 한계
 - 한편 지원구조가 인건비 중심으로 운영되면서 사회적기업의 성격이 '정부 일자리

사업 수행기관'으로 고착되는 문제가 드러남. 인건비 예산은 '17년 662억 원에서 '23년 974억 원으로 늘었고, 일자리제공형이 전체의 66.4%를 차지하는 등 재정 지원 중심 구조가 이어짐

- 취약계층 고용의 64.5%가 55세 이상 고령층에 집중되어 있어 다양한 연령층 대상으로 일자리 창출에는 한계를 드러냄. 특히 경비·청소·위탁급식 등 단순 노무 위주의 업종에 집중되면서, 일반 영리기업과의 차별성이 부족하다는 평가를 받음
- 공공부문 판매 비중이 42%('21년 기준)로 나타나 관 주도 시장에 대한 의존도가 너무 높음. 2007년부터 2023년까지 인건비와 사회보험료 명목으로 약 1조 7,803억 원의 예산을 투입했으나, 이러한 단순 지원 방식은 오히려 사회적기업의 시장 경쟁력을 상실하게 하고 장기적인 자생적 고용 창출을 가로막는 역할을 하는 것으로 평가받음
- 따라서 사회적기업이 창출한 사회적 가치의 크기나 성과를 기반으로 지원을 하는 체계로의 전환이 필요함. 단순히 '인증'을 획득했다는 이유만으로 공공 구매(무기한), 세제감면(5년), 인건비 등을 일률적으로 보장하는 현행 구조는 기업 스스로 시장에서 경쟁력을 확보하고 미래 성장을 위한 비즈니스 모델 혁신 의지를 근본적으로 상실하게 함
- 또한 조직 운영의 투명성과 책임성 확보 장치가 매우 부실함. 2022년 경영공시 참여율이 26.7%에 불과하고 인건비 부정수급 사례마저 발생하는 등 모럴 해저드(도덕적 해이) 차단이 시급한 과제임
- 제4차 사회적기업 기본계획(2023~2027) 추진방향
 - 제4차 사회적기업 기본계획은 "사회적가치 실현과 지속가능성 제고" 목표하에 그간의 양적 성장 중심 정책에서 벗어나 사회적가치 중심의 성과관리와 자생력 강화에 무게를 두고 있음
 - 세부 정책과제는 다음과 같이 세 가지로 요약됨. 첫째, 지원체계를 전면 개편하고 책임성·투명성을 강화하는 방향을 제시함. 인증 중심·획일적 지원이 가지고 있던 한계를 보완하는 동시에 경영공시 등을 통한 투명성 확보로 지원의 정당성과 국민 신뢰를 강화하려는 의도가 담김



자료 : 관계부처합동(2023), 사회적기업 혁신 전략-제4차 사회적기업 기본계획(2023~2027)

[그림 II-1] 2023~2027 사회적기업 지원 비전 및 전략목표

- 둘째, 사회서비스 제공을 늘리고 그 다양성을 키우는 방향을 제시함. 이는 시장에서 충분히 공급되지 않는 사회적 수요를 사회적기업이 보완한다는 본래 목적을 다

시 살리는 것으로 단순 일자리사업 수행기관이라는 인상에서 벗어나 사회서비스 영역에서의 역할을 넓혀가도록 기회를 열어주겠다는 의미를 담음

- 셋째, 지속가능한 성장생태계를 조성하는 방향을 제시함. 공공부문 중심의 판로와 재정지원 의존 구조에서 벗어나 민간시장과의 연계, 경쟁력 강화, 중장기 자립 기반 구축으로 무게중심을 옮기려는 흐름이며 사회적기업의 지속가능성과 성장 역량을 함께 끌어올리려는 전략임

□ 고용노동부 2026년 사회적기업 정책방향

- (생태계 존립 위기 진단 및 정책 방향) 사회적기업은 취약계층 고용과 사회서비스 제공을 넘어, 현재 우리가 직면한 인구·환경·지역소멸이라는 복합 위기를 연대와 협력으로 해결하는 국가적 핵심 파트너임. 그러나 최근 정부 예산 감소 및 민간지원 체계 재편 등으로 인해 사회적기업은 여러 어려움에 처해 있음. 특히 관련 예산이 '23년 2,042억 원에서 '25년 284억 원으로 10분의 1 수준까지 삭감된 상황임. 이에 따라 고용노동부는 2026년 정책의 최우선을 사회적경제 생태계를 신속히 회복하고, 무너진 지원체계를 전면적으로 복원 및 혁신하는데 둠

- (2026년 정책목표 및 4대 전략 전면 가동) 이에 따라 2026년 핵심 정책목표를 "사회연대경제 생태계 회복 및 사회적기업 지속 성장 기반 구축"으로 확립함. 사회적기업이 당면한 생존 위기를 극복하고 기업의 자생적 도약을 이끌어내기 위해 ① 사회적가치 성과기반 지원체계 확립, ② 지역 중심 협력 생태계 조성, ③ 민관협력형 지원체계 혁신, ④ 지속가능한 정책 추진 기반 마련이라는 4대 핵심 전략을 수립함

(1) 사회적가치 성과기반 생애주기별 지원 강화

- 기업의 발굴, 육성, 성장에 이르는 생애주기 전반에 맞춰 지원 체계를 재구성하고, 핵심 지원 기준을 단순 요건이 아닌 '사회적 성과' 중심으로 전면 전환함

***참고: 사회적가치지표(SVI)**

- ① 2017년 고용노동부는 기존 ‘인증’ 중심의 양적 팽창이 지닌 한계를 극복하고, 사회적기업의 실질적 성과를 측정하여 질적 고도화를 견인하고자 SVI(사회적가치지표)를 도입함
 - 질적 성장으로의 정책 전환: 과도한 정부 의존과 자생력 부족 문제를 극복하고, 생태계의 질적 성숙을 도모하고자 함
 - 성과 기반 맞춤형 지원 확립: 획일적인 지원에서 벗어나 사회적 가치 창출이 우수한 기업에 정책 혜택을 집중하는 객관적 평가 기준을 마련함
 - 민간 투자 유치 및 등록제 대비: 임팩트 투자 등 시장이 신뢰할 수 있는 투자 판단 지표를 제공하고, 향후 등록제 전환에 맞춘 체계적인 사후관리 수단을 구축함
- ② 사회적가치지표 구성

관점	범주	영역	측정지표	배점
사회적 성과 (60)	조직 미션(7)	사회적 미션(7)	1. 사회적 가치 추구 여부	2
			2. 사회적 성과 관리체계 구축여부	5
	사업활동 (35)	주사업활동의 사회적 가치(15)	3. 사업활동의 사회적 가치 지향성 (비계량 지표)	15
			4. 사회적경제기업과의 협력 수준	5
			5. 지역사회와의 협력 수준	5
	조직운영 (18)	사회적 목적 재투자 (10)	6. 사회적 환원 노력도 (비계량 지표)	10
			7. 참여적 의사결정 비율	5
			8. 근로자 임금수준	8
	경제적 성과 (30)	재정성과 (30)	고용창출 및 재정성 과(25)	9. 근로자 역량강화 노력
10. 고용성과				10
11. 매출성과				10
12. 영업성과			5	
혁신 성과 (10)	기업혁신 (10)	기업활동의 혁신성 (10)	13. 노동생산성	5
			14. 혁신노력도 (비계량 지표)	10
계		14개 지표		100

자료: 고용노동부 보도자료(2024.6.4.), 사회적가치 포털(www.seis.or.kr, 2026.2.3.)

- 이를 실행하기 위해 총 300억 원 규모의 창업지원을 추진(500팀 대상, 2~5천만 원 차등 지원)하고, 중단되었던 인건비 지원을 복원하여 SVI(사회적가치지표) 우수기업 등에게 최대 3년간 제공함(국비 321억 원, 지방비 107억 원). 이와 함께 가치장터, Store36.5 등 판로 플랫폼의 기능을 고도화하고, 공공기관 우선구매 상담회를 연 12회로 대폭 확대하여 실질적인 매출 증대를 전인하고자 함
- (2) 지역 중심의 협력 생태계 조성
 - 지역문제를 지역 주체가 연대·협력 방식으로 풀어가도록 로컬 임팩트 기반 사업을 확산하는데 중점을 둠
 - 지역문제 해결 협력모델 구축(국비 137억 원+지방비 59억)과 사회성과 인센티브 지급(국비 50억 원+지방비 50억)을 통해 지역 단위의 협업과 성과 환류 구조를 강화하는 방식으로 추진함
- (3) 민관협력형 지원체계 혁신
 - 민간과 공공이 가진 강점을 잘 활용하여 현장 지원의 전문성과 효율성을 높이는 데 목적을 둠
 - 주요 추진내용은 성장지원센터 기능 재편 및 중형화(19개→6개)와 함께 창업·경영 컨설팅은 민간 전문역량과 연계해 원스톱 통합지원 방식으로 제공함
- (4) 지속가능한 정책 추진 기반 마련
 - 단년도 사업 중심 운영에서 비롯되는 변동성을 줄이고, 사회적기업 정책이 안정적으로 굴러가도록 제도 기반을 보강함. 공제사업 및 법정단체 관련 제도 기반을 검토하는 한편, 기본계획 수립 주기 조정(5년→3년 검토)과 인증 졸업(Exit) 제도 도입 검토 등으로 생태계 선순환 구조를 다지려는 방향을 제시함
 - 사회적기업의 역할과 성과에 대한 대국민 인식을 끌어올리고 신뢰를 회복하기 위해 다각적 홍보와 교육을 강화함. 인식확산을 위한 홍보 강화('26년 5억), '가치이달의 사회적기업' 선정·홍보('26년 3분기~), 시상식 확대 및 우수사례 기획홍보 등을 추진하며, 정확한 이해를 돕기 위한 온·오프라인 교육 내실화('26년 7억)도 함께 진행함. 평가의 공정성과 타당성을 높이기 위해 지방정부·민간 전문가가 참여하는 '가치 사회적가치평가 위원회' 설립·운영('26~)도 추진해 신뢰 기반을 다지려는 방향을 포함함

2) 협동조합 지원정책

- 기획재정부는 협동조합 기본법 제11조(협동조합에 관한 정책)에 근거하여 3년마다 기본계획을 수립하고 있음
- 제1차 협동조합 기본계획(2014~2016) : 도입기 기반 구축과 시장진입 여건 정비
 - 기본 방향은 “민간이 주도하고 정부는 간접 지원” 원칙 하에 협동조합의 자립 기반을 마련하고, 2016년까지 취업자 5만 명 달성을 핵심 지표로 설정하는 구조로 제시됨
 - 시장 진입 측면에서는 협동조합을 제도적으로 ‘일반 기업과 동등하게’ 취급할 수 있도록 중소기업 관련 제도 반영, 세제 지원 검토, 사회적협동조합에 대한 공공기관 우선구매 등 판로 기반을 넓히는 조치를 중심으로 추진함
 - 자금 조달은 정부·지자체 창업지원 프로그램에 협동조합을 포함시키고, 비분할적립금의 세제혜택, 투자조합원 제도 도입 검토, 특례보증 확대 등으로 내부·외부 자금 경로를 다원화하려는 방향을 제시함
 - 인력 양성은 맞춤형 교육과정 마련, 대학 내 관련 교수직 신설 추진, 코디네이터 인증제 검토 등으로 전문인력 기반을 확보하려 했으며, 연대·협력은 종합정보시스템 고도화, B2B 내부거래 플랫폼 구축, 연합회 설립 기준 개선 및 글로벌 파트너십 모색 등을 통해 협동조합 간 협업 기반을 마련하고자 함
- 제2차 협동조합 기본계획 (2017~2019) : “양적 확산 이후, 내실화와 자생력 중심으로 전환”
 - 1차 계획 추진 이후 협동조합 설립이 빠르게 늘어나 '16년 12월 기준 10,640개로 확대되는 등 외형 성과가 확인되었고, 평균 종사자 수도 '13년 7.1명에서 '15년 8.2명으로 증가하는 등 일자리 측면 성과가 제시됨. 또한 기업 생존율이 93.1%로 소상공인(66.3%) 대비 높게 나타나는 점, 중소기업 범위에 협동조합을 포함하는 등 시장 진입 개선(25건) 성과도 나타남
 - 다만 실제 사업 수행 비율이 55.5%로 낮고(수익모델 미비), 평균 자산이 5,744만원 수준으로 영세성이 지속되며, 보증제도 활용 실적이 52.7억 원으로 저조한 등 자금조달 애로가 남아 있고, 경영 전문교육 수료 비율이 약 20%에 그치는 등 역

량 기반도 부족한 한계가 함께 제시됨

- 이에 2차 계획은 “협동조합 내실화를 통한 건강한 협동조합 생태계 조성”을 목표로, 자생력 제고·고용친화 분야 확대·네트워크 강화·인식 개선의 4대 전략으로 전환함
 - 자생력 제고에서는 공공기관 우선구매를 ‘실제 구매 확대’로 연결하기 위해 구매 종합정보망 구축, 배점 상향 등 제도 운영을 정비하고, 소상공인 정책자금 일부를 협동조합 전용자금으로 활용하는 등 자금 접근성을 보완함
 - 고용친화 분야 확대에서는 사회적협동조합의 민간위탁 진입 지원, 고용창출 효과가 큰 직원협동조합 지원, 협동조합형 프랜차이즈 및 프리랜서 기반의 사업고용협동조합 모델 도입 등 ‘새로운 일자리형 모델 확산’에 방점을 둠
 - 네트워크 강화는 이중 협동조합 연합회 설립 허용, 휴면조합 해산절차 간소화 등 제도 손질과 함께 연대 기반을 강화함
 - 인식 개선은 학교 협동조합 활성화 및 사회적가치 성과지표 개발·보급 등을 통해 사회적 수용성을 높이는 방향으로 제시됨
- 제3차 협동조합 기본계획 (2020~2022) : “정착기를 넘어 성장기(Scale-up)로의 전환”
 - 3차 계획은 기본법에 따른 3년 단위 법정계획으로, 1~2차의 도입·정착기를 지나 ‘성장기 전환’에 초점을 둠. 그간 설립 수는 2014년 6,235개에서 2018년 14,526개로 크게 증가했고, 2018년 기준 평균 조합원 67명, 출자금 5,700만 원, 매출 3.7억 원 등 경영지표가 제시되며 성장 가능성을 확인함. 고용 측면에서도 2018년 피고용자 31,335명(2016년 대비 53.5% 증가), 취약계층 고용 11,243명 등 성과가 제시되었으나, 업종 편중(도소매 22.1%), 10명 미만 영세조합 비중 58.7% 등 내실과 규모화 과제가 시시점으로 제기됨. 이에 3차 계획은 5대 전략 체계로 구성됨
 - 첫째 Advance(새로운 영역 확장)는 돌봄·복지 등 사회서비스 영역에서 ‘조합형 돌봄 플랫폼’ 구축, 대표 은퇴기업의 노동자협동조합 전환 지원, 프리랜서·플랫폼 노동자 보호형 모델 발굴, 성공모델 복제·확산을 위한 ‘킥차이즈’ 추진 등을 통해 신시장과 사회문제 대응 영역으로 확장하는 방향을 제시함

- 둘째 Band(연대 강화)는 이종협동조합연합회 설립 허용, 연합회 중심 공제사업 활성화, 자율감사 제도화, 조합원 권리 강화(총회 소집 청구권·의안제안권 신설) 등으로 협동조합 간 연대와 내부 민주성을 강화함
 - 셋째 Community(지역사회 중심)는 중앙-지방-중간지원기관의 기능 연계 및 지역 맞춤형 모델 개발을 통해 협동조합의 지역문제 해결력을 강화하고, 사회적협동조합 제품 우선구매의 내실화와 기관별 실적 공개 등을 통해 지역 기반 수요를 확대하려는 방향임
 - 넷째 Deregulation(차별 해소 제도개선)은 장애인기업 인정 범위에 협동조합 포함, 전통시장법상 상인조직에 협동조합 추가, 사회적협동조합의 일부 용역 부가세 면제, 지정기부금 단체 인정 확대, 우선출자 제도 도입을 통한 자기자본 확충 등 제도상 불이익을 완화하는 방향을 담음
 - 다섯째 Education(교육·홍보 내실화)은 설립 전 사전교육 유인, 팀 코치 양성 기반의 창업 지원, 2030세대 대상 참여형 홍보 및 브랜드 개발 등으로 ‘운영역량 강화와 인식 확산’을 동시에 추진함
- 제4차 협동조합 기본계획 (2023~2025) : “10년 성과 진단 후, 자생력·지역문제 해결·투명성 강화로 재도약”
- 4차 계획은 기본법 제정 10주년을 계기로 그간 성과와 한계를 진단하고, 향후 10년을 대비하는 ‘재도약형’ 계획으로 제시됨. 추진 배경으로는 협동조합 설립이 매년 2천여 개씩 증가해 2.3만 개를 돌파(22.12월)했고, 조합원 수도 50만 명 이상으로 추정되는 등 양적 성장 기반이 확대됨
 - 10년 성과로는 협동조합 수 23,939개(22.12월), 사회적협동조합 4,111개, 근로자 수 47,925명(20년), 취약계층 고용 비율 57.9%, 17개 광역 중간지원기관 구축, 이종협동조합연합회 제도(20년) 등 제도 기반 확대가 제시됨
 - 다만 한계로는 자산 1억 원 이하 조합이 71.8%로 영세성이 심화되고, 연합회 참여율 16.3%로 연대 기반이 약하며, 사회서비스 참여율이 1.57%에 그치는 등 역할 확장이 제한된 점이 제시됨. 또한 사회적협동조합 경영공시의 부실(51.8%)·미공시(10.7%) 문제 등이 투명성 과제로 제시됨. 이를 반영해 비전은 “자생력을 갖춘 성숙한 협동조합, 지역사회의 든든한 동반자”로 설정하고, 4대 전략(경쟁력 강

화·공동체 문제해결-연대·협력-인프라·투명성)으로 추진체계를 구성함

- 경쟁력 강화에서는 신규 설립 홍보 다변화(유튜브 등), 성장단계(4~10년차) 지원 사업 연계, 상호거래 플랫폼 구축 및 대기업 CSR 연계 판로 확대, 업종별 특화교육 과정 확대('25년 30개) 등을 통해 '규모화와 시장 경쟁력'에 초점을 둠
 - 공동체 문제해결 역할 강화에서는 의료복지사회적협동조합 인가 기준 완화(발기인 500인→300인 등)와 지역자율형 사회서비스 투자사업 참여 확대, 사회적협동조합 상호부조 및 연합회 공제사업 활성화 가이드라인 마련 등을 통해 사회서비스·돌봄 영역의 기능을 강화함
 - 연대·협력에서는 전문 분야 연합회의 중간지원기관 참여 독려, 이종 연합회 회원 대상 확대(농협·수협 참여 검토), 부처 간 협의체 정례화 및 지원사업 효과성 진단·평가 등을 통해 협력 구조를 강화함
 - 인프라·투명성은 국가 행정정보(국세청·법원 등) 연계를 통한 경영공시 신뢰성 제고, 협동조합 정보포털 온라인 신청 기능 고도화, 미등기 조합 과태료 부과 및 해산간주제 활용 등 관리·투명성 체계를 강화하는 방향을 제시함
- 제5차 협동조합 기본계획(2026~2028) : "현장에서 웃는 협동조합, 지역과 조합의 상생성장"
- 5차 계획은 양적 성장에도 불구하고 운영률이 53.8% 수준에 머물고, 평균 매출액이 감소(3.7억→3.2억원)하는 등 질적 성장 부족 문제가 심화되는 상황에서, 협동조합이 지역 공동체 복원의 핵심 주체로 성장할 수 있도록 경쟁력 강화와 지역사회 참여 확대에 초점을 맞춘 재도약형 계획으로 제시됨. '26년 기준 운영 협동조합 1.4만 개, 취업자 13.7만 명, 취약계층 고용률 65.4%에서 '28년 각각 1.8만 개, 17만 명, 68%로, '30년에는 2만 개 이상, 20만 명 이상, 70% 이상을 목표로 설정함. 이를 위해 'S.M.I.L.E' 5대 전략 체계로 추진과제를 구성함
 - Scale up(경쟁력 강화) : 기존의 교육·판로 등 기능별 지원에서 벗어나 진입(창업 준비)·도약(5년 미만)·고도화(5년 이상)의 성장 단계별 맞춤형 지원으로 전환하고, 소진공 용자 정책자금 내 사회연대경제 전용트랙 신설(200억원), 지역신보 특례보증 지속 지원(250억원) 등 자금 접근성을 강화함. 자기자본 확충을 위해 우선 출자 총액한도를 자기자본의 30%에서 50%로 확대하고, 신탁의 협동조합 출자

허용 등 자금조달 경로를 다변화함. 또한 취약계층 고용 등 공익모델의 사회적협동조합에 대해 취득세·재산세 등 지방세 감면 및 지역사랑상품권 가맹점 매출액 기준의 탄력적 적용을 검토함

- Mutual(상호간 협력·연대 강화) : 연합회 중심의 신규 협동조합 육성 및 소속 조합 교육·관리 권한 강화, 업종·지역별 거점실행조직 지정제 도입을 통한 중앙-지방 간 사업 공동기획 추진, 사회연대경제기본법 제정을 통한 법적 기반 마련 및 범정부 사회연대경제 활성화 정책 협의체 운영 등 사회연대경제 조직 간 협력·연대 구조를 강화함. 아울러 새마을금고·신협 등 상호금융기관을 통한 대출·이차보전 확대, 서민금융진흥원 미소금융 및 정책금융기관 보증공급 확대 등 사회연대 금융 생태계 조성을 위한 마중물 역할을 강화함
- Identity(정체성 강화) : 조합원·감사에 총회 소집요구권 및 의안제안권을 부여하고, 사전 미통지 안건 의결 제한 원칙화, 조합원 가입 거절시 사유·근거 통지 의무화 등을 통해 민주적 조합 운영을 내실화함. 경영공시 측면에서는 시·도 협조를 통한 공시 대상 사전안내 강화, 경영공시 관리감독 가이드라인 마련·배포, 부실·지연공시에 대한 행정제재 조치 강화 등을 통해 투명성을 높임
- Local(지역사회 참여 확대) : 특화임대주택 운영·관리 주체에 사회적협동조합 포함, 지역·마을 협동조합 주도의 햇빛소득마을 연 500개 이상 조성, 빈집정비사업 시행자에 사회적협동조합 포함, 협동조합 활용 종합 사회서비스 컨소시엄 모델 개발 지원 등 주거·에너지·돌봄·관광·교육·농어촌 등 다양한 분야에서 협동조합의 지역사회서비스 공급 역할을 확대함. 특히 농촌 필수서비스 제공을 위한 서비스 공동체 육성 및 주민주도 서비스 협약 지원, 취약해안 해양폐기물 대응 시 협동조합 우선계약 추진 등 농어촌 지역공동체 기반 강화에도 주력함
- Efficiency(운영 효율성 제고) : 대면 중심의 총회 운영에 원격영상회의 방식을 추가 허용하고, 변경신고 대상 항목을 주요 5개 항목으로 간소화하는 등 설립·운영상 편의를 확대함. 중앙-지방-현장 협력 거버넌스 강화를 위해 시·도협의회를 연 1회 이상 의무화하고, 국세청·법원행정처 등 정보보유 기관 간 데이터 연계 강화, 협동조합 관리 데이터의 업종·유형별 세분화 관리, 연중 상시상담 체계 구축, 우수 협동조합 인증제도 마련 및 공공기관 우선구매 가점 부여 등 정책지원

인프라를 전반적으로 고도화함

3) 경상북도 사회적경제 지원정책

□ 2026년 사회적경제지원 계획

- 경상북도 사회적경제지원센터(위탁: 대구대학교 산학협력단)를 중심으로 정책 연구, 기업 발굴, 성장 지원, 판로 개척 등 전 주기적 지원 체계를 구축하고 있음. 분야별 세부 추진계획을 살펴보면 다음과 같음(경북도 내부자료, 2026)

2026 경상북도 사회적경제 지원 정책 주요 방향(요약)
1. '지원'에서 '자생력 강화'로의 체질 개선 주력
○ 단순한 재정 지원에 머무르지 않고 SVI(사회적가치), 공공조달, ESG 경영 등 기업의 질적 성장을 뒷받침할 전문교육과 컨설팅 비중을 키운 점은 정부의 '자생력 제고' 정책 기조와 결을 같이함
2. '위누리' 브랜드를 활용한 온라인 중심의 판로 전략 고도화
○ 경북 사회적경제 공동브랜드인 '위누리'를 축으로 우체국쇼핑몰 등 대형 유통 채널과 손잡은 프로모션을 정례화해 안정적인 매출 기반을 다지려는 전략임. 이는 개별 기업이 혼자서 감당하기 어려운 마케팅 한계를 공동 브랜딩으로 풀어내려는 시도로 보임
3. 오프라인 거점의 효율화 및 재정비
○ 기존 12개 홍보판매장의 양적 확대보다는 신규 설치(우체국)와 기존 매장의 환경 개선을 병행하면서 운영의 내실을 다지고, 판매장의 실질적인 모객 효과와 매출 연계성을 끌어올리려는 의도로 임함

가. 사회적경제 생태계 조성 및 기업 성장 지원 (사회적경제지원센터 운영)

- 경북은 사회적경제지원센터를 통해 사회적경제 실태조사, 사회적경제기업 자원발굴, 공동브랜드 운영 및 온오프라인 지원, ESG 실천 캠페인 등을 추진하고 있음
 - 발굴 및 육성: '경북형 사회적경제 창업학교'를 운영하여 신규 자원을 발굴하고, 초기 창업팀에 대한 인큐베이팅을 지원함
 - 고도화 지원: 기업 현황 진단에 따른 맞춤형 경영 전문 컨설팅을 제공하며, 특히

공공조달, SVI(사회적가치지표), 온라인 마케팅 등 특화 분야 교육을 통해 기업의 자생력을 강화함

- 인재 양성: 청소년(교육 콘텐츠), 대학생(ESG 캠페인), 일반인(창업 교육) 등 대상별 맞춤형 인재 양성 프로그램을 운영함

나. 판로 확대 및 브랜드 마케팅 강화

- 공동브랜드 ‘위누리’ 활성화: 현재 38개사가 참여 중인 공동브랜드 ‘위누리’의 인지도를 높이기 위해 브랜드관 운영 및 명절(설·추석) 맞이 우체국쇼핑몰 연계 온라인 특별 프로모션을 집중 추진함

*2018년부터 경상북도 사회적경제 공동브랜드 ‘위누리’를 운영하고 있음. 2021년에 ‘위누리’ 홈페이지를 개설하여 사회적경제기업 홍보지원 하고 있음

- 온·오프라인 투트랙 전략:
 - (온라인) 주요 쇼핑몰 입점 지원 및 라이브 커머스 등을 통해 비대면 시장 공략을 강화함
 - (오프라인) 도내 12개 홍보판매장(판매 7, 전시 5)을 거점으로 활용하며, 2026년에는 우체국 내 신규 판매장 설치(1개소) 및 기존 매장 환경 개선을 추진함

다. 민관 거버넌스 및 네트워크 구축

- 사회적경제대회 개최: 사회적경제 유공자 표창 및 우수 사례 공유를 통해 관계자들의 사기를 진작하고 민관 협력 네트워크를 공고히 함
- 홍보 강화: 디렉토리북 발간, 웹진, 소셜미디어 운영 등 다양한 채널을 통해 도민들의 사회적경제 인식을 제고함

□ 경상북도 SVI 연계사업

- 고용노동부는 2026년 사회적기업 정책방향에서 사회적기업이 본연의 취지에 맞게 사회적가치를 지속적으로 구현하고 지역사회 문제를 스스로 정의하고 해결하는 역할을 담당할 수 있도록 개별 사회적기업의 사회적가치 성과를 평가하여 사회적가치 성과가 높을수록 더 성장할 수 있는 구조로 유도하는 전략을 밝혔음
- 이에 경상북도에서는 ‘사회적기업 경영혁신 및 자립경영지원사업’을 통해 SVI 우수등급 이상 달성을 위한 교육 및 컨설팅을 제공하고 있음. 신청대상은 도내 (예

비)사회적기업이며, 기초교육, 진단, 집중 컨설팅을 통해 SVI 우수 등급 달성을 지원하고 있음(사회적가치포털 홈페이지, 2026.2.4.)

4) 경북지역 여성의 사회적경제분야 진출 지원 사업

- 경상북도는 경북여성정책개발원 경북광역여성새로일하기센터를 통해 2017년부터 여성의 사회적경제분야 진출지원을 위한 ‘여성 사회적경제조직 설립교육’을 추진하고 있음(경북여성정책개발원 내부자료, 2026)
- (설립 준비단계) 체계적인 교육 및 수요 맞춤형 멘토링을 통한 설립 기반 마련
 - 사회적경제조직에 대한 기초 이해부터 교육생 수요 맞춤형 멘토링을 통해 사회적경제조직 설립을 체계적으로 지원하고, 세무·회계 및 법률 상식 등 실무 역량 강화를 위한 콘텐츠 특강과 분야별 맞춤형 심화 교육을 병행하여 설립 준비 단계의 내실을 다지도록 구성함

〈표 II-14〉 경북광역새일센터 사회적경제 교육 구성

구분	내용	단계
기본교육	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 사회적경제조직 설립에 관한 교육지원 -사회적경제 이해 -사회적경제 지원제도 및 사례학습 -설립절차 안내 	설립 준비 단계
멘토링	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 교육생 수요 맞춤형 멘토링 지원 	설립 준비 단계
콘텐츠특강	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 설립희망 분야별 전문가 특강 지원 -세무·회계 -법률상식 등 	설립 준비 단계
심화교육	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 설립분야별 맞춤형 심화교육 지원 	설립 준비 단계

- (설립 후 단계) 협력 네트워크 구축 및 우수 모델 확산 등 생태계 활성화
 - (네트워크 및 판로 확대) 또한, 경북여성 사회적경제협의회를 통해 기업 간 협력 네트워크를 구축하고, 사회적경제 페스티벌 내 홍보·체험 부스를 운영하여 여성 사회적경제조직의 판로 개척과 제품 홍보를 적극 지원함
 - (경영 내실화 및 성장 지원) 조직 설립 이후의 자립기반을 강화하기 위해 2022년

부터 기업별 수요에 맞춘 경영컨설팅과 우수 모델 발굴을 위한 벤치마킹 프로그램을 도입하여 질적 성장을 도모함

〈표 II-15〉 경북광역새일센터 사회적경제조직 설립 후 지원 내용

구분	내용	비고
경영컨설팅	◦ 자립기반 구축을 위한 기업별 수요맞춤 경영컨설팅 제공	2022년부터 실시
경북여성 사회적경제 협의회	◦ 여성 사회적경제조직 간 협력 네트워크 구축 및 사회적경제 기업인 육성 및 지원	
사회적경제 페스티벌	◦ 여성 사회적경제조직 판로개척 및 홍보지원을 위한 체험 및 홍보부스 운영	
우수사례 확산 및 벤치마킹	◦ 우수 사회적경제조직 모델 발굴 및 확산을 통한 성장지원	2022년부터 실시

- (추진성과) 사회적협동조합 중심으로 사회적경제조직을 총 31개소를 배출하였으나, 운영 유지율 제고가 다음 과제임
- 2017년부터 추진된 여성 사회적경제조직 설립교육으로 2025년 12월 말 기준으로 총 31개의 사회적협동조합, 사회적기업 등으로 인가받는 실적을 달성하였음. 세부 추진현황을 살펴보면 다음과 같음
 - 사회적협동조합 : 22개소(산림청, 농림축산식품부, 고용노동부, 교육부 등)
 - 사회적기업 : 4개소(산림청, 고용노동부, 교육부)
 - 일반협동조합 : 5개소(경산시, 울진군, 안동시(2), 영천시)
- 기 설립된 총 31개 사회적경제조직 중 7개소(22.6%)가 현재 해산한 상태임. 이 중 3개소(42.9%)는 설립 5년 이하 해산한 것으로 나타남

3. 국내외 사회적경제 사후관리 사례 및 시사점

1) 사회적기업 사후관리 사례

가. 한국사회적기업진흥원의 SE브릿지(SE:Bridge) 사업

○ 개요

- SE브릿지는 한국사회적기업진흥원이 신한금융그룹, SK(주), 한국에자이(주) 등과 협력하여 운영하는 민관협력형 사회적경제 성장지원 사업으로 단순 보조금 전달 방식에서 벗어나 기업과 민간 자원(금융·전문가)을 연결하는 ‘브릿지(Bridge)’ 역할을 수행함
- 민간과 공공기관의 인·물적 자원과 사회적경제조직의 혁신 역량을 결합하여 지역 사회문제 해결과 사업 성과 창출이라는 두 가지 목표를 동시에 달성하는 이중 가치 추구형 사후관리 모델임

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 차등지원 : 기업의 역량에 따라 차등 지원(우수기업, 육성기업)
- 협업 전 과정 지원: 선정 기업에 대해 ① 협업 과제 발굴, ② 사업화 전략 수립, ③ 1대1 멘토링, ④ 프로젝트 실행 지원까지 협업 전 주기를 일관되게 지원함
- 사회문제 유형(예) : 포용적 인프라(이동약자 접근성 개선), 미래세대 보호(학대 피해아동 지원), 초고령사회 대응(고령층 교통안전), 정보격차 해소(시각장애인 차별 해소), 지역사회 돌봄(사회적 고립 취약계층 지원)
- 민간 자원 연계 : 민간기업의 전문 인력과 금융 자원을 활용하여 공공부문이 채우지 못하는 부분을 민간이 보완하는 협력 모델임(고용노동부, 2026.5.)

○ 경상북도 적용 시사점

- (차등지원 방식 도입) 사회적기업의 성장 단계와 성과에 따라 지원 규모를 차등화하여 우수기업의 도약을 확실하게 이끌 수 있는 방식으로의 전환을 고려해 볼 필요 있음

나. 서울시 사회성과인센티브(SPC) 사업

○ 개요

- 서울시사회적경제지원센터가 운영하는 SPC(Social Progress Credit) 사업은 사회적경제기업이 창출한 사회적 가치를 화폐가치로 측정하고 그 결과에 비례하여 인센티브를 지급하는 성과기반 사후관리 모델임
- 사회적가치연구원이 개발한 SPC 측정 방법론을 활용하여 ‘얼마를 지원했는가’가 아니라 ‘얼마의 사회적 가치를 창출했는가’를 기준으로 사후 보상하는 패러다임 전환을 시도함

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 3년 주기 성과 측정·보상: 개별 기업이 3년 동안 만들어 낸 사회성과를 해마다 화폐가치로 측정하고, 그 결과에 비례해 사업개발비 형태의 인센티브를 지급함
- 사후 보상형 매칭 구조: 기업이 성과를 먼저 내면 그에 비례해 후속 지원이 뒤따르는 방식으로, 보조금 의존도를 낮추고 자생력을 키워가는 구조임
- 검증된 성과: SPC 1·2기 참여기업 21개사가 2024년 기준 총 약 55억 4천만 원 규모의 사회적 가치를 창출함. 특히 취약계층 고용과 환경 분야에서 두드러진 성과를 보였으며, 2026년 3기에는 7개사를 추가로 모집해 운영 중임(서울시사회적경제지원센터, 2026)

○ 경상북도 적용 시사점

- (성과연동형 매칭 인센티브 도입) 일회성 선지원 방식에서 SPC형 등을 활용한 성과연동 사후 보상 방식으로의 전환을 고려해볼 필요 있음
- (사회적가치 측정 인프라 구축) 경북 사회적경제기업의 SVI 활용·관리 역량 강화를 지속적으로 지원하여 객관적 기준에 따른 지원 차등화가 가능하도록 인프라를 구축해야 함

다. 영국의 School for Social Entrepreneurs(SSE)

○ 개요

- SSE는 단순한 창업 교육을 넘어 사회적경제조직 리더가 ‘사회적 목적’을 유지하

면서도 '수익 창출' 역량을 갖추도록 돕는 지원기관임

- 기존의 일방적 강의 방식을 지양하고, 유사한 성장통을 겪는 기업가들이 소그룹을 이뤄 서로의 문제를 공유하고 스스로 해답을 찾아가는 '학습자 주도형' 사후관리 모델을 운영하는 것으로 특화됨

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 스케일업(Scale-up) 프로그램 : 초기 단계를 벗어난 사회적기업의 사업 규모 확장과 매출 증대를 끌어내는 심화 과정으로 비즈니스 모델 고도화 및 리더십 역량 강화를 밀착 지원하여 사회적기업의 양적·질적 성장을 이끌어냄
- 매치 트레이딩(Match Trading) : 보조금 의존 관행을 탈피하고 자생력을 높이기 위해 도입한 혁신적 자금 지원 모델로 단순한 무상 지원이 아니라 '자체 영업을 통한 매출 증대분'에 비례해 보조금을 매칭 지급하는 방식임. 이는 기업이 스스로 판로를 넓히고 수익을 창출하도록 함으로써 자생의 힘을 키우게 하는 것임
- 액션 러닝(Action Learning) 기반 동료 학습 : 사회적경제의 핵심 가치인 '연대'를 실천하는 상호 주도형 문제 해결 과정으로 강사가 일방적으로 지식을 전달하는 것이 아니라 퍼실리테이터의 조력 아래 동료 기업가들이 집단지성을 발휘해 자금·노무 등 현장의 경영 위기 해법을 스스로 도출하도록 함(School for Social Entrepreneurs 홈페이지, 2026.2.4.)

○ 경상북도 적용 시사점

- (동료 코칭 도입) 사회적경제조직 중 성장기(3~5년 차)에 진입한 기업가들을 소그룹으로 묶어 상호 멘토링을 하는 '동료 코칭(Peer-Coaching)' 시스템 도입이 가능함
- (리더십 멘토링) 외부 전문가에 의존하기보다, 지역 내외에서 성공적으로 안착한 선배 기업가를 '현장 멘토'로 위촉하여 사회적경제기업 특유의 경영 애로사항(관계 갈등, 리더십, 조직관리 등)을 해소하고 노하우를 전수하는 선순환 체계구축 방안으로 활용 가능함

라. 미국의 Roberts Enterprise Development Fund(REDF)

○ 개요

- REDF는 정부 예산에 의존하지 않고, 주로 기업으로부터 받은 기부금과 재단 및 개인의 후원금으로 조성된 민간 자본을 활용하여 사회적기업에 투자하는 비영리 벤처 투자 기관임
- 단순한 시혜적 기부가 아니라, 성장 가능성이 있는 기업을 선별하여 자금과 경영 기술을 집중 투자하고, 기업의 성장을 통해 사회적 임팩트를 극대화하는 ‘투자형 지원 모델’을 운영함

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 파버 프로그램(Farber Program) : REDF의 가장 독보적인 사회적기업 지원 사후관리 방식임. 경영대학원(MBA) 출신의 유능한 경영 인재(Farber)를 선발하여, 지원 대상 사회적기업에 일정 기간 파견 근무를 시킴. 이들은 외부 컨설턴트가 아니라 내부 직원처럼 일하며 마케팅 전략 수립, 재무 구조 개선, 신사업 기획 등 실질적인 경영혁신을 주도함
- 단계별 성장 지원(Accelerator & Growth Portfolio) : 모든 기업에게 똑같이 지원하지 않음. 초기 성장 가능성을 보인 기업을 선발하여 1차 지원을 하고, 이후 매출 증가율이나 고용성과 등 객관적인 데이터를 측정하여 성과가 우수한 기업에게 대규모 자금과 전문가를 투입하는 2차 지원(Growth Portfolio)을 제공함. 2023년 기준, 초기 성장 잠재력을 가진 17개 기업은 ‘엑셀러레이터’ 과정에, 도약이 필요한 27개 기업은 ‘성장 포트폴리오(Growth Portfolio)’에 참여하여 총 44개 기업이 맞춤형 자금과 컨설팅을 집중 지원받았음

○ 주요 성과(2024 Impact Report 기준)

- (경제적 자생력 입증) 전문적인 성장지원을 받은 REDF 네트워크 기업들은 2023년 한 해에 만 총 1억 8,600만 달러(한화 약 2,500억 원)의 매출을 달성한 것으로 나타남
- (고용 창출 및 재투자) 같은 기간 동안 4,200명 이상의 취약계층 고용을 창출하였으며, 기업이 벌어들인 수익 중 1억 1,200만 달러가 직원 급여와 직무 훈련 비

용으로 재투자되는 선순환 구조를 만들어 사회적기업으로써의 역할을 수행함 (REDF 홈페이지, 2026.2.6.)

○ 경상북도 적용 시사점

- (민간 자원 연계) 공공 예산의 한계를 극복하기 위해 경북지역 내 대기업 및 중견 기업의 사회공헌기금(기부금)을 적극 유치하여 '경북 여성 사회적경제 성장 펀드'를 조성하는 방안을 모색해야 함
- (선택과 집중 전략) 모든 기업에게 소액을 나눠주기보다, REDF 처럼 성장 단계별로 그룹(초기/도약)을 나누고, 소수 정예 기업을 선발하여 인력과 자금을 집중 투입함으로써 확실한 성공 모델을 만들어내야 함

2) 협동조합 사후관리 사례

가. 경기도의 협동조합 고도화·협업화 지원사업

○ 개요

- 경기도사회적경제원(GSIC)은 협동조합의 양적 성장(설립)에서 질적 성장(고도화·협업화)으로의 정책 전환을 지원함
- 「협동조합 기본법」에 의해 설립되어 운영 중인 (사회적)협동조합 및 연합회를 대상으로, 고도화·협업화 2개 트랙으로 구분 운영하여 협동조합의 사업 모델 진단·컨설팅·사업개발비·역량강화교육·판로 연계까지 포괄하는 패키지형 통합지원 구조가 특징임(경기도사회적경제원, 2026)

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 2개 트랙 운영(2026년 기준)
 - ① 고도화 트랙: 개별 협동조합의 비즈니스모델 고도화 지원, 10개사 선정
 - ② 협업화 트랙: 동종·이종 협동조합 간 협업모델(컨소시엄) 발굴·육성, 8개팀 선정
- 역량강화 집체교육 병행 : 고도화 및 협업화 과제에 선정된 18개사를 대상으로 공동 워크숍 형태의 집중 교육을 실시함. 단순한 개별 맞춤형 컨설팅이 아니라 영국 SSE의 '액션 러닝(Action Learning)' 모델처럼 동료 학습을 결합함으로써,

기업 간 집단지성을 활용한 현장 문제 해결 시너지를 극대화함

○ 검증된 성과 사례(2024년 협동조합 성장지원사업 성과공유회 기준)

- 고도화 부문: 비즈니스 경쟁력 강화-▲안산의료복지 사회적협동조합-SK텔레콤과 손잡아 자가건강 측정 고도화 플랫폼을 구축하고, 건강 취약계층 응급상황 대응 체계를 마련함(150명 사전테스트 완료), ▲폐목재를 활용한 지속가능한 놀잇감 개발, ▲갈등·폭력 해결 교구의 브랜드·디자인 고도화, ▲베이커리 신제품 개발 및 디자인 등
- 협업화 부문: 지역문제 해결-▲감동크린협동조합이 양주시·지역사회보장협의체와 연계한 고립 중장년 홈케어·정서 돌봄 모델을 비롯해 ▲고립·은둔 청년의 심리·경제적 자립 지원 ▲아동 학습·여가망 구축 ▲시니어-반려동물 상생 문화 조성(소셜임팩트뉴스, 2024)

○ 경상북도 적용 시사점

- (고도화·협업화 이원 트랙 도입) 경북도 일반협동조합 50%가 설립 4년 이내 해산하는 현실을 고려할 때, 경기도의 ‘고도화·협업화’ 2개 트랙 모델을 경북에 도입하여 개별 협동조합의 사업모델 강화와 협동조합 간 규모화 경로를 동시에 마련할 필요가 있음
- (협업화 컨소시엄을 통한 규모화 전략) 경북 협동조합은 평균 조합원 수와 매출 규모가 작아 단독 시장 경쟁력에 한계가 있는 만큼, 동종·이종 협동조합 간 컨소시엄 구성을 통한 협업화 모델을 적극 도입해야 함

나. 미국의 Northwest Cooperative Development Center(NWCDC)

○ 개요

- 1979년 설립된 NWCDC는 오레곤·워싱턴·아이다호에서 협동조합의 설립 단계부터 운영·성장 단계까지 전 주기를 지원하는 비영리 센터임. 설립 컨설팅을 넘어 이사회·거버넌스·재무·조직운동을 다루는 역량 강화 교육과 체계적인 사후관리 프로그램을 운영하는 특징이 있음. 운영 자금은 Contributions(기부·그랜트 50~70%)과 Program Services(컨설팅 수익 30~50%)를 통해 연간 약 \$1.5M

예산을 확보함

- 특히 이 센터는 협동조합이 가장 힘들어하는 ‘갈등관리’를 집중 지원하며, 주택 분야의 ROC Northwest(입주민 소유 주택 협동조합)와 홈케어 협동조합을 중점 관리 분야로 지원함

○ 기초 설립 교육 및 협동조합 역량 강화

- NWCDC는 협동조합을 새로 만들고자 하는 그룹을 대상으로 협동조합 원칙·법적 구조·출자 방식·거버넌스 구조·사업 타당성 등을 다루는 기초 설립 교육과 컨설팅을 제공함
- 설립 이후에는 Co-op Board Training & Advisory, Co-op Governance Training, Co-op Model Member Education, On-going Coaching & Training 등을 통해 이사회 운영, 조합원 참여, 재무 이해, 민주적 의사결정 역량을 강화하는 후속 교육을 지속함

○ 협동조합 지원 분야 및 집중육성 분야

- NWCDC의 지원 분야는 ① 주택(Manufactured Housing - ROC Northwest), ② 홈케어(Home Caregivers), ③ 노동자협동조합(Worker Co-ops), ④ 농업·자원(Agriculture & Natural Resources), ⑤ 푸드협동조합(Food Co-ops) 등임
- 이 중 ROC Northwest와 홈케어 협동조합은 별도 페이지와 프로그램을 둘 정도로 중점 육성 분야이며, 나머지 분야도 각 산업 특성에 맞춘 컨설팅·교육·사후지원을 제공하는 방식으로 운영됨

○ 특화된 협동조합 지원 및 장기 지원을 통한 성장 지원이 특징임

- ROC Northwest는 이동주택단지(제조주택 커뮤니티)의 입주민이 토지와 단지를 협동조합 형태로 공동 매입·운영할 수 있도록 지원하는 프로그램으로, 설립·전환 단계에서 입주민 조직화, 협동조합 설립, 가격 협상 및 자금조달 구조 설계, 매입(클로징) 절차를 지원하며, 이후 최소 10년간 이사회 교육, 재무·예산 지도, 인프라 투자 계획, 규제 준수, 거버넌스·갈등 관리, 주민 참여 활성화 등 장기 기술지원(Technical Assistance)을 제공하는 것이 특징임

○ 홈케어 및 기타 분야 사후관리 프로그램

- 홈케어 협동조합 분야에서는 재가 요양·돌봄 노동자들이 만든 협동조합을 대상으

로 타당성 조사, 사업·운영 모델 설계, 시장조사, 리더십·이사회 교육, 보조금 프로젝트 제안서(그랜트) 작성 지원 등을 통해 설립과 성장을 동시에 지원함

- 노동자협동조합, 농업·자원, 푸드협동조합 분야에서도 공동 마케팅, 조직·운영 설계, 인프라(가공·물류·에너지) 활용 계획, 민주적 운영과 리더십 개발 등 섹터별 특성을 반영한 사후관리·성장지원 컨설팅을 제공함

○ 공통 사후관리·성장지원 기능(거버넌스·갈등 관리 중심)

- NWDC는 운영 중인 협동조합의 거버넌스와 내부 갈등 해결을 최우선 지원 영역으로 삼고 있으며, 이를 재무·사업 성장 지원으로 연결하는 체계적인 프로그램을 운영하는 것이 특징임

① 이사회·거버넌스 역량 강화

- 이사회 교육 및 자문: 이사 역할·책임, 회의 운영 절차, 의사결정 권한 범위를 명확히 교육하고 실무 자문을 제공함(Co-op Board of Directors Training & Advisory)
- 규약 검토 및 수정: 정관의 모호한 부분을 점검·개선하여 갈등의 구조적 원인을 제거함(By-laws Review & Updating)
- 거버넌스 교육 및 자문: 총회 운영, 조합원 참여 원칙, 민주적 의사결정 절차를 교육하고 내부 분쟁 시 중재를 지원함(General Co-op Governance Training & Advisory)

② 조직 진단 및 위기 대응

- 조직 건강 평가: 설문 및 인터뷰를 통해 이사회 참여도, 조합원 만족도, 운영 효율성을 진단하고 개선 방안을 제시함(Co-op Operational Health Evaluation (Co-op Index Tool Kit))
- 위기 관리 지원: 재정난, 내부 갈등 등 위기 상황 발생 시 즉각적인 대응 전략 수립을 도움(Co-op Crisis Management)

③ 재무·사업·조합원 기반 강화

- 재무 계획 수립: 연간 예산, 중장기 재무 예측(프로포마)을 작성하며 현금흐름 관리 방안을 제시함(Financials: Budgeting & Forecasting including Proformas)

- 사업·마케팅 계획: 시장 확대 전략, 고객 유치 방안, 마케팅 실행 계획수립 (Business & Marketing Plans)
- 조합원 모집 전략: 신규 조합원 유치를 위한 캠페인과 참여 전략 수립 지원 (Membership Drives)
- 금융 연계 지원: 개인 보증 없이도 이용 가능한 협동조합 특화 대출기관과 자금 원을 연결해 줌(Co-op Financing & Loans)
- 지속적 코칭: 정기적인 현장 방문과 온라인 코칭으로 장기적인 역량 강화를 뒷받침함(On-going Coaching & Training)(Northwest Cooperative Development Center 홈페이지, 2026.2.9.)

○ 경상북도 적용 시사점

- NWCDC는 분야별 특화 지원, 협동조합 특유의 갈등관리, 장기적 동행 지원으로 '설립만 하고 끝'이 아니라 '지속 가능한 생태계'를 만들어 간다는 점에서 눈여겨 볼 만함. 경북도에 적용 가능한 시사점을 정리하면 다음과 같음

① 분야별 특화 사후관리 도입

- NWCDC는 주택, 홈케어, 노동자협동조합, 농업·푸드 등 업종별로 다른 문제를 정확히 짚고 맞춤 지원하는 구조를 운영함. 협동조합 유형별 특성을 고려한 맞춤형 사후관리 방안 마련이 필요함

② 협동조합 맞춤 갈등관리 체계화

- 협동조합에서 가장 치명적인 "민주적 운영의 역설(사람이 많아지면 의견 충돌)"을 해결하는 데 집중함. 이사회 교육(Co-op Board Training), 규약 점검(By-laws Review), 갈등 중재(Governance Advisory) 정례화함
- 여성조직 특성 고려: 업무·돌봄 병행 스트레스, 세대 간 의견 차이 등 여성 리더십 맞춤 갈등관리 가이드라인 개발
- 연 1회 조직 건강진단(Co-op Index Tool Kit)으로 갈등 조기 발견·예방

③ 장기적 관리 제도화

- ROC Northwest의 "10년 TA" 모델처럼 단기 지원이 아닌 지속적 동행 지원체계를 수립하고, 이를 위해 전담 코디네이터를 배정하고 재무 코칭, 사업 컨설팅, 자금 연계(성과 연동형) 등을 패키지 형태로 제공하여 성공을 견인함

다. 농림축산식품부 농촌신활력플러스 사업의 '액션그룹' 운영 모델

○ 개요

- 농촌신활력플러스 사업은 농림축산식품부가 2018년부터 추진해 온 농촌 활력 증진 사업으로, 농촌의 지역자산(시설·인력·조직)을 활용하여 특화산업 육성과 자립적 발전기반 구축을 목적으로 함. 2018년부터 2024년까지 전국 100개 시·군이 선정되어 시·군당 4년간 총 70억 원(국비 49억 원, 지방비 21억 원, 연차별 분할 지원) 규모로 운영되며, 2025년까지 총 7,000억 원이 투입됨(농림축산식품부 보도자료, 2024.8.13).
- 본 사업은 개별 기업·개인에게 직접 자금을 지원하는 일반적 방식과 달리, 주민이 자발적으로 결성한 '액션그룹(Action Group)'이라는 활동조직 단위에 사업비·교육·자문을 패키지로 지원하는 협업형 사후관리 모델임. 주민 주도의 협업조직(법인·협동조합·공동체 등) 단위로 사업을 추진하여 영세 조직이 단독으로는 극복하기 어려운 자원·시장·규모의 한계를 동료 협업으로 보완하도록 유도하는 '협업 단위 지원형 모델'이라는 점에 차별성이 있음

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 협업 단위 지원: 3개 이상의 주민·조직이 자발적으로 액션그룹을 결성하여 사업계획을 제출하면, 그 단위에 사업비·전담 코디네이터·전문가 자문을 패키지로 지원함. 도내 안동시의 경우 한국협프협동조합 액션그룹(20대~60대까지 다세대 작목반 구성), 로컬투어 액션그룹 등 다수의 액션그룹이 분야별로 운영되고 있음
- 단계별 사업화 경로: 1단계 역량강화→2단계 사업화→3단계 자립화의 단계별 사업화 경로를 거치며, 단계별 성과에 따라 다음 단계 지원으로 연결되는 구조로 일회성 보조금의 한계를 보완함
- 통합 네트워크 운영: 액션그룹 간 정기 네트워크 공유회·'액션그룹의 밤' 등을 통해 그룹 간 협력·정보 공유를 촉진하고, 동료 학습 기반의 자율적 성장 생태계를 형성함

○ 경상북도 적용 시사점

- (협업 단위 지원방식 도입) 개별 기업 단위 지원에서 벗어나 3개 이상 조직이 자

발적으로 결성한 협업 그룹 단위로 지원하는 방식을 도입함으로써, 본 연구에서 확인된 협동조합 간 협업·연대 활동 저조 및 여성 사회적경제조직의 고립·소진 문제를 해소할 수 있음

- (단계별 사업화 경로 체계화) 1단계 역량강화→2단계 사업화→3단계 자립화로 이어지는 단계별 지원경로를 경북형 사후관리 체계에 적용하여 일회성 보조금 방식의 한계를 보완하고 조직의 성장단계에 부합하는 맞춤형 지원이 가능하도록 함
- (동료 연결 내장형 사업 설계) 액션그룹 결성 자체가 동료 학습·네트워크 형성 과정이 되도록 사업을 설계함으로써 정책이 인위적으로 네트워크를 구축할 필요 없이 자연스럽게 동료 연결망이 형성되는 구조를 마련할 필요가 있음

라. 타임뱅크코리아·서울시의 시간은행(Time Bank) 운영 모델

○ 개요

- 시간은행은 1980년 미국의 법학자 Edgar Cahn이 사회보장 축소에 대응해 창안한 모델로, 회원들이 시간·재능을 상호 교환하면 그 시간이 적립되어 다시 다른 회원의 서비스를 받을 수 있는 ‘시간 화폐’ 기반 상호부조 시스템임. 현금이 오가지 않으면서도 실질적 도움이 이루어지는 자조 구조라는 점에서 보조금 의존성을 낮추는 새로운 사후관리 모델로 주목받고 있음
- 국내에서는 타임뱅크코리아가 서울 서대문구 홍은동 ‘타임뱅크하우스’를 중심으로 활발히 운영 중이며, 서울시는 2020년 ‘1인가구 상호 나눔과 돌봄 시간은행 구축 및 운영사업’을 통해 공공정책 영역에 시간은행 모델을 도입한 바 있음

○ 사후관리(성장지원) 특화 프로그램 주요 내용

- 시간 적립·교환 구조: 회원이 다른 회원에게 회계·자문·통번역·디자인·돌봄·교육 등 서비스를 제공하면 그 시간이 적립되고, 적립된 시간으로 다른 회원의 서비스를 받을 수 있음. 모든 사람의 시간을 동등하게 평가한다는 원칙에 따라 전문성·직종과 무관하게 1시간은 1시간으로 교환됨
- 운영 거점·플랫폼 운영: 타임뱅크코리아는 ‘타임뱅크하우스’라는 오프라인 거점과 온라인 플랫폼을 함께 운영하여 회원 간 매칭·교환 활동을 지원하며, 종로장

애인복지관·서울장애인종합복지관·서울시립대종합사회복지관·방아골종합사회복지관 등이 실천 사례를 축적해 왔음

- 공공정책 연계: 서울시는 2020년 1인가구 시간은행 사업을 통해 타임뱅크 성과 지표를 개발하고 1인가구 상호 돌봄 모델을 정착시켰으며, 이를 통해 행정이 플랫폼 운영비·코디네이터 인건비만 지원해도 회원 간 자조적 도움이 활성화될 수 있음을 입증함(라이프인, 2021)
- 행정 부담 최소화 구조: 행정은 플랫폼 운영·코디네이터 인건비 등 최소한의 인프라만 부담하고, 실질적 도움은 회원들 간에 직접 주고받는 구조이므로 적은 예산으로도 지속가능한 운영이 가능함

○ 경상북도 적용 시사점

- (자조 기반 사후관리 모델 도입) 보조금에 의존하지 않고 사회적경제조직 대표자·종사자 간 시간·재능을 상호 교환하는 자조 구조를 도입함으로써, 본 연구에서 확인된 영세 사회적경제조직의 회계·노무·디자인 등 실무 도움 결핍 문제를 적은 예산으로 해소할 수 있음
- (대표자 네트워크 내장형 플랫폼 구축) 시간은행 플랫폼 운영 과정 자체가 대표자 간 자연스러운 네트워크 형성 통로가 되므로, 도내 사회적경제조직 대표자의 고립·소진 문제 해소와 동료 학습 기반 구축에 효과적임
- (시간 적립 우수자 인센티브 연계) 시간 적립 우수 기여자에게 공공구매 가점·교육 우선권 등 별도 인센티브를 부여하여 참여 동기를 강화하고, 시간은행 활동 자체를 사회적가치 창출 성과로 인정하는 측정 체계 마련도 검토할 수 있음

Ⅲ. 경북 사회적경제조직 운영실태 및 요구도 조사

1. 운영실태 및 요구도 조사 개요
2. 조사 결과

Ⅲ. 경북 사회적경제조직 운영실태 및 요구도 조사

1. 운영실태 및 요구도 조사 개요

- 경북 사회적경제조직을 체계적으로 지원하고 지속적 성장을 위한 사후관리 모델을 개발하기 위해 본 연구에서는 사회적경제조직의 대표와 사회적경제 지원기관 담당자를 대상으로 현장의 목소리를 면밀히 분석하고자 함
- 운영실태 및 요구도 조사는 다음 <표 Ⅲ-1>과 같이 진행 하였음

<표 Ⅲ-1> 조사분석 개요 및 주요 분석 내용

대상	조사 개요	주요 분석(조사)내용
사회적경제 조직	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조사기간 : 2026.03. ~ 04. ◦ 조사방법 : 반구조화된 질문지를 활용한 심층인터뷰 ◦ 조사규모 : 사회적기업, 사회적협동조합, 일반협동조합 대표 14명 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경영 현황 및 성장통 진단(현재 상태 파악) <ul style="list-style-type: none"> - 현재 기업의 성장단계 - 핵심 애로사항 ◦ 기존 설립지원사업 평가(성과와 한계) <ul style="list-style-type: none"> - 도움이 된 지원 - 아쉬웠던 점 ◦ 사후관리 고도화 및 미래 수요 <ul style="list-style-type: none"> - 가장 시급한 지원 - 독자 생존을 위해 필요한 역량
사회적경제 지원기관 담당자	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 조사기간 : 2026.03. ~ 04. ◦ 조사방법 : 반구조화된 질문지를 활용한 심층인터뷰 ◦ 조사규모 : 사회적경제 지원 전문기관 담당자 6명 	<ul style="list-style-type: none"> ◦ 경영 현황 및 성장통 진단(현재 상태 파악) <ul style="list-style-type: none"> - 현재 기업의 성장단계 - 핵심 애로사항 ◦ 기존 설립지원사업 평가(성과와 한계) <ul style="list-style-type: none"> - 도움이 된 지원 - 아쉬웠던 점 ◦ 사후관리 고도화 및 미래 수요 <ul style="list-style-type: none"> - 가장 시급한 지원 - 독자 생존을 위해 필요한 역량

2. 조사 결과

1) 사회적경제조직 대표 인터뷰 결과

- 심층인터뷰 참여 기업은 업력 5년 이하가 7개, 6년 이상이 7개 기업이며, 이중 사회적기업(예비포함)은 5개임

<표 Ⅲ-2> 심층인터뷰 대상자(대표) 및 주요 특징

	기업유형	지역	업력	주요업종	비고
1	사회적기업	포항시	8년7개월	교육서비스업	
2	일반협동조합	경산시	6년8개월	교육서비스업, 도매 및 소매업, 예술, 스포츠 및 여가관련서비스업	
3	사회적기업	상주시	7년	교육서비스업, 제조업	
4	예비 사회적기업	예천군	5년	교육서비스업	
5	사회적기업	경산시	11년5개월	교육서비스업	
6	일반협동조합	경주시	3개월	예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업	
7	사회적협동조합	경주시	6년4개월	교육서비스업, 도매 및 소매업	
8	일반협동조합	영주시	7개월	교육서비스업	
9	사회적기업	영주시	5년	교육서비스업, 도매 및 소매업	
10	일반협동조합	영주시	3년	교육서비스업	
11	사회적협동조합	영천시	1년	교육서비스업	
12	일반협동조합	봉화군	6년	제조업	
13	일반협동조합	구미시	8년	교육서비스업	
14	일반협동조합	포항시	5년	제조업	

Q1. 현재 기업의 경영 상태 (성장 단계 비유)

- 사회적경제조직 대표들은 자사 경영 상태를 사람의 성장 과정에 비유하여 진단하였으며, 기업의 업력보다는 사업 다각화 정도와 외부 환경변화에 따라 성장 단계 인식이 상이하게 나타남
 - 자사 현재 단계를 초기 탐색기, 사춘기·과도기, 청소년기, 청년기·가속기, 성인기·안정기 등으로 구분하여 진단함. 동일 업력에서도 사업 다각화나 외부 환경 변화 양상에 따라 자기 진단이 상이하게 나타났으며, 각 단계별 직면 과제 또한 차별적으로 인식하고 있음
- (초기 탐색기/유아기 단계) 매출 규모와 판로개척이 본격화되지 않은 상태에서 운영 전반의 어려움으로 인해 유아기 정도로 인식함
 - 설립 초기기업의 경우 시장 진입과 판로개척 자체가 막 시작되는 단계에 있고, 그러한 이유로는 매출 형성 및 판로 확보 측면에서 현실적인 어려움 때문으로 나타남

- 이제 막 세상에 나와 세상을 탐색하기 시작한 단계로 보여집니다. 아직 매출규모로 봤을 때 판로개척의 부분이 막 시작하는 단계라 현실적인 어려움을 겪고 있습니다. (응답자 6, 업력 3개월)
- 걸기 위해 잡고 서는 연습하는 단계(유아기)인 것 같습니다. (응답자 8, 업력 7개월 / 응답자 10번, 업력 3년)

- (사춘기·과도기 단계) 사업력과 무관하게 다양한 사업을 병행하거나 직원·판로·매출·공간 등 운영 요소가 동시에 변화하는 시점에서 응답자들은 자사를 ‘사춘기’ 또는 ‘과도기’로 인식하였으며, 새로운 변화와 도약을 위한 모색이 필요한 단계로 진단함

- 사춘기: 이리저리 방황하는 사춘기, 기업년식과 상관없이 사춘기. 본연의 업무만 한다면 안정기지만, 이것저것 다양한 사업을 하다보니 사춘기. 다른 경쟁자들이 있고, 주변환경에 의해서, 환경변화에 따른 새로운 변화, 모색을 해야 하는 것이... (응답자 1, 업력 8년7개월)
- 직원 수, 판로 확보 여부, 정기적 매출확보, 매출규모, 공간확보 등을 해야 하기 때문에 새로운 경험과 도약을 위한 연구가 필요한 과도기. (응답자 2,업력 6년8개월)

- (청소년기 단계) 외형적 성장은 이루어지고 있으나 한 단계 도약을 위한 방향성 설정에 어려움으로 인해 청소년기 단계로 인식함
 - 지역 내 인지도와 매출 규모가 해마다 증가하고 있음에도 불구하고, 다음 단계로의 도약을 위한 방향성 설정 및 인력 운영에 어려움을 겪고 있는 것으로 나타남

초등학교 고학년. 아직 어린 티는 벗지 못하였으나 삶의 방향성을 스스로 결정해야 하는 책임감과 미래에 대한 고민이 많은 청소년기와 같은 시기라 생각함. (응답자 7 / 업력 6년4개월)

- 이유 : 지역 내 인지도와 매출 규모는 해마다 증가하고 있으나 한단계 더 성장하기 위한 방향성을 잡기가 힘들. 현재 인원으로 해내기엔 주어지는 업무가 많고 조합원이나 직원을 증원하기엔 매출이 애매한 상황

- (청년기·가속기 단계) 생산 기반 확충, 인증 취득, 수출 개시 등 본격적인 성장 가속을 경험하고 있음
 - 공장 확장 이전, 매출의 꾸준한 상승, 인증 및 생산 기반 확보, 수출 개시, 신제품 준비 등이 동시에 진행되는 기업은 자사를 청년기 또는 성인 초입으로 인식하였으며, 도약을 위한 준비 단계로 진단함

그동안 작은 공장에서 조금씩 확장하다가 이번에 500평 공장으로 확장 이전하면서, 성장을 가속 중인 청년기(성인 초입)라 생각합니다. (응답자 4 / 업력 5년)

- (성인기·안정기 단계) 매출과 조직 운영이 안정 궤도에 진입한 단계로 진단함
 - 설립 10년 이상이 경과하여 매출이 안정적으로 유지되고 인력 체계가 구축된 기업은 자사를 성인기로 인식하였으며, 외형적 변동성보다는 조직 운영의 안정성에 무게를 두고 있는 것으로 나타남

설립 12년차로 안정기에 접어든 성인기 단계로 판단됩니다. 매출이 안정적으로 유지되고 있으며, 사업 운영에 필요한 인력 체계도 구축되어 조직 운영이 안정화된 상태입니다. (응답자 5 /업력 11년5개월)

Q2. 창업 이후 가장 힘들었던 위기 시점 및 원인

- 응답자들은 창업 이후 가장 힘들었던 위기 시점을 설립 3~7년차로 인식하였으며,

그 원인은 자금 부족, 인력관리, 시장 경쟁 심화, 조합원 간 갈등, 정책 환경 변화 등 다양하게 나타남

- 위기의 시점은 기업의 성장 단계와 사업 영역에 따라 상이하게 나타났으며, 일부 기업은 현재 진행형으로 위기를 경험하고 있는 것으로 확인됨
 - 특히 자금 부족 및 인력 관리 문제는 공통적으로 나타난 핵심 요인이며, (교육)서비스업의 경우 사람으로부터 받는 정신적 스트레스가, 제조업의 경우 시설투자에 따른 자금 부담이 주요 위기 요인으로 작용함
- (설립초기~설립 3년차 위기) 운영체제 미비로 인한 조직 내부 갈등, 상품화 실패로 인한 매출 부진 등으로 인해 발생함
- 설립 초기 명문화된 운영규약이 마련되지 않은 상태에서 수익 배분, 업무 분담 등 세부 사항에 대한 의견 차이가 누적되며 조직 내부 갈등으로 표출되는 것으로 나타남

- 설립 3년차 기관의 운영체제가 잘 잡히기 전 조합원들 간 갈등이 있었을 때입니다. 초기에는 수익 배분이나 업무 시간과 같은 세부 사항을 명문화된 정관 없이 운영해 오다 보니, 조합원들 사이에서 소소한 의견 차이가 발생하기도 했습니다. 이런 문제는 운 규약 수립, 내부역량강화, 외부 전문가 네트워크를 통해 해결하였습니다. (응답자 2, 업력 6년8개월)
- 설립초기 이대로 진행해도 되나 싶을 정도로 힘든때가 있었습니다. 그 이유는 논의 없는 구성원의 독단적 행동이 주요 원인이었으며, 임시총회를 통해 공개하고 구성원 재구성으로 현재는 의기투합하여 잘 진행중입니다.(응답자 8번, 업력 7개월)
- 현재 설립 3년차에 접어들니 조합원들이 조합 설립 방향에 대한 이해도 부족 및 상품화 실패로 어려움을 겪고 있습니다. (응답자 10번, 업력 3년)

- 지역자원 부족과 매출부진으로 폐업여부를 심각하게 고민한 사례도 있었음

설립 3년차에 지역자원 부족, 상품화 실패로 인해 매출이 너무 저조하여 폐업여부를 고민했었습니다. 특히 지역에서 가장 어려웠던 것은 사업진행을 위해 필요했던 인적 자원이 없다는 것이었습니다. 지금도 자금부족, 매출 등 어려움이 있지만 로컬 인적 자원이 안정화되면서 어려운 가운데 잘 견뎌내는 중입니다. (응답자 9번, 업력 5년)

- (설립 3~5년차 위기) 사업 방향성의 불명확과 시장 경쟁 심화, 낮은 수익률에서

비롯되는 것으로 나타남

- 사업 영역과 서비스 대상이 명확히 정립되지 않은 상태에서 유사 업종의 경쟁업체 증가로 시장 경쟁이 심화되는 점이 위기의 핵심 원인으로 작용함
- 이는 사업 운영의 지속성과 프로그램 품질 유지에 부담으로 이어지며, 사업 방향의 재정립이 불가피한 상황을 초래하는 것으로 나타남

설립 초기 이후 약 3~5년차 시기에 가장 어려움을 겪었습니다. 서비스 대상자의 혼재로 인해 사업 방향이 명확하지 않았고, 유사 서비스 제공 경쟁업체 증가로 시장 경쟁이 심화된 점도 어려움으로 작용했습니다. 이로 인해 사업 운영의 지속성과 프로그램 품질 유지에 부담이 있었습니다. (응답자 5 / 업력 11년5개월)

- 또한 사업 구조 자체의 낮은 수익률은 적자 운영, 인건비 부담, 근로자 역량 강화 투자 제약 등으로 이어지며, 사업 재정비 이후에도 지속적인 운영상 부담으로 작용하는 것으로 확인됨

초기 위기는 낮은 수익률로 인해 사업 전반기에 적자 운영이 지속된 점이 가장 큰 원인이었습니다. 또한 인건비 부담으로 근로자 역량 강화 교육과 프로그램 개발에 충분한 투자가 어려웠습니다. 현재도 낮은 수익률 문제가 지속되고 있어 위기가 완전히 해소되지는 않은 상황입니다. (응답자 5 / 업력 11년5개월)

- (설립 5년차 위기) 동일업종 경쟁자 증가에 따른 지역 내 인력수급의 한계와 정서적 소진에서 비롯됨
 - 인력이 핵심 자원인 업종에서 함께 일했던 동료나 기존 협력자가 동일 업종으로 창업하는 사례가 발생하면서, 시장 경쟁 심화와 함께 인적 신뢰 훼손에서 비롯된 정서적 상처가 위기의 주요 요인으로 작용함

설립 5년차에. 경쟁이 치열, 새로운 경쟁자가 많고, 개인적으로 체력의 한계, 새로운 경쟁자가 많이 들어온다는 것. 처음에 속상했던 것이, 기존 협력기관에서 동일업종으로 창업하는 경우, 사람에게서 오는 감정들이 ...이런것들로 인한 정서적 소진이 너무 힘들었음. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- 극복 과정에서는 지원기관의 지속적 정서적 지지와 동종 업계 대표 간 상호지지 네트워크가 큰 도움이 된 것으로 나타남

- 전문성은 어차피 본인 스스로가 찾아가는 거고, 정신적인 멘탈관리가 필요하다, 업력이 쌓일수록 누구한테 말하기 어려움, 기업대표 간 만남은 정신적 멘탈관리, 상호지지를 얻기위한 것임. 00시 사회적기업협의회 운영진으로 참여하여 같이 얘기하다보면, 공감대가 형성되고, 공유, 어떻게 하면 돈을 벌기보다는 어떻게 이런시기를 넘길가를 공유. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- (설립 6~7년차 위기) 정책 환경 변화, 물가·인건비 상승, 성장 정체에서 비롯됨
 - 일정 업력에 도달한 기업의 경우 외부 정책 환경의 잦은 변화와 거시 경제 여건의 악화, 그리고 성장 속도의 둔화에 따른 매너리즘이 복합적으로 작용하며 위기를 형성하는 것으로 나타남

창업 6~7년차인 현재가 가장 힘든시기인 것 같습니다. 외부적으로 일관성없는 정부 정책 방향과 사회적 변화, 치솟는 물가와 인건비, 성장 속도의 정체기와 우리 내부의 매너리즘 등등으로 인해 힘든 시기를 보내고 있습니다. 정책방향과 사회적변화를 바꿀 수 없으니 변화에 맞추어 적응하기 위해 노력하며, 치솟는 물가에 비해 자꾸만 낮아지는 가용 예산은 어쩔 수 없이 수익을 더 낮추더라도 기업의 이미지를 훼손시키지 않아야 하므로 강의 결과물과 제작 제품 퀄리티를 낮추지 않기 위해 최선을 다해 조율 중. (응답자 7, 업력 6년4개월)

- (성장 확장기) 성장 확장기의 위기는 시설투자에 따른 자금 부담과 지방 청년 인력 부족에서 비롯됨
 - 성장 가속기에 진입한 제조업 기반 기업의 경우 시설 확장에 따른 대규모 자금 투자 부담과 지방 소재 특성상 청년 인력 확보의 어려움이 핵심 위기 요인으로 작용함

늘 힘들고 어려웠지만, 아직까지 그만둬야하나 싶은 순간은 없었던 듯 합니다. 그런데 최근에는 그만둬야하나 까지는 아니지만 가장 힘든 순간이긴합니다. 자금부족과 인력관리가 가장 힘든 부분입니다. 확장이전을 하며 공장건축비에 많은 돈이 들었고, 기계 설비를 욕심내어 생각보다 많은 자금이 투자된 상황이라 심리적으로 힘든 상황이며, 지방에 있다보니, 일할 청년들이 부족해 인력관리에 큰 어려움을 느낍니다. 지금도 진행중입니다. (응답자 4, 업력 5년)

Q3. 실질적으로 도움이 된 'Best 지원'

- 응답자들이 가장 실질적으로 도움이 되었다고 평가한 지원은 사업개발비 등 직접적 자금 지원, 상품개발 전 과정을 포괄하는 통합형 지원, 중간지원조직의 지속적·맞춤형 연계 지원, 그리고 교육·멘토링으로 나타남
 - 전반적으로 응답자들은 일회성·행사성 지원보다, 기업의 성장 단계와 운영 상황에 맞춰 실제 사업에 바로 적용되거나 직접 투입될 수 있는 맞춤형·연속형 지원을 더 실질적인 도움으로 인식하고 있음
- 상품개발 전 과정을 포괄하는 사업개발비 지원이 기업 성장에 가장 직접적인 도움이 되는 것으로 나타남
 - 프로그램 개발, 상품 디자인, 로고 제작, 분야별 전문가 매칭 등 상품개발 전 단계에 걸친 지원이 단순 비용 보조를 넘어 기업의 성장 기반 형성에 실질적으로 기여한 것으로 확인됨

사업개발비(프로그램 개발, 직접지원, 상품개발 전과정 지원, 컨설팅, 디자인 활용도 등), 상품의 디자인, 컨설팅, 분야별 전문가 매칭, 회사 로고부터 시작해서 다 들어가 성장에 큰 도움이 되었습니다. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- 디자인 개발비, 제작비, 패키지 제작비, 인증비용, 인건비 등 사업 운영에 직접 투입되는 자금성 지원이 기업에 가장 큰 도움이 되는 것으로 평가됨
 - 응답자들은 실제 경영 현장에서 즉시 활용할 수 있는 비용 지원이 사업 지속성과 성장에 가장 큰 기여를 한다고 인식하고 있었으며, 특히 제작·인증·인건비와 같이 운영 부담을 직접 경감하는 지원의 중요성을 높게 평가함

- 사실 회사에 가장 큰 도움이 되는 건 자금적인 지원인 것 같습니다. 디자인 개발비, 제작비용, 인건비 지원 등입니다. (응답자 4, 업력 5년)
 - 패키지제작 또는 인증비용 지원, 인건비 지원사업이 많은 도움이 되었습니다. (응답자 7, 업력 6년4개월)

- 중간지원조직의 지속적·맞춤형 연계 지원이 사업 방향 설정과 서비스 개발에 실질적 도움이 되는 것으로 평가됨
 - 단발성 지원이 아닌 사업 전 기간에 걸친 지속적인 맞춤형 연계 지원이 사업 방

향성 설정과 프로그램 개발에 실질적인 효과를 발휘하는 것으로 나타남

사업 전 기간동안 맞춤형으로 연계해 준 중간지원조직(예: 지역과 소셜비즈)의 지속적인 사업운영 지원이 가장 실질적인 도움이 되었습니다. 특히 사업 방향 설정과 서비스 프로그램 개발에 도움을 받았습니다. (응답자 5, 업력 11년5개월)

- 교육과 멘토링은 조직 운영과 역량 강화 측면에서 효과적인 지원 방식으로 인식됨
 - 특히 교육은 기관 운영역량을 높이고 사업추진 과정에서 필요한 실무 이해를 강화하는 지원으로 평가되었으며, 멘토링 역시 현장 문제해결과 방향 설정에 도움이 되는 지원으로 확인됨

멘토링과 교육, 그중에서 교육이 best입니다. (응답자 2, 업력 6년8개월)
 멘토링이 가장 도움되었던 지원이었습니다. (응답자 10, 업력 3년 / 응답자 11, 업력 1년)

- 초기 단계 기업에게는 설립단계 컨설팅과 협동조합 설립지원이 사업 기반 마련에 실질적인 도움이 되는 것으로 나타남
 - 창업 초기 조직의 경우 성장지원 이전에 설립 절차와 조직 운영의 기초를 안정적으로 마련해 주는 지원이 매우 중요하게 작동하는 것으로 보임

00시여성새로일하기센터를 통해 컨설팅 및 협동조합 설립에 있어 전반적인 도움을 많이 받았습니다. (응답자 6, 업력 3개월)

- 현장을 이해하는 컨설턴트를 통한 컨설팅은 일정 부분 도움이 되지만, 컨설턴트의 전문성과 현장 이해도에 따라 체감 효과의 차이가 존재하는 것으로 나타남
 - 단순한 형식적 컨설팅보다 업종과 현장을 이해한 컨설턴트의 조언이 상대적으로 긍정적으로 평가되었으나, 모든 응답자가 이를 압도적인 Best 지원으로 인식한 것은 아니어서 효과의 편차가 확인됨

- 현장을 알고 온 컨설턴트를 통한 컨설팅이 좋았습니다. (응답자 9, 업력 5년)
 - 최근 경영컨설팅을 받고 있는 부분이 도움이 됩니다. 그런데 컨설턴트마다 차이가 워낙 있어서 정말 절실한 회사에 큰 도움이 되는 컨설턴트를 잘 만나는 건 어려운 것 같습니다. (응답자 4, 업력 5년)

Q4. 시간 낭비로 느낀 지원 방식

○ 응답자들은 전반적으로 현장을 이해하지 못한 컨설턴트의 형식적 컨설팅을 가장 비효율적인 지원으로 인식함

- 사회적기업의 특수성, 기업의 사업 구조, 지역적 여건, 업종 특성 등을 충분히 이해하지 못한 채 일반론적 조언을 제공하는 컨설팅은 실질적인 도움이 되지 못하고 오히려 시간 낭비로 받아들여지는 것으로 나타남. 특히 기업 현실과 맞지 않는 세무·회계 자문, 타 기업 사례의 단순 적용, 현장과 동떨어진 사업 제안 등에 대한 부정적 평가가 확인됨

- 컨설팅 오시는 분이 저하고 안 맞았을 때, 사회적기업을 잘 모르는, 전문성이 떨어지는 경우가 있었습니다. 컨설팅을 하는데 우리 기관 특성을 거의 이해하지 못했음. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- 현장을 모르는 컨설턴트, 기업의 사업 성격을 무시한 컨설팅이 비효율적이었습니다. 예를 들어 기업의 특징적인 경제구조를 모르는 상태에서의 세무·회계 컨설팅이나, 다른 기업과 단순 비교하며 본보기처럼 따라가기를 제시하는 방식이 그랬습니다. (응답자 7, 업력 6년4개월)

○ 형식적인 집합교육과 일회성 교육·멘토링은 현장 적용성이 낮아 비효율적 지원으로 평가됨

- 응답자들은 실제 사업 운영 과정에 바로 적용하기 어려운 집합식 교육이나 형식적 멘토링은 기업의 구체적 문제해결에 도움이 되지 못한다고 보았으며, 특히 기업별 상황을 반영하지 못하는 일괄적 교육 방식에 대한 피로감이 확인됨

- 사업의 특성과 현장을 이해하지 못한 컨설턴트의 형식적인 멘토링은 실질적인 도움이 되지 못했습니다. 일회성 교육 중심 지원 또한 현장 적용성이 낮았습니다. (응답자 5, 업력 11년5개월)

- 형식적인 집합교육이 비효율적이라고 느꼈습니다. (응답자 8, 업력 7개월)

○ 페스티벌 등 행사성 지원은 기업 운영과 직접 연결되지 않을 경우 시간 낭비로 인식되기도 함

- 일부 응답자는 행사 참여 자체가 목적이 되는 지원은 실질적 성과나 매출, 사업 개선으로 이어지지 못할 때가 많아 효율성이 떨어진다고 평가하였음. 이는 보여

주기식·단발성 프로그램보다 사업 운영과 직결되는 지원에 대한 선호가 더 높음을 보여줌

- 페스티벌 등은 시간 낭비로 느껴질 때가 종종 있습니다. (응답자 4, 업력 5년)

Q5-Q6. Scale-up을 위한 가장 시급한 지원 영역과 그 절실한 이유

- 응답자들은 Scale-up을 위한 가장 시급한 지원으로 ‘판로(안정적 매출처 확보)’를 가장 우선적으로 선택하였으며, 그 외 ‘BM(수익구조 개선)’, ‘자금 (자본조달)’, ‘조직(운영 안정화)’ 관련 수요가 확인됨
- [1순위] 판로(안정적 매출처 확보)**는 매출 변동성 완화와 안정적 수익 기반 확보를 위한 핵심 지원으로 인식됨
 - 판로 확보가 가장 시급한 지원으로 선택된 이유는 사회적경제조직의 사업 구조에 공통적으로 내재된 ① 매출 변동성, ② 일반 시장에서의 가격 경쟁력 한계, ③ 자체 판로 구축 역량 부족, ④ 사업 구조 자체의 낮은 수익률, ⑤ 신규 협업 상품의 시장 안착 어려움 등 구조적 요인에 기인함
 - 사업 운영 구조상 연도별 예산 편성이나 사회적 여건 등 외부 변수에 따라 매출 변동성이 크고, 제품을 상시 보유·판매하기 어려운 사업 형태로 인해 자체적인 판로 구축에 한계가 있어 공공구매를 통한 안정적 매출처 확보가 절실한 것으로 나타남

교육서비스 위주의 사업은 해마다의 예산편성과 사회적 상황에 따라 변동이 심한 편이고 기업의 성격상 제품을 대량 생산하여 재고를 확보해두고 매장을 운영하는 방식이 어려우므로 상시적으로 기업의 제품을 홍보하며 판로를 구축 할 기회가 적음. 공공구매 등을 통한 안정적 매출과 기업 제품을 널리 알릴 수 있는 기회가 필요함. (응답자 7, 업력 6년4개월)

- 또한 수작업 중심의 제조 공정이나 인력 의존도가 높은 사업 구조의 경우 시기별 매출 편차가 크고 인건비 부담이 상존하나, 일반 시장에서는 가격 인상에 대한 수요자 저항이 있어 품질 유지와 수익성 확보가 동시에 어려운 상황임
- 이로 인해 공공기관 우선구매 제도를 통한 안정적 판로 확보가 가격 경쟁력 한계

를 보완하는 핵심 수단으로 인식되고 있음

교육 사업 위주의 운영 구조로 인해 시기별 매출의 편차가 큼니다. 교육 키트 제조 공정이 대부분 수작업으로 이루어지다 보니, 효율적인 인력 운영과 인건비 부담 완화가 과제입니다. 품질 유지를 위해 현실적인 가격 인상이 필요하나 일반 시장에서는 가격 저항이 있을 수 있으므로, 공공기관의 우선구매 제도를 통한 안정적인 판로 지원이 필요합니다. (응답자 2, 업력 6년8개월)

- 아울러 시장 구조 자체의 낮은 수익률 문제로 인해 안정적 인건비 확보와 정규직 고용 확대에 구조적 한계를 겪고 있는 경우, 판로 확대를 통한 수익성 개선이 인력 운영 안정화의 전제 조건으로 작용하는 것으로 확인됨

현재 사업 구조는 수익률이 낮은 편입니다. 이로 인해 안정적인 인건비 확보에 어려움이 있는 상황입니다. 현재 프리랜서 강사 고용 중심으로 운영되고 있으며 정규직 고용 확대에 한계가 있습니다.(프리랜서 강사 50명, 정규직 5명) (응답자 5, 업력 11년5개월)

- 초기 단계 사업자의 경우 자체 영업·판로 구축 역량이 충분히 확보되지 않은 상태이므로, 공공기관 우선구매와 같은 제도적 판로지원이 사업 안착과 성장 가속의 결정적 요인으로 작용하는 것으로 나타남

저희 같은 경우 직업훈련 과정을 통해 배출된 사업자들로 공공기관 우선 구매등 이점을 주시면 더욱 빠른 성장을 기대 해볼 수 있을 듯 합니다. (응답자 6, 업력 3개월)

○ [2순위] BM 전환·개선 컨설팅은 일정 성장 단계 이후 사업모델 차별화와 시장 확장을 위한 핵심 지원 영역으로 인식됨

- BM 전환·개선 컨설팅이 시급한 지원으로 선택된 이유는 일정 성장 단계에 도달한 기업의 경우 단순한 판로 확대를 넘어 프로그램·사업모델의 시장성 확보, 고도화, 대표 브랜드 구축 등 차별화 전략이 필요하기 때문임
- 특히 기존 프로그램의 수준 진단과 특허화, 다른 시장 진출을 위한 세련화·고도화 방향 설정, 그리고 기업 정체성을 대표할 수 있는 브랜드 모델 구축에 대한 컨설팅 수요가 확인됨

고도화, 현재 수준을 진단해서, 프로그램을 특허받을수 있도록, 시장성을 확보하려면 어떻게 해야 하는지 컨설팅을 받고 싶습니다. 프로그램을 좀 더 세련화, 고도화하여 다른 시장에 진출하는 방향을 잡아줬으면. ****기업을 말할 때 어떤 기업이라는 대표 모델, 대표 브랜드를 만들어 줬으면 좋겠다. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- 아울러 청년창업 중심으로 편중된 현재 지원사업의 구조에 대한 문제 제기도 함께 이루어져, 일정 업력 이상의 성장기 기업에 대한 차별화된 BM 고도화 지원의 필요성이 강조됨

현재 지원사업은 청년창업만 우대하는 분위기로, 나머지는 소외되는 느낌. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- [3순위] 자금 지원(자본조달)은 시설투자 부담 완화 및 자체 공정 확보를 통한 가격 경쟁력 강화 수단으로 인식됨
 - 자금 지원이 시급한 지원으로 선택된 이유는 시설 확장 등 대규모 자금 투자에 따른 부담과 함께, 자체 공정 확대와 운영 안정화를 통해 시장 경쟁력을 확보할 필요가 크기 때문임
 - 다만 용자 확대보다는 지원금 형태 또는 저리 용자가 선호되며, 지분 양도가 수반되는 민간 투자 방식에 대해서는 운영상 부담이 있는 것으로 응답함

용자를 더 이상 늘리고 싶지는 않지만 지원금 형태가 아니라면 저리의 용자라도 도움 받고 싶음. 투자에 관해서는 잘 모르겠는데 투자를 받은만큼 지분을 줘야하는 식이라면 운영이 힘든 것 같음. (응답자 4, 업력 5년)

- [4순위] 조직(운영 안정화)는 협동조합 등 공동 운영 구조의 지속가능성 확보를 위한 핵심 지원 영역으로 인식됨
 - 조직 운영 코칭이 시급한 지원으로 선택된 이유는 협동조합 등 공동 운영 구조의 경우 시간이 경과함에 따라 초기 설립 당시의 조합원 의지와 결속력이 약화되어 조직 운영의 지속가능성 확보가 핵심 과제로 부상하기 때문임
 - 이는 조합원 간 관계 관리와 공동 비전의 재정립이 단순한 내부 운영 문제를 넘어 사업 지속성 자체를 좌우하는 요인으로 작용함을 시사함

조합원들의 처음 의지가 시간이 지날수록 유지가 쉽지 않음. (응답자 10, 업력 3년)

Q7. 독자 생존을 위해 보완되어야 할 내부 역량 및 외부 조력

- 응답자들은 독자 생존을 위해 보완되어야 할 내부 역량으로 브랜드 강화·홍보·마케팅 역량·콘텐츠 기획력·전문인력 확보를, 외부 조력으로 유통 판로 파트너 확보·연구개발(R&D) 지원·전문 분야별 심화 지원 등을 제시함
 - 응답자들은 외부 지원에 의존하지 않고 스스로 살아남기 위해서는 기업 내부의 핵심 역량을 키우는 동시에 외부 협력 네트워크를 함께 활용하는 전략이 필요하다고 인식하고 있음
 - 내부 역량 측면에서는 브랜드 인지도 제고, 홍보·마케팅, 상품 기획력, 전문인력 확보를 공통으로 꼽았고, 외부 조력 측면에서는 유통 판로 파트너 확보, R&D 지원, 전문 분야별 컨설팅에 대한 수요가 두드러짐
 - 단순한 자금 지원에 그치지 않고 사업의 본질에 직접 맞닿아 있는 기획·개발·유통 영역의 역량 강화와 외부 협력체계 구축이 핵심 과제로 나타남
- [내부 역량] 브랜드 인지도 제고와 SNS 기반 홍보·마케팅, 상품 기획력이 핵심 보완 과제로 나타남
 - 성장 확장기에 들어선 기업의 경우 제품 중심에서 사람 중심 브랜드로 넓혀 갈 필요가 있으며, 이를 위해 SNS 강화 등 브랜드 충성고객을 만들고 인지도를 끌어올리는 일이 핵심 보완 과제로 제시됨

내부역량 - 브랜드 확장력. 브랜드 자체 팬덤과 인지도가 필요함. 이를 위해 SNS 강화가 필요. 제품 중심에서 사람 중심 브랜드로 확장 필요. 상품 기획력 필요. (응답자 4, 업력 5년)

- 광고비를 소비하는 일시적 광고보다는 상시적 광고와 꾸준한 인지도 상승을 위한 홍보·마케팅 역량 강화가 필요한 것으로 나타남

광고비를 소비하는 일시적 광고보다 상시적인 광고와 꾸준한 인지도를 상승시키기 위한 홍보/마케팅 관련한 내부 역량강화가 필요함. 다양성을 추구하는 사회에 맞춰 교육서비스 분야의 역량 강화. 구매욕구를 일으키는 창의적이고 실용적인 상품 개발. (응답자 7, 업력 6년4개월)

- [내부 역량] 사회적 가치·철학의 내부 공유와 교육 역량 강화가 사업의 정체

성과 서비스 품질 확보의 토대로 인식됨

- 기업이 지향하는 사회적 가치와 철학을 구성원들과 지속적으로 공유하며, 이를 바탕으로 수준 높은 서비스를 제공할 수 있도록 내부 교육 역량을 강화하는 것이 핵심 과제로 제시됨

- 내부역량: 우리 조합이 지향하는 사회적 가치와 철학을 구성원들과 끊임없이 공유하며, 이를 바탕으로 수준 높은 문화예술 교육 서비스를 제공할 수 있도록 내부 교육 역량 강화에 집중하고자 합니다. (응답자 2, 업력 6년8개월)

- 조합원들이 조합을 유지하고자 하는 의지가 중요한 것 같습니다.(응답자 10번, 업력 3년)

- [내부 역량] AI 기반 기획 역량과 전문인력 확보가 사업 고도화의 핵심 과제로 부상함

- 사회서비스 신규 프로그램 개발을 위한 AI 기반 기획 역량 강화와 사업 목적에 부합하는 전문인력 고용이 가능한 지원체계 구축이 필요한 것으로 나타남

사회서비스 신규 프로그램 개발을 위한 AI 기반 기획 역량 강화가 필요합니다. 노인 복지 분야에 적용 가능한 교육 프로그램 개발 및 서비스 고도화 역량 보완이 요구됩니다. 또한 취약근로자 교육에 많은 시간과 비용이 투자되는 만큼 사업 목적에 맞는 전문인력 고용이 가능한 지원체계가 필요합니다. (응답자 5, 업력 11년5개월)

- [외부 조력] 유통 판로 파트너 확보와 생산 안정성 확보를 위한 기술 기반 마련이 핵심 외부 조력으로 인식됨

- 성장 확장기 기업의 경우 외부 조력으로 유통 판로 파트너 확보와 생산 효율 및 품질 안정성 확보를 위한 기술 기반 마련이 필요한 것으로 응답함

외부조력 - 유통 판로 파트너. 생산 효율과 품질 안정성 위한 기술 기반 확보. (응답자 4, 업력 5년)

- [외부 조력] 연구개발(R&D) 비용 및 전문 연구 인력 지원이 지속가능한 고용 선순환의 토대로 인식됨

- 브랜드 경쟁력을 결정짓는 제품·서비스의 완성도와 심미성을 극대화하기 위해 전문 연구 인력 또는 R&D 비용 지원이 필요하며, 이는 향후 매출 증대와 수익 구조 개선을 통해 외부 의존 없는 지속가능한 고용 선순환의 토대가 되는 것으로

인식됨

외부 조력: 브랜드의 경쟁력을 결정짓는 교육 키트의 완성도와 심미성을 극대화하기 위해, 전문적인 연구 인력 혹은 연구 개발(R&D)비 지원이 뒷받침되기를 희망합니다. 안정적인 연구 기간 확보는 향후 매출 증대와 수익 구조 개선으로 이어져, 궁극적으로는 외부의존 없이 지속 가능한 고용 선순환을 이루는 토대가 된다고 생각합니다. (응답자 2, 업력 6년8개월)

- [외부 조력] 사회적경제 분야 전문성을 갖춘 장기 관리기관의 부재가 핵심 한계로 지적됨
 - 현재 사회적경제 지원체계는 설립 및 3년 이내 초기기업 지원에 집중되어 있어, 사후 단계의 기업을 전문적으로 관리·연구하는 기관의 부재가 핵심 한계로 지적됨

이 분야를 전문으로 하는 전문가가 있어야. 이거만 전문으로 하는 기관이 있어야 한다. 지역과 소셜비즈, 경북 사회적경제지원센터는 실행기관에 불과함. 꾸준히 연구하면서 관리하는 기관이 필요하다. 실질적으로 이들 기관은 3년내의 기업만 지원하는 역할을 하고 있는 것 같다. 따라서 데이터를 축적하면서 장기적관점에는 보는 노력이 필요하다. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- [외부 조력] 초기기업의 경우 영업·제안 활동을 자체적으로 수행하는 부담이 커, 외부 영업·판로 개척 지원이 필요함
 - 초기 단계 기업의 경우 외부 조력 없이 모든 사업 영역의 제안서 작성과 영업 활동을 내부에서 수행하고 있어, 이로 인해 본연의 서비스 제공이 제약되는 것으로 나타남

외부적 조력이 없이 모든 사업을 내부에서 제안서를 제작해 직접 발로 뛰는 영업을 하다 보니 더 많은 체험을 제공 하는데 있어 어렵습니다. (응답자 6, 업력 3개월)

- [외부 조력] 관련기업 혹은 기관 등과의 협업을 통해서 시너지를 창출할 수 있는 외부조력에 대한 요구도 있었음
 - 지역에서 사업을 하다보니 인적자원 확보 관련기업과의 협업기회 등이 부족함을 호소함. 이에 유사 혹은 이종 업종이라도 협업을 통해 시너지를 창출할 수 있는 매칭, 연계 서비스 제공을 요구함

우리 기업에 맞는 근로자를 고용하는 것이 매출 다음으로 시급한 부분입니다. 근로자 고용이 아니더라도 협업(상생) 할 수 있는 기업매칭을 위한 외부조력이 필요합니다. (응답자 9번, 업력 5년)

Q8. 지원기관의 실질적 지원 방식

- 응답자들은 지원기관의 실질적 지원 방식으로 전담매니저제 운영, 분야별 심화 컨설팅, 기업 특성에 맞는 성장 아카데미, 동종 업계 선배 기업 연계 컨설팅, 그리고 판로 확장 컨설팅의 필요성을 제시함
 - 일회성·획일적 지원 방식을 넘어 기업의 사업 특성과 성장 단계에 맞춘 맞춤형·심화형 지원 방식을 선호하고 있음
 - 특히 전담매니저제와 심화 컨설팅에 대한 수요가 공통적으로 확인되며, 분야별 전문성을 갖춘 매니저·컨설턴트가 지속적으로 기업을 관리하는 방식이 가장 실질적인 도움이 되는 것으로 평가됨
 - 또한 동종 업계 선배 기업과의 연계, 판로 확장 컨설팅 등 실무 중심의 직접적 지원이 강조됨
- [전담매니저제] 분야별 전담매니저 매칭과 심화 컨설팅을 통한 지속적·맞춤형 지원이 가장 실질적인 도움이 되는 것으로 평가됨
 - 분야별 전담매니저 매칭과 이에 기반한 심화 컨설팅이 사업 고도화와 신규 프로그램 개발의 핵심 지원 방식으로 인식됨
 - 특히 AI 등 신기술을 접목한 분야의 전문 컨설팅이 필요한 것으로 응답됨

우리기업 특화 프로그램 개발을 위한 전담매니저 매칭과 심화 컨설팅 지원이 필요합니다. 특히 AI를 접목한 **복지 프로그램 개발을 위한 전문 컨설팅이 이루어지길 희망합니다. (응답자 5, 업력 11년5개월)

- [전담매니저제·선배기업 연계] 전담매니저 운영과 함께 동종 업계 선배 기업의 컨설팅 연계가 실질적 도움이 되는 것으로 인식됨
 - 동종 업계에서 먼저 성장한 선배 기업의 경험·노하우를 공유받는 컨설팅 방식이 실무적으로 유용한 것으로 확인됨

전담매니저, 동종 업계의 선배 기업 컨설팅 등. (응답자 2, 업력 6년8개월)

- [심화 컨설팅] 홍보·마케팅 등 실무 영역의 심화 컨설팅과 기업 특성에 맞는 성장 아카데미 운영이 필요함
 - 사진 촬영, 영상 제작 등 홍보·마케팅 관련 실무 영역의 심화 컨설팅과 기업의 사업 특성·성장 단계에 맞춘 성장 아카데미 운영이 필요한 것으로 나타남
 - 또한 공공구매 기관 연계와 판로 확장 방안에 대한 구체적 컨설팅이 함께 요구됨

홍보/마케팅 관련 심화 컨설팅(사진촬영, 영상제작 등), 기업의 특성에 맞는 성장아카데미, 공공구매 기관 연계, 판로를 확장시킬 수 있는 방법에 대한 컨설팅. (응답자 7, 업력 6년4개월)

- [심화 컨설팅] 법률·세무 등 전문 분야의 직접적인 심화 컨설팅과 공모사업 참여 지원이 초기 기업에 필요함
 - 초기 단계 기업의 경우 법률·세무 관련 전문 컨설팅과 소상공인 지원 공모사업 참여를 위한 구체적·실무적 컨설팅이 필요한 것으로 응답됨

직접적인 심화 컨설팅(법률, 세무 관련, 소상공인 지원 공모 사업 컨설팅)이 필요합니다. (응답자 6, 업력 3개월)

- [판로 확장 지원] 판로 확대와 유통 연결, 콘텐츠 고도화 지원이 성장 확장기 기업의 핵심 지원 수요로 확인됨
 - 성장 확장기 기업의 경우 판로 확대를 위한 직접적 연계 지원, 유통 채널과의 매칭 지원, 그리고 브랜드·콘텐츠 고도화 지원이 핵심 지원 방식으로 제시됨

판로 확대 지원. 유통 연결 지원. 콘텐츠 고도화 지원. (응답자 4, 업력 5년)

Q9. 종합 제언 및 자유 의견

- 응답자들은 종합 제언으로 사회적경제에 대한 사회 전반의 인지도 제고와 장기적 관점의 지속적 지원, 청년창업·초기기업 중심 지원 구조의 다변화, 그리고 지원 사각지대 해소를 위한 정책적 보완을 제시함
 - 응답자들은 단기적·일회성 지원의 한계를 지적하면서, 사회적경제조직이 꾸준히

성장해 갈 수 있도록 장기적·체계적인 사후관리 체계를 갖춰야 한다는 데 한목소리를 냄

- 특히 ① 사회적경제에 대한 국민적 이해도 제고, ② 청년창업 위주의 지원에서 벗어난 지원사업의 다양화, ③ 창업 4년 이상 기업·40대 경력단절 여성·교육서비스 분야 등 지원 사각지대 해소 등이 핵심 요청사항으로 제안됨
 - 더불어 사회적경제조직 사후관리가 개별 기업 지원에만 머물러서는 안 되며, 사회적경제조직에 대한 사회적 인식 개선과 지원인프라의 고도화 등 정책 인프라 차원의 접근이 함께 가야 한다는 점을 확인하였음
- [사회적 인지도 제고] 사회적경제에 대한 국민적 이해도 제고와 장기적 관점의 지속적 지원이 필요함
- 사회적경제에 대한 사회 전반의 인지도와 이해가 아직 낮다는 점을 지적하며, 특별한 기업으로 구분짓기 보다는 도민이 자연스럽게 사회적경제를 이해할 수 있는 인식확산 노력의 필요성이 제기됨
 - 단기 성과에만 매달리지 않고 사회적경제조직이 지역사회에서 도민과 호흡하면서 장기적·지속적인 관점에서 꾸준히 끌고 가는 노력이 함께 가야 한다는 점도 강조됨

한국사람들은 협력이 안된다고 하는데, 교육만 하는데 중요한 교육이 빠졌다고 생각합니다. 전국민이 인지를 해야, 사회적경제에 대한 이해도가 없다. 별다른 업체로 구분하는 것이 아니라, 장기적으로 노력해야 한다. 꾸준히해주면 좋겠습니다. (응답자 1, 업력 8년7개월)

- [지원 사각지대 해소] 창업 4년 이상 기업과 교육서비스·제품인증 분야의 지원 사각지대 해소가 필요함
- 심층인터뷰에 참여한 기업들은 지원사업에 의존하지 않고 자립된 기업이 되기 위해 노력하고 있으나, 창업 4년 이상 기업에게 주어지는 지원사업의 기회가 제한적이고 판매·수출·IT 등 특정 분야에 비해 교육서비스·제품인증 등 분야의 지원이 부족한 것으로 인식하고 있음

- 지원사업에 의존하지 않고 자립된 기업이 되기 위하여 노력하지만 기업의 발전과 역량강화를 위한 지원의 기회가 주어진다면 참여하고 싶습니다. 그러나 창업 4년 이상의 기업에게 주어지는 지원사업의 기회가 적을뿐더러 판매, 수출, IT 등의 기업에 비해 교육서비스, 제품인증 등에 관련된 지원사업의 비율은 턱없이 부족하게 느껴집니다. 다양한 기회가 생기면 좋겠습니다. (응답자 7, 업력 6년4개월)
- 최근 한국사회적기업진흥원에서 SVI를 사회적경제조직 평가, 지원 등에 활용을 확대하면서 SVI 지표를 관리해야 하는데 소규모 인력으로 운영되는 사회적경제조직의 특성상 이를 지속적으로 관리하기가 어렵습니다. 이 지표를 관리하는 노하우, 관리 체계, 지표관리 가이드 등에 대한 지원이 절실합니다. (응답자 3번, 업력 7년)

- [지원 사각지대 해소] 청년·신중년 중심 창업 지원에서 벗어나 40대 경력단절 여성 등 경제활동을 위한 노동시장에 재진입한 집단에 대한 지원 확대의 필요성을 인지하고 있음
 - 기존 창업 지원이 청년 또는 신중년을 대상으로 하는 형태에 집중되어 있어, 40대 경력단절 여성 등 지원 사각지대에 놓인 집단에 대한 지원 확대가 필요한 것으로 응답됨

보통의 창업 지원이 청년 또는 신중년을 대상으로 하는 형태가 많습니다. 하지만 저희는 지원 사각지대인 40대로 저희 세대에 대한 지원 확대가 필요합니다. 앞으로도 저희처럼 재 사회화된 팀에게 더욱 많은 지원이 될 수 있도록 부탁드립니다. (응답자 6, 업력 3개월)

- [성장기 기업 지원] 일자리 창출·지역 농가 협력 기업의 지속 성장을 위한 사후 단계 지원 강화가 필요함
 - 초기 단계 지원도 필요하지만 일자리 창출과 지역 농가와와의 협력을 통해 지역경제에 기여하는 기업이 지속적으로 성장할 수 있도록 사후 단계의 지원 강화가 필요한 것으로 응답됨
 - 특히 사업의 본질이 일정 수준에서 멈출 수 있는 구조가 아니라 지속적인 성장이 전제되는 만큼, 브랜드 강화와 유통 확장 등 성장 단계별 맞춤형 지원이 요구됨

지금까지는 좋은 원료, 정직한 제조, 그것을 지키면서 제품력을 중심으로 여기까지 왔는데, 그런데 이제는 그런 것 만으로는 부족하다는 것을 느끼고, 제품을 알리는 힘, 그리고 선택받는 브랜드가 되는 과정이 더 중요해진 시점이라고 생각합니다. 그래서 지금, 브랜드와 유통 확장하는 쪽으로 방향을 잡고 있습니다. 그래서 내부적으로는 브랜드 강화와 확장에 신경쓰고, 외부적으로는 유통 판로를 넓히려 하고 있습니다. 이러한 것들은 사업이 어느 정도만 성장하고 멈출 수 있는 구조가 아니라 지속적으로 꾸준히 성장해야만 살아남기 때문인 것 같습니다. 초기 단계 지원도 필요하지만, 일 자리를 제공하고 지역 농가와 함께하는 기업들이 꾸준히 성장 할 수 있도록 도와주시면 감사하겠습니다. (응답자 4, 업력 5년)

- [취약계층 고용 기업 지원] 사회적 가치 실현 기업의 전문인력 확보를 위한 인건비 및 판로 연계 중심 지원체계 마련이 필요함
 - 사회적기업으로서 취약계층 고용을 통해 사회적 가치 실현을 위해 노력하고 있으나, 현재 사업 구조에서는 전문인력의 안정적 고용 유지에 어려움이 있는 것으로 나타나, 전문인력 고용이 가능한 인건비 지원과 판로 연계 중심의 지원체계 마련이 필요한 것으로 제시됨

사회적기업으로서 취약계층 고용을 통해 사회적 가치 실현을 위해 노력하고 있습니다. 근로자 역량 강화를 위한 교육에 많은 시간과 비용을 지속적으로 투자해 왔습니다. 다만 현재 사업 구조에서는 전문인력의 안정적인 고용 유지에 어려움이 있는 상황입니다. 사업 목적에 맞는 전문인력 고용이 가능하도록 인건비 및 판로 연계 중심의 지원체계가 필요합니다. (응답자 5, 업력 11년5개월)

가. 사회적경제조직 대표 심층인터뷰 종합 요약 및 시사점

- 심층인터뷰 결과를 종합해 보면, 향후 사회적경제조직 사후관리는 일회성 자금 및 교육 지원 방식에서 과감히 탈피하여 개별 기업의 성장 단계와 비즈니스 특성에 최적화된 '맞춤형 전략'으로 개편해야 함
 - 심층인터뷰 결과를 보면 현행 지원사업의 문제점은 ① 설립 초기 지원 편중으로 인한 데스밸리 구간 사회적경제조직에 대한 지원 사각지대 발생, ② 단발성·획일적 지원 방식의 구조적 한계, ③ 판로 및 매출 등 실질적 성장 동력

확보의 한계가 공통적으로 확인되었음

- [현황 진단] 다각적 위기 요인 및 성장 단계의 복잡성
 - 사회적경제조직이 지각하는 현재 운영수준은 업력과 상관없이 개별 조직의 사업 다각화 수준, 시장 환경 대응 역량 등에 따라 크게 상이한 것으로 나타남
 - 경영 위기는 설립 3~7년 차 구간에 집중적으로 발생하는 것으로 나타남. 이들이 지각하는 경영 위기는 단순한 자금난을 넘어 인력 관리 한계, 조직 내부 갈등, 시장 경쟁 심화, 정부 정책 기조 변화 등 다양한 요인에 의해 발생하여 조직의 존폐에 크게 영향을 미치는 것으로 나타남
 - 아울러 사회적경제조직과 같이 인력 의존도가 높은 사업 특성상 경영자의 정신적 소진(Burnout) 또한 경영 위기를 가중시키는 핵심 요인으로 작용하는 것으로 나타남. 따라서 물리적인 경영 지원에만 그치지 않고, 심리적 안정을 돕는 멘탈 케어 및 경영자 간 상호 지지 네트워크 구축이 향후 사후관리의 핵심 과제로 다루어져야 할 것으로 보임
- [지원 평가] 지원사업에 대한 평가 다양 : 가장 체감도가 높은 정책은 '직접적 자금 지원'과 '분야별 밀착 전문가 매칭'이었음. 반면 현장 비즈니스에 대한 이해도가 결여된 형식적·일회성 프로그램(컨설팅)은 오히려 기업의 시간과 행정력을 낭비하는 비효율적 지원으로 인식하고 있었음
 - Best 지원의 공통점은 ① 사업개발비·디자인 개발비·인증 비용·인건비 등 사업 운영에 곧바로 들어가는 자금성 지원, ② 사업 단계별 맞춤형·연속형 지원, ③ 사회적경제 분야 전문성을 갖춘 분야별 전문가와의 매칭 컨설팅이었음
 - 반면 시간 낭비로 받아들여진 지원은 ① 사회적경제조직의 특성을 잘 모르는 일반 회계·세무 전문가의 컨설팅, ② 개별 기업의 사업 성격과 지역 여건을 살피지 못한 본보기형 컨설팅, ③ 일회성·집합식 교육, ④ 1회성 행사 참여형 지원 등으로 나타남
 - 사후관리 단계에서 사회적경제 특화 전문가 풀(Pool)을 구성하고, 컨설팅 효과에 대한 사후 평가와 환류 체계를 마련해 컨설팅의 질적 향상을 도모해야 함
- [Scale-up 수요] 가장 시급한 지원은 '판로 확보'였고, 그 뒤를 'BM 고도화', '자금 조달', '조직 운영 안정화' 었음

- 응답자 대다수가 가장 시급한 지원 1순위로 '안정적인 판로 확보'를 선택하였음. 이는 사회적경제조직 특유의 불안정한 수익 구조와 더불어 일반 시장에서의 가격 경쟁력 부족, 자체적인 마케팅 역량 부족 등과 같은 복합적인 요인에 의해 발생하는 것으로 보임
- 또한 일정 궤도에 오른 기업들의 경우, 단순한 판로 개척을 넘어 자체 브랜드 구축이나 사업모델(BM) 차별화 등 한 단계 도약을 위한 고도화 수요가 강한 것으로 나타났음
- 한편 협동조합처럼 공동 운영 구조를 띤 조직들은 설립 초기 조합원들이 보였던 의지와 결속력을 장기적으로 유지하는 데 큰 어려움을 겪고 있는 것으로 나타남. 결국 내부의 구심점을 잃지 않고 조직 운영의 지속가능성을 어떻게 담보할 것인가가 이들 기업의 중요한 사후관리 쟁점임을 확인함
- [독자 생존 과제] 독자생존을 위해서는 '내부 역량 강화'와 '외부 협력망 구축'이 필수 과제로 확인되었음. 그리고 초기 설립 단계를 넘어선 기업들을 전담하여 밀착 관리할 기관의 부재가 구조적 공백으로 지목됨
 - (내부 역량) 단순한 제품 생산을 넘어 브랜드 인지도 확보, AI 등 신기술을 활용한 기획·마케팅 고도화가 시급한 과제로 확인됨. 아울러 조직 구성원 간 사회적 가치를 긴밀하게 공유하여 기업의 내실을 다지는 작업도 필요한 것으로 확인됨
 - (외부 협력) 안정적인 유통 채널을 공유할 파트너를 발굴하고, 단독으로 해결하기 어려운 R&D 비용 및 전문 인력 문제를 해소해 줄 외부 연계 네트워크 구축이 절실히 필요한 것으로 파악됨
 - 데스크벨리 구간에 진입한 기업의 데이터를 체계적으로 축적하고 장기적 관점에서 이끌어줄 컨트롤타워가 부재하여 이에 대한 대응책 마련이 필요해 보임
- [지원 방식] 만족도가 가장 높은 지원정책은 크게 '기업 맞춤형 심화 컨설팅'과 '실제 매출로 직결되는 판로·유통 실무 연계'로 나타남
 - 기업들은 획일화된 프로그램보다는 자사의 특성을 깊이 이해하는 전담 매니저의 지속적인 개입을 강하게 선호하는 것으로 나타남. 이와 함께 특정 분야에 특화된 세부 컨설팅이나 맞춤형 성장 아카데미에 대한 수요도 높게 나타남
 - 특히 앞서 위기를 극복한 동종 업계 선배 기업과의 멘토링 연계는 현장 노하우

전수는 물론, 경영자의 심리적 고립감을 해소하는 정서적 지지망으로 기능하는 것으로 나타남. 이는 개별 기업의 성장을 넘어 지역 사회적경제 연대망을 탄탄하게 구축하는 핵심 사후관리 매개체로 적극 활용할 필요가 있음

- 아울러 당장의 생존과 직결된 유통 채널 매칭, 콘텐츠 고도화 등 즉각적인 실무 지원에 대한 현장의 갈증이 매우 큰 것으로 나타남. 향후 사후관리 정책은 단순한 조언 수준의 교육을 넘어 실제 유통망 개척과 매출 증대로 안착하는 ‘실무 연계형 밀착 지원’으로 전환되어야 할 것임

2) 지원기관 담당자 심층인터뷰 결과

- 지원기관 담당자 대상 심층인터뷰 참여자 특징을 보면 직급별로는 관리자급 3명, 실무자급 1명, 중간관리자급 2명으로, 현 소속기관에서의 근무기간은 5년 이상이 5명으로 나타남

<표 Ⅲ-3> 심층인터뷰 대상자(지원기관 담당자) 및 주요 특징

	성별	직위	현 소속 근무기간	비고
1	남	관리자급	5년 이상	
2	남	관리자급	5년 이상	
3	남	관리자급	5년 이상	
4	여	실무자급	2년 이상 ~ 3년 미만	
5	여	중간관리자급	5년 이상	
6	여	중간관리자급	5년 이상	

Q1. 가장 효과적이었던 사후관리 지원 방식

- 가장 효과적인 사후관리 방식은 교육 중심의 단발성 지원보다 현장 밀착형 멘토링과 판로·판매 연계형 실무 지원인 것으로 나타남

- 응답자들은 사후관리의 효과가 실제 매출과 연결되는가에 따라 달라진다고 보았으며, 1:1 멘토링, 상품 고도화, 패키지 개선, 상세페이지 제작, 온라인 브랜드숍 구축, 라이브커머스, 공공구매 행사 연계처럼 진단에서 판매까지 이어지는 일련의 지원을 가장 효과적인 지원방식으로 평가함

- 다수의 사회적경제기업 사후관리(성장지원) 프로그램을 운영한 결과, 집체교육 형태의 지원보다 '선배기업 혹은 전문가 전담 멘토링(컨설팅) 체계'가 가장 높은 만족도와 성과를 보이는 방식으로 확인되었음. 특히 업종·분야별 선배기업이 창업성장단계별 대상기업을 전담하여 상시 지원하는 구조가 실질적인 성장 효과로 이어져 제품(프로그램) 개발, 홍보, 판로지원, 자원조달 등의 노하우가 지속적으로 이식되는 결과가 있었음. (응답자 1)
- 온오프라인 입점지원(사진촬영, 상세페이지 제작 등) 및 라이브커머스(대형기업 연계지원)이 효과적이었음 (응답자 3 / 응답자 4)
- 상품 업그레이드, 패키지 리뉴얼, 상세페이지 개선, 브랜드숍 입점까지 이어지는 지원이 실제 성과로 연결되었음 (응답자 5 / 응답자 6)
- 명절 특수시즌 오프라인 판매행사(공공구매): 설/추석 등 명절 대비 공무원 등 대상 식자재 및 선물세트 판매를 통해 사회적경제기업 제품 구매경험 촉진하고 공공구매/단체주문의 초기 진입 경로를 공고히 하는 계기로 삼음. (응답자 6)

Q2. 비효율적이거나 한계가 큰 지원 방식

- 자생력 강화에 한계가 큰 지원 방식은 소액·단기·일회성 직접지원과 형식적인 프로그램 운영인 것으로 나타남
 - 다수 기업에 소액을 분산하는 지원, 짧은 기간의 인건비 보조, 지역 현실과 맞지 않는 청년일자리 방식, 반복적 절차만 남는 자동화된 사후관리 체계, 실질적 실행과 연결되지 않는 아카데미형 교육은 지속가능한 성장 기반을 만들기 어렵다는 인식이 공통적으로 확인됨

- 소액을 다수에게 일회성으로 지원해주는 방식은 지양해야 함 (응답자 1)
- 5~7개월 단위 인건비 지원사업은....담당 인력이 일경험/업무파악을 하기에 부족
한 기간이기 때문에 수혜기업 입장에서도 실효성 있는 지원제도라고 보기 어려움.
(응답자 6)
- 단위사업으로 추진되는 지원사업은 지속적 효과를 내기 어려움이 있음. 사업을 하
나의 프로세스 과정으로 하여 목표설정을 통한 지원사업 운영이 필요함. 예를 들어
단계적 지원사업 형태로....(응답자 3)

- 지역 특성에 맞지 않는 지원사업은 실효성이 떨어지는 것으로 지적하였음. 예를
들어 청년 일자리 지원사업의 경우 대부분 신청기업이 도심에 위치하지 않는 경
우가 많아 청년인력 채용이 쉽지 않을 뿐만 아니라 채용 후 단기간이 퇴사를 하
거나, 지원기간 까지만 근무 후 바로 이직하는 사례가 많아 경북지역에서는 시니
어 근로자 채용지원이 더 적합하다는 의견이 있었음

Q3. 창업초기(1~3년차)를 지나 성장 단계로 넘어가지 못하는 주요 원인

- 사회적경제조직이 성장 단계로 나아가지 못하는 원인은 대표자 역량 및 사업화 의
지 부족, 사업모델·판로·마케팅 등 사업 운영상의 취약성 때문인 것으로 나타남
 - 응답자들은 성장 정체의 원인으로 지원금 의존적 운영 방식, 투자·시장 확대에
대한 소극성, 사회적 가치와 수익모델 간 불균형, 제조·유통 역량 부족, 브랜드·
유통전략 부재, 초기 조직 운영체계 미비 등을 공통적으로 제시함
 - 또한 일정 횟수 탈락 이후 재신청이 어려운 지원사업 구조는 성장 잠재력이 있는
조직의 재도약 가능성까지 제한하는 외부 환경 요인으로 지적됨
- [조직 내부 요인] 대표자의 사업화 의지 부족과 지원금 의존적 운영 방식이 성장의
핵심 한계로 작용함
 - 지원사업에만 의존하고 자체 투자나 시장 개척에 소극적인 사업화 의지는 성장
단계로의 도약을 가로막는 핵심 한계로 작용하는 것으로 나타남
 - 또한 대표자의 역량과 의지 저하, 초기 창업기간 동안 데스밸리에 대한 준비 부
족 등이 성장 정체의 주요 원인으로 제시됨

- 지원사업에만 의존하고 투자에 소극적인 사업화 의지가 성장의 한계로 작용함. (응답자 1 / 응답자 5)
- 명확한 비즈니스모델 미설정, 초기 창업기간 동안의 데스벨리 준비부족, 대표자 역량 및 의지 저하 등의 요인으로 발생하는 것으로 보임. (응답자 3)

- [사업 운영 요인] 사회적 미션과 수익모델 간 불균형, 비즈니스모델 미정립이 지속가능성을 저해하는 요인으로 작용함
 - 사회적 미션과 비즈니스모델 간 균형이 무너질 경우 소셜 스타트업의 지속가능성이 저하되는 것으로 나타남
 - 명확한 비즈니스모델이 설정되지 않은 상태에서 사회적 가치 추구하고 수익 창출이라는 두 축의 균형을 잡지 못하는 점이 성장 정체 주요 원인으로 지적됨

- 소셜미션과 비즈니스모델 간의 밸런스가 무너진 경우에 소셜 스타트업의 지속가능성이 저하되는 것으로 나타남. (응답자 6)

- [행정·제도 부담 요인] 사회적 목적 실현 유형별 행정적 요건 충족 부담이 성장 단계 진입의 장애로 작용함
 - 사회적 목적 실현 유형에 따른 취약계층 근로자 고용 및 유지, 사회서비스 제공 실적 등 행정적 서류 준비와 같은 제도 운영상의 부담이 성장 단계 진입의 장애 요인으로 작용하는 것으로 나타남

- 사회적 목적 실현 유형에 따른 취약계층 근로자 고용 및 유지, 사회서비스 제공 실적 등의 행정적인 서류 준비 등 다양한 요인에 의해 발생. (응답자 4)

Q4. 생존을 넘어 성장하는 기업의 공통점

- 생존을 넘어 성장하는 기업의 공통점은 대표자의 사업에 대한 확신과 사회적기업가정신, 적극적 자원조달 의지와 외부 전문가·지원사업 활용 역량, 그리고 환경 변화에 대한 민첩한 대응 능력으로 나타남
 - 응답자들은 성장 기업의 공통적 특성으로 사업에 대한 확신과 현장 중심의 실행력, 자원 조달의 적극성, 외부 전문가와의 지속적 소통, 환경 변화 대응력, 사회적 미션과 비즈니스모델의 균형, 그리고 위기 대처 및 기회 포착 능력을 갖춘 사

회적기업가정신 등을 제시함

- 이러한 특성은 단일 요인이 아닌 대표자의 마인드셋과 실행 역량, 외부 자원 활용 역량이 결합되어 작용하는 것으로 분석됨
- [대표자 마인드·의지] 사업에 대한 확신과 사회적기업가정신을 갖춘 대표자가 있는 기업이 지속가능성이 높은 것으로 나타남
 - 자신의 사업에 대한 확신을 바탕으로 현장에서 직접 발로 뛰며 사업을 운영하는 대표자가 있는 기업이 성장하는 것으로 평가됨
 - 특히 위기 대처능력, 기회 포착능력, 비즈니스 기획능력 등 사회적기업가정신에 대한 마인드셋이 갖추어진 대표자의 경우 지속가능성이 높은 것으로 확인됨

- 자신의 사업에 확신이 있고, 발로 뛰며 사업함. (응답자 3)
- 소셜미션과 비즈니스모델의 밸런스가 적절한 경우, 그리고 무엇보다도 위기 대처능력, 기회 포착능력, 비즈니스 기획능력 등 사회적기업가정신에 대해 마인드셋이 되어 있는 대표자의 경우 지속가능성이 높은 것으로 보여짐.(응답자 6)

- [재원조달·외부 자원 활용 역량] 대표자와 구성원의 적극적 재원조달 의지와 외부 전문가·지원사업 활용 역량이 성장의 핵심 요인으로 작용함
 - 출자, 지원사업 연계, 투자 유치 등 다양한 재원조달 경로를 적극적으로 활용하려는 대표자와 구성원의 의지가 성장 기업의 공통적 특성으로 나타남
 - 또한 사업화 역량 개선을 위해 외부 전문가와 지속적으로 소통하고 참여하며, 다양한 지원사업을 기업에 도움이 되는 방향으로 잘 연계하는 능력이 성장의 핵심 요인으로 확인됨

- 대표자 및 구성원의 높은 재원조달 의지(출자, 지원사업 연계, 투자 유치 등) (응답자 1)
- 사업화 역량 개선을 위한 지속적인 외부 전문가와의 소통과 참여(응답자 1)
- 다양한 지원사업들을 잘 활용하고 기업에 도움이 되는 사업들을 잘 연계한다(응답자 4)

- [환경 대응 역량] 급변하는 현대사회의 흐름에 민첩하게 대응하는 능력이 성장 기업의 공통점으로 나타남
 - 급변하는 현대사회의 흐름과 시장 변화에 대해 민첩하게 대응하고 적응하는 능력

이 성장 기업의 공통적 특성으로 제시됨

- 급변하는 현대사회의 흐름에 대응을 잘하시는 것 같다.(응답자 5)

Q5. 여성 대표·여성 조직이 겪는 특수한 어려움

- 여성 대표·여성 조직이 겪는 주요 어려움은 가정과 경영의 병행 부담, 그리고 사업 성장을 위한 자원 조달 소극성으로 나타남
- 여성 경영인은 가정 책임과 경영 책임을 동시에 져야 하는 구조적 부담이 큰 것으로 평가됨
- 여성 대표 기업들은 전반적으로 지원사업 연계나 자체 자원 마련에 소극적인 경향이 있는 것으로 나타남

- 여성 경영인이 가정과 경영을 동시에 책임져야 하는 구조적 부담이 큼 (응답자 1 / 응답자 5 / 응답자 6)
- 전반적으로 사업 성장을 위한 지원사업 연계 및 자체 자원 마련에 소극적임(응답자 1)

Q6. 군 단위 등 소외지역에 적합한 사후관리 방식

- 군 단위 등 소외지역 사후관리는 현장 방문형 밀착 소통과 지역 내 중간지원 인프라 연계, 그리고 선배 기업가를 활용한 피어그룹 운영이 핵심적인 대안으로 나타남
 - 지역별 찾아가는 상담 및 설명회 등을 통해 직접적으로 소통하는 방식이 가장 효과적이라는 응답이 많았음

- 지역별 순위 상담, 설명회 등의 사전 안내 후 정기화, 현장 방문형 지원 중심으로 개선해야 일부 관리될 수 있음. (응답자 1)
- 현장을 찾아가는 지원이 필요하다고 생각합니다. 온라인이나 비대면을 통한 교육도 가능하지만 현장을 찾아가서(지속적으로)소통하면서, 기업들에게 실질적으로 필요하게 무엇인지 파악해야 된다고 봅니다. (응답자 5)
- 온·오프라인을 활용한 상시적인 지역 정보 공유 게시 및 커뮤니티 확보가 필요함 (응답자 1)

- 또한 기초단위 지원기관을 추가 설치하거나 도내 관련 지원기관 간 협업을 확대하여 사각지대 해소를 위한 적극적인 노력이 필요하다는 응답이 있었음

- 기초 단위의 지원기관(예. 시·군 지원센터) 설치·운영을 통해 광역 단위의 성장지원 사각지대를 해소해야 함 (응답자 6)
- 소외지역과 인근 시 단위 중간지원기관 간의 연계를 통한 사후관리 지원이 필요함 (응답자 4)
- 기업별 맞춤형 지원을 위해 기관 간 MOU 등을 통한 지역 내 서비스 제공 인프라 확대가 필요함 (응답자 3)

- 시군별 거점 지원기관 설치가 어려운 경우 지역 내 선배 기업가를 활용한 밀착 멘토링 솔루션이 효과적이라는 응답도 있었음

- 시·군별 기존 사회적경제기업가(선배기업가)를 후배기업 육성에 적극 매칭하여 밀착 인큐베이팅 및 피어그룹으로 운영하는 솔루션이 신규기업 만족도와 선배기업 자긍심 고취에 효과적임 (응답자 6)

Q7. 사회적경제조직의 자생력 확보를 위해 지원기관이 해야 할 역할

- 유관기관 협력체계 구축 및 지원사업 연계
 - 지원기관은 직접적인 지원의 역할이 아니더라도 인적·기관 네트워크 구축을 통해 유관기관과의 협력체계를 확보하는 것이 필요하며, 기업이 필요로 하는 지원사업을 파악하고 연계 가능한 사업을 신청할 수 있도록 지속적인 관리가 이루어져야 함. 특히 대부분의 지원사업이 3월초부터 개시되는 만큼 최소 1개월 이전부터 연초 다양한 지역 단위의 보조사업 참여를 위한 사전 컨설팅·교육을 제공하는 것이 필요하며, 안정적인 판로 확보 및 확장을 위한 사업 지원과 연계도 병행되어야 한다는 의견이 제시됨

- 지원기관은 직접적인 지원의 역할이 아니더라도, 인적/기관 등의 네트워크와 연계 관리가 중요한 만큼 유관기관과의 협력체계 확보가 필요함. 이를 통해 직접적인 지원이 어렵다면, 연초 다양한 지역 단위의 보조사업 참여를 위한 연초에 컨설팅, 교육 등이 필요함. 대부분의 지원사업이 3월초부터 개시되니 최소 1개월 이전부터 지원사업 연계를 위한 사전 지원 (응답자 1)
- 기업에서 필요로하는 지원사업 등 파악 후 연계가능 한 사업을 신청할 수 있도록 지속적인 관리 필요함. 안정적인 판로확보 및 확장을 위한 사업 지원 및 연계 필요함 (응답자 4)

○ 경영 집중 환경 조성 및 행정 부담 경감

- 지원기관은 사회적기업 대표자들이 행정업무·보고업무 등에 에너지를 분산하지 않고 사업 경영에 온전히 집중할 수 있는 환경을 조성해야 함. 실제로 사회적기업 대표들은 다양한 부분에 에너지를 분산하는 경우가 많아 사업의 본질적 성장을 저해하는 요인이 되고 있으며, 이에 지원기관이 행정적 지원을 대행하거나 간소화하는 방식으로 대표자의 경영 집중을 뒷받침하는 역할이 필요함

- 기업 대표자들은 다른 부분(행정업무, 보고업무 등)에 집중하지 않고, 경영에 집중할 수 있도록 해야 함. 실제 사회적기업 대표들은 다양한 부분에 에너지를 분산하는 경우가 많은데, 사업에 집중할 수 있어야함 (응답자 3)

○ 성과연동형 단계별 지원 구조로의 전환

- 지원기관은 일회성 보조금 방식에서 벗어나 기업이 단계적으로 자립할 수 있도록 단계별 성장지원사업을 편성·추진하는 것이 필요하며, 단기·직접지원보다는 장기간 추진되더라도 기업의 실질적 자생력을 높이는 방향으로 지원 구조를 재설계해야 함. 특히 보조금을 선지원하는 기존 방식에서 벗어나 성과를 냈을 경우 보조금을 지원하는 성과연동형 구조로 전환함으로써 지원의 책임성과 효과성을 동시에 확보하는 것도 고려해 볼 수 있음

- 일회성 보조금이 아닌 단계별 지원을 하여 기업이 자립할 수 있도록 해야 합니다. 또한 보조금을 선지원이 아니라 성과를 냈을 경우 보조금을 지원하는 구조로 변경하여야 합니다. (응답자 5)
- 기간/직접지원보다는 긴 호흡으로 추진되더라도 단계별 성장지원사업을 편성/추진하는 것이 필요함. (응답자 6)

○ 사회적기업가정신 함양 선행

- 지원기관은 사업적 지원과 함께 사회적경제조직 리더 및 구성원들에게 사회적기업가정신을 공고히 함양시키는 것을 필수적으로 선행해야 함. 친사회성·위험감수성·혁신성·진취성으로 구성되는 사회적기업가정신은 조직의 자생력 확보를 위한 내적 역량의 근간이 되는 만큼 외부 지원에 의존하는 구조에서 벗어나 스스로 문제를 발굴하고 해결책을 모색하는 주도적 조직 문화를 형성하는 데 기여할 수 있을 것임

- 사회적경제조직 리더/구성원들에게 앞서 언급한 사회적기업가정신(친사회성, 위험감수성, 혁신성, 진취성)을 공고히 함양시키는 것이 필수적으로 선행되어야 함 (응답자 6)

Q7-1. 낯시하는 법을 알려주기 위해 현재 지원 패러다임을 어떻게 바꿔야 하나

○ 중간지원조직 및 지원기관 역량 강화

- 지원 패러다임의 전환을 위해서는 무엇보다 중간지원조직 및 정책담당자의 역량강화교육과 근속이 선행·병행되어야 하며, 지원기관의 역량이 대상 기업을 진단하고 판단하여 후속 지원을 설계하는 핵심 기반이 되는 만큼 지원기관 스스로의 전문성 확보가 패러다임 전환의 출발점이 되어야 함. 이를 위해 직무교육의 내실화와 자원연계 채널의 다각화 등이 필요함을 지적하였음

- 먼저, 중간지원조직 및 정책담당자의 역량강화교육/근속이 선행/병행되어야 함 (응답자 6)
- 지원기관의 역량 강화도 매우 중요합니다. 사실 지원기관의 역량이 대상자를 진단하고, 판단해서 후속지원을 설계하기 때문에 지원기관의 역량 확보를 위한 직무교육, 자원연계 채널의 다각화 등이 필요할 수 있습니다 (응답자 1)

○ 기업가 간 자조적 네트워킹 기반 조성

- 지원기관이 일방적으로 지원을 제공하는 방식에서 벗어나 사회적경제 기업가들이 스스로 협업하고 정보를 교류하며 역량을 키울 수 있는 자조적 네트워킹 기반을 조성하는 방향으로 지원 패러다임 전환의 필요성이 제기됨. 실제로 기업가들은 생존을 위해 자생적 정보교류·협업 기회를 상시적으로 탐색하고 있으나 개별 기업이 이를 실현하기에는 명백한 한계가 있으며, 광역·기초·유형별 제도권 협의체나 경직된 네트워크가 아닌 유연하고 실질적인 기업가 간 교류가 촉진될 수 있도록 지원기관이 기회와 기반을 제공·조성하는 역할을 담당해야 함

또한 기업가들 간에 자조적인 협업과 정보교류, 역량 증진 활동 등이 촉진될 수 있도록 네트워킹 기회/기반을 제공/조성하는 것이 필요함.(광역/기초/유형별 제도권 협의체 및 경직된 네트워크가 아닌) 기업가는 생존을 위해 자생적 정보교류/협업기회를 상시적으로 탐색 중이나 개별 기업이 그것을 실현하기에는 한계가 있음 (응답자 6)

Q8. 경북여성정책개발원의 틈새 역할

○ 여성 특화형 사회적경제 모델 발굴 및 의제 설정

- 지원기관 담당자들은 본원은 여성 특화형 모델 발굴 등과 같이 단순한 지원 역할을 넘어 경북 여성 사회적경제의 방향성을 설정하고 실질적인 사업화로 연결하는 정책 기획 기능 역할 수행을 요구하는 것으로 나타남

- 여성의 문제를 해결하는 의제를 설정하고, 이를 실행하는 과정에서 사회적경제 모델을 발굴함 (응답자 3)
- 최근 경북형 돌봄서비스 개발, 통합돌봄사업 시행, 여성의 사회서비스 참여 비중 확대와 일자리 창출 가능성 개선 등 여성 특화형 모델발굴과 사업화 전략 체계를 구조에 맞게 재편할 필요가 있음 (응답자 1)

- 여성 사회적경제 구성원 지원 환경 조성 및 일자리 연계
 - (여성 친화적 경영 생태계 조성) 현장 담당자들은 본원이 여성 리더와 구성원들의 안정적인 사업 환경을 보장하는 '구심점' 역할을 해야 한다고 입을 모았음. 특히 경영자의 번아웃 방지를 위한 멘탈 케어나 육아기 대체인력 연계 등, 여성이 현장에서 체감하는 현실적 장벽을 허무는 데 지원의 초점을 맞춰야 한다는 의견이 지배적이었음
 - (일·가정 양립 및 인재 이탈 방지) 여성 구성원들이 과도한 돌봄 부담에 지쳐 경제활동에서 이탈하지 않도록 촘촘한 안전망이 필요하다는 점도 강조됨. 이를 위해 본원 차원에서 실효성 있는 일·가정 양립 제도를 기획하고, 안심하고 일할 수 있는 노동 환경을 다져주는 것이 핵심 과제로 제시됨
 - (주도적 경제주체로의 도약 지원) 나아가 단순한 애로사항 해결을 넘어, 여성이 지역 사회적경제 생태계를 이끄는 주체로 성장하도록 제도적·실무적 지원을 체계화해야 한다는 의견도 있었음. 구체적인 실천 방안으로는 선후배 대표 및 근로자 간 밀착 멘토링, 지역 내 취약계층 여성과 우수 기업을 잇는 일자리 연계망 구축 등이 우선적으로 꼽힘

- 여성 사회적경제 리더 및 구성원들의 일·가정 양립 제도 마련 or 사업 기획/추진 (응답자 6)
- 사업운영을 할 수 있는 환경을 만들어주는 역할-멘탈케어를 통한 동기부여, 육아로 인한 대체인력 지원 등 (응답자 5)
- 여성기업 인증지원, 여성대표자 및 근로자 멘토링 지원, 지역 내 취약계층 여성-사회적기업 일자리연계 (응답자 4)

Q9. 여러 지원기관이 협업할 경우 기대되는 시너지

- 행사·홍보·판로의 통합 운영
 - 지원기관 간 협업을 통해 전반적인 행사성 사업을 통합 개최하는 것이 바람직하며, 개별 기관이 각자 운영하던 홍보·판로·행사 사업을 하나로 묶어 규모의 효과를 높이고 중복 운영에 따른 자원 낭비를 줄이는 방향으로 전환해야 함. 특히 통합 홍보 및 판로지원을 위한 박람회와 기업 간 네트워킹 프로

그럼, 일자리 포럼 등을 공동으로 기획·운영함으로써 개별 기관이 단독으로 추진할 때보다 훨씬 큰 파급력과 참여 동기를 이끌어낼 수 있으며, 우수 사회적경제 기업에 대한 지속적인 교류를 통한 지원체계 연계 등의 시너지도 기대할 수 있음

- 전반적인 행사성 사업은 통합 개최하는 것이 바람직함. 우수 여성 사회적경제기업에 대한 지속적인 교류를 통한 지원체계 연계 등의 시너지 필요 (응답자 1)
- 통합 홍보 및 판로지원을 위한 박람회, 기업간 네트워킹 프로그램 (응답자 3)
- 일자리 포럼 (응답자 4)

○ 통합 기업 DB 및 단계별 사업 운영 체계 구축

- 기관별로 분산 관리되고 있는 기업 DB를 공동으로 관리하는 통합시스템을 구축하고, 기관별 강점을 연계하여 교육·판로·홍보 등 단계별로 사업을 운영하는 체계를 마련하는 것이 필요한 것으로 나타남. 현재 각 기관이 개별적으로 기업 정보를 관리하는 구조에서는 지원의 중복과 누락이 발생할 수밖에 없으며, 통합 DB를 기반으로 기관별 역할 분담과 연계 지원이 이루어질 때 비로소 기업의 성장 단계에 맞는 맞춤형 지원이 가능할 것임

- 기관별 기업 DB를 공동으로 관리하는 통합시스템을 구축하고, 기관별 강점을 연계하여 단계별(교육, 판로, 홍보 등)로 사업을 운영 (응답자 5)

○ 공동 기금·펀드 조성을 통한 사회적금융 기반 확충

- 경북의 경우 타 광역 대비 사회적금융 및 기금 조성에 뒤쳐져 있는 상황으로, 여러 지원기관이 협업하여 공동 기금·펀드를 조성하는 것이 시급한 과제로 나타남. 개별 기관의 재원만으로는 사회적금융 기반을 마련하는 데 한계가 있는 만큼 기관 간 협력을 통해 자원을 결집하고 경북 사회적경제 생태계 전반을 뒷받침할 수 있는 안정적인 금융 지원 체계를 구축해야 함

- 공동 기금/펀드 조성(경북의 경우 타 광역 대비 사회적금융 및 기금 조성에 뒤쳐져 있는 상황) (응답자 6)

Q10. 기업의 이력을 관리하는 데이터 체계 보유 여부 및 가장 필요한 데이터

- 사후관리 고도화를 위해서는 기업 이력과 성과를 장기적으로 추적·관리하는 통합

데이터베이스 구축이 필수적인 것으로 나타남

- DB 구축은 실효성 있는 사회적경제조직 지원 전략을 짜기 위한 전제 조건으로 받아들여지고 있음. 기업을 지원하려면 먼저 그 기업에 대한 정보가 있어야 하며, 매출·고용·사회적가치 같은 성과 데이터와 함께 기업이 실제로 어떤 사업을 하고 있고 어떤 핵심전략을 가지고 가는지에 대한 정보가 핵심 항목으로 꼽힘

- DB 구축은 반드시 필요하며, 현재 구축중임. 기업에 대한 전반적인 데이터가 필요한데, 크게 매출, 고용, 사회적가치 등과 같은 성과와 기업에서 하고 있는 사업 내용 및 핵심전략 등을 확보해야 함. 기업을 지원하기 위해 정보가 있어야 지원 전략을 수립할 수 있으므로 중요한 문제임. (응답자 3)
- 기업의 매출, 고용현황 등 기업 관련 다양한 데이터가 필요함. (응답자 5)

가. 사회적경제조직 지원기관 담당자 심층인터뷰 종합 분석 및 시사점

- 심층인터뷰 결과를 종합하면, 사회적경제조직의 자생력 확보를 위한 지원기관의 역할은 단순 보조금 지원과 일회성 프로그램 운영에서 벗어나 기업의 성장 단계에 맞춘 체계적·장기적 지원 패러다임으로 옮겨갈 필요가 있음
 - 응답자들은 ① 현장 밀착형 멘토링과 판로 연계 중심의 실무 지원이 가장 효과적이라는 점, ② 소액·단기·일회성 지원이나 지역 특성을 살피지 못한 획일적 지원이 안고 있는 한계가 뚜렷하다는 점, ③ 사회적기업가정신 함양과 성과연동형 지원 구조로의 전환이 자생력 확보의 핵심 과제로 지적하였음
 - 지원기관의 역할이 단기 성과를 만들어 내기 위한 직접지원 중심에서 벗어나, 기업의 생애주기 전반에 걸친 유관기관 협력 네트워크 구축과 장기적 동반 성장 관계로 다시 짜여야 한다는 점을 보여줌
- [효과적 지원 방식] 가장 효과적인 사후관리 방식은 현장 밀착형 전담 멘토링과 진단에서 판매까지 이어지는 판로 연계형 실무 지원으로 나타남
 - 업종·분야별 선배기업이 창업 성장단계별 대상기업을 전담해 끌어주는 멘토링이 만족도와 성과 면에서 가장 높은 평가를 받음
 - 상품 고도화 → 패키지 리뉴얼 → 상세페이지 제작 → 온라인 브랜드숍 입점 →

라이브커머스 연계 → 명절 공공구매 행사 참여로 이어지는 흐름처럼 진단에서 실제 판매까지 이어지는 일련의 지원이 실제로 매출 성과로 연결되어 가장 효과적인 사후관리 방식으로 평가되었음. 이는 사후관리가 교육·컨설팅 단계에서 멈추지 않고 실제 매출과 유통으로 이어지는 실무 연계형 지원체계로 구성되어야 한다는 점을 보여줌

- [비효율 지원 진단] 자생력 강화에 한계가 큰 지원 방식은 소액·단기·일회성 직접 지원과 지역 현실을 담아내지 못한 획일적 프로그램 운영으로 나타남
 - 지원기관 담당자들은 실효성이 떨어지는 사업으로 다수 기업에 소액을 나누어 주거나 5~7개월 단위로 짧게 인건비를 지원하는 방식을 지적함. 아울러 집합형 교육 역시 효과성이 떨어지는 지원사업으로 지목함
- [성장 정체 원인] 창업 초기를 지나 스케일업(Scale-up) 단계로 나아가지 못하고 정체를 겪는 원인은 크게 세 가지로 요약됨. ① 경영자의 실무 역량 및 사업 확장 의지 부족, ② 사회적 미션과 현실적 수익 모델 간의 불균형, ③ 과도한 행정·제도적 증빙 부담이 기업 성장을 가로막는 공통적인 제약 요인으로 확인됨
 - 내부적으로는 지원사업에만 기대고 자체 투자와 시장 개척에는 소극적인 대표자의 사업화 의지, 비즈니스모델이 뚜렷이 잡혀 있지 않은 점, 초기 테스트베리에 대한 준비 부족이 성장 정체의 문제점으로 나타남
 - 사업 운영 측면에서는 사회적 미션과 비즈니스모델의 균형이 흔들리는 순간 소셜 스타트업의 지속가능성이 약화되는 것으로 나타남. 두 축의 균형을 유지하는 일이 성장 지속의 핵심 조건임이 드러남
 - 외부적으로는 사회적 목적 실현·취약계층 고용 유지·사회서비스 제공 실적 등 인증 유지와 단계 진입에 필요한 행정 서류 준비 부담이 크다는 점이 제도적 장벽으로 작용하고 있음. 인력이 부족한 소규모 조직일수록 본업보다 서류 작업에 자원을 쏟아붓게 되는 어려움이 따르는 만큼, 제출 항목 간소화 등 행정 부담을 덜어주는 제도개선이 함께 가야 함
- [성장 기업 특성] 생존을 넘어 성장으로 나아가는 기업의 공통점은 대표자의 사업 확신과 사회적기업가정신, 적극적인 재원조달 의지, 환경 변화에 발 빠르게 대응

하는 역량이 맞물려 있는 것으로 나타남

- 성장 기업의 대표자는 사업에 대한 확신을 바탕으로 현장에서 직접 발로 뛰며 사업을 끌어나가고, 위기 대처능력·기회 포착능력·비즈니스 기획능력 같은 사회적기업가정신 마인드셋이 몸에 배어 있는 모습이 확인됨
 - 출자·지원사업 연계·투자 유치 등 다양한 재원조달 경로를 적극 활용하려는 의지, 사업화 역량을 끌어올리기 위해 외부 전문가와 꾸준히 소통하고 어울리는 자세, 기업에 실제로 도움이 되는 지원사업을 포착하는 능력이 성장의 동력으로 작동함
 - 지원기관의 사후관리가 단순한 지원 제공에 머물지 않고, 대표자의 사회적기업가정신 함양과 외부 자원 활용 역량 강화를 핵심 목표로 재구성해야 한다는 점을 보여줌
- [지원기관 역할 전환] 자생력 확보를 위한 지원기관의 역할은 유관기관 협력 네트워크 구축, 경영 집중 환경 조성, 성과연동형 단계별 지원 구조로의 전환, 사회적기업가정신 함양 선행이라는 네 가지 축으로 요약됨
- 지원기관은 인적·기관 네트워크를 바탕으로 유관기관과 협력체계를 단단히 갖추고, 기업이 필요로 하는 지원사업을 미리 파악해 연계·신청할 수 있도록 꾸준히 챙겨야 함. 대부분의 지원사업이 년초(3월 초)에 시작하는 만큼 적어도 1개월 앞서 사전 컨설팅·교육을 제공하는 체계가 마련되어야 함
 - 사회적기업 대표자가 행정·보고 업무 같은 부수적 일에 에너지를 분산하지 않고 본업인 경영에 집중할 수 있도록, 절차를 간소화해 주는 노력이 필요함. 또한 일회성 선지원 보조금 방식에서 벗어나, 기업이 성과를 만들어 냈을 때 그에 맞춰 지원이 따라가는 성과연동형 단계별 지원 구조 도입을 고려해 볼 필요 있음
 - 사회적기업가정신 함양은 외부 지원에만 기대는 구조에서 벗어나 스스로 문제를 찾아내고 해법을 모색하는 주도적 조직 문화를 만드는 뿌리가 되므로, 사업적 지원에 앞서 반드시 먼저 다져 두어야 할 과제로 확인됨
- [지원 패러다임 전환] 지원 패러다임의 근본적 전환을 위해서는 지원기관 자체의 역량 강화와 대표자 간 자조적 네트워킹 기반 조성이 출발점이 되어야 함
- 지원기관의 역량은 대상 기업을 진단·판단하고 후속지원을 설계하는 핵심 토대인 만큼, 직무교육의 내실을 다지고 자원연계 채널을 넓히는 한편, 담당자가 자주

바뀌는 일 없이 현장을 길게 이해하고 기업과 신뢰 관계를 쌓아갈 수 있도록 안정적인 근속 기반의 인력 운영 구조를 갖추어야 함

- 지원기관이 일방적으로 지원을 주는 방식에서 벗어나, 기업가들이 스스로 연계하여 정보를 주고받으며 역량을 키워갈 수 있는 유연하고 실질적인 자조적 네트워킹 기반을 마련해 가야 함. 광역·기초·유형별 제도권 협의체처럼 형식적인 네트워크가 아니라 기업가의 실제 필요에서 출발하는 교류 촉진 구조가 자리잡아야 함

IV. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안

- 1. 연구 결과**
- 2. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안**

IV. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안

1. 연구 결과

1) 경북 사회적경제 생태계 현황

- 경북 사회적경제조직은 양적으로 전국 상위권 규모를 형성하고 있으나, 초기 생존을 위기가 동시에 나타나는 구조적 특성을 보임
- 경북지역 사회적경제조직은 사회적기업 265개소(전국의 7.0%), 일반협동조합 1,287개소(5.2%), 사회적협동조합 409개소(6.0%), 마을기업 148개소(8.6%), 자활기업 58개소(6.1%) 등으로 전국 4~6위권 규모를 형성하고 있음
 - 사회적기업 중 지역사회공헌형 비중이 21.9%로 전국 평균(9.9%)의 2배 이상이며, 일반협동조합 중 농업·어업·임업 비중도 14.5%로 전국 평균(9.5%)을 상회하여 농산어촌 기반 및 지역문제 해결형 사회적경제 모델이 경북 생태계의 핵심 정체성으로 자리잡고 있음
- 그러나 협동조합 해산 현황 분석 결과를 보면, 경북 일반협동조합의 50%(52개소)가 설립 4년 이내 해산하고, 사회적협동조합의 51.8%(14개소)가 설립 5년 이내 해산한 것으로 나타나 초기 생존을 위기가 명확히 드러남
 - 이는 설립지원 중심의 정책만으로는 조직의 지속가능성 확보가 어렵다는 구조적 한계를 보여주는 것으로, 설립 이후 3~7년 구간의 데스밸리를 안정적으로 통과할 수 있도록 하는 체계적 사후관리 체계 마련이 시급한 정책 과제임
- 경북여성정책개발원이 2017년부터 9년간 설립을 지원한 31개 여성 사회적경제조직 중에서도 7개소(22.6%)가 해산하였으며, 이 중 3개소(42.9%)가 설립 5년 이내 해산한 것으로 나타나 여성 사회적경제조직 역시 유사한 생존을 위기에 직면해 있음을 확인함

2) 경북 사회적경제조직 수요조사를 통해 본 현행 사후관리 체계의 한계

- 현행 사회적경제 지원체계는 설립 초기 지원으로 편중되어 있어 성장기·성숙기 기업에 대한 사후관리에 구조적 공백이 존재하는 것으로 확인됨

- 수요자(조직 대표) 인터뷰 결과를 보면, 응답자들은 현행 지원체계가 "3년 이내 기업만 지원하는 역할"에 머물러 있다고 공통적으로 지적하였으며, 사후 단계 기업의 데이터 축적과 장기적 관리를 담당할 전담기관의 부재가 가장 큰 구조적 공백으로 나타남
- 공급자(지원기관 담당자) 인터뷰 결과에서도 단위사업 중심의 분절적 지원 구조가 지속가능한 성장 기반을 형성하는 데 한계가 있다는 점이 일관되게 지적됨
 - 다수 기업에 소액을 분산 지원하는 방식, 5~7개월 단위 단기 인건비 보조, 반복적 절차만 남는 자동화된 사후관리 체계, 실질적 실행과 연결되지 않는 아카데미형 집합교육은 모두 자생력 강화에 명확한 한계를 보이는 것으로 나타남
- 특히 지역 특성을 반영하지 못한 획일적 지원사업의 실효성 문제가 공통적으로 지적되었으며, 청년일자리 지원사업의 경우 도심 외 입지 기업의 청년 채용 어려움과 지원기간 이후 즉각적 이직 등의 문제로 인해 경북지역에서는 시니어 근로자 채용지원이 더 적합하다는 의견이 제시됨
 - 이는 지원사업 설계 단계에서부터 경북의 지역 산업구조와 인구 특성을 반영한 맞춤형 접근이 전제되어야 함을 시사함

3) 수요자·공급자 양측에서 공통적으로 확인된 정책 수요

- 수요자(조직 대표)와 공급자(지원기관 담당자) 양측 인터뷰 결과를 종합하여 분석해보면, 사후관리 정책 방향은 ① 판로·BM·자금 등 실질적 성장동력 확보, ② 사회적기업가정신 함양 및 자조적 네트워킹, ③ 지원기관 전문성 강화 및 협력 인프라 구축이라는 세 가지 축으로 제시될 수 있음
- ① [성장동력 확보] 가장 시급한 사후관리 수요는 '판로 확보'로 일관되게 확인되었으며, 그 다음으로 'BM 고도화', '자금 조달', '조직 운영 안정화' 순으로 수요가 나타남
 - 수요자 인터뷰에서 응답자 대다수가 '판로(안정적 매출처 확보)'를 1순위로 선택하였으며, 그 이유로 ① 사업 구조에 내재된 매출 변동성, ② 일반 시장에서의 가격 경쟁력 한계, ③ 자체 판로 구축 역량 부족, ④ 사업 구조 자체의 낮은 수익률,

- ⑤ 신규 협업 상품의 시장 안착 어려움 등 구조적 요인이 공통적으로 제시됨
 - 공급자 인터뷰에서도 가장 효과적인 사후관리 방식으로 "상품 고도화 → 패키지 리뉴얼 → 상세페이지 제작 → 온라인 브랜드숍 입점 → 라이브커머스 연계 → 명절 공공구매 행사 참여"로 이어지는 진단에서 판매까지의 일련의 실무 연계형 지원이 가장 높은 성과를 보인다고 평가됨
 - 일정 성장 단계에 도달한 기업의 경우 단순한 판로 확대를 넘어 사업모델 차별화·대표 브랜드 구축 등 BM 고도화에 대한 수요가 많았으며, 자금 지원은 용자 확대보다 지원금 형태 또는 저리 용자가 선호되는 것으로 확인됨
- ② [자생력 확보] 자생력 확보의 핵심 요인이 단순한 외부 지원이 아닌 대표자의 역량과 마인드셋, 그리고 동료 기업 간 자조적 네트워크라는 점이 양측 인터뷰에서 공통적으로 확인됨
 - 지원기관 담당자 인터뷰에서 성장 기업의 공통점으로 사업에 대한 확신, 위기 대처능력·기회 포착능력·비즈니스 기획능력 등 사회적기업가정신의 마인드셋, 적극적 재원조달 의지, 외부 전문가와의 지속적 소통, 환경 변화에 대한 민첩한 대응 역량이 제시됨
 - 사회적경제조직 대표 인터뷰에서는 특히 인력 의존도가 높은 사업의 경우 사람으로부터 받는 정서적 상처와 정신적 소진이 위기의 핵심 요인으로 나타나, 단순한 경영 지원을 넘어 정신적 멘탈 관리와 대표 간 상호지지 네트워크 형성이 사회적경제조직의 지속 가능성에 중요한 요인이 될 수 있음
 - 양측의 의견을 종합해보면, 동종 업계 선배 기업 연계 컨설팅은 멘토-멘티 관계를 통한 실무 노하우 전수와 동시에 정서적 지지 효과까지 기대할 수 있어 사회적경제조직 간 네트워크 형성을 위한 핵심 사후관리 수단으로 적극 활용될 필요가 있음
- ③ [지원기관 패러다임 전환] 지원기관 자체의 전문성·안정성·연계 역량 강화가 사후관리 패러다임 전환의 출발점으로 확인됨
 - 사회적경제조직 대표 인터뷰에서 시간 낭비로 인식된 지원은 ① 사회적경제조직의 특성을 이해하지 못한 일반적인 회계·세무 전문가의 컨설팅, ② 개별 기업의 사업 성격과 지역적 여건을 무시한 일반적인(원론적인) 컨설팅, ③ 일회성·집합식

- 교육, ④ 행사 참여 중심의 형식적 지원 등으로 나타남. 이를 통해 볼 때 체계적인 사후관리를 위해서는 사회적경제조직에 특화된 전문가 풀을 확보하고 컨설팅 품질관리를 통해 멘토링 체계화가 필요함을 확인하였음
- 지원기관 담당자 인터뷰에서도 지원기관의 역량이 대상 기업을 진단·판단하고 후속 지원을 설계하는 핵심 기반인 만큼 직무교육 내실화·자원연계 채널 다각화를 통한 지속관리 기반을 마련의 필요성을 확인하였음
 - 또한 사회적기업 대표자들이 행정·보고 업무 등 부수적 과업에 에너지를 분산하지 않고 핵심 사업 경영에 집중할 수 있도록 행정업무 가이드 개발 및 보급 등이 필요함을 확인함

4) 경북형 사후관리 모델 설계를 위한 시사점

- 이상의 연구 결과를 종합하면, 경북 사회적경제조직 사후관리 모델은 ‘현장 수요에 직접 대응하는 지원과’ 그것을 지속가능하게 작동시키는 기반’이라는 두 축으로 구성될 필요가 있음
- 첫째, 수요조사에서 도출된 ① 판로·BM·자금 등 성장동력 확보, ② 사회적기업가 정신·네트워킹을 통한 자생력 확보 수요는 ‘사후관리 통합 지원체계 구축’이라는 정책영역으로 수렴됨. 이는 진단지표를 통해 위기 조직을 조기에 발견·대응하는 전략을 출발점으로, 기반이 탄탄한 조직 구축을 위한 역량개발 지원과 시장 경쟁력 강화 지원을 통합적으로 제공하는 체계를 의미함
- 둘째, ③ 지원기관의 전문성·안정성·연계 역량 강화 수요는 ‘지속관리 기반 조성’이라는 정책영역으로 수렴됨. 이는 통합 지원체계가 일관되고 지속적으로 작동할 수 있도록 뒷받침하는 전문 인프라를 구축하고, 경북도를 중심으로 기초지자체 및 관련 지원기관 간 거버넌스 체계를 고도화하는 체계를 의미함
- 본 연구는 이러한 분석 결과를 바탕으로 경북 사회적경제조직의 자생력 확보와 지속가능한 성장을 견인하기 위한 2대 정책영역, 6개 추진과제, 17개 세부과제로 구성된 사후관리 방안을 다음 <표 IV-1>과 같이 제시함

<표 IV-1> 경북 사회적경제조직 사후관리 방안

정책 영역	추진과제	세부과제	비고
사후 관리 통합 지원 체계	성장단계 진단기반 예방체계 구축	▶ 사후관리형 통합 진단지표 개발 및 위험조기 대응체계 구축	
	조직 건강성과 리더 회복력 강화	▶ 조직유형별 갈등예방·조정 지원체계 구축(협동조합 중심) ▶ 대표자 번아웃·정서소진 예방 및 회복지원 체계 마련	
	자생력 및 시장경쟁력 강화	▶ SVI 활용·관리 및 성과기반 경영역량 강화 교육(사회적기업) ▶ 협동조합 협업화 지원을 통한 자생력 기반 강화(협동조합) ▶ 시장 경쟁력 강화 ▶ 여성 사회적경제조직 특화 성장지원 사업	
	지원 종료 이후 정착육 지원	▶ 지원 졸업기업 정착육 지원 경로 설계(사회적기업 중심)	
지속 관리 기반	전문 지원 인프라 구축	▶ 지원기관 담당자 전문교육 강화 ▶ 사회적경제 특화 전문가 풀 구축 및 멘토링 체계화 ▶ 컨설팅 품질관리 및 환류체계 운영 ▶ 현장 밀착형 사례관리체계 구축	
	지원기관 및 거버넌스 체계 고도화	▶ 경북 사회연대경제 활성화 조례제정 및 거버넌스 기반 구축 ▶ 도-시군-중간지원조직 협의체 상설 운영 ▶ 경북 사회연대금융 기금 조성 및 공공구매 연계 실효성 제고 ▶ 민관협력형 지역사회문제 해결 및 성과창출 사업 ▶ 권역별 사회적경제 지원 거점 확충 필요	

2. 경북 사회적경제조직 사후관리 방안

정책영역 ■

사후관리 통합 지원체계

① 성장단계 진단기반 예방체계 구축

□ 필요성 및 목적

- 본 연구가 정책 대상으로 설정한 성장 정체와 생존위험이 높아지는 시기의 조직에 대한 선별적·집중적 사후관리가 작동하기 위해서는 사후관리가 필요한 대상을 객관적으로 선별하고 위험 수준을 진단할 수 있는 도구가 가장 먼저 마련되어야 함. 그러나 현재 활용 가능한 진단도구는 한국사회적기업진흥원의 사회적가치지표(SVI)와 협동조합 운영현황 공시 정도에 그치며 SVI는 사회적가치 창출 성과 측정 에 협동조합 공시는 거버넌스·재무 투명성 확인에 초점이 맞춰져 있어 위기를 진단 및 포착하기에는 어려운 상황임
- 경북지역 일반협동조합의 50.0%(52개소)가 설립 4년 이내에 해산하였고, 사회적협동조합의 51.8%(14개소)가 설립 5년 이내에 해산한 것으로 나타났으며(협동조합 포털, 2026), 본원이 2017년부터 설립 지원한 31개 여성 사회적경제조직 중에서도 22.6%(7개소)가 해산하였고 그중 42.9%(3개소)가 설립 5년 이내에 해산한 것으로 확인됨. 이는 데스밸리 진입 직전에 위험신호를 조기에 포착하고 선제 대응할 수 있는 진단체계가 마련되지 않으면 사후관리 자원이 이미 위기가 발생한 후에 사후 대응 격으로 투입되는 비효율이 지속될 수밖에 없음을 시사함
- 본 연구의 심층인터뷰 결과는 데스밸리 위기에 처한 요인이 단일 요인에 의해 발생한 것이 아니라 복합적 요인(비즈니스 모델 미설정, 데스밸리 준비 부족 등)으로 발생함을 확인하였음
- 한편 여성 사회적경제조직의 경우 일반 진단지표로는 포착되지 않는 특수한 위험 요인이 존재할 수 있음. 실태조사에서 응답자 1(지원기관 담당자)은 “여성 경영인이 가정과 경영을 동시에 책임져야 하는 구조적 부담이 크다”고 지적하였고, “여성 대표 기업들은 전반적으로 사업 성장을 위한 지원사업 연계 및 자체 자원 마련에 소극적”이라고 응답함(응답자 5·6도 가정-경영 병행 부담을 공통적으로 지적)

- 이에 본 과제는 사후관리 관점에서 성장 정체화 생존위험을 다차원적으로 진단하고 개별 기업 상황에 따라 후속 지원으로 연결될 수 있도록 통합 진단체계를 구축함으로써, 위기 진입을 예방 및 개별기업을 체계적으로 관리하는 사후관리 기반을 마련하고자 함

□ 추진내용

- (세부과제) 사후관리형 통합 진단지표 개발 및 위험조기 대응체계 구축
 - 진단지표 개발 원칙: 사후관리 관점에서 데스크벨리 위험을 다차원적으로 진단할 뿐만 아니라 개별 기업이 처한 상황을 객관적인 지표를 통해 진단할 수 있는 방향으로 개발함. 별도의 평가도구로 기능하기보다 기존 지표(SVI·협동조합 공시)와 연동되어 사후관리 전용 진단 기능을 추가하는 보완적 도구로 설계하여 사회적경제조직의 진단 부담을 가중하지 않도록 함
 - 진단 영역 구성(안): ① 경영 안정성(매출 추이·수익률·자금 조달 구조·자생력 수준), ② BM-미션 균형(사회적 미션 명확성·수익모델 정립도·양자 간 균형), ③ 조직 건강성(조합원·구성원 관계·갈등 수준·운영 체계), ④ 대표자 역량 및 마인드(사회적기업가정신·재원조달 의지·환경 대응 역량), ⑤ 외부 환경 대응(시장 경쟁·정책 환경 변화 대응 역량)의 5대 영역으로 구성함. 각 영역별로 정량 지표와 정성 지표를 결합하여 종합 진단하며, 특히 BM-미션 균형 영역은 사회적 가치와 경제적 지속가능성의 이중 목표를 동시에 추구해야 하는 사회적경제조직 고유의 구조적 위험요인으로서 5대 영역 중 핵심 진단 영역으로 운영함
 - 여성기업가 특화 모듈 도입 : 일반적인 경영 진단지표만으로는 현장의 여성 리더들이 겪는 애로사항을 포착하기 어려울 수 있음. 따라서 여성 사회적경제조직만의 구조적·심리적 고충을 포착해낼 수 있는 별도의 모듈 추가가 필요함. 여성 특화 모듈은 ① 돌봄 노동 병행에 따른 '일·가정 양립의 한계 극복 여부', ② 리스크 회피 성향에서 비롯된 '자원 조달(투자 유치 및 외부 연계)의 소극성', ③ 멘토 부족 및 정보 격차로 인한 '사회적 자본(네트워크)의 취약성', ④ 특유의 조직 내 리더십 갈등, ⑤ 막중한 책임감으로 인한 '정서적 번아웃 위험도' 등 5대 핵심 영역으로 구성함. 진단 결과는 단순한 평가에 머물지 않고, 위험 수위에 따라 심리/전

문가 멘토링 연계, 비즈니스 모델 전면 재설계, 일·생활 균형 회복 솔루션 제공 등 현장 밀착형 처방으로 이어지도록 설계해야 함

- 진단지표 운영 매뉴얼 및 관리 가이드 개발: 지원기관 담당자가 진단과정에서 활용할 수 있는 운영 매뉴얼을 개발·보급함. 매뉴얼에는 진단 항목별 측정 방법, 판정 기준, 등급 산출 로직, 후속 연계 절차를 상세히 담아서 현장에서 바로 적용가능하도록 함. 더불어 사회적경제조직이 자가진단 결과를 해석하고 관리할 수 있도록 사회적경제조직용 가이드도 개발 및 보급함. 소규모 인력으로 운영되는 조직의 특성을 고려하여 누구나 쉽게 이해할 수 있도록 간결성과 활용 편의성이 높게 구성함

정책영역 Ⅱ 사후관리 통합 지원체계

② 조직 건강성과 리더 회복력 강화

□ 필요성 및 목적

- 사회적경제조직, 특히 협동조합은 민주적 운영과 공동 의사결정을 핵심 원리로 삼기 때문에 조합원 간 관계와 거버넌스의 건강성이 조직 지속가능성을 좌우하는 결정적 요인으로 작용함. 그러나 조합원 수가 늘거나 사업이 다각화될수록 의견 충돌과 운영 갈등이 잦아지고, 초기 설립단계에서 운영 규약이 명문화되지 않은 채로 출발한 경우 갈등은 더 크게 번지는 모습을 보이며, 갈등 관리에 실패할 경우 조직 해산으로 이어지는 핵심 위험요인이 될 수 있음
- 앞서 심층인터뷰 결과에 살펴본 바와 같이, 설립 당시 공유했던 조합원 간의 결속력이 시간이 지날수록 약화되고 조직 내 이견이 조율되지 못하여 발생하는 갈등이 결국 기업 운영을 위협하는 요인으로 작용하고 있는 것으로 나타남. 특히 조직을 이끄는 대표자의 극심한 정서적 소진(Burnout)은 기업의 존폐에도 영향을 미칠 만큼 심각한 문제임을 확인하였음
- 해외 선진 사례들 역시 이 같은 문제를 해결하고자 조직 내 갈등 관리와 심리적 건강성 진단을 사후관리의 핵심 과제로 다루고 있음. 미국의 NWCDC는 협동조합 지원 시 이사회 교육, 규약 검토 컨설팅, 총회 운영 자문 및 전문적인 갈등 중재를 '정규 프로그램'으로 제도화하여, 자칫 기업의 존립을 흔들 수 있는 내부 거버넌스 리스크를 선제적으로 차단하는데 주력하고 있음
- 이에 본 추진과제는 조직유형별 갈등예방·조정 지원체계 구축(협동조합 중심)과 대표자 번아웃·정서소진 예방 및 회복지원 체계 마련을 통해 조직과 리더의 건강성을 함께 끌어올려 데스밸리 진입을 사전에 막고자 함

□ 추진내용

- (세부과제 1) 조직유형별 갈등예방·조정 지원체계 구축(협동조합 중심)

- 사회적경제조직 정체성 재확인 및 가치 공유 지원: 협동조합 갈등의 뿌리는 설립 초기에 조합원들이 함께 공유했던 협동·연대의 가치가 운영 과정에서 점차 희석되고, 협동조합을 일반 영리기업과 동일시하는 인식 변화에서 비롯되는 경우가 많음. 조합원 간 ‘공동 소유·민주적 운영·공동 이익 분배’라는 협동조합 본연의 원칙보다 개별 수익 분배나 단기 성과에 무게가 실리면서 의사결정·업무 분담·수익 배분을 둘러싼 갈등이 구조적으로 불거짐. 또한 사회적기업은 매출·수익 압박이 커지면서 사회적 미션이 뒷전으로 밀리거나, 반대로 사회적 미션에 치우쳐 수익이 흔들리는 등 미션과 수익의 균형이 무너지는 모습이 나타남. 이에 협동조합·사회적기업의 정체성 재확인 교육 및 워크숍을 정례화하여 협동조합 원칙, 설립 당시의 사회적 미션, 조합원·이해관계자에 대한 약속, 사회적 가치 창출 경로 등을 주기적으로 점검하고, 대표자뿐 아니라 전 구성원이 미션과 가치를 공유할 수 있도록 미션 공유 교육과 내부 커뮤니케이션 강화 지원을 함께 제공함
- 운영규약·정관 진단 및 정비 지원 : 협동조합 설립 시에 관행적으로 작성한 정관과 규약은 향후 내부 갈등을 유발하는 요인으로 작용할 수 있음. 이를 원천 차단하기 위해서는 기존 정관과 운영규약을 전면 재점검하고 현실에 맞게 바로잡는 밀착 컨설팅이 필요함
- (예방) 이사회·총회 운영 역량 강화 교육 : 이사진의 실질적 권한과 책임, 합리적인 총회 운영 및 민주적 의사결정 절차 등 거버넌스 전반을 아우르는 실무형 교육 체계를 도입함. 특히 참여형 의사결정 원칙이 현장에서 서류상의 형식적 요건으로 전락하지 않도록 형식적 이론 교육을 과감히 배제함. 대신 실제 갈등 사례 분석과 모의 회의 실습 등 현장에 바로 접목할 수 있는 실천 커리큘럼을 운영하여, 민주적인 의사결정 문화를 사회적경제조직의 핵심 DNA로 뿌리내리게 함
- (조정지원) 갈등 조정·중재 지원체계: 조직 내부 갈등 해결 요청이 들어오면 즉시 개입할 수 있는 갈등 조정·중재 전문가 풀(pool)을 구성해 중재를 지원함. 조정 과정에서는 협동조합 원칙과 사회적기업의 사회적 미션·가치를 기준으로 삼아 단순 이해관계 조정에 그치지 않고 조직 정체성 회복을 함께 지원함

- (세부과제 2) 대표자 번아웃·정서소진 예방 및 회복지원 체계 마련
 - 사회적경제가 발달한 해외에서도 대표자가 겪는 번아웃과 정서적 소진은 개인의 건강 문제를 넘어 조직의 성장과 사회 변화의 동력을 저해하는 핵심 요인으로 인식되어 이를 해소하기 위한 다양한 회복 지원 프로그램이 운영되고 있음
 - 사례) 미국 비영리 리더 회복탄력성 프로그램 : ①개인 자기돌봄과 웰빙, ②동료관계, ③조직 역량 세 축을 결합한 통합 회복 모델임. 정서지능(EI) 진단을 시작으로 개인 맞춤형 자기돌봄 세션, 공감·정직 기반의 동료 신뢰 구축 활동, 조직 운영상 강·약점 진단을 단계적으로 진행하며, 수료 시 자기돌봄 지속 투자비 2,000달러와 동문 네트워크 사후관리까지 제공함

추진사례

- 미국 New Sun Rising : 비영리 리더 회복탄력성 프로그램
 - 1) 프로그램 : ①개인자기돌봄과 웰빙(individual self-care and wellbeing), ②동료관계(peer relationships), ③조직 역량(organizational capacity) 세 축을 결합한 통합 회복 모델
 - 2) 주요내용 : 정서지능(EI) 진단을 시작으로 개인 맞춤형 자기돌봄 세션, 공감·정직 기반의 동료 신뢰 구축 활동, 조직 운영상 강·약점 진단을 단계적으로 진행하며, 수료 시 자기돌봄 지속 투자비 2,000달러와 동문 네트워크 사후 관리까지 제공

자료 : The nonprofit resilience program(NPR)(www.youtube.com/watch?v=ZVUg1qc9Aro)

- ① 사회적경제 대표 마음챙김 워크숍: 대표자가 자기돌봄 습관을 체계적으로 형성하고, 선배 대표자의 경험을 통해 소진 예방법을 학습하는 워크숍임. 워크숍은 자기진단(스트레스 자가진단, 정서지능 등), 자기돌봄 습관 형성(수면, 운동, 감정일기 등 일상 루틴 설계, 마음챙김 실습), 선배에게 배우는 소진 예방, 참여자 대상 인센티브 지급(예: 자기 돌봄 투자비 10만원)
- ② 사회적경제 대표 EAP 프로그램: 상시 신청 가능한 1:1 외부 전문가 심리지원 바우처로 사회적경제조직 대표자를 위한 EAP를 도입하여 전문 심리상담·정신건강 검진·법률 자문 등을 익명·무료로 이용할 수 있는 체계를 마련함. ‘대표자 = 강한 사람’이라는 사회적 압박 때문에 도움을 요청하기 어려운 진입장벽을 낮추는 데 초점을 둬. 일반 EAP가 아닌 사회적경제조직 대표자의 특수한 맥락(사회적 미션

과 수익 창출의 이중 압박, 소규모 조직의 고립감, 조합원·구성원과의 갈등 누적, 인증·지원 종료에 따른 압박, 미션과 현실 간 괴리감, 인적 신뢰 훼손 경험 등)을 이해하는 전문가가 상담하도록 함

- ③ 동료 기업가 회복공동체 운영: 대표자 간 정서적 지지와 상호 학습을 결합한 동료 기업가 회복공동체를 권역별로 운영함. 영국 SSE의 액션 러닝 모델을 참고하여 5~8명 규모의 소그룹이 정기 모임을 통해 경영 위기와 정서적 어려움을 함께 해결하면서 정서적 지지, 모방학습 등의 기회를 얻도록 함
- ④ 여성 대표자 전용 회복공동체 별도 운영: 여성 대표자의 일·가정 양립 부담, 여성 리더십 고립감 등 동성 대표자끼리 더 편하게 다룰 수 있는 주제가 있음을 고려하여 여성 대표자 전용 회복공동체(멘탈 케어·동기부여 프로그램을 결합한 통합 지원)를 별도 운영함

정책영역 ■
사후관리 통합 지원체계

③ 자생력 및 시장경쟁력 강화

□ 필요성 및 목적

- 사회적경제조직이 성장 정체와 생존위험을 극복하고 자립 경영체로 성장하기 위해서는 단기적 위기 대응만으로는 한계가 있으며, 평상시 조직 운영역량을 꾸준히 강화하고 조직 운영 방향성을 관리하는 예방적 접근이 병행되어야 함
- 사회적기업의 경우 정부가 사회적가치지표(SVI)를 통해 사회적가치 창출 성과를 평가하고, 그 결과에 따라 인건비·사업개발비 등 차등 지원을 확대하는 방향으로 정책 패러다임이 전환되고 있음. 2026년 고용노동부 사회적기업 정책방향은 ‘사회적가치 성과기반 생애주기별 지원 강화’를 4대 전략의 첫 번째로 명시하고, SVI 우수기업에게 인건비 지원을 최대 3년까지 차등 부여하는 등 성과 중심 지원체계의 전환을 본격화하고 있음(고용노동부, 2025). 이는 사회적기업의 자생력 확보가 곧 SVI 성과관리 역량과 직결되는 구조를 형성하고 있음을 의미함
- 그러나 심층인터뷰 결과를 보면 현장에서 SVI를 실질적으로 관리할 수 있는 역량은 매우 제한적인 것으로 확인되며, 이 지표를 관리하는 노하우, 관리체계, 지표관리 가이드 등에 대한 지원이 절실한 것으로 나타남. 또한 협동조합의 경우는 협동조합 간 협업·연대활동은 매우 저조한 것으로 나타나 판로, 인력, 자금의 한계를 극복하지 못하여 여러 가지 어려움에 직면한 것으로 나타남
- 이에 본 추진과제는 사회적기업과 협동조합 각각의 운영 원리를 반영한 ① SVI 활용·관리 및 성과기반 경영역량 강화 교육(사회적기업), ② 협동조합 협업화 지원을 통한 자생력 기반 강화(협동조합), ③ 두 유형 공통으로 시장에서의 지속가능성을 확보하기 위한 시장 경쟁력 강화를 중심으로 자생력 기반을 강화하고자 함

□ 추진내용

- (세부과제 1) SVI 활용·관리 및 성과기반 경영역량 강화 교육(사회적기업)
 - SVI 관리 가이드북 개발·보급: 현재 경상북도사회적경제지원센터, 영주시사회적

경제지원센터 등에서 SVI 측정 설명회·찾아가는 SVI 교육·ESG경영을 위한 SVI 측정지원 교육 등 다양한 SVI 관련 교육을 개설하여 운영하고 있음. 그러나 실질적으로 사회적기업의 교육 참여율이 저조하고 교육 개설에 대한 현장 인지도가 부족한 실정임. 소규모 인력으로 운영되는 사회적기업의 특성상 교육 참석 자체가 어려운 구조적 한계가 존재함. 이에 인력 부족 등으로 SVI 지표 관리가 어려운 경북지역 사회적경제조직이 손쉽게 자체 관리할 수 있는 SVI 관리 가이드북을 개발·보급함. 가이드북에는 ① 14개 지표별 측정 방법과 증빙 양식, ② 분기별·연간 자체 점검 체크리스트, ③ 경북 사회적기업 점수 향상 우수 사례, ④ 자주 묻는 질문(FAQ)을 포함하여 현장에서 즉시 활용 가능하도록 구성함

- 가이드북 보급 및 후속 컨설팅 연계: 개발된 가이드북은 지원기관 홈페이지에 상시 게시하여 누구나 자유롭게 활용하도록 하고, 휴대성과 접근성을 고려한 소책자 형태로도 제작·배포하여 현장 사무실에 비치·활용할 수 있도록 함. 이를 통해 도내 사회적경제조직이 일상적 운영 과정에서 SVI를 자율적으로 점검·관리할 수 있는 기반을 마련하고, 자체 활용 과정에서 해석이 어려운 지표·증빙 준비·점수 향상 전략 수립 등 보완이 필요한 영역이 발생하는 경우에는 1:1 맞춤형 컨설팅을 통해 심층 지원받을 수 있도록 함

○ (세부과제 2) 협동조합 협업화 지원을 통한 자생력 기반 강화(협동조합)

- 협동조합 간 협업을 통한 규모화·시너지 창출을 통한 자생력 강화 전략은 다음과 같이 3단계 과정으로 체계화하여 운영함
- ① 모델 발굴 컨설팅 단계: 도내 협동조합을 대상으로 협업 수요·관심 영역을 조사하고, 단독 추진이 어려운 사업 아이템을 동종·이종 업종 협업으로 추진할 수 있도록 협업 가능성·시장성·실현 가능성을 진단하는 컨설팅을 제공함. 협동조합 간 매칭·연결을 지원하여 잠재적 협업 컨소시엄 구성을 촉진함
- ② 모델 선정 단계: 사업성·협업 적합성·지역 기여도·실현 가능성을 평가하여 지원 대상 협업모델을 선정함. 선정 결과는 모델 유형별·분야별로 균형 있게 배분하여 다양한 협업 사례가 축적될 수 있도록 함
- ③ 사업화 컨설팅 및 지원 단계: 선정된 협업모델에 대해 사업 기획·운영·재무 관

리·판로 개척·브랜드 개발·마케팅 등 사업화 전 과정에 걸친 맞춤형 컨설팅과 사업비를 지원함. 사업화 이후에도 1~2년간 후속 모니터링·보완 컨설팅을 제공하여 협업모델이 안정적으로 자리잡을 수 있도록 지원함

추진사례

■ 경기도 '협동조합 고도화·협업화 지원사업'

- 1) 사업목적 : 협동조합 사업모델 고도화 및 협업모델 발굴·육성을 통한 규모화로 도내 협동조합의 경쟁력 제고 및 성장기반 마련
- 2) 주요내용 : ① (고도화 지원) 협동조합 비즈니스 모델 고도화 10개사(협동조합 개별역량 강화를 위해 상품·서비스의 기술혁신 및 사업화, 비즈니스 모델의 고도화 지원(단일기업 참여))
 ② (협업화 지원) 협동조합 협업모델 8개팀(협동조합과 지역내 사회적경제조직과의 공동의 사업화를 통해 협업모델을 구축하여 사업 규모화를 통한 협업모델 확산 지원(컨소시엄 참여))

자료 : 경기도사회적경제원 홈페이지(www.younginse.or.kr)

○ (세부과제 3) 시장 경쟁력 강화

- 사회적경제조직의 시장 경쟁력에서 패키지 디자인·상품화 전략·유통 채널 적합성은 매출 회복의 핵심 요소임. 실제 경상북도가 행복나래(주)·(사)지역과소셜비즈와 함께 추진한 의성군 '무릉도원 영농조합법인'의 복숭아 가공상품 패키지를 리뉴얼하고 온라인 유통과 연계한 결과 단기간에 의미 있는 매출 성과가 확인된 바 있음(이로운넷, 2026). 시장 경쟁력 강화를 위한 지원은 다음과 같이 3개의 트랙을 운영하여 지원할 수 있음. 트랙 1과 2는 동시에 혹은 단일 트랙에 선택적으로 참여할 수 있으며, 각 트랙 종료 후에는 성과 연동형 인센티브 트랙으로 연결하여 실질적인 성과창출을 유도하고 지속 가능한 발전 기반을 제공함
- [트랙 1] 제품·패키지 리뉴얼: 매출 정체·재고 누적·유통 채널 부적합 등 외형적 위기가 주된 원인인 조직에 적용함. 앞서 의성군의 무릉도원 사례에서도 확인된 바와 같이 '패키지 전환 + 상세페이지 제작 + 온라인 유통 입점' 3종 통합 패키지를 단기 집중 방식으로 제공함. 도내 디자인 대학·디자인 사회적기업과의 산학·상호협력으로 비용 부담을 최소화할 수 있음. 도내 디자인 대학 졸업예정자 및 졸업자 등을 대상으로 사회적경제조직에서 3~6개월간 일경험(행정안전부에서 추진 중인 사회연대경제 청년 일경험 지원사업을 본 과제에 적용)을 통해 제품 및 패

키지 리뉴얼 프로젝트에 주도적으로 참여하도록 함. 이를 통해 사회적경제조직은 청년의 참신한 아이디어와 결합하여 리뉴얼을 성공적으로 추진할 수 있을 것임

트랙명	[트랙 1] 제품·패키지 리뉴얼	[트랙 2] BM 재설계·미션 균형 회복
주요내용	'패키지 전환 + 상세페이지 제작 + 온라인 유통 입점' 3종 통합 패키지를 단기 집중 방식	① 미션-수익진단 → ② 기존사업·고객·매출 데이터 분석 → ③ 수익모델 재설계
운영방식	도내 디자인 대학, 디자인 사회적기업과 산학 상호협력	선배 기업가 및 관련 전문가 공동참여
추진기간	3~6개월	3~4개월



트랙명	[트랙 3] 성과 연동형 인센티브
주요내용	트랙 1 또는 트랙 2 종료 후 매출 증가분의 일정 비율(예: 50%)을 후속 마케팅비·R&D비·시설 투자비로 매칭 지원하여 자생적 매출 확대를 가속화함

- [트랙 2] BM 재설계·미션 균형 회복: 위기의 근본 원인이 미션-수익 불균형이거나 BM 자체의 시장 부적합인 조직에 적용함. 위기 조직이 단기간에 문제를 해결하고 시장에서 수익을 창출해야 하는 현실을 고려하여, 이미 보유한 사업·고객 데이터를 토대로 현재 BM을 재진단·재구성하는 방식으로 운영함. 5~7개 조직을 한 기수로 묶어 ① 미션-수익 진단(미션과 현재 사업의 정합성, 수익구조 취약점 단기 진단) → ② 기존 사업·고객·매출 데이터 분석(어떤 고객·품목·채널에서 매출이 발생·정체되는지 강점·약점 영역 확인) → ③ 수익모델 보완·재구성(약점 영역 정리, 강점 영역 확대 중심의 BM 조정) → ④ 즉시 실행 과제 도출·적용(3개월 내 적용 가능한 핵심 개선 과제 2~3개를 도출해 컨설팅 종료 전 현장 적용 착수)의 단계로 진행함. 또한 선배 기업가 멘토(전문 지원 인프라)가 각 조직에 동행하여 동종 업종의 실제 운영 노하우를 함께 전수할 수 있는 기회를 제공함. 동료 조직과 함께 위기를 극복하는 동행형 회생 프로그램으로 설계하여 정서적 고립감도 완화함
- [트랙 3] 성과연동형 매출 인센티브: 영국 SSE가 2017년부터 운영해 온 Match

Trading 모델은 사회적기업의 매출 증가분에 비례하여 보조금을 매칭 지급함으로써 보조금 의존을 줄이고 자생적 매출 확대를 유도하는 방식임. 이를 응용하여 사회적경제조직이 자체 매출을 일정 비율 이상 증대시킬 경우 그에 비례한 인센티브를 지원함. 예컨대 전년 대비 매출 증가분의 일정 비율(예: 50%)을 마케팅비·R&D비·시설 투자비로 추가 지원하여 일회성 보조금이 아닌 자생적 매출 확대 노력을 직접 보상하는 구조로 운영함

○ (세부과제 4) 여성 사회적경제조직 특화 성장지원 사업

- 여성 사회적경제조직은 돌봄·교육·문화 등 진입장벽이 상대적으로 낮은 분야에 집중 분포하면서 영세 규모로 운영되는 구조적 한계, 출산·육아·가족돌봄 등 생애주기적 부담으로 인한 운영 단절, 리더 소진 등으로 인해 어려움을 겪고 있음. 따라서 여성 사회적경제조직 맞춤형 사후관리 방안을 다음과 같이 3가지 전략을 제시함
- 본 전략은 개별 조직에 대한 단편적 자금·교육 지원이 아니라, ① 여성 대표 조직 간 협업 단위에 패키지 지원을 제공하는 ‘액션그룹형 운영방식’, ② 대표자가 자율적으로 활용처를 결정하는 ‘무제한 보조금(unrestricted grant) 방식’, ③ 여성 대표자 간 시간·재능을 상호 교환하는 ‘시간은행 기반 동료 상호부조 방식’을 결합한 전략임
- [트랙 1] 여성 사회적경제 액션그룹 협업지원: 도내 여성 대표 사회적경제조직 3~5개사가 자발적으로 ‘여성 사회적경제 액션그룹’을 결성하여 신청하면, 그룹 단위에 연간 1천만 정도의 사업비와 전담 코디네이터를 패키지로 지원함. 개별 기업 단위가 아닌 ‘협업 그룹 단위’ 지원을 통해 여성 대표자가 가장 결핍한 ‘동료 연결’을 사업 구조 안에 내장하는 것이 핵심 차별점임. 액션그룹은 ① 여성 돌봄 액션그룹(노인·아동·장애인 돌봄 분야 협업), ② 여성 농산물 가공 액션그룹(농산어촌 가공·유통 협업), ③ 여성 문화·교육 액션그룹(교육·문화콘텐츠 협업) 등 분야별로 구성하며, 공동 브랜드·공동 마케팅·공동 인력채용·공동 R&D 등을 자율 기획함. 1년 후 성과평가를 통해 차년도 연장 지원 여부를 결정하여 단발성 지원의 한계를 보완함
- [트랙 2] 여성대표자 자율재량 펀드(Unrestricted Grant): 여성 사회적경제

조직 대표자의 성장, 정서적 소진 예방 등을 지원하는 자율재량 펀드 지원사업을 도입함. 지원 규모는 연 100만~300만 원 정도이며, 펀드는 워크숍 참가, 전문가 멘토링 비용, 번아웃 극복을 위한 단기 휴식, 시제품 기획, 도서·구독료 등에 폭넓게 활용할 수 있도록 위임함

- [트랙 3] 여성대표자 시간은행(Time Bank) 기반 동료 상호부조 플랫폼: 다양한 분야의 여성 대표자들이 가진 역량을 서로 공유하고 자연스럽게 네트워크를 형성할 수 있도록, 시간은행 기반 동료 상호부조 플랫폼을 가동함. 이는 도내 여성 대표들 간에 시간과 재능, 자원을 능동적으로 교환하는 자생적 ‘시간은행 플랫폼’으로 상호 멘토링 및 협업 체계를 구축하는 기반을 마련함. 예를 들어 A 대표가 타 조직에 2시간의 회계 자문을 제공해 시간을 적립하면, 이를 활용해 B 대표로부터 디자인 자문 2시간을 돌려받는 선순환 상호부조 시스템임. 경북여성정책개발원(경북광역여성새로일하기센터)이 플랫폼 총괄 운영 및 코디네이터 역할을 수행하고, 실질적인 문제 해결은 대표자들의 자발적인 연대를 통해 이루어지도록 조율함. 나아가 활동 우수자에게는 공공구매 가점 및 교육 우선권 등 실효성 있는 인센티브를 부여하여 참여 동기를 확실히 견인함. 본 트랙은 기업의 보조금 의존 관행을 탈피하고 여성 리더 간의 끈끈한 네트워크를 형성하는 동시에, 회계·노무·디자인·돌봄 공백 등 현장의 실무적 요구를 자발적으로 해소하는 사후관리 모델로 확립함

정책영역 2

사후관리 통합 지원체계

④ 지원 종료 이후 연락처 지원

□ 필요성 및 목적

- 사회적경제조직, 특히 사회적기업은 정부 재정지원이 종료되는 시점에 가장 큰 자생력 위기를 맞이함. 충남연구원(2022)이 재정지원 종료(최대 5년) 사회적기업 110개사를 조사한 결과, 안정적으로 운영 중인 기업은 62.7%에 그쳤으며, 특히 예비사회적기업의 안정 운영 비율은 40%에 불과한 것으로 나타남. 주요 운영 애로사항은 인건비 상승에 따른 고용 유지 어려움(44.5%), 판로 확보 곤란(18.2%), 투자 유치 난항(15.5%) 순으로 나타남(이홍택, 홍은일, 2022). 황정운·장용석(2017)도 정부 보조금이 단기 성과 견인에는 효과적이거나 장기적 자립 역량 형성에 한계가 있음을 ‘사회적기업 지원의 딜레마’로 지적한 바 있음. 이처럼 인건비·사업개발비 등 정부 재정지원이 일시에 축소·중단되는 시점에 시장에서 자력으로 매출을 확보할 역량은 충분히 확보되지 못한 경우가 많아 재정지원 종료 시점이 사실상 두 번째 데스밸리로 작용함
- 사회적기업 인증을 신청했으나 탈락한 기업도 사후관리의 사각지대에 놓여 있음. 이홍택·홍은일(2022) 연구에서도 예비사회적기업이 인증을 시도했지만 인증을 받지 못한 이유로 ‘인증조건 맞추기 어려움(45.8%)’, ‘매출 부족(16.7%)’, ‘조직 구성원·고용비율 부족(16.7%)’ 등으로 나타나 탈락 사유 분석과 재신청 컨설팅 등도 지원할 필요가 있음
- 이에 본 추진과제는 사사회적기업 재정지원 종료(졸업) 기업, 예비사회적기업 지정 만료 기업, 인증 신청 탈락 기업을 대상으로 ‘자립·전환·재도전’ 3대 경로를 체계적으로 설계함으로써, 재정지원 종료 이후 단계의 사후관리 사각지대를 보완하고 사회적경제조직이 자립 경영체로 정착할 수 있도록 지원하고자 함

□ 추진내용

- (세부과제) 지원 졸업기업 연락처 지원 경로 설계(사회적기업 중심)

- 지원 대상: 본 세부과제의 지원 대상은 ① 사회적기업 재정지원(인건비·사업개발비 등) 종료(졸업) 기업, ② 예비사회적기업 지정 만료(3년) 기업, ③ 사회적기업 인증 신청 후 탈락 기업
- 유형별 연락처 트랙:
 - ◆ [트랙 1] 재정지원 종료(졸업) 기업 (자립 정착 트랙): 앞서 지적한 바와 같이 정부 지원 중단 시 사회적경제조직이 직면하는 급격한 인건비 부담(데스밸리)을 완화하고, 독자적인 수익 창출 구조를 만들어낼 수 있는 힘을 키우는 노력이 필요함. 특히 위기가 닥치기 전인 '지원 종료 1년 전'에 선제적인 경영 진단을 실시하여 향후 생존전략을 수립하여 단계적으로 실천하여 생존력 제고에 기여해야 함
 - ◆ [트랙 2] 예비사회적기업 지정 만료 기업 (인증 전환·형태 전환 트랙): 예비사회적기업이 정식 사회적기업 인증 진입을 할 수 있도록 전방위적 컨설팅 패키지를 지원함. 조직 형태나 수익 기준, 취약계층 고용, 정관, 민주적 의사결정 등 인증에 필수적인 핵심 요건들을 현장 밀착형으로 진단하고 부족한 부분을 채울 수 있도록 지원함. 특히 서류 정비를 넘어 모의 인증심사 등을 통해 인증 과정에 체계적으로 대응하도록 지원함. 아울러 충남연구원 사례에서 인증 전환 성공의 핵심으로 꼽힌 '소셜미션과 비즈니스 모델(BM) 간의 정합성', 그리고 '체계적이고 민주적인 거버넌스 구축' 지표를 컨설팅의 필수 핵심 모듈로 장착하여 전환 성공률을 극대화함
 - ◆ [트랙 3] 인증 신청 탈락 기업 (재도전 트랙): (예비)사회적기업 인증 및 지정 심사에서 탈락한 원인을 심층 분석하고, 원인별 맞춤형 처방을 투입하여 기업의 자생적 문제 해결 역량을 대폭 강화함. 단순한 서류 미비를 넘어 매출 실적, 고용 비율, 거버넌스 한계, 사회적 가치 증빙 부족 등 탈락 사유를 세밀하게 짚어내고 핀셋형 컨설팅을 가동함

정책영역 8

지속 관리 기반

① 전문지원 인프라 구축

□ 필요성 및 목적

- 사후관리의 실효성은 현장에서 기업을 진단하고 밀착 지원하는 전문 인력의 역량에 크게 좌우됨. 그러나 심층인터뷰 결과를 보면, 현재 경상북도 사회적경제 지원 현장에 투입되는 컨설턴트 및 멘토의 전문성 부족이 단순 아쉬움을 넘어 사후관리 지원체계의 가장 큰 한계로 꼽힘. 특히 일반 영리기업과 구분되는 사회적기업 고유의 경제구조와 비즈니스 특성을 전혀 이해하지 못한 채, 타 기업의 사례를 단순 대입하거나 획일적인 세무·회계 지식을 제시하는 컨설팅은 오히려 현장의 행정적 비효율을 초래하고 있는 것으로 나타남. 결과적으로 단순한 일반 전문가 집단이 아닌, 사회적경제 영역에 특화된 실무 중심의 전문가 풀(Pool) 구축이 시급한 과제임
- 지원기관 담당자의 역량은 곧 해당 지역 사후관리 시스템의 수준을 결정짓는 척도가 될 수 있음. 이들은 단순히 예산을 집행하는 역할을 수행하는 것이 아니라, 개별 기업의 앓는 곳을 정확히 진단하고 가장 적합한 후속 지원을 입체적으로 설계하는 역할을 수행해야 함. 한편 현장에서 가장 실효성 높은 사후관리 방식으로는 '선배 기업가와의 멘토링'이 공통적으로 지목된 반면, 외부 전문가 컨설팅은 투입 인력의 개인 역량에 따라 지원 효과의 편차가 크게 발생한다는 점이 핵심 취약점으로 도출됨. 이는 향후 사후관리 체계가 단순히 전문가 풀(Pool)의 양적 구성에만 그쳐서는 안 되며, 컨설팅 종료 후 실질적인 성과를 객관적으로 평가하고 그 결과를 인력 관리에 반영하는 '컨설팅 품질 평가 및 환류 체계'의 의무화로 이어져야 함
- 이에 본 추진과제는 사후관리 전문 지원 인프라를 전면 고도화하기 위해 다음의 3대 핵심 방안을 추진함. ① 지원기관 담당자 전문교육 강화, ② 사회적경제 특화 전문가 풀 구축 및 멘토링 체계화(선배 기업가 멘토 풀·여성 선배기업 별도 구성 포함), ③ 컨설팅 품질 관리 및 환류체계 운영

□ 추진내용

○ (세부과제 1) 지원기관 담당자 전문교육 강화

- 단계별 맞춤형 전문교육(Step-up) 운영 : 신규 입사자부터 5년 차 이상의 경력자까지, 실무자의 근속 연차와 직무 수준에 맞춰 차등화된 교육 과정을 제공함. 기초 과정에서는 사회적경제의 개념과 관련 법령 등 기본 소양을 확립하고, 심화 과정에서는 조직 진단 및 사례관리 실무를 중점적으로 다룸. 나아가 전문가 과정은 데스크리 위기 대응, 비즈니스 모델(BM) 고도화, 사회적 금융 등 심층적인 현안을 다루어 담당자의 실질적인 문제 해결 역량을 강화함
- 사후관리 특화 모듈 신설 : 사회적경제조직의 사후관리가 실효성을 거두려면, 현장 접점에 있는 지원기관 담당자들이 사후관리에 대한 이해도와 다양한 사례를 관리할 수 있는 역량을 키울 수 있는 기회를 제공해야 함. 본 연구에서 제안한 '통합 진단지표'와 사례관리 기법이 실제 현장에 바로 쓰일 수 있도록 담당자 대상 교육과정에 포함시켜야 함. 특히 기업의 위기 신호를 조기에 감지하고 적기에 개입 방안을 도출하는 등 현장 밀착형 대처 능력을 집중적으로 육성하는 데 초점을 맞춤

○ (세부과제 2) 사회적경제 특화 전문가 풀 구축 및 멘토링 체계화

- 사회적경제 분야별 전문가 풀(Pool) 구성 : 단순 컨설팅 및 멘토링 경험 보유자가 아니라 실제 사회적경제조직 대상 분야별(BM, 재무, 마케팅, R&D 등) 경력 등을 고려하여 전문가 풀을 구성함. 일반 영리기업 대상 컨설팅 경험이 있는 전문가의 경우는 사회적경제 특화 보수교육 이수를 의무화하여 현장 이해도 제고 기회를 제공함. 더불어 풀에 등록된 전문가들을 대상으로 정기 교육을 통해 최신 정책 동향을 지속적으로 숙지하도록 관리함
- 여성 특화 및 선배 기업가 멘토 풀 구축 : 일·가정 양립, 여성 리더십 등 여성 기업이 직면한 특수한 경영 환경을 고려하여 '여성 특화 전문가 및 선배 기업가 풀'을 별도로 구성함. 업력 7년 이상, SVI 우수 등급 등 객관적 기준을 충족하는 선배 대표를 위촉하고 업종·권역별로 후배 기업과 매칭함. 특히 본원의 지원을 통해 안정화 단계에 진입한 우수 여성 졸업 기업을 멘토로 적극 활용함

- 맞춤형 멘토링 이원화(Two-track) 운영 : 기업의 성장 단계와 위기 수준에 따라 멘토링 방식을 이원화함. 데스밸리 진입 등 긴급한 위기 상황에 놓인 조직에는 '1:1 전담 멘토링'을 제공하며, 동일한 성장 단계나 유사 업종에 속한 후배 기업 들에는 선배 1인이 주도하는 '피어그룹(소그룹) 멘토링'을 적용하여 동료 학습 효과를 극대화함
- (세부과제 3) 컨설팅 품질관리 및 환류체계 운영
 - 컨설팅 품질 표준화 가이드라인 마련 : 전문가 역량에 따른 컨설팅 품질 편차를 최소화하기 위해 사전 진단부터 중간 점검, 결과 보고 및 사후 모니터링까지 전 과정을 규정한 '표준 가이드라인'을 수립하고 현장에 적용함
 - 성과 기반의 정기 평가 및 환류 체계 도입 : 컨설팅 종료 후 표준화된 만족도 조사를 실시하고, 매출 및 고용 등 기업의 실질적 성과 변화를 추적함. 이를 종합하여 우수 전문가에게는 인센티브를 제공하고 평가 기준 미달자는 풀(Pool)에서 제외하는 등 엄격한 품질 환류 체계를 운영함

정책영역 Ⅲ
지속 관리 기반

② 지원기관 및 거버넌스 체계 고도화

□ 필요성 및 목적

- 사회적경제조직의 지속가능한 성장은 개별 조직 차원의 노력만으로는 한계가 있으며, 지역 내 다양한 경제 주체와의 협력·연대 구조 속에서 비로소 확보될 수 있음. 특히 현 정부가 국정과제로 '사회연대경제 성장 촉진'을 명시하고 사회연대경제기본법 제정을 추진하는 흐름 속에서 지역 단위의 통합 지원체계와 협력 거버넌스 구축이 중요한 사회적경제 이슈임을 확인할 수 있음
- 사회연대경제기본법은 대통령 소속 사회연대경제발전위원회 설치, 5년 단위 기본계획 수립, 시·도 단위 지원센터 운영, 사회연대금융 체계 구축, 공공기관 우선구매 등 범국가적 지원 체계를 핵심으로 하고 있어, 법 제정 시 시·도 차원에서 이를 뒷받침할 「경상북도 사회연대경제 활성화 지원 조례」(가칭)를 선제적으로 제정하여 경북도 차원의 통합 지원체계를 마련할 필요가 있음. 그간 경상북도 사회적경제 지원은 사회적기업·협동조합·마을기업·자활기업 등 유형별로 분산 관리되어 왔으며, 도-시·군-중간지원조직 간 상시적 협력 채널이 부재하여 사후관리의 연속성과 일관성 확보에 한계가 있음
- 심층인터뷰에서도 확인한 바와 같이 지원기관 담당자는 "기관별 기업 DB를 공동으로 관리하는 통합시스템을 구축하고, 기관별 강점을 연계하여 단계별(교육·판로·홍보)로 사업을 운영"하는 협력 체계의 필요성을 지적하였고, 또 다른 지원기관 담당자는 "지원기관은 직접적인 지원의 역할이 아니더라도 인적·기관 네트워크와 연계 관리가 중요한 만큼 유관기관과의 협력체계 확보가 필요"하다고 강조함. 이는 도-시·군-중간지원조직 간 상설 협의체 운영을 통한 정보 공유·역할 분담·연계 지원 체계가 시급함을 보여줌
- 한편 사회적경제조직 지원과 관련하여 지원기관 담당자는 "경북의 경우 타 광역 대비 사회적금융 및 기금 조성에 뒤쳐져 있는 상황"이라며 공동 기금·펀드 조성의 시급성도 지적하였음. 사회적경제조직 대표자 인터뷰에서도 응답자 4는 "용자를 더 이상 늘리고 싶지는 않지만 지원금 형태가 아니라면 저리의 용자라도 도움받고

싶다"고 응답하여, 사회적경제조직의 특성을 반영한 공공 성격의 사회연대금융 기금 조성의 필요성을 보여줌. 정책적으로도 제5차 협동조합 기본계획(2026~2028)은 'Mutual 전략'을 통해 사회연대금융 생태계 조성을 위한 마중물 역할 강화를 명시하였고, 새마을금고·신협 등 상호금융기관을 통한 대출·이자보전 확대를 제시하였음(기획예산처 보도자료, 2026)

- 이에 본 추진과제는 경북 사회연대경제 활성화 조례 제정과 거버넌스 기반 구축, 도-시·군-중간지원조직 협의체 상설 운영, 경북 사회연대금융 기금 조성과 공공구매 연계 실효성 제고를 제안하고자 함

□ 추진내용

- (세부과제 1) 경북 사회연대경제 활성화 조례 제정 및 거버넌스 기반 구축
 - 「경상북도 사회연대경제 활성화 지원 조례」(가칭) 제정: 사회연대경제기본법 제정에 선제적으로 대응하여 도 차원의 통합 지원 근거를 마련함. 조례에는 ① 5년 단위 경북 사회연대경제 기본계획 수립 근거, ② 통합 지원센터 운영 근거, ③ 사회연대경제 거버넌스 위원회 설치 근거, ④ 경북 사회연대금융 기금 조성 근거, ⑤ 공공기관 우선구매 및 사회적가치 창출 기업 인센티브 근거, ⑥ 시·군 단위 기초 지원체계 구축 근거의 6개 핵심 조항을 포함함
 - 경북 사회연대경제 거버넌스 위원회 설치: 도·시·군 공무원, 사회적경제 지원기관 담당자, 사회적경제조직 대표자, 학계 전문가, 사회연대금융 기관, 민간 전문가 등으로 구성된 거버넌스 위원회를 설치하여, 5년 단위 기본계획 수립·연차 시행 계획 점검·주요 정책 심의를 담당함. 위원회 산하에 권역별(동해·낙동강·북부·남부) 분과를 두어 지역별 특수성을 반영함
- (세부과제 2) 도-시·군-중간지원조직 협의체 상설 운영
 - 경북 사회적경제조직 사후관리는 개별 기관이 유사 사업을 분산적으로 수행하는 방식보다, 기관별 강점을 살린 역할분담과 정례 협의체 운영을 통해 공동사업과 공동사례관리 방식으로 전환할 때 중복을 줄이고 규모의 경제를 확보할 수 있으며, 결과적으로 기관 간 상생과 정책 실효성을 동시에 높일 수 있음

- 도내 주요 사회적경제지원기관 현황은 다음과 같음
 - 대구대학교 산학협력단(경상북도사회적경제지원센터) : 광역 컨트롤타워로써 사회적경제생태계조성, 사회적경제 판로지원, 사회적경제인재양성(청소년 대상, 사회적경제 가치확산 등), 사회적경제 공동브랜드(위누리), 사회적경제홍보 및 인식확산 등에 기여
 - (사)지역과 소셜비즈 : 한국사회적기업진흥원 지정 ‘사회적기업 성장지원센터(경북)’(소셜캠퍼스 온 경북) 운영기관이자, 경북권역 사회적기업 창업지원사업·협동조합 창업지원사업 등을 수행하는 전문기관
 - (사)사회적경제허브센터 : 북부권 사회적경제 조직 발굴, 생태계 조성, 인허가·컨설팅, 사회적기업 아카데미, 마을공동체 활성화 등 진입·성장지원 수행
 - 영주시사회적경제지원센터 : 경북 도내 최초 기초자치단체 단위 사회적경제 전담 중간지원조직(북부권 거점), 영주시 사회적경제기업 발굴, 맞춤형 컨설팅, 포장·패키지 제작지원, 경북 북부권 SVI 측정설명회 운영, 찾아가는 사회적경제 설명회((사)사회적경제허브센터에서 위탁 운영)
 - 경북여성정책개발원(광역여성새로일하기센터) : 2017년부터 ‘여성 사회적경제 조직 설립교육’ 운영, 여성 사회적경제조직 발굴·설립·자립 전 주기
- 도내 사회적경제 지원기관은 발굴·창업교육, 성장·인큐베이팅, 사후관리·자립지원, 판로 등 주요 단계에서 일부 사업이 중복되고 있어, 중복을 최소화하고 각 기관의 역할과 특징을 강화하며 상호 시너지를 낼 수 있는 방향으로 역할 분담을 재정립할 필요가 있음
- 이를 위해 다음과 같은 원칙에 따라 역할 분담과 협력체계를 구축할 필요가 있음
 - (광역 컨트롤타워 기능 집중) 경상북도사회적경제지원센터는 정책연구·실태조사, 통합 데이터베이스, 공동브랜드(위누리) 운영, 협력 거버넌스, 성과평가(SVI), 사후관리 총괄 등 도 단위 공통 기능을 집중 수행
 - (기관별 강점 기반 특화) 지원기관은 각 기관이 보유한 인프라·전문성·네트워크에 기반해 특화 영역(창업지원·인큐베이팅·권역 밀착지원·여성 특화 등)을 명확히 하고, 중복 사업은 정례 협의체를 통해 조정. 예를 들어 권역별·대상별 특화 모델 발굴·확산은 경북여성정책개발원과 (사)사회적경제허브센터, 영주시사회

적경제지원센터가 담당하고, 인증·지정 진입 및 성장지원은 (사)지역과소셜비즈가 중심 역할을 수행

- 상설 협의체 구성 및 정례 운영: 도·시·군-중간지원조직(경상북도사회적경제지원센터, 사회적경제허브센터, 경북여성정책개발원, 영주시사회적경제지원센터 등) 담당자가 참여하는 상설 협의체를 구성하여 분기별 정례회의를 운영함. 협의체는 ① 기관별 지원사업 일정 및 추진현황 공유, ② 사회연대경제조직 연계지원 협의, ③ 기관별 역할 조정 및 협업사업 발굴, ④ 여성·북부권 특화모델 확산, ⑤ 우수 사례 공유 및 공동성과 창출, ⑥ 지역 현안 대응 공동 프로젝트 발굴을 담당함
- 연초 사전 컨설팅·교육 체계 구축: 매년 1~2월 중 연간 지원사업 통합 안내·사전 컨설팅·교육을 협의체 차원에서 공동 운영함. 이를 통해 사회적경제조직이 연간 지원사업을 종합적으로 파악하고 사회적경제조직은 자신에게 적합한 사업에 선제적으로 준비할 수 있는 기반을 제공함
- 협의체 사무국 기능 강화: 협의체의 안정적 운영을 위해 사무국 기능을 경상북도 사회적경제지원센터에 두고, 전담 인력을 배치하여 회의 운영·정보 관리·환류 보고를 담당하도록 함

○ (세부과제 3) 경북 사회연대금융 기금 조성 및 공공구매 연계 실효성 제고

- 경북 사회연대금융 기금 조성: 도비·시·군비·민간 출연금(지역 내 대기업·금융기관 사회공헌기금 등)을 결집한 '경북 사회연대금융 기금'(가칭)을 조성함. 기금은 ① 사회적경제조직 저리 용자, ② 신용보증, ③ 데스밸리 구간 긴급 운영자금 지원, ④ 인증·지원 종료 기업 연락처 자금 지원 등으로 활용함
- 사회적경제조직 특성 반영한 금융 상품 설계: 일반 영리기업 기준의 금융 상품이 아닌 사회적가치 창출 성과(SVI 등급·취약계층 고용·지역사회 기여 등)를 평가 항목에 반영한 사회적경제 특화 금융 상품을 설계함
- 공공기관 우선구매 실효성 제고: 현행 공공기관 우선구매 제도가 실적 관리 중심으로 운영되어 실제 매출 기여가 제한적이라는 한계를 개선함. ① 도·시·군 산하 공공기관별 우선구매 목표제 도입, ② 우선구매 실적의 정기 공시 및 평가 반영, ③ 우선구매 가능 품목·서비스 통합 카탈로그 구축, ④ 공공기관 구매 담당자 대

상 사회적경제 인식 교육 의무화, ⑤ 명절·특수시즌 단체구매 정례화 등을 통해 실효성을 제고함

- 운영 성과 모니터링 및 환류: 기금 운영 성과(지원 건수·금액·기업 성과 변화·해산률 변화 등)와 공공구매 실효성(실적·기업 매출 기여·만족도)을 연 1회 평가하여 그 결과를 다음 연도 운영 계획에 환류함

○ (세부과제 4) 민관협력형 지역사회문제 해결 및 성과창출 사업

- 사업 개요 및 추진 배경: 사회적경제조직의 지속가능한 성장은 공공 재정지원만으로는 한계가 있으며, 민간 자원(금융기관·대기업의 전문성·판로·자금)을 정책적으로 연계할 때 자생력 강화와 지역사회문제 해결이 동시에 가능함. 한국사회적기업진흥원이 신한금융그룹, SK(주) 등과 협업하여 추진 중인 SE브릿지(SE-Bridge) 사업은 사회적경제조직과 민간기업이 협업하여 지역사회 문제 해결과 사회적경제조직 성장을 동시에 지원하는 구조로 운용하고 있음. 이를 경북지역에 적용하여 지역기업과 협업하여 경북지역 사회문제를 발굴하고 이를 협업하여 같이 해결한 사회적경제조직을 발굴 및 매칭하는 것임
- 민간 파트너 확보 및 매칭: 도내 거점 금융기관(DGB금융그룹·iM뱅크·새마을금고중앙회 경북지역본부 등), 지역 대기업(포스코홀딩스·포스코퓨처엠·코오롱인더스트리 등)을 민간 파트너로 발굴함. 도 예산과 민간 매칭 구조로 재원을 확보하여 공공예산 의존도를 낮추고 민간의 정책 참여 동기를 부여함. 민간 파트너의 본업 전문성과 사회적경제조직을 결합한 분야 매칭(예: 포스코-제조·소재 기업, DGB-금융·컨설팅 기업, 한수원-에너지·지역상생 기업)을 통해 단순 자금지원을 넘는 시너지를 창출함
- 단계별 차등지원 구조: 도내 사회적경제조직 가운데 성장 잠재력이 두드러진 5~7개사를 선정하여 전 생애주기 대상 지원서비스(사업 발굴→사업화 전략→1:1 전문 멘토링→실행 지원)를 제공함. 지원은 단순히 현금성 지원이 아니라 사업개발비, 시설투자비, 판로개척, 후속 투자 연계 등 기업의 자생력을 강화할 수 있는 힘을 키워주는 방향으로 설계함

- (세부과제 5) 권역별 사회적경제 지원 거점 확충 필요
 - 경북도내 사회적경제 지원기관은 광역 컨트롤타워(경상북도사회적경제지원센터, 경산 소재)와 도 단위 민간 전문기관((사)지역과소셜비즈, 경산 소재), 북부권 거점((사)사회적경제허브센터(안동), 영주시사회적경제지원센터), 여성 특화 기관(경북여성정책개발원) 등으로 구성되어 있음. 다만 광역센터와 도 단위 전문기관이 모두 경산에 위치하여 서부권(구미·김천·상주·문경 등)은 비교적 접근성이 확보되어 있는 반면, 동해안권(포항·경주·영덕·울진 등)은 사회적경제기업의 접근성이 현저히 떨어지는 구조적 한계가 존재함
 - 동해안권 사회적경제지원센터 신설 추진: 동해안권에도 권역 거점 사회적경제지원센터 설립을 단계적으로 추진함. 포항시 또는 경주시 등 사회적경제기업 밀집도가 높고 접근성이 양호한 지역을 중심으로 입지를 검토하며, 기초자치단체와의 협력을 통해 위탁 운영 방식으로 출범함
 - 동해안권 거점의 핵심 기능: ①동해안권 사회적경제조직 발굴 및 진입 교육, ②권역 내 사회적기업·협동조합 맞춤형 컨설팅 지원, ③동해안권 SVI 측정설명회·사회적경제 아카데미 등 권역사업 운영, ④테스밸리 구간 조직 밀착 사후관리, ⑤권역 소재 대기업·공기업의 ESG·민간 임팩트 자원과의 매칭·연계 등을 담당함

참고문헌

참고문헌

- ILO(2022.9.29.), 제110차 국제노동총회(2022) 일반토의 관련 사항-양질의 일자리와 사회연대경제 관련 결의에 대한 후속 조치(한국어판)
- UN(2023.4.27.), Resolution adopted by the General Assembly on 18 April 2023(A/RES/77/281)-Promoting the social and solidarity economy for sustainable development
- 경기도사회적경제원(2025), 「경기북부 사회적경제 활성화 방안 연구」
- 경상북도 내부자료(2026), 2026년 사회적경제팀 주요업무 내용
- 고용노동부(2023), 「제4차 사회적기업 육성 기본계획(2023~2027)」
- 관계부처 합동(2017), 「사회적경제 활성화 방안」
- 관계부처 합동(2023), 사회적기업 혁신 전략-제4차 사회적기업 기본계획(2023~2027)
- 국제협동조합연맹(ICA)(1995), 「협동조합 정체성 선언(Statement on the Co-operative Identity)」
- 이홍택, 홍은일(2022), 지원종료 사회적기업의 운영실태 및 성장촉진 방안 연구, 충남연구원
- 채종헌·최준규 (2012). 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구: 조직 특성과 환경적 요인을 중심으로, 『한국지방자치학회보』, 24(1), 193-218
- 황정윤, 장용석(2017), 사회적기업지원의 딜레마-정부보조금, 약인가 독인가, 한국정책학회보, 26(2), 225-258
- 고용노동부 보도자료(2024.6.4), 사회적기업의 활동을 지원하기 위해 사회적가치 지표(SVI) 활용 확대
- 기획예산처 보도자료(2026.4.6.), 제5차 협동조합 기본계획('26~'28) 수립

농림축산식품부 보도자료(2024.8.13.), 농식품부, 농촌 신활력플러스 사업으로 창업
620개소, 일자리 5,940명 창출

라이프인(2021.12.1.), 타임뱅크에서는 모두의 시간이 평등하다
(<https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=13406>)

소셜임팩트 뉴스(2024.12.18.), 경기도사회적경제원 '2024년 협동조합 성장지원사업 성과공
유회 개최(<https://www.socialimpactnews.net/news/articleView.html?idxno=3154>

이로운넷(2026.3.18.), 포장 바꾸고 판로 넓히니 매출 1억4천만원... 경북 의성 사회
적기업 성과(<https://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=75831>)

Northwest Cooperative Development Center 홈페이지(www.nwcdc.coop)

Roberts Enterprise Development Fund(REDF) 홈페이지(www.redf.org)

School for Social Entrepreneurs 홈페이지(www.the-sse.org)

The nonprofit resilience program(NPR)(www.youtube.com/watch?v=ZVUg1qc9Aro)

경기도사회적경제원 홈페이지(www.gsic.or.kr)

고용노동부 홈페이지(www.moel.go.kr)

국가법령정보센터 홈페이지(www.law.go.kr)

보건복지부 홈페이지(www.mohw.go.kr)

사회적가치포털 홈페이지(www.seis.or.kr)

사회적기업 포털(www.seis.or.kr)

서울시사회적경제지원센터 홈페이지(www.sehub.net)

이재명정부 123대 국정과제(www.korea.kr)

한국사회적기업진흥원 홈페이지(www.socialenterprise.or.kr)

한국자활복지개발원 홈페이지(www.kdissw.or.kr)

행정안전부 홈페이지(www.mois.go.kr)

협동조합 홈페이지(www.coop.go.kr)

부록



경상북도 사회적경제조직 사후관리 방안 연구
-심층 인터뷰 : 사회적경제조직 대표-

직 위	① 대표 ② 임원 ③ 실무 책임자			
성 별	① 여성 ② 남성			
연 령	① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상			
소 재 지	경상북도 ()시/군			
설립연도	년	월	업력	년
조직유형	① 예비 사회적기업 ② 사회적기업 ③ 사회적 협동조합 ④ 일반협동조합 ⑤ 마을기업 ⑥ 자활기업 ⑦ 기타()			
주요업종	① 교육 서비스업 ② 농업, 어업 및 임업 ③ 도매 및 소매업 ④ 보건업 및 사회복지서비스업 ⑤ 숙박 및 음식점업 ⑥ 예술, 스포츠 및 여가관련 서비스업 ⑦ 제조업 ⑧ 기타 ()			
사회서비스 분야 (사회적기업 만)	① 간병/가사지원 ② 고용 ③ 관광/운동 ④ 교육 ⑤ 문화/예술 ⑥ 보건 ⑦ 보육 ⑧ 사회복지 ⑨ 산림 ⑩ 청소 ⑪ 환경 ⑫ 기타()			
상시 근로자 수	① 총 명 - 취약계층 고용인원 : 명			

PART 1. 기업 성장 단계 및 경영 현황 진단

Q1. 현재 기업의 경영 상태를 사람의 성장 과정에 비유한다면 어디쯤 와 있다고 생각하십니까? (예: 이제 막 걸음마를 떤 유아기 / 질풍노도의 사춘기 / 안정을 찾은 성인기 / 새로운 활력이 필요한 정체기 등)

[추가질문] 그렇게 판단하신 결정적인 **이유**는 무엇입니까?
(매출 규모, 직원 수, 판로 확보 여부, 내부갈등 등)

Q2. 창업 이후 지금까지 경영하시면서 “아, 정말 그만둬야 하나” 싶을 정도로 **가장 힘들었던 위기는 설립 몇년차였습니까?**(예: 설립 3년차쯤 미래가 보이지 않았다..등등)

[추가질문] 그 **위기의 핵심 원인**은 무엇이었나요? (자금 부족, 인력 관리, 판로 막힘, 행정 부담 등)

[추가질문] 그 위기를 **어떻게 극복**하셨습니까? 혹은 **지금도 진행 중**인가요?

PART 2. 설립지원사업에 대한 냉정한 평가

Q3. 그동안 받아보신 여러 지원(교육, 컨설팅, 멘토링, 페스티벌 등) 중에서, “**이건 정말 실질적으로 도움이 됐다**”고 느낀 ‘Best 지원’은 무엇이었습니까?

Q4. 반대로, “**이런 식의 지원은 시간 낭비였다**”고 느낀 지원 방식이 있다면 무엇입니까? (예: 형식적인 집합 교육, 현장을 모르는 컨설턴트 등)

PART 3. 사후관리 고도화를 위한 미래 수요

Q5. 이제는 ‘기초 교육’이나 ‘단순 홍보’를 넘어, 기업의 매출을 올리고 규모를 키우기 위해(Scale-up) **가장 시급한 지원 1순위**는 무엇입니까? ()

① [판로] 공공기관 우선구매 연계 및 입찰 지원 (안정적 매출처 확보)

<p>② [BM] 돈이 되는 사업 모델로 전환/개선 컨설팅 (수익 구조 개선)</p> <p>③ [자금] 운영자금 융자 또는 민간 투자 유치 지원 (자본 조달)</p> <p>④ [가치] 기업의 성과(ESG, SVI 등) 측정 및 데이터 관리 (대외 신뢰도 확보)</p> <p>⑤ [조직] 직원/조합원 관리 및 내부 갈등 해결 코칭 (운영 안정화)</p>
<p>Q6. 위에서 선택하신 1순위 지원이 왜 지금 우리 기업에 가장 절실한지 구체적인 이유를 말씀해 주십시오.</p>
<p>PART 4. 사후관리의 구체적 방법론 (How-to)</p>
<p>Q7. 귀사가 외부 지원 없이 독자적으로 생존하기 위해 가장 보완되어야 할 '내부 역량'이나 '외부 조력'은 무엇입니까?</p>
<p>Q8. 이를 돕기 위해 지원기관이 어떤 방식(예: 전담매니저제, 심화 컨설팅, 성장 아카데미 등)으로 지원하는 것이 가장 실질적인 도움이 되겠습니까?</p>
<p>[Closing. 마무리]</p>
<p>Q9. 마지막으로, 오늘 주제와 관련하여 꼭 하고 싶으신 말씀이나 제안이 있다면 자유롭게 부탁드립니다.</p>

Q4. 귀 기관에서 관리하시는 기업들을 보셨을 때, **생존을 넘어 '성장'에 성공한 기업들은 어떤 공통점을** 가지고 있었습니까? (예: 공공시장을 빨리 뚫었다, 대표자의 마인드가 달랐다, 사업 모델을 유연하게 바꿨다 등)

Q5. "경북 내 **여성 주도 사회적경제조직이 성장기(3년 차 이상)에서 겪는 여성 경영인만의 특수한 어려움**은 무엇이라고 보십니까? (예: 일·가정 양립, 네트워크 부족, 자금 조달의 문턱 등)"

Q6. "경북은 면적이 넓고 시·군별 격차가 큼니다. 거점 중심의 사후관리가 **소외 지역(군 단위) 기업들에게도 실질적으로 전달되기 위해 개선되어야 할 점**은 무엇입니까?"

PART 3. 사후관리 고도화 방안

Q7. 최근 '**자생력'이 화두**입니다. 기업들이 **보조금에 의존하지 않고 경쟁력(혹은 생존력)**을 갖추게 하려면, 지원기관은 어떤 역할을 해야 할까요?

[보조 질문] '**물고기를 주는 것'이 아니라 '낚시하는 법'을 알려주기** 위해 현재의 지원 패러다임을 어떻게 바꿔야 할까요?

PART 4. 기관 간 역할 분담 및 협력

Q8. 도내에 여러 지원기관(경북사회적경제지원센터, 지역과소셜비즈, (사)사회적경제허브센터 등)이 있습니다. **사후관리의 효율성을 높이기 위해 경북여성정책개발원은 어떤 '틈새(Niche)' 역할을 맡는 것이 가장 적절하다고** 보십니까? (예: 전체적인 경영 지원은 센터가 맡고, 여성정책개발원은 '여성 기업가 멘탈케어'나 '생활밀착형 서비스 고도화'에 집중하는 식의 분업)

Q9. **개별 기관이 혼자 지원하기보다, 여러 기관이 협력해서 지원했을 때 시너지가 날 수 있는 사후관리 영역**은 무엇일까요?(예: 통합 판로 개척 박람회, 공동 투자 펀드 조성 등)

Q10. "현재 기업들의 이력을 관리하는 데이터 체계가 있습니까? 있다면 사후 관리 시 어떻게 활용되고 있으며, 없다면 어떤 데이터(예: 매출 변화, 고용 유지율, 사회적 가치 지표 등)가 가장 절실합니까?"

[Closing. 마무리]

Q11. 마지막으로, 경북여성정책개발원이 이번 연구를 통해 수립할 '사회적경제 조직 사후관리 로드맵'에 꼭 포함되었으면 하는 조언이 있다면 한 말씀 부탁드립니다.