Hope Report

1303-3204

2013년 서울 사회적경제 인재 육성 방안

작성

사회적경제센터

정상훈 센터장 | badayuri@makehope.org

희망제작소 The Hope Institute

목차

개요 · 2

1. 서울 사회적경제 생태계 조성 현황 · 2

2. 지속가능한 사회적경제 생태계 조성을 위한 인재 육성의 필요성 · 4

3. 인재육성 현황 · 4

〈1〉 사회적경제인의 목소리로 들어본 인재 육성 필요 현황 · 4

〈2〉 교육 공급 현황 분석 · 5

〈3〉 인재 발굴 및 육성 프로세스 별로 살펴본 주요 문제점 · 6

4. 교육 현황 분석이 주는 시사점 · 7

5. 2013년 서울 사회적경제 인재 육성 목표 및 추진 전략 · 8

6. 2013년 서울 사회적경제 인재 육성 7대 핵심과제 · 8

7. 핵심과제별 주요 내용 · 9

8. 추진 주체별 역할 · 11

9. 서울 사회적경제 중장기 인재 육성 방향 · 12

개요

지난 2월 1일, 서울 사회적경제 정책기획단에서는 서울 사회적경제 생태계 조성을 위한 10대 정책 의제를 제안했다. 이는 사회적기업, 협동조합, 마을, 자활 등 각 부문별 서울시 사회적경제 시민사회가 제안하고 서울시가 수용해 공동 운영한 민관 거버넌스의 첫 번째 성과이다. 이 정책 제안은 2012년 논의 과정 속에서 나왔고, 2013년 서울시 사회적경제 정책에도 큰 틀에서 반영이 되었다. 이 중에서 사회적경제 인재 육성 방안도 주요 정책의제로 채택되었다. 정책기획단에서는 각 부문별 전문가들이 모여 기초 현황 조사와 더불어 인재 육성과 관련한 다양한 논의를 진행했다.
이 글에서는 정책기획단 당시 논의를 바탕으로 사회적경제 인재 육성 현황 분석 및 시사점을 살펴보고, 2013년 서울 사회적경제 인재 육성 방안을 제안해 보고자 한다.

1. 서울 사회적경제 생태계 조성 현황

신자유주의의 몰락과 초저성장시대 , 양극화 심화 및 복지 축소, 경제 민주화 및 새로운 성장 동력 발굴, 기후변화, 고령화, 정보화 등 급변하는 시대적 흐름 속에서 사회적경제는 자본주의 시장 경제를 한편으로 보완하고, 한편으로는 대안으로 성장하고 있다.
작년 12월 협동조합 기본법 제정으로 다양한 형태의 협동조합 설립이 가능해졌고, 100여 개가 넘는 지자체 조례 제정, 2500여 개에 달하는 인증 및 예비 사회적기업, 30여 개 지자체장이 참여하는 사회연대경제 포럼 결성 움직임, 충남 지역의 광역 사회적 경제 생태계 조성 추진 등 한국 사회적 경제는 빠른 속도로 성장하고 있다.

그러나 산업적 관점에서 보면 한국 사회적경제는 아직 태동기 수준에 있다. 농협, 수협, 축협 등 협동조합의 정체성을 가지고 있는지 의문을 갖게 되는 협동조합을 제외하면 전체 GDP대비 0.1%에 그칠 정도로 아직 걸음마 수준에 불과하다. 승자독식의 시장 경제에서 사회적경제는 경쟁우위를 확보하기가 매우 어렵고, 호혜시장이 제대로 형성되지 않은 상황이며, 자금과 사람, 정책 지원도 크게 부족하다.
이런 상황에서 서울시의 사회적경제 생태계 조성을 위한 민관 공동의 노력이 주목받고 있다. 서울시는 과거 오세훈 전 시장 재임 시에 1000개 사회적기업 설립 등 외형에만 치중하고, 관 주도의 인건비 지원을 위주로 했으나, 최근에는 이런 방식에서 벗어나 민관 거버넌스에 기초한 지속가능한 생태계 조성 지원으로 정책의 질적 전환이 이루어지고 있다.

정책 수립을 위해 서울시와 사회적경제 시민사회가 공동 참여한 합동 실무 TF 운영 (2012.2~2012.3), 사회적경제정책기획단 운영(2012.9~2013.2)이 추진되었고, 2013년 2월에는 최종적으로 10개 공동 정책의제를 제안하였다.

2012년도 서울시 사회적경제 사업은 지역특화사업, 사회투자기금, 사회적기업 개발 및 사회적경제 아이디어 대회, 협동조합 상담센터 4개소 설치 등 인프라 구축에 힘썼다. 또한, 혁신형 사회적기업, 마을공동체기업 단계별 지원 및 육성, 24호 규모로 가양동에서 추진 중인 협동조합형 주택을 축으로 한 성공모델을 육성했으며, 협동조합 원리에 기반을 둔 마을기업 육성 프로세스 구축, '협동조합 도시 서울' 비전 선언 (2012.7) 등이 이루어졌다.

이 결과 2012년 말 서울 사회적경제 조직은 서울형, 지역형, 인증을 포함해 사회적기업 525개, 마을기업 75개와 협동조합, 자활기업 등을 포함하면 1000여 개에 이르고 있다. 특히 협동조합은 올해 600여 개 이상이 설립될 것으로 예상되고 있다. 서울시는 협동조합 활성화 기본계획을 발표하고, 8000개의 협동조합 설립을 추진할 예정이다.

이 모든 정책 추진 노력은 지속가능한 사회적경제 생태계 조성을 목표로 하고 있다. 사람, 자금, 시장, 거버넌스, 인프라 분야에서 사회적경제 생태계 조성을 위한 정책과 민간의 노력이 계속되고 있으며, 특히 올해 3월에는 서울시 사회적경제를 종합 지원하는 '사회적기업 개발센터'가 문을 열 예정이어서 좋은 결실이 기대되고 있다.

이러한 사회적 기류 속에서 지속가능한 사회적경제 생태계 조성을 위한 인재육성은 무엇을 어떻게 해야 할 것인가? 인재 육성은 제도보다 사람이 우선시되어야 하며, 장기적으로 성과를 나타내는 요인이라는 것을 잊어서는 안 된다. 사회적경제 인재 육성은 사회적기업가, 기업가를 지원하는 전문가, 기업가와 함께 하는 사회적기업 노동자의 사회적기업가 정신을 높이고, 필요한 역량을 보유하도록 하는데 주안점을 두어야 한다.

〈2013–2014년 서울 사회적경제 10대 과제 〉

영역	세부과제
1. 기반조성	1) 공공시장 등의 시장 확대
	2) 사회적 금융의 기반조성
	3) 사회적기업가 등 인재육성
	4) 인큐베이팅 등 공간 인프라의 조성
	5) 광역 및 기초 지원 인프라의 조성
2. 발굴 및 성장지원	6) 유형별 · 의제별 발굴 및 성장 지원 사업

3. 제도와 거버넌스	7) 사회적경제 부문을 위한 육성 및 지원제도 도입
	8) 협치적 거버넌스의 구축
4. 네트워크와 전략적 공동사업	9) 사회적경제 부문 네트워크의 활성화
	10) 전략적 공동사업

2. 지속가능한 사회적경제 생태계 조성을 위한 인재 육성의 필요성

지속가능한 사회적경제 생태계를 만들려면 우선 적합한 인재를 찾고 키우는 정책적인 노력이 필요하다. 공공시장 활성화나 사회적 투자 등 시장과 자본 관련 제도 및 인프라 구축도 중요한 과제지만 냉정하게 현장을 살펴보면 실제 일을 할 사람을 찾기가 어렵다. 사회적 투자 영역을 봐도 금융과 사회적경제에 대한 기본 이해를 전제로 하고, 지역기금, SIB 등 다양한 사회적 투자 방식을 우리 현실에 맞게 적용하고 운용할 사람을 찾아보기 어렵다. 사회적 투자 활성화를 위해서는 사회적 투자를 원활하게 운용할 수 있는 인재 육성이 선행되어야 한다.

공공시장이나 유통이 제도적으로 활성화되고 설비 투자가 이루어져도, 경쟁 우위를 확보하기 위해서는 이를 실행할 사람과 조직 역량이 필요한데, 현재는 사람이 부족하다. 제도를 개선하고 급성장할 수 있는 외부여건을 만든다 해도, 이를 뒷받침할 내부 역량이 부족하다면 어려움은 지속될 것이다.

3. 인재 육성 현황

〈1〉 사회적경제인의 목소리로 들어본 인재 육성 필요 현황

① 성장기 사회적기업가

– “차세대 대표를 육성하고 싶은데 리더 육성을 어떻게 해야 할지 모르겠다.”

– “영리 전문 인력을 데리고 와도 사회적경제를 몰라서 오래 버티지 못한다.”

– “우리 회사에 맞는 인재 육성 교육이 없다. 찾아봐도 보낼 곳이 없다. 모두 창업 준비하는 기업가에 맞춰져 있다.”

② 창업기 청년 사회적기업가

– “기업가가 혼자 다한다. 밖으로 나갔다 돌아와 보면 일이 하나도 진척이 없다.”

– “사회적기업 창업 성공은 전략의 싸움이 아니라 철학의 싸움이다.”

– “모티베이션은 기업이 줄 수 있는 것이 아니다. 잘 선발해 육성해야 한다.”

③ 창업 준비기 사회적기업가

– “청년 신입 직원과 미션 합의가 어렵고, 비즈니스 경험이 없어 적응을 못한다.”

– “업종에 대한 이해가 부족한데 내 입장에서 함께 이야기 해줄 사람이 없다.”

④ 협동조합 창업 준비모임

– “협동조합 철학과 사례 소개 과정은 많은데 창업에 대한 실질적 준비를 돕는 과정이 많지 않다.”

⑤ 중간지원조직 활동가

– “새로운 교육을 시도해보고 싶지만, 과정 개발을 어떻게 해야 할지 모르겠고 할 시간도 없다.”

– “교육 기획과 운영에 대한 전문성을 키우고 싶은데 기회가 없다.”

⑥ 지역 사회적경제 활동가

– “사회적경제는 지역에서 하는 것인데 지역을 중심으로 사람을 키우지 못하고 지원도 부족하다.”

– “교육과 네트워킹은 동전의 양면과도 같은데 지역에 강사도 없고 1회성 교육에 그치는 경우가 많아 후속 네트워킹이 안 된다. 너무 아쉽다.”

– “지역특화사업단, 마을, 협동조합 등 각각의 지역조직과 행정이 개별적으로 인재 육성을 하고 있는데 혼란스럽다.”

⑦ 기초 지자체 사회적경제 담당 과장

– “서울시의 직업훈련원, 평생학습관, 도서관 등 다양한 교육 인프라에 사회적경제 인식 개선을 위한 다양한 교육 프로그램을 확산시켜야 한다. 기초 지자체 차원의 노력은 한계가 있다.”

– “서울시와 기초 지자체 공무원 교육을 잘 해야 한다. 우리 내부에서 논의도 쉽지 않고, 서울시의 주무부서가 아닌 다른 부서와 논의해 보면 인식이 부족해 협의 자체가 어려울 때도 있다.”

〈2〉 교육 공급 현황 분석

① 기업 자체 교육 운영

자활이나 규모가 있는 사회적기업 및 협동조합을 제외하고는 내부 육성 체계, 교육 담당자, 내부 강사 육성은 거의 찾아보기 어렵다.

② 중간지원기관

창업준비기 기업가 및 대중 인식 개선 교육과 관련된 강사 풀과 운영 역량을 보유하고 있다. 그러나 신규 교육 과정 개발이나 전문 과정 운영에는 한계가 있고, 지역 특성화에 대한 필요성은 공감하나, 실행에는 한계를 보이고 있다.

③ 대학

카이스트MBA, 경원대 사회적기업 대학원 과정이 운영되고 있다. 대학생 교양강좌가 한양대, 한신대 등에서 개설되었으나, 사회적경제 전반에 관련된 교육 과정은 거의 없고, 경영학과 주도로 이루어지고 있어 사회적경제 현장과 밀착된 교육 과정 운영이 부족하다

④ 기초 지자체

지자체 주최 창업 아카데미 및 사회적경제 인식개선 강좌가 강동구, 서대문구, 금천구 등 다수 진행되고 있어 시민 인식개선에 기여하고 있다. 그러나 지역에 맞는 교육 과정 설계 및 강사 등 전문 인력이 부족하고, 마을, 청년 등과 교육 과정 중복 우려가 있다.

⑤ 네트워크를 통한 교육

일부 포럼 형식은 존재하나, 업종별, 기능별 전문 학습조직이 부재하다

⑥ 전문 강사 부족

지역 강사 , 성장기를 위한 컨설턴트, 창업기를 위한 인큐베이터, 핵심인재 육성을 위한 전문 강사 풀이 절대적으로 부족하다.

⑦ 서울시 교육 인프라

사회적경제 담당공무원 교육 과정이 10회 이내로 과정 운영이 크게 부족하다. 인재개발원, 평생학습관, 직업훈련원, 도서관 등 인프라를 활용한 시민 교육이 일부 추진되고 있으나 체계적인 맞춤형 교육 프로그램은 없고, 운영횟수도 적다.

〈3〉 인재 발굴 및 육성 프로세스 별로 살펴본 주요 문제점

① 육성 전략

– 사회적 경제 생태계 조성 비전에 기반을 둔 육성 전략 부재
– 교육 운영 기관별 지역화 특성화된 역할 분담 전략 모호
– 지역 사회적경제 생태계 조성을 위한 육성 전략 부재
– 교육 수료자 네트워크 및 육성 전략 부재

② 발굴

– 예비 인력 (청년, 베이비부머 세대) 참여 유도 방안 부족
– 영리 전문 인력 사회적경제 전환 시스템 부족

③ 교육과정설계

– 성장기 CEO, 전문가, 신규인력 OJT 교육 과정 공통 부족
– 계층별 교육 누락 및 역할 교육 부족

– 지역화, 특성화된 교육 과정 개발 부족 (대학 과정개발비 1500만 원)

– 1회성, 정책 방향에 따른 교육 설계로 교육 연속성 보장 안 됨

– 사회적경제 통합 과정 거의 없음

④ 교육운영

– 지역 중심의 강사 부족 (현장 밀착도, 네트워크 확대 부족)

– 운영 전문 인력 및 매뉴얼 부족으로 성과관리 및 모니터링 부족

– 현장 전문가 강의 스킬 및 외부 전문가의 사회적 경제에 대한 이해 부족

⑤ 교육 참여자

– 사회적경제 전문 인력 부족

– 사회적경제 관련 공무원 인식 개선 교육 강화

– 어린이, 청소년, 대학생 교육 참여 부족

– 사회적경제 철학과 가치 이해 부족

⑦ 부문별 이슈

– 사회적기업: 업종 교육 다양화, 계층별 교육

– 마을: 비즈니스 실무 및 자원조사 역량

– 자활: 이원화 전략에 따르는 교육 과정 세분화

– 협동조합: 기본법 시행에 따른 신규 업종별 교육 과정 운영

4. 교육 현황 분석이 주는 시사점

인재 육성은 집합 교육 + 업무 수행 + 액션플랜 + 온라인 교육 + 네트워크 + 공통 학습과정에서 이루어진다. 단순 교육 외에 네트워크와 교육 후 모니터링을 통한 지속적인 학습과 실행이 요구된다. 그러나 현재 사회적경제 조직의 발전 단계별 인재 육성 전략과 교육 과정 개발이 부재하다. 특히 창업 준비기 발굴과 관련된 지원 외에 창업기 이후 성장에 필요한 인재 육성 전략이 절대적으로 부족하며 지원 전문가 등 심화 교육 과정 개발이나 강사 풀 역시 미비하다.

지역을 기반으로 하고, 지역 특수성을 고려한 인재 육성 전략도 필요한 수준에 미치지 못하고 있다. 중앙 집중형 교육은 많으나 교육 과정에서 네트워크 시너지 효과가 제대로 나타나지 않고 있다. 자치구 차원의 노력이 있지만 맞춤형 인재를 육성하기에는 예산상, 수요상, 내용상 한계가 있다.

지역 인재 육성의 문제점을 개선하기 위해서 먼저 서울시를 중심으로 살펴보면, 서울시 역시 교육

인프라 활용을 통한 시민 및 공무원 인식 개선 확대가 필요하고, 교육 운영기관 역량 향상을 통한 지역화, 특성화 추진도 요구된다.

5. 2013년 서울 사회적경제 인재 육성 목표 및 추진 전략

〈1〉 목표: 핵심인재 육성 및 서울 사회적경제 인재육성 시스템 기반 구축

* 사회적 경제 핵심인재란? 기업의 핵심리더, 전문가를 포괄함

〈2〉 7대 추진 전략

① 성장단계를 고려한 맞춤형 인재 육성 전략 및 실행

② 핵심인재 집중 우선 지원 추진

③ 백화점식 지원보다 현장 문제 해결형 인재 육성

④ 기존 교육공급 역량 적극 활용 및 역량 향상 지원

⑤ 지역 인재 육성 역량 강화

⑥ 인재 육성 관련 성공 모델 발굴

⑦ 추진 주체 별 역할 명확화

6. 2013년 서울 사회적경제 인재 육성 7대 핵심과제

〈1〉 교육 인프라 (연구, 제도, 거버넌스 등)

① 성장단계, 리더십의 단계별 맞춤형 교육 과정 개발 및 인재 육성 로드맵 수립

② 지역 인재 육성 시스템 기반 구축

③ 서울시 교육 인프라 활용을 통한 사회적 경제 인재 육성 방안

〈2〉 교육 운영

① 핵심리더 육성 (성장기 사회적기업가, 중간관리자, 직원대표자)

② 현장이 시급히 요구하는 전문가 육성 (지역특화 등 중간지원기관, 인큐베이터 등)

③ 신규 참여 인력 역량 향상 및 사회적 경제 이해도 제고 (OJT, 창업아카데미)

④ 사회적경제 학습조직 활성화

7. 핵심과제별 주요 내용

〈1〉 성장단계, 리더십의 단계별 맞춤형 교육 과정 개발 및 인재 육성 로드맵 수립

인재 육성 로드맵은 장기적 관점에서 사회적경제 인재상을 정립하고, 실태조사를 통한 현황분석에 기초해 수립되어야 한다. 1/4분기 내에 이해관계자와 교육운영기관, 전문가가 참여하는 인재 육성 기획단을 운영해 상반기 수립을 목표로 추진하되, 이 과정에서 사회적기업 개발센터, 마을 종합지원센터, 청년 일자리 허브 등 서울시 중간지원조직 및 기존 교육 운영기관, 대학, 신규 참여 기관 간 역할 분담 방안을 명확히 할 필요가 있다.

로드맵 수립 과정에서 현장이 요구하는 핵심인재 양성과정은 우선 설계할 필요가 있다. 당장의 지역 특화 사업단 활동가나 지원 전문가 기업 내 중간 관리자 교육 과정 설계는 현장의 요구가 높다. 과정 설계 시 단기 과정이나 집합 교육을 넘어 액션러닝, 워크숍, 1일 단기 과정 등 과정 운영 다양화가 필요하다.

〈2〉 지역 인재 육성 시스템 기반 구축

작년부터 시작된 지역 특화 사업이 올해 15개 구로 확대될 예정이나 지역별 인재 육성 시스템은 취약한 상황이다. 모든 자치구에 시스템을 구축하기에 앞서 생태계가 상대적으로 잘 이루어지고 있는 지역을 시범 선정해 인재 육성 시스템 기반을 구축해야 한다. 지역 강사 등 인재 육성 관련 인프라 조사 및 지역 자원조사 등을 포함한 지역형 인재 육성 프로그램을 설계하고, 각 지역별로 특화된 과정에 대한 시범 실행 후 하반기 지역형 인재 육성 전략 수립을 추진해야 한다. 이 과정에서 중앙 기관과 사회적기업 개발센터의 역할 분담 방안도 함께 검토해야 한다.

〈3〉 서울시 교육 인프라 활용을 통한 사회적경제 인재 육성 방안

서울시 교육 인프라 현황 및 사회적경제 교육 운용 현황을 분석한 후 공무원, 시민 대상 필요 교육 과정 설계 및 강사 풀을 확보해야 한다. 현재 담당 부서와 관련 부서 간 협업 구조가 용이하지 않고, 대부분의 교육 과정 설계가 1/4분기 내 완료된다고 볼 때 인재 개발원, 직업 훈련원 등 교육 관련 기관과 시급히 협의가 이루어져야 하다. 교육 예산상 한계로 인해 시민인식 개선이나 공무원 등에 대한 교육은 서울시 교육 인프라를 적극 활용해야 한다.

〈4〉 핵심리더 육성 (성장기 사회적기업가, 중간관리자, 직원대표자)

사회적기업 현장에서 안정적으로 성장하고 있는 기업의 가장 큰 특징 중의 하나는 중간관리자 역량의 보유 여부이다. 소기업 수준에서 마케팅과 경영, 제품 개발 등을 기업가 혼자 맡고 있는 경우가 많다. 중간관리자가 존재하나, 역할에 대한 인식이나 교육 시간, 필요 역량이 크게 부족해서, 외부 수요에 대한 대응조차 이루어지지 못해, 질적 성장에 어려움을 겪고 있다. 그래서 중간관리자 리더십, 기능별 전문성 향상을 위한 액션 러닝 등 다양한 과정 운영이 요구된다. 특히 교육 과정 운영 시 네트워킹을 강화해 교육성과를 극대화할 필요가 있다. 성장기 사회적기업가의 경우 작년 서울시 예비 사회적기업 컨설팅 과정에서 드러났듯이, 아무리 과정과 강사진을 잘 선발한다 해도 바쁜 업무 일정 등으로 인해 집합 교육에 대한 참여도가 매우 낮다. 특히 기업별 경영이슈가 개별적으로 달라서 이슈 해결을 위한 공통의 집합 교육 과정 설계가 어려운 측면도 존재한다. 그러나 창업 성장기에는 조직관리, 성과관리, 투자 등 이전 성장 단계에서는 나타나지 않는 이슈들이 기업가에게 중요한 도전이 되고 있어, 이에 대한 맞춤형 교육 과정 운영이 요구된다.

〈5〉 현장이 시급히 요구하는 전문가 육성 (지역특화 등 중간지원기관, 인큐베이터 등)

인재 육성 로드맵이나 교육 과정 개발은 오랜 준비 과정이 필요하다. 또한 단순 인식 개선이 아닌 전문가 육성은 기초 교육 – 실행 – 모니터링 – 심화 교육 – 실행 – 모니터링 – 평가/인증 등 장기간의 과정을 통해야 가능하다. 하지만 현장에서는 지역특화사업단, 담당 공무원 등 거버넌스 관련 조직 구성원, 마을코디네이터, 협동조합 창업 컨설턴트, 사회적경제 컨설턴트 및 인큐베이터, 연합체 및 중간지원기관 활동가 등 전문성 강화에 대한 요구가 높다. 올해 과정 개발을 통한 운영은 하반기에나 가능하기에 과정 개발 이전 전문가 육성 과정에 대한 시범 운영이 요구된다. 시범 운영 평가를 통해 과정 개발에 반영하는 것도 검토해볼 만하다.

〈6〉 신규 참여인력 역량향상 및 사회적 경제 이해도 제고

현장 조직에서 겪는 어려움 중에 하나가 신규 직원에 대한 OJT와 영리 전환인력 교육이다. 비즈니스 경험이 부족한 청년 등 신입직원이 조직 적응에 어려움을 겪거나, 영리에서 전문 역량을 갖고 전환해 사회적경제 조직에 참여한 인력도 서로 다른 조직 문화로 인해서 다시 이직하는 경우가 많다.

흔히 영리기업에서도 체계적인 신입직원 육성은 중요한 화두이고, 규모가 작은 사회적기업의 경우 신규 직원의 조기 정착은 조직역량 향상에 중요한 과제이다. 그러나 기업 단위에서의 교육은 여건상

어려워, 사회적기업 개발센터 등을 통한 과정 설계와 실행이 필요하다. 다만 공통 교육외 기업 특성이 고려된 사항은 기업 안에서 이루어질 수밖에 없으므로, OJT 담당자를 위한 교육 과정을 수립 후 추진해야 한다.

〈7〉 사회적경제 학습조직 활성화

마지막으로 신규 발굴 및 저변 확대를 위한 학습조직이 활성화되어야 한다. 스웨덴의 경우 전체 인구 900만 명 중 400만 명이 학습조직에 참여하고 있다고 한다. 시장 경제에 비해 사회적경제에 대한 시민 인식은 아직 낮고, 신규 참여인력도 절대적으로 부족하다. 특히 지역에 가보면 청년 등 인재를 발굴하기가 쉽지 않다. 이를 해결하기 위한 다양한 형태의 학습조직 활성화가 필요하다. 소규모 연구 프로젝트, 청년, 직장인 대상 독서모임 등 풀뿌리 모임 및 사회적경제 조직 포럼 및 조직 내 학습모임을 지원하고, 해외 선진사례 벤치마킹 및 평생학습 부문 성과를 바탕으로 한 성장 단계별, 유형별 학습조직 활성화 방안 수립 및 시범 운영이 필요하다.

현재 서울시 사회적기업 개발센터는 30개 정도의 학습조직 활성화를 추진할 예정인데, 지역 단위조직 활성화와 네트워크 연계를 통한 지역 학습조직 활성화 노력도 병행되어야 한다.

8. 추진 주체별 역할

이러한 과제를 추진할 때 고려해야할 중요 사항은 추진 주체별로 역할을 명확히 하는 것이다. 강사풀 부족 등으로 중복된 과정이 운영되는 경우가 허다하고, 중간 지원기관 간 중복으로 인해 필요한 과정이 오히려 누락되기도 하다. 주체별 역할은 다음과 같이 나눠볼 수 있으며, 무엇보다 민간 역량이 성장할 수 있도록 설계되어야 한다.

〈1〉 사회적기업 개발센터

교육과정 개발, 학습조직 운영, 중간지원조직 역량 향상 교육, 기관 간 네트워크, 교육 전문가 육성, 타 주체가 해결하기 어려운 교육 과정 개발 및 실행

〈2〉 중간지원조직

지역화 특성화된 교육 과정 운영, 창업준비기 교육, 특화된 전문가과정 운영, 지역 인재육성 네트워크 참여 등

〈3〉 대학

과정 개발 연구 지원, 대학 내 신규 참여 인력 발굴 및 육성, 지역 인재 육성 시스템 구축 지원

〈4〉 지역 네트워크

지역 인재육성 시스템 구축 주도

〈5〉 서울시 유관 중간지원조직 (청년 일자리 허브, 마을 종합지원센터)

통합 교육 과정 운영, 센터별 강점과 조직 성장 단계를 고려한 인재 육성 역할 분담

〈6〉 서울시 인재개발원, 직업훈련원, 도서관 등 교육 인프라

공무원 및 시민인식 개선, 지역 단위 실무자 육성 지원, 학습조직 지원

9. 서울 사회적경제 중장기 인재 육성 방향

사람은 단시간에 키워지지 않는다. 특히 사회적경제 인재는 소셜 미션과 경청 합의 등 소셜 스킬과 비즈니스 마인드, 비즈니스 스킬이 동시에 요구되고 있어, 인재 육성이 기존 영리기업에 비해 훨씬 어렵다. 인재 육성 로드맵이나 체계적인 교육 과정 개발이 선행적으로 요구되는 이유가 여기에 있다. 사회적경제의 특성을 고려할 때 장기적으로는 지역 사회적경제 인재 육성 시스템이 활성화되어야 한다.

지역을 기반으로 발굴, 기초교육, 분야별 기능별 전문교육, 네트워킹 등이 이루어지고, 중앙 단위에서는 보충적 지원과 시민 인식 개선을 추진해야 한다. 특히 전문가 육성이나 관리의 경우 지역에서 문제를 해결하기에는 한계가 있어 개발센터 등 중앙 중간지원조직이나 대학의 노력이 요구된다.

다음으로는 실무자 네크워크를 강화해 나가야 한다. 사회적기업 인사관리자 모임, 협동조합 교육 운영자 모임 등 기능별 담당자 역량을 강화해 나가는데 네트워크 활성화는 교육 과정에서 찾을 수 없는 많은 이슈 해결과 역량 성장을 지원할 것이다.

마지막으로 교육 운영 지원기관의 특성화 및 지역화이다. 현재 범용화한 중간 지원기관의 지역화, 특성화 추진을 위해 기관별 강점과 지역을 기반으로 한 전환 전략이 필요하다.

서울시 사회적경제 생태계 조성은 단지 서울만의 문제는 아니다. 새로 출범한 박근혜 정부는 민생

정부와 국민 대통합을 표방하고 있다. 새 정부가 표방하는 민생과 국민 대통합에 가장 적합한 경제 정책이 사회적경제 정책이다. 하지만, 최근 발표한 국정과제를 보면 이전 정부의 정책과 변화된 부분을 찾기가 어렵다. 서울시 사회적경제 생태계의 성공적 조성이 필요한 이유이기도 하다.

지금 한국 사회적경제 생태계는 질적 성장과 정부 정책의 전환을 이끌어 내야 하는 시점에 와 있고, 그 출발지점은 제도가 아니라 사회적기업가, 사회적경제 인재 육성이다. *

〈사회적기업 성장 단계별 경영 지원 이슈〉

· 창업 준비기 경영이슈

구분	경영이슈
사회적기업가	사회적기업가 정신 제고, 기업가 역량, 리더십, 커뮤니케이션
소셜미션	사회문제 본질 파악, 사업기회 포착, 경제적&사회적가치 명확화
비즈니스모델	시장조사(소비자 행동, 시장 수요&공급, 가격), 마케팅, 제품차별화, 비용 합리화, 핵심역량
조직운영	팀빌딩, 조직설계, 회의체계 운영, 책임과 권한 명확화
아이템 개발	시제품 혹은 시서비스 개발, 생산 준비
네트워크	고객, 경쟁사, 동종업종, 중간지원기관, 사회적기업, 지역
설립	조직 유형 명확화, 행정절차 이해 및 추진, 사무실 선정

· 창업기, 창업 성장기 경영이슈

구분		창업기	창업 성장기
사회적기업가	리더십&의사결정	○	◎
	아이템 개발		○
	창업안정화	○	
	신성장동력발굴		◎
	커뮤니케이션	○	○
	조직관리	○	◎
	소셜미션 실현	○	◎
경영전략	성장전략 수립		○
	예산관리 시스템		○
	투자유치		○
	경영혁신		○
	경쟁전략 수립	○	◎
	사회적가치 실현	○	◎

인사관리	민주적 조직관리		○
	인사관리시스템	○	○
	노무관리	○	◎
	조직문화		○
	평가&보상		○
	육성	○	◎
마케팅	소비자행동및시장조사	○	◎
	마케팅믹스	○	◎
	제품개발	○	◎
	물류&유통	○	◎
	브랜드관리		○
재무관리	현금흐름관리	○	◎
	회계 시스템		○
	자금계획 수립		○
	자금 조달	○	◎
	자금 운용		
생산관리	제품 개발	○	◎
	공정관리	○	◎
	품질관리	○	◎
	재고관리	○	◎
	공급사슬관리		

building hope together

더 많은 꿈이 현실이 될 수 있도록, 당신의 희망을 나눠주세요.

희망제작소는

지역과 현장 중심의 연구를 통해 살아있는 대안을 만듭니다.
농촌과 지방을 살기 좋은 마을로 가꿔나갑니다.
소기업과 사회적기업을 지원하며 새로운 경제 패러다임을 세웁니다.
공공리더와 시니어를 위한 교육프로그램을 제공하여 우리 사회에 활력을 불어넣습니다.
시민의 번뜩이는 아이디어를 사회혁신의 원동력으로 삼습니다.
1만명 시민의 힘으로 움직이는 시민참여형 연구소입니다.

희망제작소의 후원회원이 되어주세요.

후원회원이 되시면,

다양한 분야에서 자원 활동에 참여할 수 있습니다.
희망제작소의 각종 강연, 세미나에 초청합니다.
희망제작소 발간도서 구입 및 교육, 강연 수강 시, 할인혜택을 받습니다.
후원회원을 위한 특별한 회원모임과 프로그램에 참여할 수 있습니다.
희망제작소의 연간 사업 활동을 정리한 애뉴얼리포트를 매년 보내드립니다.



후원하기

후원회원 가입 문의 : 02-2031-2130 / give@makehope.org
후원계좌 : 하나은행 271-910002-36004 (예금주-희망제작소)

희망제작소
The Hope Institute

110-012 서울특별시 종로구 평창동 290-11 비전빌딩 2~4층 | 전화번호 02-3210-0909 | 팩스 02-3210-0126