



사회적경제 핵심인재육성센터 교육과정 사례와 성과
조우석 | 희망제작소 사회적경제센터

우리에게는 더 많은 사회적 기업가가 필요하다



몬드라곤의 고용창출 능력은 삼성전자의 10배



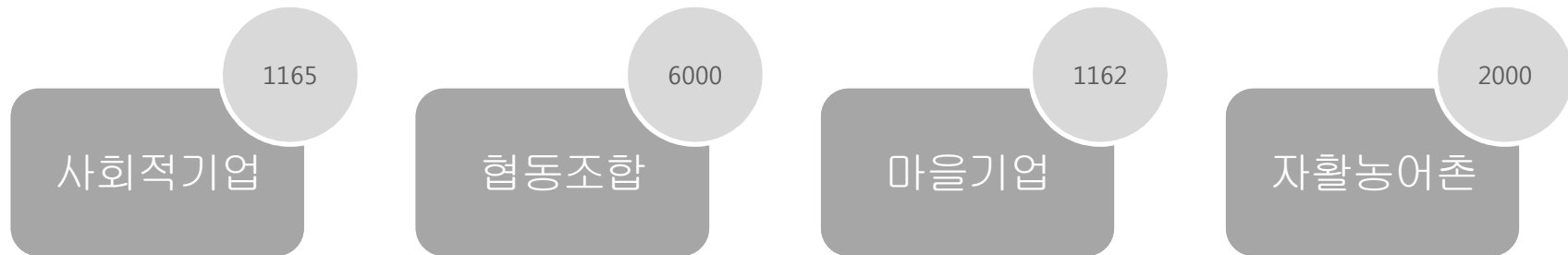
매출: 228조
고용: 95,794 명



매출: 17.4조
고용: 74,000명

출처: 삼성전자 2013년 사업보고서
몬드라곤 2013년 Annual Report

사회적경제조직 현황



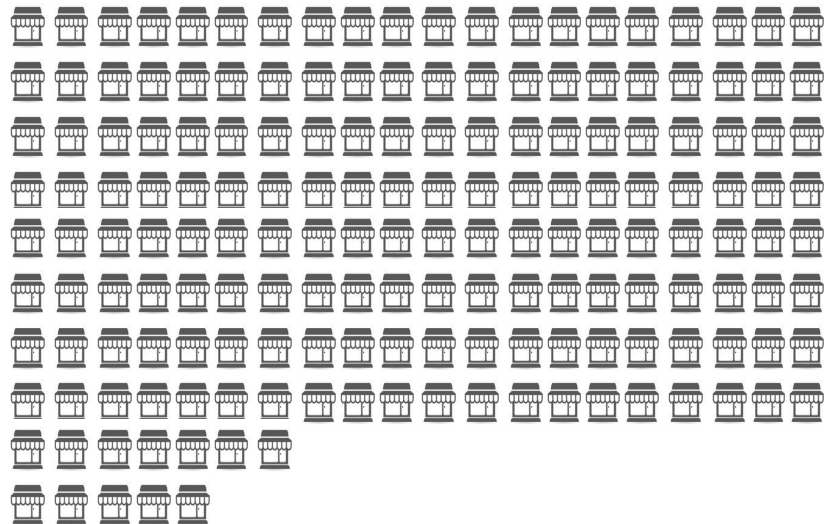
* 출처

안전행정부(2013. 12), 사회적경제 공동체 진단 보고서

서울사회적경제지원센터 (2014. 1), 서울시 사회적경제 지역생태계 조성사업 성과보고회 자료집

사회적기업 진흥원(2014.6.30), 사회적기업 인증현황

The **co-operative** food



75,000 매장 | 인구 850명 당 매장 한 개

icoop생협  한살림



340 매장 | 인구 14.7만 명 당 매장 한개

Gsef 2014


The Hope Institute

사회적경제 교육 수요 및 공급 현황 분석



| 교육 공급 현황 | 세부내용(77개 교육기관, 222개 프로그램, 1193개 세부강의) |
|----------------|--|
| 핵심 과제 및 요구 사항 | 교육프로그램 개발 및 관련 연구 지원 / 교육 인력 전문화 / 체계화된 교육 인프라 구축(65%) |
| 재원 | 공공 재원 투입 기관이 전체의 91.4%.(이 중 절반이 공공에서 설립지원한 중간지원기관) |
| 방식 | 학습자 참여형 13%, 집체식 강의 81.5%, 현장탐방 3.4%, 컨설팅 1.8% |
| 대상 | 단일그룹을 대상 25% |
| 교육 시간, 규모, 수강료 | 프로그램당 평균 44.5명 대상으로 22.7시간 교육, 수강료 5만5천원 |

| 교육 수요자 요구사항 | 세부내용 |
|------------------------------|--|
| 현장 중심의 구체화된 교육 | 현장에서의 문제해결에 도움이 되는 교육 / 현장의 지식과 경험을 공유하는 교육 / 다양한 사례를 공유하는 교육 / 기업 내에 교육 담당자를 육성 / 협업을 통해 프로젝트 진행 |
| 사회적경제가 추구하는 가치를 내면화할 수 있는 교육 | 사회적경제가 추구하는 가치와 미션에 대한 교육 / 사회에 대한 관점과 문제의식을 가질 수 있는 교육 / 각 조직의 미션과 비전을 공유하는데 필요한 교육 |
| 세분화되고 전문화된 교육 | 기업과 인재의 성장단계별 교육 / 사회적경제에 진입하려는 사람들을 위한 교육 / 기업의 업종별, 분야별, 형태별 교육 / 지역별 교육 / 중간지원조직 근무자를 위한 교육 |
| 체계적이고 통합적인 교육 | 사회적경제 전문교육기관이나 총괄기관 설립을 통한 체계적 교육 / 사회적경제 전체 차원에서 통합적인 교육 / 장기적인 교육 / 사회적경제 내에서 통합적이고 연속적인 인재관리 |
| 교육 학습자 간 네트워크 구축 | 비슷한 성장시기나 규모에 해당하는 기업 간 네트워크 / 조직 내에서 비슷한 역할을 담당하고 있는 인력 간의 네트워크 / 중간지원조직, 강사, 교수, 전문가 간의 네트워크 / 상이한 조직과 인력 간의 교류를 통한 자극 |
| 학습자의 참여가 가능한 다양한 형태의 교육 | 소그룹 토의 방식, 액션러닝, 워크플레이스형 교육, 개별 코칭이나 멘토링, 세미나, 컨퍼런스 등 다양한 형식의 교육 |
| 현장에 맞는 경영실무교육 | 업종별, 유형별, 규모별로 구체화되고 사회적경제의 특징을 반영한 회계, 재무, 마케팅, 노무 교육 |
| 온라인, 시청각 자료 등 다양한 교재 활용 | 온라인 교육 개발 / 시청각 교재 개발 / 문화예술작품 이용한 교육 개발 / 강사의 역량 차이나 오프라인 교육의 어려움 해결을 위한 교재 개발 |
| 정보 교류 | 강사, 교수, 전문가 명단 공유 / 교육과 강사에 대한 평가 누적 및 공유 |

사회적경제 핵심인재 육성센터
The Hope Center for Social Entrepreneurs

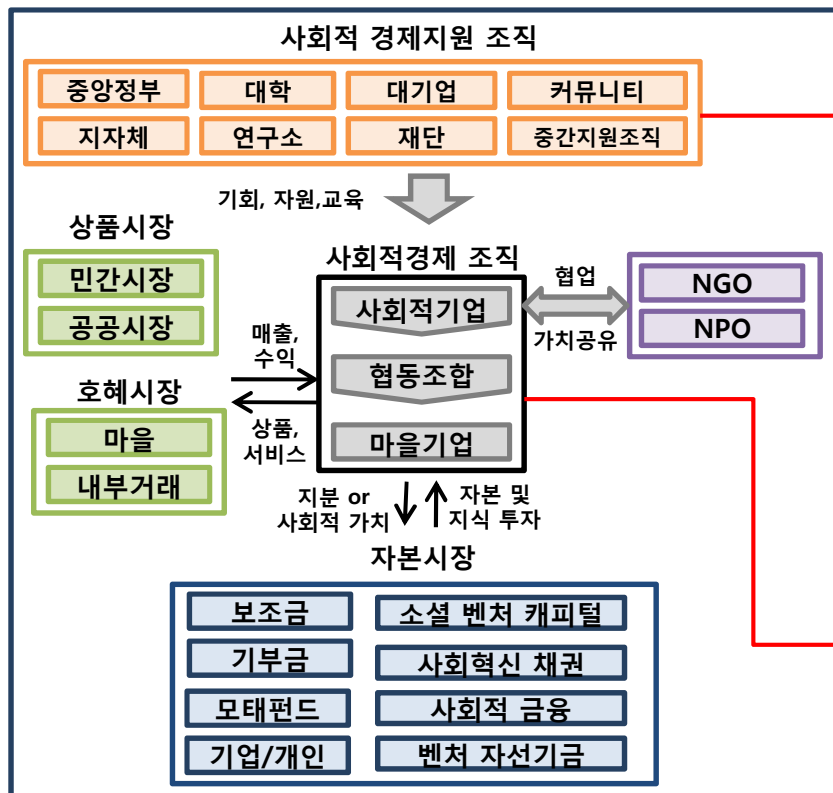


1. 교육과정이 아니라 사회적경제인재 육성 시스템을 만든다 -사람, 네트워크, 콘텐츠, 인프라



2. 핵심인재 육성에 집중한다 - 사회적경제 성장에 결정적 역할을 하는 5개 그룹(100명)에 집중

사회적 경제 생태계



사회적경제 생태계에 발전에 필요한 핵심인재

● 전문가 그룹

사회혁신을 위한 생태계 조성 기획자이자 사회적기업 성장에 필요한 전문 지식을 제공하고 필요 자원을 연계할 수 있는 사람

- ✓ 사회적경제 정책전문가 (30명)
- ✓ 사회적경제조직 인큐베이터(25명)
- ✓ 컨설턴트
- ✓ 크로스섹터 인재
- ✓ 시민사회 활동가

● 사회적기업가 그룹

주목하는 사회적 문제의 근본적 해결을 위해 수많은 위험과 도전 속에서도 스스로의 판단과 행동을 통해 새로운 가치와 일자리를 만들어 내는 사람

- ✓ 창업 성장기 사회적 기업가(10명)
- ✓ 창업성장기 사회적 기업 내 차세대 리더(20명)
- ✓ 스타트업 사회적 기업가(15명)
- ✓ 지역 활동가
- ✓ 사회적책임 기업가

3. 정보전달이 아니라 ,이슈를 해결하고 현장의 변화를 촉진하는 것에 집중한다

- CBI 해결지원

6~12개월 전기간에 걸쳐서 학습자별 CBI 이슈 모니터링 및 해결을 지원

- 학습자의 필요에 따라 교육 과정을 유연하게 변경하고 신속하게 과정을 개발운영

- 1) 학습자를 교육과정개발 전 과정에 참여시키는 인간중심 디자인
- 2) 새로운 필요가 제기되면 거기에 맞게 신속하게 과정을 개발해서 문제해결 지원

- 변화추진/문제해결의 네트워크를 조직하고 실행력을 제고

교육과정 전, 중, 후에 교육과정별 문제 해결형 네트워크 구축 지원

- 강사가 아니라 모더레이터 중심 운영

- 1) 학습자들의 문제의 원인을 진단하고 솔루션에 대한 통찰을 줄 수 있는 방식
- 2) 전체 과정을 조별로 운영하고 조별로 모더레이터/퍼실리테이터가 참여
(이은애, 이원재, 송창석, 조우석, 정상훈, 이현숙, 조현경, 김재춘,
김정현, 한상엽, 김정관, 제현주, 김병수, 유정식 등)

4. 핵심인재가 핵심인재를 육성한다

학습자의 이슈해결을 위해서 해당 분야의 핵심인재로 구성된 전담 교수자 배치



정책전문가과정 | 이원재
희망제작소 부소장



인큐베이터 과정 | 정상훈
사회혁신공간 데어 상임이사



COO 과정 | 김재춘
(전)아름다운가게 정책국장



스타트업 과정 | 김정현
(전) 우주대표

5. 문제해결 네트워크를 구축한다

교육과정별로 숙박 프로그램 운영을 통해 인적 결합도를 높이고
네트워킹을 통해 이슈에 대해서 공감하고 공동의 해결책을 모색



3박4일~2박3일
숙박 프로그램

전체 수강생 참여
네트워킹워크숍



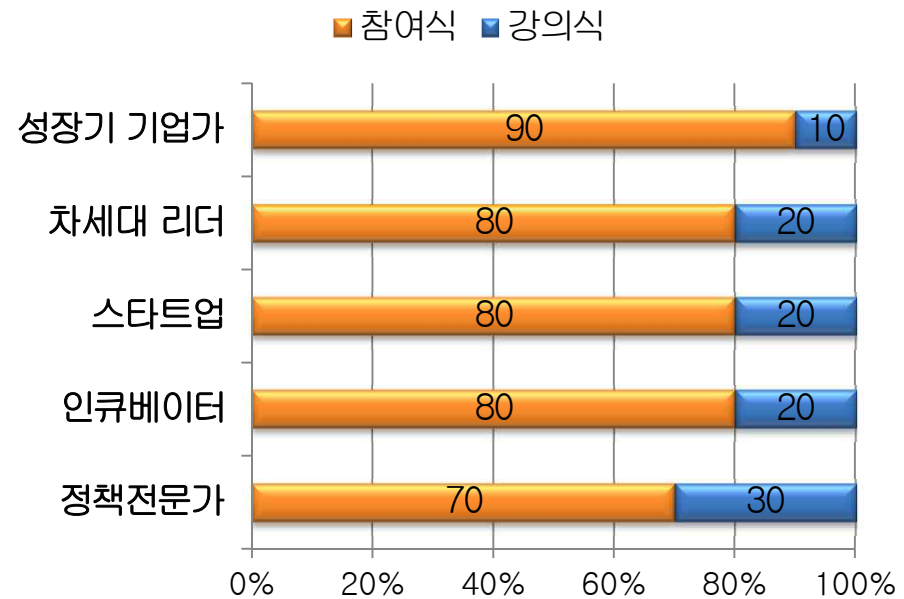
주요 이해 관계자
네트워크 구축

기업별/개인별
이슈공유 프로그램

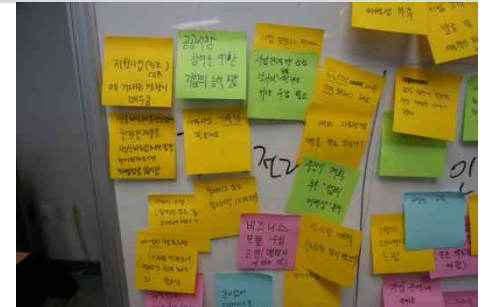
6. 학습자 참여식 교육을 통해 정보 전달이 아니라 문제해결에 집중한다

학습자 참여식 교육방법을
전 과정에 적용하여
학습에 대한 관심/효과 제고

교육과정 및 대상 특성에 따
라 참여식 교육방법 비중을
다양화 함



사회적경제 핵심인재 육성센터 과정별 개요 The Hope Center for Social Entrepreneurs



1. 성장기 사회적기업가 과정

- 선발기준


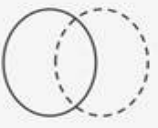
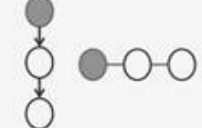
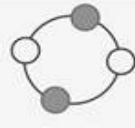



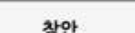

- 1) 사업규모와 Social Impact 면에서 스케일 업에 대한 해법을 찾고 있는

5년 차 이상 사회적 기업의 대표 10명(함께일하는 세상, 트래블러스맵, 오요리아시아, 터치포굿, 공공미술프리즘 오르그닷, 한국컴퓨터재생센터, 우리가 만드는 미래, 희망동작나눔네트워크, 꿈꾸는 씨어터)

- 1차 워크숍(2014.7.4~7 3박4일 @제주)

- 1) 조직의 이상과 현실 비교를 통한 성장기 사회적기업의 미션과 사업전략, 성과 분석
- 2) 성장의 변곡점을 통과하기 위한 성공과 실패 원인 분석
- 3) 성장 및 도약 방법을 찾기 위한 솔루션 워크숍

- 성장기 사회적 기업 성장 전략

| | | | | |
|------|---|---|---|---|
| 개별확장 |  |  |  | |
| | 확대 | 인수합병 | 다각화 방식 (수직 계열화/수평 다각화) | |
| 네트워크 |  |  |  |  |
| | 컨소시엄 | 소셜 프랜차이징 | 그룹화(지역/동종업종) | 분사 |
| 오픈소스 |  |  | | |
| | 창안 | 마크 | | |

2. 성장기 사회적기업가 내 차세대리더(COO) 과정

- 필요성

“제가 2018년에 사임할 예정인데 차세대 리더를 어떻게 육성해야 할 지가 고민이다” -성장기 기업가 인터뷰 中

- 선발기준

성장기 사회적기업 내 COO 역할(을 해야) 하는 사람

(아름다운 가게, 함께일하는 세상, 트래블러스맵, 오요리아시아, 시지온, 터치포굿, 한국컴퓨터재생센터, 안산의료생협, 공감만세, 오마이 컴퍼니, 꿈꾸는 씨어터, 위누 등)

- 1차 워크숍(2014.9.28~30 2박3일 @제주), 2차 워크숍(2014.11.4~5 @서울)

1) 조직/개인 진단, 조직 내 변화관리 시스템

2) 경영전략, HR 이슈 진단 및 솔루션 도출

이슈7 신사업 진출

- 신규 먹거리, 사업, 시장 계획의 부족, 현실 안주 문화 확산
- 기존 조직 구성원들의 냉소와 저항, 무관심, 불관여, 소외감
- 성장동력의 저하
- 신규 사업 조직과 기존 사업 조직의 문화 차이
- 신규 사업 추진의 절친적 감소(조직내 신규 사업에 대한 불만 증폭)
- 동시다발적 사업추진에 따른 집중력 약화
- 신사업 담당자의 업무과중과 조직에서의 장파

이슈8 성과 관리

- 합의된 목표의 설정과 공감 어려움
- 사업의 속도 조절문의 존재
- 보다 효율적인 성과 창출에 대한 고민과 집중력 부족
- 업무 우선 순위 지령의 어려움
- 사회적 가치와 재무적 가치의 충돌
- 목표에 대한 방향, 수준, 강도, 프로세스 등에 대한 장악한 관점과 기대들
- 부족한 재정

이슈1 조직 내 커뮤니케이션

- 고위 관리자와 현장 실무자간의 상호배제(정형 관행에 대한 이견)
- 비협업, 과도한 속도, 규모 확장으로 인한 소통의 부재와 불신의 증대(가치공유, 피의 등)
- 가치지향과 실적지향의 충돌
- 구체적인 합의 불능 상태
- 조직문화, 커뮤니케이션에 호응되지 않은 직원들
- 복잡화되는 조직 구조 때문에 정보 격차, 정보 미스, 정보 왜곡 발생
- 합의되지 않는 가치체계, 사업 전략의 수립, 서비스/프로그램의 진행

이슈9 인사 문제

- 일경직, 헌신적, 종파적인(종교간부급) 직원들의 이탈, 이직
- 사회적, 협동적 가치에 부합하지 않는 비 헌신적 '지성인'의 증가
- 비동료적 구성원(출신, 경력, 업무능력, 지향가치)들의 갈등과 변동
- 일부 직원들간의 업무 태도, 양식, 역량 차이와 상호 갈등
- 비경제적 인사 정책(은혜주의 인사 등)
- 비경제적 인사 배치의 어려움
- 인제 확보의 어려움(자금, 정보의 부족)과 육상 다툼
- 업무 배분의 불균형, 책임소재의 모호
- 평가 체계에 대한 요구와 변별
- 차등 보상 체계에 대한 불만과 갈등(의결권)
- 공동성실 유지원칙 장려 위계가 있는 직급체계에 대한 고민

이슈4 구성원 역량

- 역량의 좌향 편중화
- 결핍의 부족과 대부 전문가의 부재
- 복잡하고, 동시다발적인 문제 발생의 해결 능력 부족
- COO로서 관리와 역량과 실무자 역량의 조화 어려움.(개인 비전 포함)
- 조직의 성장에 따른 역량 향상 계획 촉구
- 자기 성장, 자기 비전에 대한 전달 부재

이슈5 조직문화

- 상호 경쟁적인 조직문화의 출현
- 부족한 시스템, 역량, 사원을 효과적으로 매우는 조직문화 방법론 촉구

이슈2 리더십과 의사결정 체계

- CEO에 대한 높은 의존도
- 대표의 역량 부족에 대한 비난
- 관리자(대표 포함)에 대한 비인정, 권한 위임 체계의 부재 또는 비인정
- 권한과 책임의 불균형에 대한 구성원들의 불만
- 의사결정에서의 체계 불인(조기결단주의)
- 관리자급(CEO, CFO, COO 등) 역량과 책임, 권한 도호, 중첩
- 의사결정의 지연과 도호성 문제

3. 스타트업 사회적기업가 과정

- 선발기준

상품과 매출이 있고 그리고 열정과 미션을 가진 스타트업 사회적기업가
(나눔레몬, 동네방네, 워터팜, 놀자, 주렁주렁, 굿앤컴퍼니, 공독, 하방, 자람패밀리, 눈뜨면 도착, 풀잎 등)

- 특징

1) 2 트랙 프로그램: 컨설팅 + 워크숍

희망제작소와 전담 슈퍼바이저가 사전 자료 분석과 기업별 미팅을 통해서 기업별 이슈파악 개별컨설팅
워크숍을 통해서 이슈/솔루션 공유, 문제해결 네트워크 구축, 사회적기업가 정신 교육 등

2) 사회적 미션 창출 / 매출 성과 목표 달성을 위한 기업별 이슈 해결을 목적으로 린 방식으로 과정 운영

- 1차 기업 진단 및 기초 컨설팅(2014.10.10~10.23) 기업별 이슈 진단 및 과제 제출

: 기업 거버넌스, 상표권, 사업우선 순위 결정, 수혜자를 생산과정에 참여시킬 것인지 분리할 것인지 결정, 업
사이클링 분야 벤치마크 사례가 될만한 미국/유럽 판매채널에 직접 문의, 재무상태표 중 대차대조표 확인
수혜자 특성 이해 및 분석, 소셜미션, 조직 형태, 사업 파트너와 계약서 작성, 비즈니스 모델 정리 등)

- 2차 워크숍(2014.10.25~10.27 @ 제주)

사회적기업가 케이스스터디(독일 슈나우 전력공장의 우르솔라 슬라덱, 디트로이트 댄 길버트 사례 비교)
사회적 기업가 특강 및 피어 멘토링 (김정현, 한상엽, 김정관)
기업별 이슈 및 솔루션 도출 워크숍, 2015년 사업목표 수립

4. 인큐베이터 과정

- 선발기준

사회적경제조직을 인큐베이팅 중인 1~3년 차 지원기관 등 소속 인큐베이터
(함께일하는 재단, 아름다운가게, 서울시사회적경제지원센터, 한살림 서울, 사단법인 마을, 루트임팩트
풀뿌리 사람들, 강원도 광역자활센터, 커뮤니티와 경제, 안동대학교 산학협력단 등)

- 특징

- 1) 25명의 인큐베이터를 인큐베이팅
- 2) 25명이 인큐베이팅 하는 125개 사회적경제조직 인큐베이팅

- 1차 워크숍(2014.9.30~10.2 @서울)

- 1) 사회적경제와 사회혁신, 인큐베이터 역할
- 2) 인큐베이터 및 인큐베이팅 중인 기업 이슈 도출/원인진단 워크숍
사회적기업가 정신, 소셜미션, 비즈니스 모델, 경영전략, 제품개발, 홍보마케팅,
생산관리, 인사관리, 성과관리네트워킹, 인큐베이터와 기업가 관계 형성, 전문가 풀확보



5. 정책전문가(Policy maker) 과정

- 필요성

사회적경제 지역생태계 조성에서 매우 중요한 역할을 하지만, 체계적인 정책전문가 육성 시스템 부재

- 선발기준

사회적경제 관련 주무 또는 관련 업무를 맡은 6급 팀장, 사회적경제 공공정책을 수립 해야 하는 전문가
(서울시 강동구청, 성동구청, 서대문구청, 성북구청, 금천구청, 은평구청, 관악구청, 수원시청, 성남시청,
광주남구청, 광주 광산구청, 서울시의회, 안양시의회, 종로구의회, 구로아이쿱생협, 지방자치교육센터 등)

- 1차 워크숍(2014.10.16~18 2박3일 @제주)

- 1) 정책전문가 역할 및 이슈진단/솔루션 도출 워크숍, 지역 문제진단 및 선진벤치마크 사례 적용 워크숍
- 2) 사회적경제와 사회혁신에 대한 이해 및 공감대 형성, 사회적자본과 민관거버넌스, 현장탐방

벤치마크 사례 공유(공공구매 - 금천구, 신뢰-강동구)

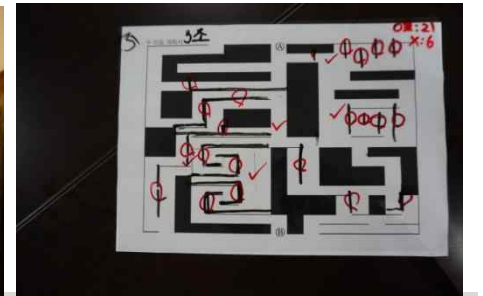
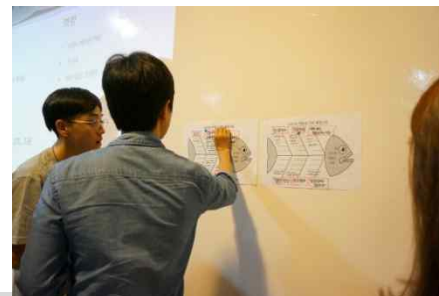
사회혁신, 공동체 회복을 위한 사회적 경제의 역할, 지역의 사회적 자원의 조사/연계 방안

사회적경제 활성화를 위한 주민/행정기관 간의 연결자 역할의 중요성과 고민, 사회적 자본 구축 방안

정책의 일관성과 지속성 확보방안참여를 통한 사회적 경제의 공동의 목표 수립 방안

지역내 사회적 경제의 지속가능성 모색 방안

사회적경제 핵심인재 육성센터 성과와 시사점 The Hope Center for Social Entrepreneurs



– 사회적 경제 핵심 인재육성 센터 인프라 구축

- 1) 과정별로 최소 100시간 분량의 새로운 콘텐츠 개발
- 2) 사회적 경제 인재육성 관련 참여형/문제해결형 과정 개발 노하우 확보
(커리큘럼 디렉터, 콘텐츠전문가, 교육공학자, 프로젝트 매니저 등 6명이 6개월 동안 참여해서 개발)
- 3) 강사, 모더레이터, 퍼실리테이터 풀 확보

– 사회적경제 생태계 질적/양적 성장 기반

- 1) 핵심인재간 문제해결 네트워크 구축
- 2) 사회적경제 영역 핵심인재가 당면한 이슈 및 과제 파악
5개 그룹 100명 개인과 100명이 속한 조직과 인큐베이팅 중인 125개 기업
- 3) 기업/조직 등이 당면한 현장 문제해결
- 4) 소셜미션 및 재무적 미션 성과 향상. 인큐베이팅 중인 125개 기업 성과향상
- 5) 사회적경제 지역 생태계 혁신 방안 수립

사회적경제 핵심인재가
서로 배우며, 함께 성장하기 위한
‘네트워크 기반의 학습’ 플랫폼

Vision



유다희

7월 7일 경기도 고양 근처

꿈같았던 제주도 출장을 마치고 오후 그리고 저녁까지 현실, 일상의 하루를 보낸다.

가혹하고 냉정하며 차가운 현실의 말뚝할 무게 속에서, 꿈, 열정으로 삶의 모든 것을 걸어낸 외로운 성장기 사회적기업가들과 그들을 지지하는 여러 사람들과의 시간이었다.

그간 각각의 자신들을 얼마나 억누르고 소외시켰는지를 우리는 깨닫고 함께 울었다.

함께 만드는 세상의 작은 희망의 틈을 온 힘을 다해 열어내는 작지만 거인같은 한명한명의 기업가들과 이들을 지지하는 사람들과의 이 환타지의 몇일은 다시 현실을 버틸 수 있는 큰 힘이 되기를.

청소 노동자의 일자리를 고민하는 이철종 대표님, 공정여행과 사회적경제를 주도하시는 변형석 대표님, 윤리적인 패션 생태계 김방호 대표님, 동네에서의 협동을 투신하시는 유호근 국장님, 컴퓨터 재생과 일자리 구자덕 대표님, 문화예술교육을 넘어서 새로운 단계를 모색하시는 김인선 대표님, 아시아 여성과 노동자 이지혜 대표님, 쓰레기의 새로운 창의 박미현 대표님, 문화예술인의 지역 생태계 김강수 대표님

이 자리를 기획하신 정상훈 센터장님, 조우석 팀장님 외 희망제작소 분들, 경제평론가 이원재 소장님, 따뜻한 공공재라 불리는 이은애 센터장님, 열정의 지지 김재춘 소장님, 기업의 미래를 고민하시는 서재경 전부사장님, 함께 내내 무시던 이현숙 한겨레 소장님 모두모두 감사합니다.

감사합니다