

서울 사회적경제 Brief

이 자료는 2018년 서울시사회적경제지원센터 기획전략실의
기획연구 및 전략개발 사업 결과를 공유하고, 서울 사회적경제
주요 현안을 점검·대응하기 위하여 작성된 비정기 발행물
입니다



Contents

		지역기반 사회적경제 돌봄서비스	2
		사회서비스와 사회적경제	4
		노동통합형 신사업 분야 및 사업모델 개발	10
		장애인 노동통합과 사회적경제	12
		지역순환경제 활성화를 위한 시민프랜차이즈 모델	22
		지역순환경제와 사회적경제	24
		제3섹터 시민공제 모델	34
		시민자본 및 사회적경제 공유자산	36
		도심제조업 기반 사회적경제 협업의 비즈니스 모델	44
		도심제조업과 사회적경제	46

PART 01

지역기반

사회적경제 돌봄서비스



01 사회서비스와 사회적경제



국내 돌봄 환경의 변화

고령인구 7백만 시대, 사회적 돌봄 필요성 증가

- 2017년 11월 기준, 인구 중 65세 이상 비율이 14%인 712만 명을 넘어 우리나라는 본격적인 고령사회로 진입함¹. 이는 2000년 ‘고령화 사회’ 진입 후 17년 만에 ‘고령사회’로 진입한 것으로, 일본보다 7년 빠른 속도를 보이고 있음.
- * 65세 이상 인구 비율 7% 이상은 고령화 사회, 14% 이상은 고령사회, 20% 이상이면 초고령사회로 분류
- 인구구조 변화로 의료 및 복지수요의 급격한 증가가 예상되는 가운데 1~2인 가구 등 가족구조의 변화, 부양역시 약화 등에 따른 가족 돌봄 기능 축소로 노인들의 돌봄 욕구를 사회적으로 해결해야 하는 것이 중요한 과제로 부상하고 있음.
- 서울시 65세 이상 노인인구는 2017년 기준 136만 여명으로, 전체 인구의 13.5%를 차지하고 있음. 이런 흐름에 맞춰 서울시는 찾아가는동사무소(이하 찾동), 어르신통합돌봄지원센터, 재가노인지원센터 등 돌봄 관련 지원센터 설립과 장기요양보험 확대 등 노인 돌봄을 실질적으로 지원하기 위해 노력하고 있음.

지역사회를 통한 돌봄, ‘커뮤니티 케어’의 확산흐름

- 일찍이 고령화 문제를 겪은 일본이나 서구에서는 보건복지제도가 양적 성장 단계를 거쳐 성숙화 단계에 접어들면, 지역사회를 통한 접근을 통해 보건복지체계의 체질을 바꾸는 방향으로 발전해왔음²
- 기존 돌봄 정책의 칸막이 구조, 파편화·비연속적 서비스, 복지 사각지대, 시설중심 치료·관리 체계의 한계, 의료비 증가 등의 대안으로 지역사회를 통한 돌봄인 커뮤니티 케어가 국내에서 본격적으로 논의되기 시작함
- ※ 커뮤니티 케어: 주민들이 살던 곳(자기 집이나 그룹 홈 등)에서 개인의 욕구에 맞는서비스를 누리고 지역사회와 함께 어울려 살아갈 수 있도록 주거, 보건의료, 요양, 돌봄, 독립생활의 지원이 통합적으로 확보되는 지역주도형 사회서비스정책

1 통계청. (2018). 2017 인구주택총조사 전수집계.

2 보건사회연구원. (2018). 2018 보건사회연구 클로키움. 커뮤니티 케어와 보건복지서비스의 재편.

사회적경제와 돌봄

- 보건복지부는 2018년 커뮤니티 케어 추진본부를 구성한 후 각계의 의견을 수렴해 ‘지역사회 통합 돌봄 기본계획(커뮤니티 케어)’을 발표하였고, 2019년에는 커뮤니티 케어 선도사업을 실시할 예정임. 서울시 역시 돌봄 서비스 통합적 연계를 통한 동 단위 복지기능 강화로 시민복지 체감을 높인다는 계획임.

돌봄의 가치와 실천이 녹아있는 사회적경제

- 돌봄서비스는 기본적으로 사회적 돌봄이 필요한 취약층을 포괄하기 때문에 사회적 연대 가치에 기초하고 있으며, 높은 노동집약성과 비표준적 특징을 지녀 노동생산성 증대를 통한 초과이익을 획득하기 어려운 사업영역임³.
- 사회적경제는 시장의 힘이나 공권력의 개입으로 충족될 수 없는 새로운 욕구에 대응하는 근린서비스 분야에 집중해 발달해왔음(Defourny & Nyssens, 2001). 이러한 근린서비스는 보육, 노인 및 장애인 대상의 재가서비스 등 ‘돌봄’의 영역과 관련성이 높음.
- 사회적경제 조직은 공적서비스가 미치지 못하는 지역과 지역주민의 돌봄 수요에 대한 서비스를 공급하는 지역 밀착된 활동을 해 왔음⁴. 특히나 복지재정 부족, 사회서비스의 시장화, 공적 인프라 취약 등과 같은 국내 상황에서 사회적경제는 의미를 지님.

지역사회기반 돌봄 실천주체로서 사회적경제 역할 요구와 과제

- 사회가치 창출, 민주적 운영, 투명한 경영, 지역사회 기여 등 운영원리에 입각해 사업을 영위하는 사회적경제 조직은 사회문제 해결의 대안으로서 다양한 영역에서 주목받고 있음. 지역사회기반(community-based) 접근이 필수적인 커뮤니티 케어에서도 그 역할이 중요해질 전망이다
- 하지만 시장화 된 구조 속에서 사회적경제가 의미 있는 영향력을 갖기 위해서는 사회적경제 간 협업을 통한 규모화 전략 및 돌봄 서비스 공공성 확보와 안정적 제공을 위한 공공자원 연계 등이 필요함
- 한 예로, 캐나다 퀘벡에서는 1990년대 중반 경제위기 속에서 각 계의 대표들로 구성된 ‘경제·고용에 관한 정상회의’에 참석한 사회적경제 워킹그룹(퀘벡 상티에의 모태조직)을 중심으로 돌봄서비스 업종 사회적경제 기업을 집중 발굴·육성하여, 오늘날 102개의 사회적경제 기업이 재가서비스분야에서 7천8백 명 이상을 고용하여 연간 7백만 시간의 돌봄서비스를 제공하고 있고, 퀘벡 주민 10만 명(70%가 65세 이상 노인)이 서비스의 수혜를 받고 있음⁵

3 의료복지사회적협동조합연합회. 새로운사회를여는연구원. (2014). 지역의 사회적경제 돌봄 서비스 활성화를 위한 기초연구.

4 서울시사회적경제지원센터. (2017). 지역기반 노인통합돌봄서비스 지원체계 확산 연구.

5 퀘벡주. 2015-2020 사회적경제 액션플랜 Plan d'action gouvernemental en économie sociale 2015-2020.

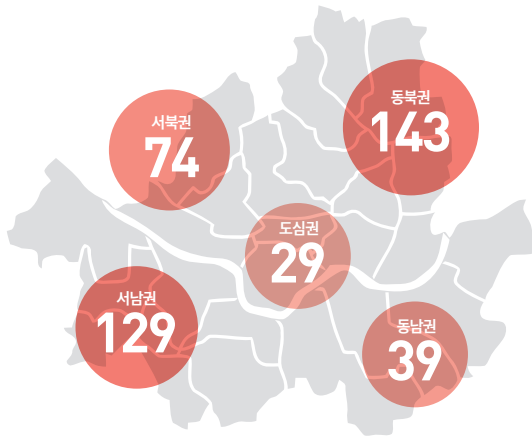
02 2018 서울시 사회적경제지원센터의 주요이슈와 활동



서울 사회적경제 현황

서울 소재 돌봄서비스 제공 사회적경제 기업은 4백여 개

- 복합적 욕구에 맞는 돌봄서비스가 생활공간을 중심으로 통합적으로 제공되기 위해, 방문 요양·간호 외 에도 일상생활에 필요한 서비스를 아울러 '돌봄서비스'로 규정, 7개(요양·보건/식사·영양/주거개선/청소·위생/세탁·수선/정서·문화/기타)로 구분함.
- 위와 같은 기준으로 서울 소재 사회적경제 기업을 분류한 결과, 서울시 전체 4천여개 사회적경제 기업 중 약 11%에 해당하는 4백여 개 기업이 돌봄서비스를 제공하는 것으로 조사됨.



권역별 돌봄서비스 제공 사회적경제 기업 현황

구분	돌봄/보건	식사/영양	주거개선	청소/위생	세탁/수선	정서/문화	기타	계	비고
동북권	31	13	11	20	3	46	19	143	강북, 광진, 노원, 도봉, 동대문, 성동, 성북, 중랑
동남권	5	2	3	5	0	13	11	39	강남, 강동, 서초, 송파
서남권	17	15	12	19	3	39	20	125	강서, 관악, 구로, 금천, 동작, 양천, 영등포
서북권	9	5	7	10	2	23	18	74	마포, 서대문, 은평
도심권	3	4	2	3	1	12	4	29	용산, 중구, 종로
계	65	39	35	57	9	133	72	410	

* 위 표는 서울 사회적경제 부문별·지역별 현황 자료를 바탕으로 업종업태 및 주요사업을 중심으로 추산한 데이터이므로 실제와 다소 차이가 날 수 있음.

* 기타: 독거노인 영상통화 서비스, 이미용 케어, 보장구 판매, 자립지원 및 일자리 연계 등

자치구별 사회적경제 돌봄 사업 경험 및 계획 확인

- 관악/광진/노원/동대문/마포/성동/성북/양천 등 사회적경제 네트워크 및 기업을 방문하여 지역 돌봄 자원과 사회적경제 조직 현황 및 돌봄 사업 수행 경험을 청취함.
- 지역별로 주요현안에 따라 돌봄 대상 및 범위, 사업내용은 다소 상이할지 모르나 대부분 특구 등 사업을 통해, 민간 협력을 통해, 주민필요에 의해 자발적으로 추진한 돌봄 사업 경험을 갖고 있거나 보유한 인프라를 바탕으로 지역 기반 돌봄 사업을 계획하고 있음을 확인

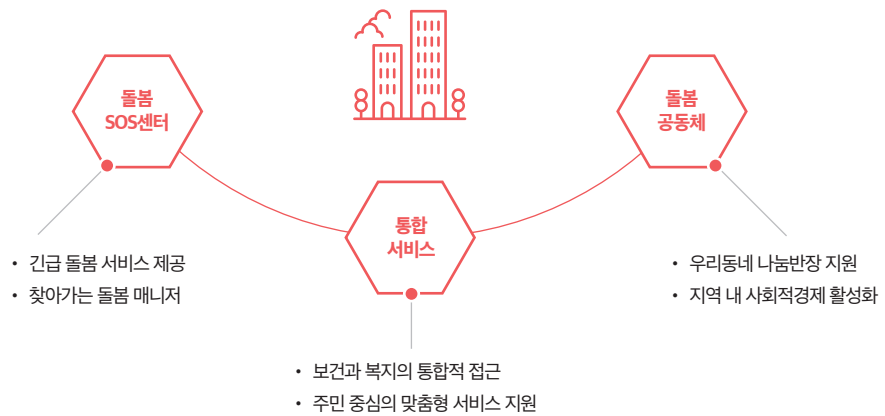
‘더 촘촘한 복지’를 위한 서울시 돌봄SOS센터와 사회적경제 협력 추진

- 서울시는 복지 분야 주요 정책 중 하나로, 돌봄 서비스를 통합 연계하는 돌봄SOS센터의 동별 설치를 통해 지역기반 통합돌봄 체계를 마련하겠다는 계획임. 2019년 5개구 40개동 시범사업을 시작으로 2022년까지 25개구 424개 전 동으로 확대할 예정임.
- 돌봄SOS센터가 제공하게 될 서비스는 크게 △긴급 돌봄 서비스, △일반 돌봄 서비스, △일상서비스로 이루어지는데 이중, 지역과 밀착해 개별적인 일상서비스 수요에 대응하는 ‘(가칭)우리동네 나눔반장’ 사업은 지역 관계망을 갖고 있는 사회적경제와의 협업 모델로 풀어갈 계획임.

서울시 돌봄SOS센터 추진 방향

비전

- 돌보는 복지, 시민이 행복한 서울
- 주민·마을 중심의 돌봄체계 구축

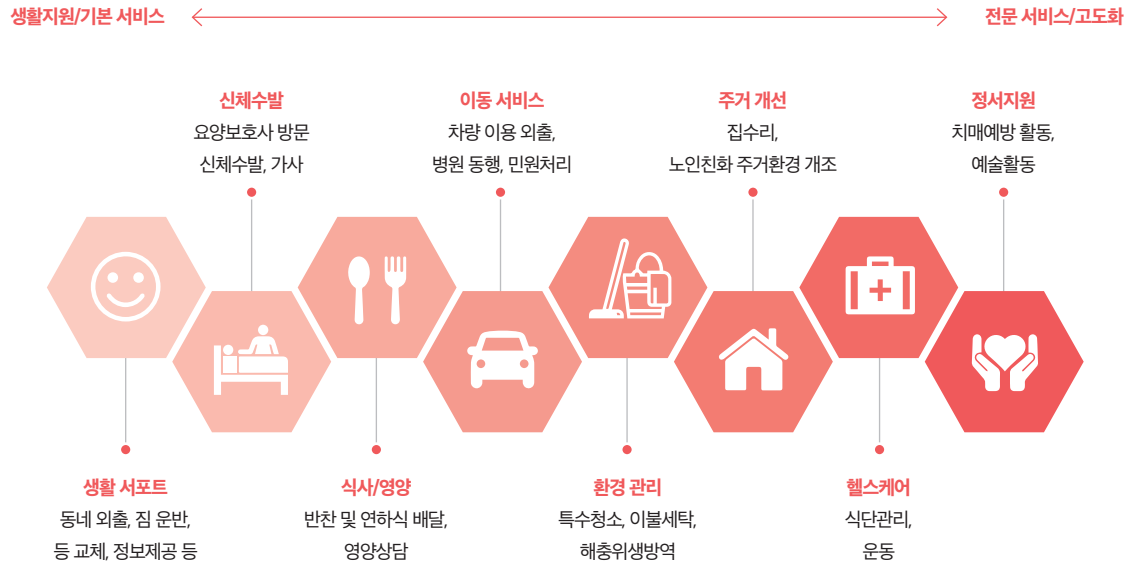


* 출처: 서울시. (2018). 「돌봄SOS센터」 추진 기본계획

사회적경제 지역 서비스가 유기적으로 연결되는 사업 기획

- 일찍이 센터는 사회복지공동모금회와 공동기획으로 2개 자치구(광진구/성북구)에서 사회적경제 지역기반 노인통합돌봄서비스 사업(16~현재)을 진행하면서, 사회적경제 기업 관계망을 활용한 통합돌봄 가능성과 효과성을 확인한 바 있음.
- 이를 바탕으로, 지역 사회적경제 네트워크를 중심으로 다양한 서비스 기업이 단순 일상생활지원부터 전문 재가돌봄서비스, 신체·정신적 건강유지 지원까지, 다양한 수준의 복합서비스(Multi-service)를 유연하게 제공하는 나눔반장 모델을 제안·추진 중에 있음.
- 기존 서비스 및 수요조사를 바탕으로 나눔반장의 서비스를 이동·동행지원/식생활/위생지원/주거개선/기타로 구분하고 5종 22개 서비스에 대한 세분화 및 단가조사를 실시, 실제 작동 및 광역 확산을 위한 표준화 기반을 마련함.

복합서비스 스펙트럼 예시



사회적경제 돌봄 콘텐츠 발굴

사회적경제 돌봄 협업 콘텐츠 개발 지원사업

- 이러한 국내 정책·사회변화 흐름에 맞춰 사회적경제 돌봄 콘텐츠를 확충하고 지역 주체들의 대응준비를 견인하기 위해 센터는 하반기 서울 소재 사회적경제 조직 컨소시엄을 대상으로 '사회적경제 돌봄 협업 콘텐츠 개발 지원사업'을 추진함.
- 그 결과, 5개 팀 총 17개 사회적경제 조직이 참여해 협업을 통한 콘텐츠 개발과 지역 기반의 돌봄 서비스를 시범운영 했으며, 추진 과정에서 지역의 사회적경제 네트워크(사회적경제지원센터 및 생태계조성 사업단 등)가 결합해 지역 기반을 강화함.

협업 콘텐츠 개발 지원사업 사례

(유형1)
신규 돌봄 콘텐츠 개발
기술협업 및 정보교류를 통해 새로운 내용 또는 형식의 제품·서비스 개발 및 가능성 탐색

예술 기반 노인 정서돌봄 콘텐츠 개발
참여기업 한국아동국악교육협회, 사회적협동조합 도우누리
사업내용 예술 기반 재가노인 정서돌봄 프로그램 및 노인친화 개량 가야금 개발, 지역 노인 대상 시범서비스 제공



3B(Body·Brain·Back) 융합 콘텐츠 개발
참여기업 협동조합젠터, 참선길공동체협동조합, 매쓰엔터테인먼트센터협동조합
사업내용 3B(Body·Brain·Back) 융합 콘텐츠 기획 및 표준 매뉴얼 개발, 중장년층 대상 시연 워크숍 진행



(유형2)
실증지역 기반 돌봄 사업모델 개발
특정 지역의 특성과 지역주민 수요를 반영한 돌봄사업 디자인 및 수행

동대문 1인가구 돌봄서비스 개발
참여기업 삶터사회적협동조합, 사회적협동조합혜민서, 사회적협동조합위드유, 마음도담 사회적협동조합, 사회적협동조합행복한사람, 사회적협동조합되돌림
사업내용 지역 청년 및 노인 1인가구 돌봄 욕구 조사를 통해 1인 가구 돌봄서비스 공급 모델 개발 및 시범 서비스 제공



중구 세대통합서로돌봄 개발
참여기업 한신플러스케어, 사회적협동조합파인트리, 문화예술교육더베프
사업내용 지역주민(노인) 참여 돌봄 프로그램 개발 및 초·중·고등학생 대상 세대통합 프로그램 운영



(유형3)
마을기업 협업모델 개발
자치구 내 지역사회를 기반으로 사회서비스 관련 제품 및 서비스의 제조·유통·공급 프로세스 등의 협업화 모델을 지역기반 마을기업이 주도적으로 참여하여 개발

강서구 취약계층생활안전망 형성
참여기업 도시마을협동조합, 사회적협동조합강서나눔돌봄센터, 강서사회적경제생태계 조성사업단
사업내용 사회적경제의 방역/가사/교육/청소/집수리 등 통합돌봄 서비스를 통한 지역 생활 안전망 구축



지역돌봄에서의 마을기업 역할 강화를 위한 지원

- 더불어 센터(기반조성팀)는 마을기업과 지역 사회적경제 주체의 협업을 통해 돌봄 서비스를 기획·제공하는 '우리마을 돌봄 서비스 지원사업'을 별도로 진행하여 광진아이누리애사회적협동조합(광진), 나무와열매 사회적협동조합(성북), 아임우드(금천) 등 3개 기업이 각각 아동정서치유공방, 마을 중증장애인 건강밥상, 청소년 마을학교 등의 사업을 진행함.
- 마을기업과 같이 주민이 참여해 지역공동체 이익을 실현하는 지역단위 기업의 역할이 커뮤니티 케어 흐름 속에서 더욱 중요해질 전망이다. 센터는 향후에도 사회적경제가 정책 및 사회 환경 변화에 지속적으로 대응하면서 유의미한 역할을 할 수 있도록 논의와 지원을 지속해갈 예정이다.

PART 02

노동통합형

신사업 분야 및 사업모델 개발



01

장애인 노동통합과 사회적경제



장애인 고용실태

등록장애인 증가하는 가운데 장애인 고용지표는 여전히 심각

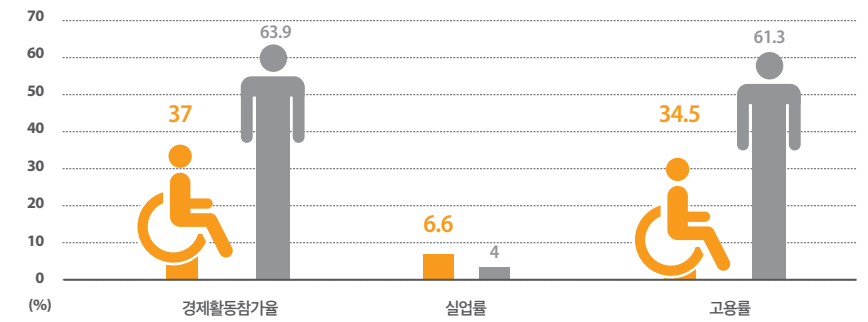
- 2017년 12월 말 현재 등록장애인 수는 2,545,637명으로 총인구(51,778,544명) 대비 약 4.9%를 차지하고 있으며¹ 지속적으로 늘고 있는 추세임. 장애인구의 증가는 1·2차 장애범주 확대로 신규 장애인의 다수 유입, 장애인구의 고령화(40대 11.1%, 50대 19.7%, 60대 이상이 56.4%) 등이 그 이유라고 할 수 있음.
※ 장애유형: 지체, 뇌병변, 시각, 청각, 언어, 지적, 자폐성, 정신, 신장, 심장, 호흡기, 간, 안면, 장루·요루, 뇌전증(보건복지부)
- 장애인의무고용제 실시 등 장애인 고용정책의 영향으로 정부·민간부문을 모두 포함한 장애인 고용률은 1993년 0.48%에서 2017년 2.76%로 5.7배 이상 증가하는 경향을 보이고 있으나, 2018년 5월 기준 장애인구의 경제활동 참가율과 고용률을 보면 각각 37.0%, 34.5%로 전체 인구에 비해 절반 정도 낮은 상태를 보임. 장애인구의 실업률은 6.6%로 전체인구 4.0%에 비해 높게 나타나 장애인 고용실태는 여전히 심각한 것으로 나타남.
- 2018년 5월 기준 장애인의 종사자지위별 취업자 구성비를 살펴보면, 상용근로자(38.7%), 고용원이 없는 자영업자(21.8%), 임시근로자(18.6%), 일용근로자(10.4%) 순으로 자기고용(자영업)과 임시·일용근로자를 합한 비율이 50%를 넘어 장애인 내부에서도 고용 격차가 있음을 보여줌. 장애인들의 사회 및 정부에 대한 요구사항 중 소득보장이 가장 높은 비중을 차지한 것을 볼 때 이들이 소득격차, 불안정 고용 등으로 인해 생계유지에 큰 어려움을 겪고 있음을 알 수 있음.
- 또한 장애인 취업자 중 임금근로자의 직업별 분포를 살펴보면, '단순노무종사자' 37.0%, '사무종사자' 17.8% 순으로 나타남. 5인 이상 장애인 고용기업체에서 장애인 근로자를 채용할 때 겪는 애로사항은 '업무능력 갖춘 인력 부족'이 17.7%로 높았으며 다음으로는 '장애인에게 적합한 직무가 부족하거나 찾지 못해서'가 15.7%, 그 다음으로는 '장애인 지원자 없음'이 8.5%의 순으로 나타남. 이러한 상황은 장애인 능력에 맞는 종사 직종·직무·업무 개발 및 확대, 그것을 토대로 한 기업과의 적합한 일자리 매칭 등 장애인 고용의 양적 확대 및 질적 개선을 위해 좀 더 효과적인 정책적 대응의 필요성을 제기함.

1 한국장애인고용공단 고용개발원, 2018년 장애인통계.

*출처: 한국장애인고용공단. (2018). 2018년 장애인경제활동실태조사

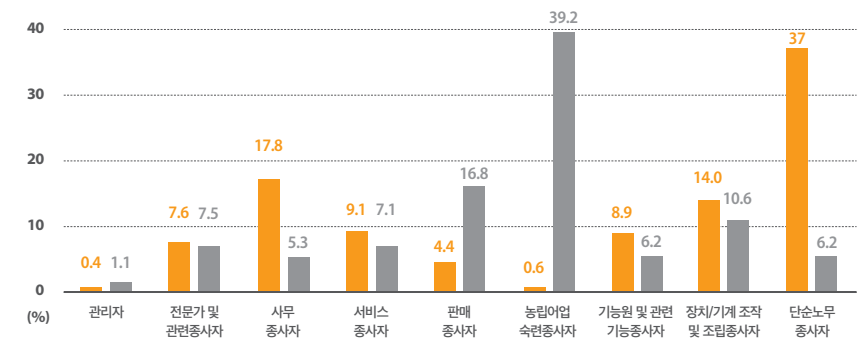
15세 이상 장애인 경제활동 상태

■ 장애인구
■ 전체인구



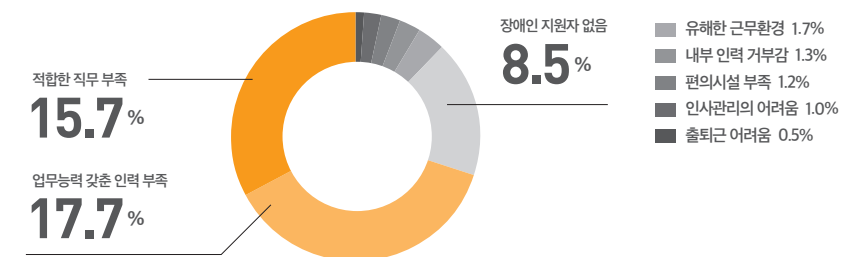
장애인 취업자의 직업 (종사상 지위별)

■ 장애인 임금근로자
■ 장애인 비임금근로자



* 5인 이상 장애인 고용기업체 대상으로 조사

장애인 근로자 채용 애로사항



* 장애인 근로자 채용 애로사항은 응답이 많은 주요 항목만 제시

장애인 고용 및 노동통합 정책 변화 필요

- 정부의 장애인 고용정책은 크게 노동시장에서의 구직을 통한 취업과 자기고용 모델로써 창업이라는 흐름 속에서 상당한 진전을 이루어왔음.
- 보건복지부(장애인복지사업): 전국 장애인복지관의 직업재활팀의 고용지원시스템인 직업재활센터를 주축으로 하는 취업알선 프로그램에 의한 집중적인 접근과 직업재활시설의 지원을 통한 보호고용 및 훈련 고용 등으로 재가장애인을 사회통합적 환경으로 유도

- 고용노동부(한국장애인고용공단): 장애인취업과 창업지원제도가 있음. 취업의 경우 고용주에게 여러 가지 인센티브를 줘 장애인 고용을 촉진하고, 창업을 희망하는 장애인에게 비록 제한적이지만 사업장소 지원자금과 창업자금으로 구분, 지원하여 창업을 통한 자립 유도
- 그러나, 앞서 살펴본 것과 같이 장애인 정책대상이 확대되고 있음에도 불구하고, 이들로부터 발생하는 다양한 수요에 대응하는 정책 마련이 지체되고 있고 장애인 노동능력을 활용한 고용 제고나 질적 개선은 여전히 많은 문제를 안고 있음. 양질의 장애인 일자리 창출을 위해서는 현재 추진 중인 사회통합적 장애인 고용정책의 실효성에 대한 진단과 실질적인 개선점을 도출할 필요가 있음.

장애인 노동통합형 사회적경제 기업의 현황과 실태

장애인/새터민/고령자 등 취약계층을 포괄하는 사회적경제 기업

- 서울시 약 3,800여 개의 사회적경제 기업 중 장애인/새터민/고령자 등 취약계층 노동통합형 기업(360여 개의 일자리제공형 사회적기업, 170여 개의 자활기업 등)이 큰 비중을 차지하고 있음.
※ 사회적기업의 고용 대상자는 사회적 취약계층 즉 국민기초생활보장법 수급대상자, 차상위층, 장애(해)인, 한 부모가정, 조손가정, 여성가장, 65세 이상 노인층, 일시적 생계곤란자, 새터민 거주자, 다문화 가정, 저신용자, 출소자 등
- 대표적인 노동통합형 사회적경제 기업인 중증장애인기업의 공공조달시장 참여현황을 살펴보면, 2015년~2016년 조달금액이 3억 이상인 12개 기업 중, CCTV 제작업 1개를 제외한 11개 기업이 휴지, 복사용지, 인쇄업종임.
- 사회적기업 인증 직업재활시설의 주요 생산품 현황을 살펴보다라도 2차 산업에 해당되는 복사용지 제조, 화장지 생산, 행정봉투, 면장갑 생산 등이 60개소(72.3%)를 차지하고 있고, 3차 산업에 해당되는 청소 용역, 방역서비스, 숙박업, 꽃 배달서비스 등이 6개소(7.2%), 1차 산업에 해당되는 쌀 및 잡곡류, 참기름, 콩나물 재배, 버섯 재배 등이 5개소(6.0%)로 나타나 사업의 다양성이 크지 않은 편임. 특히 발달 장애인 일자리 사업들은 이미 시장 경쟁이 치열한 카페 창업을 중심으로 접근하는 등 새로운 사업 및 직종개발에 한계를 보임.

지속가능한 노동통합 기업을 위한 지원정책이 필요한 때

- 사회적경제 기업은 우리 사회가 당면하고 있는 문제로서 사회적으로 소외를 당하는 사람들의 사회통합을 위한 과제, 즉 장애인처럼 노동시장으로 진입이 어려운 사람도 비장애인과 함께 어울려 생산 활동에 참여함으로써 경제적, 사회적 자립을 모색하고 협력을 통해 상호이익을 추구하도록 하기 위해 많은 노력을 하고 있음.
※ 사회통합이란 장애인을 비장애인의 생활수준과 가까워지도록 만들려고 하는 정상화와 달리, 모든 사회집단이 조화롭게 더불어 잘 살 수 있는 사회를 구현하는 것을 의미
- 2018년부터 시행된 제5차 장애인정책5개년계획과 제5차 장애인고용촉진 및 직업재활 계획에서 장애인의 최저임금 지급 가능한 생산성 등을 담보할 수 있는 사회적경제형 직업재활시설 모형의 중요성을 언급하였음.
- 이러한 장애인 고용 노동통합형 사회적경제 기업이 수적으로 증가하고 있지만 지속적인 일자리 및 직종의 창출력 저하, 기존 일자리의 좋은 일자리로의 이행 부족 등이 문제점으로 지적되고 있음.
- 따라서 노동통합형 사회적기업의 대상이 되는 표적 집단의 근로능력에 적합한 생산 활동이 무엇인지 결정하는 것이 매우 중요하며 고용지속성, 사업지속성을 담보하기 위한 지원 정책이 무엇인지 찾아내는 것이 필요한 시점임.

02 2018 서울시사회적경제지원센터의 주요이슈와 활동



주요 사업 방향

- 노동통합형 사업모델의 한계 및 장애요인 분석과 성장견인 전략 추진
- 취약계층 고용 및 양질의 일자리 창출을 목적으로 하는 노동통합형 사회적경제 기업의 새로운 성장모델 및 직종개발 등을 통해 신성장을 견인하는 전략사업을 추진

노동통합형 사업모델 장애요인 및 극복 전략

사업성장 장애요인	장애요인 극복 전략
고용인력의 한계	• 노동특성의 강점화 (ex: 자폐성향, 결혼이주여성등) • 대상별 보완적 통합노동모델 (ex: 지적장애+고령자 통합근로) • 지원예산의 전략성 제고 (ex: 투입기간, 투입방법등 유연화)
사업모델의 취약성	• 신규시장 진출/신상품개발 추진 • 생산성 혁신(생산모델 혁신 등) • 사회서비스 혁신모델 개발 • 벤치마킹 사례 조사 및 분석/ 성공요인 도출

주요 사업 내용

「취약계층 노동능력의 강점을 활용하는 신사업분야 및 사업모델 개발」연구 추진

- 기존 장애인 기업, 자활기업 등 취약계층 지원에서 새로운 모델의 개발이나 성공 사례 출현이 정체되고 있어, 취약계층의 노동력 특성을 장점화 할 수 있는 국내외 성공과 실패 사례를 조사하고 새로운 직종과 사업 모델 발굴·기획하고 정책 제안 및 사업화를 위한 토대 마련

장애인 노동능력의 강점을 활용하는 노동통합형 신사업분야 및 사업모델 연구

- 주요 내용
- 양질의 통합, 수익성과 직업재활 성격의 균형, 시장 경쟁력이 있는 업종 속에서 수행 가능한 직무 발견, 발전 가능성 분야 등의 신사업 발굴 핵심 기초 제시
 - 호스텔 운영, 장난감 및 출장 소독, 건물 청소, 로컬푸드 직매장, 디저트 가공·판매·배달 등을 적합한 분야로 제안
※ 자세한 내용은 [연구 요약] 참조

다양하고 능력에 맞는 장애인 일자리를 위한 상상, '장애인 일자리의 내일' 콜로키움 진행

- 장애인 고용 사회적경제 기업, 일자리 관련 기관 및 연구자 50여 명이 참석한 가운데 '아이부터 어른까지, 장애인 일과 삶을 지원하는 일본 로코칸 사례' 발표(미야자키 가츠노부, 일본 로코칸 사무국장)와 '장애인 노동능력의 강점을 활용하는 노동통합형 신사업분야 및 사업모델 개발'(장애우권익문제연구소) 연구 결과 공유
- 연구결과와 로코칸의 장애인 인클루시브 실천 사례를 통해 '발달장애인만을 위해서 존재하는 적합 직종은 없으며, 역으로 발달장애인이 절대 참여할 수 없는 직종도 없음'을 재확인. 어떤 직종이든지 그 직종의 일부 직무에 발달장애인이 참여할 수 있는 부분과 수행하기 어려운 부분이 함께 결합이 돼 있으므로 직종 중에 발달장애인 능력에 맞는 직무를 수행하도록 지원하여 발달장애인이 통합된 고용 안에서 직업생활에 성공할 수 있도록 사회적경제 장애인 사업·일자리 모델을 집중 발굴하여 사업화 하는 것이 중요하다는 점을 도출하였음.

일본 사회복지법인 로코칸의 장애인 지원 사례



* 출처: 사회복지법인 로코칸 홈페이지(www.rokoukan.or.jp)

※ 일본의 취업 이행 지원 제도: 최대 3년간 일반 시장 취업 활동을 지원하는 제도

※ 취업계속지원제도: A형, B형으로 구분. A형은 기본적으로 고용계약을 맺고 최저임금을 받을 수 있는 고용 형태, B형은 최저 임금을 보장받지 못하고 작업소의 형태에서 가벼운 근로를 하는 형태로 일반 취업 목적(로코칸이 운영하는 시설은 B형에 해당)

향후 과제

실질적 모델 검증 및 확산을 위한 연대 노력 필요

- 사회적경제에서는 보호사업장 등 장애인만을 위한 분리된 창출보다는 장애인의 능력과 사회통합을 고려한 통합적 일자리 창출에 방점을 두고 적합 사업직종을 추천하고 해당 사업의 수행을 위한 방법을 제안
- 장애인 노동통합 일자리 모델은 인식개선 및 비즈니스적 판단, 유연한 정책 등 다방면으로 고려되고 설계되어야 가능함. 특히, 장애인 근무로 인한 생산성 저하가 있더라도 사회적, 경제적으로 포용될 수 있도록 하는 정책적, 제도적 지원이 동반되어야 함.
- 현장에서의 적용 및 검증을 위해 향후에는 장애인 일자리 및 사회적경제 관련 주체 간의 다양한 자원 연계를 통해 모델을 정착·확산시키는 과정이 필요함.

✓ 연구 요약

장애인 노동능력을 활용한 일자리&사업모델 연구

지원고용에 대한 이해

미국의 경우 1980년대 초반까지 지적장애인이거나 자폐성장애인, 중증장애인에 대해서는 고용이 어렵거나 보호고용이 유일한 대안이라고 생각해 왔음. 하지만 장애인도 사회 주류로 합류해야 한다는 정상화의 개념이 확산되면서 장애인에 대한 분리된 시설이나 교육, 고용 등에 대해 새로운 대안을 모색하기 위한 노력이 시작되었음. 1980년대 중반 이후 장애인 사회통합 가치에 중점을 둔 지원고용이라는 새로운 장애인 고용 방법 등장

지원고용의 개념 정의(미국재활법)

- 중증장애로 인해 기존에는 분리된 보호고용에 한정되거나 고용이 되더라도 중단되거나 포기하게 되는 장애인에게 적절한 지원과 현장훈련을 통해 지역사회 통합고용을 달성하는 과정과 결과
- 경쟁고용이 불가능한 상태에 있거나 심한 장애로 인해 고용이 때때로 중단되거나 방해받는 중증장애인을 대상으로 통합된 작업장에서 계속적인 지원서비스를 제공하면서 이루어지는 고용

기존의 직업재활방식과 다르게 장애인을 먼저 통합된 고용 현장에 배치한 후 현장에서 직무를 훈련시키는 '선배치-후훈련'이 강조되고, 장애인이 직장에 원만하게 적응할 수 있을 때까지 지속적으로 전문가에 의한 지원서비스가 제공되는 것을 지원고용의 핵심적인 특징으로 강조하였음. 우리나라에는 1990년 대 이후 도입되면서 현재까지도 다양한 직업재활기관이 지원고용 서비스를 제공

우리나라 '장애인고용촉진 및 직업재활법'에서도 제14조(보호고용)과 대별하여 제13조(지원고용)을 '고용노동부장관과 보건복지부장관은 중증장애인 중 사업주가 운영하는 사업장에서는 직무 수행이 어려운 장애인이 직무를 수행할 수 있도록 지원고용을 실시하고 필요한 지원을 하여야 한다'고 별도로 명시

지원고용의
구체적인
실행방법들

- 1) 장애인과 지원고용전문가가 1:1로 통합된 고용현장에 배치되는 개별배치모델
- 2) 8명 이하 소집단의 장애인이 함께 하나의 통합된 사업장에 배치되어 현장지도를 통해 취업할 수 있도록 지원하는 소집단작업 모델
- 3) 1~2명의 비장애인 지도자(지원고용전문가 등)와 8명 이내의 장애인이 계약의 내용에 따라 사업장을 이동하며 지역사회에 있는 다양한 사업체에 청소, 집관리, 농장일 등과 같은 작업을 제공하는 이동작업대 모델
- 4) 장애인들을 중심으로 지역사회에 통합적인 사업을 수행하는 소기업을 창업한 후 비장애인 직원을 채용하여 역통합을 도모하는 소기업모델

사회적경제 기업의
노동통합형 장애인 사업
모델에 지원 고용 방법
적극 반영할 필요

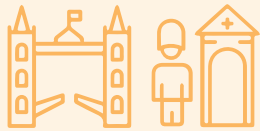
- 기존의 보호작업장 중심의 직업재활 현장과 정책들이 장애인의 사회참여와 통합을 저해할 수 있다는 비판적인 관점을 감안한다면 사회적경제 조직을 활용한 노동통합형 장애인 사업 모델을 개발하기 위해서는 지원고용의 방법을 보다 적극적으로 적용할 필요가 있음.
- 사회적기업은 장애인 이외의 취약계층을 대상으로 일자리 또는 사회서비스를 제공할 수 있어 장애인 직업재활시설보다 보다 사업 형태 및 내용에 대한 선택지가 많음. 특히 사회적기업에서 근무하는 장애인이 장애로 인하여 노동능력이 제한되는 부분이 있을 경우, 장애가 없는 다른 취약계층 근로자의 협력을 받을 수 있어 제한된 노동능력을 보완할 수 있는 장점도 있음.

해외사례 분석
및 시사점

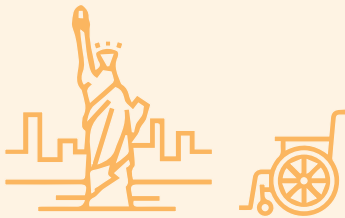
- 사례조사: 미국, 영국, 독일의 장애인 고용정책 및 고용지원제도, 사회적경제 조직 사례
- 시사점
- 1) 장애인 고용정책과 사회적경제 지원이 장애인의 복지 차원에서 실효성 있게 마련되고 시행되고 있음. 우리나라에서는 장애인 고용정책과 지원이 장애등급에 따라 일괄적으로 지원, 적용되고 있어 장애인 개별적 욕구와 필요 및 적합도에 따른 지원을 기대하기 어려운 실정임으로 노동통합형 사회적경제 조직 차원에서 정책가와 실천가들은 장애인의 직업과 고용을 위한 장애 개념과 이해를 보다 유연하게 인식할 필요가 있음.
- 2) 사회적경제 조직의 법이나 제도 이외에 철학적 가치와 이념적 요소를 두루 고려하며 가치를 부여하고 있음. 즉, 노동통합형 사회적경제 조직도 일자리 개발뿐만 아니라 지역사회 주민들이 호응할 수 있고 협력할 수 있는 문제를 해결하는 역할까지 포함한 방식과 사회적 공감을 중시하고 있음.
- 3) 노동통합형 사회적경제 모델의 지속성과 안정성이 강조되고 있으며 이를 실현하기 위한 지원에 적극적임. 우리나라의 경우에도 사회적경제 조직들이 자생력을 키울 수 있는 다양한 운영 모델에 대한 지속적인 논의가 다각도로 모색될 필요가 있음.

해외사례 주요내용(영국, 미국)

영국	
고용정책 현황 및 특고용정책 현황 및 특징	장애인 사회적경제 조직 사례
- 장애인 복지 및 고용정책에서 장애의 기준은 실제의 근로능력에 기반하고 있어 장애유형과 등급에 따른 지원보다 조금 더 유연하고 실효성 있는 지원 가능 - 사회적경제 조직(노동통합형)은 취약계층의 일자리와 지역사회 문제 해결을 동시에 추구 - 노동통합형 사회적 기업은 보호차원이 아닌 통합형 일자리 기반 비즈니스 모델에 충실하여 일정 수익을 창출하여 안정성을 확보하기 위해 노력 - 사회적경제 조직을 지원할 수 있는 다양한 자원들이 마련되어 있어 조직의 자생력을 강화하고 유지할 수 있는 환경 마련	- 이그니션 브루어리(Ignition Brewery)는 장애인 고용과 지역사회 음식 쓰레기 문제 해결을 위해 남은 빵을 활용한 맥주 생산 - 바이크웍스(Bikeworks)는 취약계층 고용과 지역사회 환경 및 주민 건강을 위한 사업 기획 추진 - 세계 최초 보호고용의 제도적 형태인 램플로이는 정부 보조금 사업 및 장애인 보호작업장의 한계와 성과에 대한 비판 속에서 2015년 4월에 MAXIMUS와 조인트벤처(MAXIMUS가 70%, 램플로이 직원이 30% 지분 소유)를 설립 전환



미국	
고용정책 현황 및 특고용정책 현황 및 특징	장애인 사회적경제 조직 사례
- 장애인의 직업고용 촉진을 위한 다양한 정책 및 제도 마련 - 장애인 차별을 금지하는 장애인법의 제정과 장애를 비교적 넓은 범위로 규정짓는 것 외에도 고용을 촉진하기 위해 사업주에 대한 지원방안도 모색 - 다수의 연방부처가 협력하여 제반 운영 및 감독 등에 관한 포괄적인 지침을 논의하고 고용프로그램의 통합을 지향하는 종합서비스제공시스템인 원스톱 서비스 제공	- 굿윌(Goodwill)은 기증받은 의류, 가구, 장난감 등 생활용품 판매 등 시장 수요에 따른 사업 개발 및 추진. 예)컴퓨터 소비자서비스 간호보조건강관리 텔레마케팅 등의 업종과 굿윌 내의 마케팅·지역관계 개선·인적자원·재무·회계분야에 장애인고용기회 제공을 포함하여 조립, 조리서비스, 공원잔디관리, 우편작업, 건물유지보수, 제조업, 포장 등 직업훈련과 고용계약 서비스 제공 - 생산적 활동을 통한 수입원의 확보가 명확하고 안정적(미국의 기부와 자원봉사 활동 문화)



국내사례 분석 및 시사점

- **사례조사:** 동구발, 가나안근로복지관, 드림앤바이크, 어울림터, 엘린 등 5개 기업을 조사함. 2곳은 자전거 수리와 호텔과 같은 새로운 아이템의 서비스업, 2곳은 재생토너 제조와 된장과 양초를 만드는 제조업 기반, 1곳은 비누를 만드는 제조업과 텃밭을 가꾸는 1차 산업을 결합
- **시사점**
 - 1) 사업 분야에 따른 통합적 고용환경 구축의 차이와 양질의 노동통합 여건 마련이 필요함.
 - 2) 모두 발달장애인이 적합한 직종의 개념보다는 장애인과 비장애인이 함께 일해야 하는 직종 내에서 발달장애인들에게 적합한 직무를 발굴하고 배치하는 노력을 기울여야 함.
 - 3) 장애인을 고용하는 목적의 일자리 창출이라 할지라도 주력 생산품이나 서비스에 대한 품질이 높은 수준으로 유지될 필요가 있음.
 - 4) 각 사업이 가질 수 있는 특화된 강점을 발굴하고 육성하기 위한 특화된 전략을 개발해야 함.
 - 5) 장애인에게 일자리는 제공한다는 기관의 특성 외에도 각 사업의 고유한 시장과 경영전략이 치밀하게 분석되고 수립되어야 함.
- 실제 실행모델을 도출함에 있어서는 현장 적용 가능성 및 대안모델 제시의 시급성을 고려해 발달장애인에 집중함.
- 사업모델 적합성을 판단하기 위한 아래 세 가지 고려사항에 기반해 노동통합 일자리에 적합한 사업 분야로 5가지(호스텔/클린 소독/청소/로컬푸드 매장/디저트 가게)를 선정해 제안함.

발달장애인 노동통합 사업모델 적합성 판단 시 고려사항

- ① 수행과정에서 발달장애인들에게 양질의 사회통합 기회가 제공될 수 있는 직종과 직무인가
- ② 조직 정체성이 일반사업체와 직업재활시설의 양면적 특성을 갖는 것에 조직과 근로자가 공감하는가
- ③ 시장에서 경쟁력과 사업성이 있는 직종(사업영역) 중 발달장애인이 수행할 수 있는 적합 직무를 분류하고 적용하는 방안을 모색했는가

발달장애인 노동통합 사업모델 제안

호스텔 운영



상시 여행객이 있는 서울 지역에 숙박시설을 설치하여 장애인 근로자가 할 수 있는 다양한 직무의 일자리를 제공하고 비장애인들과 교류할 수 있는 기회 제공

(장점) 다양한 직무배치 가능, 교류 능력 강화, 관광지로서 서울지역 강점
(단점) 고객 응대 스트레스 가능성, 초기 자본 필요, 숙박시설 포화상태

- 예약 및 객실 안내, 응대
- 청소 및 정비, 세탁
- 식사 및 음료 준비, 제공
- 비품 구입 및 관리
- 이벤트 진행
- 여행 가이드 등

클린 소독



방문수거 및 출장, 배송에 의한 소독 작업을 통해 장애인 근로자에게 적절한 난의도의 직무를 제공하고 외부활동을 통해 다양한 경험을 제공

(장점) 표준화 및 숙련 용이, 출장에 의한 다양한 경험, 고객 확보 용이, 공공구매제도 활용 가능
(단점) 이동 비효율, 스트레스 가능성, 초기 자본 필요

- 물품 운반 및 분류
- 방문수거소독(애벌/초음파 세척/살균건조)
- 출장소독(향균/살충/해충 방제/스팀살균 등)

청소



소득수준 향상 및 쾌적한 생활환경에 대한 욕구 증가로 시장확장이 예상되는 청소 관련 사업에서 장애인 근로자에게 적합한 일자리 제공

(장점) 표준화 및 숙련 용이, 출장에 의한 다양한 경험, 공공구매 제도 활용 가능, 관련 파생 사업 다수
(단점) 직업에 대한 편견, 시장경쟁 치열, 엄격한 품질관리 필요

- 청소 물품 장비 운반
- 휴지통 비우기/쓸기/닦기/먼지제거
- 화장실 청소
- 비품 부족 확인 및 보충
- 가구 및 비품 정리
- 특정부위 오염 제거

로컬푸드 직매장 운영 및 유통



지역사회 중심의 생산과 소비를 연계하는 로컬푸드 농축산물 직매장 운영을 통해 장애인 근로자에게 일자리 및 통합적인 생활환경 마련

(장점) 다양한 직무배치 가능, 지역사회 교류 강화, 시장의 지속성, 지자체 연계 가능
(단점) 고객 응대 스트레스 가능성, 서울의 높은 임대료, 초기 자본 필요

- 재료구입
- 요리과정 참여
- 설거지 및 청소
- 메뉴 포장
- 주문 및 서빙, 배달
- 영수증 관리 등

디저트 가게 및 식품가공



건강과 영양을 고려한 디저트를 수제작하고 배달하여 장애인 근로자에게는 일자리와 지역사회 통합 기회를, 고객에게는 장애인에 대한 긍정적 인식을 제공하는 사업

(장점) 관련 교육 이수 장애인 채용 가능, 테이크아웃형 소규모 운영 가능
(단점) 고정 고객 확보 어려움, 일자리 창출 한계, 시장경쟁 치열

- 농산물 운반/세척/다듬기/건조/무게 측정
- 물품 분류 및 전시
- 물품 담기 및 포장
- 근거리 배달
- 매장 청소

※ 상기 연구는 서울시사회적경제지원센터 공모사업에 선정되어 지원을 받아 진행된 것으로, 센터의 입장과는 다를 수 있습니다.

PART 03

지역순환경제
활성화를 위한

시민프랜차이즈
모델



01 지역순환경제와 사회적경제



정부의 도시재생 뉴딜·생활 SOC 사업 주요방향

- 정부의 주요 국정 과제 중 하나인 도시재생 뉴딜 사업은 매년 재정 2조 원·주택도시기금 5조 원·공기업 사업비 3조 원 등 5년간 총 50조 원이 투입돼 노후주거지와 쇠퇴한 구도심 등 전국의 낙후 지역 500곳을 지역 주도로 활성화하여 도시 경쟁력을 높이고 일자리를 만드는 국가적 도시혁신 사업
- '지역 공동체가 주도하여 지속적으로 혁신하는 도시 조성, 살기 좋은 대한민국'을 비전으로 3대 추진전략과 5대 추진과제를 설정

도시재생 뉴딜 로드맵 전략 및 과제

정책 목표	3대 추진전략	5대 추진과제
① 삶의 질 향상 ② 도시 활력 회복	① 도시공간 혁신	① 노후 저층주거지의 주거환경 정비 ② 구도심을 혁신거점으로 조성
③ 일자리 창출	② 도시재생 경제 활성화	③ 도시재생 경제조직 활성화, 민간 참여 유도
④ 공동체 회복 및 사회 통합	③ 주민과 지역 주도	④ 풀뿌리 도시재생 거버넌스 구축 ⑤ 상가 내몰림 현상에 선제적 대응

* 출처: 국토교통부. (2018). 내 삶의 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵

- 또한 지난 8월에는“지역밀착형 생활 SOC 확충방안”을 발표하였으며, 생활 SOC사업으로 ‘국민들이 생활하는 터전에서 손쉽게 접하게 되는 지역단위의 소규모 생활인프라(도서관, 문화·체육시설 등)에 집중 투자(2019년 8조 7천억 원 예산 편성) 함으로써 국민 삶의 질 향상과 지역 균형 발전, 일자리 창출 효과 기대

서울시의 강남북균형발전 계획에서도 사회적경제 강조

생활 SOC 사업 주요내용

- 생활 SOC는 ‘생활’과 ‘SOC’가 결합된 용어로서 국민 생활과 직결된 지역단위의 소규모 생활인프라(여가, 건강, 안전, 환경 분야 등)를 주요 정책 대상으로 설정
- * 사회간접자본(Social Overhead Capital: SOC): 직접 생활 활동에 동원되지는 않으나, 간접적으로 생산력을 높이는 데 기여하는 각종 시설이나 서비스를 말하며, 통상적으로 '사회기반시설에 대한 민간투자법'에 정의된 사회기반 시설을 지칭
- 생활 SOC는 ‘시설’ 그 자체보다 ‘사람’에 초점을 두고 있다는 점에서 전통적인 SOC와 차별화

- 서울시도 지난 8월 20일 발표된 “강남북균형발전 계획”에서 주민이 주체가 된 사회적경제 기반 “지역 선순환 경제 생태계” 구축에 대한 정책적 의지 표명

강남북 균형발전 계획의 주요내용¹

- 대기업, 프랜차이즈에 무너진 골목경제를 살리기 위해서 주민이 주체가 돼 수익과 일자리를 창출하는 ‘지역 선순환 경제 생태계’ 구축
- 예컨대 도시재생이나 집수리 사업을 시행할 때 외부의 업체에 맡기는 것이 아니라 집수리 협동조합과 같이 지역에 기반을 둔 사회적경제 주체에 맡겨 그 이익이 지역에 유보되고 지역경제 활성화로 이어지게 하는 방식
- 돌봄, 주차장 공유, 재활용 등 주민 수요를 기반으로 다양한 사업 아이템을 발굴하고 협동조합, 마을기업 등 지역의 사회적경제 주체가 핵심역할을 수행

- 도시재생 뉴딜, 지역밀착형 생활 SOC 등의 정책 사업이 추진됨에 따라 사회적경제 역할 강조
- 도시재생사업 추진과정에서 발굴된 주민창업체 및 지역기반 비즈니스 모델을 발굴하고 지원하여 일자리를 창출하고 지역경제 생태계를 활성화하는 것을 목적으로 장기적으로 주민협의회 등 지역기반 조직이 재생사업을 시행·관리하는 도시재생회사(CRC) 제도 도입을 검토하고 있음².
- 생활 SOC사업의 경우 마을관리협동조합과 같은 사회적경제 조직에 생활 SOC의 운영·관리 업무를 위탁하여 일자리를 창출하고, 시설 운영을 통한 수익금을 지역사회에 재투자하는 선순환 구조를 확립할 수 있도록 지원할 계획임³.
- 실제 도시재생지, 주거환경관리지역에서 지역 앵커시설을 기반으로 신규 사회적경제 조직 설립이 증가하고 기존 사회적경제 기업들의 참여가 활성화되고 있음. 먹거리, 주거, 돌봄, 자원순환, 마을관리 등 지역기반 비즈니스의 자립화·규모화를 지원하기 위한 구체적인 지원모델이 필요한 상황임.

1 내손안에서울. (2018.08.20.). “살기 좋은 강북” 강남북 균형발전 계획 발표.

2 국토교통부. (2018). 내 삶의 바꾸는 도시재생 뉴딜 로드맵.

3 국토연구원. (2018). 생활 SOC 정책의 주요 이슈와 전략적 추진방향, 국토정책 Brief.

02

2018 서울시사회적경제지원센터의 주요이슈와 활동



주요 사업 방향

- 서울시사회적경제지원센터는 2018년 주민이 주체가 된 사회적경제 기반 '지역 선순환 경제 생태계' 구축을 목적으로 지역기반 생활서비스 비즈니스의 지속성을 위한 구체적인 지원모델을 개발하였으며 생활서비스·지역관리 경제모델 연구 및 실증지역 시범사업 추진

주요 사업 내용

생활서비스 비즈니스 모델로써 시민프랜차이즈 가능성 탐색을 위한 기초연구 추진

- 연구 배경**
 - 사회적경제 조직, 마을공동체, 청년모임, 소상공인 등이 지역을 기반으로 다양한 비즈니스를 추진하고 있음. 생활재 서비스를 통합적으로 수행하는 지역관리기업, 도시재생회사 등도 등장함에 따라 지역일자리 확대 및 수익성 확보를 위한 지역순환경제의 방법론으로 부각되고 있음
 - 그러나 대다수 지역기반 사회적경제 조직은 규모가 작고 자립화에 어려움을 겪고 있으며 다변화되고 다양화 되는 지역의 요구와 비즈니스 유지에 대응하고 있지 못한 것이 현실임. 먹거리, 집수리, 지역돌봄 등 일종의 공공서비스를 제공하고 있는 사회적경제 조직이 자립화·규모화·지속가능성을 담보할 수 있도록 새로운 비즈니스 모델이 필요함

「공공 시민 프랜차이즈 모델 기초 연구」 주요내용

(지역기반 사회적경제 기업·조직+공공형 생활서비스 제공+비즈니스 모델+프랜차이즈형식)

- 기존 사회적경제 기업들이 갖고 있는 한계를 극복하고, 사회적 프랜차이즈 방식의 도입을 통해 사회적경제의 지속가능성을 추구하기 위해 공공 시민 프랜차이즈라는 개념을 제시
- 시민프랜차이즈 본부는 가맹조직(기업)에게 기획, 브랜딩, 홍보 및 마케팅, 수요·공급 매칭 서비스를 지원함

- 연구 목적** 시민 생활상의 문제해결 및 지역기반 생활서비스 비즈니스의 지속성과 규모화를 위한 비즈니스 모델 수립과 확산
- 연구 내용** 지역기반 사회적경제 기업의 역량을 진단하고 시민 프랜차이즈의 위상과 역할, 비즈니스로서의 구조와 선순환 작동을 위한 지속가능한 프로그램의 모델 모색, 시민 프랜차이즈 비즈니스 모델의 활용에 필요한 법적·제도적 여건과 정책 환경 등에 대해 바탕이 될 수 있는 기초적 내용을 제안

주민공동이용시설 이용 활성화 지원사업

- 순차적으로 조성중이거나 완료된 주거환경관리사업지역의 주민공동이용시설을 운영하기 위한 주민 역량 강화와 자립 운영 및 지속성을 위해서는 지역순환경제 비즈니스 모델 수립을 통한 지속성과 규모화 모색 등 전략적이고 체계적인 지원 필요

주거환경관리사업 주민공동이용시설(앵커시설) 현황

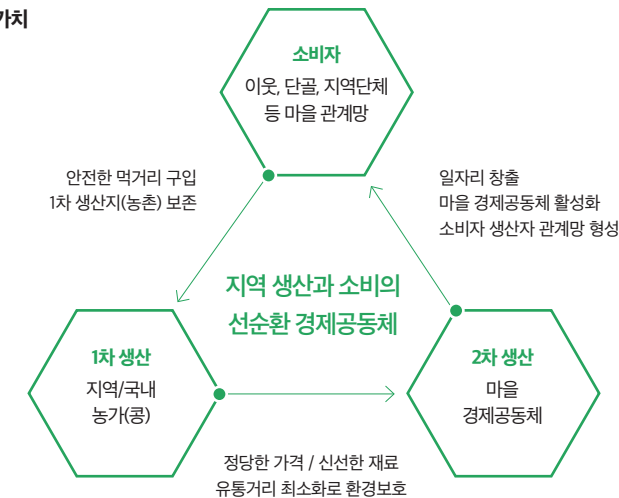
완료(공공부분)	설계/공사	정비계획 수립	후보지
21	22	22	12
휘경동1, 길음동, 정릉동1, 정릉동2, 미아동2, 방학동1, 도봉동1, 신사동1, 응암/녹번산골, 북가좌동, 연남동, 온수동, 개봉동, 구로동1, 시흥동1, 시흥동2, 대림동1, 흑석동, 삼성동, 도림동, 삼성동1가(장수)	상월곡동, 석관동, 수유동, 미아동3, 불광동, 신월1동, 신월5동, 가리봉동, 오류2동, 독산동1, 대림동2, 상도동1, 난곡동, 방학동2, 신영동, 충신아랫, 행촌, 부암(인왕), 부암(백악), 명륜, 혜화, 369마을	전농동, 미아동1, 공릉동, 역촌동1, 신사동2, 홍은동1, 홍은동2, 상도동2, 욕인동, 도봉동2, 수색동, 홍제동2, 목2동, 독산동3, 봉천동, 다산A, 다산B, 이화, 충신윗, 광희, 신당A, 장충	청파동, 송중동, 대신동, 궁동, 흑석동2, 상도동3, 성내동, 암사동, 신당10, 성북A, 성북B, 신당10, 삼성3

* 총 77개 구역 4,175천㎡ ('18. 7월 기준)

* 출처: 서울특별시 내부자료

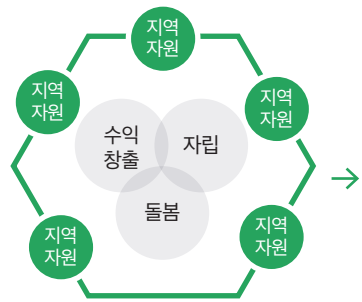
- 18년 서울시는 주거환경개선사업의 일환으로 「온동네 경제공동체 활성화 사업」을 추진하여 8개 마을을 선정하고 전문가(멘토) 매칭, 사업전략/기획/마케팅/회계 컨설팅 등 지원
- 「온동네 경제공동체 활성화 사업」은 주민공동이용시설 기반으로 생산과 소비가 마을에서 일어나는 선순환 경제활동을 통해 마을 경제공동체의 자립과 지속가능한 수익창출을 목적으로 함.

사업의 지향가치



* 출처: 서울시 도시재생본부 주거환경재생과(2018). 2018 관리형 주거환경개선사업 온동네 경제공동체 활성화 사업 아카이빙 보고서

사업 방향



지역사회 관계망 속에서 공공의 가치를 담은
수익창출로 주민공동체의 지속가능한 성장

- 지역기반 비즈니스의 지속성·자립운영 위한 다각적·체계적 지원계획 마련 및 주민공동체 위탁관리 경영
지원 전략 발굴

온동네 경제공동체 활성화 사업 사회적경제 지원내용

강북구 미아동 양지마을	구로구 온수구 온수사랑터	금천구 시흥동 박미사랑
도서관 교육공동체를 중심으로 교육서비스와 청국장, 콩나물 판매 - 컨설팅 4회 - 도서관의 강점과 약점, 지역자원 분석 등 분석 - 교육공동체 토대 구축 방안	수제 베이커리 카페와 쿠킹클래스 - 컨설팅 5회 - 운영자 베이커리 교육 - 쿠킹클래스, 시식회	뽕나무와 열매(오디) 활용한 생태체험학교와 먹거리 개발 - 컨설팅 3회 - 상품개발 계획 및 추진체계 도출
		
동대문구 휘경동 초록마을	성북구 길음동 소리마을	성북구 정릉동 삼덕마을
마을 1인 가구(노인, 청년)을 위한 점심 판매 및 반찬 사업 - 컨설팅 5회 - 도시락용기·패키지 시장조사 - 대표메뉴 레시피 전수 교육	컵 밥 개발 및 판매 - 컨설팅 5회 - 시장 조사, 기자재 구입 - 컵밥 레시피 개발, 실습	과일청 식음료 카페 - 컨설팅 5회 - 과일청/와플 만들기 교육과 실습 - 운영수익배분, 운영역할 논의
		

은평구 녹번동 산골마을	은평구 신사동 산새마을
청국장 식품류 제조 및 생산 - 컨설팅 5회 - 명절반찬(양념 명태구이 반찬 등) 레시피 전수 - 청국장 제조 시연회	마을카페 운영 - 컨설팅 2회 - 주민 바리스타 교육 - 기자재 구입, 시범운영
	

실증지역 기반 생활문제 해결 주민 비즈니스 모델화를 위한 사업 실행 기반조성 추진

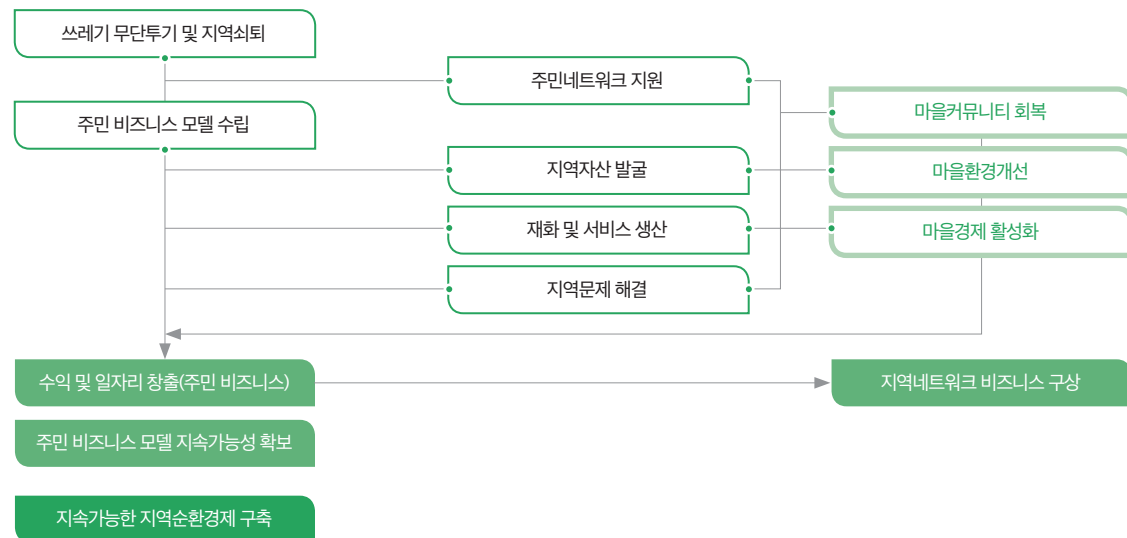
- 도봉구 창3동을 대상으로 자원순환 사업모델을 발굴·지원함으로써 주민 비즈니스의 가능성을 실험
하고, 커뮤니티 활성화를 통한 마을의 유·무형 자원 발굴, 문제해결 및 쇠퇴도 개선, 경제활동 활성화
사례 창출

실증사업 선정배경(도봉구 창3동 현황)

- 창3동은 고령자(15.63%), 독거노인(3.82%), 기초수급가구 (4.8%/ 도봉구 2.7%), 장애인(4.9%/ 도봉구 4.2%), 저소득 한 부모가족(2.6%/ 도봉구1.4%) 등 사회적 취약계층이 도봉구 평균에 비해 높은 것으로 나타남
- 쓰레기 무단투기, 정주환경 악화, 거주지 노후, 지역침체, 도시쇠퇴 등의 복합적인 문제가 있으며, 특히 쓰레기 무단투기로 인한 정주환경 훼손에 대한 문제해결 요구가 높음
- 다가구주택들이 밀집해 있는 지역이 많아 쓰레기 투기관련 민원이 빈번히 발생하는 등 지역공동의 문제와 관련 한 갈등이 많은 지역이나, 지역내 쓰레기 처리시설 및 재활용 시설이 부재함
- 따라서 쓰레기 문제와 같이 주민들의 생활문제 해결 요구가 큰 분야에서 시민과 지역사회가 스스로 문제해결의 주체가 되어 지역단위의 해결구조를 정착시킬 수 있도록 생활서비스 혁신모델 개발이 필요함.

- 이를 위해 주민 비즈니스 모델 협력사업 추진주체(준비위원회)를 구성하고 지역의 생활현안인 쓰레기 문제
해결의 공감대를 확산하기 위한 주민참여 기반의 소규모 사업을 기획·운영

창3동 주민 비즈니스 모델 추진 프로세스



생활문제 해결
주민 비즈니스 모델화
사업 주요 내용

- **자원순환 한마당**
 - **목적** 지역현안인 쓰레기 문제 해결과 자원순환 비즈니스 모델의 중요성 및 공감대를 확산하고 주민 주체 발굴을 위한 자원순환 한마당 추진
 - **일시** 2018년 12월 8일 13시-16시
 - **장소** 창3주민센터 앞
 - **인원** 약 100명
 - **내용** 자원순환 장터, 분리수거 대회, 재활용 악기 만들기 체험, 자원순환 퍼포먼스



분리수거 대회



재활용 악기만들기 체험

독산4동 재활용정거장 현장견학



되살림가게, 협동조합 활동 소개

• **자원순환 선진지 현장견학**

- **목적** 자원순환 비즈니스 모델, 쓰레기 처리, 재활용 등 선진지에서 얻은 지식과 체험을 바탕으로 쓰레기 문제 공감대를 형성하고, 지역 쓰레기 문제해결 방안을 모색할 수 있는 역량을 강화
- **일시** 2018년 12월 18일(화)
- **장소** 독산4동 재활용정거장, 상계동 되살림사회적협동조합
- **인원** 약 40명
- **내용** 독산4동 재활용정거장 현장견학, 재활용집하장 선별체험, 되살림사회적협동조합 방문 등

참여주민 소감 한 마디

자원순환 행사를 통해 시민의식에 대해 다시 한번 생각해보는 계기가 되었습니다. 누군가 하겠지가 아닌 나부터 마을의 문제를 찾아 변화시켜야겠다고 다짐하게 되었어요. 필요 없는 것이라 할지라도 재사용이 가능하다는 것, 그 재사용을 모아 다시 필요한 사람에게 간다는 이 자원순환에 대해 자세히 알게 되었어요.



무심코 버려지는 물건으로 사람들의 지혜를 모아 새로운 물건으로 탄생한다는 것은 미래 세대에게도 무한한 교육이 될 수 있다는 것을 알게 되었어요. 창3동에도 이런 자원순환 모델을 적용하여 우리 지역이 깨끗하고 아름다운 마을이 될 수 있으면 좋겠어요. 독산동 재활용 정거장과 같은 사업을 통해 우리도 일자리를 만들고 마을도 깨끗하게 가꾸고 싶어요.

마을주민 스스로 지역활동의 주체가 되어 운영할 수 있다고 믿게 되었습니다. 내년에는 창3동에 자원순환 비즈니스 모델 추진단을 만들고 싶어요.



✓ 연구 요약

생활서비스 비즈니스 모델로써 시민프랜차이즈 가능성 탐색을 위한 기초연구

연구개요

목적	지속가능한 사회적경제 모델로써 사회적 프랜차이즈와 생활서비스의 결합 제안 및 타당성 검토
목표	- 사회적경제 조직 지역기반 생활서비스 제공 역량 진단 - 시민 프랜차이즈 위상과 역할 검토 - 생활서비스를 시민 프랜차이즈의 형태로 전달하기 위해 필요한 법적·정책적 여건 분석 - 공공 시민 프랜차이즈의 현실화 방안 제안
추진 전략	- 기존의 사회적경제 활동, 프랜차이즈의 개념과 적용방식 등 추출 - 서울시에서 공공서비스 개념으로 실제 적용되어 활동하고 있는 사례 분석 - 제도적 장치로써의 사회적경제 기업의 활동에 영향을 미치고 있는 요소 검토

프랜차이즈 특성을
접목한 비즈니스 모델

프랜차이즈의 본질적인 특성은 가맹본부가 소유권을 달리하는 독립된 사업자와의 가맹 계약에 의해서 기능을 분담하고 상호 협력함으로써 가맹본부는 직영점을 운영하는 경우보다, 그리고 가맹 점은 독립 자영업자로 운영하는 경우보다 우월한 경영 성과를 얻을 수 있음.

공공 시민
프랜차이즈 역할

시민프랜차이즈형 비즈니스 모델은 먹거리/주거/돌봄/자원순환/마을관리 등 분야에서 주민조직 및 지역기반 영세 사회적경제 기업의 자립화·규모화를 위한 경제모델로써 프랜차이즈 본부의 기능인 사업화 R&D, 교육훈련과 운영 매뉴얼화, CI 브랜딩, 품질관리, 공간구성 및 유희시설 등 사업전반에 필요한 서비스 제공 플랫폼 역할 수행
또한, 가맹기업(조직) 및 지역의 수요를 파악하여 정부·지자체 각종 일자리 사업 등과 매칭하며, 사업다각화를 지원함으로써 지역관리기업으로 성장할 수 있도록 이들을 지원·육성하는 기능을 수행



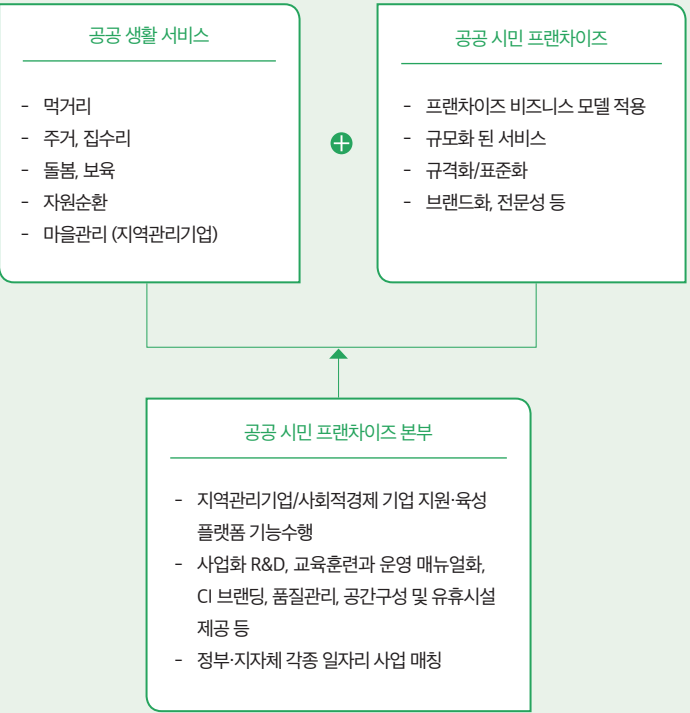
공공 시민 프랜차이즈
모델 발전방안

- 시민 프랜차이즈 사업방식의 홍보 및 추진단 구축
- 상품 브랜드 개발과 디자인 개발 등 전문적 지식 보완
- 프랜차이즈 운영 매뉴얼 개발 등 운영관리 프로그램 구축
- 파일럿 사업 운영

공공 시민 프랜차이즈
본부(추진단) 기능

- 마케팅, 상표권 운용, 상품개발 등의 연구개발 교육지원
- 세금, 회계 관리 등 기업운영을 위한 경영관리 교육
- 신규창업과 시장진입을 위한 지속적 교육 프로그램 운영

공공 시민 프랜차이즈
형 비즈니스 모델 개념



PART 04

제3섹터

시민공제 모델



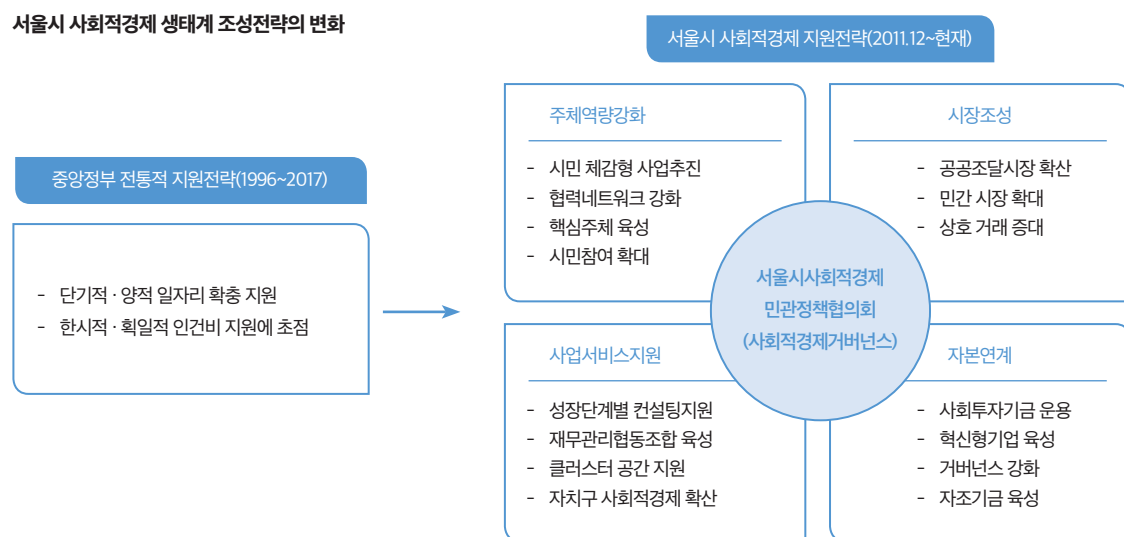
01

시민자본 및
사회적경제 공유자산사회적경제 생태계
조성 전략의
성과와 과제

사회적경제의 지속가능한 생태계 조성 방향으로 정책패러다임 전환

- 2011년 이래 서울시는 단기적·양적 일자리 확충 지원과 한시적·획일적 인건비 지원에 초점을 둔 사회적경제 지원정책에서 다양한 사회주체 간 연대와 공동 책임 하에 사회적경제의 지속가능한 생태계를 조성하는 방향으로 정책패러다임의 전환을 주도¹⁾
- 그간 시민의 주도적 참여와 사회·경제·문화 수요에 기반해 설립·운영되는 사회적경제 조직들을 통해 사회문제의 혁신적 해결과 지역순환경제가 정착되도록 주체역량 강화, 시장조성, 사업서비스, 자본연계 등에 대한 지원에 주력

서울시 사회적경제 생태계 조성전략의 변화



1 참여연대 사회복지위원회, (2015). 한국 사회적경제 생태계 조성 현황 및 전망; 복지동향, 제200호.

사회적경제
공유자산 수요 및
자조자금
필요성 증대

- 이러한 지원에 힘입어 서울 사회적경제 조직의 4대 공유자원망(공동사업망/인재양성/사회적금융/판로) 구축, 민민·민관 거버넌스를 통한 정책 공동생산, 자치구 사회적경제 지원인프라 조성 등의 성과를 이루었음.

사회적금융 및 사회적경제 공유자산화 확대 전망

- 서울시, 경기도, 화성시 등 광역·기초지자체의 사회투자자금을 비롯해 사회적경제 조직의 공제사업 증가, 사회가치연대자금 신설, 임팩트금융 확대 등 사회적금융 활성화를 위한 자조적인 움직임이 확대되고 있음.
- 사회적경제 및 지역조직들의 공유자산 확보 노력이 가시화되기 시작하였고, 커뮤니티 시설·상가 공유자산화, 업종별 협업클러스터 조성을 위한 움직임도 확대될 전망이다.
- 지역 차원에서는 서울 광진구의 시민자산화 사례를 들 수 있음. 풀뿌리 시민사회연대체인 광진주민연대의 활동을 기반으로 광진구의 사회적경제 조직들이 설립한 광진협동경제네트워크는 자치구 사회적경제 생태계조성사업 3년과 자치구 지원센터 설립, 사회적경제 돌봄특구사업 등을 통한 업종 간 연대사업을 도모하였고 2017년 36억 원을 조성해 공유형 사옥을 매입하는 성과를 도출하였음.

광진구 협동경제네트워크 시민자산화 사례

- **소재지** 광진구 중곡동 (지하1층, 지상4층)
- **매입비용** 36억원 (10억원 자기조달, 사투자금 2억원 등)
- **입주기관** 광진주민연대, 행복중심 광진생협, 주거복지센터, 더불어내과의원, 사회적기업 도우누리, 자활기업 카페 등 15개 단체
- **임대료** 주변 시세의 40% 수준
- **효과**
 - 지역돌봄 사회적경제 특구사업을 추진하면서, 지역자산화 공간을 거점으로 돌봄클러스터로 자리매김하고 지역 내 생애주기별 복합돌봄서비스를 공동으로 제공
 - 매년 1~2개 지역자산화 추가 추진 결의함. 사회투자자금 통한 장기고액 용자 기대



연대·협력에 기초한 보다 능동적인 실천전략 필요

- 여전히 부족한 사회적경제 자조적 공유자원망 및 시민자산화에 도전하는데 필요한 사회적금융의 규모 있는 장기저리의 투융자 자금운용은 아직 미미한 상태임.
- 사회적경제 정책자금 및 사회투자자금 등을 활용한 공공의 마중물 지원효과를 현실화하고 시민자산화를 위한 규모 있는 자금운용이 가능하기 위해서는 사회적경제 내부의 상호부조성을 높일 자조자금의 조성 이 필요함.
- 이를 위해서는 사회적경제 조직 간 비전과 리스크를 공유하고 공동투자와 연대·협력에 기초한 보다 능동적인 실천전략이 요구됨.

02

2018 서울시사회적경제지원센터의 주요이슈와 활동



시민보험회사 기초연구

국내외 동향 및 사례 조사 연구를 통해 필요성 정립

- 서구는 19세기 중반부터 공제조합·상호보험회사 등을 바탕으로 민간중심 사회적금융이 발전하면서 제3섹터 성장기반을 마련해옴. 2007년 이후 세계보험시장이 13% 성장할 때 공제조합과 상호보험회사는 31% 성장을 기록하며 사회적 효과를 입증함.
- 한국 보험산업은 세계 10의 수준에 달하는 반면, 국내에서 소비자 신뢰가 가장 낮은 시장임. 이처럼 소비자의 광범위한 니즈가 존재하고 시장 실패가 크게 발생하고 있는 보험시장은 공제조합과 연계 가능성이 있으며 시민 중심 비즈니스 측면에서 사회적경제에도 기회가 될 수 있음.
- 위와 같은 문제의식 속에서 4차례에 걸쳐 시민보험·공제 추진 방향 모색을 위한 전문그룹 세미나를 개최 (6~7월)하고 시민보험회사의 필요성 정립 및 공감대 확산을 위해 <시민보험회사 운동의 의의와 도전>이라는 주제로 기초 연구를 진행함(8~9월).

✓ 연구 요약

시민보험회사 운동의 의의와 도전

한국 보험시장 현황과 폐단

시장 현황 _____ 국내 생명보험 및 손해보험 시장규모는 2018년 기준 약200조로 생명보험 24개 회사, 손해보험 32개 존재하며 상위 4개 대형 보험사가 국내시장의 60% 이상을 점유하고 있음.

폐단 사례 _____ 계열사 몰아주기, 계열사 투자를 통한 지배력 확장 문제 및 보험금 과소 산정 및 부지급 문제, 불공정 계약 등의 소비자 피해가 지속 발생하고 있음.

폐단 원인 _____ 대기업성장 위주의 정책에서 대기업 계열 보험사가 실질적 은행 역할, 금융감독원 임원들의 퇴직 후 금융기관으로의 재취업, 금융감독원-금융감독원-대기업보험사 위주의 정책 등을 원인으로 들 수 있음.

해외 시민주도형 보험시장의 동향과 시사점

일본 사례 _____ 일본 상호보험회사는 보험업법에 따라 설립하지만 비영리법인에 속하며, 5개가 존재함. 이들 회사는 2017년 기준 보험업 전체에서 20% 가량 차지하고 있음.

프랑스 사례 _____ 19세기 말 농촌에서 기원한 프랑스 상호보험은 사업다각화 및 통합 규모화를 통해 성장해왔으며, 현재는 사회적경제 구성 요소 중 하나로 인식되어 있으며, 프랑스 10대 보험사 내 2개사가 들 정도로 중요한 위치를 차지하고 있음.

시사점 _____ 시민들이 자발적으로 보험 소비자로 참여하고 보험상품 운용에서 발생하는 수익을 배당받는 시민상호보험사의 설립은 시민사회의 안전망 역할을 할 수 있고 사회적경제 모델을 구현하는 모범사례가 될 수 있을 것임.

시민보험회사 운동의 필요성과 의의

법적유형 _____ 구성원 편익증대, 상호부조, 비영리적 성격을 지니는 시민보험회사는 현행 제도상 △상호회사, △공제조합, △주식회사 및 사회적기업 등의 유형으로 설립될 수 있으며, 실제 추진 시에는 각 제도의 장단점을 심층 분석해 판단할 필요가 있음.

의의 _____ 경제적으로는 포용성장, 시민주도 경제민주화, 일자리 창출, 유배당상품을 통한 가처분 소득 상승, 금산분리 실현 효과 기대됨. 사회적으로는 사회보장 및 민영보험상품 보완 제 역할, 상호부조를 통한 공동체성 회복, 금융의 사회화 및 시민 참여의식 제고 효과 기대됨.

결론 _____ 소비자의 광범위한 니즈가 존재하고, 시장 실패가 크게 발생하고 있는 보험시장은 사회적경제 비즈니스 측면에서 기회일 뿐만 아니라, 회사의 운영 그 자체로서 공동체의 편익증진과 경제약자를 위한 보험서비스를 제공하는 사회혁신과정이 됨. 이를 위해서 사회적경제 진영과 NPO 등 제3섹터 전반의 협업이 필요하며 향후 시민참여 운동과 병행될 필요가 있음.

제3섹터 공제 가능성 연구

제3섹터 공제기금 운영 현황 및 한계

- 기존에 운영되고 있는 대표적인 제3섹터 공제기금으로는 사회적기업공제기금(한국사회적기업중앙협의회), 사회혁신기금(사회혁신금융), 자활공제(전국주민협동연합회), 서울시 협동조합 협동기금(서울지역협동조합협의회), 공익활동가 공제 '동행'(시민사회단체연대회의) 등이 있음.
- 기존 공제사업들의 성장이 매우 고무적이나 일정부분 다음과 같은 한계도 보임.

- 1) 각각의 부문 간 분절적인 운영
- 2) 프리랜서, 플랫폼노동자 등 최근 협동조합으로 조직화 수요 높은 비조직 노동자 불포함
- 3) 핵심기능이 기업 대상의 융자사업 중심으로 조직 구성원에 대한 보호기능 미약
- 4) 융자사업 결손발생 등 리스크 관리에 대한 조합원 공동책임 부족
- 5) 사회적경제 및 소셜벤처, 비영리 창업체 잠재수요를 고려한 상품 다각화 미흡

- 따라서, 조직/개인의 수요 해결, 영세 공제조합 간 협력을 통한 규모화, 안전망 보완재 역할, 사업 다각화 등을 위해서는 사회적경제 및 비영리, NPO, 노동자 등을 포괄하는 '서울 제3섹터 시민경제조합'이 필요함.

※ 사업범위 예시: 사회적경제 업종별 지역별 시민자산화 추진 시 자부담분 공동투자, 사회적경제 조직 대표 비보장 사회보험/종사자를 위한 보충적 사회보험(실업급여, 산재 등), 사회적경제 업종별 사업연합 플랫폼 설치운영비 지원 등

설문조사를 통한 제3섹터 조직 및 종사자 안전망 실태와 보장상품 수요 파악

- 공제 필요성 및 수요 파악을 위해 사회적경제/소셜벤처/NPO/중간지원조직/플랫폼노동자 등 제3섹터 조직 및 종사자 6백여 명 대상으로 사회안전망 실태와 보장상품 수요에 대한 설문조사를 기획·추진함(10~12월).

설문조사 개요

구분	유효 응답수	조사내용
조직	186명	일반현황(설립연도/업종/유형/주사업 등), 매출 및 부채·고용 현황(당기손익/유급근로자/사회보험/사업장 재해 등), 상품 가입 및 이용 현황(보장성상품 가입/납입액/퇴직연금 가입/보증상품 이용/대출상품 이용/자금조달 등), 공제회 수요(가입의향/희망 서비스 우선순위/적정 출자금/필요 상품/중요 요소 등)
종사자	417명	실업 경험 및 건강(최근 실업경험 및 회수 기간, 실업 준비정도/실업기간 생활비 마련/지병 보유/의료비/긴급자금 등), 보험 가입 현황(사회보험/민간보험/보험료/해약경험/보험금 수령/고려요인), 공제 가입 현황 및 수요(공제가입여부/제3섹터공제인식여부/적정부담료/희망 서비스 우선순위 등), 개인인적사항(성별/연령/경력/수입/가구구성/고용형태 등)

- 설문조사 결과, 제3섹터 조직의 보장/보증/대출 등 상품에 대한 수요는 있으나 실제 이용 규모는 각각 30%대에 머물러 있음. 종사자의 보험 가입률은 83%로 높은 편이나 국내 평균(97%)에 비해 다소 낮으며, 미가입자 중 절반 이상은 필요는 있으나 보험료 부담, 불신, 번거로운 절차, 선택의 어려움 등의 이유로 가입하지 않은 것으로 나타남.
- 또한, 기존 제3섹터 공제에 대한 인지도나 가입 여부는 극히 낮은 것으로 나타남. 응답자 절반가량은 향후 공제가입 의사가 '다소' 있는 것으로 나타났으며, 공제 희망 상품 1순위로 조직은 긴급 운영자금 대출(46.2%)을, 개인은 실업급여(36.7%)를 꼽음. 공제 가입을 결정하는 주요 고려 요소로 조직은 운영조직 신뢰성과 사회적가치 경영철학을, 개인은 상품경쟁력과 운영조직 신뢰성을 꼽아 제3섹터 공제가 가치와 상품을 동시에 가져가야 함을 재확인함.

설문 요약

조직

경영 현황 _____ 매출액 1~5억 사이(36%), 정규직 2~4명 사이(28/5%)에 가장 많이 포진. 업종으로는 교육서비스업(19.9%)과 제조업이(14%) 가장 많음.

사업장 재해 _____ 최근 3년 사업장 재해 및 산재 경험이 있는 곳은 전체의 7% 가량이며 대부분 근로자 부상이 많았음.

보장성 상품 _____ 전체의 32.3%가 가입해 있으며, 손해배상·영업배상(51.7%)>단체상해(28.3%)>제조·생산물 배상책임(16.7%) 순이었음.

계약 및 사고 _____ 연간 추정 계약건수는 평균 316건, 계약금액은 평균 4억7천만 원임. 평균 사고 건수는 0.16건이며 금액은 7백만 원 가량임.

보증상품 _____ 전체의 33.3%가 보증상품을 이용하고 있음. 절반은 보증상품 이용에 큰 불편함이 없으나 나머지 절반은 높은 수수료(25.8%), 절차(14.5%), 요건(8.1%) 등을 이용 상 어려움으로 꼽음. 보증상품 이용 기업의 91.9%는 서울보증보험을 이용

종사자

대출상품 _____ 33.9%가 최근 3년 대출상품을 이용함. 대출기관으로는 신한(20.6%)과 신한은행(19%)이 가장 많았으나 금융권 외에도 지원기관, 임팩트투자, 협의체 등 다양한 기관을 통해 대출상품을 이용하는 것으로 나타남.

자금조달 _____ 자금조달 방법은 특수관계인 차입(44.1%)>시중은행 차입(15.6%)>제3섹터 공제(12.9%) 순임. 자금조달 시 애로사항으로 38.2%가 제3섹터에 맞는 대출처 부족을 꼽았으나 특별히 없다고 답한 기업도 28%를 차지함.

공제 가입 의향 _____ 향후 공제 가입 의향은 절반이 약간 있다(50%)고 답함. 설립연도가 오래될 수록 상대적으로 강한 가입의사를 보임. 공제회에서 운영하길 희망하는 상품으로는 긴급 자금 대출(46.2%)을 가장 많이 꼽았음. 적정 회비는 1~10만원 사이가, 출자금은 10~30만원 사이가 적절하다고 가장 많이 답함. 응답자 특성에 관계없이 대부분 공제회 가입 시 주요 고려 요소로 운영조직의 신뢰성(23.1%)과 사회적가치 중심 경영철학(22%)을 가장 많이 꼽음.

실업 _____ 최근 3년 실업 경험 비율은 28.3%, 평균 실업 기간은 9개월, 자발적 퇴사(44%)가 가장 많고 70% 가량이 실업 기간 생활이 어려웠다고 답함.

건강 _____ 발병이 걱정되는 질병은 50대 이상과 판매서비스직에서 높게 나타났으며 가장 걱정되는 질병은 암(20%)이었음.

긴급자금 _____ 전세 및 주택구입을 위한 목돈 수요(36.5%)가 가장 높음.

사회보험 _____ 대부분 4대보험에 가입되어 있으며 여타 3개 보험(96.4%) 비교해 고용보험(85.4%)이 다소 낮게 나타남.

민간보험 _____ 전체 83%가 보험에 가입되어 있으며 가장 많이 가입한 보험은 실손(64.7%)>암(49.9%)>질병(38.8%)>저축(25.2%) 순이며 월 평균 보험료는 18만원. 보험에 가입하지 않은 7명은 보험료 부담(38%)과 필요성 없음(36.6%)을 주요 이유로 꼽음.

공제 가입 및 인지 _____ 공제에 가입한 비율은 5.8%로 극히 적으며 제3섹터 공제에 대해서도 81.4%가 인지하지 못하는 것을 조사됨.

공제 가입 의향 _____ 향후 공제 가입 의향은 절반가량이 약간 있다(48%)고 답함. 공제회에서 운영하길 희망하는 상품으로는 실업급여(36.7%)를 가장 많이 꼽았음. 적정 회비는 1~3만원 사이가, 출자금은 5~10만원 사이가 적절하다고 가장 많이 답함. 응답자 특성에 관계없이 대부분 공제회 가입 시 주요 고려 요소로 상품 경쟁력과 운영조직의 신뢰성을 꼽음.

서울시민공제회 설립 근거 법안 토대 마련

- 기존 공제 관련 법·제도 환경 검토 및 ‘(가칭)서울시민공제회’ 설립 근거 마련을 위해 법률 전문가를 통해 시민공제회 입법안을 작성함.
- 법안은 효율적인 공제제도를 확립·운영함으로써 공익활동 종사자 및 사회적경제 조직 종사자의 생활 안정과 복지증진, 사회적경제 조직의 지속가능한 발전을 도모하고 시민활동의 활성화에 이바지함을 목적으로, 법인격과 설립/정치활동 금지/명칭사용/정관/회원자격/회원의 권리·의무/조직/임원/이사회/대표권/사업/재정/예산 및 결산 등의 내용을 포함함.

자조기금 조성 및 시민공제회 설립을 위한 향후 과제

- 당사자 조직화 및 기금조성, 공제회 설립 추진을 위한 핵심 주제 발굴
- 당사자 합의 및 공감대 형성을 통한 적정 분담금 규모 결정, 장단기 공동 목표 수립·공유, 기금 조성 방식 구체화 필요

[참고] 분담금 규모 및 기금조성 방식 국내외 참고사례

- **이탈리아협동기금(Coopfond)**
매년 당기순이익의 3%를 상호기금으로 의무 출연. 협동조합 법인을 청산하거나 비협동조합 법인으로 전환할 때는 잔여재산을 기금에 귀속
- **프랑스 노동자협동조합연합회 기금**
단위 노협들은 분담금으로 매출의 0.3% 납부(2013년 총930만유로, 한화 약120억원 적립해 지역연합회, 총연합회, 노협금융기관인 소코덴으로 3등분 지원)
- **원주협동사회경제네트워크(협동기금)**
초기 자금 확보를 위해 회원단체중심으로 초기 출자금을 각출하고, 일정자금이 확보 될 때까지 매년 분담금을 기금에 출연. 분담금액은 사업규모(총 공급액/매출액)와 조합원수를 기준으로 하되 업종별특성과 단체별 특성을 감안하여 조정계수를 적용하여 산정. 잉여금을 통한 조성은 매년 순이익의 3~5%를 기금으로 출연(2011년 단체별 총회자료 참고)
- **서울 광진구 협동사회경제네트워크**
조합원 상호거래로 발생하는 매출이익(자재비만 제외)의 2~5%를 기금으로 적립

- 초기 인프라 구축 및 기초 재정기반 확보, 확산 활성화를 위한 정책 연계 방안 강구 필요
※ 경기도 사회복지 공제회는 ‘경기도 사회복지공제회 설립 및 지원 조례’에 근거해 설치·운영, 사단법인 강원도 일자리 공제조합은 ‘강원도 일자리공제조합 설립 및 지원 조례’를 통해 정책성 공제 연동해 설치
- 제3섹터 조직 및 종사자 사회안전망 실태 및 공제 수요조사를 바탕으로 필요 상품 개발 및 공제 운영모델 개발, 기존 제3섹터 공제기금 및 신설 노동공제회 등 소규모 영세 공제·기금의 통합플랫폼으로 운영하는 방안 등 모색 필요



PART 05

도심제조업 기반

사회적경제 협업의 비즈니스 모델



01 도심제조업과 사회적경제



도심제조업 현황 및 문제점

서울 도심제조업은 전국 사업체의 20.7%로 고용의 큰 축을 담당하고 있으나 규모가 영세함

- 2016년 기준 서울의 제조업체 수는 61,140개(전국의 14.67%)이며 종사자 수 279,103명(6.89%)로 작은 규모의 기업이 많은 편임.

서울시 도심제조업 사업체 및 종사자 현황

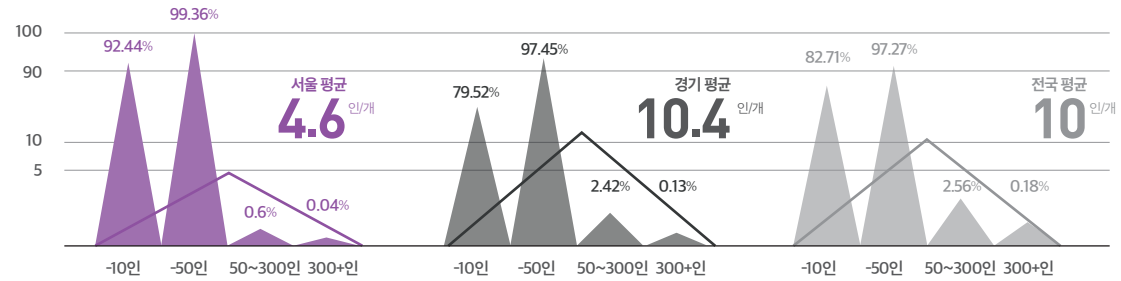
구분	전국(개)		서울(개)		전국대비 서울 비중(%)	
	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수	사업체 수	종사자 수
전체사업체	3,950,192	21,259,243	820,156	5,079,451	20.76	23.89
제조업	416,493	4,045,121	61,140	279,193	14.67	6.89

* 출처: 통계청

- 서울시 도시형 소공인은 제조업 사업체의 92.39%, 종사자의 55.81%, 매출액의 43.51%
- 서울 제조업은 50인 미만의 소규모업체 비중이 전체의 99.36%로 경기(97.45%), 전국(97.27%)보다 높고, 10인 미만이 소상공인 업체(92.44%)로 비교했을 때는 경기(79.52%), 전국(82.71%)과 더 큰 차이가 있음. 평균 종사자 수 역시 서울이 4.6인/개로 전국 10.0인/개, 경기 10.4인/개 보다 작음¹.

1 서울연구원. (2016). 제조업 다시보기 '매뉴팩처 서울' 도약 전략.

지역별 제조업 기업규모(2014년 기준)



* 소상공인(1~10인 미만), 소기업(1~50인 미만), 중기업(50~300인 미만), 대기업(300인 이상)

* 출처: 국가통계포털(2015.12); 서울연구원(2016)에서 재인용

의류, 수제화 등 생활관련형 제조업 중심이나 경쟁력 하락 등으로 인해 어려움을 겪고 있음

- 서울의 생활관련형 제조업 비중은 전체의 59.0%로 가장 크며 기초 소재형 제조업이 13.7%로 가장 작은 비중을 차지하며, 서울의 생활관련형 제조업 중에서는 '의복, 의복액세서리 AC 모피제품 제조업'이 55.0%로 절반을 넘었고 '인쇄 및 기록매체 복제업'이 17%로 그 다음임.
- 대도시 소비자를 기반으로 한 의류·가족제품, 인쇄 등 생활관련형 제조업이 우세하여, 상대적으로 노동이 많이 투입되고 자동화율이 낮아 취업유발계수가 높은 편이며 대형공장이 필요치 않다는 것이 특징임.
- 서울 제조업은 주로 도심부의 종로구와 중구, 구로구, 금천구 등에 가장 많이 집적하고 있으며 그 다음으로 영등포구, 성동구 등임. 집적지의 양상은 2007년과 2014년 간에 큰 차이는 없으나 의류제조업의 경우 집적 등은 소폭 감소하고 업체 수는 증가하여 고집적지에 집적이 강화되고 있음.
- 의류, 봉제, 인쇄 등 도심제조업은 도심입지를 선호하고 전 · 후방 연계효과가 높은 산업이지만 낙후된 환경 및 편의시설 부족, 지속적인 임대료 상승 등의 어려움에 봉착하고 있음.

- 1) 가치사슬 단절로 부가가치 감소, 경쟁력 하락
- 2) 낙후된 시설과 열악한 작업환경으로 생산성 저하
- 3) 인력 고령화 및 신규 유입 부족으로 인력 수급 불균형 심화
- 4) 지원정책의 한계로 공간임대, 자동화 장비 보급사업 지원 배제

지속가능한 도시경제를 위해 도심제조업 중요성 부각

최근 지역의 활성화와 지속가능한 산업생태계 구축을 위해 도심제조업이 재조명 되고 있음

- 경제가 지속성장하기 위해서는 도시기반 제조업을 활성화하는 것이 중요한. 전 세계적으로 스마트기술, 융복합모델 개발, 코워킹스페이스 제공 등 제조업 혁신을 위한 인프라를 재구축하고 있는 상황임. 따라서 제조업 내부의 생산 패러다임 변화와 제조업·서비스업 간 융합 등을 고려한 제조업 지원 방향 모색이 중요한 과제로 떠오르고 있음².

2 서울연구원. (2017). 4차 산업혁명 시대, 서울 제조업의 특성과 정책제언: 서울연구원. (2017. 10. 10.). 정책리포트, 238.

- 30여만 명의 인력이 종사하고 있으나 낙후된 시설과 낮아진 산업경쟁력으로 침체된 봉제·수제화·주얼리 등 도심제조업을 활성화하기 위해, 서울시는 미래 제조업 환경변화에 따른 대응전략으로 2018년 1월 2022년까지 3조 4천 4백억 원을 투자해 도심제조업 집적지에 스마트 팩키 20개를 조성하는 「서울미래 혁신성장 프로젝트」를 발표
- 첨단 IT 기술이 접목된 스마트 팩키시설 20개를 조성(1천 개 업체 입주)하여 대량 일감 처리와 품질관리가 가능한 시스템을 구축하고 소공인의 경쟁력을 강화하기 위해 '소공인 협업화' 사업을 통해 협동조합 구성부터 역량강화 교육까지 소공인이 자립할 수 있도록 지원할 계획임³.

서울미래 혁신성장 프로젝트 5개년 주요내용

6대 계획	주요내용
① 도심제조업	• '도심제조 스마트팩키' 20개 조성, 1,000개 기업 입주 • 4개소 선도사업(봉제·중량·성복, 인쇄·중구, 수제화·성동) • 동대문 경찰청 기동본부 부지 '서울 패션혁신허브' 조성
② 바이오·의료	• 홍릉, 창동·상계에 동북아 최고 바이오·의료 클러스터 • 홍릉에 입주공간 200개소 확충, 인프라~자금~판로 성장단계별 지원 • 창동차량기지(18만㎡) 활용해 상용화·강소기업 지원
③ R&D	• 마곡산업단지 11만㎡에 대·중소기업 상생기반 조성, 1,000개 강소기업 육성 • G밸리 내 혁신활동 거점공간 확보, 근로자 복지시설 확충 및 산업 고도화 • 양재 양곡도매시장 이전부지에 '양재 R&D 캠퍼스' 조성 • 총 6,000명 혁신인재 양성(일반인 5,000명, 대학원생·연구원 1,000명)
④ 문화콘텐츠	• DMC에 'VR/AR 센터' 조성, 5G 융합서비스 및 디지털사이니지 시범사업 • 남산 애니타운 '서울 애니메이션센터' 재건축, '애니콘텐츠 팩토리' 조성
⑤ 혁신창업 생태계	• 창업지원시설 48개→90개 확충, 8,000개 스타트업 성장 지원, 창업펀드 조성 • 글로벌창업센터 확대, 해외우수인재 창업 유치
⑥ 테스트베드 도시	• 자율주행 테스트베드 조성, 5년 간 1,000억 원 규모로 혁신제품 공공구매 • 서울시 주요 정책 해외도시 수출

* 출처: 서울특별시 경제진흥본부 경제정책과 보도자료.(2018. 02. 01.). 서울시, 5개년 '혁신성장 프로젝트'로 서울경제지도 다시 그린다

3 서울특별시 경제진흥본부 경제정책과 보도자료 (2018. 02. 01.). 서울시, 5개년 '혁신성장 프로젝트'로 서울경제지도 다시 그린다.

02 2018 서울시사회적경제지원센터의 주요 이슈와 활동



주요 사업 방향

- 2012년 이후 서울지역 봉제업 분야 사회적경제의 협업 사업이 진행되고 있으나 성공 모델로 평가하기에는 아직 미흡한 상황임.
- 구체적으로 금천구를 거점으로 시작되었던 <사회적기업 오르그닷>의 디자이너와 생산 사업체 연계 플랫폼 구축사업인 '디자이너스 앤 메이커스', 성동구를 중심으로 한 패션·봉제업 사업자 협동조합의 창업 사업인 '성동 소셜 패션 사업' 등이 있음.
- 당사자의 필요와 주체적 참여에 기반한 사회적경제의 협업화 사업 모델을 개발하고 실행해야 함.
- 대부분 영세한 사업장의 노동자들은 저임금 등 열악한 작업환경에 노출되어 있고 사업주 중심 지원 정책 환경에서 소외되기 십상임.
- 협업 기반이 취약하고 스마트팩토리 생산(스마트팩키 입주 시)에 익숙하지 않은 현장 노동자들이 이를 수용할 수 있는 시간을 보장하여 사업모델 전환 과정에 적극 참여하도록 해야 함.
- 노동 존중·상호부조·참여 및 민주적 경영 등 사회적경제의 원리와 가치사슬구조 상의 협업에 기반한 업종·지역 산업발전전략의 융합을 어떻게 구현할 것인가 하는 문제는 도심제조업 활성화를 위한 사회적경제의 역할, 사업방향 및 협업의 비즈니스 모델, 조직화 및 추진방식 등을 정립하는 것과 긴밀히 연관된 것임.
- 따라서 협업의 주체 및 사업대상, 지역자원 연계·발굴 및 협력 네트워크 지원, 디자인-제조-유통 연계 상생 비즈니스 모델 발굴 지원, 동·이종 사업 간 융·복합 협동화 사업 개발 등을 통해 안정적인 일감 확보, 일자리 유지 및 창출, 숙련·비숙련공 교육 및 훈련, 솔루션 중심 역량 강화, 사회안전망 강화, 수익구조 창출 및 개선 등을 실재화할 수 있는 방안을 모색해야 함.

주요 사업 내용

- 서울시 산업의 10%의 비중을 차지하는 도심제조업(패션봉제/수제화/인쇄 등)의 활성화를 목적으로 각 이해관계자(소공인, 디자이너, 유통·마케팅 업체, 스타트업, 노동자 등) 협업 기반의 새로운 비즈니스모델 창출 및 생태계 구축 지원

- 추진내용: 총 3건의 연구 추진

- 1) **서울시 스마트 앵커 프로젝트의 봉제산업 스마트 협업모델 개발**: 봉제산업 현황분석 및 협업화 당면 과제 도출, 협업화 사례분석 및 벤치마킹, 서울형 봉제산업 스마트 협업모델 개발 및 정책 제언 등
- 2) **서울 봉제업의 사회적경제형 협업화 사업모델 연구**: 봉제 산업 분야에서 사회적경제 방식의 협업화 경험에 대한 사례연구, 봉제업 비즈니스의 특성별·지역별 니즈, 봉제업의 협업화 지원 정책
- 3) **성수 수제화산업 사회적경제 사업 협업화 연구**: 성수 수제화 산업 실태조사, 국내·외 협업화 사례, 성수 수제화 산업 사회적경제 협업화 모델 등

서울시 스마트앵커 조성·운영을 위한 협력 사업

- 스마트앵커 연계 도심제조업 협동화 촉진 및 협력기반 마련을 위해 광역·자치구 TF 참여 등 협력 사업 추진

서울시 스마트앵커 사회적경제 협력 현황 및 지원성과

구분	성동구	중구	종량구
제조업 현황	수제화 사업체 수: 493개 (개인사업자 74%)	인쇄 사업체 수: 3,000개 (인쇄 제조 1,600개)	패션봉제 사업체수: 2,523개 종사자 수: 12,494명
사회적경제 현황	지원기관: 성동구 사회적경제지원센터 사회적경제 기업: 12개 (사회적협동조합 1개, 일반협동조합 11개)	지원기관: 중구 사회적경제 생태계사업단 사회적경제 기업: 8개 (사회적협동조합 3개, 일반협동조합 5개)	지원기관: 없음 (중랑패션봉제협동조합 업종 네트워크 역할) 사회적경제 기업: 4개 (사회적기업 1개, 협동조합 3개)
스마트앵커 조성현황	수제화 스마트앵커 시설 부지가 건립 예정인 서울시의 소공인특화지원센터 건물 의 일부를 사용하는 것으로 예정(2019년 하반기 준공)	기부체납으로 확보된 스마트앵커 부지가 있으나 서울시와 구청 간 소유권 협의중 2019년 설계 용역 발주 예정	종량구 패션봉제산업 육성을 위해 4개 권역별 패션지원센터 건립계획 '18.10 기업지원과 봉제사업팀 신설(전담팀)스마트앵커 및 권역별 지원센터 추진 총괄
협력화 지원	'18.05.28.TF회의 '18.10.19.TF회의	'18.04.30.TF회의 '18.10.24.TF회의	'18.04.27.TF회의 '18.11.06.TF회의 '18.12.11.TF회의
성과·지원 등	스마트앵커 TF 참여 전문역량 발굴, 조직화 자치구 센터 협력	스마트앵커 TF 참여 중구 생태계사업단 TF 참여 협의	스마트앵커 TF 참여 중랑패션봉제협동조합 및 봉제 현장 역량 활동 지원

서울시 사회적경제 도심제조 지원 내용

- 서울시 협업화 모델 발굴 회의(문화융합경제과)
- 자치구별 스마트앵커 사회적경제 간담회
- 서울 광역 단위 사회적경제 간담회
- 서울시 사회적경제, 자치구 사회적경제 지원기관 간담회
- 서울시, SBA 협동화사업 필드 스터디 지원
- 성수 수제화 협동화지원사업
- 사회적기업 오르그닷 플랫폼 상담 및 지원
- 도시재생지역의 도심제조 사업 상담 및 자문

※ 최초 선정된 지역은 성동구, 성북구, 중구, 종량구 총 4개 지역이었으나 성북구는 대상지 인근 주민들의 '통학로 안정상의 문제'와 '교통 혼잡 예상' 등 문제로 사업 추진 중단되어 3개 구만 추진

연구 요약

서울시 스마트 앵커 프로젝트의 봉제산업 스마트 협업모델 개발

연구개요

목적	- 당사자 니즈와 비즈니스 현실에 근거한 사회적경제 방식의 협업화 사업모델 개발 - 봉제 산업 분야에서 사회적경제 방식의 협업화 경험에 대한 사례연구, 봉제업 비즈니스의 특성별, 지역별 니즈, 당사자 주도의 봉제업의 협업화 지원 정책제안
목표	- 봉제업 관련 협업화 현황 및 동향 분석 - 봉제업의 사회적경제형 협업 사업모델의 개발 비즈니스 특성별, 지역별 등 - 서울 봉제업 협업화 지원 정책 제언
추진 전략	- 서울시 봉제업 협동화 지원사업 수립과 연계한 연구 수행을 통해 연구 결과의 실행 가능성 제고 - 경험 기반의 심층 사례연구를 통한 협업화 사업 모형 도출 - 봉제업 협업화 지원 정책 제언

서울 봉제사업 전략

- 판로개척에 협업 이해를 집중시킴으로써 공동 마케팅 중심의 전략이 제품 생산, 디자인, 기획, 유통 등 비즈니스 사슬 제 영역에서 고도화를 견인할 필요가 있음.
- 서울 봉제업의 협업사업이 활성화될 수 있는 업종 밀집 지역 내 주체 역량은 대단히 미약한 수준
이므로 정책적 마중물 역할이 절실함.

서울 봉제사업 지원정책 제안

- 공동판매장 사업개발비 지원: 브랜드 개발 지원 및 운영비 지원
- 온라인 패션 몰 입점 지원
- 도심 봉제업을 위한 마케팅 지원 스마트 리빙랩

도심 봉제 소공인 협업 사업 역량 강화를 위한 지원 사업 제안

- 협업 사업 역량 강화를 위한 컨설팅 또는 멘토링
- 리더 포럼: 정부 및 서울시 정책, 산업 동향, 패션 트렌드, 기술 동향, 성공사례 등

연구 요약

서울 봉제업의 사회적경제형 협업화 사업모델 연구

연구개요

목적	서울시 스마트앵커 프로젝트의 성공과 시설의 가치를 높일 수 있는 S/W적 요소(협업모델 및 지원 정책 등) 및 방안을 제시
목표	'서울형 봉제산업 스마트 협업모델' 개발이 핵심목표로, 이와 함께 봉제산업 및 서울시 정책현황과 국내외 협업사례를 분석하고 개발된 협업모델을 활성화할 수 있는 정책방안 도출
추진 전략	- 산업내 다양한 역할자(협업 솔루션 운영, 봉제업자, 관련 모임, 관련연구자 등) 심층면접으로 협업 관련 문제점, 정책요구사항 등 분석 - 일본 민간주도 협업중개 서비스 및 플랫폼 사례(시따테루sitateru) 현지방문

협업화 사례
시사점

- 비교적 규모가 큰 기업과 협업(대기업 및 중견기업의 참여와 협업을 해치지 않는 시장질서 유지)하면서도 중소, 소상공인들이 모여 산업을 이끌고 혁신하며(협업 이전의 신뢰구축 및 네트워킹, 작더라도 의미있는 협업 성공사례의 발굴과 육성), 정당하게 경쟁할 수 있는 구조(협업환경 마련 및 긍정적 협업을 위한 감시 및 모니터링 체계, 관련 정책수립) 필요
- 협업에 다른 위험 회피와 주체별 특성에 맞는 협업참여의 기회를 확장하기 위해 OEM, ODM, 브랜드화 대량생산, 맞춤 주문형 플랫폼, 신규 비즈니스 창업사업화 등의 다양한 비즈니스 방식을 소화할 수 있는 협업형 스마트 팩토리 구축과 이와 같은 비즈니스 방식 별로 협업모델을 구축할 필요

서울형 봉제산업
스마트 협업모델

- 스마트 생태계 조성 및 자율적 조직화, 개방형 협업, 주체별 역할 다변화를 통해 네트워크형 협업의 장 마련
- 협업형 스마트팩토리 운영체계 및 시스템은 협업을 촉진하고 그에 따른 성과를 창출할 수 있도록 소셜 네트워크 기능, 협업플로우 지원 기능, 비즈니스 프로세스 지원 기능을 갖추어야 하며 사용이 간단할 수 있도록 설계 및 구축되어야 함.

스마트 협업모델의
성공전략 및 정책
제언

- **협업형 스마트 팩토리의 협업모델 추진전략**
 - 하드웨어·소프트웨어·휴먼웨어·소셜웨어의 혁신, 잠재적 수요 주체의 의지와 견해를 파악하고 수요 주체간의 교류와 협력을 동시에 진행
 - 개별 팩토리의 협업(느슨한 협업모델, 다수의 긴밀한 수직적 협업체의 지원 거버넌스)과 여러 팩토리의 협업 모델을 동시에 구상
 - 스마트 팩토리의 건립부터 이를 위탁하여 관리할 수 있는 사회혁신기업을 발굴
 - 앵커시설 간 협의회를 결성하여 상호 운영노하우를 공유하고 서울시 패션봉제산업의 문제점과 지속적인 발전 방안에 대한 포럼의 개최, 미래청년인력의 유입전략, 연수원 건립 등을 수립하며, 산학협력 및 공공부문과의 협력수행
 - 기업가적 자질 및 혁신적 창업가 확보, 사회환원에 대한 공적의식 검증, 적절한 연령분포, 조합원 리더 + 경영 리더의 조합, 역량 공유 및 개방형 혁신을 추진하고자 하는 리더의 확보
 - 협동조합의 경우 각 분야의 대표자들로 구성함과 동시에 외부전문가를 이사회 멤버로 선임함으로써 이해관계를 조정
 - 다양한 자본조달 방식을 구상

협업추진 유도 소규모
지원사업 필요

- **스마트 협업모델 성공을 위한 정책적 제언**
 - 협업형 제조 협동조합 설립 및 운영에 대한 표준화(기초연구 필요: 봉제·패션 협업형 제조 협동조합 설립 프로세스 표준화, 비즈니스 협업관계 표준화)
 - 협업에 따른 위험 분산 및 적극적 도전 분위기 조성을 위해 협업주체에 특화된 협업 프로젝트 보험 및 공제
 - 특수목적법인 형태의 '협업전문회사' 제도 도입(협업마스터조직의 기능 중 외부협업 기능을 전문화하여 외부 아웃소싱)
 - 협업형 제조 협동조합 활성화 및 성과창출 지원
 - 봉제·패션산업의 협업형 스마트 팩토리 활성화 지원(인력양성, 특화 커리큘럼), 스마트 팩토리 우수사업장 등을 선발하고 홍보를 지원
 - 매스미디어 등을 통한 대중의 관심 유도 및 홍보와 수익으로의 연계

✓ 연구 요약

성수 수제화 산업 사회적경제 사업 협업화 연구

목적	• 소비 트렌드 변화, 해외 저가 수입품 유입, 고령화, 명값 상승으로 성수 수제화 산업의 위기는 가속화되고 도심제조업 기반까지 위협받아 산업공동화가 일어나고 있음. • 성수 수제화 산업을 기존 방식이 아닌 사회적경제 방식으로 해결하고자 하는 연구 필요 • 성수 수제화 산업의 체질 개선과 경쟁력 강화 할 수 있는 실천적 방안 제시 • 성수 수제화 산업의 사회적경제 협업화 전략 수립
목표	• 성수 수제화 산업의 사회적경제 협업화 비즈니스 모델 제안
추진 전략	• 수제화 산업의 현황 조사(일반 현황 및 특성 분석) • 수제화 산업의 실태 조사(산업 주체들의 협업화 니즈와 역량 조사 및 분석, 산업 현장의 협업화 현황 조사 및 분석) • 수제화 산업의 F.G.I 인터뷰 조사(수제화개념, 협업화 요건, SWOT분석 등) • 국내·외 사례 분석(국내·외 수제화 협업화 사례 조사 및 분석) • 협업화 모델 제시

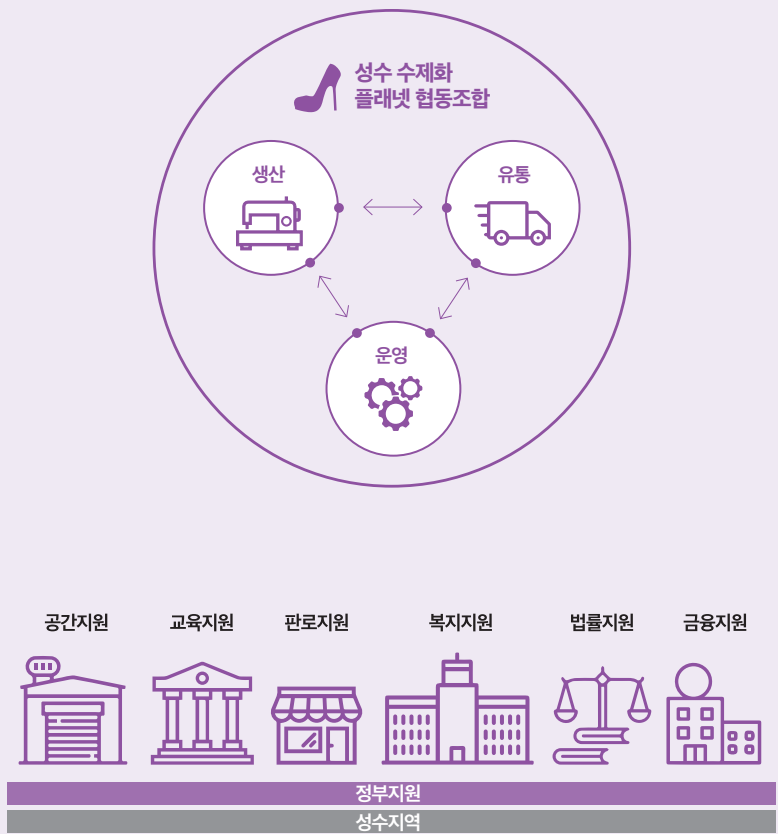
성수 수제화산업
구조 개선 방안

- **유통 구조의 개선 방안 (개별유통 -> 통합유통)**
 - 일본의 동경제화공업협동조합은 국내 및 해외 주요 도시에 공동 매장을 운영하였으며, 국내 사례인 소규모 공장들이 모여서 만든 SSST 공동 매장과 디자이너와 공장들이 함께 협동조합을 만들어 공동브랜드로 유통 시장에 진입
- **생산 구조의 개선 방안 (대량 & OEM 시스템 -> 맞춤 & OBM시스템)**
 - 신진디자이너브랜드업체와 도·소매업체의 주문을 받아 생산하는 구조로 수제화의 특성인 다양성과 감성상품이라는 요소를 창의적인 디자인과 고품질 구두 제조를 접목하여 제2의 “슈콤마보니”처럼 성장 할 수 있는 기반조성
 - 소비자의 요구에 따라 생산하는 구조로 수제화의 개념인 맞춤 신발을 제작하여 성수 수제화만의 장점을 발전시키면서 새로운 가치를 창출
 - 미국의 사스처럼 전통을 중요시하여 하나의 모델이 100년 동안 유지해 갔으며, 이태리 베라펠레협회의 품질 좋은 가죽생산을 위해 세운 5가지 원칙과 제품 인증서 발굴 그리고 복제 방지 시스템까지 도입했고, 일본은 공장과 디자이너를 연결시켜주어 수제화를 생산 할 수 있도록 매칭
- **운영구조의 개선 방안 (분업 & 도급제 -> 통합 & 월급제)**
 - 개수임금제를 기본금에 수당, 퇴직금까지 생산자들에게 지급하여 사회적 보장 체제로 들어오게 만드는 것
 - 전문적으로 가진 노하우를 공유하고 안정성을 높이는 운영구조로 개선
 - 일본의 동경제화공업협동조합은 조합원들에게 법률, 건강진단, 보험 대행 업무까지 폭 넓게 지원

성수 수제화 산업구조
기반 협업화 모델

- 모델개념
 - 성수수제화산업구조기반 협업화 모델이란 생산, 유통, 운영 간 분절적이고, 독립적인 구조에서 통합적이고, 유기적인 구조로 전환하여 물류, 제품 인증 마크 및 품질 표준화, 기술개발(R&D), 교육을 지원하는 통합단체와 공간, 판로, 법률, 금융, 복지, 교육 지원을 하는 정부기관이 유기적으로 연계되는 모델
- 모델특징
 - 수제화 산업 구조적 규명
 - 개별시스템에서 협동화: 기존 생산, 유통, 운영구조에서의 분절적이고, 독립적인 구조에서 통합적이고, 유기적인 협동화 구조
 - 개수임금제(도급제)에서 기본임금+α체제: 기본임금제로의 전환으로 갑피, 저부 생산자들에게 최저임금에 준하는 기본금체제에 일정량 이상 생산한 것에 대한 수당금을 추가로 지급하는 것
 - 수제화 산업 구조를 통합하는 채널과 현장 의견을 지원하는 정부기관의 연계

성수동 수제화산업구조 기반 협업화 모형



※ 상기 3건의 연구는 서울사회적경제지원센터 공모사업에 선정되어 지원을 받아 진행된 것으로, 센터의 입장과는 다를 수 있습니다

서울 사회적경제 Brief

발행일	2018. 12
발행처	서울특별시사회적경제지원센터
기획	기획전략실
주소	서울시 은평구 통일로 684 서울혁신파크 미래청 1층
전화번호	02-353-3553
이메일	info@sehub.net
홈페이지	sehub.net



서울특별시 사회적경제지원센터
SEOUL SOCIAL ECONOMY CENTER