

---

농어촌 공동체회사 활성화를 위한  
인재육성 프로그램 개발 연구

---

2011. 12



# 제 출 문

---

농림수산식품부 장관 귀하

본 보고서를 『농어촌 공동체회사 활성화를 위한 인재육성 프로그램 개발 연구』의 최종보고서로 제출합니다.

---

2011년 12월  
(주)명소IMC  
소장 황길식

---



# 목 차

## I 연구의 개요

1. 연구배경 및 목적 ..... 3
2. 연구범위 및 방법 ..... 5

## II 농어촌 공동체회사 육성방안

1. 농어촌 공동체회사란? ..... 11
2. 농어촌 공동체회사 특성 ..... 14
3. 농어촌 공동체회사 운영 실태분석 ..... 7
4. 유사사례 운영현황 분석 ..... 2
5. 농어촌 공동체회사 전문가 조사분석 ..... 8
6. 농어촌 공동체회사 사업운영체계 ..... 13
7. 농어촌 공동체회사 중장기 육성방안 ..... 4

## III 중간지원조직 활성화방안

1. 중간지원조직 개념과 역할 ..... 4
2. 중간지원조직 전문가 조사분석 ..... 4
3. 중간지원조직 유사사례 분석 ..... 3
4. 중간지원조직 운영방안 ..... 6

## IV 인재육성 프로그램 개발

1. 유사분야 교육 프로그램 분석 ..... 9
2. 인재육성 프로그램 개발 ..... 8
3. 인재육성 프로그램 운영방안 ..... 0

## V 결론

1. 연구요약 및 결론 ..... 105
2. 정책적 제언 ..... 111



# 제 1장 연구의 개요

---

1. 연구배경 및 목적
2. 연구범위 및 방법





# 제1장 연구의 개요

본 장에서는 연구의 배경과 목적에 대한 검토를 통해 농어촌 공동체회사를 활성화하고 중간지원조직을 운영할 수 있는 연구내용과 연구방법을 제시하고 과업수행의 이해를 돕기 위한 연구수행체계를 제시함

## 1. 연구배경 및 목적

### 가. 연구배경

- 농어촌지역 활성화의 일환으로 조직화된 농어촌 공동체회사의 실태분석 필요
  - 정부시범사업으로 농어촌지역에서 유형별로 공동경영사업을 추진하고 있으나 사업경영과 운영역량이 부족한 실정임
  - 사업성과 창출이 미흡한 원인분석과 마을단위에서 추진하는 농어촌 공동체회사가 활성화되기 위한 정책적 지원사업에 대한 모색 필요
- 농어촌 공동체회사의 운영지원을 위한 중간지원조직 운영방안 모색
  - 농어촌 공동체회사의 사업초기 사업운영지원을 위해 현장에서 활동하고 있는 중간지원조직에 대한 체계적인 현황분석을 바탕으로 하여 중간지원조직에 대한 개념을 재정립하고 역할과 기능에 대한 연구 필요
  - 기존의 지원시스템을 보완하여 광역자치단체단위의 중간지원조직을 추가하여 농어촌단위에서 수행되는 사업체에 대한 체계적인 지원체계 마련
- 농어촌 공동체회사와 중간지원조직 현장활동가 육성을 위한 교육과정 필요
  - 농어촌 공동체회사를 운영하고 있는 리더와 사업운영자들은 대부분 한정된 지식과 역량을 보유하고 있어 향후 성과창출에 필요한 지속적인 교육훈련이 필요함

- 농업과 농촌, 농민에 대한 이해를 바탕으로 농어촌 공동체회사의 중간 지원조직 역할을 담당하게 될 현장활동가에 대한 교육과정개발 필요

## 나. 연구목적

- 농어촌 공동체회사 활성화를 위한 사업추진체계 및 육성방안 제시
  - 농어촌 공동체회사 운영실태 분석을 통해 문제점을 도출하고 이를 개선하여 활성화를 유도할 수 있는 방안 제시
  - 단기적인 사업추진방안 외에 농어촌 공동체회사의 중장기적인 육성방안을 제시하여 지속가능한 공동체회사로 성장할 수 있는 모델 제시
- 농어촌 공동체회사 중간지원조직의 효율적인 운영방안 수립
  - 농어촌 공동체회사의 지원과 육성을 주도할 농어촌 공동체회사 중간지원조직 설립과 운영방안 수립
  - 중간지원조직의 지역적 운영방법과 유사성격의 사업과의 통합적 및 분리적 운영방안 제시
- 농어촌 공동체회사 리더 및 중간지원조직 활동가 육성 교육과정 개발
  - 농어촌 공동체회사의 운영을 준비하는 공동체회사의 구성원들을 위한 기초적인 수준의 교육과정 개발
  - 농어촌 공동체회사를 지원하고 육성할 중간지원조직 활동가의 역량에 맞는 교육과정 개발

## 2. 연구범위 및 방법

### 가. 연구범위

#### ■ 시간적 범위

- 연구기간 : 2011년 6월 - 2011년 12월(6개월)

#### ■ 내용적 범위

- 현재 사업추진 중인 농어촌 공동체회사의 현황 및 운영실태 분석을 통한 문제점과 개선방안 도출
- 농어촌 공동체회사 및 중간지원조직의 유사사례 분석을 통한 시사점 도출
- 농어촌 공동체회사의 새로운 사업추진체계 구축 및 중장기 육성방안
- 농어촌 공동체회사를 지원·육성할 중간지원조직의 효율적 운영방안
- 농어촌 공동체회사에 대한 중간지원조직간의 협력체계 구축방안
- 농어촌 공동체회사 리더 및 중간지원조직 활동가의 교육과정 개발

### 나. 연구방법

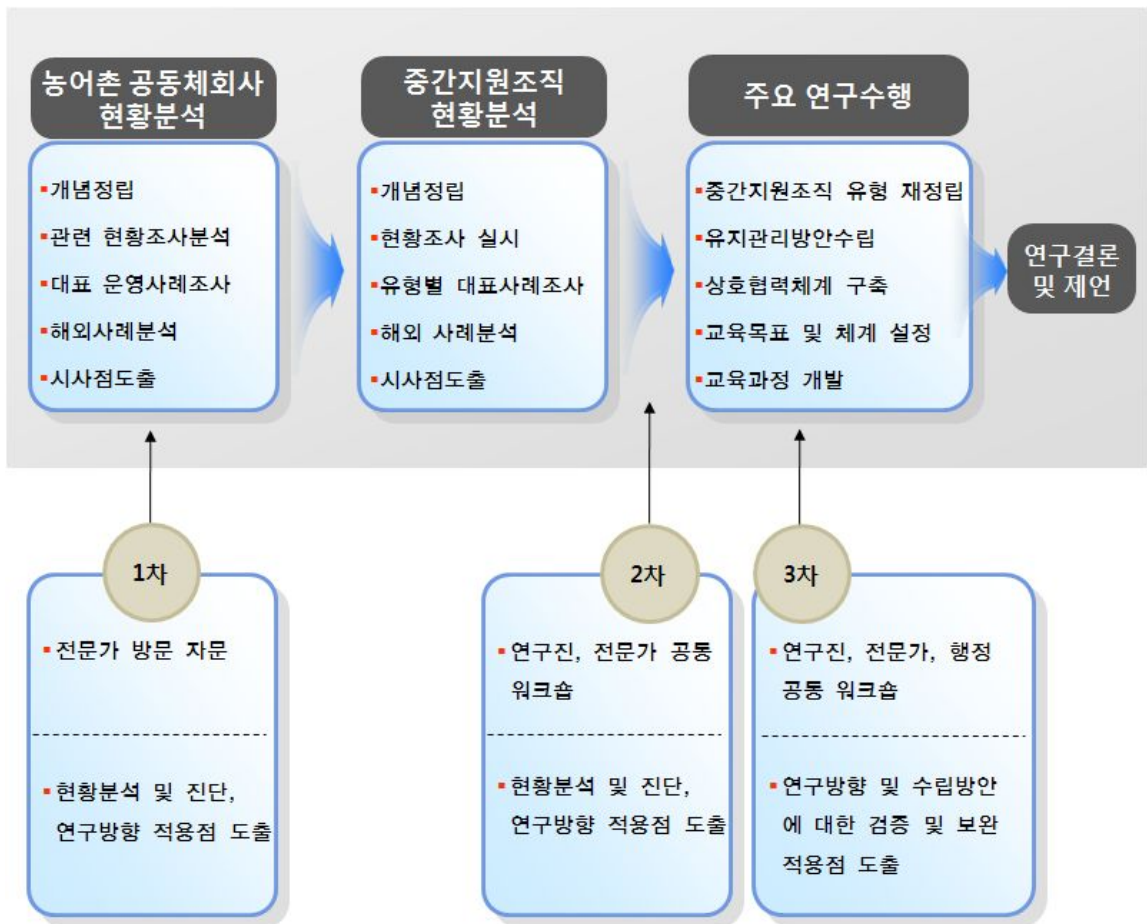
#### ■ 현장 밀착형 조사를 통한 현황분석 및 시사점 도출

- 농어촌 공동체회사 운영자 면담, 운영실태분석, 수요조사 등 현장의 목소리를 반영한 정책방향 수립
- 농어촌 공동체회사 운영상 문제점과 개선방안을 도출하고 정책수립에 근거가 될 수 있는 연구 수행

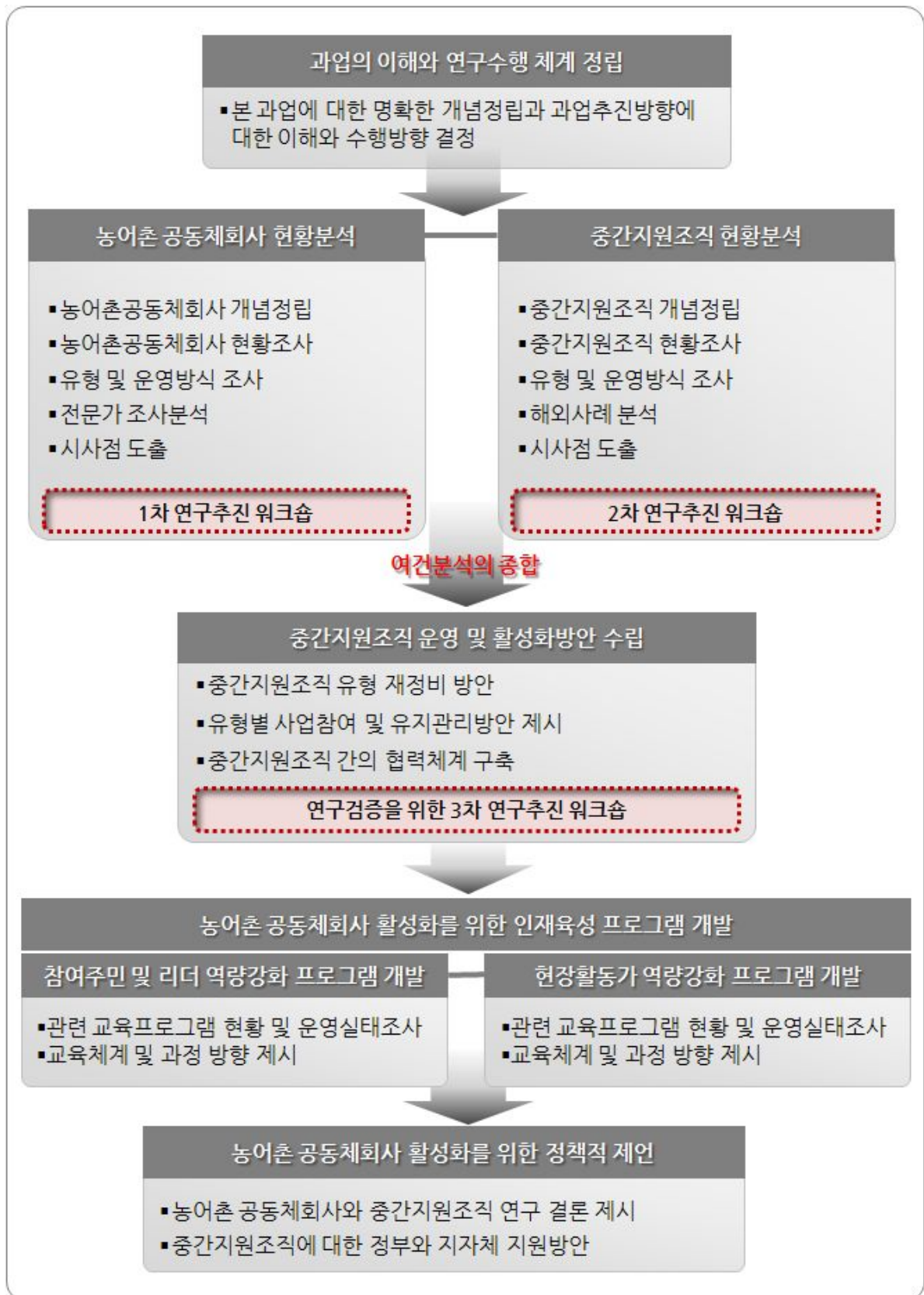
#### ■ 관련분야 전문가 조사와 워크숍 수행

- 관련분야 전문가 자문과 설문조사를 통해 농어촌 공동체회사와 중간지원조직 운영방안의 효율성과 적절성 분석

- 전문가 워크숍을 통해 정책사업의 방향성 도출과 향후 개선방안 등에 대해 검토
- 유사사례 분석을 통한 본 연구의 특성과 차별성 발굴
- 사회적기업과 마을기업, 커뮤니티 비즈니스 등 선행 연구와 사례분석을 통해 장단점을 파악하고 대처 방안 모색
- 유관부처별 사업수행내용과 특성을 분석하여 본 연구의 방향성 정립 및 차별성 확보



## 다. 연구수행체계





## 제 2장 농어촌 공동체회사 육성방안

---

1. 농어촌 공동체회사란?
2. 농어촌 공동체회사 특성
3. 농어촌 공동체회사 운영 실태분석
4. 유사사례 운영현황 분석
5. 농어촌 공동체회사 전문가 조사분석
6. 농어촌 공동체회사 사업운영체계
7. 농어촌 공동체회사 중장기 육성방안





## 제2장 농어촌 공동체회사 육성방안

본 장에서는 농림수산식품부에서 추진하고 있는 농어촌 공동체회사 육성사업의 개념, 유형, 특징, 현황, 유사 운영사례 분석, 전문가 조사분석을 통해 농어촌 공동체회사의 사업운영체계와 중장기 육성방안에 대한 연구결과를 제시함

### 1. 농어촌 공동체회사란?

#### 가. 농어촌 공동체회사 사업개요

##### ■ 사업목적

- 농어촌 지역에서 자생적으로 발생하고 있는 농어촌 공동체회사가 보다 발전되어 농어가 소득 증대 등 농어촌 지역사회가 활성화되도록 유도하기 위해 농어촌 공동체회사 우수사업을 지원함

##### ■ 근거법령

- 「농어업인 삶의 질 향상 및 농어촌지역 개발촉진에 관한 특별법」 제19조의3 (농어업인등의 일자리 창출 기여 등 단체에 대한 지원)

##### ■ 사업지원 대상 기준

- 농어촌 공동체회사는 지역성과 공익성을 추구하며 사회서비스 공급 및 일자리 창출 등을 통해 지역사회 활성화를 목적으로 함
- 농어촌 공동체회사의 구성은 지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 결성한 조직으로 공동체성을 강조함
- 운영방식은 자립성과 지속성을 가질 수 있는 기업경영방식으로 수익성과 법인의 형태를 추구함

- 농어촌 공동체회사 사업심사기준은 공동체성(15), 지역성(15), 수익성 및 자립성(35), 공익성(30), 법인성(5)으로 평가항목은 지자체가 사업 및 지역실정에 맞게 일부 조정 가능함

<b>목적</b>	지역성 + 공익성	사회서비스 공급 및 일자리 창출 등을 통해 지역사회 활성화
<b>구성</b>	공동체성	지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 결성한 조직
<b>운영</b>	수익성	자립성과 지속성을 가질 수 있는 기업경영방식
<b>형태</b>	법인성	민법상 법인·조합, 상법상 회사, 농어업법인, 기타 비영리 민간단체

출처: 농림수산식품부 자료, 농어촌 공동체 활성화 방안

#### ■ 자금재원 및 지원형태

- 자금재원은 농특회계 농어촌특별세사업계정 자치단체경상보조임
- 지원형태는 국고 50%, 지방비 25%, 자부담 25%임

#### ■ 기존 농어촌 공동체회사 개념

- 사업초기 농어촌 공동체회사는 ‘지역주민 또는 귀촌인력이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목하여 지역의 인적·물적 자원을 활용함으로써 소득창출 및 지역사회 발전에 기여하는 조직’으로 마을단위 법인, 들녘별 경영체, 마을어업회사 등 기업경영방식의 공동체 조직을 광범위하게 포괄하는 개념<sup>1)</sup>으로 설정하였음
- 당초 개념은 포괄적이면서 해석에 대한 이해가 난해한 부분이 있어 농어촌지역주민들이 사업에 대한 개념을 쉽게 이해할 수 있도록 간략하고 명확하게 제시할 필요가 있음

1) 농림수산식품부 보도자료(2011.4.1), ‘농어촌 활력’ 농어촌 공동체회사로 시작하다

## 나. 농어촌 공동체회사 개념 재설정

### ■ 농어촌 공동체회사 개념에 대한 전문가 의견

- 농어촌 공동체회사는 주민의 참여를 기반으로 하고, 지역자원의 관리에 기여하며, 농어촌공동체의 유지관리에 부합하는 단체
- 농촌공동체, 농촌성(Rurality), 농촌공동체의 존재양식 등 농촌공동체의 현재와 미래에 대한 개념적, 전체적 정의 필요
- 마을기업, 사회적기업, 커뮤니티 비즈니스는 모두 같은 맥락으로 파악되고 있음. 따라서 농어촌 공동체회사의 차별성이 필요하고 농림수산식품부의 특성이 반영된 개념 정립 필요

### ■ 농어촌 공동체회사 개념

- 상기에 제시된 다소 포괄적인 농어촌 공동체회사의 개념을 보다 명확하게 정의하여 다음과 같이 제안함
- **농어촌 공동체회사**는 「지역주민이 자발적으로 참여해 농어촌 공동체 유지, 수익성과 공익성을 목적으로 농어촌지역 활성화에 기여하는 조직 또는 단체」로 정의함

### ■ 농어촌 공동체회사 목적

- 농어촌 공동체회사는 사회서비스 공급과 일자리창출 등을 통해 농어촌 공동체를 유지하고 농어촌지역 활성화를 목적으로 함

## 2. 농어촌 공동체회사 특성

### 가. 농어촌 공동체회사 유형

#### ■ 농어촌 공동체회사 유형분석<sup>2)</sup>

- 사업초기 농어촌 공동체회사는 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지서비스제공형, 복합형의 5가지 유형으로 구분함
- 농식품산업형은 지역의 농산물 및 자원을 생산·유통·판매하는 사업유형이며, 도농교류형은 도시민의 농어업·농어촌에 대한 이해증진 및 농어촌 방문·체류 촉진 등의 사업을 수행함
- 지역개발형은 농어촌공동체 컨설팅, 생활환경개선, 지역역량강화 등을 통해 농어촌지역 활성화를 지원하며, 사회복지서비스 제공형은 인구감소·노령화·분산거주 등에 따른 불리한 생활여건을 개선하기 위해 교육·복지·문화·보건 등 다양한 서비스를 공급함
- 2011년 본 사업시행에 대한 분석결과 주로 농식품산업형과 도농교류형에 집중이 되고 있음

#### ■ 농어촌 공동체회사 유형 제안

- 유사 정책사업과 비교해 보면, 본 사업은 농촌지역주민들과 현장에서 밀착해서 사업을 수행해 나가면서 전문적인 컨설팅을 제공할 필요성이 있음
- 따라서 기초단위 중간지원조직 역할을 수행할 수 있는 기관·조직이 필요하고 이러한 역할을 수행하기 위해 신규 유형도입이 필요함
- 기초단위 중간지원조직의 역할은 농어촌 공동체회사의 육성과 지원을 현장에서 밀착해서 수행하는 기능으로 주로 지원, 교육, 컨설팅 등을 담당함

2) 농림수산식품부 자료, 농어촌 공동체 활성화 방안에서 재정리

[신규 유형 제안]

<p style="text-align: center;"><b>농식품산업형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역의 농산물 및 자원 생산 - 유통 - 판매             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 농산물 판매</li> <li>- 농산물 가공판매</li> <li>- 농산물 생산, 가공, 유통 (로컬푸드 등)</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>도농교류형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 도시민의 농어업 - 농어촌에 대한 이해 증진</li> <li>• 도시민의 농어촌 방문 - 체류 촉진             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 마을단위 농촌문화체험관광(농업, 문화, 자연 등)</li> <li>- 체험관광 네트워크</li> <li>- 농산어촌유학 등</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>지역개발형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 지역개발 농어촌공동체 컨설팅, 생활환경 개선, 지역역량강화 등을 통해 농어촌지역 활성화지원             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 농어촌 공동체 지원 및 지역개발 컨설팅·교육</li> <li>- 향토자원 발굴 관광상품 개발</li> <li>- 생활환경 개선 및 지역활성화</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>사회복지서비스제공형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 인구감소·노령화·분산거주 등에 따른 불리한 생활여건을 개선하기 위해 교육·복지·문화·보건 등 다양한 서비스를 공급             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 방과후학교, 한국어교육 등 교육서비스</li> <li>- 재가방문 복지, 요양시설 등 복지서비스 등</li> </ul> </li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>중간지원조직형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 기초단위에서 현장밀착형으로 농어촌 공동체회사를 지원하고 육성하는 역할 담당             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 농어촌 공동체회사 컨설팅</li> <li>- 농어촌 공동체회사 교육</li> <li>- 현장 애로사항 해결 등</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>복합형</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1,2,3차 산업을 복합하여 농어촌지역활성화를 추진 하는 사업으로 생산,가공,유통,관광사업 추진             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 농산물 생산과 가공, 유통, 관광사업</li> <li>- 농촌의 복합산업화를 위한 사업 등</li> </ul> </li> </ul>

나. 농어촌 공동체회사 지원사업 내용

■ 농어촌 공동체회사 지원사업<sup>3)</sup>

- 지원금액은 개소당 연간 5천만원(국고 50%, 지방비 25%, 자부담 25%)이며, 최장 2년간(사업평가 후 추진실적 우수사업 추가지원) 지원함
- 지원금은 농어촌 공동체회사 활성화에 필요한 기획·개발·마케팅·홍보 분야에 활용할 수 있음
- 예를 들면, 시장조사비용, 제품개발·성분분석·시제품 생산 등 상품화 관련 비용, 브랜드 개발 및 관리비용, 기획·프로그램 개발·홍보비용 등임
- 인건비나 건물개보수, 차량 등 내구재 구입은 금지됨

3) 농림수산식품부 자료, 농어촌 공동체 활성화 방안에서 재정리

■ 농어촌 공동체회사 지원금 사용범위 확대 방안

- 농어촌 공동체회사 현장조사에서 사업운영자들은 지원금에 대한 사용범위가 확대되어 실제 필요한 분야에 도움이 되기를 원하고 있음
- 농식품산업형에서 농산물 가공분야 사업을 추진하는 경우 기계설비분야에 투자를 해서 사업수행을 원하고 도농교류형에서 체험도구 구입을 원하는 곳이 있었음
- 따라서 농산물가공설비, 체험장비, 사업운영비 등으로 지원금의 사용범위를 확대해서 일정한 가이드라인을 제시할 필요성이 있음
- 예를 들면, 농산물 가공을 위한 설비비(지원금의 30% 이내), 체험용 물품구입비(지원금의 20% 이내), 사업운영비(지원금의 5% 이내)를 제시함

■ 농어촌 공동체회사 신규 유형 지원금 사용 제안

- 기초단위 중간지원조직은 광역단위 중간지원조직과 지자체의 심사를 거쳐 일정한 자격요건에 부합하는 기관을 선정함
- 신규 유형으로 제안된 중간지원조직형은 지원규모는 1년 50백만원으로 동일하게 지원함(자부담 25% 포함)
- 중간지원조직형은 인건비와 운영경비(임대료, 출장비, 사무실 운영비, 기타 경상비 등)로 활용될 수 있도록 함
- 농어촌 공동체회사는 최대 2년간 우수사업으로 지원하지만 기초단위 중간지원조직으로 선정된 기관은 광역단위 중간지원조직과의 위수탁업무 체결을 통해 사업비를 지원하고, 2년마다 재인증을 통해 기관을 평가함

### 3. 농어촌 공동체회사 운영 실태분석

#### 가. 실태분석 개요

##### ■ 조사개요

- 농어촌 공동체회사의 운영을 지원하기 위해 2011년 2월 한국농어촌공사 농산업·도농교류지원본부에 개설한 지원센터에서 전국에서 활동 중인 농어촌 공동체회사에 대한 실태조사를 실시함
- 시·군 농촌지역개발사업 담당부서를 통한 설문조사 방식으로 조사하였으며, 농어촌 공동체회사의 조직형태, 활동유형, 고용인원, 매출액 등 39개 문항을 조사함
- 139개의 시·군을 대상으로 설문지 회수결과 총 443개의 농어촌 공동체회사에 대한 현황자료가 수집됨

#### 나. 조사결과 분석

##### ■ 일반현황 분석 결과

- 농어촌 공동체회사의 지역별 분포를 살펴보면 전북 97개, 강원 88개, 전남 73개 순으로 조사되었으며, 시·군별 분포를 살펴보면 완주군이 41개소로 가장 많은 농어촌 공동체회사가 활동 중인 것으로 나타남
- 응답한 농어촌 공동체회사 중 사회적기업으로 인증 받은 곳은 총 10개소임

구분	경기	인천	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주	총계
총계	25	8	88	21	17	97	73	52	51	11	443
최다	여주 (8)	강화 (7)	양구 (13)	옥천 (7)	서산 (5)	완주 (41)	곡성 (10)	상주 (15)	의령 (9)	제주 (8)	

- 유형별로 살펴보면 농식품산업형(40.4%)과 도농교류형(39.7%)이 전체의 80%를 차지하고 있었음

구분	농식품산업형	도농교류형	지역개발형	복지서비스형	복합형	합계
빈도	179	176	20	40	28	443
비율	40.4%	39.7%	4.5%	9.0%	6.3%	100%

- 공동체 형태는 농어업법인이 전체의 50.8%로 가장 많았으며, 법인격을 가진 공동체(농어업법인, 주식회사)는 54.2%임
- 조사결과 법인격을 갖지 않은 작목반이나 친목단체 등의 공동체 단위도 농어촌 공동체회사로 활동하는 경우가 많아 법인격 여부를 농어촌 공동체회사의 개념 정의시 논의할 필요 있음

구분	농어업법인	합자/합명/ 주식회사	비영리법인	정관, 규약으로 운영되는 임의단체
빈도	225	15	65	138
비율	50.8%	3.4%	14.7%	31.1%

- 농어촌 공동체회사의 구성원 범위는 시·군 또는 읍·면 단위보다는 마을 단위의 구성이 66.6%로 가장 높게 나타남
- 마을단위 농어촌 공동체회사의 경우 공동체성을 기반으로 하기에는 유리한 조건이나 자립 역량 기반에는 한계가 있어, 사업효율성을 높이기 위해서는 중간지원조직의 밀착형 지원과 역할 필요

구분	마을 단위	읍·면 단위	시·군 단위
빈도	295	64	84
비율	66.6%	14.5%	18.9%



### ■ 경영 및 고용현황 분석 결과

- 농어촌 공동체회사의 자본금은 총 1,625억원(회사당 평균 367백만원), 부채는 761억원(회사당 평균 172백만원), 자본금 대비 부채율은 46.8%임
- 회사당 평균 매출액은 744백만원이며, 회사당 평균 인건비는 63백만원(매출액의 8.5%), 회사당 평균 순이익은 41백만원(매출액의 5.5%)으로 영세함
- 농어촌 공동체회사의 평균 매출액은 중소기업 대비 20% 수준으로 이를 향상시키기 위한 지원방안이 필요하며, 농어촌 공동체회사간 매출액 편차를 줄이고, 최소한의 매출액을 보장받기 위한 지원방안도 함께 논의되어야 함

(단위: 백만원)

자본금		부채		매출액		인건비		세전이익	
총	평균	총	평균	총	평균	총	평균	총	평균
162,492	367	76,118	172	329,914	744	28,089	63	18,284	41

- 고용현황 부분은 2010년 말 기준 평균 고용인원은 23.3명으로 이 중 3명이 정규직이며 9.9명은 취약계층으로 나타나 취약계층 고용에 도움을 주고 있음
- 채용인력 중 87%가 일용직으로 업무의 전문성이 부족하다고 볼 수 있어, 전문인력이 참여하여 농어촌 공동체회사를 지원할 필요가 있음

총고용(명)			평균고용(명)			취약계층 고용(명)		
합계	정규	일용	합계	정규	일용	합계	평균	고용률
10,293	1,309	8,984	23.3	3.0	20.3	4,389	9.9	43%

■ 활동내용 분석 결과

- 농어촌 공동체회사의 주요 활동분야는 농수산물 생산이 30.82%로 가장 많았으며, 도농교류 27.44%, 농수산물 가공 19.87% 순으로 나타남

구 분	농수산물 생산	농수산물 가공	도농교류	지역활성화 지원	서비스 제공		
					복지	교육	기타
비율	30.82%	19.87%	27.44%	9.43%	8.41%	2.59%	1.47%

■ 관련부처 지원사업 현황 결과

- 정부지원을 받는 농어촌 공동체회사는 71%인 315개소이며, 2개 이상의 사업을 지원받는 회사는 30%인 133개임
- 지원금액은 총 537개 사업에 3,987억원이며 사업별 평균 지원금액은 743백만원임

(단위: 백만원)

지원사업명(관련부처)	사업수	지원금액	평균금액
농촌마을종합개발(농식품부)	70	155,712	2,224
녹색농촌체험마을(농식품부)	116	27,422	236
예비사회적기업지원(시·도)	11	79,845	7,259
사회적기업지원(노동부)	15	7,907	527
노인일자리사업지원(복지부)	5	929	186
자활사업지원(복지부)	11	4,571	416
커뮤니티비즈니스시범사업(지경부)	2	70	35
정보화마을(행안부)	47	9,640	205
마을기업육성사업(행안부)	11	644	59
예술마을가꾸기(문화관광부)	1	2	2
농어촌 공동체우수사업지원사업(농식품부)	54	2,700	50
기 타	194	109,306	563
합 계	537	398,748	743

## ■ 기타

- 사회적기업으로의 전환을 희망하는 농어촌 공동체회사는 160개소(36.1%)임
- 건의사항과 관련해서는 경영지원(37.51%), 시설지원(23.94%)의 응답이 많았으며, 구체적으로는 마케팅 및 홍보 지원(13.71%), 생산·가공 시설 지원(12.6%), 건물신축 및 개·보수 지원(10.16%)에 대한 응답이 높았음

	건의 사항	빈도	비율
교육 및 역량강화 (19.97%)	① 공동체회사관련 교육확대	121	8.42%
	② 국내외 선진지견학	109	7.59%
	③ 귀농귀촌인 유입지원	49	3.41%
	④ 기타	8	0.56%
경영지원 (37.51%)	① 컨설팅 지원	122	8.49%
	② 제품개발 및 품질 관리 지원	92	6.40%
	③ 마케팅 및 홍보 지원	197	13.71%
	④ 공동체회사 네트워크 구축 지원	55	3.83%
	⑤ 공동브랜드·상표 개발 지원	55	3.83%
	⑥ 기타	18	1.25%
시설지원 (23.94%)	① 건물신축 및 개·보수 지원	146	10.16%
	② 생산·가공 시설 지원	181	12.60%
	③ 기타	17	1.18%
행정지원 (18.58%)	① 제품 인허가절차 개선	81	5.64%
	② 세제 및 용자 혜택	74	5.15%
	③ 지원사업 안내	104	7.24%
	④ 기타	8	0.56%
합계		1,437	100%

## 4. 유사사례 운영현황 분석

### 가. 와석김삿갓영농조합법인

#### ■ 운영특성 분석

- 지역의 우수한 여건과 환경으로 관광객들의 방문이 매년 증가하여 이들을 대상으로 한 복합형의 농어촌 공동체회사 우수사업 선정 및 사업 운영(2011년)
- 사업신청 초기에는 도농교류를 중심으로 한 사업을 신청하였으나 전문가와 지역주민들의 의견을 수렴한 결과 김삿갓 브랜드를 활용한 특산품을 개발하여 소득을 올리는 사업으로 변경됨
- 현재 ‘김삿갓빵’을 개발하여 브랜드화, 유통, 판매를 하기 위한 준비를 추진하고 있으며 지역개발사업과 슬로시티관련 사업으로 시장의 여건이 성숙해지고 있는 단계임

구 분	내 용
법인현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장 위치 : 강원도 영월군 김삿갓면 와석1리 1048번지</li> <li>- 설립일자 : 2009년 03월 30일</li> <li>- 조 합 원 : 49명(조합원 36명, 준조합원 13명)</li> <li>- 주민참여 : 농촌관광(농촌체험, 농촌민박 등)</li> </ul>
주요추진사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농촌체험프로그램 운영(체험, 숙박, 체험객 음식제공, 박물관 투어)</li> <li>- 농산물가공시설운영, 김삿갓 주막운영 등</li> </ul>
농어촌 공동체회사 신청사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농특산물의 상품화를 위한 브랜드 개발 : 10백만원</li> <li>- 농촌체험프로그램 개발 및 운영기반 구축 : 20백만원</li> <li>- 농산물가공시설 운영활성화 방안연구 및 제품개발 : 15백만원</li> <li>- 농촌체험프로그램, 관광자원, 농특산물 등 홍보물 제작 : 5백만원</li> </ul>
자산내역	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 500백만원(농산물가공시설, 부지, 김삿갓주막, 기계설비 등)</li> </ul>
수익구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농산물 직거래, 농산물 가공시설 운영, 농촌체험관 및 농촌체험 운영</li> </ul>
향후 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농촌마을종합개발사업과 연계한 발전 추진</li> <li>- 김삿갓면 슬로시티 지정으로 관광객 유치 증대 및 소득사업 활성화</li> </ul>

## 나. 꽃피영농조합법인

### ■ 운영특성 분석

- 청양군의 특산품인 맥문동을 테마로 도농교류형의 농어촌 공동체회사 우수사업 선정 및 사업운영(2011년)
- 농산물가공을 위한 행정의 지원사업 외에 행안부의 마을기업에도 선정이 되어 사업운영을 위한 자금으로 활용하고 있음
- 가공품에 대한 판로개척, 유통, 홍보마케팅에 대한 애로사항이 있으며 현장의 문제들을 해결해 줄 수 있는 중간지원조직의 역할 요청
- 마을기업과 농어촌 공동체회사 사업 후 충남형 사회적기업으로 지원을 받기 위해 계획중에 있음

구 분	내 용
법인현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장 위치 : 충남 청양군 장평면 화산리 524-2번지</li> <li>- 설립일자 : 2006년</li> <li>- 조 합 원 : 17명</li> <li>- 주민참여 : 맥문동 농사 농가 30호 중 24호가 법인에 납품</li> <li>- 재배형식 : 계약재배</li> </ul>
주요추진사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농산물가공시설운영(맥문동차, 맥문보리차, 맥문구기차)</li> <li>- 농촌체험프로그램 운영(체험 및 숙박, 체험객 음식제공)</li> </ul>
농어촌 공동체회사 신청사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 컨설팅, 도농교류체험, 홍보·마케팅 등 : 50백만원</li> <li>- 2011년 마을기업으로 지정되어 40백만원 지원</li> </ul>
자산내역	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 370백만원(농산물가공시설, 부지 등)</li> </ul>
수익구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농산물 가공시설 운영, 농촌체험 운영</li> </ul>
향후 계획	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 충남형 사회적기업으로 선정받기 위해 추진 중</li> </ul>
애로사항	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가공품의 판로개척, 유통, 홍보마케팅 등</li> </ul>

## 다. (유)나눔푸드

### ■ 운영특성 분석

- 나눔푸드는 SK행복나눔재단과의 협약으로 사회적 인증 조건을 걸고 시작하였고, 협약에 의해 사회적기업 신청과 인증을 하게 됨
- 진안 마을만들기지원센터의 도움으로 로컬푸드주식회사를 만들었고 나눔푸드에서도 약 1억 정도를 출자하여 설립함. 지역주민에게 농산물을 받아 도시에 팔고 수익 배당이 주주들에게 돌아가도록 하는 시스템으로 시작
- 나눔푸드의 단기적인 목표는 정부지원이 중단되더라도 고용안정이 되는 것이고 더 많은 일자리창출과 연관된 조직을 확대해 나가는 것임

구분	내용
법인현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장 위치 : 전북 진안군 진안읍 연장리 1768-1번지</li> <li>- 설립일자 : 2003년(사회적기업 인증, 2007년 4월)</li> </ul>
주요추진사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 진안 관내 결식이웃(아동, 노인) 급식사업</li> <li>- 지역의 향토음식을 바탕으로 한 외식사업(출장뷔페 및 행사도시락)</li> <li>- 유과 및 홍삼, 기타 농산물 생산·가공·판매</li> </ul>
기업의 공익성	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 직접적인 공익사업으로서 기업의 수익을 지역사회에 재투자</li> <li>- 기업을 운영함으로써 지역사회에 간접적으로 도움을 줌</li> <li>- 고용창출 뿐만 아니라 원자재를 지역 농산물로 구매하여 활용</li> </ul>
사업구조	<p>마을만들기 지원센터는 로컬푸드 주식회사와 함께 하는 30개 마을(생산/가공/유통)을 연결합니다. 이 마을들은 나눔푸드를 위한 구매/가공 위탁을 맡깁니다.</p>

## 라. 새벽영농조합법인

### ■ 운영특성 분석

- 새벽영농조합법인은 남원지역자활센터에 참여하면서 다양한 사회적 경제에 대한 경험을 시작으로 조직화된 사회적기업임
- 사회적일자리 지원 첫해인 2008년 60명, 2009년 60명, 2010년 35명 일자리의 인건비를 지원받고, 그 중 자연감소를 제외하고 2011년 현재 약 40명 정도의 구성원으로 유지하고 있음
- 친환경농산물에 대한 중요성과 로컬푸드를 지역 내 경제순환의 확실한 대안으로 인식하고 로컬푸드사업을 추진하고 있음
- 시군단위 또는 광역단위 자활센터를 활용하여 지역의 청년 일자리를 농촌과 농업으로 끌어들이 수 있는 방안과 효과적인 프로그램 필요

구 분	내 용
법인현황	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업장 위치 : 전북 남원시 노암동 520번지</li> <li>- 설립일자 : 2003년(사회적기업 인증, 2007년 10월)</li> <li>- 2000년, 새벽채소공동체로 유기농채소 사업 시작</li> <li>- 2002년, 음식물 쓰레기 수거로 순환형 영농사업에 활용</li> <li>- 2004년, '흙살림 새벽공동체 영농조합법인' 설립 등기</li> <li>- 2005년, 유기농 식당사업 시작</li> <li>- 2007년, 새벽영농조합법인으로 상호변경, 사회적기업 인증</li> <li>- 2011년 현재, 로컬푸드 운동과 농촌형 주택짓기 사업 시작</li> </ul>
주요추진사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농축산업 경영 및 농산물 가공·판매</li> <li>- 농업 공동이용시설 설치 및 운영, 농기계 및 시설 대여 사업</li> <li>- 무료급식 사업</li> </ul>
새로운 사업	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 귀촌귀농인 주택문제 해결을 위해 자활사업단 운영수익으로 토지를 매입, 압축벽돌로 만들어 판매하는 사업으로 시작, 현재는 농촌형 초소형 주택을 짓는 사업을 시작함</li> </ul>

## 마. 관련사업 지원내용 분석

### ■ 사회적기업과 유사한 부처별 사업추진

- 고용노동부의 사회적기업을 필두로 하여 지식경제부는 커뮤니티 비즈니스, 행정안전부는 마을기업, 농림수산식품부는 농어촌 공동체회사를 정책사업으로 추진하고 있음
- 이러한 것은 사회적기업에 대한 관심의 증가와 함께 최근 세계 주요국의 경제상황 악화로 인해 일자리창출이라는 고용의 관점이 강화되고 사회적 약자에 대한 배려가 확산됨으로 전국적으로 증가하게 됨
- 현재 커뮤니티 비즈니스사업은 시범사업 후 중단된 상태이며 마을기업사업은 예산확보 등을 위해 법률제정을 준비중에 있음
- 부처별 특성을 반영한 사업을 추진하고 있으나 수요자인 지역주민 입장에서는 유사한 사업으로 인식하고 있으며, 보다 부처의 특성을 강화한 지원사업으로 전략을 수정할 필요가 있음
- 또한 1개 기관에서 중복되는 사업을 지원받아 운영하는 사례가 있으며 이러한 결과는 유사한 사업간 조정·통합할 수 있는 행정적인 장치가 미비함으로 인해 발생하고 있음

### ■ 농어촌 공동체회사와 유사사업별 특성 비교

- 농어촌 공동체회사의 경우 지원금액의 약 25%를 사업자가 자부담으로 부담해야 하고 1년차 사업 경과 후 성과에 대한 평가가 우수할 경우 1년간 추가로 지원하고 있음
- 또한 지원금액의 사용용도는 사회적기업과 마을기업과는 달리 인건비 지급을 금지하고 있으며 시설투자도 제한하고 있음
- 추진체계는 농어촌 공동체회사의 경우 관주도로 운영이 되지만 타 분야는 중간지원조직이나 자문단 활용, 전문 컨설팅회사를 선정하여 활용하는 등 민간분야를 적극 활용하고 있음



## [공동체회사 관련 사업 지원내용]

구분	농어촌 공동체회사	사회적 기업	자립형 지역공동체 (마을기업)	커뮤니티비즈니스 시범사업
개념	지역주민 또는 귀촌 인력이 자발적으로 참여해 기업경영방식을 접목하여 지역의 인적·물적 자원을 활용함으로써 소득창출 및 지역사회 발전에 기여하는 조직	① 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업 ② 사회적 목적을 추구하면서 이를 위해 이윤을 사업 또는 지역공동체에 다시 투자하는 기업	지역공동체에 산재한 각종 특화자원(향토·문화·자연자원)을 활용, 주민주도의 비즈니스를 통해 안정적 소득 및 일자리를 창출하는 마을단위의 기업	(정확한 개념정의 없음) 지역이 직면한 문제를 주민이 주체가 되어 지역자원의 활용을 통해 비즈니스 형태로 해결하는 것
주관 부서	농림수산식품부	고용노동부	행정안전부	지식경제부
사업 목적	고용창출+소득창출	고용창출	고용창출	지역경제 순환
참여 주체	농어촌주민+귀촌인	취약계층중심	일반시민중심	일반시민중심
구성원 범위	농어촌 지역/ 마을단위	제한 없음	마을단위	지역/마을단위
접근 방식	경제적 접근	복지적 접근	복지+경제적 접근	경제적 접근
사업 추진	정부중심	정부중심	지자체중심	전문 민간기구 중심 (커뮤니티비즈니스센터)
지원 방식	우수사례 지원 (시도 심의위원회 평가)	인증방식(5년)	사업공모심사 후 선정	사업공모심사 후 선정
지원 내용	연간 5천만원 지원 (최장 2년, 자부담 25%)	근로자 인건비 지원 등	신규지정 5천만원, 재지정 3천만원 (최장 2년)	연 4천만원 내외
자부담율	25%	컨설팅(0~20%) 전문인력 인건비 (10~30%)	0%	

## 5. 농어촌 공동체회사 전문가 조사분석

### 가. 조사개요

- 농어촌 공동체회사 운영에 대한 문제점과 개선방안에 대한 전문가 조사는 2011년 7월 15 - 27일(13일) 간 개별 심층면접의 형태로 진행됨
- 농촌지역개발 관련분야 전문가 6명(연구원 3명, 현장 전문가 3명)을 대상으로 농어촌 공동체회사 개념, 범위, 역할, 활성화방안 등에 대해 조사를 수행함

### 나. 전문가 의견 분석 결과

#### ■ 개념적 의견

- 농어촌 공동체회사에 대한 개념으로는 주민의 참여를 기반으로 하고 지역자원의 관리에 기여하며 농어촌공동체의 유지관리 목적에 부합하는 단체로 정의
- 농촌공동체, 농촌성(Rurality), 농촌공동체의 존재양식 등 농촌공동체의 현재와 미래에 대한 개념적 및 전체적 정의 필요
- 농어촌 공동체회사, 사회적기업, CB등은 모두 같은 맥락과 개념, 다만 농어촌 공동체회사의 인증 기준에 대해서는 기존 사회적기업과는 차별화 필요

#### ■ 유형화에 대한 의견

- 농어촌 공동체회사의 유형화를 위해서는 ①사업의 주체, ②잠재적 커뮤니티 자원의 유형, ③사업영역 또는 분야, ④사업조직의 형태, ⑤지역경제순환구조에서의 공간적 범위 등의 요소를 중심으로 분류할 필요가 있음
- 유형화가 현재 구분이 되어 있지만 의미가 약하고 대부분의 사업이

1,2,3차 산업의 융합으로 복합화 현상이 나타나고 있음

#### ■ 범위에 대한 의견

- 농어촌 공동체회사의 범위는 ①커뮤니티 단위 중심의 경제활동 범위가어야 하며, ②경제활동의 과정과 창출된 부가가치가 지역 내에서 재순환되어야 함

#### ■ 특징에 대한 의견

- 농어촌 공동체회사는 현 제도권 내 사회적기업과 연계될 수 있도록 하고, 또 다른 방식의 지원 방법도 검토가 가능함. 농어촌 공동체회사의 구체적 인증 기준에 대해서는 향후 심도 있게 논의가 필요함
- 농어촌 공동체회사는 인증 받은 기관을 대상으로 활동할 수 있도록 하되, 기관이 아닌 사업에 지원하고 성과를 관리·측정, 인센티브를 지원할 수 있도록 검토해야 함
- 농어촌 공동체회사의 인증, 평가, 지원, 관리 체계에 있어 고용노동부의 사회적기업과 농림수산식품부의 농어촌 공동체회사는 궁극적으로 추구하는 목적 자체가 다르기 때문에 고용노동부의 사회적기업 제도로써 농어촌공동체 회사의 발전모델을 담기는 어려우며, 독자적인 인증 및 관리 체계를 갖추어 운영해 나가는 것이 바람직함

### 다. 분석결과 시사점

- 농어촌 공동체회사는 농촌공동체, 주민참여, 농촌성, 공동체 유지관리의 개념이 중요함. 따라서 수익성의 관점보다는 공익성의 관점에서 접근하고 농촌지역의 다원적인 기능을 유지·관리하는 측면을 고려해야 함
- 농어촌 공동체회사 인증과 사회적기업과의 연계 방식을 검토해야 하며 단기적인 사업지원에서 벗어나 중장기적인 사업으로 육성할 수 있는 방안 모색

- 농어촌 공동체회사는 마을기업이나 사회적기업과 차별화를 해야 하며 정부에서 시행하고 있는 다양한 농어촌지역 활성화 정책에 밀접한 관련성을 가지고 접근해야 함

[농어촌 공동체회사에 대한 전문가 의견 요약]

구분	내용
개념	-①주민의 참여를 기반으로 하고 ②지역자원의 관리에 기여하며 ③농어촌 공동체의 유지관리 목적에 부합하는 단체 -①농촌공동체, ②농촌성(Rurality), ③농촌공동체의 존재양식 등 농촌공동체의 현재와 미래에 대한 개념적/전체적 정의 필요
유형화	-농어촌 공동체회사의 유형화를 위해서는 ①사업의 주체, ②잠재적 커뮤니티 자원의 유형, ③사업영역 또는 분야, ④사업조직의 형태, ⑤지역경제순환구조에서의 공간적 범위 등의 요소를 중심으로 분류 필요
범위	-농어촌 공동체회사의 범위는 ①커뮤니티 단위 중심의 경제활동 범위이어야 하며, ②경제활동의 과정과 창출된 부가가치가 지역 내에서 재순환되어야 함
특징	-농어촌 공동체회사, 사회적기업, 커뮤니티 비즈니스 등은 같은 맥락과 개념임, 다만 농어촌 공동체회사의 인증 기준에 대해서는 기존 사회적기업과는 차별화 필요 -인증 받은 기관을 대상으로 활동할 수 있도록 하되, 기관이 아닌 사업에 지원하고 성과를 관리/측정, 인센티브를 지원할 수 있도록 검토 -농어촌 공동체회사와 현 제도권 내 사회적기업과 연계될 수 있도록 하고, 또 다른 방식의 지원 방법도 검토 가능, 농어촌 공동체회사의 구체적 인증 기준에 대해서는 향후 심도 있게 논의 필요 -농어촌 공동체회사의 인증, 평가, 지원, 관리 체계에 있어 고용노동부의 사회적기업과 농림수산물식품부의 농어촌 공동체회사는 궁극적으로 추구하는 목적 자체가 다르기 때문에 고용노동부의 사회적기업 제도로서 농어촌 공동체회사의 발전모델을 담기는 어려우며, 독자적인 인증 및 관리 체계를 갖추어 운영해 나가는 것이 바람직함

## 6. 농어촌 공동체회사 사업운영체계

### 가. 추진배경 및 필요성

- 현재까지는 농어촌 공동체회사 우수사업에 선정된 공동체회사에 사업비를 지원하고 있으나 사업주체인 농촌지역주민들은 사업에 대한 이해와 참여방법 등에 대한 인지도가 부족한 상황임
- 정책사업의 성과와 효율적인 사업수행을 위해 현행 사업추진과정에 대한 개선과 발전방안이 대두되고 있음

### 나. 현행 사업운영체계

- 농림수산식품부는 사업자 선정을 위한 심사기준 등을 포함한 사업시행 지침을 시·도에 시달
- 시·도는 농림수산식품부에서 시달된 사업시행지침을 토대로 사업자 선정에 관한 세부계획을 수립하여 시·군에 통보
- 시·군은 시·도에서 교부받은 사업시행지침을 해당 지역의 농어촌 공동체회사에 배부하는 등 농어촌 공동체회사 우수사업 지원에 대해 사업설명 및 홍보 실시
- 농어촌 공동체회사는 자금 사용계획 등을 포함한 사업계획서를 첨부한 지원사업 신청서를 작성하여 주소지 소재 시·군에 신청
- 시·군은 농어촌 공동체회사가 제출한 신청서를 접수받으면 구비서류 완비여부를 확인한 후 시·도에 제출
- 시·도는 심의위원회에서 지원대상 사업을 확정
- 농림수산식품부는 시·도의 농어촌 공동체회사 우수사업 자금배정 신청을 근거로 자금을 배정

[현행 사업추진체계]

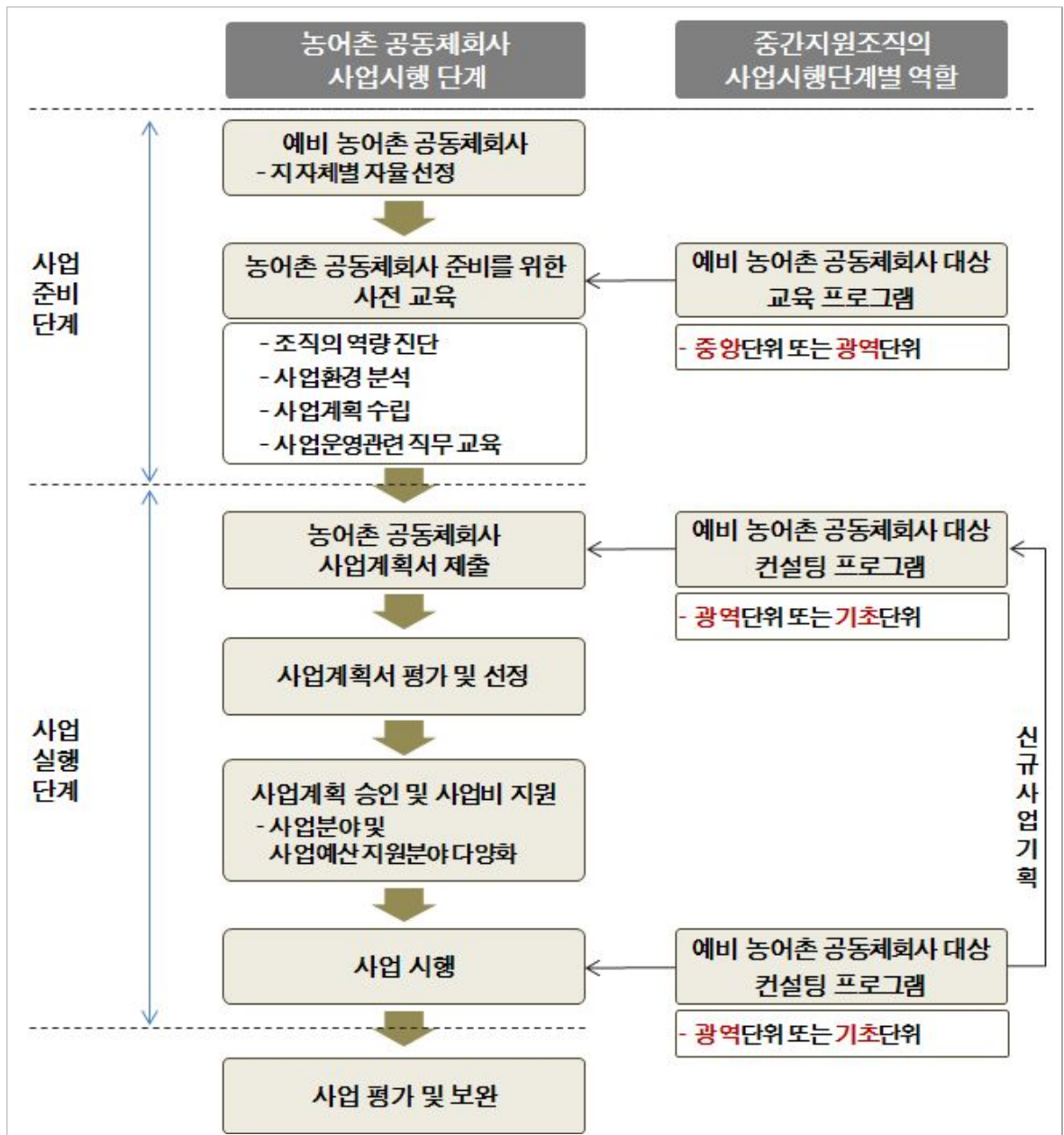
업무흐름	시기	주요내용
사업시행지침 시달	1월	○사업시행지침 시달 -시·도 → 시·군 → 농어촌 공동체회사
↓		
사업신청서 제출	2월	○농어촌 공동체회사 → 시·군 → 시·도 * 사업신청 시 사업계획서 첨부 * 구비서류 완비 여부 반드시 확인
↓		
사업대상자 선정	3월	○ 시·도(심의위원회) 확정 → 결정 결과를 농림수산식품부에 제출
↓		
자금 배정	3월	○농림수산식품부 → 시·도 → 시·군 → 농어촌 공동체회사

#### 다. 사업운영체계 개선방안

- 현재 농어촌 공동체회사는 정부지원사업으로 조성된 기반시설과 공동체의 인지도 등을 토대로 사업계획서가 잘 작성되어 있고, 비교적 안정적으로 운영될 것으로 판단되는 공동체 위주로 지원이 되고 있음
- 따라서 지역주민들은 사회적기업, 마을기업 등과 유사한 사업으로 인식하고 있으며, 공동체에서 사업을 주도하는 리더 중심으로 사업을 운영하고 있음. 따라서 개인 중심에서 공동체에 속한 지역주민들이 사업을 이해하고 참여할 수 있는 방향으로 개선이 필요함
- 개선방안을 제시하면, 아래 그림과 같이 사업준비단계에서는 농어촌 공동체회사를 준비하기 위한 사전교육을 우선적으로 시행하여 본 사업에 대한 이해도와 참여의식을 제고함
- 일정한 교육과정과 교육시간을 이수한 공동체회사를 대상으로 지역주민들이 사업계획서를 자율적으로 작성하는 단계로 추진하여 사업에 대한 역량을 향상시킴

- 또한 현행 행정주도적인 사업에서 중간지원조직을 설립하여 농어촌 공동체회사를 지원하고 육성할 조직 중심으로 사업을 수행함
- 사업실행단계에서는 지자체별 농어촌 공동체회사 육성을 위한 사전조사 및 예비계획을 수립하여 사업을 수행함

■ 농어촌 공동체회사 사업운영체계(안)



## 7. 농어촌 공동체회사 중장기 육성방안

### 가. 추진배경 및 필요성

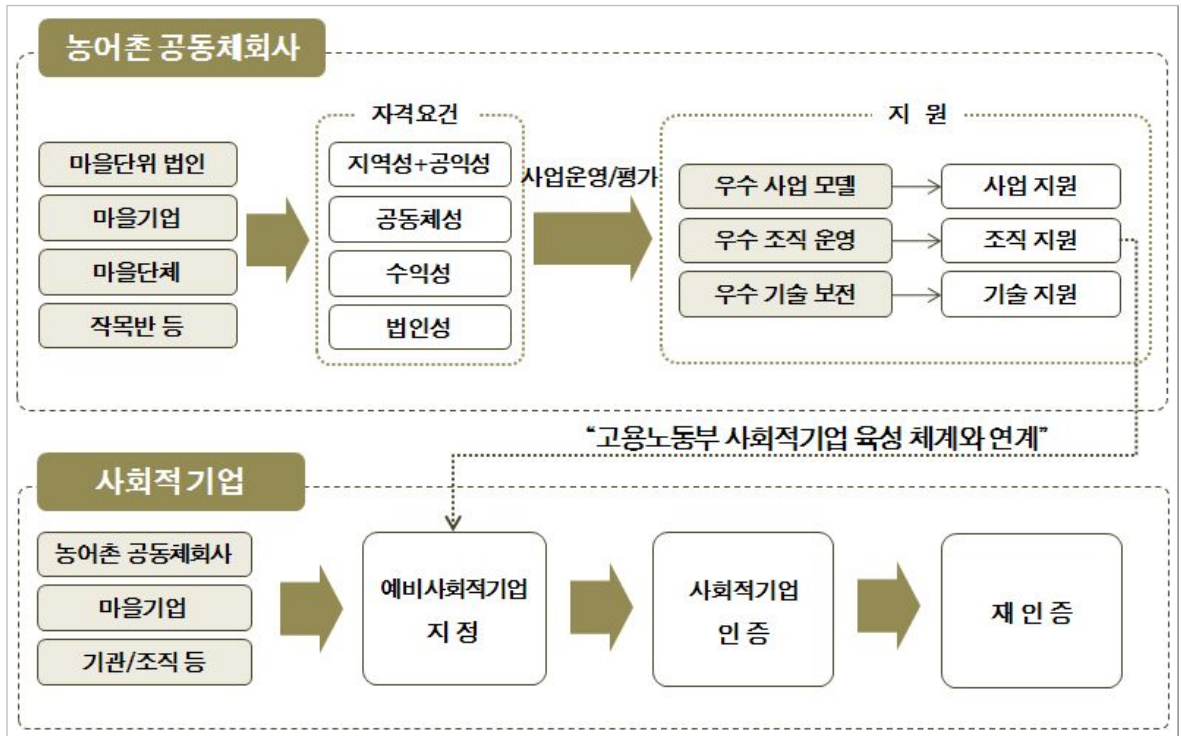
- 농어촌 공동체회사에 대한 1~2년간의 사업비 지원 후 사업의 지속성이 불투명한 상황이며 향후 정책적인 관리운영이 미흡함
- 단발성의 정책사업이 아닌 주민의 참여와 의지에 따라 지속가능한 사업으로 육성하기 위해 중장기적인 육성 모델(공익형, 수익형, 정책사업 연계형) 개발이 필요함
- 따라서 단기-중기-장기적으로 농어촌 공동체회사를 육성하기 위한 방안을 제시하여 정책사업의 신뢰성과 관심 유도

### 나. 공익형 모델 육성

- 1단계(단기) : 최대 2년간 **농어촌 공동체회사** 사업비지원 및 육성 (농식품부)
- 2단계(중기) : 사회적기업 전단계인 예비사회적기업으로 육성 (**지역형 사회적기업**)
- 3단계(장기) : 농촌형 **사회적기업**으로 육성(고용노동부)

- 공익형 모델은 1단계에 농림수산식품부의 농어촌 공동체회사 사업비를 지원하여 사업의 취지에 맞게 육성함(최대 2년간)
- 1단계 사업 후 2단계로 성장을 하고자 하는 농어촌 공동체회사는 사회적기업 전단계인 예비사회적기업으로 육성함(지역형 사회적기업)
- 2단계 사업 후 3단계 성장은 고용노동부 사업인 사회적기업으로 지원하여 중장기적으로 육성함

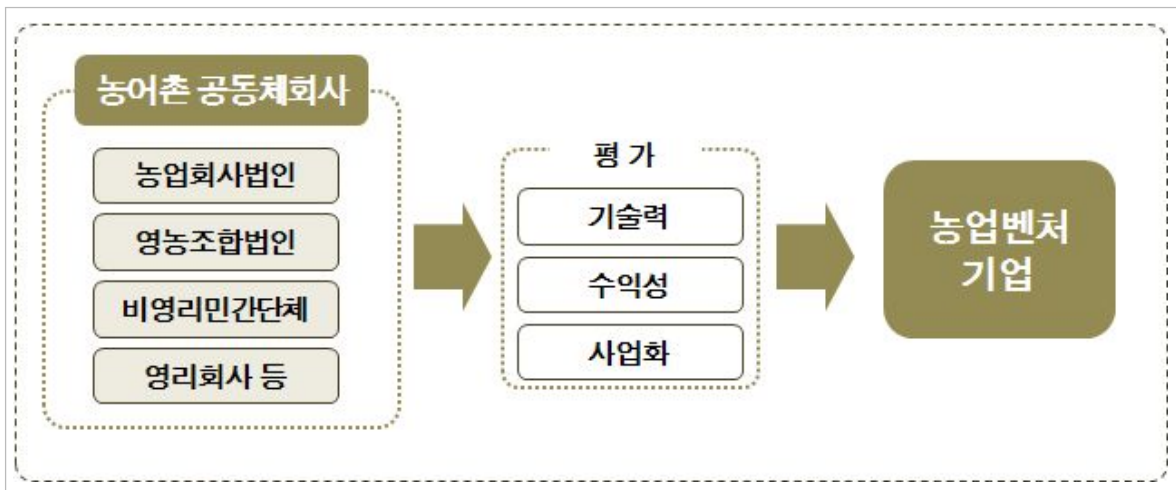




## 나. 수익형 모델 육성

- 1단계(단기) : 최대 2년간 농어촌 공동체회사 사업비지원 및 육성 (농식품부)
- 2단계(중기) : 농어업법인화로 신규 비즈니스 모델사업화
- 3단계(장기) : 농업벤처기업 육성 (농업벤처캐피탈 조성, 기타 지원제도)

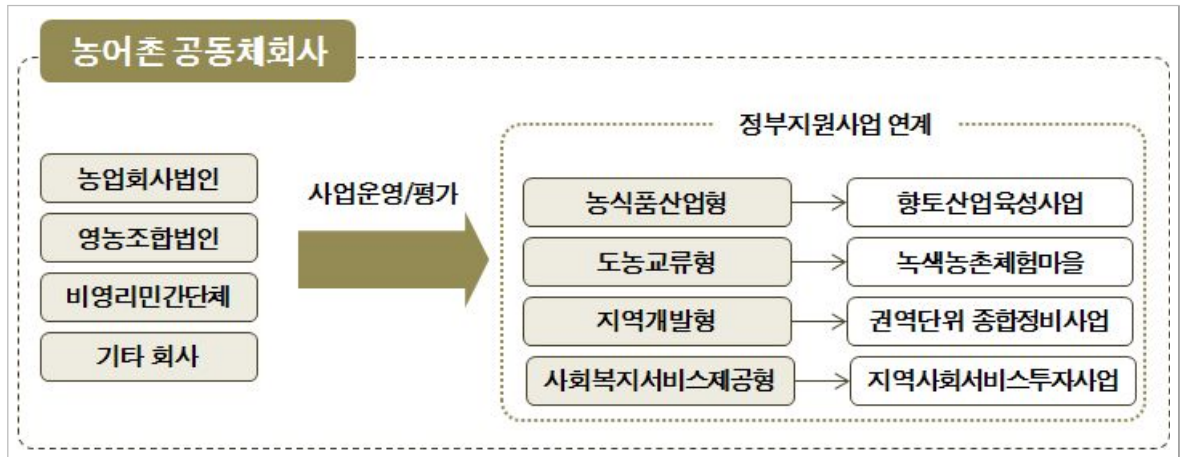
- 수익형 모델은 농어촌 공동체회사 지원 후 우수한 기술, 특허, 사업성을 보유하는 등 잠재성이 탁월한 경우 농어업 분야의 특성화 회사로 육성
- 기술이나 수익성이 우수한 회사에 대한 농업분야의 농업벤처기업으로 육성하고 농업벤처캐피탈 등 지원제도를 도입하여 육성하는 방안 검토



#### 다. 정책사업 연계형 모델

- 1단계(단기) : 최대 2년간 **농어촌 공동체회사** 사업비지원 및 육성 (농식품부)
- 2단계(중장기) : 농어촌 공동체회사의 사업특성을 지닌 정부지원사업과 연계 육성

- 정책사업 연계형 모델은 1단계 농어촌 공동체회사 사업지원 후 수익성은 높지 않지만 지역사회에 기여하는 바가 크고 도농교류 활성화 등 공익적인 기능이 우수한 회사 육성
- 농식품산업형은 향후 향토산업육성사업을 지원하여 선택과 집중을 유도하여 보다 수익성 있는 사업으로 성장할 수 있도록 함
- 도농교류형은 농색농촌체험마을 등의 사업을 지원하여 농촌체험, 민박, 도농교류사업 등을 보다 체계적으로 육성함
- 지역개발형은 권역단위 종합정비사업 등을 지원하여 보다 확대된 농촌지역사회의 문화복지시설과 경관조성 등 다양한 사업으로 육성함
- 사회복지서비스제공형은 지역사회 서비스투자사업 등을 지원하여 농촌지역사회의 복지사업을 보다 확대하여 진행할 수 있도록 함



### 라. 중장기 육성방안 비교

- 농어촌 공동체회사는 1~2년 단기간 지원하는 사업으로 시작하여 공동체 회사의 유형과 특성에 따라 중장기적으로 발전이 가능한 회사로 육성함
- 따라서 중간지원조직의 역할이 유사 기관보다 매우 중요하고 전문성이 있는 인적자원구성과 현장밀착형의 컨설팅 지원이 요구됨
- 공익형 모델은 예비사회적기업에서 농촌형 사회적기업으로 육성해서 농촌지역의 다원적 기능을 수행할 수 있도록 육성함
- 수익형 모델은 독특한 사업화 역량을 갖춘 공동체회사를 대상으로 농업분야 벤처기업으로 육성함
- 정책사업 연계형 모델은 농어촌지역의 다양한 정부지원사업과 연계해서 발전해 나갈 수 있도록 특성화함

구 분	단기	중기	장기
공익형 모델	농어촌 공동체회사 지원	예비 사회적기업으로 육성 (지역형 사회적기업)	농촌형 사회적기업 육성
수익형 모델	농어촌 공동체회사 지원	농어업법인화로 신규 비즈니스 모델사업화	농업벤처기업 육성
정책사업 연계형 모델	농어촌 공동체회사 지원	정부지원사업 연계	정부지원사업 연계



## 제 3장 중간지원조직 활성화방안

1. 중간지원조직 개념과 역할
2. 중간지원조직 전문가 조사분석
3. 중간지원조직 유사사례 분석
4. 중간지원조직 운영방안



## 제3장 중간지원조직 활성화 방안

본 장에서는 농어촌 공동체회사의 지원과 육성을 목적으로 하는 중간지원조직의 개념과 범위, 역할, 국내외 유사사례, 운영방안 연구를 통해 중간지원조직을 활성화 할 수 있는 방안을 제시함

### 1. 중간지원조직 개념과 역할

#### 가. 중간지원조직의 배경과 필요성

##### ■ 중간지원조직의 출현배경

- 사회의 다원화와 복잡화로 시장과 정부가 해결하지 못하는 지역의 문제를 해결하고자 하는 현상이 대두되면서 사회적기업, 마을기업, 농어촌 공동체회사 등의 사업 시작
- 이러한 사회적기업의 등장과 함께 행정과 민간 사이에서 중재, 협력, 조정, 민간의 부족한 역량을 보완하고 지원하기 위해 전문조직으로 중간지원조직의 필요성이 대두됨
- 중간지원조직이라는 개념이 최초로 등장한 곳은 미국으로 1900년대 후반 급증한 지역자선단체들의 중복적 활동을 조율하고 지원하는 형태로 시작하게 됨
- 일본의 경우 1995년 고베 대지진을 계기로 전국에 자발적인 시민자원봉사단이 생겨났고, 이들이 지역사회의 시민단체로 성장하였고 이중 일부 조직은 자립과 공생에 기초한 지역사회만들기를 지원하는 중간지원조직으로 발전함

■ 중간지원조직의 필요성

- 중간지원조직은 행정과 민간의 중간에서 민간분야를 지원하고 육성하는 역할을 담당하여 사업수행역량이 부족한 민간이 실질적으로 성장할 수 있도록 지원하고 있음
- 우리나라도 아직 중간지원조직이라는 단어가 생소하지만 사회적기업에서는 광역단위에서 그 역할을 충분히 감당하고 있음
- 특히 농어촌지역의 활성화를 위해 행정의 노력과 지원으로는 한계가 있는 만큼 지역의 문제를 해결하고 현장에서 실제적인 컨설팅과 지원을 제공할 수 있는 지역밀착형 조직이 필요함

## 나. 중간지원조직의 개념

■ 공공성과 전문성, 지역밀착형, 공동체회사의 지원과 육성 목적

- 중간지원조직의 개념은 현 노동고용부의 개념 및 역할과 동일할 것이며, 중간지원조직의 역할수행 방식에 있어 지역밀착형이 바람직함
- 중간지원조직의 ‘중간’이라는 용어는 무엇과 무엇을 연결해주는 개념으로서, ‘중간’의 개념과 역할, 기능을 명확히 정의 필요
- 따라서 중간지원조직과 지원조직을 다른 개념으로 봄으로써, 중간지원조직은 공공성과 농업·농촌과 관련한 전문성을 가지는 조직으로서 중간지원조직 서비스의 목적과 기능에 부합하는 영역으로 한정하며, 일반 민간컨설팅기관의 경우는 지원조직으로 봄
- 정리하면, 중간지원조직은 ‘농어촌주민들이 지역활성화를 위해 농어촌 공동체회사를 운영하고 자립할 수 있도록 행정과 민간의 중간단위에서 지원 및 육성하는 기관(조직)’으로 정의함



## 다. 중간지원조직 범위

### ■ 중앙단위 - 광역단위 - 기초단위의 중간지원조직으로 구성

- 초기에 공적자금이 투입되었지만 현재 민간에서 운영 중인 기관, 중간지원조직의 일부 역할을 수행하고 있는 민간 컨설팅기관 등을 모두 중간지원조직이라고 볼 수 있음
- 광역단위 중간지원조직과 기초단위(시군단위) 중간지원조직이 필요함
- 중앙·광역·기초단위 중간지원조직이 수직보다는 수평적 구조를 이루며, 각 조직의 다양성을 부각함과 동시에 다양성 안에서의 연대 기능이 중요시 되도록 하는 구조 설정 필요

## 라. 중간지원조직 역할

### ■ 농어촌 공동체회사 설립지원 기능

- 중간지원조직은 농어촌 공동체회사의 설립과 사업수행 전반에 걸친 과정에 대한 지원 역할을 수행함
- 구체적으로 회사 설립을 위한 사업계획수립, 사업아이템 선정, 주민참여방법, 자금조달방법, 운영관리방안 등 지원

### ■ 농어촌 공동체회사 사업운영지원 기능

- 중간지원조직은 농어촌 공동체회사가 적극적으로 사업을 수행할 수 있도록 사업운영에 관련된 모든 분야 지원
- 구체적으로 교육, 컨설팅, 네트워크, 코디네이터, 경영, 세무, 재무, 회계, 법률, 홍보 등 담당

### ■ 농어촌 공동체회사 모니터링 및 평가 기능

- 중간지원조직은 농어촌 공동체회사의 정기적인 모니터링과 평가를 통

해 문제점을 개선할 수 있도록 지원

- 사업수행역량이 우수한 농어촌 공동체회사는 적극적인 홍보마케팅을 통해 성공사례를 전파하고 보다 성장할 수 있는 회사로 육성 지원

■ 중앙-광역-기초단위 역할

- 중앙단위 중간지원조직은 농어촌 공동체회사에 대한 대국민 홍보, 정책수립, 통합정보, 네트워크 등 전체적인 사업의 조정·통합 역할 담당
- 광역단위 중간지원조직은 교육, 컨설팅, 행정, 경영, 재무, 인증, 평가 등의 업무를 수행하고 농어촌 공동체회사의 지원과 육성 담당
- 기초단위 중간지원조직은 현장밀착형으로 교육, 컨설팅, 현장의 애로사항 해결, 판로개척 등의 실제적인 업무담당
- 광역단위와 광역단위에서는 운영 성격이 다른 중간지원조직 간 중층적 네트워킹을 수행해야 하며, 행정의 변화 촉진 시스템, 행정 역할의 단계적 민간이양 추진 필요

## 마. 광역단위 중간지원조직 문제점

■ 업무에 대한 전문성과 전문인력 부족

- 중간지원조직은 다양한 지역의 문제해결을 위한 전문적인 지식과 업무에 대한 노하우, 교육과 컨설팅을 지원해야 하지만 현장의 요구를 충족시키기 위한 전문성이 현재 매우 부족한 실정임
- 행정, 경영, 교육, 지역개발, 재무 분야 등 다양한 분야에 대한 전문성을 겸비한 지역인재 확보의 곤란으로 인재채용에 대한 어려움

■ 지역문제 해결을 위한 현장밀착형 지원사업 미흡

- 광역단위 중간지원조직은 인력과 예산의 한계로 개별 단위 사회적기업에 대한 포괄적인 지원사업에 대한 한계가 있어 주로 교육과 모니터링

등 정부의 위탁사업 중심으로 수행되고 있음

- 따라서 지역주민들이 요구하는 경영, 재무, 유통 분야 등 현장에서 해결해야 할 산적인 과제들에 대한 지원이 곤란한 상황임

#### ■ 행정과 중간지원조직의 수직적 관계형성

- 고용노동부에서는 매년 사회적기업 지원기관을 공모를 통해 선정하여 평가에 대한 긍정적인 측면도 있지만 사업의 연속성과 직원들의 고용에 대한 부담문제 등 부정적인 측면도 있음
- 평가에 따르는 부담으로 주로 행정기관의 위탁업무를 수행하는 행정적인 업무에 치중하게 되고 사업의 질적인 측면보다 양적인 측면에 치중할 우려가 있음
- 중간지원조직은 행정의 업무를 위탁받지만 일정부분 독립성과 업무의 자율성이 부여되어야 하고 민간단체(조직)에서 운영할 수 있도록 해야함

#### ■ 사업성과 창출을 위한 예산부족

- 중간지원조직이 유능한 인재를 채용하여 지역문제를 해결하는데 있어서 낮은 사회적 인지도, 예산의 부족 등의 문제가 발생하고 있음
- 대부분이 정부의 위탁사업비에 의존하여 조직을 운영하고 있으므로 중간지원조직의 양성과 활성화를 위해서는 다양한 재정지원 방법에 대해 논의를 해야 함
- 외국의 사례처럼 수익사업의 발굴, 자원조달의 방법에 대한 모색을 통해 기업의 기부금이나 소셜금융 등이 대안이 될 수 있음

## 2. 중간지원조직 전문가 조사분석

### 가. 조사개요

- 본 연구에서는 농어촌 공동체회사 중간지원조직의 범위, 역할, 설립과 운영, 채용조달, 네트워크 방법 등에 대한 조사를 위해 관련분야 전문가 설문조사를 시행함
- 설문조사는 2011년 10월 21-29일 9일간 e-mail을 통해 관련분야 전문가 33명에게 설문지를 송부하여 총 22명에 대한 분석을 함
- 전문가에 대한 설문참여를 독려하기 위해 전화, 문자메세지 송부 등의 방법을 통해 설문지를 회수함

### 나. 설문분석 결과

#### ■ 농어촌 공동체회사 중간지원조직 기관

- 중간지원조직의 역할을 담당할 기관으로 비영리 민간단체(27.3%), 민간전문(컨설팅) 기관, 지역대학 산학협력단(20%), 광역자치단체 연구기관(20%)의 순으로 조사됨
- 중간지원조직은 전문성을 갖춘 민간분야의 단체나 기관이 담당하는 것이 가장 효율적이라고 판단됨

구 분	빈 도(중복응답)	비 율(%)
비영리 민간단체	15	27.3
민간전문(컨설팅) 기관	13	23.6
지역대학 산학협력단	11	20.0
광역자치단체 연구기관	11	20.0
지역자활센터	2	3.6
기타	3	5.4

### ■ 중간지원조직 운영범위

- 중간지원조직의 운영범위는 2-3개 시군을 통합한 권역단위(36.4%), 시군단위(31.8%), 광역단위(27.3%)의 순으로 나타남
- 중간지원조직의 운영범위는 지역주민들에게 현장밀착형 컨설팅서비스를 제공하기 위해 지역단위(광역, 권역, 시군)로 운영범위를 설정하는 것이 바람직 할 것으로 판단됨

구 분	빈 도	비 율(%)
시군단위	7	31.8
광역단위	6	27.3
권역단위	8	36.4
중앙단위	0	0
기타	1	4.5

### ■ 중간지원조직 설립과 운영

- 중간지원조직의 설립과 운영은 행정에서 설립하여 민관공동운영(45.5%), 행정에서 설립하여 민간운영(27.3%), 민간에서 설립하여 민간운영(22.7%)의 순으로 나타남
- 중간지원조직의 설립과 운영은 행정에서 재원을 지원하여 설립하고 민간분야에서 주도적으로 참여하여 운영하는 것이 가장 높게 나타남

구 분	빈 도	비 율(%)
행정에서 설립하여 행정에서 운영	0	0
행정에서 설립하여 민간운영	6	27.3
행정에서 설립하여 민관공동운영	10	45.5
민간에서 설립하여 민간운영	5	22.7
기타	1	4.5

■ 민간에서 운영시 적절한 기관

- 민간에서 운영시 적절한 기관으로는 지역대학 산학협력단(27.3%), 민간 전문(컨설팅) 기관(22.7%), 비영리 민간단체(13.6%)의 순으로 나타남
- 민간에서 운영하게 된다면 대학교 산학협력단과 민간전문(컨설팅) 기관을 선호하는 것으로 나타남

구 분	빈 도	비 율(%)
비영리 민간단체	3	13.6
민간전문(컨설팅) 기관	5	22.7
지역대학 산학협력단	6	27.3
광역자치단체 연구기관	1	4.5
지역내 유사조직 및 단체	1	4.5

※ 민간운영이 효과적이라고 응답한 경우만 응답함(16명)

■ 중간지원조직의 기능과 중요성

- 중간지원조직의 기능으로는(중분류) 농어촌 공동체회사에 대한 설립과 운영 기능이 중요하게 조사됨
- 보다 구체적인 기능으로는(소분류) 농어촌 공동체회사 설립지원, 사업 계획서 작성 지원, 경영 및 법률 자문, 홍보·마케팅, 인력확보 및 인재 양성, 정보수집 및 제공이 중요하게 나타남
- 중간지원조직 기능에 대한 개방형 질문의 기타 의견으로 광역중간지원 조직은 행정과 조직, 조직간 코디네이터 기능을 담당해야 하고 기초단위 중간지원조직은 현장밀착형 교육과 컨설팅 기능을 담당해야 한다고 응답함
- 결론적으로 사회적기업 중간지원조직이 수행하고 있는 기능과 역할부분에서 큰 차이는 발생하지 않지만 농어촌에서 소득사업을 위주로 공동체회사를 운영하는 경우가 많아 실제 사업수행시 보다 면밀한 사업 지원 기능과 역할이 필요할 것으로 판단됨

기 능		중 요 성		
		중요함	보통	중요하지 않음
중분류	소분류			
설립 관련	1)농어촌 공동체회사 설립 지원	72.7	27.3	-
	2)사업계획서 작성 지원	72.7	27.3	-
운영 관련	3)경영(회계) 및 법률 자문	72.7	27.3	-
	4)홍보·마케팅 지원	68.2	18.2	9.1
	5)유통 및 판촉 지원	63.6	22.7	9.1
지원 관련	6)자금조달 지원	36.4	54.5	9.1
	7)인력확보 및 인재양성	68.2	27.3	4.5
연구 관련	8)조사연구(사업 모니터링)	63.6	36.4	-
	9)정책 제안	45.5	54.5	-
기타	10)농어촌 공동체회사간 네트워크와 교류지원	63.6	36.4	-
	11)각종 정부지원사업 통합 관리	45.5	40.9	13.6
	12)정보수집 및 제공	68.2	31.8	-
개방형질문	-광역단위 중간지원조직 : 주체별 코디네이터 기능 -기초단위 중간지원조직 : 현장밀착형의 교육과 컨설팅 기능			

#### ■ 중간지원조직 채용조달

- 채용조달은 공공자금의 지속적인 운영비 지원(36.4%), 자체 수익사업 수행(27.3%), 농어촌 공동체회사 기금 마련(18.2%)의 순으로 나타남
- 중간지원조직의 채용조달은 공공자금 지원과 자체 수익사업이 필요하고 농어촌 공동체회사 기금(회비 등)을 마련하는 등 보다 폭넓은 채용조달 방안을 강구하는 것이 필요함

구 분	빈 도	비 율(%)
공공자금의 지속적인 운영비 지원	8	36.4
자체 수익사업 수행	6	27.3
농어촌 공동체회사 기금 마련(회비 등)	4	18.2
각종 민간기금이나 소셜펀드	0	0
기 타	4	18.2

■ 중간지원조직 네트워크 방안

- 중간지원조직의 네트워크는 광역단위(40.9%), 전국단위와 시군단위(18.2%) 유사사업단위(13.6%)의 순으로 나타남
- 중간지원조직의 네트워크는 필요하다는 응답이 매우 높았으나 어떠한 목적과 방법으로 네트워크를 구성하는가에는 연구가 필요함
- 예를 들면, 도농교류사업을 활성화하기 위해 도농교류형으로 분류된 공동체회사 간의 네트워크를 광역단위 중간지원조직에서 지원한다면 상호 연계 및 시너지효과가 발생할 것으로 생각됨

구분	빈도	비율(%)
전국단위	4	18.2
광역단위	9	40.9
시군단위	4	18.2
유사사업단위	3	13.6
기타	2	9.1

## 다. 설문조사 결과 및 시사점

■ 운영기관

- 중간지원조직은 비영리민간단체, 민간전문(컨설팅) 기관이 주체가 되어 운영하고 공공보다는 민간이 주도해서 운영하는 것이 효율적임

■ 운영범위

- 중간지원조직은 중앙단위 - 광역단위 - 기초단위 중간지원조직으로 체계를 구분하고 사업초기 광역단위 시행 후 기초단위로 확대하는 방안을 검토함



■ 설립주체

- 농림수산물부과 광역자치단체가 중심이 되어 광역단위 중간지원조직 설립

■ 기능과 역할

- 중간지원조직은 농어촌 공동체회사의 설립, 운영, 육성 등 포괄적인 지원업무를 담당함

■ 재원조달

- 공공자금과 자체 수익사업 발굴, 농어촌 공동체회사 기금이나 회비 등 다양한 재원조달 방안을 검토

■ 네트워크

- 광역단위로 네트워크를 추진하고 다양한 사업과 연대하고 향후 전국단위로 확대 운영

구 분	결 과	시 사 점
운영기관	비영리민간단체 민간전문(컨설팅) 기관	중간지원조직은 전문성을 갖춘 민간단체(기관)에서 운영
운영범위	지역단위 (광역, 권역, 시군단위)	중간지원조직은 지역단위 운영이 효과적임 초기 광역단위 시행 후 기초단위로 확대 운영
설립과 운영	관설민영	행정에서 설립하고 전문성을 갖춘 민간(민관)에서 운영
기능	설립, 운영, 지원, 기타	중간지원조직은 농어촌 공동체회사 설립, 운영, 지원 등 기능 담당
재원조달	공공자금, 수익사업	설립은 공공자금으로 추진하고 자체 수익사업을 발굴하여 운영
네트워크	광역단위	광역단위로 네트워크를 추진하고 전국단위로 확대

### 3. 중간지원조직 유사사례 분석

#### 가. 국내사례

##### 1) 사회적기업 지원센터(광역단위)

###### ■ 사회적기업 지원센터 설립목적

- 고용노동부가 지원하는 사회적기업 민간위탁지원사업과 관련한 사업추진과 지역사회의 사회적기업에 대한 발전 및 경쟁력 강화를 목적으로 함

###### ■ 사회적기업 지원센터 현황

- 중간지원조직은 사회적기업육성법 제10조에 의거 사회적기업에 대한 지원을 정부출연기관이나 민간단체에 위탁할 수 있으며, 2010년에 출연한 한국사회적기업진흥원 이외 15개의 권역별 지원기관이 있음
- 사회적기업에 대한 전문지식과 상담인력을 갖춘 비영리단체 또는 법인으로 역량있는 경영컨설팅 기관 등 분야별 전문기관과 컨소시엄을 구성

권역	지원기관명	권역	지원기관명
서울	사람사랑	광주	순천대학교 산학협력단
경기	민생경제정책연구소	전남	목포대학교 산학협력단
경기	경기복지재단	전북	전라북도 경제통상진흥원
인천	인천광역자활센터	제주	제주경상학회
강원	강원도 사회적기업협의회	대구/경북	대구사회연구소
대전	한국창업경영컨설팅협회	부산/울산	사회적기업연구원
충남	호서대학교 산학협력단	경남	창원대학교 사회적기업지원센터
충북	충북대학교 사회과학연구소		

- 권역별 중간지원조직 외에 사회적기업 특화지원기관으로 환경, 문화·예술, 농어촌, 기독교, 불교, NGO, 북한주민, 프로보노 등 11개의 기관을 지정하여 운영하고 있음

- 관련 분야 네트워크 구축, 신규 사업모델 발굴·전파, 교육, 홍보 등 창의적인 업무를 수행함

분야	기관	분야	기관
환경	(사)한국폐기물협회	불교	(사)날마다좋은날
문화/예술	(재)예술경영지원센터	NGO	(사)사람사랑
농어촌	한국농어촌공사		(사)열매나눔재단
	(재)지역재단	북한주민	한국NPO공동회의
	완주커뮤니티비즈니스센터	프로보노	(사)사회적기업지원네트워크
기독교	(사)한기장복지재단		

#### ■ 한국사회적기업진흥원 역할

- 한국사회적기업진흥원은 중앙단위로 설립이 되었고 사회적기업의 육성 및 진흥에 관한 업무를 효율적으로 수행하기 위해서 사회적기업 육성법 제20조에 의거해서 설립(2010년 12월 31일 설립)
- 고유업무로는 사회적기업가 양성과 사회적기업 모델 발굴 및 사업화를 지원하고 사회적기업의 모니터링·평가 담당, 네트워크 구축, 사회적기업 홈페이지 및 통합정보시스템 운영 등임
- 위탁업무로 사회적기업 활동에 대한 실태조사, 사회적기업 인증, 교육훈련 수행 등이 있음
- 조직은 3개 본부, 6개팀으로 구성되어 있고 광역단위 사회적기업 지원센터와 사회적기업 등을 통합·조정하고 있음

#### ■ 사회적기업 지원센터 역할

- 지원기관은 사회적기업 인증에 관한 컨설팅을 통해 인증을 지원하며, 경영자문 및 경영컨설팅 지원, 지역별 (예비)사회적기업 네트워크 구축, 참여기관 및 참여자 교육지원, 지역별 프로보노 및 자원봉사 프로그램 운영 등을 수행함

[사회적기업 지원센터 개요]

구 분	내 용
설립목적	-고용노동부가 지원하는 사회적기업 민간위탁지원사업과 관련한 사업추진과 지역사회의 사회적기업에 대한 발전 및 경쟁력 강화를 목적으로 설립
사업목적	-사회적기업의 경쟁력 강화를 위한 밀착형 종합지원 -사회적기업 지원 및 운영활동을 네트워크화 하여 지역사회의 서비스 자원화
사업내용	-사회적기업 관련 사업에 대한 연계 지원 및 모니터링, 인증지원 -(예비)사회적기업 경영자문 및 경영컨설팅 지원 -지역별 (예비)사회적기업 네트워크 구축 -사회적기업·사회적일자리사업 참여기관 및 참여자 교육지원 -지역별 프로보노 및 자원봉사 프로그램 운영 -홍보 및 기타 (예비)사회적기업 발굴·육성 사업 등
지원내용	-경영컨설팅(종합경영컨설팅, 노무·마케팅, 판로개척, 멘토링 및 코칭 등) -회계 프로그램 설치·사용비 지원(더존 등) -사회적기업 설립·운영에 필요한 부지구입비, 시설비, 점포임대비 등 용자지원 -공공기관 우선구매 유도, 세제혜택(법인세와 소득세 감면) -근로자의 인건비와 사회보험료 지원 -사회적기업 운영자금 지원, 사회적기업가 아카데미 지원 등

## 2) 전북마을만들기협력센터(광역단위)

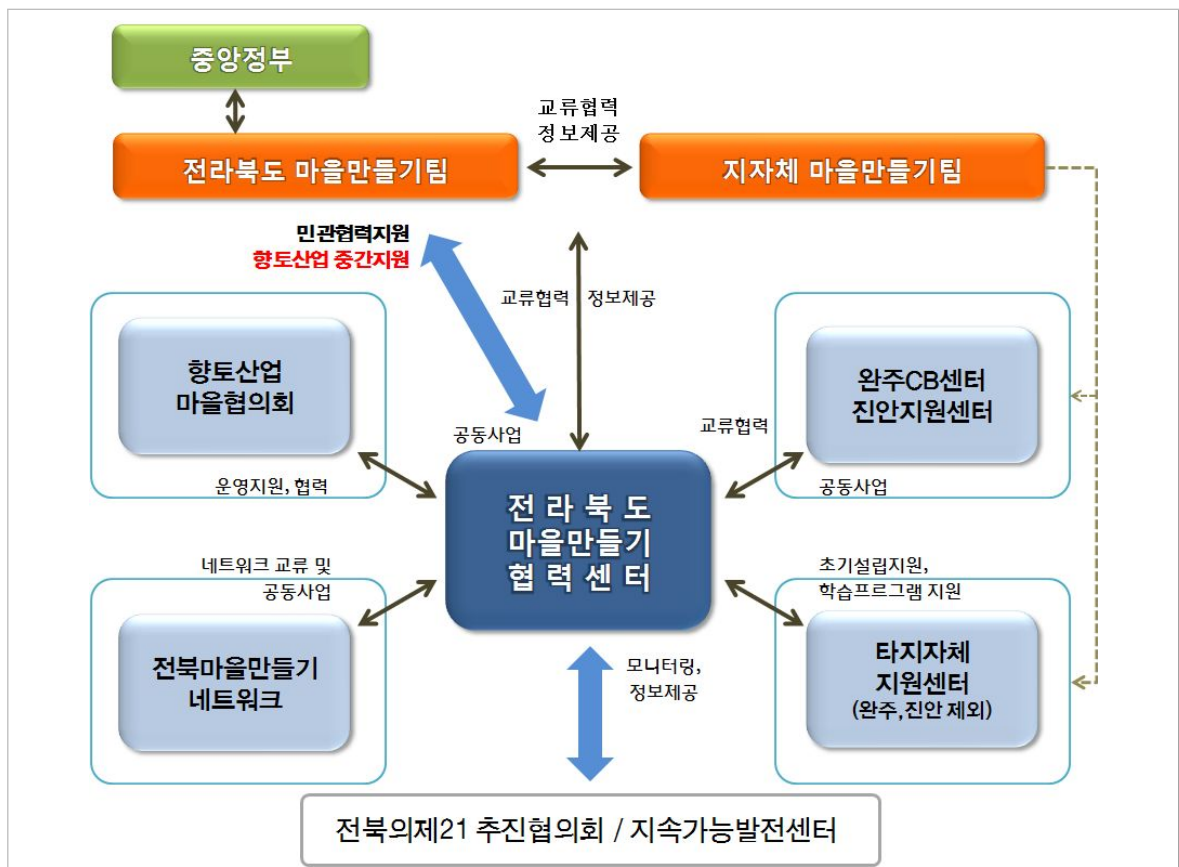
### ■ 설립목적

- 마을만들기 민관협력의 광역단위 지원체계를 구축하여 성공적인 마을의 특성에 맞는 자원을 개발하고, 기반자원을 토대로 마을공동체를 활성화하여 주민의 생활환경 개선 및 마을경제 활성화, 마을공동체 실현

### ■ 주요사업

- 지역 자원발굴, 자원활용방안 모색, 마을공동사업, 신소득창출 대안 모색
- 타 지역과의 차별성을 가진 마을특화 브랜드 육성
- 농어촌자원 복합산업화를 위한 생산·가공·유통 기반 구축
- 로컬푸드 등 지역 농수산물 판로확충 프로그램 지원
- 향토자원 활용형 제조·가공·판매 지원, 교육지원 등

### ■ 민관 협력네트워크 구조



### 3) 완주군 커뮤니티 비즈니스(기초단위)

#### ■ 설립목적

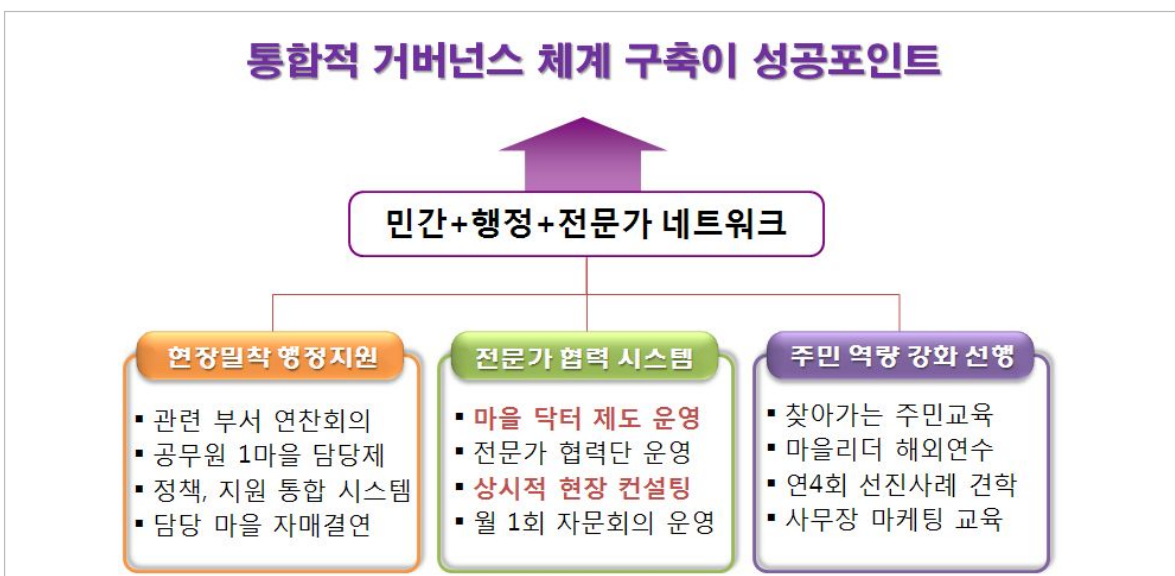
- 지역주민들 스스로 지역의 사회적, 경제적, 환경적 문제를 비즈니스를 활용하여 해결하고 그 이익을 지역사회에 환원하고 지역의 건강한 선순환 구조를 만드는 것을 목적

#### ■ 주요추진사업

- 교육사업, CB사업 발굴 및 육성, 지역조사 및 발굴, 협력 및 네트워크 사업 추진
- CB사업 육성을 위해 예비창업공동체 → 창업공동체 → 농촌형 사회적 기업 지역공동체회사의 3단계로 접근함. 특히 초기 창업스쿨운영으로 인재를 발굴하여 창업을 지원

#### ■ 기초단위 사업추진 시사점

- 마을공동체 관련부서를 통합한 농촌활력과를 신설하고 공무원 마을 코디네이터인 마을호민관 제도와 마을후견인 제도를 운영하는 등 통합적 행정지원 체계 구축
- 중간지원조직에 전문가를 채용하여 인적자원의 전문성을 강화하고 조직을 활성화 함

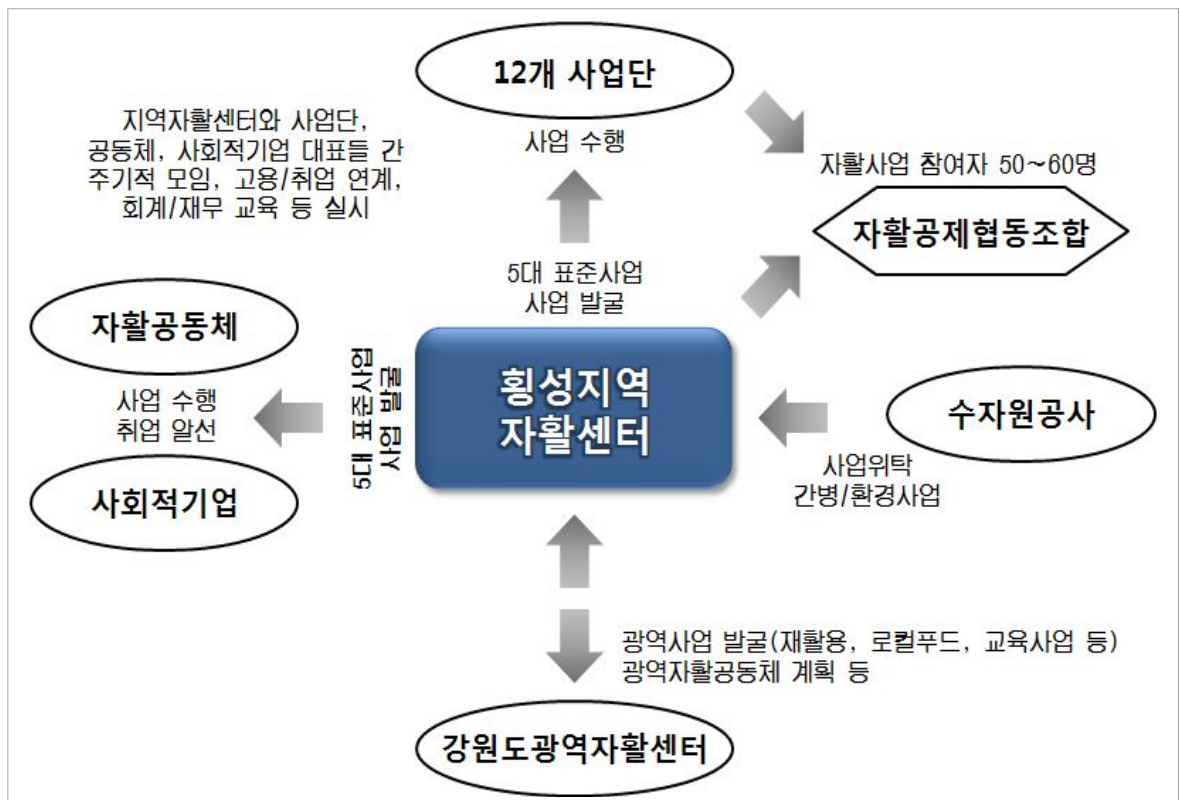


#### 4) 횡성지역자활센터(민간주도)

##### ■ 추진사업

- 인증사회적기업(고용노동부)을 3개 창업하고 현재 2개의 자활공동체(보건복지부)를 운영하며 지역사회 주도 사회적기업 창출에 선도적인 역할 담당
- 또한 12개의 자활사업단 등 20개의 사업을 추진하며 취약계층 213명에게 일자리를 제공하고, 청소, 영농, 집수리, 간병, 재활용 등 5대 표준사업 외에 새로운 사업 발굴
- 강원도 광역자활센터와 연대를 통해 재활용사업, 로컬푸드사업, 교육사업 등을 공동으로 추진하고 대표들 간 주기적인 회의, 상호 협력기반 구축, 자활공동체협동조합 운영

##### ■ 협력네트워크 구조



## 5) 중간지원조직 운영 시사점

### ■ 중간지원조직 비교 분석

- 중간지원조직은 설립목적과 설립주체에 따라 운영방법에 다소 차이가 나타나고 있음. 사회적기업 지원센터는 매년 일정한 위탁운영비를 지원하여 상근인원을 고용하여 민간에서 주도적으로 운영하고 있음
- 관주도의 추진사업은 예산과 행정의 지원으로 안정성을 지닌 반면, 민간위주의 사업은 예산이 매우 중요한 관건임
- 기초단위인 완주군 사례의 경우 기초단위에서 행정·재정적인 지원을 하고 공공과 민간에서 공동으로 사업을 추진하고 있음
- 횡성군 사례와 같이 민간주도 추진사업은 행정의 예산지원과 더불어 자체 수익사업을 통해 다양한 지역연계사업을 추진하고 있음. 이것은 향후 농어촌지역에서 공동체사업 조직을 구성할 때 새로운 조직을 설립하는 것 보다 기존 농어촌의 전통적인 사회경제적 조직을 활용하는 방안을 모색하는데 도움을 줌

구분	운영범위	지원	상근인원	운영주체	주요사업
사회적기업 지원센터	광역단위	고용노동부 (1.5억 지원)	8명	민간운영	교육 컨설팅 인증/평가
전북마을만들기 협력센터	광역단위	전라북도	7명	민간운영	교육 컨설팅
완주군 커뮤니티 비즈니스센터	기초단위	완주군	15명	공공+민간	농촌활성화 교육, 컨설팅
횡성지역 자활센터	기초단위	횡성군 자체 수익사업	6명	민간운영	자활사업 공공사업 수익사업



### ■ 중간지원조직 담당 가능한 기관(조직)

- 광역단위와 기초단위의 지역자활센터는 이미 지역에서 일자리창출 등 다양한 분야에서 활동하고 있으며 다양한 조직과 연대가 형성되어 있음
- 현재 정부주도 자활센터 250개가 조직되어 있고 민간주도의 지역자활센터협회도 조직되어 있음

구분	운영범위	내용	비고
정부주도	전국단위	중앙자활센터	
	광역단위	7개 광역자활센터 (서울, 경기, 인천, 강원, 부산, 전북, 대구)	지역자활센터협회
	기초단위	242개 지역자활센터	
민간주도	전국단위	(사)한국지역자활센터협회	
	광역단위	지역자활센터협회	

- 농림수산물식품부와 한국농어촌공사는 농어촌지역개발 컨설팅업체를 지역별, 분야별로 등록하여 관련사업에 활용하고 있음
- 2010년 기준으로 69개의 업체가 등록되어 있고, 농촌계획, 사회복지, 경관환경, 토목, 건축, 홍보마케팅, 정보화, 농업경영, 교육 등으로 세분화함
- 또한 농림수산물식품부는 농어업경영컨설팅업체를 인증하여 원예특작, 축산, 어업분야에 종사하는 농어가, 법인, 조직경영체에 대한 경영컨설팅(회계, 재무, 인사관리 등), 기술·경영컨설팅(재배, 양식, 가공, 유통 등), 조직화, 농촌관광 등을 지원하고 있음
- 2010년 44개 업체를 신규로 인증하여 관리하고 있음

## 나. 해외사례

### 1) 일본 중간지원조직

#### ■ 중간지원조직 현황

- 일본은 커뮤니티 비즈니스에 비교적 일찍 관심을 가지고 사업을 시작하였고 전체 66개의 지자체 중 58개의 지자체에서 CB사업을 추진중임
- CB사업의 추진을 위해 다양한 형태의 중간지원조직이 출현하게 되었고 2010년 기준으로 약 480개의 조직이 활동중임
- 최근 일본도 지역활성화 관점에서 주민이나 지역에 대한 직접적인 사업을 추진하는 것이 등장하게 됨
- 정부주도형 사회적기업, 정부와 지자체의 정책과 행정업무를 위탁수행하는 형태로 수행되고 있음

#### ■ 중간지원조직의 형태

- 일본의 중간지원조직은 행정과 민간단체가 참여하는 다양한 유형의 조직이 활동중에 있으며 설립주체와 목적에 따라 특성을 보이고 있음

분류	공설공영	공설민영	민설민영
주체	행정	행정	민간단체
운영주체	행정	민간단체	민간단체
직원	시의 직원	민간단체직원	민간단체직원
사업자금	행정자금	행정자금, 독자사업은 자체자원	-
이점	자금면에서 안정적 운영면에서 연속성	공설민영과 민설민영의 상호이점	시민의 주체성
특징	·사회적 신용, 자금안정 ·행정주도형 ·직원의 이동성으로 책임이나 전문성 부족	·위탁사업 수입 의존으로 독립성, 중립성 확보 어려움 ·다양한 재원확보 노력 ·시민주도의 운영 목표	이상적이나 높은 경영적인 마인드가 필요함

### ■ 중간지원조직의 기능

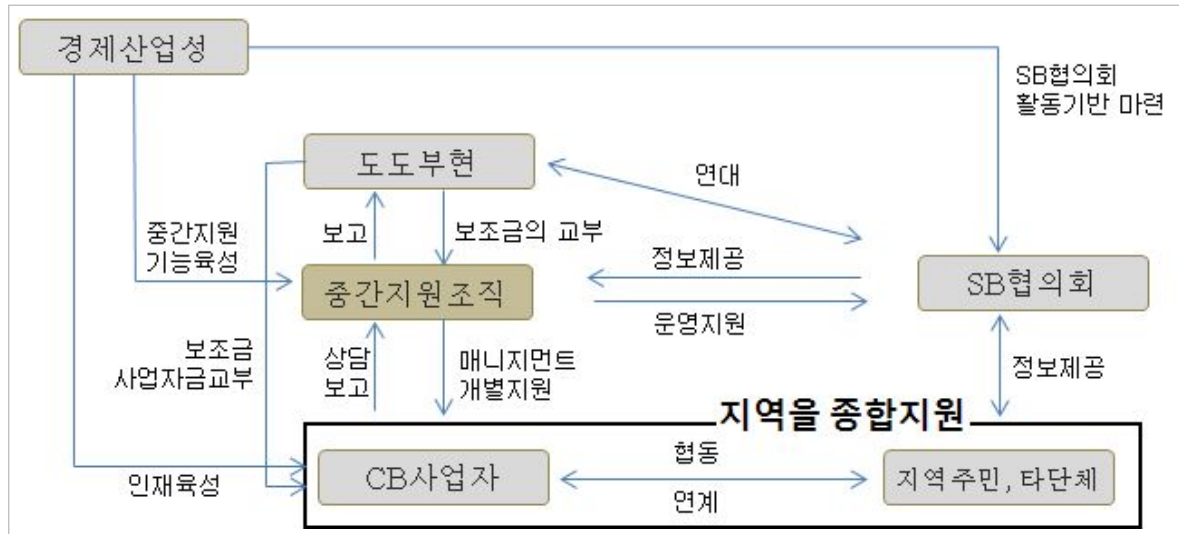
- 일본 중간지원조직의 기능은 네트워크 및 교류촉진, 정보수집과 정보제공, 상담과 컨설팅, 조사연구, 인재육성과 연수, 활동지원과 조성, 정책제안 등을 수행하고 있음

기 능	내 용
네트워크 및 교류촉진	- 교류회나 견학, 그룹토의 실시 등
정보수집과 제공	- NPO 활동실태, 이벤트 정보 수집 및 제공 - 홍보지, 인터넷 등 다양한 매체로 정보전달
상담과 컨설팅	- 워크샵, 토론회, 조직, 경영, 신규사업에 대한 컨설팅
조사연구	- 마을만들기 제도 - 지역문제 해결을 위한 정책사업 제안 등
인재육성과 연수	- 강좌나 전문연수 프로그램, 시민의 능력 향상
활동지원과 조성	- NPO 설립과 운영자 지원을 위한 전문가 파견, 자금조성, 사무국 대행
정책제안	- 사회문제 해결을 위한 새로운 사회시스템과 방법 구축 - 다양한 정책제안 기능

### ■ 일본 CB 추진정책 전개방식

- 일본은 경제산업성이 중심이 되어 CB가 일본 전역으로 확산 및 정착될 수 있는 기반을 정비하고 실질적인 CB육성은 지자체와 중간지원조직이 주체가 되어 수행하고 있음
- 경제산업성의 CB지원정책은 CB관계자들이 모일 수 있는 장 마련, CB에 대한 사회적 인지도 향상, 자금조달, 인재육성·경영 노하우 지원, 관련 기반정비를 정책적으로 지원하고 있음
- 사업비는 중앙정부와 도도부현의 지역활성화 정책사업으로 지원하고 있으며, 56개의 중간지원조직 중심으로 정부부처와 행정의 사업을 지원하고 있음

- 중간지원조직은 지역단위에서 CB육성을 지원하는 실질적인 주체로 행정의 지원사업을 보조받아 직접 커뮤니티 단위에서 CB를 육성하고 있음
- 아래에서와 같이 일본은 CB가 지역에서 육성될 수 있는 토대, 환경을 구축하는데 중점을 두는 정책을 실행하고 직접적인 정책지원은 중간지원조직의 육성, 인재육성에 한정함



■ 일본 농촌형 중간지원조직 사례

- 일본에서 농촌형 중간지원조직은 자율성 지향, 민간주도형과 관주도형, 대학연계형 등 다양한 분야에서 중간지원조직 기능을 담당하고 있으며 현재 민간주도형으로 확산되고 있는 단계임
- 일본은 부처별 다양한 지역활성화 정책 프로그램과 연계하여 지원하고 있으며 농촌지역의 근본적인 문제를 해결하는데 중점을 두고 있음
- 일본 농촌형 중간지원조직 사례에서는 민간주도형, 관주도형, 대학연계형의 유형으로 구분할 수 있는데 유형에 따라 특성이 나타남
- NPO아모모리추진회의는 민간주도형으로 29명의 상근활동가와 89명의 회원을 보유하고, 지역활성화를 목표로 인재육성 및 CB지원, 지역만들기를 추진하는 기관임

- (재)교토산업21은 지역경제 위기, 고용문제해결을 위해 교토전체의 산업진흥을 목표로 신산업창출의 전문종합기관으로 설립. 관주도형 단체로 신산업창출의 지역플랫폼으로 81명의 직원들이 지원코디네이터 역할 수행
- 지역의 재생을 도모하는 ‘교토 건강한 지역만들기 응원펀드’와 ‘교토 농상공연계 응원펀드’기획 및 관리
- 가나자와대학 노도학사는 지역자원을 비즈니스화하고 지역후계자와 인재를 양성하고 창업을 지원하는 목적으로 설립. 노도학사는 교육과정을 통해 농촌형 CB 후계자 ‘사토야마 마이스터’를 배출하고 조건이 부합하는 이들에 한해 사업창업비 지원
- 대학의 교수진, 현의 성공농업인이 강사진으로 참여하고 생태학, 농업경제학, 농림어업 실습 등 이론과 실무에 대한 학습 지원으로 귀농·귀촌 예정자, 지자체와 JA 젊은 직원, 농업후계자가 지원대상이 됨

중간지원조직	NPO아오모리 추진회의	(재)교토산업21	가나자와대학 노도학사
유형	민간주도형	관주도형	대학연계형
대상지	아오모리현	교토부	이시카와현
지원기능	종합지원형	종합지원형	인재양성, 컨설팅
지원기금	다양	교토 응원펀드	문부과학성 과학기술진흥조정비

## 2) 기타 해외사례

### ■ 미국 중간지원조직

- 미국의 중간지원조직은 정부차원의 지원이 없고 민간재단이나 시장에 따른 소셜금융이 발달하였고 비영리재단이 사회적기업의 지원을 주도하고 있음
- 재단이나 독립섹터, 동종협회 등 시장친화적인 지원조직이 발달하여 다양성과 전문성이 발전됨

■ 유럽 중간지원조직

- 유럽 중간지원조직은 정부정책과 연관성을 가지고 민관파트너십에 기반한 거버넌스 조직으로 발달되었으며 민간부문을 기반으로 활동하는 독립적이고 전문적인 지원기관과 다양한 소셜금융부문이 발달함
- 유럽에서는 영국이 사회적기업의 역사가 비교적 길고 보편화된 상태로 주요사례로 농어촌형 사회적기업 지원조직인 Plunkett 재단을 들 수 있음
- 이 조직의 주요한 사업은 농촌커뮤니티 상점 지원사업, 마을상점 신설 지원사업, 로컬푸드 활성화사업, 농촌커뮤니티 교통지원사업, 농촌커뮤니티 역량강화사업, 커뮤니티 시설개선사업 등을 수행하고 있음

3) 해외사례 시사점

- 일본의 경우는 부처별 다양한 지역활성화 정책 프로그램과 연계하여 지원하고 있으며 농촌지역의 근본적인 문제를 해결하는데 중점을 두는데 우리나라도 유사사업을 추진하는 부처별 특성도 특화하면서 통합과 조정을 통해 농어촌지역의 활성화를 유도하는데 초점을 두어야 함
- 중간지원조직은 지자체 행정과 민간을 연결하고 조정·통합하는 거버넌스형 운영으로 정부정책의 단순한 지원에서 지역의 다양한 문제해결 조직으로 확장해 나가고 있음
- 미국과 유럽에서는 중간지원조직이 민간영역과 시장을 기반으로 활동하는 독립적인 지원재단으로 분야별로 전문화하여 정부의 정책사업 추진 외에 민간과 시장을 기반으로 다양한 활동을 수행하여 파급효과를 창출하고 있음
- 중간지원조직의 역사가 긴 해외선진사례에서는 지역개발투자기관, 협동조합 등 다양한 소셜금융조직이 발달하여 지역개발기금이나 농어촌형 민간기금 등 소셜펀드를 운영하여 지원하고 있음

## 4. 중간지원조직 운영방안

### 가. 중간지원조직 기본구상

#### 1) 중간지원조직 개요

##### ■ 중간지원조직 필요성

- 농어촌 공동체회사는 사업수행 역량이 부족한 농어촌지역 주민들이 사업주체가 되어 다양한 유형의 사업을 추진함에 따라 경쟁이 치열한 분야에서 사업추진의 지속성을 확보하고 경쟁력을 확보하는 것이 매우 중요한 요소임
- 따라서 행정의 지원만으로는 사업수행이 어렵고 전문적인 인적자원에 대한 밀착형 지원과 컨설팅 등 다양한 지원과 육성정책이 필요함
- 이에 행정과 민간의 중간에서 민간이 어려워하는 부분을 직간접적으로 지원함으로써 농어촌지역의 다양한 문제를 해결하고 궁극적으로 지역 활성화를 유도할 수 있는 새로운 조직의 대두가 필요한 상황임

##### ■ 중간지원조직 설립목적

- 농어촌 공동체회사를 지원할 중간지원조직은 유사 중간지원조직 보다는 포괄적인 목적을 가질 필요가 있음
- 중간지원조직은 ①농어촌주민들이 주도하는 농어촌 공동체회사의 자립과 지속성을 위한 지원과 육성, ②궁극적으로 농어촌지역의 활성화를 유도하고 삶의 질 향상과 공동체 유지를 목적으로 함
- 이러한 목적을 달성하기 위해서는 법제도적인 뒷받침과 조직의 설립과 운영을 위한 예산지원, 목적에 합당한 기능과 역할이 요구됨

### ■ 법률근거

- 농어촌 공동체회사 중간지원조직 운영을 위한 법률적인 근거는 ‘농어업인 삶의 질 향상을 위한 특별법 제19조의3(농어업인등의 일자리 창출기여 등 단체에 대한 지원)’임

농림수산식품부장관은 농어촌의 지역공동체 활성화 사업을 추진하면서 농어업인등의 일자리 창출에 기여하거나 농어촌에 공공서비스를 제공하는 「민법」상 법인·조합, 「상법」상 회사, 「농어업경영체 육성 및 지원에 관한 법률」 제2조제2호 및 제5호에 따른 농어업법인, 그 밖에 다른 법률에 따른 비영리단체에 재정 지원 등 필요한 지원을 할 수 있다.

### ■ 개념

- 중간지원조직은 ‘농어촌주민들이 지역활성화를 위해 농어촌 공동체회사를 운영하고 자립할 수 있도록 행정과 민간의 중간단위에서 지원 및 육성하는 기관이나 조직’으로 정의할 수 있음

### ■ 명칭

- 농어촌 공동체회사 중간지원조직에 대한 명칭은 (가칭)‘농어촌 공동체회사 중간지원센터’로 명명함
- 현재 사회적기업은 중앙에 사회적기업진흥원, 광역단위 중간지원조직에 사회적기업 지원센터를 각각 운영하고 있음

### ■ 주요기능 및 역할

- 농어촌 공동체회사를 지원할 중간지원조직은 농어촌 지역활성화에 기여하고 보다 다양하고 전문적인 기능과 역할을 담당하게 됨
- 전반적으로는 농어촌 공동체회사 인증·평가, 모니터링, 경영지원, 교육지원, 홍보지원, 정보지원, 정책지원 등의 역할을 수행함
- 중앙단위 중간지원조직은 전국단위 사업에 대한 통합·조정 역할을 비



- 뿐만 아니라, 중간지원조직 운영, 전국단위 네트워크 구축, 통합정보시스템 구축·운영 등 담당
- 광역단위 중간지원조직은 사업지원, 인증·평가, 모니터링, 교육, 자금, 경영컨설팅, 네트워크 등 담당
  - 기초단위 중간지원조직은 현장 밀착형 컨설팅서비스로 방문 컨설팅, 현장애로사항 해결, 판로개척 등 농어촌지역 주민들의 문제해결과 성과창출을 위한 업무 담당

#### ■ 기관조건

- 중간지원조직을 담당할 수 있는 기관으로는 광역(기초)단위 연구원, 산학협력단, 지역내 민간단체, 농어촌지역 전문 경영컨설팅 기관, 마을단위 법인에 대한 컨설팅 수행경험이 있는 기관(농촌지역개발 컨설팅업체) 등이 해당될 수 있음
- 본 사업 확장기에는 농림수산식품부에서 ‘농어촌 공동체회사 전문컨설팅기관 등록제도’를 시행하여, 등록된 업체에게 중간지원조직의 업무를 담당하게 함. 유사한 사례로 사회적기업의 경우 사회적기업 전문컨설팅 기관 등록을 시행중에 있음
- 상기에 해당하는 조건을 충족하는 기관 중 농림수산식품부와 광역자치단체의 심사를 거쳐 일정한 자격요건에 부합하는 기관을 선정함
- 중간지원조직으로 선정된 기관은 농림수산식품부와 광역자치단체와의 위수탁업무 체결을 통해 사업비를 지원하고, 2년마다 재인증을 통해 기관을 평가함
- 재평가를 통해 사업추진의 성과가 우수하고 지역내 평판, 인적자원의 전문성, 사업추진의지 등이 높을 경우 재선정의 기회 부여 검토
- 단, 사업수행시 특별한 문제가 발생하거나 광역단위나 기초단위에서 교체 요구가 있을시 불이익 부여

■ 재원조달

- 중간지원조직 선정은 전문성과 경쟁력을 확보하기 위해 공모·입찰을 통한 방식으로 추진함
- 중간지원조직으로 선정된 기관은 사업운영에 필요한 일정한 운영경비를 매년 지원받아 부여된 역할을 수행하게 됨
- 광역단위 중간지원조직 운영은 국도비를 지원하여 사업을 추진하고 기초단위 중간지원조직은 현재 농어촌 공동체회사의 정책사업 유형으로 추진할 수 있음. 기초단위 중간지원조직형의 경우 1년간 50백만원을 지원

■ 중간지원조직 개념 및 주요내용

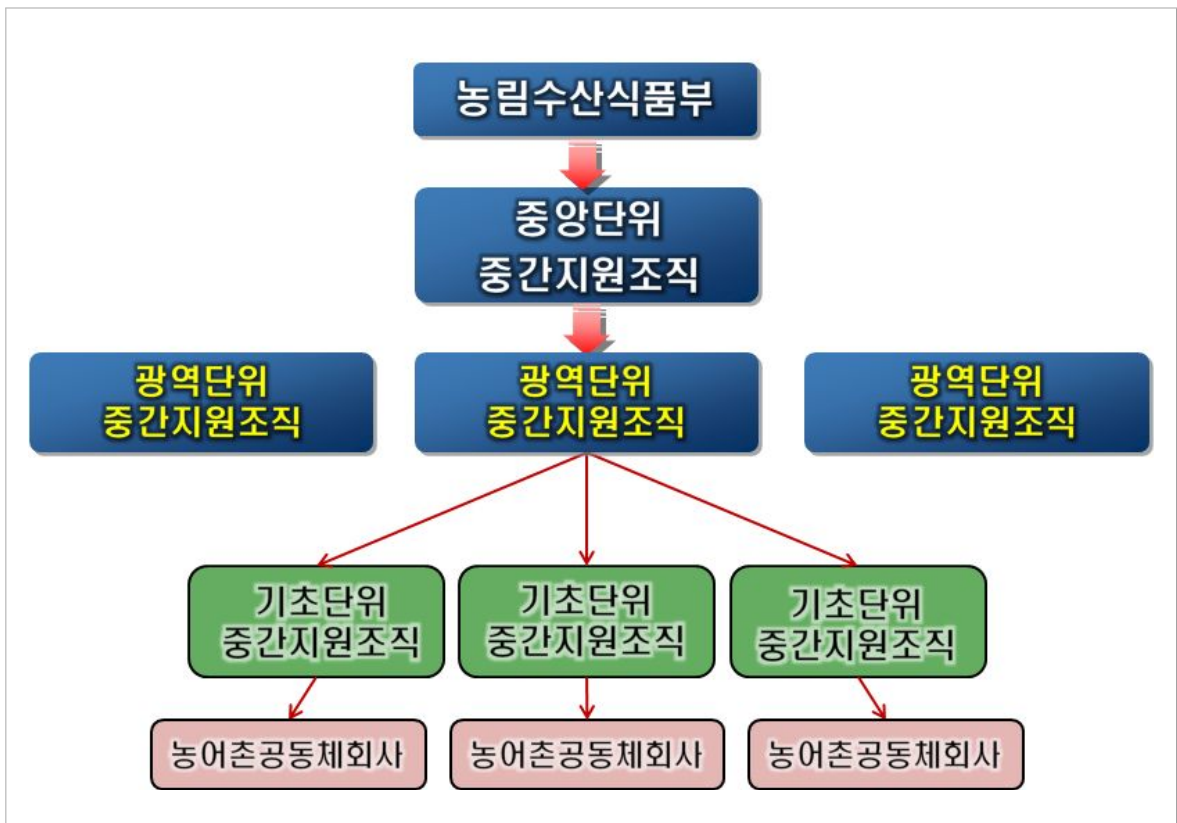
구분	내용	
법률근거	농어업인 삶의 질 향상을 위한 특별법 제19조의3(농어업인등의 일자리 창출 기여 등 단체에 대한 지원)	
개념	농어촌주민들이 지역활성화를 위해 농어촌 공동체회사를 운영하고 자립할 수 있도록 행정과 민간의 중간단위에서 지원 및 육성하는 기관	
명칭	(가칭)농어촌 공동체회사 중간지원센터	
설립단위	중앙단위	농어촌 공동체회사 사업화지원, 모니터링, 평가, 중간지원조직 운영 전국단위 네트워크 구축, 통합정보시스템 구축/운영 등
	광역단위	사업지원, 인증/평가, 교육, 자금, 경영컨설팅, 네트워크
	기초단위	현장 밀착형 컨설팅서비스(방문 컨설팅, 현장애로사항 해결, 판로개척)
기관조건	광역(기초)단위 연구원, 산학협력단, 지역내 민간단체 농어촌지역 전문 경영컨설팅 기관 마을단위 법인에 대한 컨설팅 수행경험이 있는 기관(농촌지역개발 컨설팅 업체) 농어촌 공동체회사 전문컨설팅 기관 등록 업체	
운영형태	민간주도형, 민관협력형	
역할	인증/평가, 모니터링, 경영지원, 교육지원, 홍보지원, 정보지원, 정책지원 등	
재원조달	수행기관 공모 입찰을 통한 사업비 지원(국비지원), 2년마다 재인증	

## 나. 중간지원조직 운영체계

### 1) 중간지원조직 시스템

- 농어촌 공동체회사 중간지원조직은 농림수산식품부 주관으로 중앙단위 중간지원조직은 한국농어촌공사의 조직과 역량을 활용하여 운영함
- 광역단위 중간지원조직은 중앙단위와 기초단위의 중간에 위치하고 광역단위에서 수행할 수 있는 포괄적인 역할을 담당함
- 기초단위 중간지원조직은 농어촌 공동체회사를 현장 밀착형으로 지원 및 육성하는 역할을 담당하며 농어촌 공동체회사의 유형인 중간지원 조직형사업으로 운영이 가능함

#### ■ 협력네트워크 구조(안)



## 2) 중간지원조직 역할

- 중간지원조직이 충분한 역할을 수행하기 위해서는 지자체 등의 행정기관에서 사업을 위탁하여 안정적인 운영이 가능하도록 지원하는 방안이 뒷받침되어야 함
- 중간지원조직은 기존의 농촌지역개발 컨설팅 수행을 넘어 농어촌 공동체회사의 창업 및 경영에 관한 실무정보도 제공해야 함
- 지역 내·지역 간 농어촌 공동체회사 네트워크를 운영하며, 지역문제 해결을 위한 포럼 및 세미나를 개최함
- 상위 행정기관 및 예산지원기관은 지역 내 농어촌 공동체회사의 운영에 대한 평가 및 보고서 제출 등 성과관리를 담당하여 정책사업 수행기관 역할

역 할	세 부 내 용
경영 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농어촌 공동체회사 설립지원</li> <li>- 사업계획서 작성 지원</li> <li>- 사업 운영 지원(세무, 재무, 회계, 법률 등)</li> </ul>
교육 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 실무자 역량강화 교육</li> <li>- CEO 육성 교육</li> <li>- 관련 지원조직간 포럼 및 워크숍 개최 등</li> </ul>
홍보 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 홈페이지 구축 및 운영</li> <li>- 언론 홍보, 마케팅 등</li> </ul>
정보 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농어촌 공동체회사와 관련된 정보 제공</li> <li>- 농어촌 공동체회사에 대한 경영현황 등 정보 구축 등</li> </ul>
정책 지원	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 농어촌 공동체회사에 관한 기초조사 연구, 정책 제안 등</li> </ul>

### 3) 중간지원조직 운영방안

#### ■ 단계별 운영방안

- (사업초기) 광역단위 중간지원조직 중심으로 운영함
- (사업확장기) 기초단위에 농어촌 공동체회사 사업이 많이 분포하게 되는 시기이며, 기초단위 중간지원조직으로 확대 운영
- (사업성숙기) 사업시행 후 농어촌 공동체회사의 활성화가 이루어지는 시기이며, 전국적인 네트워크 구축 및 연대를 강화함

#### ■ 광역단위 운영방안

- 사회적기업과 유사한 지역개발사업의 확대로 사회적기업 지원기관을 중심으로 각 사업별 지원기관을 통합적으로 운영하여 일원화된 육성체계를 마련하자는 논의가 진행중에 있음
- 다양한 전달체계는 지역에서 혼란을 발생시키고 사회적기업 및 지역개발형 사업 참여조직이 자생력을 키우기 위해서는 지역내 관련 조직간 협력이 필요함
- 지원기관 통합운영으로 지역사회 내 다양한 주체 간 협력체계를 구축하고 협력적 사회적기업 생태계를 조성할 필요가 있음
- 현 시점에서 통합운영시 관련 부처별 유사사업에 대한 통합적 운영으로 시너지 효과를 기대할 수 있음(사회적기업 지원센터 등 연계 활용)
- 단독운영시에는 농어촌 공동체회사 중간지원조직을 별도로 설립하여 운영함

구분	장점	단점
부처사업 통합운영	-전문인력 연계활용 및 예산절감 -지역단위 사업의 통합적 조정관리	-부처별 이기주의와 성과평가 곤란 -조직의 거대화 및 정치적 우려
단독운영	-농식품부의 위상 강화 -다양한 농식품부사업 연계 가능	-인력확보 곤란, 예산중복 우려 -정책의 혼선과 관리운영 문제

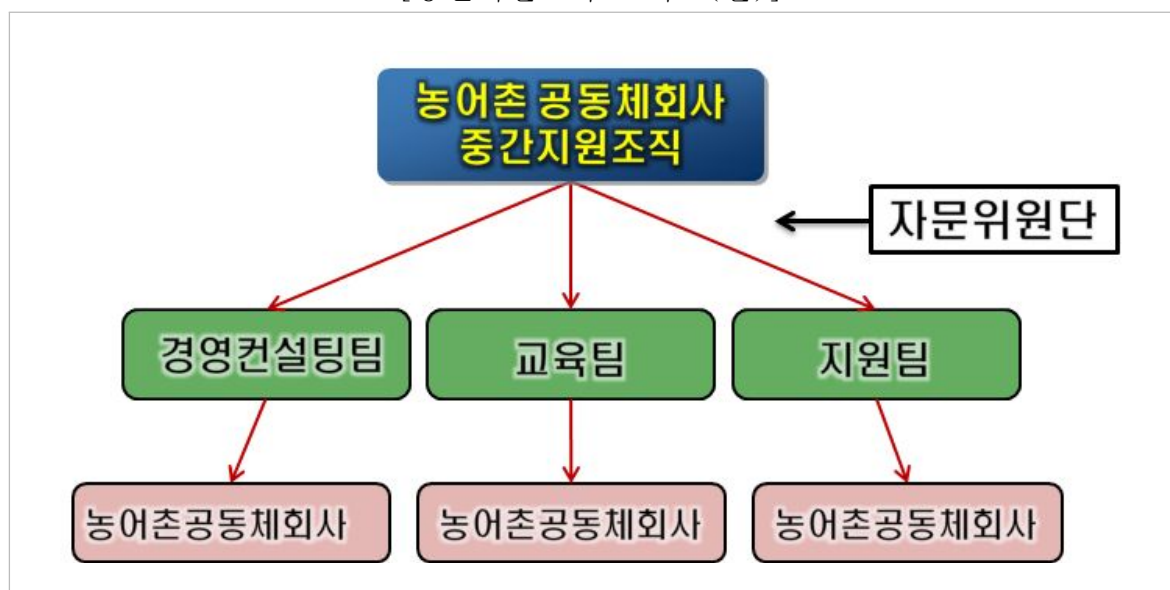
#### 4) 중간지원조직 운영조직도

##### ■ 운영조직도(안)

- 농어촌 공동체회사 중간지원조직은 경영컨설팅팀, 교육팀, 지원팀의 3개 팀으로 구성하고, 각 팀별로 농어촌 공동체회사를 지원·육성하기 위한 세부 역할을 구분함
- 법률, 세무, 회계, 지역개발 등 전문적인 분야에 대한 자문위원회를 두어 전문가의 자문을 받을 수 있도록 함

구분	역 할	비고
경영컨설팅팀	농어촌 공동체회사 경영자문, 컨설팅, 홍보마케팅, 재무, 회계, 법률 등 업무	내부담당
교육팀	농어촌 공동체회사 사업설명회, 교육, 견학, 포럼, 아카데미 업무	내부담당
지원팀	농어촌 공동체회사 선정, 평가, 행정, 회계업무	내부담당
자문위원회	법률, 세무, 회계, 지역개발, 디자인, 홍보 등	분야별 전문가 자문위원 풀을 구성

[중간지원조직 조직도(안)]



## 다. 중간지원조직 협력체계 구축방안

### 1) 필요성

- 농어촌 발전을 위해 지역에서 활동하고 있는 기존 농촌지역의 전통적인 사회경제 조직과 지원조직에 대한 활용이 미흡함
- 개별단위 중간지원조직은 인적자원, 정보공유, 사업수행경험 등에 있어서 한계가 있어 이러한 문제를 개선하기 위한 협력방안 모색
- 따라서 현장의 부족한 점들을 보완하고 조직의 역량을 극대화하기 위해 다양한 주체별로 협력체계를 구축할 필요가 있음

### 2) 광역단위 중간지원조직 협력체계 구축

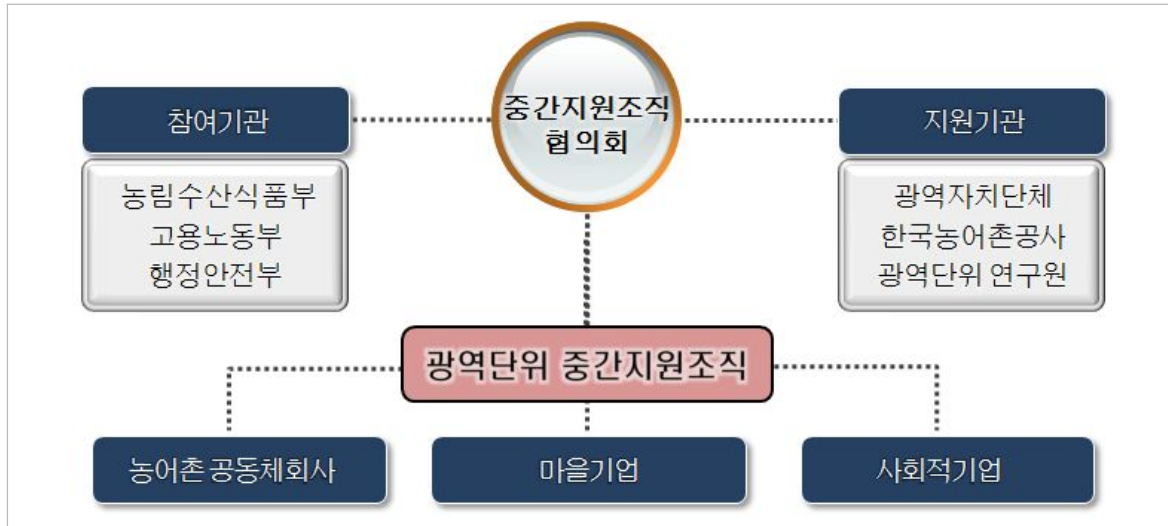
- 광역단위 중간지원조직은 기본적으로 중앙과 기초단위의 교량역할을 수행하면서 기초단위와 유기적인 협력체계를 유지해야 함
- 광역단위 중간지원조직은 농어촌 공동체회사에서 필요로 하는 경영, 법률, 재무, 회계 등 전문분야에 대한 법인, 기관 등의 풀(pool)을 구성하고 농어촌 공동체회사는 필요한 분야에 대한 전문적인 자문을 받을 수 있도록 업무지원 시스템을 마련함

[전문기관 협력적 네트워크 구축(안)]



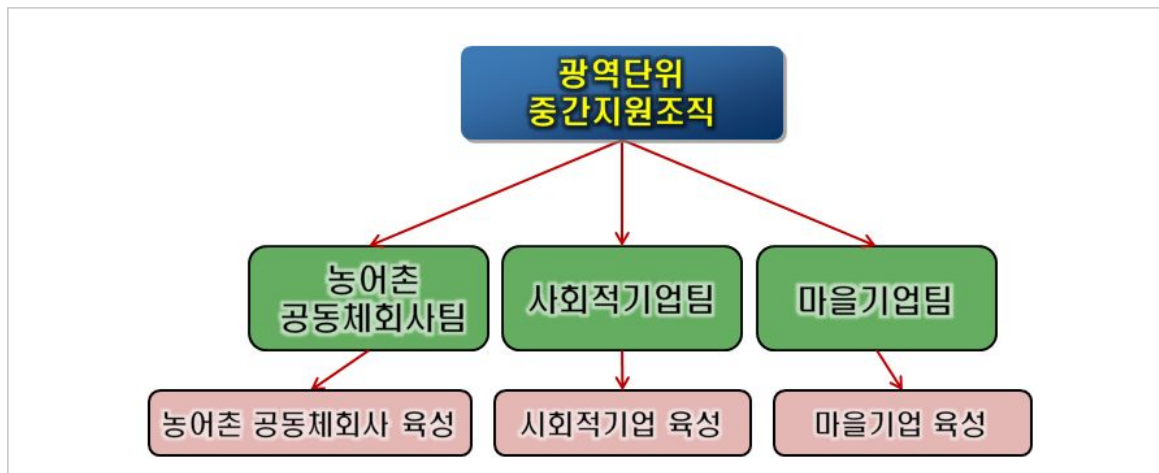
- 광역단위 중간지원조직의 구심체 역할을 수행할 (가칭)중간지원조직협의회를 구성하여 전국단위 연대 및 협력사업을 수행함. 중간지원조직협의회는 중앙단위에 구성하고 전국 중간지원조직을 정책적으로 지원하는 역할을 수행함

[중간지원조직협의회 구성(안)]



- 농어촌 공동체회사, 사회적기업, 마을기업 등 지원기관 통합운영시에는 관련사업과의 협력적 운영체계도 매우 중요함. 부서별 사업의 특성을 유지하면서 지역활성화를 유도할 수 있는 운영방안이 필요함
- 통합운영시 광역단위 중간지원조직은 농어촌 공동체회사에 대한 인증, 지원, 교육 등 행정적인 업무 위주로 담당

[지원기관 통합운영(안)]

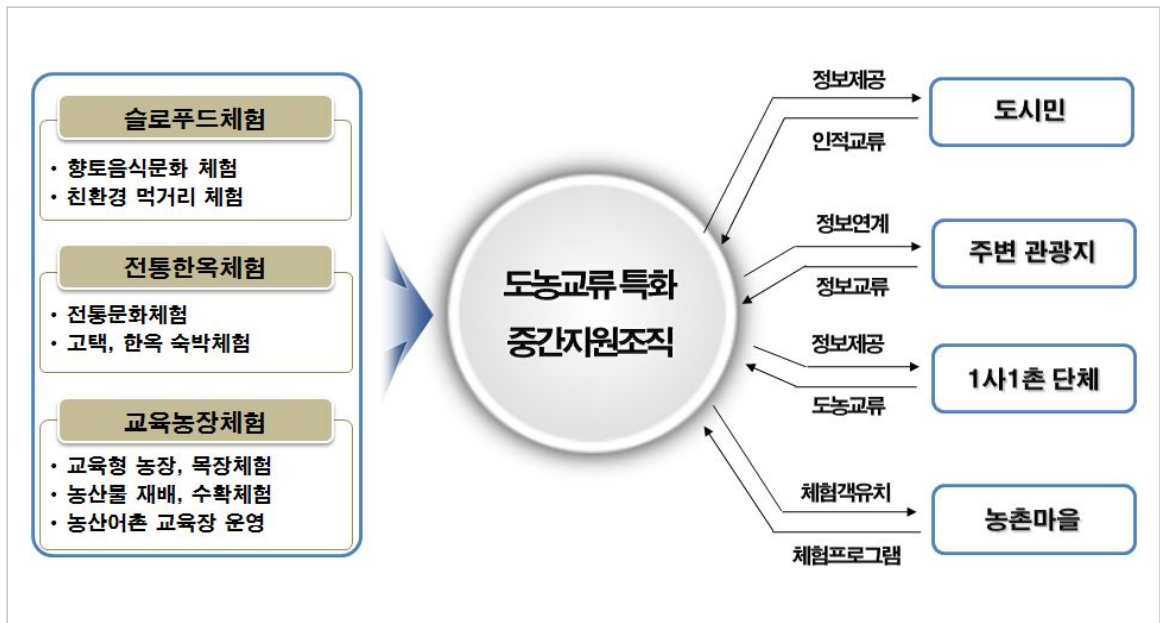




## 3) 기초단위 중간지원조직 협력체계 구축

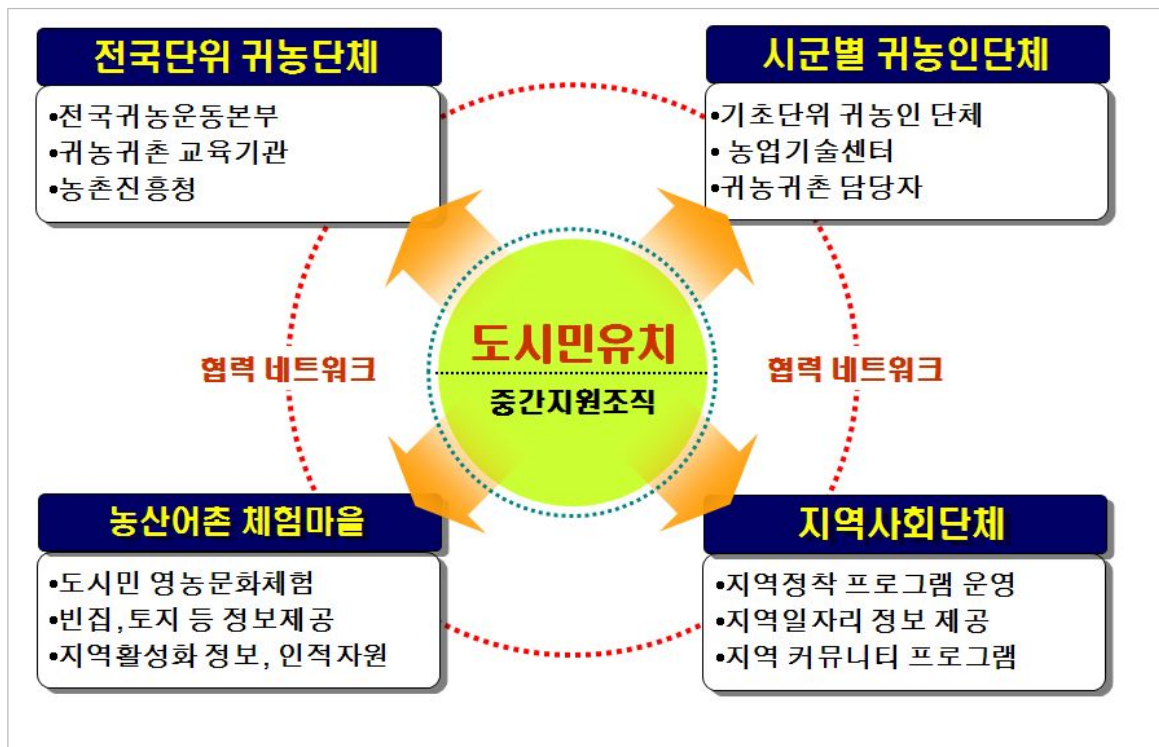
- 기초단위 중간지원조직은 광역단위 중간지원조직과 농어촌 공동체회사 사이에서 유기적인 협력체계를 유지해야 함
- 기초단위 중간지원조직은 분야별 특성을 살려 기초단위 중간지원조직 간 협력적 네트워크를 구성함. 농수산물 가공·유통, 도농교류, 귀농귀촌, 지역개발 분야 등 농림수산식품부에서 시행하고 있는 지역개발사업 등 업종별 중간지원조직 설립도 검토할 수 있음
- 도농교류사업으로 특화된 중간지원조직은 시·군별로 체험객을 유치하기 위한 특징점을 연대하고 관련 정보를 공유하여 상호 시너지효과를 창출할 수 있는 시스템으로 활용함
- 슬로푸드, 전통한옥, 교육농장이 특화된 농촌체험마을의 음식, 숙박, 교육 콘텐츠를 연계하여 다양한 체험프로그램을 운영하고 도시민들의 체류기간을 늘릴 수 있도록 할 수 있음
- 이러한 협력체계구축으로 그간 농촌체험마을 지정 후 사후관리나 운영이 미흡한 마을을 새롭게 활성화시킬 수 있는 기회 제공 가능

[도농교류 관련 협력체계 구축(안)]



- 또한 도시민유치사업으로 귀농귀촌을 특화한 중간지원조직은 시·군별로 도시민유치 업무와 관련한 정보(빈집, 토지, 교육 등)를 공유하고 상호 협력할 수 있는 시스템으로 발전함
- 아래 그림에서와 같이 전국단위 귀농단체와 시군별 귀농인 단체, 지역사회단체(NGO, 종교단체, 시민단체, 비영리민간기업 등), 체험마을 등과 협력적 네트워크를 형성하고 도시민유치 업무를 극대화할 수 있는 방향으로 운영함

[도시민유치 관련 협력체계 구축(안)]



- 기초단위에서는 농어촌지역에 존재하는 다양한 시민단체 및 조직과 연대해서 인적·물적교류 등을 추진하고 강점을 특화하고 약점을 보완할 수 있는 지역연대체계 구축
- 기초단위 중간지원조직의 상호협력과 공생을 위해 온라인 정보공유시스템을 구축하고 지자체, 농업기술센터, 농어촌공사 등 유관기관과의 협력방안도 마련함

## 제 4장 인재육성 프로그램 개발

---

1. 유사분야 교육프로그램 분석
2. 인재육성 프로그램 개발
3. 인재육성 프로그램 운영방안



## 제4장 인재육성 프로그램 개발

본 장에서는 농어촌 공동체회사를 운영하는 주민과 리더, 중간지원조직에서 역할을 하고 있는 현장활동가를 대상으로 한 교육 프로그램을 개발하고 운영방안을 제시함

### 1. 유사분야 교육 프로그램 분석

#### 가. 유사분야 교육 프로그램

##### 1) 사회적기업가 양성 아카데미

###### ■ 운영목적

- 한국사회적기업진흥원에서 운영 중인 사회적기업가 아카데미는 사회적 기업의 자립과 지속가능한 성장을 위해 비전, 자질, 혁신적 아이디어, 경영능력을 갖춘 사회적기업가 양성을 목적으로 함
- 사회적기업의 경영성과를 극대화하여 지속가능한 사회적기업으로 발전 하는데 기여함을 목적

###### ■ 교육과정

- 사회적기업에 관심있는 일반인이나 (예비)사회적기업 창업 희망자를 대상으로 한 ①창업입문과정과 사회적기업 경영자를 대상으로 하는 ②최고경영자과정, 사회적기업 실무자를 대상으로 한 ③실무자역량강화과정의 3개 과정으로 구분됨

교육과정	대상	목표인원	강의시수 (개설수)	교육내용
창업입문과정	일반인	300~400명	30~60시간 (8개소)	창업 안내, 사회적기업의 이해 및 가치함양
최고경영자과정	사회적기업 대표(CEO)	30~40명	약 100시간 (1개소)	경영전반에 걸친 학습 (사례연구, 프로젝트 수행)
실무자역량강화과정	사회적기업 실무자	200~300명	20~40시간 (권역별 8개, 업종별 2개)	경영실무(금융, 회계, 마케팅), 업종별 특성화 교육 등

출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

- 창업입문과정은 사회적기업에 대한 이해와 사회적기업의 창업에 관한 기본이론교육과 실습교육을 통해 사회적기업의 인식확산 및 저변 확대를 비롯하여 (예비)사회적기업가 양성을 위한 프로그램임
- 수도권 4개 기관(대신기술능력개발원, 아주대학교 평생교육원, 여성가족지원네트워크, 함께일하는재단), 영남 2개 기관(경남도민일보, 산학연구원), 호남 2개 기관(광주NGO시민재단, 우석대학교 산학협력단)에서 운영

지역	교육운영기관	교육과정명
수도권	(주)대신기술능력개발원	(주)대신기술능력개발원 사회적기업가 아카데미
	아주대학교 평생교육원	사회적기업가 아카데미 「열린학교」 2기
	(사)여성가족지원네트워크	여성 사회적기업가 아카데미
	(재)함께일하는재단	2011 사회적기업가 아카데미 창업입문과정
영남	경남도민일보(주)	경남도민일보(주) 사회적기업가 아카데미 창업입문과정
	(사)산학연구원	대구경북 제1기 사회적기업 아카데미 창업입문과정
호남	광주NGO시민재단	광주NGO시민재단 사회적기업 창업 아카데미
	우석대학교 산학협력단	우석대학교 사회적기업가 아카데미

출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

- 최고경영자과정은 기업경영원리를 깊이 있게 이해하고, 경영현장에서 새로운 사업을 기획하고 경영혁신을 주도할 수 있는 경영 전문가를 양성하는 미니 MBA과정으로 한국과학기술원 경영대학 사회책임경영 연구센터에서 운영
- 실무자역량강화과정은 전국 8개 권역별 금융·재무회계, 마케팅·판로개척 등 실무운영에 관한 내용과 2개 업종별(청소, 공정여행) 특화교육을 통해 실무자의 역량을 극대화시키도록 운영

교육분야	권역	운영기관	
마케팅/회계	강원	강원사회적기업협의회	
	경기	경기사회적기업협의회	
	경남	경남사회적기업협의회	
	대구	대구	대구사회적기업협의회
			대구경북사회적기업지원센터
	서울	서울사회적기업협의회	
	전북	전북	전북사회적기업협의회
			전북경제통산진흥원
	충남	충남사회적기업협의회	
충북	충북사회적기업협의회		
청소-세차	서울	(사)청소대안기업연합회	
공정여행	서울	지속가능한관광사회적기업네트워크	

출처: 한국사회적기업진흥원 홈페이지

## 2) 커뮤니티 비즈니스 센터 인재양성 프로그램

### ■ 운영목적

- 커뮤니티 비즈니스 사업 활성화를 위한 공감대 확산과 사회적 인식 제고 및 사업주체들의 역량강화를 위해 교육사업을 운영

- 지역특성에 맞는 커뮤니티 비즈니스가 육성될 수 있도록 선정기관과의 논의를 통해 프로그램 기획 및 실행

■ 교육과정

- 매년 선정된 10개 기관 대상의 인력양성을 위하여 CB창업자 기본과정과 심화과정 및 해외연수 프로그램을 진행
- 일반인을 대상으로 한 CB입문과정과 중간지원조직 발굴 및 육성을 위한 워크숍을 진행

[CB 중간지원조직 실무자 역량강화 워크숍 프로그램 사례]

일시	프로그램	교육내용	교육방법
1일차	오리엔테이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦교육일정 소개, 참가자 소개</li> <li>◦CB와 나의 연결고리 찾기</li> <li>◦나의 역량 진단해보기</li> </ul>	워크숍
	[특강] CB와 중간지원조직의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦CB의 개념, 의의, 사례</li> <li>◦중간지원조직의 필요성과 역할</li> <li>◦중간지원조직의 활동 사례</li> </ul>	강의
	기초역량강화 1 (문서작성)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦Paper work 가 왜 중요한가?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문서작성 능력의 필요성(사례)</li> </ul> </li> <li>◦한 눈에 속 들어오는 좋은 문서란?                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 회의록, 기획안, 보고서 등 작성실습</li> </ul> </li> </ul>	강의/실습
	기초역량강화 2 (사업기획)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦주민 대상 프로그램 기획 (주민설명회, CB입문과정 등)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 홍보 및 모객</li> <li>- 프로그램 운영의 실제</li> <li>- 예산 및 장소, 교재교구 등 실무</li> <li>- 설문지 분석 및 후속대책 수립</li> </ul> </li> </ul>	강의/실습
2일차	사례지 견학	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦마포구 성미산 공동체                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- 성미산 마을 투어 프로그램 참가 (마을극장, 공동밥상, 마을카페 등 5곳)</li> </ul> </li> </ul>	견학

출처: 커뮤니티 비즈니스 홈페이지



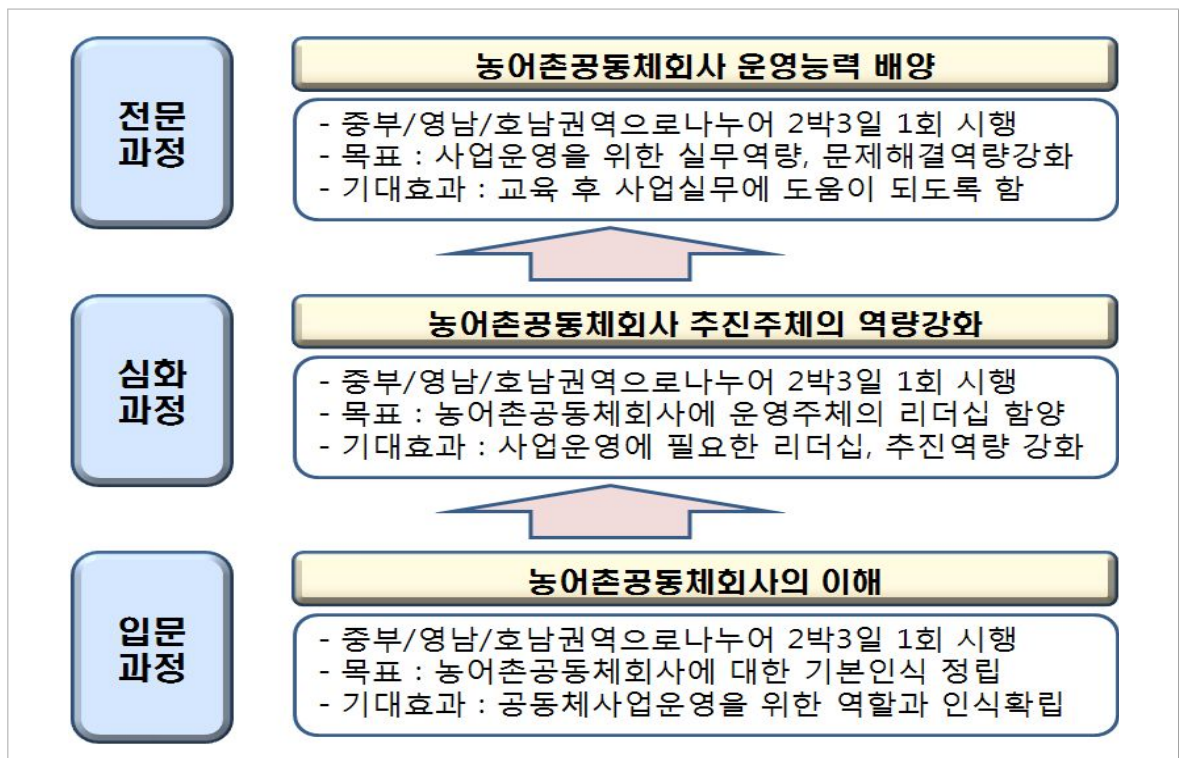
## 3) 농어촌 공동체회사 아카데미

## ■ 운영목적

- (재)지역재단에서 운영하는 농어촌 공동체회사 아카데미는 농어촌 공동체회사에 대한 명확한 인식을 바탕으로 농어촌 공동체회사의 추진능력과 운영능력을 배양하기 위함
- 또한 2011년 선정된 농어촌 공동체회사 우수사업 지원 대상 54개소간 네트워크 구축을 통해 상호교류와 협력사업 추진을 지원하고자 함

## ■ 교육과정

- 입문과정, 심화과정, 전문과정 등 3개 과정으로 구성되어 있으며, 각 과정은 권역별(중부, 영남, 호남권역)로 나누어 2박3일 각 1회씩 운영



- 입문과정은 농어촌 공동체회사의 이해를 목표로 농어촌 공동체 정책비전과 목표, 지역화전략 등 공동체회사의 사명과 역할에 대한 분명한 인식과 자신의 역할을 확인토록 하는 것을 주요 내용으로 함

- 심화과정은 농어촌 공동체회사를 운영하는 주체에게 필요한 리더십 역량인 자기개발, 관계관리, 비전설정, 조직활성화, 임파워먼트 등을 이해하고 실천할 수 있도록 운영
- 전문과정은 농어촌 공동체회사의 운영상 필요한 생산관리, 노무관리, 회계관리 능력과 고객유치 및 서비스 개선, 홍보마케팅 등 종합적인 운영실무 능력을 내용으로 하는 실무위주 교육으로 운영

[농어촌 공동체회사 아카데미 세부 교육내용]

과정	목표	주요 교육내용
입문과정 (2박3일)	공동체회사의 이해	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦사회적경제속의 공동체회사의 역할 정립하기</li> <li>◦사업과 지역사회와의 연계방안</li> <li>◦공동체회사의 비전과 주체의 비전정립</li> <li>◦공동체회사 사례발표/현장견학</li> <li>◦지속가능한 공동체회사의 전략</li> <li>◦공동체회사의 사명과 역할 찾기</li> </ul>
심화과정 (2박3일)	공동체회사의 추진능력 배양	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦리더십이란 무엇인가?</li> <li>◦실천가들의 사례</li> <li>◦에고그램을 통한 소통기법</li> <li>◦사명서 작성 훈련</li> <li>◦효과적인 회의와 토론방법 습득</li> <li>◦권한위임과 역할분담</li> <li>◦공동체회사 운영상의 갈등관리 방법</li> <li>◦갈등요소와 문제 발굴</li> <li>◦실천프로젝트 작성과 발표</li> </ul>
전문과정 (2박3일)	공동체회사의 운영능력 배양	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦기업으로서 농어촌 공동체회사의 경영전략 세우기</li> <li>◦회계의 기본개념과 원리 이해</li> <li>◦공동체회사의 회계특징 및 실습</li> <li>◦공동체회사 근무자의 특성과 효과적인 노무관리</li> <li>◦로컬푸드의 기본개념과 지역단위사업화 방안</li> <li>◦고객관리와 서비스 개선</li> <li>◦농가민박과 레스토랑 사업의 이해 및 추진방안</li> <li>◦농촌관광정책의 흐름과 활성화 방안 도출</li> </ul>

출처: 지역재단 홈페이지에서 재정리

## 4) 영국 사회적기업 런던(SEL)의 교육 프로그램

## ■ 운영목적

- 런던에 지역적 기반을 두고 1998년 설립된 사회적기업 런던(SEL)은 런던의 사회적기업을 지원하기 위해 교육프로그램 운영
- 사회적기업 발전의 방해요인인 이해부족, 적절한 경영지원체계의 결여 등에 적극적으로 대처하기 위해 교육프로그램 운영

## ■ 교육과정

- SEL의 교육프로그램은 사회적기업의 창업과 안정적 경영에 필요한 내용을 전반적인 분야에 걸쳐 교육하는 일반 프로그램과 신규시장 개척이나 공공서비스의 사회적기업화 같은 특화된 목적을 가지고 제공되는 특화 프로그램으로 구분

[사회적기업 런던의 교육과정]

구분	과정	내용
일반 과정	Open Surgeries 프로그램	◦예비 사회적 기업가와 창업을 시작한 사회적 기업가 교육 ◦격주마다 1회씩 2시간동안 무료로 제공
	일대일 진단 프로그램	◦SEL 회원을 대상으로 한 전문가 일대일 진단 교육 ◦1년에 2회 2시간 동안 무료로 제공
	사회적 기업 이해 프로그램	◦사회적 기업에 관심있는 사람을 대상으로 하는 교육 ◦3일, 60시간 과정 ◦교육 후 사회적 기업 현장방문 사례조사 보고서 제출
특화 과정	신규시장 개척프로그램	◦사회적 기업의 신규시장 개척과 진입지원을 위한 교육 ◦3시간 워크숍 과정
	런던시민의 생활 변환 (SETLL) 프로그램	◦런던 내 사회적 기업 지원기관 5곳이 모여 교육운영 ◦재무관리기법과 부동산 자산 이용법 ◦자원봉사조직 등 다양한 지역기반 조직이 사회적기업 서비스를 개발하는 법
	지방자치단체 연결 프로그램	◦런던의 Borough간 관련 업무 공유를 위한 학습조직 ◦분기별 1회

변환(Transitions) 프로그램	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦공공서비스를 제공하는 업무를 담당하는 공무원 대상 교육</li> <li>◦워크샵 과정으로 교육결과 공공기관에서 제공하는 서비스를 사회적 기업으로 전환하는 것이 적합한지 판단함</li> </ul>
Next Big Thing	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦사회적 기업 관리자와 리더를 대상으로 한 세미나 교육</li> <li>◦중소규모의 사회적 기업이 성장할 수 있도록 지원</li> </ul>
Beat the Cuts (불황 이기기)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦사회적 기업의 경영자와 최고 관리자 대상 교육</li> <li>◦조직의 현재 상황을 점검하고, 미래를 구상하는 교육</li> </ul>
Winning Contracts	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦입찰 경쟁에서 사업수주하는 방법을 교육</li> </ul>
리더십과 관리기술 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦중간 관리자급 이상의 리더를 대상으로 하는 교육</li> <li>◦리더십과 전략, 재무관리, 프로젝트 위험관리, 사회적 영향력 평가 등 교육</li> </ul>

출처: 희망제작소 홈페이지에서 재정리

## 나. 시사점

### ■ 농어촌 공동체회사 특성에 맞는 차별화된 프로그램 개발 필요

- 농어촌지역의 지역발전과 문제해결에 초점을 맞춘 리더 육성 교육이 빠르게 확산되고 있으며, 농어촌 공동체회사의 리더 및 지역주민을 대상으로 한 다양한 교육과정이 시군별로 추진되고 있음
- 그러나 교육운영기관간 적절한 역할 분담이 없고 교육내용이 중복되는 문제가 있어, 농어촌 공동체회사 인재육성 프로그램은 기존 시행 중인 교육과정과 차별화 되는 것이 우선시됨

### ■ 농어촌 공동체회사 사업운영 단계별 프로그램 개발 필요

- 농어촌 공동체회사의 성공적인 사업수행을 위해 교육이 필수라는 인식을 심어주고, 기본 역량이 뒷받침된 리더와 주민이 운영하는 농어촌 공동체회사 운영을 위해 사업운영 단계별 프로그램 개발 필요
- 농어촌 공동체회사 사업 준비단계에서부터 시작하여 실행단계에 이르기까지 단계별 프로그램 개발로 지속적인 역량개발이 이루어질 수 있도록 교육방법 다양화가 요구됨

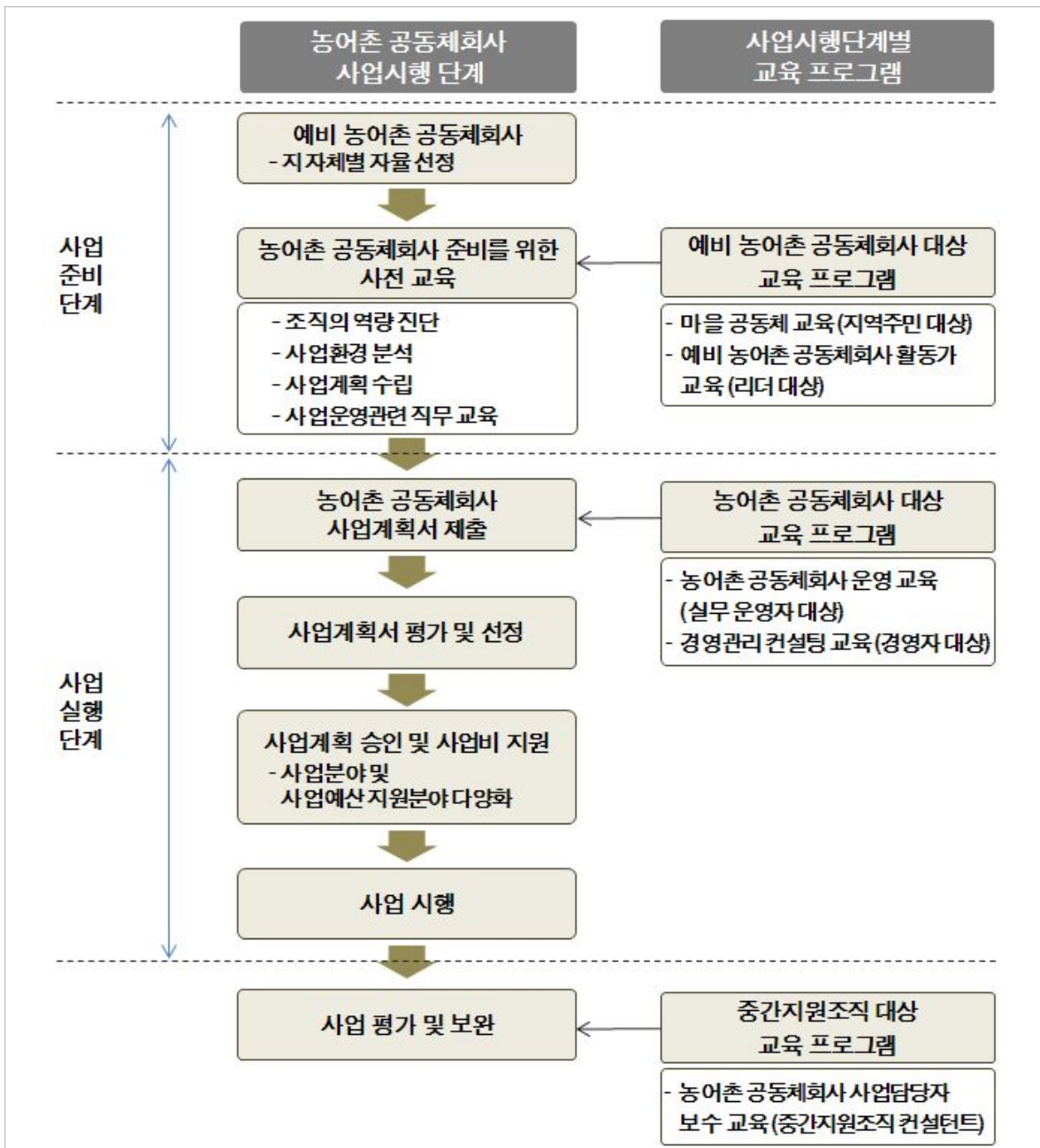
■ 교육운영기관 선정기준 및 교육과정 기본 가이드라인 제시

- 농어촌 공동체회사 인재육성 프로그램을 운영할 중앙단위, 광역단위, 기초단위 중간지원조직을 선정하기 위한 기준 마련 및 평가기준 마련 필요
- 지역을 기반으로 하는 농어촌 공동체회사의 특성상 전국적으로 공통된 교육 프로그램을 강요할 경우 실무에 적용하는데 어려움이 예상되어 업종별 또는 유형별 특성에 맞는 표준 프로그램을 개발하되 지역별 상황에 맞게 적용할 수 있는 가이드라인 제시 필요

## 2. 인재육성 프로그램 개발

### 가. 교육 프로그램 체계

- 농어촌 공동체회사 사업시행단계(사업준비단계 및 사업실행단계)에 따른 표준 프로그램 개발
- 교육대상별 표준 프로그램을 제안하되, 지역별·업종별 교육 프로그램은 교육 운영기관 선정시 공모를 통해 반영



## 나. 교육 프로그램 개발

### 1) 사업 준비단계 교육 프로그램

#### ■ 마을 공동체 교육

- 교육 운영기간: 연중 상시 운영, 최소 10시간 이상 운영
- 교육목표: 농어촌 공동체회사에 대한 이해를 높이고 농촌 공동체 문화 의식을 향상시켜 농어촌 공동체회사에 적극적으로 참여할 수 있도록 유도
- 교육대상: 농어촌 공동체회사를 준비 중인 마을 참여주민(농어촌 공동체회사 단위별 교육)
- 교육내용: 농어촌 공동체회사 이해, 공동체성 회복 프로그램 등
- 교육운영기관: 중앙단위 또는 광역단위 중간지원조직

[마을 공동체 교육 주요 내용]

영역	교과목	교육내용	비율
사업 이해	정책사업 이해	◦농어촌 공동체회사 정책사업의 특성 이해 ◦농어촌 공동체회사 지원사업 소개 등	10%
	농어촌 공동체회사 우수사례	◦지역별·유형별 특성에 맞는 우수사례 설명	5%
	지역주민의 역할	◦주민참여와 농어촌 공동체회사 성과와의 관계 ◦주민참여 유형(자본참여, 노동참여 등)	10%
마을 공동체활동 워크숍	관계형성 워크숍	◦관계형성 활동학습 ◦팀웍 향상(인도어, 아웃도어) 활동학습	15%
	문화예술 워크숍	◦예술프로그램 활용한 활동학습(마을벽화제작, 마을합창 등)	20%
비전 수립	비전과 계획	◦계획수립의 중요성 ◦100년 계획수립 사례	10%
	비전과 계획 수립	◦주민이 꿈꾸는 농어촌 공동체회사의 모습을 그림으로 그리기 ◦농어촌 공동체회사 비전 수립 ◦비전 달성을 위한 계획 수립	30%

■ 예비 농어촌 공동체회사 활동가 아카데미

- 교육 운영기간: 농한기 적극 활용, 최소 20시간 이상, 최대 60시간 이하 운영, 4주 이상 지속 교육
- 교육목표: 농어촌 공동체회사를 둘러싼 환경을 객관적으로 분석하고 조직(마을)의 역량을 진단하여 마을별 현황에 맞는 농어촌 공동체회사 운영모델 수립
- 교육대상: 예비 농어촌 공동체회사 책임 실무자, 주요 이해관계자 등 (광역별 농어촌 공동체회사 집합 교육)
- 교육내용: 사업환경분석, 역량진단, 사업계획 수립, 사업운영 관련 기본 교육 등
- 교육운영기관: 중앙단위 또는 광역단위 중간지원조직

[예비 농어촌 공동체회사 활동가 아카데미 주요 내용]

영역	교과목	교육내용	비율
전략경영	환경분석	◦농업·농촌 사업환경 분석 ◦시장조사 기법 및 자료조사	10%
	기업가 정신	◦농어촌 공동체적 기업가 정신	10%
	사업수준 경영전략	◦차별화된 경쟁력 확보를 위한 경영전략 수립	5%
조직관리	역량진단	◦리더 역량 및 조직 역량 진단	15%
	의사결정	◦의사결정과정 이해 및 회의진행기법	5%
	노무관리	◦농어촌 공동체회사와 사회적기업의 노무관리	5%
	권한위임과 역할	◦권한위임과 역할분장에 따른 업무 효율화	5%
재무관리	자금관리	◦지원금 등 운영자금 마련과 활용방안	5%
	세무관리	◦농업회계 및 세무관리, 장부작성 요령	5%
	성과 측정	◦농어촌 공동체회사 가치측정과 성과평가 방안	5%
사업계획	경영계획	◦경영계획 수립의 중요성 및 방법 ◦사업별 계획 및 예산 수립	10%
	사업계획서 작성	◦농어촌 공동체회사 사업계획서 작성 및 코칭	20%



## 2) 사업 실행단계 교육 프로그램

## ■ 농어촌 공동체회사 운영 과정

- 교육 운영기간: 최소 18시간 이상, 최대 48시간 이하 운영, 숙박 교육
- 교육목표: 농어촌 공동체회사 운영에 필요한 경영관리 능력과 식품가공, 유통 및 판촉, 홍보마케팅 및 고객 서비스 등 종합적인 운영실무 능력 배양
- 교육대상: 농어촌 공동체회사로 선정된 농어촌 공동체회사 실무 운영자(광역별 또는 기초단위 농어촌 공동체회사 집합 교육)
- 교육내용: 사업유형별 실무교육(가공, 유통, 판촉, 홍보마케팅, 고객서비스 등), 지역별·사업별 맞춤형 교육
- 교육운영기관: 광역단위 또는 기초단위 중간지원조직

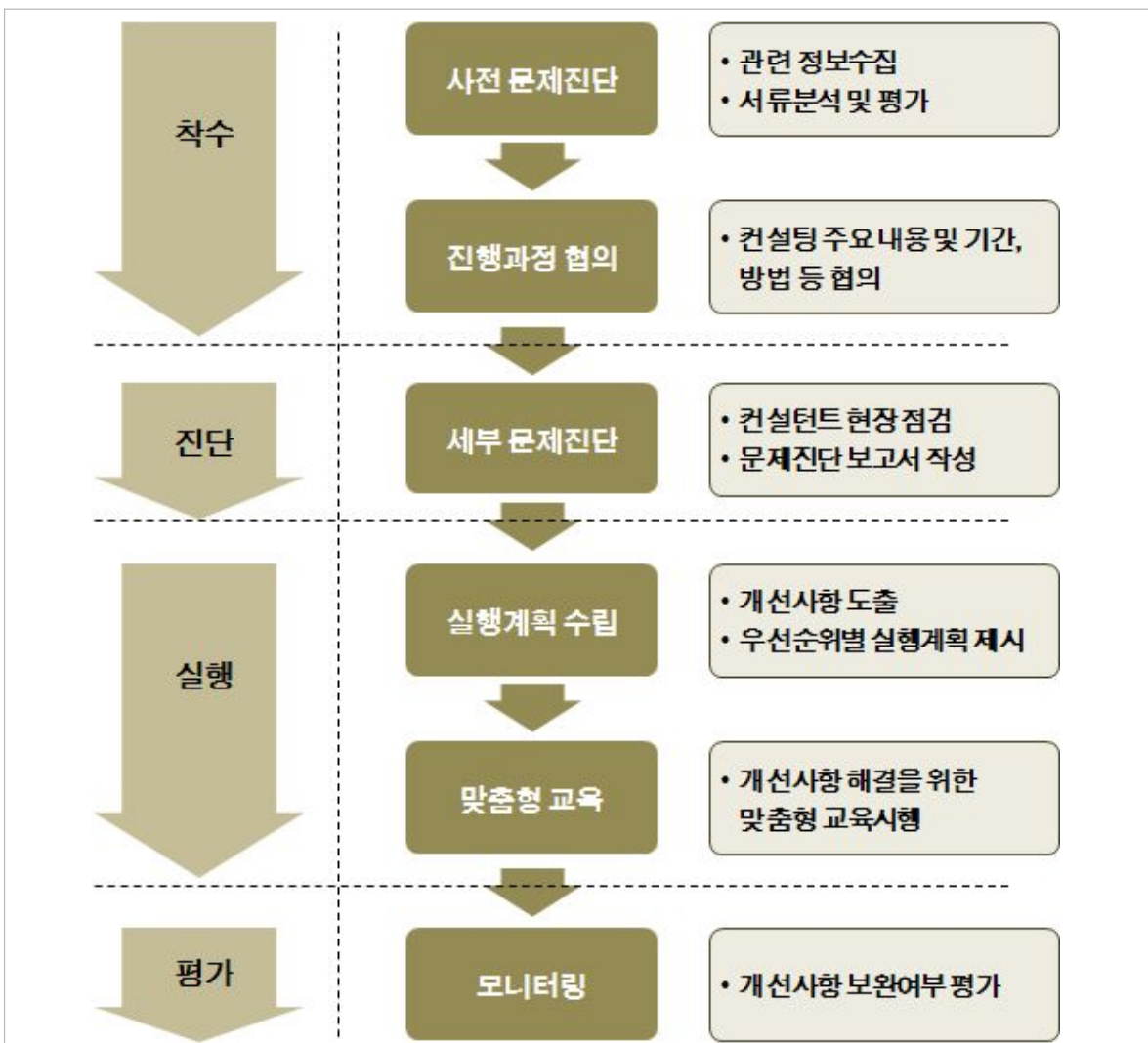
[농어촌 공동체회사 운영 과정 주요 내용]

영역	교과목	교육내용	비율
공통교육 (30%)	네트워크 구성	◦교육 참가자간 네트워킹 ◦농어촌 공동체회사별 사업추진상황 공유	5%
	지역화전략	◦농어촌 공동체회사와 지역사회의 연계방안 ◦지속가능한 농어촌 공동체회사 전략	15%
	공동체적 활동가	◦농어촌 공동체회사 사명과 자기역할 확인 ◦개인별 비전발표	10%
유형별 실무교육 (70%)	농식품산업형 실무교육	◦관련 법률 개정사항 확인	10%
		◦농식품산업 전망 및 대응방안	10%
		◦농식품산업 유통전략 및 판매 활성화	20%
		◦온라인 홍보마케팅 실습	30%
	도농교류형 실무교육	◦도농교류형 프로그램 보완	25%
		◦온라인 홍보마케팅 실습	30%
		◦고객관리와 서비스 개선	15%
	지역개발형 실무교육	◦지역개발사업 지침 변경사항 공유	15%
		◦향토자원 조사 기법 및 발굴사례	25%
		◦지역활성화와 지역개발 사업 창안	30%
	사회복지서비스 제공형 실무교육	◦지역봉사자 건강관리 프로그램	20%
		◦보건복지부 지원사업과의 연계방안	20%
◦지역봉사자 활동역량 강화를 위한 코칭		30%	

■ 경영관리 컨설팅 과정

- 교육 운영기간: 최소 10시간 이상, 최대 20시간 이하 운영, 현장 방문형 교육
- 교육목표: 농어촌 공동체회사 경영상황 진단에 따른 보완사항 마련 및 개선
- 교육대상: 농어촌 공동체회사 경영자
- 교육내용: 노무, 회계, 생산관리 등 농어촌 공동체회사 진단결과에 따른 경영관리 컨설팅
- 교육운영기관: 중앙단위 또는 광역단위 중간지원조직

[경영관리 컨설팅 과정 프로세스]



### 3) 사업평가 및 보완단계 교육 프로그램

#### ■ 중간지원조직 컨설턴트의 교육 프로그램 개발 필요성

- 농어촌 공동체회사의 설립 및 운영을 지원하는 중간지원조직에서 활동하는 컨설턴트(현장활동가)는 현장에서 진행되는 일들에 대한 우수한 기술적 지식을 가지고 있지만, 경영·사회 환경 등의 변화에 따라 보다 복잡한 컨설팅 과제를 수행하는 일이 빈번해짐
- 따라서 사업추진과정에서 발생하는 새로운 영역을 배우고 지식을 확장하기 위한 컨설턴트 개인의 역량향상이 필수적으로 요구되고 있으며, 교육을 통해 컨설턴트들이 자신의 역량을 객관적으로 점검해보고 자기개발에 대한 동기부여를 받을 수 있어야 함

#### ■ 중간지원조직 컨설턴트의 필요 역량

- 컨설턴트 역량 모델은 컨설턴트에게 필요한 지식, 스킬, 태도 등이 무엇인지 파악해내면서 어떤 능력과 특성이 성과와 관련 있는지 규명하는 것임
- 본 연구에서는 Spencer & Spencer의 20개 일반역량요소를 활용하여 농어촌지역에서 활동하는 컨설턴트에게 필요한 단계별 역량모델을 도출

[Spencer&Spencer의 역량모델]

구분	역량군	필요역량
일반역량	성취 및 행동	성취 지향성, 주도성, 명확성, 정보력
	대인서비스	대인 이해, 고객 지향성
	영향력	영향력, 조직인식, 관계 형성
	관리	타인 육성, 지시·주장, 팀웍과 협력, 팀 리더십
	인지	분석적 사고, 개념적 사고, 전문성
	개인 효과성	자기조절, 자기확신, 유연성, 조직헌신
특이역량		직업 취향성, 정확한 자기평가, 친교에 대한 관심, 비전창출 능력, 상향 의사소통, 학습·의사소통 방식, 거절에 대한 내성, 완벽주의

- 컨설턴트에게 필요한 핵심역량요소 14개를 도출하고 이를 기본역량과 수준별 요구역량으로 구분
- 고객 지향성, 팀웍과 협력, 자기조절(자기 통제력), 유연성 등의 4개 역량은 기본역량으로, 정보력, 전문성, 대인 이해 등의 3개 역량은 초급 컨설턴트의 핵심 요구역량으로 분류
- 성취 지향성, 타인 육성, 분석적 사고(문제해결능력) 등의 3개 역량은 중급 컨설턴트의 핵심 요구역량으로, 개념적 사고(전략적 사고), 팀 리더십, 조직인식, 영향력 등의 4개 역량은 고급 컨설턴트에게 요구되는 역량으로 분류

[중간지원조직 컨설턴트 역량모델]

구분	수준별 역량	기본역량
초급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정보력</li> <li>• 전문성</li> <li>• 대인 이해</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 지향성</li> <li>• 팀웍과 협력</li> <li>• 자기조절</li> <li>• 유연성</li> </ul>
중급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 성취 지향성</li> <li>• 타인 육성</li> <li>• 분석적 사고</li> </ul>	
고급 컨설턴트	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 개념적 사고</li> <li>• 팀 리더십</li> <li>• 조직 인식</li> <li>• 영향력</li> </ul>	

- 컨설턴트의 성장단계별 필요한 핵심 역량을 반영한 교육과정을 개발하여 사업발전에 따라 컨설턴트의 역량도 함께 발전할 수 있도록 유도

■ 중간지원조직 컨설턴트 보수 과정

- 교육 운영기간: 최소 18시간 이상 운영, 숙박 교육, 연1회 이상
- 교육목표: 농어촌 공동체회사 사업이 원활히 추진될 수 있도록 사업지침 및 평가기준을 공유하고 사업현장의 내용을 정책 추진과정에 반영
- 교육대상: 광역단위 및 기초단위 중간지원조직에서 활동하는 컨설턴트

- 교육내용: 연도별 사업추진계획 및 사업추진실적 등 사업분야, 컨설턴트 역량강화 분야 등
- 교육운영기관: 농림수산식품부 또는 농어촌 공동체회사 지원센터

[중간지원조직 컨설턴트 보수 과정 주요 내용]

영역		주요 내용	비율
기본 교육	사업부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦농어촌 공동체회사 전년도 사업 추진실적</li> <li>◦농어촌 공동체회사 정책관련 현안과제</li> <li>◦신규 농림수산식품부 사업지침</li> <li>◦연도별 사업평가 및 진단</li> </ul>	30%
	기본역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦농어촌지역 주민 서비스</li> <li>◦회의 및 의견수렴기법</li> <li>◦성격유형진단 프로그램(DiSC, MBTI 등)</li> </ul>	15%
	교양부문	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦중간지원조직간 네트워킹 교류</li> <li>◦건강관리 프로그램</li> <li>◦문화예술적 창의력 프로그램 등</li> </ul>	15%
단계별 교육	초급 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦업무 우선순위 및 계획표 작성</li> <li>◦Best Practice 조사방법</li> <li>◦행동유형별 대처방법</li> </ul>	40%
	중급 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦목표관리 및 행동계획 수립</li> <li>◦농어촌 주민 코칭 및 멘토링</li> <li>◦대화와 협상의 기술</li> </ul>	
	고급 역량	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦원하는 것을 끌어내는 영향력의 기술</li> <li>◦창의적 사고와 기획</li> <li>◦비전수립의 중요성과 비전수립 워크샵</li> </ul>	

### 3. 인재육성 프로그램 운영방안

#### 가. 교육 운영기관 선정 및 운영

##### 1) 교육 운영기관 선정

###### ■ 운영기관 선정 목표

- 광역단위·기초단위 중간지원조직을 대상으로 현장의 교육수요를 반영한 지역별·업종별 교육 프로그램 개발 및 발굴
- 농어촌 공동체회사별 사업목적에 맞는 자율적이고 창의적인 교육 프로그램 제안 유도를 통해 역량있는 교육주체 및 우수 프로그램 발굴

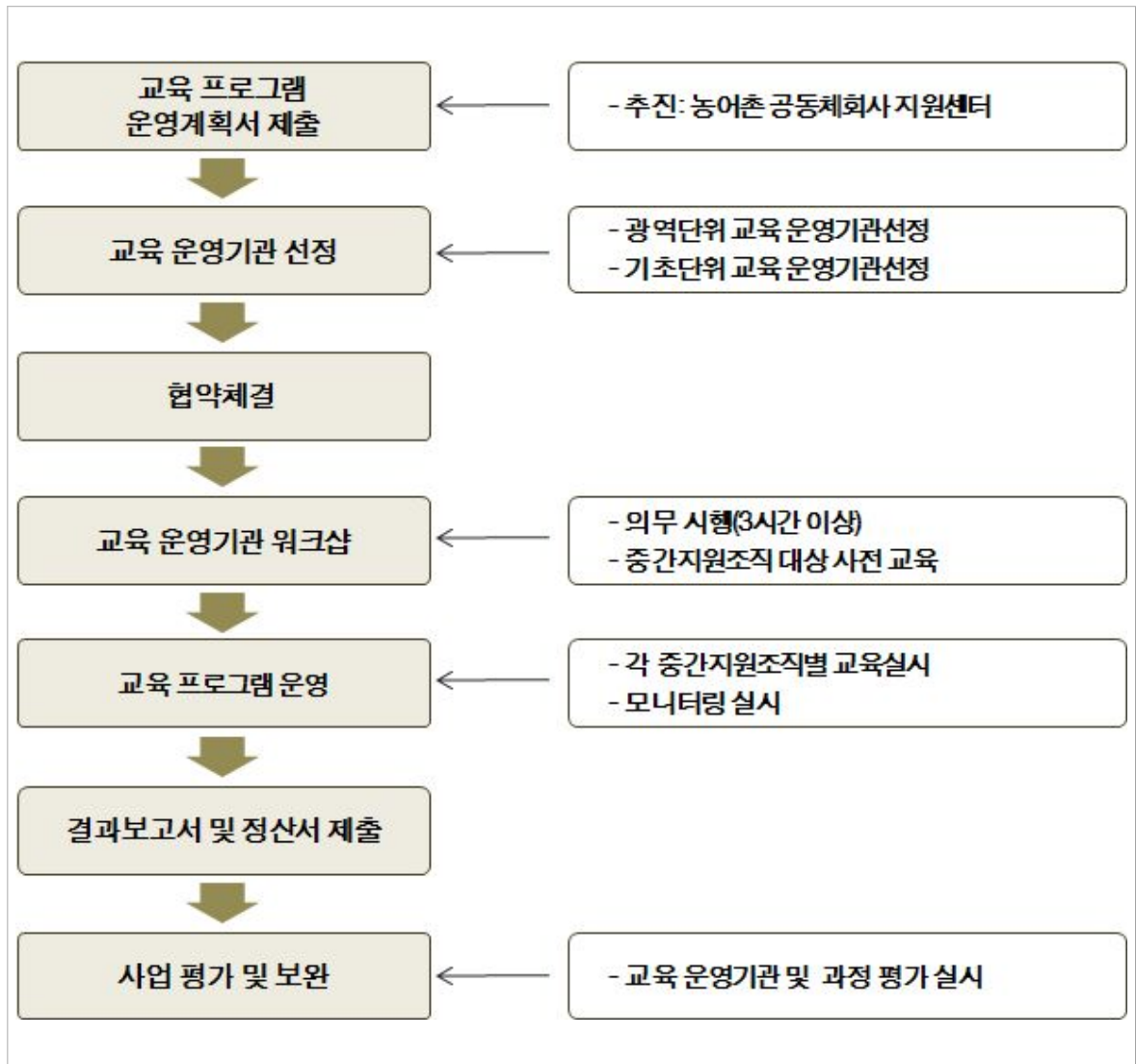
###### ■ 운영기관 자격

- 농어촌 공동체회사에 관한 전문지식과 인력을 갖춘 비영리 단체 또는 법인
- 농어촌 공동체회사나 농어촌 지역개발사업에 참여하는 비영리단체·법인에 대한 지원실적이 1년 이상인 민간업체
- 「고등교육법」 제2조제1호에 따른 대학 및 대학의 부설 연구기관
- 농림수산식품부 등록 농어촌 지역개발 컨설팅업체
- 그 밖에 위 자격조건에 준하는 것으로 인정되는 기관

###### ■ 운영기관 선정 내용

- 교육 프로그램 분야별 영역을 설정하여 교육 운영 전문기관(광역단위 중간지원조직 및 기초단위 중간지원조직) 선정 및 프로그램 선정
- 운영기관별 최대 4개 교육과정 이상은 운영할 수 없도록 하여 교육 프로그램에 대한 질적 수준 유지

## [교육 운영기관(중간지원조직) 선정]



## ■ 운영기관 선정 심사

- 농림수산물부 및 농어촌 공동체회사 지원센터 내부 심사와 전문가 심사로 구분하여 2회 심사 진행
- 내부 1차 심사는 신청서류 및 자격 등 운영기관에 적합한지 여부 심사
- 전문가 최종 심사는 교육 운영기관과 교육 프로그램의 질적 내용을 심사·선정, 선정된 교육기관별 사업량과 사업비 조정 및 확정

## 2) 교육 프로그램 운영

### ■ 교육 프로그램 운영 기간

- 운영기관 선정 협약체결 후 ~ 매년 11월 30일(기간 내에서 교육기관 별로 자율 운영)

### ■ 교육 프로그램 운영사항

- 세부 커리큘럼 구성시 제시된 기본 프로그램의 과목별 비율은 준수
- 강사진 구성시 지역 강사진(현장 강사진)이 20%이상 참여 의무
- 모든 교육 프로그램 수행시 교육생의 자부담을 의무화하되, 자부담 비율은 전체 교육비의 30%를 초과할 수 없음

### ■ 교육 프로그램 운영 분야

#### 사업 준비단계

- 마을 공동체 교육
  - 농어촌 공동체회사에 대한 이해를 높이고 공동체성 회복을 위한 교육 프로그램
- 예비 농어촌 공동체 활동가 교육
  - 농어촌 공동체회사 선정 및 사업비 지원을 위한 기본 교육 프로그램

#### 사업 실행단계

- 농어촌 공동체회사 운영 교육
  - 농어촌 공동체회사 운영에 필요한 경영관리 능력 및 지역별·유형별·업종별 특성에 따라 필요한 실무 능력 향상 프로그램
- 경영관리 컨설팅 교육
  - 농어촌 공동체회사 맞춤형 컨설팅 수행 프로그램



### 사업평가 및 보완단계

- 중간지원조직 컨설턴트 보수 교육
  - 광역단위 및 기초단위 중간지원조직에서 활동하고 있는 컨설턴트 역량강화 프로그램

## 다. 교육 프로그램 모니터링 및 평가

### 1) 교육 프로그램 모니터링

#### ■ 모니터링 목적

- 교육프로그램의 목적, 적절성, 효과성 등 교육 운영 전반에 대한 내실 있는 모니터링을 통하여 문제점을 도출하고 해결방안을 제시하기 위해 농어촌 공동체회사 교육 프로그램 운영에 대한 모니터링 필요
- 농어촌 공동체회사와 교육사업의 모니터링에 대한 전문지식과 경험, 전문인력 및 조직 등의 역량을 갖춘 기관을 선정하여 연1회 이상의 정기적인 평가 실시

#### ■ 모니터링 내용 및 방법

- 모니터링은 교육 프로그램 개설의 타당성 여부, 표준 교육 프로그램 준수 여부, 지역별·업종별 특성에 맞는 교육과정 설계여부, 전문 강사진 확보 및 지역 강사진 발굴 여부 등을 내용으로 함
- 교육 수행기간에 직접 방문하여 교육과정 진행사항을 모니터링하고 교육 운영을 담당하는 중간지원조직 담당자, 교육생, 강사 등을 대상으로 인터뷰도 병행 실시

## 2) 교육 프로그램 평가

### ■ 평가 목적

- 교육 프로그램별 기획, 실행, 성과영역에 대한 평가를 실시하고, 그 결과를 농어촌 공동체회사 전체 교육과정 운영개선에 반영
- 교육 프로그램 운영에 대한 현장 컨설팅 지원 및 피드백 강화를 통해 농어촌 공동체회사 사업의 전반적인 질적 향상을 도모하고 평가결과를 농어촌 공동체회사 사업에 반영하여 사업운영의 효율성 제고

### ■ 평가내용 및 방법

- 모니터링 결과를 바탕으로 중간지원조직 교육 담당자 의견조사와 전문가 협의회 운영, 워크숍 등을 통해 평가지표를 개발·보완한 후 서면평가가 실시
- 평가지표는 기획, 실행, 결과 등의 3개 영역으로 나누어 정하며, 교육 목표 달성 여부, 지역별·과정별 특수성을 반영한 교육 프로그램 개발 및 반영 여부, 전문 강사진 확보 및 지역 강사진 발굴 여부, 지역사회 및 대학 등의 참여 여부와 협력 정도 등을 고려하여 정함
- 평가결과 교육 프로그램의 운영상 문제점 및 개선사항을 도출하고 적극적인 피드백을 통해 농어촌공동체회사 육성사업 정책에 반영토록 조치

[주요 평가지표 예시]

영역	평가부문	평가지표
기획영역	교육목표	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 교육 프로그램 목표의 적합성</li> <li>◦ 교육 프로그램 목표 달성 여부</li> </ul>
	전담조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 전담인력의 전문성</li> </ul>
실행영역	교육대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 교육생 모집의 적절성</li> <li>◦ 정원대비 교육생 모집 인원의 적절성</li> <li>◦ 교육생 관리의 충실성</li> </ul>
	교육시설 및 기자재	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 교육시설 및 기자재의 적절성</li> </ul>
	교육내용 및 방법	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 표준 프로그램 반영 여부</li> <li>◦ 지역별·업종별 특수성 반영 정도</li> <li>◦ 교육목표와 내용의 연계성</li> <li>◦ 교육내용과 방법의 적절성</li> <li>◦ 교육교재의 적절성</li> </ul>
	강사진	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 강사관리 및 활용</li> <li>◦ 강사의 전문성</li> <li>◦ 지역 강사진 활용 여부</li> </ul>
	네트워크	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 지역 대학과의 협력 정도</li> <li>◦ 공무원 참여 여부</li> </ul>
결과영역	교육성과	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 교육 성과평가 실시 여부</li> <li>◦ 교육생 만족도</li> </ul>
	사후 관리	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ 수료생의 사후관리 정도</li> </ul>



## 제 5장 결론

---

1. 연구요약 및 결론
2. 정책적 제언



# 제5장 결론

본 장에서는 본 연구의 결론부분으로 주요한 연구내용에 대한 요약과 결과제시를 통해 연구의 중요한 시사점을 제공하고 농어촌 공동체회사와 중간지원조직의 효과적인 운영을 위한 정책적인 제언을 제시함

## 1. 연구요약 및 결론

### 가. 연구요약

#### ■ 연구의 배경 및 목적

- 본 연구는 농촌지역 활성화의 일환으로 조직화된 농어촌 공동체회사의 실태를 분석하고 농어촌 공동체회사 활성화를 위한 사업추진체계 및 육성방안을 제시하고
- 농어촌 공동체회사의 지원과 육성을 위한 중간지원조직 운영방안을 모색하여 중간지원조직의 효율적인 운영방안을 수립하고
- 농어촌 공동체회사와 중간지원조직 현장활동가 육성을 위한 효과적인 교육과정을 개발하는데 목적이 있음

#### ■ 농어촌 공동체회사의 개념

- 농어촌 공동체회사는 지역주민이 자발적으로 참여해 농어촌 공동체유지, 수익성과 공익성을 목적으로 농어촌지역 활성화에 기여하는 조직 또는 단체로 정의함

#### ■ 농어촌 공동체회사의 유형

- 농어촌 공동체회사는 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지서비스제공형, 중간지원조직형, 복합형의 6가지 유형으로 구분함

■ 농어촌 공동체회사 지원금 사용범위 확대 방안

- 지원금의 사용범위는 농산물가공설비, 체험장비, 사업운영비 등으로 범위를 확대해서 일정한 가이드라인을 제시할 필요성이 있음
- 예를 들면, 농산물 가공을 위한 설비비(지원금의 30% 이내), 체험용 물품구입비(지원금의 20% 이내), 사업운영비(지원금의 5% 이내)를 제시함

■ 농어촌 공동체회사 신규 유형(중간지원조직형) 지원금 사용 제안

- 중간지원조직형은 지원규모는 1년 50백만원으로 동일하게 지원하고 인건비와 운영경비(임대료, 출장비, 사무실 운영비, 기타 경상비 등)로 활용될 수 있도록 함
- 농어촌 공동체회사는 최대 2년간 우수사업으로 지원하지만 기초단위 중간지원조직으로 선정된 기관은 광역단위 중간지원조직과의 위수탁업무 체결을 통해 사업비를 지원하고, 2년마다 재인증을 통해 기관을 평가함

■ 농어촌 공동체회사 사업운영체계

- 사업준비단계에서 농어촌 공동체회사를 준비하기 위한 사전교육을 우선적으로 시행하여 본 사업에 대한 이해도와 참여의식을 제고함
- 일정한 교육과 교육시간을 이수한 공동체회사에게 사업 지원자격을 부여함

■ 농어촌 공동체회사 육성방안

- 공익형 모델은 예비사회적기업에서 농촌형 사회적기업으로 육성해서 농촌지역의 다원적 기능을 수행할 수 있도록 육성함
- 수익형 모델은 독특한 사업화 역량을 갖춘 공동체회사를 대상으로 농업분야 벤처기업으로 육성함
- 정책사업 연계형 모델은 농어촌지역의 다양한 정부지원사업과 연계해서 발전해 나갈 수 있도록 특성화함



구 분	단기	중기	장기
공익형 모델	농어촌 공동체회사 지원	예비 사회적기업으로 육성 (지역형 사회적기업)	농촌형 사회적기업 육성
수익형 모델	농어촌 공동체회사 지원	농어업법인화로 신규 비즈니스 모델사업화	농업벤처기업 육성
정책사업 연계형 모델	농어촌 공동체회사 지원	정부지원사업 연계	정부지원사업 연계

#### ■ 농어촌 공동체회사 중간지원조직 개념

- 중간지원조직은 ‘농어촌 주민들이 지역활성화를 위해 농어촌 공동체 회사를 운영하고 자립할 수 있도록 행정과 민간의 중간단위에서 지원 및 육성하는 기관(조직)’으로 정의함

#### ■ 중간지원조직 기능 및 역할

- 중간지원조직은 농어촌 공동체회사 설립지원과 사업운영지원, 모니터링 및 평가, 경영컨설팅, 교육, 네트워크 등 농어촌 공동체회사의 지원과 육성을 위한 전반적인 역할 담당
- 중앙단위 중간지원조직은 농어촌 공동체회사에 대한 대국민 홍보, 정책수립, 통합정보, 네트워크 등 전체적인 사업의 조정·통합 역할 담당
- 광역단위 중간지원조직은 교육, 컨설팅, 행정, 경영, 재무, 인증, 평가 등의 업무를 수행하고 농어촌 공동체회사의 지원과 육성 담당
- 기초단위 중간지원조직은 현장밀착형으로 교육, 컨설팅, 현장의 애로사항 해결, 판로개척 등의 실제적인 업무담당

#### ■ 중간지원조직 설립 목적

- 중간지원조직은 ①농어촌 주민들이 주도하는 농어촌 공동체회사의 자

립과 지속성을 위한 지원과 육성, ②궁극적으로 농어촌지역의 활성화를 유도하고 삶의 질 향상과 공동체 유지를 목적으로 함

#### ■ 중간지원조직 기관선정 조건

- 중간지원조직을 담당할 수 있는 기관으로는 광역(기초)단위 연구원, 산학협력단, 지역내 민간단체, 농어촌지역 전문 경영컨설팅 기관, 마을단위 법인에 대한 컨설팅 수행경험이 있는 기관(농촌지역개발 컨설팅 업체) 등이 가능함
- 농림수산식품부에서 ‘농어촌 공동체회사 전문컨설팅기관 등록제도’를 시행하여 등록된 업체에게 자격 부여 가능

#### ■ 중간지원조직 운영방안

- 사업초기는 광역단위 중간지원조직 중심으로 운영하고 향후 사업량에 따라 기초단위 중간지원조직으로 확대 운영
- 광역단위 중간지원조직은 관련부처 간 통합운영이 논의되고 있는 바, 지원기관 통합운영으로 지역사회내 다양한 주체 간 협력체계를 구축하고 협력적 사회적기업 생태계를 조성할 필요가 있음
- 현 시점에서 통합운영시 관련 부처별 유사사업에 대한 통합적 운영으로 시너지 효과를 기대할 수 있음(사회적기업 지원센터 등 연계 활용)
- 단독 운영시에는 농어촌 공동체회사 중간지원조직을 별도로 설립하여 운영함

#### ■ 중간지원조직 운영조직

- 농어촌 공동체회사 중간지원조직은 경영컨설팅팀, 교육팀, 지원팀의 3개 팀으로 구성하고, 각 팀별로 농어촌 공동체회사를 지원·육성하기 위한 세부 역할을 구분함
- 법률, 세무, 회계, 지역개발 등 전문적인 분야에 대한 자문기능을 수행하기 위해 자문위원회 구성

### ■ 인재육성 프로그램 개발

- 농어촌 공동체회사 사업시행단계에 따라 사업준비단계와 실행단계로 구분하여 교육 프로그램 체계를 제시하되, 지역별·업종별 세분화된 교육 프로그램은 교육 운영기관 선정시 공모를 통해 반영
- 사업준비단계에서는 농어촌 공동체회사를 준비하는 지역주민과 리더를 대상으로 한 마을 공동체 교육과 예비공동체회사 활동가 교육 시행
- 사업시행단계에서는 농어촌 공동체회사 운영에 필요한 경영능력 및 실무능력 향상을 위한 교육 프로그램과 농어촌 공동체회사 맞춤형 컨설팅 수행 프로그램 시행
- 사업평가 및 보완단계에서는 광역단위 및 기초단위 중간지원조직에서 활동하는 현장활동가(컨설턴트)를 대상으로 한 교육 프로그램 시행

### ■ 인재육성 프로그램 운영

- 농어촌 공동체회사별 사업목적에 맞는 자율적이고 창의적인 교육 프로그램을 운영할 수 있는 역량있는 교육기관 및 우수 프로그램 발굴하기 위해 공모방식으로 진행
- 농림수산식품부 및 농어촌 공동체회사 지원센터 내부 심사와 전문가 심사를 통해 분야별 교육 프로그램 선정
- 세부 커리큘럼 구성시 제시된 기본 프로그램의 과목별 비율은 준수하며, 교육 시행 전 교육 운영기관 사전교육을 통해 농어촌 공동체회사의 교육 프로그램에 대한 질적 수준 유지

### ■ 교육 프로그램 모니터링 및 평가

- 교육 프로그램 운영 전반에 대한 내실있는 모니터링과 사후 평가를 통해 문제점 및 개선사항을 도출하고 사업정책에 반영할 수 있도록 조치
- 모니터링은 교육 수행기간에 현장 방문하여 평가하며, 교육 담당자, 교육생, 강사 등을 대상으로 인터뷰도 병행 실시

- 모니터링 결과를 바탕으로 교육 담당자 의견조사와 전문가 협의회 운영 등을 통해 평가지표를 개발·보완한 후 서면평가 실시

## 나. 결론

- 본 연구의 시사점으로는 농어촌 공동체회사의 지원과 육성을 위해서는 포괄적인 기능과 역할을 담당할 중간지원조직이 필요하고 농어촌지역의 특성상 현장밀착형 컨설팅 제공 역량이 요구됨
- 단기간의 정책사업지원에서 벗어나 중장기적인 육성정책을 가지고 본 사업을 추진하고 사업대상자인 농어촌지역 주민들도 이러한 정부의 정책을 이해하고 참여할 수 있도록 해야 함
- 광역단위 중간지원조직은 유관 부처사업과 통합운영이 논의되고 있으며 지역사회내 다양한 주체 간 협력체계 구축으로 협력적 사회적기업 생태계가 조성되고 유사사업의 통합·조정을 통해 지역활성화 정책과 연계될 수 있도록 해야 함

## 2. 정책적 제언

### ■ 광역단위 중간지원조직 통합운영

- 사회적기업, 마을기업, 농어촌 공동체회사 등 유사사업의 지원과 육성을 위한 개별적인 중간지원조직의 역할에서 보다 확장적인 지역활성화 관점에서 관련 부처별 유사사업을 통합·조정 할 수 있는 통합적 운영으로 시너지 효과 극대화
- 가능성 있는 공동체 발굴에서 공익성과 수익성이 있는 공동체로 성장할 수 있는 전반적인 시스템을 형성할 수 있고 농업형 벤처기업 또는 (예비)사회적기업으로 성장시킬 수 있는 통합조직으로 운영 가능

### ■ 기초단위 중간지원조직을 농촌지역활성화 거점으로 육성

- 농어촌 공동체회사의 신규 유형인 기초단위 중간지원조직은 시군에서 귀농·귀촌인구 활용 등 유능한 인재를 발굴하여 사업에 적극적으로 참여하게 해서 다양한 지역개발사업을 현장밀착형으로 지원함
- 녹색농촌체험마을, 권역단위 종합정비사업 등 활성화가 미흡한 마을단위사업과 지역단위 공동체회사에 대한 전문적인 컨설팅 제공으로 새로운 지역사회 발전을 위한 모델 창출 가능

### ■ 창업에서 기업으로 성장할 수 있는 중장기 육성모델 추진

- 정책사업은 일정 기간동안 사업비를 지원하고 사업기간이 종료되면 향후 방향에 대한 지원과 육성책이 미흡한 실정임. 그러나 본 사업의 경우 다양한 육성모델을 제시하여 농어촌 공동체회사가 중장기적인 관점에서 사업을 구상하고 실행할 수 있도록 지원해야 함
- 향후 농촌지역의 새로운 비즈니스 모델 창출을 위해 농업벤처캐피탈 조성이나 소셜금융 지원제도 등이 검토되어야 함

## 참고문헌

- 강내영(2011). 일본 중간지원조직의 운영현황과 시사점. 제3차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 주제발표.
- 고용노동부(2010). 사회적기업가 아카데미 홍보책자.
- 김광선·권인혜·김창호(2010). 농촌지역개발 활성화를 위한 사회적기업의 발전방향과 과제. 한국농촌경제연구원.
- 김미란(2010). 커뮤니티비즈니스와 지방자치단체의 역할. 지방행정연구소.
- 김재현(2010). 지역경제 발전을 위한 커뮤니티 비즈니스 활성화방안. 커뮤니티 비즈니스센터.
- 김재현(2011). 커뮤니티 기반의 지역경영전략: 일본의 사례를 중심으로. 제19회 연례심포지엄 자료집.
- 김창환(2010). 중간지원조직의 역할과 완주군 적용사례.
- 농림수산식품부(2006). 농촌지역개발 전문인력 양성을 위한 교육프로그램 개발연구
- 박용규·최숙희·주영민(2009). 커뮤니티 비즈니스와 지역경제 활성화. 삼성경제연구소.
- 서정민(2011). 사회적기업 활성화를 위한 중간지원조직의 현황과 과제. 제2차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 주제발표.
- 서정민(2011). 중간지원조직 간의 협력체계 및 코디네이터 양성방안. 제4차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 주제발표.
- 양병찬(2000). 지역주민의 역량 강화를 위한 실천적 학습체제 구축. 농정연구센터.
- 양준호(2011). 사회적기업 활성화를 위한 중간지원조직 네트워크 구축 방안. 제4차 농어촌형 사회적기업 활성화 포럼 주제발표.
- 오내원·마상진·김광선·김창호·권인혜(2010). 농촌지역활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구. 한국농촌경제연구원
- 오형은(2010). 우리나라 '커뮤니티 비즈니스'의 사례와 향후 방향. 한국자치발전연

구원.

이규천·김광선(2011). 한국의 사회적기업과 농촌지역 활성화. 농촌 사회적기업 국제 세미나 자료집. 한국농촌경제연구원.

이상엽·정건섭(2011). 커뮤니티 비즈니스의 발전방향 연구: 일본 제도와의 비교론적 접근을 중심으로. 한국비교정부학회.

이용재·임준홍(2009). 충남 사회적기업 육성방안. 충남발전연구원.

이윤정(2010). 사회적 기업의 육성과 사회적 기업가 양성 체계. 한국콘텐츠학회

이자성(2011). 일본 지방정부의 커뮤니티 비즈니스 지원체계 및 현황. 경남발전연구원.

임준홍·김양중·송두범(2010). 충남형 사회적기업 육성을 위한 중간지원기관 설립 및 운영방안. 충남리포트. 충남발전연구원.

임준홍(2009). 충청남도의 사회적기업 육성전략. 충남리포트 제19호. 충남발전연구원.

정남수(2010). 충청남도 농어촌마을 공동체 회복을 위한 한마음만들기 프로그램 운영 방안(충남발전연구원)

지경배(2010). 사회적기업과 커뮤니티 비즈니스의 통합지원체계 구축방안. 정책브리프 제80호. 강원발전연구원.

호소우치 노부타카(2007). 지역사회를 건강하게 만드는 커뮤니티 비즈니스.

홍석빈(2009). 사회적기업의 지속 성장 가능성. LG Business Insight. LG경제연구원.

농림수산식품부 보도자료(2011.4.1). '농어촌 활력' 농어촌 공동체회사로 시작하다.

사회적기업진흥원(2010). 사회적기업운영 위탁기관 역량현황 보고서.

사회적기업진흥원 홈페이지(<http://www.socialenterprise.or.kr>)

전북마을만들기협력센터(<http://www.vill.kr>)

지식경제부 커뮤니티비즈니스 시범사업단(<http://www.cbcenter.kr>)

완주군 커뮤니티비즈니스 사업단(<http://www.cafe.daum.net/wanjucb>)

희망제작소 커뮤니티비즈니스 연구소([blog.makehope.org/cb](http://blog.makehope.org/cb))

Bolzaga, C. and Tortia, E(2009). Social enterprises and local economic development. The Changing Boundaries of Social Enterprises, Paris.

Defourny, Jacques(2004). Social Enterprise in An Enlarged Europe: Concept and Realites.

Johnstone, Harvey and Doug Lionais(2004). Depleted communities and community business entrepreneurship: revaluing spacee through place. Entrepreneurship & Regional Development.

Karen Leeming(2002). Community Business: Lesson from Liverpool, UK.

Kretzmann, J. P. and McKnight, J(1993). Building Communities from the Inside Out: A path toward finding and mobilizing a community's assets. Center for Urban Affairs and Policy Research, Neighborhood.



## 연구 용역 참여자

(주)명소IMC 대표	황 길 식
(주)명소IMC 이사	박 한 식
(주)명소IMC 지역계획팀 팀장	유 영 민
(주)명소IMC 교육팀 과장	김 인 숙