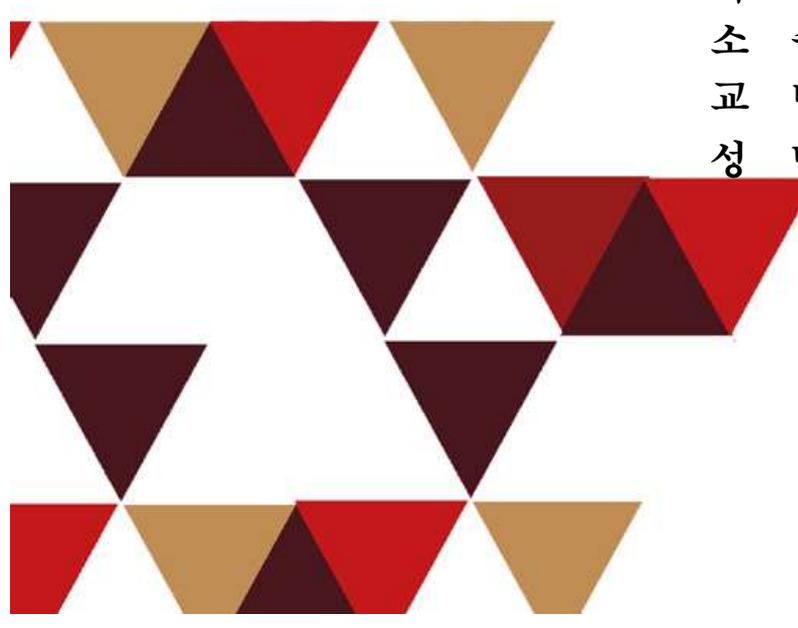




# 우리나라 사회적 기업의 활성화 방안에 대한 고찰

2014년 11월



과 정 : 제11기 핵심리더과정  
소 속 : 군 산 시  
교 번 : 52번  
성 명 : 진 속 자



# 목 차

I. 서 론 .....	153
II. 이론적 배경 .....	155
1. 사회적 기업(Social Enterprise)의 정의	
2. 사회적 기업(Social Enterprise)의 등장	
3. 사회적 기업(Social Enterprise)의 유형	
3-1. 제 1model. 자활공동체형 사회적 기업	
3-2. 제 2model. 대기업 지원형 사회적 기업	
3-3. 제 3model. 협동조합형 사회적 기업	
3-4. 제 4model. 복지기관중심 종합생활지원 사회적 기업	
3-5. 제 5model. NGO 주도-지자체-기업연계형 사회적 기업	
3-6. 제 6model. 지자체주도-NGO 협력형 사회적 기업	
III. 사례 연구 .....	168
1. 해외 사례 .....	168
1-1. 영국 사회적 기업의 사례: Sunlight Development Trust	
1-2. 영국 사회적 기업의 사례: Glasgow Works	
1-3. 이탈리아 사회적 기업의 사례: 협동조합컨소시엄(CGM)	
1-4. 이탈리아 사회적 기업의 사례: 논첼로(Noncello)	
1-5. 미국 사회적 기업의 사례: 뉴먼즈 오운(Newman's Own)	
2. 국내 사례 .....	173
2-1. 짜로사랑	
2-2. (주)컴윈	
2-3. 교보다솜이 케어서비스	
IV. 우리나라의 현황 및 대처 방안 .....	186
V. 결론 및 제언 .....	192
참고문헌 .....	196

## 표 목 차

<표 I> 사회적 기업의 특징 .....	16
<표 II> 유형별 인증 상황 .....	16
<표 III> 사회적 기업의 개념과 유형 .....	18
<표 IV> 국가별 사회적 기업 현황 .....	18
<표 V-1> (주)컴윈 2009년 입고실적 .....	81
<표 V-2> (주)컴윈 2009년 수출실적 .....	81
<표 V-3> (주)컴윈 2009년 EPR 실적 .....	81
<표 V-4> (주)컴윈 2009년 컴앤워크 사업 매입실적 .....	81
<표 V-5> (주)컴윈 2009년 컴앤워크 사업 매출실적 .....	91
<표 VI-1> 교보다솜이 케어서비스 사업 주체별 상생구조 .....	8
<표 VI-2> 기존 유료간병업체와의 차별화 전략 .....	8
<표 VI-3> 자립을 위한 세부 추진전략 .....	8
<표 VII> 우리나라 사회적 기업의 사례 .....	12

## 그림 목 차

<그림 I> 사회적 기업의 스펙트럼 .....	157
<그림 II> 짜로사랑의 협력모델 .....	175
<그림 III> 교보다솜이 케어서비스의 협력모델(사회적 기업 인증 이전형태) .....	8
<그림 IV-1> 전반적 인지도 차이 분석 결과 .....	8
<그림 IV-2> 전반적 구매의사 분석 결과 .....	8
<그림 IV-3> 사회적 기업 제품/서비스 구매 기피 요인 .....	8
<그림 IV-4> 소비자 유형분석 결과 .....	8



# I. 서론

최근 우리나라에서 사회적 기업(Social Enterprise)은 많은 사람들의 관심사로 부각되고 있다. 우리사회에서 사회적 기업의 개념이 소개되고, 정책의 대상으로 논의된 것은 외환위기를 겪으면서부터이다. 외환위기 이후 지난 10여 년간 세계 경제는 신자유주의 영향 아래 급격한 양적 성장의 시대를 맞았고, 우리 경제도 그 혜택을 누려왔다. 하지만 그 이면에는 사회 양극화와 계층 간 빈부격차 심화라는 부산물도 함께 수반 되었다. 신자유주의로 인한 세계화 및 노동시장의 유연화가 나타나기 이전에는 기존 사회정책으로 제한적으로나마 빈곤완화 효과를 얻을 수 있었으나, 오늘날의 변화된 경제 환경에서는 기존 사회정책만으로는 새롭게 나타나는 양극화와 계층 간 빈부 격차 문제를 해결하는 것이 쉽지만은 않다.

이러한 문제에 대한 해결책을 찾는 과정에서 유럽 등 선진국에서 성공을 거두고 있는 사회적 기업에 주목하기 시작하였다. 유럽 등 선진국에 비해 뒤늦은 출발이지만, 시민단체들의 노력으로 1990년대 중반 생산 공동체 운동을 주도, 외환위기 직후 공공근로 민간위탁 사업에 참여하고, 2000년 자활지원 사업에 참여하는 과정에서 사회적 기업에 대한 관심을 현실의 사업으로 발전시켜 왔다. 그리고 이는 정부로 하여금 사회적 기업 지원정책을 강화하게 하는 데에 중요한 영향을 미쳤다. 정부는 2003년 사회적 일자리 시범사업, 2006년 12월 ‘사회적 기업 육성법’ 제정, 2007년 사회서비스 공급확대 등의 정책, 2012년 12월 774개의 사회적 기업이 인증을 받았다.(예비사업적기업 682, 종사자수 18,689명) 이는 사회적 기업을 설립하기에 매우 우호적인 환경이 조성되고 있음을 말해주는 것이다. 그리고 사회적 기업이 각 분야에서의 양극화가 갈수록 심화되고 있는 사회를 슬기롭게 헤쳐 나갈 수 있는 중요한 대안이 되리라고 여겨지기 때문에 주목 받는 이유일 것이다. 하지만, 우려의 시선 또한 존재한다. 최근 사회적 기업에 대한 관심 증가는 정부지출의 확대에 따른 것이다. ‘사회적 기업 육성법’ 제정, 사회 서비스의

공급확대 등 정부정책이 강화하는 시점에 사회적 기업에 대한 관심이 급격히 증가하였다는 점이 뒷받침하고 있다. 이는, 정부의 정책방향에 따라 급격히 약화될 수 있음을 전제하는 것으로 여겨진다.

프랑스의 사상가 몽테뉴는 '세상에서 가장 위대한 것은 자신의 두 발로 설 수 있는 방법을 아는 것, 이라고 말했다고 한다. 이는 곧 자립이고, 자신의 육체적, 정신적인 기술을 사용할 때 비로소 자립이 가능하다고 했다. 사회적 기업이 정부의 정책 방향에 크게 흔들리지 않고, 국가의 재정이나 후원금에 대한 의존도를 줄여서, 자립적으로 가치를 뽐어나가려면 어떤 노력이 수반되어야 할까?

본 논문은 사회적 기업과 관련한 논문과 학술지, 간행물 등의 2차 자료를 바탕으로 총 5장으로 재구성되어 있다. 사회적 기업이란 무엇이며, 어떻게 등장했고, 유형은 어떠한가, 국내외의 성공적인 사례를 서술하고, 끝으로 우리나라에서 사회적 기업이 활성화되려면 어떤 노력을 기울여야 하는지 방향을 제시하고자 한다.

## II. 이론적 배경

### 1. 사회적 기업(Social Enterprise)의 정의

사회적 기업을 잘 나타내는 것으로서, 미국의 사회적 기업의 하나인 루비콘의 관계자는 "우리는 빵을 팔기 위해 고용하는 것이 아니라 고용하기 위해 빵을 판다"고 말했다. 즉, "우리는 빵을 굽는 사업을 하는 것이 아니라 삶을 바꾸는 사업을 하고 있는 것"과 같은 뜻으로서, 사회적 기업이 추구하는 바가 무엇인지 단적으로 알려주는 말이다.

그러나, Thomson(2002)은 사회적 기업이란 용어는 아직까지 충분한 이해 없이 채택되어 사용되고 있다고 지적하고 있다. 즉, 사회적 기업의 구체적인 개념이나 그 실체는 아직 형성과정에 있다고 할 수 있다(정구현, 2004).

사회적 기업은 '공익을 위한 민간기업(OECD 1999:10)', '영리 목적의 사회사업(Dees and Anderson 2003)', '사회적 목적을 가진 기업(Wallace 1999)' 등으로, 논자에 따라 조금씩 다르게 정의내릴 수 있다. 하지만, '영리적 이윤 창출' 과 '사회적 사명 수행'두 마리의 토끼를 쫓는 것은 아래 정의들의 공통점이다.

Social Enterprise London(1996)은 사회적 기업은 사회적 목적을 갖는 사업의 형태라고 정의하고, 사회적 기업은 경제 성장의 한 부분이라고 정의하고 있다. Auteri(2003)는 사회적 기업은 순수한 사업에서 시도되어서 순수한 박애주의적 기업으로 변환 조직이라고 정의하면서, 박애주의와 특별한 목적을 달성하기 위해 시장을 혼합하여 선택된 특별한 형태라고 정의하고 있다. 그리고 Campell(1998)은 사회적 기업은 사회적 목적을 갖는 사업으로서 지역사회에서 필요로 하는 재화 및 서비스를 생산하고 부족한 재원을 지원하는 활동을 통해 이윤을 사회적으로 보편화하고자 하는 조직이라고 정의하고 있다.<sup>1)</sup>

사회적 기업 육성법에서는 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하는

---

1) 김경휘, 반정호/노동정책연구 2006 제 6권 제 4호 : 한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고, 2006. p.37.

등의 사회적 목적을 추구하면서, 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업으로서, 노동부장관의 인증을 받은 기업이라고 표기하고 있다.<sup>2)</sup>

정선희(2004)는 사회적 기업을 이윤창출이나 효율성이라는 영리적 활동을 추구하지만 주주의 이익이 아닌, 사회의 목적을 위해 이윤을 재투자하는 기업이라고 말한다. 사회적 기업은 기업주나 주주의 이익을 최대화하기 위해 이윤 창출을 추구하는 영리 기업과는 다르다. 사회적 기업의 이윤 추구는 어디까지나 사회적 목적을 위한 것이다. 영리적인 수익 활동은 그 자체가 목적이 되는 것이 아니라, 사회적 목적을 위한 자원 창출의 수단일 뿐이다. 즉 사회적 기업은 이윤 창출과 효율성이라는 영리적 활동을 추구하지만 기업주나 주주의 이익을 최대화 하려는 목적을 가진 일반 기업과는 달리 '사회적 목적'을 위해 이윤을 재투자하는 기업이다.<sup>3)</sup>

#### <표 I> 사회적 기업의 특징

- 
- 사회적 기업은 사회적 목적을 가지고 있다. '사회적 목적'은 직업훈련이나 일자리 창출, 사회 복귀를 위한 다양한 서비스 제공, 모 조직의 서비스를 위한 자원 창출 등 다양할 수 있다.
  - 사회적 기업은 영리 기업의 비즈니스 기술과 접근방법을 최대한 활용하여 이윤을 창출한다. 물론 사회적 기업은 일반 영리 기업처럼 전적으로 상업적이라고는 할 수 없지만 이윤 창출을 위해 영리적 사업기술을 최대한 활용한다.
  - 창출된 이윤은 사회적 목적에 재투자된다.
  - 사회적 기업의 성공은 '사회적 가치'와 '경제적 가치'라는 이중적 가치를 창출하는데 달려 있다.
  - 사회적 기업은 시장지향성과 함께 사회적 사명에 대한 원칙을 가지고 있다.
- 

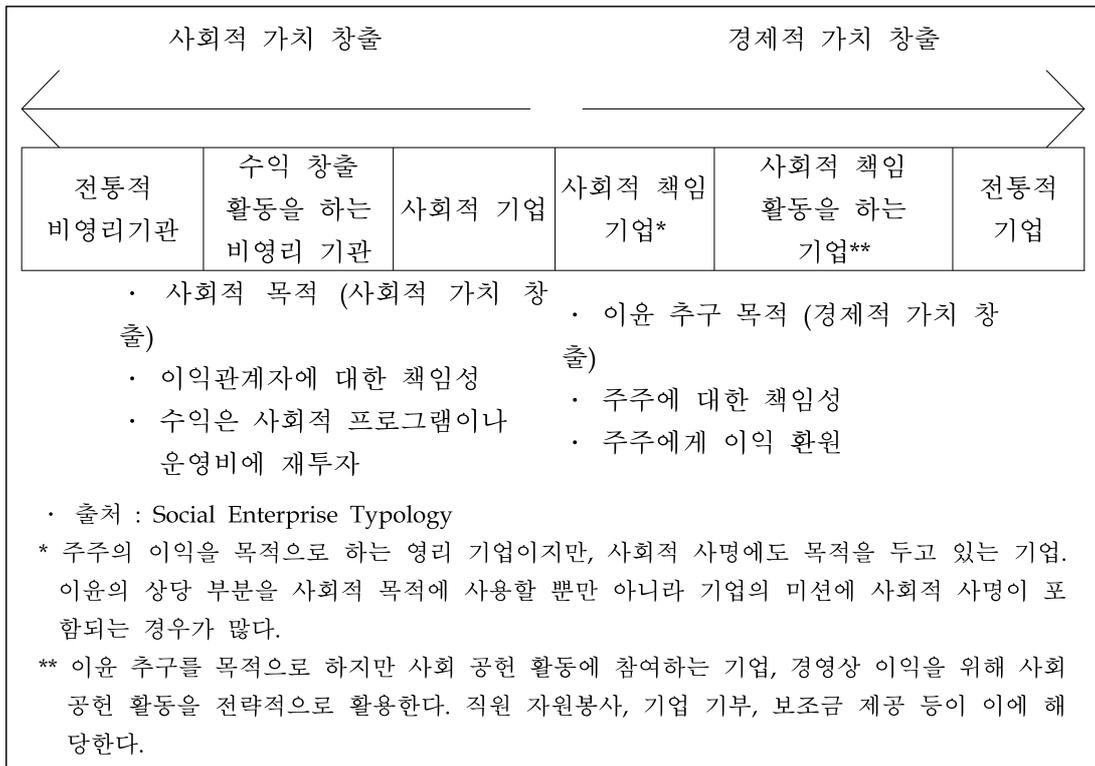
2) 「사회적 기업 육성법」 제2조 제1항

3) OECD 소책자 번역본/1999/Social Enterprises p.4. '사회적 기업들은 여러 가지 공적 보조금을 지원받으면서도 상품과 서비스의 생산을 통해 일정 수준의 자금을 스스로 조달하고, 주주들을 위한 이익 창출이 아니라 사회적 소외의 희생자들을 돕는 것을 주요 목적으로 삼으며 따라서 창출된 이윤은 이 용도로 재투자한다' 부분과 일맥상통한다.

사회적 기업에 대해 Defourny(2001)는 사회적 기업의 기준(criteria)을 두 차원으로 나누어 제안하고 있다. 경제적 차원에서 사회적 기업은 (1)지속적으로 재화를 생산하거나 서비스를 판매하는 활동을 하여야 하며, (2)높은 수준의 자율성이 있고, (3)상당한 경제적 위험을 감수하는 활동을 하며, (4)최소한의 유급노동자를 포함하도록 하여야 한다. 그리고 사회적 차원에서는 (1)지역사회 이익을 명시적으로 추구하고, (2)시민들의 자발적 참여에 의해 형성되며, (3)의사결정권이 자본소유에 기반 하지 않고, (4)의사결정에 사회적 기업의 활동에 의해 영향 받는 사람들도 참여하며, (5)이윤배분은 제한적이어야 한다는 것이다.<sup>4)</sup>

이러한 기준에서 볼 때, 사회적 기업은 첫째, 시장지향성을 가지고 있다.

정선희(2004)는 사회적 가치 창출과 경제적 가치 창출 각각을 양 극점으로 하는 스펙트럼 상에서 사회적 기업은 아래와 같이 위치하는 것으로 보았다.



<그림 I> 사회적 기업의 스펙트럼

출처 : 정선희(2004)

4) Carlo Borzaga and Jacques Defourny. 2004. 「The Emergence of Social Enterprise」, pp. 16-18.

이는 사회적 기업이 비록 사회적 목적을 추구한다고는 하나 재화를 생산하거나 서비스를 판매하는 지속적인 활동을 한다는 것으로 재정적인 지원이나 후원이 있을 시에만 한시적으로 운영되는, 비영리민간기관이나 NGO단체와는 근본적으로 다르다. 과거의 전통적인 비영리조직과 시민단체들이 회원의 회비나 정부의 지원금에 의존하는데 비해, 사회적 기업은 생산과 판매를 통한 수익활동과 함께 다양한 민간기부금, 정부지원금 등을 활용하고 있다. 재정적인 독립은 조직의 효율성을 높이는 효과를 갖고 있다. 또 하나 중요한 특징은 혁신적이고 기업가적이라는 점이다. 이들은 다른 기업이나 조직에서 생각해 내지 못한 새로운 서비스를 창출함으로써 사회적 니즈(needs)에 대응하는 새로운 방법을 제시하고 있다. 추가적으로 사회적 기업은 일자리 창출 특히 사회적 배제의 위험에 처하거나 이미 배제된 이들에게 일자리를 제공하고 사회에 통합시키는 일에 큰 관심을 가지고 있다는 점에서 과거의 복지서비스와 구별된다.<sup>5)</sup>

둘째, 사회적 기업은 사회적, 환경적, 윤리적 목적 등과 같은 다양한 목적을 동시에 추구 하고 있다. 이는 사회적 기업이 자본주의의 기업특성과는 다른 것으로 지역사회에 이익을 명시적으로 추구하거나 자본의 소유에 근거하지 않은 의사결정, 그리고 다양한 이해관계자들이 의사결정에의 참여하는 것 등이다. 이는 사회적 기업이 제한적인 이윤분배를 통하여 그 성과를 사회적 목적에 재투자하는 등 사회적 목적을 위한 것임을 의미한다.

셋째, 사회적 기업은 사회적 소유의 개념을 가지고 있다. 즉, 사회적 기업은 자본의 투자자가 소유하고 경영자가 의사결정을 내리는 것이 아니다. 사회적 기업의 의사결정과정 권한은 자본의 소유에 근거하지 않으며, 사회적 기업의 참여자, 수혜자, 그리고 이해관계자들이 동시에 참여하는 의사결정구조를 가지고 있다. 다만 이러한 사회적 소유나 참여적 혹은 민주적 의사결정과정은 기업으로서의 경제적 목적 달성에 효과적인 도구가 되는 지에 대해서는 많은 논란이 있다.<sup>6)</sup>

---

5) 오길승, 2007. 1차 산업 분야에서의 장애인 사회적 기업 육성 가능성 및 전략에 대한 고찰. pp. 77-78 중 일부 발췌

6) 조영복, 양용희, 김혜원/2008/ 사회적기업 육성을 위한 중장기 정책방향 pp. 64-65 중 일부 발췌

## 2. 사회적 기업(Social Enterprise)의 등장<sup>7)</sup>

1970년대 경제악화로 신자유주의 통치이념에 입각해 자유 시장경제를 강조하면서 완전고용을 포기하고 복지에 대한 국가의 역할을 급격히 축소시켰다. 고용 및 임금보호 철폐와 노동유연화정책으로 실업, 빈곤문제가 확대되었지만, 개인의 책임을 강조하면서 복지지출은 급격히 감소시키려던 시기였기에 실업, 빈곤 등으로 양산된 사회배제 문제가 심각해졌다.

이러한 사회문제를 국가가 아닌 사회 연대로 해결하고자 1970년대 말에 등장한 것이 사회적 기업 또는 사회적 협동조합이었다. 우리나라에서 역시 사회적 기업이 소개되기 전, 시민단체의 주도하에 생산 공동체, 생산협동조합, 혹은 노동자협동조합이라는 이름으로 존재해 왔다.

사회적 기업이 증가하기 시작한 것은 시장위주의 해법이 일자리 창출과 빈곤탈출에 긍정적으로 작용하지 못한다고 인식하기 시작한 1980년대부터였다. 시장경제를 회복하면 실업, 빈곤 등의 문제가 해결될 수 있다고 믿었던 것과는 달리 사회양극화 현상이 심화되자, 사회적 배제 문제를 국가나 시장이 아닌 이웃과 공동체가 나서서 해결해야 한다는 공감대가 확산되면서 사회적 기업이 유럽 사회에 확대되기 시작하였다.

경제성장과 사회통합에서 사회경제의 중요성을 인식한 유럽연합이 1989년에 사회경제부서를 설치하면서 사회경제의 일부로 간주된 사회적 기업이 1990년대 빠르게 확산되었다. 무엇보다도 사회적 기업이 부각된 이유는 고용기회 제공, 고용창출 등으로 실업자, 장기실업자, 사회적 취약계층들을 노동시장에 편입시키는 효과적인 수단으로서 인식되었기 때문이다(정영순, 2004).

경제사회적 목적을 동시에 추구하는 운동이나 기업전략은 서구에서 오래 전부터 여러 형태로 있어 왔다. 그러나 이들이 "사회적 기업"의 이름으로 경제사회개발의 한 흐름을 이루게 된 것은 유럽에서는 냉전 종료 후, 영국에서는 1990년대 후반에 와서이다. 공산권 붕괴 후 동구 여러 나라들의 계획경제체제를 시장경제체제로 흡수시키는 과정에서 일어나는 문제(고용, 사회보장비용의 증폭, 지역 공

---

7) 오길승. 2007. 1차 산업 분야에서의 장애인 사회적 기업 육성 가능성 및 전략에 대한 고찰. pp.75-76

동체의 해체 등)에 대처함에 있어 유럽연합의 행정부인 유럽위원회가 유럽 전역에서 이미 활발하게 펼쳐져 온 협동조합운동을 지원한 것과 관련된다.

토니 블레어 영국수상은 “제 3의 길”을 내걸고 출범하였고 제 3영역의 경제·사회적 활동이 “사회적 기업”의 명칭으로 확산된 것이다. 블레어 정부는 통상 산업부 내에 전담부서를 설치하고 그 사업의 전국적 활성화를 도모하게 된다.

### 3. 사회적 기업(Social Enterprise)의 유형

사회적 기업에 대한 유형을 도출하기 위해서는 여러 가지 분류 기준이 있을 수 있다. 사회적 목적 실현 유형별로 보면, 일자리 제공형이 가장 많고(44.3%), 그 다음으로 혼합형(28.1%), 기타형(15.0%), 사회서비스 제공형(12.4%) 이렇게 네 가지로 분류하고 있다.

이들의 특징을 살펴봤을 때, 첫째, 일자리 제공형은 사회적 기업의 고용비율 중 취약계층이 30%이상인 분포되어 있다. 둘째, 혼합형은 취약계층의 고용비율과 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 각각 20%이상인 경우를 말한다. 셋째, 기타형은 취약계층<sup>8)</sup>의 고용비율과 사회서비스 제공 비율 등으로 판단하기 곤란한 경우에 사회적 기업 육성 위원회의 심의를 거쳐 노동부 장관이 결정한다. 넷째, 사회서비스 제공형은 사회적 기업의 주된 목적이 취약계층에게 사회서비스를 제공하는 경우이다.

우리나라는 사회적 목적 실현 여부의 판단기준인 취약계층에 대한 일자리 및 사회서비스 제공비율에 관한 경과규정 종료로 2009. 1.1.부터 인증요건이 상향조정됨에 따라 인증 신청 기관수가 급속히 감소된 바 있다. 그러나, 정부는 2009. 6.30. 시행령 제9조를 개정하여 2011.6.30.까지 한시적으로 인증요건을 다시 완화했다. (일자리제공형: 취약계층 고용비율 50→30%, 사회서비스제공형: 취약계층 수혜자 비율 50→30%, 혼합형: 취약계층 고용 및 수혜자비율 각 30→20%)<sup>9)</sup>

8) \* 취약계층: 몸이 불편한 장애인이나, 탈북자, 저소득층 등을 말한다. 취약계층의 기준(2008)은 가구 월 평균 소득이 전국 가구 월평균 소득(125만 8428원)의 60%로 이를 환산할 때 1인당 인건비는 75만 5057원이다.

9) 김대희/2009/NARS 입법조사회답 : 사회적기업의 현황과 개선방안

<표 II> 유형별 인증 상황<sup>10)</sup>

(단위 : 개소)

연도	회차	총계	일자리 제공형	사회서비스 제공형	혼합형	기타형
'07	1차	33	11	4	10	8
	2차	18	4	3	5	6
'08	1차	30	18	3	5	6
	2차	23	6	5	8	4
	3차	48	26	7	14	1
	4차	63	24	7	20	12
'09	1차	26	13	3	7	3
	2차	8	6	-	2	-
	3차	17	10	1	4	2
계		266	118	33	75	40

출처 : 노동부

사회적 기업의 성격·형태·포괄 대상에 따라 공공부조형(Public Assistance Type, 이하 PAT), 지역사회친화형(Local Friendly Type, 이하 LFT), 시장친화형(Market Friendly Type, 이하 MFT)으로도 구분한다.

먼저 사회적 기업을 단순히 빈곤층에 대한 시혜적 성격의 '공공부조형 사회적 기업'이 있다(Auteri, 2003). PAT는 박애주의와 특별한 목적을 달성하기 위해 시장을 혼합하며 만든 시장, 즉 사회적 기업 참여자를 위한 '보호된 시장'을 만들어 이들에게 시혜적으로 복지급여를 제공하는 또 다른 유사한 공공부조 제도로 판단된다. 그 대표적인 예가 현재 실시되고 있는 자활사업의 자활공동체일 것이다. PAT 접근방식이 갖는 한계점은 사회적 기업의 참여 대상을 단순히 절대빈곤층으

10) 김대희/2009/NARS 입법조사회답 : 사회적기업의 현황과 개선방안

로 제한시킬 뿐만 아니라 복지 의존성, 조세 저항 등의 문제가 제기될 가능성이 있다는 것이다.

둘째, 유럽적 관점에서 사회적 기업은 사회적 목적을 갖고 개인 및 지역사회의 발전을 위한 역할을 담당하는 것으로 정의할 수 있는 '지역사회친화형 사회적 기업'이 있다.(Bronzaga, 2000; Campbell, 1998, Laville et al., 1999). LFT는 유럽식 사회적 기업으로서 사회적 기업이 속한 지역사회를 위한 목적을 갖고, 구성원들의 빈곤탈피 뿐만 아니라 그 지역사회에서 필요로 하는 재화와 서비스를 생산하는 기능을 담당한다(Social firms Scotland, 2004). 또한 부족한 재원을 지역사회에 대한 지지적 활동을 통해 얻고 발생한 보편적인 이익을 다시 지역사회에 환원하는 기능을 수행한다.(Campbell, 1998) 사회적 기업이 비영리 조직처럼 정부의 직접적 지원을 받고 있지 않지만, 그 형태에 있어서는 합법적인 공식 조직이며, 정부로부터 독립하고자 하는 이상적인 조직이다.(Social Entrepreneur Network, 2004) LFT는 빈곤자 및 저소득층 뿐 아니라 그들이 속해 있는 지역의 사회문제를 함께 해결할 수 있다는 장점을 지닌다.

마지막으로, 미국식 사회적 기업으로 대부분 비영리 조직으로 정의되는 '시장친화형 사회적 기업'이 있다.(Social Enterprise Magazine Online, 2004·Auteri 2003). MFT는 새로우면서도 창조적인 무엇인가를 찾는 과정이며, 개인의 부를 증가하기 위해서나 또는 사회적 가치를 찾고자 하는 목적을 달성하기 위한 혁신적인 형태라고 정의하고 있다.(Labille et al., 1999; Kao, 1998) MKT는 미국식 사회적 기업으로서 이익을 추구하는 기업의 공익활동 및 사회를 돕고, 자선을 위한 재정적 기여를 하고 있다. 또한 사회적 기업은 이익을 위한 활동을 하고, 그 목적을 달성하기 위해 다양한 전략 및 활동, 재원을 국가로부터 지원받는다. 이러한 형태의 사회적 기업들은 시민단체, 자원봉사 영역에서 국한되어 이뤄지고 있다. 이와 같은 접근 방식은 빈곤문제를 직접적으로 개입하거나 해결하는 데 있어서 적절한 방법이 되기 어렵기 때문이라 판단된다. 일반적으로 미국식의 사회적 기업에 속하는 조직으로는 시민단체, 봉사단체, 자선단체, 학교, 병원들이 이러한 범주에 속한다. .11)

---

11) 김경휘, 반정호/노동정책연구 2006 제 6권 제 4호 : 한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고, pp. 44-47

<표 III> 사회적 기업의 개념과 유형

	공공부조형 사회적 기업(PAT)	지역사회친화형 사회적 기업(LFT)	시장친화형 사회적 기업(MFT)
목적	빈곤 탈피	세계화, 자본주의로부터의 독립적인 삶 유지	노동시장 진입
성격	시혜적·의존적	자활·자립적	독립적
주체	국가	민간+국가(제한적)	민간
주요 영역	공적 영역	지역사회 기반 사적영역	포괄적 사적 영역
주요 대상	빈곤자	욕구가 있는 빈곤층 및 저소득층	빈곤선 이상의 소득이 있는 사람
재원	공적 이전	제한된 공적 이전 + 지역 사회 자원	제한된 공적 이전 + 노동 시장 자원
주요 전달체계	공적 전달체계	지역사회 네트워크	노동시장 내 모든 조직
이익 재분배	매우 제한된 재분배	제한된 재분배	무한한 재분배
의사결정구조	경직됨.	자율적	자율적
소유권	일정기간 후 소유권 전환 (국가→구성원)	구성원의 공동 소유	창업주 개인 소유
지역사회관계	친밀하지 못함	매우 친밀함	친밀하지 못함
시장과의 관계	보호된 시장으로 일반 노동시장과 거리감이 큼	자본주의와 세계화에 대항하기 위한 수단으로서 적절한 거리감을 유지함.	시장 내에서 경제활동을 함으로써 시장과 매우 친밀함
투자 중심성	낮음	높음(단, 지역 사회 내)	매우 높음
충족조건	보호된 시장으로서 정부 및 지방정부로부터 확실한 제도적 지원이 수반되어야만 제대로 된 역할을 수행할 수 있음	필요한 자원을 지역사회에서 조달하고, 생산된 이윤을 다시 지역사회로 환원시켜 지역사회와 유기적인 네트워크가 형성되어야 하며, 이익재분배, 의사결정구조가 매우 유연하면서도 투명해야 함	시장 내 경제활동을 하기 위해서는 아이템, 판로개척, 자금조달 등의 조건에 있어서 확실한 지원이 필요

사회적 기업을 활성화하기 위한 방법 중 하나로 사회적 기업과 공공기관, 일반 기업, NGO의 협력체계 구축을 모색하는 관점에서는, 발생 과정과 운영방법, 타 기관과의 관계를 중심으로 살펴보았을 때 일차적으로 사회적 기업의 태생과 관련하여, 정부 지원 형태에 따라 정부 지원형인가, 혹은 독립형인가로 나눌 수 있고, 자활 공동체에서 시작했는가에 따라 자활 공동체 모형인가, 혹은 사회적 일자리 사업형인가 등으로 나눌 수 있으며 현재의 조직 형태에 따라서도 주식회사형인가, 비영리법인인가, 혹은 다른 조직 형태인가, 지자체나 고용안정지원센터와의 연계를 중심으로 사회적 기업을 나눌 수도 있다.<sup>12)</sup> 이들을 6개의 모델로 분류했고, 그 중 세 개의 사회적 기업을 예로 들었다. 그들은 국내사례를 다룰 때 좀 더 자세히 보도록 한다.

### 3-1. 제 1model. 자활공동체형 사회적 기업

#### 가. 자활공동체에서 기업 연계형으로의 발전모형

자활공동체에서 사회적 기업으로 발전하는 과정에서 일반 기업의 사회공헌 프로그램과 연계, 재정 및 경영지원을 받아 성장한 모델이다. 자활후견기관이 지원하던 자활사업이 자활공동체로 전환하여 경쟁시장에 진입하는 과정에서 초기 자원, 경영능력 등 부족한 부분을 일반 기업의 사회공헌 프로그램으로부터 지원받아 사회적 기업으로 확대·발전한 모델이다. 초기 자원이 부족한 자활공동체가 사회적 기업으로 자립할 수 있도록 일정 기간 동안 일반 기업 혹은 기업이 설립한 재단이 재정지원, 경영자문, 수익모델 개발, 업무관련 교육, 직원 자원봉사자 등을 제공하는 형태이다.

이 모형에서 고용지원센터의 역할은 자활공동체와 기업의 다리를 놓아주는 역할이라고 할 수 있으며 이를 통하여 사회적 기업으로 전환하는 데 필요한 자원을 제공할 수 있다.

---

12) '07년 노동부 연구 용역 과제(사회적 기업 활성화를 위한 고용지원센터와 지방자치단체간의 바람직한 역할 방안)

## 나. 자활공동체에서 지자체 연계형으로의 발전모형

자활공동체에서 지자체의 지원을 받아 사회적 기업으로 자리 잡은 형태이다. 이 경우는 자활공동체가 지자체의 자활지원 프로그램에서 장기 저리로 대출 받아 초기 설비비용을 조달하여 사회적 기업으로 발전했다. 일반 기업이나 NGO의 후원이 미미한 상황에서 참여자들의 자활, 자립을 목표로 하는 일자리 제공 위주의 소규모 영세 제조업의 경우에 해당한다.

이 모형에서는 기업이나 NGO 등의 지원이 없는 상황에서 지자체가 사회적 기업으로 전환하는 초기단계에 설비비용 등을 제공함으로써 그 토대를 마련하는 역할이 중요하다.

## 다. 자활공동체에서 통합형 사회적 기업으로의 발전모형

자활센터에서는 여러 분야에서 자활공동체를 육성·지원하였으며 수익성의 한계로 인한 저임금의 불안정한 일자리라는 한계에서 더 이상의 효과를 기대하기 어렵게 되자 그 한계를 극복하기 위해서 다양한 사회서비스의 영역을 통합 운영하기 위하여 기존에 자활공동체 사업단 별로 운영되던 여러 사업들을 통합 관리하여 사회적 기업으로 인증하게 되었다. 이를 통해 체계적인 사업 관리와 관리비용절감을 꾀하고, 안정적이고 지속 가능한 규모의 수익구조와 일자리를 창출하는 등의 효과를 얻을 수 있을 것으로 기대된다. 대표적인 예로는, 뛰어난 품질로 시장경쟁을 뚫고 나가는 기업, 두부 제조업체인 짜로사랑이 있다.

## 라. 주식 회사형 사회적 기업

자활후견기관의 지원으로 설립되어 여러 NGO의 지속적인 협력과 연대를 통해 발전한 모델이다. 자활후견기관, NGO 등이 공동 출자하여 설립한 회사이므로 주식회사의 형태를 띠게 되고, 자활후견기관 관계자, NGO의 활동가, 피고용자의 대표 등이 이사회를 구성하여 민주적 의사결정에 따라 회사를 운영한다.

이 모형에서는 지자체나 고용지원센터가 이사회 등에 참여하여 협력과 연대를 제공할 수 있는 유형이다. 대표적인 예로 컴퓨터 리사이클링 업체 (주)컴윈이 있다.

### 3-2. 제 2model. 대기업 지원형 사회적 기업

대기업의 일회성 봉사활동 수준의 사회공헌 프로그램에서 발전하여 장기적으로 일자리 및 사회적 서비스를 제공하는 형태의 사업으로 독립한 모델이다. 일반 기업에서 사회공헌 프로그램으로 진행하던 봉사활동의 한계를 극복하고 지속적이고 실효성 있는 사업으로 발전했다. 기존의 일회성 봉사활동 수준의 사업을 탈피하여 지속적으로 일자리와 사회적 서비스를 제공할 수 있는 사회적 기업으로 발전한 사례이다. 이러한 모델의 사회적 기업은 독립된 기업으로 활동을 하지만 모기업으로부터 재정·행정적 지원, 경영자문, 수익모델 개발 등의 지원을 받는다. 반면 모기업은 사회적 기업 지원 활동을 통해 효과적으로 기업의 브랜드 가치를 올릴 수 있는 이점이 있다(사회공헌 프로그램의 아웃소싱). 이 모델의 경우 모기업의 안정적인 지원으로 인해 사회적 기업의 최초 설립과 정착기에는 용이하지만 재정적인 면에서 모기업 의존도를 벗어나는 것이 급한 과제이다.

이 모형에서는 고용지원센터가 사회적 기업이 일자리 및 사회적 서비스를 제공하는 대상을 파악하고 접촉하며 네트워크를 구축할 때 지원할 수 있다. 대표적인 예로 취업취약계층인 여성가장을 고용하여 일자리를 창출하고, 저소득계층 및 일반인들에게 무료, 유료 간병서비스를 제공하는 '교보다솜이 케어 서비스'가 있다.

### 3-3. 제 3model. 협동조합형 사회적 기업

협동조합이 시행하던 기존의 사업이 확대 발전되어 사회적 기업의 형태를 갖춘 모델이다. 이러한 형태는 협동조합에서 시행하던 사업이 사회적 기업으로 확대된 경우로 정부나 공공부문의 지원을 받기도 하지만 기본적으로 사업 내용이나 의사결정 과정에서 외부의 간섭이나 지원을 거의 받지 않는다.

이 모형에서는 지자체가 설비 등을 임대하여 사회적 기업으로 정착하는 데 지원할 수 있다.

### 3-4. 제 4model. 복지기관중심 종합생활지원 사회적 기업

농어촌 지역에서 오랫동안 활동을 하던 복지기관이 주체가 되어 지역 사회에서 필요로 하는 다양한 형태의 사회적 서비스를 종합적으로 제공하는 모델이다. 현재 도시보다 농어촌 지역에서 더욱 심화되고 있는 고령화, 경제적 낙후, 사회 기반시설의 미비, 노동력 부족과 같은 사회 문제를 해결하기 위해 지역에 기반을 둔 일반 기업, 지자체와 긴밀한 연계를 통해 간병, 방문 재활, 가사지원, 농가인력 지원, 생활지원, 공공시설 관리 등의 서비스를 제공하고, 이에 필요한 인력을 발굴, 교육하는 종합적인 형태의 사회적 기업이다.

이 모형은 지자체가 사회적 기업에 시설 등을 임대하거나 자금 등을 지원할 수 있으며 나아가 지자체 및 지자체가 관계하는 시설 등에 사회적 서비스를 제공하게 함으로써 사회적 기업의 시장을 확보하는 데 도움을 줄 수 있다.

### 3-5. 제 5model. NGO 주도-지자체-기업연계형 사회적 기업

NGO에서 주도하여 지자체의 토지 등 제공을 통하여 사업적 토대를 마련하고 기업의 사업비용과 기술 등을 지원받아 노동부의 일자리 사업을 통하여 친환경 사업 등을 추진하는 모델이다. 친환경적 생태공간을 마련함으로써 시민들에게 다양한 생태 교육 및 문화 프로그램을 제공할 수 있으며 이를 통하여 안정적인 일자리를 제공하려는 기업이다.

이 모형에서는 지자체는 토지나 자본 등의 제공을 통하여 사회적 기업의 사업적 토대를 마련하는 데 기여할 수 있다.

### 3-6. 제 6 Model. 지자체주도-NGO 협력형 사회적 기업

지자체와 NGO가 함께 협력하여 사업비를 지자체가 부담하고 NGO가 사무국을 맡으며 노동부의 인건비 보조로 사회적 기업을 운영하는 모델이다. 이 경우 지자체, 노동부 고용지원센터, 지역 NGO, 중소기업청, 인력개발센터, 도의원 등이 함께 참여하며 지역 전문가로 구성된 정책위원회 및 민간합동의 실행위원회가 구성되어 있다.

### Ⅲ. 사례 연구

#### 1. 해외사례<sup>13)</sup>

국제적으로 사회적 기업과 관련하여 크게 주목 받는 나라는 이탈리아, 프랑스, 영국과 같은 유럽 국가와 미국이다. 선진국의 경우 사회적 기업은 노동통합 및 사회 서비스 기능을 수행하고 있는 것이 특징이다. 노동통합형 사회적 기업의 경우, 주로 취약계층과 실업자에게 일자리를 제공하는 노동시장통합활동에 주력하는 것이 특징이다. 반면, 사회서비스 제공형 사회적 기업은 보건, 복지, 의료, 교육 등 지역 사회에 필요한 사회서비스를 제공하는데 주력한다. 사회적 기업이 활성화되어 있는 국가별 차이는 <표 IV>에 상세히 나와 있다.

<표 IV> 국가별 사회적 기업 현황

<b>이탈리아</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1970년대 사회적 협동조합의 형태로 실업문제해결과 사회서비스 부족문제를 해결하기 위해 등장</li> <li>- 협동조합 형태의 사회적기업은 이윤에 세금을 면제하고, 조합원들의 이윤분배가 법적으로 보장되며, 적은 자본으로 설립 가능한 장점 있음</li> <li>- 4,500여개의 협동조합이 90년대 후반 6만 명 이상을 고용 중에 있으며, 이중 취약 계층은 2만 명 정도임</li> <li>- A유형과 B유형기업으로 나뉨                A유형: 사회서비스 제공형, 주로 공공부문과 거래하는 대규모 기업                B유형: 노동통합형으로 민간부분과 거래하는 소규모 기업</li> </ul>
<b>프랑스</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동통합기업의 형태가 대부분이며, 03년 자활조치 4,900여개소에서 연인원 30만명이 고용</li> </ul>

13) 조영복, 양용희, 김혜원/2008/ 사회적기업 육성을 위한 중장기 정책방향. p.66.과 홍석빈/LG Business Insight 2009.5/사회적 기업의 지속 성장 가능성 pp. 42-46에서 일부 발췌

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 노동통합작업장은 민간단체가 참여자의 취업능력제고를 위해 만든 공공작업장, 정부의 임금보조금을 활용하여 운영됨</li> <li>- 근린지역을 중심으로 미충족 사회서비스를 제공하는 사회 서비스제공형 사회적 기업도 일부 존재</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>영국</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적 기업은 1844년 로치데일 협동조합 운동이후 빅토리아시대를 거치며 크게 발전, 역사가 오래 되었고 1980년대 대처정부 이후 사회적 기업의 지속적 민영화와 분권화 진행</li> <li>- 12년 현재 55,000여개의 기업 및 조직이 활동 중에 있으며, 총 매출액 270억 파운드, GDP기여도는 84억 파운드로 추정</li> <li>- 협동조합형태와 지역사회개발을 촉진하는 지역공동체이익회사 형태로 존재</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>미국</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 개인주의적 전통과 80년대 레이거노믹스 정책에 따라 민간부분의 자율성이 강화되어, 사회적 기업에 대한 국가의 간섭과 지원이 약화됨. 비영리조직들의 수익사업에 대한 별도의 법적장치가 마련되어 있지 않음</li> <li>- 주로 비영리조직과 민간단체가 운영하는 비즈니스벤처 형태로 운영되고 있으며, 사회적 기업을 이윤추구의 수단으로 인식하는 경향이 강함</li> <li>- 일반 기업과의 파트너십, 민간재단의 투자관점 지원 등 NGO와 민간의 협력모형이 발달되어 있음</li> </ul>

우선 영국식 사회적 기업을 살펴봤을 때, 정부의 개입은 최소화하되 사회적 기업이 영리 기업 활동을 통해 취약계층 지원과 사회복지서비스를 제공토록 하는 복지 민영화방식을 취하고 있다. 과거 영국도 전통적으로는 복지서비스를 국가가

전담하며 사회적 기업은 소속 구성원의 이익을 중시하는 제한적 협동조합 형태로 발전해 왔다. 그러다가 대처정부 시절의 혹독한 구조조정과정을 거치면서 취약계층에 대한 실업과 사회서비스 제공 문제가 대두되었고, 이에 블레어 정부 들어서는 정책기조를 영리활동의 자율성을 중시하는 기업형 모델로 전환, 현재와 같이 성장했다. 프랑스도 이 모델 범주에 속하며, 그 밖에 독일, 베네룩스 3국, 아일랜드 등이 있다.

### 1-1. 영국 사회적 기업의 사례: Sunlight Development Trust

이 회사는 영리추구형 사업모델로 성장한 영국 내 가장 주목 받는 사회적 기업 중 하나다. 대처 정부 시기 민영화 바람 속에 지역 소재 조선소가 폐업하면서 황폐화된 지방도시가 사회적 기업을 통해 재기에 성공한 경우다. 마을의 작은 세탁소를 모체로 중앙 및 지방정부의 건강관련 자금지원, 지역재생 사회적 펀드를 활용해 보건의료, 라디오방송국, 카페 등 6개 영리 기업을 운영하는 데 성공함으로써 낙후지역 재생과 취약계층 일자리 창출에 성공했다.

### 1-2. 영국 사회적 기업의 사례: Glasgow Works

전국 및 지역 파트너십으로 활동하는 Glasgow Works는 1994년 12개월 이상의 장기실업자들의 직업 활동 복귀를 돕기 위해 설립되었다. 1년간 방과 후 어린이 돌보기, 가전제품 재활용, 깃발 만들기, 청년들을 위한 훈련, 건설과 환경 등의 활동을 포함한다. 유급 수혜자들은 인터뷰를 거친 후 채용되고 계약 기간이 끝나면 노동시장에 복귀할 수 있는 훈련과 기타 지원을 받는다. 3/5는 일, 1/5는 훈련, 1/5는 자기개발로 이뤄져있다.

1994년부터 2013년 1월까지 2,000명이 훈련을 받고 1년 계약을 완료한 사람 중에 62%는 안정적인 일자리를 구했고 3년 이상 실업자였던 사람도 53%는 일자리를 찾았다. 일자리 중에 84%는 상근직이고 82%는 정규직이었다.

반면 이탈리아의 사회적 기업은 소속 구성원의 이익을 우선시 하는 전통적인 협동조합 형태를 띠고 있다. 스웨덴, 핀란드, 스페인, 덴마크, 포르투갈 등이 같은 유형에 속하는데, 역사적으로 이들 국가는 복지제도가 상대적으로 덜 발달되어 사회서비스를 가족과 사적 네트워크에 의존해 왔다. 이러한 배경으로 인해 협동조합형 사회적 기업이 발달했고, 여기서 취약계층 고용창출과 사회복지서비스를 제공하는 형태로 성장해 왔다.

### 1-3. 이탈리아 사회적 기업의 사례: 협동조합컨소시엄(CGM)

이탈리아는 북부에 비해 남부의 발전 정도가 취약하다. 협동조합컨소시엄은 그동안 남부의 많은 협동조합들이 소속 구성원의 고용유지에만 집착한 나머지 자원봉사자들에게 조합원 지위를 부여하는데 인색함에 주목했다. 산재되어 있는 남부 협동조합을 컨소시엄 형태로 묶어 자원봉사자들에게도 조합원 지위를 개방해 줌으로써 이윤추구 동기를 부여하고 북부 협동조합들의 사업 기획과 마케팅, 인적자원 교육·개발 노하우를 접목시켰다. 그 결과 전국 단위의 사업 확장이 가능해졌고, 2006년 매출이 1998년에 비해 50% 이상 신장했다. 고용 인력도 3배 가까이 늘었다.

### 1-4. 이탈리아 사회적 기업의 사례: 논첼로(Noncello)

1982년 포르테노네에서 한 정신병원이 문을 닫은 후 그 병원 출신의 3명의 정신과 의사와 6명의 환자들이 함께 시작했다.

비전문적 가사 청소서비스를 제공하는 것으로 시작하여 청소부문에서 100억 리라의 매출을 기록하고 우디네 대학교와 포르테노네 병원의 극장 청소계약도 맺고 있다. 노인, 어린이, 알츠하이머 환자와 정신질환자를 돌보는 일도 하고 있다. 대로변 청소 계약을 수주하면서 환경부문에도 진출하여 환경활동에도 30억 리라이상을 창출하고 있다.

버려진 냉장고를 회수하여 회선과 배전반의 가스가 대기중으로 새는 것을 막고, 백색가전을 분해하는 자체 산업라인을 보유하고 있다.

133명의 장기실업자, 정신질환자, 마약중독 경험자들이 백색가전을 재활용하고 처리하는 훈련을 받고 있으며 컴퓨터와 TV를 재활용하거나 처리하는 계획을 세우고 있다.

유럽과 달리 미국형 모델은 사회적 기업에 대한 정부 차원의 명문화 된 제도적 지원이 없다. 유럽에 비해 사회적 기업의 유형수가 많은 것도 법규에 의한 제약이나 지역연계의 부담이 없기 때문이다. 그러다 보니 이전에는 비영리조직의 별도 영리사업법인 형태로 발전하던 사회적 기업이 1990년대 들어서는 영리와 비영리간의 구별이 모호해지게 됐다. 그 결과 지역사회벤처(Community Wealth Venture)와 같은 기술이나 경영혁신을 통해 사회적 가치 실현과 경제적 이익을 동시에 달성하려는 벤처기업들까지도 사회적 기업의 범주에 포함되고 있다. 자금조달도 유가증권을 발행하거나 펀드를 조성해 조달하는 경우가 많다. 그야말로 시장에 녹아 있는 형태가 되었으며 사회적 취약계층을 지원한다는 공익적 미션하에서 영리적 비즈니스를 하는 기업들은 모두 사회적 기업으로 분류된다.

#### 1-5. 미국 사회적 기업의 사례: 뉴먼즈 오운(Newman's Own)

일반적으로 사회적 기업은 비영리 단체의 수익 창출을 목적으로 하거나 소외계층의 자립을 위해 일자리를 제공할 목적으로 설립되는 경우가 많다. 반면 이 회사는 순수 일반 영리기업이다. 정부로부터 혜택을 받지도 않고 직업훈련 프로그램 같은 것을 운영하지도 않는다. 그런데도 이익의 전부를 온전히 사회적 목적에 환원하고 있다. 이런 면에서 미래 사회적 기업의 새로운 방향을 제시하는 사례라 할 수 있다.

영화 '내일을 향해 쏴라', '스팅'으로 유명한 영화배우 폴 뉴먼은 4만 달러를 가지고 1982년 샐러드 드레싱 제조업체 뉴먼즈 오운을 설립해 세후이익 전액을 수천 개의 자선 단체에 기부하고 있다. 사업을 위한 사업이 아니라 사회적 가치 실현을 위한 비즈니스를 지향하고 있다. 뉴먼 스스로가 샐러드 드레싱에 대한 상당한 조예가 있었고, 실제 만드는 솜씨도 좋았다. 절친한 친구 호치너의 제안으로 뉴먼의 별명을 딴 PL드레싱이 히트를 치면서 미국내 우수 기업인 크래프

트(Kraft)나 유니레버(Unilever)와 경쟁할 만큼 급성장했다. 이는 단지 스타 창업자의 유명세에만 의존한 결과는 아니었다. 1997년 전문경영인이 사업을 맡은 이후로는 더욱 성장하여 직원 겨우 19명이 2007년 1억 2천만 달러의 매출을 기록했다. 뉴먼즈오운의 성공은 사회공헌자체를 비즈니스 목적으로 삼은 파격적 기업목표, 경쟁력 있는 제품, 스타마케팅이라는 삼박자가 맞아 떨어진 결과로 미래형 사회적 사업의 한 방향을 제시해 준다.

## 2. 국내사례<sup>14)</sup>

### 2-1. 짜로사랑(자활공동체에서 지자체 연계형으로의 발전모형)

2002년 4월 수원희망자활후견기관의 지원으로 재활에 성공한 노숙인이 중심이 되어 기초생활수급자, 노숙인들에게 자활, 자립할 수 있는 기회를 제공하기 위해 8평의 공간에서 공공근로사업 ‘우리콩두레 두부사업단’을 시작했다. 2003년 8월 수원·서울우리농촌살리기운동본부의 적극적인 지원 아래 안양, 평촌 등지의 영통 유기농, 수원지역의 희망자활 해남유통사업단 등과 공급계약을 맺어 우리콩두레 사업이 활성화 되었다. 이후 2004년 7월 24일에 사회적 기업을 목표로 순수 국산콩을 이용한 두부, 순두부를 제조, 유통, 판매하는 “짜로사랑회”를 창단했다.

2005년도에는 우리콩두레 사업단의 자활공동체 법인을 설립하여 공장 설비와 자체 물류 시스템을 확보하여 생산 중심에서 물류 중심으로의 전환을 모색하였다. 서울 우리농 물류센터까지 직접 배송함으로써 제품의 신선도 유지 및 유대관계 확립하고, 수원 우리농을 중심으로 수원지역 학교급식 공급, 인천지역 회원 확보 및 학교급식 공급, 영통지역 유기농 매장 중심으로 공급지역 확대(분당, 수지), 해남유통 사업단 회원을 중심으로 자체회원 확보주력, 콩물, 순두부 생산 및 공급, 우리밀 빵 사업 등의 다양한 사업을 추진했다.

재활에 성공한 노숙인 출신자인 김동남씨가 대표로 있으며 자활 및 노동의욕이

---

14) '07년 노동부 연구 용역 과제(사회적 기업 활성화를 위한 고용지원센터와 지방자치단체간의 바람직한 역할 방안)

있고 수급권을 탈피하고자 하는 사람들을 채용하여 자활, 자립 할 수 있는 일자리를 제공하고, 스스로 빈곤을 극복하여 자신의 삶을 개척해 나아가는 건강한 사회 구성원으로서 자리매김 할 수 있도록 하는데 사업의 목적이 있다.

아직까지 소규모 영세업체로 매일 한 차례씩 갖는 전체 회의를 통해 주요 업무 및 사업방향을 결정하고 토론을 통해 자체 자활 교육도 겸하고 있다.

짜로사랑 대표는 업무를 총괄하고 물류, 배송, 사무를 담당하는 3명의 관리 직원과 상품을 생산하는 5명의 생산직 직원 등 총 9명으로 구성된 소규모 영세 업체이다. 참여자들은 동사무소, 자활후견기관을 통해 노숙자, 기초생활수급자 중에서 채용 생계가 곤란한 사람 중에 자활의지가 있는 사람을 채용하며 자활사업단의 자활프로그램, 자체회의(월 1회) 시간을 이용한 토론을 통해 지속적인 교육이 이루어지고 있다.

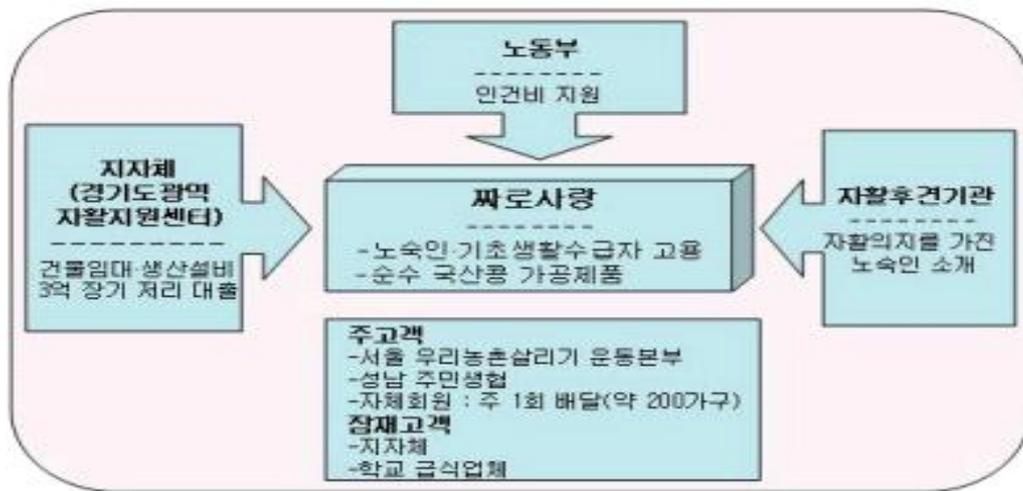
1일 평균 2~3000모 생산하여 매일 약 2,500만원 가량의 매출을 올려 겨우 손익분기점 유지하고 있다.

생산된 제품은 서울 우리농촌살리기운동본부(약90%), 자체물류시스템을 이용하여 약 200여명의 회원들에게 주 1회 배달, 성남 주민생협 등을 통해 판매가 되고 있다. 향후 재정 자립과 사업 확대를 통해 사회적 서비스를 더 많이 제공하기 위해 안정적인 수익 구조가 절실히 필요하다. 따라서 자체 생산품을 이용한 두부전문식당을 설립하여 수익의 다변화를 꾀하고, 학교 급식업체 등에 고정적인 납품처를 확보하고, 상품의 질을 유지하여 농산물 가공제품을 취급하는 대기업에 OEM 방식의 납품이 가능하도록 할 계획이다.

초기에는 수원희망자활후견기관의 지원으로 마련한 설비로 운영하였으나 2006년 경기도 광역자활지원센터의 지원으로 건물임대 1억5천만원과 생산시설 1억 5천만원을 장기 저리로 대출받아 사업이 확장 되었다. 경기도 광역자활지원센터의 지원을 통해 사업이 활성화 된 이후 경영 교육 등의 기회를 통해 지자체와 다른 사회적 기업과도 지속적이고 원활한 관계가 이루어지고 있다. 짜로사랑의 협력모델에서 특기할 만한 점이라고 할 수 있는 부분이다. 광역자활지원센터는 현재 보건복지부의 시범사업으로 경기도, 인천, 대구에서 설립된 기관이다. 여기서 지원된 자금은 보건복지부와 경기도가 matching fund로 조성한 기금으로, 짜로사랑은 총 3억원을 장기 저리로 대출 받아 위생적인 대량생산 설비를 갖추었다. 그 외

자활후견기관으로부터는 자활훈련중인 노숙인을 소개받아 노동을 통해 자활의지를 제고하고 있다.

<그림 II> 짜로사랑의 협력모델



2006~2007년도에는 자체생산품목을 두부, 순두부, 콩물, 빵 등으로 확대하고, 자체 물류망을 이용하여 우리 농산물, 유기농산물의 일부품목(유정란, 콩나물, 쌀 등)을 공급하였다. 이 기간 동안 빵 생산 및 품질의 안정화로 수요처를 확보하고, 어묵류를 자체 생산하며, 두유 개발을 추진하였으며, 이상의 수익 사업 외에 참여자들의 안정적인 업무를 위한 영, 유아 놀이방 및 공부방도 설립할 계획이다.

2008~2009년도에는 두유 개발을 완료하고 생산 판매를 시작하며, 수원지역에 자체 생산품을 이용한 두부전문식당을 설립, 운영하고 있다.

2010~2011년도에는 각 사업단의 문제점을 점검하고 보완, 개선하여 안정적 기반확립에 주력하며, 두부전문식당의 실적에 따라 타 지역에도 확대하고, 장기적 계획으로는, 2020년도까지 짜로사랑의 최종 목표인 실버타운을 건립하여 참여자의 노후대책 마련을 목표로 하고 있다.

재활프로그램을 통해 노숙인에서 탈피한 경험자가 운영하는 사업체인 만큼 구성원들은 주로 노숙인 출신 및 기초생활수급권자로 구성되어 노동을 통해 건강한 사회 구성원으로 다시 태어나고자 하는 자활의지가 무엇보다 중요함을 느끼고 있

으며, 월 1회 있는 전체회의를 통해 직원 교육 및 사업진행에 대한 협의가 이루어진다.

자활의지가 있는 사람이라도 일반적인 직장시스템에 적응하려면 1년 이상의 시간이 소요된다. 따라서 지속적이고 안정적인 지원체계가 필요하므로 현행의 1회성, 시혜성 자활지원체계를 개선할 필요가 있다.

경기도 내 비슷한 모델의 기업 모임이 있으나 활동가 중심의 기업과 자활경험자 중심의 기업은 운영방식, 체계가 다르기 때문에 실질적인 도움은 되지 못한다. 경기도 광역자활지원센터에서 실시하는 경영교육은 전체 기업을 대상으로 하는 일반경영교육은 원론적인 내용에 머무르고 있어 실효성이 떨어지므로 각 기업 특성에 맞는 개별컨설팅이 필요하다.

사업 참여자들에게는 고용-피고용의 관계가 아닌 주인의식, 자활의지가 필요하다. 노동자로서의 법적 지위나 근로 조건을 보장하기 보다는 자신의 사업이라는 주인의식과 노동의욕을 북돋아줄 필요가 있다.

## 2-2. (주)컴윈 (주식회사형 사회적 기업)

사회적 기업 (주)컴윈은 버려지는 컴퓨터 및 주변기기를 수거하여 재생, 제련원료 및 재이용부품 등으로 재활용하는 컴퓨터 리사이클링 업체이다. (사)한국자활후견기관협회 재활용사업네트워크, 전국 자활후견기관, 컴퓨터로 일자리 만들기 운동본부와의 지속적인 협력과 연대를 통해 발전해 왔다.

수급자 및 저소득층의 안정적인 일자리를 창출하고 소외 계층의 정보화 능력을 향상하며 전국적 규모의 친환경적이고 합법적인 수거-처리 체계 구축하여 친환경적인 시스템 구축과 일하는 사람 중심의 사업 토대 마련하는 것이 이 사업의 목적이다.

의사결정과정은 협동조합형, 기업 형태는 주식회사로서 운영진은 시흥 작은 자리 자활후견기관, 안산자활후견기관, 실업극복국민재단, 우리사주조합 등의 대표 7인으로 구성된 당연직 이사로 구성되며 그중 3인은 상근이사이다.

회사의 주식을 소유하는 자는 주주로서 주주총회를 통해 회사 경영에 참여할

수 있지만 주식의 처분에 관해서는 이사회 승인을 얻어야 하며, 회사의 의사결정은 주주총회를 통해 이루어진다.

현재 본사 13명, 지사 2곳에 4명씩 총 21명이 재직 중이며 기초수급자 4명, 차상위계층 6명, 일반 3명과 엔지니어 1명, 영업활동을 담당하는 경영진(이사 7명)으로 구성된다. 비교적 고급의 기술을 필요로 하는 엔지니어의 경우 IT 업체와 제휴하여 교환근무를 통해 교육을 실시하고 있으면 단순 작업을 담당하는 일반직원의 경우는 격주로 자체교육이 실시된다.

2007년에는 월 1.5억(년 17억)의 매출을 목표로 하고 있다. 사업을 통해 얻어지는 이윤은 1. 사회 환원, 2. 직원 분배, 3. 유관기관 지원의 순서로 배분이 이루어진다.

공공기관, 일반 기업의 PC 교체로 인해 발생하는 저사양의 不用 PC나 일반 가정의 폐 PC 수거하여 부품 재활용, 원재료 재활용, 중고 PC 조립 판매 등의 사업을 진행하면서 공공기관, 일반 기업들과 긴밀한 관계를 맺고 있다.

(주)김원의 사업 내용을 살펴보면, PC, 프린터(HP사와 제휴) 등 폐전자제품을 수거하여 부품 중에서 플라스틱, 금속, 액정, 모터, 사용가능한 회로 기판 등 재활용 가능 부품, 재활용원료를 선별, 판매하는 작업을 하고 있다. 비철금속 재생재료 재활용 공정은 “분류 → 파쇄 → 분쇄 → 축빙 → 원재료”의 단계로 진행되는데 현재 설비와 기술로는 분류 후 판매하는 단계에 머무르고 있다. 향후 규모 및 기술 수준을 향상시켜 부가가치가 높은 상위단계로 진입할 계획이다.

사용 가능한 저 사양 중고컴퓨터는 수거 후 상위 사양으로 업그레이드 하여 정보문화진흥원의 지원으로 저소득층 및 비영리 시설에 중고 PC 기증하고, 교육부에서 시행하는 저개발국가 정보화 지원 사업에 PC를 지원한다. 그 밖에 모니터 CRT 수출 사업, 컴퓨터 및 전기전자 폐기물 재활용 관련 정책 연구, 기술 개발사업, 재활용 관련 공공·민간과의 연대 사업 등에 관여하여 다양한 일자리를 창출하고 있다.

2009년 사업 실적은 다음 표와 같다.

<표 V-1> (주)컴윈 2009년 입고실적

구분	일반	무상	학교	자활	합계
본체	7,454	585	20,548	1,180	29,767
모니터	12,370	609	16,965	1,221	31,165
프린터	50,668				50,668
합계	70,492	1,194	37,513	2,401	111,600

<표 V-2> (주)컴윈 2009년 수출실적

수출국가	품목	금액
인도, 페루, 스리랑카	모니터, 본체	225,019,450

<표 V-3> (주)컴윈 2009년 EPR<sup>15)</sup> 실적

구분	본체	모니터	프린터
삼성전자	40,326	9,371	22,000
한국 HP			85,169
합계			107,169

<표 V-4> (주)컴윈 2009년 컴앤워크 사업 매입실적

수거량	본체	모니터	기타
본사	20,548	16,965	
영남지사			
중부지사	8,028	5,891	
합계	28,576		

15) EPR(생산자책임확대제도)는 제품의 생산자에게 제품이나 포장재 폐기물에 대하여 일정량의 재활용 의무를 부여하여 재활용하게 하고 이를 이행하지 않을 경우, 재활용에 소요되는 비용 이상의 금액을 생산자에게 부과하는 제도

<표 V-5> (주)컴윈 2009년 컴앤워크 사업 매출실적

구분	본체	모니터
댓수	2,483	2,483

2007년에는 매출 증대를 통해 회사 재도약의 기반을 만들고 사업의 효율화, 체계화를 위한 운영시스템 정착과 신규 아이템 개발 및 사업 다각화를 통해 일자리를 확대하며, 전문 재활용 업체로서 전국 규모의 조직을 육성하는 발판 마련으로 사업 방향을 잡았다. 이를 위해 연간 매출 17억, 경상이익 1억을 실현하여 기업 이익의 사회 환원 방법을 다양화, 구체화하며, 중장기 발전계획을 수립, ISO14001을 정착화, 사회적 기업 육성법에 의한 인증 취득, 1개 이상 권역조직 육성을 목표로 삼았다.

각각의 목표를 실현하기 위한 세부 사업 계획은 다음과 같다.

매출 17억, 경상이익 1억 실현을 위해서는 업무조직 개편, 팀 별 목표 관리제 시행, 신규 아이템 개발 및 사업화, 판매관리비의 비용절감, 성과 인센티브를 실시하여 작업의 효율성을 높인다. 중·장기 발전 계획으로는 재무구조 개편, 사업 다각화 방안 마련, 성장동력 아이템 개발, 종합 리사이클링 업체로의 비전을 마련하는 것이다. ISO 14001 정착화를 위해서는 사업 매뉴얼 개발 및 실천, 점검 및 개선제도 마련, 全社的 ISO 교육 실시 및 실천한다. 사회환원 다양화 및 구체화를 달성하기 위해서는 1개 이상의 자활공동체 육성하고, 사회환원 목표 관리제 시행하며 자매결연 등 일상적 환원 프로그램 개발한다.

직원들이 회사경영에 참여할 수 있는 제도를 마련하고, 회의 구조를 일상화 및 체계화하며, 가족참여 프로그램 개발, 구성원의 자기개발 계획, 교양 프로그램을 지원하여 직원들의 애사심을 높이고 기업이념에 동참할 수 있도록 한다. 직원들에게 사회적 기업 육성법의 이해를 돕기 위한 교육을 실시하고 사회적 기업 등록 신청 및 인증을 받아 향후 사업에 대한 지원을 확보한다. 또한 1개 이상 권역지사를 건설하여 자활 재활용 공동체의 전국화 계획을 수립한다.

업무조직을 개편하여 영업과, 생산관리과, 사업지원과로 세분화하고, 기획 영업과를 신설하여 회사의 자생력 확보를 꾀한다. 회사의 목표를 설정하고 팀별 목표

관리제를 실시하여 성과에 따라 팀별 포상을 실시, 노동의욕을 북돋운다. 영업이익의 극대화를 위해 재활용시장의 동향을 체크하고, 관련기관과의 컨소시엄을 통해 스크랩 기획 영업팀을 운영하며, 신규거래처 개발을 통해 사업을 다각화 한다. 각종 비용절감을 위해 제 규정(여비, 업무추진비, 기타잡비 등)을 만들어 집행되도록 하고, 생산성 향상을 위해 생산라인을 재정비하며, 소모품 비품 관리자를 정하고 대장을 작성하고, 비용절감에 대한 포상을 실시한다. 매 분기별 우수자에게 포상하고 매출 목표 달성에 따른 특별 성과금을 지급한다.

2012년 영업은 통상적인 본체, 모니터, 프린터 수거와 기업 연계를 통한 특수금속 등의 수거를 위해 약 964,000,000원의 예산이 소요되며 재활용을 통해 1,498,400,000원 가량의 매출이 이루어 질것으로 예상된다. 따라서 기존의 사업으로는 약 616,650,000의 매출이익을 기대하고 있다. 그 외에 교육인적자원부 저소득층 PC 업그레이드 사업에 참여하여 대당 40,000원의 수익과 법무부 바다이야기 압류물품 매각에 참여하여 약 20%의 수익률을 예상하고 있다.

중장기 발전계획으로는 현재 차입으로 된 가수금 정리, 기관 지원금 등 자본재조정수립, 주식 재조정을 통한 증자, 유관기관 출자를 통한 유상증자, 중소기업청 자금, 사회연대은행을 통한 채무의 저리 전환 등의 방법으로 재무구조를 개편한다. 또한 사업을 다각화하여 사회 환원 프로그램을 개발하고, 상품을 다양화하여 컴퓨터를 한 축으로 한 pcb + 비철등 스크랩 영업, 프린터 재제조 등 부가가치 확대 개발, EPR 홍보를 통한 기업의 참여 유도 등으로 안정적인 수익구조를 마련한다. 차후 기업의 성장 동력이 될 파쇄 및 용융 등 고부가가치 시장, 해외시장과 관련된 아이템을 개발이 시급한 과제이다.

### 2-3. 교보다솜이 케어서비스 (대기업 지원형 사회적 기업)

2002년 12월 교보생명의 사회공헌 프로그램 확충에 따라 교보다솜이 사회복지재단이 창단되었고, 2004년 4월 교보생명과 실업극복국민재단의 협약으로 서울, 대전, 대구, 광주, 부산에서 취업취약계층의 실질적 여성가장 70명을 고용하여 간병사업에 활동을 시작했다. 2005년 3월에는 노동부 사회적일자리 자립지향형 사업에 선정되어 2억 1천만원을 지원 받아 인천을 포함한 총 6개 도시에 총 100여명

의 고용을 창출했다.

2006년 4월에는 노동부 사회적일자리 기업연계형 사업에 선정되어 8억 3천만원을 지원받고 참여자는 150명으로 늘어났다. 2006년 7월부터는 유료 서비스도 시작하여 20012년 현재 총6개 지역 10개 병원을 대상으로 제공되고 있으며, 보건복지부가 추진하는 “보호자 없는 병원” 시범사업에 참여하게 되면서 건국대 병원 40병상, 화순 전남대 병원 12병상에 서비스를 시작했다. 유료와 무료의 비율이 6:4가 되었다.

무료사업은 교보다솜이 간병봉사단의 명칭을 사용하되, 유료사업의 경우 다솜이 케어서비스로 활동 중이다. 이는 무료와 유료를 구분함으로써 참여자간의 구분을 두고, 서비스를 받는 수혜자의 경우에도 이를 구분할 수 있도록 하였으며, 이후 무료에서 유료 전환 시 참여자 스스로도 이를 구분하여 인지할 수 있도록 하기 위해서이다.

교보다솜이 케어서비스는 교보생명과 실업극복국민재단, 정부의 지원 사업을 통해 사업이 발전하였고, 최근 (재)다솜이재단이 인가를 받고 사회적 기업으로 인증 받았다.

<표 VI-1> 교보다솜이 케어서비스 사업 주체별 상생구조

수혜대상	정부	기업 사회공헌	NGO
-저소득(수급권자, 일반저소득계층) 환자 대상 무료간병 서비스 -일반 환자에게 양질의 유료간병 서비스	-근로빈곤층 4.8%, 빈곤층 11.2% -취업취약계층에게 안정적인 일자리 제공	-일회성 봉사활동 수준의 사회공헌 모델에서 장기적 일자리 제공형 사회공헌 모델로의 발전 -기업시민정신을 통한 사회문제 해결 (일자리창출 + 복지)	-임시직 일자리 제공 방식의 한계 극복 -새로운 사회적 기업에 대한 국민적 공감대 확산의 계기 마련 -기업-공익재단-정부 간의 파트너십 확대
*저소득 환자 가족의 경제활동 장애해소 *신뢰할 수 있는 간병서비스 제공	노동연계 복지를 통한 자립	기업 브랜드의 가치 신장	비영리단체의 사회적 책임 실현

교보다솜이 케어서비스의 사업 내용을 살펴보자.

실질적 여성가장들에게 안정적인 일자리를 제공하여 자립을 지원하고 기초생활 수급권자 및 의료사각지대의 저소득계층 환자에게 무료간병서비스를 제공하는 사업을 통해 실업·빈곤 대책 마련에 기업-NGO-정부 간의 파트너십을 정착시킨다.

취업취약계층의 여성가장에게는 안정적인 일자리를, 저소득층 환자에게는 무료 간병서비스를 제공하여 사회계층간의 통합을 목표로 하고 있으며, 일반 환자에게는 양질의 유료간병서비스를 제공하고 있다. 2012년 현재 무료간병인 183명, 유료 간병인 244명이 일하고 있으며 2014년에는 유료 250명, 무료 200명을 목표로 하고 있다. 각 지역 별로 사회복지 전공자를 포함한 5명의 관리인원이 배치되어있다.

2006년 7월 유료 사업 시행 후 2006년 12월까지 총 2억 2천만원의 수익을 얻었고, 2007년 5억 5천만원, 2008년 8억4천만원, 2013년 현재 10억원 이상의 수익을 얻고 있다. 전체 운영비 중에서 사회적일자리 지원금이 지원되는 이외의 추가인건비 및 사업비, 운영비 등은 교보에서 지원하고 지원금으로 충당하고 있으며, 수익금의 경우는 새로운 사업의 개발을 위해 적립하고 있다.

기존 유료간병업체와의 차별화 전략을 위해 고용안정성을 제고, 간병사 및 환자중심의 운영, 표준화된 교육훈련 지원, 간병시장 발전을 위한 각종 지원체계를 구축하고자 한다.

<표 VI-2> 기존 유료간병업체와의 차별화 전략

	간병시장 현황	교보다솜이 케어서비스
인력	<b>장시간 노동과 낮은 임금</b> *시급 2,080~2,920원 *근로자성 불인정	<b>고용안정성 제고</b> *퇴직금 및 사회보험 적용(4대보험) *근로기준법 준수
운영	<b>간병업체 수익중대 중심의 운영</b> *병원계약을 위한 로비활동비용을 간병사에게 전가(리베이트 10~20%) *간병 부주의로 인한 환자 상해시 대책부재	<b>간병사 및 환자중심의 운영 / 사회적 기업화</b> *공익성 담보를 통한 병원과의 협약체결노력 *배상책임보험 가입 *관리자의 현장관리 및 사후관리를 통한 서비스 개선 *사회적 기업으로의 전환 목적

교육	<b>교육훈련의 전문성 부족</b> *교육 미실시 또는 단기간 위탁교육 *표준화된 교육훈련 시스템 미비	<b>표준화된 교육훈련 지원</b> *노인수발보험제도 인정기준 (160시간)에 맞춘 교육훈련 *정기적인 보수교육 실시 (1년간 80시간) *교육훈련과정의 매뉴얼화
지원	<b>지원체계 부재</b> *간병사, 환자 사례관리 시스템 부재 *과건 및 관리 중심의 활동	<b>간병시장 변화발전을 위한 지원체계 구축</b> *간병사업제도화를 위한 연구조사 및 공동사업 추진 *네트워크 구축 지원 등

간병사는 건강보험료 3만 5천원 이하, 납세증명 5만원 이하의 55세 이하 중장년 여성 중 실질적인 여성 가장 중에서 선발한다. 선발된 간병사는 이화여대 간호대학과 공동 개발하여 제작된 간병기초교재 및 업무매뉴얼 등의 간병사 교육 프로그램에 따라 기초교육 160시간을 이수한 이후 최종 선발 되어 현장 업무에 투입되고, 연간 80시간의 보수교육을 이수해야 한다.

간병사는 최저임금을 적용하여 무료간병사의 경우 시급 3,480원, 유료 간병사는 시급 4,000원을 받는다. 근로 시간은 유료 간병사는 휴게시간 포함하여 3조 3교대, 4인3교대, 5인 3교대, 7인3교대 등 3교대를 기본으로 환자의 질환에 맞추어 탄력적으로 근무하고, 무료 간병사는 주5일제 주간근무만 하며 근무시간은 08:00~19:00, 휴게시간은 12:00~13:00이다. 주당 40시간 + 연장근무 수당 = 약 100만원을 받으며, 사회적일자리 사업의 지원 조건에 따라 근로기준법상의 근로 조건을 준수해야 한다.

무료 간병서비스를 제공받는 대상자의 선발은 각 병원의 사회사업실을 통해 이루어진다. 병원 사회사업실에서 교보다솜이 간병봉사단으로 간병사 파견을 의뢰하면 수급자, 차상위, 차차상위, 일반 저소득계층을 대상으로 기본 4주의 무료 간병서비스가 제공되고 일정 기간 연장도 가능하다. 향후 기존의 저소득층을 위한 무료간병서비스 외에 일반인을 대상으로 하는 유료형의 서비스를 마련하여 재정적 자립 기반을 구축할 계획이다.

<표 VI-3> 자립을 위한 세부추진전략

목표		역할 및 기대효과	추진전략
일반유료 간병시장 진입	병원공동 간병	-환자 및 보호자 간병비용부담 해소 -체계적 간병서비스 제공 -간병활동시 책임소재 확실	-계약단가 현실화 (현재80%에서 100%로) -기존계약병원 내 병실 확대 -2차병원 중심으로 한 공동간병 적극제안
보호간병 시장 진입	노인수발 보험	-고령사회로의 진입으로 노인수발에 대한 사회적 인식 -간병인력의 제도화	-간병사업단 유경험의 타 NGO 와 공동 마케팅 및 홍보 (사회적일자리 수행 단체 간의 가격경쟁을 탈피) →보호된 시장창출 가능성 적극제안 →지속가능한 일자리 창출 →간병인력의 제도화 →간병서비스의 질 향상
	보호자없 는 병원	-환자 및 보호자 간병비용부담 해 소 -정부정책 협조 -간병서비스의 공적체제 전환시 대비 -간병인력의 제도화	
	산재환자 (재활)	-산재전문교육을 통한 간병서비스 제공 -현금급여에서 현물급여 전환시 인프라 역할 -가족간병자의 정서적 지원	
자체수익개발	자체수익 개발	-간병사 양성교육센터 -노인요양시설 운영 -요양용품 대여	-사무국의 자립방안 마련 -지역내 거점 확보 및 사업 다각화

교보다솜이 간병봉사단의 체계는 운영협의회, 중앙사무국, 지역팀으로 이루어진다. 운영협의회는 교보생명 사회공헌팀 팀장과 과장, 실업극복국민재단 사무국장, 교보다솜이 케어서비스 중앙사무국장 등 총 4인으로 구성되며 주요 의사결정, 예산 확정 및 지원 등의 업무를 담당한다. 중앙사무국은 간병인 사업 총괄, 기획 홍보 업무, 예산 및 지출관련 업무, 지역팀 관리 등 기획 및 마케팅 역할을 담당한다. 지역팀은 서울, 인천, 대전, 대구, 광주, 부산 등 총 6개 지역 현장에서 사업실행, 간병사 모집 및 선정, 간병사 교육, 간병사 배치 및 관리, 병원 섭외 및 관리 등의 업무를 담당했다.

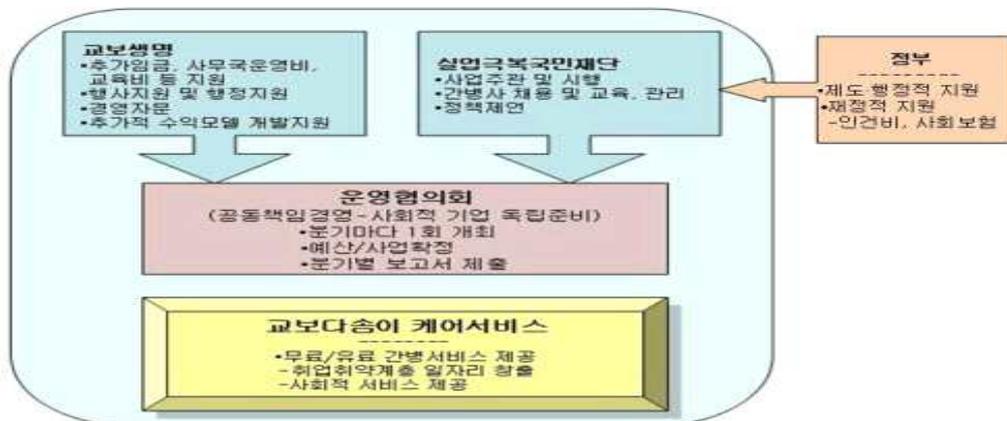
이후, 사회적 기업 인증을 받으면서 재단법인으로 전환하여 이사회가 구성되어 있는 상태이며 이사회, 감사 산하에 사무국과 지역팀으로 구성되었다.

이 사업은 교보생명의 사회공헌 팀, 실업극복국민재단, 노동부 사회적일자리 사업의 지원을 받고 있다. 사회적일자리 사업으로부터는 인건비, 사회보험과 같은 재정적 지원과 제도적, 행정적 지원을 받는다. 실업극복국민재단은 전체 사업을 주관 및 시행하며 간병사 채용 및 교육, 관리를 담당하고 교보생명에서는 추가임금과 사무국 운영비, 교육비등의 재정지원, 행사 및 행정지원, 경영자문, 수익모델 개발 등의 부분을 지원했다. 이후 재단법인으로 전환하면서 독립된 상태이며, 교보로부터 재정적 지원과 경영지원을 받고, 실업극복국민재단으로 부터는 행정적지원 및 업무지원 등을 받고 있다. 중앙정부의 해당 주무부처, 지방자치단체 등 공공기관과의 관계는 실업극복국민재단을 통해 이루어진다. 교보생명은 사업단의 모태가 되는 기업으로 사업 지원의 대부분을 차지하며 사업단 창단초기부터 지속적으로 재정적, 행정적, 인적 지원을 받고 있다. 매년 참여자 인원의 증가로 인해 기업 지원금도 증가하고 있다.

사업의 재정은 기업, 정부, NGO로부터 다양하게 지원받고 있다. 2006년의 경우 총 24억원의 지원을 받았는데 기업 60%, 정부 39%, NGO 1%의 비율이었으며, 2007년에는 총 28억 2천만원의 지원금을 기업 60.7%, 정부 38.6%, NGO 0.7%의 비율로 받았다.

교보다솜이 케어서비스는 취업취약계층인 여성가장을 고용하여 일자리를 창출하고, 저소득계층 및 일반인들에게 무료, 유료 간병서비스를 제공한다. 이 사업은 교보생명으로 부터 인건비 일부와 운영비, 교육비 등 재정적 지원과 경영 자문, 수익모델 개발 지원 등을 지원받으며 실업극복국민재단으로부터 간병사 채용 및 교육, 관리를 지원 받고 있다. 교보생명의 사회공헌 팀과 재단 및 중앙 사무국의 인원으로 구성된 운영협의회에서 공동으로 책임 경영을 하여 사회적 기업으로 독립할 준비를 하고 있다.

<그림 III> 교보다솜이 케어서비스의 협력모델(사회적 기업 인증 이전 형태)

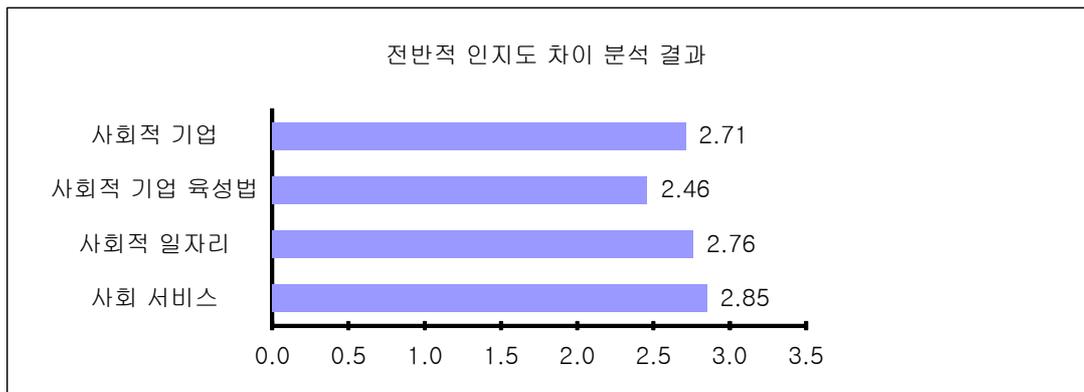


## IV. 우리나라의 현황 및 대처 방안<sup>16)</sup>

사회적 기업에 대한 관심도가 높아진 건 분명한 사실이다. 하지만, 그 이상도 그 이하도 아닌 듯 보인다. 아직도, 사회적 기업에 대한 인지도는 낮은 상태고, 신뢰도 역시 그러하다.

사회적 기업에 대한 인지도 문항에서 응답자들의 평균값은 사회적 기업 2.71, 사회적기업 육성법 2.46, 사회적 일자리 2.76, 사회서비스 2.85로 나타났다. 이는 평균 2.7점(5점 만점 기준)으로, 4개의 키워드 모두 약간 알고 있는 수준(3점)을 넘지 못해, 이는 사회적 기업과 관계된 용어 대부분에 대한 일반인의 인식수준이 그리 높지 않은 것으로 보인다. 특히 ‘사회적기업 육성법’에 대한 인지도는 2.46으로 다른 3개의 키워드에 비해 인식수준이 상대적으로 더 낮은 것으로 나타났다.

<그림 IV-1> 전반적 인지도 차이 분석 결과

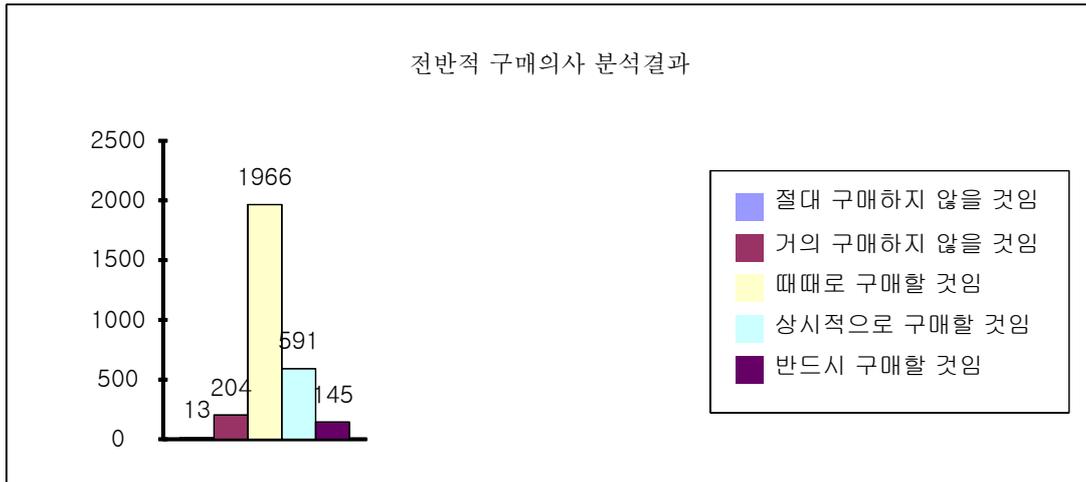


사회적 기업이 생산하는 재화/서비스에 대한 구매 의사는 평균 3.22로, 구매 의사가 다소 있는 것으로 파악됐다.<sup>17)</sup> 하지만, 사회적 기업 제품/서비스의 구매를 망설이는 이유 중, 사회적 기업 자체에 대한 인식 부족(29.8%)이 지적되었다. 또한, 사회적 기업 제품/서비스의 품질에 대한 신뢰부족(43.4%)은 사회적 기업 지체에 대한 인식 부족에서 기인한 것으로 해석할 수 있다.<sup>18)</sup>

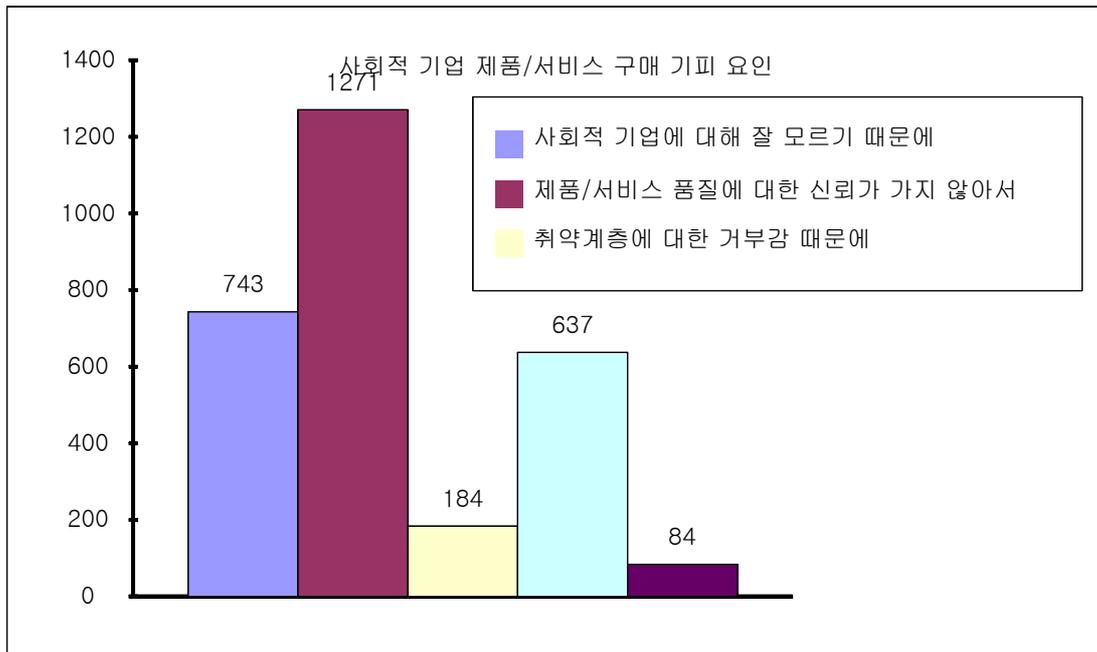
16) 조영복, 양용희, 김혜원/2008/ 사회적기업 육성을 위한 중장기 정책방향. pp.71- 중 일부 발췌

17) <그림 III> 참조.

<그림 IV-2> 전반적 구매의사 분석 결과



<그림 IV-3> 사회적 기업 제품/서비스 구매 기피 요인



18) 박선화/KOREAN SOCIAL ENTERPRISE MAGAZINE/사회적기업에 대한 일반인 대상 인식조사 분석 /2008. 3. (사)사회적기업연구원이 노동부와 (재)실업극복국민재단의 후원으로 사회적기업에 대한 일반인의 인식수준을 살펴보기 위해 실시한 설문조사 내용이다. 답변은 5점 척도(전혀 알지 못함 1점, 거의 알지 못함 2점, 약간 알고 있음 3점, 대체로 알고 있음 4점, 매우 잘 알고 있음 5점)를 기준으로 했다. / <그림 IV> 참조.

사회적 기업에 대한 정보와 인식의 부재는 사회적 기업 창업, 인력 모집, 판로 개척, 재정 접근 등에서 제약이 될 가능성이 크다. 다행히, 사회적으로 배제된 계층에 대한 거부감이 상대적으로 낮은 것으로 나타나, 취약계층에 대한 일자리 제공을 통해 사회적 기업에 대한 홍보노력도 고려해 봐야 할 부분이다. 무엇보다도, 사회적 기업 모범 사례를 선정하여, 사회적 기업에 대해 인식을 심어주는 것이 중요하다고 할 것이다.

사회적 기업의 모범 사례를 선정하기 위해, 성과와 가치를 인식하려면 무엇보다도 먼저 사회적 기업 혹은 사회적 기업 관련 부문의 정확한 규모를 파악하여야 한다. 규모 외에도 범위, 강점과 약점, 다양성 등에 대한 조사가 필요하다. 사회적 기업의 분야별, 지역별 자료를 통하여 사회적 기업 부문의 규모 및 국가경제에 대한 기여도를 파악할 수 있을 것이다.

세계적으로도 사회적 기업에 대한 연구마다 용어의 정의 및 방법론이 다양하며, 이는 그만큼 사회적 경제의 규모에 대해서 명확히 설명하기 어렵기 때문이다. 그러나 최근에 사회적 기업에 대한 관심도 및 중요성이 증대되어 왔다. 사회적 기업에 대한 조사가 지역별 연구나 국가적 조사로 상호비교 가능하기 위해서는 무엇보다도 먼저 사회적 기업에 대한 개념 정의에서부터 연구방법과 연구 관행이 표준화될 필요가 있다. 그것은 선진국의 예에서도 그렇듯이, 사회적 기업에 대한 연구들이 연구범위와 방법, 심지어 용어의 정의 등이 서로 달라 상호비교가 용이하지 않기 때문이다. 또한, 사회적 기업의 가치와 사회기여도를 설명할 수 있는 구체적 근거가 미약하며, 사회적 기업의 생성, 경영, 성과 등에 관한 이론의 형성도 미미한 실정이다.<sup>19)</sup> 이러한 경향은 세계적으로도 마찬가지이다. 따라서 관련학문인 사회복지학, 경영학 뿐 아니라 사회학, 경제학, 정책학 등과 같은 다학문적인(multidisciplinary) 접근이 필요하며 이는 우리의 경우에도 마찬가지이다. 정부가 사회적 기업의 육성을 주도하는 만큼 사회적 기업 정책의 시행착오를 줄이기 위해서 사회적 기업 관련 연구를 진작시켜야 하며, 이를 위해 사회적 기업 연구 관련 전문학술지를 육성할 필요가 있다.

사회적 기업 대회나 사회적 기업가를 평가하여 시상하는 것도 대중들에게 인지도를 높여줄 수 있는 좋은 방법이 될 수 있다. 이미 영국에서는 Enterprising

19) Helen Haugh. 2005. 「사회적 기업이 정신 연구 아젠다」, 사회적기업저널 2005년호. p.1.

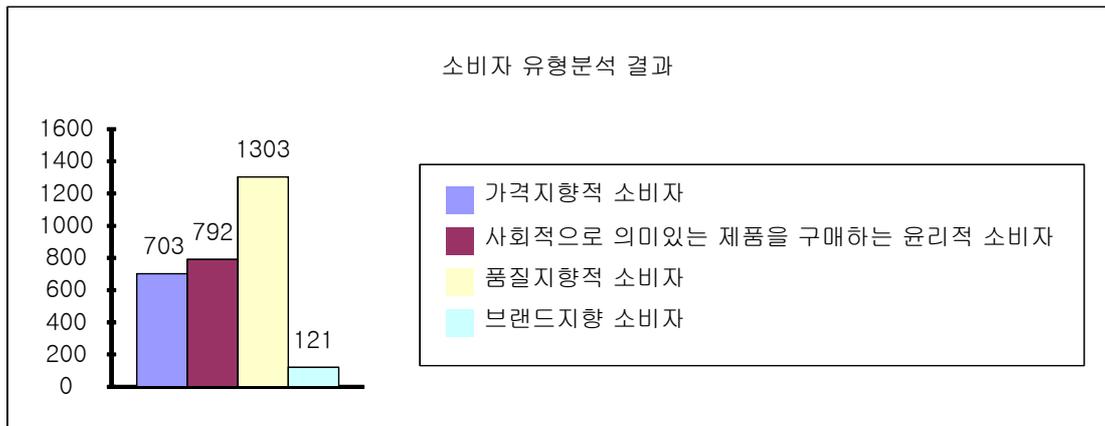
solutions National Social Enterprise Award이라는 대회를 통해 포상을 하고 있다.

언론, 인터넷, 행사개최, 세미나, 인쇄물 및 기타 홍보물 등을 활용한 국가·지역적 차원의 홍보를 진행할 필요가 있으며, 홍보효과를 배가하기 위해 사회적 기업 네트워크, 기업단체, 교육계 등 매개 역할을 하는 기관들을 활용해야 한다.

사회적 기업의 성공은 사회공헌의지와 경영능력을 갖춘 사회적 기업가에 의하여 결정된다. 그러나 사회적 기업 내부의 인적인프라는 일반 기업과는 달리 제한적이다. 즉, 사회적 기업 경영자들의 전문경영능력은 일반 기업의 경영자들과 비교했을 때 부족하며, 종업원들의 기술적 능력 역시 마찬가지다.

설문조사에 참여한 응답자들은 자신이 어떠한 유형의 소비자인지에 대해 '품질지향적인 소비자(44.6%), 사회적으로 의미 있는 제품을 구매하는 '윤리적인 소비자(27.1%), '가격지향적 소비자(24.1%), '브랜드지향 소비자(4.1%)순으로 나타났다.

<그림IV-4 > 소비자 유형분석 결과



영국의 경우, 사회적 기업이 상품의 질이나 윤리적인 측면에서 매우 높게 평가되고 있다. 긍정적인 부분은, 소비자 유형별로 사회적 기업 제품/서비스에 대한 구매 의사를 살펴본 결과 '윤리적 소비자'라고 응답한 소비자들 중 적극적 구매 의사를 표시한 경우는 35.8%로 나왔다. 이는 브랜드 지향적 소비자의 적극적 구매 의사인 14.0%보다 2.5배 정도 높은 것이며 전체 응답자의 적극적 구매의사 25.2%보다도 높은 것이다. 하지만, 아직까지 우리나라는 품질지향적인 성향이 단

연 돋보였다. 결국, 사회적 기업이 기업으로서 지속가능한 경영을 하기 위해서는 경영인과 종업원들이 일반 기업과 비교해도 차이점을 느끼지 못하게끔 제 몫 이상을 해야 한다. 따라서, 이에 대한 해결방안으로 전문적인 교육기관을 통해 사회적 기업가를 양성하려는 노력이 필요하다. 영국에는 사회적 기업가를 위한 기관인 The School for Social Entrepreneurs(SSE: [www.sse.or.uk](http://www.sse.or.uk))와 같은 전문교육기관이 존재하며, 미국의 우수한 경영대학에는 사회적 기업과 관련한 교과목이 강의되고 있다. 이와 같이 전문적인 교육기관과 경영대학을 중심으로 사회적 기업가를 양성하는 것은 필수적이라 할 수 있다. 아직 표준적인 사회적 기업가를 위한 커리큘럼은 마련되어 있지 않으며, 사회적 기업가 양성도 민간의 선도적인 노력에 의하여 추진되고 있기에 재정적, 지역적으로 한계가 있다. 따라서 정부의 정책적인 배려가 필요하다.

정부는 첫째, 사회적 기업의 인적자원을 양성하기 위한 표준 교과과정을 마련하여 사회적 기업이 필요로 하는 인적 자원 능력을 향상시킬 수 있도록 하여야 한다.

둘째, 사회적 기업의 인적자원에 대한 교육훈련에 체계적인 노력을 기울여야 한다. 정부가 추진하고 있는 일반 기업을 위한 기존의 교육훈련과정에 사회적 기업 부문을 포함하도록 하며, 사회적 기업만을 위한 독자적인 교과과정도 설치할 필요가 있다.

셋째, 잠재적 사회적 기업가를 발굴·양성하여야 한다. 사회적 기업가의 원천은 다양하다. 선진국의 예에서 보면, 사회적 기업가는 청소년에서부터 은퇴자에 이르기까지 그 스펙트럼이 다양하다. 다양한 스펙트럼을 충족시키기 위해서는 초·중등학교에서부터 사회적 기업에 대한 이해와 교육을 받을 필요가 있으며, 대학생들 비롯한 청년들의 사회적 기업 창업을 활성화할 필요가 있다.

사회적 기업이 겪는 어려움 중 하나로, 시장개척 부분이 있다. 정부와 지방자치단체는 사회적 기업이 지역사회에서 새로운 시장을 창출하고, 기존시장에 진입할 수 있도록 진입장벽을 최소화하여야 하며, 제품판매를 촉진하여야 한다. 이를 위해 사회적 기업이 공급할 수 있는 제품과 서비스를 발굴하고 업종별로 다양한 사업모형을 개발하여야 한다. 지역에 따라 공급이 부족한 간병, 청소, 주거환경개선, 보조교사, 급식, 취약계층 생산품 판매사업 등이 있을 수 있으며, 지역단체들이 자선활동과 바자회 등을 통한 사회적 기업 제품판매촉진활동을 활성화할 필요가 있다. 이는 정부조달사업 관계자들의 이해 증진을 돕고, 사회적 기업에 대한 인식

과 지식부족 문제를 해결하는 데 일조할 수 있을 것이라고 본다.

사회적 기업의 창업과 성장을 위해서는 자본이 필요하나 이에 대한 인프라는 절대적으로 부족하다. 따라서 우리나라의 사회적 기업들에 관한 재정지원방향 역시 설립초기에는 정부가 적극적으로 지원하여 사회적 기업이 자립할 수 있는 기반을 마련할 수 있도록 한 후, 점차적으로 정부의 지원을 축소하여 시장영역과 민간영역으로 지원체계의 중심을 이동시키는 것이 바람직하다고 본다. 즉, 육성초기에는 재정을 통해 미성숙한 사회적 기업에 대해 사업비, 운영비 지원 등의 직접적인 지원을 할 필요가 있지만, 장기적으로는 직접지원 방식을 탈피하고 간접지원방식으로 전환해야 한다. 이탈리아의 경우 협농조합 공통의 기금이 중요한 역할을 하고 있으며, 미국의 경우 민간재단이 중요한 역할을 하고 있다.

우리나라의 경우, 사회적 기업이 필요할 때마다 지역사회 투자기관이 조직되지 않으면 상당히 어려운 것이 현실이다. 이를 해결하기 위해서는

첫째, 민간부문의 다양한 재원 발굴에 힘써야 한다. 이를 위해서 우선적으로 민간의 자선기금이 사회적 기업에 직접적 혹은 재단 등을 통해 간접적으로 전달될 수 있도록 기부 및 모금문화의 활성화에 노력해야 한다. 그리고 대기업의 사회공헌기금을 비롯한 민간기업과의 연계를 통한 자금지원도 사회적 기업으로 공급될 수 있도록 하는 시스템이 필요하다. 이러한 노력들은 사회적 기업이 점차 성장함에 따라 정부와 공공기관의 지원으로 마련한 재원으로부터 재정적 독립을 이루는데 필요한 전제조건이라고 할 수 있겠다.

둘째, 사회적 기업에 대한 재정지원을 위해서는 장기저리의 신용대출과 무사지원이 가능한 다양한 금융기관의 육성이 필요하다. 소액신용기관은 사회적 기업에 대한 지역사회투자기관으로 발전할 수 있도록 재원확충이 이루어질 필요가 있으며, 새로운 형태의 신규기관 설립도 검토할 필요가 있다. 사회투자기관은 각종 민간금융기관과의 파트너십 및 전문적 자원봉사자를 확충하여 자금 대출능력 및 위기관리능력을 보강하고, 자금지원이 이루어진 사회적 기업에 대한 경영컨설팅과 사후관리서비스가 가능하도록 경영능력을 확보하여야 한다. 그리고 사회적 기업에 대한 기업신용평가기능을 전문화하여 각종 금융거래에 따르는 신용 분석 비용을 간소화 할 필요가 있다.

## V. 결론 및 제언

우리나라의 사회적 기업은 아직 오픈단계이다. 많은 개념과 정의가 혼용되고 있는 것 또한 사실이고 다양한 분류체계가 혼재해 있다. 소비자들의 뇌리에는 그저 ‘착한 기업’이라는 이미지 하나만 있을 뿐, 도통 정보가 없다. 아직 사회적 기업들의 지속가능한 성장 모델역시 취약한 상태이며, 정부 재정 의존도가 너무 높다. 노동집약적, 수익성이 낮은 업종에 집중되어 있는 현실이다.

현재 한국에서 사회적 기업을 지향하고 있거나 사회적 기업으로 인증을 취득한 몇몇 사례를 살펴보면 다음 <표 VII>와 같다.

<표 VII> 우리나라 사회적 기업의 사례

사회적 기업명	장소	규모 및 특징	사업내용
짜로사랑	수원	두부제조업체, 짜로사랑은 알콜 중독에서 벗어난 김동남대표가 기업의 규율, 책임성 강조하며 비전을 제시하며 도약발전	2005년 공장이전 및 기계 설비 확장, 자체 물류시스템 가동, 생협매장과 회원 확보, 두부 공급 지역 확보 등으로 사업 안정화
결식아동 도시락 제조업체 사랑의 손맛	제주도	결식아동 및 독거노인에게 도시락 제조하는 것을 중심으로 시작	서귀포의 부실 도시락 파문이 후 줄어든 도시락 수를 지역 복지관과 연계하여 회복
도시락 사업체 (주)나눔공동체	서울 봉천동	국내 1호 자활공동체로 1999년 봉천동 나눔의 집에서 노숙자 자활사업의 일환으로 국고보조금을 받아 도시락 사업 시작	2001년 자활근로사업을 위탁받아 12명이 시작, 인건비는 정부에서 위탁받음.
음식물 재활용업체 삶과 환경	청주	18명으로 청주자활후견기관, 충북실업극복협의회, 청주시 노인 종합복지관, 사회적 기업 미래 자원과 컨소시엄 형성하여 청주시 음식물 수거 사업 위탁	청주시 1/4 지역의 아파트와 단독주택의 음식물 쓰레기 수거, 운반 매월 평균 6,200만원의 매출 실적 달성

사회적 기업명	장소	규모 및 특징	사업내용
전자 전기 폐기물 재활용업체, (주) 컴윈	시흥	고물상 수준의 재활용업을 하던 자활후견기관들이 합쳐 재활용업체로 탄생한 회사	일자리만들기본부의 컴퓨터로 일자리만들기 운동에 참여하면서 수익사업을 다변화하면서 수출도 하고 있음. 2004년 11명 고용
페플라스틱 재활용업체 미래자원	청주	5명으로 시작, 정직원 33명 자활사업단 12명, 노인일자리 15명 등 60명에게 일자리 제공	페플라스틱 수거, 선별후 압축 또는 파쇄의 공정을 통해 재생 원료 생산
청소전문회사 늘푸른 사람들	서울	청소용역관리사업으로 시작	청소관련 기술자료 축적 후 기술 교육(지난 6년간 8,000명 교육), 청소장비나 재료 수입 유통 등 사업영역 확장, 청소대행업으로 이전, 2004년 매출 10억 달성
청소전문업체 (주) 함께 일하는 세상	전국	2003년 실업극복국민재단에서 1억원 지원 설립. 경기 서울지역에 17개 지점 설립	학교화장실 청소 무료시범사업 후 청소용역 선점, 2005년 3억5천만원 매출 달성
간병사 전문 약손 엄마	협동 조합식 운영	1998년 특별취로사업으로 간병사업 시작후 2001년 간병사업단 전국 네트워크 시작	실기교육40시간, 이론교육60시간, 보수교육 30시간의 간병사 교육 통해 전문간병사 양성, 2005년 10여개 병원과 계약
여성일용가사 서비스 우렁각시 청주지부	청주	파출부를 가사관리사란 직종으로 변환시키고자 회원들이 모여 시작	전문적 가사관리사로서 가사 서비스 및 교양강좌 등 20시간 교육 실시
산림사업법인 (주)강원임업	태백	97년 숲 가꾸기 공공근로사업에 참여한 폐광실업자들과 청년실업자들이 2001년 설립한 노동자 생산자협동조합	참여자의 전문성과 기술력을 활용하여 2005년 8억 매출 후 산림토목법인 설립 예정
CNH종합건설 (주)	서울	2000년 종합건설업으로 등록, 협동조합으로 시작후 일반기업으로 전환	2005년 10억 원이상의 수주

출처 : 정선희(2005)에서 요약 정리.

이들 사례를 통해 사회적 기업으로 성공하는 방법에 대하여 정선희(2004)는 다음의 방안을 제시하고 있다.

첫째, 변화의 전도사가 되어야 한다. 사회적 창업가는 영리적인 창업가와 달리 사회적 가치와 임무를 실현하기 위해 혁신적 접근 방식과 프로그램으로 사회 문제를 풀고자 하여야 한다.

둘째, 사회적 목적과 수익 창출이란 두 가지 목적을 추구하라. 사회적 기업의 창업가들은 시장을 읽어내고 자신이 가진 자원을 최대한 활용하여 사업의 기회를 포착하며, 변화에 개방적이며 직면한 도전을 극복하기 위하여 새롭게 혁신적인 대안을 낸다. 특히, 영리적인 활동과 사회적인 임무 사이에 균형적인 감각을 잃지 않으려 노력해야 한다.

셋째, 시장조사 및 자신의 자산을 평가하라. 사회적 기업도 시장의 변화에 유연하게 대처하고 새로운 기회를 포착해야 한다. 시장조사나 사업 분석 기술이 미비한 경우 경영 컨설팅을 받을 수 있는 지원금을 제공받거나, 시장분석 및 경영분석 지원도 가능하다. 또한 자신이 갖고 있는 시장성 있는 자산이 무엇인지를 평가하는 일이 중요하다. 다양한 전문성과 네트워크가 있는 경우 이를 최대한 활용하여 사업에 진출한 사례도 많다.

넷째, 권한과 책임라인을 명확히 하는 조직 시스템이 필요하다. 사회적 프로그램 운영하는 직원과 사회적 기업을 경영하는 매니저의 역할 분화와 책임운영이 매우 중요하다. 스쿠움<sup>20)</sup>의 경우, 계약 관리자, 작업장 책임 관리자, 장애인 직업재활 관련 기금 책임자, 인력 파견 책임자, 품질 관리 검사관, 네트워킹 개발자, 안전 관리 책임자, 상담가 등 전문 관리인의 세분화된 책임운영을 통하여 영리추구와 사회적 목적이란 두 가지 임무를 성공적으로 달성하였다.

다섯째, 전문성을 가진 직원과 외부 전문가를 결합하라. 사회적 기업들은 초기에는 자원봉사의 형태로 외부전문가의 지원을 통하여 여러 가능성을 모색하고 재정 및 마케팅 분야의 컨설팅을 받을 필요가 있으며 자리가 잡힌 후 이들 분야 전문가를 고용할 필요가 있다.

여섯째, 사회적 기업을 장기적인 안목에서 보라. 초기단계에는 손익분기점을 맞춘다. 둘째 단계에는 경제적 주류에 가입하여 소외 계층에게 직업훈련이나 정규 일자리를 제공할 수 있는 능력을 갖추어라. 셋째 단계에는 잉여수익을 내어 기관의 여러

---

20) 미국의 사회적 기업 중 하나. 장애인에게 안정적 일자리와 더불어 고액 연봉을 제공하는 회사다.

프로그램 운영비를 지원할 수 있는 능력을 갖추어라. 넷째 단계에는 얼마나 많은 사람들에게 일자리를 제공하는가에 따라 성공여부가 결정된다.

여기에 앞에서 논의 했던 몇 가지 더 추가하자면, 일곱째, 자본조달을 원활하게 할 수 있도록 민간 재원 및 다양한 금융기관 육성이 필요하다. 여덟째, 사회적 기업에 대한 정보와 인식을 넓혀 나가는 것이다. 이는 우리나라 사회적 기업이 가지는 가장 본질적인 문제점으로서, 사회적 기업의 용어 및 정의의 확립, 다학문적 접근을 통한 연구, 전문가 양성 교육 등을 통해 이 문제를 개선해야 할 것이다.

앞으로 사회적 기업의 활동은 더욱 활성화 될 것이며 사회적 영향력 역시 더 증대 될 것으로 예상된다. 21세기 복지국가로의 도약 밑거름이 되기 위해서는 반드시 행해져야 할 선행조건이며, 이를 위해서는 앞에서 제시한 방안들을 하나하나 검토하여 수행하길 바라는 바이다.

## 참 고 문 헌

- 오길승. 2007. 1차 산업 분야에서의 장애인 사회적 기업 육성 가능성 및 전략에 대한 고찰.
- <http://www.socialenterprise.go.kr/>
- '07년 노동부 연구용역과제(사회적기업 활성화를 위한 고용지원센터와 지방자치단체간의 바람직한 역할 방안)  
[http://www.molab.go.kr/view.jsp?cate=3&sec=2&mode=view&smenu=4&bbs\\_cd=106&state=A&seq=1201071274805](http://www.molab.go.kr/view.jsp?cate=3&sec=2&mode=view&smenu=4&bbs_cd=106&state=A&seq=1201071274805)
- OECD 소책자 번역본/1999/Social Enterprises
- 장원봉/보건복지포럼. 2010. 4. : 사회서비스 영역에서 사회적 기업의 역할과 과제
- 김경휘, 반정호/노동정책연구 2006 제 6권 제 4호 : 한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고, 2006.
- 박찬임/이달의 초점 : 사회적 기업 육성정책의 쟁점과 과제
- 이신모. 사회적 기업 창업을 통한 청년실업해소
- EU 15개국의 사회적 기업
- 정선희/다우출판사.2005 : 한국의 사회적 기업
- KOREAN SOCIAL ENTERPRISE MAGAZINE/사회적 기업에 대한 일반인 대상 인식조사 분석
- 조영복, 양용희, 김혜원/2008/ 사회적 기업 육성을 위한 중장기 정책방향
- 홍석빈/LG Business Insight 2009.5/사회적 기업의 지속 성장 가능성