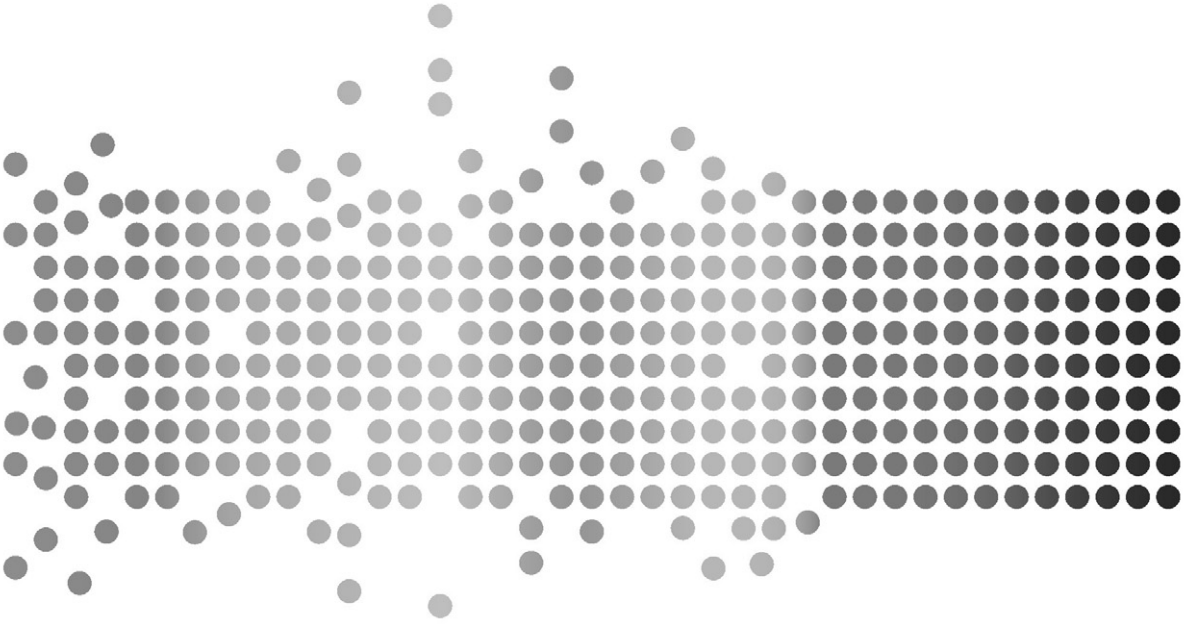
연구보고서 2011-31

# 사회적기업의 사회복지서비스 제공 실태 및 운영구조 연구

## A Study on the Social Enterprise as a Social Welfare Service Provider

강혜규 · 박수지 · 장원봉 · 장은진 · 이정은 · 박경희



한국보건사회연구원

연구보고서 2011-

사회적기업의 사회복지서비스 제공 실태 및 운영구조 연구

발 행 일 2011년 12월
저 자 강 혜 규 외
발 행 인 김 용 하
발 행 처 한국보건사회연구원
주 소 서울특별시 은평구 진흥로 268(우: 122-705)
전 화 대표전화: 02) 380-8000
홈페이지 http://www.kihasa.re.kr
등 록 1994년 7월 1일 (제8-142호)
인 쇄 처 예원기획
가 격 8,000원

ⓒ 한국보건사회연구원 2011

ISBN 978-89-8187-692-0 93330

# 머리말

사회복지 수요 변화에 대한 정책적 모색이 사회서비스부문의 제도화에 집중되면서, 전통적으로 사회복지부문에서 제공되어 오던 사회서비스 공급 영역은 다각적인 변화에 직면하고 있다.

2007년부터 사회서비스 바우처 사업이 지속적으로 확대되고 있으며, 노인장기요양보험제도가 도입되는 등의 공급자가 대폭 확대되고 공급주체의 성격 또한 다변화되고 있다. 이와 함께 사회적기업 육성법의 시행은 또다른 경로의 사회서비스 제공을 가능하게 하는 제도적 기반을 제공하게 되었다.

대부분의 유럽 복지국가의 사례에서 확인되듯이, 점차 사회 사회서비스 공급시스템에서 제3섹터라는 복지혼합(welfare mix)의 영역이 확대되는 추세이다. 사회적 경제를 주목하는 경향은 또한 대인서비스(human services)로서 사회서비스의 특성들과 결합하며 이러한 변화의 의미는 더욱 부각되고 있다, 즉 사회서비스는 지역사회를 기반으로 하고, 공급자와 이용자의 상호 교류와 이를 위한 밀착 시스템을 필요로 하며, 고용 창출이 상대적으로 용이하다는 점에서, 사회적기업의 운영 목적과 매우 합치되는 측면이 있다.

한국의 사회적기업은 취약계층에 대한 고용 활성화라는 측면에서의 사회복지적 의미를 지닌 동시에, 사회복지서비스의 주요한 제공 주체로 부상할 가능성이 높다. 따라서, 사회복지서비스 공급 기관으로서 사회적기업의 강점과 성장가능성에 대한 구체적인 탐색이 필요한 시점으로 판

단된다. 기존 사회복지서비스시설 및 기관과 함께, 지역사회에서 사회복지활동을 수행해 온 비영리민간단체의 사회적기업에 대한 관심과 인증 노력이 이루어지고 있는 바, 사회적기업으로의 전환·인증의 실효성 및 인센티브, 사회적기업과 기존 사회복지서비스 제공기관과의 차별성, 사회적기업의 잠재력과 성장가능성 등에 대한 면밀한 분석과 점검이 필요할 것으로 보인다.

본 연구는 이러한 문제의식에서 출발하여, 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업이 어떻게 운영되고 있는지를 보다 상세하게 파악하는 데 중점을 두고 연구를 수행하였다.

본 연구는 강혜규 연구위원의 책임 하에 박수지 부연구위원, 장원봉 교수(성공회대), 장은진 연구원, 이정은 연구원, 박경희 연구원에 의해 수행되었다. 보고서를 검독하여 완성도를 높여 주신 박찬임 연구위원(한국노동연구원), 양난주 교수(대구대), 엄태영 교수(경일대)와 본원의 김승권 선임연구위원, 정경희 선임연구위원에게 감사의 뜻을 전한다.

끝으로 본 보고서에 수록된 내용은 어디까지나 저자들의 의견이며 본 연구원의 공식 견해가 아님을 밝혀둔다.

2011년 12월

한국보건사회연구원장

**김 용 하**

# 목 차

Contents

Abstract ····· 1

**요 약** ····· 3

Ⅰ. **서 론** ····· 13

1. 연구 배경 및 목적 ····· 13

2. 연구 내용 및 방법 ····· 18

Ⅱ. **이론적 검토 및 제도 현황** ····· 25

1. 사회적기업의 정의 및 특성 ····· 25

2. 사회적기업 관련 연구 경향 ····· 30

3. 사회적기업의 현황 및 지원제도 ····· 32

Ⅲ. **유럽 국가의 사회적기업 지원 정책 및 시사점** ····· 47

1. 유럽국가에서의 사회적기업 개념 ····· 48

2. 사회적기업의 유형과 법적 형태 ····· 50

3. 사회(사업)복지서비스 제공 및 재정지원의 현황 ····· 52

4. 사회적기업의 전개 과정 ····· 62

5. 사회적기업의 지원 및 육성책 ····· 67

6. 소결: 사회복지서비스 제공 주체로서의 위상 및 가능성 ····· 70

Ⅳ. **사회복지서비스 제공 사회적기업의 운영 사례** ····· 75
1. 사례 조사의 개요 ····· 75
2. 사례 A: 아동복지서비스 기업(사회복지법인) ····· 77
3. 사례 B: 아동복지서비스 기업(주식회사) ····· 85
4. 사례 C: 장애인서비스 기업(비영리법인) ····· 97
5. 사례 D: 장애아동서비스 기업(비영리법인) ····· 106
6. 사례 E: 의료서비스(생활협동조합) ····· 119
7. 사례 F: 노인서비스 기업(비영리법인) ····· 129
8. 사례 G: 노인서비스 기업(사회복지법인) ····· 139
9. 사례 H: 종합돌봄서비스 기업(상법상 주식회사) ····· 147
10. 사례 I: 노인 및 장애인 서비스 기업(상법상 주식회사) ····· 161

Ⅴ. **사회복지서비스 제공 사회적기업의 실태 분석** ····· 175
1. 사회적기업의 사회복지서비스 제공 현황 ····· 175
2. 사회적기업 사례조사 결과 및 시사점 ····· 181

Ⅵ. **사회적기업 지원 정책의 개선 과제: 사회복지서비스 제공 기업을 중심으로** ····· 257
1. 사회적기업 지원 정책의 특성과 문제점 ····· 257
2. 사회복지서비스 공급주체로서 사회적기업의 전망 ····· 263
3. 사회적기업 지원정책의 과제 ····· 269
4. 사회복지서비스 제공 사회적기업의 현실과 세부 과제 ····· 276

**참고문헌** ····· 289

Contents

## 표 목차

〈표 2-2-1〉 사회적기업 사례 조사 내용 ·····20
〈표 2-3-1〉 유형별 사회적기업 현황(2010년 기준) ·····35
〈표 2-3-2〉 사회적기업의 연도별 재정구조 ·····36
〈표 2-3-3〉 사회적기업 지원 내용 및 2010년 실적 ·····38
〈표 2-3-4〉 사회적기업 단계별 경영컨설팅 내용 ·····39
〈표 3-3-1〉 유럽 사회적기업의 사례 ·····53
〈표 3-3-2〉 종사자 수를 기준으로 한 유럽의 시민사회 활동영역의 비중 56
〈표 3-3-3〉 유럽국가 사회서비스 영역의 복지혼합 상황 ·····57
〈표 3-3-4〉 유럽 시민사회(civil society)영역의 인력 현황 ·····58
〈표 3-3-5〉 유럽국가 시민사회(civil society) 부문의 자금조달 60
〈표 3-3-6〉 사회(사업)복지서비스 영역에서 비영리 부문의 재정지원 시스템 구성 비율 ·····61
〈표 3-4-1〉 유럽국가 고실업의 만성화(실업률 대비) ·····64
〈표 3-4-2〉 사회서비스 제공과 국가재정지원 정도에 따른 사회적기업의 모델 ·····66
〈표 3-5-1〉 유럽 국가별 사회적기업 지원방안의 예 ·····67
〈표 4-1-1〉 사례조사 대상 사회적기업의 개요 ·····76
〈표 5-1-1〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 조직형태별 분포 176
〈표 5-1-2〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 지역 분포 ·····177
〈표 5-1-3〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 설립연도별 분포 177
〈표 5-1-4〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 인증연도 기준 사업운영기간 현황 ·····177

〈표 5-1-5〉 사회복지서비스 제공 인증이전 사업유형 ·····178
〈표 5-1-6〉 사회복지서비스 제공 운영의 독립성 ·····179
〈표 5-1-7〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 조사대상 제공 서비스 180
〈표 5-2-1〉 조사대상 기업의 일반현황 ·····182
〈표 5-2-2〉 조사대상 기업의 수입 및 지출구조 ·····183
〈표 5-2-3〉 조사대상 기업의 인증 이전 형태 ·····185
〈표 5-2-4〉 조사대상 기업의 인증 이전 사업경험 ·····186
〈표 5-2-5〉 조사대상 기업의 인증 계기 ·····187
〈표 5-2-6〉 조사대상 기업의 인증 시 주로 기대한 점 ·····188
〈표 5-2-7〉 조사대상 기업의 인증 이전 준비과정 지원 주체 및 내용 190
〈표 5-2-8〉 조사대상 기업의 인증과정 지원 주체 및 내용 ·····191
〈표 5-2-9〉 조사대상 기업의 운영과정 지원 주체 및 내용 ·····192
〈표 5-2-10〉 조사대상 기업의 신규채용 인건비 지원 관련 사항 ···194
〈표 5-2-11〉 조사대상 기업의 사회보험료 지원 관련 사항 ·····195
〈표 5-2-12〉 조사대상 기업의 전문인력 인건비 지원 관련 사항 ···197
〈표 5-2-13〉 조사대상 기업의 법인세 감면 관련 사항 ·····199
〈표 5-2-14〉 조사대상 기업의 경영컨설팅 관련 사항 ·····202
〈표 5-2-15〉 사회적기업 준비과정에서 필요한 지원 ·····205
〈표 5-2-16〉 사회적기업 인증과정에서 필요한 지원 ·····207
〈표 5-2-17〉 사회적기업 사업과정에서 필요한 지원 ·····209
〈표 5-2-18〉 사회적기업 인증이후 고용인력 수의 변화 ·····212
〈표 5-2-19〉 사회적기업 인증이후 업종 및 복지서비스 유형의 변화 213
〈표 5-2-20〉 사회적기업 인증이후 이용자 수의 변화 ·····214
〈표 5-2-21〉 사회적기업 인증이후 서비스 양의 변화 ·····215

Contents

〈표 5-2-22〉 사회적기업 인증이후 서비스 품질의 변화 ·····215
〈표 5-2-23〉 사회적기업 인증이후 정부기관과의 관계 변화 ·····216
〈표 5-2-24〉 사회적기업 인증이후 홍보 및 지역사회자원 동원 변화 217
〈표 5-2-25〉 사업 운영 측면에서 사회적기업의 이점 ·····219
〈표 5-2-26〉 서비스 품질 측면에서 사회적기업의 이점 ·····220
〈표 5-2-27〉 다른 사회복지서비스 기관과의 차별화 ·····222
〈표 5-2-28〉 사회적기업 직원의 자부심 체감도 ·····229
〈표 5-2-29〉 사회적기업의 의사결정 과정 유형 ·····231
〈표 5-2-30〉 사회적기업의 의사결정을 위한 조직 운영 여부 ·····233
〈표 5-2-31〉 의사결정구조의 구성 ·····234
〈표 5-2-32〉 지역사회 유관기관과의 연계 및 지역주민의 참여 방식 234
〈표 5-2-33〉 사회적기업 내 회의 빈도별 주요 안건 ·····235
〈표 5-2-34〉 일반 사회복지기관과의 차별성 있는 의사결정의 실현 방법 237
〈표 5-2-35〉 수익 변화 형태에 따른 증감 비교 ·····241
〈표 5-2-36〉 수익 규모에 따른 수익 비교(2010년 기준) ·····242
〈표 5-2-37〉 수익의 운용 및 재투자 내역 ·····243
〈표 6-1-1〉 사회적기업의 인증 조건 ·····259
〈표 6-1-2〉 사회적기업육성법의 지원정책 내용 ·····260
〈표 6-1-3〉 최근 사회적기업 활성화 방안 ·····261

## 그림 목차

〔그림 1-1-1〕 (예비)사회적기업 수 증가 추이 ·····14
〔그림 2-3-1〕 사회적기업의 인증시기별 전체 유급근로자 수 ·····34
〔그림 3-1-1〕 유럽 사회적기업의 범주 ·····49
〔그림 6-2-1〕 유럽 4개국의 복지혼합(노인돌봄영역을 중심으로) 267
〔그림 6-2-2〕 사회적기업과 복지체제의 삼각구도 ·····269
〔그림 6-3-1〕 한국의 사회서비스체제 변화전망 ·····271

# Abstract

## A Study on the Social Enterprise as a Social Welfare Service Provider

Social welfare service sector in South Korea, particularly social services supply regions are facing rapid change. Since 2007, the social service voucher program is being enforced, long-tern care insurance system was introduced and social enterprise promotion act is also being enforced from the end of 2007. In particular, social enterprise is being expected as a scheme that makes an employment creation and activates social services.

This study focused on determining how social enterprise providing social welfare services is being operated during progressing qualitative research. First of all, social enterprise is for the purpose of providing social services in the broad sense, but is becoming increasingly diverse according to the type and category of service and required operating condition is discriminative. Therefore, this tried to review that whether social enterprise can strengthen their native forces as a social welfare service supplier and how is possible. Secondly, it tried to make it clear that the difference between the characteristics and the operating reality of the social enterprise which discussed and regulated by

institutionally and academically. This is a review for the effectiveness of social welfare system due to the consideration of presence of the gap provided by the characteristics of social welfare servicing companies. Thirdly, it reviewed that whether social enterprise has the continuous enabled operation structure as the social welfare services supplier and what are needs for improvement. Finally, stabilization of operation, adequacy of supporting method, human resources development and employment stability are mainly considered to find alternatives.

# 요 약

## 1. 연구의 개요

□ 연구 문제

○ 사회적기업은 넓은 의미의 사회서비스 제공을 목적으로 하지만, 업종과 서비스 유형은 점차 다양해지고, 요구되는 운영조건도 차별적임.

– 사회적기업이 사회복지서비스 공급 주체로서의 자생력을 갖추고 있으며, 어떻게 강화가 가능한가를 검토하고자 하였음.

○ 제도적, 학술적으로 논의, 규정되고 있는 사회적기업의 특성과 실제 사회적기업 운영 현실의 차이를 파악하고자 하였음.

– 제도의 실효성 차원에 대한 검토로서, 사회복지서비스 제공기업의 특성으로 인해 발생하는 격차가 존재할 것이라는 고려에 기인함.

○ 사회적기업이 사회복지서비스 공급 주체로서 지속가능성이 있는 운영구조를 갖고 있으며, 어떤 개선이 필요한지 검토하고자 하였음.

– 운영의 안정성, 지원 방식의 적절성, 인적자원 개발 및 고용안정성을 중심으로 한 검토와 대안 모색이 필요할 것으로 판단되었음.

□ 연구 목적

○ 사회서비스를 제공하는 사회적기업의 상세한 현황 파악을 통해 사회서비스 공급 주체로서 사회적기업의 위상과 특성을 파악

○ 사회적기업의 운영 특성에 따른 사회서비스 공급 과정 및 내용상의 차별성을 검토

○ 주요 사회서비스 공급 주체로서 사회적기업의 성장 잠재력 및 발전 요인을 분석

○ 사회서비스 유형, 지역 여건, 인적 자원의 특성, 지원제도 등 사회적기업의 사회서비스 공급 구도에 영향을 미치는 요인을 파악하고, 사회복지부문의 사회적기업 활성화 방안을 모색

## 2. 주요 연구 결과

□ 사회적기업 지원정책의 특성과 문제점

○ 사회적기업의 제도화는 취약계층의 일자리 창출이라는 사회적일자리 창출사업의 정책적 목표를 기업이라는 성과로 귀결하기 위한 정책적 고려가 있었음.

○ 사회적기업 지원정책으로는 취약계층을 위한 고용창출 및 서비스 제공, 사회적기업 설립 초기 어려움을 극복하기 위한 집중된 지원, 기업의 생존력을 높이기 위한 조직의 역량 강화 및 조직의 취약성 보완을 주요 내용으로 함.

○ 사회적기업 지원정책의 문제점은 인건비 중심의 직접적인 지원정책으로 인한 과잉고용, 간접적인 지원정책의 낮은 현장 만족도, 획일적인 지원정책, 다양한 업종에 대한 고려 부족 등이 주요함.

□ 유럽국가 사례의 시사점

○ 유럽의 사회적기업은 취약계층의 소득을 보장하는 정부 정책의 보충적인 조직이 아닌, 지역공동체의 삶을 향상시키는 목적을 갖는 시민사회 실천으로써 정부와의 파트너십을 형성하고 있음.

○ 유럽 사회적기업의 사회복지서비스 제공 주체로서의 위상 및 가능성

– 지역사회의 사회복지서비스 욕구와 자원을 실질적으로 연계하는 공급자(provider) 역할을 수행함.

• 시민사회의 문제의식을 바탕으로 자발적으로 조직된 경우가 많

아 지역사회의 욕구에 충실함.

- 80년대를 시작으로 국가의 실업문제 및 사회(사업)복지서비스 제공을 담당하는 주요한 정부의 지역사회 인프라로 자리 잡아옴.
- 국가는 다양한 지원방안을 통해 사회적기업을 지원하고 있으며, 유럽연합 또한 사회기금 혹은 활성화 정책으로 국가의 사회적 기업에 대한 지원을 촉진함.

– 질 높은 사회(사업)복지서비스의 생산자(producer)로서의 가능성을 지님.

- 시민사회의 참여를 통해 운영되어 대인서비스 제공에서 중요시되는 생산자와 이용자의 신뢰를 형성하는 데 유리함.
- 이러한 신뢰관계는 이용자 중심의 서비스 관리, 감독 시스템의 구축을 실현 가능하게 함.
- 지역사회와의 교류를 통해 형성된 서비스 기관과 이용자 간의 '신뢰'는 공공기관이나 영리기업이 갖고 있지 않은 사회경제조직의 주요한 자원임.

□ 사회복지서비스 공급주체로서 사회적기업의 전망

○ 다음과 같은 사회복지서비스의 특징이 고려되어야 함.

– 첫째, 사회복지서비스는 대인서비스로서 일자리의 질은 서비스 질의 직접적인 결과로 이어짐.

– 둘째, 사회복지서비스는 노동집약적인 영역으로 노동생산성을 높임으로써 초과이윤을 획득할 수 없음.

– 셋째, 사회복지서비스 이용자는 서비스를 이용한 이후에 서비스의 질을 판단할 수 있는 경험재의 특성을 가짐.

– 넷째, 사회복지서비스는 공공적 성격이 강조됨에 따라 서비스의 보편적 접근성의 문제가 제기됨.

○ 최근 사회복지서비스의 공급주체를 국가와 동등한 제공자로서 민간의 참여를 보장하는 복지혼합(welfare mix)의 체계를 구축하는 것이

일반적인 사회복지서비스 체계 구축 방향임.

- 영국에서는 사회서비스 민영화 과정을 통해 지역사회의 많은 사회적기업들이 새로운 서비스 공급자로 등장함.
- 이탈리아에서는 비영리부문이 대부분의 사회서비스 공급을 담당하고 있으며, 사회적협동조합이 비영리부문의 대표적 조직형태임.

○ 사회적기업은 복지체제 속에서, 복지정책, 복지정치, 복지예산의 세 측면에서 민간영리부문과 차별적인 특성을 가짐.

- 복지정책에 있어서 공적 책임과 사적 책임 사이의 긴장을 넘어 사회적 책임에 기초한 지역사회의 공동생산(co-production) 패러다임을 창출함.
- 다양한 이해관계자들의 참여를 통해서 서비스 제공자와 이용자들 사이의 이해를 조정할 수 있는 내부의 조절메커니즘을 갖게 됨.
- 정부의 보조금과 공공계약, 각종 지원정책, 재화의 서비스의 판매, 기부금 및 자원봉사노동 등을 통해서 조직의 활동에 필요한 자원들을 복합적으로 구성해 감.

□ 사회복지서비스 사회적기업 지원정책의 과제

○ 첫째, 보다 명확한 정책 목표의 설정이 필요함.

- 한국의 사회서비스체계 구축 방향에서 사회복지서비스를 공급하는 사회적기업을 어떠한 방식으로 육성할 것인가에 대한 명확한 정책목표의 수립이 필요함.

○ 둘째, 정책 목표를 실현할 수 있는 전달체계로서 실천단위에 대한 법인격의 인정이 필요함.

- 서비스의 질에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 인력의 근로조건과 이용자의 욕구반영을 위한 참여구조와 권한부여는 사회적기업의 법적형태를 고려하는 과정에서 주요하게 전제되어야 함.

○ 셋째, 이들 조직이 효과적으로 정책목표를 실천할 수 있도록 하는 제도적 지원 환경의 조성이 필요함.

– 사회복지서비스의 공공성 강화를 위한 공공기관 우선구매의 실질적인 실천이 요구됨.
– 일몰제 방식으로 지원되고 있는 사회적기업에 대한 인건비 지원 방식의 전환이 필요함.
– 사회복지서비스 제공 사회적기업에 대한 지속적인 사회보험료 지원을 통해 사회복지서비스 제공 인력의 기본권을 보장해야 함.
– 서비스의 질 관리를 위한 사회적기업들의 노력을 촉진할 수 있도록 지원하는 정책이 필요함.

□ 사회적기업의 현실과 세부 과제

○ 사회적기업의 차별성 및 운영상의 어려움

– 사회복지서비스 기관으로서 사회적기업이 갖는 차별성 및 강점
  • 사회적기업으로서 요구되는 규범이 강조되어 준법 운영이 이루어지며, 서비스의 품질을 중심으로 경쟁력을 갖추도록 노력함.
  • 기존 사회복지기관과 달리 사업 운영의 자율성을 담보할 수 있어 다양하고 차별화된 서비스 제공이 가능함.
  • 민주적 의사결정 방식을 통한 의견 수렴이 가능하여 사회적기업 운영에 원동력이 됨.
  • 지역을 기반으로 지역주민을 고용할 수 있고, 직원들과 기업의 전망을 공유함으로써 공감대 형성이 가능하여 직원들이 자부심을 가지고 일할 수 있음.
– 사회적기업 운영상의 어려움
  • 사회적기업이 갖는 사회적 기여 측면에 대한 고려 없이 영리적 속성에만 초점을 두는 사회적 인식으로 인해 자원 동원, 네트워킹 등 전반적인 사업 운영 과정에서 불리함.
  • 또한 영세한 사회적기업에게 부담이 되는 '지방(사업소득)세'와 주식회사에게 부과되는 '부가가치세' 등 각종 세제의 부담은 사회적기업 운영의 어려움으로 작용함.

– 사회복지사업 수행 기업의 제한점

• 첫째, 시장에서의 생존 및 자립적 운영구조를 모색하면서, '무료' 서비스를 줄이는 등 사회적기업 정체성에 대한 갈등이 상존함.

• 둘째, 기존 사회복지기관에서 성장한 경우, 기업으로서의 인식 변화가 수반되지 못함에 따라 사회적기업으로서의 정체성 혼돈 및 사업운영과정에서 갈등을 겪음.

• 셋째, 돌봄 영역 사회적기업의 경우 대부분 기업 경영에 대한 이해도가 낮음에 따라 마케팅 역량 부족 등의 한계를 겪음.

○ 사회적기업 지원제도에 대한 평가와 개선 과제

– 신규채용 인건비 지원은 기업의 성장단계 및 사회복지서비스 업종의 인건비 지출구조를 고려하여 사업 유형 및 특성에 따른 차등지원이 필요함.

– 사회보험료 지원의 경우 보다 지속적인 지원이 요구됨.

– 법인세 감면의 경우, 법인세의 최저한세 적용으로 인해 감면혜택이 미미하거나 전혀 감면을 받지 못하는 기업이 다수를 차지함.

– 기업의 내실을 기하기 위해서는 사업개발비, 시설투자비 등에 대한 저리 융자지원이 유용한 것으로 파악됨.

– 전문인력 지원제도는 활용 성과가 높은 것으로 파악되므로, 지원대상 인력의 자격요건과 인정 범위의 조정 및 현행 전문인력의 인건비 지원 수준에 대한 개선이 필요함.

– 경영 컨설팅의 만족도는 낮지만, 필요성은 높게 요구되고 있음.

• 사회적기업이 성장하는 과정에 장기적으로 함께 논의해갈 수 있는 컨설팅 방식이 요구되며, 사회적기업의 운영경험 및 세부 욕구를 고려한 맞춤형 컨설팅, 다양한 사회적기업을 컨설팅할 수 있는 업종·직종별 세분화된 전문가 양성이 필요함.

• 동종분야에서 유관기업들의 협의체등을 통해 컨설팅의 주체를

육성하는 방안이 제안됨.

- 고용인력의 인적자원 개발 지원으로는 서비스 품질 향상을 위한 취약계층에 대한 적절한 교육 및 노동부의 재직자능력개발카드를 이용한 교육 범위의 확대, 운영의 탄력성 제고가 필요함.
- 사회적기업의 인식 개선을 위한 홍보 지원 뿐 아니라 동종 사회적기업간 정보 공유와 사업 노하우의 교류가 가능한 네크워크 형성의 필요성이 제기됨.
- 사업기간만을 고려한 일률적인 지원 방식에서 벗어나 사회적기업의 업종, 서비스 유형, 고용인력의 특성을 감안하여 성장단계별 지원, 지속적 지원, 기업 특성 및 여건을 고려한 차별적 지원이 제안됨.

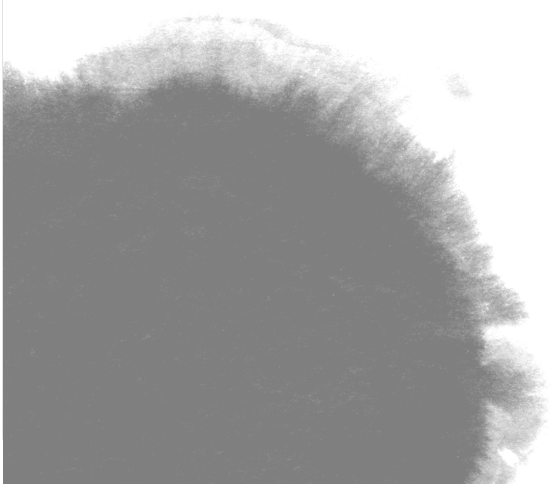
○ 돌봄서비스 영역에 적합한 지원 제도

- 돌봄 영역의 사회적기업은 대부분 재정적으로 취약했던 조직으로서, 안정적 운영이 가능해질 때까지 한시적 운영비 지원, 전문인력의 규정 및 범위의 확대, 세법상의 기준 완화, 사회적일자리 중복지원 등 돌봄영역에 적합한 지원제도가 필요할 것으로 판단됨.
- 전문인력 지원에서도 돌봄분야에 적합한 인력, 사회복지사 등을 전문가로 규정할 필요가 있음이 제안됨.
- 인건비 지원의 경우 장기적으로 고용 유지가 가능할 것으로 판단되는 기업에 대한 인센티브 개념의 지원이 고려되어야 할 것임.
- 돌봄서비스 기업의 경우 근본적 개선 방안으로서, 서비스 수가 인상을 통하여, 인건비 지원 없는 고용 안정 및 수익 유지의 가능성을 모색할 필요가 있을 것으로 제안됨.
- 돌봄서비스 업종에 필요한 마케팅 기술 교육이 필요함.
- 공공성이 강한 사회복지부문의 서비스를 제공하는 기업들에 대하여 정부가 정책적으로 육성할 필요가 있음.

KIHASA

# 01

# 서론



# Ⅰ. 서 론

## 1. 연구 배경 및 목적

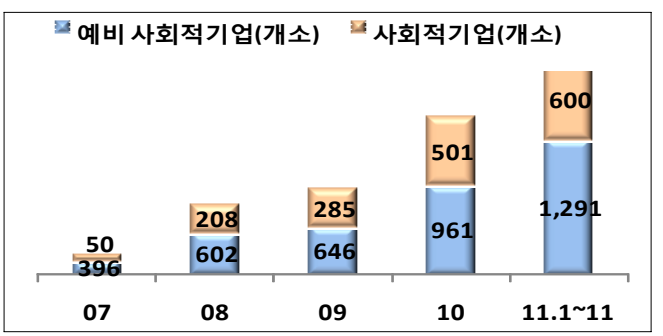
2000년대 중반 이후 정부는 사회투자정책을 배경으로 새로운 방식의 사회서비스 사업들을 추진함에 따라, 전통적으로 사회복지부문에서 제공되어 오던 사회서비스 공급 영역은 다각적인 변화에 직면하고 있다. 기존 사회복지법인을 중심으로 민간위탁, 공급자 재정지원을 통해 이루어지던 사회복지서비스의 공급은 이용자에게 재정지원이 이루어지는 사회서비스 바우처 사업이 확대되고 노인장기요양보험제도가 도입되면서, 대폭적인 공급자 확대와 함께 공급주체의 다변화를 겪고 있다. 이와 함께, 2007년 12월 시행된 사회적기업육성법으로 인하여 사회서비스 제공을 가능하게 하는 새로운 제도적인 기반을 마련되었다. 사회적기업육성법은 '사회적기업을 지원하여 우리 사회에서 충분하게 공급되지 못하고 있는 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회통합과 국민의 삶의 질 향상에 기여하는 것을 목적'으로 하고 있어, 사회서비스 공급 주체 육성을 촉진할 기제로서 기대되고 있다.

사회적기업육성법은 고용노동부 소관 법률로서, 사회적기업의 관리운영은 노동부에 의해 규제되고 있으나, 실제 사업내용 중 상당부분이 사회복지, 돌봄, 보육서비스 등으로 파악되고 있다. 사회적기업은 '취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이

는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 인증받은 기업'으로서, '취약계층에게 고용기회를 제공함으로써 일반 노동시장으로 통합하고, 수익창출을 통해 지속가능한 일자리를 제공하며, 지역사회 요구에 민감하게 반응하여 국가가 인식하지 못하는 신규 서비스 수요를 발굴하고, 기부·후원·자원봉사 등 사회적 자원을 결합하여 적절한 가격에 양질의 사회서비스를 공급함으로써 소비자의 만족도를 높이고 정부의 재정지출을 축소할 수 있는 장점이 있다'고 고용노동부는 밝히고 있다(고용노동부, 2011 고용노동백서).

2011년 11월 현재 사회적기업 수는 600개에 이르고 있으며, 이는 2007년 50개에서 크게 증가한 규모이다. 예비사회적기업도 2007년 396개에서 점차 증가하고 있으며, 2011년 11월 현재 1,291개이다. 사회적기업 종사자 수도 큰 폭으로 증가하여 총 종사자는 15,416명이며, 이 중 9,429명(61.2%)이 취약계층이다. 노동부는 "현재 사회적기업이 취약계층에 일자리 제공 중심으로 구성되어, 사회서비스를 창출하는 사회적기업을 발굴·육성할 필요가 있으며, 공공서비스 사각지대 등 사회적 빈틈을 혁신적인 방식으로 보충하는 사회적기업의 기능 강화"가 필요한 것으로 밝히고 있다(고용노동부, 연두업무보고자료, 2011. 12).

〔그림 1-1-1〕 (예비)사회적기업 수 증가 추이




-□ : A□ , Q&□A□ , 2011. 12

2007년 10월부터 2010년 12월까지 총 14차례의 인증절차를 거친 사회적기업의 수는 501개(신청 1,058개소, 인증 514개소, 취소·반납 13개소 인증률 48.5%)이다. 사회적기업으로 인증받은 이들 501개 기업은 사회적목적 실현 유형에 따라 일자리제공형(284개), 사회서비스제공형(46개), 혼합형(93개), 지역사회공헌형(78개)으로 구분하고 있으며, 조직형태는 상법상 회사(204개), 민법상 법인(125개), 비영리 민간단체(99개), 사회복지법인(58개), 생활협동조합(12개), 영농조합법인(3개)의 순으로 파악된다.

사회적기업의 활동을 분야별로 분류해보면, 교육, 보건, 사회복지, 환경, 문화·예술·관광·운동, 보육, 산림보존(관리), 간병·가사지원, 기타의 9개 유형으로서, 기타(160개소, 31.9%), 사회복지(90개, 18.0%), 환경(80개, 16.0%), 문화(64개, 12.8%), 간병·가사지원(50개, 10.0%), 교육(26개, 5.2%), 보육(22개, 4.4%), 보건(9개, 1.8%)의 순으로 나타나, 사회복지, 간병가사지원, 보육이 전체 사업체의 1/3을 차지하는 것으로 파악된다.

이와 같이, 사회적기업은 취약계층에 대한 고용 활성화라는 측면에서의 사회복지적 의미를 지닌 동시에, 사회복지서비스의 주요한 제공 주체로 부상할 가능성이 높다. 따라서, 사회복지서비스 공급 기관으로서 사회적기업의 강점과 성장가능성에 대한 구체적인 탐색이 필요한 것으로 판단된다.

또한 기존 사회복지서비스시설 및 기관과 함께, 지역사회에서 사회복지활동을 수행해 온 비영리민간단체의 사회적기업에 대한 관심과 인증노력이 증가하고 있는 바, 사회적기업으로의 전환·인증에 따른 실효성 및 인센티브, 사회적기업과 기존 사회복지서비스 제공기관과의 차별성, 사회적기업의 잠재력과 성장가능성 등에 대한 면밀한 분석과 점검이 필요할 것으로 보인다.

이러한 배경 속에서 본 연구는 다음과 같은 문제의식에 기반하여 구성·진행되었다.

첫째, 사회적기업은 넓은 의미에서 사회서비스 제공을 목적으로 하지만, 그 업종과 서비스의 유형은 점차 다양해지고, 운영을 위해 요구되는 조건도 차별적이다. 특히 대인서비스를 중심으로 하고 있는 사회복지서비스의 경우 더욱 그러하다. 이와 같은 차별적 특성에 기반하여 현재 사회적기업이 사회복지서비스 공급 주체로서의 자생력을 강화하는 것이 적절한지, 적절하다면 어떻게 가능한지라는 점이 첫 번째 문제의식이었다. 사회적기업이 사회복지서비스 공급 주체로서 갖춘 강점을 확인하고 이를 강화하는 방안 및 지원 제도의 개선안은 무엇인지, 또한 이를 위해 신규채용 인건비 지원, 사회보험료 지원, 전문인력 인건비 지원, 경영 컨설팅, 법인세 감면 등 다양한 사회적기업 육성 기제가 사회복지서비스를 주 업종으로 하는 사회적기업에 어떻게 작용하고 있는지에 대한 검토가 필요한 것이다.

주요 사회적기업 지원 기제별 활용가능기간, 지원의 도움정도 및 실효성 등을 파악하여, 사회적기업에 대한 정책적 지원이 사회복지서비스 기관 운영에 단기적, 장기적으로 미친 영향을 분석하고, 특히 사회복지서비스 공급을 위해 요청되는 제도 개선 및 보완방안을 모색할 필요가 있을 것이다. 특히, 다수의 사회적기업이 유인으로 여기고 있는 '인건비 지원'이 지속적인 사회복지서비스 제공 사회적기업 운영에 어떻게 작용하는가를 파악하고, 보다 효과적인 지원 방식을 제안하고자 하였다.

둘째, 제도적, 학술적으로 논의, 규정되고 있는 사회적기업의 특성과 실제 사회적기업 운영 현실의 차이를 파악할 필요가 있을 것으로 판단되었다. 이는 제도의 실효성 차원에 대한 검토로서, 인증 사회적기업 전반의 운영 과정 및 사업 성과의 차원뿐만 아니라, 사회복지서비스 제공기업의 특성으로 인해 발생하는 격차가 존재할 것이라는 고려에서 비롯되었다.

특히 사회복지서비스 제공 사회적기업의 경우 인증까지의 연혁이 자활사업, 사회복지사업, 지역운동 등으로 다양한데, 이와 같은 성장경로를 중심으로 차별성을 갖게 된 요인을 파악하고, 운영주체의 특성(사회복지법인, 비영리법인, 지역기반의 시민단체 등), 이전 사업경험(자활사업, 지역운동, 사회복지사업)에 따른 사회적기업에 대한 인식, 운영방식의 차이 등을 파악하는 것은 의미있는 작업이 될 것으로 생각되었다.

기대되고 있는 사회적기업의 운영철학이 운영 과정에서 견지되고 있는지, 사회복지서비스 제공에 어떻게 작용하고 있는지, 사회적기업 인증 참여를 시도했을 때의 기대와 현실, 인증이후 어떻게 경쟁력을 확보하게 되었는지의 과정을 보다 면밀하게 검토할 필요가 있을 것으로 생각된다. 또한 사회복지서비스의 품질을 위한 인적 자원의 중요성과 안정적 고용 창출이라는 사회적기업의 핵심적인 두 가지 목적이 어떻게 실현되고 있는지, 이를 가능하게 하는 인력 개발, 경영 전문성의 향상 방안의 모색이 필요할 것이다.

셋째, 사회적기업의 운영 구조가 사회복지서비스 공급 주체로서 지속가능성이 있는지, 가능성이 있다면(혹은 없다면) 어떤 개선이 필요한지에 대한 질문이다. 현행 사회복지서비스 제공 사회적기업의 운영구조를 파악하여, 운영의 안정성을 높일 수 있는 방안이 모색될 필요가 있는 것이다. 사회적기업은 대체로 영세한 사업구조 및 유통구조의 문제를 안고 있으며, 이와 관련한 개선방안으로 생산품 우선구매 등이 제안되고 있다. 그러나, 사회복지서비스의 경우 생산물의 대부분이 인적 서비스이므로 이와는 다른 차원의 고려가 필요할 것이다. 또한 사회적기업에 대한 지원과 현행 사회복지서비스 부문에 대한 재정지원(이용자지원, 공급자지원)이 배치 혹은 상호 배제되기 보다는 재정 자원을 탄력적으로 활용할 수 있는 제도적 환경도 필요할 것이다. 유럽 복지국가의 사례에서 확인할 수 있는 바와 같이, 90년대 이후 대부분의 사회서비스

영역에서는 제3섹터(the third sector)라는 혼합형태(welfare mix)가 대세로 형성되는 경향이 있다. 이와 관련하여, 사회복지서비스 공급의 다양한 공급자 진입을 포괄하고 지원하는 외국의 제도, 제3섹터 조직들이 서비스공급에 있어 계약과 경쟁방식의 강화 등 변화하는 환경에 적응하여 혁신하는 노력들의 사례 및 시사점을 검토할 필요가 있다.

이에 다음과 같은 연구 목적을 설정하고 연구를 진행하고자 하였다.

첫째, 사회서비스를 제공하는 사회적기업의 상세한 현황 파악을 통해 사회서비스 공급 주체로서의 사회적기업의 위상과 특성을 파악한다.

둘째, 사회적기업의 운영 특성에 따른 사회서비스 공급 과정 및 내용상의 차별성을 파악한다.

셋째, 주요 사회서비스 공급 주체로서 사회적기업의 성장 잠재력 및 발전 요인을 분석한다.

넷째, 사회서비스 유형, 지역 여건, 인적 자원의 특성, 지원제도 등 사회적기업의 사회서비스 공급 구도에 영향을 미치는 요인을 파악하고, 사회복지부문의 사회적기업 활성화 방안을 모색한다.





## 2. 연구 내용 및 방법

### 가. 연구 내용

첫째, 사회적기업과 관련된 이론적 검토 및 국내 제도를 파악하였다. 국내외에서 이루어진 사회적기업의 정의를 검토하고 특성을 정리하였으며, 사회적기업 분석 및 평가관련 선행연구 검토를 통해, 사회복지측면에서 검토, 분석해야 할 기본 요소를 도출하였다.

둘째, 유럽국가의 사회적기업 지원 정책에 대하여 파악하였다. 유럽국

가의 사회적기업에 대한 정의, 범주, 유형 및 법적 형태와 함께, 사회적기업의 주요 활동영역을 개괄, 사회서비스 특히 사회(사업)복지서비스의 제공 현황을 검토하였다. 유럽에서 사회적기업이 다채롭게 발달하게 된 역사적, 정치적 맥락과 사회적기업 지원방안에 대해 고찰하였으며, 이를 바탕으로 사회적기업이 사회(사업)복지서비스 주체로서 갖는 위상 및 가능성에 대해 논의하고자 하였다.

셋째, 한국의 사회복지 공급 지형에서, 새롭게 진입하고 있는 인증 사회적기업들이 어떻게 성장, 생존하고 있는가를 보다 생생하게 파악하고, 영향 요인, 제도적 지원 요건을 도출하고자 하였다. 사회복지서비스를 주 업종으로 하는 사회적기업의 운영 현황을 사회적기업에 대한 인식(설립목적, 운영목적, 기대수준 등), 기관장의 리더쉽(사회적기업가로서의 인식), 사회복지서비스 제공 내용 및 성과, 사회복지서비스 인력 활용 실태 및 고용 조건(서비스제공자 급여 수준, 근속 기간, 활용 인력 유형 등), 사회적기업 운영 구조(재정 및 관리운영, 이윤의 재투자 현황, 의사결정 구조 등), 지역사회 자원 활용 및 네트워크 실태, 사회적기업 운영상의 애로 사항, 사회적기업 지원제도에 대한 견해, 사회적기업의 강점 및 약점, 전망, 사회적기업 인증 이전과의 운영상의 차이 등을 중심으로 파악하였다.

넷째, 이와 같은 실태 분석을 통하여, 사회복지서비스 제공을 주로 하는 사회적기업이 제도적으로 규정되고 학술적으로 논의되고 있는 사회적기업의 요건과 특성을 갖추고, 당초의 취지를 살린 운영이 이루어지고 있는지를 점검하고, 사회적기업이 사회복지서비스 공급 주체로서의 자생력을 강화하는 것이 적절하며, 어떻게 가능한가하는가를 검토하고자 하였다. 이와 함께 사회적기업이 사회복지서비스 공급 주체로서 지속가능한 운영구조를 갖기 위해서 필요한 지원 내용과 제도적 개선 사항을 도출하고자 하였다.

## 나. 연구 방법

첫째, 문헌 연구 및 최근 자료 검색을 통해 유럽의 사회적기업 발전 역사 및 제도 동향을 분석하였다.

둘째, 정부의 사회적기업 관련 정책 자료와 연구대상 제도에 대한 선행연구 등의 2차 분석을 통하여, 점검을 수행하였다.

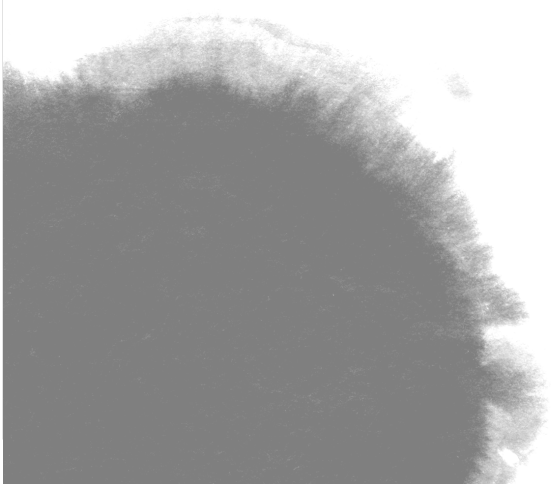
셋째, 질적 연구 방법으로서 인터뷰 및 사례조사를 실시하였다. 먼저 10개 사회적기업을 방문하여 운영자에 대한 면접 인터뷰를 실시하였다. 또한 조사에 응할 것으로 수락을 받은 사회복지서비스 제공 사회적기업을 대상으로 심층 의견조사를 실시하였다. 구조화된 질문지를 구성하였으며 주로 개방형 문항을 통해 풍부한 의견을 파악하고자 하였다. 21개 사회적기업이 최종 분석에 포함되었다. 주요 조사내용은 다음과 같으며, 구체적인 조사 방법은 분석 결과를 논의한 각 장에 제시하였다.

〈표 2-2-1〉 사회적기업 사례 조사 내용

| 영역 | 세부 문항 |
|---|---|
| 사회적기업 인증 이전 사업 | -[illegible]<br>-[illegible]<br>-[illegible]<br>-[illegible]<br>-[illegible] |
| [illegible] | -[illegible]<br>-[illegible]<br>-[illegible]<br>-[illegible] |

# 02

# 이론적 검토 및 제도 현황



# II. 이론적 검토 및 제도 현황

## 1. 사회적기업의 정의 및 특성

### 가. 외국의 사회적기업 정의

사회적기업의 정의와 관련하여 많은 논의가 이루어지고 있으나, 모두가 합의할 수 있는 단일한 형태로 정의하는 일은 매우 어렵다. 사회적기업이 활동하는 각 국가의 특성, 연구자들이 처한 사회적 환경 등이 다르고, 다양한 경험에 기반하여 사회적기업을 지원하는 정책이 형성되고 있으며 논의 또한 이러한 맥락이 반영되고 있기 때문이다. 본 절에서는 우리나라의 사회적기업에 대하여 살펴보는 첫 단계로서, 먼저 외국에서 정의되고 있는 사회적기업의 개념과 그 특성을 살펴보고자 한다.

사회적기업은 유럽에서 1970년대에 처음 등장하였다. 사회적기업 발전 과정을 살펴보자면, 새롭게 나타나는 사회적 요구에 대하여 기존 사회제도로 해결하기 어렵고, 국가복지의 확장 또한 어려웠던 상황에 크게 기인한다(박찬임, 2008). 여성 취업률의 증가, 가족구조의 변화 및 불안정화, 인구고령화 등의 사회적 변화는 보육과 노인보호에 대한 수요를 증대시켰다. 또한 1970년대 세계 불황으로 만성실업 문제가 제기되었으며, 완전고용과 평등을 강조하던 케인지언 복지국가의 실효성에 대하여 의문이 제기되었다. 이는 복지국가 위기론으로 발전하였으며 국가가 사회서비스를 제공하는 것에 대한 정당성에 의문을 제기하고, 국

가복지의 확장을 막았다. 이러한 상황에서 새로 등장하는 여러 문제를 해결하기 위한 대안으로, 공공성을 지니되 민간부문에 속하고 여타의 비영리조직과는 달리 영리활동을 표방하며 자립이 가능한 조직으로 만들어진 것이 사회적기업이다(박찬임, 2008).

그러나 사회적기업이라는 용어가 도입된 후 미국과 유럽은 '사회적 경제'와 '비영리부문'을 포함한 합의된 개념은 도출하지 못한 채 1990년대부터 사회적기업이라는 용어의 사용을 병행해 왔다(남승연 외, 2010). Borzga(2001)는 사회적기업을 사회적 목적과 기업적 속성 차원에서 정의하였고, 조직의 이윤창출등 기업적 속성에 중점을 두었다. 반면 Defourney(2006)는 사회적기업을 기업적 측면과 사회적 측면으로 구분하여 정합적이고 조작적인 정의를 시도하였고, 이를 바탕으로 유럽 15개국 사회적기업 연구자 네트워크인 EMES는 사회적기업을 '사회적 목적을 갖는 영리적 비즈니스 단위'로 정의하였다(남승연 외, 2010).

엄형식(2008)의 연구에 따르면, EMES의 정의는 유럽연합이 갖는 다양한 국가라는 전통과 민감한 문제까지 고려한 것이며 정치·경제·사회·경영 등 여러 분야의 참여와 광범위한 토론을 토대로 도출된 것이다. EMES에서 제시하는 '사회적 목적'이란 공공이익을 지향한다는 의미로 취약계층의 고용창출, 사회복지서비스 지원, 지역사회의 이익 추구, 이익의 사회적 환원 등 세부 원칙을 준수해야 함을 의미한다. 또한 '영리적 기업 활동'이란 기업으로서 수익을 추구한다는 의미로 재화 및 서비스의 생산, 판매, 경영상의 위험 동반, 경영의 자율성, 최소한의 유급노동의 기준을 갖추어야 한다는 것을 의미한다(엄형식, 2008).

반면, 미국에서는 사회적기업을 저소득층을 위한 일자리 및 직업훈련 기회를 제공하는 동시에 사업 수익으로 운영되는 비영리 수익 창출 벤처로 정의함으로써 소외계층 자립 프로그램의 측면을 강조하고 있다. 다른 한편에서는 비영리기관의 프로그램 운영비를 위한 수익 창출 사업

을 강조함으로써 사회적기업을 비영리 재정 창출 매커니즘으로 정의하기도 한다(기획예산처, 2006). 미국의 사회적기업 형태는 비영리조직이 별도 영리사업법인 형태로 발전하던 조직유형, 기술 및 경영 혁신을 통해 사회적 가치 실현과 경제적 이익을 동시에 달성하려는 지역사회 벤처, 취약계층 지원이라는 공익적 미션 하에서 영리활동을 하는 기업 등 다양한 형태로 광범위하게 분포되어 있다(홍석빈, 2009). 시민단체, 사회복지기관, 재단 등을 중심으로 사회적기업이 발전함에 따라 영미계 연구자들은 민주적 운영보다 혁신적인 사회적기업가에 대한 경영에 강조점을 두고 있다(Kerlin, 2006; 남승연 외, 2010 재인용).

### 나. 우리나라에서의 사회적기업 정의

사회적기업의 개념 정의를 두고 국내에서도 여전히 학자들의 견해 차이가 존재한다. 사회적기업에 대한 법적 정의로는 노동부에서 인증하는 사회적기업을 의미하나[1], 2007년 사회적기업육성법이 제정되기 이전에도 존재한 기존 협동조합과 자활공동체와 같은 조직들이 사회적기업 개념에 포함될 수 있다는 점에서 논의는 지속되고 있는 것이다.

현재 우리나라의 사회적기업을 자활공동체의 연장 혹은 자활공동체가 발전된 형태로 보고, 이에 대한 관심이 사회적기업육성법의 제정으로 귀결되었다고 보는 시각이 존재한다(노동부·한국노동연구원, 2003; 보건복지부·한국보건사회연구원, 2005). 이인재(2006)는 사회적일자리를 사회적 유용성을 가진 일자리로, 사회적기업은 사회적일자리가 하나의 기업 형태로 발전된 것으로 정의하며, 자활공동체 형태의 자활기업을 사회적기업의 범주에 포함시켰다. 또한 노대명(2008)은 한국의 사회적

1) 사회적기업육성법에서는, 사회적기업이란 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서, 인증받은 자로 정의함.

기업 실태를 이해하기 위해서 기존 사회적 경제의 토대를 구축하는 데 기여했던 조직들을 포괄시켜 광의의 사회적기업 개념을 선택할 필요가 있음을 주장하였다. 한상진(2004)도 마찬가지로 우리나라에 사회적기업 개념이 소개되기 전부터 생산공동체나 노동자협동조합의 이름으로 비슷한 시도들이 존재하였다는 사실을 지적하면서 보다 넓은 의미의 사회적 기업을 정의할 필요가 있음을 제시하였다.

한편, 황덕순(2004)은 우리나라 사회적기업의 유래를 90년대 중반 심각한 실업문제를 해결하기 위해 장기 실업자등 취업에 어려움을 겪는 집단에게 일자리를 제공하는 프로젝트를 정부의 노동시장 정책과 연계하여 시행하거나, 기존 국가나 기업이 제공하지 않지만 지역사회에서 필요로 하는 다양한 복지·환경·문화 등 사회적 서비스를 제공하는 조직들을 아울러서 사회적기업이라고 명명한데서 찾고 있다(남승연, 2010 재인용). 즉 사회적 일자리라는 용어를 사회적기업에 의해 만들어진 일자리를 뜻하는 것으로 사회적기업의 한국적 표현으로 정의하고 있다. 김통원(2004) 또한 사회적기업을 사회 공익기업으로 지칭하면서 공익을 목적으로 영리활동을 하는 다양한 조직들을 사회적기업으로 정의하였다.

이와 같은 우리나라의 현실을 고려할 때 사회적기업을 정의하기 위해서는 사회적 경제, NGO, 사회적 일자리 등 다양한 영역들이 포함되어 이해되어야 할 것이다.

### 다. 사회적기업의 특성[2)]

#### 1) 사회적 사명과 결합된 사회적기업의 생산성

사회적기업의 생산성은 경제활동의 본질적 속성이 사회적 사명과 결합되어야만 한다는 것을 뜻한다. 이는 사회적기업에서 이루어지는 상거

2) 김성기(2009), 「사회적기업 특성에 관한 쟁점과 함의」 보고서를 인용, 재구성하였음.

래활동의 목적과 관련된 특성으로 상품과 서비스의 생산이 사회적 사명을 지원해야 한다는 의미이다. 이에 따라 경제활동의 목적과 사회적 가치추구는 통합되며, 사회적기업의 사명이 취약계층을 위한 일자리 창출이라면 경제활동은 그 자체로 노동통합 목적을 지원하는 것이 된다. 또한 사회적기업의 사명이 사회서비스를 지원하는 것이라면 경제활동의 목적은 사회서비스 전달을 지원하는 것이다. 이러한 사회적기업의 생산성에 대한 관점은 환경, 재활용 이슈를 다루는 사회적기업, 제3세계 생산자의 노동가치 지원을 목적으로 하는 윤리적 기업 등에 적용될 수 있다. 이러한 관점에서 사회적기업의 경제적 목적을 '영리추구'로 접근하는 것은 사회적기업의 정당성에 위배된다고 할 수 있다.

### 2) 사회적기업의 지속가능성

사회적기업의 지속가능성은 기업이 지속될 수 있는 자원 획득의 특성을 의미한다. 즉, 사회적기업이 사명을 유지하기 위해 획득하는 자원은 상거래활동에만 국한되는 것이 아니라 상거래활동을 통한 수입, 공공보조금, 자원활동, 구성원의 기금, 기부금 등 사회적 자본에 의해 획득되는 자원 등도 될 수 있다. 따라서 사회적기업의 재정적 지속가능성은 혼합적 특성(hybrid character)을 갖고 있다(김성기, 2009). 이러한 재정적 지속가능성에 대해 시장에서의 자립과 효율성을 강조할 경우 상거래활동을 통한 수익창출 능력은 주요 이슈로 부각되게 된다.

### 3) 사회적기업의 민주성: 민주적 의사결정구조

사회적기업의 민주성은 회원·조합원, 자원봉사자, 참여 노동자, 정부, 지역사회 주민 등 복합적 이해당사자의 참여에 의한 민주적 의사결정구조를 의미한다. 영리기업 지배구조는 주식이라는 자본 소유에 기인하여

의사결정이 되는 반면, 사회적기업은 공식적 의사결정기구에 서로 다른 이해당사자가 참여하며 자본소유에 기반을 두지 않는 의사결정구조를 갖고 있다. 이러한 관점은 개인적 리더십에 초점을 둔 관점과 대비되는 것으로 사회적기업이 제3섹터나 협동조합과 같이 사회적 소유, 협동, 경영, 민주적 참여에 의해 지배되는 것을 의미한다(김성기, 2009).

## 2. 사회적기업 관련 연구 경향

우리나라에서 사회적기업에 대한 연구는 2004년 이후 활발해졌으며, 연구 경향을 살펴보면 사회적기업의 개념 정의, 현황과 전망, 성과분석, 사회적기업 인증 등을 중심으로 전체적·개략적 맥락을 파악하는 내용이 주를 이루고 있다.

우선 사회적기업의 개념 정의와 관련된 연구의 주된 내용은 관련 문헌 검토를 통해 사회적기업의 정의와 유형을 고찰하고, 사회적기업의 성장양식을 체계적으로 이해하기 위하여 새로운 개념화와 유형화를 모색한 연구(이창순, 2010; 남승연 외, 2010), 사회적기업의 현재적 의미를 살펴보고 사회적기업이 우리사회에 주는 시사점을 밝히고자 한 연구(박찬임, 2008)가 시도되었다.

다음으로 사회적기업의 현황과 관련된 연구는 현재 시행되고 있는 사회적기업 정책의 제도적 현황을 바탕으로 사회적기업 운영에서 나타나는 구조적 특징 파악, 사회적기업 본래의 목적 달성 정도를 살펴본 연구(채종헌 외, 2010; 양용희, 2009), 사회적기업육성법 제정 1주년 경과 시점의 사회적기업의 현황 및 추진배경 등을 심층적으로 분석한 연구(이은애, 2008)가 있다.

사회적기업육성법 제정 이후 노동부에서 지속적으로 사회적기업 성과

분석 연구를 실시하고 있으며(곽선화, 2008; 곽선화, 2010), 인증 사회적기업을 대상으로 경제적·사회적 성과, 지속가능성 등을 평가하였다. 또한 사회적기업의 경영효율성을 평가하기 위하여 DEA모형 도입을 시도한 연구(장정주, 2010), 사회경제적 가치를 측정하고자 SROI를 통해 측정방법을 모색한 연구(이승규, 2010)가 수행되었다.

한편, 사회적기업 연구 중 다수를 차지하는 주제는 사회적기업의 전망과 관련된 영역이다. 사회적기업이 어떻게 지속가능성을 획득하는지를 고찰하여 지속가능한 성장방안을 검토·모색하고, 성장가능성을 분석하였으며, 서구 선진국과 비교하여 한국 사회적기업의 지속가능성과 바람직한 방향을 모색한 연구(김성기, 2010; 오미옥, 2009; 홍석빈, 2009; 정인서, 2008)이다. 또한 사회적기업의 활성화 방안을 모색하기 위하여 외국 사회적기업과 비교 검토하거나(김한표, 2010), 일자리 창출 및 일자리사업 활성화 대안으로서 사회적기업을 연구하고 대안을 제안하고 있다(구길두 외, 2010; 박신영, 2010; 지은구, 2009). 사회적기업의 육성방안을 모색한 연구 또한 많이 수행되고 있다. 사회적기업의 현황 분석을 통해 육성방안을 모색하고 우리나라의 사회적기업 육성정책을 제안(이헌상 외, 2010; 박찬임, 2008; 조영복 외, 2008)하였으며, 지역별 사회적기업을 진단하여 육성방안에 관한 실행 정보모형을 개발한 연구(유일, 2009)가 있다.

또한 사회적기업과 유관 협력기관과의 연계를 주제로 한 연구로서, 사회적기업과 공기업, 주민자치센터, 전통적 기업, 지역공동체, 사회서비스 전자바우처 등과 연계가능성을 모색하여 자립방안을 제시하고, 상호 시너지효과를 창출할 수 있도록 협력 전략을 제안한 연구이다(장우진, 2010; 김종수, 2010; 박정윤, 2010).

마지막으로 사회적기업 연구 중 다수는 사회적기업의 인증과 관련된 내용이다. 기업의 인증과정과 결과를 분석하여 사회적기업 활성화방안을

제안(강승화, 2009)하거나, 현행 인증요건상의 문제점을 분석하여 사회적기업 인증제도의 개선방안을 제시(김순양, 2009)하고자 한 연구이다.

위에서 살펴본 바와 같이 사회적기업 관련 연구는 주로 개념 정의, 현황, 성과분석, 전망 등 일반적 연구에 집중되어 있다. 사회적기업육성법이 노동부 소관 법률이지만, 실제 사업내용 중 상당부분이 사회복지, 돌봄, 보육서비스 등으로 사회서비스와 많은 관련이 있음에도 불구하고, 이와 같은 업종의 특수성을 고려한 연구는 매우 미진한 실정이다. 사회서비스 공급 영역이 다각적인 변화에 직면하여 있고, 사회적기업육성법 시행 이후 사회적기업의 다수가 사회복지영역의 사회서비스 공급을 담당하고 있는 만큼, 이들 기관을 대상으로 한 구체적인 탐색이 필요한 것으로 판단된다. 즉, 사회복지서비스 공급 기관으로서 사회적기업의 강점과 성장가능성을 진단하기 위해서는 보다 상세하게 사회적기업의 사회복지서비스 제공 실태 및 운영구조를 분석하는 일이 필요한 시점이다.





## 3. 사회적기업의 현황 및 지원제도

### 가. 사회적기업 인증 현황

사회적기업 육성법이 시행된 2007년 이후부터 2010년 12월까지 사회적기업 인증 신청을 한 기관은 총 1,062개소(2007년 166개, 2008년 285개, 2009년 204개, 2010년 407개)이며, 고용노동부는 이들 가운데 신청기간이나 검토기간 중 인증신청을 철회한 기관을 제외한 실제 검토기관 총 999개소를 대상으로 사회적기업 지원기관의 현장실사, 인증심사소위원회의 사전검토, 사회적기업육성위원회의 심의를 거쳐 514개 기관을 사회적기업으로 인증하였다(검토기관 대비 인증률 51.5%). 그러나

인증 이후 폐업, 인증 취소, 인증 반납 기업이 13개소로 실제 우리나라에서 활동중인 사회적기업은 501개이다(사회적기업 개요집 501 참조).

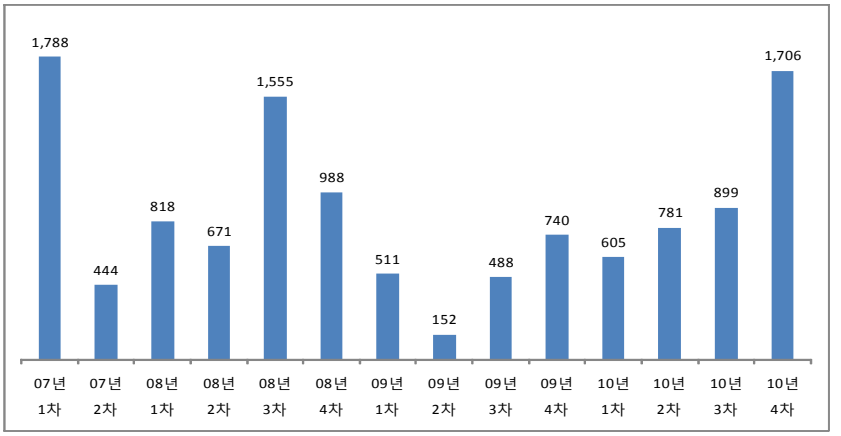
### 1) 권역별 사회적기업 인증 현황

501개의 인증 사회적기업은 서울 및 경인지역에 집중된 것으로 나타났다. 501개 기관을 지역별로 분석한 결과, 서울·경기·인천에 소재한 사회적기업의 수는 총 235곳으로 이는 전체 사회적기업의 47%를 차지한다. 서울 및 경인권을 제외한 나머지 지역을 권역별로 구분하면, 광주·전라권(66개소, 13.2%), 부산·울산·경남권(61개소, 12.2%), 대전·충청권(51개소, 10.2%), 대구·경북권(46개소, 9.2%), 강원권(31개소, 6.2%), 제주권(11개소, 2.2%) 순으로 분포해 있는 것으로 나타난다.

### 2) 근로자 수

2007년~2010년 인증 사회적기업에서 종사하는 유급근로자(인증시점 기준)는 총 12,146명으로, 기업당 평균 24.2명이의 규모이다. 인증 시기별로 고용인원을 분석한 결과 규모가 큰 조직들의 다수가 2007년 1차에 사회적기업 인증을 받았다(101인 이상 고용업체 9개 중 5개가 2007년 인증; 고용노동부, 2010). 2008년 4차에서는 10인 이하의 사업장이 27곳으로 소규모의 사회적기업이 상당수 진입한 것으로 나타났으며, 2010년 3, 4차의 경우에도, 10인 이하의 사업장이 각각 19곳, 30곳, 11인 이상 30인 이하의 사업장도 28곳, 55곳으로 소규모 사회적기업이 다수 진입한 것으로 나타났다(고용노동부, 2010).

〔그림 2-3-1〕 사회적기업의 인증시기별 전체 유급근로자 수




: 501

### 3) 사회적기업 유형

사회적기업은 유형에 따라 크게 4가지 형태로 구분되고 있다. 첫 번째는 일자리 제공형으로, 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율이 30% 이상인 기업이 해당되며 2010년 기준 193개의 기업이 여기에 속한다. 일자리 제공형 사회적기업은 주로 환경, 사회복지, 보육, 간병·가사지원 등의 업종으로 운영되고 있는데, 대표적인 기업으로는 친환경 청소사업을 통해 취약계층의 일자리를 창출하는 '함께 일하는 세상', 새터민(탈북자)의 자립·자활을 지원하는 '메자닌아이팩', 시각장애인 공연활동으로 자활을 지원하는 '한빛예술단' 등이 있다.

두 번째는 사회서비스 제공형으로, 전체 서비스 수혜자 중 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 30% 이상인 기업을 의미하며 2010년 기준 45개로 나타났다. 사회복지 업종이 16개(36%)로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며, 간병·가사지원(29%), 교육(9%), 기타(9%) 등의 비율을 보이고 있다. 대표적인 기업으로는 농촌지역에 적절한 형태의 교육 프로그램과 함께 교사를 배치하는 '충남교육연구소'와 지역사회

내 돌봄서비스를 제공하는 '휴먼케어' 등이 있다.

세 번째는 혼합형으로, 전체 근로자 중 취약계층의 고용비율과 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 각각 20% 이상인 기업이며, 2010년 기준 116개 기업이 혼합형에 해당된다. 사회복지가 32개(27%)로 가장 높은 비율을 차지하고 있으며 간병·가사지원(26%), 기타(24%), 보육(9%), 환경(5%)의 순이다. 대표적인 기업으로는 취약계층 여성을 지원하는 '오가니제이션 요리'와 결식이웃 무료도시락 배달 및 취약계층에 일자리를 제공하는 '행복도시락', 노인복지서비스 제공과 함께 취약계층에 일자리를 제공하는 '한국재가장기요양기관' 등이 있다.

네 번째는 기타형으로, 사회적 목적의 실현 여부를 위해 표시된 취약계층의 고용비율과 사회서비스 제공 비율 등으로 판단하기 곤란한 경우에 해당되며, 2010년 기준 147개의 기업이 속한다. 문화·예술·관광·운동 업종이 55개(37%)로 가장 많으며, 환경(27%), 기타(18%), 교육(9%) 등의 순으로 나타났다. 대표적인 기업으로는 '재사용과 나눔', 공정무역을 추구하는 '아름다운가게'와 폐자재를 활용한 공연사업을 하는 '노리단', 공정여행업체인 '트래블러스맵' 등이 있다.

그 밖의 유형으로 2011년 신설된 지역사회공헌형이 있는데, 현재 해당 기업은 없다. 지역사회공헌형은 기업의 전체 근로자 중 해당지역에 거주하는 취약계층의 고용비율이나 기업으로부터 사회서비스를 제공받는 사람들 중 지역 취약계층의 비율이 20% 이상인 기업을 의미한다.

〈표 2-3-1〉 유형별 사회적기업 현황(2010년 기준)

(□ : □, %)

| 유형 | 일자리 제공형 | 사회서비스 제공형 | 혼합형 | 기타형 | 합계 |
|---|---|---|---|---|---|
| 기업 수 | 193<br>(38) | 45<br>(9) | 116<br>(23) | 147<br>(30) | 501<br>(100) |

□ : 501.

### 4) 사회적기업의 재정구조[3)]

사회적기업의 재정구조에 대해서 분석한 곽선화 외(2010)의 연구에서, 자산과 부채, 자본을 중심으로 재정 현황을 살펴보았다. 지난 3년동안 사회적기업의 자산, 부채, 자본의 규모는 증감의 일관된 경향을 보이지 않는다. 〈표 2-3-2〉에 제시된 바와 같이, 사회적기업의 부채는 자본과 유사한 수준으로 나타나고 있어 일반영리기업에 비해서는 안정적인 재정구조이다. 그러나 실제로는 사업 확장이나 기초인프라를 갖추기 위해 필요한 부채의 확보도 이루어지지 못하고 있는 것으로 해석할 수 있다. 평균 자산과 자본, 부채의 경우 연도별로 다소 차이를 보이고 있으나 비슷한 수준에서 유지되고 있다. 사회적기업의 평균 재정구조는 중위수와 큰 차이를 보이고 있는데 이는 영세한 업체가 차지하는 비중이 매우 크다는 사실을 시사하고 있다[4)]

〈표 2-3-2〉 사회적기업의 연도별 재정구조

(단위 : 백만원, 개)

| | 2007 | | | 2008 | | | 2009 | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 자산 (n=108) | 부채 (n=107) | 자본 (n=107) | 자산 (n=201) | 부채 (n=201) | 자본 (n=201) | 자산 (n=254) | 부채 (n=250) | 자본 (n=253) |
| 총액 | 59,391.5 | 31,244.9 | 27,998.6 | 121,911.2 | 63,026.8 | 56,918.9 | 153,109.2 | 76,768.1 | 74,493.4 |
| 평균 | 560.3 | 297.6 | 266.7 | 549.1 | 285.2 | 258.7 | 602.8 | 307.1 | 294.4 |
| 중위수 | 239.6 | 92.2 | 64.1 | 166.3 | 93.7 | 49.7 | 217.0 | 116.7 | 73.2 |
| 최소값 | 0.0 | 0.0 | -577.9 | 2.4 | 0.0 | -1020.4 | 7.0 | 0.0 | -412.2 |
| 최대값 | 4.875.6 | 1,830.3 | 4,749.2 | 12,943.4 | 3,879.8 | 10,992.9 | 16,184.2 | 4,101.8 | 13,681.9 |

자료 : 곽선화 외(2010), 『사회적기업 3주년 성과분석』 보고서에서 재인용

3) 곽선화 외(2010), 『사회적기업 3주년 성과분석』 보고서에서 인용·재구성하였음.

4) 곽선화 외(2010)의 연구에 따르면, 재정구조 악화의 원인이 일부는 자산이나 자본상의 손실이 발생하기도 하지만, 일부 사회적기업의 경우 모법인에서 분리하여 독립된 조직형태를 갖추게 되면서 외형적으로 재정규모가 줄어든 것처럼 보이는 것에도 기인하는 것으로 해석되고 있음.

## 나. 사회적기업 지원제도

### 1) 사회적기업육성법

사회적기업은 2007년 7월 1일 시행된 사회적기업육성법에 의해 법적 기반을 갖게 되었다. 이 법은 '사회적기업의 설립·운영을 지원하고 사회적기업을 육성하여 우리 사회에서 충분하게 공급되지 못하는 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회통합과 국민의 삶의 질 향상에 이바지함을 목적으로' 한다.

법안에서는 다음에 소개할 지원 제도의 내용과 함께, 사회적기업의 정의, 운영주체별 역할 및 책무를 명시하고 있으며, 노동부장관의 사회적기업 육성 기본계획 수립, 광역단체장의 사회적기업 지원계획 수립 의무를 제시하고 있다. 기본계획에는 사회적기업 지원의 추진방향, 사회적기업 활성화를 위한 여건 조성, 사회적기업의 운영지원에 관한 사항 등을 포함하도록 하고 있다. 이와 함께, 사회적기업의 인증 요건 및 인증 절차, 사회적기업 활동실태 조사 실시 등의 내용을 제시하고 있다.

### 2) 사회적기업에 대한 정부 지원[5)]

사회적기업의 지속가능성과 경쟁력을 높이기 위하여 정부에서는 사회적기업에 대하여 〈표 2-3-3〉 에 제시된 바와 같이, 경영지원, 시설비 등 지원, 공공기관의 우선구매, 세제지원, 재정지원, 네트워크 구축 및 사회적기업가 양성 지원 등의 지원을 실시하고 있다.

다음은 경영지원, 재정지원, 기타지원, 협력기관으로 구분하여 지원 내용을 보다 상세하게 살펴보고자 한다.

5) 사회적기업 진흥원 홈페이지(http://www.socialenterprise.or.kr)를 참조·재구성하였음.

〈표 2-3-3〉 사회적기업 지원 내용 및 2010년 실적

| 지원 유형 | 주요 내용 | 2010년 실적 |
|---|---|---|
| 경영지원 | • ( ) pb 1)b · · · | • 6 RfV a&)?'vbf V(219 ), Vo p &)e lfV (% 179 , 188 ) |
| 시설비 등 지원 | • · · · · | • 52, 50 · |
| 공공기관의 우선구매 | • , Hj%)R b&V | • 172 |
| 세제지원 | • · 4 eq • b )1)) & (Q%& )i 10% | |
| 재정지원 | • · , bRv 1 | • (5 8591 , 2010)· (8.5%) 1 • : e , % , afR lA (150-1) %ya1 ) |
| 네트워크 구축 및 사회적기업가 양성 지원 | • · · • | • , 3F% , 6NaV 1 • 18&aY v , 545yv |

## (가) 경영지원

정부에서는 (예비)사회적기업에 대하여 사회적기업가의 경영마인드를 제고하고 컨설팅 필요를 충족시켜 기업의 자립경영을 촉진하기 위한

“경영컨설팅”을 제공하고 있다. “경영컨설팅”은 (예비)사회적기업의 창업단계, 성장단계, 자립단계의 3단계의 성장수준에 따라 구분하여 단계별 컨설팅을 제공한다.

2011년의 경우 기초컨설팅은 고용센터에서 운영지원 및 실무관리를 담당하였으며, 전문컨설팅은 사회적기업진흥원에서 운영지원 및 실무관리를 하였다. 기초컨설팅은 기업의 창업단계에 해당하므로 기본적인 회계·노무관리 등 경영에 대한 기본적 틀을 갖출 수 있도록 제공하는데, 예비사회적기업 또는 신규 인증 사회적기업을 주 대상으로 하고 있다. 전문컨설팅은 성장단계에 활용하는 멘토형 컨설팅과 자립단계의 프로젝트형 컨설팅으로 구분되는데, 멘토형 컨설팅은 전문 멘토나 사회적기업가가 기업 전반의 실태를 파악해 주고, 애로사항 및 문제점을 개선해주는 자문형 컨설팅을 제공한다. 프로젝트형 컨설팅은 제품·서비스의 경쟁력 제고를 위한 분야별 전문 컨설팅을 제공하는 것으로 멘토형 컨설팅과 프로젝트형 컨설팅 모두 인증 사회적기업을 주요 대상으로 하고 있다. 컨설팅 비용은 창업단계에 있는 예비사회적기업의 경우 300만원 이하로 자부담이 없으며, 성장단계의 사회적기업은 300만원~1,000만원 이하로 자부담 10%, 자립단계에 있는 사회적기업은 300만원~2,000만원 이하로 20%의 자부담 비용이 부과된다.

〈표 2-3-4〉 사회적기업 단계별 경영컨설팅 내용

| 창업단계 | 성장단계 | 자립단계 |
|---|---|---|
| 기초컨설팅( ) | | |
| | | |
| | | |
| | | |

### (나) 재정지원

#### (1) 인건비 및 전문인력 지원

지방자치단체는 사회적으로는 필요하지만 수익성등이 부족하여 시장에서 충분히 공급되지 못하는 복지·환경·문화·지역개발 등 사회서비스를 취약계층에게 일정부분 무료 혹은 시장가격보다 낮은 수준으로 제공하거나, 취약계층에게 일자리를 제공하기 위해 사회적기업이 신규 일자리를 창출할 수 있도록 인건비를 지원하고 있다. 참여근로자의 인건비 및 4대보험료 사업주 부담금을 지급하고 있으며(2011년 기준 월 98만원), 사업참여 연차별로 지급비율을 차등 적용하여 사회적기업 1년차는 90%, 2년차는 80%, 3년차는 70%의 수준으로 지원한다.

또한 사회적기업의 경영역량 강화를 통해 지속적 경영 혁신을 유도하기 위하여 전문인력 지원사업을 실시하고 있다. 이는 사회적기업육성법 제14조제1항(사회서비스 제공 사회적기업에 대한 재정지원)에 해당되는 것으로, 사회서비스를 제공하는 고용노동부장관 인증 사회적기업을 대상으로 하고 있다. 이 때 전문인력이라 함은 기획, 인사노무, 영업, 교육훈련, 회계재무, 법무 등 기업 경영에 필요한 특정 분야의 업무에 3년 이상 종사한 자나 국가자격증 소지자 등을 의미한다. 고령자나 준고령자로서 증권거래소 상장기업, 코스닥 등록기업 또는 상시근로자 300명 이상의 기업에서 퇴직하였거나 국공립연구기관, 공공연구기관, 기업부설연구소의 연구원으로 2년 이상 근무하고 퇴직한 자 또한 전문인력으로 활용할 수 있다(2011년 한시 지원사업). 기업당 3인(단, 유급근로자수가 50인 미만인 기업은 2인), 월 150만원 한도로 인건비 일부를 지원하되 전문인력에게 지급하는 급여의 일정 부분은 신청기관이 자부담을 하며, 자부담율은 사회적기업이 전문인력에게 지급하는 급여의 10%(1차년도), 30%(2차년도), 50%(3차년도)로 연도별 상향조정하고 있다.

### (2) 사업개발비 지원

사회적기업에 제공되는 또 하나의 재정지원은 브랜드(로고), 기술개발 등 R&D, 시장진입 및 판로개척을 위한 홍보·마케팅, 제품의 성능·품질 개선 등을 보조하는 사업개발비 지원이다. 경제적, 사회적 목적을 실현하기 위한 기술개발등의 결과물을 도출하도록 지원하는 데 목적이 있으며, 인증 사회적기업은 7천만원 이내, 예비 사회적기업은 3천만원 이내에서 지원한다. 이는 사업개발, 연구, 참여근로자 교육훈련비로 사용될 수 있으며 각 지자체를 통해 신청하고, 구체적 사용범위는 다음과 같다.

- 사업개발비: 전략분야 사업발굴, 모델개발 관련 사업개발비, 시장진입 확대를 위한 홍보, 마케팅, 부가서비스 개발, 새로운 상품 개발, 고객관리 등 소요비용
- 연구비: 서비스, 판매 관련 시장 수요조사, 브랜드 개발, 사업확장 등을 위한 연구 용역비
- 참여근로자 교육훈련비: 고용보험상 재직자 훈련과정을 활용할 수 없는 경우만 인정되며, 퇴직적립금, 운영비, 시설 장비 투자비 등에는 사용할 수 없음.

### (3) 시설, 운영비 대부

사회적기업의 설립·운영에 필요한 부지 구입비, 시설비 등을 지원·융자하거나 국·공유지 등을 임대하는 방식으로 지원하고 있다. 부대비용 융자는 미소금융재단 지원사업과 중소기업청 정책자금(창업기업지원자금 및 신성장기반자금) 등을 통해 지원하고 있다.

### (4) 세제 지원

조세특례제한법 제85조제6항에 근거하여 사회적기업의 법인세를 4년

간 50% 감면해 주고 있는데, 최초로 소득이 발생한 과세연도와 그 다음 과세연도의 개시일로부터 3년 이내에 종료하는 과세연도까지 해당 사업에서 발생한 소득에 대한 법인세의 50%를 감면해 줌으로써 사회적 기업의 성공적 정착을 도모하고 있다.

또한 사회적기업 지원을 기부금으로 포함하여, 일반법인 및 개인이 비영리 사회적기업에 기부하는 경우 지정기부금으로 인정하고 있다. 법인 소득금액의 10%, 개인은 30%를 한도로 손금산입을 허용하고 있다.

#### (5) 사회보험(4대보험)

사회적기업 육성 및 지원을 강화하기 위하여 사회적기업에 대한 사회보험료의 일부를 지원하고 있으며 2010년부터 사회적기업 사회보험료를 지원하고 있다. 사회적기업 육성법 제13조제2항에 근거하며 사회적기업으로 인증받은 익월부터 지원 가능하다. 적용대상은 사회적기업에 고용된 근로기준법상 근로자로 한하며, 기관의 경우 정부나 지방자치단체로부터 지원받지 않는 사회적기업 중 4대보험에 가입하고 최저임금 이상의 임금을 지급한 기관, 일자리 사업에 참여하더라도 기관 내 인건비나 사회보험료를 전혀 지원받지 않는 근로자를 대상으로 하고 있다. 사업주 부담분의 일부를 지원해주며, 보험료율은 최저기준을 적용한 단가를 반영하여 원칙적으로 최대 4년간 지원한다.

### (다) 기타지원

#### (1) 프로보노(Pro Bono)[6]

경영상 어려움을 겪는 사회적기업의 수요를 발굴하고, 이들을 전문

6) 프로보노(Pro Bono)란 '공익을 위하여 pro bono publico: for the public good' 라는 뜻의 라틴어의 약어로써 주로 전문가가 자신의 전문성을 자발적이고 대가 없이 공공(사회)를 위해 봉사하는 일을 의미함.

자원봉사자와 연계하여 성공적인 경영 지원을 제공할 수 있도록 프로보노(Pro Bono)를 통해 지원하고 있다. 프로보노는 경영자문 및 멘토링, 교육 및 워크숍, 세미나, 온라인 자문, 파견근무 등을 통해 이루어지고 있다. 경영자문 및 멘토링은 경영전략, 마케팅, 재무, 디자인, IT기술 등 다양한 분야에 걸쳐 무료 경영자문을 제공하며 단순한 조언으로 끝나지 않고 네트워크를 통해 문제 해결을 적극 원조하고 있다.

### (2) 사회공헌일자리 사업

사회공헌일자리사업은 퇴직인력, 경력단절 여성 등에게 그동안 쌓은 전문지식 및 경험을 활용하여 사회에 공헌할 기회를 제공하고, 지역 내 사회적기업 및 비영리민간기관 등의 노하우를 지닌 은퇴자를 기관 역량 증진에 활용하여 이들이 일자리 지속 및 전문성 등을 제공할 수 있도록 지원하는 사업이다. 즉, 지역 구성원의 지속적 사회참여를 도모함으로써 민간역량을 제고하고, 이를 통해 궁극적으로 지역발전을 견인하는 것을 목적으로 한다. (예비)사회적기업, 비영리민간단체, 사회복지법인 등을 대상으로 하며 3년 이상의 전문지식이나 실무경력을 보유한 은퇴자, 경력단절여성, 전공분야가 있는 청년 등이 참여할 수 있다. 사회공헌활동 참여자에게는 활동비와 나눔포인트를 지원한다.

### (3) 공공기관 우선구매

정부는 사회적기업육성법 제12조에 의거 사회적기업이 생산하는 재화나 서비스를 우선 구매하도록 촉진하고 있다. 이는 사회적기업의 시장 확대 및 판로 개척을 위해 공공시장 확대사업을 추진하고, 사회적기업의 시장개척 역량을 강화하여 사회적기업 상품의 소비를 촉진, 윤리적 소비시장을 진작시키는 것을 목적으로 하고 있다.

### (라) 협력기관

사회적기업의 주된 지원 및 협력기관으로는 고용센터, 지방자치단체, 권역별 지원기관이 있다.

고용센터는 재정지원사업 수행기관의 선정·심사에 참여하고 취약계층의 참여근로자 알선, 재정지원기관 모니터링 및 점검을 실시한다.

지방자치단체는 지역사회 특성을 반영한 사회적기업 발굴·육성을 담당하고 사회적기업 육성위원회를 구성·운영하며, 사회적기업 관리, 선정, 지역연계 등을 지원한다.

권역별 지원기관은 시도별 사업모델을 발굴·지원하며, 지역별 설명회·간담회 등을 개최하여 실무를 지원하고, 사회적기업 인증 컨설팅, 경영일반·노무·마케팅 등 분야별 경영자문 및 컨설팅 등을 지원한다. 이 외 자원 연계, 네트워크 구축, 기관 및 근로자 대상 교육도 실시하고 있다.

# 03

# 유럽 국가의 사회적기업 지원 정책 및 시사점

# Ⅲ. 유럽 국가의 사회적기업 지원 정책 및 시사점

2000년대 중반 이후 우리나라 정부가 사회투자 정책과 사회서비스 사업을 통합적으로 추진하면서 전통적으로 사회복지 부문에서 제공되어 오던 사회(사업)복지서비스 공급방식이 다양해지고 있다. 특히 사회복지법인을 중심으로 했던 민간위탁과 공급자지원방식이 전자바우처를 중심으로 한 이용자지원방식으로 변화하면서 사회(사업)복지서비스 공급체계는 복잡해지는 양상이다. 이와 함께 주목되는 점은 2007년 사회적기업 육성법이 제정 및 시행되면서 사회서비스 인프라 확충과 일자리 창출의 방안으로 사회적기업이 지원되고 있다는 것이다.

다음에서는 우리나라보다 먼저 사회서비스 인프라 확충 및 일자리 창출을 목표로 사회적기업에 주목한 유럽국가의 지원 정책에 대해 알아보고자 한다. 이를 위해 우선 유럽국가의 사회적기업에 대한 정의 및 범주 그리고 그 유형 및 법적 형태에 대해 알아보고자 한다. 둘째, 유럽국가 사회적기업의 주요 활동영역을 개괄하고 사회서비스 특히 사회(사업)복지서비스의 제공 현황에 대해 알아보고자 한다. 셋째, 유럽에서 사회적기업이 다채롭게 발달하게 된 역사적, 정치적 맥락에 대해 고찰해 보고자 한다. 넷째, 유럽국가의 사회적기업 지원방안에 대해 살펴보고자 한다. 마지막으로는 이러한 고찰을 바탕으로 사회적기업이 유럽 복지국가에서 사회(사업)복지서비스 주체로서 갖는 위상 및 가능성에 대해 논의해 보고자 한다.

## 1. 유럽국가에서의 사회적기업 개념

사회적기업이라는 용어는 유럽 국가에서 다소 낯선 개념일 수 있다. 그러나 '사회적 목적을 추구하는 경제조직'이라는 범주에서 사회적기업으로 간주될 수 있는 조직은 유럽국가에 매우 다양한 형태로 존재한다. 이러한 복잡다단한 형국은 '비영리 조직의 경영방식 도입'이라는 개념만으로 유럽국가의 사회적기업을 설명하기에 부족한 점을 보여준다. 국가·시장·근린(近隣)의 중첩영역으로 이해되고 있는 유럽의 비영리부문은 국가와 시장의 실패를 보완하는 호혜적 교환 즉 자선과 자원봉사 활동보다는 정부의 제도 개혁과 대안적 접근을 시도하는 역할을 수행해 왔다. 그렇다보니 유럽국가의 사회적기업이라고 간주될 수 있는 조직은 제3섹터와 시장영역의 시민사회운동에서 출발한 경우가 다수이다. 이런 맥락에서 유럽국가의 사회적기업은 비영리부문의 조직이라기보다는 사회경제 조직에 대한 이해를 통해서 접근하는 것이 더 용이할 것이다.

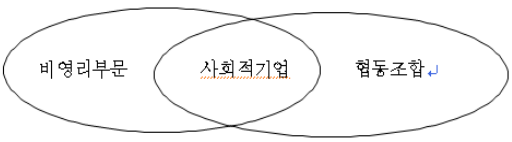
사회적경제(social economy)는 19세기 말 시작된 개념으로 자유경제와 사회연대 원리를 조절하고자 하는 시민사회 내 다양한 실천의 배경이 되어 왔다. 이와 관련하여 유럽의 사회적 목적을 추구하는 경제조직 즉 사회경제조직은 지역공동체 삶의 질 향상을 목적으로 다양한 활동을 수행해 오고 있다. 구체적으로 비영리조직의 복지사업, 환경기업, 개인의 사회적기업(회사), 지역공동체사업, 생태공동체 마을, 지역은행 등 그 스펙트럼이 넓다. 이러한 유럽 내 사회경제조직의 활동은 최근 들어 정부·시장·비공식 부문과의 관계 속에서 더욱 다채로워지는 추세이다.

현재 세계적으로 사용하고 있는 사회적기업(social enterprise)이라는 용어는 미국에서 처음 시작된 것으로 알려지고 있다. 1980년 미국의 경제학자 빌 드레이튼이 기업가로서의 열의와 열정, 활동가로서의 의식을 갖춘 개인의 활동을 지원하기 위해 '사회적기업가들(social entrepreneurs)'

이라는 네트워크를 만든 것이 사회적기업이라는 용어의 시초로 여겨지고 있다(엄형식, 2008). 이러한 용어의 탄생 배경은 유럽국가에서 사회적기업이 '실업자의 지역노동시장 통합', '사회서비스 전달', '지역공동체 발전'을 지향하고 있는 것과는 다소 거리가 있어 보인다.

'사회적기업'이라는 용어가 유럽에서 본격적으로 사용되기 시작한 것은 1996년부터 2000년까지 유럽연합의 15개국을 대상으로 진행된 European Research Network의 EMES(emergence of social enterprises in Europa 프로젝트의 불어명 약자임) 연구를 통해서라고 할 수 있다. EMES 연구를 통해 연구에 참여한 유럽 15개국이 공유할 수 있는 사회적기업의 기준을 마련하였는데, 그 기준으로 1) 지역사회 이익으로의 기여, 2) 시민사회의 주도성, 3) 자본 소유에 기반하지 않는 의사결정권, 4) 다양한 이해관계자의 민주적 참여, 5) 제한적 이윤 배분, 6) 재화와 서비스의 지속적 생산 및 판매, 7) 높은 자율성, 8) 의미 있는 수준의 경제적 위험, 9) 최소한의 유급노동이 제시되고 있다(Defourny, 2001). 이러한 기준은 유럽에서 사회적기업이라고 일컬어질 수 있는 사회경제조직의 공통적인 운영원리를 보여준다고 할 수 있다. 이러한 합의는 유럽 사회적기업이 사회적 목적을 추구하는 비영리조직의 가치지향성과 영리를 추구하는 협동조합의 시장지향성을 포함하고 있음을 보여준다. 이런 맥락에서 드퓌리니는 유럽 사회적기업의 범주를 비영리부문과 협동조합의 교차영역으로 규정하고 있다(Defourny, 2001).

〔그림 3-1-1〕 유럽 사회적기업의 범주



이러한 사회적기업에 대한 기본적인 합의를 바탕으로 사회적기업에 대한 정의는 유럽 국가별로 구체화되고 있다. 영국의 경우 통상산업부(Department of Trade and Industry)에서 사회적기업은 “사회적 목적을 추구하는 기업으로서 기업 수익의 대부분을 주주나 소유주의 이윤을 극대화하는데 사용하기보다 조직 자체나 지역사회에 재투자하는 조직”으로 정의되고 있다. 이러한 정의는 유럽 사회적기업에 대한 가장 일반적인 정의로 간주되며, 헝가리와 루마니아에서는 영국의 정의를 자국 내 사회적기업을 설명하는 데 사용하고 있기도 하다(조영복 외, 2010).

## 2. 사회적기업의 유형과 법적 형태

유럽대륙의 사회적기업 유형은 역사적, 이념적, 실천적 맥락에 따라 다양하게 규정될 수 있다. 다음에서는 EMES가 제시한 유럽 사회적기업의 범주와 개념을 기반으로 사회적기업의 범위를 제한하고, 사회적기업의 주요한 유형을 그 설립주체에 따라 세 가지로 제시해 보고자 한다.

첫째, 비영리 종교단체의 사회적기업이다. 70년대 중반이후 청년실업이 만성화되면서 개신교 비영리조직은 청소년에게 수익성 있는 사업의 일자리를 유급으로 제공하고 이를 통해 자기개발 및 직업교육의 기회를 가질 수 있도록 지원하기 시작하였다. 이러한 유형의 사회적기업은 소규모 작업장으로 운영되는 경우가 많다.

둘째, 지방자치단체가 주도적으로 참여하는 사회적기업이다. 80년대 이후 지방자치단체의 지원을 통해 상대적으로 규모가 큰 사회적기업이 나타나기 시작했다. 독일의 경우 100명이상의 고용을 창출하는 사회적기업이 다수 이 유형에 속한다. 이러한 유형의 사회적기업은 저숙련 취약계층 노동자, 장기실업자, 장애인의 고용을 최우선 목적으로 하며 정

부의 소득보장프로그램과 연계된 공공부문의 일자리창출사업의 일환으로 지원되고 있다. 이러한 사회적기업은 유럽 시민세력이 지역사회의 실업, 환경, 여성문제를 자주적으로 해결해 보고자 하는 움직임을 기업활동의 주요한 인적, 물적 자원으로 동원하고 있는 경우가 많다. 즉 정부는 시민사회의 인적, 물적 자원을 지방정부의 지역사회 개발 및 취약계층 지원 사업으로 활용하기 위해 다양한 지원책을 마련하고 파트너쉽을 형성하고 있다.

셋째, 민간부문(개인 및 영리조직)의 사회적기업이 있다. 비교적 최근에 등장하기 시작한 사회적기업의 유형으로 특히 90년대 이후 지역경제 활성화를 사회적 목적으로 하는 기업이다. 문화, 관광, 특산물, 레저 등의 지역 특성화 사업을 수행하는 경우가 많다.

이렇듯 다양한 설립배경을 갖고 있는 사회적기업은 각기 상이한 법적 지위를 갖고 있다. 유럽 국가의 주요한 법적 형태로는, 1) 협회, 2) 회사, 3) 협동조합, 4) 재단을 들 수 있다. 첫째, 사회적기업은 동일한 목적을 추구하는 개인들이 자발적으로 조직한 모임으로써 법적으로 협회(association)로 등록될 수 있다. 동일한 정치적, 경제적, 문화적 지향성을 갖고 자발적으로 조직된 시민사회조직이 사회적 목적을 갖는 경제활동을 수행하는 경우일 것이다.[7] 둘째, 회사의 형태가 있다. 전통적인 사회적기업의 형태인 협동조합이나 협회의 범주를 다소 벗어난 형태라고 할 수 있는데, 최근 이러한 형태의 사회적기업이 늘어나고 있는 추세이다. 가치지향적인 사회적기업이 시장에 적응하여 수익을 창출하기 위한 일종의 자구책이라고 해석할 수 있을 것이다. 그러나 사회적기업이 회사법의 지위를 갖고 있을 경우 기업의 운영자가 회사의 자산을 개인적인 목적으로 유용하거나 처분하지 않는다는 신뢰가 형성될 필요가 있다. 그렇지 못할 경우 시민사회 인적, 물적 자원을 동원하기 어려우며 공공

7) 이탈리아와 같이 협회의 경제활동을 법적으로 금지하고 있는 국가도 있음.

부문의 지원을 받기도 어렵기 때문이다. 이러한 상황을 고려하여 법적으로 회사의 형태이되 기존 영리기업과 구분되는 폐쇄적인 회사 형태로 등록하는 경우가 있다. 이를 가능하게 하기 위해서 정부는 사회적기업을 위한 법을 따로 규정하기도 한다. 영국의 공동체이익회사(community interest company), 독일의 '공동체 이익을 위해 고용을 하는 회사(gGmbH: work integration company for community interest의 독어명 약자임)'가 그렇다. 독일의 경우 지자체가 참여하는 비교적 규모가 큰 사회적기업의 대부분이 유한책임회사법에 의한 회사로 등록되어 있다.[8] 셋째, 협동조합의 형태가 있다. 이는 전형적인 유럽의 사회적기업 형태로서, 생산자 협동조합, 소비자 협동조합, 신용협동조합이 주를 이루고 있다. 그 외에 주택협동조합, 농업협동조합 등도 존재한다. 이탈리아와 같이 전통적으로 협동조합운동이 강한 나라는 협동조합 형태의 사회적기업을 사회적 협동조합법에 의한 조직으로 법적인 지위를 보장하고 있다.





## 3. 사회(사업)복지서비스 제공 및 재정지원의 현황

### 가. 사회적기업의 주요 활동영역

EMES 네트워크의 연구결과는 유럽 15개국의 사회적기업들이 매우 다양한 영역에서 활동하고 있음을 보여준다. 가장 중요한 목적으로 취약계층의 노동통합을 추구함과 동시에 사회(사업)복지서비스의 제공, 자주공동체 형성, 사회적으로 지속가능한 지역개발 등의 다양한 활동을

8) 1938년 일본에서 독일의 유한책임회사법을 본받은 유한회사법이 제정됨으로써 일본, 한국 등에 처음으로 등장함. 한국에서는 이를 상법전 제5장 유한회사편에서 규정하고 있음(상법 543-613조).

추구하고 있음을 보여주고 있다.[9] 이러한 활동을 살펴보면 지역사회의 요구가 있으나 정부의 지원 없이 시장에서 형성되기 어려운 활동인 경우가 많다. 이를 대인서비스, 고용서비스(노동을 통한 훈련 및 재통합), 지역개발의 세 가지 분야로 구분하고 국가별로 주력하고 있는 활동을 살펴보면 다음과 같다(엄형식, 2008).

〈표 3-3-1〉 유럽 사회적기업의 사례

| 분야 | 국가 | 사례 |
|---|---|---|
| 개인서비스 | 오스트리아 | 아동 그 (Children's Groups)<br>□(Childcare) |
| | 프랑스 | 부모가 선두에 서는 보육 조직<br>(, ACCEP) |
| | 덴마크 | 사회적 주거(social residences)<br>. |
| | 영국 | 어(Home Care) , |
| | 스웨덴 | 전국 벨에서 조직된 협동조합 로 개발 에이전시(FKU): |
| | 이탈리아 | : U<br>199 |
| | 포르투갈 | 장애 아동의 훈련과 재활을 위한 협동조합(198 |
| 노동을 통한 훈련·통합 | 벨기에 | 벨기에 부의 OJT<br>. |
| | 이탈리아 | : e<br>(199 ) |
| | 독일 | 시장 지향적 사회적기업으로 임시 공적 지원을 받으며, (<br>, . |
| | 룩셈부르크 | 환경, & , , ( |
| | 스페인 | 장애인 는 기존 노동시장에서 제외된 개인을 위한 노동통합기업 |

9) EMES 네트워크는 다양한 유럽의 사회적기업의 활동과 관련하여 노동통합형 사회적기업(work integration social enterprise: WISE)에 대한 연구를 수행하였음. 이는 유럽 사회적기업의 다양한 사회적 목적을 포괄할 수 있는 주요한 배경으로서 취약계층의 노동시장 통합이라는 취지를 고려하고 있음을 보여줌.

| 분야 | 국가 | 사례 |
|---|---|---|
| | | 장기 ‘U V P Z (transitional employmen |
| 지역 개발 | 핀란드 | 지역별 노동협동조합이 (Cooperative Development Agencies' , |
| | 네덜란드 | ‘ (neighbourhood management enterprises)": (proximity service , " |
| | 그리스 | 농장 관광 협동조합(farm tourism cooperative): a , z , a , |
| | 아일랜드 | 다양한 법적 지위를 가진 로 공동체 개발 기업으로 사회적 주택 (social housing), (work integration), (credit union) |

## 나. 사회(사업)복지서비스 제공 현황

유럽의 전통적인 사회경제조직과 관련해 사회적기업에 대한 개념이 국가별로 정의되어지고 있는 현재 상황에서 유럽전체 사회적기업의 사회(사업)복지서비스 공급 현황에 대해 조망하는 것은 쉬운 일이 아니다. 이러한 점을 고려하여 다음에서는 정부와 시장의 영역에 대비되는 비영리부문 혹은 시민사회가 제공하는 사회(사업)복지서비스의 현황을 개괄해 보고자 한다. 그리고 이를 통해 사회(사업)복지서비스를 제공하는 유럽 사회경제조직 즉 사회적기업의 비중을 가늠해 보고자 한다.

다음의 〈표 3-3-2〉는 1995년에서 2000년까지 유럽국가 시민사회의 활동영역 규모를 종사자 수를 기준으로 보여주고 있다. 전반적으로 시민사회 활동영역 중 사회서비스가 차지하고 있는 비중은 대략 10%에서 30% 수준으로 나타나고 있다. 일반적으로 보건의료나 교육 부문이 가장 큰 비중으로 차지하고 있었으며 사회서비스는 그 다음을 차지한다. 국가별로 사회서비스의 비중을 살펴봤을 때, 스웨덴, 노르웨이, 핀란드

와 같은 스칸디나비아 국가의 사회서비스 비중은 15% 미만으로 나타났고, 독일, 프랑스, 네덜란드 등 유럽대륙 국가의 사회서비스 비중은 20%~30%로 상대적으로 높은 수치를 나타냈다. 이러한 수치는 스칸디나비아 반도의 사회서비스 공급이 주로 공공부문을 통해 제공되는 반면 유럽 대륙 국가의 사회서비스 제공은 시민사회부문, 제3섹터를 통해 제공되고 있는 현실을 보여준다.

〈표 3-3-2〉 종사자 수를 기준으로 한 유럽의 시민사회(civil society) 활동영역의 비중 (1995-2000)

(단위 : %, 천명)

| | 문화 | 교육 | 의료 | 사회 서비스 | 환경 | 지역개발 | 권익옹호 | 재단 | 국제 | 전문 | n.e.c. | 전체 (천명) |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 벨기에 | 11.1 | 30.5 | 23.9 | 22.9 | 0.5 | 8.3 | 0.5 | 0.3 | 0.4 | 1.5 | 0.0 | 456.9 |
| 체코 | 35.8 | 10.6 | 11.9 | 13.1 | 6.1 | 6.7 | 3.5 | 2.2 | 1.4 | 8.6 | 0.0 | 115.1 |
| 핀란드 | 32.6 | 12.4 | 13.1 | 15.5 | 0.7 | 1.6 | 16.8 | 0.2 | 0.4 | 6.2 | 0.4 | 137.6 |
| 프랑스 | 30.0 | 14.6 | 9.2 | 27.4 | 5.0 | 4.7 | 1.9 | 0.6 | 2.4 | 4.3 | 0.0 | 1,981.5 |
| 독일 | 19.7 | 7.6 | 21.8 | 27.2 | 2.8 | 4.4 | 3.3 | 1.0 | 1.6 | 4.2 | 6.4 | 2,148.9 |
| 헝가리 | 36.8 | 8.9 | 4.7 | 15.1 | 2.2 | 11.3 | 2.3 | 3.7 | 1.0 | 14.0 | 0.0 | 54.8 |
| 아일랜드 | 10.5 | 43.0 | 23.3 | 13.0 | 0.9 | 5.7 | 0.5 | 0.7 | 0.47 | 1.7 | 0.3 | 150.3 |
| 이탈리아 | 23.9 | 14.8 | 18.0 | 26.1 | 1.2 | 3.6 | 3.0 | 0.8 | 0.6 | 6.7 | 1.2 | 950.1 |
| 네덜란드 | 17.2 | 23.1 | 29.5 | 20.3 | 2.0 | 1.7 | 2.9 | 0.2 | 1.2 | 1.8 | 0.0 | 1,051.8 |
| 노르웨이 | 41.2 | 11.2 | 6.0 | 14.0 | 0.6 | 4.3 | 6.3 | 0.2 | 2.9 | 13.1 | 0.3 | 163.0 |
| 폴란드 | 32.7 | 22.2 | 6.7 | 19.5 | 1.7 | 1.0 | 1.0 | 0.4 | 1.0 | 10.8 | 3.0 | 154.6 |
| 루마니아 | 28.6 | 15.1 | 8.5 | 32.2 | 2.2 | 2.4 | 3.8 | 1.0 | 4.0 | 2.4 | 0.0 | 83.9 |
| 슬로바키아 | 37.0 | 20.4 | 1.9 | 10.1 | 9.0 | 1.1 | 3.8 | 5.6 | 0.9 | 9.1 | 1.1 | 23.0 |
| 스페인 | 15.2 | 20.6 | 10.5 | 30.8 | 3.0 | 9.2 | 5.9 | 0.1 | 2.6 | 1.8 | 0.2 | 728.8 |
| 스웨덴 | 45.5 | 6.8 | 0.9 | 10.5 | 2.1 | 4.4 | 10.2 | 0.2 | 2.3 | 15.4 | 1.7 | 342.9 |
| 영국 | 27.5 | 25.4 | 8.0 | 16.0 | 2.4 | 12.5 | 1.8 | 1.3 | 2.4 | 1.5 | 1.2 | 2,536.0 |

□: a□ 36a□ 17□ (a□ ).
-□ : Lester □(2004)

다음의 〈표 3-3-3〉은 보다 구체적으로 스웨덴, 독일, 영국, 이탈리아에서 사회(사업)복지서비스를 제공하는 공공, 민간영리, 비영리부문의 비중(%)을 보여주고 있다. 사회서비스 공급의 주요한 지표로 보건의료 분야의 병원침상 수, 노인서비스 부문의 노인요양시설 수, 아동서비스 부문의 보육시설(주간보호) 수를 제시하고 있다. 이를 통해 스웨덴의 경우 공공부문의 비중이 90% 이상인 것으로 나타났고, 영국의 경우는 민간영리부문이 40% 이상의 비중을 차지하는 것으로 나타났다. 한편 독일, 이탈리아의 경우는 비영리부문의 비중이 상대적으로 높게 나타났다. 개별 국가의 지표를 통해 살펴보더라도 사회서비스 제공에 있어 스칸디나비아 국가의 전형인 스웨덴의 경우 공공부문의 비중이 높고, 유럽 대륙국가의 전형인 독일과 이탈리아의 경우 제3섹터의 의존도가 높은 것으로 나타난다.

〈표 3-3-3〉 유럽국가 사회서비스 영역의 복지혼합 상황

(단위 : %)

| | | 공공부문 | 민간영리부문 | 비영리부문 |
|---|---|---|---|---|
| 스웨덴1)<br>(정부주도모델) | 병원침상 | 92.1 | - | 7.9 |
| | 노인요양시설[2] | 96.9 | - | 3.1 |
| | 보육시설(주간보호)[3] | 92.0 | 0.3 | 7.6 |
| 독일2)<br>(조합주의모델) | 병원침상 | 55.0 | 7.0 | 38.0 |
| | 노인요양시설 | 18.0 | 20.0 | 62.0 |
| | 보육시설(주간보호) | 59.0 | - | 41.0 |
| 영국3)<br>(자유주의모델) | 노인요양시설 | 40.0 | 46.0 | 14.0 |
| | 보육시설(주간보호) | 18.0 | 49.0 | 33.0 |
| | 제3섹터의 자금조달 | 39.0 | 30.0 | 31.0 |
| 이탈리아4)<br>(제3섹터주도모델) | 노인/장애인 재가보호 | 19.0 | - | 81.0 |
| | 사회서비스 제공 | 15.4 | - | 84.6 |

□: 1) I□ 1998□ , &□ 1998□ , b□ 1990□ , %)□ 1993□
2 □ 2001□ , 7.8%(□ ), 12.4%(□ )
3) 2007□ 80%
□ : □ (2010)

## 다. 인력 및 재정지원의 현황

사회적기업은 사회적 목적을 추구함과 동시에 경제활동을 수행함으로써 공공, 시장, 시민사회의 다양한 인적, 물적 자원을 동원할 수 있다는 강점을 갖고 있다. 다음에서는 유럽 사회경제조직 즉 사회적기업의 활동을 가능하게 하고 있는 인적, 물적 자원에 대해 살펴보고자 한다.

다음의 〈표 3-3-4〉 유럽 비영리부문의 인력현황을 피고용인의 수와 자원봉사자 수로 구분하여 보여주고 있다.

〈표 3-3-4〉 유럽 시민사회(civil society)영역의 인력 현황

(단위 : %)

| | 피고용인 | 자원봉사자 | 전체 |
|---|---|---|---|
| 오스트리아 | 3.84 | 1.07 | 4.92 |
| 벨기에 | 8.62 | 2.32 | 10.93 |
| 체코 | 1.32 | 0.72 | 2.04 |
| 핀란드 | 2.42 | 2.77 | 5.25 |
| 프랑스 | 3.70 | 3.75 | 7.55 |
| 독일 | 3.54 | 2.33 | 5.89 |
| 헝가리 | 0.94 | 0.21 | 1.15 |
| 아일랜드 | 8.28 | 2.15 | 10.42 |
| 이탈리아 | 2.26 | 1.49 | 3.76 |
| 네덜란드 | 9.21 | 5.07 | 14.40 |
| 노르웨이 | 2.69 | 4.35 | 7.20 |
| 폴란드 | 0.64 | 0.17 | 0.80 |
| 루마니아 | 0.35 | 0.44 | 0.79 |
| 슬로바키아 | 0.57 | 0.24 | 0.82 |
| 스페인 | 2.82 | 1.48 | 4.31 |
| 스웨덴 | 1.74 | 5.11 | 7.10 |
| 영국 | 4.84 | 3.63 | 8.54 |

□: a□ 36□ 17□ , 1995-2000□
□ : Lester □(2004)

비영리부문의 조직들은 임금을 지불하는 인력을 사용함과 동시에 시민사회의 자원봉사 인력을 동원할 수 있다. 이러한 시민사회의 무보수

인력은 사회경제조직의 활동을 지원하는 중요한 자원의 하나라고 할 수 있다.

〈표 3-3-4〉에서 보여주듯이, 서유럽 국가인 벨기에, 프랑스, 아일랜드, 네덜란드, 노르웨이, 스웨덴, 영국에서 사회(사업)복지서비스 부문을 포함한 보건, 의료, 교육, 문화 등 시민사회 활동영역 전반에 국가 전체 경제활동인구의 7% 이상이 활동하고 있는 것으로 나타났다. 이 중 무보수인 자원봉사자의 비중은 대략 2.5% 이상인 것으로 나타나고 있다. 스웨덴의 경우 시민사회조직의 인력이 전체 경제활동인구의 7.1%를 차지하고 그 중 절반이 넘는 5.1%가 무보수 자원봉사자들로 구성되어 있었다. 이러한 수치는 네덜란드의 경우 시민사회조직의 인력이 전체 경제활동인구의 14.4%를 차지하고 그 중 절반이 넘는 9.2%가 임금을 받는 피고용자인 것과 대조를 보인다. 대체로 독일, 오스트리아, 벨기에, 이탈리아 등 유럽 대륙국가의 경우 시민사회조직 인력 중 임금을 받는 피고용자의 비중이 절반 이상인 것으로 나타나고 있으며, 영국, 스웨덴, 노르웨이, 핀란드 등 스칸디나비아 국가와 영국의 경우 임금을 받는 피고용자보다 무보수 자원봉사자의 비중이 상대적으로 더 높게 나타나고 있었다. 이러한 무보수 자원봉사자는 정부의 재정지원과 함께 시민사회 활동의 중요한 자원이 되고 있다.[10]

다음의 〈표 3-3-5〉는 시민사회조직 혹은 비영리조직의 자금조달 현황을 보여주고 있다. 대부분의 국가에서 시민사회조직이 정부지원에 상당히 의존하고 있는 경향이 보인다. 특히, 독일(64.3%), 오스트리아(50.4%), 네덜란드(59.0%)와 같은 유럽 보수주의 국가에서 기관의 정

10) 자원봉사 인력의 가치를 존스 홉킨스 연구는 금전적으로 환산해 제시하고 있음.

(1995-2000, ₩MM )

| 오스트리아 | 벨기에 | 체코 | 핀란드 | 프랑스 | 독일 | 헝가리 | 아일랜드 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1,380.4 | 4,197.7 | 196.4 | 2,657.5 | 41,929.6 | 48,433.0 | 49.7 | 715.6 |
| 이탈리아 | 네덜란드 | 노르웨이 | 폴란드 | 루마니아 | 스페인 | 스웨덴 | 영국 |
| 8,290.7 | 16,991.6 | 4,255.8 | 150.8 | 155.0 | 7,055.1 | 10,206.1 | 21,976.2 |

부지원 의존은 특징적인 경향으로 나타나고 있다. 이러한 재정적인 정부 의존도는 위에서 살펴본 자원봉사의 가치를 금전적으로 환산하여 시민사회의 기부 항목으로 고려할 경우 그 비중이 다소 감소할 것이다.

〈표 3-3-5〉 유럽국가 시민사회(civil society) 부문의 자금조달 (1995-2000)

(e : %, MM )

| | 정부 | 기부 | 이용료 | US달러 | 정부 | 기부 | 이용료 | US달러 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 물적 지원만 고려할 경우 | | | | 인적, 물적 지원을 모두 고려할 경우 | | | |
| 오스트리아 | 50.4 | 6.1 | 43.5 | 6,262 | 41.3 | 23.1 | 35.6 | 7,643 |
| 벨기에 | 76.8 | 4.7 | 18.6 | 25,576 | 65.9 | 18.1 | 16.0 | 29,773 |
| 체코 | 39.4 | 14.0 | 46.6 | 860 | 32.1 | 30.0 | 37.9 | 1,056 |
| 핀란드 | 36.2 | 5.9 | 57.9 | 6,064 | 25.2 | 34.6 | 40.3 | 8,722 |
| 프랑스 | 57.8 | 7.5 | 34.6 | 57,304 | 33.4 | 46.6 | 20.0 | 99,234 |
| 독일 | 64.3 | 3.4 | 32.3 | 94,454 | 42.5 | 36.2 | 21.3 | 142,887 |
| 헝가리 | 27.1 | 18.4 | 54.6 | 1,433 | 26.2 | 21.1 | 52.7 | 1,483 |
| 아일랜드 | 77.2 | 7.0 | 15.8 | 5,017 | 67.6 | 18.6 | 13.8 | 5,732 |
| 이탈리아 | 36.6 | 2.8 | 60.6 | 39,356 | 30.2 | 19.7 | 50.1 | 47,647 |
| 네덜란드 | 59.0 | 2.4 | 38.6 | 60,399 | 46.1 | 23.9 | 30.1 | 77,391 |
| 노르웨이 | 35.0 | 6.9 | 58.1 | 5,640 | 20.0 | 46.9 | 33.1 | 9,895 |
| 폴란드 | 24.1 | 15.5 | 60.4 | 2,620 | 22.8 | 20.1 | 57.1 | 2,771 |
| 루마니아 | 45.0 | 26.5 | 28.5 | 130 | 20.5 | 66.5 | 13.0 | 285 |
| 슬로바키아 | 21.9 | 23.3 | 54.9 | 295 | 21.3 | 25.1 | 53.1 | 302 |
| 스페인 | 32.1 | 18.8 | 49.0 | 25,778 | 25.2 | 36.3 | 38.5 | 32,833 |
| 스웨덴 | 28.7 | 9.1 | 62.3 | 10,599 | 14.6 | 53.7 | 31.7 | 20,805 |
| 영국 | 46.7 | 8.8 | 44.6 | 78,220 | 36.4 | 28.8 | 34.8 | 100,196 |

□: a 36 17 .
□ : Lester □(2004)

〈표 3-3-5〉 는 무보수 자원봉사의 가치를 기부항목으로 고려한 이후의 재정적인 정부 의존도를 살펴볼 수 있게 하고 있다. 유럽 보수주의 국가의 경우 그럼에도 불구하고 기관의 자금조달에 공공부문 즉 정부가 가장 큰 역할을 담당하고 있는 것으로 나타나고 있다(독일, 42.5%, 오스트리아, 41.3%, 네덜란드, 46.1%). 한편, 스웨덴(28.7%), 노르웨이

(35.0%), 핀란드(36.2%) 등 스칸디나비아 반도의 경우는 재정적인 정부 의존도보다 이용자의 이용료 비중이(스웨덴 62.3%, 노르웨이 58.1%, 핀란드 57.9%) 높게 나타나고 있다. 이는 스칸디나비아 국가의 시민사회활동의 절반가량이 문화 사업에 치중되어 있기 때문으로 보인다(표 3-3-2 참조)[11]. 자원봉사의 금전적 가치를 기부로 가산할 경우 조직의 정부 의존도는 스웨덴의 경우 14.6%, 노르웨이의 경우 20.0%, 핀란드의 경우 25.2%의 수준으로 더욱 낮아지는 것으로 나타난다.

비영리부문의 활동영역을 사회(사업)복지서비스 영역으로만 한정하여 각국에서 비영리부문(제3섹터, 시민사회영역)의 재정지원 현황을 공공부문, 민간비영리부문, 비영리부문으로 구분하여 살펴보면 다음과 같다.

〈표 3-3-6〉 은 사회(사업)복지서비스 영역에서 비영리부문의 재정지원 비중을 보여주고 있는데, 스웨덴의 경우 공공부문의 재정 의존도가 70%로 높게 나타나고 있다. 독일과 이탈리아의 경우도 각각 65%, 57%로 재원의 절반 이상을 공공부문에 의존하고 있다. 반면 비영리부문 의존도는 영국의 경우 31%로 상대적으로 높았으며, 이탈리아의 경우 0.7%로 낮게 나타나고 있다.

〈표 3-3-6〉 사회(사업)복지서비스 영역에서 비영리 부문의 재정지원 시스템 구성 비율

(le : %)

| | 스웨덴 | 독일 | 영국 | 이탈리아 |
|---|---|---|---|---|
| 공공부문 | 70.0 | 65.0 | 39.0 | 57.0 |
| 민간비영리부문(시장) | 20.0 | 30.0 | 30.0 | 36.0 |
| 비영리부문 | 10.0 | 5.0 | 31.0 | 0.7 |

□: 1) VN21"□ ,□ , URCM□
2) l□ 1998a□ , &□ 1998a□ , b□ 1990a□ , %)□ 1993a□
-□ : Ij□ (2010)l□

11) 취약계층을 대상으로 하는 사회(사업)복지서비스의 경우 공공기관이 담당하고 있는 비중이 높음. 비영리부문의 활동영역을 사회(사업)복지서비스 영역으로만 한정하였을 경우 시민사회조직의 공공부문 재정의존도는 높은 것으로 나타남(표 3-3-6 참조)

## 4. 사회적기업의 전개 과정

### 가. 사회경제조직 발달의 역사적, 이념적 맥락

사회적기업, 경제조직이면서 이윤 획득을 우선하지 않고 공동체 이익을 우선하는 조직은 최근에 나타난 현상은 아니다. 공동체 혹은 조직구성원들의 공동이익을 위한 자조적인 경제활동이라는 측면에서 고찰해 보면 사회적기업은 오랜 역사적, 이념적 배경을 갖고 있다. 그 주요한 이론적 배경으로 사회적경제를 살펴볼 수 있다. 엄형식(2008)은 유럽의 사회적경제에 대한 논의를 역사적 순서에 따라 다음의 세 시기로 구분하여 고찰하고 있다.

첫째, 다양한 정치사상들이 사회적경제 개념에 영향을 미친 19세기를 검토하고 있다. 산업자본주의가 형성되는 과정에서 어떠한 산업사회를 구상할 것인가를 놓고 전개된 견해들이 사회적경제 개념의 형성에 기여하였다. 유토피아 사회주의로 알려진 '결사체 사회주의(associationniste socialism)', 카톨릭 국가에서 고안하여 강조하기 시작한 '보충성(subsidiarity)'의 원리 및 '기독교 연대주의(christian solidarism)', 협동조합 운동을 이끌어낸 '연대주의(solidarism)' 그리고 '자유주의(liberalism)'가 사회적경제의 이데올로기적 원천이 된 사상들이라고 할 수 있다.

둘째, 사회적경제 개념이 사회 전반에 대한 거대 담론에서 자본주의 현실 속에 존재하는 실체적 개념으로 전환된 19세기 말과 20세기 초반의 논의를 고찰한다. 19세기 말 지드와 왈라스는 사회적경제를 더 이상 자본주의에 대한 급진적인 대안이 아닌, 이미 지배적인 경제체제로 자리잡은 자본주의 체제의 결점을 보완하는 개념으로 전환시켰다. 이러한 자유경제와 사회적 연대의 원리는 조절하는 능력을 가진 새로운 경제발

전모델을 국가에 부여한 독일의 '사회적시장경제(social market economy)'에 비교될 수 있을 것이다. 그러나 왈라스와 지드의 논의 이후 사회적경제는 더 이상 정치경제학에 대한 거시적 전망을 상실하고 자본주의 내에서 시장의 논리를 벗어나 다른 방식으로 기능하는 경제활동 및 조직에 대한 부분적인 개념으로 논의되기 시작한다.

셋째, 오늘날 사용되는 사회적경제 개념의 형성과 발전을 다룬다. 1970년대 초반 프랑스에서 사회적경제에 대한 개념정의와 운동이 새롭게 시작되었다. 이 후 1981년 프랑스의 '사회적경제를 위한 부처 간 위원회'에서 사회적경제는 협동조합, 상호공제조합 그리고 교육, 서비스 등의 생산활동을 주로 하는 민간단체의 총체로 정의되었다. 프랑스에는 이미 사회적경제에 속하는 전통적인 협동조합, 상호공제조합 그리고 경제활동을 하는 민간단체들이 상대적으로 큰 규모를 가지고 제도화되어 있었다. 이와 관련하여 시장경제에 깊숙이 편입된 전통적 사회적경제 조직에 대한 비판적 입장도 등장하였다. 이는 주로 유럽사회의 신사회운동의 영향을 받은 다양한 분야의 실천들을 통해 제기되었는데, 이러한 움직임은 이후 경제활동을 통한 노동통합, 대안금융, 지역화폐, 공정무역 등을 강조하는 연대적경제 운동으로 발전하게 된다.

## 나. 사회적기업 육성의 정치적 맥락

### 1) 고실업의 만성화

유럽은 1980년대 고실업률의 위기상황에 직면하였을 뿐만 아니라 고실업의 만성화라는 어려움에 봉착하게 되었다. 독일의 경우 전체 실업률 중 12개월 이상 장기실업자의 비중이 1979년 20%이었던 것이 1980년대 말 50% 가까이 상승하였다. 영국의 경우도 70년대 말 전체 실업률 대비 25%의 장기실업률이 90년대 말 40%까지 증가하였다. 프

랑스도 마찬가지로 70년대 말 30%이었던 12개월 이상 장기실업자의 비중이 90년대 말 40%까지 증가하였다. 80년대까지 주춤하던 스웨덴의 장기실업자 비중도 90년대 말 전체 실업률의 30%까지 증가하게 된다.

〈표 3-4-1〉 유럽국가 고실업의 만성화(실업률 대비)

(단위 : %)

| | 1979 | | 1989 | | 1999 | | 2006 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | A | B | A | B | A | B | A | B |
| 프랑스 | 55.1 | 30.3 | 63.7 | 43.9 | 55.6 | 40.4 | 62.6 | 44.0 |
| 독일[2] | 39.9 | 19.9 | 66.7 | 49.0 | 67.2 | 51.7 | 73.1 | 57.2 |
| 스웨덴 | 19.6 | 6.8 | 18.4 | 6.5 | 45.2 | 30.1 | 27.8 | 14.2 |
| 영국 | 39.7 | 24.5 | 57.2 | 40.8 | 45.4 | 29.6 | 40.9 | 22.1 |
| 미국 | 8.8 | 4.2 | 9.9 | 5.7 | 12.3 | 6.8 | 17.6 | 10.0 |

주: 1) A는 6개월 이상 실업률, B는 12개월 이상 실업률

2) 1979년은 1989년의 서독, 1999년은 2006년의 통일독일

자료 : OECD Employment Outlook, 1983, 1992, 2002, 2007, Susie Park(2008)에서 재인용

이러한 상황에서 각국은 실업자 중에서도 취약한 실업자 계층의 장기실업 현상을 해결하기 위해 80년대 이후 다양한 방안을 고안하게 된다. 장기실업자의 비중을 축소하기 위해 실업급여의 액수와 기간을 삭감하거나 기초보장 기간을 축소하는 한편 획일적이었던 장기실업자 대상의 적극적 노동시장정책 프로그램을 대인서비스 정책으로 다양화하게 된다. 특히 취약계층을 지원하는 고용프로그램과 관련하여 개별화된 대인서비스가 강화되게 된다. 이런 맥락에서 비영리부문이 취약계층, 특히 장기실업자를 고용하여 사회적응 및 직업훈련서비스를 직·간접적으로 제공하는 활동이 공공부문 특히 지자체와 지역사회 시민사회조직의 파트너십을 통해 재정적으로 지원되기 시작한다. 이런 과정을 통해 80, 90년대 유럽 사회경제조직이 공공부문의 지원을 통해 확대되는 계기를 맞이했다고 할 수 있다. 현재 유럽국가에서 취약계층 대상의 고용정책은 수동적으로 현금지원에 의존했던 장기실업자를 적극적으로 지원하는 EU의 활성화정책(activation policy)을 통해 더욱 강조되고 있는 상황이다.

### 2) 사회(사업)복지서비스 공급과 복지재정의 혼합

자본주의 경제의 세계화 속에서 국가의 경제구조는 광범위한 변화를 수반하게 되었다. 특히 인구구조, 산업구조의 변화 등 복지국가 환경의 근본적인 변화는 고실업과 재정 부담이라는 위기감을 초래하였다. 이와 관련하여 이전의 케인지안 복지국가와 시장지상주의의 실패를 보완할 수 있는 새로운 영역과 조직에 대한 논의가 대두되기 시작했다. 이런 맥락에서 유럽 복지국가가 시민사회 부문과 시민사회조직 역량에 주목하게 되었다고 할 수 있다.

유럽국가에서 사회경제조직의 발달은 복지국가 실업의 만성화 경향과 깊숙이 맞물려 있다. 그렇다보니 노동통합형 사회적기업의 발달이 주를 이루고 있다고 볼 수 있는데, 생산지향성, 시장지향성이 강한 노동통합형 사회적기업이라 하더라도 사회서비스의 공급과 무관한 것은 아니라고 할 수 있다. 앞에서 살펴봤듯이 노동통합형 사회적기업의 활동영역으로 사회(사업)복지서비스를 포함한 대인서비스 부문은 상당한 규모였다. 사회(사업)복지서비스의 제공에서 유럽 사회경제조직, 사회적기업이 갖는 강점은 복지재정의 혼합 추세와 관련하여 더욱 주목되고 있다. 사회(사업)복지서비스 공급과 관련하여 사회적기업이 갖는 강점은 우선 표준화가 힘들고 개인별로 제공되어야 하는 사회서비스를 제공함에 있어 서비스 생산자와 이용자 간의 신뢰가 중요하다는 점과 관련된다. 유럽사회에는 전통적으로 공공부문이나 영리부문의 전문가보다 도덕적, 종교적 헌신으로 자발성에 기초하여 제공되는 서비스를 선호하는 경향이 있다. 이런 분위기 속에서 상대적으로 영리기업이 사회서비스를 제공하는 비중이 다른 대륙국가에 비해 상대적으로 적다고 할 수 있다. 또한 사회(사업)복지서비스의 제공에서 유럽 사회경제조직, 사회적기업이 주목받게 된 이유로서 일부 고객층만을 대상으로 하던 시장의 대인서비스가 인구·사회·경제적 변화와 함께 공공부문이 개입할 필요가 있는 복지

영역으로 부상하게 되었다는 점을 들 수 있다. 시장에서 상품화되기 힘든 대인서비스로서 저소득층과 장애인 등을 대상으로 하는 서비스 공급기관으로 민간 영리기업이 참여하는 것이 쉽지 않기 때문이다. 이런 상황에서 사회적기업은 시민사회의 인적, 물적 자원을 동원할 수 있는 매개조직으로서 지원되기 시작하였다. 즉 최근 유럽의 사회적기업은 공공부문(중앙정부 및 유럽연합)의 지원을 받는 시민사회조직으로서, 정부, 시장, 시민사회의 다양한 자원을 보다 효과적, 효율적으로 동원하여 복지생산물을 생산하는 복지행정기관의 대안 조직으로 육성되고 있다고 할 수 있다.

Ascoli와 Ranci(2002)는 제3섹터의 사회서비스 제공자로서의 역할과 재원의 혼합양상을 고려하여, 1) 노르웨이를 '정부주도적 모델', 즉 정부가 주요한 서비스 제공자 역할을 하며 자금조달에 있어서도 공공부문에 전적으로 의존하는 모델의 전형으로, 2) 독일을 '보조적 모델', 즉 정부가 사회서비스의 제공을 제3섹터에 위임하는 대신 높은 비율의 자금을 지원하는 모델의 전형으로, 3) 이탈리아를 '제3섹터 지배적 모델', 즉 주로 비영리부문이 사회서비스를 제공하고 정부는 부분적으로만 자금을 지원하는 모델의 전형으로, 4) 영국을 '시장주도적 모델', 즉 상대적으로 민간영리조직들이 사회서비스 영역에 많이 참여하고 있는 모델의 전형으로 구분하고 있다.

〈표 3-4-2〉 사회서비스 제공과 국가재정지원 정도에 따른 사회적기업의 모델

| | | 정부의 재정지원 정도 | |
|---|---|---|---|
| | | 주도적(60%이상) | 부분적(60%이하) |
| 제3섹터의 사회서비스 공급 비중 | 주도적 (50%이상) | 보조적 모델 (subsidiarity model) 예) 독일 | 제3섹터 지배적 모델 (third-sector dominant model) 예) 이탈리아, 영국(보육) |
| | 보완적 (50%이하) | 정부주도적 모델 (state dominant model) 예) 노르웨이 | 시장주도적 모델 (market dominant model) 예) 영국(주거보호) 미국(주거보호) |

자료: Ascoli & Ranci(2002)

## 5. 사회적기업의 지원 및 육성책

사회적기업은 전통적인 비영리부문과 다른 환경에서 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하고 있다. 특히나 취약계층의 고용을 지원하고 있는 조직구조에서 시장 수익을 창출하기 위해 대안적인 경제개념과 경영전략을 실천할 필요성이 있다. 그리고 근래 공공부문과의 관계가 긴밀해지면서 정부의 의사결정과정에 참여하여 피고용자 및 서비스 이용자의 요구를 대변해야 하는 역할 또한 요구받고 있다. 이러한 상황에서 유럽의 복지국가는 사회경제조직, 사회적기업에 대한 다양한 측면의 지원을 확대하고 있는 추세이다.

이와 관련하여 노동부와 '함께 일하는 재단'은 2008년 유럽 31개국의 명시적 목적을 가진 사회적기업 또는 이에 상응하는 기업을 지원하기 위한 정부의 정책과 조치에 대해 조사하였다.

다음 〈표 3-5-1〉은 분석의 대상이 된 유럽 31개국의 사회적기업 지원방안을 보여주고 있다.

〈표 3-5-1〉 유럽 국가별 사회적기업 지원방안의 예

| 국가 | 지원방안 |
|---|---|
| 오스트리아 | 보호 업장([illegible]), [illegible] ([illegible]), [illegible] ([illegible]) |
| 벨기에 | 자문비용([illegible]), [illegible] ([illegible]), [illegible] ([illegible]), [illegible] ([illegible]) |
| 불가리아 | 지역사회기금 및 사회적기업 프로그램([illegible]), [illegible] ([illegible]) [illegible] ([illegible]) |
| 키프로스 | 취학전 아동을 위한 프로그램([illegible]), [illegible] ([illegible]), [illegible] ([illegible]), [illegible] ([illegible]), [illegible] ([illegible]) |
| 체코 | 비영리조직의 노인 및 장애인 대상 사회서비스 제공에 대한 지원([illegible]) |
| 덴마크 | 자원봉사 단체와 협회간의 파트 ([illegible]), [illegible] ([illegible]) |
| 에스토니아 | 기업가 정신개발([illegible]), [illegible] ([illegible]) |

| 국가 | 지원방안 |
|---|---|
| 핀란드 | 사회적기업법([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 프랑스 | 취약계층 ‘[illegible]’[illegible]([illegible]), [illegible]‘[illegible]’[illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 독일 | 사회적기업과 이 경제를 위한 베를 개발청([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 그리스 | 사회적경제 기업지원 네트워크(EQUAL), [illegible]’(EQUAL), Soc-Eco(EQUAL), [illegible])(EQUAL) |
| 헝가리 | 민간 자원봉사 활동에 관한 법([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 아이슬란드 | 일자리를 제공하는 민간 자립기관에 관한 법([illegible]) |
| 아일랜드 | 지역사회 서비스 프로그램([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 이탈리아 | 사회적기업에 대한 지원([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 라트비아 | 부동산 세금 경감([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 리히텐슈타인 | 사회적기업의 재산, [illegible], [illegible]([illegible]) |
| 리투아니아 | 사회적기업의 설립(EQUAL), [illegible]([illegible]) |
| 룩셈부르크 | National Service of Social Action([illegible]) |
| 몰타 | 소득세법([illegible]), VAT[illegible]([illegible]) |
| 노르웨이 | 면세([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 폴란드 | 사회적 협동조합법([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 포르투갈 | 공조협약([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 루마니아 | 사회적개발기금([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible], [illegible]([illegible]) |
| 슬로바키아 | 소득세 양도([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 슬로베니아 | 장애인 급여에 대한 보조금([illegible]), [illegible]([illegible]) |
| 스페인 | 사회적 행동을 위한 비정부 단체 위원회([illegible]), [illegible]([illegible]), [illegible](www. solucionesong. org)[illegible] |

| 국가 | 지원방안 |
|---|---|
| | 지원) |
| 스웨덴 | Samhall(M& )&q ( ), I ( ) |
| 네덜란드 | Taste the meeting(" )(EQUAL), b&A ( &  ), k (EQUAL) |
| 터키 | 터키 민법I ( ), r No.5253( ) |
| 영국 | 사회적기업청(%□), M ( ), M ( ), b&m (EQUAL) |

+□ : bV (2010), :□ (2008)

〈표 3-5-1〉에 제시된 사회적기업 지원방안은 아래의 5가지 범주로 개괄되고 있다.

첫째, 법령(21개 조치): 명시적으로 사회적기업을 지원하는 특별한 법률 규정을 갖고 있는 경우이다. 이를 통해 사회경제조직에 특수한 법적 지위가 부여되고 조세감면 등의 특혜가 주어진다.

둘째, 재정지원(26개 조치): 유럽에서 가장 많이 이용되고 있는 지원방안이다. 특히 EU 초기회원국 15개 국가에서 사회경제조직에 대한 가장 일반적인 지원방안으로 조사되었다. 재정지원 방식은 사회적기업 혹은 사회적기업을 대변하는 연합단체에 보조금을 지원하는 등의 직접적인 형태이거나 사회적기업 피고용자의 인건비를 일정한 계약을 통해 상당부분 지원하는 등의 간접적인 형태일 수 있다.

셋째, 사업지원(13개 조치): 정부의 사업지원 혹은 경영지원 방안은 재정지원 방안에 비해 널리 시행되고 있지는 않았다. 사회적기업이 정부에 의해 육성된다고 볼 수도 있지만, 유럽의 상황을 감안해 볼 때, 이미 시민사회에서 지역사업의 노하우를 갖고 있는 사회경제조직에 공공부문이 의존하고 있다고 볼 수도 있기 때문이다. 이런 경우 공공부문의 사업지원보다는 재정지원이 더 효과적일 수 있다. 그러나 정부 사업을 중심으로 장애인등 노동능력 취약계층을 고용하는 사회적기업이 늘어나고 있는 추세에서 정부의 사업지원 방안도 늘어나고 있는 추세이다.

넷째, 협력증진 방안(8개 조치): 공공부문은 시민사회 주도로 발달한 사회적기업의 활동을 공공부문으로 영입하기 위해 부단히 노력하고 있다. 이와 관련하여 민관 협력증진 방안들이 대부분의 국가에서 시도되고 있었다.

다섯째, EQUAL 사업에 의한 지원(8개 조치): EQUAL은 유럽사회기금(European Social Fund)에 의해 추진되는 사업으로, 고용가능성 향상, 사회적기업가 정신의 고양, 경제활동인구의 노동시장 적응력 향상, 노동시장의 성평등 구현, 이민자의 구직활동지원이라는 5개 목표를 추구하고 있다. 이와 관련하여 국가별로 사회적기업 활동에 대한 임시 지원책이 마련되고 있었다.

마지막으로 위의 다섯 가지 지원책 이외의 기타 지원조치로서, 영국의 '사회적기업단(social Enterprise unit)', 불가리아의 '지역금고 및 사회적기업 프로그램', 루마니아의 '사회개발기금' 등이 있었다.





## 6. 소결: 사회복지서비스 제공 주체로서의 위상 및 가능성

유럽의 사회적기업 다수는 시민사회의 풀뿌리조직 즉 사회경제조직이라는 정체성을 갖고 있다. 즉 사회적기업은 취약계층의 소득을 보장하는 정부 정책의 보충적인 조직이 아니라 지역공동체의 삶을 향상시키는 목적을 갖는 시민사회 실천으로써 정부와의 파트너쉽을 형성하고 있었다. 이러한 사회적기업은 정부의 사회(사업)복지서비스 제공 기관으로서 다음과 같은 잠재력을 갖는다.

우선, 유럽의 사회적기업은 사회(사업)복지서비스 공급자(provider)로서 지역사회의 사회복지서비스 욕구와 자원을 실질적으로 연계하는 역할을 수행하고 있었다. 유럽의 사회경제조직은 시민사회의 문제의식을

바탕으로 하여 자발적으로 조직된 경우가 많아 지역사회의 욕구에 충실할 수밖에 없다. 이러한 사회경제조직이 80년대 들어서면서 복지국가의 실업문제 및 사회(사업)복지서비스 제공을 담당하는 주요한 정부의 지역사회 인프라로 자리잡기 시작하였다. 즉 공공부문은 시민사회조직과 파트너쉽을 형성하여 민간부문의 인적, 물적 자원을 효과적, 효율적으로 동원할 수 있게 된 것이다. 이런 맥락에서 유럽 국가는 다양한 지원방안을 통해 사회적기업을 지원하고 있었고, 유럽연합 또한 사회기금 혹은 활성화 정책으로 국가의 사회적기업에 대한 지원을 촉진하고 있었다. 유럽 국가는 시민사회조직으로 이미 유럽사회에 폭넓게 자리잡고 있는 사회적기업의 활동을 복지국가의 재정건전성을 유지하면서 실업의 만성화와 사회(사업)복지서비스에 대한 욕구에 부응하는 새로운 사회정책적 접근으로 동원하고 있는 것이다.

또한 유럽의 사회적기업은 질 높은 사회(사업)복지서비스의 생산자(producer)로서의 가능성을 갖고 있다. 시민사회조직으로 출발하여 시민사회의 참여(민주적 의사결정)를 통해 운영되고 있는 유럽의 사회적기업은 대인서비스 제공에서 중요시되는 생산자와 이용자의 신뢰를 형성하는데 유리하기 때문이다. 그리고 서비스 이용자인 아동, 노인, 장애인 등의 보호자 및 가족과 신뢰관계를 형성하기도 쉽다. 이러한 신뢰관계는 이용자 중심의 서비스 관리, 감독 시스템의 구축을 실현할 수 있게 해준다. 사회(사업)복지서비스 기관 외부의 품질인증 및 평가에 의존하는 것이 아니라 기관과 직접 연루된 이용자 및 이용자 가족과의 교류를 통해 관리, 감독되는 대인서비스는 이용자의 만족도를 높이기 용이하기 때문이다. 지역사회와의 교류를 통해 형성된 서비스 기관과 이용자 간의 '신뢰'는 공공기관이나 영리기업이 갖고 있지 않은 유럽 사회경제조직의 주요한 자원이라고 할 수 있다.

# 04

# 사회복지서비스 제공 사회적기업의 운영 사례

# Ⅳ. 사회복지서비스 제공 사회적기업의 운영 사례

## 1. 사례 조사의 개요

본 연구에서는 사회적기업의 성장과정으로서 설립과 운영 현황을 상세하게 파악하기 위하여, 사회복지서비스를  업종으로 하는 사회적기업 9개소를 방문하여 사례 조사를 실시하였다. 사례 조사를 위한 인터뷰는 기업의 대표 혹은 운영(실무)책임자와 이루어졌으며, 인터뷰는 다음과 같은 본 연구의 연구 문제를 중심으로 이루어졌다.

첫째, 사회적기업이 어떻게 성장해 왔는가를 파악하기 위하여, 사회적기업 인증 이전 어떤 조직형태로 어떤 사업을 했는지, 사회적기업 인증 이후 어떤 변화가 있었는지를 파악하였다.

둘째, 사회적기업 준비, 인증, 운영 과정에서 정부 지원에 대한 경험에 대하여 평가하고, 개선이 필요한 제도 및 제도운영 내용, 필요한 지원에 대하여 파악하였다.

셋째, 사회적기업이 사회복지서비스를 제공하는 공급주체로서 어떤 이점이 있는지를 파악하였다.

넷째, 기업의 운영 실태는 의사결정 구조, 수입·지출·수익 구조, 사회복지서비스 품질 향상 노력, 제공 인력의 관리·운영을 중심으로 살펴보았다. 이와 함께, 사회적기업 경영에 있어서 어떤 어려움이 있는지를 파악하였다.

다섯째, 사회적기업에 대한 전반적인 인식을 파악하고자 하였다. 먼저 사회적기업의 강점은 무엇이라 생각하는지, 사회적기업의 정체성을 어떻게 인식하는지, 사회복지서비스 공급주체로서 사회적기업을 어떻게 전망하고 있는지에 대해 질문하였다.

사례조사가 이루어진 기업은 수도권에 소재하고 있으며, 2007년에서 2009년 사이에 인증받은 사회복지영역의 서비스 제공을 주 업종으로 하는 기업이다. 조직형태는 사회복지법인 2개소, 주식회사 3개소, 비영리법인 3개소, 협동조합 1개소였으며, 전체 기업 중 6개소는 일자리제공형, 3개소는 혼합형 기업이었다.

〈표 4-1-1〉 사례조사 대상 사회적기업의 개요

| | 업체명 | 조직형태 | 기업유형 | 인증연도 | 종사자 규모 |
|---|---|---|---|---|---|
| 사례 A | ○○ | | | 2008 | 4□ |
| 사례 B | ○○○○ | | | 2008 | 85□ |
| 사례 C | ○○ | | | 2008 | 33□ |
| 사례 D | ○○ | | | 2007 | 30□ |
| 사례 E | ○○ | | | 2008 | 62□ |
| 사례 F | 노인○○ | | | 2009 | 21□ |
| 사례 G | 노인○○○○ | | | 2009 | 70~80□ |
| 사례 H | ㈜○○ | | | 2009 | 51□ |
| 사례 I | ㈜○○ | | | 2009 | 280□ |

## 2. 사례 A: 아동복지서비스 기업(사회복지법인)

- ❑ 주요 사업 내용: 아동지도사파견사업, 공부방을 직접 설치하여 취약계층 여성들을 아동지도사로 파견
- ❑ 운영주체의 특성: 사회복지법인(종합사회복지관 소속)
- ❑ 사회적기업 유형: 일자리제공형
- ❑ 대상지역 범위: 광역시를 중심으로 하며, 이 중 2개 구가 주요 대상임.
- ❑ 이용자 규모: 약 40명
- ❑ 종사인력 규모: 4명

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

○○기업은 방과후 공부방 운영 및 아동지도사 파견 기업으로 ○○종합사회복지관 방과후 공부방 사업을 시작으로 2005년 노동부 사회적 일자리창출사업에 참여하였고, 2008년 사회적기업으로 인증을 받았다.

"아동지도사 파견사업이지만 엄밀하게 말하자면 공부방을 직접 설치한 후 그곳에서 일할 수 있는 아동지도사를 교육·훈련시켜 배치하는 사업이라고 할 수 있다."

○○기업은 복지관 방과후 공부방 사업을 수행하는 과정에서 꾸준한 욕구조사를 통해 지역 내 저소득 가정 아동들의 욕구를 파악할 수 있었고, 이를 통해 노동부 사회적일자리창출사업단에 참여하게 되었다. 사회적기업으로의 전환은 사회적일자리창출사업단으로서 제공받은 지원을 연장하기 위함이었다.

"처음부터 사회적기업을 목표로 한 것은 아니다. 2005년 사회적일자리창출사업에 참여할 당시만 해도 사회적기업에 대한 이해가 전무했었다. 사회적일자리창출사업 최대지원이 3년으로 제한되어 있어 추

가지원에 대한 논의가 있던 중, 사회적기업육성법이 제정되었고, 사회적일자리창출사업이 사회적기업으로 전환될 경우 추가적인 지원이 가능하다고 하여 사회적기업을 준비하게 되었다. 담당자의 추천으로 일자리제공형으로 인증을 받게 되었고, 사회적기업으로 전환하게 되면서 사회적기업에 대하여 공부하게 되었다."

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

사회적기업 인증과정에서의 정부지원을 파악해보면, 대부분 노동부의 지원을 받은 것으로 나타났다. 우선, 사회적일자리 인건비지원은 5년 동안 받은 이후, 현재 종료된 상태로(2010년 7월 종료), 사업초기 경영컨설팅을 2회 받았으며, 추가 경영컨설팅을 받기 위해 계획 중이었고 현재는 사업개발비를 지원받고 있다.

가장 도움이 되었던 정부지원은 인건비 지원이었으며, 사업개발비의 경우 사용에하는데 있어 한계를 가지고 있는 것으로 파악되었다. "현재 지자체를 통해 지원받고 있는 사업개발비로 인해 총비용을 절감할 수 있는 효과가 있으나, 실제적인 운영에 필요한 직접비용으로는 사용하지 못하고, 홍보나 연구 등 간접비용으로만 사용할 수 있어 아쉬움이 있다."

경영컨설팅의 경우 1회차 경영컨설팅은 만족도가 떨어졌으나, 2회차에서는 만족도가 증가하였다. 이러한 만족도의 차이는 컨설팅 업체가 사회적기업을 장기적으로 연구함에 따라 사회적기업에 대한 이해가 높아졌음에 따른 것으로 보인다.

"○○연구소에서 2회의 경영컨설팅을 모두 받았는데, 1회차는 교육 만족도가 낮았으나, 2회차에서는 ○○연구소가 장기적으로 사회적기업을 연구한 탓인지 만족도가 높았고, 도움이 많이 되었다. 한차례의 방문으로 컨설팅 결과를 내기 보다는 장기적으로 사회적기업이 성장

하는 과정에 관심을 가지고 연구하여 컨설팅 하는 것이 효과적일 것이라 생각한다.”

현재 방과후 공부방 사업의 정책 및 환경이 변화함에 따라 기업을 운영하는데 애로사항이 발생하고 있어 추가적인 경영컨설팅을 받기 위한 계획을 가지고 있었다.

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

사회적기업 운영을 위해 회계 비용이나 회계사 인건비 지원 등 실질적인 지원이 필요함을 지적하였다.

“매년 사업종료 후 사회적기업진흥원에 회계사를 통한 공증된 회계보고를 하게 되어있는데, 영세 사회적기업의 경우, 회계사에게 지출되는 비용이 사회적기업 예산에서 만만치 않은 금액을 차지한다. 실제 회계사를 고용하게 되면 200~300만원의 비용이 든다고 하는데, 이러한 부분에 대해 정부에서 비용지원이나 회계사 지원이 필요할 것으로 생각된다.”

### 라. 사회적기업 인증이후 변화

기업이 고용하고 있는 인력은 사회적일자리사업단에 참여하면서 직원이 증가한 이후 꾸준히 20명 정도로 운영되어 왔다. 그러나 2010년 직원 수가 현격히 줄어들었다. “2008년과 2009년 운영하고 있던 방과후 공부방이 지역아동센터로 전환됨에 따라 고용 인력이 센터장으로 채용되거나, 종교시설 내 위치하고 있었던 공부방의 경우 종교시설에서 직접 채용하게 됨에 따른 것이다.” 현재는 공부방 2곳에 4명의 인력이 남은 상태이며, 추가적인 인력 고용 계획은 없었다.

사회적기업 인증이후의 변화는 기업의 인증 여부 보다는 공부방을 둘

러싼 환경의 변화에 따른 것으로 보인다. 특히 최근 지역아동센터의 증가는 공부방사업 자체가 어려워지게 만들었다. “사업을 시작했던 2005년에는 사설학원과 경쟁을 했다. 그러나 2009년 이후 지역아동센터 및 교육부 방과후돌봄사업 확대로 방과후 공부방에 대한 수요가 급격히 줄어들었으며 지역아동센터 및 학교와 경쟁을 해야 하는 상황에 처해 이용자 확보등에 어려움을 갖고 있다.”

공부방 사업 자체의 축소와 학교의 방과후 수업 증가는 이용자의 감소로 이어졌다.

사회적기업에 대한 홍보로 이용자를 확대하는 것도 쉽지 않은데다, “대부분의 경우 사회적기업에 대한 인식이 부족하여, 사회적기업 인증업체로 홍보는 하고 있으나 효과는 미미하다”고 응답했다.

한편 정부기관과의 관계는 약간 좋아졌는데, “작년 말부터 조금씩 변화의 효과를 느끼고 있다. 관내 ○○구청에 사회적기업팀이 올해 신설되어 아직은 실질적인 지원보다는 서로 알아가는 과정에 있지만, 내년부터는 다양한 지원을 받을 수 있을 것으로 생각된다”고 답하였다.





### 마. 사회복지서비스제공의 측면에서 사회적기업의 이점

사회복지서비스제공의 측면에서 사회적기업은 이점보다는 불리한 점이 많다고 지적되었다. 가장 큰 이유로는 사회복지시설에 비해 후원을 받기 어렵다는 점인데, “사회적기업의 경우 일반적으로 수익이 발생되는 기업으로 간주하여 후원 개발에 한계가 있으며, 기업과 비교하였을 때는 애매한 위치에 있다”고 주장했다. 사회적기업의 경우 공동모금회의 지원이 불가하고 외부 후원도 어려우며, 만일 후원을 받더라도 영수증을 처리해주기 곤란한 것으로 나타났다.

“사회적기업이라고 할 경우 후원이 어렵기 때문에 오히려 복지관에서

운영하는 방과후 공부방 사업이라고 내세워 후원을 요청하고 있으며, 후원 후 영수증을 복지관에서 처리하는 상황도 발생하고 있다."

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

의사결정을 위해 전문운영위원회가 운영되고 있으나, 실질적인 기능을 수행하지 못하고 있는 것으로 파악되었다. 전문운영위원회는 직원 1인, 교수 1인, 이용자 대표 1인, 복지관 관장 1인, 실무간사 1인으로 구성되어 있고, 연초 총회 및 연말 결과보고의 형식으로 운영되고 있으나 형식적이며 기업의 전반적인 운영을 결정할 수 있는 논의구조는 아니었다.

분기별로는 해당 구에 위치한 사회적기업 공부방 및 지역아동센터의 담당자와 연계회의를 진행하고 있었다.

#### 2) 수익

작년 7월 이후로 지원이 종결되고 사업규모가 축소되면서, 수익에 많은 변화가 생겼다. 지난해에는 9천만원 정도의 수익이 발생했으나 현재 수익은 감소하는 추세에 있다. 혹자 구조일 때는 채용인력의 복지후생 차원으로 사용하고 남은 비용은 적립하여 지원 종료 이후 자립할 수 있는 예산을 마련하고 있었다.

"공부방 임대료의 경우 한 곳에서는 종교시설에 무료로 입주하여 공공요금만 부담하는 상황이며, 다른 한 곳은 임대로 입주하였으나, 기업이 전액 후원하고 있다."

수입구조는 보조금이 약 60% 정도로 가장 많은 비중을 차지하며, 지출은 70~80%가 인건비로 지급되었다. 당초 사회적일자리 창출사업으로

시작했기 때문에, 방과 후 교사의 인건비는 2008년 인증 이후로 비슷한 수준으로 지출되고 있다. 필요한 운영비는 전액 후원금으로 해결하고 있으며, 후원금은 연간 1,700만원 정도이다.

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

사회복지서비스의 품질관리를 위하여 "지속적으로 채용인력을 상담하고, 연말에는 이용자 만족도 조사를 통해 모니터링을 실시"하고 있었다. 분기별로 내부교육을 기본적으로 실시하고, 직원이 교육을 희망할 때 지원이 이루어지고 있는 것으로 파악되었다.

### 4) 제공 인력의 관리·운영

이직률은 높지 않으며, 초기에 고용했던 직원이 현재까지 남아있는 것으로 나타났다. 이직한 직원은 복지관 교사로 전환하고자 이직하였으며, 기본적인 처우 등이 만족스럽지 않아 이직한 경우도 있었다.

또한 관리의 측면도 어려운 것으로 나타났는데, "공부방이 외부에 있다 보니 직원들을 매일 마주하기 어렵고, 완벽하게 관리가 되지 못하고 있는 것 같다. 매주 1회씩 회의를 진행하고 있으나 ○○기업의 실무간사가 복지관 고유업무와 사회적기업의 업무를 함께 맡다보니 직원들을 관리하는 데 시간을 많이 쓰지 못하고 있는 것이 사실이다."

## 사. 사회적기업 경영에 있어 애로사항

사회적기업 경영에 있어 애로사항으로는 방과후 공부방을 둘러싼 정책 및 환경의 변화였다.

"2009년 말부터 지역아동센터가 설립됨에 따라 기업의 수익창출이

가장 어려운 문제로 대두되었다. 현재 방과후 공부방은 유료로 운영되는 상황이고, 지역아동센터는 무료지원이다. 또한 학교에서 실시하는 방과후돌봄사업으로 다양한 프로그램이 진행되므로 본 공부방에 다녔던 학생들도 시간이 맞지 않아 그만두는 경우가 늘어났다."

현재 ○○기업 공부방 이용자는 ○○동 공부방에 25명, ○○동 공부방에 15명으로 총 40명이다. 기초수급대상자 아동은 무료, 저소득 및 차상위가구 아동은 50% 감면 혜택을 주고 있으며, 취약계층의 비중은 25%를 유지하다가 지금은 10% 미만으로 줄었다. 나머지는 비용을 지불하고 이용하고 있다.

"방과후 공부방은 선생님 한명이 맡을 수 있는 아이들의 정원에 한계가 있으므로, 선생님들의 노력 여하와 관계없이 월 교육비를 인상하지 않는 이상 수익이 올라갈 수 있는 구조가 아니다."

이러한 방과후 공부방의 수익구조로 인해 부족한 예산을 확보하고자 지역 내 후원 및 자원개발에 더욱 노력하고 있었다.

### 아. 사회적기업의 강점

사회적기업의 강점으로는 서비스 품질을 들 수 있는데, 해당 기업의 경우 학력수준이 높고, 단지 결혼 및 육아로 인해 경력단절이 있는 30~40대 여성 직원이 많으므로 훈련 및 교육을 통해 질 높은 서비스를 제공할 수 있다는 점이 강점이 될 수 있다고 판단하였다.

### 자. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

사회적기업가는 수익 창출과 사회서비스 제공이라는 두 가지 목적에서 균형을 잡는 것이 중요하다고 강조했다. "사회복지종사자의 경우, 서비스제공의 시각에서만 생각함에 따라 지원 종료 시 자립에 대한 고민

이 부족하고, 민간에서는 수익창출 및 경영능력은 뛰어나지만 사회서비스 부분이 취약하다"는 것이다. 결국 "수익창출 방안만을 강구하다보면 사회서비스 부분이 떨어지는 것이고, 사회서비스만을 생각하면 수익창출이 어렵고 자립이 어렵게 된다"고 지적하며, 어렵지만, 사회적기업가는 이 두 가지의 목적에서 균형을 잡고 기업을 성장시키고 유지해나가야 한다고 답했다.

"사실 현재 하고 있는 공부방의 수익창출 방안을 강구하다 보면 사회서비스 부분이 떨어지는 것이 사실이다. 방과후 공부방 역시 수익창출만 강조하다가는 사설 학원형으로 가는 문제점이 발생한다."

한편 직원들의 경우 "본인들의 처우 수준이 좋지 않은 관계"로 자부심이나 자긍심을 갖기 어려운 구조임을 밝히며, "지속적으로 직원들에게 사회적기업의 취지에 대해 설명하고 있으나 처우가 낮기 때문에 사회적기업의 일원으로서 자긍심을 갖기란 어려운 일"이라고 답했다.

### 차. 사회적기업 전망에 대한 견해

현재 ○○ 기업은 인건비 지원종료 후 어려운 시기를 겪고 있다. 사회적기업은 지속적으로 유지할 예정이며 공부방의 틀에서는 벗어나지 않을 것이나, 사업 확대에 대해 고민하고 있다.

"부족한 부분은 비영리기관의 최대 장점을 살려 지역자원 개발, 후원개발을 통해 채워야 할 것으로 생각한다. 현재 2012년 계획을 수립중에 있으며, 채용인력의 의견을 적극적으로 반영하여 결정할 예정이다. 현재 운영중인 바우처 사업과 접목하여, 방문형 교육사업으로 확대할 것인지에 대하여 고민하고 있다."

## 3. 사례 B: 아동복지서비스 기업(주식회사)

- ❑ 주요 사업 내용: 가정방문 보육서비스, 엄마가 출근할 때의 빈자리를 퇴근할 때까지 돌봐주는 영유아 중심 서비스
- ❑ 운영주체의 특성: 주식회사(상법상 회사)
- ❑ 사회적기업 유형: 일자리제공형
- ❑ 대상지역 범위: 광역시 전체
- ❑ 이용자 규모: 월평균 100여명
- ❑ 종사인력 규모: 85명 (사회적일자리 50명, 일반 35명)

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

주식회사 ○○보육서비스는 상법상 회사로 가정방문 보육서비스 즉, 엄마가 출근하여 퇴근할 때까지 아이를 돌봐주는 영유아 중심의 서비스를 제공하고 있다.

아직 보육서비스에 대한 시장이 형성되어 있지 않아 시장을 개발하는 것이 어렵지만 분명히 시장은 만들어질 것이라고 보고 있다. 보육서비스에 대한 엄마들의 욕구가 높기 때문이다.

"심지어 육아에 내 월급을 다 쓰더라도 경력단절보다는 보육서비스를 활용하고자 하는 의지가 크다. 이들에게 비용은 일차적인 문제가 아니다. 믿을 수 있고 신뢰할 수 있는 곳이라면 이용하겠다는 의지가 많이 있다."

○○보육서비스는 사회적일자리사업으로 시작했다. ○○시민단체 소속 사업단에서 출발한 본 기업은 지역 내 취약계층 여성들의 고용창출 방안에 대해 고민했고, 이러한 문제를 해결해 나가기 위해 사회적일자리사업단에 참여하게 되었다.

"처음 시작할 때는 사회적기업으로 시장경쟁에서 살아남을 것이라고는 생각하지도 못했고, 그저 취약계층 여성들의 고용을 창출하는 방법에 포커스가 맞추어져 있었다. 그러다가 세월이 흘러 시장경쟁 속에서 살아남아야 하는 기업으로, 사회적기업으로 바뀌게 된 것이다."

사회적기업으로 인증 받은 계기는 딱 한 가지, 노동부의 권유였다. 취약계층 여성의 고용창출과 지역에 필요한 서비스를 제공하기 위해 노동부의 권유를 받아들여 2008년 사회적기업으로 인증 받게 되었다.

"물론 아주 좋은 보수의 일자리는 아니라 하더라도 최저임금을 지키는 선에서 취약계층 여성들이 손쉽게 일자리를 찾을 수 있다는 점이 의미가 있다고 생각한다. 경력단절 여성들의 고용을 어떻게 유지시키고, 확대시키고, 발전시키는가와 함께 보다 나은 급여를 줄 수 있는 구조를 만들어 나가는 것이 우리기업의 가장 중요한 과제이다."

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

사회적기업 인증과정에서 정부지원을 살펴보면, 고용노동부를 통한 지원이 대부분이었으며, 사회적일자리 인건비지원이 기업운영에 있어 가장 많은 도움이 되었다고 평가했다. 그러나 현재 지원 5년차(사회적일자리사업단 포함)에 접어드는 본 기업은 내년 3월 사회적일자리 인건비 지원의 종료를 앞두고 있었다. 그밖에 2010년 법인세 감면 혜택을 받았고, 2010년부터 사업개발비를 받고 있으며, 4대보험료와 전문인력인건비는 지원받으려 준비 중에 있었다.

사회적기업을 운영함에 있어 정부지원이 절실하지만, 많은 지원이 이루어지고 있지 못하다고 지적하였다.

"사회적기업에 지원을 많이 한다고 하는데, 지원예산이 적다보니 이미 사회적기업으로 인증 받은 기업에서는 실제로 지원받는 것이 적

다. 정부에서는 새롭게 개발해서 사회적기업으로 인증 받으려는 기업에만 관심이 있어 사회적기업이라 하기에는 부족한 기업들도 인증을 받게 하여 숫자만 채우려는 것 같기도 하다. 이러다 보니 사회적기업을 성장시키는 데 정부에서 얼마나 의지가 있는지 회의적이다."

가장 우선적으로 개선이 필요한 것은 "제조업이든 사회서비스이든 상관없이 획일적으로 이루어지는 지원"이라고 강조하였다.

"사회적기업의 경우 기업마다 다양하다. 우리기업은 경력단절여성들의 취업 통로가 되고 있으나, 생산품이 나오고 장애인을 고용하는 기업도 있다. 이러한 기업의 특색을 고려하여 차등적으로 지원해야 함에도 그렇지 못하다. 만드는 물건, 고용된 사람들이 다 다른데, 똑같이 몇 년차는 몇 % 지원이라는 것은 문제가 있다. 사실 사회적기업은 국가에서 볼 때, 경제적인 역할보다는 취약계층의 고용창출로 인해 발생하는 이득이 크기 때문에 보다 기업의 특성 및 상황을 고려한 다양한 지원이 필요하다."

경영컨설팅의 경우, 경영컨설팅을 받은 경험이 있었고 현재도 받고 싶은 마음이 크나, 제대로 컨설팅을 해줄 컨설턴트가 없기 때문에 받기를 꺼려하고 있었다.

"이제 인건비지원도 끝나가기 때문에 관련해서 경영컨설팅을 받고 싶은 마음이 크지만 딱히 받고 싶은 곳이 없어서 문제이다. 과거 경영컨설팅을 받았던 경험을 돌이켜보면 오히려 우리가 컨설팅을 해주고, 가르쳐주고, 거의 특강을 했다고 생각한다."

사회적기업에 대한 이해와 지식이 부족한 노무사, 회계사, 기업컨설턴트가 사회적기업을 컨설팅하는 것 자체가 문제임을 지적했는데, "사회적기업을 운영하는 데 가장 중요한 것은 철학이라고 생각한다. 그런데 이러한 철학이 부족한 사람이 컨설턴트로 온다. 사회적기업에 대해 공부도 하지 않고 오는 그들의 입장에서 사회적기업을 이해하기란 어려울

것이다. 장애인들이 생산품을 만들어내는 기업에 대한 컨설팅으로 시설 기계화를 제안했다는 이야기가 있을 만큼 전반적인 컨설팅에 대한 만족도와 신뢰도는 떨어진다"고 답하였다. 또한 해당기업의 경우 "일반기업을 컨설팅 해왔던 업체에서 우리기업에게 직업소개소로 전환하라고 컨설팅하기도 했다. 일반고용에 따른 4대보험료, 부가세 등의 비용 절감 방안이라고 하는데, 이는 수익창출만을 목표로 삼지 않는 사회적기업에 대한 이해가 부족함에서 온 것이다."

경영컨설팅을 지원하지 않아도 노동부에서 회계나 노무에 관련된 컨설턴트를 보내는 일도 있었는데, "우리기업이 다른 사회적기업보다 운영이 잘 되는 편이기 때문에 컨설턴트를 보냈겠지만, 3~4일 동안 오히려 우리기업에서 하루에 2시간씩 그분들을 가르쳐드리고 사회적기업에 대해 브리핑을 해준 것이 전부였다"며 경영컨설팅이 시간만 뺏는 것이 아닌, 적절한 컨설팅이 이루어질 수 있도록 방안을 모색해야한다고 강조하였다.

경영컨설턴트가 사회적기업이 왜 존재하는지, 어떤 어려움을 겪고 있는지를 충분히 이해한 뒤 이루어지는 컨설팅을 요구하고 있었다. 또한 해당 기업뿐 아니라 많은 사회적기업에서 "바람직한 컨설팅은 필요하다고 생각하고 있으며 목말라하고 있다"며 그런 컨설팅을 제공해 줄 수 있는 곳이 없다는 것을 안타까워했다.

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

기업의 경우 시작단계가 중요한 만큼 초기단계의 지원이 중요함을 강조하였다. "기업이니까 시작부터 철저하게 해야 한다. 운영 이후 점검의 형태로 잘못된 부분을 찾는 것이 아니라 초기단계에서부터 어떻게 하면 잘될 수 있는지에 대한 컨설팅이 필요하다"는 것이다.

또한 기업별로 지원의 형태가 달라야한다고 주장하였다. 장애인을 고용하는 기업과 일반인을 고용하는 기업은 차이가 있어야 한다는 것이다. "여기에서 일하는 여성분들은 사실상 여성가장의 형태이거나 가정경제에서 이분들의 수입이 굉장히 중요한 상황에 놓여있는 분들이다. 그렇기 때문에 이러한 상황을 고려한 차별적 지원이 필요할 것이라고 생각한다"며 기업의 특성에 맞는 지원이 필요함을 강조했다.

또한 취약계층의 경우 자존감이 낮고, 업무 능력과 경험이 부족할 수 있으므로 기업의 상황에 적합한 다양한 교육에 대한 지원을 요청하였다.

"우리 회사는 교구, 도서 등을 대여해서 학습하고 전문보육사로서 자존감을 갖도록 도와준다. 보육교사가 자존감이 있어야 아이를 건강하게 돌보게 된다. 이를 통해 서비스의 품질이 향상되는 것이다."

### 라. 사회적기업 인증이후 변화

해당기업은 사회적기업 인증 이전 이미 사회적일자리사업에 참여하고 있었고 지원의 연장선상에서 인증을 받았기 때문에 "인증은 별로 큰 의미가 없었으며, 절차 중 하나일 뿐이었다. 통과의례였다. 그래서 인증을 받은 그 기점으로 변한 것은 없다"고 답하였다.

직원의 경우, 사회적일자리 지원으로 인해 직원 수가 증가했다가 점차 줄고 있으며, 일반 고용과 취약계층 고용의 비중을 맞추고 있다.

"처음 사회적일자리사업단에 100명의 직원이 있었고, 저소득층에게 서비스를 많이 제공했었다. 이후 사회적기업으로 방향을 전환해야겠다는 논의와 함께 시장을 확대하고 보육료를 올리면서 50명이 되었고, 일반고용 직원도 14명에서 계속 늘려 현재 35명이다. 내년 인건비 지원이 끝날 때까지 일반직원을 50명으로 늘려 취약계층 50명, 일반직원 50명으로 유지하려는 계획을 가지고 있다."

전일제 직원의 경우 이직률이 낮으나(5명 정도), 이직의 이유는 아프거나 이사 등 상황변화로 인해 이직한 경우였다.

사회적기업 인증 이후 서비스의 변화는 무료서비스, 즉 저소득계층을 대상으로 한 서비스제공이 사실상 사라지고 있다는 점이었다. 인증 이전에는 저렴한 비용의 서비스 제공으로 인해 저소득 계층이 주요 이용자였지만, 인증 이후 이용자 중 취약계층은 거의 없는 것으로 나타났다.

"이용자 중 시간제를 쓰시는 경우 저소득 이용자도 있겠지만, 기본적으로 취업모의 경우 한 달에 100만원 정도 지불해야하기 때문에 이용할 수가 없다"며 인증 이후 시장에서 생존해야 함에 따라 저소득계층에게 서비스를 제공하지 못하고 있는 실정을 안타까워했다.

"취약계층에게 서비스를 제공하지 못하니까 현재는 무료공부방을 운영하여 저소득 어린이들에게 돌봄서비스를 제공하고 있다. 영구임대아파트단지에 무상임대를 받아 현재 교사 2명을 채용하여 공부방 2군데를 운영하고 있다. 매달 공부방은 74명이 이용을 하고 있는데, 대부분 취약계층 아동들로 만족도가 높아서 대기 중에 있다. 공간은 무상이지만 유지를 하려면 운영비, 가장 필요한 인건비가 있어야 하므로 여기에 수익의 상당부분을 투자하고 있다."

지자체와의 관계는 아직 공무원들이 사회적기업에 대해 잘 알지 못하고, 잦은 인사이동으로 인해 원만한 관계를 맺기 어렵다고 평가했다.

"공무원들의 경우 그 자리에서 언제 떠날지 모르기 때문에 해당 분야에 대한 공부를 하지 않는다. 공무원과 가까워지면 다른 곳으로 발령받아 가게 되고 다시 새로운 담당자와 시작해야한다. 다행히 좀 나은 사람이 담당자로 오길 기대할 뿐이고, 그렇지 않은 경우에는 서로 힘들어서 관계를 지속하기가 힘들다"며 담당공무원과의 회의나 의견수렴은 잘 이루어지지 않는다고 답하였다.

### 마. 사회복지서비스제공의 측면에서 사회적기업의 이점

사회복지서비스를 제공함에 있어 사회적기업이기 때문에 신뢰를 보이기는 하지만, 잘 모르는 사람이 많고, 사회적기업에 대한 상반된 이미지도 있다고 평가하였다.

"사회적기업에 대한 신뢰는 이용자들이 사회적기업이니까 조금 괜찮겠지? 관과 연관되었나? 하는 긍정적인 이미지"가 있다는 것이다. 반면 사회적기업에 관한 부정적인 이미지도 존재하였는데, "취약계층을 고용하는 것이므로 서비스의 질이 좀 떨어지지 않나?"라는 부분도 있으며, 사회적기업이라고 해도 잘 모르는 사람도 많다고 응답했다.

○○보육서비스는 사회적기업의 긍정적인 효과를 가지고 가는 경우라고 평가하였다. 사회적기업 인증 뿐 아니라 사업기간 동안 구축한 긍정적인 이미지, 광고 등을 통해 신뢰를 만들어가고 있었다.

"우리는 긍정적인 쪽의 효과를 가져가는 것 같다. 5년이라고 하는 적지 않은 세월동안 잘 쌓아놓은 이미지, 거기에 사회적기업의 인증은 시너지 효과를 낼 수 있다. 또한 현재 온라인 광고와 홈페이지 관리를 통한 이용후기 등 신뢰를 가질 수 있는 다양한 데이터를 제공하고 있기 때문에 이용자들이 신뢰를 갖게 되는 것 같다."

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

기업의 운영을 위해 전체 직원이 모여 총회 및 월례회의를 진행하고 있었다. 월례회의는 업무별로 자체적인 회의를 진행하며, 기업의 전망과 관련한 직원들의 의견 수렴이 대체적인 회의 내용이었다. 지역사회주민이나 이용자, 타 기관과의 운영위원회는 활발히 이루어지지 않았다.

무료 공부방의 경우에는 지역 주민과 전문가, 이용아동의 부모님이 함께 회의를 진행하는데, "공부방은 동대표 회의에 들어가고 있으므로 그곳에서 다양한 의견들을 수렴하고 있으며, 필요시에 사회적기업의 전문가가 참여한다든지, 교육을 한다든지 하는 수준"인 것으로 나타났다.

### 2) 수익

2010년 수입은 5억, 순수익은 1억 정도였고, 무료 공부방 사업에 일년간 7천만원 정도의 비용이 소요되고 있었다. 수입에서 정부지원은 35%정도 되며, 지출에서 인건비의 비중이 85%정도를 차지한다.

"인건비 비중이 높으나 사회복지서비스를 제공하는 기업에서는 어쩔 수 없는 것이다. 앞으로도 계속 인건비 비중은 비슷하게 갈 것이다. 인건비 비중이 떨어진다는 것은 이용료를 많이 받고 직원들에게 조금 줘야 하는 것인데, 이용료를 많이 받는 것도 힘들고 직원들에게 조금 줄 수도 없으므로 계속 이러한 상태로 유지될 것이다."

주식회사이므로 후원은 전무한 상태이며, 시설비도 많지 않고 교육비와 홍보비, 마케팅비에 지출하고 있었다.

수익은 대부분 적립, 교육비 등으로 사용되었으며, 교육비로 들어가는 비중이 높았다.

"내년에 인건비 지원이 끝나면 1~2년 정도는 적립된 금액으로 보완을 해나가야 유지가 가능할 것으로 보인다. 부가세, 퇴직적립금, 교육비 등 적립금으로 대응해야 할 부분이 많다."

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

제공하는 서비스의 품질향상을 위해 "2명의 팀장이 한 달에 한 번씩 현장모니터링을 나가고 있으며, 초기 이용자와 계약할 때에도 팀장이

함께 가서 안내와 정리를 하고 있다. 월례회의 때 간단한 교육이 이루어지기도 하며 분기마다 직무능력향상 교육을 시행하고 있다"며 이러한 노력은 해당기업의 강점이라고 평가하였다.

분기별 교육은 직원들의 근무시간을 고려하여 주말에 실시하고 있었다.

"주말에 쉬고 싶은데도 불구하고 교육에 나오는 것이기 때문에 충분히, 효과적으로 교육해야 한다. 지난 분기에는 색채미술 심리교육, 동화구연, 보육서비스의 전망, 사회적기업의 사명, 성평등 교육 등을 아침 9시 반부터 6시까지 총 4번 실시했다. 능력있는 강사를 초빙하려면 비용도 많이 들지만 서비스 품질을 위해서 교육은 필수적이다."

이에 정부차원의 교육비지원이 필요하다고 강조하였다. 물론 정부에서 고용보험가입자들을 대상으로 교육비를 지원하고 있지만 해당 기업에 적합한 차별화된 교육이 불가능하다는 점은 한계라고 지적했다.

"교육비 지원을 통해 20% 정도의 비용만 지급하면 되지만, 내부에서 하는 비용과 큰 차이가 없다. 2010년에 평생교육원을 통해 교육을 진행해보았는데, 오히려 다른 기관에 가서 교육을 받다 보니 불편한 점도 많고 지출 비용도 비슷했다. 내부에서 할 경우 우리 건물을 편하게 이용할 수 있고, 필요한 커리큘럼을 자유롭게 짜서 교육할 수 있다"며 올해는 비용이 조금 더 추가되었지만, 내부에서 하는 것이 효과적이라 판단하여 내부에서 실시하였다고 답하였다.

#### 4) 제공인력의 관리·운영

직원들은 대부분 저소득계층에 속하는 취약계층 여성들이며 40대 중후반에서 50대 중후반의 여성들로 "이분들은 이런 일이 아니면 일자리 찾기가 힘들다. 그렇지 않으면 청소로 가야 하는데 청소의 경우는 오래하면 몸이 많이 힘들다. 그래서 이분들에게 이 일은 소중하다."

인력과 관련한 어려움은 크게 겪고 있지 않았다. 전일제 근로자의 경

우 4대보험도 가입되어 있기 때문에 이직률이 낮은 편이고, 적합한 인력을 찾는 것이 쉽지 않지만 최대한 열심히 하고 있었다.

"구인은 면접을 통해서 하는데, 일단은 베이비시터 교육을 이수했는지 보다는 면접을 통해 인성, 태도 등을 본다. 삶에 대한 태도가 괜찮으면 교육은 자체교육으로도 가능하다. 기본적으로 육아 경험이 있기 때문에 간단한 교육만으로도 시작하실 수 있다."

### 사. 사회적기업 경영에 있어 애로사항

사회적기업을 경영함에 있어 마케팅이 어렵다는 점을 지적했다. "마케팅이 어려운 것은 보육서비스의 시장이 없는 것에 기인한다. 보육시장을 만들고, 확대시키고, 고용을 창출해야 하는 부분에서 아직 부담감이 크다"고 답하였다.

또한 이용자들이 중산층 이상이어야 하는 데에서 오는 부담도 큰 것으로 나타났다. "저소득층에게 서비스를 제공할 수 없는 부분에서 안타까움이 있다. 그러나 이러한 부분은 사회적기업이 해결하기 어렵다. 정부나 지자체에서 해야 할 몫"이라며 저소득계층에게도 서비스를 제공할 수 있는 제도 개선을 요구하였다.

한편 ○○보육서비스는 주식회사이기 때문에 부가가치세의 과세대상이므로 이에 따른 어려움이 많다고 토로하였다.

"현재 가장 큰 어려움은 부가가치세인데, 10%의 세금을 내야 해서 일 년에만 6천만원을 내고 있다. 사회복지시설이나 비영리기관은 부가세가 감면되나, 주식회사는 감면대상이 아니다."

○○보육서비스는 직원들을 직접 고용했기 때문에 부가세를 내야하며, 만일 유료직업소개소의 형태로 전환하게 되면 부가세 과세대상에서 제외된다. "사실 이러한 어려운 점들을 피하려면 고용하지 않고, 직업소개

소의 형태로 운영하면 여러 가지로 편할 것이다. 그러나 그렇게 되면 고용된 직원들이 4대보험이나, 직원으로서 누릴 수 있는 안정성들을 보장받지 못하게 된다"며 부가세를 내면서도 고용의 형태를 유지하고 있는 것은 바로 직원 처우 문제 때문이라고 강조하였다.

"돌봄서비스 영역은 부가가치세에 자유롭지 않다. 재가장기요양 시설은 면세이고, 일반간병은 다 과세이다. 그래서 기업들이 유료직업소개소로 바뀌는 것이다. 그렇지 않고 고용의 체계로 가는 곳은 그 어느 곳도 자유롭지 않다."

이러한 상황을 몇 차례 하소연해보았지만 아직 적절한 답변은 듣지 못한 상태였다. 기업의 곤란한 상황에 대해서는 동의하지만 다른 기업들과의 형평성 문제와 함께 이러한 문제가 부각되지 않은 탓도 있었다.

### 아. 사회적기업의 강점

보육서비스를 제공하는 공공기관과 비교할 경우, 서비스의 질과 직원 임금 등에서 강점이 있는 것으로 파악되었다. 사회적기업이 이용자에게는 지속적인 서비스 제공과 높은 수준의 서비스 질을 보장할 수 있으며, 직원들에게는 지속적인 고용과 다양한 업무교육이 가능하다는 것이다.

"보육서비스를 제공하는 공공기관의 경우, 사용 시간이 한정되어 있어서 실제적인 직장여성에게는 도움이 되지 않으며, 해당 직원들의 경우도 일한 만큼 급여를 받기 때문에 고용이 안정적이지 않다. 또한 제공되는 서비스에 대한 모니터링이나 재교육이 부족하여 서비스의 질에 대해 장담하기 어렵다는 단점이 있다."

해당기업의 경우 교육에 많은 비용을 투자하여 서비스 질을 확보할 수 있는 점이 가장 큰 강점이었다. 하지만, 저소득층에게 서비스를 제공할 수 없다는 점은 한계라고 생각하고 있었다.

### 자. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

사회적기업가는 기업 운영과 함께 복지서비스의 마인드를 가져야 하며, 기존 사회복지기관과는 다른, 차별적인 영역을 구축해야함을 강조하였다. "일반 사회복지기관은 구조나 틀 안에 있는 기관이라고 한다면, 사회적기업은 조금은 열려져 있는 상태라고 생각한다. 지역을 기반으로 주민들을 모아 일도 하고, 생산품을 만들고, 바르게 쓰일 수 있는 서비스를 제공하고.. 이런 측면에서 사회복지기관과는 많이 다르다. 기업으로서의 경영이 들어가기 때문이다."

직원들의 경우 "기업의 전망과 비전을 공유할 수 있는 교육을 통해 자부심을 느끼는 편이고, 급여부분에 대해서도 만족도가 높은 편"이라며 업무교육 뿐 아니라 기업의 전망을 공유하는 부분이 필요함을 강조하였다. 직원들이 "내가 사회적기업에서 일하고, 내가 열심히 일해야 하고, 이것은 충분히 할 만한 일이고, 가치 있는 일이라는 것, 그것이 사회적기업이기 때문에 가능하다"고 느끼는 것은 매우 중요하다는 것이다.





### 차. 사회적기업 전망에 대한 견해

전반적인 사회적기업의 흐름과 관련하여 ○○보육서비스는 정부에서 실적위주로 사회적기업을 양산하는 정책방향이 변화되어야 한다고 생각하였다. 사회적기업을 몇 개소 더 만드는 것이 중요한 것이 아니라, 기존의 사회적기업을 더욱 탄탄하게 만드는 데 노력해야 한다는 것이다.

"몇 만개를 만든다는 것이 얼마나 의미가 있는지 모르겠다. 우리 지역도 사회적기업을 확대한다고 한다. 사실 예산은 얼마 되지 않은 상황에서 일자리를 몇 만개 만든다고 하는데 어떻게 될지 모르겠다. 예비사회적기업으로 등록해놓고, 예산이 부족하여 내년부터 지원해준다고 하면서 올해 운영은 어떻게 할 것인지 고민도 없다. 숫자나 실적 위주로

진행하지 말고 기존 사회적기업을 탄탄히 만들어 나가야 한다. 어차피 인증된 것이니까, 데이터에는 올라와 있으니 죽거나 말거나 신경 쓰지 않는 것은 잘못되었다"며 기업에 맞는 컨설팅, 기업을 지속가능하게 할 수 있는 제도 개선 등이 필요하다고 주장하였다.

한편 ○○보육서비스는 현재 보육서비스와 접목할 수 있는 사업분야로의 확장계획을 가지고 있었다. "물론 보육서비스는 계속 해나갈 것이다. 취약계층 여성의 고용창출이기 때문에 시장을 더욱 확보하고, 고용인원도 확대하기 위해 노력할 것이다. 또한 저소득층에게도 필요한 재가보육서비스가 제공될 수 있도록 제도 개선을 위해 시의 고위관료들에게 정책 제안을 하면서 사업을 진행할 예정"이라며 보다 질 높은 서비스 제공을 위해 노력할 것을 강조했다.

## 4. 사례 C: 장애인서비스 기업(비영리법인)

- ❑ 주요 사업 내용: 장애인지원프로그램, 교육프로그램 등
- ❑ 운영주체의 특성: 비영리법인
- ❑ 사회적기업 유형: 일자리제공형
- ❑ 대상지역 범위: 도의 일반시 중심이나 근방의 시에서 이용자가 옴.
- ❑ 이용자 규모: 1일 80여명(프로그램 이용자, 까페이용자 등)
- ❑ 종사인력 규모: 33명

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

○○기업은 장애아동과 청소년, 성인들의 치료 및 교육프로그램을 운영하는 기업으로서, 장애아동의 언어치료, 미술 및 음악치료 등이 이루어지며, 장애아동과 청소년의 체력관리 및 운동을 위한 다양한 프로그

램을 운영하고 있다. 또한 청소년과 성인을 대상으로 전문적인 직업교육을 통해 다양한 직업훈련을 수행하고 있으며, 주간돌봄아카데미, 공동생활가정 등의 프로그램으로 일상생활 적응훈련을 실시하고 있다.

이용자들은 교육을 받기 어려운 장애를 가졌거나, 일반복지관에서 대기상태에 있어 이용하지 못하는 아동 및 청소년들이다. 이들은 방과 후에 오는 경우도 있고, 성인들의 경우 주간보호센터처럼 낮에 와서 이용하다가 저녁에 집으로 돌아간다.

모법인은 ○○장애아동후원회인데, 이와 별도로 운영하고 있어, 소속으로 보기엔 무리가 있다. ○○장애아동후원회에 소속된 이유는 사회적기업을 인증받는 요건 중에 '비영리단체'를 선택하면서 그 쪽으로 들어가게 되었다.

사회적기업 이전에는 장애아동 특수체육 관련 지원센터를 운영하다가, 2006년 비영리민간단체 ○○장애아동후원회 ○○시지부로 인증을 받았으며, 이후 사회적일자리 참여단체로 2008년 인증을 받았다. 특수체육 전공을 한 대표님과 국장님이 97년부터 특수체육관련 체육교실을 운영하다가 2006년 ○○장애아동후원회라는 비영리민간단체의 ○○시지부로 인준을 받았고, 이후 2008년부터 기업연계형 사회적일자리 참여단체로 선정되어 활동하고 있다.

장애인 관련 사업인 언어치료, 작업치료, 치료사업, 돌봄프로그램 등을 집약적으로 하고 있었는데, 그것을 하나로 모으니까 사회적기업의 맥락과 맞아 떨어졌다. 주위의 추천을 받아서 시작을 하게 되었으며, 2010년 초 현재 위치로 이사를 왔다.

"이전에는 다른 지역에 체육교실, 센터 등이 블럭별로 운영되었으나 2010년 2월에 모두 합쳐 이곳으로 이사왔다. 이곳에서는 장애아동 부모님들의 욕구에 맞춰서 까페를 함께 운영하고 있으며, 장애청소년들이 이곳에서 직접 커피를 만들고 서빙하는 것을 배우고 있다."

까페를 차리고 아이들을 종업원으로 키우려고 하는 경우가 많다. 이 까페도 그러한 욕구에 의해서 만들었다."

사회적기업에 대한 지원은 노동부로부터 가장 많이 받았으며, 지자체의 지원이 점차 많아지고 있다. 사회적기업진흥원은 생긴 지 얼마 되지 않아서 큰 도움을 받지 않고 있는 것으로 파악되었다.

지원 내용 가운데 사업개발비는 유용하지만, 정해진 부분에만 재원을 쓸 수 있어서 유연성이 필요한 것으로 보인다. 사업개발비는 홍보비에 많은 지원을 해주고 있는데, 홍보비 사용에 한계가 있었다. "예컨대 블로셔를 만드는 등 정해진 부분에만 재원을 쓸 수 있는데, 다양하게 재정을 쓸 수 있는 유연성이 필요하다."

○○시에 사회적기업협의회가 있는데, 이곳에서 정보를 많이 얻고 있었다. "우리 기업이 사무국으로 되어 있어서 시나 지자체 분들과 연결되어 정보를 많이 얻고 있다."

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

"사회서비스를 제공하는 사회적기업의 경우 사회적기업에 대한 인식 변화 및 홍보가 가장 절실하다."

제조업의 경우는 판로 개척을 원한다면, 사회복지서비스를 제공하는 곳은 일반 복지관이나 복지 시설과의 차별성을 수요자들이 어떻게 인식하는가에 있어 어려움이 있다는 점이 지적되었다. "복지관을 이용하지 못하는 사람들이 사회적기업을 이용해서 좋은 부분이 있음에도 불구하고, 시설도 아닌데 서비스를 제공하는 것에 대해서, 불법은 아닌지... 의구심을 갖는" 경우가 있다는 것이다.

"복지관과 동등한 입장에서 서비스를 제공한다는 것에 대한 홍보 및 인식 전환이 필요하며 이런 인식에 대해서 보건복지부나 지자체에서

홍보를 해주었으면 좋겠다"는 점이 지적되었다.

### 라. 사회적기업 인증이후의 변화

사업 초기에는 치료중심으로 운영되었기 때문에 전문인력 중심이었다면, 현재는 다양한 분야에서 직원을 선발하고 있으며, 인력도 증원되었다. 1997년 처음에는 5명으로 시작해서 인증 받을 당시 18명이었고 현재 2배 정도 늘어나, 33명의 직원이 함께 근무하고 있었다. 처음에는 치료센터, 서비스 제공에만 초점을 두어 치료사들로만 구성되었으나, 지금은 관리, 운영과 관련한 직원들도 함께 일하고 있다.

다양한 직종의 인력들이 종사하며 제공하는 서비스의 양적인 부분도 증가하였고, 지자체, 바우처 사업 등의 제공기관으로 선정되면서 이용자도 증가하였다. 또한 "서비스 품질에서도 타 기관에 비해 떨어진다고 생각해본 적 없다"고 강조하였다.

사회적기업이 이슈화되다 보니 플러스 요인은 있으나, 이전부터 쌓인 신뢰를 중심으로 홍보가 이루어진다. 사회적기업이 처음이니 작년에는 모르는 사람이 많았으나, 이미 해당 기업에 대해서는 많이 알려져 있었던 상황이다. 홍보, 웹싸이트 등을 통해서 오시는 분들이 많다.

한편 장애와 관련하여 타 기관과 관계를 맺을 때, 사회적기업 인증은 도움이 된다.

"특수학교, 특수학급, 일반학교 등 장애 관련한 기업과 모두 MOU를 체결해서 연계를 맺고 있으며, 이럴 때 사회적기업으로 인증된 것이 도움이 된다."

"지자체에서도 사회적기업팀이 구성되어 홍보와 관련하여 지원해주고 있다. 교육청등에 홍보 관련 공문을 보내주기도 했다."

"지자체에 사업개발비를 신청해야 하고, ○○시 사회적기업협의회 사

무국이다 보니까 한 달에 한번 대표님, 지자체 분들이 모여서 회의하고 있다. ○○시의 경우 시장님이 사회적기업에 대한 관심이 높다."

### 마. 사회복지서비스 제공 측면에서 사회적기업의 이점

사회적기업으로서 유사한 분야의 사회복지서비스를 제공하는 복지관 등과 비교하여 장점을 꼽아본다면, 서비스를 공급하는 과정에서 이용자들의 욕구에 즉각적으로 반응하며, 다양한 사업들을 할 수 있는 점이라고 응답하였다. "복지관은 짜여진 틀이 있어서 그 틀 안에서 움직여야 하는데, 사회적기업은 이용자들의 욕구에 즉각 반응할 수 있고, 이를 반영한 신규 사업을 계획, 운영할 수 있다"는 것이다.

그러나, 예산 운영에 있어 어려움이 있으며, 복지관과의 서비스 중복, 이용자 확보 등에 있어 안정적인 운영이 어렵다는 점을 단적으로 지적하였다. "복지관의 경우 시설운영비가 100% 지원되지만, 사회적기업은 인건비 지원이 된다 해도 금액이 적기 때문이다" "이용자분들도 사회적기업이라고 해서 이용에 큰 차이는 없지만, 복지관과 유사한 프로그램을 운영하다보니, 상충된다는 느낌이 있고... 치료센터, 복지관보다 운영이 불안정하다"고 평가하였다.

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

기업의 운영을 위해 운영위원회를 통해 회의를 하고 있으며, 기업 운영과 관련된 다양한 사안을 논의하고 있었다. 주요안건은 위원회를 통해서 결정하고, 조직내 회의를 하고 있다. 회의는 일주일에 한번정도 이루어지고 있었다.

"일반 사회복지시설보다는 의사소통이 원활하다고 생각하며, 서로 고민하는 부분에 대해서 반영하는 자유로운 분위기이다. 회의에서는 기업이다보니 사업, 내용, 수익, 방향지원 등에 관한 부분들을 논의한다."

운영위원회는 전문가(장애인관련 교수님, 기관운영자 등), 이용자, 직원 등으로 구성된다. 이러한 운영위원회 구조는 필요한 것이라고 생각하고 있었다. 지역사회의 지역주민이 의사결정에 참여하는 부분은 없었다.

### 2) 수익

사회적기업의 수익은 3년에 3억 정도였다.

지출은 인건비가 80% 정도이고, 재투자의 비중이 크다. 재투자는 건물을 짓는 데 사용하거나(현재 건물로 작년에 이사), 새로운 지역에서 계획하고 있는 사업 확장을 위해 투자하고 있었다.

수입은 정부지원과 이용자부담으로 이루어지는데, 이 중 정부지원의 비율은 40%정도이다. "수입 지출 모두 사회적기업 인증 이후 2배 이상 늘어났지만, 재정 운영의 어려움이 있다."

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

품질 향상을 위해서는 직원 교육에 많이 치중하고 있으며, 이용자의 욕구에 맞춰서 교육을 지원하고 있다.

다른 사회복지시설의 경우는 주어진 업무를 하다보면 업무량이 많아서 외부교육을 참여하기가 어려운데, 사회적기업은 그런 부분에 있어서 많은 배려가 이루어진다. 최대한 교육을 많이 받도록 지원하고 있다.

"이용자들이 바리스타교육을 받고자 해서, 사회복지사 한명이 교육을 받아서 자격증을 따고 아이들을 가르치고 있다."

직원교육 부분에 대하여 예산이 지원되기를 희망하고 있었다.

#### 4) 제공인력의 관리·운영

현재 사회적기업의 종사인력은 33명이었다. 1997년 사업 시작 초기에 5명에서 시작해서 사회적기업 인증 당시 18명이었고, 현재 2배 정도 늘어난 규모이다.

급여가 낮아서 전문인력 고용에 어려움이 있으며, 3년간 이직자 수는 10명 정도였다. 낮은 임금으로 인한 이직이 대부분으로 파악되었다.

### 사. 사회적기업 경영의 애로사항

사회적기업 경영에 있어서의 어려움은 수익을 창출해야 하는 부담감으로 파악되었다. "그러나 이용자가 늘어나고 있어서 수익에 대한 어려움은 다른 기업에 비해 적은 편"이라고 응답하였다.

정부의 인건비 지원은 그동안 유용했었는데, 올해까지만 지원되기 때문에 인건비지원이 종료된 후에 이 부분에 대해서 수익을 내야 한다는 점에 있어 부담을 가지고 있었다.

또한 시장단가에 맞는 인건비 지급에 어려움이 있었다. "직원들 중 상당수가 전문 치료사 선생님들이다 보니 일반 시장 수준으로 인건비를 지급하기가 어렵다. 사회적기업에서 좋은 일을 하니까 적은 임금이라도 일하겠다고 생각하는 비전이 맞기 때문에 일하는 경우가 많다."

자원봉사자도 많았는데, 국민은행에서 1년에 2번 오고, 근처에 있는 백마부대는 꾸준히 활동을 하고 있었으며, 방학에는 청소년들이 지속적으로 봉사하고 있었다.

### 아. 사회적기업의 강점

사회적기업의 강점은 사회 변화에 대한 빠른 대응, 기업 연계가 가능

한 점이라고 응답하였다. 사회적기업은 이용자들의 욕구와 사회적 변화에 맞춰서 반응할 수 있어야 한다는 것이다.

"사회적기업은 달라야 한다. 일반 사회복지기관 복지사의 경우는 자기 파트에만 몰입하여 프로그램을 운영하거나 장애인 취업과 관련한 노력을 한다. 그러나 사회적기업의 경우 이용자들의 욕구에 맞게 새로운 프로그램을 운영할 수 있다. 일반 기관에서는 기존에 해왔던 것을 이어서 하고, 독창적인 사업을 개발하거나 운영하기 어려우며, 인력적으로도 한계가 있다. 이러한 점이 사회적기업의 차별화된 부분이라 생각한다. 또한 일반 사회복지기관은 기업과 적극적 연계를 하기에는 부족한 부분이 있다. 반면 사회적기업은 기업이다 보니 기업과 매칭되어 있어서 연계부분에서 더 폭이 넓다."

### 자. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

사회적기업가는 자립하고자 하는 인식이 있어야 하며, 경영마인드와 함께 전문성, 자부심이 필요하다고 생각하고 있었다. 직원들의 경우 사회적기업에 대한 비전이 잘 공유되고 있으며, 임금이 적더라도 비전을 가지고 일하는 분들이 많다고 생각하고 있었다.

"우리 기업의 대표님은 사회적기업의 목표가 '자립'이 되어야 한다는 인식이 있다. 그래서 꼭 정부에서 인건비 지원을 해주지 않으면 안된다고 생각하시지는 않는다. 사회적기업은 정부에 의존하는 것은 아니라고 생각하고 있다."

"사회적기업은 기업이다 보니까 사회서비스 제공과 더불어 수익을 내야 하는 부분이 있어서 다른 복지시설에서 고민하지 않은 부분까지 고민해야 한다. 경영마인드도 있어야 하고, 하고 있는 일에 대한 전문성도 갖추어야 한다."

"사회적기업가로서의 자부심을 많이 느끼고 창의적인 사람이 필요하다."

### 차. 사회적기업 전망에 대한 견해

현재까지 정부에서는 사회적기업의 숫자와 일자리만 늘리고 있으나, 질을 높이기 위한 매뉴얼 등을 만들어 관리해야 할 필요가 있다고 지적하였다.

"현재 사회적기업은 지자체에서 일자리를 늘리기 위한 수단으로 설치되고 있다. 기업 수만 늘리는 것이 목적인 것 같은데, 기업의 숫자보다는 운영이나 프로그램 매뉴얼 같은 것이 필요하다. 특히 제조분야와 달리 사회서비스 쪽은 더욱 매뉴얼이 절실하다."

"특히 복지 시장을 개척해가는 입장에서 이를 위한 관리가 필요하다."

## 5. 사례 D: 장애아동서비스 기업(비영리법인)





- ❑ 주요 사업 내용: 장애인지원 프로그램(장애아동 통합지원), 장애인 맞춤형 일자리 창출
- ❑ 운영주체의 특성: 비영리법인
- ❑ 사회적기업 유형: 일자리제공형
- ❑ 대상지역 범위: 도의 일반시, 1개 동이 주요 대상
- ❑ 이용자 규모: 월평균 200명 (취약계층 30%, 일반계층 30%, 고급서비스대상 40%)
- ❑ 종사인력 규모: 30명

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

○○장애아동통합지원센터는 장애인을 대상으로 개인별 맞춤 서비스

및 프로그램 제공, 일자리 창출과 장애인 맞춤형 일자리 개발 등의 사업을 수행하고 있다. 장애아동에게는 방과후 지도나 돌봄센터 운영, 통학차량 서비스 등을, 성인에게는 작업장을 제공하고 있으며, 농촌지역에 노동, 복지, 교육이 공존하는 마을을 조성하여 장애인과 지역주민들의 상생을 추구하고 있다.

○○장애아동통합지원센터는 1996년 지역공동체의 형태로 출발하였다. 학교나 복지관 등에서 제공되는 공공서비스의 한계를 극복하기 위해 지역사회 구성원들이 모여 후원조직을 구성하게 된 것이다.

"처음부터 사업화되지는 않았고, 작게 돌봄 서비스를 제공하며, 장애가족을 지원해주거나 장학금을 주는 등의 프로그램을 진행했었다. 후원조직은 특수교육을 해왔던 상태에서 ○○시 ○○동을 중심으로 지역주민들과 함께 만든 조직이다. 장애학생들의 경우 주말이나 방학에 서비스를 받기 어렵다는 점이 안타까워 함께 산에 가거나, 프로그램을 운영한 것이 시작이었다. 일정한 공간이 있었던 것도 아니고, 후원회의 지원을 받아 이벤트성인 프로그램을 운영한 것이다."

후원조직으로 운영해왔던 ○○장애아동통합지원센터는 "지역사회에서 장애청소년들의 욕구가 지속적으로 늘어났음에도 불구하고 후원회가 법적인 테두리 안에 들어가 있지 않았으므로 비영리민간단체로 등록한 후 프로그램을 진행해보자"는 생각에서 비영리민간단체로 등록하고 사업을 확대하기 시작했다. 이후 2001년 노동부에서 사회적일자리사업단 참여 제의가 들어왔고, 표준화·정형화·광역화라는 당시의 정책방향에 맞춰 전국적으로 사업단을 확대하게 되었으며, 자연스럽게 사회적기업 인증으로 이어졌다.

"사회적기업을 할 생각이 처음부터 있었던 것은 아니다. 사회서비스를 제공하고 싶었는데, 사회적기업이라는 제도가 생겼고, 자연스럽게 사회적일자리사업을 하다가 갈아타게 된 것이다. 사회적일자리사업을

하면서 어느 정도 지원을 받았기 때문에 연장선상에서 인증을 받고 사회적기업을 시작하게 되었다."

사회적기업 인증 이후 전국으로 확대했던 6개의 사업단들은 각각 독립하여 현재는 독자적인 사회적기업으로 운영하고 있었다.

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

사회적일자리사업단에 참여했기 때문에 정부지원은 꾸준히 많이 받아왔다. 대부분 노동부의 지원을 받았는데, 사회적일자리 인건비지원은 작년에 종료되었으며, 전문인력 인건비, 융자지원, 사업개발비를 지원받고 있었다.

특히 사회적일자리 인건비지원은 "정부에서 말하는 사회적기업 육성의 측면에서 본다면 오히려 정부에 도움이 된 것" 이라고 답하였다. 즉, 취약계층의 일자리를 늘린다는 정부의 정책방향에 부합하기 위해 기업의 조직규모에 비해 많은 지원을 하였고, 결국 이는 기업을 살리는 것보다는 일자리의 숫자를 늘리는 데 기여한 측면이 크다는 것이다.

"처음에는 정부지원이 없어도 후원회의 지원을 받으며 작지만 편하게 운영했고, 운영도 잘 되었다. 그러다가 사회적일자리지원을 통해 직원이 10명에서 30명, 80명으로 늘어나게 되었다. 사실 정부에서는 취약계층의 일자리를 늘린다는 생각으로 인건비에 많은 지원을 했으나 시설비를 지원해 준 것이 아니기 때문에 늘어난 인력에 상응하는 사무공간, 다양한 관리비용은 기업 자체적으로 추가로 지불해야 했다. 결국 정부지원이 20억이라면 우리도 늘어난 인력에게 20억을 투자했어야 하는 것이다. 그런데 인건비에 대한 정부지원이 끝나면서 늘어난 인력에게 투자했던 비용이 부채로 남게 되었다. 정부는 지원을 해주었지만, 기업의 입장에서 보면 정부의 취약계층 일자리지원이라는 목적사업에 참여를 했

던 것이라는 생각도 든다"며 인건비에 대한 지원을 통해 사업확대는 가능하지만 기업의 내실을 기하는 데 도움이 되는 것은 사업개발비나 융자지원이라고 강조하였다.

한편 경영컨설팅의 경우 도움이 되지 못한 것으로 파악되었는데, "경영컨설팅을 받았으나 아직까지 사회적기업을 경영컨설팅 할 만한 컨설턴트가 없다. 경영지도사나 회계사의 경우 자신들이 이미 전문가이다 보니까 사회적기업에 맞추는 것이 아니라, 본인들의 생각을 따라오게끔 하는 경우가 많다"는 것이 이유였다.

○○장애아동통합지원센터장은 컨설턴트로 등록하여 직접 사회적기업 관련 컨설팅을 제공하고 있었다. 사회적기업에 적합한 컨설팅에 대한 욕구가 높기 때문이다. "어떤 분야의 전문가를 키워내는 데 10년 정도 걸린다고 한다. 현재 사회적기업은 컨설팅 할 수 있는 전문가는 키워내지 못하고 있는 상태이다. 사회적 가치에 큰 의미를 두는 사회적기업을 컨설팅 할 수 있는 현장 전문가가 없기 때문에 대부분의 사회적기업에서 컨설팅을 받기 어려운 실정이며, 컨설팅에 대한 만족도가 낮다."

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

사회적기업을 운영하기 위해 필요한 지원으로 인건비와 같은 직접적인 지원보다 기초자본, 즉 초기에 집중적으로 기업을 육성할 수 있는 자금이 유용할 것이라고 강조했다.

"기업은 시드머니(seed money), 기초자본이 제일 중요하다. 그러므로 인력에 대한 직접 지원보다는 처음 사회적기업을 만들 때 집중적으로 육성할 수 있는 자금에 대한 지원이 효과적이다. 저리 융자, 사업개발비, 시설 투자비 등에 대한 지원은 사회적기업 성장에 많은 도움이 될 것이다."

특히 사회적기업도 '기업'이므로 인건비를 받아서 운영한다는 것은 한계가 될 수 있다고 설명하기도 했다. 이에 대한 대안으로 직접적인 인건비 지원을 받지 않더라도 자립적인 운영이 가능할 수 있는 환경 구축, 바우처사업과의 연결 등을 강조하였다. 또한 "사회복지서비스도 가격을 지불하고 이용하고자 하는 이용자가 있다. 무료로 이용하고자 하는 이용자도 있지만, 차별화된 서비스에 대해 충분히 비용을 지불하고자 하는 이용자도 많기 때문에" 정부에서 인건비를 지원해야만 한다는 생각은 옳지 않다고 지적하였다.

한편 사회복지서비스 제공 기업의 경우 운영에 도움이 될 수 있는 표준매뉴얼이 필요함에도 불구하고 운영에 대한 지침이 없어 어려움을 겪는 경우가 많다며 "우리 기업에서는 자체적으로 장애인과 관련한 사회적기업을 운영할 때 필요한 매뉴얼을 제작하여 제공해주고 있다"고 답하였다.

### 라. 사회적기업 인증이후 변화

사회적일자리사업단에 참여한 이후 직원 수는 꾸준히 증가했으며, 사회적기업 인증 이후에는 최대 6배 이상 증가했다. 그러나 인건비지원이 종료되고, 광역화된 기관의 독립으로 인해 직원 수는 줄어들었고 현재 안정된 상태였다.

"과거에는 광역화라는 정책방향 하에 2007년 6개 사업단에 직원이 150명까지 있었으나, 지금은 각자 독립하여 인증을 받았다. 우리 기업만 살펴보면 2005년에 13명이었던 직원 수가 2009년에는 88명까지 증가해서 5배 이상 성장했으나, 인건비 지원이 종료된 이후 감소하여 현재 30명 정도 고용된 상태이다. 자체고용인원은 5명으로 인증전과 변함없이 고정적이다." 인력 중 취약계층 비율은 50%로 장애인, 고령자, 경력단

절 여성이 많으며, 특히 여성의 비중이 높았다.

이러한 인력의 증가는 사회적기업의 지원이 성장단계에만 집중되었기 때문이라고 강조하였다. 정부지원이 성장단계에만 집중되다 보니 대부분의 사회적기업이 이 시기에 인력이 증가되나, 탄탄한 기초단계를 거치지 못하였고, 자립단계에 대한 계획이 부족하여 어려움을 겪게 된다고 지적하였다.

"사회적기업이 기초-성장-자립단계가 있다면, 성장단계에서는 인원이 폭발적으로 늘어난다. 정부지원이 인증이후 3~5년 동안 집중되기 때문이다. 그러므로 그 시기에 인력이 늘어나는 것은 당연한 결과이다. 그러나 기초나 자립단계에 대한 지원은 부족하다. 기업은 기초가 튼튼해야하는 데 우선 인증 받아야 지원해주고 인증 전 기초단계에 대한 지원은 없으며, 지원이 끝날 때를 대비한 지원도 없다."

한편 인력이 증가함에 따라 서비스의 질은 하락된다고 지적하였다. 인건비의 지원에 따른 인력증가는 취약계층의 고용증가를 의미하며, 취약계층에 대한 적절한 교육이 선행되지 않는다면 서비스의 질은 하락될 우려가 있다는 것이다. "취약계층을 고용하는 것은 좋지만, 문제는 취약계층이 노동력을 가지기 위해서는 교육이 많이 따라야 한다."

이에 ○○장애아동통합지원센터는 사이버대학등을 통해 교육을 받거나 자격증을 딸 수 있도록 지원하고 있지만, 취약계층 증가에 따른 사건사고도 많이 발생하므로 서비스의 질은 하락하게 된다고 설명하였다. 반면 서비스의 양은 인력의 증가에 따라 자연스럽게 늘어나는 것으로 파악되었다.

정부와의 관계는 "사회적기업 인증 이전에는 비신고시설일수도 있고, 단순히 이벤트성 프로그램을 하는 조직이라고 생각했을 수도 있는데, 지금은 사회적기업 인증과 육성법이 제정되면서 시에서도 관심을 주려고 하고 있다"며 긍정적인 관계형성이 가능해졌다고 답했다.

홍보는 사회적기업 인증으로 인한 변화는 없으며, 이전부터 운영해왔던 경험 및 신뢰구축으로 인해 긍정적이었다.

"사회서비스시장은 대부분 입소문이다. 기업 자체적으로도 전단지 배포등으로 홍보하고, 관계기관과 협조도 하지만 대부분 입소문으로 찾아오신다. 이러한 점은 장점일수도 있고 단점일수도 있는데, 대부분 이용하셨던 분들이 재이용하고, 주변 분들을 소개해주시는 편이다."

### 마. 사회복지서비스제공의 측면에서 사회적기업의 이점

사회적기업은 사회복지서비스 제공의 측면에서는 이점이 될 수 있으나 제조업의 측면에서는 단점이 되기도 한다고 평가했다. "공공기관에서는 사회적기업 물품을 우선 구매하고 신뢰하는 등 장점이 있으나 일반시장에서는 사회적기업이 취약계층을 고용하기 때문에 제품의 질을 저하시킨다는 생각을 가지고 있으므로 홍보 및 판매에 문제가 되기도 한다"는 것이다.

"우리 기업의 경우 제조공장이 있는데 일반시장용과 공공구매용의 포장을 달리 하고 있다. 공공구매용은 장애인 생산품이라는 것을 표기하지만, 일반시장에서는 장애인 생산품이라고 하면 판매에 어려움을 겪기 때문에 일반화된 제품으로 포장하여 판매한다. 이용자들이 사회적기업 제품의 질에 대해 의심하기 때문에 판매에 애로사항이 발생한다."

반면 사회복지서비스제공의 측면에서 사회적기업은 도움이 된다고 응답하였다. "물론 100% 도움이 되는 것은 아니다. 경제적으로 여유가 있는 사람들은 일반 기업의 서비스를 이용하기 때문에 저소득 계층이 많이 이용하기는 하지만, 사회적기업의 경우 최대한 자부담 비용을 적게 측정하고 질 높은 서비스를 제공하기 때문에 서비스시장에서 도움이 된다고 할 수 있다"며 제조업으로서의 사회적기업보다 사회복지서비스

제공자로서의 사회적기업이 기업운영의 측면에서 강점이 될 수 있을 것이라고 답하였다.

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

○○장애아동통합지원센터는 직원들로 구성된 상조회, 장애학생 부모들로 구성된 부모회, 교육청·복지관·학교 등 지역의 복지 및 교육과 관련된 전문가로 구성된 자문위원회가 있으며, 이용자의 욕구 및 기업의 운영방향에 대해 논의하고 있었다. 자립지원협의회도 독자적으로 운영하고 있었다.

"사회적기업은 혼자 운영할 수 없다. 주변의 복지관이나 학교에서 도와주지 않으면 운영할 수 없다. 자문위원으로 활동하고 있는 학교, 지역의 복지관들은 처음에 사회적기업을 경쟁업체로 생각했었다. 사회적기업이 정부지원은 적게 받고 공격적으로 운영하니 이미 그들이 제공하고 있던 서비스시장에 들어온 경쟁자로 간주한 것이다. 우리는 그분들에게 경쟁자가 아니고 우리의 노하우를 드리고, 우리에게도 시장을 같이 나누자고 이야기하며 서로 신뢰를 구축하고자 했다. 이러한 과정을 통해 서로 협력의 필요성을 느끼면서 ○○장애아동통합지원센터장이 복지관 자문위원으로 활동하는 등 쌍방으로 함께 도와주면서 지역사회네트워크를 형성하고 있다."

각 위원회의 자체회의는 한 달에 한 번씩 이루어지며, 전체적인 위원회는 1년에 두 번 상반기와 하반기에 나누어서 하고 있었다. 기업연계로 두 개의 기업에서 후원금을 받아 방과 후 아카데미와 장애인 직업훈련장 등의 시설비로 사용하고 있다. 특히 ○○장애아동통합지원센터의 경우 "오랫동안 이 지역에 있었고, 후원회가 있기 때문에 사회적기업

자체적으로 해결하지 못하는 부분은 후원회에서 해결해주고 있다"며 후원회가 사회적기업을 운영함에 있어 많은 도움이 되어준다고 응답했다.

### 2) 수익

월매출은 3500만원 정도 되며, 이 중 15%를 순수익으로 볼 수 있다. 현재는 인건비지원이 끝난 상태이므로 순수익이 거의 없다고 볼 수 있으나, "사회서비스를 제공하는 기업의 경우 어차피 인건비 비중이 크고 재고가 쌓이는 것이 아니므로 제조보다는 나은 상황"이라고 답하였다. 인건비지원이 종료되기 전에는 정부지원이 수입 중 60%를 차지하였으며, 지출구조에서 인건비는 70%정도를 차지한다.

수익의 대부분은 직원들의 임금인상, 시설투자, 무료서비스 제공 등으로 사용되고 있었다. 해당기업의 경우 방문 서비스를 제공하는 것이 아니기 때문에 서비스 공간에 대한 확보 및 인테리어에 대한 비용이 필요하며, 직원들의 임금인상도 중요한 부분을 차지하고 있는 것으로 파악되었다.

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

제공하는 서비스의 품질향상을 위해 사이버대학, 노동부 등 다양한 교육을 지원하고 있었다. 자체적인 교육보다는 외부 교육기관에 위탁하는 방법을 선호하고 있었는데, 사이버대학과의 협약, 사회적기업아카데미나 노동부의 교육을 활용하고 있었다.

"사이버대학과 협약을 맺어 등록금을 지원하여 학사, 보육교사 자격증 등을 딸 수 있도록 투자하고 있다. 사회적기업 대표라고 해서 크게 비전을 제시할 수 있는 부분이 없으므로 자체적인 재교육은 한계가 있을 것이라고 판단되어 외부교육을 지원하는 편이다."

중간관리자의 경우 사회적기업 아카데미나 노동부 교육을 활용하는 편이고, 취약계층의 경우 사회서비스 제공 분야에서 필요한 자격증을 딸 수 있는 교육을 지원하여 요양보호사, 사회복지사 자격증 등을 따고 있는 것으로 나타났다. 직원들의 교육은 업무 만족도를 높이는 데 중요한 역할을 하는 것으로 나타났는데 "교육을 받으면 임금이 낮더라도 내가 무언가를 배우고 있다, 미래를 위해 무엇인가 하고 있다는 생각으로 직원들의 만족도를 높이는 데 도움이 된다"고 답하였다.

한편 노동부의 재직자능력개발카드를 이용한 교육의 경우, 사회적기업에 대한 배려가 부족하다고 지적하였다. 사회적기업은 이 카드를 발급하는 절차도 어렵고 금액도 한정되어 효과적 활용이 어렵다는 것이다.

"사회적기업에 대해서는 교육관련 부분을 더욱 확대했으면 좋겠다. 정부에서 인건비지원을 받지 않는 직원에게도 자기개발을 할 수 있도록 여유를 주어야 한다. 사회적기업의 임금만으로 자기개발을 할 수 없다. 사회적기업의 자산은 직원이므로 서비스의 질을 높일 수 있는 교육에 대한 지원이 절실하다. 능력개발카드의 발급을 쉽게 하고, 능력개발카드의 금액을 높여준다면 직원들의 만족도가 높아지고, 서비스 질도 향상될 것이다."

이밖에 직원들의 단합을 위한 지원도 제안하였는데, "사회적기업에서는 직원들끼리 여행갈 비용도 없다. 그 비용이 있으면 직원들의 임금을 올려주는 것이 더 낫다고 생각하기 때문이다. 이러한 부분에 간접적인 지원혜택을 주면 기업에게도, 직원들에게도 좋을 것 같다."

#### 4) 제공인력의 관리·운영

사회적일자리사업 시작 초기의 이직률은 높았으나, 사회적기업이 자립단계에 들어서면서 이직률이 낮아지고 있었다. "정부에서 인건비 지원을 받으므로 직원도 직원이 아니고 혼란스러워 한다. 취약계층도 정

보가 많이 제공되어서 당연히 정부에서 자신의 몫으로 제공한 급여를 회사를 통해 받는 것이라고 생각하기 때문에 회사에 대한 소속감이 낮다"는 것이다. 그러나 정부지원이 종료되고 자립단계에 들어서면 이직률은 보통기업과 같거나 오히려 더 낮아진다고 답했다.

이직의 경우 대부분 급여나 근무환경에 따른 것이었다. 사회적기업은 직원들이 운영의 주체가 될 수 있고 상하관계가 거의 없으므로 시간이 지나면 만족도가 높아지나, 급여나 근무환경이 보통기업에 비해 낮기 때문에 이직의 원인이 된다고 설명했다.

### 사. 사회적기업 경영의 애로사항

사회적기업 경영관련 애로사항으로는 안정감이 없다는 것이라고 할 수 있으나 "이미 이러한 애로사항이 있을 것이라고 알고 시작했다"며 큰 애로사항은 아니라고 답하였다.

한편으로는 취약계층의 비율이 높은 데 따른 노무적인 문제, 회계적인 문제 등이 많은 것으로 나타났다.

"직원들이 돈을 가지고 도망가는 등 취약계층을 고용하다보니 사건사고도 많고, 서비스의 질이 떨어지기도 하는...애로사항이 발생한다."

그러나 "그것을 어떻게 최소화시키고 안정감 있게 만드는지"가 중요한 부분이라고 했다. 이러한 문제들을 발생하지 않도록 혹은 발생하더라도 이를 인정하고 해결해나가면서 지속성을 유지하는 것이 사회적기업의 목표이며 사회적기업을 경영함에 있어 중요한 사항이라고 밝혔다.

### 아. 사회적기업의 강점

사회적기업은 존재 자체로 차별성이 있으며, 기존 복지기관에서 제공하지 못한 다양하고 차별화된 서비스를 제공할 수 있다는 점이 강점이

된다고 답하였다.

"우리 기업의 경우 복지관과 달리 야간 및 주말, 방학에도 운영을 하고 있다. 사회적기업은 학교나 복지관에서 하지 못하는 서비스를 제공해 줄 수 있어야 한다. 똑같다면 경쟁력도 없고, 사회적기업이 존재해야한다는 큰 의미도 없을 것이다."

또한 정부차원에서 사회적기업은 적은 비용으로 큰 효과를 얻을 수 있다는 점에서 강점이 될 것이라고 생각하고 있었다.

"일반사회복지서비스 기관과 동일한 서비스를 제공하지만 국가의 비용측면으로 보면, 사회적기업을 운영하는 것이 비용이 적게 들 것이다. 즉 정부의 입장에서는 사회적기업을 통해 유사한 사회서비스를 저렴한 비용으로 제공할 수 있는 것이다. 정부에서 사회적기업에 지원을 하지만 지원비중은 복지예산의 1/10도 되지 않을 만큼 예산 자체는 아주 적어 정부에서 최소한의 비용으로 서비스를 확대하기 위해 사회적기업을 이용하는 것이 아닌가 싶기도 하다."

### 자. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

한편 사회적기업가는 다양한 사회현상을 이해함에 있어 유연성과 기업에 대한 헌신이 필요함을 강조했다.

"사회적기업가는 정체성에 혼란을 느끼는 부분이 많다. 또한 사회적기업가들의 구성이 다양하므로 사회현상을 이해하는 데 유연성이 필요하다. 더불어 사회적기업가로서의 혜택, 자긍심을 느낄 수 있는 사회적 분위기를 받아들이는 것도 필요하다."

"취약계층에 대한 헌신이 아니라 기업에 대한 헌신, 사회적기업이 자립해서 운영하기 위해서는 기업에 대한 애착과 헌신이 꼭 필요하다. 이 기업을 살려야 한다, 근로자를 먹여 살려야 한다는 일반 기업가들

처럼 헌신이 꼭 필요하다"

일반직원의 경우 비슷한 사회서비스 제공기관에 비해 임금수준이 낮기 때문에 자부심을 느끼기 어려우나 취약계층의 경우 만족도가 높다고 답하였다.

"자부심을 느낄 수 있는 것은 직원교육을 통해서인데, 이는 쉽지 않다. 임금도 높아야 하는데, 정부지원 없이 우리가 줄 수 있는 급여수준은 낮다. 복지관의 80% 수준을 따라가려 하는데, 복지관과 동일한 사회서비스를 제공함에도 불구하고 임금비율이 60% 수준이다. 그러므로 직원에게 사회적기업에 대한 자긍심을 가지라고 하는 것은 요구가 너무 큰 것이라고 생각한다."

반면 장애인, 고령자, 경력단절 여성들의 경우 비교대상 직군에 비해 임금수준과 고용조건이 좋아서, 상대적으로 만족도는 높다는 의견이었다.

### 차. 사회적기업 전망에 대한 견해

사회적기업은 우리나라에 적합하며, 앞으로 그 필요성이 증가할 것으로 생각하고 있었다. "가치관의 차이가 있겠지만 복지 수혜자들이 자꾸 사회복지 시장으로 편입되는 것은 반대한다"는 입장에서, 일하지 않고 정부지원만을 받는 것은 바람직하지 않고, 일할 수 있는 사람에게 일자리를 제공하는 사회적기업의 역할은 중요하며 필요하다는 점을 강조했다. 특히 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업은 보다 체계화된다면 충분히 자립가능하고 중요한 역할을 수행할 수 있을 것으로 기대하고 있었다. 그러나 현재 정부가 주도적으로 사회적기업을 육성하고 있는 과도기적 상황이며, 너무 빠른 속도로 진행하고 있다고 평가하였다.

"사회적기업이 기본적인 숫자는 되어야 한다는 정부의 생각에는 동의한다. 유능한 사회적기업이 10%만 되어도 성공적이라고 생각한다.

그러나 정부의 실질적인 지원액수는 늘어나지 않고, 빠르게 숫자만 늘리는 부분은 바람직하지 않다. 사회적기업가들의 사회적기업에 대한 이해 부족, 전달체계의 미비 등의 개선이 함께 이루어져야 한다."

"정부에서도 사회적기업을 육성하는 것이 편할 것이다. 인건비 지원이 끝났는데 지원연장을 강하게 요청하지 않았다. 정부에서는 크게 정부에 손해 끼치지는 않을 것 같다고 생각하는 것도 같다."

○○장애아동통합지원센터는 사업확대에 대해서는 고려해보지 않았으며, 작고 강한 기업으로 성장시킬 계획을 가지고 있었다.

"사회적기업 자체가 작고 강한 기업을 의미하는 것이다. 한때 직원수가 150명 정도 되었는데, 기업마인드나 자본부족 등의 어려움을 겪었다"며 작고 강한 기업, 특히 사회복지서비스 제공 사회적기업의 경우 지역적 특성을 고려한 작고 질 높은 서비스를 제공하는 기업으로 만드는 것이 좋을 것 같다고 답하였다.

## 6. 사례 E: 의료서비스(생활협동조합)

- ❑ 주요 사업 내용: 일반시에 거주하는 조합원들(4,700가구)이 출자하여 의원, 한의원, 치과, 건강검진센터, 요양원, 가정간호사업소 등 운영
- ❑ 운영주체의 특성: 협동조합
- ❑ 사회적기업 유형: 일자리제공형
- ❑ 대상지역 범위: 도의 일반시 전체, 1개 동이 주요 대상
- ❑ 이용자 규모: 연간 의원 3만2천명, 한방 1만1천명, 검진 2천2백명, 치과 8천명, 방문요양 16800회 (취약계층은 30%)
- ❑ 종사인력 규모: 62명

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

○○의료생협은 지역주민들이 출자 및 운영을 하고, 이용을 하는 자체시스템으로 2000년에 사업을 시작하였다. 2003년부터 노동부의 사회적일자리창출사업을 시작하였고, 자연스럽게 2008년 사회적기업으로 인증 받게 되었다.

사회적기업으로 인증을 받게 된 것은 "○○의료생협에서 지역주민과 조합원, 의료취약계층에게 사회서비스를 지원하고 있었던 사업내용과 취지가 자연스럽게 사회적기업의 목적과 맞았기 때문"이었다. 특히 사회적일자리창출사업에 참여하면서 돌봄활동을 시작하게 된 것이 계기가 되어 인증으로 이어졌다.

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

사회적일자리창출사업단으로 시작했기 때문에 사회적일자리 지원을 계속 받았고, 다음 달 종료를 앞두고 있었다. 현재는 사회적일자리 지원, 전문인력인건비 지원, 4대보험료, 대부 지원을 받고 있었다.

가장 도움이 되었던 지원은 저리의 대부지원이라고 강조했다. "외부자본을 끌어들일 방도가 없었을 때 저리의 대부를 이용할 수 있었는데, 저리의 대부지원을 통해 기존 채무를 싼 이자로 전환하면서 재무구조를 개선할 수 있었다"고 평가하였다. 한 가지 아쉬운 점은 "대부지원이 사회적기업에게는 매우 유용한데, 기업이 필요할 때 요청해서 쓸 수 있는 것이 아니라 정부에서는 기간을 정해두고 지원을 해주어서 정말 필요할 때 사용할 수 없다"는 점이었다.

사회적일자리인건비 지원은 기업에게 투자 여력을 가져다주고 성장의 계기가 되나, 인건비 지원이 중단된 이후에는 경영에 심각한 어려움이 발생한다고 강조하였다.

"물론 인건비 지원을 받아 유용하게 사용했지만, 인건비 지원보다는 판로 같은 부분을 정확하게 해결해 주는 것이 중요한 것 같다. 사실 대부분의 사회적기업이 일자리 지원금이 있을 때에는 기업을 유지할 수 있지만 지원이 끊기면 문을 닫거나 사업 및 직원을 대폭 축소하게 되는 경향이 있다. 기업이 안정적 성장을 하려면 판로를 개척하고 자립할 수 있도록 도움을 주는 것이 중요하다고 생각한다"며 기업의 안정적인 성장 및 자립을 위한 다양한 지원을 요청하였다.

한편 경영컨설팅은 도움이 되지 않는 것으로 파악되었다.

"경영컨설팅을 받았었는데, 오히려 그 분들이 배워 가셨다. 이 분야에 대해 잘 아시는 분이 별로 없고 컨설팅 하는 분들이 일반경영론의 잣대로 기업을 보거나 사회적기업이라도 대부분 제조업 관련해서 컨설팅 했던 분들이기 때문에 도움을 줄 수 없다. 오히려 경영컨설팅을 받다가 소진이 많이 되었다"며 기업 스스로 경영지도사 과정을 수강하면서 의료생협에 실질적 도움이 될 수 있는 방안을 준비하고 있었다.

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

사회적기업 운영을 위해 필요한 지원으로는 사회적기업이 성장할 수 있도록 기회를 보장하고, 공모사업등에도 참여할 수 있는 환경 조성을 요구하였다. 의료생협이나 사회서비스를 제공하는 기업들은 공공성이 강하기 때문에 정부가 정책수단을 통해서 지켜주고 키워주는 것이 필요하다는 것이다. "예를 들면 기초생활수급권자의 요양서비스제공 우선 기회보장이라든지, 장기요양보험 등급외 판정을 받고 사각지대에 방치되어 있는 노인들에 대한 서비스 제공, 공모 참여 등을 가능하게 해주었으면 좋겠다. 공공성과 사회성을 담보해서 잘하는 기업은 가점을 주고, 더 많은 서비스를 제공하게 해야한다"며 일회적인 자금지원도 중요하지만 사

회적기업이 살아갈 수 있는 생태계적인 환경 조성에 적극적으로 지원해야 한다고 강조하였다.

### 라. 사회적기업 인증이후 변화

인증 이후 인력은 3배 이상 증가했다. 인증 이전 직원은 20명 정도였으나, 현재는 62명이 근무하고 있으며, 정부의 인건비 지원이 끝나도 인원 감축 계획은 없다.

사업영역도 인증 이후 한의원을 확장했고, 치과, 가정간호사업소, 요양원을 개설하였으며, 장애인활동보조사업도 실시하는 등 활발한 영역 확장이 이루어지고 있었다.

서비스의 경우 일반 의료시장과 구별되는 질 높은 서비스를 제공하고 있었는데, "서비스의 경우 저희가 가지고 있는 장점들을 충분히 활용해서 제공하고 있다. 저희는 돌봄, 복지, 의료 등을 통합해서 제공한다는 측면에서 장점이 있다. 지역주민이나 개별조합원들에게 주치의제도를 만들어 운영하고 있으며, 의료기관에 대한 접근성을 높여주는 동반이동서비스, 보건 예방에 관련한 부분에 대한 다양한 서비스를 제공하고 있다"고 강조하였다. 특히, "건강실천단이라는 생활습관을 바꾸는 프로그램을 작년부터 시행하고 있으며, 현재는 전국에 소속된 의료생협이 우리의 건강실천단을 모델링하고 있다"며 차별화된 서비스 제공에 대해 강조하였다.

한편 정부기관과 관계는 원만하고, "이사장님이 사회적기업 관련해서 다양한 직책을 맡고 있기 때문에 관하고 관계를 밀접하게 맺고 있다"고 했으며, 지자체와는 MOU 형태로 의료취약계층 지원을 위한 의료협약을 체결, 해당 지자체의 취약계층에게 서비스를 제공하고 있었다.

### 마. 사회복지서비스제공의 측면에서 사회적기업의 이점

공공재 성격이 강한 사회복지서비스 제공은 시장만으로 해결이 불가능하고, 공공의 영역만으로도 불가능하기 때문에 자율성과 공공성(사회성)을 담보한 사회적기업이 필요함을 주장하였다.

"의료는 공공재적인 성격이 강하기 때문에, 지역사회 주민의 건강수준을 높이기 위해서는 기존의 공공자원만을 가지고는 해결하기 어렵다. 보건소 근처에 사는 사람은 프로그램도 참여할 수 있고 좋으나 다른 지역 거주자의 경우 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 예를 들면, 작은 마을단위에서 보건지소나 보건진료소 형태를 띨 수 있는 정도의 영역을 사회적기업에게 맡긴다면 이를 통해 지역사회의 복지수준과 건강수준을 높일 수 있지 않을까 생각한다"며 보건소나 공공기관은 지자체 정책이나 국가 정책으로부터 자유롭지 못하지만, 사회적기업의 경우는 다양한 것을 융통성 있게, 창의적으로 할 수 있는 차별성을 가지고 있다고 강조하였다.

"물론 가이드라인은 있어야 하지만 자율성이 보장되면서 지역주민에게 가깝게 다가가서 사업을 할 수 있고 건강과 복지를 아울러서 할 수 있어야 할 것이다."

사회서비스를 제공함에 있어 사회적기업의 장점도 있으나, 이용자 확보와 홍보는 11년 동안 쌓아온 기업의 신뢰 및 자체적인 노력이 중요한 것으로 파악되었다. "지역주민들의 경우 사회적기업이기 때문에 이용하는 것은 아닌 것 같고, 의료생협으로서 지역사회에서 11년 정도 일을 해 온 것에 대한 신뢰로 보인다. 대부분의 지역주민들은 이곳이 사회적기업인지는 잘 모르고, 사회적기업에 대해서도 잘 모르지만, 좋은 일을 하는 곳이라는 인식이 있기 때문에 찾아오는 경우가 많다"며 정부에서 사회적기업을 알릴 수 있는 적극적인 홍보가 필요함을 강조했다.

"개별기업들이 자기 회사에서 예산을 책정해서 홍보를 하는 것은 한계가 있다. 사실 사회적기업의 경우 대부분 이번 달 직원들에게 줄 월급을 걱정해야 하는 기업이 많아서 홍보까지 생각할 여력이 없다. 홍보는 정부에서 중요한 역할을 해줄 수 있는 부분이라 생각한다."

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

기업의 의사결정구조는 협동조합의 특성상, 지역주민들이 이사나 위원회에 참여하고 있으며 한 달에 한 번 회의를 통해 운영전반에 관련한 사항을 논의하고 있었다.

"이사회나 위원회 모두 지역주민들이 참여하고 있다. 이사는 15명으로 구성되어 있다. 다양한 조합원들의 의사를 합하기 위해 직원이사, 사회적기업가, 금융에 대해 잘 아는 신용협동조합의 금융전문가, 지역노인, 교수 등 다양한 분야의 사람들이 참여하여 기업의 운영 및 사업관련 의견들을 수렴하고 있다."

"이사회 위에 대의원이 있는데, 대의원은 지역을 33개의 선거구로 나눠서 대표자를 130명 정도 선출하여 이분들이 예산총회, 결산총회를 하고 있다"며 민주적인 의사결정방식을 높이 평가하고 있었고, 이러한 의견수렴이 기업운영에 있어 힘이 되고 원동력이 된다고 답하였다.

#### 2) 수익

2008년 사회적기업 인증 이후 수익은 3년 평균 8천만원 정도였다. "사회적기업으로 인증받기 전에는 수익구조가 굉장히 어려웠다. 그러나 사회적기업 인증을 받고 대부지원을 통해 비싼 이자를 처리하고, 인건

비 지원을 받게 되면서 흑자를 계속 내게 되었다"며 수익금은 법정적립금으로 적립하고, 부채상환을 하는 데 주로 사용한다고 답하였다.

"비교적 자기 자본비율이 괜찮은 편이고, 부채율도 낮은 편이다. 기업의 견실성을 갖추는 방향으로 나아가고 있다. 해마다 요양원, 치과 등에 투자를 많이 하고 있기 때문에 감가삼각을 많이 하고 있는데, 감가삼각이 끝나는 시점이 되면 지금보다 더 큰 수익이 예상된다."

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

서비스 품질 관리를 위해 서비스분야별로 사례회의를 개최하고 있었다.

"돌봄서비스를 제공하는 곳에서는 담당자들끼리 사례관리 회의를 주기적으로 하고 있다. 요양원은 요양원운영위원회를 만들어서 이해당사자들이 모여 회의를 하고 있으며, 요양원의 원장과 노인의 보호자, 지역의사 등 여러 기관 담당자 10여명이 서비스 품질 관리를 하고 있다. 무엇이 불편하다, 개선되어야 하는 점들을 수렴하고 있다."

또한 전체적으로는 이용위원회가 있어서 이용자와 조합원들의 권익을 지켜주고 있었다. 이용위원회는 정기적으로 운영되며, 민원상황이 발생할 시 해결방법을 찾고, 직원들의 서비스가 부족하거나 잘못되었으면, 이에 대한 의견을 내는 등 전체적인 서비스 관리를 맡고 있다.

"만약에 한의원에서 약재가 들어올 경우, 여기에 중국산이 끼어 있는지 아닌지를 이용위원회에서 검수를 하고 있다. 이는 좋은 약재를 조합원들에게 제공할 수 있도록 하기 위한 나름의 제도적인 부분이며, 이용위원회는 본인이 원하는 경우 참여할 수 있도록 개방되어 있다."

### 4) 제공 인력의 관리·운영

구인의 경우 "다른 사회적기업은 비슷한 서비스를 제공하는 민간기관

의 사회적 임금수준보다 임금이 낮아 구인이 어렵지만 우리 기업의 경우 거의 사회적임금과 맞춰주고 있는 실정"이기 때문에 특별하게 구인 관련해서 어려운 부분은 없는 것으로 파악되었다. 물론 여전히 의사 수급 문제와 관련해서는 "아직은 뜻 있는 의사가 많지 않아" 애로사항은 있으나 이 역시 큰 어려움은 아닌 것으로 파악되었다.

취약계층 직원의 경우, 6개월 정도 비정규직으로 일하면서 업무에 대해 훈련할 수 있도록 하고, 이후에 직원으로 채용하는 경우가 많아 "충분히 훈련된 상태에서 업무를 시작할 수 있다"는 점에서 긍정적인 것으로 평가했다. 또한 취약계층의 직무교육 및 소양교육은 중요한 분야로 생각하고 진행하고 있었으며, 교육 참여 시 가산점이나 급여인상 등의 유인책을 만들어 교육을 활성화시킬 계획을 가지고 있었다.

### 사. 사회적기업 경영에 있어 애로사항

사회적기업 경영에 있어 애로사항은 직원들과의 문제, 경영적인 지식 및 경험 미숙에 따른 문제인 것으로 나타났다.

"직원들이 때로는 자신들의 권리를 강하게 주장할 때 어려움이 있다. 사업 초기, 일부 취약계층 직원의 경우 사회적일자리 지원금이 나오면 자신의 돈이라 생각하여 많은 충돌과 갈등이 있었다."

하지만 시간이 흐를수록 기업에 대한 신뢰, 직원의 처우에 대한 만족 등으로 현재는 이러한 문제가 거의 발생하고 있지 않으며 해당 기업의 중요한 구성원들로 자리 잡고 있었다.

또한 사회적기업의 역사가 짧은 만큼 비영리 단체를 운영했던 사람들의 경우 경영적인 부분에서 한계를 느끼는 것으로 나타났는데 "앞으로는 사회적기업과 관련해서 경영을 배운 사람들이 많이 진출해서 사회적기업을 경영하면 좋을 것 같다"고 답하였다.

### 아. 사회적기업의 강점

사회적기업은 질 높은 서비스 제공과 동시에 직원들의 고용 안정을 추구한다는 점이 강점이라고 답하였다.

"특히 장기요양서비스의 경우 어려움이 발생하는데, 주변에 장기요양센터가 굉장히 많아 포화상태이다 보니 어려움이 있다. 우리는 질 높고 정직한 서비스를 제공하려고 노력하지만, 일반 기관에서는 영업사원을 두고 적극적인 영업을 하다보니 이용자를 확보하는데 어려움이 있다. 그러나 우리는 그런 불법적인 영업은 할 수 없으니 결국 환자 확보가 쉽지 않고 이용자수가 줄게 된다. 그들은 시간제로 요양보호사를 고용하기 때문에 인건비가 낮고 낮은 질의 서비스를 제공하는 악순환을 겪는다"고 지적하였다. 반면 해당 기업은 서비스 질을 최우선적으로 여기며, 요양보호사들을 월급제, 정규직으로 고용하고 있었다. "정규직은 전국에서 여기밖에 없을 것"이라며 현재 수익이 창출되지는 않지만, 높은 수준의 서비스와 직원들의 안정적 고용은 사회적기업의 중요한 강점으로, 시간은 걸리지만 이용자들도 이를 알게 될 것이라고 답했다.

또한 사회적기업은 사회에 기여하는 책임에 적극적이어야 한다고 주장했다. 현실적인 여건은 어렵지만, "사회적 가치실현은 사회적기업의 앞에 두고 가야 할 중요한 요소"라는 것이다. 해당기업은 사회의 주체로서 건강한 지역사회를 만들기 위한 예산과 인력을 투입하고 있었다.

> "자원봉사자들을 모집하여 저소득가정, 노인들이 건강하게 오래 사실 수 있도록 반찬을 만들어 배달하고, 보건소와 연계해서 '건강마을 만들기 사업' 등을 진행하며 사회적 책임을 다하고자 노력하고 있다."

### 자. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

사회적기업가는 경영자로서의 노력, 사회적 가치에 대한 신념체계 등

이 필요하다고 생각하고 있었다. “정말 중요한 것은 사회적기업가 이전에 경영자로서의 노력이라고 생각한다. 지금 대부분의 사회적기업이 아마추어적인 모습으로 경영을 하고 있는데, 연구하고 학습하고 자기개발을 통해 한 기업을 책임지고, 기업의 구성원들의 생계문제를 책임지려면 경영전문가가 되기 위한 노력이 더욱 더 필요하다”며 “수익적인 면에서 이익을 발생시켜야 사회에 좋은 일도 할 수 있고 기업의 성장 및 도약, 지역에 도움이 될 것이라고 생각하기 때문에 경영이 중요하다”고 주장하였다. 또한 왜 사회적기업을 운영하는지에 대한 신념체계, 철학 역시 필요한 요소라고 지적하였다.

직원들의 경우 사회적기업의 일원으로서 긍지는 가지고 있는 것으로 판단되며, 최대한 민간 및 공공 기관과 임금격차가 발생하지 않게 노력하고 있다고 답하였다.

“우리의 정책이다. 의사의 경우 사회적급여의 80% 수준 정도인데, 요양보호사는 민간기관보다 대우가 더 좋다. 의사 한명과 요양보호사 한 명의 임금격차가 너무 벌어지면 안 된다는 생각을 하고 있다. 이에 주로 급여수준이 낮은 직원들의 임금을 올리는 정책을 쓴다.”

또한 근무여건, 직장문화나 분위기 등이 일반 기업과는 차별화되었다고 답하였다.

### 차. 사회적기업 전망에 대한 견해

해당기업은 인건비 지원 종료를 대비하여 자립운영 준비를 하고 있었으므로 지원금 중단에 따른 충격은 없을 것으로 판단하고 있었다.

“치과, 의원, 한의원 등 사업소의 지속적인 관리를 통해 자립도를 높여가는 방향으로 운영했고, 거의 근접한 상황이다. 자립운영 준비 및 관리를 꾸준히 해왔기 때문에 일자리 지원금이 종료되었을 때 큰 충격은

없고, 지속적 고용이 이루어질 것으로 보인다"며 유관분야(제2진료소, 요양병원 건축 등)의 사업확장을 계획 중에 있었다.

"기업이 생존하려면 적정한 수준의 투자가 이루어져야 한다고 생각한다. 앞으로 제2진료소, 요양병원 건립 등 새로운 부가가치를 만들 수 있는 사업확장에 대해서 끊임없이 고민을 하고 있다."

또한 사회적기업이 보다 바람직한 방향으로 성장해나가기 위해서는 사회적기업의 롤모델 구축, 다양한 기업의 여건을 고려한 정부지원이 필요함을 강조하였다. "현재까지 진행되어온 획일적인 지원들은 바람직하지 않다. 특성이나 여건 등을 고려한 지원이 있었으면 좋겠다. 사회적기업과 관련한 롤모델 제시, 사회적기업이 성장 가능한 환경 조성과 차별화된 지원들이 이루어져야 한다"고 답하였다. 특히 민간조직이면서 민간영역에서 의료복지를 하는 의료생협의 경우 재원이 가장 큰 문제임을 지적하며 "계속적으로 인큐베이팅 되어야 할 것"이라고 강조하였다.

또한 "사회적기업이 일자리 창출의 하위 형태로 접근되다보니 철학이 빈곤한 상태에서 진행되는 부분이 있다"며 사회적기업의 중요성이 부각될 수 있는 부분에 대한 통찰과 철학을 가지고 성장하기를 희망했다.

## 7. 사례 F: 노인서비스 기업(비영리법인)

- ❑ 주요 사업 내용: 노인장기요양 서비스(방문요양 및 방문목욕), 유·무료 간병인 서비스
- ❑ 운영주체의 특성: 비영리법인
- ❑ 사회적기업 유형: 혼합형
- ❑ 대상지역 범위: 서울시 전역을 대상으로 하며, 위치한 구의 이용자가 대부분
- ❑ 이용자 규모: 35명
- ❑ 종사인력 규모: 21명(14명 월급제, 이외 시간제)

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

사회적기업 ○○사업단은 노인장기요양보험의 방문요양 및 방문목욕 서비스와 치매 및 중풍 등으로 일상생활의 도움이 필요한 60세 이상의 노인을 위한 유·무료 간병인 서비스를 실시하고 있다. 장기요양기관 컨설팅 사업도 수행하고 있지만 아직 전문적인 컨설팅을 할 수준은 아니며, 무료로 기업의 운영 노하우를 전달하거나 관련 기관을 연계해주는 정도에 그치고 있다.

서비스 지역은 해당 시 전역을 대상으로 하고 있으나, 해당 구의 이용자 비율이 가장 많다. 기존 이용자가 타 도시로 이동할 경우에는 지역에 관계없이 인근에 거주하는 서비스 제공 인력을 연계하여 지속적인 서비스를 제공하고 있다.

모법인은 사회복지법인○○으로, 1993년 사회복지법인으로 설립된 이후 2006년 사회적 일자리인 간병인 파견 사업, 2007년 노인돌보미 바우처 제공기관 지정, 2008년 노인장기요양사업 제공기관 지정 등을 통해 재가노인서비스의 경험을 축적하였다.

2009년 8월 사회적 일자리 지원이 종결됨에 따라 참여자의 고용을 유지하기 위해 그해 11월에 사회적기업 인증을 받았다. 2011년 말 모법인에서 분리해야함에 따라, 현재 분리 방안을 모색 중이나, 구체적인 방향은 마련되지 않은 상태이다.

사회적기업 인증은 기업 대표의 인식이 크게 작용했다.

"사회적기업 인증의 이유는 사회 환원에 관심을 가진 센터장(사회적기업 대표)의 마인드와 관련이 있다. 일반적으로 요양보호사는 시간제로 근무를 하는데, 현재 우리 기업에서는 월급제 선생님들이 많다. 노동부에서 정하는 기본급 외 수당, 교통비, 명절 인센티브(연차에 맞춰)를 지급하는데, 월급제는 기업 운영에 있어서 큰 이익을 가져

다주지 않는다. 실제 컨설팅을 받을 때 월급제에 대한 지적이 늘 있어왔다. 하지만 사회적 일자리사업단에서부터 저소득층의 취업을 지원하고자 하는 목적이 있었고, 월급제로 운영하였기 때문에 갑자기 시간제로 바꾸는 것은 고용의 안정성과 관련되어 어려웠다. 사회적 일자리의 연장선상으로서 사회적기업으로 진행되었다."

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

인증 이후 정부 지원은 2010년 초부터 현재까지 4대보험 지원을 받고 있으며, 1년에 1회 무료로 제공되는 회계컨설팅과 경영컨설팅을 받았다.

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

사회적기업 운영에 있어서 ○○사업단은 전문인력 기준의 현실화가 필요하다고 지적하였다. 고용노동부에서 제시하는 전문인력의 근무경력, 자격증, 관련 학과 졸업 등의 자격 기준과 전문인력에 대한 인건비 지원액이 불일치하며, 실제 기업에서 필요한 인력 기준과 비교할 때 노동부의 전문인력에 대한 기준이 높은 것으로 평가하고 있었다.

"실제로 (사회적 일자리)인건비 지원이 중단되어 전문인력을 활용하기 위해 회계, 홍보 부문의 인력을 채용하려고 했지만, 인건비와 전문인력 자격조건이 맞지 않아 어려움을 겪은 적이 있다. 실제 조건에 해당된다고 하더라도, 해당 기본급 외에 기업에서 지원해야 하는 금액이 발생하기 때문에 운영에 부담이 된다. 또한 사회적기업에서 지급 가능한 급여조건으로 취업하려는 전문인력은 별로 없다."

"전문인력 기준의 완화가 필요하다. 돌보미 파견업체에서 필요한 회계는 반드시 관련 학과를 나오지 않아도 될 것 같고, 홍보분야 역시

경영학 또는 홍보학 전공자가 아니더라도 현장에 대한 이해를 바탕으로 일할 수 있는 인력을 채용할 수 있도록 해야 한다."

또한 "사회적기업을 우선적으로 바우처 기관으로 지정해 주는" 등 사회적기업 우선 지원 제도가 필요한 것으로 파악되었다.

서비스 제공 인력에 대한 직업의 전반적인 비전을 제시할 수 있는 교육의 지원을 필요로 하고 있었다.

"요양보호사들은 대부분 경제적 이유로 일을 유지해야 하는 상황이나, 업무내용 뿐만 아니라 노인의 사망과 같은 경험으로 정신적·육체적 노고가 많으며, 사회적 대우 및 급여수준이 열악하다. 이러한 이유로 본인들의 직무개발을 위해 간호조무사, 베이비시터 등의 교육을 개별적으로 하고 있고, 몇 개월간 교육을 받은 후 관련 분야로 이직하는 경우도 많다. 실제 이직 후, 급여 및 업무 환경, 업무강도 측면에서 만족하고 있었다. 이러한 상황에서 요양보호사라는 직업에 대해 비전을 보여줄 교육제도가 지원되어야 할 것이다."





### 라. 사회적기업 인증이후의 변화

○○사업단은 사회적기업 인증 이후, 수익 발생에 더욱 어려움이 있음을 호소하였다.

"사회적일자리 지원을 받을 당시 인건비등의 지원이 더 많았다. 사회적일자리에서 지원되는 인건비는 요양보호사의 기본급이 지원됨으로써, 순수익이 발생하였으나 사회적기업으로 인증 이후 인건비 지원을 받지 못한다."

사회적기업 인증의 긍정적 측면은 요양보호사 및 기관들이 난립되는 상황에서 홍보측면에서 인식의 개선에 도움이 되었다는 점이었다. 또한 서비스 제공인력들이 사회적기업에서 일하는 것에 자부심을 갖게 되었

다는 점이다. "요양보호사들은 회사에 소속되어 교육을 권장 받고, 사회적기업 행사에 참석하는 기회가 생기면서 사회적기업에서 근무한다는 자부심을 갖는 편이다. 돈을 벌기 위해서만 일을 하는 것이 아니며, 사회적기업의 취지를 이해하기 때문이다."

이용자 확보나 서비스 품질 측면에서는 사회적기업 인증으로 인한 변화는 없는 것으로 나타났다. "이용자 확보에서 가장 중요한 것은 믿을 수 있는 요양보호사의 여부이지, 기관 자체의 성격은 큰 영향을 주지 못하기 때문"이라는 것이다.

○○사업단은 영리기업이 아닌 비영리법인이기 때문에 이용가격을 인하하는 전략을 내세울 수 없어 가격 경쟁력에서 떨어진다고 판단, 가격 경쟁 대신 서비스 제공인력의 품질 관리를 통해 경쟁력을 갖고자 노력하고 있었다.

"우리는 가격경쟁을 할 수 없기 때문에 품질관리를 통해 경쟁력을 갖기 위해 노력한다. 2010년 재가장기요양기관 평과 결과, 우리 기관이 최우수 기관으로 선정되었다. 이는 지속적으로 요양보호사들에게 관련 자격증(노인 운동지도사, 노인 상담사, 노인 놀이치료사 등)을 취득하도록 독려하여, 이용자의 필요에 따라 관련 자격증 소지자를 매칭함으로써 이용자 만족도가 높은 편이다."

서비스 제공인력에게 교육 권장 시, 기업의 수익 부족으로 교육비 지원은 별도로 할 수 없으나, "근로자능력개발카드(고용노동부 발급) 혜택이 있는 교육 기관을 우리가 직접 수집하여 정보를 제공한다. 또한 교육을 수료 받은 근로자를 대상으로 소정 금액을 기업에서 지급"하고 있다. 요양보호사는 근로자가 아닌 예외자로 규정되므로 매년 근로자능력개발카드를 발급받을 수 있다고 한다.

최근의 경쟁기관의 증가에 따른 변화로, 월평균 이용자 규모는 2010년 기준 약 60~70명 정도였으나 올해(2011년)는 감소하여 35명 정도

이다. 이러한 변화는 사회적기업 인증으로 인한 결과라기보다 "노인장기요양 서비스 제공기관의 증가로 인해 경쟁이 심해졌기 때문이다."

일반 사회복지기관과 사회적기업은 그 운영방식과 목적이 동일할 수 없다. 사회적기업 운영을 위해서는 운영진들의 기존 사회복지적 인식이 경영적 인식으로 전환될 필요성이 있다는 점을 지적하였다. ○○사업단은 비영리법인으로서, 법인 산하 복지센터의 운영담당자들이 사회적기업의 운영 인력으로 전환되었다. 그로 인해 사회복지적 시각과 인식이 사회적기업의 운영과 관련된 인식으로 온전히 전환되지 못한 채, 여전히 자신을 사회복지사로 인식하고 있는 모습을 발견할 수 있었다. 사회적기업이 내실을 갖추기 위해서는 경영진 및 운영인력을 포함한 전직원의 인식 변화가 수반되어야 할 것으로 판단된다.

"노인장기요양사업을 하는 대부분의 기관들은 시장적인 마인드를 가진 경우가 대부분이다. 영리를 취하는 데 혈안이 되어있는 모습을 보면서 나는 저들과 다른 의도를 가지고 좋은 일을 하고 있다는 자부심이 생긴다. 장기요양 부문이 돈이 되는 사업이지만, 노인 돌봄 영역임을 감안한다면 영리를 원하는 사업의 취지와 다르다고 생각한다. 일하는 사회복지사의 마인드 역시 돈을 벌기 위해서라기보다, 좋은 일을 하기 위해서라는 생각이 작용해야 한다."

### 마. 사회복지서비스 제공 측면에서 사회적기업의 이점

사회복지서비스 제공 측면에서 사회적기업의 이점으로는 운영에 있어서 서비스 제공인력들이 적극적인 참여와 자부심을 갖추었다는 점이다. "인증 이후 수익구조 창출을 위해 담당자 뿐 아니라 요양보호사도 함께 참여하고 있다. 본인들이 근로하는 데 직접적인 이익이 되지 않더라도 '전문적 서비스를 할 수 있다는 자부심'을 갖고 근로함에 따라 이용자

의 만족도도 높아졌다.”

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

○○사업단은 기업 관리자 측의 일방적 통보가 아닌 서비스 제공인력과의 운영 전반에 관한 의견 교환을 통해 합의를 이끌어내고 있는 것으로 파악되었다.

“단장님의 마인드가 개방적이어서 현 사업의 수익구조 상 적자임을 밝히는등 운영상 어려운 점을 제공 인력들과 공유한다.”

“관련 제도 및 기준, 기업 운영 방침 등의 변경사항이 있을 때마다 모여 의사결정에 참여하고 있다.”

일반적으로 월례회의를 통해 운영 관련 의사결정을 하게 되나, 시간제 인력의 증가로 실질적인 월례회의의 진행이 어려워졌다. 이에 대한 대안으로 2~3개월에 한 번씩 이루어지는 서비스 제공인력 대상 교육(교육내용은 노인학대 예방, 노인 성교육, 노인 욕창관리 등의 필수교육) 시 논의하는 방법을 병행하고 있었다. 때로는 사회적 일자리 때부터 활동하던 인력들이 의견을 취합하여 실무자(운영인력)에게 전달하기도 한다.

#### 2) 수익

○○사업단의 수입 구조를 살펴보면, 75~80%의 정부지원과 이용자 부담으로 이루어진다. 수익의 사업별 구조를 살펴보면, 노인장기요양보험이 80~90%, 그 외는 유료 간병서비스가 차지하고 있다. 그 외 법인 차원의 지원은 전혀 없었다.

지출은 인건비가 약 80%, 사업운영비 20%로 순수익은 전혀 발생하

지 않는 것으로 파악되었다. 인건비 지출 비중이 높아, 수익발생이 어렵다는 것이다. "파트타임으로 진행되는 부분에서는 수익이 발생하는 구조이나, 월급제인 13명의 요양보호사(21명 중)가 있어 적자다. 하지만 사회적 일자리 지원 때부터 월급제로 운영되어 급여 체계를 바로 변경하기는 어렵다."

또한 무료 간병인 제공 서비스(등급외자 노인 중 간병인이 필요한 대상을 구청 및 동사무소의 의뢰를 받아 서비스 제공) 부분은 공익사업(무료)으로 진행됨에 따라 인건비 지출 대비 수익은 창출되지 않는다. 그러나 서비스 이용자와 관련한 욕구가 파악될 경우 자원을 연계하거나 후원하는 방법을 통해 사회환원 활동을 하고 있었다. 사회적기업에는 후원이 발생하지 않아서, 법인 후원금을 ○○사업단으로 전환하여 활용하였다.

"올해 기초수급 노인이 수급대상에서 탈락하는 경우가 많았다. 등급은 해당되지만 이러한 경우 본인부담금 납부가 어렵기 때문에 한정적으로 몇 명을 한국재가복지협회의 어르신 생활비 지원사업으로 한 달 10만원씩 지원받을 수 있도록 하였다. 그 외에 후원이 들어왔을 때 결연을 연결하여, 장기요양비용 및 본인 생활비 지원을 총 3명에게 지원하였다."

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

교육지원이 가장 시급하고 필요한 것으로 파악되었다. 기업에서 제공되는 관련 교육이 있어야 요양보호사가 어느 곳을 가도 당당하고(본인이 직무에 있어서 발전한다는 성취감이 부여되므로), 직무 수행에도 도움이 되며, 결국 서비스의 품질 향상으로 직결된다는 것이다/

### 4) 제공인력의 관리·운영

서비스 제공인력은 2010년까지 40명이 종사했으나, 현재 21명이 근무(13~14명 월급제, 이외 시간제)하고 있다. 종사 인력 중 60~70% 정도가 취약계층(고령, 노동부 기준 55세 이상)으로 구성되어 있다.

제공인력의 감소는 이용자 수의 감소로 인한 것인데, 제공인력은 1년 단위로 계약하기 때문에, 이용자 수가 감소하면 제공인력은 계약 종료에 따라 자연스럽게 퇴직을 하는 경우도 존재한다. 요양보호사들 중 고령자가 많아 신체적 어려움으로 퇴직하는 경우도 많다.

월급제 제공인력과 시급제 제공인력의 이직 양상에도 차이가 존재한다. "월급제인 종사자는 이직이 거의 없고, 파트타임에서는 20% 정도 있다. 시간당 급여액은 다른 기관과 유사하지만, 인력의 입장에서는 더욱 많은 케이스를 줄 수 있고, 안정적 급여를 줄 수 있는 기관으로 이직하는 경향이 있다"는 것이다. 기업 운영 담당자는 "높은 이직율은 이용자의 피해와 직결되는 부분이라 가장 힘든 부분"이라고 하였다.

제공인력 구인과 관련하여, 기업 운영 담당자는 "요양보호사 구하기가 어렵다. 경력이 있고 믿음직한 사람을 원하지만, 대부분 경력이 없고, 워낙 장기요양분야에서 시간제 근로자가 많다보니 지나치게 실리를 따져 기관을 이동하는 사람이 대부분이다. 근무계약서를 작성했더라도 급여조건이 더 좋다고 여겨지는 타기관으로 옮기는 경우도 존재한다"며 구인의 어려움을 호소하고 있다.

그 외에 기업 운영 담당자가 느끼는 제공인력의 관리 측면의 애로사항으로 기업 운영에 대한 지나친 간섭등 제공인력의 월권행위와 제공인력의 이용자 역선택 현상을 지적하였다.

> "오랜 기간 함께 일한 서비스 제공인력이 많아서 교육 및 근태 관리 등에 있어서는 믿음과 신뢰가 형성된 부분이 있다. 그러나 함께 한 시간이 길어지다 보니, 센터에 대한 월권행위가 많은 편이다."

"시간제 근로자들은 어르신들을 놓치지 않기 위해 노력하고 할당된 사례를 거부하는 경우가 없으나, 월급제 종사자들은 종사자들간 교류를 통하여 사전에 이용자에 대한 정보를 취득하여 거부하는 경우도 존재한다. 이렇게 될 경우 서비스 품질에도 영향을 미칠 것이다."

### 사. 사회적기업 경영의 애로사항

사회적기업 경영에 있어서의 어려움은 동종 사회적기업간의 네트워크 부재로 파악되었다. "구청에서 사회적기업 관련 행사로 참여 요청을 하는 경우가 있을 때 기관의 홍보 기회라 여겨져 참여하게 되는데, 이러한 참여 요청은 관리를 해 준다는 느낌이 들어 긍정적이다. 그러나 동일 업종 및 사업간 정보공유를 할 수 있는 실질적인 네트워크 형성이 가능하도록 하는 관리는 이루지고 있지 않다"는 아쉬움을 토로하였다. "정보공유 차원에서 동일업종의 사업자끼리 모여서 이야기 하는 자리가 마련되었으면 하고, 담당자 뿐 아니라 요양보호사와도 네트워크 형성이 이루어졌으면 한다"는 의견을 나타냈다.

또한 과다한 사회적기업 관련 조사 및 인터뷰 요청이 부담인 것으로 파악되었다. "실무자 측면에서 홍보, 요양보호사 관리, 어르신 관리 등 업무가 굉장히 많은데, 사회적기업 인증 이후 설문 및 인터뷰 요청이 매우 많다. 담당자 입장으로서는 굉장히 스트레스를 받는 상황이다."

### 아. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

사회적기업의 강점은 무엇보다 직원들이 자부심을 가지고 일할 수 있는 기반이 존재한다는 것이다. 기업의 목적 및 가치에 대한 이해와 직원들의 소속감과 자기발전은 기업의 발전에도 긍정적인 영향을 미치기 때문이다.

"요양보호사들은 회사에 소속되어 교육을 권장 받고, 사회적기업 행사 등에 참석하는 기회를 제공받음으로써, '회사'에 소속되어 '우리 회사'에서 이런 교육도 받고, '우리 회사'는 좋은 일도 한다는 것에 대해 자부심을 갖는 것 같다. 사회적기업의 목적을 주변 사람들에게 전파하기도 하며 스스로가 돈을 벌기 위해서만 일을 하는 것이 아니라는 측면에서도 기업에 대한 자부심을 갖고 있다."

## 8. 사례 G: 노인서비스 기업(사회복지법인)

- ❑ 주요 사업 내용: 고령자 일자리 창출, 경로당의 지역밀착형 효도사업, 한글 세계화운동 (방문요양사업, 실버생활용품, 행사용품, MRO 제품 유통 등의 수익사업도 실시)
- ❑ 운영주체의 특성: 사회복지법인
- ❑ 사회적기업 유형: 혼합형
- ❑ 대상지역 범위: 서울시를 전역으로 하며, 위치한 구와 동이 주요 대상
- ❑ 이용자 규모: 월평균 106명(방문요양서비스 86명, 노인돌봄서비스 20명)
- ❑ 종사인력 규모: 월평균 70~80명

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

노인○○기업은 고령자 일자리 창출, 경로당의 지역밀착형 효도사업으로의 전환, 한글 세계화라는 사회공헌을 목적으로 방문요양사업, 실버생활용품 및 행사용품, MRO 제품 유통 등 다양한 분야에 걸친 사업을 실시하고 있다.

모법인은 사회복지법인○○으로, 아직 모법인과 분리되지 않은 상태이며, 모법인에 소속된 사업 단위 중 하나의 형태로 존재한다.

사회적기업 이전 1992년에 사회복지법인○○으로 설립 인가를 받아,

○○복지사업소를 통하여 노인복지 상담, 가정봉사원 파견, 밑반찬 및 도시락 배달, 결연 및 후원금품 지원 등의 재가노인복지서비스를 제공해오고 있다. 1995년 가정봉사원파견사업 실시 허가, 2007~2008년에는 노인돌보미 바우처 서비스 제공기관 선정, 2008년에는 재가요양기관 지정을 통해 관련 서비스들을 제공해 온 경험을 가지고 있다. 이후 2009년 12월 사회적기업 인증을 받아 활동하고 있다. 올해 말에는 모법인에서 분리되어야 한다.

노인○○기업은 그동안 축적된 재가노인복지사업을 바탕으로 경로당을 효도센터로 만듦으로써 지역사회복지 내 민간의 복지역량을 극대화하여 정부부담의 증가 없이 복지사각지대를 해소하고, 사회적 취약계층에게 일자리를 제공할 목적에서 사회적기업을 인증 받은 것으로 파악되었다.

"우리 기업은 어려운 지역사회를 중심으로 대가족 제도를 연출하고자 시작하게 되었다. 사회복지의 근간을 이루는 효의 의미가 실추되고 있어, 이를 복원하는 방안으로 본 사업을 생각하게 되었다."

"우리 법인 자체가 지닌 비영리성 및 노인문제의 심각성을 바탕으로 일자리 창출을 함께 실현하고 있어 태생적으로 사회적기업의 형태를 띤다고 볼 수 있다. 당시 재가노인복지사업을 전문적으로 실시하고 있었으나, 2008년 노인장기요양보험제도가 시작되면서 요양시설로 강제 전환됨에 따라 시장에 뛰어들게 되었다. 이후 예비사회적기업의 과정을 거치지 않고 그대로 인증받게 되었으며, 이후 두레효도운동, 경로당 활성화 운동 등을 강화하고자 방문요양서비스, 유통사업의 수익사업을 통해 재정을 확보하고자 노력하고 있다."

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

사회적기업 인증과정에서 이루어진 정부지원은 인증 이후 무료지원 컨설팅과 사회보험료 지원, 전문인력 인건비지원이었다. “인증 이후 2010년에 지원받던 사회보험료 감면 혜택은 2011년부터 지원이 중단되었고, 방문요양사업은 정부지원에서 제외되어 유통사업 분야로 전문 인력 3명을 지원받고 있다.”

2010년에 받은 컨설팅에서 장·중·단기 사업계획에 따라 올해 중·단기 계획을 집중적으로 추진하고 있다. 이러한 컨설팅의 결과에 대해 실무자는 만족과 기대를 갖고 있다. “이러한 장·중·단기 계획에 따른 경영컨설팅 결과는 사업계획서 작성등에 반영할 수 있어 도움이 되기는 한다.”, “경영컨설팅을 통해 수립된 장·중·단기 계획을 내년부터 적극 반영할 계획이며, 계획에 따른 경영이 지금보다 나아지리라는 기대를 갖고 있다”는 것이다. 금년은 사업계획서 컨설팅을 받고 있다.

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

노인○○기업의 실무책임자는 정부차원의 사회적기업 경영진단을 통해 현재의 문제를 개선할 수 있도록 해야 함을 강조하였다.

“예비사회적기업이나 인증 사회적기업 중 중도포기하거나 문을 닫은 곳에 대한 원인분석을 정부차원에서 철저히 해 주어야 한다. 실패의 원인 안에 사회적기업이 풀어야 할 문제의 해답이 있기 때문이다.”

또한 기존 지원제도 중 공공기관 우선구매 제도와 경영컨설팅이 보다 현실적으로 개선되어야 한다고 지적하였다. 다수의 사회적기업에서 공공기관 우선구매제도를 통해 판매를 할 수 있는 품목을 취급하지 않는 점과 사회적기업의 눈높이와 업종에 적합한 컨설팅의 결여 등이 그 구체적 내용이다.

"공공기관 우선구매 제도를 통해 제품을 공공기관에 판매할 수 있지만, 공공기관에서는 사회적기업에 대한 인식이 부족하며, 공공기관에 판매할 수 있는 제품도 복사용지 같은 일부품목에 한정되어 있다"

"금년 말 사회적기업 구매율을 평점화하여 기관평가를 하니 기대되지만, 현재는 인식이 미미한 수준이다. 나라장터 같은 전자상거래시스템에서도 사회적기업이 판매하기에는 제약이 있다."

"현재 제공되는 교육 및 경영컨설팅은 중소기업에 해당하는 수준으로 이루어지는데, 현재 사회적기업 중 극소수를 제외한 대다수들은 영세기업에 해당된다. 또한 사회적기업가들 90% 가량이 사회복지분야에서 일하던 인력으로 마케팅, 회계 등에 관한 지식은 전무한 상태이다. 기본 이해가 없는 상황에서 교육 및 컨설팅 내용을 운영에 접목할 수 있는 능력은 많이 부족하다. 실제 컨설팅 수준이 중소기업 수준 이상으로 진행되어 현실적으로 적용하는 데 많은 무리가 있다."

이러한 문제에 대해 실무책임자는 컨설팅을 받는 사회적기업의 업종과 수준을 고려한 컨설팅을 대안으로 제시하고 있다.

"사회적기업 관련 자발적 단체인 한국사회적기업중앙협의회(중앙 및 지부조직으로 구성됨. 정책제안, 네트워크, 분권회의 등의 사업진행)에 예산지원을 하여 동종 업종 및 품목을 다루는 기업들 간 컨설팅 기능을 부여한다면 보다 실질적인 컨설팅이 이루어질 것이며, 좀 더 빠른 시일 내에 기반을 잡을 수 있을 것이다"

"관계없는 컨설팅업체를 공모하여 컨설팅을 제공하는 것 보다 직접적 관계가 있는 기구에 컨설팅 업무를 일부 위임해주는 방안도 좋을 것이다."

### 라. 사회적기업 인증이후의 변화

돌봄서비스의 경우 사회적기업 인증 이후 크게 변화된 점은 없으나, 유사 서비스제공기관의 증가로 경쟁이 치열해졌다는 의견이 있었다.

사회적기업 인증 이후 조직의 행정적·구조적 변화는 크게 나타나지 않았으나, 조직의 인식 변화가 생겼다는 평가를 내리고 있다.

"사회적기업 인증 이후 유통 쪽의 전문인력 3명 인건비 지원 이외, 행정측면이나 서비스 품질 등의 변화는 없다. 그러나 기업 내 부정적 측면에서의 변화는 있었다. 정부역량에 의존해서는 기업 활성화에 한계가 있고, 민간의 복지역량 강화로 방향을 전환해야 한다는 생각으로 바뀌었다."

### 마. 사회복지서비스 제공 측면에서 사회적기업의 이점

노인○○기업 돌봄부문의 실무책임자는 사회복지서비스를 제공하는 데 있어 사회적기업은 사업 운영 측면에서나 서비스 품질 측면에서 전혀 긍정적 측면이 없다고 평가하고 있다. 오히려 병행하고 있는 유통사업 부문의 적자 부분을 이를 통해 메우고 있어, 서비스품질 개선에 투자할 수 있는 여건이 되지 못하는 어려움을 호소하고 있다.

"유통부문의 경우 공공기관 우선구매 제도를 통해 계약이 보다 수월하게 이루어지나, 방문요양의 경우는 사회적기업 인증의 혜택이 별로 없다. 오히려 방문요양의 경우 경쟁기관 설립등으로 인해 이용자가 감소하는 상황이다."

"방문요양 서비스 품질 강화를 위하여 교육등을 실시하려고 하지만, 유통사업이 마이너스 구조를 보이는 관계로 방문요양등의 사업에서 창출되는 수익으로 유통사업을 메우다 보니, 서비스 품질 강화를 위하여 투자할 수 있는 상황이 되지 않는다."

## 바. 기업의 운영

### 1) 의사결정

기업 내 의사결정을 위한 운영위원회등은 운영하지 않고 있었다. 법인 차원의 이사회를 통한 의사결정은 존재하나, 기업운영과 관련한 의사결정은 내부 회의를 통해 결정된다.

그 외에 한국사회적기업중앙협의회를 통해 유관기관들과 연계하여 활동하고 있었으나, 지역사회의 참여는 활발히 이루어지지 않고 있다.

"대표님이 한국사회적기업중앙협의회에 이사로 활동하시고, 나(돌봄 실무책임자)도 함께 매 회의마다 적극적으로 참여하고 있다."

"지역 내 참여를 이끌어내려고 하지만 인력이 부족하여 한계가 있다. 대표님이 ○○구에 20년 이상 거주하셨는데, 개인적인 인맥과 관계를 통해 참여를 이끄신다."





### 2) 수익

노인○○기업은 현재 수익은 전혀 발생하지 않는 상황으로 파악되었다. 방문요양 부문의 지출은 인건비가 91%, 나머지 9%가 사업 운영비로 지출되며, 순수익이 발생하지 않아 재투자는 불가능한 상황이다.

총수입에서 방문요양사업이 94.2%, 유통사업이 5.8%를 차지한다. 방문요양과 관련하여 인건비 부문 정부지원은 전혀 없으나, 정부지원과 이용자부담의 비중은 9:1 수준으로 나타난다.

### 3) 제공인력의 관리·운영

현재 종사 인력은 월평균 70~80명으로 약 40%가 고령자이다. 일신상의 이유로 퇴직하는 경우는 존재하여도, 급여수준을 이유로 퇴·이직

을 하는 경우는 없는 것으로 파악되었다. “이사, 건강악화, 가정문제 등으로 인한 퇴직이 약 2%정도”라는 것이다.

그러나 이용자의 감소로 인해 요양보호사의 활동 기회가 감소되는 상황 속에서 인력을 최대한 활용할 수 있는 간병사업을 구상하고 있었다.

### 사. 사회적기업 경영의 애로사항

사회적기업 경영에 있어서 무엇보다 자립이 가장 어려운 점으로 지적되었다. 게다가 사회적기업 인증 후 방문요양사업은 정부지원에서 제외되어 이에 따른 어려움을 호소하고 있었다.

“공헌활동을 하면서 수익을 올려야하는 구조가 사회적기업가들이 겪고 있는 큰 애로사항 중 하나이다. 이상적으로는 가능하나, 현 시장경제의 경쟁 속에서 자립은 어렵다. 550여개의 사회적기업, 2천개 이상의 예비사회적기업들의 업종을 분류해보면, 일자리를 많이 창출하면서 사회에 기여하고 자생력을 유지하는 업종이 희박하며, 90% 이상의 기업은 정부지원이 중단될 경우, 도산될 것이라 판단된다.”

자립의 어려움과 관련하여, 사회적기업 인증 내역 및 지자체 일자리 지원 사업계획 심사기준의 불일치로 인한 일자리지원의 단절이 두 번째 어려움으로 응답되었다.

“사회적기업 인증시 제출했던 업종 및 사업계획과 일자리를 얻기 위한 지자체 사업공모의 심사기준이 상이하여 일자리 확보가 어렵다. 고용노동부에서 사회적기업에 요청하는 사항은 사회공헌 및 수익창출이나, 실제적으로 자립을 강조한 수익창출에 치우쳐져 있다.”

“인증받은 사회적기업 업종과 사업계획서에 제출한 사업내용이 부합하지 않는 심사기준은 적절하지 않다고 판단된다. 우리는 사회적기업 인증 시 유통부문도 포함하여 인증을 받았는데 일자리 심사 때

는 유통이 포함되어 있다고 탈락되는 경우도 있었다.”

그러나 실무자는 “현실적으로 사회적기업이 사회공헌과 수익성을 모두 보장하는 일자리를 창출하기는 쉽지 않다”고 판단하고 있다.

또한 현재 인건비 지원이 되는 인력에 대한 고용조정의 불가 조항은 사회적기업의 생산성과 직결될 수 있다는 문제도 존재한다.

“인건비 지원시 취약계층의 의무 고용비중을 유지해야 하며, 일자리 예산 지원이 중단되더라도 고용조정이 불가능하다(본인 퇴사의사를 제외하고 고용중단을 시킬 수 없음). 인건비 지원이 중단될 경우, 생산성이 떨어지는 직원(특히 고령자, 장애인일 경우)에 대해 인건비를 자부담하여야하는 부담이 있다.”

### 아. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

노인○○기업의 대표는 현행 노인복지제도의 사각지대를 메우고 동시에 민간이 자력으로 사회에 공헌할 수 있는 방안에서 사회적기업이 강점을 지니고 있다고 판단하고 있었다.

“사회적기업이 사회복지 실천에 있어 나아가야할 방향이라 생각했다. 복지분야에 20여년 몸담으며, 노인복지가 나아가야할 방향에 대한 비전이 생겼다. 그러한 비전을 사회적기업을 통해 보여주고자 한다.”

“사회복지는 현장 속에서 해결해야할 문제를 찾아야 한다. 오래 전부터 나는 사회공헌자, 사회공헌하는 기업이라는 말을 사용해 왔다. 노인등 사회적 취약계층을 위해 공헌할 수 있는 기업과 사람이 인정받아야 하고 많아져야 한다는 생각에서이다.”

반면, 실무자를 통해 방문요양사들이 사회적기업에서의 근무에 있어 자부심을 느끼고 있는지 확인한 결과, 사회적기업 소속에 대한 자부심은 미미한 수준이었다. “방문요양사들이 사회적기업에 대한 인식은 하

고 있지만, 수익창출이 발생하지 않는 구조이고, 방문요양으로 인한 수익창출의 혜택이 그들에게 직접적으로 돌아간다면, 이에 대한 인식이 더 강화될 수 있을 것이나 현 상황에서는 눈에 보이는 효과가 없어서 체감효과가 떨어진다."는 것이다.

## 9. 사례 H: 종합돌봄서비스 기업(상법상 주식회사)

- ❑ 주요 사업 내용: 노인장기요양보험 방문요양서비스, 노인돌봄종합서비스, 가사간병방문서비스, 장애인활동보조지원서비스, 산모신생아도우미, 베이비시터파견 등 돌봄 종합서비스 제공
- ❑ 운영주체의 특성: 상법상 주식회사(2009년 인증)
- ❑ 사회적기업 유형: 혼합형
- ❑ 대상지역 범위: 노인재가서비스는 위치한 구, 유료 베이비시터 및 산모도우미등은 인근 4개 구를 포함하여 시 전체 대상
- ❑ 이용자 규모: 월평균 노인 80명, 그 외 서비스 20명으로 총 100명(취약계층 80%)
- ❑ 종사인력 규모: 51명

### 가. 사회적기업 인증 이전 사업

○○돌봄센터는 노인방문요양서비스, 노인돌봄종합서비스, 가사간병방문서비스, 장애인활동보조지원서비스, 산모신생아도우미, 베이비시터파견 등 돌봄이 필요한 모든 대상에게 서비스를 제공하고 있다.

기업이 위치한 구 내에서만 영업활동을 하고 있으나, 활동보조서비스의 경우는 다른 구에서도 많이 의뢰가 들어오고 있으며, 유료 베이비시터와 산모도우미는 시 전체에 제공되고 있다. 노인재가서비스 역시 대상지역을 제한하지 않으나, 서비스 제공인력들이 구를 벗어나는 것을 기피하여 기업이 위치한 구 내에서만 서비스를 제공하고 있다.

○○돌봄센터의 모법인은 2000년 7월 보건복지부 지정 자활후견기관(현 ○○지역자활센터)을 시작으로 의류재활용 사업 및 복지간병사업, 집수리 사업단, 청소사업단, 특수학급 보조원 교육 및 파견사업 등으로 범위를 확장해왔다. 2004년 노동부 사회적일자리 노인간병지원센터 무료간병 파견사업, 2006년 가사도우미사업 등으로 돌봄 관련 인프라 및 노하우가 축적된 상태였다. 2008년 장기요양보험 방문요양사업 지정 운영을 시작으로 ○○돌봄센터 자활공동체로 독립하였고, KT&G 저소득가정 무료보육서비스 수행기관으로 활동하였다. 2009년 11월 주식회사로 전환하면서 사회적기업 인증을 받았다.

2008년 KT&G 지원 사업이 종결되면서, 남아있는 인력들의 고용승계를 위해 사회적기업 인증을 받았다. 모법인인 ○○지역자활센터와는 사회적기업 인증 이전부터 분리되어 있었다.

"본래 2001년부터 자활근로사업으로 간병사업단을 시작하여 간병기술의 축적과 숙련 인력을 많이 보유하고 있었고, 2006년도에 복권기금으로 운영되는 가사간병지원사업을 통해 재가서비스 사업을 진행했고, 2008년 7월 장기요양보험이 법제화되면서 그때 참여했던 분들을 모아서 2008년 8월에 ○○돌봄센터 자활공동체로 독립했다."

사회적기업 인증을 받을 당시 자체적 판단으로 독립법인으로 설립하였다. 상법상 주식회사로 인증 받았는데, 그 이유는 "다른 법인형태에 비하여 설립 및 인증 절차가 수월하다는 이점이 작용했기 때문이다."

사회적기업 인증의 이유는 "자활공동체보다는 기업적 외형과 타이틀을 갖춰 참여 직원들의 소속감을 증대할 필요성을 인식했기 때문이다."

### 나. 사회적기업 인증과정에서의 정부지원

○○돌봄센터는 인증 이전 KT&G의 저소득가정 무료보육서비스 제

공 시 10명의 인건비 지원을 받고 있었고, 사회적기업 인증 시 5명을 추가 신청하여 현재 사회적일자리 창출사업으로 15명의 인건비 90%를 지원받고 있다. 이들 15명은 장기요양에는 투입하지 않고, 일반 유료 산모, 유료 베이비시터 같이 고객에게 직접 이용금액을 수령하는 서비스나 저소득가정 무료보육서비스 제공에 활용하고 있다.

"사회적기업 인증 준비 당시는 정부 지원에 대한 내용은 알지 못했고, 인증 이후 알게 되었지만 지원 신청의 필요성을 느끼지 못했다." 하지만 올해 사업의 확장 및 발전을 위해 정부지원을 신청하게 되었다. 2011년 10월말 전문인력 2명을 지원받았다.

그 외에 경영컨설팅을 받으라는 권유가 있었으나 받지 않았다. 그 이유는 "돌봄 분야의 사회적기업은 일반컨설팅과는 다르다. 기존 고용노동부가 가지고 있는 컨설팅의 영역은 일반 기업의 제조, 판매 분야 위주로 구성되어 있어 비록 전문가이긴 하지만, 돌봄분야의 컨설팅과는 맞지 않다고 생각되기 때문이다."

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

○○돌봄센터는 기업 운영을 위해 첫째, 돌봄 영역에 적합한 지원제도 개발, 둘째, 전문인력지원제도의 개선, 셋째, 인건비 지원에 대한 정부의 장기적 고려가 필요하다고 평가하였다.

첫째, 돌봄 영역에 적합한 지원제도가 열악한데, 대부분 돌봄 영역의 사회적기업은 자활센터나 비영리단체 등 재정적으로 열악한 조직들이 기업화된 상태로서 이들이 안정적으로 운영할 수 있을 때까지 한시적인 운영비지원, 전문인력의 규정 및 범위의 확대, 세법상의 기준 완화, 사회적일자리 중복지원 등 돌봄영역에 적합한 지원제도가 필요하다고 지적하였다.

"사회적기업의 기본적 구성이 일반 기업적 성향을 가지고 있어서 사람을 상대하는 사업, 사람을 돌보거나 케어하는 부분에 있어서는 지원 내용이 미비한 것으로 생각된다."

"사람을 돌보는 서비스를 제공하는데 그것에 대해 부가세를 부과해서 부가세를 내라고 하는 부분은 불합리하다."

"대부분 돌봄서비스를 제공하던 자활센터, 민간비영리단체가 발전하여 기업화되는 경우가 많은데, 이로 인해 기업들은 재정적으로 열악하다. 이러한 구조가 안정적으로 운영될 수 있는 한시적 운영비 지원, 전문인력에 대한 폭을 넓혀 놓는 것이 필요하다."

둘째, 전문인력지원 제도 개선과 관련해서는 돌봄분야에 적합한 사회복지사와 같은 인력을 전문가로 규정해 주어야 한다는 것이다.

"현재 지원되는 전문인력이 적절하지 않다. 지원되는 전문분야는 대부분 회계, 행정, 마케팅 등인데, 실제 돌봄분야에서 전문가는 사회복지사다. 하지만 사회복지사는 전문가로 규정되어 있지 않다."

하지만 ○○돌봄센터는 사회복지사를 전문가로 신청하여 승인받았다. "다른 기업에 물어보니 사회복지사가 인정된 경우는 우리가 처음이라고 한다." 이를 통해 전문가 기준에 대한 판단은 사회적기업 지원 담당 공무원의 규정 해석에 좌우되는 경향이 존재함을 확인할 수 있다.

마지막으로 인건비 지원에 대한 정부의 장기적 고려가 필요하다는 의견이 있다. 무분별한 인건비 지원보다는 사회적기업의 지속과 함께 장기적으로 고용 유지가 가능할 것으로 판단되는 기업에 대한 인건비 지원이 필요하다는 것이다.

"사회적기업 중 90% 가량은 인건비 지원 중단 이후에도 고용을 유지할 만큼의 사업 및 매출 증대가 이루어지지 못한 상태이다. 결국, 인건비 지원이 중단되면 인력을 모두 유지하기 힘들 것이다. 적정인력의 고용을 유지할 수 있는 획기적인 사업에 대한 지원등 인건비

지원 기준을 구체화시켜 지원했으면 한다. 무분별하게 20~30명 고용했다가 수익이 나지 않으면 퇴출하는 방식은 지양되어야한다.”

### 라. 사회적기업 인증이후의 변화

사회적기업 인증 이후 조직 전반의 변화로는 자립구조를 위한 운영과 고용을 통한 조직 충성 및 조화 등 기업적 구조 마련을 모색하고 있다는 점이었다.

“자활공동체일 때는 지역자활센터에서 소속된 하나의 독립된 사업체 형태로, 실무자의 인건비가 나오기 때문에 사업체를 잘 유지·운영하면 되었지만, 사회적기업으로 전환한 이후 기업의 속성상 자립구조로 운영되어야 한다.”

“자활공동체에서는 ‘주민’이라는 호칭이, 기업에서는 ‘직원’이라는 호칭으로 전환되며 고용의 관계가 형성되었다. 자활공동체에서서는 고용 관계가 형식적으로 존재하여 상담으로 해결하면 되지만, 기업은 법적관계로 해결해야 하니, 기업에 대한 충성도, 조화 등 기업적으로 정리되어야하는 것이 인증 후 변화이다.”

그러나 이러한 변화의 필요성에도 “실제로 기업적 마인드에서 운영되지 못했다”고 평가한다. 그 이유는 “기업을 운영하는 사무국 직원들이 기존 자활센터의 실무자였기 때문이다.” 이에 대한 개선을 위해 올해(2011년) 사무국장이 부임하면서 실무자 분리, 고용관계 정비, 호칭 정리(주민에서 직원으로), 실질적 운영구조 마련을 추진하고 있다.

고용인력은 처음 자활공동체로 독립할 당시 25명에서 현재 57명(사무국 직원 6인 포함)으로 증가하는 추세이다. 그럼에도 사회적기업 인증이후 고용관련 인식은 부정적으로 변화되었다고 판단하고 있었다. 서비스제공인력 측에서는 기업을 ‘일거리를 주는 곳’으로 인식하는데 이

러한 직원을 조직의 구성원으로 만드는 일이 어려운 것이다.

"돌봄서비스 관련 사회적기업은 직접고용을 하나, 달리 보면 일자리를 알선하는 중개기업의 형태로 인식하기도 한다. 요양보호사는 기업에 일거리를 요구하는 구조로서, 유료직업소개소의 형태인 것이다. 사회적기업 입장에서는 직원으로 인식시키고, 교육하고, 조직의 구성원으로 만드는 것이 너무나 힘들다."

"고용인력 중 취약계층이 절반 정도로, 요양사들 입장은 급여를 많이 주는 기업이면 언제든 옮길 수 있다는 마음가짐이다. 인력들은 모두 시간제이고 사람을 연결해야 하는 중개이기 때문에, 어떻게 하면 직원들이 기업에 충성도를 가질 것인가, 월급제로 전환해야하는가를 고민하고 있다." 그러나 "월급제로 전환하기에는 매출구조 상 어려움이 존재하며, 이는 서비스 단가가 국가에서 낮게 책정한 것도 원인"이라고 보고 있다.

이용자 확보측면에서 인증전후의 변화는 전혀 없고, 오히려 "재가사업의 경우 다른 기관들의 편법적 마케팅으로 인해 많이 빼앗겼다"는 것이다. "다른 기관에서 행하는 본인부담금 면제등의 편법을 사회적기업은 행해서는 안 되기 때문에" 동일한 방법으로 경쟁할 수 없었다.

모법인 독립을 시작으로 사회적기업 인증 이후부터 현재까지 순수익은 감소하고 있으며, 올해는 적자상태이다. 2008년 4천만원, 2009년 3천만원, 2010년 1천5백만원의 순수익이 발생했고, 올해는 현재 82만원 적자로 나타나는데, 사회보험 환급을 안 받는 경우 3천만원정도의 적자가 발생한다. "그나마 사회보험료 환급이 되어서 버티고 있다"는 것이다. 올해 적자인 이유는 매출구조에 비해 사무국 인력이 많기 때문이다. 사무국 인력을 많이 채용한 이유는 기업의 지속성과 이를 위한 조직적 체계를 마련하기 위해서이다.

"사회적기업다운 기업을 만들기 위해 시설사업부, 아동사업부, 노인사업부 3개 부서에 노인돌봄분야, 아동영역분야, 노인요양 등 사업분

야별 각각의 전문가를 배치했다. 노인요양원까지 하면 사무국의 실무자가 8명이다. 실제 매출구조 상 사무국은 최대 3명이 적당하지만, 기업의 체계를 잡고 투자를 해야 사업이 커질 것이라 생각하여 직원을 많이 배치했다."

정부기관과는 인증 이전부터 우호적인 관계를 유지하고 있었으며 사회적기업 인증으로 인해 특별히 변화된 부분은 없다고 답하였다.

○○돌봄센터는 노인장기요양, 노인돌봄종합서비스, 가사간병서비스, 장애인활동보조서비스 등을 제공하는데 이러한 서비스의 지정기관이 본 기업이 아닌, 모법인인 자활센터로 지정되어 있다. 이로 인해 정부지원금이 일차적으로 자활센터로 지급되고, ○○돌봄센터로 일을 넘겨주는 구조이다. 이에 대해 "실무는 본 기업에서 다하고, 인력도 직접 고용·관리하고 있으며, 사회적기업 우선구매대상이기 때문에 바우처 제공기관으로 충분히 선정될 수 있다고 생각하는데 지자체가 그걸 받아들이지 못하고 있다"고 밝혔다. 사회적기업육성법의 우선구매조항에 "돌봄 사회적기업에 관련해서는 바우처 제공기관 지정등을 포함한다는 조항을 추가한다든지, 구체적으로 명시"해야 한다고 지적하였다. "우선구매조항에 대한 해석은 지자체 담당공무원의 재량에 좌우되는데, 일선 공무원들은 근거를 매우 중시하기 때문"이라는 것이다.

○○돌봄센터는 홍보 및 지역사회의 자원동원 측면에서 사회적기업 인증으로 변화된 것은 없다고 판단하고 있다. "이미 지역자활센터, 자활공동체가 많이 알려져 지역사회 내에 친숙해져 있고, 기타 복지단체에서도 자활공동체라는 인식이 있기 때문"이라는 것이다. 그러나 이는 ○○돌봄센터가 독립적인 조직으로 인식되지 못하고 있다는 의미일 수도 있다. 현재 "기업의 홈페이지를 자활센터와 분리하여 제작하고 있다"는 답변은 독립 조직으로서의 위상을 제고하기 위한 노력으로 보인다. 이러한 노력은 앞서 진술된 바와 연결하여 지자체와의 협약 및 거래 등이

가능한 독립적 개체가 되고자 하는 의지를 반영하는 것으로 판단된다.

"광진늘푸른센터는 사회적기업의 이름으로 유일하게 제공기관 지정을 받았으며, 광진자활센터가 아닌 늘푸른센터가 지자체와 협약을 맺었다. 사회적 약자에 대한 돌봄서비스에 대한 업무협약을 구청과 맺은 최초의 사례이다. 이러한 사례를 근거로 현재 구청에 제안중이나, 구청에서 움직여야 가능한 부분이다"

○○돌봄센터는 지자체와의 협약으로 좋은 홍보 효과를 낼 것으로 기대하고 있었다. 또한 지자체 입장에서는 지역 내 돌봄을 제공하는 사회적기업이 있다고 홍보하면 지자체 이미지 향상에도 도움이 되어 상호 유익한 결과를 가져올 것으로 판단하고 있다.

사회적기업 인증은 자원동원 부분에서 어려움으로 작용하기도 한다. "사회적기업으로 자원공모를 하면 100% 떨어진다. 그 이유는 사회서비스를 제공하는 사회적기업을 돈을 버는 기업이므로 지원할 필요가 없다고 보기 때문"이라는 것이 실무대표자의 설명이다. 이와 함께 사회적기업의 사회적 기여측면이 아닌 영리적 행위 자체에 초점을 맞추는 주변의 인식에 아쉬움을 나타내고 있다. "사회복지적인 사업들을 통해 매출을 창출하나, 그 매출은 공적인 부분으로 연결되는 구조인데 순수한 영리기업으로 보고 있다. 구나 공모단체의 사업공모는 사업을 유지·확대시킬 방안이 될 수 있으나, 기업이기 때문에 영리적 속성이라고 생각하는 것이다. '사회적'이라는 타이틀이 매우 무의미한 것으로 여겨진다."

이에 대해 정부차원의 올바른 사회적기업 관련 홍보를 함께 요구하고 있다. "고용노동부는 사회적기업을 확산하려는 의지만큼 사회적기업의 의의와 분야 등 대국민 홍보를 해주어야 하는데 정부차원의 홍보는 미미하다. 그냥 좋은 기업이라는 이미지 하나뿐이다. 시민들에게 사회적기업에 대한 인식을 제대로 심어주었으면 한다."

### 마. 사회복지서비스 제공 측면에서 사회적기업의 이점

사회적기업이기 때문에 이행해야 하는 윤리 원칙이 존재하여 편법을 예방하고, 서비스의 품질보증을 통해 경쟁력을 갖추도록 할 수 있다는 것이 사회복지서비스를 제공하는데 있어 사회적기업의 이점이라고 생각하고 있다. "다른 센터는 편법영업을 하기도 하지만 우리는 편법을 행하지 않고, 직원에 대한 품질보증을 높이려고 한다." 이를 통해 직원들의 기업에 대한 자부심과 충성도가 향상될 것으로 기대하고 있었다.

또한 일반기업처럼 발생된 이익을 주주가 가져가는 구조가 아닌, 직원 및 지역사회로 환원되는 구조를 사회적기업의 이점으로 평가하고 있다. 이러한 의지가 지속되면 사회적기업의 가치에 대해 지역사회의 이해를 얻을 수 있을 것이라는 기대를 나타냈다.

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

사회적기업 인증 당시 상법상 주식회사는 이사회 조직이 필수 조항이었기 때문에 형식상 이사회를 만들었으나, 실제로 운영되지 않고 있다. 대신, 전체직원을 팀으로 나누어 팀별회의를 하고, 그 팀에서 반장을 선출하여 그 중 대표를 선출하고, 외부 인사, 사무국 직원 등으로 운영위원회를 구성하여 연 1회는 전체 회의를 통해 정보를 공유하고 성과를 발표하는 형식으로 운영하고자 구상중이다. 현재는 팀별 조직과 팀별 반장까지 구성되어 있다. 외부 전문인사도 지역 시민단체의 대표, 노무사, 세무사 정도이다.

팀별 회의의 안건으로는 기업의 재정운영구조, 현장의 사례관리 및 발생 문제 논의, 센터 행사 진행 사항, 기타 의문사항 등이다. 예를 들

면, A가정과 B가정의 이동에 있어서 교통비 지급 규정에 대한 결정, 현재 자신이 돌보고 있는 이용자에게 제공하는 서비스, 서비스 제공에 있어 발생되는 문제의 공유 등이다.

사무국의 실무자들은 지역협의체의 위원으로 노인분과, 아동분과에 2명이 참여하고 있어 이용자에게 필요한 자원을 연계하고 있다. "위원 참여를 통해 이용자에게 자원을 연계하고, 노인 야유회에 이용자를 함께 참여시킨다든지, 서비스 이용자 중 수혜대상자를 선별하여 김장을 제공하고, 병원 진료가 필요한 이용자는 병원 연계를 하는 등으로 사회적기업 이용자 서비스 증대에 활용하기도 한다."

### 2) 수익

기업의 수입은 80%가 장기요양, 지자체 바우처, 운영비 지원을 포함한 정부지원 부분이며, 20%는 가사도우미, 베이비시터와 같은 100% 이용자 부담의 유료서비스를 통한 것이다.

기업의 지출은 인건비 약 86%, 사업운영비 14%의 구조이다. 86%는 순수한 서비스 제공인력에 대한 인건비이며, 14% 사업운영비에서 사무국 인건비, 기관운영비, 교육비, 행사비 등이 지출된다. 수익이 없는 상태이며 올해는 적자구조이다.

수익 발생 시에는 사무국 인건비 지급, 대상자와 직원의 명절 선물비, 전체 행사(야유회, 신년회, 송년회), 교육비로 활용된다.

올해 요양원을 개설하기 위해 2억을 대출 받아, 앞으로 상환비용으로 매월 약 400만원이 될 것이며, 5년 간 상환해야 한다.

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

사회서비스의 질을 향상시키기 위해서는 기본적으로 수가를 올려야

한다는 의견이었다. “현재 수가는 3년째 동결된 상태이지만 사무국 직원들의 급여를 삭감할 수는 없는 것 아닌가. 물가 상승률 만큼 서비스 단가가 오르지 않아 고민이다.”

품질 관리를 위한 중점 사항으로 직원교육과 세분화된 교육을 구성하는 것이라고 판단하고 있다.

또한 서비스의 품질이 표준화 되어야한다는 의견을 나타냈는데, “대인서비스에 대한 객관적 수치화는 힘들지만, 요양사의 서비스 질을 높이기 위해 서비스 제공 지침에 대한 객관화가 필요하다”는 것이다. “제공 절차와 체계가 매뉴얼화 되어있지 않다. 예를 들어 요양보호사가 이용자 집에 들어갔을 때 내가 행하고 있는 서비스를 체크하고, 결과물을 입력하는 방식으로 진행할 수 있을 것이다. 서비스 제공지침에 관한 교육을 만들고 업무매뉴얼을 만드는 것이 필요하다.”

또한 서비스 품질향상을 위해 직원의 조직 충성도를 높이는 것도 방법이라고 판단하고 있다. “OO기업 직원으로서 영향력을 행사할 수 있고 의견을 낼 수 있는 곳, 동료와 즐겁게 일하는 직장, 후생복리가 제공되는 직장이 마련되어야 할 것”이라는 의견이다. 이를 위하여 “주민들이 1~2천원씩 매월 출자하여, 2~3천만원 정도의 자본금을 만들어 소속주민만을 대상으로 생계대출을 해주고, 기업의 잉여금이 생기면 자조금고에 투자하여 직원 복리 및 생계 대출을 할 수 있는 조합을 설립하는 방안”을 구상중이었다.

#### 4) 제공인력의 관리·운영

○○지역자활센터에서 양성된 간병사업 참여자들은 일정수준의 기술을 습득하면 ○○돌봄센터로 취업하는 구조를 현재도 유지하고 있다. 총 57명의 직원 중 사무국 인력 6명을 제외한 서비스 제공 인력은 51명으로, 고용노동부의 취약계층 기준(55세 이상 또는 한부모)에 의해서

는 40%(약 20명), 보건복지부 차상위 기준으로는 15명 정도가 취약계층이다.

최근 이직자의 수가 증가하여 월평균 1~2명의 이직자가 발생하는데, 주된 이유는 "낮은 급여수준이다." "장기근무자 보다는 신규 인력이 급여수준에 민감하며, 대상을 선별하여 일하고자 한다."며 이 때문에 "대부분의 기관들이 인력을 구하기 힘들다"고 한다.

서비스 제공인력의 구인은 "서울시 일자리 플러스센터, 지자체 취업은행이 있는데 거의 도움이 되지 못한다. 실업급여를 받기 위한 거짓 지원이 많아 요양보호사 15명이 지원한 경우, 실제 1~2명 정도만 일하려는 의사가 있다." 즉, 정부 및 지자체에서 운영하는 구인정보는 주로 실업급여를 위한 요식행위로 이용되고 있다는 것이다. 구인에 가장 효율적인 수단은 "구정신문이나 벼룩시장"이며, 직원들의 소개로 이루어지는 경우도 간혹 존재하는 것으로 나타났다.

○○돌봄센터는 요양보호사가 부족하며, 인력이 채용되더라도 이들 인력의 서비스 질이 담보되지 못하는 문제점이 있다고 지적한다. "사회적기업 이전에는 자활에서 간병사업단을 통해서 1~2년 정도 숙련된 인력들이 배치되어 어느 정도 서비스 질이 담보 되었으나, 현재는 직원들 중 60% 정도가 바로 채용된 경우이다."

기존에는 자활 간병사업단의 인력 공급이 원활했으나, 현재는 어려움이 존재한다. 그 원인으로 "현재 자활 간병사업단에 있는 인력은 수급자이기 때문에 이곳으로 나오려고 하시지 않는다. 일은 비슷한데, 기업에서는 제공된 서비스를 기준으로 급여가 산정되지만, 자활은 큰 노력 없이도 고정적 급여가 존재하기 때문"이라고 생각하고 있다.

이러한 인력의 서비스 질 담보문제를 개선하기 위해, 바로 채용되는 인력에 대해 약 1일간의 교육을 시행한 후 현장에 배치할 계획을 수립하였다. 교육 내용으로는 기업의 개요, 사회적기업의 목적 및 개념, 서

비스 제공의 준수사항 등이다.

실제 서비스 제공인력에 대한 교육이 일상화 되지 못하고 있었는데, 그 이유는 "자활의 경우 토요일 교육 시 대체근무로 인정해 주나, 현재 기업에서는 그렇지 않아 교육에 참여하지 않는 등 직원의 비협조 때문"이라는 것이다. 직원의 협조를 이끌기 위해 "노래교실, 팀별모임 활성화, 비참여자를 이끌어줄 수 있는 리더조직 구성 등"을 구상하고 있었다.

### 사. 사회적기업 경영의 애로사항

사회적기업 경영상의 어려움은 수익 창출에 대한 부담감으로 파악되었다. "기업이라는 속성상 수익에 민감해질 수 밖에 없다. 급여를 지급해야하나 자금의 회전이 안 될 경우 압박감을 가지게 된다. 예전 자활에 있을 때는 사무국의 직원 급여가 보장되었기 때문에 서비스 제공 인력에 대한 +***a*** 의 지원이 가능했지만, 현재는 급여를 높이려 해도 수익구조상 굉장히 민감한 사안이 된다."

또한 돌봄서비스 분야에 대한 마케팅 역량 부족을 어려움으로 꼽았다. "대부분 기업적 마케팅으로 품질이 좋은 것을 강조하지만 이를 넘어서, 사람을 대상으로 하는 서비스에 대한 마케팅이므로 좀 더 체계적이고 돌봄서비스를 이해하는 마케팅 전문가가 필요하다"는 것이다.

"대부분의 사무 인력이 사회복지사이기 때문에 기업 운영체계에 대한 이해도가 낮다"는 것도 경영에 있어서의 어려움 중 하나로 보고 있다.

### 아. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

○○돌봄센터의 실질적 운영은 자활센터에 소속되었던 사무국장이 수행하고 있었다. "기본적으로 자활사업의 실무자로 있으면서 갖고 있던 생각과 현재 ○○돌봄센터에서의 생각이 동일하다. 소속된 직원들이 행

복한 것이 중요하다는 가치를 갖고 있으며, 여기 오면 '신나는 일터, 나에게 돈 많이 주는 일터, 재미있는 일터, 평생 일할 수 있는 일터'라는 신뢰를 주고 싶다. 나를 포함한 사무국의 실무자들이 이런 지향점을 가졌으면 좋겠다"는 기대를 갖고 있다. 이러한 가치를 직원들이 갖게 되면, 자원연계등을 통해 질 높은 서비스로 연결될 것이며, 이용자들도 자신들을 돈벌이의 대상이 아닌 진심으로 대한다는 마음이 전해질 것이라는 신념을 지니고 있었다.

사회복지기관보다 사회적기업이 갖는 차별성은 "품질과 경험 측면에서는 사회적기업이 더 낫지만, 운영원리가 다르기 때문에 벌어서 자립구조를 가져야 하고, 사회복지기관은 수익을 내지 않아도 자립구조를 가지는 것과 같은 속성이 다른 원리"라고 답변하였다.

또한 사회적기업으로서 차별성을 가져야할 부분은 '착한 기업'이 되도록 기업 스스로 노력하는 것이라고 진술하였다. 이를 위해서는 "제공서비스에 대해 직원 스스로 만족해야 하며, 사회적기업에 속한 요양보호사로서 서비스의 품질에 대한 자부심이 있어야 한다. 즉, 서비스 품질의 향상, 직원 자존감의 향상, 회사에 대한 충성도 향상이 이루어져야 한다. 사회적기업다운 활동을 위해서는 직원들의 꾸준한 인식이 필요하다"는 것이다.

### 자. 사회적기업 지속가능성을 위한 노력

○○돌봄센터는 올해 요양원을 개소하였는데, 이는 기업의 지속가능성을 위한 전략적 투자로 설명하였다.

"현재 장기요양사업 시장은 포화상태로 신규 매출을 창출할 수 없는 구조이다. 워낙 센터가 많아서 다른 기관에서 고객을 빼앗아 오지 않으면 안된다. 따라서 향후 2~3년 후면 영세기관은 정리가 될 것이라

생각된다. 이에 대비하려면 현재 서비스를 이용하는 노인이 생의 마지막까지 보호받을 수 있는 시스템으로 구축해야 할 필요가 있다. 요양소를 구축하면 다른 재가서비스 제공기관보다 질 높고 연계성 있는 서비스가 제공될 것이다. 이러한 규모를 형성한다면 홍보 측면에서도 다른 재가센터보다 경쟁력이 있을 것이며, 구조 조정 시 다른 재가센터를 흡수할 수 있는 기반이 될 것이라고 생각된다."

## 10. 사례 I: 노인 및 장애인 서비스 기업(상법상 주식회사)

- ❑ 주요 사업 내용: 가사간병방문서비스, 노인돌봄종합서비스, 재가장기요양사업
- ❑ 운영주체의 특성: 상법상 주식회사(2009년 인증)
- ❑ 사회적기업 유형: 일자리제공형
- ❑ 대상지역 범위: 일반시 전체
- ❑ 이용자 규모: 750명(사회서비스 500명, 장기요양 250명)
- ❑ 종사인력 규모: 280명(정규, 비정규, 시간제, 단시간 근로자 모두 포함)

군

답변했다. 그 이유는 고용 인력이 많기 때문이었다.

### 다. 사회적기업 운영을 위해 필요한 지원

○○돌봄의 본부장은 사회적기업 유지를 위해 "인건비를 지원하는 것보다 수가를 올릴 필요가 있다"고 했다. "수가 인상을 통해 고용 안정을 담보하고, 서비스 질을 높여야 할 필요가 있다"는 것이다.

"수가가 3년 동안 인상되지 않고 있다. 지도감독은 계속 강해지고, 요구하는 것들은 많아지고 있으며, 사회서비스를 제공하는 사회적기업에서 전문인력에 대해 100% 자부담하여 그 사람들이 제 역할을 하게끔 하라는 것이다. 수익이 어느 정도 유지되어야 가능할 것이다."

또한 기존 사회적기업 운영 지원제도의 수정·보완이 이루어져야 한다는 의견이 존재했다. 컨설팅 지원은 사회적기업에 적합하게 접근하고 있다고 보고 있으나, "정부재원이 들어가는 지원 부분에 대해서는 어떻게 진행되고, 어떻게 반영될 것인가에 대해서까지 정확하게 진단되어야 할 필요성이 있다."고 강조하고 있다.

"지방사업소득세가 큰 부담"이며 이에 대한 면제가 필요하다고 지적하였다. "지방사업소득세가 한사람 인건비만큼 나가는데, 그 비용으로 사람을 고용해 일하게 한다면 굉장히 많은 역할을 해낼 것으로 보인다. 그런 것들을 영리기업과 똑같은 잣대로 보아 세금을 내는 것들에 대해서는 면제해주었으면 한다."

이와 함께 사회적기업에 맞는 평가도구의 개발과 그에 따른 지도·감독을 요청하고 있다.

"사회적기업의 목적성도 가져야하고, 사회서비스 제공과 관련된 요건도 충족시켜야 한다는 점에서 사회복지적인 잣대로 보지 않았으면 한다. 바우처사업의 경우, 복지관 평가형식으로 평가하는 것은 옳지

않다는 것이다. 제대로 된 평가도구를 만들어서 지도 감독할 필요성이 있다. 평가틀을 대부분 사회복지학 교수들이 만드는데, 이때 사회적기업가가 함께 참여하는 것이 좋을 것 같다."

인증과정에서는 유사기관에서 돌봄분야 관련 마케팅 기술을 교육할 필요가 있음을 피력하였다.

"돌봄분야에서는 우리가 선두였기 때문에 다른 기업들에게 마케팅 접근기술을 전해주고 있다. 사회적기업 마케팅 교육에 참여하면 모두 원론적인 부분에 대해서만 교육할 뿐 돌봄 분야의 마케팅 기술등을 교육하는 경우가 없는 실정이다. 그래서 강사나 교육 참여자와 이야기하다보면 '내가 전문가'라는 생각이 든다."

또한 이 기업은 현장에서 만족도 높은 부가서비스를 개발하기 위해 간호사 영역의 전문인력을 필요로 하고 있다. "간호사가 어르신들을 직접 돌보면서 주의 깊은 서비스를 제공할 수 있도록" 하겠다는 것이다.

### 라. 사회적기업 인증이후의 변화

사회적기업 인증 이후의 변화에 대해서는 크게 체감하지 못하고 있었다. "전신인 ○○지역자활센터에서의 돌봄사업은 이미 우리 시에서 브랜드 인지도가 있었다. 그것을 그대로 끌어왔기 때문에, 사회적기업의 인증을 받아서 변화한 부분에 대해서는 잘 모르겠다"는 것이다.

사회적기업 인증 이후, 사업규모의 확대와 전문화가 이루어졌다는 진술도 있었으나, "지역자활센터에서는 자활과 돌봄사업을 함께 진행했지만 이곳에서는 돌봄사업에만 집중할 수 있다"는 답변을 통해, 사회적기업 인증으로 인한 변화인지, 단순한 조직 분리로 인한 변화인지 판단하기 모호한 측면이 있다.

서비스 제공인력들이 "어떻게 해서든지 일자리가 유지되어야 하기 때

문에 고객을 유치해야하므로, 적극적 활동과 입소문 내기 등의 홍보 방법들을 작게, 크게 계속 고민하여 적용을 시켜보고 전달해 준다."는 점이 변화의 한 측면이다. 기업 측에서도 제공인력들에게 "자활이 아닌, 직접 고객관리를 해야 본인의 수입이라는 인식을 지속적으로 시키고 있다"고 했다.

사회적기업 인증 이후의 수익 및 지출 구조는 큰 변화 없이 유지되고 있다. 2009년 대비 2010년 매출은 3억 정도 증가했다. 기업에서는 올해도 3억 매출을 목표로 하고 있으나, 어려울 것으로 전망하고 있다. 순수익의 발생에 대해서는 어려움을 호소하고 있었다. "수익이 높아지면 지출이 많아질 수밖에 없다. 수가는 그대로인데, 물가가 올라 인건비가 상대적으로 높아진다. 또한 사무실 입주 당시 임대비가 33만원(부가세포함)인데 지금은 57만원을 내야한다. 사무실 운영에서도 인상 부분이 있기 때문에 어렵다."

사업 초반, 지자체 공무원의 인식 부족으로 바우처사업 기관 위탁과정에서 어려움을 겪었지만, 현재는 사회적기업 육성정책에 대한 관심 등으로 원활한 관계를 유지하고 있는 것으로 나타났다.

"초반에 시 사회복지과는 사회적기업에 대한 인식이 없어, 자활과 사회적기업을 대하는 것이 달랐다. 자활에는 친밀성을 가지지만 사회적기업은 수익을 창출하는 곳이라는 인식에서 그런 것 같다."

기업 측에서는 이용자의 보호자에게 사회적기업에 관해 인식시키려는 노력을 하였고, 그로 인해 어느 정도 사회적기업의 가치를 인식하고 있다고 보고 있었다. 그러나 그보다는 이용자는 "바우처 결제권을 가지고 있기 때문에 '만족하지 않으면 결제하지 않겠다'는 인식이 더 크다"고 보고 있다.

사회적기업 인증 이후 서비스 품질이 향상되었다는 이점에 따른 애로사항도 존재한다. "(사무)직원이나 제 입장으로서는 자활에 있었던 것이

낫다. 복지관이나 자활은 프로그램을 운영만 하면 되어 안정성이 있었지만, 지금은 매출을 늘 관리해야하기 때문에 심리적 스트레스는 훨씬 많아졌다."는 것이다. 더불어 이용자 선택권 및 소비자권의 강화로 이용자의 어떠한 요구에도 대응해야하는 어려움을 나타냈다. "이용자 입장에서는 선생님들이 달라졌다는 말씀을 하신다. 선택권이 나에게 있다는 것을 이용자가 인식하면서, (서비스 제공인력이)못하면 바로 콜이 들어와서 바꿔달라고 요구하시기도 한다. 예전에는 어떤 서비스를 요구하면 지침에 없으면 하지 않아도 되었지만, 지금은 그렇지 않다. 소비자 이용권이 강화된 반면 서비스 제공자의 권리가 열악해졌다는 측면이 있다."

### 마. 사회복지서비스 제공 측면에서 사회적기업의 이점

사회적기업은 일부 운영이 탄력적으로 가능하다는 점에서 운영방침이 규정화된 사회복지관에 비해 이점이 있다고 평가하고 있다. "사회적기업은 의사소통만 잘 이루어지면 이사회등에서 의결이 되지만, 사회복지관은 지침에 의해서 모든 것이 이루어지는 면이 있다. 사회적기업이 경영에 있어서의 탄력성이 있는 것 같다."

또한 품질측면에서 사회적기업이 보다 향상된다는 의견이다. "품질을 높여야 하는 부분이 수익과 직결되기 때문에 현저히 높아진 것 같다."

### 바. 기업의 운영

#### 1) 의사결정

○○돌봄은 대표, 이사, 근로자 대표로 구성된 내부이사 3인, 지역사회관계자, 서비스 이용자 대표들로 구성된 사외이사 4인으로 구성된 이사회의 의사결정구조를 가지고 있다. 회의는 긴급 사안의 경우 임시 이

사회를 주최하긴 하나, 지난해까지는 연 1회 진행되었으며, 올해는 분기별로 진행하고 있다. 안건은 경영상의 애로사항에 관한 논의가 대부분이며, 집행관련 이사회의 승인 사안과 경영 관련 안건들이 다루어진다. 사외 이사 선정기준에 관해서는 "일정 자격요건은 별도로 없지만, 이용자 대표의 경우, 활동이 가능하고 바른말 잘하시는 분이 선택된다." 이용자 대표의 역할에 대해서는 기업운영 전반에 관한 의사결정에서는 일부 어려움이 존재한다는 의견이 있다. "'이런 서비스를 받는데 불편하더라, 다른 기관은 이런 것을 주더라' 이런 말씀밖에 안하신다"는 것이다.

○○돌봄은 시 사회복지협의회의 이사기관으로 참여하고, 대표의 사회적기업협의회의 공동대표, 시 기초보장생활위원회 활동을 통해 지역사회 유관기관에 참여하고 있다.

### 2) 수익

○○돌봄은 정부지원 90%, 이용자부담 10%의 수입구조이며, 수입의 60%는 장기요양 관련 매출, 40%는 바우처 매출이다. 올해의 지출 구조는 인건비 95.6%, 사업운영비 4~5%로 수익이 전혀 없는 상태였다. 2010년에는 영업이익이 1천만원 정도였으나 올해는 현재까지 적자상태이다. 사회적기업 인증 이후 점차적으로 영업이익이 감소하고 있었다.

사회환원 활동은 지역자활센터에서 출범했기 때문에, 지역 내 취약계층과 수급자 등을 위한 복리후생비, 시복지관과 장애단체, 제3세계 지원재단에 기부하는 것을 통해 하고 있다.

### 3) 사회복지서비스의 품질 향상 노력

○○돌봄은 품질관리를 위해 "현장주임이 월1회 이용자에 대한 현장라운딩을 실시한다. 업무평가 측면에서는 현장에 대해 현장주임이 평가

하고, 이후 과장이 평가하여 부족한 부분을 교육의 방향으로 정하고 연간계획을 세워 교육에 의무적으로 투입시키려 노력하고 있다." 또한 현장의 애로사항에 관해 소통할 수 있도록 서비스 제공인력 간 멘티-멘토를 연계하고 있다.

현장주임은 총 6명으로, 500여명의 이용자를 지역별로 분담하여 관리하고 있다. 현장주임은 오전에는 서비스 제공인력으로 일하고, 오후에는 현장 라운딩을 해서 서비스 제공의 직간접적인 관리·감독의 역할을 수행한다. 주임은 요양보호사, 간호조무사, 사회복지사의 자격을 소지하여야 한다. 서비스 제공 내용 외의 인력에 대한 상담과 관리는 3명의 과장이 인력을 분배하여 관리하고 있다.

#### 4) 제공인력의 관리·운영

비정규, 시간제, 단시간 근로자를 모두 포함하여 약 280여명의 서비스 제공인력이 근무하고 있다. 인력은 2010년 말 209명에서 점차적으로 늘어나는 추세이다.

인력 중 취약계층이 49~50%를 차지하는데, "취약계층에 비해 일반인의 이직률이 더 높다. 경제수준이 좀 있으면 비전을 찾아 이직하는 분도 있다"는 점을 지적하였다. 똑같은 자격증을 가지고 있다면, 경제적으로 더 어려운 응시자를 채용한다고 한다.

이직률에 있어서 사회서비스 부문과 재가장기요양 부문의 차이도 있는 것으로 밝혔는데, 노인돌보미 인력의 이직률이 8~9%정도인 반면, 가사간병 제공인력은 30%정도이고, 재가장기요양 인력은 5% 미만이라는 것이다. "가사간병은 사업성격이 달라져, 서비스 제공시간이 작년 이용자 1인당 27~36시간에서 24~18시간으로 줄었고, 수익을 보존하기 위해서는 대상자 수가 많아져야 하나, 이는 이동거리, 심리적 스트레스의 증가를 의미하기 때문에" 이직률 증가에 영향을 미치고 있는 것으로

파악되었다. "재가장기요양의 메리트는 높은 급여수준이다. 고용 안정은 급여와 직결되는 부분이 있기 때문에 만족도가 높아 이직하지 않는다"는 것이다.

교육은 보수교육, 의무교육 외에 월례회의를 통한 노인케어 및 질환 교육을 동영상을 통해 실시하고 있다. 서비스 특성에 맞는 교육을 시행하면 좋을 것이나, 그러한 교육이 이루어지기 힘든 이유는 "교육이 주로 밤이나 주말에 이루어지기 때문에 집중도가 떨어지고, 서비스 제공 인력들도 힘들어 한다"는 것이다.

### 사. 사회적기업 경영의 애로사항

사회적기업을 운영하는데 있어 어려운 점은 사업 특성상 지출이 많은 수익구조로 파악되었다.

"사회복지서비스 제공 사회적기업은 대면서비스로 인건비 관련 지출이 많다. 더구나 돌봄분야에서는 서비스 제공자가 중장년층 여성이라 현장에서 조금 삐끗 하시더라도 바로 산재로 연결되어 어렵다."

또한 다수 고용으로 인한 세금부담 가중은 사회적기업을 경영하는데 있어 어려운 점 중 하나로 파악된다.

"고용보험 같은 경우도 150인 이상 고용하면 요율이 높아진다. 그래서 간접적으로 내는 세금이 많아지고, 이것은 전혀 감면혜택을 누릴 수 없다. 사회적기업이 법인세 감면 혜택을 받더라도 전액 감면이 아닌 일부 혜택을 주는 것이다. 부가가치를 많이 내서 단기수입을 많이 내는 사회적기업이 얼마나 있겠나? 그래서 법인세가 사실상 유명무실한 부분이라고 생각한다."

"50인 이상 고용을 하면 급여의 5%를 지방세로 내게 되어 있다. 우리 기업은 이미 50인이 넘어서 매달 150만원 이상을 지방세로 내고

있다. 이것만 지불하지 않아도 지역사회에 더 좋은 역할을 할 수 있을 것 같다. 사회적기업의 고용을 창출하라고 지시를 하면서, 세제혜택이 없는 것은 불합리하다."

또한 전문인력 지원의 긍정적인 측면을 인정하고 있으나, 전문인력의 인건비 10%, 퇴직금 등의 고정지출 발생에 대한 부담감이 존재했다. "한 달에 대략 50만원이 지속적으로 지출되는 것이 부담이다. 수지를 봐서는 엄두를 못내고 있는 상황이다."

또한 사회서비스를 제공하고 있기 때문에 관련 서비스 사업 평가를 받는데, 기업입장에서는 부담으로 작용하는 것으로 파악되었다.

"이번에 사회서비스 바우처 사업평가를 받았는데, 사회서비스를 제공받는 500명을 사례관리하라는 결과를 받았다. 초기면접, 사정, 결론, 반영 등으로 4개 부문으로 진행하라고 하는데 이는 불가한 상황이다. 복지관에서는 별도로 사례관리사가 있고 별도의 인건비를 지원 받지만, 이 수가로 사례관리까지 하라는 것은 모순이다. 이 때문에 평가에서 좋지 못한 점수를 받았다. 사회서비스를 제공하는 사회적기업은 돈을 벌어서 일자리 창출을 하고 고용의 안정도 가져가고, 국가사업이다 보니 서비스 제공 방침도 따라야 하는, 두 마리 토끼를 잡아야 하는 상황인데, 정말 역부족이다."

### 아. 사회적기업의 정체성에 대한 인식

"사회복지는 순수한 복지 측면에서 접근하는 것이고, 사회적기업은 복지가 아닌 일을 통해 살게끔 하는 것이며, 삶을 주는 것이다."

기업의 본부장은 "지속적인 일자리를 주는 것, 나락으로 빠지지 않도록 일자리와 고용을 유지하는 것"이 사회적기업으로서의 역할을 충분히 하고 있는 것이라는 신념을 갖고 있다. 이와 함께 시장 안에서의 기업

으로서의 운영 마인드를 강조하며, 사회적기업 구성원들의 기업적 신념 부족을 지적했다. “몇 년을 앞서 준비한다 해도 시행착오가 있으면 도태될 수밖에 없다. 사회적기업이라고 해서 좋은 조건은 없다. 물론 일정 부분 지원이 있지만, 시장경쟁 만큼은 똑같은데 이 안의 구성원은 기업가 마인드, 경영 마인드가 부재한 것이다.”

직원들의 경우 “입사 시부터 신입교육을 통해 기업의 미션, 비전을 전달하고, 회의를 통해 주지시키고 있어서 사회적기업의 성격이나 영리구조에 대해 인지하고 있다”고 평가하고 있었다. 더불어 “직원들은 사회적기업에 소속되어 있음을 자랑스러워하고 있다.” 그 이유는 “자활이 주는 빈곤한 느낌이 아닌, 법인, 회사에 근무한다는 사실 때문이다.”

지자체에서도 “사회적기업에 대한 홍보를 펼치고 있고, 영리상 상법상 회사임에도 불구하고 수익은 지역사회를 위해 재투자된다는 인지가 되어 있어, 지역사회 내에서의 사회적기업이 미치는 브랜드 이미지는 긍정적 영향이 있다”고 평가하고 있다.

### 자. 유관기관과의 관계

다른 사회적기업들과는 원활한 관계를 유지하고 있는 것으로 파악되었는데, 이를 통해 사례 및 지원 관련 정보공유 뿐 아니라, 심리적 유대관계도 맺고 있었다. “다들 힘든 상황이니까 서로 위로받고 힘을 얻는다. 사례에 대해서도 서로 적용시켜보고, 어디서 지원받았다고 하면 다 같이 지원받는다. 협회에 가입되어 있는 분들과 가입의지를 갖고 있는 분들 모두 자주 만나고 있다.” 이러한 사회적기업협의회의 활성화를 위해 사회적기업들 간의 거래에서 발생하는 수익의 일부를 협의회에 후원하고 있다. “예를 들어 유통을 하는 사회적기업에서 필요한 A4용지들은 구매하면, 유통업에서 발생한 구매 이익을 협의회로 공헌하여, 다

른 교육들을 할 수 있도록 지원한다. 협의회가 잘 일어서야 사회적기업이 잘 된다는 생각으로 서로 노력하고 있다."

그 외 사회복지 부문과의 관계에서는 상대적으로 원활하지 않은 것으로 파악된다. "사회복지협의회는 대부분 복지관 기관장들이 참여하고 있는데, 본인들을 사회경제조직으로 인식하지 않고 있어 잘 어울리지 않게 된다. 사회적기업이 배타적이지는 않지만 사회복지협의회와 함께 가기에는 조직의 성격이 다른 면이 있다. 오히려 생협과 같은 사회경제조직과는 잘 지내고 있다."

### 차. 사회적기업 지속가능성을 위한 노력

○○돌봄은 교육장 대여, 고용 지원 혜택이 있는 장애인 및 새터민 고용을 통해 영업 외 수익을 창출하고 있다.

사회적기업 운영에 있어서 현재 지원받고 있는 사회보험료 지원이 가장 큰 도움이 되고 있으나, 지원이 중단되는데 대한 대책으로 사업모델 개발을 고민 중이다. 이를 위해 "다른 사회서비스 사업들을 위탁을 받을 수 있는지 여부를 검토하고, 교육관리팀 직원들에게 사업계획서를 제출하도록 독려하고 있다."

○○돌봄은 기업의 지속 발전을 위해 다양한 분야의 컨설팅을 받고 있었다. "경영컨설팅은 올해 인사노무 분야를 진행하고 있으며, 사업개발 부분에서는 업무 전산화를 진행하고 있다. 마케팅, 시장전략 부문에 대해서도 컨설팅을 받고자 하는 욕구가 있다."

그러나 인건비 지원에 관해서는 회의적이었다. 그 이유는 "인건비 지원은 사회적기업 자생의 측면에서 발목을 잡히는 부분이 있고, 특히 자활의 문제점이 그것이었기 때문에 인건비 지원은 고려하고 있지 않다"는 것이다.

# 05

# 사회복지서비스 제공 사회적기업의 실태 분석

# Ⅴ. 사회복지서비스 제공 사회적기업의 실태 분석

## 1. 사회적기업의 사회복지서비스 제공 현황

먼저 고용노동부·사회적기업연구원이 발간한 『사회적기업 개요집』을 통해 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업의 기본 현황을 살펴보았다. 이는 사례조사를 통한 질적 방법으로 수행된 본 연구의 제한점을 보완하여, 보다 보편적인 실태를 파악하고자 한 것이다.

앞서 살펴 본 바와 같이, 2007년부터 2010년 12월까지 사회적기업 인증을 받아 활동중인 기업은 501개소이다. 고용노동부가 구분한 9개 업종 유형에 따르면, 이 중 간병·가사지원(59개), 사회복지(48개), 보육(28개) 등이 135개소로서 27.0%를 차지한다. 본 절에서는 이 개요집에 제시된 모든 사회적기업의 내용을 검토하여, 보육·간병·노인장기요양 등 돌봄서비스, 재활, 상담, 교육, 고용지원 등 장애인, 노인, 아동, 다문화 가족의 삶의 질 향상을 위한 복지영역의 서비스를 주요 사업으로 하는 사회적기업을 다시 선별하였으며, 자료집에 제시된 정보를 통해 이들 기업의 실태와 특성을 파악할 수 있는 가능한 분석을 시도하였다.

우선 해당 기업의 조직형태를 살펴 보면, 사단법인의 유형이 25.2%로 가장 많은 수를 차지하는 것으로 나타났다. 다음으로는 비영리민간단체(18.9%), 주식회사(17.1%), 사회복지법인(13.5%), 협동조합(9.0%)의 순이었다. 전체 사회적기업의 경우 주식회사등 상법상회사가 41.7%로 가장 큰 비중을 차지하고, 협동조합은 3.6%를 나타내고 있는데 사

회복지서비스를 주로 제공하는 기업은 이와 큰 차이를 보이는 것이다.

〈표 5-1-1〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 조직형태별 분포

(le : □ , %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 사단법인 | 28 (25.2) |
| 비영리민간단체 | 21 (18.9) |
| 주식회사 | 19 (17.1) |
| 사회복지법인 | 15 (13.5) |
| 협동조합 | 10 ( 9.0) |
| 비영리법인 | 5 ( 4.5) |
| 재단법인 | 4 ( 3.6) |
| 공익법인 | 3 ( 2.7) |
| 기타 | 6 ( 5.4) |
| 계 | 111(100.0) |

-□ : A□ · (2010), 『 』 .

사회복지서비스 제공을 주로 하고 있는 사회적기업의 지역별 분포를 살펴 보니, 서울 14.4%, 광역시 30.6%, 도 55.0%로 파악되었다. 이는 전체 501개 기업의 경우(서울 22.6%, 광역시 24.8%)와는 다소 다른 양상으로 파악된다.

즉, 사회복지서비스 제공 기업의 경우, 상대적으로 서울시의 설치가 적게 나타난 것이다. 이는 사회복지기관 인프라가 풍부한 서울시에서 보다는 사회복지서비스 공급이 부족한 중소도시나 군지역에 사회적기업의 필요성 및 설치의 여지가 있었기 때문으로 해석된다.

그러나 여전히 군지역의 설치는 적은 것으로 나타났다. 사회복지서비스 제공 사회적기업은 자치구 43.2%, 일반시 45.9%, 군지역 10.8%의 분포를 보이고 있다. 도에서도 군지역보다는 일반시에 다수가 설치되어, 농어촌지역인 군지역의 사회적기업을 통한 사회복지서비스 제공도 여전히 미흡할 것으로 보인다. 이처럼 사회적기업의 설치도 지역간 편차가 큰 것으로 파악된다.

〈표 5-1-2〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 지역 분포

(le : □ , %)

| | 빈도(%) | | 빈도(%) |
|---|---|---|---|
| 서울 | 16 (14.4) | 자치구 | 48 (43.2) |
| 광역시 | 34 (30.6) | 시 | 51 (45.9) |
| 도 | 61 (55.0) | 군 | 12 (10.8) |
| 계 | 111(100.0) | 계 | 111(100.0) |

□ : A□ · (2010), 『 』 .

다음은 사회적기업의 설립연도를 파악하였다. 기업의 55.3%는 2007년 이후 설립되었고, 44.7%는 이전에 설립된 것으로 나타났다.

〈표 5-1-3〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 설립연도별 분포

(le : □ , %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 2007년 이전 | 46 (44.7) |
| 2007년 이후(2007년 포함) | 53 (55.3) |
| 계 | 103(100.0) |

□: 1) Q%vUaV□ 103&-a4)□ .
□ : A□ · (2010), 『 』 .

〈표 5-1-4〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 인증연도 기준 사업운영 기간 현황

(le : □ , %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 인증연도 기준, 이전 사업운영 기간 | 1년 | 16 (15.5) |
| | 2년 | 19 (18.4) |
| | 3년 | 13 (12.6) |
| | 4년~5년 | 11 (10.7) |
| | 6년~10년 | 9 ( 8.7) |
| | 11년~20년 | 6 ( 7.8) |
| | 21년 이상 | 3 ( 2.0) |
| 사업운영 및 인증기간 동일 | | 25 (24.3) |
| 계 | | 103(100.0) |

□: 1) Q%vUaV□ 103&n)Z&-a4)□ .
□ : A□ · (2010), 『 』 .

한편 사회적기업 인증을 계기로 사업체가 신설되었는지를 파악하고자, 사회적기업 인증연도를 기준으로 사업운영기간과 인증이후 기간을 비교해보았다. 〈표 5-1-4〉 에서 제시된 결과와 같이 인증시점과 사업운영시점이 같은 해로 나타난 기업은 24.3%, 인증 이전 사업기간이 1년인 기업은 15.5%로서, 전체의 40% 가량이 신규 사업체의 창설에 즈음하여 사회적기업 인증이 이루어진 것으로 파악되었다.

다음 〈표 5-1-5〉 에서는 인증이전에 어떤 사업 경험이 있는가를 파악하였다. 『사회적기업 개요집』에서 인증이전 사업 유형을 파악할 수 있는 기업은 73개소였고, 이들 기업을 분석한 결과, 노동부 사회적일자리 창출사업을 경험한 기업은 47.2%로 나타났다. 자활사업을 경험한 경우는 12.5%, 사회복지기관 업무 경험이 있는 기업은 16.7%, 지역사회의 단체 혹은 자발적 모임의 경험에서 출발한 경우는 11.7%로 나타났다.

〈표 5-1-5〉 사회복지서비스 제공 인증이전 사업유형

(Ie : , %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 노동부 사회적일자리창출사업 경험 | 34 (47.2) |
| 자활사업 경험 | 9 (12.5) |
| 사회복지기관 및 업무 경험 | 12 (16.7) |
| 지역사회단체/자발적 모임 경험 | 13 (11.7) |
| 기타 | 4 ( 5.6) |
| 계 | 72(100.0) |

: 1) e&vvUaV 73'&-a') .
: A · (2010), 『 』 .

다음 〈표 5-1-6〉 에서는 현재 사회적기업이 모법인(기관)과 어떤 관계로 운영되고 있는가를 파악한 결과이다. 독립적으로 운영되는 경우가 59.3%, 모법인 혹은 기관에 소속되어 한 분야로 운영되는 경우가 32.4%로 나타났다.

〈표 5-1-6〉 사회복지서비스 제공 운영의 독립성

(le : [illegible] , %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 독립적으로 운영됨 | 70 (64.9) |
| 모법인(기관)에 소속되어 한 분야로 운영됨 | 35 (32.4) |
| 기타 | 3 ( 2.8) |
| 계 | 108(100.0) |

[illegible]: 1) b&'avUa) [illegible] 3T) [illegible] 108'&-a~) [illegible] .
-[illegible] : A[illegible] · (2010), 『 』 .

다음은 사회복지서비스 제공 사회적기업으로 분류된 111개 기업에서 실시하고 있는 사업을 모두 정리, 제시하였다. 단위 서비스로 가장 많은 기업에서 실시하고 있는 서비스는 장기요양보험 관련 서비스로 나타났다. 39개의 기업이 장기요양서비스를 실시하고 있었다. 유료 간병서비스 36개 기업, 산모 및 신생아도우미 파견서비스도 33개 기업, 아동 방과후 학습지도 및 관련 센터 운영 29개 기업, 이동목욕·재가방문 목욕서비스, 노인돌봄종합서비스 관련 수발 서비스 각각 27개 기업, 가사지원서비스 23개 기업, 취약계층의 일자리 연계 22개 기업 등의 순으로 파악되었다.

〈표 5-1-7〉 사회복지서비스 제공 사회적기업의 조사대상 제공 서비스

(단위 : 개, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 노인 | 무료 간병서비스 | 16(4.2) |
| | 유료 간병서비스 | 36(9.4) |
| | 장기요양보험 관련 수발 서비스 | 39(10.1) |
| | 단기보호 서비스 | 6(1.6) |
| | 주야간보호 서비스 | 12(3.1) |
| | 이동목욕·재가방문 목욕서비스 | 27(7.0) |
| | 노인돌봄종합서비스 관련 수발 서비스 | 27(7.0) |
| | 방문 진료서비스 | 6(1.6) |
| | 농촌거주 노인 재가서비스 | 4(1.0) |
| | 실버용품 판매·임대 | 2(0.5) |
| | 노인 여가·건강증진 서비스 | 5(1.3) |
| | 장기요양보험기관 관련 컨설팅 서비스 | 2(0.5) |
| | 독거노인 장례지원 서비스 | 1(0.3) |
| 여성·아동 | 산모 및 신생아도우미 파견서비스 | 33(8.6) |
| | 가사지원 서비스 | 23(6.0) |
| | 아동 방과후 학습지도 및 관련 센터 운영 | 29(7.5) |
| | 산후용품 판매·대여 | 2(0.5) |
| 장애인 | 장애아동 재활치료 서비스 | 5(1.3) |
| | 장애인(아) 취업지원 서비스 | 2(0.5) |
| | 장애인 여행관련 서비스 | 1(0.3) |
| | 장애인 편의시설 지원 서비스 | 1(0.3) |
| | 장애인 활동보조 서비스 | 11(2.9) |
| 다문화 | 이주여성 보육·가사지원 서비스 | 1(0.3) |
| | 외국인 노동자 상담 및 관련 서비스 | 1(0.3) |
| 의료 | 의료기기 판매·임대 | 1(0.3) |
| | 의료서비스(진료·상담·약제 등) | 9(2.3) |
| | 지역사회 보건예방 서비스 | 8(2.1) |
| 취업지원 | 취약계층(장애인 제외) 일자리 연계 | 22(5.7) |
| | 요양(간병)전문인력 양성교육 서비스 | 12(3.1) |
| 기타 | 일반 관광관련 서비스 | 1(0.3) |
| | 청소 및 용역 서비스 | 6(1.6) |
| | 방역 서비스 | 1(0.3) |
| | 요양(간병)서비스 인식 및 처우개선 | 1(0.3) |
| | 통합사례관리 | 3(0.8) |
| | 푸드뱅크 관련 서비스 | 4(1.0) |
| | 평생교육 관련 서비스 | 1(0.3) |
| | 저소득층 도시락·밑반찬 제공 서비스 | 5(1.3) |
| | 출장요리 등 푸드사업 | 1(0.3) |
| | 각종 물품 재배·생산 | 13(3.4) |
| | 사회적기업 연구·홍보 | 5(1.3) |
| 계 | | 385(100.0) |

□: [illegible]

## 2. 사회적기업 사례조사 결과 및 시사점

### 가. 조사대상 기업의 일반현황

본 절에서는 사회복지서비스를 주요 업종으로 하는 사회적기업 대상의 사례조사 결과를 분석하여 제시하였다. 분석에 포함된 사회적기업은 21개로서, 조직형태는 사단법인 9개소, 사회복지법인 3개소, 주식회사 3개소, 비영리민간단체 2개소, 공익법인 1개소, 비영리법인 1개소, 기타 2개소였다. 또한 사회적기업 유형은 일자리제공형 8개소, 사회서비스제공형 4개소, 혼합형 7개소, 기타 1개소였다.

각 기업의 기본 사업 현황을 살펴보면 〈표 5-2-1〉과 같다. 먼저 사업 대상지역의 범위를 파악하였는데, 조사대상 기업의 절반가량이 해당 기업 소재지 시·군·구 범위 내에서 서비스를 제공하고 있었다. 시·도 단위 이상을 범위로 하는 기업도 8개소로 나타났다.

월평균 이용자 규모는 조사대상 기업 중 다수가 300명 미만(45%)이었다. 직원의 규모는 2011년 10월 기준 1개 기업 평균 50명, 이직자의 수는 평균 12명이었다. 「사회적기업 개요집」에 따르면, 2007년~2010년 인증 사회적기업에 종사하는 유급근로자(인증시점 기준)는 기관당 평균 24.2명(10인 이하 기업이 29.3%, 11인~30인 이하 기업이 47.1%)으로서, 사회복지서비스 제공 사회적기업의 고용 규모가 상대적으로 클 것임을 시사하고 있다. 한편, 직원 중 취약계층의 비율은 평균 47.4%, 65세 이상은 2.9%, 장애인의 비율은 4.1%였으며, 여성은 88.9%로 높은 비율을 보이고 있다.

〈표 5-2-1〉 조사대상 기업의 일반현황

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 사업지역 범위 (개소, %) | 소재지 및 2개이상 읍·면·동 | - |
| | 소재지 시·군·구 | 9(45.0) |
| | 2개이상 시·군·구 | 3(15.0) |
| | 소재지 시·도 | 4(20.0) |
| | 2개이상 시·도 | 3(15.0) |
| | 전국 | 1( 5.0) |
| 월평균 이용자규모 (명, %) | 1 ~ 300명 미만 | 9(45.0) |
| | 300 ~ 600명 미만 | 4(20.0) |
| | 600 ~ 900명 미만 | 2(10.0) |
| | 900명 이상 | 5(25.0) |
| | 취약계층 이용자 비율 | 47.4(33.5) |
| 총 직원수 (명, %) | 2008년 | 47.3(48.1) |
| | 2009년 | 55.7(48.5) |
| | 2010년 | 48.0(41.5) |
| | 2011년 (10월 기준) | 50.2(48.9) |
| 연간 이직자수 (명, %) | 2008년 | 14.6(17.5) |
| | 2009년 | 23.7(22.9) |
| | 2010년 | 18.8(22.7) |
| | 2011년 (10월 기준) | 11.8(12.9) |
| 직원 구성비 (평균, 표준편차) | 취약계층 | 47.4(23.2) |
| | 65세 이상 | 2.9( 4.8) |
| | 등록장애인 | 4.1( 7.6) |
| | 여성 | 88.9(19.1) |
| | 기타 | 4.2( 7.6) |

□: ~1(M)&□ 20□ , "I%"□ 17a(M)□ .

다음으로 조사대상 기업의 연차별 수입 및 지출구조를 살펴보았다. 조사대상 기업의 수입 총계는 2008년 평균 7억 수준에서 이듬해 9억으로 증가하였고, 2010년 8억으로 감소한 것으로 나타났다.12) 수입의 표준편차를 살펴보면, 해마다 감소하고 있어서 기업간의 수입액 차이가 줄고 있는 것으로 파악된다.

수입 구조를 살펴보면, 인건비 직접지원이 차지하는 비율이 38.8%에서 24.0%로 크게 줄고, 정부지원 사업비는 4.2%에서 18.0%로 크게

12) 노동부의 전체 사회적기업 성과분석에서도 이와 같은 경향을 보였음(곽선화 외, 2010)

늘었으며, 이용자 직접부담인 시장 매출도 36.9%에서 42.5%로 증가한 것으로 나타났다.

지출 구조를 살펴보면, 인건비가 65~74% 수준을 보이고 있다. 사업비에 대한 지출은 크게 증가하고 있는 것으로 나타났다. 한편 수익 중 일부를 사용하게 되어 있는 사회적 목적을 위한 재투자의 지출 비중도 2010년 기준 4.0%에 불과하지만, 해마다 증가한 것으로 조사되었다.

〈표 5-2-2〉 조사대상 기업의 수입 및 지출구조

(l : %)

| | | 2008년 | 2009년 | 2010년 |
|---|---|---|---|---|
| 기업 수입구조 | 총계 | 696[illegible] (872.7) | 917[illegible] (906.7) | 806[illegible] (647.1) |
| | | 100.0 | 100.0 | 100.0 |
| | 정부지원: 인건비 직접지원 | 38.8 | 32.9 | 24.0 |
| | 정부지원: 사업비(바우처포함) | 4.2 | 16.6 | 18.0 |
| | 이용자 직접부담(시장판매) | 36.9 | 46.0 | 42.5 |
| | 후원·기부 등 | 4.0 | 1.2 | 9.2 |
| | 모기업·모법인 지원 | 0.1 | 0.2 | 0.1 |
| | 기타 | 16.0 | 3.1 | 6.2 |
| 기업 지출구조 | 인건비 | 65.0 | 73.7 | 66.3 |
| | 사업비 | 5.7 | 8.6 | 10.2 |
| | 시설비·운영비 등 경비 | 16.6 | 14.5 | 14.9 |
| | 기타 | 0.4 | 0.4 | 0.9 |
| | 사회적 목적을 위한 재투자 | 1.0 | 3.5 | 4.0 |

□: 1) '&y=41(M)yb□ 2010□ 17, 17□ , 2009□ 16, 17□ , 2008□ 16, 12□ .
2) y=%ea(□ .
3) b)eyr)□ , )□ 100y=4□ .

## 나. 사회적기업 인증 이전 사업

다음은 사회적기업으로 인증받기 까지 각 기업의 성장과정, 이전 경험을 중심으로 하여 첫째, 사회적기업 인증 이전에 어떤 사업을, 어떤 형태로 운영했는지, 둘째, 사회적기업 인증 이전 사업은 언제부터 시작했는지, 셋째, 어떤 계기로 사회적기업 인증을 받게 되었는지, 넷째, 사

회적기업 인증에 대한 기대는 무엇이었는지 등을 파악하였다.

### 1) 인증 이전 업종 및 형태

사회적기업 인증 이전에 운영했던 사업에 대해 살펴본 결과 조사대상 기업의 대다수가 2011년 현재, 인증 이전과 유사하거나 동일한 사업을 진행하고 있는 것으로 나타났다. 인증 이후 업종을 확장한 기업의 경우에도 대부분 유사한 업종으로 확장하였으며, 1개의 기업만이 인증 이전과 상이한 업종으로 전환한 것으로 조사되었다.

인증 이전의 사업 형태를 살펴보면 조사대상 기업의 절반 이상이 모법인이나 단체의 소속 사업단(목적사업, 부설기관) 형태로 운영했었고, 독립적인 법인(단체)의 형태로 운영되었던 기업은 6개로 조사되었다. 또한 3개의 기업은 자활사업단에서 출발하는데, 이 중 2개 기업은 인증이전에 인증에 적합한 사업형태로 전환하였으며, 나머지 1개의 기업은 독립절차를 밟고 있었다.[13] 1개의 기업은 인증이전의 사업경험이 없으며, 사회적기업 인증을 위해 기업 형태를 구축한 것으로 나타났다. 대부분의 기업이 인증 이전 인증에 적합한 사업형태로 전환한 후 현재까지 그 형태를 유지하고 있는 것으로 나타났다.



13) 사회적기업 인증시 인증에 적합한 사업형태를 갖추지 못한 법인 내 사업단은 2년의 유예기간을 두어 2년 이내에 분리독립계획서(독립절차 및 추진일정)를 제출해야 함(한국사회적기업진흥원, 2011).

〈표 5-2-3〉 조사대상 기업의 인증 이전 형태

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 모법인 소속 사업단(목적사업, 부설기관) | 11(52.4) |
| 독립적인 법인(단체) | 6(28.6) |
| 자활사업단 | 3(14.2) |
| 사회적기업 인증을 위해 기업 설립 | 1( 4.8) |
| 계 | 21(100.0) |

**모법인 소속 사업단**[14]

"본 사업단은 모법인의 사회적일자리 사업단으로 시작하여 진행함. 사회적기업 인증이후에도 모법인내 사업단으로 운영하고 있음."

**자활사업단**

"처음에는 ○○지역자활센터의 사업단으로 노인장기요양보험의 시범사업을 진행하면서 경험과 자립의 토대를 2008년 사원들의 출자를 통해 ○○라는 회사를 설립하여 상법상 법인의 형태를 갖추었으며 노동부 사회적기업 인증을 받은 후 사업을 계속해 오고 있음."

"자활센터의 사업단으로 운영하다 2008년 법인(상법상 회사)으로 전환하여 사회적기업으로 인증받음."

### 2) 인증 이전 사업경험 및 인증 계기

조사대상 기업의 인증 이전 사업경험은 평균 5.1년이었으며, 2/3의 기업이 사회적기업 인증 이전 1~4년가량 사업을 운영해왔던 것으로 나타났다. 인증을 받은 해에 사업을 시작한 사례도 2개 기업이 있었다. 같은 영역에서 최대 20년의 경험을 토대로 인증절차를 거친 기업도 있었다. 전체 21개 기업 중 8개 기업은 노동부의 사회적일자리사업단에 참여한 경험이 있는 것으로 나타났다.

14) 본 절에서는 사회적기업 대표 및 실무자를 대상으로 실시한 서면조사 내용 중 의미있는 의견 및 사례들을 인용, 제시하였음.

〈표 5-2-4〉 조사대상 기업의 인증 이전 사업경험

(단위 : 개, %, 개)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 1년 | 2( 9.5) |
| 2~4년 | 11(52.4) |
| 5~7년 | 4(19.0) |
| 8년 이상 | 4(19.0) |
| 평균 | 5.1 |
| 계 | 21(100.0) |

한편 사회적기업 인증을 시도한 목적은 기업에 따라 다소 차이를 보였으며, 인증 과정에서의 경험 또한 상이한 점이 강조되었다.

우선, 조사대상 기업에서 인증을 시도하게 된 계기는 크게 '사회적기업의 가치 추구에 대한 동의'와 '정부지원을 통한 안정적인 사업 운영'으로 구분해볼 수 있다. 조사대상의 절반가량이 사회적기업의 가치를 추구하고자 사회적기업에 참여한 것으로 나타났는데, 협동과 나눔의 가치 실현, 사회적 경제에 대한 관심과 고민, 소외계층에 일자리를 나누며 질 높은 복지서비스를 제공하기 위한 목적 등을 인증의 계기로 밝히고 있다. 특히 취약계층에 대한 일자리 제공이라는 사회적기업의 가치를 추구하기 위해 인증에 참여한 기업이 많았으며, 이 중 자활사업단(공동체)의 운영 경험을 가진 기업의 비중이 높은 것으로 나타났다. 다음으로는 정부지원을 통해 부족한 예산에 따른 어려움을 극복하고, 정부지원 사업에 참여함으로써 공신력을 확보하여 인지도를 향상시키기 위해 인증에 참여한 것으로 나타났다. 이 중 4개의 기업은 노동부의 사회적 일자리사업 참여를 통해 제공받은 정부지원의 연장을 위해 인증을 받게 되었다고 답하기도 했다.

인증과정을 살펴보면, 인증목적에 따라 차이가 있었는데, 사회적기업의 가치를 실현하고자 했던 기업의 경우 보다 심도 깊은 고민, 기존 직원과 전문가의 회의 및 사업평가 등을 통해 인증에 관련한 다양한 의견

수렴 과정을 거친 것으로 나타났으나, 정부지원을 목적으로 삼았던 기업에서는 설명회 참석이나 관련 공무원의 추천 등을 통해 인증받게 되었다는 비중이 높았다. 특히 사회적일자리사업에 참여했던 기업의 경우 관계기관 및 공무원의 추천이 사회적기업 인증에 중요한 영향을 미친 것으로 나타났다.

〈표 5-2-5〉 조사대상 기업의 인증 계기

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 사회적기업의 가치 추구에 대한 동의 | 11(52.4) |
| 정부지원으로 인한 안정적인 사업 운영 | 7(33.3) |
| 기타 | 3(14.3) |
| 계 | 21(100.0) |

**사회적기업의 가치 추구에 대한 동의**

*"사회적경제에 대한 모법인의 자체적인 관심과 고민이 지속적으로 있었고 사회적기업법이 만들어지기까지 단체연대활동을 통해 필요성을 제기하고 있었음. 또한 기업적 수익창출이 가능한지에 대한 자체 평가, 외부 전문가 평가 등을 통해 추진을 준비함."*

*"사회적기업의 일자리 창출 취지에 부합하고 지역사회에 봉사한다는 의미를 지속적으로 유지하기 위해서는 법인으로 인증을 받는 게 바람직하다고 판단함에 따라 추진하게 되었음."*

*"해외의 사례들로부터 사회적기업을 접하였고, 운영 방식이나 이윤의 배분형태를 사회적경제 영역과 접목한 기업을 고민하던 중, 때마침 정부에서 사회적기업 인증제도를 실시하여 이에 동참함."*

*"다년간 자활경력을 통해 공동체훈련을 많이 해왔고, 공동의 회사를 설립하고자 희망하였음. 회사설립을 통해 직원들의 자긍심 고취 등 주인의식을 함양할 수 있을 것이라는 기대를 함."*

**정부지원으로 인한 안정적인 사업 운영**

*"사회서비스분야의 정부지원이 적고 항상 부족한 예산으로 어려움이*

있어, 이를 극복하기 위해...인증을 받게됨."

"사회적기업으로 인증을 받게 될 경우 지원이 연장되어 재정자립도를 높일 수 있는 시간을 벌기 위해 인증을 받게 되었고 또한 사회적기업이 되면 세제 혜택 등 여러 지원이 있다는 강점 때문에 받으려고 노력함."

"2008년도에 사회적 일자리사업으로 지원을 받던 중 사회적기업으로 전환 받으면 3년 연장 지원된다고 해서 인증을 받게 됨."

### 3) 인증 시 사회적기업에 대한 기대

사회적기업 인증 당시의 기대에 대한 질문에, 인증을 통한 기업의 안정적 운영 및 자립기반 확보에 대한 기대가 컸다고 응답한 기업이 가장 많았으며, 다음으로는 지역 내 취약계층에 대한 일자리 제공, 기업 이미지 개선 및 위상 정립의 순으로 나타났다. 그 외에 공공기관 및 지역사회와의 연계활동, 사회복지의 새로운 패러다임과 모델 구축에 대한 기대, 사회적기업의 비전 실현 등의 의견이 있었다.





〈표 5-2-6〉 조사대상 기업의 인증 시 주로 기대한 점

(□ : □, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 기업의 안정적 운영 및 자립기반 확립 | 21(33.3) |
| 직원(취약계층)에게 일자리 제공 | 18(28.6) |
| 기업 이미지 개선 및 위상 정립 | 10(15.9) |
| 공공기관 및 지역사회와의 연계 | 5( 7.9) |
| 새로운 패러다임, 모델 구축 | 4( 6.3) |
| 사회적기업 비전 실현 | 2( 3.2) |
| 기타 | 3( 4.8) |
| 계 | 63(100.0) |

□: [illegible]

## 다. 사회적기업에 대한 지원

### 1) 사회적기업 준비 및 운영과정별 지원

#### (1) 준비과정

사회적기업 준비과정에서의 지원을 살펴보면 조사대상 기업의 대부분이 사회적기업에 대한 교육 및 회사설립절차나 법인설립에 대한 자문 등의 지원을 받은 것으로 나타났으며, 지원주체로는 모법인 및 관련단체, 고용노동부, 보건복지부, 지자체 등으로 조사되었다.

지원주체별 지원 내용을 살펴보면, 조사대상 기업의 다수가 모법인 및 관련단체, 이미 인증을 받은 사회적기업 등의 지원을 받았다고 응답했으며, 사회적기업에 대한 교육, 창업자금이나 시설장비 지원, 인증관련 도움 및 자문 등을 받은 것으로 나타났다. 고용노동부의 지원을 받은 기업이 많았는데, 주 내용은 인증과정에서 필요한 서류지원, 사회적기업에 대한 교육 등이었으며, 고용노동부의 사회적일자리사업단에 참여했던 기업은 사회적일자리사업의 연속선상에서 자금 및 인력지원을 받으며 자연스럽게 사회적기업을 준비한 것으로 조사되었다. 이밖에 보건복지부의 지원은 사회적기업에 대한 정보제공 및 사업운영에 필요한 인적자원 발굴에 대한 도움 등이었으며, 지자체에서는 법인설립 및 인증과 관련한 지원이 이루어졌던 것으로 나타났다. 한편 4개 기업의 경우 준비과정에서 어떠한 외부지원도 받지 않은 것으로 조사되었다.

준비과정에서의 지원은 사회적기업에 대한 이해를 높이고, 사회적기업에 관련한 다양한 정보를 제공해주었다는 점에서 긍정적으로 평가되었다.

〈표 5-2-7〉 조사대상 기업의 인증 이전 준비과정 지원 주체 및 내용

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 주체 | 모법인 및 관련단체 | 6(28.6) |
| | 고용노동부 | 6(28.6) |
| | 보건복지부 | 2(9.5) |
| | 지자체 | 2(9.5) |
| | 기타 | 1(4.8) |
| | 지원 받지 않음 | 4(19.0) |
| | 계 | 21(100.0) |
| 지원 내용 | 법인 및 기업 설립 자문 | 5(33.3) |
| | 사회적기업에 대한 이해 | 4(26.7) |
| | 자금 및 인력지원 | 3(20.0) |
| | 인증절차 설명 및 지원 | 2(13.3) |
| | 기타 | 1(6.7) |
| | 계 | 15(100.0) |

□: 

### (2) 인증과정

사회적기업 인증과정에서의 지원은 인증절차에 대한 설명, 서류검토 등 인증과정에서 필요한 실무지원을 받은 경우가 대부분이었으며, 이밖에 인건비지원과 사업위탁 등의 지원을 받은 기업도 있는 것으로 나타났다. 지원주체로는 고용노동부가 다수를 차지하였으며, 그 다음으로 모법인 및 관련단체, 지자체 순으로 조사되었다.

인증과정에서의 고용노동부 지원은 인증컨설팅, 인증과정 설명, 인증절차 도움 등 다양한 실무지원이었으며, 기업들은 이를 통해 사회적기업 인증절차에 대한 이해가 높아졌다고 평가했다. 또한 사회적일자리사업단의 경우 인건비지원을 통하여 기업의 재정에 도움이 되었다고 평가했다. 모법인 및 관련단체의 지원 역시 다양한 인증절차에 대한 정보제공을 통해 사회적기업에 대한 이해를 높이는 데 도움이 되었으며, 일부

지자체에서는 인증과정에 있는 기업에게 사업을 위탁함으로써 시장 확보가 가능하게끔 도움을 준 것으로 나타났다.

반면 인증과정에서 외부로부터 어떠한 도움도 받지 않았다고 응답한 기업도 3개나 있었으며, 2개의 기업은 서류검토와 같은 실무지원을 받았으나 크게 도움이 되지 않았다고 평가하였다.

〈표 5-2-8〉 조사대상 기업의 인증과정 지원 주체 및 내용

(단위 : 개, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 주체 | 모법인 및 관련단체 | 4(20.0) |
| | 고용노동부 | 10(50.0) |
| | 지자체 | 1(5.0) |
| | 기타 | 2(10.0) |
| | 지원 받지 않음 | 3(15.0) |
| | 계 | 20(100.0) |
| 지원 내용 | 인증절차 지원 | 11(57.9) |
| | 인건비지원 | 5(26.3) |
| | 기타 | 3(15.8) |
| | 계 | 19(100.0) |

사회적기업에 대한 교육 및 컨설팅 지원은 보다 현실적인 사업운영에 도움이 되었으며, 조직의 전략을 세우는 데 긍정적인 영향을 미친 것으로 나타났다. 모법인으로부터의 지원은 실제 사업과정에서 발생할 수 있는 애로사항과 추후 사업진행 방향에 대한 논의를 가능하게 하였으며, 민간기업의 시설 및 재정지원은 기업운영의 효율성을 증가시킨 것으로 평가되었다.

〈표 5-2-9〉 조사대상 기업의 운영과정 지원 주체 및 내용

(Le : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 주체 | 모법인 및 관련단체 | 1(4.0) |
| | 고용노동부 | 15(60.0) |
| | 지자체 | 4(16.0) |
| | 기타(민간기업 등) | 5(20.0) |
| | 계 | 25(100.0) |
| 지원 내용 | 재정 지원(인건비, 사업개발비 등) | 19(79.2) |
| | 기타(교육, 차량지원 등) | 5(20.8) |
| | 계 | 24(100.0) |

□: 79) 19 & V) , 4 & rW) .

## 2) 내용별 지원

### (1) 신규채용 인건비 지원[15)]

조사대상 기업 중 신규채용 인건비 지원을 받은 기업은 약 76%이며(16개 기업), 현재에도 계속 지원을 받고 있는 기업은 인건비 지원을 받은 기업의 62.5%인 10개의 기업이었다. 평균적으로 약 39개월(3.3

15) 신규채용 인건비는 사회적기업에서 신규로 채용하는 직원에 대해 최대 5년간 연차별 차등지원을 기본으로 하며 지급액은 주 40시간 근무, 100% 지원 시 월 98만원이 지급된다. 차등지원 비율은 예비 사회적기업 1년차 100%, 2년차 90%, 사회적기업 1년차 90%, 2년차 80%, 3년차 70%이며, 기업의 특성에 따라 지원율과 기간에 차이가 있음(한국사회적기업진흥원, 2011).

년)정도 지원을 받는 것으로 나타났고, 현재까지 지원을 받고 있는 기업의 경우 평균 41개월(3.4년)동안 지원을 받고 있는 것으로 나타났다. 이미 지원이 종료된 기업들은 평균 30개월(2.5년)동안 지원을 받은 이후 종료된 것으로 조사되었다.

신규채용 인건비 지원에 대해 제기한 의견으로는 첫째, 인건비의 획일적인 지원에 대한 개선 요구가 있었다. 이들 기업에서는 예비단계와 인증단계에 따른 획일적인 지원, 사회복지서비스를 제공하는 기업의 인건비 지출구조를 고려하지 않은 동일한 임금지원체계에 대한 개선을 요구하였으며, 사업의 유형 및 특성에 따른 차등지원을 제안하였다.

둘째, 신규채용 인건비 지원과 관련하여 인건비의 지속적인 지원을 요구하는 의견과 단순 인건비 지원을 반대하는 상반된 의견이 있는 것으로 나타났다. 인건비의 지속적인 지원을 요구하는 기업의 경우 사회복지서비스 제공 기업은 인건비 중단 이후 고용 및 사업유지가 불가능함에 따라 지속적인 인건비 지원이 이루어져야함을 강조하였으나, 인건비 지원을 반대하는 기업에서는 단순한 인건비 지원은 기업의 자생력을 약화시키므로 인건비 지원이 아닌 신규 사업이나 운영비에 대한 지원이 더욱 바람직함을 주장하였다.

이밖에 지원지침의 잦은 변경, 최저임금 수준의 낮은 인건비 책정, 기존 지원 대상 근로자 퇴사 시 신규채용 기간 관련 문제를 지적하며 이에 대한 개선을 요청하였다.

〈표 5-2-10〉 조사대상 기업의 신규채용 인건비 지원 관련 사항

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 여부 | 지원받은 경험이 있음 | 16(76.2) |
| | 현재 지원받음 | 10(62.5) |
| | 과거에 지원받았으나, 현재 지원받지 않음 | 5(37.5) |
| | 지원받은 경험이 없음 | 5(23.8) |
| | 계 | 21(100.0) |
| 지원 기간 | 1년 미만 | 2(12.5) |
| | 1년 이상 ~ 2년 미만 | - |
| | 2년 이상 ~ 3년 미만 | 2(12.5) |
| | 3년 이상 | 12(75.0) |
| | 평균 | 3.3□ |
| | 계 | 16(100.0) |
| 개선 사항 | 획일적 지원에 대한 개선 | 3(23.1) |
| | 지속적인 지원 | 3(23.1) |
| | 단순 인건비 지원 축소 및 변경 | 2(15.4) |
| | 지원 지침의 잦은 변경 | 2(15.4) |
| | 최저임금 수준의 낮은 인건비 책정 | 2(15.4) |
| | 기존 근로자 퇴사 시 신규채용 기간 관련 문제 | 1(7.7) |
| | 계 | 13(100.0) |

□: 

### (2) 사회보험료 지원[16]

조사대상 기업 중 사회보험료 지원을 받은 기업은 약 90%이며(19개 기업), 현재 지원받고 있는 기업은 사회보험료 지원을 받은 기업의 약 89.5%인 17개의 기업이 해당되었다. 평균적으로 약 31개월(2.6년)정도 지원을 받는 것으로 나타났고, 현재까지 지원을 받고 있는 기업의 경우 평균 32개월(2.7년)로 나타났다. 이미 지원이 종료된 기업들은 평균 24

16) 한국사회적기업진흥원(2011)에 따르면 사회보험료 지원의 경우 최대 4년간 주 40시간 참여 근로자의 최저임금을 기준으로 사업주 부담분 사회보험료 일부를 지원하고 있으며, 2011년 기준 근로자 1인당 고용 및 산재보험은 각각 월 6천원, 건강보험은 2만 7천원, 국민연금은 4만원 지원으로, 4대 보험 전체 가입 근로자의 경우 월 7만9천원이 지원됨.

개월(2년)동안 지원을 받은 이후 종료된 것으로 조사되었다.

〈표 5-2-11〉 조사대상 기업의 사회보험료 지원 관련 사항

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 여부 | 지원받은 경험이 있음 | 19(90.5) |
| | 현재 지원받음 | 17(89.5) |
| | 과거에 지원받았으나, 현재 지원받지 않음 | 2(10.5) |
| | 지원받은 경험이 없음 | 2(8.5) |
| | 계 | 21(100.0) |
| 지원 기간 | 1년 미만 | 3(16.7) |
| | 1년 이상 ~ 2년 미만 | 6(33.3) |
| | 2년 이상 ~ 3년 미만 | 1(5.6) |
| | 3년 이상 | 8(44.4) |
| | 평균 | 2.6□ |
| | 계 | 18(100.0) |
| 개선 사항 | 지속적인 지원 | 6(54.5) |
| | 지원 액수 증대 | 3(27.3) |
| | 현 수준이 적절 | 2(18.2) |
| | 계 | 11(100.0) |

□: [illegible]

사회보험료 지원에 대한 의견으로는 지원 기간의 연장과 지원금의 증액으로 구분하여 살펴볼 수 있다. 우선, 조사대상 기업의 절반 이상이 사회적기업의 자립정도를 감안할 때 한시적인 지원은 바람직하지 않음을 강조하며, 지속적인 사회보험료 지원을 요구하였다. 특히 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업의 경우 고용이 많고 간접 인건비의 지출이 많은 특성을 고려하여 지속적인 지원이 불가피함을 밝히며, 손익분기점 혹은 자립시점까지의 지속적 지원을 제안하였다. 다음으로는 사회보험료 지원 금액의 증가에 대한 요구가 높았는데, 현재 지원되는 사회보험료는 최저임금을 기준으로 적용하고 있어 기업 부담 비율이 높음에 따라 실질적인

급여를 기준으로 한 지원이 바람직하다는 것이다. 이밖에 2개의 기업에서는 현 수준의 지원이 적절하다고 답하였다.

### (3) 전문인력 인건비 지원[17]

조사대상 기업 중 전문인력 인건비 지원을 받은 기업은 약 76%이며(16개 기업), 현재에도 계속 지원을 받고 있는 기업은 사회보험료 지원을 받은 기업의 약 94%인 15개의 기업이 해당되었다.

평균적으로 약 21개월(1.8년)정도 지원을 받는 것으로 나타났고, 현재까지 지원을 받고 있는 기업의 경우 평균 24개월(2년)동안 지원을 받고 있는 것으로 나타났다. 이미 지원이 종료된 기업들은 평균 16개월(1.3년)동안 지원받은 이후 종료된 것으로 조사되었다.

전문인력 인건비 지원에 대한 의견으로는 첫째, 전문인력에 대한 지속적인 지원을 요청하였다. 응답기업의 절반가량은 사회복지서비스 제공 사회적기업의 경우 전문인력의 활용성과가 높음에도 불구하고, 지원이 종료된 이후 운영의 어려움으로 인해 고용이 불투명해진다고 설명하며 전문인력에 대한 지속적인 지원을 강조하였다. 둘째, 전문인력 인건비 지원금의 증액을 제안하였는데, 현재 전문인력 인건비 지원액수가 월 150만원으로 낮게 책정되어, 기업의 자부담비율이 높으므로 전액 지원 혹은 지원액의 증가를 요청하였다. 셋째, 전문인력 인정범위의 확대에 관한 의견으로 사회복지서비스 제공 사회적기업의 경우 간호사나 사회복지사 등의 전문인력 활용 정도 및 성과가 높음에도 불구하고 현재 전문인력으로 인정되는 범위(기획, 인사노무, 영업, 교육훈련, 회계재무, 법무 등)가 좁아 실질적인 지원을 받는데 어려움이 있다고 토로하였다.[18]

17) 사회적기업의 전문성을 확보하기 위해 최대 3년간, 최대 3인의 전문인력에 대해 인건비를 지원하고 있는데, 지원액수는 월 150만원 한도이며 자부담률은 연도별로 상향조정됨(한국사회적기업진흥원, 2011).

18) 전문인력은 다음과 같음(한국사회적기업진흥원, 2011).

〈표 5-2-12〉 조사대상 기업의 전문인력 인건비 지원 관련 사항

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 여부 | 지원받은 경험이 있음 | 16(76.2) |
| | 현재 지원받음 | 15(93.8) |
| | 과거에 지원받았으나, 현재 지원받지 않음 | 1(6.2) |
| | 지원받은 경험이 없음 | 5(23.8) |
| | 계 | 21(100.0) |
| 지원 기간 | 1년 미만 | 1(6.25) |
| | 1년 이상 ~ 2년 미만 | 8(50.0) |
| | 2년 이상 ~ 3년 미만 | 6(37.5) |
| | 3년 이상 | 1(6.25) |
| | 평균 | 1.8□ |
| | 계 | 16(100.0) |
| 개선 사항 | 지속적인 지원 | 8(57.1) |
| | 지원액수 증대 | 5(35.7) |
| | 전문인력 인정범위의 확대 | 1(7.1) |
| | 계 | 14(100.0) |

□: □ .

## (4) 법인세 감면[19)]

조사대상 기업 중 법인세 감면을 받은 기업은 약 43%이며(9개 기업), 현재에도 계속 지원을 받고 있는 기업은 법인세 감면을 받은 기업의 약 77.8%인 7개의 기업이 해당되었다. 법인세 감면은 연 1회 이루어지는 것이므로, 최소 1회(1년)에서 최대 6회(6년, 사회적일자리사업 포함)까지 법인세 감면을 받은 것으로 나타났으며, 평균 2.8회 지원을 받은 것으로 조사되었다.

- 기획, 인사노무, 영업, 교육훈련, 회계재무, 법무 등 기업 경영에 필요한 특정 분야의 업무에 3년 이상 종사한 자 등
- 국가자격증(기술사, 기능장 등)소지자 등
- 대기업 은퇴전문인력: 고령자나 준고령자로서 증권거래소 상장기업, 코스닥 등록기업 또는 상시근로자 300명 이상의 기업에서 퇴직하였거나, 국공립연구기관, 공공연구기관 또는 기업부설연구소의 연구원으로서 2년이상 근무하고 퇴직한 자

19) 한국사회적기업진흥원(2011)에 의하면 사회적기업에 대한 세제 지원정책인 법인세 감면은 사회적기업으로 인증을 받은 이후 최초 소득이 발생한 시점으로부터 최대 4년간 법인세의 50%를 감면해주는 혜택을 의미한다.

법인세 감면 관련 의견으로는 법인세의 최저한세 적용[20]으로 인해 감면혜택이 미미하거나 전혀 감면혜택을 받지 못한다는 응답이 다수를 차지했다. 최호윤의 연구(2010)에 따르면 과세표준 2억원 이하인 사회적기업의 경우 최저한세 적용으로 인해 실질적인 감면효과가 전혀 발생하지 않고, 과세표준이 30억원을 초과하면서부터 점차 50%의 감면비율을 형성하지만 이 역시 완전한 감면효과는 누리지 못하는 것으로 나타났다. 결국 사회적기업의 경우 대부분 영업이익 규모가 적기 때문에 법인세 감면 혜택이 있더라도 최저한세 규정에 의해 전액 납부하거나, 50% 감면효과의 일부만 얻게 되는 한계를 가지고 있다고 할 수 있다.

다음으로는 4년이라는 한시적인 법인세 감면 기간의 폐지 및 연장에 관한 의견이 있었으며, 경영 상 흑자가 발생되지 않아 법인세 감면 혜택을 받지 못한다는 응답도 있었다.



20) 최저한세란 과다한 조세감면을 배제하고 최소한의 수준으로 조세를 부담시키기 위한 제도로서, 조세감면 적용 기업이 최저세액에 미달하는 세부담을 초래하는 경우 그 미달하는 세액에 상당하는 부분에 대해서 조세감면을 배제하는 제도이다(노희구, 2002).
현행 최저한세율은 2009년 사업년도를 기준으로 과세표준 1천억원 이하인 경우 11%, 과세표준 1천억원 초과인 경우 14%이다. 감면 전과 50% 감면 후를 비교해보았을 때(표 참고), 과세표준 2억원 이하 기업의 경우 감면혜택을 전혀 볼 수 없으며, 2억원을 초과할 경우에도 완전한 감면효과는 발생하지 않는 것으로 나타났다(최호윤, 2010).

| | | 과세표준 2억원 이하 | 과세표준 2억원 초과 1천억원 이하 | 과세표준 1천억원 초과 |
|---|---|---|---|---|
| 감면전 법인세율 | | 11% | 11~22% | 22% |
| 50% 감면후 법인세율 | 최저한세 적용 전 | 5.5% | 5.5~11% | 11% |
| | 최저한세 적용 후 | 11% | 11% | 14% |

〈표 5-2-13〉 조사대상 기업의 법인세 감면 관련 사항

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 여부 | 지원받은 경험이 있음. | 9(42.9) |
| | 현재 지원받음 | 7(77.8) |
| | 과거에 지원받았으나, 현재 지원받지 않음 | 2(21.2) |
| | 지원받은 경험이 없음 | 13(57.1) |
| | 계 | 21(100.0) |
| 지원 기간 | 1년 이상 ~ 2년 미만 | 3(33.3) |
| | 2년 이상 ~ 3년 미만 | 1(11.1) |
| | 3년 이상 | 5(55.5) |
| | 평균 | 2.8□ |
| | 계 | 9(100.0) |
| 개선 사항 | 최저한세 규정으로 감면혜택 저조 | 4(50.0) |
| | 감면 기한 연장 | 3(33.3) |
| | 흑자구조가 아니므로 혜택 받지 못함 | 1(16.7) |
| | 계 | 8(100.0) |

□: 

### 3) 경영컨설팅[21]

조사대상 기업 중 경영컨설팅을 받은 기업은 약 76%로(16개 기업), 이 중 37.5%(6개 기업)는 기본적으로 제공되는 무료 컨설팅 뿐 아니라 유료 컨설팅을 선택하여 받은 것으로 나타났으며, 1개 기업에서는 무료 컨설팅은 받지 않고, 유료 컨설팅만 받은 것으로 조사되었다.[22] 경영컨설팅을 받은 횟수는 1회에서 3회, 컨설팅 기간은 1개월에서부터 8개월

21) 경영컨설팅은 사회적기업가의 경영마인드 제고 및 자립경영 토대 마련을 위한 지원으로, 사회적기업의 성장수준을 창업단계-성장단계-자립단계로 구분하여 단계에 맞는 컨설팅을 제공하고 있음. 한국사회적기업진흥원에 의하면 창업단계에서 이루어지는 300만원 이하의 기초 컨설팅의 경우 전액 지원되며, 성장 및 자립단계에서 이루어지는 전문 컨설팅의 경우 80~90%를 지원해주고 있음(한국사회적기업진흥원, 2011).

22) 기초컨설팅의 경우 의무적으로 참여해야하나, 기업이 일정규모(매출액 5억원 이상 또는 근로자수 30인 이상 등) 이상으로 경영관리가 체계적으로 갖춰진 경우 등 기초컨설팅의 필요성이 없다고 인정되는 경우에는 제외되거나, 윗단계 컨설팅을 받을 수 있음(고용노동부, 2011).

까지 다양하게 나타났다.

경영컨설팅 전반에 관한 의견으로 조사대상 기업의 35.3%가 서류에 의한 형식적인 컨설팅, 사회적기업을 컨설팅할 수 있는 전문가의 부재로 인해 기업운영에 도움이 되지 않았다고 평가하였으며, 컨설팅 비용 지급보다는 회계프로그램이나 기업의 자원관리를 위한 ERP(Enterprise Resource Planning) 시스템 직접구매 방안 등을 제안하였다. 다음으로는 컨설팅 사업의 추진 시기 및 횟수와 관련된 의견으로 경영컨설팅이 주로 연말에 이루어져 효과적인 컨설팅의 어려움을 토로하였으며, 1회성 컨설팅이 아닌 지속적인 컨설팅을 제안하였다. 이밖에 컨설팅 결과에 대한 자료제공 및 사후관리, 컨설팅 업체 선정 시 지역편차를 최소화해야한다는 기타의 견이 있었다.

다음으로 정부에서 무료로 지원받은 기초 컨설팅과 기업 선택에 의한 유료 컨설팅을 구분하여 살펴본 결과, 기초 컨설팅을 받은 기업 중 약 33%만이 도움이 되었다고 응답한 반면, 유료 컨설팅을 받은 기업은 약 86%가 도움이 되었다고 응답하여 기초 컨설팅과 유료 컨설팅 간의 도움정도에 있어 차이가 있는 것으로 나타났다. 그러나 세부적으로 살펴보면, 이러한 도움정도의 차이는 기초와 유료의 차이가 아닌 어떠한 내용의 컨설팅이 이루어졌는지, 누가(어떠한 업체에서) 컨설팅을 제공했는지, 해당 사회적기업의 기업 운영경험이 어떠한지에 따라 차이가 있음을 짐작해 볼 수 있다.

우선 컨설팅 내용에 따른 차이를 살펴보면, 기초 컨설팅이 도움이 되지 않았다고 응답한 기업들의 대다수는 회계, 재무, 인사, 노무 등에 대한 기초적인 컨설팅을 받았다고 응답했으며, 이러한 컨설팅의 경우 서류에 의존한 채 형식적으로 이루어져 향후 사업운영에 도움이 되지 않았다고 평가했다. 반면 기초 컨설팅일지라도 자립하고자 하는 사업모델을 제시하고, 자립계획을 수립할 수 있는 컨설팅을 지원받은 기업의 경

우 만족도가 높았으며, 체계적인 계획 수립에 도움이 되었다고 평가하였다. 유료 컨설팅의 경우는 기업에서 활용 가능한 회계프로그램 및 운영비를 지원받은 기업의 만족도가 높았으며, 사업모델 추진을 위한 청사진을 제시해주거나, 향후 조직개편과 관련한 컨설팅을 받은 기업의 경우 도움정도를 높이 평가했다.[23]

다음으로 컨설팅 제공자가 사회적기업, 특히 사회복지서비스 제공 사회적기업에 대한 전문적인 지식이나 경험 보유 여부가 중요한 영향을 미치는 것으로 나타났는데, 사회적기업에 대한 전문적인 지식이나 경험을 가지고 있는 컨설턴트의 경우, 해당기업의 컨설팅에 대한 도움 및 만족정도가 높은 것으로 평가되었다. 반면 사회적기업에 대한 관심과 지식이 부족한 컨설팅의 경우 도움이 되었다고 응답한 비율이 낮았으며, 유료 컨설팅일지라도 컨설턴트의 전문성에 따라 컨설팅의 효과에 차이가 있었다.

또한 사회적기업 운영자가 기업운영 경험이 부족한 경우에는 회계, 노무 등과 관련한 기초적인 컨설팅이 도움이 되었다고 응답하였으나, 기업운영경험이 있는 기업에서는 이미 알고 있는 내용의 반복, 시간낭비 등으로 평가되며 기업운영에 큰 도움이 되지 못한 것으로 나타났다.

이러한 결과를 종합해보면 현재 진행되고 있는 경영컨설팅은 사회적 가치 실현과 수익창출이라는 일반 기업경영과 차별화된 사회적기업의 목적과 상황에 대한 고려가 부족하며, 특히 다양한 업종 및 경험을 가지고 있는 기업의 특수성을 고려하지 않은 채 획일적으로 진행되고 있다고 볼 수 있다. 보다 효과적인 경영컨설팅을 위해서는 사회적기업의

23) 기초 컨설팅의 내용은 다음과 같음(고용노동부, 2011).
회계컨설팅: 회계법인이 전담하여 기업회계기준에 맞는 회계 관리, 지원금 사용 내역 확인 등 회계 컨설팅 수행
경영진단: 회계법인이 주도하고 권역별 지원기관이 지원하여 사업현황 분석 등 기초적인 경영진단 수행
노무컨설팅: 권역별 지원기관에서 전담하고, 필요시 고용센터에서 협조하며 임금대장, 취업규칙, 근로계약서 등 노무관리 컨설팅

운영경험 및 세부 욕구를 고려한 맞춤형 컨설팅과 함께 다양한 사회적 기업을 컨설팅 할 수 있는 업종 및 직종별 세분화된 전문가 양성에 대한 지원이 필요할 것으로 판단된다.

〈표 5-2-14〉 조사대상 기업의 경영컨설팅 관련 사항

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 지원 여부 | 지원받은 경험이 있음 | 16(76.2) |
| | 기초(무료) 컨설팅 | 10(62.5) |
| | 유료 컨설팅 | 6(37.6) |
| | 지원받은 경험이 없음 | 5(23.8) |
| | 계 | 21(100.0) |
| 개선 사항 | 미흡한 컨설팅(현장 전문가의 부재) | 6(40.0) |
| | 사업추진시기가 늦음 | 3(20.0) |
| | 지속적인 컨설팅 필요 | 3(20.0) |
| | 기타 | 3(20.0) |
| | 계 | 15(100.0) |
| 도움 정도 | 기초(무료) 컨설팅 | |
| | 도움이 됨 | 5(33.3) |
| | 도움이 되지 않음. | 10(66.7) |
| | 계 | 15(100.0) |
| | 유료 컨설팅 | |
| | 도움이 됨 | 6(85.7) |
| | 도움이 되지 않음 | 1(14.3) |
| | 계 | 7(100.0) |

□: 1) [illegible]

### 기초 컨설팅 관련 의견

"기초 컨설팅은 일정수준의 기업운영방법을 모르는 경우에는 도움이 되겠으나 큰 도움이 되지는 못함. 희망하는 경우에 한하여 선택적으로 실시하는 것이 좋을 듯함."

"기초 컨설팅으로 회계 및 인사노무 컨설팅을 받았는데, 노동부가 지정한 컨설팅 기관이 선정되어서 사회적기업에 대해 이해가 부족하였고

실제로 도움받고 싶었던 부분은 지원내용에 없다고 하여 받지 못함."

"기초 컨설팅은 경영, 재무, 인사, 노무 등을 함께 실시했으며 사회적기업이나 돌봄영역에 대한 이해가 부족하여 그 부분을 설명하는 것에 시간이 많이 걸리고 자료제출로 업무가 폭주하는 상황이 발생하여 실효성에 의문이 생겼음. 오히려 같은 돌봄사업을 하시는 분들에게 받는 컨설팅의 경우 우리상황에 대한 이해가 많아서 도움을 많이 받음."

"무료 컨설팅에서 5년 동안 자립을 위한 계획수립에 대해 컨설팅을 받아 체계수립에 도움이 되었음."

"무료 컨설팅은 회계 및 노무 컨설팅으로 법정휴가에 대한 정확한 정보 제공으로 도움이 되었음."

"기초 컨설팅은 사업 전반에 대한 평가를 통해 생산성 증대요인 및 경쟁력 확대방안 개발에 도움을 주었으며, 현재 노인요양사업 및 노인복지사업의 가치를 확대하면서 새로운 수익원을 통한 안정적 운영방안 확보의 필요성에 대해서도 생각할 수 있게 해줌."

"기초컨설팅은 서류에 의존한 컨설팅으로 향후 사업전망이나 비전에 도움이 되지 않았음."

"기초 컨설팅은 정부 정책변화에 대한 장기적인 컨설팅이 아닌 근시안적인 컨설팅을 함. 간병시장의 비급여에 대하여 성급한 대처로 경영상 도움이 되지 않음. 문제 제기만 하였지 컨설팅 결과에 대한 적절한 조치상황과 결과까지도 확인하지 않음."

"고용부에서 의무적으로 경영상황에 대한 진단 및 발전전망을 내오기 위한 기초 컨설팅을 실시하였는데 주로 노무 및 회계분야의 형식적인 컨설팅밖에 되지 않았고, 일정 등 욕구사정 부분이 간과된 채 치러내기식 컨설팅이어서 비록 자부담은 없지만 국가적으로 매우 비용이 낭비되었다고 생각함. 이후 함께했던 업체를 통해 "○○○○○"라는 명칭으로 현재 구성원들의 욕구 및 회사에 대한 요청사항을 면밀히 면접조사를 통해 결과를 도출하고, 이에 따른 운영규정 개정 등 실질적인 운영도움을 받아 매우 효율적이었음. 전문성이 담보되는 다양한 경험을 가진 컨설팅이 진행되어야 할 것으로 판단함."

"기초컨설팅의 경우 1. 기업컨설팅을 적용하는데 기반조성(인력, 사업주의 마인드)이 안되어 있다는 점(인력자질부족) 2. 지속적인 연관성을 가지며 관리가 되지 않는다는 점 3. 컨설팅 업체의 사업에 대한 관심과 지식, 열의 부족이 문제임."

"노무컨설팅의 경우 기업운영의 경험이 부족하여 노무관리 인사, 경영에 있어서는 미숙한 점이 많은 상황에서 도움이 될 것으로 판단함."

**유료 컨설팅 관련 의견**

"무료로 지원받은 컨설팅 수준이 매우 기초적이어서 크게 도움이 되지 못하였으나, 유료 컨설팅은 회계프로그램을 구매해서 사용하도록 해주어 도움이 되었고, 1년간 회계프로그램 운영비를 지원해 준 것도 매우 도움이 되었음."

"유료 컨설팅으로는 회계프로그램을 지원받았는데, 회계프로그램의 경우에는 사회적기업이 몇 개의 기관 중에서 선택할 수 있고 지속적으로 사용할 부분이므로 지원기관과 초기에 본 사업단에 맞는 회계관리를 교육받고 운영할 수 있어서 도움이 됨."

### 4) 필요한 지원

#### (1) 준비과정

사회적기업을 준비하는 과정에서 정부나 지자체 혹은 그밖의 기관으로부터 필요한 지원에 대해 질문한 결과, 조사대상 기업의 절반 이상이 사회적기업에 대한 정보 제공이라고 응답하였다. 세부 내용으로는 사회적기업 및 사회적 목적에 대해 이해할 수 있는 교육차원의 지원, 사회적기업의 지속가능성 및 비전 제시, 사회적기업가 양성 및 관련 기업 멘토링 등으로 나타났다. 이러한 정보제공은 정부지원에만 의지하는 사회적기업이 양산되는 것을 방지하고, 준비과정에서부터 철저히 사회적기업에 대한 이해 및 비전 공유가 필요함을 의미하는 것으로 일부 기업에서는 사회적 가치 실현 부분이 충분히 확인되지 않은 기업의 경우 인증절차를 거치지 못하게 해야 함을 강조하기도 했다. 이를 위한 구체적인 방안으로 사회적기업가의 양성 및 사회적기업을 쉽게 이해하고 인증을 준비하는 데 실질적인 도움이 될 수 있는 관련 업체와의 멘토링 지원을 제안하였다.

다음으로는 사회적기업 경영에 필요한 법률, 회계 등 각종 서류 및 행정지원을 통해 인증과 지속가능한 경영을 위한 준비과정이 필요하다는 의견이 있었으며, 기타의견으로는 사회적기업 전담 공무원 배치, 표준화된 사업지침 등 공공영역에서의 효과적이고 체계적인 지원요청과 개별기업의 특성을 고려한 지원 및 다양한 프로그램 개발, 지방에 있는 사회적기업에 대한 지원, 지역 및 업종의 특성을 고려한 차별화된 지원 등으로 나타났다.

〈표 5-2-15〉 사회적기업 준비과정에서 필요한 지원

(le : □, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 사회적기업에 대한 정보제공 | 14(53.8) |
| 사회적기업 경영에 필요한 법률 및 행정지원 | 6(23.1) |
| 기타 | 6(23.1) |
| 계 | 26(100.0) |

□: )Z(n) 21 aV)a , r 4 alrW) .

### 사회적기업에 대한 정보제공, 전반적 멘토링

*"사회적기업을 비전으로 하는 조직에 대하여 기업윤리, 실질지원내용에 대한 정확한 정보전달이 필요함."*

*"전 직원의 사회적기업에 대한 정확한 이해가 필요함. 막연한 지원에 대한 기대만 가지고 사회적기업을 하는 경우가 많은 것 같음. "*

*"너나없이 사회적기업에 진출하게 되면 사회적 가치에 대한 부분이 희석되고 기존 인증받은 사회적기업까지 매도되는 상황이 있을 수 있음. 개인업체의 성격을 지녀 사회적가치 실현 부분이 정확히 확인되지 않다면 준비과정에서 아예 배재하는 것이 필요할 것임."*

*"사회적기업은 단순히 인건비를 지원받기 위한 기업이 아님을 인식하게 하고 사회적 목적을 어떻게 실현할 것인가에 대해 상호 의사소통이 필요함."*

*"사회적기업 인증 후 그 기업이 실패하지 않기 위해선 정부 및 지자체 차원에서 관련업종의 성공한 사회적기업과의 연계를 통한 멘토링이 이*

루어질 수 있도록 지원이 필요함."

"준비과정에서 각 분야별 준비와 인증이후에 부딪히는 어려움 등이 다를 수 있음. 그러므로 사회서비스 분야별 기존 사회적기업 인증기업과 준비하는 기업의 멘토 관계 형태가 필요함. 특히 예비사회적기업의 경우 사회적기업에 대한 이해, 인증과정에 대한 준비 등을 상세하게, 그리고 1대1 면담지원이 가능한 기회를 만들어주어야 함. 인증 이후에 겪게 되는 어려움은 교육에서 받지 못한 부분이 대다수였음. 그러므로 사회적기업을 운영, 참여해본 전문가 발굴 등이 필요함."

"사회적기업가를 교육 육성하여 사회적기업에 맞는 마인드로 운영할 수 있는 준비과정이 필요함. 기업의 숫자만 늘리지 않고 내실있게 운영할 지원(회계, 노무)과 지속가능한 기업이 될 수 있는지를 확인해나가는 것이 중요할 것임."

**사회적기업 경영에 필요한 법률 및 행정지원**

"실무, 법적절차, 회계 등에 대하여 상시적으로 상담할 수 있는 여건이 필요함."

"초기 (예비) 사회적기업으로 시작했을 때 가장 먼저 노무, 회계관리가 뒷받침되어야 한다고 생각함."

"사회적기업에 대한 교육이나 참여자들을 이끌어 나갈 수 있도록 다양한 프로그램이 있었으면 함(참여자의 일부는 취약계층이라서 교육정도가 낮아 이해가 부족하고 불만을 제기하는 경우가 많음)."

**기타**

"현재의 소셜 벤처 인큐베이팅 사업을 전국적으로 확대, 수도권 뿐만 아니라 지방의 (예비) 사회적기업을 꿈꾸는 사업가들이 좀 더 쉽게 (예비)사회적기업에 다가갈 수 있도록 해야 함."

"지자체에서 각 지역 특성에 맞는 사회적기업이 발굴될 수 있도록 사회적기업 공모 및 기존 기업체가 사회적기업으로 인증받을 수 있도록 행정적인 지원이 요청됨."

### (2) 인증과정

사회적기업 인증과정에서 필요한 도움으로는 가장 많은 기업에서 인

증절차에 관한 정보제공을 꼽았다. 이들 기업은 사회적기업 인증절차가 복잡하고 변동이 잦아 어려움이 있음을 호소하며, 인증절차에 대한 명확한 설명 및 상담 그리고 인증에 필요한 행정 간소화를 요청하였다. 또한 사회적기업 인증 지원기관 및 지원인력을 다양화하여 보다 실질적이고 구체적인 상담 및 지원이 가능한 환경이 구축되어야 함을 강조하며 사회적기업인증도우미, 관련기관의 멘토링 등의 맞춤형 지원서비스를 제안하였다.

다음으로는 사회적기업의 목적에 부적합한 기업을 배제하고 사회적기업가의 교육을 통해 사회적기업 인증의 남용을 막아야한다는 지적이 있었다.

이밖에 인증과정에서 사회적기업의 사업타당성을 검토하고 경영을 진단해야 할 필요성을 강조하거나, 예비사회적기업에 대한 지원 강화가 필요하다는 의견도 있었다.

〈표 5-2-16〉 사회적기업 인증과정에서 필요한 지원

(k : □, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 인증절차에 관한 정보 제공 | 12(57.1) |
| 사회적목적에 부적합한 기업 추출 | 5(23.8) |
| 사회적목적의 광범위한 적용 | 2(9.5) |
| 기타 | 2(9.5) |
| 계 | 21(100.0) |

□: Z)□ 18*aV)a□ , r□ 3*a1rW)□ .

### 인증절차에 관한 정보제공

*"지원기관 실무자의 현장 이해 부족, 인증준비에 대한 설명부족 등이 있음. 지원기관에서 분야별로 사회적기업으로 인증 받은 기관들이 인증 시 제출한 서류들을 샘플자료로 만들어서 인증을 준비하는 단체가 볼 수 있도록 지원할 필요가 있다고 봄."*

"지역특성에 맞는 사업을 시작하는 사회적기업에게 행정적인 절차를 잘 설명해서 사회적기업으로 잘 인증 받을 수 있게 행정 절차를 간소화할 필요가 있음."

"사회적기업 인증 도우미를 정부에서 파견, 1:1 맞춤 서비스를 시행한다면 사회적기업을 인증받는 데 있어 훨씬 수월할 것이라 봄."

"사업별로 필요한 부문에 대해서 정확히 파악하고 지원하되, 사업의 타당성에 대해 충분히 검토할 필요가 있음. 중소기업진흥원 혹은 소상공인진흥원 등과 연계하여 컨설팅 및 준비과정을 충분히 거치도록 함."

**사회적목적에 부적합한 기업 배제**

"사회적기업을 "지원제도로만 활용"하고자 하는 일부 비사회적목적을 가진 사업자를 분류하여 제외시키는 과정이 필요하며 사회적목적에 대한 광범위한 적용이 필요함."

"사회적기업 인증이 남용되거나 악용되지 않도록 의무적으로 사회적기업가들을 위한 교육을 소정시간 이수하도록 하며, 그에 따른 교육지원이 필요함."

### (3) 사업과정

인증 이후 사업운영과정에서 필요한 지원으로는 실질적이고 다양한 지원에 대한 요구가 가장 높은 것으로 나타났다. 이는 사회적기업 인증 이후 사회적 목적 실현과 기업의 지속가능성, 수익 창출이라는 두 가지 목표를 달성해야 하는 어려움에 따른 것으로 보인다.

우선 사회적기업이 자생할 수 있는 환경 및 사업기반 구축에 관한 지원 요청이 있었다. '고기를 잡아주는 것이 아닌 고기를 잡는 방법'에 대한 지원, 지속가능한 기업운영을 위한 다각적인 지원을 모색해야할 필요성이 있다는 것이다. 다음으로 한시적인 인건비 지원 보다는 기업의 지속적 운영이 가능할 수 있는 사업비 지원, 운영자금 확보 등 실질적인 지원이 필요함을 강조하였으며, 중간관리자(전문인력)의 인건비지원 및 처우개선, 회계 및 노무관련 상담 및 지원, 분야 및 지역의 특성

을 고려한 차별화된 지원을 제안하였다. 특히 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업의 경우 다른 분야에 비해 고용이 많고 이에 따른 간접인건비 부분의 지출이 많으므로 4대 보험료, 퇴직적립금, 운영비 등에 대한 지속적인 지원을 요청하였다.

그밖에 다양한 전문가, 민간기관 및 공공기관과의 활발한 연계에 대한 지원이 필요함을 언급하기도 하였으며, 연구과제 및 회계제출서류의 과다로 인한 업무의 어려움을 토로하기도 하였다.

〈표 5-2-17〉 사회적기업 사업과정에서 필요한 지원

(단위 : 명, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 사회적기업이 자생할 환경 및 사업기반 구축에 관한 지원 | 8(27.6) |
| 기업의 지속적 운영을 위한 실질적 지원 | 4(13.8) |
| 중간관리자(전문인력) 등의 인건비지원 및 처우개선 | 4(13.8) |
| 회계 및 노무관련 상담 및 지원 | 3(10.3) |
| 사업분야 및 지역의 특성을 고려한 차별화된 지원 | 2(6.9) |
| 전문가, 민간기관 및 공공기관과의 활발한 연계 | 3(10.3) |
| 연구과제 및 회계 제출서류의 축소 | 2(6.9) |
| 기타 | 3(10.3) |
| 계 | 29(100.0) |

□: [illegible]

**사회적기업이 자생할 수 있는 환경 및 사업기반 구축에 관한 지원**

*"고기를 잡아주는 것이 아니라 고기잡는 법"을 알려주거나 환경을 구축해주었으면 함. 인건비 지원 등의 직접적인 방식보다는 컨설팅, 사업개발비 등의 간접적인 지원방식은 바람직하다고 생각하지만, 개별 사업의 추진방식, 시기, 기간 등에는 많은 문제가 있다고 생각함."*

*"한시적으로 인건비 지원 등은 한계가 있고, 자립할 수 있는 시장확보, 사업지원, 경영지원체계 필요함."*

*"1년에 사업개발비 1000만원 지원해주는 것보다 역량이 있는 외부 중간관리자의 인건비를 지원해주는 것이 더 효과적일 수도 있다고 생각함."*

"사회적기업이 자생할 수 있는 다양한 정책 개발 및 사회흐름 조성"

### 기업의 지속적 운영이 가능할 수 있는 실질적인 지원

"자립을 할 수 있도록 일정기간에 걸쳐 지속적인 인적, 재정적지원이 필요하며 현재 기업의 상태를 진단하고 문제점을 해결할 수 있는 컨설팅 및 프로보노가 필요함."

"일자리 지원 위주의 단발성 지원에 그칠 것이 아니라 가급적 자생력을 가질 수 있는 분야, 특히 정부의 재정지원 일자리 사업인 사회서비스 분야의 경우 인력지원 위주의 지원보다는 사회서비스 분야의 경우 고용이 많으므로 간접인건비 부분의 지출이 많은 관계로 현재 4년으로 제한된 사회보험료지원을 계속 해주는 등 지속적인 지원책이 필요할 것으로 생각함. "

"사업과정에 있어서는 임금지원 뿐만 아니라 운영자금을 저리 혹은 상환유예기간을 길게 두어 운영 시에 필요한 자금을 충분히 확보할 수 있도록 하고 현행 지원되고 있는 인건비가 지원 중단되더라도 일반시장에 정착할 수 있도록 유관 사회적기업의 클러스트화가 필요함."

"돌봄분야 사회적기업은 단기간의 사회적일자리 지원을 통한 인건비지원형태가 아니라 사업주부담 4대보험료, 퇴직금 적립, 운영비 등을 지속적으로 지원하여 돌봄서비스와 일자리가 지속될 수 있어야 한다고 봄. 또한 사회서비스 분야별 사회적기업에 대한 인증이후의 지원체계는 다양해야 하며 지역별로도 다양성이 보장되어져야 한다고 봄. (예로 제조업과 돌봄서비스 사회적기업에 대한 지원과 보고체계를 같이 한다는 것이 가능한가?라는 문제임. 제조업은 판로개척 및 시설설비 확충 등이 이루어지면 수익이 증대될 수 있으나 돌봄서비스 분야는 다름.)"

### 중간관리자(전문인력) 등의 인건비지원 및 처우개선

"소규모 사회적기업 대부분은 중간관리자의 양성 및 역량강화에 많은 어려움을 겪고 있음. 그러나 사회적기업 중간관리자의 처우가 매우 열악하기 때문에 우수한 인재들이 유입되지 못하고 있는데 이에 대한 지원이 필요함."

### 회계 및 노무관련 상담 및 지원

"실무, 법적절차, 회계 등 상시 상담"

"사회적기업은 인사, 노무 ,경영, 회계에 대한 전문적인 지식이 대기업

에 비해 부족한 형편이므로 이러한 어려움을 해결하기 위해 인사, 노무, 경영, 회계 등 각 분야별 전문가와의 원활한 의사소통이 이루어질 수 있도록 정부 및 지자체 차원에서 연계가 필요함. "

"지속적인 경영컨설팅 및 재정적 지원"

**연구과제 및 회계 제출서류의 축소**

"인증 후에는 사업성과나 결과보고서, 점검에 따른 부담이 사업에 전념하기 보다는 절차에 따른 보고성 자료제출 요구가 많은 점"

"연구기관, 정부기관의 비정형적인 연구작업이 너무 많음. 진흥원에서 사회적기업의 정기보고(연1회)된 내용을 홈페이지 등을 통해 공개하는 것도 사회적기업의 투명경영에 부합하다고 생각하고, 연구자들도 해당 자료를 사용하는 것이 필요함."

## 라. 인증 이후 변화

### 1) 고용인력 수

사회적기업 인증이 이루어진 이후 사업운영과 관련된 주요 변화를 파악하고자 하였으며, 이와 관련하여 우선 고용인력 수의 변화에 대해 질문하였다. 조사대상 기업에서는 76%의 기업에서 고용인력 수가 증가되었다고 응답했다. 고용인력은 최소 5명에서 최대 105명까지 증가된 것으로 나타났으며, 평균 30.6명의 인력이 증가된 것으로 조사되었다(12개 기업). 이러한 고용인력의 증가는 신규채용 인건비 지원의 영향이 큰 것으로 볼 수 있으나, 1개 기업에서는 시장의 확대(장기요양제도 실시로 인한 서비스 확대)로 인한 인력의 증가라고 응답하기도 했다.

한편 2개의 기업에서는 인증 이후 인력이 증가했다가 인건비 지원이 종료됨에 따라 감소되어 어려움을 겪는 것으로 나타났는데, 이러한 경우, 인건비 지원으로 두 배에 가까운 인력 증가를 경험하였으나, 인건비 지원 종료 이후 최대 40%의 직원이 퇴사를 한 것으로 나타났다. 이는

사회적기업의 지속적인 성장을 저해하고 취약계층에 대한 일자리 지원이라는 사회적기업의 목적과 상충되는 결과라고 할 수 있어 인건비 지원 종료 이후에도 안정적인 기업 운영을 위한 지원 방안 모색이 시급함을 시사하고 있다.

이밖에 2개의 기업에서는 인력수의 변화가 없는 것으로 나타났으며, 1개의 기업에서는 인력수가 감소되었다고 응답했다.

〈표 5-2-18〉 사회적기업 인증이후 고용인력 수의 변화

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 증가하였음 | 16(76.2) |
| 증가인력 수 | 367 |
| 증가인력 평균 | 30.6 |
| 증가하였다가 감소하였음 | 2( 9.5) |
| 감소하였음 | 1( 4.8) |
| 변화없음 | 2( 9.5) |
| 계 | 21(100.0) |





### 2) 업종 및 복지서비스 유형

다음은 사회적기업 인증이후 업종 및 복지서비스 유형의 변화여부를 파악하였다. 조사대상 기업의 절반가량이 인증 이전과 동일한 업종 및 서비스를 유지하고 있는 것으로 나타났다. 6개의 기업에서 제공되는 복지서비스 및 업종의 증가가 있었던 것으로 나타났는데, 돌봄 및 교육 등의 서비스를 추가로 제공하거나, 식품가공이나 농작물재배 등으로 사업영역을 확대한 것으로 조사되었다.

한편 3개의 기업은 업종이 변화되었다고 응답하였는데, 재가서비스에서 문화사업으로, 산모도우미에서 병원간병으로, 농산물 재배에서 서비스제공 등의 업종으로 변화가 있었던 것으로 나타났으며, 1개의 기업에

서는 인증이후 무료서비스에서 유료서비스로 변화되었다고 답하였다.

〈표 5-2-19〉 사회적기업 인증이후 업종 및 복지서비스 유형의 변화

(단위 : 개, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 업종 및 서비스의 변동 없음 | | 9(47.4) |
| 업종 변화 | 업종 증가 | 4(21.1) |
| | 업종 변화 | 3(15.8) |
| 서비스 변화 | 서비스 증가 | 2(10.5) |
| | 서비스 변화 | 1( 5.3) |
| 계 | | 19(100.0) |

### 3) 이용자 확보

사회적기업 인증 이후 이용자 변화가 있었는가를 파악하였다. 조사대상 기업의 2/3가 인증 이후 이용자가 증가했다고 응답했으며, 많게는 2배에서 4배까지 이용자가 증가된 것으로 나타났다.

조사대상기업에서 밝힌 이용자 증가의 원인은 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 첫 번째 원인으로는 사회적기업 인증으로 인한 기업 이미지 개선, 인지도 상승 등이 이용자에게 긍정적인 영향을 미쳤기 때문인 것으로 나타났다. 공공과의 연계, 취약계층 고용이라는 점은 이용자에게 '좋은 기업'이라는 이미지를 심어주었으며, 사회적기업에 대한 홍보로 인해 이용자의 신뢰가 더욱 높아졌다는 점이다. 두 번째로는 사회적기업에 대한 정부 지원으로 사업 확대 및 인력 충원이 가능해짐에 따라 이용자 수가 증가했다는 응답이다. 정부의 저리 대출로 사업 영역 확대가 가능하게 되었고, 인건비 지원으로 인력의 추가 고용이 가능함에 따라 서비스의 양이 확대되고 자연스럽게 이용자도 늘어나게 되었다는 것이다.

한편 인증은 이용자의 확보에 영향을 미치지 못한다고 응답한 기업도

존재하였는데, 이들은 사회적기업 인증이 사회복지서비스 이용자의 선택에 영향을 미치지 못하며, 사회적기업 인증과는 무관한 환경적 요인이 더욱 중요한 변수임을 강조하였다. 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업의 이용자들은 대부분 취약계층이므로 사회적기업에 대한 이해가 부족하며, 오히려 인증 이전의 사업경험을 토대로 구축된 신뢰가 이용자 확보를 가능하게 하거나 사회서비스 시장화라는 외부환경 변화로 인해 이용자 확보에 어려움을 겪는 등 사회적기업 인증과는 무관한 이용자수의 변화를 겪게 되었다고 답하였다.

〈표 5-2-20〉 사회적기업 인증이후 이용자 수의 변화

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 인증으로 인한 이용자 수 증가 | 11(61.1) |
| 인증과 이용자수 변화는 무관 | 7(38.9) |
| 계 | 18(100.0) |





#### 4) 제공서비스 양

인증 이후 제공되는 서비스 양의 변화가 있었는가를 파악한 결과, 2/3의 기업에서 서비스의 양이 증가했다고 응답하였으며, 일부 기업에서는 3배의 서비스 증가를 경험한 것으로 나타났다. 이러한 서비스 양의 증가는 인력의 증대에 따른 것이라는 응답이 주를 이루었으며, 인력이 증가되고 이용자 수가 증가됨에 따라 서비스의 양도 자연스럽게 증가한 것으로 나타났다. 또한 무료서비스의 증가, 매뉴얼 적용 등으로 서비스 양이 증가되었다는 기업도 있었다. 반면 7개의 기업에서는 인증으로 인한 서비스 양의 변화는 없었다고 답하였다.

〈표 5-2-21〉 사회적기업 인증이후 서비스 양의 변화

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 서비스 양 증가 | 11(61.1) |
| 변화 없음 | 7(38.9) |
| 계 | 18(100.0) |

### 5) 서비스의 품질

조사대상 기업의 약 80%가 인증 이후 서비스 품질이 향상되었다고 응답했으며, 이 중 절반은 인증 이후 다양한 교육 및 훈련을 통해 서비스 품질을 향상시키고 있는 것으로 나타났다. 사회적기업의 경우 취약계층 고용 비율이 높음에 따라 교육과 훈련은 필수적이라 할 수 있는데, 사회적기업 인증과 관련된 직원 교육프로그램은 직원들의 업무능력 향상 뿐 아니라 기업에 대한 소속감 및 질 높은 서비스 제공에 대한 책임감 강화에 효과적이었던 것으로 강조되었다. 한편에서는 직원에 대한 실질적인 처우 개선으로 서비스 질 향상을 꾀하고 있었는데, 적절한 임금수준, 복지혜택 등을 통해 직원들의 사기와 만족도를 높여 서비스 질을 향상시키고자 노력하고 있었다.

이밖에 정기적인 모니터링, 고객만족도 조사 등은 서비스 품질을 개선할 수 있는 방법으로 활용되고 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-2-22〉 사회적기업 인증이후 서비스 품질의 변화

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 서비스 품질 향상 | 15(83.3) |
| 변화 없음 | 3(16.7) |
| 계 | 18(100.0) |

### 6) 정부기관과의 관계

사회적기업 인증 이후 정부기관과의 관계가 긍정적으로 변화했다고 응답한 기업이 전체의 2/3를 차지했다. 이들은 대부분 인증 이후 해당 기업에 대한 지자체(정부)의 신뢰가 증가함에 따라 다양한 정보를 공유할 수 있게 되었다고 설명했으며, 재정 지원 및 교육 참여를 통해 공무원과의 협조체계가 구축되어 서비스연계 및 사업협약 등이 가능하게 되었다고 응답했다.

4개의 기업에서는 정부기관의 관심은 증가했으나, 여전히 협력적이지 않은 관계이며 인증전후 차이가 존재하지 않는다고 응답했고, 특히 사회복지서비스 제공 기업의 경우 영세함에 따라 정부에서 받을 수 있는 지원이 미약하여 관계형성의 기회가 부족한 것으로 나타났다. 한편 3개의 기업에서는 오히려 인증 이후 지도·감독이 증가하고, 다양한 조사와 연구로 인한 자료제출 등으로 번거로워지는 등 오히려 부정적인 관계형성이 되었음을 강조하기도 했다.





〈표 5-2-23〉 사회적기업 인증이후 정부기관과의 관계 변화

(□ : □, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 긍정적인 관계형성 | 13(65.0) |
| 인증전후 차이 없음 | 4(20.0) |
| 부정적인 관계형성 | 3(15.0) |
| 계 | 20(100.0) |

### 7) 홍보 및 지역사회 자원 동원

사회적기업 인증 이후 기업의 홍보 실태를 파악한 결과, 응답 기업의 약 77%가 인증으로 인해 홍보가 더욱 유리해졌다고 응답했다. 이러한 긍정적인 변화는 정부의 사회적기업에 대한 홍보효과 뿐 아니라 지역

내 사회적기업들의 공동 홍보나 유관기관에서의 홍보 등이 활발해짐에 따른 것으로 나타났다. 또한 기업의 홍보비용을 지원하는 사업개발비로 인해 홍보가 더욱 용이해진 것도 하나의 원인이 된 것으로 조사되었다. 한편 홍보를 시도 중에 있어 그 효과를 짐작하기 어렵거나, 아직 홍보 효과가 미미하다고 응답한 기업도 4개에 달하였다.

지역사회 자원동원과 관련해서는 2/3 이상의 기업에서 사회적기업 인증으로 인해 자원동원이 유리해졌음을 밝히고 있다. 이들은 주변 유관기관들의 사회적기업에 대한 관심 증대로 인해 연계가 강화되었고, 기업 및 유관기관 등과 결연을 통해 자원 동원이 용이해졌음을 강조하였다. 그러나 3개의 기업에서는 사회적기업으로 인한 자원동원 효과는 미미하며, 오히려 기업이기 때문에 영리를 추구하는 것이 아니냐는 오해를 받거나, 소득공제 영수증 처리가 되지 않으므로 후원이 어렵고, 자원봉사활동이 줄어드는 등 부정적인 영향을 주기도 한다고 설명하고 있다.

〈표 5-2-24〉 사회적기업 인증이후 홍보 및 지역사회자원 동원 변화

(□ : □, %)

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 홍보 | 인증이후 홍보 유리함 | 10(76.9) |
| | 아직 평가하기 어려움 | 1( 7.7) |
| | 홍보효과 미미함 | 3(15.3) |
| | 계 | 13(100.0) |
| 지역사회자원동원 | 결연 및 연계 증가 | 8(72.7) |
| | 자원동원 어려움 | 3(27.3) |
| | 계 | 11(100.0) |

## 마. 사회적기업의 강점

### 1) 사회복지서비스 제공 사회적기업 운영의 이점

#### (1) 사업 운영 측면에서의 이점

사회복지서비스를 제공하는 사업체로서, 인증받은 사회적기업이기 때문에 지니는 이점이 있는가를 파악하였다. 먼저 사업 운영 측면에 대해 파악한 결과, 약 20%의 기업이 직원들의 높은 책임감, 애사심, 주인의식을 꼽았으며, 이로 인해 보다 효율적인 사업 운영과 서비스 품질 향상이 가능하다고 답하였다. 다음으로 약 17%의 기업에서는 사회적기업의 높은 자율성이 장점이라고 답하였으며, 이러한 자율성으로 인해 의사결정이 빠르고, 프로그램이나 수익금 운영 부분에서 자율성이 확보됨에 따라 보다 이용자의 욕구에 맞는 서비스를 제공할 수 있다는 이점을 가지고 있는 것으로 나타났다.

또한 사회적기업에 대한 긍정적인 이미지로 인해 이용자 확보나 기업과의 연계 등이 용이하며, 정부에서 제공되는 다양한 재정지원으로 인해 기업의 기초를 다지고 성장의 동력이 될 수 있다는 점이 장점이 되는 것으로 조사되었다.

이밖에 사회적기업으로 인한 이점보다는 제공하는 서비스의 품질, 기존 기업의 운영경험에서 비롯된 이용자들의 신뢰 확보 등이 더욱 중요하다는 의견도 있었다.

〈표 5-2-25〉 사업 운영 측면에서 사회적기업의 이점

(단위 : 개, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 직원들의 높은 주인의식 | 4(22.2) |
| 사업 및 의사결정의 자율성 | 3(16.7) |
| 이용자 확보 용이 | 3(16.7) |
| 사회적기업에 대한 긍정적인 이미지 | 3(16.7) |
| 다양한 재정 지원 | 3(16.7) |
| 기타 | 2(11.0) |
| 계 | 18(100.0) |

### 직원들의 높은 주인의식

*"내가 아닌 우리가 만들어가는 부분에 수익성은 높지 않지만 이용자를 확보하는 부분에서는 강점이 됨. 예산은 수익을 내서 만들어 내는 부분과 근로자들이 함께 만들어 가는 부분이 있어 일반기업보다는 주인의식이나 애사심이 높음."*

*"직원들의 자발성에 의한 운영이 가능함. 수익금에 대한 결정이 비교적 자유로우며 지역사회 환원에 대한 자세만 되어 있다면 직원 복리도 강화할 수 있음."*

### 사업 및 의사결정의 자율성

*"짜여진 지원의 한계를 벗어나 사업의 자율성 확보로 다양성을 추구할 수 있음."*

*"사업진행의 의사결정이 빠르고 자유로워짐."*

### 이용자 확보 용이

*"참여자의 인건비 및 기관부담 보험료 지원, 다양한 수익 창출에 대한 접근으로 수익성 확보 및 이용자 확보가 용이함."*

### 사회적기업에 대한 긍정적인 이미지

*"좋은 일을 하면서 지역사회에 고용을 창출하고 서비스를 되돌려주는 기업이라는 좋은 기업 이미지를 가진다는 것이 가장 큰 장점이고, 이로 인해 대기업과 연계가 용이해서 지원금을 확보하고, 이용자 확보에도 용이함. 이용자 확보가 사회적기업이 되기 이전보다 용이해서 수익성도 사회적기업 이전보다는 상향되었음."*

**다양한 재정지원**

*"전문인력과 사회보험료 지원, 사업개발비 확보 등으로 재정적으로 도움이 되었음. 그러나 홍보에 대한 지원은 부족했음."*

*"사회적기업으로 정책적으로 지원되는 분야가 많으므로 기업의 기초를 다지고 발전을 꾀하는데 중대한 역할을 하였음."*

### (2) 서비스 품질 측면에서의 이점

서비스 품질 측면에서의 이점으로 약 82%의 기업에서 높은 수준의 서비스 품질, 품질 향상을 위한 노력이라고 응답했다. 높은 수준으로 서비스 품질을 유지할 수 있는 이유는 사업 운영 측면의 이점과 연결된다. 즉, 기업에 대한 주인의식이 높고, 사회적기업의 비전을 공유한 직원들이 서비스 제공에 대하여 책임감을 가지게 되어 보다 높은 수준의 품질을 유지할 수 있다는 것이다. 또한 다양한 직원 교육을 통한 서비스 품질관리, 시장경쟁을 위한 품질향상, 품질개선 프로그램 진행 등의 노력도 서비스 품질을 향상시키는 데 중요한 역할을 한 것으로 나타났다.

다음으로는 차별화되고 다양한 서비스를 제공할 수 있다는 점을 이점으로 꼽았는데, 사회적기업의 경우 기존 틀에 구애받지 않고 이용자의 욕구에 민감하게 반응하며 다양한 프로그램 및 서비스를 제공할 수 있다는 장점이 있는 것으로 나타났다.

〈표 5-2-26〉 서비스 품질 측면에서 사회적기업의 이점

(□ : □, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 높은 수준의 서비스 품질 | 14(82.4) |
| 차별화된 서비스 제공 | 3(17.6) |
| 계 | 17(100.0) |

**높은 수준의 서비스 품질**

"참여자의 가치관, 자발성이 강조되므로 생산품에 대한 책임의식 및 품질 향상이 가능함."

"우리라는 관점에서 친환경적인 것을 더 찾게 되고 만들게 되므로 질적으로의 품질이 좋음."

"주인정신을 가지고 내 회사라는 생각으로 업무에 참여하므로 서비스 만족도가 높게 나타남."

"장기근속자가 많아서 서비스가 안정되고 자기일 같이 열심히 일함."

"사회적기업이 되고난 이후로는 우리 기업 스스로도 기업의 신뢰와 사회적기업의 이미지를 잘 지켜나가고자 직원 교육과 서비스 교육을 더 강화했으므로 결과적으로 서비스 품질이 향상됨."

**차별화된 서비스 제공**

"서비스의 다양화, 시장 경쟁에서 살아남기 위하여 품질 개선 및 향상에 노력함."

"이용자별 요구에 대응하는 개별서비스가 가능해짐."

### 2) 일반 사회복지기관과의 차별성

사회적기업이 일반 사회복지서비스 기관과 어떤 점에서 차이가 있다고 판단하는가를 파악하였다. 응답 기업의 1/3이 자치적인 기업 운영에서 그 차이를 찾을 수 있다고 답했다. 사회적기업의 경우 일반 사회복지서비스 기관보다 직원과 운영진들 간의 상호협력과 지지가 더욱 강조되고 있으며, 상하 관계가 아닌 수평적인 조직구조를 통해 운영의 유연성이 있는 것으로 나타났다.

다음으로는 취약계층의 고용 및 서비스제공과 관련된 사항으로 타 기관과 달리 취약계층을 고용하고, 취약계층에 대한 서비스를 제공함으로써 취약계층에 대한 일자리 제공과 동시에 취약계층의 의견을 보다 쉽게 수렴할 수 있는 쌍방적인 소통이 가능한 것을 차이점으로 인식하고

있었다. 사회공헌 측면뿐만 아니라 수익창출을 위한 기업경영 마인드가 추가되어야 한다는 점에서도 차이가 있다고 응답하였으며, 기타의견으로는 자율성을 담보한 사업 운영, 지역사회에 대한 공헌, 직원복리 증진, 타 기업들과의 협력 파트너십 등이 차이점이라고 인식하고 있었다.

〈표 5-2-27〉 다른 사회복지서비스 기관과의 차별화

(단위 : 명, %)

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 자치적인 기업운영 | 6(30.0) |
| 취약계층의 고용 및 서비스제공 | 5(25.0) |
| 사회공헌과 수익창출을 위한 기업경영 마인드 겸비 | 4(20.0) |
| 기타 | 5(25.0) |
| 계 | 20(100.0) |

**자치적인 기업운영**

"사회적기업은 운영에 근로자와 운영책임자, 운영위원(이사) 등의 상호협력과 지지가 사회복지서비스 기관보다 더 강조되어지고 중요하다고 봄."

"참여자가 기업에 대한 주인의식으로 스스로 업무, 경영 등 기업의 발전에 참여해야 함."

"모든 근로자와 참여자가 기관의 주인으로 인정받아야 함. 이를 위해서는 조직이 상하로 이루어진 체계가 아니라 서로 동등한 수평 체제를 이루어야 함. 같은 출발점에 서서 뒤쳐지는 사람이 있으면 앞에서 이끌어 주고 해서 모두가 다함께 결승점에 설 수 있는 기관이 되어야 함."

"사회적기업은 일반 시장에서 일반 기업들과 가격, 품질 등으로 직접적인 경쟁을 하여 사업수익을 내고 자립기반을 확충해야 하며, 시장경쟁에 밀려 사업수익을 내지 못했을 때 사회적기업은 전적으로 해당 기업이 책임지지만, 사회복지기관은 모 법인이 책임지는 데 차이가 있음."

"사회복지서비스 기관은 서비스 대상자에게 1차적 중요성을 부여하고 있음. 사회적기업은 기업전략에 따라 자치 운영 및 일하는 사람에게도 서비스 이용자만큼의 중요성을 부여할 수 있다고 생각함. 기존 사회복지기관은 비영리법인에 의한 무소유를 원칙으로 하지만 시간이 지나면서 법인자체가 소유하는 경향을 보일 수 있는데 사회적기업은 운영과

소유를 경영자와 근로자가 공유할 수 있는 장점이 있음."

**취약계층의 고용 및 서비스 제공**

"임금문제뿐만 아니라 교육훈련 문화 복지 고용에 대한 복리가 여타 복지기관보다는 더 우수해야 하며, 현장 직원에 대한 좋은 처우가 좋은 서비스로 연결되어 서비스 품질을 높이는 경쟁력이라는 점을 명심해야 하며, 지역사회 내 협력과 파트너쉽도 더욱 전문적으로 발현해야 함."

"사회적기업의 취지는 취약계층, 소외계층을 사업의 참여자로 하지만 참여자 또한 서비스 대상자가 되는 경우가 많다는 점에서, 다른 사회복지서비스 기관보다 쌍방 소통이 원활하다고 할 수 있음."

**사회공헌과 수익창출을 위한 기업경영마인드**

"타 사회복지기관과는 달리 지역사회 취약계층에게 일자리를 제공하고 지역사회에 필요한 사회서비스를 제공하면서도, 지역경제 활성화에 이바지 할 수 있는 기업경영도 같이 수행해야 함."

## 바. 사회적기업의 단점

### 1) 사회복지기관과 비교한 사회적기업의 애로사항

여타 사회복지서비스기관과 비교하여 사회적기업이기 때문에 겪는 애로사항을 파악한 결과, 기업의 지속가능성에 대한 불안, 복지서비스를 제공하면서 영리를 추구한다는 지역주민의 부정적 인식, 행정기관의 규제 등이 주요한 점으로 파악되었다.

첫째, 지속가능성에 대한 불안은 인건비 확보의 어려움과 취약계층의 고용으로 인한 생산성 저하의 우려라는 점을 내용으로 하고 있다. 사회복지기관들은 정부의 각종 지원사업에 기반을 두고 있는 반면, 사회적기업은 사회서비스 제공을 통한 수익창출로 인건비를 감당해야하는 일반적인 기업구조를 지니고 있다. 이러한 구조에서 동종 기업들과 경쟁해야 하며, 의무조항인 취약계층의 고용(일자리제공형과 혼합형에 해당)

을 준수해야 함으로써 생산성이 떨어질 우려가 있다는 점이 강조되었다.

둘째, 일부 주주 및 자산가의 이익을 우선하는 일반 기업에 대한 인식, 복지서비스를 제공하는 기업이 수익을 취한다는 부정적 인식으로 사회적기업을 보고 있어, 후원금 조달에도 영향을 미친다는 점이었다.

셋째, 사회복지서비스기관에 비해 공모사업 참여에 제한이 존재하며, 인건비 지원을 받게된 경우 그에 해당하는 직원을 권고사직할 수 없는 등의 사회적기업에 대한 규제도 애로사항으로 진술되었다.

반면 4개 기관은 별다른 애로사항이 없다고 진술하였다.

#### 사회적기업의 지속가능성 관련

"독립적 조직으로서 재정적 자립을 해야 한다는 사실, 이를 위해 시장 내 경쟁력 있는 영리기업과 경쟁해야 하는 상황의 어려움. 경쟁력이 부족한 취약계층을 고용하여 역량있는 영리기업과의 시장경쟁을 통해 매출을 발생시키고, 수익까지 내야하는 상황은 좀 문제가 있다고 보임."

"사회적기업을 유지하기 위해서는 직원 중 취약계층을 30%이상 고용해야 하는데, 취약계층 직원들은 일반인보다는 작업수행 능력이 다소 부족한 부분이 있어서 직원 채용 이후에도 적게는 3~7일정도의 교육기간과 적응시간이 소요되므로 이 기간 동안 매출의 손실을 가져오는 것을 감내하면서 기업을 이끌어야 한다는 것이 가장 힘든 부분임."

"취약계층을 일정비율이상 고용해야 하기 때문에 전문적인 서비스를 제공해야 하는 부분에 있어서는 애로점을 겪을 때가 많음. 베이비시터의 경우, 나이와 학력을 중요시하는 고객들의 눈높이에 맞춰야 하기 때문에 사회적기업 시행 지침과 현실과는 맞지 않는 부분이 발생함."

#### 영리추구에 대한 부정적 인식

"기업의 나쁜 이미지 즉, 더 많은 영리를 추구하는 자산가의 이익을 우선한다는 인식이 있어 비영리활동을 인정하지 못하는 경향이 있음."

"상법상 회사로 영리를 추구하는 상황에서 후원금 조달의 어려움이 있음."

#### 사회적기업에 대한 규제

"행정기관의 통제와 지시가 타 기업에 비해 심하다는 것임. 또한 사회

적기업의 규제, 규칙이 실제 경영과정에서 장애가 되기도 함. 자신의 임무를 행하지도 않고 일할 의지가 없는 근로자도 권고사직 할 수 없다는 점이 대표적인 예임."

"부득이하게 고용조정이 필요한 상황에서도(무단결근이라든지) 고용조정을 할 수 없음."

### 2) 사회복지서비스 제공 사회적기업으로서 겪는 애로사항

사회적기업 중에서 (타업종에 비해) 사회복지서비스를 주업종으로 하기 때문에 겪는 애로사항을 파악한 결과, 미약한 수익 구조, 복지기관과의 혼동으로 야기되는 문제 발생 등으로 나타났다.

첫째, 타업종에 비해 사회복지서비스 제공 사회적기업이 수익구조 측면에서 취약하다는 점이 지적되었다. 취약계층에 대한 서비스 제공은 매출과 직결되지 않아 전반적 매출의 손실로 이어지고, 매출의 약 90% 가량이 인건비로 지출되는 구조와 낮은 수가 수준이 기업의 안정적인 운영을 저해하는 요인이라는 것이다.

둘째, 일반 시민 또는 이용자는 사회서비스를 제공하는 사회적기업을 일반 사회복지기관과 혼동하여, 수익 활동에 대하여 부정적 인식을 갖거나 저가로 서비스를 공급할 것을 요구한다는 점이다.

그 외에 다른 업종에 비해 사회복지서비스를 제공하는 업무 내용이 복잡하며, 서비스라는 점에 대한 가치 평가가 불분명하여 제대로 인정받지 못하고 있다는 문제점도 지적되었다.

3개 기관은 별다른 애로사항이 없다고 진술하였다.

#### 미약한 수익구조

"사회복지영역의 사업은 수익률이 매우 낮은 업종으로 업종 자체가 가지는 고유한 특성으로 인해 사업수익을 내기 좀처럼 힘든 상황임(손익구조 열악->근로조건 열악->우수인재 유출(유입차단)->사업위기의 악순환 반복)."

"사회적기업의 수익창출은 기존 기업의 이익극대화 추구가 아니라 서비스 이용자와 기업의 지속가능한 운영, 근로자 모두를 고려한 수익창출이어야 함. 그러므로 돈을 많이 벌 수 있는 것도 때로는 포기해야 하고, 돈을 적게 벌게 되는 서비스이지만 사회적으로 필요하고 다른 곳이 하지 않는 것이면 지속해야 하는 부분이 존재함. 기존 사회복지기관은 운영비, 인건비 등을 정부가 지원하지만 사회적기업의 돌봄서비스는 대체로 이용자 가정의 비용부담을 통한 수입으로 운영과 인건비 지출을 모두 감당해야 하는 어려움이 있음."

"우리 기관은 사회서비스도 무료로 취약계층에게 30%이상 제공해야만 사회적기업을 유지할 수 있음. 이 의무사항을 준수하고자 하면 매출이 발생되지 않는 서비스 제공이 진행되고, 직원 급여도 일반직원과 같이 지급되어야 하므로 매출의 손실이 발생함. 이러한 부분을 감내하고 사회적기업을 유지하는 것이 어려운 부분임."

"수가가 매우 열악하며, 매출의 90%이상이 인건비여서 비용절감을 통해 안정운영을 도모할 수 없으므로 적자 운영이 불가피함."

### 복지기관과의 혼동

"일반 시민들이 복지기관과 혼동하는 경우가 많으며, 사회적기업이 왜 무료로 봉사해야지 수익사업을 하냐는 식의 반응이거나, 취약계층에 대한 무료·저가 서비스요구 등이 너무 많음."

"기업의 나쁜 이미지 즉, 더 많은 영리를 추구하고, 자산가의 이익을 우선한다는 인식을 가지고 있어 활동을 인정하지 못하는 경향이 있음."

### 기타

"서비스는 눈에 보이는 재화가 아니기 때문에 이에 대한 가치평가가 불분명하고 이 때문에 지자체나 노동부의 자체 점검이나 지도 등에서는 존재가 불분명함."

"사회복지서비스 분야의 기업단체간 네트워크가 확립되어 있지 않아서 어려운 점이 있음."

## 사. 사회적기업가의 차별성

### 1) 사회적기업가에게 요구되는 의식·자질·정체성

사회적기업가에게 필요하다고 생각되는 의식 및 자질로는 사회적 가치 및 공익 추구, 민주적 의사소통 능력, 공동체 의식, 봉사정신과 같은 사회복지적 가치를 강조하는 의견과 경영능력, 판단력, 추진력 등과 같은 경영적 가치를 강조하는 의견이 파악되었다. 또한 사회복지적 가치와 경영적 가치를 고루 지녀야한다는 의견도 나타났다. 그 구체적 진술들을 살펴보면 다음과 같다.

#### 사회복지적 가치

"콩 한쪽도 나눌 줄 아는 마음과 Win-Win 경영의식이 필요하다고 생각됨. 경영 노하우나 업적을 다른 사람과 나누고 공유한다면 그 성과는 무한정이 될 수 있음."

"기업가에게 이윤은 포기할 수 없는 부문이지만 이윤을 우선으로 두기보다는 사람을 우선으로 하는 마인드가 있어야 한다고 생각함. 기업가의 자질도 중요하나, 조직의 구성이 어떻게 이뤄졌는지가 더욱 중요하고 그들에게 통제를 받는 구조가 중요하다고 생각함."

"기업은 이윤추구가 주목적이라면 사회적기업은 사회적 복지를 위한 기업이므로 이윤추구 이전에 복지라는 차원으로 접근하는 의식이 필요함. 이런 차원에서 자신이 이끌고 있는 사회적기업의 참여자와 함께 성장하고 사회적 봉사와 헌신을 자신의 정체성으로 삼을 필요가 있음."

#### 경영적 가치

"사회혁신 아이디어, 흔들림 없는 도덕성, 미래 사회에 대한 비전 공유가 중요한 덕목임."

"혁신성이 필요하다고 보며, 이는 기회와 도전과정을 통해 강화될 수 있다고 생각함. 지역사회의 문제를 기업경영을 통해 해결해야 하기 때문에 지역사회문제에 대한 관심, 기업경영능력 등이 중요함."

**사회복지적 가치와 경영적 가치의 조화**

*"사회적 경제원리를 도입하고 조직체계에서 기업화 전략을 활용하는 것이므로 사회적기업에서 창출되는 사회복지서비스는 항상 공공재라는 생각을 하여야 함. 그리고 지역 기업에 대한 고민, 지역사회 고용에 대한 고민을 놓치 말아야 함. 기업의 사명과 가치, 중장기 활동목적에 대해서 관리자 뿐 아니라 서비스 제공인력 모두와 소통하고 공유하기 위한 조직가로서의 정체성을 가져야 함."*

*"희생과 봉사정신의 기반위에 사업가로서의 판단력과 진취적인 사고, 저돌적인 추진력이 겸비되어야 함."*

*"사회적기업에 대한 명확한 미션 인식, 기업의 협력적 운영, 업종의 사회적 가치의 실현 추구, 민주적 의사소통, 회계 등 운영을 위한 기본적 행정 이해 및 학습이 필요함. 또한 지역 자원 연계 추구, 지역네트워크 참여 등 지역(마을)을 사회통합적 관점으로 이해할 필요가 있음."*

*"미래지향적인 의식을 가지고 변화하는 시대에 발빠르게 움직여야하며, 사업을 이끌어가는데 진취적인 기상이 보여야 함. 또한 도덕적인 인품은 기본적으로 갖추고 있어야 한다고 생각함."*

### 2) 직원들의 자부심 체감도

직원들이 근무하는데 있어서 사회적기업이기 때문에 자부심을 느끼는지에 대한 조사 결과는 10점 만점에 평균 7.1점으로 나타났다. 조사 대상 21개 사회적기업 중 15개 기업의 직원들은 자신이 사회적기업에 근무한다는 것에 대해 자부심을 느끼고 있었으나, 그 외 6개 사회적기업의 직원들은 사회적기업에서 근무하는 것에 대해 자부심을 느끼는 정도가 낮은 것으로 나타났다.

〈표 5-2-28〉 사회적기업 직원의 자부심 체감도

| 점수 | 빈도(%) | 점수 | 빈도(%) |
|---|---|---|---|
| 10점 | 2 ( 9.5) | 6점 | 3 (14.3) |
| 8,5점 | 2 ( 9.5) | 5점 | 1 ( 4.8) |
| 8점 | 8 (38.1) | 4점 | 1 ( 4.8) |
| 7점 | 3 (14.3) | 0점 | 1 ( 4.8) |
| 평균 | | 7.1q□ | |

q□ 10q-q'a . a□ 21□&M

직원들의 자부심이 높은 이유로는 이익만을 쫓는 기업이 아닌 사회적 가치를 실현하는 기업이라는 인식, 직원들의 민주적 의사결정과 참여가 이루어지고 공동체 의식으로 운영되는 기업구조, 국가의 인증 기업이라는 인식 등에 기인한다.

**사회적 가치를 실현하는 기업이라는 인식**

*"사회적기업이 된 이후 기업 이미지가 좋아지고 사회적으로도 방송이나 신문 등에 알려져 직원 스스로 사회적기업에서 근무하는 것에 대해 자랑스럽게 생각함. 자신이 단순히 일만하면서 돈 버는 곳이 아니라 이 기업에서 일하는 것 자체가 지역사회에도 기여하고 봉사하는 성향을 같이 지니고 있다고 생각하기 때문임."*

*"경영자가 사회적 가치 및 목적에 대한 계속적인 공유와 실천을 통해 '무엇인가 좋은 일'에 동참하고 있다는 생각이 들도록 함(사회적가치에 대한 공유와 경영자의 실천)."*

*"이를 위하여 사회적기업에 대한 교육, 자기 조직에 대한 사명과 가치의 공유, 직장 내 소모임 지원 등 기업과 근로자를 관계하는 프로그램을 지속적으로 투입하고 있음."*

**직원들의 민주적 참여 및 공동체 의식**

*"일반 사회복지기관이나 기업과는 달리 본인들이 서로 논의하고 협력하여 일하는 분위기, 새로운 가치를 구체적인 일감으로 구현시킬 수 있다는 점, 맡겨진 일만이 아니라 새로운 일을 스스로 찾아서 해볼 수 있는 기회가 많은 점, 투명한 운영이 이루어지는 점 등 함께 운영해나간다는 것에서 가장 큰 만족감을 느낌."*

"민주적 의사 결정 및 모두가 기업의 주인이 되는 사회적기업에 매력을 느끼기 때문임."

"회사의 주요사항을 결정하고 직원들의 특이사항에 대해 회사와 공유함에 따라, ... 내가 회사의 주인이라는 생각을 하고 있음. 또한 이익잉여금의 처분 규정도 두고 있어 회사가 성장하면 나도 성장한다는 신뢰를 가짐. 소모임 등을 통하여 직원들의 자신감 회복과 성취감을 향상할 수 있는 공간이 바로 회사이므로 누구보다 자부심이 높다고 말할 수 있음."

### 인증 자체가 갖는 힘

"인증되었다는 것 자체가 기업으로서 같은 직종의 타사보다 자부심을 갖는다고 생각함."

"희미하지만 국가가 관리하는 브랜드라는 인식을 가지고 있음."

반면, 직원들의 자부심이 상대적으로 낮은 기업에서는 낮은 급여수준과 불안정한 고용, 사회적기업의 일정 수준 취약계층 고용으로 인한 낙인감, 자부심 체감 기회의 결여가 그 이유로 나타났다.

"사회적기업 인증 전이나 후에나 직원들이 느끼는 처우등의 개선은 크게 차이가 나지 않아 자부심을 느끼기 어려움."

"최저임금으로 인한 노동의 대가 만족도 저조하며, 장기적이고 안정적인 근무 불안 때문에 자부심을 느낄 수 없음."

"사회적기업의 뜻이 공적으로 어려운 이웃을 복지라는 차원에서 돕고 있다고 여겨서 자부심 보다는 내 자신이 어려운 이웃에 포함된 계층에 포함되어 버렸나.. 하고 사회적기업이라는 표현하기를 꺼리기까지 함."

## 아. 기업에서의 의사결정 구조

### 1) 기업의 의사결정 과정 및 내용

#### (1) 의사결정 과정

기업 운영과정에서 중요한 의사결정 과정은 네 개의 유형으로 나타났다. 첫째, 실무자 회의-이사회 및 노사협의회-총회 등의 위계적 의사결정 단계를 거치는 유형이 존재하였다. 다음으로 단일한 의사결정 조직에서 의사결정이 이루어지는 유형들이 나타났는데, 두 번째 단일 의사결정 조직에서 의사결정이 이루어지는 유형은 실무자 회의, 운영위원회, 이사회 등 참여 주체별 특성에 따라 별도의 의사결정 내용과 수준이 존재하여 별도의 결정 권한을 갖는 것으로 나타났다. 셋째, 실무자, 간부, 대표자 등 기업 내부 직원의 회의를 통해 의사결정을 하는 유형과 넷째, 기업 내·외부 인사로 조직되어 있는 운영위원회, 이사회와 같은 의사결정 조직에서 의사결정을 하는 유형이 관찰되었다. 이 유형에서는 긴급 사안의 경우 내부 실무자 회의를 통해 의사결정을 하는 유연한 구조를 갖고 있는 기업도 존재하였다.

조사에 응답한 19개 사회적기업의 의사결정 과정 유형은 다음 〈표 5-2-29〉 와 같다.

〈표 5-2-29〉 사회적기업의 의사결정 과정 유형

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 하위 조직(체계)에서 상위 조직(체계)으로의 위계적 의사결정 | 3 ( 15.8) |
| 의안 수준에 따른 참여 주체별 의사결정 | 4 ( 21.0) |
| 실무자 및 임원 등 기업 내부 회의를 통한 단일 의사결정 | 6 ( 31.6) |
| 운영위원회, 이사회 등의 의사결정 조직을 통한 단일 의사결정 | 6 ( 31.6) |
| 계 | 19[1)](100.0) |

□: a"□ 2 b&r□ 2 &V

### (2) 의사결정 내용

의사결정의 주요 내용은 앞서 살펴본 의사결정 과정과 관련된다. 위계적 의사결정 단계를 거치는 유형과 참여 주체별 특성에 따라 별도의 의사결정 권한을 갖는 유형은 실무자급 의사결정 조직에서는 월매출 현황 분석 및 고객증대 방안 등에 대한 결정이 주를 이루는 것으로 나타났다. 또한 노사협의회는 급여안, 직원 채용 등의 인사 관련 사항, 이사회는 기업 전반 사업 진행과 관련된 결의, 총회는 예산안 결의 등 회의의 참여 주체별 특성에 따라 별도의 의사결정 내용과 수준이 존재하는 것으로 관찰되었다.

실무자, 간부, 대표자 등 기업 내부 직원의 회의를 통해 의사결정을 하는 유형과 운영위원회, 이사회와 같은 최고 의사결정 조직에서 의사결정을 하는 유형은, 실무자급에서 제안된 건의사항과 앞서 제시된 기업 운영과 관련된 전반적 사안에 대한 논의를 다루는 것으로 나타났다.

**의사결정의 내용과 수준에 따른 의사결정 주체별 논의**

"1년에 1회 총회가 있고, 연 4회 개최되는 이사회(새로운 지점의 증감과 전반적인 사업 진행에 대한 결의), 2주에 1번 실시되는 실무자회의(대표이사와 본부장, 법인 팀장과 각 지점 센터장 등 실제 실무자를 위주로 월 매출 현황 보고와 고객 증대방안, 평가 대비 등 현안 논의)를 통해서 의사결정이 이루어짐."

"운영위원회에서는 외부전문가, 근로자 등이 참여하는 최고의사결정구조를 가짐. 큰 틀에서의 운영에 대해 결정함. 교사회는 근로자인 교사들의 회의체로 실제 운영에 대한 모든 논의가 이루어짐."

**단일 체계에서의 기업 운영 전반에 관한 논의**

"현장 근로자 중심의 운영회의를 매월 개최하고 여기서 논의된 안건을 반영하여 기업경영에 활용하고 있음."

"시설장, 사외이사 2명, 조합원 6명, 비조합원 1명, 감사 1명, 노동조합 대표 1명으로 구성된 이사진들이 이사회를 열어 생산성 향상과 성과배

분, 근로자의 채용 및 배치, 교육훈련, 임금지급방법 등에 대하여 논의함. 모든 의사결정은 다수결의 원칙에 의해서 결정됨."

### 2) 의사결정을 위한 위원회등의 운영 여부

서면조사를 시행한 21개 사회적기업 중 15개 기업은 의사결정을 위한 위원회등의 조직을 운영하고 있다고 응답하였으며, 6개 기업은 의사결정을 위한 별도의 위원회등을 운영하지 않는 것으로 나타났다. 의사결정을 위한 별도의 조직운영을 하지 않는 기관들은 내부 실무자로 구성된 회의를 통해 운영 전반에 걸친 의사결정을 하고 있었다.

〈표 5-2-30〉 사회적기업의 의사결정을 위한 조직 운영 여부

| | | 빈도(%) |
|---|---|---|
| 의사결정을 위한 조직 운영 여부 | 운영하고 있음 | 15 ( 71.4) |
| | 운영하지 않음 | 6 ( 28.6) |
| 계 | | 21 (100.0) |

사회적기업의 인증요건 중에는 근로자대표, 서비스수혜자대표, 보호자대표, 후원자, 지역사회인사 등 다양한 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖추어야 하는 규정이 존재한다. 의사결정 조직의 구성을 통해 얼마나 다양한 구성원이 참여하고 있으며, 또한 인증요건이 기업의 운영과정에서 얼마나 실행되고 있는지 확인할 수 있다.

의사결정을 위한 운영위원회등을 운영하고 있다고 응답한 15개 사회적기업의 1/3은 직원과 지역유지기관 혹은 직원과 서비스이용자 대표 등 2개 주체로 운영위원회가 구성되어 있었다. 또한 이 경우, 구성원 중 직원 비율이 70% 이상인 것으로 나타났다.

의사결정구조 주체 수별 구성비를 관찰하였을 때, 지역유관기관과 서비스이용자는 주체 수와 관계없이 주요 의사결정 구성원으로 포함된 것

을 확인할 수 있다. 반면 정부 및 지자체 관계자가 의사결정 구조의 구성원으로 포함되는 경우는 매우 드물며, 포함되어 있더라도 그 비중은 미미한 것으로 나타났다.

〈표 5-2-31〉 의사결정구조의 구성

([illegible] : %)

| | 전체 | 의사결정구조 주체 수 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | (n=15) | 2개(n=5) | 3개(n=1) | 4개(n=5) | 5개(n=3) | 6개(n=1) |
| 직원 | 40.5 | 70.2 | 25.0 | 25.4 | 30.0 | 20.0 |
| 서비스이용자 | 10.7 | 5.2 | - | 16.8 | 13.3 | 10.0 |
| 자원봉사자 | 3.7 | - | - | 7.0 | 3.3 | 10.0 |
| 민간기업 | 5.4 | - | 25.0 | 5.0 | 6.7 | 10.0 |
| 정부·지자체 | 2.9 | - | - | 2.5 | 10.0 | - |
| 지역사회주민 | 11.1 | - | - | 17.0 | 16.7 | 30.0 |
| 지역유관기관 | 25.6 | 24.6 | 50.0 | 26.3 | 20.0 | 20.0 |
| 계 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 | 100.0 |

### 3) 지역사회 유관기관 연계 및 지역주민 참여 방식

사회적기업이 지역사회 유관기관과 연계하거나 주민의 참여를 도모하는 방식으로는 운영위원 및 이사 위촉이 가장 많았다. 지역주민의 참여와 관련하여서는 수익사업과 별도의 교육, 행사, 프로그램을 운영하는 방식을, 유관기관과의 연계는 지역 내 유관기관과의 네트워크를 구축하거나 기관 간 간담회를 추진하는 방식을 이용하는 것으로 나타났다.

〈표 5-2-32〉 지역사회 유관기관과의 연계 및 지역주민의 참여 방식

| | 빈도(%) |
|---|---|
| 운영위원 및 이사 위촉 | 13 ( 61.9) |
| 수익사업 외의 별도 프로그램 및 행사 등 운영 | 4 ( 19.0) |
| 유관기관과의 네트워크 구축 | 3 ( 14.3) |
| 별도의 방식이 있는 것이 아닌, 사안별로 연계 | 1 ( 4.8) |
| 계 | 21[1)](100.0) |

□: [illegible] 17[illegible], [illegible] (3[illegible]) [illegible].

### 4) 기업 내 회의 빈도 및 주요 안건

사회적기업 내 회의는 매일 주최되는 기업부터 주 1~2회, 월 1~2회, 연 3~4회 등 다양한 형태를 나타냈다. 또한 기업 내에서도 다양한 회의체가 존재하여 회의체별로 다양한 회의 빈도를 나타내는 기업도 3개 곳이 관찰되었다.

이러한 회의 빈도에 따라서 다루어지는 주요 안건은 차이를 보인다. 매일 혹은 주 1~2회 실시되는 회의에서는 주로 이용자 사례 관련 논의, 일정공유, 업무 보고 및 계획과 그에 대한 평가, 교육 등 실무 및 사업 현안에 관련된 내용이 다루어지는 것으로 나타났다.

월 1~2회 개최되는 회의는 앞서 논의되는 안건과 더불어 수입·지출 보고, 근로자 처우 개선문제, 생산성 향상, 고객 증대 방안 등 사업운영 전반에 관한 논의가 이루어지는 것으로 나타났다.

연 3~4회 시행되는 회의는 대부분 분기별로 이루어지는데, 예산 및 사업 관련 논의, 사업계획 승인 및 결산보고, 사업 현안 승인 등 실무보다는 기업운영 전반에 관한 사항이 주요 안건으로 다루어지는 것으로 나타났다. 사회적기업 내부 회의 빈도와 회의 빈도별 다루어지는 주요 안건은 구체적으로 〈표 5-2-33〉 과 같다.

〈표 5-2-33〉 사회적기업 내 회의 빈도별 주요 안건

| 회의빈도 | 빈도(%) | 주요 안건 |
|---|---|---|
| 주1~2회 이상 | 9 (42.9) | • <br>• , , <br>• , <br>• , , <br>• <br>• <br>• , <br>• |
| 월1~2회 | 7 (33.3) | • , , , <br>• . |

| 회의빈도 | 빈도(%) | 주요 안건 |
|---|---|---|
| | | • [illegible]<br>• [illegible]<br>• [illegible] |
| 연3~4회 | 2<br>(9.5) | • [illegible]<br>• [illegible]<br>• [illegible]<br>• [illegible] |
| 회의체별<br>회의 빈도 상이 | 3<br>(14.3) | • [illegible] |
| 계 | 21<br>(100.0) | - |

### 5) 일반 사회복지기관과 차별성 있는 의사결정의 필요성 및 실현 방법

사회적기업이 일반 사회복지기관과 차별성 있는 의사결정이 이루어지기 위해서는 어떠한 방법으로 가능한지에 관한 질문에 다양한 응답들이 제시되었다. 그 중 가장 많은 의견은 사회적기업의 직원 외에 이용자, 지역 유관기관의 관계자 등 다양한 계층이 의견수렴 과정에 참여하고 그러한 기반을 마련해야한다는 응답이었다.

다음으로는 근로자의 의사결정 참여 기반 마련에 관한 의견이 많았는데, 근로자가 의사결정에 직접 참여하는 구조의 마련뿐 아니라, 근로자들 누구나가 참여하고 수평적인 의사결정이 이루어져야한다는 의견과 근로자가 주체가 된 의사결정구조의 중요성에 대한 인식이 이루어져야

### 자. 사회적기업 경영관련 애로사항

#### 1) 기업 운영 과정에서의 애로사항

다음은 사회적기업 운영 과정에서 어려운 점을 파악한 결과로서, 이는 크게 두 가지로 구분해 볼 수 있다. 하나는 경영관련 전문 지식의 부족이며, 다른 하나는 사회복지서비스를 제공하는 기업으로서의 구조적 한계이다. 사회적기업에서 부족하다고 기술한 경영관련 전문 지식으로는 경영 전반의 지식, 영업 및 홍보마케팅, 인사·노무관리 세부 지식 등으로 다양했다. 더불어 경영 전문 지식과 관련한 즉각적인 자문을 얻을 수 없는 현재의 컨설팅 지원 제도도 기업 운영 과정의 애로사항으로 지적되었다.

사회복지서비스를 제공하는 기업으로서의 구조적 한계도 기업 운영상의 어려움으로 나타났다. 대인서비스를 통한 사회적기업의 수익 대부분이 인건비로 지출되는 구조는, 그동안 사회복지서비스가 후원 및 정부지원을 통해 운영되었던 안정적 구조에서 시장 내 경쟁을 통한 수익창출 구조로 변화되면서 정부지원이 중단된 이후 사회적기업의 자립을 어렵게 만드는 원인이 되는 것으로 진술을 통해 유추할 수 있다. 더불어 사회적기업에 대한 인식의 부족은 일반 영리기업으로 치부되어 기업 홍보에 도움이 되지 못하는 상황도 발생시키며, 기업의 입장에서는 수익성과 공익성을 동시에 추구해야하는 부담을 가지고 있으나 실제로 이러한 사업운영이 쉽지 않다는 어려움을 토로하기도 하였다. 또한 열악한 처우로 인한 우수인재의 유출과 이로 인한 업무의 일관성과 장기적 계획이 어렵다는 의견도 지적되었다. 그 외에도 수익창출 강요에 대한 압박과 같은 심리적 부담감을 호소한 경우도 나타났다.

**경영 관련 전문 지식의 부족**

*"일반 기업 경영방식에 대한 이해가 부족하고, 홍보, 마케팅이 어려움."*

*"사회적기업 운영에 있어서 필요한 인사, 노무, 마케팅 등에 전문적 지식이 요구되어 전문가에게 자문을 구하고자 할 때, 상담을 받을 수 있는 국가기관이 한정되어 있을 뿐만 아니라 답을 얻기까지의 시간이 너무 많이 지체됨."*

**사회복지서비스를 제공하는 기업으로서의 구조적 한계**

*"사회적기업에 대한 도민들의 인식이 여전히 부족하여, 저렴한 가격만을 선호하는 고객들이 많음. 이에 공공의 이익과 수익 창출의 두 마리 토끼를 다 잡아야만 하는 사회적기업의 현실은 답답하기만 함."*

*"상법상 회사로서 아직까지 사회적기업에 대한 사회적인식의 부족으로 영리업체로 치부되는 경향이 있어 지역사회 내 이용자 확보가 어려운 상황이 종종 있음."*

*"기존 복지기관의 경우 관리직사원 인건비 등 보조금 지급이 되는 상황에서 운영하지만 사회적기업의 경우 자체 매출로 전체 운영경비를 조달해야 하므로 한계가 있음."*

*"이직율이 높은 편이므로 업무의 일관성, 장기적 계획이 어려움."*

*"수익창출을 강요당하는 현실, 열악한 처우로 인해 우수인재 유입이 차단되거나 우수인재가 유출되는 현상은 어려움을 안겨주고 있음."*

### 2) 기업 경영의 장애요인

사회적기업 경영과정에서 겪는 가장 큰 장애요인으로 사회복지서비스 제공 기업으로서 열악한 수익구조에 대한 응답이 가장 많았다. 시장에서의 일반 영리기업과의 경쟁, 그 안에서 수익을 창출하여 사회적 기여뿐만 아니라 인건비 및 사업운영비 등을 충당해야하는 구조적 문제와 이로 인해 현실적으로 정부 지원으로부터 자립할 수 없는 한계 등이 기업경영의 장애요인으로 지적되었다. 또한 이러한 현실적 제약으로 인력수급 및 우수인력의 확보가 어려운 점, 운영 및 사업 확장을 위한 자금

부족 등도 경영상의 장애요인으로 언급되었다.

그 외에 사회적기업을 지원하는 기관 및 사회적기업에 대한 인식 부족, 사회적기업가 마인드 부족, 인건비 지원 기간의 제한, 관련 제도 및 정책 변화에 대한 민감할 수밖에 없는 사회복지서비스 영역의 특성 등이 기업경영의 장애요인으로 진술되었다.

**사회복지서비스 제공 사회적기업의 취약한 수익구조**

*"영리기업과의 치열한 경쟁이 요구되는 시장 환경, 필요이상의 도덕성 및 사회적 기여에 대한 요구가 공존하고 있어 어려움."*

*"일반기업과 경쟁해서 수익을 내야하고, 그 수익금으로 사업운영뿐만 아니라 공공사업을 수행하기 위한 인력 및 사업비 등을 충당해야하는 구조가 근본적으로 어려움을 안겨주고 있음."*

*"새로운 사업을 구상하기에는 기본 자금(시드머니)이 부족함."*

*"낮은 임금과 사회적기업의 불분명한 미래, 사업에 대한 확신 부족으로 질적으로 우수한 인력을 담보하기가 어려움."*

**사회적기업 지원 제도 및 인식의 한계**

*"사회적기업 지원 기관의 부족 및 사회적기업에 대한 인식 부족, 사회적기업가 및 임직원들의 사회적기업가 마인드 부족이 어려움의 근원이라 할 수 있음."*

*"취약계층 근로자들의 서비스 마인드가 일반 근로자들보다 많이 부족한 편이며, 끊임없는 자기 계발을 통해 경쟁력을 높이려는 의지가 약함. 이를 극복하기 위해서는 교육 비용과 시간이 많이 소요되지만, 인건비 지원 기간이 제한되어 어려운 점이 많음."*



## 차. 수입·지출 구조

### 1) 지난 3년간의 기업 수익

지난 3년간의 사회적기업 운영 수익에 관한 질문에 응답한 19개 사

회적기업의 현황은 〈표 5-2-35〉 와 같다. 2008년 대비 2009년 수익 변화를 살펴보면, 12개 기업 중 10개 기업은 평균 2억4천만원의 수익 증가를 보였고, 그 증가폭은 최소 2천만원에서 최대 13억으로 기업 간 큰 편차를 나타내고 있었다. 감소가 있었던 기업은 2개소였으며, 이 중 1개 기업은 약 1억4천만원의 수익 감소와 동시에 적자상태를 나타냈다.

〈표 5-2-35〉 수익 변화 형태에 따른 증감 비교

([illegible] : [illegible])

| | | 증가 | 증가(적자) | 유지 | 감소 | 감소(적자) | 총계 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2008 - 2009[1)] | 빈도(%) | 10(83.3) | - | - | 1(8.3) | 1(8.3) | 12(100.0) |
| | 증감폭 평균 | 240 | - | - | -12 | -142 | 187 |
| | 최소값 | 20 | - | - | - | - | -142 |
| | 최대값 | 1300 | - | - | - | - | 1300 |
| 2009 - 2010 | 빈도(%) | 10(52.6) | - | - | 4(21.1) | 5(26.3) | 19(100.0) |
| | 증감폭 평균 | 88 | - | - | -149 | -173 | -30 |
| | 최소값 | 2 | - | - | -45 | -12 | -370 |
| | 최대값 | 246 | - | - | -200 | -370 | 246 |
| 2008 - 2010[1)] | 빈도(%) | 7(58.3) | 1(8.3) | 1(8.3) | - | 3(25.0) | 12(100.0) |
| | 증감폭 평균 | 295 | 12 | 0 | - | -85 | 152 |
| | 최소값 | 60 | - | - | - | -24 | -170 |
| | 최대값 | 1100 | - | - | - | -170 | 1100 |

[illegible]: 1) [illegible] 19[illegible] 2009[illegible] 5[illegible], 2008[illegible] 2[illegible] 12[illegible] [illegible].

2009년 인증기업이 포함된 2009년 대비 2010년 수익 변화를 살펴보면, 2008-2009년에 비해 수익의 감소 및 적자를 보이는 기업의 수와 그 감소의 규모 및 정도가 큰 것으로 나타났다. 특히 2009년 대비 2010년 적자를 나타낸 5개 기업은 최소 12백만원에서 최대 3억7천만원의 적자규모를 나타냈다. 다른 4개의 기업은 적자를 나타내지는 않았으나 수익이 감소하였으며, 최대 2억까지 나타나는 기업도 존재하였다. 또한 2008-2009년에 비해 2009-2010년의 수익 증가규모는 적은 것으로 나타났는데, 증가규모는 최소 2백만원에서 최대 약 2억5천만원으로 감소하였다.

2008년 대비 2010년 수익의 변화를 통해 3년간의 수익 증감을 살펴보면, 수익의 증가를 유지한 기업은 7개 기업으로, 2008-2009년과 비교하여 3개 기업이 감소하였다. 적자를 나타내는 기업은 4개 기업으로 나타났는데, 이 중 1개 기업은 수익이 증가했음에도 불구하고 적자상태를 벗어나지 못한 것으로 나타났다. 2008-2009년과 비교하여 볼 때, 수익이 증가한 기업은 양적으로 감소한 반면 적자를 나타내는 기업은 증가한 것이다. 이러한 세 시점의 수익증감 비교를 통해 일부 사회적기업들의 수익의 불안정성을 간접적으로 확인할 수 있다.

2010년 수익을 중심으로 수익 규모별 평균 수익 및 해당 사업 내용을 살펴본 결과는 〈표 5-2-36〉 과 같다.

〈표 5-2-36〉 수익 규모에 따른 수익 비교(2010년 기준)

(k : , %, )

| 수익 구분 | | 해당 기업수 | 평균 수익 | 사업내용 |
|---|---|---|---|---|
| 수익 | 10억 이상 | 2 ( 10.5) | 2600.0 a | (1), (1) |
| | 5억 이상-10억 미만 | 1 ( 5.3) | 500.0 | |
| | 1억 이상-5억 미만 | 8 ( 42.1) | 235.8 a | (3), U (3), (1), a · (1) |
| | 1억 미만 | 3 ( 15.8) | 87.7 a | (1), U (1), ecy (1) |
| 적자 | 1억 미만 | 4 ( 21.1) | -38.5 · | (1), - · (1), U (1), e (1) |
| | 1억 이상 | 1 ( 5.3) | -210.0 a · · | |
| 계 | | 19 (100.0) | 393.9 | - |

조사 참여 사회적기업의 70% 이상이 정적 수익상태를 나타냈다. 가장 비중이 높은 1억 이상~5억 미만인 기업의 평균 수익은 약 2억3천만원이었으며, 다음으로 수익이 1억 미만인 기업의 평균 수익은 약 88백만원이었다. 10억 이상의 수익을 나타내는 기업의 평균 수익은 26억으로 나타났다.

적자를 보이는 기업도 26%로 나타났는데, 1억 미만의 적자규모를 보이는 기업들의 평균 적자액은 3천8백만원으로 나타났으며, 2억 이상의

적자를 나타낸 기업도 1개소 존재하였다.

수익규모에 따른 사업내용을 살펴보았을 때 일률적인 양상이 나타나지는 않았으나, 노인재가서비스를 제공하는 사회적기업의 경우 정적 수익 구조를 나타내는 것을 확인할 수 있었다. 이는 다른 사회복지서비스에 비해 노인장기요양보험제도로 인해 비교적 제도화 및 시장화가 일찍 시도되어 기업화의 기반이 마련되었기 때문인 것으로 판단된다.

### 2) 수익의 운용

다음은 기업운용으로 창출된 수익의 운용방법에 대해 파악한 결과이다. 가장 높은 비중으로 운용되는 항목으로는 직원 인센티브와 인건비로 나타났으며, 다음으로 사무실 운영비, 사무실 임대 및 차량·설비 등의 구입과 홍보 순이었다.

반면, 기업의 지속가능성 및 재투자 측면에 속하는 교육훈련, 사업확장, 컨설팅·시장조사 영역의 투자는 활발히 이루어지지 않는 것으로 나타났다. 이는 재투자에 대한 의지가 부족해서이기보다는 재투자가 가능할 정도의 충분한 수익이 창출되지 않기 때문일 것으로 판단된다.

〈표 5-2-37〉 수익의 운용 및 재투자 내역

| | 빈도(%) | | 빈도(%) |
|---|---|---|---|
| 직원 인센티브 | 13 (18.8) | 교육훈련 | 4 ( 5.8) |
| 직원 인건비(초과수당 포함) | 12 (17.4) | 적립금 | 3 ( 4.3) |
| 사무실 운영 | 9 (13.0) | 직원복리후생 | 2 ( 2.9) |
| 홍보 | 7 (10.1) | 사회공헌 | 2 ( 2.9) |
| 사무실임대 및 차량·설비 구입 | 7 (10.1) | 컨설팅, 시장조사 | 2 ( 2.9) |
| 사업운영 및 사업확장 | 6 ( 8.7) | 부채 및 누적손실금 처리 | 2 ( 2.9) |
| 계 | | 69[1](100.0) | |

□: 20[illegible]

### 3) 사회적기업의 재정 운용 관련 애로사항

사회적기업의 재정 운용과 관련한 어려움을 파악한 결과, 다음과 같이 4가지로 구분해 볼 수 있었다. 첫째, 높은 인건비 지출 비중으로 인한 운영·재투자가 곤란하다는 점, 둘째, 각종 세제혜택, 인건비 지원 등의 정부지원 중단으로 인한 재정의 어려움이다. 이는 다시 말하면, 사회적기업의 재정자립이 이루어지지 않았음을 의미하는 것이다. 셋째, 열악한 수익구조로 인한 수익창출의 어려움, 넷째, 재정 운용의 전문성 부족 등이다. 한편 재정 운용과 관련하여 어려움이 없다는 경우도 3개 기업이 존재하였다. 관련 진술들을 살펴보면 아래와 같다.

#### 높은 인건비 지출 비중으로 인한 운영·재투자의 곤란

*우리 기관의 경우, 수익금의 90% 이상이 인건비로 나가기 때문에 운영경비가 부족한 경우가 발생되므로 수익금을 더 많이 생성시키는 사업모델 개발이 시급함.*

*수익의 대부분이 인건비로 지출되어 사회적 목적을 위한 재투자가 어려움, 2012년 6월 사회적기업 지원 만료 후 자립 방안으로 직장보육시설을 준비하고 있는데 부지마련에 따른 재정이 넉넉하지 못함.*

*인건비 비중이 커서 수입에 변동이 있으면 인건비 비중이 확대되어 재정운영이 바로 취약해짐.*

#### 정부지원 중단으로 인한 재정의 어려움

*회사 수익의 대부분은 급여와 퇴직금으로 지급되기 때문에 실질적인 회사운영을 국가의 지원금에 의지하고 있는 실정임. 이로 인해 국가의 지원이 없을 경우 운영상 어려움을 겪을 것으로 우려됨.*

*자본금 부족, 사회보험료 및 각종 세금 부담. 인건비지원 중단으로 인한 부담이 큰 실정임.*

#### 열악한 수익구조, 수익창출의 어려움

*비제도권 돌봄서비스 분야의 경우, 사업분야 자체가 수익률이 매우 낮은 영역임. 이 분야의 혁신적 사업모델이 창출되지 않는 이상 재정적*

*어려움은 계속될 것인데, 그렇다고 사업을 포기하여 사회적 문제를 외면할 수도 없는 상황이라 매우 고민됨.*

**재정 운용 관련 전문성 부족**

*효율적인 자금관리가 쉽지 않은 실정임.*

*법인세 신고시 회계담당자의 판단하에 결정하여 신고하고 있으나, 회계서류를 검토해 줄 수 있는 회계사의 도움을 받을 수 있었으면 함.*

## 카. 품질 관리

### 1) 사회복지서비스의 품질 관리를 위한 노력

사회적기업에서 사회복지서비스의 품질 관리를 향상시키기 위한 노력을 파악하였다. 첫째, 서비스 제공 인력에 대한 서비스 관련 교육의 시행이 보편적이었는데, 이러한 교육은 별도의 직무 교육부터 월례회의를 통한 교육 등 다양한 형태로 이루어지고 있었다. 둘째, 서비스 제공 인력의 처우개선 및 자기개발 지원을 통해 서비스 품질을 향상시키고자 노력하고 있었다. 셋째, 고객만족도 조사 및 정기적 서비스 모니터링을 통한 품질 관리 및 개선에 노력을 기울이는 기업도 발견되었다. 일부 기업의 경우는 ISO9000과 같은 국제품질보증 및 한국서비스품질 인증을 받기 위해 노력하고 있었다.

이러한 노력 외에도 기업 고유의 운영 매뉴얼을 체계화하고, 이용자의 욕구에 따른 서비스 제공, 관련 프로그램 및 서비스의 다각화·전문화를 모색하는 등의 노력도 기울이는 것으로 나타났다.

**서비스 제공 인력에 대한 교육 시행**

*"돌봄 서비스는 사람의 성장이 곧 서비스의 품질 향상임. 그러므로 교사들에 대한 교육을 중요하게 생각함. 외부교사교육 지원, 내부교사교육의 상시화, 교사회의를 통한 자체평가와 개선점 찾기 등을 실시함."*

"월 1회 이상 직원 보수교육 실시 및 정기회의 개최가 이루어짐."

"연간 교육 계획을 세워 양질의 교육을 통해 노인장기요양보험제도의 서비스를 질적으로 높이고 있음."

"종사자의 업무향상교육, 안전관리교육을 년 1회 이상 실시하고 있음."

### 서비스 제공 인력의 처우개선 및 자기개발 지원

"재직근로자 직무교육, 임금 등 처우개선을 위한 노력과 직장 내 소모임 활동지원, 직원대표자 리더십개발 등을 실시하고 있음."

"교사들의 자기 성장과 업무 수행상의 공동체성 강화, 가정지원 프로그램 확대 등을 노력하고 있음."

### 성과측정 및 모니터링

"서비스 수혜자들과 유관단체들을 통한 모니터링을 실시함."

"이용위원회 운영을 통해 서비스만족도, 직원만족도를 조사, 반영함."

"담당 실무자들이 현장에 직접 방문, 월1회 방문 모니터링을 실시하며, 서비스제공인력 서비스 만족도 평가를 정기적으로 실시하여 이용자 고충해결을 도모하고 있음."

### 서비스 품질인증 획득

"ISO9000 지속 인증을 시도함."

"올해 한국서비스품질인증을 받을 예정임."

### 기타

"기업 내부적으로 운영 매뉴얼을 체계화 함."

"수혜자 및 보호자의 클레임에 대해 귀담아 듣고 시정사안에 대해 개선하고자 노력하며, 수혜자분들의 상황과 눈높이에 맞춰 요양보호사 선생님들을 배치함."

"복리욕구를 높이기 위해 복지기관에 준하는 각종 연계서비스를 제공하고 있음."

"전문인력 투입, 전문 강사의 채용으로 다양하고 차별화된 제품 개발과

홍보에 노력함."

### 2) 서비스의 품질 향상을 위한 필요 사항

사회복지서비스는 대인서비스의 특성을 지니고 있어, 서비스 품질 향상을 위해 필요한 사항으로 첫째, 서비스 제공 인력에 대한 교육이 강조되었다. 교육의 내용으로는 실무 관련 전문성 향상을 위한 교육 및 기관과 직업에 대한 동기부여 관련 교육 등 다양하게 나타났으며, 지속적인 교육이 이루어질 수 있도록 교육시간에 대한 임금보전 및 교육비용의 지원을 필요로 하는 사회적기업도 존재하였다. 둘째, 서비스 제공 인력에 대한 처우개선에 대한 의견도 존재하였는데, 임금 수준의 향상 및 안정적 일자리의 제공이 그 내용이다. 셋째, 사회적기업 및 서비스 제공 인력의 인식 제고가 필요하다는 점으로써, 서비스 제공자는 서비스 마인드를 갖추고 서비스 이용자가 수혜자가 아닌 소비자라는 인식으로 접근할 것이 강조되었다. 넷째, 서비스의 표준화 및 연계시스템 구축에 관한 의견도 제기되었다. 특히 서비스 연계와 관련해서는 민간-공공 서비스의 연계 시스템 구축을 통한 지역 밀착형·맞춤형 서비스를 제공할 수 있도록 해야 한다는 의견이었다. 그 외에 서비스가 제공되는 과정에서 이용자와 서비스 제공자의 고충을 파악하여 즉각 반영해야한다는 의견, 자원봉자사등 지자체 차원의 인력 지원에 관한 의견도 제시되었다.

#### 서비스 제공 인력의 전문성 강화를 위한 교육

"기관에 대한 연대의식과 직업에 대한 자부심을 느낄 수 있도록 동기부여 교육과 계기를 만들어 주어야 함."

"지속적인 직무교육이 가능한 여건 마련, 교육시간에 대한 임금보전 방법이나 교육비용의 부담을 덜어주는 방안이 필요함."

"종사자의 해당서비스에 관련된 실질적인 교육을 위한 교육비 지원이

요청됨."

### 서비스 제공 인력에 대한 처우 개선

"노동강도에 맞는 임금과 고객 사정에 의한 서비스중단 등의 상황이 발생할 경우에 대비하여 일자리의 불안정성을 개선할 수 있는 구조가 마련되어야 할 것임."

"임금 등 처우수준 향상이 필수적임."

### 사회적기업 및 서비스 제공 인력의 인식 제고

"수혜자와 요양보호사라는 이해관계를 떠나서 내 부모를 모신다는 마음가짐이 필요하며, 이익 창출만을 목적으로 하는 것이 아니라 봉사정신도 뒷받침되어 서비스를 제공할 때 품질은 향상된다고 생각됨."

"근로자의 서비스 마인드 제고가 필요함."

### 제공 서비스의 표준화 및 연계시스템 구축

"서비스 표준화가 필요함"

"민간서비스와 공공서비스가 연계된 통합서비스시스템을 구축하여 지역에 밀착된 서비스를 제공되도록 해야 함."

"맞춤형 서비스 제공을 위하여 유관기업과 연계한 서비스의 다양화가 요청됨."

### 기타

"고객 및 직원과 원활한 소통을 통해 고객과 직원의 고충을 바로 파악하여 서비스 제공 과정에 반영하는 것이 사회복지서비스의 품질 향상에 필요한 요소라고 생각함."

## 타. 사회복지서비스 인력 관리관련 애로사항

### 1) 구인, 이직 관련 애로사항

사회적기업들이 사회복지서비스 제공 인력의 구인 및 이직과 관련하

여 겪는 애로사항을 파악하였다. 이는 첫째, 저임금, 격무 등의 열악한 근로조건, 둘째, 일자리 자체의 불안정성, 셋째, 낮은 사회적 인식 등을 그 원인으로 진술하였다. 기타 애로사항으로 돌봄서비스에 특화된 구인·구직 시스템의 미비, 일부 서비스 관련 자격증의 시험제 변경으로 인한 자격취득자 감소, 농어촌과 같은 지역적 특성, 사회적기업의 가치에 동의하고 협력하는 인재의 결여 등이 구인 상의 애로사항으로 언급되었다.

서비스 제공 인력의 이직과 관련한 사항으로는 구인 관련 애로사항과 동일한 원인을 지니는 것으로 나타났다. 1년 단위 계약으로 인한 고용불안과 노동강도 대비 저임금은 사회적기업의 구인에 어려움을 주기도 하지만, 사회적기업에 고용된 서비스 제공 인력들의 이직 원인이기도 한 것이다. 그 외에 사회복지서비스 제공 인력의 구인 및 이직과 관련하여 어려움이 없다고 응답한 사회적기업도 2곳이 있었다.

**열악한 근로조건, 일자리의 불안정성**

*"사회복지서비스는 사람이 직접 대면해서 제공하는 서비스라 힘이 드는데, 급여를 넉넉히 줄 수 없는 재정형편이어서 사회봉사의 마인드로 일할 인력이 필요하지만, 구하기가 어려움. 또한 박봉을 견디지 못해 자주 이직하는 편이고 새로 채용하면 다시 신입 직원 교육을 실시해야 하므로 행정력도 낭비되는 경향이 있음."*

*"보육이라는 일의 특성상 일정한 자격, 전문지식을 갖춘 사람이 필요하나 최저임금 수준의 급여와 토요일까지 근무해야 하는 근로조건이 열악하여 구인이 어렵고 퇴사하는 경우가 있음."*

*"요양보호사, 활동보조인이 교육은 많이 받지만 실제로는 격무이므로 건강상의 이유, 자존감 상실 등의 이유로 이직하는 경향이 매우 강함."*

*"요양보호사로 일하고자 하는 사람들이 적어서 바로바로 채용하기에는 어려움이 있고, 취업을 했다하더라도 적은 급여의 열악한 환경에서 근무하며, 이직하는 경우도 많음. 대다수가 상근직인 주간보호센터는 다행이지만 시급제가 대다수인 방문요양은 구직이 어려움.*

*"불안정한 일자리는 대단히 유연한 고용관계를 만들며, 근로자 역시 대단히 유연하게 이직을 결정하는 경우가 많음."*

"1년 계약직 근무조건에 따른 비자발적 이직자가 다수임."

**낮은 사회적 인식**

"사회인식의 부족과 함께 노동강도가 높아 근로자들의 자존감이 낮음."

"낮은 수가가 주원인일 수는 있으나 수가보다는 사회적 인식이 제고되는 노력이 더 필요할 것으로 보임."

**구인구직 시스템, 여건의 미비**

"원칙적으로 돌봄서비스 제공인력의 구인활동은 공식체계(워크넷)를 활용할 수 없음. 채용 후 서비스를 제공할 곳과의 계약서를 요구하는데 불가능한 일임. 돌봄사회서비스를 특화한 구인/구직 시스템이 필요함."

"인턴제도 같은 것이 필요함. 기관의 입장에서는 근로자가 기관의 미션에 동의하는지, 돌봄의 경우 아이들과의 관계를 어떻게 하는지를 볼 필요가 있고, 근로자 본인이 실제 업무에 적성이 맞는지를 확인할 필요가 있다고 봄."

"농촌지역의 특성상 구인이 어려움."

"요양보호사라는 자격증이 시험제도로 변경되면서 자격취득자가 줄어 요양보호사 자격을 가진 구직자를 찾기 힘듦."





### 2) 인력의 자질, 교육 관련 애로사항

#### (1) 인력의 자질 관련 애로사항

사회적기업은 사회복지서비스 제공인력으로 취약계층을 일부 고용하고 있다. 이로 인해 일정한 자격을 갖춘 인력을 구인하는데 있어서도 어려움이 따르며, 취약계층에는 고령자와 저학력자가 다수이기 때문에 교육에 있어서 장시간이 소요된다는 어려움을 호소하고 있었다. 그 외에 일부 서비스의 경우 1일 9시간 가량의 장시간 근로가 필요한데 비해, 준고령자는 이러한 장시간 근무가 가능한 체력을 지니기 힘들다는 점, 사회적기업 이념에 따른 이해가 부족하다는 점도 어려움으로 지적

되고 있다.

"장년층 이상 인력 구성으로 인한 교육을 통한 목적 달성의 지연"

"베이비시터는 대부분 50-60대로 가장 적합 직종이나 꾸준한 교육이 필요함. 가정베이비시터가 1일 9시간-10시간(주 최소 45시간-50시간) 근무로 준고령자 체력과 구인조건에 불일치함."

"취약계층에게 일자리를 제공해야 하므로, 일정한 자격을 갖춘 사람을 구하는데 어려움이 따름.

"고령자 및 저학력으로 의사소통이 어려우며, 반복교육을 해도 이해력이 많이 떨어져 업무진행이 어려움."

"사회 취약계층을 고용하다 보면 인력의 자질면에서 일반인보다 부족한 경우가 있어서 신입사원 교육(최소 1~3일간 이론교육과 실습 병행)과 재직자 교육(월 1회 지점별로 실시)을 강화해서 실시하고 있음."

"사회적기업은 대표자 뿐만 아니라 기업 내 모든 직원들이 사회적기업의 마인드를 가지고 있어야 한다고 생각되나, 실제 경영하는 데 있어서 모든 직원들이 사회적기업의 마인드를 갖기가 어려워 의견이 대립되고 그로 인해 불만이 쌓이는 경우가 발생하기도 함."

### (2) 인력 교육 관련 애로사항

사회적기업 실무자등은 서비스 제공 관련 전문 교육의 필요성을 강조하였다. 그럼에도 불구하고 현업에 적응하는 교육훈련 및 전문적인 교육 의뢰기관의 부족, 이용자의 자택에서 이용자가 요구하는 시간에 서비스가 제공됨으로 인해 발생하는 시간적 제약 등 교육을 위한 현실적 여건 미비가 한계로 지적되었다. 그 외에 사회적기업에 대한 교육지원의 결여도 애로사항으로 나타났다.

#### 교육의 필요성

"현장인력에 대하여 밀착 관리를 통해 단체 프로그램 및 보수교육 등이 강화되어야 자존감과 사명을 가지고 참여할 수 있을 것임. 전문성 향상을 위한 직무능력 향상교육을 정기적으로 실시하고, 바우처 결제 오류 등 실시간 발생하는 단말기 사용과정에서의 어려움을 해소하는

*민원해결에 최선을 다해야 함."*

*"사회적기업에 대한 교육 지원이 제도적으로 보장되면 좋겠음."*

**실무 관련 교육의 부족**

*"현업에 적용하는 교육훈련이 미흡함. 재직 중 교육훈련에 대한 체계적인 프로세스가 필요함"*

*"교육은 신입부터 주기적으로 하고 있으나, 내부강사로만 실행하고 있어 좀 더 폭넓고 다양한 교육이 필요함."*

*"현 서비스와 관련한 교육이 부족하고 교육을 위탁 의뢰할 기관도 부족함."*

**교육을 위한 시간적 제약**

*"정기 월례회의 및 고용환급과정 교육훈련을 꾸준히 하고 있으나 참여자의 2/3 이상이 가정파견이라 교육 시간을 맞추는데 어려움이 따름."*

*"사회서비스 제공 인력의 경우 사회복지에 기여하고 있다는 자부심이 필요함. 이에 계속적인 교육이 필요하나, 시간의 제약이 많아 타 근로자들보다 교육을 받을 수 있는 시간이 모자란 편임."*





### 3) 인력 운용 관련 정부 및 지자체 지원 필요사항

사회적기업들이 필요로 하는 인력 운용과 관련한 정부·지자체의 지원으로는 인력에 대한 교육훈련비 지원, 인건비 지원, 전문인력 지원, 정책적 제도 및 환경 마련 등으로 나타났다. 첫째, 인력에 대한 교육훈련비 지원에 대해서는 기업 내 자체교육에 대한 교육비 지원을 요청하는 의견과 취약계층이 돌봄 분야의 적임자로서 교육·훈련되는 과정에 대한 비용지원이 필요하다는 의견이 제시되었다. 둘째, 인건비 지원과 관련된 의견으로는 서비스 제공 인력에 대한 인건비 뿐 아니라 인력을 관리·운영하는 상근자, 기존 인력에 대한 인건비 지원 등이 필요하다는 의견이었다. 또한 인건비의 지속적인 지원, 사회보험료 지원의 연장도 제기되

었는데, 현재의 수가 및 수익구조에서 인건비 및 세제지원의 중단은 사회적기업의 지속성 문제와 직결된다는 것이 그 이유였다. 셋째, 전문인력 지원에 관한 의견에서는 기존 지원 조건에서 실무와 관련한 합리적인 조건으로의 변경 필요성이 제시되었다. 또한 경영전문가, 회계전문가를 지원해 줄 것을 요청하는 기업도 존재하였다.

그 외에 현재 인력풀로 활용되는 워크넷이 형식적인 구직활동의 도구로 사용되는 문제가 지적되었고, 노무관리 지원, 취약계층 중 적정 요건을 갖춘 인력을 연계해 주는 지원이 요청되고 있었다.

**인력에 대한 교육훈련비 지원**

*"자체교육에 대한 교육비 지원 등도 필요함. 특히 보육서비스의 경우, 별도의 시간을 내어 외부교육을 받으러 갈 수 없는 어려움이 있음. 또한 대학 4학년 등 예비 졸업생 중에서 사회적기업에 관심이 있는 경우에는 3개월~1년 인턴으로 근무해보도록 하는 제도도 좋을듯함."*

*"일반인 취업에 대해서는 사회보험료만 지원되어도 되지만, 사회취약계층에게는 직장 생활에 적임자로 교육, 훈련시키는 과정에서 재원이 필요함. 또한 교육기간에는 실제 업무에 투입이 어렵지만 급여는 지급되어야하므로 취업취약계층이 취업된 경우에는 그 인원에 상응한 교육, 훈련비도 지원이 되어야 할 것임."*

**인건비 지원**

*"돌봄의 경우 상근자 인건비에 많은 부담이 있음. 최소의 인원이라도 신입이 아닌 기존 근로자에 대한 지원이 필요함."*

*"5년 지원 후에도 취약계층 비율에 맞추어 추가 지원이 필요함. 돌봄은 4대 보험과 적법한 노동 수준을 유지하자면 수입만으로 유지가 안됨."*

*"돌봄서비스 사업체의 인건비 및 사무실 운영비 등의 지원이 없으면 사업을 종료할 수밖에 없음. 간병료 수입은 한정되어 있고 최저임금 인상, 교대근무에 의한 연장, 야간수당, 4대 보험, 퇴직금, 사무실직원임금, 운영비, 연차 및 복리후생비 등의 추가 지출을 감당하기가 힘듦."*

*"정부가 현재와 같은 낮은 수가를 고수할 수밖에 없다면, 사회서비스제공형 사회적기업에는 적어도 관리 인력에 대한 인건비 보조가 필요할*

것임. 그래야 현실 수가 내에서 관리운영이 가능할 것으로 보임. 신사업 개발 및 시급인상 등 현실적인 발전방안을 내기에 어려운 상황인 점을 고려할 때 답은 관리인력 인건비 지원에 있다고 생각함."

"저임금 인력을 다수 고용해야 하는 사회서비스현장의 여건으로 볼 때 사회보험료 부담이 만만치 않은 상황임. 적어도 사회서비스를 제공하는 사회적기업에 대한 사회보험료 지원은 서비스 품질을 유지하는데 비용을 쓸 수 있는 기회비용으로 보아야 할 것임. 사회보험의 기간 제한 없는 지속적 지원이 요청됨."

### 전문인력 지원

"전문 인력 지원의 조건을 실무능력에 의한 융통성있고 합리적인 조건으로 변경할 필요가 있음. 또한 전문인력 임금지원 뿐만 아니라 그들이 기관에서 정당한 처우를 받고 있는지에 대한 점검, 지원 종류 후에도 사용기관에 그대로 흡수될 수 있도록 하는 지원이 절실함."

### 기타

"워크넷이 있으나 인력풀이 적고 실업수당을 받기위한 형식적인 구직활동을 하고 있음."

"사회복지서비스 제공 사회적기업에도 노무관리가 필요함."

"주로 요양보호사를 채용하는데 취약계층 직원을 찾기가 어려움. 취약계층이며 요양보호사 자격증을 가진 사람들을 연계해 주는 지원이 필요함."

KIHASA

# 06

# 사회적기업 지원 정책의 개선과제: 사회복지서비스 제공기업을 중심으로

# Ⅵ. 사회적기업 지원 정책의 개선 과제
## - 사회복지서비스 제공 기업을 중심으로

## 1. 사회적기업 지원 정책의 특성과 문제점

### 가. 사회적기업의 제도화 배경

서구유럽국가들 사이에서 사회적기업은 완전고용과 보편적 복지라는 복지국가의 전제가 위협받고 있는 상황 속에서 새로운 고용전략과 복지 제공 방안으로 고려되기 시작하였다. 하지만 사회적기업의 제도화는 각국의 사회적·경제적·정치적 맥락에 따라서 상이하게 이루어졌다.

한국에서 사회적기업이 제도화되기 시작한 직접적인 계기는 1990년대 후반의 경제위기 속에서 야기된 대량실업에 대응하기 위해 추진된 공공근로사업의 민간 위탁으로 거슬러 올라간다. 실업자들에 대한 단기적인 고용과 소득 보존을 위해서 추진된 공공근로사업은 민간의 전문성과 연계하여 좀 더 효율적인 사업추진을 위해 시민단체에 위탁된다. 하지만 공공근로사업이라는 사업성격의 한계 속에서, 지속적인 일자리 창출의 전망을 갖지 못한다는 시민사회의 지속적인 문제제기로 인해, 노동부는 2003년도에 공공근로 민간위탁사업을 '사회적일자리창출사업'으로 전환하였다. 노동부는 "사회적일자리창출사업은 지역에 기초한 고용정책수단으로서 지역에서 민간 비영리단체 등을 통해서 사회적으로 유용하지만 수익성 문제로 정부나 민간 기업에서 충분히 공급되지 못하는 부분에서 사회적 일자리를 만들어 취약계층 등에게 일자리를 제공하는

사업"이라고 규정하였다. '사회적일자리창출사업'은 사회적으로 유용한 일자리의 창출이라는 정책목표를 분명하게 한 점에서 기존 공공근로민간위탁사업의 한계를 개선하려는 노력으로 평가될 수 있겠으나, 여전히 사업의 한시성이라는 근본적인 한계를 가질 수밖에 없었다. 특히 '사회적일자리창출사업을 통해서 창출되는 고용의 질이 낮으며, 지속적으로 정부재정에 의존해야 한다는 한계는 지속적으로 제기되었다.

노동부는 '사회적일자리창출사업'의 정책목표를, 어떻게 그 사업을 지속적인 일자리구조로 정착시킬 것인가라는 점에 맞추게 되었다. 그 점이 사회적기업에 대한 정책적 고려의 기초가 되었다. 노동부는 2005년도에 관련부처와 전문가들로 구성된 '사회적일자리 기획팀'을 운영하면서 '사회적기업육성법'의 제정방안을 모색하였다. 이 법을 통해서 사회적기업이 사회적일자리창출사업의 성과로 귀결되도록 설계되었다.

따라서 노동부의 사회적기업 육성정책은 취약계층의 일자리 창출이라는 사회적일자리창출사업의 정책적 목표를 기업이라는 성과로 귀결하기 위한 정책적 고려가 있었다. 이점은 노동부의 사회적기업이 제도화되는 경로를 결정짓게 하였다.





### 나. 사회적기업 지원 정책의 특성

노동부가 추진한 사회적기업 육성정책의 목표는 취약계층을 위한 일자리 창출과 서비스 제공에 있다. 무엇보다 사회적일자리 창출사업의 지속적인 구조화를 목적으로 추진된 사회적기업 육성정책은 취약계층의 일자리를 지속적으로 유지할 수 있도록 사회적기업이 설립되어 생존력을 가지도록 설계되었다. 우선 사회적기업의 인증조건을 제도화시킴으로써 취약계층의 지속적인 일자리로써 기업 설립이 되도록 강제하였으며, 생존력을 유지하도록 지향된 지원 정책이 수립되었다. 〈표 6-1-1〉과 같이 노동부의 사회적기업 인증조건은 법인격을 갖춤으로써 유급근로자

를 고용할 수 있도록 하였으며, 기업의 목적과 영업활동을 규정함으로써 취약계층을 위한 고용과 서비스 제공을 강제하고 있다.

〈표 6-1-1〉 사회적기업의 인증 조건

| 조건 | 내용 | 조항 |
|---|---|---|
| 조직형태 | • · , "q<br>• :<br>1) 「 · 」<br>2) 「 」<br>3) 「 」<br>4) 「 」<br>5) Ywl H | 8, 8 |
| 유급근로자 고용 | • · | 8 |
| 사회적 목적 실현 | •<br>1) Vw : e%"A<br>50%( : 2008 30%) "a<br>2) y : e y r " I %" <br>50%( : 2008 30%) "a<br>3) y : e%"A<br>V%bb 30%(<br>" : 2008 20%) "a<br>4) %v : bbFe M<br>'q)F) , 'eM<br>aq | 8, 9 |
| 이해관계자의 의사결정 참여 | • , R%aM)<br>wa | 8 |
| 영업활동을 통한 수입 | • 6<br>1b&&)-yeY<br>'y 30/100'1Z | 8, 10 |
| 정관이나 규약을 갖출 것 | • · , a%M , <br>2/b)Rva<br>l | 8, 9, 11 |
| 사회적 목적을 위한 이윤 사용 | • <br>2/b) | 8 |

자료: b&  '2007.7. 1

또한 사회적기업에 대한 지원 정책은 기업의 생존력을 높이도록 하는 데 초점을 두고 있다. 기업경영과 교육에 대한 지원을 통한 조직 역량 강화와 시설비 지원, 공공기관의 우선구매, 조세감면 및 사회보험료지원, 재정지원, 연계기업에 대한 조세감면 등의 지원정책을 추진하고 있다.

〈표 6-1-2〉 사회적기업육성법의 지원정책 내용

| 지원형태 | 지원내용 | 조항 |
|---|---|---|
| 경영 지원 | 사회적기업 운영에 경영/□ /□ /□ %□ pM□ | □10□ |
| 교육훈련 지원 | 사회적기업 설립b□p□ +□ | □10□ 2 |
| 시설비등의 지원 | 부지구입비□ □ /□ a□ | □11□ |
| 공공기관의 우선구매 | 사회적기업이 생산하는 재화나 서비스의 우선구매 촉진 | 제12□ |
| 조세 감면<br>사회보험료 지원 | 국세 및 지방세 감면□9□ □ | 13□ |
| 사회적기업 재정 지원 | 사회서비스를 제공하는 사회적기업에 인건비b□ 7□ | □14□ |
| 연계기업의 조세 감면 | 연계기업에 대하여 국세 및 지방세 감면 | 제16□ |
| 한국사회적기업진흥원 설립 | 사회적기업의 육성/%+b&%c )%+□ | □20□ |

□ : b&□ ’2007.7. □

노동부는 2011년도에 ‘사회적기업 활성화 방안’을 통해서 좀 더 포괄적으로 사회적기업의 제도적 환경을 조성하고자 하였다. 무엇보다 자금조달 경로를 좀 더 다양하게 설계함으로써 재원 접근성을 높이고자 하였다. 또한 구체적인 공공시장 진출 방안과 교육프로그램의 추진을 구상하고 있으며, 사회적기업의 투명성과 책임성을 강화하기 위한 경영공시제나 인증요건에 대한 주기적인 점검활동을 추진하고자 하였다. 그리고 사회적기업의 기반 확대를 위한 대국민 프로그램과 부처별 사회적기업의 지원과 육성 그리고 지자체의 적극적 참여를 촉진하고자 하였다.

〈표 6-1-3〉 최근 사회적기업 활성화 방안

| 추진과제 | 추진일정 | 소관부처 |
|---|---|---|
| Ⅰ. 사회적기업의 지속가능성 제고 | | |
| 1. 자금조달 경로 확충 | | |
| [illegible] | ‘11[illegible] 2/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 2/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 2/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| 2. 공공시장 진출 확대 | | |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘12[illegible] 1/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 2/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| 3. 경영 · 창업지원 강화 | | |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| 4. 투명성 · 책임성 강화 | | |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘12[illegible] | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| Ⅱ. 사회적기업 확산 | | |
| 1. 범국민적 공감대 형성 | | |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| 2. 중앙 · 지역단위 사회적기업 확산 지원 | | |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 3/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 2/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |
| [illegible] | ‘11[illegible] 4/4 | [illegible] |

자료: [illegible] (2011. 6)

전반적으로 사회적기업 지원 정책의 특성을 요약하면, 사회적기업의 정책 목표는 취약계층을 위한 고용 창출과 서비스 제공에 맞추어져 있으며, 사회적기업 설립의 초기 어려움을 극복하기 위한 지원에 집중되어 있으며, 기업의 생존력을 높이기 위한 조직의 역량 강화와 조직의 취약성을 보완해주는 지원정책이 추진되고 있다. 물론 최근에 사회적기업 활성화 방안을 통해서 좀 더 포괄적인 제도적 지원 환경을 조성하고자 하지만, 여전히 일자리창출 중심의 정책 지향과 기관의 취약성을 보완해주는 지원 정책에 집중되어 있음을 알 수 있다.

### 다. 사회적기업 지원정책의 문제점

현재 시행되고 있는 사회적기업의 지원정책이 가지고 있는 대표적인 문제점으로 지적되고 있는 내용은 첫째, 인건비 중심의 지원정책이 사회적기업으로의 유입을 위한 유인으로 작용하여 과잉고용이나, 인건비 지원 종료 이후 과잉고용에 대한 구조조정이 일어나고 있다는 점이다.

둘째, 인건비나 시설비 지원 같은 직접지원에 비해서 공공기관 우선구매나 경영지원 혹은 교육지원 등의 간접적인 지원정책에 대한 현장 만족도가 매우 낮다는 점이다. 사회적기업에 대한 제도적 지원 환경을 조성하고자 하는 노동부에 노력에도 불구하고 여전히 그 취약성을 보이고 있다는 점이다.

셋째, 다양한 사회적기업의 활동들이 가지는 특성에 따른 지원정책이 섬세하게 설계되고 있지 못하여, 개별 사회적기업에 적합하지 않은 획일적인 지원 정책이 이루어짐에 따라서 정책의 효율성을 떨어뜨리고 있는 문제를 지적할 수 있다.

넷째, 무엇보다 사회적기업에 대한 정책 목표가 여전히 일자리창출에 집중되어 있다는 점이다. 다양한 업종에서 사회적기업들이 설립되고 있는 것에 비해서 여전히 사회적기업에 대한 정책적 관심은 일자리창출에

모아지고 있다는 점이다. 각 부처별 사회적기업의 육성정책이 고려되고 있지만, 사회적기업에 대한 이들 부처들의 이해는 부족한 편이며, 노동부의 일자리창출이라는 정책목표와 크게 다르지 않다는 점이다.

따라서 본 연구에서 다루고 있는 사회복지서비스를 제공하는 사회적기업에 대한 정책적 고려에 있어서 기존 사회적기업 지원정책에서 가장 문제가 되고 있는 점은 일자리 중심의 노동부형 사회적기업에 대한 인식에서 벗어나지 못하고 있다는 점이다. 따라서 각 분야에 맞는 사회적기업의 정책적 목표를 설정하고 적절한 제도화 방안을 설계하는 것이 필요한 상황이다.

## 2. 사회복지서비스 공급주체로서 사회적기업의 전망

### 가. 사회복지서비스의 특성

사회복지서비스를 제공하는 사회적기업에 대한 전망을 논의함에 있어서 사회복지서비스의 특성을 이해하는 일은 매우 중요하다. 사회복지서비스의 특성에 대한 이해는 사회적기업이 건강한 서비스 공급주체로서 적절한가를 판단하는 과정에서 필요하다. 사회복지서비스는 우선 대인서비스라는 특성을 가진다. 따라서 정서적, 공간적 근접서비스에 기초하고 있다. 이는 직접적인 서비스의 질이 서비스 제공자의 상태에 상당히 많은 영향을 받는다는 점이다. 즉 일자리의 질은 서비스의 질과 직접적인 결과로 이어진다는 것이다.

둘째, 사회복지서비스는 노동생산성을 높임으로써 초과이윤을 획득할 수 있는 영역이 아니라는 점이다. 상당히 노동집약적인 영역이라서 낮은 이윤율 속에서 서비스 제공의 상당한 비용은 노동비용에 할애된다는 점이다.

셋째, 사회복지서비스는 제조 상품처럼 표준화되기 어렵다는 점이다. 이는 서비스 이용자의 다양한 선호와 서비스 제공자의 표준화가 가능하지 않기 때문이다. 물론 최소한의 서비스 품질을 균질적으로 유지하기 위한 서비스의 표준화와 서비스 제공에 대한 매뉴얼화가 시도되기도 한다. 하지만 여전히 서비스의 표준화는 가능하지 않기 때문에, 서비스의 이용자는 서비스를 이용한 이후에 서비스의 질을 판단할 수밖에 없다는 경험재의 특성을 갖게 된다. 따라서 사회복지서비스는 서비스 이용자와 제공자 사이의 정보의 비대칭적인 속성이 늘 양자 사이의 계약관계에 있어서 긴장 요인으로 작용하게 된다.

넷째, 사회복지서비스의 대상자는 일반적으로 사회적 돌봄이 필요한 사람들이라는 점에서, 서비스의 보편적인 접근성의 문제가 제기된다. 따라서 사회복지서비스는 그것의 공공적인 성격이 강조되곤 한다. 이는 사회복지서비스의 대상이나 방식에 있어서 지불능력이 없는 서비스 대상자들에 대한 고려를 어떻게 할 것인가 하는 서비스의 보편적 접근권에 관한 문제가 늘 제기된다.

따라서 사회복지서비스의 공급주체로서 사회적기업이 갖는 가능성을 모색하는데 있어서 이와 같은 사회복지서비스의 특성이 주요하게 고려되어야 한다.

### 나. 복지혼합 체제 속에서 사회적기업의 역할

사회복지서비스의 건강한 공급주체로서 사회적기업을 고려하는데 있어 사회복지서비스의 특성에 대한 이해뿐만 아니라, 그 사회의 사회서비스체계가 어떻게 구성되어 있는가 하는 점도 매우 중요한 문제이다. 최근에 사회복지서비스의 공급 주체를 국가와 동등한 제공자로서 민간의 참여를 보장하는 복지혼합(welfare mix)의 체계를 구축하는 것이 일반적인 각국 사회복지서비스 체계 구축의 방향이다. 이 같은 각국의 복

지혼합 체계 속에서 사회적기업들이 어떻게 역할하고 있는가를 살펴보는 일은 사회복지서비스의 공급주체로서 사회적기업의 전망을 모색하는데 있어서 중요한 과정이 된다. 다음은 노인돌봄영역에서의 복지혼합체제를 중심으로 각국의 사회서비스체제를 살펴보도록 하겠다.

우선 대표적 사회민주주의 복지체제를 대표하는 국가인 스웨덴의 사회서비스체제는 공공부문을 중심으로 비영리부문과 영리부문이 잔여적인 역할을 하고 있다. 그리고 상당한 수준의 공공예산이 서비스 전달체계에 투입되어 공공성의 적용범위가 넓게 형성되어 있다. 이러한 스웨덴의 사회서비스체제 특성 속에서 사회적기업들의 역할은 제한적일 수밖에 없다. 물론 새로운 복지서비스의 개발이나 복지사각지대의 대상들에 대한 복지 제공을 위해서 다양한 활동들이 전개되고 있기는 하지만, 사회서비스 전달체계에서 이들의 역할은 제한적이라고 할 수 있다.

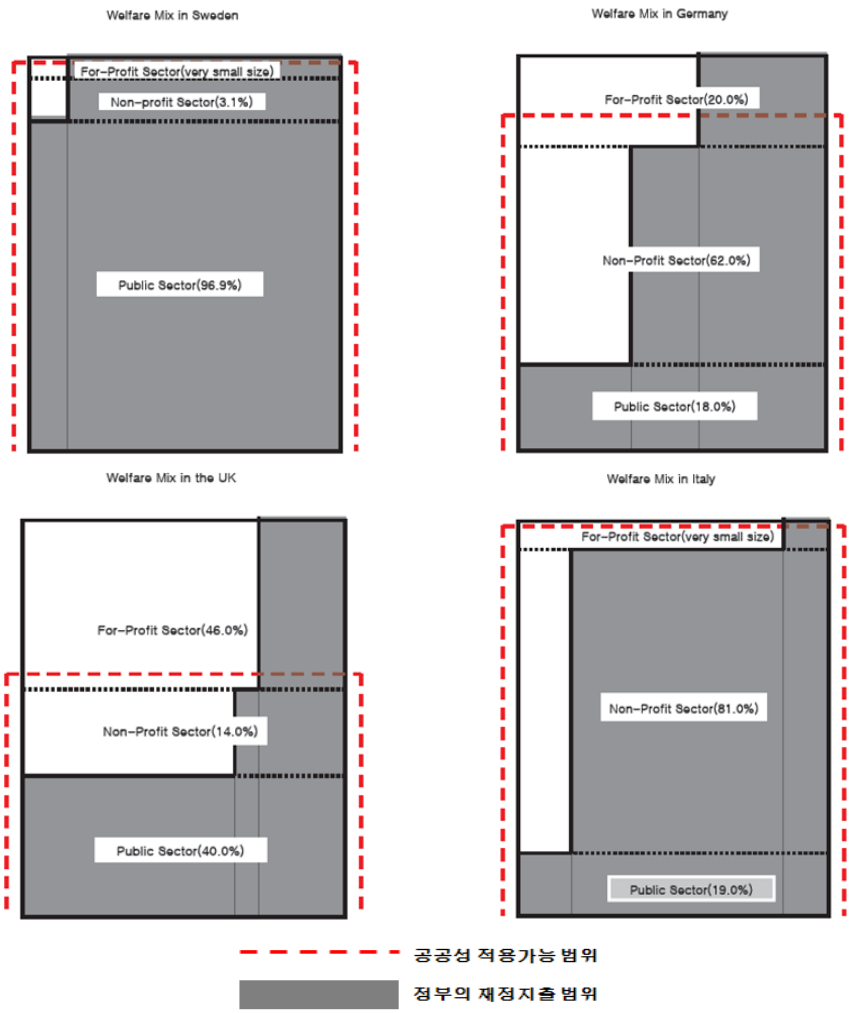
다음으로 조합주의 복지체제를 대표하는 독일은 복지혼합(welfare mix) 체제에서 비영리부문의 비중이 가장 높으며, 공공부문과 비영리부문이 비슷한 수준의 비중을 보이고 있다. 공공예산은 주로 공급자 중심의 서비스체계 속에서 서비스 제공자들과의 공공계약을 통해서 투입되고 있다. 독일의 사회서비스 전달체계에서 가장 중요한 역할을 하는 것은 6개의 비영리연합체[24]라고 할 수 있다. 조합주의 복지체제의 특성상 이들 복지연합체들이 서비스 공급체계에서 주도적인 역할을 하게 되며, 지역사회에서는 이들의 독점적인 공급자 지위에 대한 다양한 문제제기가 이루어지면서 사회적기업과 같은 새로운 비영리단체들의 활동이 전개되고 있다.

24) 6개 복지연합체들은 프로테스탄트 교회를 중심으로 한 DW(Diakonisches Werk), 가톨릭교회를 중심으로 한 DCV(Deutcher Caritasverband), 국제적십자 운동에 속한 DRK(Deutschen Roten Kruez), 노동자들의 후생을 위해 활동하며 사회민주당과 연계되어 있는 AWO(Arbeiterwohlfahrt), 소규모 단체들의 우산조직인 DPWV(Der Paritätische) 그리고 유대교단체와 연계된 ZWST(Zentralwohlfahrtsstelle der Juden in Deutschland) 등이 있음.

그리고 자유주의 복지체제를 대표하는 영국의 사회서비스체제는 영리부문이 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 영리부문과 비영리부문에 대한 공공예산의 재정 투입도 제한적으로 이루어지고 있어서 공공성의 적용범위가 앞의 두 나라들에 비해서 작을 것으로 보인다. 따라서 영국에서 사회서비스의 민영화 과정을 통해서 지역사회의 많은 사회적기업들이 새로운 서비스공급자로 등장하고 있는 것도 사실이다. 물론 이들은 영리부문과의 경쟁도 염두에 두어야 하며, 자신들만의 시장전략을 마련하고자 노력하고 있다. 특히 협동조합방식의 기업형태들이 나타나고 있으며, 이를 통해 노동의 질을 관리함으로써 서비스 이용자들의 만족도를 높이고 있다.

마지막으로 전통적인 현금이전 중심의 사회서비스 정책을 펴왔던 이탈리아는 비영리부문이 대부분의 사회서비스 공급을 담당하고 있으며, 국가와 영리부문은 아주 제한적인 역할을 하고 있다. 주로 사회적협동조합이 비영리부문의 대표적인 조직형태이며, 지방정부와 계약을 통해서 서비스를 공급하게 된다. 비영리부문에 대한 공공예산의 투입도 상당한 비중으로 이루어지고 있어서 공공성의 적용범위가 클 것으로 보이지만, 여전히 가족중심의 서비스공급체제를 선호하며, 현금이전 중심의 복지제도의 전통 속에서 사회서비스 공급규모가 상당히 제한적인 수준이다. 이탈리아에서 사회서비스의 공급을 주요한 목적으로 하는 B유형의 사회적 협동조합은 서비스 제공 노동자, 이용자, 자원봉사자들이 조직운영에 참여할 수 있는 사회적 소유구조를 가지고 있어서 서비스의 계획 및 제공에 있어서 다양한 이해관계자들의 참여를 통해 서비스의 질을 관리할 수 있도록 한다.

〔그림 6-2-1〕 유럽 4개국의 복지혼합(노인돌봄영역을 중심으로)




□ : □ (2009) □

### 다. 사회복지서비스 공급주체로서 사회적기업이 가지는 특성

사회적기업은 복지체제 속에서 복지정책과 복지정치, 복지예산의 세 측면에서 재분배를 중심으로 하는, 공적 책임을 강조하는 공공부문과

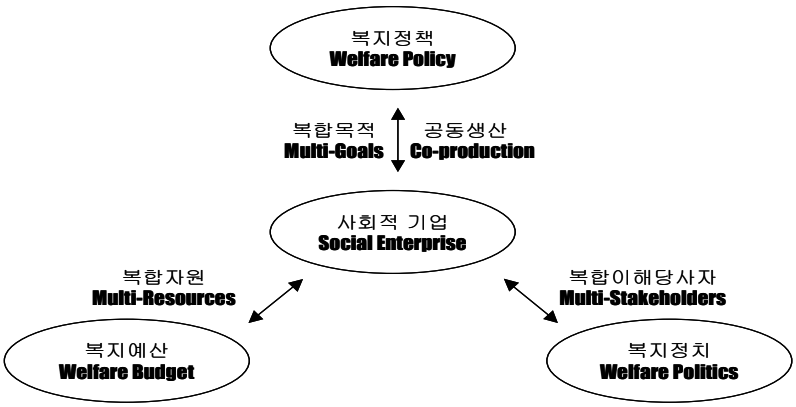
시장교환을 중심으로 이윤창출을 목적으로 하는 민간영리부문과 차별적인 특성을 가진다(장원봉, 2010, 2011). 우선 사회적기업은 지역사회의 사회복지서비스 수요에 민감하게 반응하고자 하며, 새로운 사회복지서비스의 개발과 효과적인 서비스 제공을 목적으로 활동하게 된다. 따라서 사회적기업은 복지정책에 있어서 공적 책임과 사적 책임 사이의 긴장을 넘어 사회적 책임에 기초한 지역사회의 공동생산(co-production) 패러다임을 창출한다. 시민참여 없이는 효율적인 공공정책의 실행이 가능하지 않다는 공동생산의 전제 속에서, 복지정책의 영역에서 사회적기업을 통한 공동생산은 정책 구상과 집행의 효과성을 높이도록 한다.

한편 사회적기업은 다양한 이해관계자들의 참여를 촉진하고자 하며, 이를 통해서 서비스 제공자과 이용자들 사이의 이해를 조정할 수 있는 내부의 조절메커니즘을 갖게 된다. 사회적기업의 이러한 참여주의적인 조직의 의사결정구조는 사회복지서비스의 계획 및 제공에 있어서 공공선의 추구를 위한 주요한 이해관계자들의 참여를 통해서 지역사회의 사회복지서비스 의제에 대한 제기와 해결을 촉진하는 실질적인 복지정치의 토대를 마련하고 있다. 사회적기업을 통해서 실현되는 복지정치의 사례는 대표적으로 이탈리아의 사회적 협동조합을 들 수 있다. 자원봉사활동을 시작으로 생성되기 시작한 사회적 협동조합들은 자원봉사자들은 물론 서비스 제공 노동자, 이용자, 사회단체, 지방정부의 다양한 참여를 인정함으로써, 지역사회의 복지제공에 있어서 실질적인 공론장으로서 복지정치를 가능하도록 한다.

마지막으로 사회적기업은 정부의 보조금과 공공계약, 각종 지원정책, 재화의 서비스의 판매, 기부금 및 자원봉사노동 등을 통해서 조직의 활동에 필요한 자원들을 복합적으로 구성해간다. 지역사회의 실질적인 복지수요에 대응한다는 조직의 목적과 이와 관련한 다양한 이해관계자들의 참여를 통한 복지정치의 가능성은 복지예산의 효율적 자원배분을 가

능하도록 한다. 사회복지서비스의 효과적인 제공을 목적으로 집행되는 복지예산은 사회적기업을 통해서 시장판매를 통한 사업 수익과 기부금 및 자원봉사 등의 다양한 지역사회 협력을 통한 사회적 자본까지 복지예산의 효과적인 집행을 실천한다.

〔그림 6-2-2〕 사회적기업과 복지체제의 삼각구도




자료: [illegible] (2009) [illegible]

## 3. 사회적기업 지원정책의 과제

사회복지서비스를 제공하는 사회적기업의 지원정책을 고려함에 있어서 주요하게 고려해야 하는 점은 현재 그것에 대한 제도화 과정이 거의 추진되지 않아왔다는 점이다. 현재 사회적기업에 대한 제도화는 노동부의 취약계층을 위한 고용을 중심으로 하는 고용의제에 제한되어 있는 상황이다. 따라서 사회복지서비스 사회적기업에 대한 제도화를 중심으로 사회복지서비스 사회적기업의 지원정책을 모색해나갈 필요가 있다.

사회복지서비스 사회적기업의 제도화는 첫째, 보다 명확한 정책 목표의 설정, 둘째, 정책 목표를 실현할 수 있는 전달체계로서 실천단위에

대한 법인격의 인정, 셋째, 이들 조직이 효과적으로 정책목표를 실천할 수 있도록 하는 제도적 지원 환경의 조성을 필요로 한다.

### 가. 사회복지서비스 사회적기업에 대한 정책 목표 설정

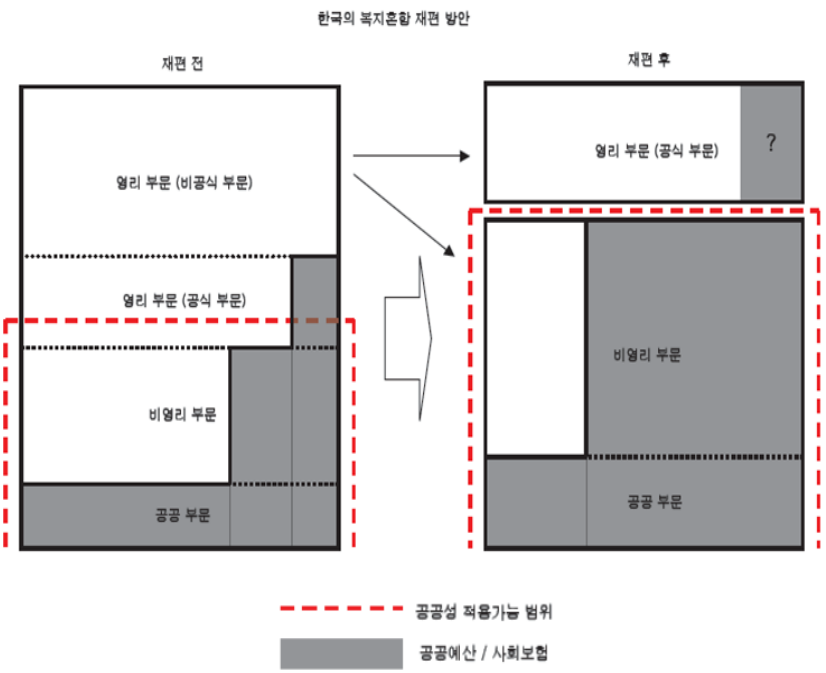
최근 정부의 사회서비스 육성 정책은, 수요에 대한 지원을 강화하고 공급자를 폭넓게 다양화하고자 하는 전략이다. 이는 기존 사회복지서비스공급 구도와는 차별성을 갖는 사회서비스 시장 형성에 중점을 두고 있다. 하지만 사회복지서비스 영역의 노동집약적인 업종 특성상 초과이윤 획득의 여지가 제한적이라는 점에서 시장화를 통한 사회복지서비스 육성은 쉽게 활성화되기 어려운 상황이다. 더구나 사회복지부문 서비스 영역은 제도화의 초기단계에 있어, 보다 적극적인 정부의 지원과 예산 투입이 요구된다. 사회복지서비스 구매에 대한 인식이 보편화되지 않았고, 유효 수요가 미흡한 상황에서 정부 지원의 제약은, 시장에서 생존할 건강한 서비스 공급자들의 출현을 기대하기 어렵게 하고 있다. 즉, 점차 사회서비스 정책이 낮은 공공부문의 역할, 비영리부문의 자원 활동, 제한적인 공공계약에 의존하게 된다면, 당초의 목표와 기대를 단기간에 달성하기 어려울 것으로 보인다.

따라서 사회복지서비스 사회적기업에 대한 정책 지원을 고려함에 있어 무엇보다 한국의 사회서비스체제를 어떤 방향으로 구축해나갈 것인가 하는 점은 매우 중요한 문제가 된다. 현재와 같은 제한적인 정부예산지출 속에서 낮은 공공부문의 역할과 비공식부문의 영리활동에 기대하는 정책 여건에서는 사회복지서비스를 주 업종으로 하는 사회적기업들이 건강한 서비스 공급자로서 성장해 나가기기 기대하기 어려운 일이라 판단된다.

따라서 한국의 사회서비스체계 구축 방향에서 사회복지서비스 공급의

주체로서 사회적기업을 어떠한 방식으로 육성할 것인가에 대한 명확한 정책목표의 수립이 필요하다. 사회복지서비스 시장은 정부의 적극적인 재정지출을 토대로 한 공공부문의 확대와 함께 영리부문, 비영리부문의 비공식 부문 노동에 대한 공식화를 통한 사회복지서비스의 공공성 강화에 우선순위를 둘 필요가 있다. 이러한 방향 속에서 사회적기업은 비공식부문의 영리와 비영리 영역 활동을 공식화하는 유력한 주체로 기능할 수 있을 것이다. 공공부문의 역할 확대와 더불어 사회복지서비스의 공공성 확립을 위한 주요한 공동생산의 주체로서 사회적기업이 지역사회의 건강한 서비스 공급자로서 육성되도록 하는 명확한 정책목표가 수립되어야 할 것이다.

〔그림 6-3-1〕 한국의 사회서비스체제 변화전망




자료: Ij (2009) 1

## 나. 사회복지서비스 사회적기업에 대한 적절한 법인격의 인정

현재 정부의 '사회적기업육성법'에 의하면 사회적기업은 민법상 법인 및 조합, 상법상 회사 또는 비영리민간단체 등의 조직형태를 갖추도록 되어 있다. 이 법에 의하면, 정부에 의해 인증된 사회적기업 자체에게 법인격을 부여하는 법이 아니라, 사회적기업의 조직형태를 규정하고 그 조직에게 사회적기업으로서의 지위를 부여하고 있다. 따라서 사회적기업이라는 별도의 법인격이 부여되고 있지 않다. 물론 다양한 조직형태를 가진 조직들이 사회적기업으로 전환함으로써 그것의 저변을 확대하는 효과를 가질 수 있겠으나, 각각의 조직형태에 따라서 관련한 기존 제도들과의 혼선을 빚고 있기도 하다. 무엇보다 사회복지영역에서 비영리단체에게 제한되어 있는 지원정책이 존재하는 반면에, 계약과정에서 주식회사 형태의 기업이 선호되는 환경도 동시에 존재하게 되면서 많은 사회적기업들이 혼란스러워하고 있다. 최근에 노동부는 사회적기업들에게 주식회사로의 전환을 독려하고 있다고 하니, 사회복지 영역에서 활동하고 있는 비영리단체들의 경우 의도하지 않게 주식회사로 전환을 모색하고 있는 실정이다. 그런데 주식회사의 특성상, 주주에 의한 조직의 지배구조를 형성해야 하기 때문에 비영리조직의 운영원리와 상당히 배치되는 경우가 많이 생기게 된다. 특히 구성원들의 1인 1표의 민주적인 운영원리를 조직의 의사결정방식으로 채택하려고 하는 협동조합의 지향을 가진 조직들은 여러 가지 법적인 문제에 부딪히게 된다.

사회복지서비스 영역에서 사회적기업을 통해 지역사회의 건강한 서비스 공급자를 육성하고 사회복지서비스의 공공성을 강화하고자 하는 정책목표를 달성하기 위해서는 그것에 적합한 사회적기업의 법인격을 부여하는 것이 바람직할 것이다. 특히 서비스의 품질에 직접적인 영향을 미칠 수 있는 인력의 근로조건과 이용자의 욕구반영을 위한 이들의 참

여구조, 권한부여는 사회적기업의 법적형태를 고려하는 과정에서 주요하게 전제되어야 한다.

최근에 정부와 협동조합 주체들 사이에 협동조합법 재정에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 다양한 영역에서 자율적인 공동체경제의 실천에 대한 법인격의 인정은 무엇보다 중요하다. 현재 논의되고 있는 협동조합법안에 비영리법인격을 인정받는 사회적협동조합에 대한 규정이 있다. 주로 보건·의료 영역에서 활동하고 있는 의료생활협동조합들이 이 규정에 대한 주요한 이해관계자이다. 하지만 사회복지서비스의 효과적인 공동생산을 위한 서비스 노동자와 이용자들의 참여가 어느 영역보다 중요한 이 영역에서 다양한 이해관계자들의 참여를 규정하고 있는 사회적협동조합의 인정은 무척 반가운 일이며, 특히 비영리법인격을 부여한다는 점은 사회복지서비스의 공공성 실현을 위해서도 이 규정이 갖는 의미는 크다고 할 수 있다.

### 다. 사회복지서비스 사회적기업의 제도적 지원 환경 조성

노동부의 사회적기업 지원정책은 크게 직접지원과 간접지원으로 구분될 수 있다. 우선 사회적일자리 및 전문인력 인건비 지원과 시설비 지원, 조세지원 및 사회보험료 지원 등의 재정지원을 중심으로 직접지원 정책이 운영되고 있다. 그리고 경영지원, 공공기관의 우선구매, 연계기업에 대한 세제혜택, 사회적기업 교육지원 등의 간접지원이 이루어지고 있다. 전체 사회적기업을 대상으로 하는 조사에서는 사회적기업에 대한 지원정책 중 인건비 지원에 대한 만족도가 높게 나타났다(곽선화 외, 2010). 그에 비해서 사회적기업의 경쟁력 제고를 위해서 제공되는 경영지원이나 교육지원에 대한 만족도는 낮은 수준이다. 물론 공공기관의 우선구매 정책도 현실에서도 제대로 작동되지 못하고 있다.

무엇보다 이들 지원정책이 사회복지서비스 사회적기업들의 특성을 반영하지 못하고 있다. 따라서 사회복지서비스 사회적기업들이 건강한 서비스 제공자로서 성장할 수 있도록 적절한 제도적 지원환경을 조성할 필요가 있다. 우선 첫째, 사회복지서비스의 공공성 강화를 위한 공공기관 우선구매의 실질적인 실천이 요구된다. 만약 기존 시장에서 활동하고 있는 영리업체들의 반발 속에서, 공공기관의 우선구매를 사회적기업에게 배타적으로 적용하는 것이 어렵다면, 공공구매의 조건을 변화시키는 것도 생각해볼 수 있다. 실제로 영국의 경우는 공공계약의 입찰방식을 최저가 입찰제에서 최고 가치 입찰제(the Best Value)로 전환함으로써 일자리의 질과 서비스 질 등의 다양한 사회적 편익을 고려한 사회적기업의 활동의 경쟁력을 높이도록 하였다. 물론 영리기관들도 최고 가치 입찰제를 통하여 건강한 서비스 전환을 강제받게 되기도 하였다.

둘째, 초과이윤의 획득이 어려운 사회복지서비스 업종의 특성상, 사회적기업들이 지속가능성이 있는 조직운영과 공공성을 통한 서비스 질 관리를 동시에 달성하기란 경영차원의 어려움을 겪게 된다. 특히 전체 사업비 중에서 2/3를 넘어서는 인건비 비중은 사회적기업에게 가장 큰 부담이 되고 있다. 따라서 현재 일정 기간 동안 일몰제 방식으로 지원되고 있는 사회적기업에 대한 인건비 지원 방식을 전환할 필요가 있다. 무엇보다 서비스 관련 전문인력에 대한 인건비 지원은 지속적으로 이루어질 필요가 있다. 보건, 사례관리, 경영이나 회계, 교육 등의 다양한 전문 인력이 요구되는 사회복지서비스 영역의 사회적기업들이 열악한 재정 상태에서 낮은 임금수준으로 이들 전문인력을 채용하기는 어려운 상황이다. 따라서 이들 전문 인력의 인건비 지원이 사회복지서비스 사회적기업들에게 지속적으로 이루어질 필요가 있다.

셋째, 사회복지서비스 제공 인력의 기본권을 보장하는 정책적 고려가 필요하다. 현재 대다수의 돌봄서비스 인력에게 근로기준법이 적용되고

있지 않으며, 산재와 실업 등의 위험에 대비할 수 있는 사회보험 적용의 사각지대가 존재한다. 물론 현재 사회적기업들은 대부분의 노동자들을 사회보험에 가입하도록 하여 비공식부문 노동자들의 공식화를 촉진하는 역할을 하고 있다. 하지만 사회보험료 지원 역시 일정한 기간으로 제한되어 있다. 노동집약적인 업종 특성상 고용인원이 많을 수밖에 없는 사회복지서비스 사회적기업들에게 고용인력에 대한 사회보험료는 커다란 부담이 아닐 수 없다. 따라서 사회복지서비스를 주 업종으로 하는 사회적기업들을 대상으로 지속적인 사회보험료 지원은 필요한 지원정책이라고 할 수 있다.

마지막으로 사회복지서비스 영역에서 가장 중요한 쟁점으로 대두되고 있는 서비스의 질 관리를 위한 사회적기업들의 노력을 촉진할 수 있도록 지원하는 정책이 필요하다. 이는 무엇보다 사회복지서비스 시장에서 수익 창출을 위한 경쟁관계에 놓인 사회적기업들의 관계를 서비스의 공공성 확대, 지역사회의 효과적인 서비스 전달체계의 구성을 위한 협력관계로 전환하도록 하는 유인을 제공하는 정책적 고려이다. 사회복지서비스 영역에서 유럽의 사회적기업들은 자신들의 지역연합체를 구성하여 서비스의 연계망을 구축하고 그것에 이용자의 참여를 보장함으로써 서비스의 질 관리와 효과적인 전달체계를 구성하고자 노력하고 있다. 따라서 지역사회에서 사회적기업들 간의 서비스 연계체계 구축을 통한 공공성과 효과적인 서비스 질 관리를 위한 다양한 네트워크 활동을 정책적으로 지원할 필요가 있다. 사회복지서비스 사회적기업들의 지역 네트워크 활동과 관련하여 고려되어야 할 지원은, 지역의 기업들 사이의 서비스 내용과 양을 조율함으로써 효과적인 전달체계를 구축할 수 있도록 하고, 서비스 이용자의 참여를 촉진할 수 있는 지역사회 서비스 코디네이터의 사무국 인력에 대한 인건비 지원이 될 수 있을 것이다.

## 4. 사회복지서비스 제공 사회적기업의 현실과 세부 과제

지금까지의 사회적기업 정책은 '일자리 창출'을 목표로 한 정책 중 하나로 접근된 측면이 있다. 앞서 살펴본 바와 같이, 유럽 국가가 공유하는 EMES 연구의 사회적기업 기준은, 지역사회 이익으로의 기여, 시민사회의 주도성, 자본 소유에 기반하지 않는 의사결정권, 다양한 이해관계자의 민주적 참여, 제한적 이윤 배분, 재화와 서비스의 지속적 생산 및 판매, 높은 자율성, 의미 있는 수준의 경제적 위험, 최소한의 유급노동 등이다(Defourny, 2001). 이와 같은 사회적기업의 철학, 의미로 논의되는 제반 요소를 우리의 사회적기업이 갖추어 가고 있는가를 가늠하기 쉽지 않은 실정이다. 본 연구에서는 특히 사회복지서비스 제공의 주체로서 사회적기업이 갖는 잠재력과 성장가능성을 파악해보고자 하였다. 다음은 본 연구 결과 파악된 사회적기업의 현실을 점검하면서, 건강한 사회복지서비스 제공 주체로서 사회적기업이 성장하기 위해 요청되는 세부적인 정책 과제를 제시하고자 한다.





### 가. 사회적기업의 차별성 및 강점: 인식과 정체성

□ 사회적기업의 강점

○ 사회복지서비스 제공 기관으로서 사회적기업이 갖는 강점은 무엇보다 사회적기업으로서 요구되는 규범적 측면이 강조된다는 점이다. 사회적기업의 윤리적 원칙으로 인하여 상대적으로 준법 운영이 이루어지고 있으며, 서비스 품질을 중심으로 경쟁력을 갖추도록 노력한다는 것이다.

– 예컨대, 사회적기업은 다른 기관들의 편법적 마케팅이나 공공연히 이루어지는 본인부담금 면제등을 행해서는 안된다는 도덕

적 규범이 강하고, 따라서 다른 기관과 동일한 방법으로 경쟁할 수 없다고 다수가 진술하고 있다.

○ 사회적기업의 고객을 비롯한 지역사회, 유관기관 등의 경우 사회적기업에 대한 인식이 부족한 경우가 대부분이지만, 사회적기업이므로 신뢰를 보이는 경우도 있으며, 이는 정부로부터의 인증에 대한 신뢰로 판단된다.

– 반면 취약계층을 다수 고용한다는 것이 알려져, 서비스의 품질이 떨어질 수 있음을 우려하는 경우도 발견되었다.

○ 또한, 기존 사회복지기관과 달리 사업 운영의 자율성을 담보하고 있다는 점이 강점으로 지적되었다. 기존 사회복지기관에서 제공하지 못한 다양하고 차별화된 서비스 제공이 가능하다는 것이다.

– '공공재 성격이 강한 사회복지서비스 제공은 시장만으로 해결이 불가능하고, 공공의 영역만으로도 불가능하기 때문에 자율성과 공공성을 담보한 사회적기업'이 강점을 갖는다는 것이다.

○ 민주적 의사결정 구조를 갖춘 기업의 경우, 이와 같은 의사결정 방식을 통한 의견 수렴이 기업 운영에 원동력이 되는 것으로 인식하는 경우도 발견되었다.

○ 지역을 기반으로 지역주민을 고용한다는 점, 이 과정에서 기업의 전망을 공유할 수 있다는 점도 장점으로 파악되었다. 직원들에 대한 공감대 형성이 사회적기업이기 때문에 가능하고, 그래서 강점으로 인식되고 있는 것이다.

– 직원들이 "내가 사회적기업에서 일하고, 내가 열심히 일해야 하고, 이것은 충분히 할 만한 일이고, 가치 있는 일이라는 것, 그것이 사회적기업이기 때문에 가능하다"고 생각한다는 것이다.

○ 직원들이 자부심을 가지고 일할 수 있는 기반이 존재한다는 점 또한 사회적기업의 강점으로 지적되었다.

– 기업의 목적 및 가치에 대한 공유, 직원들의 소속감과 자기발전을 위한 지원이 그 기반이 되었음.
– '우리 회사'가 '좋은 일'을 하는 기업이며, 스스로가 돈을 벌기 위해서만 일을 하는 것이 아니라는 측면에서 생성되는 자부심으로 사회적기업의 목적을 주변 사람들에게 전파하기도 함.

### 나. 사회적기업 운영상의 어려움과 제한점

□ 사회적기업에 대한 사회적 인식

○ 사회복지서비스 사업 과정에서 사회적기업에 대한 일반적인 이해와 인식이 부족하여, 사업의 자원 동원, 네트워킹 등 전반 과정에서 불리한 점이 많은 것으로 파악되었다. 사회적기업이 갖는 사회적 기여 측면에 대한 고려 없이 영리적 속성에만 초점을 두는 주변 인식이 개선되지 않는 한, 사회적기업으로서 지역사회에 정착하기는 매우 어려운 실정인 것이다.
– 이는 사회적기업을 사회복지사업을 하는 기타 비영리기관들과 비교하여, '수익을 추구하는 기업'으로 간주하고 있기 때문이다.
– 이로 인하여, 자원 동원을 위한 사업 공모도 어렵고, 공동모금회의 지원도 불가능하며 후원을 받더라도 영수증 처리에 있어 곤란을 겪는다는 것이다.

○ 사회적기업을 내세워 홍보하고, 이용자를 확대하는 것도 이러한 맥락에서 효과가 미미한 것으로 파악되었다.

○ 공공기관의 사회적기업 인식 부족도 어려움으로 지적되었다.
– 공공기관 우선구매 제도를 활용할 수 있지만, 공공기관의 인식이 부족하고, 공공기관에 판매할 수 있는 제품도 한정되어 있으며, 나라장터 같은 전자상거래시스템에서도 사회적기업의 생

산품을 판매하기에는 제약이 있다는 것이다.

○ 그러나, 정부와의 관계, 지자체의 인식은 좋아지고 있는 것으로 파악되었다. 아직 실질적인 지원보다는 상호 이해의 과정에 있는 것으로 보이지만, 지자체에 사회적기업팀이 신설되는 등 정부의 변화가 모색되면서 사회적기업들은 다양한 지원에 대한 기대를 갖고 있었다.

□ 각종 세제의 부담

○ '지방(사업소득)세'는 영세한 사회적기업에게 부담이 되고 있는 것으로 파악되었고, 영세 기업에 대한 지방세 면제 혹은 감면이라는 세재 혜택을 통해 취약계층의 고용을 확대하는 방안이 제안되었다

○ 주식회사가 갖는 제한점으로서, '부가가치세' 과세의 문제가 지적되었다.

– 사회복지시설, 비영리기관은 부가세가 감면되지만 사회적기업은 동일한 서비스를 공급해도 그렇지 않다는 점이다.

– 이와 관련하여, 컨설팅업체들은 직원을 '고용'하는 것이 아닌 유료직업소개소 형태로의 전환을 권유하고 있기도 한 것으로 파악되었다. 그러나 직원들의 4대보험 적용, 고용안정성 문제를 고려하여 이를 받아들이지 않는 것으로 파악되었다.

□ 사회복지사업 수행 기업의 제한점

○ 사회적기업으로 인증 이후, 시장에서의 생존을 위해 수익 창출을 통한 자립적 운영구조를 도모하게 되면서, 사회복지서비스의 제공 주체이지만 '저소득계층'을 대상으로 한 서비스, '무료'서비스를 줄여가고 있으며, 이로 인한 기업 정체성에 대한 갈등이 상존하는 것으로 확인되었다.

○ 사회복지사업 기관에서 성장했거나, 현재 사회복지법인 산하에 있는 사회적기업들은 전반적인 운영 원리, 직원들의 시각과 인식은

기존 사회복지기관과 크게 달라지지 않아, 사회적기업으로서의 정체성에 혼돈을 겪고 있다는 점이 어려움으로 지적되었다.

- ‘사회적기업의 경영진 및 운영인력으로서의 인식변화가 수반되어야’하지만, 사회복지사로서의 인식만 지니고 있음을 제한점으로 인식하고 있었다. 실제 사업운영과정에서 이는 상시적인 갈등요소로 작용하고 있는 것으로 보인다.

○ 돌봄 영역의 사회적기업은 대부분 기업 경영에 대한 이해도가 낮은 인력(사회복지사등)이 다수로서, 마케팅 역량 등의 부족으로 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

### 다. 사회적기업 지원제도에 대한 평가와 개선 과제

□ 신규채용 인건비 지원

○ 사회적기업에 대한 인건비 지원은 인건비의 지속적 지원을 요구하며 찬성하는 의견과 인건비 지원의 비효율성을 지적하며 반대하는 의견이 공존한다.

- 단순한 인건비 지원은 기업의 자생력을 약화시키므로, 사업비 혹은 운영비에 대한 지원이 바람직하다는 이유로 반대하는 사례가 있었고, 인건비 중단이후 고용 및 사업 유지에 급격하게 영향을 준다는 점에서 지속적인 인건비 지원을 찬성하는 사례가 있었다.
- 따라서 획일적 지원이 개선되어야 할 것이다. 기업의 성장단계가 섬세하게 고려되지 않는 지원 방식, 사회복지서비스 업종의 인건비 지출구조를 고려하지 않는 동일한 임금지원 체계를 개선하고, 사업 유형 및 특성에 따른 차등지원이 필요할 것으로 보인다.

□ 사회보험료 지원

○ 사회보험료 지원의 경우 절반 이상의 조사대상 기업에서 보다 지속적인 지원이 요구되었다. 이는 인건비 지원에 대한 요구보다 높은 수준이다.

– 특히 사회복지서비스를 제공하는 기업은 고용, 간접 인건비 지출이 많음을 고려하여, 자립 시점까지의 지속 지원이 필요할 것으로 보인다.

– 또한 최저임금 수준으로 적용되는 사회보험료 지원금액의 인상, 기업의 고용 규모에 따른 실질적 부담금액 등이 종합적으로 고려될 필요가 있을 것이다.

□ 법인세 감면

○ 법인세의 최저한세 적용으로 인해 감면혜택이 미미하거나 전혀 감면혜택을 받지 못한다는 응답이 다수를 차지했다.

– 사회적기업의 경우 대부분 영업이익 규모가 적기 때문에 법인세 감면 혜택이 있더라도 최저한세 규정에 의해 전액 납부하거나, 50% 감면효과의 일부만 얻게 되는 한계를 가지고 있다고 할 수 있다.

□ 시설비등 대부 지원

○ 기업의 내실을 기하기 위해서는 사업개발비, 시설투자비 등에 대한 저리 융자지원이 도움이 되고 유용한 것으로 파악되었다.

○ 그러나 대부 지원 기간이 정해져 있다는 한계가 있으므로 기업이 필요할 때 탄력적으로 활용할 수 있는 제도 개선이 필요한 것으로 판단된다.

□ 전문인력 지원제도

○ 전문인력 지원은 조사대상 기업의 절반이상에서 활용 성과가 높은 것으로 파악됨에 따라 개선을 통해 강화되어야 할 제도로 판단된다.

이와 관련하여 두 가지 차원의 문제점과 개선안이 지적되었다.

○ 먼저, 전문인력 인건비 지원에 포함되는 인력의 자격요건과 인정 범위가 사회복지서비스, 돌봄서비스 분야에 적합하게 조정되거나 유연한 운영이 가능하도록 개선되어야 한다는 점이다.

– 예컨대, 사회복지사, 간호사 등의 활용 필요도가 높은 것으로 나타났으며, 일부 지자체에서는 이들을 전문인력으로 인정해주는 경우도 있었다.

○ 다른 한 가지는 현행 전문인력의 기준(경력, 자격증 전공 등)이 책정된 인건비 지원액에 비해 지나치게 높다는 점이다.

– 이와 함께 보다 지속적인 지원의 필요성도 제기되었다.

□ 경영 컨설팅

○ 사회적기업 인증 및 운영과정에서 요구되는 지원 중 '경영컨설팅' 합리화에 대한 제안이 매우 의미있는 내용으로 파악되었다.

– 조사대상 기업의 1/3 이상이 서류에 의한 형식적인 컨설팅, 사회적기업을 컨설팅 할 수 있는 전문가의 부재로 인해 기업운영에 도움이 되지 않았다고 평가하였다.

○ 사회복지서비스, 돌봄서비스에 대한 이해가 없고, 심지어 사회적기업의 철학과 목표에 대한 이해가 부족하다고 느껴지는 컨설팅업체 및 컨설턴트에 의한 컨설팅은 사회적기업을 소진시키고, 사회적기업의 운영 방향을 왜곡되게 인도하는 등 부정적인 사례로 발견되었다.

– 또한 사회적기업에 대한 이해와 지식이 부족한 노무사, 회계사, 기업컨설턴트가 사회적기업 컨설팅을 담당하는 것 자체가 문제임을 다수의 사례에서 지적하였다.

– 현재의 경영컨설팅은 차별화된 사회적기업의 목적과 상황에 대한 고려가 부족하며, 다양한 업종 및 운영경험의 특징을 지닌

기업 특성을 고려하지 않은 채 획일적으로 진행되고 있다고 볼 수 있다.

○ 컨설팅의 만족도는 낮지만, 필요성은 높게 요구되고 있으므로, 일회성, 단기의 컨설팅보다는 장기적으로 사회적기업이 성장하는 과정을 함께 논의해갈 수 있는 컨설팅 방식이 요구된다. 또한 사회적기업의 운영경험 및 세부 욕구를 고려한 맞춤형 컨설팅, 다양한 사회적기업을 컨설팅할 수 있는 업종 및 직종별 세분화된 전문가 양성에 대한 지원이 필요할 것으로 판단된다.

- 컨설팅사업의 추진 시기 및 횟수와 관련하여, 컨설팅이 주로 연말에 이루어진다든지 1회성으로 이루어져 어려움이 있었다.
- 컨설팅 결과에 대한 자료제공 및 사후관리를 통해 내실있는 컨설팅이 이루어져야 할 것으로 지적되었다.

○ 사회적기업의 업종과 수준을 고려한 컨설팅 플랜의 세분화가 필요할 것으로 보인다.

- 돌봄 분야에 적합하지 않은 일반제도 및 판매분야 중심의 컨설팅이 이루어진다고 알려지면서, 컨설팅을 받지 않은 사례도 발견되었으며, 기업 경영에 전혀 경험이 없는 초보단계임을 감안하지 않고 중견업체 수준의 컨설팅이 이루어져 어려웠다는 사례도 있었다.

○ 동종분야에서 유관기업들의 협의체등을 통해 컨설팅의 주체를 육성하는 방안이 적극적으로 제안되었다.

- 예컨대, (관계없는 컨설팅업체를 공모하여 컨설팅을 제공하기보다) 직접적인 관계가 있는 기구에 컨설팅 업무를 위임하는 방안이나, 한국사회적기업중앙협의회를 활성화하여, 동종 업종 및 품목을 다루는 기업들간 컨설팅이 가능하도록 기능을 부여하는 방안 등이다.

- 기업 스스로 경영지도사 과정을 수강하며, 동종업종의 사회적 기업에 기여하려는 노력도 발견되었다.

○ 기업 선택에 의한 유료 컨설팅에 대한 도움정도는 정부지원에 의한 기초 컨설팅에 비해 크게 높은 것으로 나타났다. 이는 비용부담 여부가 아니라, 컨설팅의 내용, 주체에 따른 차이인 것으로 판단되었다.

- 회계, 재무, 인사, 노무 등을 내용으로 서류에 의존한 형식적인 기초 컨설팅의 경우 도움되지 않았다는 평가가 다수였던 반면, 기초 컨설팅에서도 자립 계획, 사업 모델과 관련한 컨설팅이 이루어진 경우 도움이 된 것으로 나타났다. 유료 컨설팅의 경우는 기업에서 활용 가능한 회계프로그램 및 운영비를 지원받은 경우, 사업 추진을 위한 청사진을 제시해주거나, 조직개편과 관련한 컨설팅을 받은 높게 평가되었다.
- 컨설팅 제공자의 사회복지서비스에 대한 전문성, 경험 보유가 영향을 미치는 것으로 나타났다. 유료 컨설팅의 경우에도 컨설턴트의 전문성에 따라 평가에 차이가 있었다.
- 사회적기업 운영자의 기업운영 경험에 따라, 회계, 노무 등의 기초컨설팅의 도움 정도는 크게 차이가 나타났다.

□ 고용인력의 인적자원 개발 지원

○ 사회적기업 운영에서 매우 중요하게 고려되어야 할 부분은 서비스를 담당하는 '인력'의 능력 개발 부분이었다. 고용인력의 다수를 차지하는 취약계층에 대하여 적절한 교육이 선행되어야 서비스 품질의 향상이 가능하기 때문이다.

- 특히 취약계층의 경우 자존감이 낮고, 업무의 능력과 경험이 부족할 수 있으므로 기업의 상황에 적합한 다양한 교육이 필수적이다.

○ 노동부의 재직자능력개발카드를 이용한 교육 범위의 확대, 운영의 탄력성 제고가 필요할 것으로 보인다. 정부에서 인건비지원을 받지 않는 직원에게도 자기개발의 기회를 부여할 필요가 있다는 점이 강조되었다.

– 재직자능력개발카드 발급 절차가 용이해지고, 활용 예산이 확대되어 교육을 위한 접근성을 높일 필요가 있다는 것이다.

○ 한편, 경영의 경험이 전무하고, 마케팅, 회계 지식에 대한 기본 이해가 부족한 대다수 사회적기업의 상황을 감안하여, 교육 및 컨설팅의 수준을 맞출 필요가 있음이 지적되었다.

□ 사회적기업의 인식 개선을 위한 홍보 지원

○ 정부차원의 올바른 사회적기업 인식에 대한 지속적인 홍보가 필요할 것으로 보인다. 사회적기업의 의의, 분야 등에 대한 대국민 홍보는 지역사회에서 함께 하는 기업으로서의 정착 과정에 선결되어야 할 부분으로 보인다.

□ 지역 네트워크 형성 지원

○ 사회적기업 경영에 있어, 동종 사회적기업간 정보 공유와 사업 노하우의 교류가 가능한 네크워크 형성의 필요성이 제기되었다.

– 지자체에서 개최하는 사회적기업관련 행사가 유익하고 네트워크 형성의 기회가 되기도 하지만, 현재는 실질적인 기관간 네트워크는 취약한 것으로 파악된다.

□ 사회적기업 인증 유형 및 법적지위에 대한 고려

○ 사회적기업 운영책임자들과의 인터뷰에서 발견된 사실은, '사회서비스 제공형'에 비해 '일자리제공형'의 인증과정이 수월하다는 정보를 통해, 다른 고려 없이 '일자리제공형'을 선택하는 경향이 있었다는 점이다.

– 심지어, 인증 편의성에 대한 설명이 컨설턴트나 인증담당자를

통해서 이루어지고 있었다.

○ 사회적기업의 법적 지위 선택

– 사회적기업 인증을 위해 필요한 조직의 법적 요건을 갖추는 과정에서 고민이 있었던 기업들은, '상법상 주식회사'를 선택하는 경우가 빈번한 것으로 진술하였다. 다른 법인형태에 비하여 설립 및 인증 절차가 수월하다는 것이다.

□ 사회적기업의 성장단계별 지원, 지속적 지원

○ 사회적기업 준비과정에서부터 사회적기업의 사회적 목적을 이해할 수 있는 교육, 사회적기업의 지속가능성 및 비전 제시, 사회적기업가 양성, 관련 기업으로부터의 멘토링 등이 보다 강화될 필요가 있을 것으로 판단된다.

– 대부분의 사회적기업들은 사회적기업의 근본 취지를 살려 차별적인 정체성을 지닌 기업으로 운영해야 할 필요성 및 사회적 가치 실현에 대하여 크게 의미 부여하고 있었다. 기업의 운영과정에서 사회적기업에 대한 이해, 비전의 공유가 미흡하여 수익 창출과 사회적 가치 실현이라는 병행하기 어려운 목표를 두고 고민하는 현실이 반영된 의견으로 판단된다.

– 사회적기업 경영에 필요한 법률, 회계 및 행정에 대한 보다 세심한 지원과 사회적기업 전담 공무원의 지원, 사업지침 등 체계적인 공공의 지원이 요청된다. 그러나 이러한 지원은 개별기업의 특성, 즉 다양한 업종, 사회적기업이 위치한 지역(지방 혹은 도시) 등을 고려하여 차별화되어야 할 것으로 판단된다.

○ 사회적기업에 대한 정부 지원이 초기 단계에 집중되고 있어, 좀 더 장기적으로, 단계적으로 지원될 필요가 있다는 점 또한 유념할 필요가 있을 것으로 보인다.

– 사회적기업의 기초-성장-자립단계에서, 기초단계, 자립단계에

대한 지원 필요성이 강조되었다. 즉, 인증을 받아야 지원해주고, 지원 종료 후를 대비한 지원이 없어 어려움을 겪는 기업이 다수로 확인되고 있다.

○ 향후 사회적기업의 성장을 위해서는 사회적기업의 롤모델 제시, 다양한 기업 여건을 고려한 차별화되고 단계적인 지원이 필요할 것이다.

□ 기업 특성 및 여건을 고려한 차별적 지원

○ 업종, 서비스 유형, 고용인력의 특성이 감안되지 않고, 사업기간만을 고려한 일률적인 지원 방식에 대한 문제 제기는 매우 설득력이 있는 것으로 파악되었다.

□ 돌봄서비스 영역에 적합한 지원 제도

○ 돌봄 영역의 사회적기업은 대부분 자활센터나 비영리단체 등 재정적으로 취약했던 조직으로서, 안정적 운영이 가능해질 때까지 한시적인 운영비지원, 전문인력의 규정 및 범위의 확대, 세법상의 기준 완화, 사회적일자리 중복지원 등 돌봄영역에 적합한 지원제도가 필요하다고 지적되었다.

○ 앞서 논의된 바와 같이, 전문인력 지원에서도 돌봄분야에 적합한 인력, 사회복지사 등을 전문가로 규정할 필요가 있다는 점도 여러 기업에서 제안되었다.

○ 인건비 지원에 있어서, 명확한 기준 없는 다수 기업에 대한 지원보다는 장기적으로 고용 유지가 가능할 것으로 판단되는 기업에 대한 인센티브 개념의 지원이 고려되어야 할 것으로 지적되었다.

○ 돌봄서비스 기업의 경우 근본적 개선 방안으로서, 인건비 지원보다 서비스 수가 인상의 필요성이 강하게 제기되었다. 수가 인상을 통해 고용 안정이 가능하고, 수익 유지를 통해 인건비 지원 없는 운영이 가능하다는 것이다.

○ 돌봄서비스 업종에 필요한 마케팅 기술 교육이 필요하다. 그러나 일반적인 사회적기업 교육에서는 사회복지분야 업종을 특화한 교육이 이루어지지 않으므로, 동종업종의 기관이 교육에 참여할 수 있는 방안이 모색되어야 할 것으로 제안되었다.

○ 공공성이 강한 사회복지부문의 서비스를 제공하는 기업들에 대하여 정부가 정책적으로 육성할 필요가 있다는 점이 강조되었다.

— 예컨대, 기초생활보장대상자에 대한 요양서비스 제공, 장기요양보험 등급외 판정을 받고도 사각지대에 있는 노인들에 대한 서비스 제공 등에 있어 우선 기회를 보장하는 등의 방안이 제안되었으며, 이는 사회서비스 영역의 공공성 강화라는 측면에서 검토해 볼 필요가 있을 것으로 판단된다.

# 참고문헌


강승화(2009). 사회적기업 인증 결과. **사회적기업연구,** 11, 38-39.

곽선화(2009). 07 인증 사회적기업의 성과분석과 과제. **사회적기업연구,** 2(1), 37-65.

곽선화, 문홍석(2010). **사회적기업 3주년 성과분석.** 고용노동부.

고용노동부(2011). (예비)사회적기업 기초컨설팅 안내.

구길두, 심미경(2010). 여성 일자리 창출을 위한 사회적기업의 역할에 관한 연구. **한국거버넌스 2010년 동계학술대회 자료집,** 115-134.

기획예산처(2006). **사회적기업 재원조달 방안 수립 및 외국사례 연구.** 기획예산처.

김성기(2009). 사회적기업 특성에 관한 쟁점과 함의. **사회복지정책,** 36(2), 139-166.

김성기(2010). **사회적기업의 지속가능성 연구: 다중이해당사자 참여를 중심으로.** 성공회대학교 박사학위논문.

김순양(2009). 사회적기업 인증제도의 개선방안 고찰. **사회적기업연구,** 2(1), 67-99.

김종수(2010). 사회적기업과 주민자치센터의 연계 가능성에 대한 연구. **한국도시행정학회,** 23(1), 47-68.

김한표(2010). **사회적기업의 거버넌스에 관한 주요국가 비교연구.** 한국외국어대학교 박사학위논문.

남승연, 조창현, 정무권(2010). 사회적기업의 개념화와 유형화 논쟁: 사회적

기업의 다양성과 역동성의 이해를 위하여. **창조와 혁신,** 2, 129-173.
노대명(2008). 한국의 사회적기업과 사회서비스. **보건복지포럼**, 138, 62-85.
노동부(2008). **사회적기업 지역 실태조사**. 노동부.
노동부, 한국노동연구원(2003). **사회적 일자리 창출방안 연구.** 한국노동연구원.
노희구(2002). **세무회계 실무백과**. 더난출판사.
박세경 외(2009). **사회서비스인력 선진화 방안연구.** 한국보건사회연구원.
박신영(2010). 지역사회의 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안. **국토,** 348, 35-46.
박정윤(2010). 전통적 기업과 사회적기업의 연계전략에 대한 탐색적 연구. **한국로고스경영연구,** 8(1), 1-22.
박찬임(2008). 사회적기업 육성정책의 쟁점과 과제. **보건복지포럼,** 144, 21-33.
보건복지부, 한국보건사회연구원(2005). **사회적 일자리 활성화 및 사회적기업 발전 방안 연구.** 한국보건사회연구원.
사회적기업진흥원 홈페이지. http://www.socialenterprise.or.kr
양용희(2009). 우리나라 사회적기업의 현황과 전망. **한국로고스경영학회 학술대회 발표 논문집,** 70-80.
엄형식(2008). **한국의 사회적경제와 사회적기업: 유럽 경험과의 비교와 시사점.** 실업극복국민재단 정책연구원.
오미옥(2009). 사회적기업의 특성과 연관된 지속가능한 성장 방안. **한국지역사회복지학,** 31, 79-98.
유일(2009). 사회적기업 활성화를 위한 지역자원유형 분석: 전남 22개 시군을 중심으로. **현대사회와 행정,** 19(3), 1-24.
이광우(2009). **지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구.** 숭실대학교 박사학위논문.
이승규(2010). 사회적기업의 사회경제적 가치 측정: 사회투자수익률(SPOI). **벤처경영연구,** 13(3), 41-56.

이영범(2010). **사회적기업과 사회서비스 전자바우처 사업의 연계방안.** 한국사회서비스 관리원.

이영환 외(2010). **경기도 사회적기업 발전전략 연구.** 경기복지재단.

이은애(2008). 사회적기업의 운영 현황과 과제. **복지동향,** 120, 11-17.

이인재(2006). 사회적 일자리 정책과 사회 서비스 일자리 정책의 도전과 함의. **한국사회복지학회 2006년 추계 공동학술대회 자료집**.

이창순(2010). 사회적기업의 조직특성과 제도화. **현상과 인식,** 4(3), 251-277.

이헌상, 이창원, 김유상(2010). 전북지역의 사회적기업 육성에 대한 연구. **한국산업경제저널,** 2(2), 39-57.

장우진(2010). 공기업과 사회적기업의 연계가능성. **한국행정학회 춘계학술대회자료집.**

장원봉(2011). 복지사회의 이행전략으로서 사회적 경제의 가능성에 관한 탐색. **생협평론,** 4.

장원봉(2010). 사회서비스 영역에서 사회적기업의 역할과 과제. **보건복지포럼, 162, 42-56**.

장원봉(2009). 한국 사회적기업의 실태와 전망. **동향과전망,** 75, 4-73.

장원봉(2006). **사회적 경제의 이론과 실제.** 나눔의집.

장인봉, 장원봉(2009). 공동생산자로서 지방정부와 사회적기업의 파트너십 형성과 전망. **한국거버넌스학회보**, 15(3), 229-320.

장정주(2010). 사회적기업의 경영효율성 평가를 위한 DEA모형 도입에 관한 연구: H지역의 간병, 가사지원사업을 중심으로. **기업경영연구,** 17(2), 179-192.

정인서(2008). 서구 선진국의 사회적기업 운용체계에서 배우는 한국에의 시사점. **한국비즈니스리뷰,** 1(2), 43-65.

조영복, 곽선화, 류정란(2010). **유럽 사회적기업 부문: 정책과 사례.** 사회적기업연구원.

조영복, 양용희, 김혜원(2008). 사회적기업 육성을 위한 중장기 정책방향.

**사회적기업연구,** 1(2), 61-89.

지은구(2009). 노인 일자리사업 정착을 위한 사회적기업 활성화 방안. **사회과학논총,** 3(1), 357-410.

채종헌, 최준규(2010). 한국 사회적기업의 운영상 특성과 법·제도 인식에 관한 연구. **도시행정학보,** 23(2), 23-54.

최호윤(2010). 사회적기업 세제 지원정책에 대한 고찰. **사회적기업연구,** 제3(1), 91-110.

한상일(2010). 사회적기업과 지역공동체 발전. **창조와 혁신,** 3(1), 225-248.

한상진(2004). 한국에서의 사회적기업: 비정부조직·정부·기업 간 파트너십을 통한 발전 방향. **사회과학논집**, 14, 31-45.

홍석빈(2009). 사회적기업의 지속 성장 가능성. **LG Business Insight,** 1039, 41-50

황덕순(2004). 사회적기업·사회적 일자리를 통한 고용 창출. **국제노동브리프,** 2(5), 1-3.

Ascoli, U. & Costanzo, R. (2002). *The Context of New Social Policies in Europe, Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization.* Kluwer Academy/Plenum Publishers.

Defourny, J. (2001). Introduction: from third sector to social enterprise. Borzaga & Defourny(ed.). *The emergence of social enterprise,* London. New York, Routledge, 1-28.

Defourny, J. & Nyssens, M. (2006). *Social Enterprise: at the Crossroads of Market, Public and Civil Society.* London: Routledge.

EMES Network. (1997, 1998, 1999). *The Emergence of Social Enterprises: A New Answer to Social Exclusion in European.* Semestrial Progress Reports to the European Commission.

Lester, M. & Salamon, S. & Wojciech, S. & Associates (2004). *Global civil society: Dimensions of the Nonprofit Sector, Volume 2.* Bloomfield, CT: Kumarian Press.

Ranci, C. (2002). *The Mixed Economy of Social Care in Europe, Dilemmas of the Welfare Mix: The New Structure of Welfare in an Era of Privatization.* Kluwer Academy/Plenum Publishers, 25-45.

Susie, P. (2008). *Anfoederungen und Wirklichkeit der "qualifizierenden Beschaeftigung" im Spannungsfeld der Arbeitslosen-und Sozialhilfepolitik.* Stuttgart. Ibidem-Verlag.

## 간행물회원제 안내

### ▶ 회원에 대한 특전

- 본 연구원이 발행하는 판매용 보고서는 물론 「보건복지포럼」, 「보건사회연구」도 무료로 받아보실 수 있으며 일반 서점에서 구입할 수 없는 비매용 간행물은 실비로 제공합니다.
- 가입기간 중 회비가 인상되는 경우라도 추가 부담이 없습니다.

### ▶ 회비

- 전체간행물회원 : 120,000원
- 보건분야 간행물회원 : 75,000원
- 사회분야 간행물회원 : 75,000원

### ▶ 가입방법

- 홈페이지 - 발간자료 - 간행물회원등록을 통해 가입
- 유선 및 이메일을 통해 가입

### ▶ 회비납부

- 신용카드 결재
- 온라인 입금 : 우리은행(019-219956-01-014) 예금주 : 한국보건사회연구원

### ▶ 문의처

- (122-705) 서울특별시 은평구 진흥로 268 한국보건사회연구원 국제협력홍보팀 간행물 담당자 (Tel: 02-380-8303)

## Kihasa 도서 판매처

- 한국경제서적(총판) 737-7498
- 영풍문고(종로점) 399-5600
- Yes24 http://www.yes24.com
- 교보문고(광화문점) 1544-1900
- 서울문고(종로점) 2198-2307
- 알라딘 http://www.aladdin.co.kr

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| ■ 2011년 | 11-01 | u-Healthv | % | 9,000 |
| | 11-02 | | | 6,000 |
| | 11-03 | 비 | 비 | 6,000 |
| | 11-04 | 비 | 비 | 비,000 |
| | 11-05 | | 발 | 7,000 |
| | 11-06 | 비 | ' | 7,000 |
| | | - | | |
| | 11-07 | 비 | | 6,000 |
| | 11-08 | | | 6,000 |
| | 11-09 | | | 6,000 |
| | 11-10 | 비 | | 7,000 |
| | 11-11 | | | 7,000 |
| | 11-12 | 비 | : | 7,000 |
| | 11-13 | | | 5,000 |
| | 11-14 | 발 | | 7,000 |
| | 11-15 | 발 | | 6,000 |
| | 비발간 | 비 | | |
| | 11-16-1 | 비 : b , Y | | 7,000 |
| | 11-16-2 | | | 6,000 |
| | 11-17-1 | ( ): | | 6,000 |
| | 11-17-2 | 비 | - | 8,000 |
| | 11-17-3 | 20 | | 7,000 |
| | 11-17-4 | 2011 | | 10,000 |
| | 11-17-5 | | | 7,000 |
| | 11-17-6 | 발 | | 8,000 |
| | 11-17-7 | | | 5,000 |
| | 11-18 | | | 6,000 |
| | 11-19 | | | 7,000 |
| | 11-20 | | | 6,000 |
| | 11-21 | | & | 10,000 |
| | | - | | |
| | 11-22 | | 발 | 6,000 |
| | 11-23 | | | 7,000 |
| | | - | | |
| | 11-24 | 2011 | | 8,000 |
| | 비발간 | 2011 | % | Y |
| | 비발간 | 2011 | | Y |
| | 11-25 | 비 : | | 5,000 |
| | 11-26 | | | 12,000 |
| | 11-27 | | 비 | 10,000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 11-28 | | | 5,000 |
| | 11-29 | 비 | | 7,000 |
| | 11-30 | OEC | | 6,000 |
| | 11-31 | 비 | | 8,000 |
| | 11-32 | · | | 7,000 |
| | 11-33 | | | 5,000 |
| | 11-34 | | | 6,000 |
| | 11-35 | | | 6,000 |
| | 11-36 | : 2011 | | 11,000 |
| | 11-37-1 | 발 | | 6,000 |
| | 11-37-2 | | | 6,000 |
| | | | ( ) | |
| | 11-37-3 | | | 7,000 |
| | 11-37-4 | | | 6,000 |
| | 11-37-5 | | | 8,000 |
| | | | ( ) | |
| | 11-37-6 | 간 | | 7,000 |
| | 11-37-7 | | | 6,000 |
| | 11-37-8 | | | 7,000 |
| | | | ( ) | |
| | 11-37-9 | 비 | | 9,000 |
| | 11-37-10 | : OECD | | 5,000 |
| | | | | |
| | 11-37-11 | | | 5,000 |
| | 11-37-12 | | | 8,000 |
| | 11-37-13 | 비 발 | | 6,000 |
| | | (1) | | |
| | 11-37-14 | | | 7,000 |
| | 11-37-15 | · | | 8,000 |
| | 11-37-16 | · - | | 5,000 |
| | 11-37-17 | | | 7,000 |
| | 11-37-18 | - | | 8,000 |
| | 11-37-19 | DB A | | 10,000 |
| | 비발간 | | | |
| | 비발간 | | | |
| | 11-37-20 | | | 8,000 |
| | | | ( ) | |
| | 11-37-21 | | | Yv |
| | | | ( ) | |
| | 비발간 | | | |
| | 11-37-22 | | | Yv |
| | | | ( ) | |
| | 11-37-23 | | | |
| | 11-38 | | | 8,000 |
| | | -2006~20 - | | |
| | 11-39-1 | | | 10,000 |
| | 11-39-2 | | | 11,000 |
| | 11-39-3 | | | 10,000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 11-39-4 | DB | | 10,000 |
| | 11-40-1 | | 발 | 9,000 |
| | 11-40-2 | | | 8,000 |
| | 11-41-1 | | | 8,000 |
| | 11-41-2 | 발 (ODA) | | 5,000 |
| | 11-42 | | ( ) | 11,000 |
| | 11-43 | 비 | | 13,000 |
| | 11-44-1 | | | 16,000 |
| | 11-44-2 | 201 | | 8,000 |
| | 비발간 | | | |
| | 11-45 | 200 | ( ) | 7,000 |
| | 비발간 | | | 비 |
| | 비발간 | | | |
| | 11-46 | 20 | | 7,000 |
| | 11-47 | 201 | (3 ) | 6,000 |
| ■ 2010년 | 10-01 | | | 5,000 |
| | 10-02 | | | 8,000 |
| | 10-03 | | 발 | 7,000 |
| | 10-04 | | | 6,000 |
| | 10-05 | | | 7,000 |
| | 10-06 | | | 7,000 |
| | 10-07 | | | 5,000 |
| | 10-08 | | | 7,000 |
| | 10-09 | 비 | | 5,000 |
| | 10-10 | | 비 | 5,000 |
| | 10-11 | | | 5,000 |
| | 10-12 | | | 8,000 |
| | 10-13 | | | 7,000 |
| | 10-14 | : | 10 : | 7,000 |
| | 10-15 | 발 | | 7,000 |
| | 10-16 | 2010 | | 8,000 |
| | 10-17 | OECD | | 7,000 |
| | 10-18 | | | 8,000 |
| | 10-19 | 비 | | 6,000 |
| | 10-20 | 비 | | 8,000 |
| | 10-21 | 비 | | 8,000 |
| | 10-22 | | | 8,000 |
| | 10-23 | 간 | | 7,000 |
| | 10-24 | : | | 5,000 |
| | 10-25 | | 발 | 7,000 |
| | 10-26 | 발 | | 7,000 |
| | 10-27 | : | | 6,000 |
| | 10-28 | : 2010 | | 10,000 |
| | 10-29 | | | 6,000 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | 10-30-1 | | | 17,000 |
| | 10-30-2 | 간 | | 5,000 |
| | 10-30-3 | | | 5,000 |
| | 10-30-4 | 간 | | 6,000 |
| | 10-30-5 | | | 5,000 |
| | 10-30-6 | | | 6,000 |
| | 10-30-7 | | | 6,000 |
| | 10-30-8 | 비 | | 6,000 |
| | 10-30-9 | | | 7,000 |
| | 10-30-10 | | | 6,000 |
| | 10-30-11 | | | 10,000 |
| | 10-30-12 | | | 6,000 |
| | 10-30-13 | | | 6,000 |
| | 10-30-14 | | | 5,000 |
| | 10-30-15 | | | 5,000 |
| | 10-30-16 | | | 7,000 |
| | 10-30-17 | 년 | | 6,000 |
| | 10-30-18 | 비 | | 10,000 |
| | 10-30-19 | 비 년 | | 6,000 |
| | 10-30-20 | 년 | | 5,000 |
| | 10-30-21 | 년 비 | | 7,000 |
| | 10-31-1 | 2010 | | 8,000 |
| | 10-31-2 | 2010 | | 9,000 |
| | 10-31-3 | | | 7,000 |
| | 10-31-4 | | | 6,000 |
| | 10-31-5 | | | 6,000 |
| | 10-31-6 | | | 7,000 |
| | 10-31-7 | | | 5,000 |
| | 10-32-1-1 | 1 | | 8,000 |
| | 10-32-1-2 | 2 | | 11,000 |
| | 10-32-2 | DB | | 5,000 |
| | 10-32-3 | | | 5,000 |
| | 10-33 | | | 9,000 |
| | 10-34 | | | 14,000 |
| | 10-35 | | | 10,000 |
| | 10-36 | | | 8,000 |
| | 10-37-1 | 2011 | | 14,000 |
| | 10-37-2 | 20 | | 6,000 |
| | 10-38-1 | 20 | | 11,000 |
| | 10-38-2 | 20 | | 7,000 |
| | 10-39 | | | 7,000 |
| | 10-40 | | | 5,000 |