

# 농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구(1/2차연도)

오 내 원	선 임 연구 위 원
마 상 진	부 연구 위 원
김 광 선	부 연구 위 원
김 창 호	연구 위 원
권 인 혜	연구 위 원

## 연구 담당

오내원	선임연구위원	연구총괄, 제2장, 제4장, 제6장 집필
마상진	부연구위원	제5장, 제6장 집필
김광선	부연구위원	제2장, 제3장, 제6장 집필
김창호	연구원	제1장, 제2장 집필, 통계 분석
권인혜	연구원	제2장 집필, 표본 조사 관리 및 분석

## 조사 협조기관

총괄	(주)SE 파트너센터
부산·울산	(주)부산광역시주거복지센터
인천	인천사회적기업협의회
광주	광주사회적기업민간지원기관
경기	경기도사회적기업협의회, 경기광역자활센터
강원	사회적기업 강원도협의회
충북	충북사회적기업민간지원기관
충남	충남지역자활센터협회
전북	HE컨설팅
전남	전남사회적기업협의회, 전남사회적기업민간지원기관
대구·경북	대구사회연구소
경남	경남사회적기업협의회

## 머 리 말

---

사회 문제의 해결에 기업경영 방식을 도입한 것이 사회적기업이다. 사회적기업은 취약계층의 노동통합과 사회서비스 제공을 목적으로 시작되었는데, 시장과 정부의 실패로 인해 낙후된 농촌지역의 문제 해결을 위한 제3의 길로서 주목을 받고 있다.

2000년대 들어 농촌지역 재생을 위한 방안을 모색하는 민간 부문의 다양한 움직임과 정부와 지자체의 지원정책이 만나면서 여러 영역에서 사회적기업이 창업되고 있다. 그러나 한편에서는 농촌지역의 열악한 사업기반, 미흡한 기부문화와 사회적 투자자본, 인적 역량의 부족과 같이 사회적기업의 발전을 제약하는 요인도 적지 않다.

이 연구에서는 농촌지역에 소재한 사회적기업의 운영실태와 문제점을 파악하여 농촌 경제사회의 활성화에 기여할 수 있는 사회적기업의 발전 방향을 제시하고자 하였다. 이를 위해 제도적으로 인증받은 사회적기업뿐만 아니라 보다 광의의 사회적 경제 전반에 대한 조사를 실시하였다. 아울러 사회적기업의 역사가 앞서 있는 유럽과 일본의 참고할 만한 사례와 정책에 대한 조사도 병행하였다.

이 연구는 2년에 걸쳐 수행할 계획이다. 금년에는 실태분석과 과제의 제시에 중점을 두었으며 구체적인 발전방안은 2차년도에 과제로 하였다. 아무쪼록 이 연구가 농촌지역의 내생적 발전을 지향하는 활동가, 정책담당자, 연구자들에게 도움이 되기를 바란다.

마지막으로 조사에 적극 협조하여 주신 사회적기업과 지원조직 관계자들에게 감사드리며 연구진의 노고를 치하한다.

2010. 10.

한국농촌경제연구원장 오 세 익



## 요 약

---

### 연구 개요

농촌지역은 인구의 과소화와 고령화, 경제력 저하, 기초 서비스의 부족 등 사회·경제적 위기가 심화되고 있다. 그간 정부의 다양한 농촌정책이 추진되었지만 농촌은 주민의 삶의 질이나 경제적 활력에서 도시와의 격차를 줄이지 못한 채 점점 더 낙후되어가고 있다. 우리 농촌은 이른바 정부의 실패와 시장의 실패를 동시에 경험하고 있다.

이러한 가운데 최근 농촌 활성화를 위한 제3의 길이 모색되고 있다. 농촌지역 사회적기업의 확대 노력이 그것이다. 많은 연구자와 활동가들이 사회적기업을 농촌의 내생적 발전을 촉진할 수 있는 수단으로 평가하고 있다. 그럼에도 불구하고 실제 농촌지역 사회적기업에 대한 실태와 문제, 농촌 활성화를 위한 전략으로서의 가능성을 체계적으로 분석한 연구는 부족하다.

이 연구는 농촌에 소재하거나 농업·농촌과 관련된 사회적기업의 운영 실태와 문제점을 파악하고, 농촌지역의 사회·경제적 활성화에 기여할 수 있는 사회적기업의 발전 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 세부적으로 다음과 같은 세 가지 연구 목적을 설정하였다. 첫째는 내생적 지역발전 관점에서 사회적기업의 역할을 분석하고 발전을 위한 과제를 제시한다. 둘째, 농촌지역 사회적기업의 경영실태를 검토하고 경영성과를 평가하는 방안을 제시한다. 셋째, 농촌지역 사회적기업의 역량을 분석하고 역량 강화를 위한 정책과제를 제시한다.

연구목적을 달성하기 위해 광범위한 실태조사를 실시하였다. 조사 대상은 정부가 인증한 사회적기업에 국한하지 않고 보다 넓은 관점에서 사회적 목적 실현을 위해 기업활동을 영위하는 다양한 조직을 포함하였다. 조사방법으로는 설문조사와 사례지역 심층조사를 병행하였다. 설문조사는 인증

사회적기업, 예비 사회적기업, 자활공동체를 포함한 237개 사회적기업과 21개 지역자활센터를 대상으로 실시하였으며, 이를 통해 농촌 사회적기업의 실태를 다차원적으로 분석하고 그 결과를 도시지역 사회적기업과 비교하였다. 강원도 횡성군과 전라북도 진안군을 사례로 사회적 경제 구축과 개별 사회적기업의 운영 실태를 보다 심층적으로 분석하였다.

### 농촌지역개발을 위한 사회적기업의 역할과 과제

농촌지역개발에서 국가와 시장의 실패가 내생적 발전전략의 배경이 되었듯이 사회적기업이 대두된 배경에도 역시 정부와 시장의 실패가 존재한다. 또 내생적 발전전략이 공익의 추구, 통합적 접근, 주민의 채워지지 않은 필요의 공급, 지역경제의 순환구조 구축, 사회자본의 구축 등을 추구한다는 점은 사회적기업이 실현하고자 하는 가치와 다르지 않다. 이는 사회적기업 육성이 농촌지역의 내생적 발전을 추진하는 중요한 수단이 될 수 있음을 의미한다.

이 연구에서는 사회적기업이 내생적 발전의 관점에서 농촌지역개발에 어떤 기여를 하고 있는지 실증연구를 통해 분석하였다.

분석 결과 농촌지역 사회적기업은 투입-산출 연계, 사회·경제적 네트워크, 노동투입 투입 연계 등에서 도시의 사회적기업에 비해 지역 착근의 정도가 높아 지역경제 순환구조 구축에 상당히 기여하고 있는 것으로 나타났다. 그러나 해당 네트워크 관계가 지나치게 국지화되어 있어 보다 전문성을 갖춘 조직이나 인력과의 연계가 부족한 문제가 있었다.

사회적기업의 가장 중요한 입지요인은 모 기관과의 공동입지로 나타났다. 이는 사회적기업을 육성하기 위해서는 지역 내 사회적 경제의 구축과 조직들의 활성화가 선행되어야 함을 의미한다. 또 도시와 농촌지역 사회적기업 모두 추구하는 사회적 목적이 취약계층보다도 일반 지역주민의 일자리와 소득창출이 우선으로 나타났다.

이 외에도 농촌지역 사회적기업은 평균 고용인원이 22.4명으로 전국 사업체 평균(5.0명)에 비해 고용효과가 매우 높은 것으로 나타났다. 또 여성

대표의 비중이 40.9%로 농촌 여성의 경제사회 활동 참여를 위한 중요한 수단이 되고 있었다.

## 농촌지역 사회적기업의 경영 성과와 경제적 지원방향

사회적기업에 대한 관심이 증대하는 가운데 기업으로서의 지속가능성에 우려가 제기되고 있다. 그러나 사회적기업의 지속가능성은 일반 기업과는 달리 평가되어야 한다. 지속가능성의 판단 근거가 되는 경영성과에서 해당 기업들이 이룬 사회적 파급효과도 포함되어야 하기 때문이다.

조사 결과 농촌지역 사회적기업은 대체로 경영수지 균형을 이루고 있는 것으로 나타났다(90.3%가 흑자 또는 수지 균형). 총수입액으로 본 농촌 사회적기업의 경영규모는 평균 4억 4천만원 정도로 작은 편이었다. 총 수입액 중 영업수익(매출액)의 비중으로 계산되는 재정자립도는 평균 70%대로 예상보다 높았고 외국과 비교해도 낮지 않았다. 그렇지만 30%를 차지하는 외부지원이 대부분 정부지원으로 충당되고 사회적 기부나 모 기관의 지원 비중은 매우 낮아, 정부의 정책 변화에 따라 사회적기업의 지속가능성에 문제가 생길 가능성이 큰 것으로 보인다.

농촌지역 사회적기업의 평균 고용규모는 22.4명이고 이 중 절반 정도가 취약계층이어서 고용창출과 노동통합에도 상당히 기여하고 있다. 총수입 1억원당 종사자 수도 5.0명으로 일반 기업에 비해 높은 편이다. 그렇지만 정부에서 지원하는 사회적일자리 지원기간이 1년마다 결정되고 있어 경영 불안정 요소로 작용하고 있다.

사회적기업의 경영 애로와 관련해서는 투자 확대의 어려움, 불리한 시장 조건이 가장 큰 문제로 확인된다. 대체로 사회적기업의 수익성이 취약해 자체 자금조달이 어렵고 외부적으로도 낮은 사업성 평가와 담보력 부족으로 금융기관에 대한 접근이 쉽지 않은 것으로 나타났다. 또 농촌지역의 특성상 자본과 기술의 부족, 저효율 노동력, 구매력이 부족한 고객, 열악한 산업인프라 등 시장에서 경쟁력을 갖기에 불리한 조건이 많은 것으로 파악되었다.

이러한 점을 고려할 때 농촌지역 사회적기업에 대한 경제적 지원 방향은 세 가지로 제시할 수 있다. 첫째, 사업 분야와 관련된 정부 부처의 정책과 연계하여 사회적기업에 대한 투자를 지원하고, 사회적 투자기금을 조성해 금융조달 애로를 완화할 수 있도록 지원한다. 둘째, 보호된 시장을 제공해 농촌지역 사회적기업의 취약한 시장경쟁력을 보완하도록 한다. 셋째, 사회적 목적에 대한 참여 실적 등을 평가하여 경제적 보상으로 되돌려 주는 방안이 고려되어야 한다.

### 농촌지역 사회적기업의 역량 실태와 과제

사회적기업은 공공 목적과 함께 영리적 목적을 함께 달성해야 하므로 기존 공공부문이나 민간부문 조직과는 구별되는 역량이 요구된다. 특히 농촌지역의 사회적기업은 물적, 인적 자원이 희소할 뿐만 아니라 기업 운영 경험도 일천하여 역량개발을 위한 별도의 지원이 필요하다.

이 연구에서는 농촌지역 사회적기업의 역량 분석을 위해 역량의 영역을 비전과 전략, 조직기술, 인적자원, 조직구조와 시스템, 조직문화의 5개로 나누었다. 분석 결과는 다음과 같다.

농촌지역 사회적기업은 인적자원, 조직구조와 시스템, 조직 문화 역량은 어느 정도 갖추었지만 비전과 전략, 조직기술 영역의 역량은 상대적으로 취약하였다. 중장기 사업전략의 추진 계획, 연간사업 계획, 재정 전략과 조달 계획의 설정·수립 과정에서 조직 내 구성원이 공유하는 작업, 그리고 회사가 달성하려는 구체적인 성과 목표와 지표의 설정이 부족하였다. 또한 지역 내 다양한 관련 주체들이나 공공과 민간부문 지원 기관들과의 관계 설정도 다소 취약하였다.

도농간 사회적기업의 역량 차이는 크지 않았지만 조직기술 영역의 네트워크와 파트너십 부분에서 다소 차이가 있었다. 도시에 비해 농촌지역 사회적기업은 기업 간의 파트너십과 네트워크가 부족한 반면, 공공부문이나 비영리단체와의 교류가 상대적으로 많았다. 사회적기업으로의 발전가능성이 있는 자활공동체는 여러 세부 영역에서 인증사회적기업이나 예비사회

적기업에 비해 많이 낮은 편이었다.

사회적기업의 역량강화와 관련하여 공공과 민간 부문을 통해 제공되는 각종 교육, 컨설팅, 네트워크, 전문인력 지원 등의 제도를 검토하였다. 문 제점으로는 첫째, 사회적기업의 역량을 체계적으로 진단하고 개발을 지원 하는 시스템이 부족하다. 둘째, 교육 프로그램이 적지 않지만 지역·업종 별 특색 반영이 미흡하며, 대부분 교육기회가 사회적기업가(CEO)에 몰려 있어 중간 관리자나 현장 직원들은 역량개발 기회를 갖기 어렵다. 셋째, 사 회적기업이 요구하는 지역 특성에 부합하는 자문을 지속적으로 해줄 만한 전문업체가 부족하다. 넷째, 농촌지역 사회적기업 간에 장애요인들을 논의 하고 극복 노하우를 공유할 수 있는 네트워크가 부족하고 사회적기업가 발 굴을 위한 시스템이 취약한 점을 들 수 있다.

### 농촌지역 사회적기업 육성을 위한 정책 과제

먼저 정부의 독점적인 인증제도를 본래 사회적기업의 의미와 실천을 훼손하지 않도록 개선해야 한다. 아울러 농촌지역에서 발견되는 다양한 자발 적 노력들을 사회적 목적 활동으로 인정할 필요가 있다. 사회적기업에 대 한 지원도 획일적인 인건비 지원보다는 구체적인 활동내용과 경영상의 애 로점에 대응하여 차별적으로 주어져야 한다.

둘째, 농촌지역 현실과 특성에 적합한 사업모델을 개발하고 보급해야 한 다. 특히 농업 생산·유통·가공 사업에의 진출이 중요한데 이들 분야는 시 장경쟁이 심해짐에 따라 위험도가 높다. 따라서 지역 내의 인적·물적 연계 를 활용한 사업모델 구축이 핵심과제이다. 문화예술활동은 당장은 수익구 조를 맞추기 어렵지만 삶의 질 향상과 지역경쟁력의 원천이란 점에서 보호 된 시장을 전제로 다양한 사업모델을 구상할 수 있을 것이다.

셋째, 사업내용에 따라 다양한 투자자금을 활용할 수 있도록 부처 간 협 력체계가 정비되어야 한다. 또 민간의 투자를 유치하기 위해서는 정부가 모태펀드를 제공해 사회적투자기금 조성을 유도하는 등 다양한 방안이 강 구되어야 한다.

넷째, 농촌지역에 잠재한 민간조직과 주민단체 등 사회적 경제 주체들을 발굴하여 사회적기업으로 성장할 수 있도록 지원해야 한다. 중앙, 광역, 기초 지자체 단계별로 농촌지역 사회적기업에 특화된 역량강화 지원시스템을 갖추도록 한다.

ABSTRACT

---

## Fostering Social Enterprises for Rural Vitalization and Job Creation

Recently, developing social enterprises is considered as the third way to vitalize depressed rural areas instead of government policy and market mechanism. But we have just few ideas of actual conditions and the potential roles of social enterprises in rural areas. The purposes of this study are to analyze their conditions and roles in rural development, and to suggest policy strategies to foster social enterprises.

We carried out a survey targeting social enterprises in rural areas to review their real conditions, and analyzed their roles in endogenous rural development, business management performance and business capacity. We also performed in-depth case studies of Hoengseong-gun, Gangwon-do and Jinan-gun, Jeollabuk-do to look into the realities of social economies of rural areas and the roles of the individual social enterprises in rural vitalization.

In terms of rural development, we found out that social enterprises are very conducive to endogenous rural development by local embeddedness of their input-output linkages, socio-economic networks and labor input, etc. Yet, some problems to be solved are also discovered. For instance, rural social enterprises lack outward linkages for accessing to more specialized resources such as finance, information, experts, and so forth.

As for the analysis of their income and expenditure, majority of rural social enterprises are making ends met. In their incomes, 70 percent is made up of operating revenue and 30 percent is composed of non-operating income. But, because most of their non-operating income is originated from government support funds, many people are concerned about their business sustainability.

For evaluation of business capacity of rural social enterprises, we analyzed their visions and strategies, organizational skills, human resources, organizational structures and systems, and organizational culture. As results, we found that rural social enterprises had commonly very weak capacity in terms of five valuation bases mentioned before. In addition, rural social enterprises lack of government support for improving their business capacities.

As the result of this study, we suggested some policy strategies for fostering rural social enterprises as follows.

First, the existing government certification system of social enterprises should be amended so that various voluntary and organizational efforts to improve difficult situations of rural areas can be appreciated as social enterprises.

Second, business models of social enterprises suited to rural areas should be developed and disseminated.

Third, a variety of agents acting in social economies should be discovered and fostered as social enterprises in rural areas.

Lastly, government supports should be offered to strengthen business capacity of social enterprises based on cooperative networks among central, regional, and local governments.

Researchers: Nae-Won Oh, Sang-Jin Ma, Kwang-Sun Kim, Chang-Ho Kim and In-Hey Kwon

Research Period: 2010.1 ~ 2010.10

E-mail Address: naewonoh@krei.re.kr

## 차 례

---

### 제1장 서 론

- 1. 연구의 필요성과 목적 ..... 1
- 2. 선행연구 검토 ..... 4
- 3. 연구 내용과 방법 ..... 18

### 제2장 사회적기업의 현황

- 1. 사회적기업의 개념 ..... 23
- 2. 사회적기업 지원 제도 ..... 26
- 3. 사회적기업 일반 현황 ..... 34

### 제3장 농촌지역개발을 위한 사회적기업의 역할과 과제

- 1. 문제의 제기 ..... 41
- 2. 사회적기업의 농촌지역개발 활성화 기여 실태 ..... 46
- 3. 농촌지역 사회적기업의 정책 수요 ..... 65
- 4. 지역사회 연계 제고를 위한 사회적기업 육성 과제 ..... 67

### 제4장 농촌지역 사회적기업의 경영 성과

- 1. 사회적기업의 지속가능성 ..... 71
- 2. 경영 실태 ..... 73
- 3. 사회적기업에 대한 경제적 지원 과제와 방향 ..... 87
- 4. 사회적기업의 종합적 성과평가 방안 ..... 89

**제5장 농촌지역 사회적기업의 역량과 과제**

1. 분석의 틀 ..... 93  
2. 역량 실태 ..... 95  
3. 역량 강화 관련 제도와 문제점 ..... 104  
4. 농촌지역 사회적기업의 역량 강화를 위한 과제 ..... 116

**제6장 사회적기업의 국내외 사례**

1. 외국의 관련 정책과 사례 ..... 123  
2. 국내 사례 ..... 151

**제7장 결론**

1. 농촌지역 사회적기업의 발전 방향과 과제 ..... 179  
2. 2년차 연구의 과제 ..... 183

부록1: 사회적기업 인증 현황 ..... 185

부록2: 설문조사표(인증 사회적기업) ..... 202

참고 문헌 ..... 221

## 표 차례

---

### 제1장

표 1-1. 사회적기업 역량 관련 모형별 역량 구성요소 .....	14
--------------------------------------	----

### 제2장

표 2-1. EMES 네트워크의 사회적기업 기준 .....	27
표 2-2. 고용노동부의 사회적기업 지원 .....	29
표 2-3. 광역지자체별 예비사회적기업 육성 계획 .....	33
표 2-4. 한국의 사회적 경제 조직 분류 .....	34
표 2-5. 사회적기업의 인증 직전 유형 .....	36
표 2-6. 인증 및 예비 사회적기업의 공간 분포 .....	36

### 제3장

표 3-1. 조사 대상 사회적기업 개요 .....	47
표 3-2. 농촌 사회적기업의 주요 업종 .....	47
표 3-3. 지역별 사회적기업의 후방연계의 공간 분포 .....	50
표 3-4. 업종별 사회적기업의 후방연계의 공간 분포 .....	51
표 3-5. 지역별 사회적기업의 전방연계의 공간 분포 .....	52
표 3-6. 업종별 사회적기업의 전방연계의 공간 분포 .....	52
표 3-7. 사회적기업의 네트워크 대상 주체의 조직형태 .....	54
표 3-8. 사회적기업의 네트워크 활용 목적 .....	55
표 3-9. 사회적기업의 협력 대상 기관별 주요 협력 내용 .....	56
표 3-10. 사회적기업의 네트워크 활용 목적별 협력주체 분포 .....	57
표 3-11. 지역별 사회적기업의 네트워크 강도 .....	58
표 3-12. 지역별 사회적기업의 종사자 공간 분포 .....	60

표 3-13. 업종별 사회적기업의 종사자 공간 분포 .....	61
표 3-14. 지역별 사회적기업의 입지 요인 .....	62
표 3-15. 지역별 사회적기업의 입지 애로점 .....	63
표 3-16. 사회적 목적의 추구 .....	64
표 3-17. 향후 우선적으로 확대되어야 할 농촌 사회적기업의 분야 .....	66
표 3-18. 농촌지역 활성화를 위해 사회적기업에 필요한 지원 .....	66

## 제4장

표 4-1. 사회적기업의 업종별 수지 현황 .....	74
표 4-2. 사회적기업의 평균 수입지출액 .....	74
표 4-3. 총수입 규모별 업체 수 .....	75
표 4-4. 수입구조 .....	76
표 4-5. 총수입 중 매출액 비중별 업체 분포 .....	76
표 2-3. 고용노동부 사회적기업 예산 변동 .....	77
표 4-6. 기업의 사회적 목적에 대한 응답 .....	79
표 4-7. 유급 종사자 수와 구성 .....	80
표 4-8. 업종별 고용 효과 .....	80
표 4-9. 고정자산 투자자금 확보처 .....	84
표 4-10. 투자 확대시 애로사항 .....	84
표 4-11. 주요 업종별 시장 조건 .....	86
표 4-12. 나눔푸드의 SROI 계산을 위한 비용, 편익 항목 .....	92

## 제5장

표 5-1. 사회적기업의 역량 진단 분석틀 .....	94
표 5-2. 사회적기업의 역량 실태: 비전과 전략 .....	96
표 5-3. 사회적기업의 역량 실태: 조직기술 .....	97
표 5-4. 사회적기업의 역량 실태: 인적자원 .....	99
표 5-5. 사회적기업의 역량 실태: 조직구조와 시스템 .....	101

표 5-6. 사회적기업의 역량 실태: 조직 문화 .....	102
표 5-7. 사회적기업의 역량 진단 결과 종합 .....	103
표 5-8. 노동부 지원 사회적기업가 아카데미 프로그램 .....	105
표 5-9. 대학생을 위한 노동부 지원 사회적기업가 교육 프로그램 .....	106
표 5-10. 사회적기업가 학교 프로그램 .....	107
표 5-11. 노동부의 경영컨설팅 지원사업 현황 .....	109
표 5-12. 지역별 사회적기업 지원기관 현황 .....	113

## 제6장

표 6-1. 유럽 각국의 사회적기업 제도화 과정 .....	126
표 6-2. 진안지역자활센터 주요 조직 및 사업 .....	155
표 6-3. 청람의 사업영역별 내용 .....	176

## 그림 차례

---

### 제1장

그림 1-1. 농촌지역 사회적기업의 가치와 목표 .....	5
그림 1-2. 사회적기업의 영역 .....	7
그림 1-3. 내생적 농촌지역개발과 사회적기업 .....	9
그림 1-4. 맥킨지 역량 모형의 구조 .....	11
그림 1-5. 드비타의 비영리기구 역량 모형 .....	12

### 제2장

그림 2-1. 사회적기업 관련 정책의 전개 과정 .....	26
그림 2-2. 인증 및 예비 사회적기업의 업종 분포 .....	37

### 제3장

그림 3-1. 산업의 가치체인 .....	45
그림 3-2. 업종별·지역별 사회적기업의 종사자 규모 .....	48

### 제4장

그림 4-1. 사회적기업의 경영성과 .....	72
---------------------------	----

### 제5장

그림 5-1. SK의 상생아카데미(on-line 사회적기업 경영교육) .....	108
그림 5-2. SESNET의 프로보노 체계 .....	110
그림 5-3. 농촌지역 사회적기업 역량 강화를 위한 지역수준 간 역할 분담 ...	121

## 제6장

그림 6-1.	쓰다마 캠퍼스 내 회의 장면 .....	144
그림 6-2.	개량된 이로리에서 오야끼를 굽는 모습 .....	148
그림 6-3.	마을 만들기 중심의 사회적 경제 조직 .....	153
그림 6-4.	지역자활센터 중심의 사회적 경제 조직 .....	156
그림 6-5.	(유)나눔푸드의 기업 네트워크 구조 .....	158
그림 6-6.	(사)농촌복지센터 .....	159
그림 6-7.	자활공동체 나눔복지센터 .....	162
그림 6-8.	황성군의 지리적 위치 .....	165
그림 6-9.	황성지역자활센터의 협력네트워크 구조 .....	168
그림 6-10.	지역순환형농업의 사업구조 .....	174

## 1. 연구의 필요성과 목적

인구의 과소화와 고령화, 경제력 저하로 우리 농촌은 해체 위기에 처해 있다. 농업의 외형은 성장하였지만 자립기반이 약화되고 소득수준도 정체되어 있다. 경제위기가 불러 온 고용 구조조정 속에서 농촌지역에서 새로운 일자리가 만들어지기를 기대하는 것은 더욱 어렵다. 다양한 지역활성화 정책이 시행되어 왔지만 성공한 사례는 손꼽을 정도로 적다.

이러한 가운데 농촌의 위기를 시장과 정부의 실패로 보고 제3의 길을 찾으려는 움직임이 확산되고 있다. 지역 주민이 주체가 되어 지역 자원을 활용하여 지역의 문제를 해결한다는 내생적 발전론에 바탕을 둔 마을만들기, 도농교류 사업과 마을영농을 향한 노력이 진행되어 왔다(김태곤 외, 2007). 최근에는 정부의 일자리 창출사업과 맞물려 사회적기업의 설립이 눈에 띄는 흐름을 이루고 있다.

한국에서 사회적기업에 대한 관심이 높아진 것은 취약계층의 빈곤 해소를 위한 사회적일자리 창출사업이 계기가 되었다. 농촌지역에서 사회적기업은 2000년대 이후 지역자활센터 등 비영리기관이 수행해 오던 가사·간병 등 돌봄서비스, 청소, 재활용, 집수리 영역을 중심으로 시작되었다. 최근에는 친환경농업, 농산물 가공, 그린투어리즘, 로컬푸드 등 농업발전이나 농촌지역 활성화와 관련된 분야로 영역이 확대되고 있다. 지방자치단체도 낙후된 지역경제의 회생을 위해 이러한 분야에서 사회적기업을 육성하려

## 2 서론

는 움직임을 보이고 있다<sup>1</sup>.

많은 연구자와 활동가들이 사회적기업을 농촌의 내생적 발전을 촉진할 수 있는 수단으로서 적극적으로 평가하고 있다(박진도 외, 2009; 김정원 외, 2008; 임경수, 2010). 나아가 지역경제 활성화, 지역자원 및 환경보전, 지역문화 복원, 귀농인 정착 등의 분야에서 사회적기업의 성공사례를 제시하고 그 확산을 위한 교육과 컨설팅에 직·간접적으로 참여하고 있다.

지역사회 개발에 대한 사회적기업의 역할에 관심이 높아지면서 중앙정부의 관련 정책도 변화되고 있다. 사회적기업 육성정책을 총괄하는 고용노동부는 2010년 4월에 사회적 목적 활동에 ‘지역사회공헌형’을 포함하여 그 영역을 확대한 바 있다.<sup>2</sup> 행정안전부는 2010년 하반기부터 주민 주도의 ‘자립형 지역공동체 육성사업’을 실시하여 2011년까지 232개 공동체를 사회적기업으로 인증받도록 하겠다는 계획을 발표하였다. 농림수산물식품부는 지역의 자원과 인력을 활용하여 소득창출과 지역사회 발전을 이룬다는 목적으로 2015년까지 ‘농어촌공동체회사’ 3천개를 육성한다는 계획을 발표하였다(2010.4.15).

정부의 사회적기업에 대한 관심은 농촌개발을 위한 각종 정책을 효과적으로 추진할 지역주체를 형성하는 과제와도 관련이 있다. 2000년대에 들어와 농촌지역개발 정책은 지역의 자발성을 기초로 한 공모제나 포괄지원으로 전환되고 있으나, 사업 주체가 취약하다는 핵심 문제를 해결하지 못하고 있다. 지역과 주민의 역량 강화, 귀농·귀촌의 활성화 등을 지향하는 사회적기업은 지역과제의 발굴과 새로운 접근방법을 통한 문제 해결의 주체로서 가능성을 주목받고 있다.

그러나 사회적기업에 대한 높은 관심과 시도가 반드시 성공을 보장하지는 않는다. 우리나라의 사회적기업은 일반적으로 비즈니스 경험과 기술의 부족, 저조한 민간 기부, 정책지원의 불안정 등의 문제를 가지고 있다. 더

---

<sup>1</sup> 대표적인 사례 중 하나인 진안군에 대해서는 6장에서 자세히 서술한다.

<sup>2</sup> 2010년 8월 기준으로 총 353개 인증사회적기업 중 50개(14.1%)가 지역사회공헌형으로 분류된다.

구나 농촌지역의 사회적기업은 이러한 문제 외에도 지역의 전후방 연관산업, 자본력, 기술, 인력 등 기업경영 기반이 취약하고 농촌개발과 관련한 사업모델과 지원 네트워크가 부족한 어려움에 직면해 있다.

열악한 지역 여건과 사업영역에서 부딪히는 문제에 대응할 준비를 갖추지 못한 상태에서 정부의 지원에 의존한 무분별한 창업과 사업 확대는 사회적기업의 건실한 발전을 저해하는 결과를 가져올 수도 있다.<sup>3</sup>

이 연구의 목적은 농촌지역에 소재하거나 농업·농촌과 관련된 사회적기업의 운영 실태와 문제점을 파악하여 농촌 경제사회의 활성화에 기여할 수 있는 사회적기업의 발전 방향과 과제를 제시하는 것이다. 1차년도 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 농촌지역 사회적기업에 기대되는 역할과 가능성을 검토한다. 특히 지역활성화 등 공익성이 있으면서도 기업 원리의 도입이 바람직한 분야를 제시한다.

둘째, 농촌지역 사회적기업의 경제적 성과와 고용효과 등 파급효과를 분석하고, 경영의 장점과 문제점, 애로사항을 바탕으로 경제적 지원방향과 과제를 제시한다.

셋째, 농촌지역 사회적기업의 장기발전을 위한 사회적기업가 양성, 전문경영인력 확보, 교육훈련 등 역량 강화 방향을 제시한다. 특히 농촌지역 사회적기업을 뒷받침하는 중간조직의 육성방향과 과제를 제시한다.

제2차년도에는 1차년도의 연구결과를 바탕으로 농촌지역 사회적기업이 참조할 수 있는 다양한 사업모델과 국가와 지방자치단체의 사회적기업 육성 정책의 구체적인 개선방안을 제시할 계획이다.

---

<sup>3</sup> 이인재(2010)는 국가의 과도한 지원이 사회적기업의 고유한 정체성을 해칠 수 있으며, 사회적기업의 육성 제도와 규제가 자유로운 혁신활동을 저해하는 결과를 가져올 수도 있다는 점을 지적하고 있다.

## 2. 선행연구 검토

도시화와 산업화 과정에서 농촌지역은 인구 감소와 고령화가 심화되고 전통적 산업기반인 농업의 비중도 크게 낮아졌다. 기업의 투자 매력이 낮아 줄어드는 농사를 대신할 일자리도 충분하지 않다. 인구의 과소화와 노령인구의 증대 때문에 사회서비스 공급도 어려워지고 있다.

최근 농촌에서 사회적기업에 대한 관심이 높아진 것은 농촌의 저발전과 소외의 문제를 국가나 시장에만 맡길 수 없으며 제3의 대안이 필요하다는 인식과 맥을 같이한다. 사회적기업의 모태가 되는 사회적 경제가 자본주의의 심화와 산업화로 위협에 처한 노동자들의 대안경제로 시작한 것처럼 도시화·산업화 과정에서 소외되고 위협에 처한 농촌지역의 대안경제로 사회적기업이 작동할 수 있을 것이라는 기대 때문이다.

그러나 농촌지역의 사회적기업에 대한 논의는 아직까지 많지 않다. 사회적 경제가 서구에서는 100년 이상의 전통을 가지고 있지만, 농촌문제 해결의 대안으로 사회적기업의 가능성이 제기된 것은 2000년대에 들어서부터이다.

그럼에도 불구하고 농촌지역 사회적기업에 대한 논의는 몇 가지 주제로 구분할 수 있다. 첫째는 사회적기업이 농촌에서 어떤 가치와 목표를 추구하며 주요 역할과 활동 영역은 무엇인가에 대한 논의이다. 둘째는 사회적기업이 농촌의 내생적 발전에 어떻게 기여할 수 있는가에 대한 것이다. 셋째는 사회적기업의 경영 성과와 발전에 영향을 미치는 역량의 측정과 강화방안에 대한 논의이다. 이하에서는 각 주제별로 어떤 논의들이 진행되고 있는지와 그 한계점을 살펴본다.

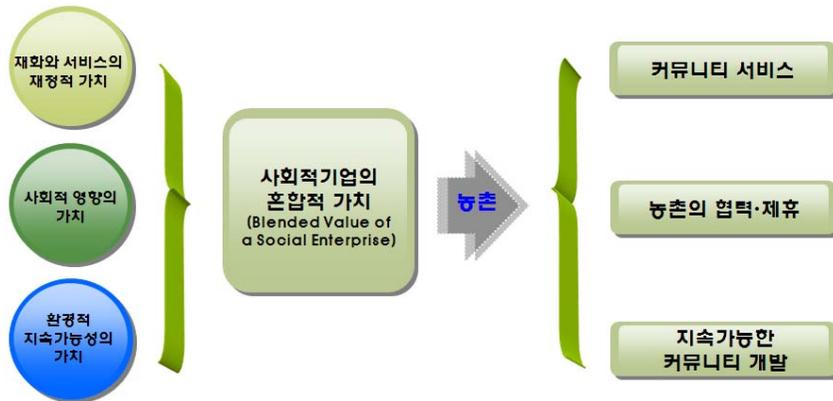
### 2.1. 농촌지역 사회적기업의 가치와 역할에 대한 논의

일반적으로 사회적기업은 경제적 가치와 사회적 가치, 그리고 환경적 가

치를 동시에 추구하는 경제조직으로 인식되고 있다(Jiwa, 2002). 사회적 배제와 경제적 기회의 박탈, 그리고 환경의 악화라는 삼중고를 겪고 있는 농촌지역에서 사회적기업의 역할에 대한 기대가 증대하고 있다.

영국의 환경식품농촌부(Defra)는 농촌지역 사회적기업의 목표를 건강하고 지속가능하며 사회적으로 통합된 경제의 창출을 돕는 것으로 규정하고 있다(Skills & Rural Enterprise Division, 2005). Defra의 장관을 역임한 마이클(Alun Michael)은 이를 세분하여 농촌지역 사회적기업의 여섯 가지 역할을 제시하였다. 첫째, 사회적기업이 아니라면 제공되지 않을 농촌지역의 서비스 전달이다. 둘째, 농촌의 재활성화 및 경제개발이다. 셋째, 사회적 배제 및 재정적 배제에 대한 해결이다. 넷째, 커뮤니티 개발이다. 다섯째, 지방의 역량 구축 및 권능화이다. 끝으로 농촌 주민들에 대한 일자리 경험 및 교육·훈련에 대한 기회 제공이다(Michael, 2003).

그림 1-1. 농촌지역 사회적기업의 가치와 목표



이러한 논의에도 불구하고 농촌지역 사회적기업에 대한 모델 구축은 미흡하다. 사회적기업에 대한 논의가 주로 도시적 상황에 적합한 것이었고 농촌지역에서의 관심은 최근의 일이기 때문이다. 그렇지만 기존의 논의를 종합하면 농촌지역 사회적기업이 추구하는 목표를 커뮤니티 서비스의 공급, 협력과 제휴에 의한 농촌 지역사회의 역량 강화, 환경적으로 건전하고

## 6 서론

지속가능한 커뮤니티 개발로 제시할 수 있다(그림 1-1).

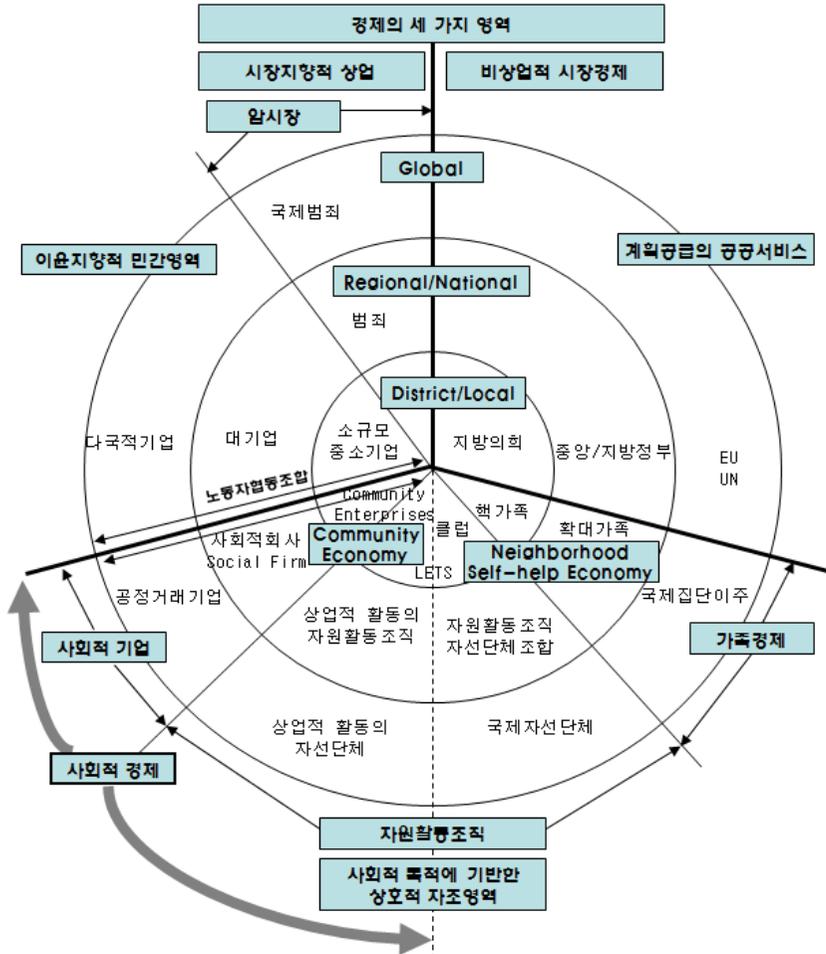
사회적기업은 이윤 지향적인 민간영역과 국가에 의한 계획공급의 공공 서비스 영역 사이에 존재하며 경제체계 중 제3체계에 속한다(그림 1-2). 제3체계에서도 자원봉사활동 조직보다는 경제활동에 의해 사회적 목적을 추구하는 기업으로 조직화된 영역에 속한다.

또한 농촌지역의 사회적기업은 도시의 사회적기업과 어느 정도 차별적인 활동영역을 가진다. 주요한 활동영역으로 우선 사회서비스 공급과 농업 기반 활동을 들 수 있다. 인구의 과소화와 고령화로 인한 사회서비스 공급의 애로를 해결하기 위한 활동이나, 지역경제의 기반이 되어 온 농산물과 가공품의 생산과 유통이 이에 해당한다.

최근 들어 관심이 증대하고 있는 분야로 유기농 생산과 로컬푸드, 교통, 환경, 여행, 문화·예술·관광, 커뮤니티 소유의 자산운용 등을 들 수 있다(New Economics Foundation, 2002). 농업부문에서는 공동체지원농업(CSA)이나 로컬푸드와 관련된 다양한 활동이 증대하고 있다. 유럽에서는 접근성의 부족과 교통약자의 비중이 높은 농촌에서 커뮤니티 교통이 관심을 모으고 있다. 공정여행과 같은 대안관광이나 지역자원을 활용한 문화·예술분야도 농촌지역 사회적기업의 활동영역으로 관심이 증대하고 있다(신용석, 2009).

도시에서는 사회적기업의 활동영역이라 할 수 없는 것도 농촌에서는 사회적기업이 담당해야 하는 경우가 있다. 예를 들어 현금자동지급기(ATM) 서비스 공급, 마을 상점 운영이 이에 해당한다. 이들은 웬만한 중소도시라면 흔한 상업서비스이지만 농촌에서는 이미 소멸된 경우가 적지 않다. 영국에서는 최근 15년 동안 주로 농촌지역 사회적기업에 의해 180개의 커뮤니티 소유 마을상점이 설립·운영되고 있다(Plunkett Foundation, 2008).

그림 1-2. 사회적기업의 영역



자료: Pearce, 2003.

기존의 논의들이 제시하는 농촌 사회적기업의 주요 활동영역을 종합하면 다음과 같다. 이는 농촌지역의 만족되지 못한 필요(unmet needs) 영역이기도 하며, 또 다른 측면에서는 농촌 사회적기업의 실행 가능한 비즈니스 모델을 제공하는 영역이기도 하다(SERA, 2010).

- 교통
- 자연환경 보존과 활용(utilizing natural lands)
- 예술과 장인기술
- 탄소배출권
- 교육프로그램
- 아동 돌봄
- 그린 에너지
- 청소년 활동
- 금융 서비스
- 관광
- 거주가능 주택의 제공
- 농업 및 식품안전
- 노인 대상 서비스
- 보건 및 사회 서비스
- 가사 서비스
- 커뮤니티 편의시설
- 커뮤니케이션(인터넷 등)
- 레크레이션 활동
- 폐기물 관리

## 2.2. 농촌지역의 내생적 발전과 사회적기업에 대한 논의

농촌지역 사회적기업이 추구하는 가치와 활동영역에 대한 논의가 늘어나면서 최근에는 농촌의 내생적 발전과 연계하려는 논의도 있다. 이러한 관점은 취약계층에 대한 사회서비스 공급이나 일자리 창출과 같은 단편적 역할을 넘어, 사회적기업을 영역적 관점(territorial approach)에서 지역개발과 연계해 이문화하려는 노력이라는 점에서 의의가 있다.

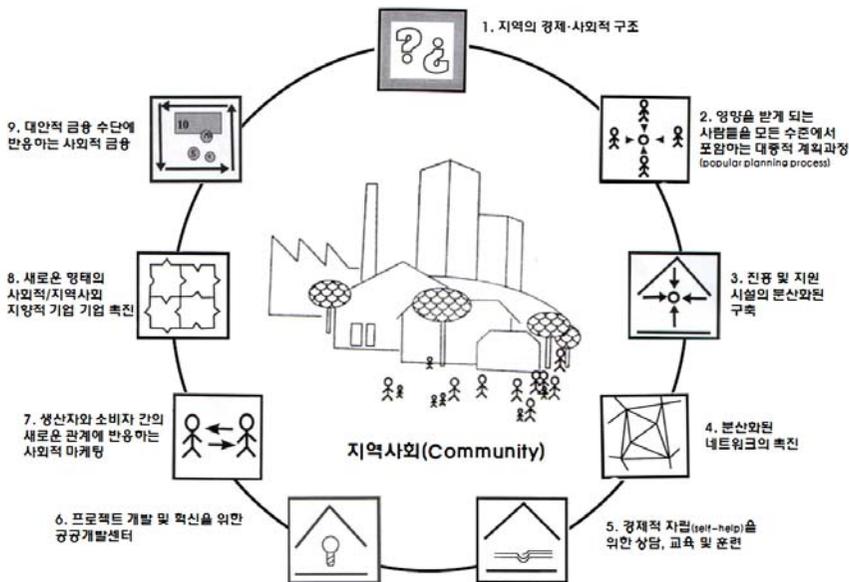
지역개발 시나리오는 대개 4가지로 구분되는데, 첫째는 위로부터의 개발, 즉 중앙정부로부터의 자원배분에 의한 지역개발이다. 둘째는 밖으로부터의 개발로 이는 외부자본 유치에 의한 지역개발이다. 셋째는 상황을 기다리며 지켜보는 관망으로, 이는 결국 지역주민들이 좀 더 나은 지역으로 이주하는 결과를 초래한다. 넷째는 내부로부터의 개발로, 지역 스스로의 경제적 자립을 모색하는 내생적 발전전략이다(Karl, 2009).

국가와 시장의 실패가 공존하는 농촌에서 첫 번째와 두 번째 시나리오는 채택하기 어려운 상황이다. 세 번째는 전략적 선택이라 할 수 없는 시나리오다. 결국 농촌은 내생적발전을 도모하는 경제적 자조 전략을 따르지 않을 수 없다.

내생적발전 전략은 기본적으로 다음 여섯 가지 기본 원리를 견지하고 있다. 첫째, 기본적으로 공익을 추구한다. 둘째, 통합적·총체적 접근을 지향한다. 셋째, 지역 주민의 채워지지 않은 필요의 공급을 우선한다. 넷째, 지역경제의 순환구조 구축을 중시한다. 다섯째, 사회자본의 구축과 개선을 중시한다. 여섯째, 커뮤니티 중심의 개발을 지향한다(Karl, 2009).

내생적 발전의 이러한 원리는 사회적 경제가 기반하는 자조와 연대의 원리와 매우 닮아 있다. 내생적 발전 전략과 사회적 경제 또는 사회적기업이 추구하는 가치나 목적의 유사성은 농촌지역개발을 위해 사회적기업이 유효한 수단으로 활용될 수 있다는 기대를 갖게 한다. 그럼에도 불구하고 농촌에서 사회적기업이 쉽게 육성될 수는 없다. 사회적기업과 같은 커뮤니티를 지향하는 새로운 기업의 축진은 내생적 농촌지역개발의 중·후반부 단계에서나 모색할 수 있는 전략이다(Karl, 2009; 그림 1-3).

그림 1-3. 내생적 농촌지역개발과 사회적기업



동일한 논리가 일본의 커뮤니티 비즈니스에서 발견된다. 일본에서 커뮤니티 비즈니스는 주민의 자발적인 마을만들기 추진과 함께 중앙정부와 지자체의 지역활성화 정책으로 추진되고 있다. 일본의 마을만들기 사업은 이미 1970년대부터 본격적으로 추진되어 지금까지 대체로 4단계의 발전 단계를 거치고 있다. 첫 번째는 핵심 리더 중심의 지역통합 단계이며, 두 번째는 지역자원의 가치 발견 및 네트워크, 세 번째는 지역산업 기반의 지역 만들기, 네 번째는 지속가능한 지역 만들기 단계이다.

이러한 마을 만들기의 4단계 중 커뮤니티 비즈니스가 본격적으로 형성·발전하는 단계는 2단계 말이거나 3단계에서이다. 즉 지역자원을 활용한 산업 육성이 형성되고 이를 기반으로 지역자립의 기반이 구축되어야만 커뮤니티 비즈니스가 가능하다는 의미이다(아래 사례 참조).

#### 일본 미야마정 커뮤니티 비즈니스 사례

미야마정은 교토부 중앙에 위치한 96%가 산림인 산간지역이자 고령화율이 2004년 기준 35.1%인 초고령화 지역이다. 미야마정은 1970년대 초부터 마을만들기 사업을 추진하였으며, 1990년대 초 미야마 후루사토(주) 설립을 기점으로 본격적인 커뮤니티 비즈니스를 추진해 오고 있다.

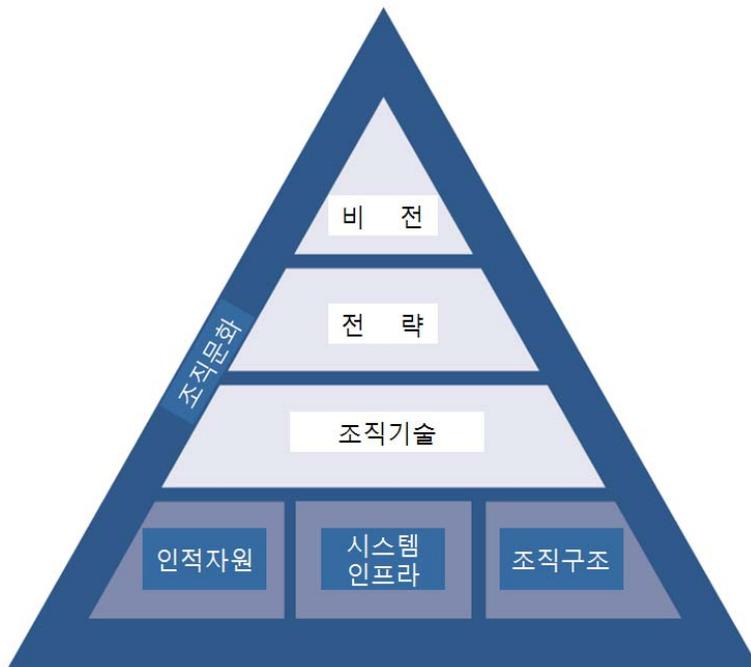
- 1기('70~'88): 신농업구조개선사업으로 공동체의식 증대에 주력
- 2기('89~'93): 도시와의 교류 및 지역만들기 사업 본격 추진. 지역만들기 추진위원회, 주민학습모임, 커뮤니티 비즈니스 법인체인 미야마 후루사토(주) 설립을 통해 특산물 판매
- 3기('94~'00): 그린투어리즘과 신산업만들기. 역세지붕(가야부끼)의 고장 그린투어리즘, 울창한 산림지역의 생수 생산 판매(제3섹터 방식의 미야마명수(주))
- 4기('01~현재): 지속가능한 마을 만들기. 지역진흥회 설립. 주민출자 방식의 '가야부끼의 사토'라는 유한회사 설립. 2003년 기준 연간 관광객 73만명, 마을수입 40억원

자료: (재)행복나눔재단 해피플러스 "커뮤니티 비즈니스로 지역 살리기", 2008.7.

### 2.3. 사회적기업의 역량 진단과 강화 방안

역량(力量)이란 사전적 의미로는 ‘어떤 일을 해낼 수 있는 힘’을 뜻한다. 전문용어로서 영어의 ‘capacity’와 ‘competency’가 우리말로 모두 ‘역량’이라고 번역되어 사용되고 있다. 후자가 개인의 속성과 경제적 성장에 초점을 둔 개념이라고 한다면 전자는 개인뿐만 아니라 개인이 속한 조직, 조직이 속한 지역사회의 능력을 포괄하는 다차원적인 속성을 가지고 있다. 이 연구에서는 ‘capacity’ 개념을 따라 사회적기업의 역량을 자신들이 추구하는 사회적 목표를 지속적으로 달성하도록 하는 능력으로 정의한다.

그림 1-4. 맥킨지 역량 모형의 구조

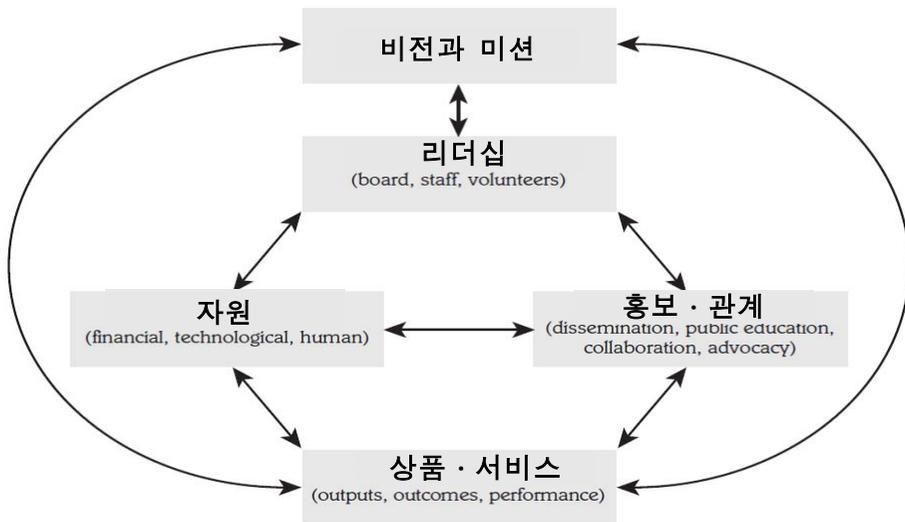


자료: McKinsey & Company. 2001.

사회적기업의 역량과 관련하여 가장 잘 알려진 모형은 맥킨지 모형이다 (McKinsey & Company, 2001). 이 모형에서는 사례분석을 기초로 비영리

조직이 개발해야 할 역량을 7가지 분야로 제시하였다. 첫 번째는 ‘조직의 지향이나 비전’으로 조직이 무엇을 해야 하고 사업 수행에서 우선 고려해야 할 사항을 어떻게 설정하는지에 관한 것이다. 두 번째는 ‘전략’으로 조직의 지향점을 달성하는 수단에 관한 것이다. 세 번째는 ‘조직 기술’로서 구체적인 사업의 개발·시행, 자원의 동원, 성과를 측정하는 일련의 과정에 관한 것이다. 네 번째는 위원회 구성원, 전문 직원, 자원봉사자 등 조직 ‘인적자원’의 채용, 개발, 활용에 관한 것이다. 다섯 번째는 ‘시스템과 인프라’로서 조직의 공식화된 운영과정과 물리적인 설비, 기자재 등의 구비와 관련된 것이다. 여섯 번째는 ‘조직의 구조’로 구성원들의 역할과 책임 구조(명확성), 새로운 작업 조직의 생성, 위원회와의 협력에 관한 것이다. 마지막 일곱 번째는 ‘조직문화’로서 조직을 하나로 묶어 보수나 노동강도의 어려움 속에서도 조직에 몰입하도록 해주는 것이다(그림 1-4).

그림 1-5. 드비타의 비영리기구 역량 모형



자료: De Vita 등, 2001.

드비타 모형(De Vita etc., 2001)도 비영리기구의 역량 개발과 관련하여

제시된 모형으로 역량의 세부 영역을 비전, 리더십, 자원, 홍보·관계, 상품과 서비스 등 다섯 개로 제시하고 있다

Core Initiative 모형(2005)은 미국국제개발처(USAID)가 추진한 에이즈 확산 예방 사업의 일환으로 관련 지역사회 조직들의 역량 진단을 위해 개발한 도구이다. 이 모형에서는 조직의 역량을 조직 리더십과 전략, 재정, 조직관리와 인적자원, 사업 설계와 경영, 기술역량, 네트워크와 후원자 관리, 지역사회 관계와 책무성 등 7개 분야로 역량을 나누어 접근하고 있다.

유럽의 개발정책관리센터(European Centre for Development Policy Management)는 다년간의 실증연구를 토대로 각종 개발 관련 조직이나 시스템의 역량 구성 요소를 다섯 가지로 구명하였다(ECDPM, 2007).

먼저 생존과 실행 역량은 ‘새로운 책임을 맡고, 이를 효과적이고 효율적으로 실행하기 위해 무엇을 어떻게 잘해야 하는가?’와 관련된 것이다. 적응과 변화 역량은 ‘어떤 내외적 경향이나 요인이 조직의 변화, 또는 관련 네트워크의 변화와 혁신을 일으키지는 않는가? 조직은 이에 적절한 응대를 해왔는가?’와 관련된 것이다. 성과 도출 역량은 ‘고객이나 기부자들을 만족시키기 위해 어떤 성과를 어떻게 얻어내야 하는가?’와 관련된 것이다. 관계 역량은 ‘조직은 목표 달성을 위해 어떤 관계를 유지해야 하는가?’와 관련된 것이다. 일관성 추구 역량은 ‘무엇을, 언제, 누구와 함께, 어떻게 추구할 것인가’의 원칙과 관련된 것이다.

이상의 네 가지 모형을 비교해 보면 대체로 다음의 다섯 가지 역량을 기본 요소로 가지고 있다. 첫째, 조직이 무엇을 해야 하는지, 사업 수행에서 우선 고려해야 할 사항은 무엇인지를 정하고 그에 따라 일관되고 상호 연계된 전략을 사용하는 ‘비전과 전략’ 관련 역량, 둘째, 사업을 개발·시행하고, 필요한 자원을 지원하며 성과를 측정하는 등 사업수행의 과정과 관련한 ‘조직기술’ 관련 역량, 셋째, 조직을 움직이는 구성원(CEO, 이사, 중간관리자, 현장 직원)의 재능을 개발하고 관리하는 ‘인적자원’ 관련 역량, 넷째, 조직 운영과 관련된 공식화된 시스템을 보유하고 구성원들이 이를 준수하도록 하여 조직이 안정적으로 움직이도록 하는 ‘조직의 구조와 시스템’ 관련 역량, 다섯째, 조직을 하나로 묶고 낮은 보수나 높은 노동강도에

도 불구하고 조직원들을 자신의 업무에 몰입하도록 해주는 분위기 조성  
 과 관련한 ‘조직문화’ 관련 역량이 그것이다.

표 1-1. 사회적기업 역량 관련 모형별 역량 구성요소

역량 모형	구성 요소								
	비전과 전략		조직기술			인적 자원	조직구조 /시스템	조직 문화	
맥킨지 모형 (2001)	비전	전략	조직기술			인적 자원	시스 템 / 인 프 라	조직 구조	조직 문화
드비타 모형 (2001)	비전/ 미션	리더 십	홍보/ 관계		상품/ 서비스	자원			
Core Initiative 모형 (2005)	리더십 과 전략		사업 설계 / 경영	재 정	네트 워크 / 후원자 관리	지 역 관 계 / 책 무 성	기술 역 량	조직관리/ 인적자원	
ECDPM 모형 (2007)	일관성 추구		생존 / 실행		관 계	성 과	적용 / 변 화		

사회적기업의 역량을 강화 또는 개발시키는 다양한 방법이 있으나, 가장 많이 활용되는 교육·훈련, 컨설팅, 동료 네트워킹(학습 조직)의 바람직한 수행 조건과 관련하여 선행연구에서는 다음 사항을 요구한다(Connolly & York, 2003).

우선 바람직한 교육·훈련은 ① 역량 개발의 경험이 많은 전문가에 의해 진행되어야 하고, ② 공식화된 교육과정과 관련 교육자료가 완비되어야 하고, ③ 동료 간의 상호 의견 교류와 네트워킹의 시간이 교육·훈련 기간 동안 부여되어야 하고, ④ 온라인 학습 자료와 같은 추가적인 학습 기회가 제공되어야 하고, ⑤ 교육·훈련 이후에도 컨설팅, 소집 교육, 동료 간 네

트위킹, 지속적인 코칭과 같은 사후 관리가 이루어져야 한다.

바람직한 컨설팅은 ① 경험이 많은 컨설턴트에 의해 수행되어야 하고, ② 조직의 모든 이해관계자의 참여를 통해 역량개발(컨설팅)의 전략과 목적을 수립해야 하고, ③ 컨설팅의 세부 활동, 예산, 시간 등에 대한 책임과 범위를 분명히 계약해야 하고, ④ 무엇이 성공인지, 성공을 진단하는 절차와 접근에 대한 분명한 상호 합의가 있어야 하고, ⑤ 수요자(고객)로부터 지속적으로 요구를 수렴하는 과정을 공식화해야 하고, ⑥ 어떤 수준의 조직 정보(비밀)까지 공유할지에 대해 합의해야 하고, ⑦ 조직의 핵심 관계자에 대한 개별화된 훈련이나 기술개발을 제공해야 한다.

바람직한 동료 학습이 되기 위해서는 ① 라운드 테이블 토론, 사례조사 그룹, 학습 동아리 등의 활동이 제공되어야 하고, ② 경험 많은 진행자에 의해 진행되어야 하고, ③ 유사한 목적과 학습 동기를 가진 집단별로 동일한 진행자에 의해 꾸준히 진행되어야 하고, ④ 참가자로 하여금 스스로 학습 과정을 평가하도록 해야 하고, ⑤ 비공식적인 의견 교환이나 네트워킹의 시간이 부여되어야 하고, ⑥ 공유할 정보(비밀)의 수준 그리고 동료 학습의 과정에 대한 안내와 룰을 정한 후 학습이 시작되어야 한다.

교육·훈련과 관련해서는 구체적인 교육과정의 구성요소를 무엇으로 할 것인가에 대한 논의가 많은데 브랑코의 연구(Branco, 2007)가 대표적이다. 브랑코는 슬로베니아, 이탈리아, 영국, 폴란드 4개국의 사회적 경제와 사회적기업가 정신 현황과 교육요구를 분석하였다. 이 연구에서는 사회적기업의 주요 관여자로 서비스 수혜자, 사회적 기업가, 사회적 기업의 직원, 자원 봉사자, 정부(중앙, 지방), 공공기관, 은행, 기업, NGO, 일반 시민, 정당, 연구소, 협동조합, 노동조합, 대중매체를 들었다. 그리고 이 관계자들에게 사회적 기업과 관련하여 필요한 핵심 역량(총 24개 분야)을 조사하고, 교육을 통해 향상시키고 싶은 영역을 도출하였는데, 다음의 13개 영역이 높은 교육요구를 보였다.

- 윤리적 마케팅
- 재정 확보
- 프로젝트 관리

## 16 서론

- 거버넌스와 사회적 책임
- 재무적, 사회적 관리 회계
- 생산 및 물류
- 사회적기업가 정신과 사회적 이익을 위한 계획
- 창의성과 혁신성
- 개인 개발과 리더십
- 질 관리와 인증
- 직원 역량개발
- 지역개발

한편 브랑코는 사회적기업 교육자(훈련가 또는 컨설턴트)가 가져야 할 자질로 ① 인간 관계에 대한 긍정적 태도, ② 전문 분야에 대한 높은 전문성, ③ 능숙한 훈련·학습 방법, ④ 사회 지향성 가치관, ⑤ 자연스러운 리더십, ⑥ 학문적·이론적 능력, ⑦ 대상 지향성과 목적 지향성을 꼽았다.

역량 강화를 위한 구체적인 노력의 내용은 조직의 특성에 따라 달라진다. 조직의 자원과 준비 정도, 생애주기(창업 → 성장 → 성숙 → 정체 → 쇠퇴), 역량개발 자원이나 도구에 대한 접근성에 따라 역량 강화 활동의 양상이 달라진다(Connolly & York, 2003).

### 2.4. 기존 농촌 사회적기업 논의의 한계

서구 선진국에서도 농촌 사회적기업에 대한 논의는 2000년대에 들어서야 시작되었다. 농촌지역개발 및 활성화를 위한 정책적 관심 역시 이제 고작 7~8년 정도의 일이다.

그럼에도 불구하고 농촌 사회적기업이 추구하는 가치와 목표, 농촌 활성화를 위한 역할 등 보다 본질적인 논의들은 증가하여 왔다. 농촌 사회적기업의 활동영역이나 새롭게 부상하고 있는 비즈니스 기회 등에 대한 논의들도 적지 않게 이루어지고 있다. 다만, 내생적 발전 전략에 의한 농촌지역개발과 사회적기업의 역할에 대한 논의가, 사회적기업에 거는 기대의 크기와

는 달리 매우 부족한 실정이다.

앞서 제시하였던 농촌의 내생적 발전의 여섯 가지 기본 원리를 고려하고, 사회적기업 역시 기업이라는 점을 감안하면 농촌 사회적기업에 대한 기존 논의는 몇 가지 측면에서 한계를 지닌다. 이들 한계를 향후 논의의 확대가 필요한 주제로 전환하여 제시하면 다음과 같다.

첫째, 사회적기업의 거래관계 또는 전후방 연계와 농촌지역개발 간 상호작용에 대한 분석이 필요하다. 지역개발의 관점에서 사회적기업은 지역주민의 채워지지 않은 필요를 충족시키는 데 관심을 가지므로 경우에 따라서는 후방연계를 중심으로, 또 다른 경우에는 전방연계를 중심으로 지역사회와 긴밀한 연계관계를 가지게 된다. 영국의 경우도 사회적기업 중 65%가 지방 또는 지역 수준에서 주로 활동한다(Social Enterprise Coalition, 2009). 그러나 더 이상의 분석이 없어 사회적기업이 지역사회와 구체적으로 어떤 상호작용을 하고, 이를 통해 내생적 지역발전에 어떻게 기여를 하고 있는지에 대한 실마리를 제공하지 못하고 있다.

둘째, 농촌 사회적기업의 지역 네트워크 관계에 대한 분석이 필요하다. 사회적기업이 처하고 있는 사회적 경제가 근본적으로 정상거래 관계(arm's length relationship)보다는 자조와 호혜, 협력과 연계를 기반으로 하기 때문에 지역 네트워크 분석은 사회적기업이 농촌 지역개발에 미치는 영향을 파악하는 데 필수적이다.

셋째, 입지요인에 대한 분석이 필요하다. 전통적인 입지이론과 달리 거리마찰이 상당히 감소한 오늘날에는 기업이 새로운 정보와 지식의 동원과 혁신 창출이 유리한 지역에 입지하려는 경향이 증대하고 있다. 그러나 사회적기업의 경우에는 일반적 입지요인 외에 사회적 목적의 실현을 위한 입지요건도 고려할 것이다. 사회적기업이 선호하는 입지요인에 대한 규명은 경제적 가치와 사회적 가치, 환경적 가치를 통합적으로 추구할 수 있는 조건에 대한 규명이라는 점에서 중요하다.

우리나라에서는 사회적기업이 아직 도입 초기라 역량 문제를 체계적으로 논의하지 못하고 있다. 이제 겨우 사회적기업의 경영 실태를 조사하고 있는 상황이지만, 일부 연구에서는 사회적기업의 경영 실태 연구를 하면서

부분적으로 역량 강화의 필요성을 제기하고 있다.

장원봉(2008)의 연구에 의하면 우리나라 사회적기업은 ‘자본력의 부족’(60.9%) 다음으로 경영능력의 미흡(15.2%), 인적자원의 취약(10.9%), 차별화된 사업 전략의 부재(10.9%) 등 주로 인적자원의 역량과 관련한 것을 장애요인으로 생각하고 있다. 한겨레 경제연구소(2008)에 의하면 사회적기업가 대다수가 경영 컨설팅의 필요성을 강하게 느끼고(93.8%), 각종 교육이나 연수가 필요하다(88.9%)고 하였지만, 실제로는 소수(18.5%)가 각종 교육이나 연수를 통해 그 수요를 충족시키고 있다. 곽선화(2009)는 사회적기업이 지속가능성을 갖추기 위해서는 전문성 개선을 위한 컨설팅이 필요한데 마케팅과 홍보, 회계 및 재정 관리, 비즈니스 모델 발굴, 노무교육훈련 분야가 우선 필요하다고 보고하고 있다. 아직까지 사회적기업의 역량강화와 관련한 논의는 대부분 사회적기업가 개인의 역량에 초점을 두고 있고 사회적 기업에 대한 조직 차원의 접근은 부족하였다.

### 3. 연구 내용과 방법

#### 3.1. 주요 연구 내용

이 연구는 2년에 걸쳐 수행할 계획이다. 1년차에는 농촌지역 사회적기업의 실태를 파악하고 발전과제를 도출하는 데에 중점을 두고, 2년차에는 발전모델과 정책지원방안을 제시할 계획이다.

제1년차는 3개의 세부과제로 구성하였다. 제1과제는 농촌지역개발 활성화를 위한 사회적기업의 발전방향과 과제, 제2과제는 농촌지역 사회적기업의 역량 강화 방안, 제3과제는 농촌지역 사회적기업의 성과평가와 지원방안으로 하였다. 1년차의 전체적인 연구 내용은 다음과 같다.

- 1) 사회적기업의 실태와 농촌형 사회적기업의 의의
  - 사회적기업의 개념과 특성
  - 선진국의 사회적기업 발전 경위와 지원 실태
  - 우리나라의 사회적기업 지원정책 현황과 농촌에서의 한계
  - 농촌지역 사회적기업의 필요성과 의의

< 총괄과제 >

농촌지역 일자리 창출과  
소득 증대를 위한 사회적  
기업 육성방안 연구

< 세부과제 1 >

농촌지역개발 활성화  
를 위한 사회적기업  
의 발전방향과 과제

< 세부과제 2 >

농촌지역 사회적기업  
의 역량 강화 방안

< 세부과제 3 >

농촌지역 사회적기업  
의 성과 평가와 지원  
방안

- 2) 농촌지역 사회적기업 현황과 운영 실태
  - 농촌지역 사회적기업의 실태
  - 사회적기업의 유형과 특성: 사업영역과 조직형태를 중심으로
  - 국내외의 성공적인 사회적기업 운영 사례
  
- 3) 농촌지역개발 활성화를 위한 사회적기업의 역할과 과제
  - 농촌지역개발에서 사회적기업의 역할과 의의
  - 농촌 사회적기업의 분포 특성과 입지요인
  - 농촌지역 사회적기업의 역할에 대한 수요, 향후 전망과 과제

- 4) 농촌지역 사회적기업의 역량 실태와 발전 과제
  - 역량 실태: 지도자, 전문가 및 중간관리자, 취업자
  - 사회적기업 역량개발 프로그램 현황과 문제점
  - 농촌지역 사회적기업의 역량강화를 위한 과제
  - 사회적기업 지원을 위한 중간조직의 기능과 육성 방안
  
- 5) 농촌지역 사회적기업의 성과 평가와 지원방안
  - 사회적기업의 경영성과와 애로
  - 사회적기업의 종합적 성과 평가 방안 구축
  - 사회적기업에 대한 정책지원 방향

제2년차에는 보다 구체적인 발전방안으로 농촌지역 사회적기업의 사업 모델 제시, 성과평가 지표 개발과 모니터링 방안, 사회적기업 지원을 위한 네트워크 형성과 중간조직 육성 방안, 정부와 지자체의 지원정책 및 제도 개선 방안 등을 다룰 예정이다.

## 3.2. 연구 방법

### 3.2.1. 사회적 경제 표본 조사

이 연구에서는 사회적기업의 실태를 파악하기 위하여 농촌과 도시지역의 사회적 경제 전반에 걸친 조사를 실시하였다. 조사 내용과 대상, 방법은 다음과 같다.

- 조사 내용: 농촌지역의 사회적기업의 운영실태와 의견
  - 연혁과 조직형태 등 일반사항
  - 정부지원 등 사회적 자원 활용과 네트워크

- 사회적 목적의 표명과 실현
  - 재정과 조직 운영 및 경영 애로사항
  - 조직 구성원의 역량
  - 농촌지역 활성화 및 사회적기업 지원에 관한 의견
- 조사 대상
- 전국 도시 및 농촌지역의 인증사회적기업, 예비사회적기업, 자활공동체, 지역자활센터 등을 대상. 유효 응답 258곳
  - 농촌지역(군, 도농통합시) 68%, 도시지역 32% 분포
  - 기관 유형별로 모집단에 대한 비율은 다음과 같음
    - 전국 320개 인증사회적기업 중 107개(33.4%)
    - 전국 407개 예비사회적기업 중 59개(14.5%)
    - 전국 1,046개 자활공동체 중 71개(6.8%)
    - 전국 242개 지역자활센터 중 21개(8.7%)
- 조사 기간: 2010년 7월 1일 ~ 9월 30일
- 조사 방법
- 사회적기업 컨설팅업체인 SE파트너센터가 총괄하고 지역별 컨설팅기관이 조사 대상 기관을 방문하여 면접조사를 수행

구분	인증 사회적기업	예비 사회적기업	자활공동체	지역자활센터	계
도시	48 (45%)	22 (37%)	5 (7%)	1 (5%)	76 (29%)
농촌	59 (55%)	37 (63%)	66 (93%)	20 (95%)	182 (71%)
계	107 (100%)	59 (100%)	71 (100%)	21 (100%)	258 (100%)

구분	서울	인천	대구	대전	울산	부산	경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남
인증 사회적기업	7	7	6	3	2	5	4	16	12	8	5	6	6	10
예비 사회적기업	7		2	1		2	1	6	3	8	5	6	2	12
자활공동체								7	7	9	15	12	8	7
지역자활 센터								5	2	3	2	3	2	2
계	14	7	8	4	2	7	5	34	24	28	27	27	18	31

### 3.2.2. 사례지역 및 기업 심층 조사

지역 단위에서 사회적 경제의 전반적 실태를 파악하기 위해 전북 진안군과 강원 횡성군을 조사하였다. 지역의 경제·사회 개황, 사회적 경제의 발전 과정, 주요 사회적기업의 현황, 사회적 경제 간 네트워크, 정책지원 실태를 조사하였다.

이 두 지역에 소재한 기업 외에도 참고할 만한 사회적기업에 대해서는 추가조사를 실시하였고 그중 2개 기업은 별도 사례로 제시하였다.

### 3.2.3. 외국 사례 조사

외국의 사례는 유럽과 일본을 조사하였다. 유럽은 현지에서 있는 한국인 연구자에게 위탁하여 주요 국가별로 사회적기업의 배경과 특징, 지원제도를 살펴보고 농촌지역 사회적기업의 대표적인 사례를 기술하였다. 일본은 현지 출장을 통해 커뮤니티 비즈니스의 개황과 지원 제도 및 사례를 수집하였다.

### 1. 사회적기업의 개념

사회적기업에 대한 이해는 다양하지만 대체로 ‘사회문제 대응을 기업적 방식을 활용하여 해결하는 조직’이라고 보는 점에서는 인식을 같이 하고 있다. 한편, 사회적기업은 비영리단체, 사회적경제, 제3섹터 등의 개념과 혼용되는 경우가 많으며(신명호, 2009), 나라에 따라 사회적 목적 기업(벨기에), 사회적 협동조합(이탈리아), 사회적 회사(핀란드), 사회적기업(프랑스), 공동체이익회사(영국) 등 관련 용어도 매우 다양하다(OECD, 1999).

이하에서는 사회적기업과 보다 포괄적인 형태로서 사회적 경제의 개념을 비교해 보고 특징을 살펴본다.

19세기 산업혁명기의 유럽에서 자본주의 시장경제에 대한 노동자들 또는 지역사회의 집합적 대응으로서 사회적 경제가 대두되었다. 산업사회와 자본주의가 가져온 다양한 사회적 문제, 즉 열악한 노동환경, 식량 조달의 어려움, 빈민구제 시스템의 해체, 고리대금업의 횡포, 실업자의 증가와 소규모 작업장 및 장인의 몰락, 노동자계급의 사회경제적 권리 부재 등에 대한 대응으로서 상호공제조합, 소비자협동조합, 신용조합, 노동조합 등 다양한 형태와 명칭을 가진 자발적인 결사체들이 유럽 각지에서 등장하게 된다.

이러한 조직들은 ‘공동의 욕구를 가진 사람들로 구성된 이해당사자 경제’로서 사회적 경제의 시초를 형성한다. 사회적 경제는 발생 초기부터 사

회변화로 인해 위기에 처한 집단들이 연대와 지역사회를 기반으로 대안경제를 구축하려는 집단적 노력에 기반한 것이다.

19세기 후반부터 이러한 결사체의 상당수는 국가에 의해 제도화가 진행되며, 2차대전 이후에는 복지국가의 하위 파트너로서 국가의 영향력 아래에 놓이게 된다.

1960년대 중반 이후 국가와 시장에 의해 독점된 사회시스템에 문제제기를 하는 새로운 사회운동이 등장한다. 1970년대 초반부터 프랑스에서 시작된 협동조합, 상호공제조합, 민간단체들의 연대 움직임은 오일쇼크 이후의 경제위기에서 자본주의 시스템에 대한 대안을 정립하려는 노력의 산물이었으며, 이들은 스스로의 공통된 명칭으로 사회적 경제라는 개념을 사용하기 시작한다.

사회적기업은 이러한 일단의 흐름을 지칭하는 용어로서 특정한 형태의 조직이나 기업이라기보다는 사회적 경제의 새로운 동태적 현상이라고 할 수 있다. 시기나 국가에 따라 여러 흐름이 있지만 중요한 특징은 다음과 같이 요약할 수 있다. 첫째, 관료화, 제도화된 전통적 사회적 경제를 비판하면서 자율과 연대, 참여민주주의와 같은 가치를 강조하고 있다<sup>4</sup>. 둘째, 전통적 사회적 경제가 구성원의 이해를 기반으로 하였다면, 새로운 사회적 경제는 사회적 약자와의 연대, 생태문제 등 대안적 가치의 실현을 목적으로 하는 공익적 성격을 강조하고 있다. 셋째, 조직 경영에서의 혁신을 주장하고 있다. 예를 들어 시장에서의 경제활동을 통한 수입, 공공부문의 제도적 지원, 시민과 민간기업의 자원 활동 등 다양한 자원동원구조를 갖추고 이를 촉진할 수 있는 조직 내부의 거버넌스 구축을 지향한다.

이러한 흐름 속에서 유럽의 EMES 네트워크는 사회적기업의 기준을 제시하고 있는데(표 2-1), 우리나라 고용노동부의 사회적기업 인증 조건도 기본적으로 이 기준을 수용하고 있다.

<sup>4</sup> 1980년대 프랑스의 ‘경제활동을 통한 노동통합(IAE)’ 등 실업문제, 지역개발, 근린서비스, 공정무역, 유기농업 등 다양한 이슈를 다루는 조직들이 스스로를 연대경제라 불렀다.

표 2-1. EMES 네트워크의 사회적기업 기준

경제적 기준	사회적 기준
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 재화와 서비스의 지속적 생산 및 판매</li> <li>▪ 높은 자율성</li> <li>▪ 의미 있는 수준의 경제적 위험</li> <li>▪ 최소한의 유급노동</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 지역사회에 기여한다는 목적</li> <li>▪ 시민그룹의 주도로 설립</li> <li>▪ 자본소유에 기반하지 않는 의사결정권</li> <li>▪ 다양한 이해관계자의 참여적 성격</li> <li>▪ 제한적인 이윤 배분</li> </ul>

자료: Defourny et. al, 2001

한편 일본의 커뮤니티 비즈니스나 영국의 공동체이익회사(CICs)는 농촌과 도시의 소지역 단위 경제활성화나 지역개발 추진의 움직임 속에서 나온 것으로 사회적기업의 특정한 측면을 강조한 용어라 할 수 있다.

일본의 커뮤니티 비즈니스(CB)는 다양한 지역만들기가 사업화된 것으로 우리나라의 지역기반 사회적기업과 거의 같은 개념이다. 법적으로 규제되고 있지는 않지만 전국적으로 CB 지원센터가 있는 등 사회적으로 공인되고 있다. 우리나라의 커뮤니티 비즈니스(농어촌공동체회사 포함)는 노동부의 사회적기업 제도 밖에서 유사한 목적을 추구하는 것이지만, 다중적 의사결정이나 이윤배분에서는 사회적기업과 다를 수 있다.

이 연구에서는 사회적기업을 ‘사회적 목적의 달성을 기업적 방식으로 하는 조직’으로 포괄적으로 정의하고, EMES 네트워크의 기준을 준용하여 사회적기업의 성격을 구체화하기로 한다. 국내 관련 법에서 인증하고 있는 사회적기업 외에 예비사회적기업과 자활공동체도 사회적기업에 포함하였다. 그 외에도 분석에 포함하지는 않았지만 기업적 경영방식으로 전환을 모색하고 있는 사회적 경제도 개념적으로는 광의의 사회적기업에 포함된다고 본다.

## 2. 사회적기업 지원 제도

### 2.1. 정책의 배경

우리나라는 경제위기로 인해 발생한 취약계층의 빈곤 해소와 실업자를 위한 새로운 일자리 창출을 목적으로 사회적일자리 창출 및 사회적기업 육성에 정책적 관심을 가지게 되었다.

IMF 경제위기 직후 공공근로사업 및 자활지원 사업을 전개하고 2003년부터 사회적일자리 창출 사업을 추진하였으나, 제공되는 일자리의 일시성과 불안정성에 대한 비판과 함께 2007년 「사회적기업육성법」 제정을 통한 사회적기업 지원정책을 본격적으로 추진하게 되었다(노대명, 2008).

사회적기업이 일자리 창출과 사회문제 해결에 가진 장점, 특히 지역개발에 유용한 수단이 될 수 있다는 점이 부각되면서 최근에는 행정안전부, 농림수산물식품부 등 지역개발과 관련된 중앙부처나 지방자치단체에서도 사회적기업을 육성하기 위한 다양한 정책을 시작하거나 구상 중인 것은 앞에서 설명한 바와 같다.

그림 2-1. 사회적기업 관련 정책의 전개 과정



## 2.2. 사회적기업 인증 제도

고용노동부는 2007년 「사회적기업 육성법」을 제정하여 인증과 지원제도를 마련하고 인증받은 업체만 ‘사회적기업’이란 명칭을 쓸 수 있도록 제한적, 독점적으로 제도를 운영하고 있다. 이는 정부 지원을 전제로 인증제도를 운영하기 때문으로 보이나, 사회문제의 해결을 위한 민간의 대안적 조직 활동의 명분을 정부가 규제하는 것은 문제가 있다고 지적되고 있다<sup>5</sup>

나아가 지역활성화 등 유사한 목적으로 정책을 시행하고자 하는 타 부처나 지자체가 다른 정책용어를 사용하여야 하는 부작용도 있다. 행정안전부의 ‘자립형 지역공동체 사업’, 농식품부의 ‘농어촌공동체회사’, 일부 지자체와 민간, 지식경제부에서 ‘커뮤니티 비즈니스’ 등 사회적기업과 유사한 정책 개념을 도입하였는데, 시·군 현장에서 혼란을 초래하는 면이 있다.

법령에서 규정한 사회적기업 인증조건의 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 조직형태는 상법상 회사, 민법상 법인을 포함하여 다양하게 허용하고 있으나 독립적 조직일 것을 요구하고 있다. 법인의 한 사업부서인 경우 예외적으로 허용하나 독립적 회계체계를 가지고 있어야 한다.

둘째, 반드시 유급근로자를 고용하고 있어야 한다. 이는 자원봉사자 클럽이 아닌 기업으로서의 최소한의 조건을 규정한 것이다.

셋째, 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하여야 한다.

넷째, 취약계층에게 사회서비스 및 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하여야 한다.<sup>6</sup>

다섯째, 서비스 수혜자, 후원자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 민주적이고 개방적인 의사결정구조를 갖추어야 한다.

여섯째, 영업활동을 통한 총수입이 지출된 노무비의 30% 이상이어야 한다(인증을 신청하기 전 6개월간, 이것이 2010년 하반기에는 50% 이상으로

<sup>5</sup> 외국의 주요 사례를 보아도 영국 외에 사회적기업을 정부가 인증하는 경우는 없다.

<sup>6</sup> 전체 고용자 중 취약계층의 비율, 또는 서비스 수혜자 중 취약계층의 비율을 정하고 있다

강화되었다).

일곱째, 배분가능한 이윤이 있는 경우 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적에 사용하여야 한다.

인증조건은 대체로 사회적기업에 대한 국제적인 흐름을 따르고 있으나 다음과 같은 문제가 제기되고 있다.

첫째, 사회적 목적이 취약계층에 대한 일자리 제공과 사회서비스 제공에 맞추어져 지역사회 문제 해결이란 관점이 결여되었다는 비판이 있었다. 그러나 2010년 4월에 시행지침의 개정을 통해 낙후지역 경제 활성화, 로컬푸드 활동 등을 포함한 ‘지역사회공헌형’을 구체적으로 예시하여 영역을 확대한 바 있다.

둘째, 농업생산과 유통·가공 사업에서 중요한 역할을 담당하고 있는 영농조합법인이 사회적기업 지정에서 배제되어 왔다. 조직 내부 구성원 중심의 의사결정구조와 구성원에 대한 이윤 배분이 문제로 되고 있다. 하지만 농업생산과 관련된 사업을 수행하기 위해서는 토지 취득, 정책자금 대출 등이 필요하고 따라서 영농조합법인의 형태를 갖출 필요가 있다. 이러한 괴리 때문에 사실상 단일 기업이 복수의 조직으로 인증 내지 등록하고 별개의 회계시스템을 갖추는 사례도 적지 않은 것으로 추정된다.

## 2.3. 지원제도

### 2.3.1. 인건비 보조 중심의 지원정책에서 전환 모색

고용노동부의 사회적기업에 대한 주요 지원 규정과 실태는 <표 2-2>와 같다. 대부분의 예산이 일자리 창출을 위한 인건비에 집중된 결과 기업이 당면한 애로를 해결하는 데에 효과가 적다는 비판이 있었다. 최근에는 사회적기업의 성공요인이 사회적기업가에 있고, 아이디어의 발굴과 창업에서부터 운영까지 종합적 지원이 필요하다는 인식하에 교육이나 사업개발에 대한 지원을 강화하는 방향으로 전환하고 있다.

표 2-2. 고용노동부의 사회적기업 지원

종류	지원 내역	비고
경영지원	세무, 노무, 회계 등 컨설팅 비용 제공 · 연간 1천만원, 3년 2천만원 한도 내 · 예비는 연간 3백만원, 3년 5백만원 내	프로보노(무료 경영봉 사단) 연계
공공기관 우선구매	사회적기업에 보호된 시장 제공	실제로는 대부분 장애 인 기업에 배정
세제 지원	법인세와 소득세 4년간 면제 인건비 지원을 받지 않는 기업에 사업주 부담 사회보험료 지원(4년까지, '10 신설)	세금감면은 효과 적음 피고용인 전체에 지원 가능
전문인력 인건비 지원	기획, 회계, 마케팅 등 전문인력 채용시 3 명 이내 월 150만원, 최장 3년간 지원 · 기업 일부 자부담	
일자리 창출사업	취약계층 채용시 인건비, 사회보험료 지원 · 예비 2년, 사회적기업 3년 내 지원 · 월 85만 9천원과 사회보험료 8.5% · 연차별로 자부담 늘림	2010년 1487억원으로 전년 대비 40% 감소
사업개발비 지원	R&D, 홍보·마케팅, 상품개발 비용 지원 · 7천만원(예비는 3천만원 한도) · 노동부와 지자체 매칭펀드	2010년 신설 일부 시설구입도 가능
교육사업	대학 등에 사회적기업가 양성 과정 설치 지원	2009년 20개 과정 650명 이수 학위과정 장학금 지원 소셜벤처대회('09)

### 2.3.2. 취약한 사회적 자본 시장

사회적기업은 중소기업청의 ‘소상공인 창업 및 경영개선자금’과 같이 각 부처에서 지원하는 중소기업 대상의 각종 지원자금을 활용할 수 있다. 그러나 기업 대다수가 비영리법인이고 담보력이 부족해 실제 활용이 쉽지 않은 실정이다. 한편, 농림사업 정책자금은 대상자를 농업인이나 영농조합법

인, 농업회사법인으로 한정하고 있어 법적 형태가 다른 사회적기업은 지원을 받을 수 없다.

또한 우리나라는 그라민은행과 같은 사회적자본시장도 발달하지 않아 민간에서의 자금조달도 쉽지 않다. 빈곤층에게 담보와 보증 없이 소액을 대출해 줌으로써 경제적 자립을 돕는 데서 출발한 마이크로크레딧은 사회적기업이나 자활공동체에 대한 지원 금융기관으로 개념이 확장되고 있는 것이 국제적 추세이다. 영국의 클래스고우 부흥기금(GRF), 이탈리아의 윤리은행 등을 대표적 사례로 들 수 있다.

우리나라에서는 ‘신나는조합’이 2000년에 한국 최초로 마이크로크레딧 사업을 시작하고 2008년 독립된 사단법인으로 설립되어, 저소득층과 자활공동체, 사회적기업 등에 창업자금을 융자하고 있으나 2008년 말 대출잔액이 23억 7천만원으로 사업규모가 영세하다.

2003년에는 ‘(사)함께 만드는 세상’이 주도하여 ‘사회연대은행’이 발족하였다. 사회연대은행은 본격적인 민간 창업지원기관으로 취약계층과 자활공동체에 대한 창업자금을 지원하고 있다. 최근에는 사회적기업을 통한 지원도 시행하고 있다. 기금의 절반 정도는 정부기관이고, 일반기업과 은행의 기부·기탁·위임을 받아 자금지원과 상환관리, 사후서비스를 하고 있다. 2009년의 창업 지원액은 90억 4천만원(438개 업체)으로 누적액은 248억 8천만원에 달한다.

2008년에 휴면예금을 기반으로 설립된 ‘미소금융중앙재단’은 주로 신용취약자 개인에 마이크로크레딧 사업을 하고 있으며, 사회적기업 지원도 병행하고 있으나 사례는 많지 않다. 이 기금을 활용하여 ‘함께 일하는 재단’ 등에서 인증 사회적기업에 대해 시설비 등을 지원하는데, 2010년의 사업비 60억원이 책정되어 있다. 지원은 업체당 2억원 이내이고 1년 거치 5년 상환의 조건이다. 미소금융이 사회적기업과 취약계층에 어느 정도 도움을 주고 있는 것은 사실이지만, 정부 주도의 기관 설립으로 그나마 미약한 민간기업의 기부를 독식하여 사회적기업 지원 인프라가 더욱 약화되지 않을까 하는 평가도 있다(이은애, 2010).

### 2.3.3. 행정안전부의 자립형 지역공동체 사업

행정안전부는 2010년 하반기에 208억원을 투입해 ‘자립형 지역공동체’를 집중 육성하고 2011년까지 232개의 지역 풀뿌리형 사회적기업으로 인 증반도록 추진할 계획임을 밝혔다. 희망근로사업의 대안으로 시작하게 된 ‘지역공동체 일자리사업’ 중 자립요건을 갖춘 사업은 사회적기업으로의 전환을 적극 지원한다는 것이다.

대상사업으로 지역자원활용형(예: 신안 증도 슬로시티), 친환경·녹색에너지 사업(폐기물 처리 및 재활용), 저소득층이나 다문화가족의 생활지원·복지형을 예시하고 있다. 지역별로 특성에 맞는 유형화 및 사업모델을 개발하되 농어촌의 경우에는 ‘명품녹색길 조성’ ‘관광자원 등을 활용한 마을 발전사업’ 등을 예시하고 있다.

지원방안으로는 시도 발전연구원, 상공회의소 등을 통해 리더양성 및 교육, 창업 컨설팅을 지원하고, 기업·시민단체·자치단체 등이 협력 네트워크를 구축하여 금융지원, 경영컨설팅 등을 제공토록 할 계획이다.

### 2.3.4. 농림수산식품부의 농어촌공동체회사 지원

농어촌의 공동체를 통해 지역의 자원과 인력을 활용하여 소득창출과 지역사회 발전을 이룬다는 목적으로 ‘농어촌공동체회사’를 육성하겠다는 계획을 발표하였다(2010.4.15).

다양한 공동체 조직이 마을단위 법인, 들녘별 경영체, 마을어업회사 등으로 발전할 수 있도록 유도하며 은퇴를 눈앞에 둔 베이비붐 세대의 귀촌 인력을 충분히 활용한다는 방향을 제시하고 있다.

농어촌공동체회사는 활동 목적에 따라 농식품산업형, 도농교류형, 지역개발형, 사회복지 서비스 제공형 등으로 구분하여 사업방향을 모색하는 것으로 하고 있다.

지원방안은 컨설팅, 교육, 세제 지원, 자금 지원, 네트워크 형성 등 다양한 방안을 제시하고 있다.

- 창업 상담, 정보제공, 전문가 컨설팅 등을 위해 농어촌공사에 ‘창업 보육센터’를 지정·운영한다.
- 농업법인화를 희망하는 조직에 대해서는 농업용 부동산 취·등록세 면제, 현물출자 양도소득세 면제, 법인세 및 소득세 감면 등 기존 지원제도와 함께, 고품질 쌀 최적 경영체 육성, 자율관리어업 공동체 지원 등 농림사업을 연계하여 지원한다.
- 노동부 사회적기업 성격에 부합할 경우 인증받을 수 있도록 유도한다.
- 전국 1,274개 지역 농·수협이 문화복지서비스 제공, 도농교류 등의 분야에서 적극적인 역할을 하도록 유도한다.
- 지역발전 기여, 자립성, 지역주민 참여 등을 심사하여 우수 사업에 대해 활동비, 교육비 등 필요한 자금을 지원한다. 2011년부터 예산을 확보하여 2015년까지 모두 1천 개 우수 사업을 지원하고, 관련 농림사업 연계 지원 등으로 모두 3천 개의 농어촌공동체회사를 육성한다.
- 인재확보 차원에서 교사, 예술가, 기업경영자 등 도시민들이 은퇴 후 농어촌공동체회사에 적극 참여할 수 있도록 웰촌포털([www.welchon.com](http://www.welchon.com))과 귀농·귀촌종합센터 등을 통해 관련정보를 체계적으로 제공한다.
- 지원 근거를 마련하기 위해 「농어업인 삶의 질 향상 특별법」 개정 외에 「(가칭)농어촌공동체회사 육성법」 제정을 추진한다.

행안부와 농식품부의 지원 사업은 주민 중심의 경제공동체 활성화에 어느 정도 기여할 것으로 보이나, 고용노동부의 사회적기업과 유사한 정책 목표와 수단으로 현장에서 중복 시비, 행정 혼선이 일어날 우려도 있다.

### 2.3.5. 지자체의 사회적기업 지원

고용노동부에서 지자체의 사회적기업 지원을 위해 조례를 제정하도록 지원·유도한 결과, 광역자치단체는 16곳 모두 조례를 제정하였고 기초자치단체도 조례를 제정해 나가고 있다.

광역자치단체는 시도 발전연구소와 대학의 지원을 받아 중장기 육성계획을 세워 자체적으로 예비 사회적기업을 선정하고 자금을 지원하는 등 실

질적인 움직임이 일어나고 있는 것으로 평가된다. 하지만 기초자치단체의 경우 전문성과 담당 인력 부족으로 중앙과 시도의 시달업무 수행에 그치는 경우가 많다.<sup>7</sup>

현재 시도별 예비 사회적기업 지정 현황을 보면 대체로 노동부의 사회적기업 지정을 목표로 비슷한 형태의 지원을 하고 있음을 볼 수 있다.

표 2-3. 광역지자체별 예비 사회적기업 육성 계획

지역	지정 현황	지원계획
서울	3차에 걸쳐 253개 지정	2년간 3억원까지 지원(인건비 포함) 사업개발비 공모방식으로 2천만원까지 지원
강원	2010. 8월 23개 지정	시설비지원 등에서 가산점 부여 청년 사회적기업가 인건비 지원(18개 업체에 업체당 2명 월 120만원)
부산	2010. 8월 47개 지정	인건비 지원(업체당 일반 10명, 전문인력 1인) 경영컨설팅비 연 2백만원 부산상의회 연계하여 1사 1사회적기업 추진
경북	2010. 6월 32개 지정	인건비 지원(전문인력과 일반인) 컨설팅비 지원, 교육지원

최근 사회적기업 인증과 지원제도의 지자체 이양이 논의되고 있는데, 지자체의 재정력과 전문성에 차이가 있으므로 이를 해소할 수 있도록 취약지역에 대한 중간지원조직 육성과 지원자금 확보가 전제되어야 한다.

<sup>7</sup> 사회적기업 면담 결과 시군의 담당자들이 사업에 대한 이해도가 낮으며 잦은 인사이동으로 관련 업무처리에서의 어려움이 가중된다는 지적이 많았다.

### 3. 사회적기업 일반 현황

#### 3.1. 한국의 주요 사회적 경제 조직

사회적 경제는 사회적기업보다 광범위한 개념의 자발적 부문 전체를 의미한다. 이에는 협동조합, 상호부조조직, 결사체, 재단 등이 포함되는데, 실제 사회적 경제의 주요 조직 구분은 국가마다의 실정에 따라, 그리고 연구자나 정책결정자의 관점에 따라 달라질 수 있다. 우리나라에서도 사회적 경제의 조직 분류가 노대명(2007), 엄형석(2008) 등에 의해 시도되었지만 두 연구 모두 농협, 수협, 산림조합, 신협, 새마을금고 등 관제적(官制的) 성격이 강한 조직들까지 포함하여 민간 중심의 ‘사회적’이라는 수식과 어울리지 않고 있다(김정원, 2009).

이 연구에서는 신명호(2009)의 사회적 경제 조직 분류 기준을 수용하되 사회적 경제의 조직이나 참여자의 역량강화 부문을 추가하여 생산, 소비, 교환, 분배, 매개 영역으로 사회적 경제 조직을 분류하였다(표 2-4). 매개 영역이란 사업 창출, 인력 양성, 기타 사업서비스 등을 의미한다.

표 2-4. 한국의 사회적 경제 조직 분류

경제활동 영역	사회적 경제 조직의 예
생산	사회적기업, 자활공동체, 자활사업단, 사회적 일자리 사업 조직, 노동자협동조합 등
소비	생활협동조합, 의료생협, 공동육아협동조합 등
교환	지역화폐, 아나바나운동단체 등
분배	자선모금단체, 마이크로크레딧 기관 등
매개	지역자활센터, 지역개발컨설팅기업, 사회복지관 등

이들 중 한국의 사회적 경제의 흐름을 주도하는 영역은 생산과 소비의 영역으로 평가되고 있으며(김정원, 2009), 지역자활센터와 같은 매개 영역의 조직도 중간지원조직으로서 중요한 역할을 하고 있다. 지역에 따라서는 사회적 경제 주체들의 발달이 미약하여 자치단체의 매개 역할이 중요한 사례도 나타나고 있다.<sup>8</sup>

## 3.2. 사회적기업과 관련 조직의 현황 및 지역 분포

### 3.2.1. 인증 및 예비 사회적기업 현황

노동부의 인증제도를 통해 공고된 이른바 인증 사회적기업은 2010년 제 2차 인증 공고를 기준으로 모두 353개 업체이다. 이때까지 총 12차례에 걸쳐 364개의 업체가 인증되었지만 이 중 11개 업체는 인증이 취소 또는 반납되었다. 사회적기업 인증을 신청한 784개 업체를 기준으로 인증된 비율은 46.4%이다.

인증 사회적기업 중 44%는 서울, 경기, 인천 등 수도권에 집중되어 있으며, 나머지는 각 시도별로 큰 차이 없이 분포하고 있다. 사회적 목적 유형별로는 일자리제공형이 50.4%(178개 업체)를 차지하고 있으며 사회서비스 제공형은 11.3%, 혼합형은 24.1%, 그리고 지역사회공헌형은 14.1%를 차지하고 있다. 사회적기업의 경로를 보면 인증 직전에 사회적일자리에 참여하는 예비 사회적기업이었던 조직이 52.4%로 가장 많으며, 자활공동체였던 기업과 장애인작업장이었던 기업이 그 다음이다.(표 2-5). 조직형태는 상법상 회사가 43.1%로 가장 많으며, 민법상 법인(23.8%)과 비영리민간단체(17.3%), 사회복지법인(11.9%)이 그 다음 순이다. 반면 생활협동조합은 3.1%, 영농조합법인은 0.8%에 그치고 있다.

<sup>8</sup> 전라북도 진안군이 이러한 경우이며, 보다 자세한 내용은 제6장의 ‘진안군 사례’ 참조.

표 2-5. 사회적기업의 인증 직전 유형

단위: 개소, (%)

사회적일자리 참여	자활공동체	장애인작업장	협동조합	기타
185(52.4)	62(17.5)	44(12.5)	11(3.1)	51(14.4)

인증 사회적기업이나 예비 사회적기업은 3분의 2 정도가 도시지역에 분포하고 있다.<sup>9</sup> 농촌에는 인증 사회적기업의 34.0%와 예비 사회적기업의 35.6%가 분포하고 있으며 군 지역보다는 주로 도농복합시에 분포한다. 군 지역에 입지하는 업체의 비중은 인증 사회적기업이 10.5%(37개 업체), 예비 사회적기업은 6.6%(27개 업체)에 불과하다.

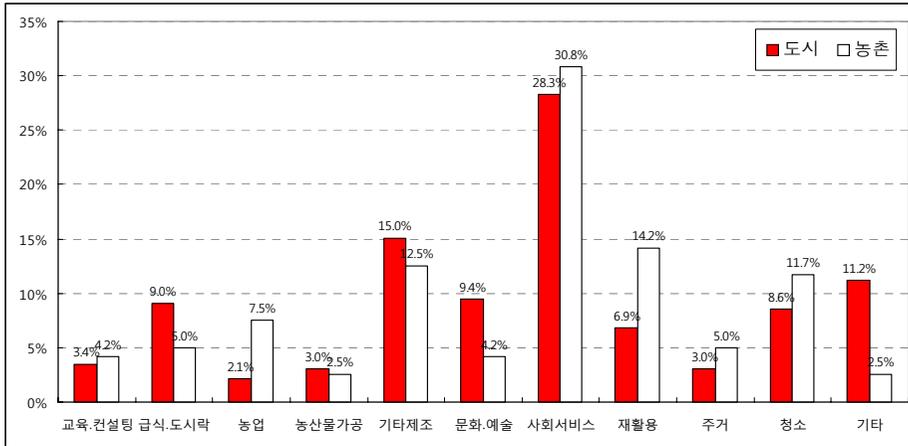
표 2-6. 인증 및 예비 사회적기업의 공간 분포

단위: 개소, %

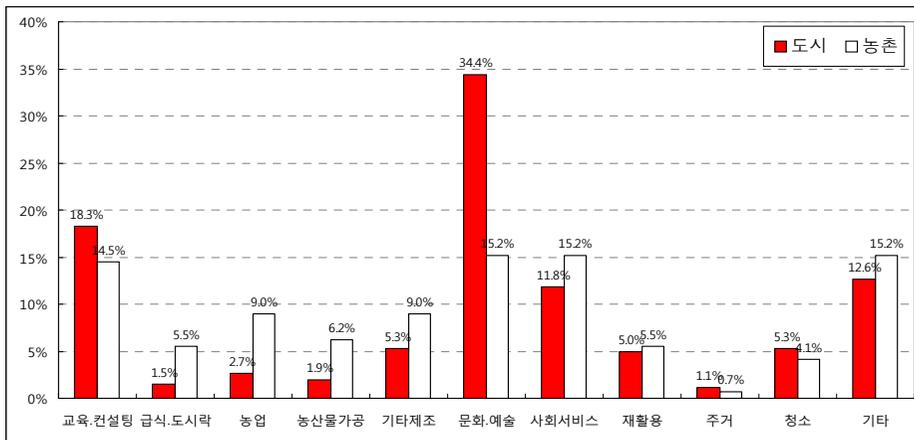
지역구분		인증				예비			
도시	광역시	233	161	66.0	45.6	266	195	64.4	47.9
	일반시		72		20.4		67		16.5
농촌	도농복합시	120	83	34.0	23.5	145	118	35.6	29.0
	군지역		37		10.5		27		6.6
총합계			353		100.0		407		100.0

<sup>9</sup> 인증 사회적기업과 예비 사회적기업 현황은 모두 2010년 7월 30일자 기준이다. 예비 사회적기업은 사회적 일자리 사업에 참여하고 있는 588개 업체 중 인증 사회적기업을 제외한 407개 업체를 의미한다.

그림 2-2. 인증 및 예비 사회적기업의 업종 분포



(a) 인증 사회적기업의 업종 분포



(b) 예비 사회적기업의 업종 분포

업종 분포를 보면 도농 간 차이와 함께, 인증·예비 간 차이도 발견된다 (그림 2-2). 인증 사회적기업의 경우 도시와 농촌 모두 사회서비스 분야(가사·간병·돌봄·보육) 업체가 가장 많다. 농업생산 및 유통 분야는 농촌의 분포비중이 도시보다 높지만, 농산물 가공업은 오히려 도시에서 분포비중이

높다. 한편 재활용, 주거, 청소 사업이 농촌의 적소시장 분야로 나타나고 있다.

예비 사회적기업의 경우에는 사회서비스보다는 문화·예술, 교육·건설링 업체가 많다. 이 두 분야는 도시 뿐만 아니라 농촌에서도 높은 비중이며 향후 사회적기업의 중요한 활동분야로 성장할 것으로 기대된다. 인증 사회적기업과는 달리 농촌의 예비 사회적기업은 농산물 가공업의 비중이 상대적으로 높다. 보다 기업형태를 갖춘 인증 사회적기업의 경우 ‘농산물’이라는 대상보다는 ‘가공’이라는 공정에 초점을 두어 도시 입지성향이 높은 데 비해, 예비 사회적기업은 농산물 원료의 단순가공에 중점을 두어 상대적으로 농촌 입지성향이 높기 때문으로 판단된다.

### 3.2.2. 지역자활센터와 자활공동체 및 사업단 현황

1996년 시범사업으로 시작된 자활사업은 탈빈곤을 위한 복지사업의 의미를 넘어 지역을 기반으로 하는 생산공동체운동을 지향해 왔다(이문국 외, 2009). 즉, 빈곤지역에 가난한 사람들과 함께 거주했던 활동가들이 열악한 노동조건과 불합리한 하청구조에서 오는 경제적 불이익을 극복하고, 동시에 민주적인 의식과 공동체적 품성을 발전시켜 나갈 수 있는 대안적 틀로서의 생산공동체를 지향한 것이다.

시범사업 초기에는 5개의 지역자활센터(자활지원관)로 시작했지만 2009년에는 전국에 242개의 지역자활센터가 설립되었을 정도로 성장했으며, 참여인원도 26,629명에 이르고 있다. 자활사업의 종류에 있어서도 사업 초기에는 청소, 집수리, 영농, 간병, 자원재활용과 같은 5대 표준사업을 중심으로 800여 사업단이 활동했지만, 지금은 떡집, 한복대여점, 택배, 수의 등 30여 종류의 사업분야에 2,400여 사업단이 활동하고 있다.

특히 한국지역자활센터협회 등에서는 자활공동체를 실질적인 사회적기업으로 인식하고 육성해 왔다. 그 결과 2008년 말 기준으로 전국에 1,000개 정도의 자활공동체가 설립되었다. 자활공동체는 지역에 거주하는 취약 계층 등 자활참여자들의 노동의지와 인적역량을 강화하고, 사업 수행 능력

을 향상시켜 독립적인 사업가로 성장할 수 있는 기회를 부여한다는 점에서 지역에 사회·경제적으로 기여하고 있다.

지역자활센터는 대부분의 시·군·구에 1개소씩 설립되어 있는데, 서울, 부산, 인천 등 대도시에는 2개소 이상 설립되어 있는 경우도 있는 반면 일부 도농복합시나 군에는 없는 곳도 있다. 지역자활센터는 지역 내 취약계층에게 사회서비스나 일자리를 제공한다는 측면 외에도, 지역의 기업가를 육성하고 신규 창업을 촉진함으로써 지역의 재생이나 경제 활성화에 기여하는 점에서도 그 역할의 중요성을 찾을 수 있다.

지역자활센터의 이러한 역할은 인구 과소화와 고령화, 분산으로 사회서비스의 공급이 어렵고 일자리 창출이 부족한 농촌 지역에서 더욱 중요하다. 그럼에도 불구하고 농촌지역에서는 자활을 바탕으로 인증 사회적기업으로 성장한 경우가 아직은 15건에 불과한 실정이다. 예외적으로 횡성군의 경우 4개의 인증 사회적기업 중 3개가 자활을 바탕으로 성장하여 농촌지역에서 사회적기업 육성을 위한 자활의 역할에 기대를 갖게 하는 사례가 되고 있다.

### 3.2.3. 시민단체와 민간단체 현황

우리 사회에서도 시민단체와 민간단체가 빠르게 성장해 왔다. 시민의 신문사가 1997년부터 3년마다 발간해온 ‘한국민간단체총람’에 의하면 2006년 기준으로 전국에서 활동하고 있는 비정부·비영리 분야 NGO가 23,017개에 이르고 있다. 이는 2003년의 18,266개에 비해 약 26% 증가한 것이다. 동 총람에는 모두 5,556개의 시민단체와 17,461개의 민간단체가 등재되어 있다.<sup>10</sup>

<sup>10</sup> 「한국민간단체총람」은 NGO를 시민단체와 민간단체로 나누고 있다. 동 총람은 시민단체를 ‘자발성에 기초하여 사회운동 차원에서 경제적 이익과 단체 이익을 추구하지 않고 회원 가입에 배타성이 없는 권익주창형 또는 갈등형 NGO를 중심으로’ 분류하고 있으며, 그 외의 NGO는 민간단체로 분류하고 있다. 이에 따라 시민단체는 시민사회, 교육·학술, 국제연대·협력, 노동, 농어민, 문화,

## 40 사회적기업의 현황

시민단체의 분포도 서울 및 수도권에 집중되어 있다. 시민단체 중 절반이 넘는 55%가 수도권에 분포하고 있으며, 특히 37%가 서울에 집중되어 있다. 활동분야별로는 시민사회일반, 평화·통일·민족, 인권·추모사업회 등이 주류를 이루고 있는 반면, 농어민, 문화, 사회서비스, 환경 등의 분야는 비중이 크지 않다.

---

사회서비스, 여성, 빈민·지역·자치, 환경, 온라인단체 등 11개 분야로 세분하고 있다. 민간단체에는 법적지위 단체, 경제단체, 교육단체, 노동조합, 문화단체—봉사단체, 사회복지단체, 언론단체, 여성단체, 전문가직능단체—종교단체, 정보통신단체, 체육단체, 학술단체, 해외동포단체, 협동조합 등을 포함한다.

### 1. 문제의 제기

#### 1.1. 농촌지역개발과 내생적 발전론

지역개발이라는 용어가 학술적으로나 정책적으로 실질적 의미를 가지게 된 것은 1950년대에 이르러서이다. 제2차 세계대전 이전까지 경제개발이란 거시경제의 관점에서 인식되었으며, 지역이 관심의 대상이 된 것은 1955년 페루(Perroux)의 성장극 이론(growth pole theory)을 통해서이다. 선도 기업 또는 산업을 중심으로 논의가 전개된 페루의 성장극 이론은 허쉬만의 성장 거점 지역개발전략으로 발전되었다(Hirschman, 1958). 이들 이론은 장소 제한적인 상보성(相補性)에 의해 경제개발의 국가적 효율성이 증대될 수 있다는 논리를 근거로 한 이른바 불균형 지역발전론들이다.

불균형 지역발전 이론들이 주장하는 하향 침투식 확산(trickling-down)의 효과는 좀처럼 발생하지 않았다. 오히려 성극 효과(polarization effects)나 역류 효과(backlash effects)에 의해 저발전된 주변지역이나 농촌은 더욱 침체되었다. 불균형 지역발전 이론들은 공간개발 측면에서 성장 거점이라 할 수 있는 중심도시의 개발에 주로 관심을 두었을 뿐 농촌의 지역발전 전략에는 무관심하였다.

반면 낙후지역이나 농촌의 발전전략에 관심을 두는 전통적인 지역개발

이론은 크게 외생적 발전론과 내생적 발전론으로 대별된다. 이 두 관점은 지역발전을 위한 자원동원 및 활용의 전략과 관련된다.

외생적 발전론에 의하면 농촌과 같은 저발전지역은 지역 내부의 자원이 한정되어 있고 산업의 경쟁력도 낮기 때문에 지역발전을 도모하기 위해서는 외부 자원이나 기업의 유치가 불가피하다. 특히 한정된 자원의 제약 때문에 주민의 복지보다는 생산에 투자하여 확대재생산을 유발하는 것을 중요시한다(김용웅 외, 2009). 우리 농촌의 경우에도 각종 공업단지를 조성하고 다양한 인센티브를 제공하여 지역 외부의 기업을 유치하려는 노력을 지속해왔다.

그러나 이식된 자본과 기업은 경제환경 변화에 따라 유치지역을 쉽게 떠나는 경향이 있고 그로 인한 심각한 후유증은 해당 지역에 고스란히 남는다. 또 기업유치를 통해 창출된 고용 역시 투입된 비용에 비해 많지 않거나 저숙련 단순 노동력이 되는 경우가 많다. 지방자치단체 입장에서도 유치된 기업을 유지하기 위해 점점 더 많은 지방재정을 투입해야 한다. 더 큰 문제는 외부 기업의 역내 유치는 해당 지역에서의 자생적인 기업가 창출을 방해하거나 대체해 버릴 수도 있다는 점이다(OECD, 2009).

외생적 발전전략의 또 다른 맹점은 지역의 경제나 생산체계의 확대 외에는 중시하지 않는 점이다. 농촌 주민들의 소득, 교육, 의료 등 복지 증진이나 사회제도 개선은 경제적 목적 달성을 위해 무시되기 쉽다. 이처럼 저발전을 벗어나기 위해 외부의 자본과 기업을 끌어들이다가는 지역경제가 구조적으로 병약해지고 주민의 삶의 질이 퇴보할 수 있다.

외생적 발전전략이 농촌지역개발의 본질적 해결책이 되지 못한다는 인식과 함께, 외생적 발전을 도모하려 해도 농촌의 경우 외부 기업을 유치할 유인이 그리 많지 않다는 현실은 농촌지역개발의 내생적 발전전략에 대한 논의를 증대시켜 왔다. 내생적 지역발전 전략은 발전의 동기부여나 필요한 자원을 해당 지역 내부에서 찾는 전략이다. 선진국들의 경우 농촌을 포함한 지역의 내생적 발전전략에 대한 정책적 관심은 기업의 해외 이전 활성화와 신자유주의 정부의 지출 삭감을 배경으로 1980년대에 본격적으로 증가하였다.

내생적 발전전략은 외생적 발전전략과 달리 지역경제 및 산업체계의 확대보다는 지역의 특정한 자연적·인적·문화적 자원들이 지속가능한 발전의 핵심이라는 인식을 바탕으로 지역의 사회적·경제적·문화적 역량을 개선하는 데 중점을 둔다. 즉, 지역의 내적 자원과 역량 강화를 기반으로 지역 스스로가 기업활동과 일자리 및 산업기반을 창출하고 공공으로부터 원활히 공급받지 못하는 사회서비스를 제공하고자 하는 것이 내생적 지역발전 전략이다.

물론 내생적 발전전략에 대해서도 여러 비판이 제기되어 왔다. 특히 내부의 자원과 인력이 부족한 농촌에서 외부의 도움 없이 내생적 전략만으로 발전이 가능할 수 있겠는가의 문제가 제기되어 왔다. 또 지역 내부 네트워크의 지나친 공고화는 자칫 고착의 덫에 걸려 새로운 가능성을 활용하지 못할 수 있다는 우려도 제기되었다. 이런 비판 하에 보다 최근에는 내적인 자원 동원 및 역량 개선과 함께 외부 자원과의 네트워크 역시 중요시 하는 신 내생적 발전전략이 제기되고 있다(박경, 2009). 그러나 여기에서는 신 내생적 발전전략을 내생적 발전이론의 수정판으로 인식하여 근본적으로 동일 관점으로 보고자 한다.

한편, 농촌과 같은 저발전·낙후지역의 개발전략으로서의 내생적 발전전략은 다양한 효과를 초래한다. 먼저 농촌의 내생적 발전전략은 활용되지 못하고 있는 농촌의 다양한 자원을 발굴할 수 있게 한다. 둘째, 대규모 산업이나 기업집단의 유치와 달리 비록 소규모일지라도 지역산업구조의 다양성을 확보하도록 한다. 셋째, 지역 내 인적 자본의 육성을 통해 토착 기업을 육성할 수 있도록 한다. 넷째, 지역의 주요 주체 간 파트너십을 촉진하고 이들의 협력적 관계를 통해 사회적 학습 증진, 사회·경제적 변화에 대응하는 지역의 혁신 역량 강화, 외부 요소 및 충격을 통제·완화할 수 있는 지역의 제도적 역량을 강화한다(OECD, 1992).<sup>11</sup>

그런데 제1장에서도 언급하였듯이 내생적 지역발전 전략은 농촌지역개

<sup>11</sup> 물론 이러한 효과는 내생적 발전전략이 성공적으로 달성될 때 기대할 수 있는 것들이다.

발에 있어 사회적 경제나 사회적기업 전략과 닮아 있다. 농촌지역개발에서 국가와 시장의 실패가 내생적 발전전략의 배경이 되듯이, 사회적 경제가 대두된 배경에도 역시 국가와 시장의 실패가 존재한다. 또 내생적 발전전략의 기본 원리와 사회적 경제 및 사회적기업이 추구하는 가치와 목표가 공통되며, 양자의 전략이 기대하는 지역개발 효과도 닮아 있다. 이는 농촌지역개발에서 내생적 발전 전략과 사회적기업 전략이 방향과 수단으로서 조응할 수 있는 조건이 되고 있다.

그러나 농촌지역 내생적 발전의 관점에서 사회적기업이 어떻게 기여하고 있는지 분석한 연구는 거의 없다. 이하에서는 이 문제의 실증연구를 위한 과제를 도출하고자 한다.

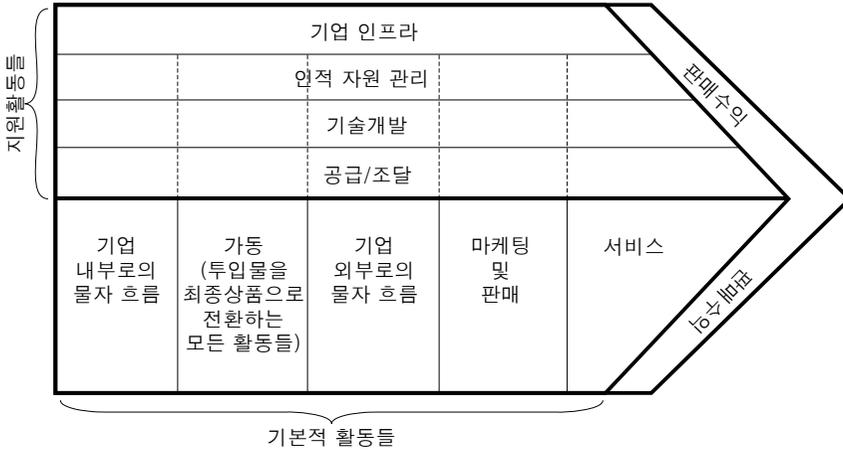
## 1.2. 농촌 사회적기업의 역할 분석을 위한 연구 과제

경제적 관점에서 내생적 발전전략이란 지역 내의 자족적인 경제순환구조를 구축하는 것이다. 즉, 일정 지역에 존재하는 경제 주체들의 네트워크화를 통해 산업연관을 재구축하여 지역 내 경제순환 구조를 이루어내는 것이 내생적 발전전략의 요체이다(박경, 2009; 임경수, 2009). 지역경제 순환구조가 확립되면 해당 지역의 기업과 주민들이 지출하고 벌어들이는 돈의 상당 부분이 지역 내에 머물며 순환되고 재투자된다.

산업연관은 <그림 3-1>과 같이 기업활동의 가치체인을 따라 형성되는데, 이러한 가치체인과 참여하는 주체들이 지역 내에서 형성·작동될 때 지역 내 경제순환 구조가 구축될 수 있다. 내생적 지역발전 전략은 기업활동에 의한 투자, 지출, 소득 등의 상당 부분이 해당 지역 내에 귀속되고 재순환 및 재투자를 통해 지역에 축적되도록 한다. 반면, 가치체인의 기본적 활동과 지원활동의 연계가 지나치게 외부 의존적이라면 외생적 지역발전 전략이 갖는 문제점을 고스란히 답습할 수 있다.

따라서 사회적기업이 농촌지역개발에 어떻게, 그리고 어느 정도로 기여하고 있는가를 분석하기 위해서는 분석의 대상이 되는 사회적기업을 중심

그림 3-1. 산업의 가치체인



자료: Porter, 1990.

으로 바로 이러한 산업연관이 해당 지역 내에 어느 정도로, 어떻게 착근되어 있는가(local embeddedness)를 분석해야 할 것이다. 이를 위해서는 첫째, 사회적기업의 생산에 투입되는 기업 내부로의 물자 흐름과 생산 결과물의 기업 외부로의 물자 흐름을 파악해야 한다(연구과제 1).

두 번째, 사회적기업에서 산업연관의 지역적 착근은 해당 기업의 사회·경제적 네트워크에 영향을 받는다. 사회적기업의 교역적 거래관계는 이를 둘러싼 비교역적 거래관계에 많은 영향을 받기 때문이다(Scott, 1988). 사회적기업의 네트워크에는 기본적 활동 외에 다양한 지원활동이 포함되는데, 이러한 네트워크의 국지화 또는 지역적 착근의 정도를 분석하는 것(연구과제 2)은 해당 기업이 지역 내 경제순환 구조 구축에 어느 정도 기여하고 있는지를 규명하는 데 도움을 준다.

셋째, 노동력 투입의 국지화를 분석할 필요가 있다(연구과제 3). 일반 기업의 경우 노동생산성 등 경제적 측면의 고려를 통해 노동력을 투입하므로 농촌에 입지하고 있더라도 노동력의 많은 비중을 인근 도시 등 외부에서 고용한다. 반면, 사회적기업은 취약계층의 노동시장 통합을 핵심 사회적 목적 중 하나로 추구하므로 해당 농촌지역에 거주하고 있는 취약계층 고용

에 보다 큰 비중을 둘 것이다. 내생적 발전전략의 관점에서 지역 내 주민의 고용 증대는 이들의 소득증대는 물론 교육·훈련 기회와 개인 역량의 증대로 이어지고 다시 해당 지역의 인적 자본 구축을 촉진하게 된다.

넷째, 산업연관의 직접적인 요소는 아닐지라도 농촌지역 사회적기업의 입지요인에 대한 분석이 필요하다(연구과제 4). 기업의 입지는 교통비의 최소화, 생산비의 최소화 등 경제적 유인에 의해 주로 결정된다. 그러나 사회적기업의 입지는 기업이 추구하는 사회적 목적에 의해 다른 요인에 영향을 받을 가능성이 크다. 그리고 이러한 사회적 입지요인은 지역경제 순환구조의 구축에 직간접적으로 영향을 준다.

다섯째, 역시 산업연관의 직접 요소는 아니지만 사회적기업이 추구하는 사회적 목적에 대한 분석이 필요하다(연구과제 5). 농촌지역 사회적기업의 경우 정부와 시장의 실패를 보완하고 지역사회의 지속가능한 발전을 촉진하는 데 기여할 것으로 기대되는 바 이들이 추구하는 사회적 목적에 대한 분석은 사회적기업의 내생적 농촌발전에 대한 기여를 가늠하도록 한다.

## 2. 사회적기업의 농촌지역개발 활성화 기여 실태

### 2.1. 조사 대상 농촌지역 사회적기업의 일반 현황

이 연구에서는 총 237개의 사회적기업에 대한 설문조사를 실시하였다.<sup>12</sup> 이들의 지역분포를 보면 대도시 자치구에 19.8%, 일반시에 11.8%, 도농복합시에 44.3%, 군에 24.1%가 입지하고 있다. 즉 조사 대상 기업 중 농촌 사회적기업은 68.4%라 할 수 있다.<sup>13</sup>

<sup>12</sup> 사회적기업을 정부가 인증한 기업에 한정하지 않고 예비 사회적기업, 자활공동체까지 분석 대상에 포함하였다. 1장 연구방법 참조.

<sup>13</sup> 본 장에서 설문조사 결과분석의 지역별 제시는 주로 ‘도시·농촌’으로 구분한다.

표 3-1. 조사 대상 사회적기업 개요

단위: 개소(%)

구 분		인증	예비	공동체	계	
도 시	대도시	34	13	-	47	75 (31.6)
	일반시	14	9	5	28	
농 촌	도농복합시	41	31	33	105	162 (68.4)
	군	18	6	33	57	
합 계		107 (45.1)	59 (24.9)	71 (30.0)	237 (100.0)	

표 3-2. 농촌 사회적기업의 주요 업종

단위: 개소, %

	도시		농촌		전체	
	개소	%	개소	%	개소	%
가사·간병·돌봄·보육	15	22.7	36	26.9	51	25.5
청 소	9	13.6	21	15.7	30	15.0
재 활용	5	7.6	18	13.4	23	11.5
주 택	3	4.5	13	9.7	16	8.0
농업생산·유통	2	3.0	10	7.5	12	6.0
농산물 가공	4	6.1	4	3.0	8	4.0
급식·도시락	13	19.7	9	6.7	22	11.0
기타 제조업	7	10.6	8	6.0	15	7.5
문화·예술	4	6.1	5	3.7	9	4.5
교육·컨설팅	4	6.1	7	5.2	11	5.5
기 타	0	0.0	3	2.2	3	1.5
전 체	66	100.0	134	100.0	200	100.0

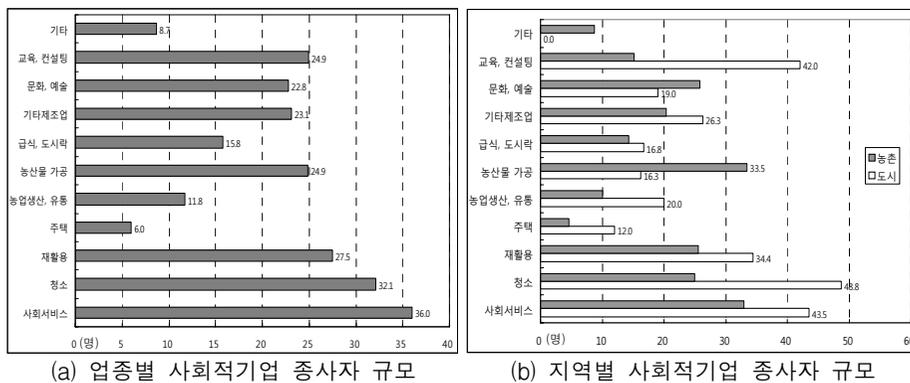
주: 전체 200개 업체 응답.

단, 필요에 따라 ‘도시·도농복합시·군’ 또는 ‘대도시(자치구)·일반시·도농복합시·군’의 구분방식도 활용하고 있다(이하 동일).

업종은 가사·간병·돌봄·보육과 같은 사회서비스 제공업, 청소업, 재활용업, 급식·도시락 제공업 순으로 높은 비중을 차지하고 있다(표 3-2). 그러나 도농간 업종 분포는 다소 차이를 보이고 있다. 도시에서는 급식·도시락 제공업과 기타 제조업의 비중이 상대적으로 높은데 비해, 농촌에서는 주택수리업, 농업 생산 및 유통업의 비중이 도시보다 높아 농촌의 지역성이 반영되고 있다. 반면 농산물가공업의 경우는 기타 제조업과 마찬가지로 도시에서보다 많이 분포하고 있다.

조사 대상 사회적기업은 대부분 소기업인 것으로 나타났다. 종사자 수에 대한 질문에 응답한 233개 업체의 평균 종사자 규모가 25.0명이다.<sup>14</sup> 종사자 100명 이상 규모의 사회적기업은 5개에 그친 반면, 30인 미만 규모의 업체는 173개인 74.2%에 이르고 있으며, 10인 미만 규모의 업체도 69개 업체(29.6%)에 이른다. 농촌 사회적기업의 평균 종사자 규모는 22.4명으로 도시 사회적기업 규모(30.8명)보다는 작았다. 하지만 2008년 기준 전국 사업체 3,264,782개 업체의 평균 종사자 규모가 5.0명인 것을 고려하면 농촌 지역 사회적기업의 일자리 창출 효과가 상대적으로 크다고 할 수 있다.

그림 3-2. 업종별·지역별 사회적기업의 종사자 규모



<sup>14</sup> 수원시에 입지한 청소업체로 종사자가 210명으로 조사 사회적기업 중 규모가 가장 컸다. 도농통합시에서는 익산시에서 사회서비스업을 하고 있는 종사자 142명인 업체, 군에서는 부안군의 사회서비스업체가 99명으로 가장 큰 규모였다.

업종별 사회적기업의 종사자 규모는 사회서비스 제공업(36.0명), 청소업(32.1명), 재활용업(27.5명) 농산물 가공업(24.9명) 순으로 나타났다. 이 외에 교육·컨설팅업, 기타 제조업, 문화·예술 서비스업의 종사자 규모가 평균 20명 이상이었으며, 주택수리업의 종사자 규모(6.0명)가 가장 작았다. 동일 업종 내에서 도시와 농촌으로 구분하여 보면, 대부분의 업종에서 농촌지역 사회적기업의 규모가 도시보다 작은 것으로 나타난다. 다만, 농산물 가공업과 문화·예술서비스업의 경우에는 농촌지역 사회적기업의 종사자 규모가 더 컸다.

사회적기업은 상대적으로 여성이 주도하는 특성이 있는 것으로 보고된다. 예를 들어 영국에서는 사회적기업의 26%가 여성 기업인에 의해 경영되고 있는데 이는 일반 중소기업(14%)에 비해 두 배 가까운 비중이다 (Social Enterprise Coalition, 2009). 이러한 여성 주도 경향은 이 연구의 조사에서도 나타나, 응답 기업 228개 중 여성 대표의 비중이 39.0%로 조사되었다. 특히 동 비중이 도시에서 35.1%인 것에 비해 농촌에서는 40.9%로 농촌지역 사회적기업의 여성 주도 특성이 두드러졌다.<sup>15</sup> 여성 대표 비중을 업종별로 보면 사회서비스 제공업(가사·간병·돌봄·보육)이 64.0%로 가장 높고, 급식 및 도시락 제공업(40.9%), 농업생산 및 유통업(36.4%), 재활용업(30.4%), 청소업(30.0%)이 뒤를 잇고 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 농촌지역 사회적기업은 다양한 분야 업종에서 활동하고 있다. 농촌지역 특성을 반영하여 사회서비스업이나 농업 생산 및 유통업의 비중이 상대적으로 높게 나타나고 있다. 또 청소, 재활용 분야가 농촌지역 사회적기업의 적소시장(niche markets)으로서 높은 비중을 보이고 있다. 업종의 다양성 못지않게 사회적기업은 일자리 창출에도 높은 기여를 하고 있다. 비록 대다수가 소기업이지만 전국 사업체의 평균 종사자 규모를 훨씬 웃도는 규모의 종사자를 고용하고 있다. 특히 농촌지역 사회적기업은 여성 기업가들의 사회 진출 창구로 농촌의 내생적 발전을 위한 여성 리더의 육성에도 기여하고 있다.

<sup>15</sup> 지역을 대도시, 일반시, 도농복합시, 군으로 구분하면 각 지역의 여성 대표 비중이 각각 27.7%, 48.1%, 42.6%, 37.7%였다.

## 2.2. 농촌지역 사회적기업의 전후방 연계

농촌지역개발에 대한 사회적기업의 기여를 경제적 관점에서 파악하기 위해서는 지역 내 경제순환 구조의 구축에 사회적기업이 어떻게, 어느 정도 기여하고 있는지를 분석해야 한다. 이는 달리 말해 사회적기업이 구축하고 있는 산업연관 또는 전후방연계의 국지화 실태를 분석하는 것이다.

기업의 원료 및 중간재 투입과 관련되는 후방연계 측면에서 사회적기업의 국지화 수준은 매우 높은 것으로 나타났다. 해당 설문에 응답한 213개 기업 중 62.9%가 생산에 투입되는 요소의 절반 이상을 같은 시·군 내에서 조달하고 있는 것으로 나타났다. 농촌에서는 그 비중이 65.1%로 도시보다 다소 높았으며, 군 지역에서는 70.6%에 달해 후방연계의 국지화가 농촌지역일수록 강화되는 현상을 보인다. 반면 투입요소를 해당 시·도 밖의 국내에서 조달하는 비중은 15.5%, 해외 조달 비중은 0.5%에 그치고 있다.

표 3-3. 지역별 사회적기업의 후방연계의 공간 분포

단위: %

		절반 이상 읍·면·동 내 조달		절반 이상 시·군 내 조달	
도시	대도시	9.0	8.9	58.2	57.8
	일반시		9.1		59.1
농촌	도농복합시	13.0	7.4	65.1	62.1
	군		23.5		70.6
전체		11.7		62.9	

주: 시·군 내 조달은 읍·면·동 내 조달을 포함하고 있음.

업종별로 보면 사회서비스(가사·간병·돌봄·보육), 주택, 청소, 문화·예술업종 분야에서 후방연계 국지화 수준이 높은 것으로 나타났다. 급식 및 도시락 제공업, 농업생산 및 유통업, 교육·컨설팅 서비스업 등도 후방연계의 국지화가 비교적 높았다.

반면 재활용, 기타 제조업, 농산물 가공업의 후방연계 국지화가 비교적

낮게 나타났다. 이러한 결과는 재활용의 경우 폐자원의 수급을 원활하게 하기 위해 해당 시·군보다 확대된 지역에서 원료를 공급받기 때문이다. 또 농산물 가공업에서 원료 생산은 주로 농촌에서 이루어지지만 해당 기업들의 입지가 상대적으로 도시 지향적 특성을 띠기 때문이다.

표 3-4. 업종별 사회적기업의 후방연계의 공간 분포

단위: %

	절반 이상 읍·면·동 내 조달	절반 이상 시·군 내 조달
가사·간병·돌봄·보육	15.6	93.3
청 소	10.3	65.5
재 활 용	4.5	45.5
주 택	0.0	75.0
농업생산 및 유통	16.7	50.0
농산물 가공	0.0	25.0
급식·도시락	4.8	52.4
기타 제조업	6.7	26.7
문화·예술	28.6	57.1
교육·컨설팅	37.5	50.0
기 타	0.0	0.0
전 체	10.8	61.3

주: 유의한 응답을 한 기업은 모두 186개 업체임.

기업이 생산한 재화와 서비스의 시장 판매 및 공급이라는 전방연계 측면에서도 사회적기업의 국지화 수준은 매우 높은 것으로 나타났다. 생산한 재화와 서비스의 절반 이상을 해당 시·군 내에 공급하는 사회적기업의 비중이 62.4%에 이르고 있다. 지역별로는 농촌 특히 군 지역에서 사회적기업의 전방연계 국지화가 높은 수준을 보였다. 군에 입지한 기업들이 생산된 재화와 서비스의 절반 이상을 해당 읍·면·동 내에서 공급하는 비중도 22.0%에 이르고 있다.

표 3-5. 지역별 사회적기업의 전방연계의 공간 분포

단위: %

		절반 이상 읍·면·동 내 판매·공급		절반 이상 시·군 내 판매·공급	
도시	대도시	13.3	12.8	61.3	63.8
	일반시		14.3		57.1
농촌	도농복합시	17.4	15.5	63.0	61.9
	군		22.0		65.9
전체		16.0		62.4	

주: 시·군 내 판매·공급은 읍·면·동 내 판매·공급을 포함. 전체 응답 기업은 213개임.

표 3-6. 업종별 사회적기업의 전방연계의 공간 분포

단위: %

사회적기업 업종 구분	절반 이상 읍·면·동 내 판매·공급	절반 이상 시·군 내 판매·공급
가사·간병·돌봄·보육	15.7	64.7
청 소	14.3	67.9
재 활용	13.6	45.5
주 택	18.8	56.3
농업생산 및 유통	33.3	75.0
농산물 가공	14.3	71.4
급식·도시락	19.0	76.2
기타 제조업	7.1	57.1
문화·예술	12.5	50.0
교육·컨설팅	20.0	60.0
기 타	0.0	66.7
전체 업종	16.1	63.0

주: 시·군 내 판매·공급은 읍·면·동 내 판매·공급을 포함. 전체 응답 기업은 192개임.

재활용업을 제외한 모든 업종에서 생산된 재화와 서비스의 절반 이상을 해당 시·군 내에 공급하는 기업의 비중이 50% 이상인데, 특히 급식 및 도시락 제공업(76.2%), 농업생산 및 유통업(75.0%), 농산물 가공업(71.4%)이 높다.

이상 살펴본 바와 같이 농촌지역 사회적기업의 전후방연계 국지화는 매우 높은 수준이다. 이는 사회적기업이 지역경제 순환구조를 구축하여 농촌 지역개발에 기여할 가능성이 크다는 점을 시사한다. 사회적기업이 해당 지역에서 원료를 구입하여 지역 생산자에게 비용을 지출하고, 생산된 재화와 서비스는 지역 주민과 기업이 구입하고 있다. 이는 해당 지역에서 창출된 부가가치가 바로 외부로 빠져나가지 않고 지역 내에서 여러 차례 순환하면서 승수효과를 창출하고 지역 내에 자본이 축적되도록 돕는다.

그러나 사회적기업이 농촌지역 활성화에 기여하는 데에는 여러 어려움이 있다. 첫째, 업종에 따라 자본 부족으로 가치사슬 상 초보적인 단계에 머무는 경우가 있다. 앞에서 예를 든 재활용 부문이 그러하다. 대부분 영세한 사회적기업이 고가의 시설·장비를 제대로 갖추지 못하고 있어 1차 처리 공정 단계에만 머물고, 보다 많은 부가가치를 창출하는 2차 처리 공정은 다른 지역의 일반 기업에 넘기는 경우가 많다. 재활용 분야가 농촌 사회적기업의 적소시장으로 인식되고 있지만 성장에 한계가 있는 것이다.

둘째, 사회적기업에 대해 지역 내 보호된 시장의 적극적 제공이 필요하다. 앞서 보았듯이 사회적기업의 고용창출 효과는 일반기업에 비해 매우 크다. 즉, 청소사업 등 노동집약적인 활동을 사회적기업에 맡길 경우 일반기업에 대한 용역과 같은 비용을 들여도 고용창출 효과는 훨씬 클 수 있는데, 이는 사회적기업이 추구하는 기업가치와 경영방식이 일반기업과는 다르기 때문이다.

셋째, 지역경제순환구조 구축을 위해 가치사슬을 이어갈 지역기업의 육성이 필요하다. 앞서 확인되었듯이 농업생산과 유통 분야는 농촌 입지 비중이 높지만 농산물 가공업은 도시 입지 경향이 강하다. 농산물 가공의 부가가치가 농산물 자체보다 몇 배에 이르지만 그 중요한 가치사슬이 지역 내에서 이루어지지 못하고 있는 상황이다.

### 2.3. 농촌지역 사회적기업의 사회·경제적 네트워크

기업은 창업 단계부터 성장 단계, 안정 단계 등 전 생애주기에 걸쳐 다양한 주체들과 네트워크를 구축한다. 사회적기업 역시 시장에서의 정상거래 관계(arm's length relations) 외에 다양한 주체들과 협력관계를 구축하고 있다. 더욱이 사회적기업이 구축하는 사회·경제적 네트워크의 국지화는 해당 기업의 안정적 성장뿐만 아니라 다른 사회적기업의 지역 내 창출을 촉진하고 지역경제 순환구조 구축에 기여한다.

이 연구의 조사 대상인 사회적기업들도 목적을 추구하기 위해 다양한 주체들과 네트워크를 구축하고 있다. 사회적기업이 네트워크를 구축하는 상대 주체는 지자체 및 공공기관, 자활조직, 일반 기업의 비중이 높게 나타난다. 특히 농촌지역 사회적기업들은 지자체 및 공공기관, 그리고 자활조직과 네트워크를 구축하는 비중이 상대적으로 높게 나타난다.

표 3-7. 사회적기업의 네트워크 대상 주체의 조직형태

단위: %

네트워크 대상 주체의 조직 형태	도시	농촌	전체
일반 기업	18.6	10.8	13.5
지자체 및 공공기관	23.3	28.2	26.4
자활조직(자활센터, 사업단, 공동체)	20.3	25.0	23.4
시민·종교단체	5.8	7.6	7.0
농업관련 조직	2.9	4.4	3.9
마을공동체 등 지역 조직	2.9	1.6	2.0
사회적기업(인증·예비 등)	11.6	7.0	8.6
기 타	14.5	15.5	15.2
전 체(응답 건)	100.0(172)	100.0(316)	100.0(488)

주: 복수응답을 허용한 결과임.

반면 일반기업과 타 사회적기업과의 네트워크 비중은 농촌지역이 도시

에 비해 낮게 나타난다. 이는 농촌지역에 사회적기업이나 일반 기업의 분포가 상대적으로 적기 때문이다. 그렇지만 도시 사회적기업에서도 다른 사회적기업과의 네트워크 비중은 높지 않다. 아직은 사회적기업 간 협력과 연대보다는 각자 살아남기 위한 서로 간 경쟁이 우선시되고 있는 것으로 판단된다(김정원, 2009).

사회적기업이 네트워크를 통해 추구하는 것은 주로 기술 및 정보지원, 서비스 및 제품·원료 판매, 그리고 자금지원 및 동원(기부금 포함)인 것으로 나타났다. 사회적기업들은 주로 창업한 지 얼마 되지 않아 기술이나 자금에 대한 외부 의존도가 높은 것으로 판단된다. 같은 이유로 네트워크를 통한 정보의 획득은 사회적기업에 매우 중요하며, 주로 정부의 지원제도나 지자체의 지원 등에 대한 정보를 사회적기업 간 네트워크를 통해 공유하고 있다. 이 외에 농촌지역 사회적기업들은 전문 인력이나 자원봉사자 등의 도움을 받기 위해 네트워크를 중요하게 활용하고 있다.

표 3-8. 사회적기업의 네트워크 활용 목적

단위: %

네트워크 활용 목적	대도시	일반시	도농복합	군	전체
원료·중간재 구매	6.3	15.6	10.5	11.1	10.4
서비스 및 제품·원료판매	27.0	12.5	18.1	23.2	20.4
전문인력 및 자원봉사자 등 제공	9.9	4.7	16.9	17.2	13.9
자금지원 및 동원(기부포함)	20.7	14.1	13.1	11.1	14.5
현물지원	3.6	0.0	3.4	5.1	3.3
기술 및 정보지원	32.4	53.1	38.0	32.3	37.6
전 체 (응답 건)	100.0 (111)	100.0 (64)	100.0 (237)	100.0 (99)	100.0 (511)

주: 복수응답을 허용한 결과임.

한편, 네트워크 대상 주체에 따라 네트워크를 활용하는 목적이 상이하게 나타난다. 즉, 협력 대상이 일반기업일 경우 네트워크 활용 목적은 ‘서비스 및 제품·원료 판매’와 ‘기술 및 정보 지원’이다. 협력 대상이 지자체나 공공기관일 경우는 ‘자금 지원 및 동원’이 가장 많았다. 자활조직, 시민·종교단체, 마을공동체 등 지역조직과는 ‘전문인력 및 자원봉사자 제공’과 ‘기술 및 정보지원’이 주된 목적이었다. 그리고 농업 관련 조직과는 ‘원료·중간재 구매’와 ‘서비스 및 제품·원료 판매’등 산업상의 연계가 주된 목적이었다. 끝으로 협력 대상이 사회적기업일 경우에는 ‘원료·중간재 구매’와 ‘기술 및 정보지원’이 주요 목적으로 나타났다. 이를 종합하면 사회적기업은 일반기업과 지자체 및 공공기관 등과는 주로 전방연계를 기반으로 협력네트워크를 구축하고, 자활조직, 시민단체, 지역조직 등과는 인력, 원료 투입 등 후방연계를 중심으로 협력관계를 구축하는 것으로 보인다.

표 3-9. 사회적기업의 협력 대상 기관별 주요 협력 내용

단위: %, 응답건

	원료·중간재 구매	제품·원료 판매	전문인력 및 자원봉사자	자금지원 및 동원	현물 지원	기술 및 정보지원	전 체
일반기업	15.6	34.4	4.7	14.1	0.0	31.3	100.0
지자체 및 공공기관	2.4	25.4	9.5	31.0	6.3	25.4	100.0
자활조직	6.6	9.8	27.9	8.2	3.3	44.3	100.0
시민·종교단체	9.7	12.9	29.0	6.5	3.2	38.7	100.0
농업관련조직	35.0	30.0	5.0	5.0	5.0	20.0	100.0
마을공동체 등 지역조직	20.0	20.0	30.0	0.0	0.0	30.0	100.0
사회적기업	22.2	4.4	0.0	0.0	2.2	71.1	100.0
기 타	11.4	26.6	8.9	13.9	1.3	38.0	100.0
전 체 (응답 건)	10.5 (52)	20.3 (101)	13.9 (69)	14.5 (72)	3.2 (16)	37.6 (187)	100.0 (497)

주: 복수응답을 허용한 결과임.

사회적기업의 네트워크는 대부분 해당 시·군 내에서 구축되고 있는 것으로 나타났다. 네트워크 대상이 사회적기업과 동일 읍·면·동 내에 입지하는 경우가 20.5%, 동일 시·군 내에 입지하는 경우가 52.3%로 나타났다. 그러나 이를 네트워크 활용 목적별로 구분하여 보면 ‘원료·중간재의 구매’, ‘서비스 및 제품·원료의 판매’ 등 기업의 거래관계가 지역 내에서 구축되는 비율은 상대적으로 작은 반면, ‘전문인력 및 자원봉사자 등의 제공’, ‘자금지원 및 동원’, ‘현물지원’ 등 지역 외 자원을 적극 활용해야 하는 부분에서는 오히려 지역 내 네트워크 구축 비중이 높게 나타나고 있다.

표 3-10. 사회적기업의 네트워크 활용 목적별 협력주체 분포

단위: %

네트워크 활용 목적	지역 내			시도 내	기타 국내	해외
	읍면동 내	시군 내	지역 내			
원료·중간재 구매	19.4	41.7	61.1	16.7	22.2	0.0
서비스 및 제품·원료판매	21.4	58.3	79.8	4.8	15.5	0.0
전문인력 및 자원봉사자 등 제공	34.1	52.3	86.4	9.1	2.3	2.3
자금지원 및 동원(기부포함)	20.0	56.7	76.7	13.3	10.0	0.0
현물지원	8.3	66.7	75.0	8.3	16.7	0.0
기술 및 정보지원	17.7	48.8	66.5	15.2	17.7	0.6
전 체	20.5	52.3	72.8	12.0	14.8	0.5

주: 복수응답을 허용하였으며, 전체 응답건수는 400건임.

사회적기업의 지역 내 네트워크 구축 비중은 도농간에는 별 차이가 없지만 업종별로는 다소 차이가 있었다. 예를 들어 교육·컨설팅, 농산물 가공, 농업생산 및 유통, 사회서비스, 급식 및 도시락 분야에서 지역 내 네트워크 구축 비중이 높게 나타났다. 반면 재활용 분야와 문화·예술 분야 사회적기업의 경우는 지역 외 네트워크 구축 비중이 비교적 높게 나타나고 있다.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> 해당 사회적기업이 입지하고 있는 시·군 외 지역에 협력 대상이 위치하고 있는

사회적기업이 구축하고 있는 네트워크의 빈도와 강도는 농촌지역일수록 높은 것으로 나타났다. 사회적기업과 네트워크 대상 주체들과의 협력 빈도 및 강도가 긴밀한 편에 속한다는 응답이 대도시와 일반시의 사회적기업은 각각 66.7%에 그친 반면 도농복합시와 군의 사회적기업은 각각 72.9%와 77.2%에 이르고 있다. 업종별로는 기타 제조업이 96.7%로 가장 높고 청소(81.5%), 주택(79.3%), 사회서비스(72.5%) 등이 그 뒤를 잇고 있다. 반면 농산물 가공(41.7%)과 농업생산 및 유통(55.2%) 분야의 사회적기업은 그 비중이 가장 낮게 나타났다.

표 3-11. 지역별 사회적기업의 네트워크 강도

단위: %

네트워크 활용 목적	매우 긴밀함(A)	긴밀함 (B)	긴밀함 (A+B)	보통	느슨	매우 형식적
대도시	40.4	26.3	66.7	21.2	7.1	5.1
일반시	30.3	36.4	66.7	22.7	6.1	4.5
도농통합	41.8	31.1	72.9	19.6	5.8	1.8
군	47.9	29.8	77.7	19.1	3.2	0.0
전체	41.1	30.6	71.7	20.2	5.6	2.5

주: 복수응답을 허용하였으며, 전체 응답건수는 2,904건임.

네트워크 대상, 협력 내용, 네트워크 대상의 공간분포, 네트워크의 강도 외에도 중요한 것이 네트워크 대상의 수이다. 이는 얼마나 많은 네트워크를 구축하고 있느냐에 따라 기업으로서는 거래의 안정성 확보와 불확실성의 저감, 협력에 의한 기업의 전문화와 역량 보완, 정보·기술·인력의 구득에 있어 시너지 효과를 기대할 수 있다.

조사 결과 사회적기업은 평균 2.5개 조직과 네트워크를 구축하고 있어 네트워크 구축 자체가 매우 미약하였다. 특히 군 지역에 위치한 사회적기

경우가 재활용 분야는 45.8%, 문화·예술 분야는 43.8%로 나타났다.

업의 경우는 평균 2.1개에 그쳐, 사회적기업이 창업·성장할 수 있는 토양이 되는 사회적 경제의 기반이 취약함을 말해주고 있다.

이제까지 살펴본 바와 같이 농촌지역 사회적기업의 사회·경제적 네트워크의 국지화 수준은 높은 것으로 나타났다. 그러나 몇 가지 해결해야 할 문제점도 발견되었다.

첫째, 무엇보다도 농촌지역 사회적기업들의 협력 대상이 매우 제한되어 있다는 점이다. 이를 개선하기 위해서는 사회적기업 스스로의 노력도 중요하지만, 국가 및 지자체에서도 사회적기업의 토대가 되는 사회적 경제의 주체들을 발굴·육성하고 사회적기업이 도움을 받을 수 있는 다양한 조직과 경로를 개발하여야 할 것이다.

둘째, 사회적기업은 협력 대상에 따라 네트워크를 활용하는 목적이 상이한 것으로 나타났다. 이는 바꾸어 말하면 사회적기업도 경영에서 다양한 수요가 발생하며, 각 수요에 따라 상이한 협력 주체들이 필요하다는 점을 의미한다.

셋째, 농촌지역이 보유하고 있는 인적·물적 자원의 한계를 고려하면 전문 인력이나 자원봉사자, 자금, 현물기부 등은 외부의 네트워크를 충분히 활용할 필요가 있다. 그럼에도 불구하고 조사 결과 이들 요소의 동원을 위한 네트워크가 다른 요소들에 비해 오히려 지역 내로 국지화되는 비율이 높았다. 향후 광역 단위에 존재하는 전문적인 협력 주체들을 발굴하여 이를 지역 내의 사회적기업과 연계시키는 정책적 노력이 요구된다.

## 2.4. 농촌지역 사회적기업의 고용 연계

농촌 지역경제의 심각한 문제 중 하나는 주민 입장에서는 지속적인 일자리가 부족하고, 기업 입장에서는 마땅한 노동력이 부족하다는 점이다. 산업 단지를 조성하고 기업을 유치하는 외생적 발전전략이 그간 농촌의 일자리 문제를 해결하지 못한 것은 이러한 기업과 노동력 간 수급의 부조화 때문이다. 그래서 농촌에 기업이 유치되어도 대부분의 노동력은 인근 도시에서 채용되었고, 농촌 주민들은 저숙련, 단순 노동 분야에서 일용직으로 활용되

는 경우가 많았다.

사회적기업은 농촌의 이러한 일자리 부족 문제를 해결하는 방안 중 하나로 고려되고 있다. 본 연구에서도 확인했듯이 사회적기업의 기업당 고용 규모는 일반 기업에 비해 상당히 크다. 그러나 농촌 사회적기업이 고용창출을 통해 농촌지역 활성화에 기여하기 위해서는 해당 고용기회가 지역 주민들에게 돌아갈 수 있어야 한다.

이를 검증하기 위해 사회적기업이 고용하고 있는 노동력의 공간분포를 분석하였다(표 3-12). 분석 결과 도시·농촌 모두 고용 노동력의 지역 내 비중이 매우 높게 나타났다. 농촌지역인 도농복합시와 군에 입지하고 있는 사회적기업의 지역 내 고용 비중은 각각 91.4%와 92.4%에 이르고 있다.

업종별로는 농산물 가공에서 지역 내 고용 비중이 가장 높게 나타나고 있으며(98.3%), 교육·컨설팅(97.1%), 문화·예술(97.0%), 주택(96.8%), 청소(95.2%), 사회서비스(94.4%) 분야가 높았고, 기타 제조업(80.6%), 재활용(83.5%), 농업생산 및 유통(88.0%) 분야의 지역 내 고용 비중이 상대적으로 낮게 나타났다(표 3-13).

표 3-12. 지역별 사회적기업의 종사자 공간 분포

단위: %

	종사자 평균	도시	도농복합	군	총합계
취약계층	읍면동	26.3	30.8	55.2	33.7
	시군구	67.9	60.0	39.8	59.2
	지역 내	94.2	90.8	95.0	92.9
	지역 외	5.8	9.2	5.0	7.1
비취약계층	읍면동	23.0	23.8	53.3	29.1
	시군구	67.4	68.3	34.7	61.7
	지역 내	90.4	92.1	88.0	90.8
	지역 외	9.7	7.8	12.1	9.3
총종사자	읍면동	25.1	28.0	54.5	32.0
	시군구	67.7	63.4	37.9	60.1
	지역 내	92.8	91.4	92.4	92.1
	지역 외	7.2	8.6	7.7	7.9

주: 조사 대상 기업 중 237개 업체 모두 응답.

표 3-13. 업종별 사회적기업의 종사자 공간 분포

단위: %

사회적기업 업종 구분			지역 내	지역 외
	읍면동 내	시군 내		
가사·간병·돌봄·보육	21.3	73.1	94.4	5.6
청 소	17.1	78.0	95.2	4.8
재 활용	39.3	44.1	83.5	16.5
주 택	36.6	60.2	96.8	3.2
농업생산 및 유통	47.9	40.2	88.0	12.0
농산물 가공	62.1	36.2	98.3	1.7
급식·도시락	31.4	60.3	91.7	8.3
기타 제조업	31.7	48.9	80.6	19.4
문화·예술	36.3	60.7	97.0	3.0
교육·컨설팅	50.9	46.2	97.1	2.9
기 타	61.5	34.6	96.2	3.8
전체 업종	29.5	62.7	92.2	7.8

주: 조사 대상 기업 중 200개 업체 응답.

이상의 분석 결과를 종합해 볼 때 사회적기업은 일자리 창출을 통한 농촌지역 활성화에 상당한 수준으로 기여하고 있다. 사회적기업은 비록 대다수가 소기업이지만 농촌지역에서 업체당 평균 22.4명의 고용을 창출하고 있다. 또 업종에 따라 다소의 차이가 있지만 지역 내 고용 비중이 92% 정도에 달하고 있다.

전국 사업체당 평균 고용 규모가 5.0명에 그치고 있고, 이나마 농촌에서는 지역주민에게 지속적인 고용기회를 제공하는 경우가 많지 않은 상황과 비교하면 향후 사회적기업의 지역주민 고용을 통한 농촌지역 활성화 기여 가능성이 보다 확대될 수 있을 것이다. 다만, 많은 사회적기업이 정부의 인건비 지원을 통해 고용을 유지하는 현실을 고려하면, 향후 농촌 사회적기업의 지속가능 경영을 위한 대책이 필요한 상황이다.

## 2.5. 농촌 사회적기업의 입지 요인

사회적기업의 가장 중요한 입지 요인은 ‘모기관의 연고지역’으로 나타났다. 이는 사회적기업이 지역 내 사회적 경제 기반을 바탕으로 창출되는 경우가 많다는 시사점을 준다. 그 다음으로 중요한 입지요인은 고용 대상이거나 사회서비스의 대상자인 취약계층의 분포로 나타났다. 이는 정부의 사회적기업 육성정책과 관련이 높은 것으로 판단된다. 이 외에 일반 기업과 비슷하게 지가 및 임대료, 시장접근성 등이 중요한 입지 요인인 것으로 나타났다.

표 3-14. 지역별 사회적기업의 입지 요인

단위: %, 응답건

입지 요인	대도시	일반시	도농 복합시	군	전체
일자리가 필요한 취약계층이 많다	10.4	14.7	13.6	11.1	12.5
사회서비스 등을 제공할 취약계층이 많다	9.4	14.7	9.4	11.1	10.5
역량 있는 인력이 많다	0.0	1.5	1.7	0.0	0.9
모기관의 연고지역이다	18.8	23.5	18.7	20.1	19.7
대표자 등의 고향이나 연고지이다	3.1	1.5	5.5	6.3	4.8
다양한 사업기회가 많다	4.2	7.4	4.3	2.8	4.2
시장 접근성이 좋다	12.5	8.8	11.5	11.8	11.4
지가 및 임대료가 저렴하다	17.7	8.8	12.8	11.1	12.7
정부 및 지자체 지원 취득에 유리하다	9.4	5.9	5.1	8.3	6.8
도로, 산업용지 등 산업인프라가 양호하다	4.2	1.5	2.6	3.5	2.9
원료 및 중간재 구득에 유리하다	3.1	7.4	4.3	6.3	5.0
정보취득 및 기술도입에 유리하다	1.0	0.0	0.4	0.0	0.4
자본구득 및 동원이 유리하다	0.0	0.0	0.9	2.8	1.1
납품·공급 등 기업네트워크가 양호하다	2.1	2.9	3.4	2.8	2.9
비숙련 단순 노동력 채용에 유리하다	1.0	1.5	2.1	0.0	1.3
기 타	3.1	0.0	3.8	2.1	2.8
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	96	68	235	144	543

주: 3가지 내에서 복수 응답 허용.

반면, 현 지역에 입지함으로써 발생하는 애로점으로는 ‘역량 있는 인력의 부족’을 지적하는 비중이 가장 높았는데 농촌지역으로 갈수록 심하였다(표 3-15). 사회적기업도 기업으로서의 지속가능성을 높이기 위해서는 역량 있는 인력의 채용이 불가피한데 농촌지역 사회적기업의 경우 이 점에서 경영의 취약성이 있다는 점을 시사하고 있다.

다음으로 ‘상품 및 서비스에 대한 수요 부족’이 사회적기업의 중요한 입지 애로점으로 지적되고 있다. 사회적기업의 경우 일반 기업과 비교한 시장경쟁력이 부족한 경우가 많고, 이 때문에 지역사회에서 적소시장을 찾는 것이 중요하다는 사실과 관련된 것으로 판단된다. 사회적기업의 수익모델을 창출할 수 있는 적소시장의 창출이 필요한 때이다.

표 3-15. 지역별 사회적기업의 입지 애로점

단위: %, 응답건

입지 애로점	대도시	일반시	도농 복합시	군	전체
채용할 취약계층의 부족	2.8	6.9	4.8	4.6	4.7
사회서비스 등을 제공할 취약계층의 부족	1.4	1.7	3.0	2.3	2.4
역량 있는 인력의 부족	9.7	12.1	17.0	25.2	17.5
상품 및 서비스에 대한 수요 부족	13.9	15.5	10.4	13.0	12.2
원료 및 중간재 구득이 어려움	1.4	5.2	2.6	4.6	3.3
사업기회의 부족	8.3	1.7	6.5	6.1	6.1
시장 접근성 부족	13.9	6.9	10.4	10.7	10.6
높은 지가 및 임대료	9.7	12.1	7.8	6.1	8.1
시장 진입장벽이 너무 높음	6.9	6.9	4.8	3.8	5.1
도로, 산업용지 등 산업 인프라 부족	2.8	0.0	3.5	0.8	2.2
정부 및 자치단체 지원 취득에 불리	6.9	3.4	2.2	5.3	3.9
정보 취득 및 기술 도입이 어려움	4.2	1.7	4.3	6.9	4.7
자본 구득 및 동원이 어려움	5.6	12.1	6.5	4.6	6.5
납품·공급 등 기업 네트워크 부족	6.9	8.6	5.7	3.8	5.7
채용할 비숙련 단순 노동력이 부족	1.4	5.2	3.0	2.3	2.9
기 타	4.2	0.0	7.4	0.0	4.1
전 체	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
	72	58	230	131	491

주: 3가지 내에서 복수 응답 허용.

이 밖에 ‘시장 접근성의 부족’이 사회적기업의 입지 애로점으로 지적되는 비중이 높았다. 시장 접근성은 사회서비스, 청소, 재활용, 도시락·급식 분야의 사회적기업들은 현 지역에서의 입지요인이라고 지적한 비중이 높은 반면 주택, 농업생산 및 유통, 기타 제조업 분야의 사회적기업들은 시장 접근성 부족을 입지 애로점으로 지적한 비중이 높아 업종별로 차이를 보였다.

## 2.6. 농촌지역 사회적기업이 추구하는 사회적 목적

사회적기업들이 추구하고 있는 사회적 목적은 주로 ‘지역주민의 일자리 창출과 소득 향상’, ‘지역주민의 복지서비스 제공’, ‘취약계층의 자활·자립’, 그리고 ‘취약계층의 복지서비스 제공’이라는 답변이 많았다. 미래에 보다 추구할 사회적 목적도 앞에 언급한 4개 항목의 비중이 가장 높았다. 특히 농촌지역 사회적기업들이 제1순위의 사회적 목적으로 ‘지역주민의 일자리 창출과 소득 향상’을 지적하는 비중이 높다는 점은 향후 경제적 측면에서 농촌지역개발에 대한 사회적기업의 기여 가능성을 높이고 있다.

표 3-16. 사회적 목적의 추구

단위: %

사회적 목적	1순위				2순위				3순위			
	도시		농촌		도시		농촌		도시		농촌	
	현재	미래										
지역주민일자리, 소득향상	50.7	46.8	55.9	57.6	13.4	14.5	21.7	18.2	10.9	18.0	13.0	16.1
지역주민 복지서비스	10.4	14.5	8.4	12.9	19.4	19.4	25.2	25.0	12.5	8.2	28.2	25.8
취약계층 자활자립	22.4	21.0	22.4	15.9	25.4	29.0	22.4	22.7	12.5	13.1	14.5	15.3
취약계층 복지서비스제공	6.0	6.5	4.2	3.0	20.9	21.0	16.8	17.4	37.5	41.0	13.0	16.9

주1: 1순위 기준으로 현재 추구하는 사회적 목적에 대해서는 143개 기업 응답, 미래 추구할 사회적 목적에 대해서는 194개 기업 응답.

사회적 목적의 제2순위와 제3순위 항목에서는 도농 간 차이가 있었다. 농촌지역 사회적기업들은 2순위, 3순위 모두 ‘지역주민의 복지서비스 제공’인 반면, 도시 사회적기업들은 ‘취약계층의 자활·자립’과 ‘취약계층의 복지서비스 제공’을 비중 있게 지적하고 있다. 이는 도시지역 사회적기업들이 취약계층에 대해 상대적으로 더 배려하고 있는 반면, 농촌지역 사회적기업들은 지역주민에 대해 더 배려하고 있다는 점을 시사한다.

### 3. 농촌지역 사회적기업의 정책 수요

정책 수요를 파악하기 위해 농촌지역 사회적기업의 활동분야로 우선 확대되어야 할 분야를 조사하였다. 조사결과는 농촌에 ‘부족한 사회서비스 제공 분야에 대한 활성화’와 농촌의 ‘산업기반 확충’에 대한 수요로 압축된다. 사회서비스에서는 교육, 간병 및 가사 지원, 응급 및 의료 서비스, 문화·체육 분야라는 답변이, 산업기반에서는 로컬 푸드, 도농교류, 농식품 가공 분야에서 사회적기업의 활동이 확대되어야 한다는 의견이 많았다.

이 밖에 농촌의 다원적가치인 ‘환경·산림·경관 등의 보전’ 활동이 확대되어야 한다는 의견이 많은 반면, ‘농업생산’, ‘집수리 사업’, ‘폐기물 처리 및 재활용 사업’ 분야에 대한 수요는 비교적 작았다. 이는 사회적기업에 대해 주민의 삶의 질 향상을 위해 꼭 필요하지만 공급이 부족한 사회서비스를 충족해 주는 한편, 향후 시장 확대가 기대되는 새로운 적소시장을 창출해 주기를 바라는 기대가 반영된 결과라고 판단된다.

정책수요와 관련하여 농촌지역개발 활성화를 위해 사회적기업에 필요한 지원을 조사하였다. 그 결과 ‘인건비 및 사업비 등의 재정지원’의 필요에 대한 지적이 가장 높은 비중을 차지하고 있다(34.8%). 그 뒤를 ‘부지 및 공간 지원(17.2%)’과 ‘판매 지원(13.9%)’이 잇고 있다.

반면 ‘컨설팅 지원’, ‘기술 지원’, ‘전문인력 지원’, ‘마케팅 지원’에 대한 지원 수요는 상대적으로 낮게 나타났으나, 업종에 따라서는 높은 경우도

있다. 즉, ‘기술 지원’은 주택, 교육·컨설팅 분야에서, ‘컨설팅 지원’은 문화·예술과 교육·컨설팅 분야에서, ‘전문인력 지원’은 사회서비스, 농업생산 및 유통, 급식·도시락 분야에서, ‘마케팅 지원’은 주택, 재활용, 농산물 가공 분야에서 상대적으로 수요가 높은 것으로 나타났다.

표 3-17. 향후 우선적으로 확대되어야 할 농촌 사회적기업의 분야

단위: 건, %

농촌에서 확대 필요 분야	응답 건	비중
간병 및 가사지원 서비스	70	11.0
응급 및 의료 서비스	69	10.9
교육 서비스	83	13.1
문화·체육 서비스	60	9.4
집수리 사업	38	6.0
폐기물 처리 및 재활용 사업	18	2.8
환경·산림·경관 등의 보전	52	8.2
농업생산	39	6.1
농식품 가공	60	9.4
로컬 푸드	81	12.8
도농 교류	63	9.9
기 타	2	0.3
총합계	635	100.0

주: 3가지 내에서 복수 응답 허용.

표 3-18. 농촌지역 활성화를 위해 사회적기업에 필요한 지원

단위: 건, %

농촌 사회적기업에 필요한 지원	응답 건	비중
재정(인건비·사업비) 지원	93	34.8
부지 및 공간 지원	46	17.2
기술 지원	17	6.4
컨설팅 지원	7	2.6
판매 지원	37	13.9
전문인력 지원	28	10.5
마케팅 지원	16	6.0
기 타	23	8.6
총합계	267	100.0

주: 복수 응답 허용.

## 4. 지역사회 연계 제고를 위한 사회적기업 육성 과제

### 4.1. 기본 방향

이 장에서는 사회적기업의 역할을 농촌지역의 내생적 발전이란 관점에서 분석하였다. 특히 지역경제 순환구조의 확립이라는 관점에서 사회적기업의 시장거래를 중심으로 한 전후방연계, 사회·경제적 네트워크, 고용 연계, 입지 요인, 추구하는 사회적 목적을 분석하였다. 이러한 분석 결과를 정책지원 수요와 함께 검토하여 농촌지역 활성화를 위한 사회적기업 육성 정책의 방향을 다음과 같이 제시할 수 있다.

첫째, 사회적기업의 활동에서 계층적 접근에 더해 지역성에 기반한 접근이 필요하다. 도시에서 사회적 경제와 사회적기업은 위험에 처한 취약계층의 자조와 연대에 기반한 대안으로 부상하였던 반면, 농촌은 국가와 시장의 실패로 인한 낙후와 저발전의 악순환이라는 지역의 위험이 심화되고 있기 때문이다.

둘째, 개별 사회적기업에 대한 지원에 앞서 사회적 경제의 기반 구축과 주체의 육성이 필요하다. 앞에서 보았듯이 농촌지역의 사회적기업들은 협력을 위한 네트워크 대상 자체가 부족하며 사업기반이 취약하여 현재의 사회적기업 인증과 지원에서 소외될 가능성이 크다. 농촌에서는 보다 기본적인 단계에서부터 지원이 필요하다.

셋째, 농촌지역 사회적기업을 위한 사업영역이 발굴되어야 한다. 사회서비스에서도 취약계층만이 아니라 주민 일반에게 부족한 서비스를 공급하는 사업이 만들어져야 한다. 예를 들어 가게 없는 마을에서는 소매점 경영도 사회적기업으로 인정해야 한다. 이는 농촌지역에서의 사회적 목적에 대한 재정의 필요로 한다. 이 외에 농촌지역 적 특성에 기반한 로컬푸드, 도농교류, 대안여행 등의 분야에서 사회적기업을 육성할 필요가 있다.

## 4.2. 농촌 사회적기업 육성을 위한 정책 과제

### 4.2.1. 지역 주도의 사회적 경제 주체 발굴과 육성

농촌지역에서 사회적기업을 육성하기 위해서는 주체의 육성과 네트워크 구축이 필요하다. 인구감소와 고령화가 심화되고 있는 농촌이지만 사회적 경제를 구축할 수 있는 잠재적 주체들은 적지 않다. 농촌을 지키겠다는 의지를 가진 지역주민뿐만 아니라 귀농·귀촌인, 농촌 여성들도 사회적기업의 기반이 될 수 있는 주요 주체들이다.

사회적 경제의 주체 육성은 지방자치단체나 지역사회에 맡겨야 할 것이다. 이는 지속적인 대면 상호작용과 공동 학습을 필요로 하기 때문이다. 이러한 과정을 거친 후에야 개별 주체들 간 네트워크 구축과 연대가 가능하다. 6장에 상술했지만 진안군의 경우에는 지자체의 행정조직이 주도하여 지역에 잠재한 인적 자원을 발굴하고 공동학습의 장을 마련하여 지속적인 상호작용이 가능하도록 도왔다. 이러한 학습을 통해 지역의 문제를 진단하고 스스로 해결하는 방안을 만들어 가는 과정을 통해 사회적 경제의 주체들과 사회적기업가가 육성되고 있다.

### 4.2.2. 농촌 현실에 적합한 사회적 목적 인정

사회적 목적 실현의 대상을 취약계층에 한정하는 현재의 사회적기업 육성정책은 농촌 현실을 적극적으로 고려하지 못하고 있다. 위험에 처한 낙후·저발전 지역으로서 농촌을 바라보는 관점이 필요하다. 지역적 접근을 기반으로 농촌주민들에 결핍된 필수 서비스를 공급하는 활동이나, 농촌의 낙후·저발전 상태를 개선하려는 활동도 사회적 목적으로 인정할 필요가 있다. 도시에서는 흔하지만 농촌지역에는 부족한 다양한 활동들이 사회적기업의 활동 영역으로 인정되어야 한다. 영국의 경우 마을상점 운영이나 커뮤니티 버스 운영 등도 사회적기업의 활동 영역으로 인정받고 있다.

농촌에서는 전통적인 사회서비스 제공 외에도 새로운 영역의 사회적기

업이 요구되고 있다. 로컬 푸드, 환경·산림·경관, 도농교류 등이 주요 사업 영역으로 활성화될 것으로 기대되고 있다. 또 지역마다 경쟁력을 갖출 수 있는 특산물을 발굴하고 산업화함으로써 일자리 창출과 소득증대에 적극적으로 기여하는 사업영역을 창출해야 한다.

### 4.2.3. 차별화된 지원과 보호시장 제공

인건비 위주의 사회적기업에 대한 지원은 업종의 특성에 따라 차별적으로 제공되어야 한다. 시장과 네트워크의 특성에 따라 경영조건과 어려움이 다르기 때문이다. 예를 들어 취약계층 고용이나 사회서비스 분야에서는 인건비 지원이 경영에 도움이 되지만, 가공이나 재활용 사업에서는 시설을 갖추기 위한 자본투자가 더욱 절실하다. 업종에 따른 정부지원의 차별화는 다양한 영역에서 사회적기업들이 창출되는 데에 도움이 될 것이다.

사회적기업의 육성을 위해 보호된 시장의 제공이 필요한 경우가 많다. 예를 들어 청소나 재활용 분야에서는 고급 기술이나 지식을 갖추지 못한 취약계층도 충분히 업무를 수행할 수 있다. 이들 사업은 노동집약적인 특성을 가진 사회적기업이 하는 것이 고용 창출을 통한 지역사회 활성화에 훨씬 도움이 될 수 있다. 따라서 지자체나 지역의 단체들이 사회적기업의 생산물과 서비스를 우선 구매하는 보호된 시장의 제공이 타당성을 인정받을 수 있다. 다만 보호된 시장의 제공이 시장 질서를 무시하는 것이 아니라, 조달기업 선정 시 일자리 창출의 효과성 등을 보다 적극적인 평가 기준으로 삼는 방법으로 추진되어야 할 것이다



### 1. 사회적기업의 지속가능성

사회적기업의 확대와 관심의 증대에도 불구하고 기업으로서의 지속가능성에 우려가 제기되고 있다. 사회적기업의 대다수가 영업매출액이 비용을 커버하지 못하는 적자 상태로서 정부의 인건비 보조 등 지원이 중단되면 기업체로서 존속하기 어려울 것이라는 지적이 많다(곽선화, 2009).

그러나 이러한 주장은 한 측면만 본 것이란 비판도 있다. 사회적기업이 생산하는 것은 시장에서 거래되는 재화나 서비스뿐만 아니라 취약계층의 고용과 사회서비스 제공, 인재 개발, 환경 개선 등 사회적 파급효과도 포함하기 때문이다. 사회적기업의 경제적 자립도가 낮은 것은 기업경영의 비효율성이 원인일 수도 있지만, 사회적 목적 사업을 적극 확대한 결과일 수도 있는 것이다. 최근 정책 당국에서 사회적기업의 경제적 자립을 강조하는 것은 오히려 사회적기업의 육성 취지에 어긋나는 것이란 주장도 있다.

실제 외국의 경우를 보아도 사회적기업이 영업활동만으로 수지를 맞추지는 않는다. 영국은 사회적기업의 수입원이 정부 40%, 민간기부 30%, 시장이나 참여자들의 요금 30%이며, 미국은 용역과 서비스요금 지불계약 33%, 정부의 보조금 28%, 민간의 기부금 15%, 민간의 서비스대금 11% 순이다(송실대, 2006). 일본의 커뮤니티 비즈니스에서도 경제적 자립은 그리 중요시되지 않는다.

사회적기업의 회계와 경영성과의 문제를 <그림 4-1>과 같이 볼 수 있다. 일반 기업과 마찬가지로 사회적기업도 비용을 투입해 영업활동을 통한 수입을 창출한다. 기업경영이 지속되기 위해서는 [수입 $\geq$ 비용]의 조건이 충족되어야 한다. 하지만 사회적기업은 시장에서 평가되지 않는 사회적가치(S)를 생산하며, 정부와 민간 재단 등 외부의 지원( $R_2=C_2$ )<sup>17</sup>을 받을 수 있다는 점에서 일반 영리기업과 다르다. 즉, 사회적기업은 영업수입( $R_1$ )으로 전체 비용을 반드시 감당해야 하는 것은 아니고 외부지원을 제외한 자부담비용( $C_1$ ) 이상을 커버하면 된다.

마꾸어 말하면 기업회계상으로 보아 경제적 자립도( $R_1/(C_1+C_2)$ )보다는 영업수입과 외부지원을 더한 총수입( $R_1+R_2$ )과 총비용( $C_1+C_2$ )의 수지균형(외부지원액을 소거하면 결국  $C_1 \leq R_1$ )이 경영지속의 조건이 된다.

그림 4-1. 사회적기업의 경영성과



이상과 같은 점을 고려하면 사회적기업의 경영성과와 지속가능성을 판단하는 것은 다음과 같은 과제를 포함한다.

첫째, 생산한 제품과 서비스의 시장경쟁력이다. 이것이 전제되어야 경영지속의 첫째 조건인(총비용 $\leq$ 총수입)이 달성될 수 있다. 경쟁력은 낮은 가격, 차별화된 상품, 맞춤형 서비스 등 여러 측면에서 구현될 수 있으며, 목

<sup>17</sup> 외부의 지원은 수입( $R_2$ )이지만, 전체 비용 중에서 자부담 비용을 제외한 사회적 비용( $C_2$ )이기도 하다.

표 시장은 일차로 지역시장이지만 그에 한정되지는 않는다.

둘째, 기업의 지속을 위해서는 회계상 균형된 수지구조를 갖추어야 한다. 비용을 자체 영업수입만으로 충당할 수 없다면 필요한 외부 수입원( $R_2$ )을 확보하여야 한다. 현재 우리나라 사회적기업의 문제는 이 외부 수입원이 정부정책에 지나치게 의존하여 불안정하다는 점이다.

셋째, 사회적기업의 경영 목적은 이윤추구가 아니라 사회적 목적의 달성이다. 어떠한 사회적 목적을 얼마나 효율적으로 달성하였는가가 중요하다. 사회적 목적의 달성은 외부지원을 안정적으로 확보하기 위한 전제조건이기도 하다. 사회적으로 인정받는 사회적가치(S)가 영업손실(총비용과 영업수익의 차이,  $C-R_1$ )보다 커야 사회적기업의 존재의의가 있다고 할 수 있다. 여기에서 사회적가치를 어떻게 측정하느냐가 문제로 된다.

이상과 같은 배경에서 이 장에서는 다음 문제를 다루고자 한다.

첫째, 농촌지역 사회적기업의 경영수지와 자금조달 실태를 파악하여 회계 건전성과 지속성을 평가한다.

둘째, 고용 창출과 파급효과 등 사회적 목적 달성도를 파악한다.

셋째, 경영애로와 시장조건을 감안하여 사회적기업 육성을 위한 경제적 지원방향을 제시한다.

넷째, 사회적기업의 경영 성과를 경제적 측면과 사회적 측면까지 포함하여 종합적으로 평가하는 방안을 구축한다.

## 2. 경영 실태<sup>18</sup>

### 2.1. 경영 수지

<sup>18</sup> 전체 조사 대상 237개 기업 중에서 경영실태 항목에서 신뢰할 만한 응답을 한 168개 기업(농촌 113곳, 도시 55곳)에 대한 분석 결과를 기초로 한다.

2009년도 경영 수지를 분석한 결과 사회적기업은 대체로 수지 균형을 이루고 있어 단기적인 회계 건전성은 유지하고 있는 것으로 나타났다. 도시와 농촌이 크게 다르지 않은데 농촌지역 113개 업체 중 102개 업체 (90.3%)가 흑자 또는 수지 균형을 이루고 있다.

업종별로는 전통적인 돌봄서비스 분야인 가사·간병, 청소·재활용·주택 분야는 적자 업체의 비율이 적은 데 비해, 사회적기업이 새롭게 진출한 분야인 농업생산·가공·유통, 문화예술 및 교육, 컨설팅 부문은 비교적 적자 업체가 많은 편이다. 형태별로는 아직 인증을 받지 못한 예비 사회적기업에서 비교적 적자 기업이 많은 것으로 나타났다. 그러지만, 앞에서 언급한 바와 같이 회계상의 수지가 기업의 운영 실태를 나타내는 중요한 지표이기는 하지만 그것이 반드시 경영의 효율성을 나타내는 것은 아니므로 추가적인 검토가 필요하다.

표 4-1. 사회적기업의 업종별 수지 현황

단위: 개(%)

	농촌				도시			
	흑자	균형	적자	계	흑자	균형	적자	계
가사·간병·돌봄·보육	12	15	2	29	3	10	1	14
청소·재활용·주택	20	25	1	46	6	5	3	14
농업생산·유통·가공	5	11	5	21	3	10	4	17
문화·예술·교육·컨설팅	2	4	3	9	3	0	1	4
일반 제조업·기타	6	2	0	8	2	2	2	6
총 합계	45 (38)	57 (34)	11 (9)	113 (100)	17 (30)	27 (41)	11 (20)	55 (100)

표 4-2. 사회적기업의 평균 수입지출액

단위: 천원

	농촌				도시
	인증	예비	자활공동체	평균	
수입(A)	829,038	322,397	188,021	447,037	560,932
지출(B)	776,873	326,125	176,199	424,650	554,919
A/B	1.07	0.99	1.06	1.05	1.01

총수입액으로 본 농촌지역 사회적기업의 경영규모는 평균 4억 4074만원으로 작은 편이다<sup>19</sup>. 인증 사회적기업이 평균 8억 2904만원으로 가장 크고, 예비 사회적기업과 자활공동체는 각각 3억 2240만원, 1억 8802만원에 불과하다(표 4-2).

연간 총수입이 1억원이 되지 않는 업체도 26.5%나 되는데, 자활공동체의 상당 부분이 이 그룹에 속한다. 업종별로는 사회적기업의 문화·예술·교육·컨설팅 부문(평균 2억 7226만원)과 자활공동체의 주택(집수리) 부문이 경영규모가 가장 영세한 것으로 나타났다.

표 4-3. 총수입 규모별 업체 수

단위: 개(%)

	농촌				도시
	인증	예비	자활	계	
1억 미만	4	5	21	30 (26.5)	6 (10.9)
1~5억	13	16	23	52 (46.0)	27 (49.1)
5~10억	13	6	2	21 (18.6)	17 (30.9)
10~20억	6	-	-	6 (5.3)	4 (7.3)
20억 이상	4	-	-	4 (3.5)	1 (1.8)
총합계	40	27	46	113(100.0)	55(100.0)

총수입액 중 영업수입(매출액)의 비중으로 계산되는 재정자립도는 평균 70%대로 예상보다 높았고 외국과 비교하여도 낮은 수준이라고 볼 수 없다. 창업 초기인 예비사회적기업의 자립도가 낮았으나, 지역자활센터에서 분리된 자활공동체는 자립도가 가장 높았다. 이는 자활공동체가 자활사업 단 시기에 적절한 기금을 종자돈으로 하여 검증된 수익사업에서 시작하기 때문에 아직 정부의 지원이나 신규 투자가 적기 때문으로 보인다.

좀 더 자세히 살펴보면 총수입의 100%를 매출액에서 올리는 기업이

<sup>19</sup> 우리나라에서 중소기업 기준은 농림업이나 도소매업은 상시근로자 수 300명 미만이거나 매출액 300억원 이하이다. 소기업의 기준은 광업, 제조업, 건설업, 운송업은 상시근로자 50명 미만, 그 외의 업종은 상시근로자 10인 미만이다.

33.6%인 반면 매출액이 수입의 50%에 못 미치는 기업도 31.9%에 달하고 있다. 취약계층에 대한 사회서비스를 주로 하는 가사·간병 분야와 아직 시장이 발달하지 못한 문화·예술·교육·컨설팅 분야에서 매출액 비중이 낮은 것은 예상되었지만, 경쟁시장을 대상으로 하는 농업관련부문과 제조업에서 매출액 비중이 낮은 기업이 많은 것은 문제가 있는 것으로 보인다.

표 4-4. 수입구조

단위: 천원(%)

	농촌				도시
	인증	예비	자활공동체	평균	
수입액	829,038	322,397	188,021	447,037	560,932
매출액	599,359 (72.3)	160,310 (49.7)	153,950 (81.9)	313,137 (70.0)	394,925 (70.4)
정부 지원	204,247 (24.6)	156,768 (48.6)	20,621 (11.0)	117,913 (26.4)	140,146 (25.0)
모기관 지원	6,265	398	7,413	5,331 (1.2)	9,494
기부	3,400	293	0	1,274 (0.3)	3,409
기타	16,171	5,628	4,848	9,016 (2.0)	12,957

표 4-5. 총수입 중 매출액 비중별 업체 분포

단위: 개(%)

	농촌					
	가사·간병	청소·재활 용·주택	농업생산· 유통·가공	문화·예술 ·교육·컨 설팅	제조업, 기타	계
100%	11	18	7	1	1	38 (33.6)
90-100%	3	6	1	0	0	10 (8.8)
50-90%	4	14	7	3	1	29 (25.7)
50% 미만	11	8	6	5	6	36 (31.9)

한편 외부지원액 30% 중 대부분(26.4%)이 정부 지원이고 기부(0.3%)나 모기관 지원(1.2%)은 대단히 적다. 사회적기업에서 재정적 독립이 필수적인 것은 아니지만, 정부 지원에의 의존도가 지나치게 높으면 정책의 변화에 따라 기업의 지속성에 문제가 생길 가능성이 크다.

실제 2009년까지는 사회적일자리 창출에 대한 정부 지원이 늘어났으나, 2010년에 지원이 감축됨에 따라 사업을 축소할 사례가 적지 않다. 실제 노동부의 사회적기업 육성 예산은 2009년 1,885억원에서 '10년에 1,487억원으로 21.1% 감소하였으며, 이에 따라 사회적 일자리 창출사업에 대한 지원도 40% 감소하였다. 농업부문의 대표적 사회적기업인 (사)흙살림은 2009년에 사회적일자리 사업으로 60명을 지원받았으나 2010년 30명으로 축소됨에 따라 직영농장의 규모를 줄이고 농가와 계약재배로 전환하는 등 사업방식을 변경하였다.

과거의 일자리 창출사업이 갖는 문제점이 적지 않아 지원방식이 개선되어야 한다는 문제제기와는 별도로, 정책지원 사업의 갑작스러운 감축은 대상자의 고용 중단 뿐만 아니라 전체적인 경영수지 악화로 자체 고용의 감소 내지 기업 폐쇄까지 가져올 수 있는 것이다.

안정적인 수입구조를 갖기 위해서는 중장기적으로 민간지원을 확보하는 것이 중요하다. 취약한 기부문화만을 탓할 것이 아니라, 사회적기업이 수행하는 역할에 대한 객관적 가치평가와 홍보 노력이 필요하다. 이와 함께 취약계층의 고용과 사회서비스 제공에서 공공기관(정부)이나 민간기업보다 사회적기업이 낫다는 것을 보여주어야 한다.

표 4-6. 고용노동부 사회적기업 예산 변동

단위: 백만원

	2009	2010	증감율
사회적기업 육성 예산	188,463	148,734	△ 21.1%
(예비)사회적기업 일자리 예산	165,661	107,457	△ 35.1%
지원 인원(명)	17,735	10,795	△ 40.1%

자료: 고용노동부 홈페이지, 「노동부소관 2010년 예산 및 기금운용계획 개요」

## 2.2. 일자리 창출 등 사회적 성과

사회적기업의 목적은 경제적 이윤 추구가 아니라 사회적 목적의 달성이 다. 경제적 성과는 기업 유지의 제약조건이자 경영효율성의 지표가 되기는 하지만 기업의 본래 목표는 아니다.

정책적, 현실적으로 사회적기업의 가장 중요한 목적은 취약계층을 위한 일자리 창출과 사회서비스 제공으로 되어 있다(사회적기업육성법 제2조).

여기에서 취약계층이란 ‘자신에게 필요한 사회서비스를 시장가격으로 구매하는데 어려움이 있는 계층’을 말하며 구체적인 기준으로는 월 평균소득이 전국 평균의 100분의 60 이하인 자, 관련법에 따른 고령자(55세 이상), 장애인, 성매매 피해자, 장기실직자, 북한이탈주민, 노숙자, 모자가정, 결혼이민여성 등을 들고 있다(시행령 2조와 관련 지침).

사회서비스는 교육·보건·사회복지·환경 및 문화 분야의 서비스(법 제2조) 외에 보육, 예술·관광 및 운동, 산림 보전 및 관리, 간병 및 가사 지원 서비스 등이 포함한다(시행령 3조).

이 외에 지역주민의 삶의 질 향상 등 지역사회 공헌도 사회적 목적으로 인정하고 있는데 낙후지역 활성화를 위한 여행상품 등 개발, 친환경 생산·가공·분배·지역소비 촉진 등의 로컬푸드 활동, 문화소의 계층에 대한 공연 서비스 제공이나 문화재 보호, 산림 분야 문화·휴양 서비스와 신재생에너지 생산·가공·판매, 공정무역, 기업의 사회공헌활동을 위한 자회사 설립 등으로 매우 폭넓게 인정하고 있다.

사회적기업에 대한 조사결과는 <표 4-6>과 같다. 가장 중요한 사회적 목적이라고 응답한 순서를 보면 도시와 농촌을 불문하고 일자리 창출의 비율이 절대적으로 높다. 여기에서 취약계층 취업보다 지역주민에 대한 일자리 창출의 비율이 훨씬 높은 것이 주목된다. 이는 현재 사회적기업의 직종과 임금 수준에서 고용할 수 있는 사람은 대부분 취약계층이기 때문에 일자리를 만들고 유지하는 것 자체가 사회적기업의 가장 중요한 관심사라는 점을 반영하고 있다.

한편 직원을 고용할 때 무엇을 중점적으로 고려하겠느냐는 질문에 대해

서는 취약계층 여부란 답변이 가장 많았고(48.5%), 다음이 지역주민 여부와 기술·기능 보유자로 각각 15.8%로 조금 다른 결과가 나타났다.

그러면 먼저 고용 측면에서의 성과를 보자.

농촌지역 사회적기업의 평균 종사자 수는 22.5명으로 나타났다. 형태별로는 인증사회적기업이 36.2명으로 가장 많고, 다음이 예비사회적기업, 자활공동체의 순으로 작아져서 예상과 같았다.

현재 사회적기업의 숫자에 이 조사치를 적용하여 고용효과를 추정하는 것은 큰 의미가 없는 것으로 보인다.

표 4-7. 기업의 사회적 목적에 대한 응답

단위: %

구 분	농촌	도시
지역주민에 대한 일자리 창출	55.9	50.7
취약계층의 취업 등을 통한 자활 자립	23.1	22.9
지역 주민에 대한 복지 서비스	4.9	4.5
취약계층에 대한 복지 서비스	4.2	4.8
생태농업, 먹거리 가공 등 대안농업 활성화	4.9	4.5
문화·예술 계승과 새로운 창조, 공연	2.1	3.0
다문화가정, 이주노동자 등 지역주민 통합	1.4	1.5

취약계층 고용비율은 대체로 50% 안팎인데 자활공동체가 약간 높게 나타났다. 이들은 사회적기업이 아니었다면 취업가능성이 대단히 낮은 계층으로 사회적기업이 노동통합에 상당히 기여하고 있다고 할 수 있다. 총종사자 중 인건비가 지원되는 종사자 비율은 예비사회적기업이 가장 높고, 다음이 인증, 자활공동체 순이었다. 사회적일자리 사업에 처음 참여하게 되는 예비사회적기업의 경우 자체 비용으로 고용한 종사자는 4.4명에 불과하였다.

투자 대비 고용효과를 보고자 하였으나 투자 액수를 파악하기 어려워 근사치로 총수입 1억원당 종사자 수를 보았다. 농촌지역 사회적기업의 경

우 평균 5.0명으로 일반기업에 비해 매우 크게 나타났다. 이는 사회적기업이 대인서비스업 등 노동집약적 분야가 대부분이고 임금수준이 낮은 현실을 반영한 것이다<sup>20</sup>. 업종별로는 가사·간병과 문화예술·교육·컨설팅 분야가 수입액 대비 고용효과가 높은 것으로 나타났다.

표 4-8. 유급 종사자 수와 구성

단위: 명/업체

	농촌				도시
	인증	예비	자활	평균	
총 종사자 (A)	36.2	20.5	10.9	22.5	31.1
인건비 지원 (B)	20.5	16.1	2.5	12.5	16.3
B/A	0.57	0.79	0.23	0.56	0.52
취약계층 (C)	18.3	9.2	6.0	11.2	-
C/A	0.51	0.45	0.55	0.50	-

표 4-9. 업종별 고용 효과

단위: 억원, 명

	농촌						도시
	가사·간병	청소·재활용·주택	농업생산·유통·가공	문화·예술·교육·컨설팅	제조업, 기타	계	
총 수입(A)	4.50	4.70	4.50	2.72	4.97	4.47	5.61
종사자(B)	32.9	20.1	15.8	17.5	19.5	22.5	31.1
B/A	7.31	4.28	3.51	6.43	3.92	5.03	5.54

정부의 지원정책 특히 사회적일자리 창출사업의 방식과 규모의 변화는

<sup>20</sup> 2008년 기준 우리나라 전 산업의 취업유발계수(최종수요 10억원이 유발시키는 취업효과)가 13.9명인데, 사회적기업이 주 영역으로 하는 농산물은 55.7명, 식품제조업은 20.8명, 사회복지사업은 37명, 음식·숙박업은 33명으로 가장 높은 부류에 속한다(한국은행, 산업연관표, 고용표).

기업경영 불안정의 한 원인이 되고 있다. 특히 일자리 지원기간이 1년마다 결정되고, 선정 여부에 따라 갑자기 인력을 대폭 해고할 수밖에 없는 경우가 생기기 때문이다. 조사 업체의 2009년과 2010년의 종사자 수를 비교해보면 평균적으로는 증가하고 있으나, 20% 이상 감소한 경우도 23.5%(양년도 자료가 있는 115개 업체 중 27개 업체)에 이르고 있다.

한편 기업 입장에서는 필요한 인력의 양적, 질적 부족에 대한 지적도 적지 않은데, 농촌지역 입지의 가장 큰 어려움으로 역량 있는 인력의 부족을 들고 있다(제3장 표 3-15 참조). 이는 농촌지역에 질적으로 우수한 인력이 절대적으로 부족할 뿐만 아니라 중간 관리자, 기술자에 대한 임금 수준이 지나치게 낮아 전문가 확보가 곤란하기 때문이기도 하다<sup>21</sup>.

단순 노동도 농촌지역의 과소화와 노령화로 필요한 인력이 부족하다. 또한 정부에서 인건비를 지원받는 인력의 노무관리가 쉽지 않은데, 자활사업단 등에 비해 사회적기업의 노동강도가 높아 적응하지 못하고 이탈하는 경우도 적지 않다.

사회적기업이 단순히 일자리 제공을 넘어 좋은 일자리를 안정적으로 제공하기 위해서는 생산성을 높여나가야 하고, 적절한 임금을 지급하여 기술자 등 고급인력을 확보하여야 한다. 아래 동천모자는 사회적기업의 고용전략에서 여러 가지를 생각해야 하는 좋은 사례이다.

**< 사회적기업 동천모자의 사례 >**

서울시 노원구 하계동에 있는 동천모자는 근로자 100명중 75명이 정신지체 등 중증장애인인 모자 생산업체이다. 대다수 장애인 자활업체와 마찬가지로 품질보다는 가격경쟁을 우선시하여 저가 판매전략을 추구했으나 점차 중국산에 밀리게 되었다.

<sup>21</sup> 우리나라 사회적기업의 임금 격차는 보통 3-4배 이내이며, 최저임금수준이 낮기 때문에 (2010년에 시간당 4,110원으로 주 40시간 노동을 기준으로 계산하면 연 1,030만 7880원이 됨) CEO도 높은 임금을 받지 못하고 있다. CEO의 경우 연간 3천만원대, 중간관리자의 경우 2천만원 내외의 급여가 대부분이었다

3년 전 고액의 임금을 주고 디자이너 3명을 고용하는 등 매출액의 15%를 디자인과 신제품 개발에 투자하였고, 생산된 시제품을 들고 백화점 등에 입점해 있는 브랜드 업체를 찾아 광고하였다.

그 결과 EXR, New Business, FILA, Head, Rapido 등의 고객을 확보하였으며, 2007년에 10억원 매출을 달성한 이후 매년 22%의 매출 성장을 달성하였다.

이 사례는 사회적기업도 ‘고용을 하기 위해 생산’하기보다는 ‘사업을 성공시켜 고용을 유지’한다는 관점을 가질 수 있다는 문제를 제기하고 있다. 또한 다수의 기업에서 중요한 전략인 소규모 다품종 생산을 유지하기 위해서는 취약계층 위주의 고용을 유지하기 어렵다는 문제도 제기하고 있다.

※ 자료: 라준영(2010)에서 요약

## 2.3. 사회적기업의 경영상 애로

### 2.3.1. 투자 확대의 어려움

건물, 시설, 장비 등 고정자산 취득을 위한 투자자금 확보는 사회적기업이 당면한 가장 큰 애로사항 중의 하나이다. 조사 결과 인증 사회적기업과 예비 사회적기업은 시설장비 개선과 확충을 사업 측면에서의 애로사항으로 자활공동체는 기술력과 품질향상을 첫 번째로, 시설장비 개선과 확충을 두 번째 애로사항으로 들고 있다.

사회적기업이 투자자금 확보가 어려운 원인은 내부적으로는 사업수익이 취약하여 자체 자금조달이 어렵고 외부적으로는 낮은 사업성 평가와 담보력으로 금융기관 접근이 어렵기 때문이다. 따라서 투자자금을 주로 정부지

원에 의존할 수밖에 없는데 고용노동부의 지원은 인건비 위주이고, 농식품부 등 관련 부처에서는 사회적기업에 대한 지원에 소극적인 것이 현실이다.

사회적기업의 투자자금 확보처에 대한 설문조사 결과 정부(국가, 지자체)의 비중이 가장 높고(44.4%), 다음이 자체 수익(24.2%)과 모기관 지원(13.7%)으로 나타났다<sup>22</sup>. 외부 기업이나 민간공익기관의 지원이 적은 것은 예상한 바였으나, 금융기관에서의 차입(정책금융과 일반금융 합계 4.8%)이 매우 작은 것은 의외의 결과로 받아들여진다. 한편 자활사업단 시기의 자체수입 적립금을 초기 투자자금으로 활용하는 자활사업단은 자체 수익과 모기관지원, 대표자 조달을 합친 광의의 자체조달이 절반 정도의 비율을 보이고 있다.

신규 투자시 애로사항으로는 자체 조달능력 부족(31.3%)이 가장 많지만, 조달의 불확실성(18.1%), 정부자금 기회 소진(10.6%), 필요시기의 불일치(10.1%) 등 정부지원과 관련된 비중이 크게 나타나고 있다.

최근의 정책변화를 보면 고용노동부가 2010년에 시작한 사업개발비 지원에서 소규모 시설 구입이 가능하도록 변경하여 투자비 확보에 숨통을 터주게 되었다. 한편 사회적기업의 조직형태가 영농조합법인(농업회사법인)이 아니면 농업 생산과 유통에 종사하고 있더라도 농식품부의 자금지원을 받지 못하고 있으며, 심지어 농업용 면세유도 공급대상이 되지 않고 있다<sup>23</sup>. 거꾸로 영농조합법인을 사회적기업으로 지정하는 것은 사실상 억제되어 왔다. 이러한 정책상의 칸막이는 양 부처 간 업무협정을 통해 협의되었으며, 향후 ‘농어촌공동체회사’ 지원제도에서 완화될 것으로 예상된다.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> 3순위까지 물어보았는데 여기에서는 1순위만 분석하였다.

<sup>23</sup> 예를 들어 육묘장을 운영한 청람의 경우 난방을 위한 면세유를 공급받지 못하여 농사용이 인정되는 전기로 포트 난방을 하였다.

<sup>24</sup> 양 부처는 2010. 10. 26일 사회적기업 육성을 위한 MOU를 체결하였다.

표 4-10. 고정자산 투자자금 확보처

	인증	예비	자활공동체	계
중앙정부, 지자체	22	13	20	55 (44.4)
정책금융	2	-	2	4 (3.2)
일반금융	2	-	-	2 (1.6)
모기관 지원	6	4	7	17 (13.7)
대표자 조달	2	3	2	7 (5.6)
자체 사업수익	9	3	18	30 (24.2)
기업 지원	1	-	1	2 (1.6)
민간 공익기관	-	2	-	2 (1.6)
사 채	1	1	-	2 (1.6)
기 타	1	1	1	3 (2.4)
합 계	46	27	51	124 (100.0)

표 4-11. 투자 확대시 애로사항

	인증	예비	자활공동체	계
정부지원자금 기회 소진	10	5	9	24 (10.6)
담보 요구	13	4	3	20 (8.8)
신용 부족	5	1	10	16 (7.0)
자체 조달능력 부족	21	13	37	71 (31.3)
부족한 규모	9	2	13	24 (10.6)
필요시기의 불일치	13	3	7	23 (10.1)
조달가능의 불확실성	14	10	17	41 (18.1)
기타	0	1	7	8 (3.5)
합 계	85	39	7	227 (100.0)

주: 복수 응답 허용

### 2.3.2. 시장 여건과 전망

사회적기업이 생산물이 경쟁을 뚫고 시장을 확보하지 못하면 기업으로서 지속할 수 없다. 사회적기업의 경쟁력은 연대와 자율에 바탕을 둔 혁신 활동에 있으나, 자본과 기술의 부족, 저효율 노동력, 구매력이 부족한 고객, 농촌지역의 열악한 산업 인프라 등 불리한 점이 적지 않다. 여기에서는 사회적기업이 참여하고 있는 주요 업종의 시장여건과 시장경쟁력에 영향을 미치는 조건을 개관해 본다.

사회적기업이 생산하고 있는 상품도 대부분 경쟁시장에서 거래되고 있다. 과거 공공영역이었으나 최근 급격히 확대되고 있는 돌봄서비스도 바우처 제도의 도입 등에 따라 경쟁시장에 편입되고 있다. 현재 농촌지역 사회적기업이 참여하고 있는 대부분의 업종은 수요확대가 예상되지만 그만큼 경쟁도 격화될 것으로 전망되므로, 사회적기업의 경쟁력 확보는 무엇보다도 중요하다.

청소와 교육·컨설팅은 기본적으로 경쟁시장이지만 지역 관점에서 보호 시장 확보에 대한 공감대 용이한 분야로서 앞으로 사회적기업의 참여 확대 가능성이 높은 분야로 평가된다.

문화예술은 농촌지역에서는 아직은 구매력이 낮으므로 수익성이 적은 비경쟁분야라 할 수 있다. 그러나 이 분야는 지역경쟁력의 원천이자 주민들의 삶의 질과 자존감을 높이는 중요한 수단이므로, 지자체와 민간단체가 전략적으로 지원·육성해야 할 필요가 있다.

최근 확대되고 있는 농업생산·유통·가공업은 지역활성화를 위한 핵심적인 분야이지만 시행착오가 많고 아직 효과적인 사업모델이 부족한 실정이다. 농촌지역의 문제는 농업과 연계하여 풀어야 할 경우가 많으므로 농업 관련 사업모델의 구축은 사회적기업 활성화의 중요한 조건이 될 것이다. 농촌지역의 사회적기업가들은 사회복지분야에서 전문성을 키운 경우가 많아 성공적인 사업 구상에 어려움이 있다. 따라서 기술, 시장 동향, 마케팅 관련 컨설팅을 하는 전문적 지원조직이 필요하다.

표 4-12. 주요 업종별 시장 조건

	현재 수지	시장 조건	경쟁력 조건
돌봄 서비스	수지 균형	경쟁시장 (바우처)	인건비 지원 중단되면 경쟁력 약화 우려 광역시스템을 밀착형으로 개선 필요
청소	수지 균형	경쟁시장 보호시장	노동집약적 산업으로 경쟁력 있음 취약계층 채용 시 보호시장(관공서) 필요
재활용	수지 균형	원료독과점 상품 경쟁	지자체 연계로 원료 시장 독과점 가능
주택	수지 균형	경쟁시장	지역밀착 노동집약산업으로 경쟁력 있음
농업생산 유통가공	일부 적자	경쟁시장	로컬푸드 지향 네트워크화가 경쟁력 원천 현재 사업모델 취약
문화예술	다수 적자	비경쟁시장	지자체, 민간단체 연계로 지원, 육성
교육 컨설팅	다수 적자	경쟁시장 보호시장	지자체 연계로 보호시장 확보

자료: 주요 업체에 대한 면담 결과 정리.

### 2.3.3. 사회적기업의 지속가능성 분석 과제

사회적기업의 목적은 이윤 추구가 아니지만 기업의 지속성을 위하여 수지균형을 이루어야 한다. 나아가 사회적 목적을 달성하기 위한 사업의 확장을 위한 비용과 투자자금의 조달을 위해서는 적절한 이윤 창출이 요구되기도 한다.

사회적기업의 지속성은 사회적 가치를 지닌 상품을 시장에서 성공시켜 재무적으로 자립하거나, 기업이 생산하는 사회경제적 가치에 대한 사회적 인정을 확보하여 생존할 수 있는 사업모형을 구축하거나 하는 두 가지 방향에서 달성될 수 있다.

문제는 이러한 두 측면에서 지속성을 가지는 사회적기업의 상품(서비스)과 경영상의 특성은 무엇인가를 규명하는 것이다. 예를 들어 시장 측면에서는 시장 규모와 확대 전망, 보호시장 유무, 시장차별화 가능성이 중요하다. 상품 측면에서는 품질, 가격, 맞춤형 상품(서비스), 내재된 사회적 가치의 중요성과 크기가이고, 생산기술과 조직 면에서는 노동집약도, 자본집약도,

취약노동 적합성, 파트타임 노동력의 활용 등을 들 수 있다. 한편 지역자원의 활용과 전후방 연계는 지역기반 사회적기업의 가장 강한 경쟁력 원천이 될 수 있다. 사회적기업이 제공하는 노동시장 통합, 취약계층 지원, 환경보전 등과 같은 사회적 가치를 객관적으로 평가하여 사회적 인정을 받도록 하는 것도 지속성을 위해 대단히 중요한 과제이다.

### 3. 사회적기업에 대한 경제적 지원 과제와 방향

사회적기업이 당면한 경영상의 어려움은 다양하게 지적되고 있다. 그중에서도 가장 시급한 과제는 시설·장비의 개선과 확충을 위한 투자자금 확보가 꼽히고 있으며, 다음으로 낮은 기술력과 품질 향상을 들고 있다. 한편, 농촌지역에 입지한 사회적기업의 애로사항으로는 역량 있는 인재의 부족과 시장수요 부족 및 낮은 접근도를 들고 있다(표 3-15)<sup>25</sup> 한편, 농촌지역 사회적기업에 대한 지원 수요에 대한 질문에는 재정지원의 비중이 가장 높았고(34.8%), 다음이 부지 및 공간 지원(17.2%), 판매 지원(13.9%), 전문인력 지원(10.5%), 기술 지원(6.4%)의 순이었다(표 3-18 참조).

이러한 조사결과를 종합하면 농촌지역 사회적기업에 대해서는 다면적 접근이 필요하지만 특히 자금 지원, 판매 지원, 전문인력과 기술 지원이 중요하다고 할 수 있다.

정부의 사회적기업 지원을 위한 방안이 점차 다양화되고 있는 것은 일정한 정도 이러한 수요를 반영하고 있기 때문으로 보인다(표 2-2 참조). 그러나 재정상으로 아직 일자리창출사업에 의한 인건비 지원이 절대적으로 많다는 점, 공공기관 우선구매 등 보호시장이 미비한 점, 투자자금 조달이 고용노동부의 지원에 주로 의존하고 타 부처의 지원이나 민간의 자본시장

<sup>25</sup> 시장수요 부족과 낮은 접근도는 도시지역 사회적기업도 비슷한 경향이다. 농촌의 경우 인재부족을 지적하는 비율이 상대적으로 매우 높다.

이 부족하다는 점 등이 문제점으로 지적된다.

이상의 문제점을 해결하기 위한 정책지원의 기본방향은 다음과 같다.

첫째, 사회적기업의 지정은 곧 정부지원이라는 등식은 재고되어야 한다. 사회적기업으로 지정되었기 때문에 지원하는 것이 아니라 구체적인 활동 내용과 경영상의 애로점에 대응하여 차별적으로 이루어져야 한다. 예를 들어 노동능력이 떨어지는 취약계층을 고용하는 기업에는 인건비의 부분적 지원이 타당하지만, 장애인·노약자에 대해 무상이나 염가의 사회서비스를 제공하는 기업에는 제공서비스의 양에 상당하는 비용을 직접 지원하거나 바우처제도를 더 넓은 영역으로 확대하는 것이 필요하다. 관공서·공기업의 사무용품이나 청소서비스 등에 대한 우선구매 등 보호시장을 제공하는 것도 업종에 따라서는 효과적이다.

둘째, 중앙정부가 사회적기업을 직접 지원하고 감독하는 현재의 방식도 개선되어야 한다. 사회적기업에 대한 지원은 구체적인 활동에 대한 평가와 컨설팅을 병행하는 것이 바람직하므로 사회적기업 지원사업을 지자체나 지역의 중간지원조직에 이관하되, 중앙정부는 정책자금 확보와 함께 지자체의 전문성을 보완해 주는 것이 바람직하다.

셋째, 구체적인 사업내용에 따라 농식품부나 지식경제부 등 관련 부처의 지원을 받을 수 있게 부처 간 지원대상의 벽을 완화할 필요가 있다. 예를 들어 최근까지 영농조합법인에 대해서는 영리를 추구한다는 이유로 사회적기업으로 인정하지 않아 왔는데, 사회적 목적의 적합성 여부에 따라 사회적기업으로 지정하는 것이 바람직하다. 농촌에서 농업관련 사업활동을 하기 위해서는 농지취득, 관련 자금 확보 면에서 영농조합 형태가 불가피한 측면이 있기 때문이다. 부처 간 정책대상 배제나 중복의 문제는 지원사업의 지자체 이관과 함께 해결할 수 있다고 생각된다.

마지막으로 투자자금 부족 문제의 보다 진전된 해결책으로 정부가 모태펀드를 제공하여 이를 기반으로 민간의 사회적투자기금 조성을 유도하는 방법을 고려할 수 있다. 이와 함께 사회적기업이 생산하는 경제적 가치와 사회적 가치를 객관적으로 평가하는 성과평가 방법론의 확립을 통하여, 전문성을 지닌 NGO나 기업이 사회적투자를 주도할 수 있는 기반을 구축할 필요가 있다.

## 4. 사회적기업의 종합적 성과평가 방안

### 4.1. 성과 평가의 필요성

사회적기업의 경영성과를 측정하려는 노력이 시도되고 있다. 이는 사회적 자본시장이 과거의 시혜적 자선 관점에서 기부금이 사용된 사회활동의 성과에 관심을 가지는 변화를 배경으로 하고 있다.

사회적기업과 관련된 이해관계자들은 각자의 입장에서 성과평가에 관심을 가질 것이다. 정부와 기부자, 투자기관은 경제적 생존 가능성과 사회적 영향을 평가하여 사회적기업에 대한 지원 여부와 방법을 결정하는 근거자료로 삼을 수 있다. 사회적기업가는 사업모형의 타당성을 사전에 평가하여 투자 여부를 결정하고, 성과를 측정하여 경영전략 및 관리의 수단으로 활용할 수 있다. 소비자 입장에서는 기업의 사회적 영향을 평가하여 윤리적 소비 의사 결정에 참고할 수 있다.

그러나 사회적기업의 성과평가는 아직 개발 단계이며 결과를 해석하고 활용하는 데에는 주의가 필요하다. 우리나라에서 사회적기업 대다수는 창업 후 평가할 만한 충분한 시간이 지나지 않았으며, 기업 운영에 영향을 크게 미친 정부의 인건비 지원이 과도하고 불안정하여 사업모델이 정착되지 못한 측면이 있기 때문이다. 이 때문에 개별 기업의 평가결과를 사회적 지원의 근거로 삼는 것은 아직 시기상조이며, 특히 다른 업종 기업 간의 상대평가 자료로 사용하는 것은 곤란하다.

이상과 같은 제약에도 불구하고 사회적기업의 성과에 대한 요구가 높으므로 평가 작업을 진행할 필요가 있다. 이 연구에서는 1차년도에 성과평가의 방법론을 모색하고, 2차년도에 사회적기업의 실제 경영실적을 활용하여 평가를 시도할 계획이다.

## 4.2. 평가 방법론 검토

사회적기업이 생산하는 가치는 경제적 가치와 사회경제적 가치, 사회적 가치로 구분할 수 있다. 경제적 가치는 시장에서 거래되는 재화와 서비스의 가치창출 부분으로 기업의 재무적 성과에 귀속되는 부분이다. 사회경제적 가치는 경제적으로 환산될 수 있는 사회적 가치(외부효과)로서 예를 들어 취약계층의 고용으로 인한 소득증대분, 환경문제 해결로 인한 사회적 비용 절감 등이다. 사회적 가치는 경제적으로 환산할 수 없는 외부효과로서 예를 들어 취업한 실업자의 자존감 향상 등이다.

사회적 목적의 달성 정도를 측정하는 방법으로 사회적투자 회수율(SROI: Social Return on Investment)와 균형성과표(BSC: Balanced Score Sheet)가 대표적이다.

SROI는 미국의 사회적기업 투자기관인 로버츠기업개발기금(REDF)의 후원을 위한 기준으로 만들기 시작하여 영국의 비영리연구조직인 신경경제재단(NEF: New Economic Foundation)이 발전, 보급시킨 방법이다. 경제적으로 계산할 수 있는 사회적가치를 포함한 정량적 측정방안으로 평가 결과가 객관화되어 외부평가용으로 활용할 수 있으나, 사회적기업의 무형적 가치를 반영하기 어렵다는 한계가 있다. 국내에서는 함께 일하는 재단과 공동으로 이승규, 라준영(2009)이 수정모델을 개발하여 ‘아름다운 가게’ 등 몇몇 사회적기업에 적용하였고, 현재 방법론 개선과 DB 관리시스템 구축을 위한 연구를 진행 중이다.

BSC는 카플란과 노턴(Kaplan and Norton, 1996)이 개발한 경영전략 평가 방법으로, 조직의 일상적 의사결정과 업무처리가 목표 달성에 어떻게 연관되어 있는지를 파악하는 성과측정 도구이다. 주로 조직의 현황을 진단하고 동인과 결과 간 인과관계를 정립하여 향후 경영방향과 자원 활용방안을 제시하는 것으로 구성되어 있다. 평가 항목과 절차, 결과가 경영자나 이해관계자의 주관에 의존하여, 객관적 평가용이라기보다는 내부의 전략경영시스템 성격이 강하다. 이용탁(2009)이 우리나라 사회적기업에 적용하기 위한 이론적 틀과 평가항목을 제시하였으나 실제로 기업에 적용하지는 않았다.

이 연구에서는 이승규 외(2009)의 방법론을 채택하여 농촌지역 사회적 기업의 성과평가를 위한 방법을 검토하기로 한다.

### 4.3. 적용 방안

#### 4.3.1. 절차

기업의 재무제표를 가지고 작업할 수 있는 경제적 성과평가와 달리 사회적 성과평가는 다음과 같은 복잡한 절차를 거쳐야 한다.

- 대상 기업과 평가 여부 및 절차 협의
- 기업활동구조 분석
- 활동영역별 투자와 비용, 수익 항목 결정
  - 대표, 종업원, 수혜자, 지자체, 협력기관 등 이해관계자 협의
- 분석기간과 자료 수집 방법을 결정하고 자료 수집
- 분석, 지표화
- 보고서 작성, 이해관계자 검증

이하에서는 진안의 사회적기업인 (유)나눔푸드를 사례로 사회적 성과평가를 위한 주요 편익과 비용 항목을 예시해 본다.

#### 4.3.2. 사례기업(나눔푸드)의 사업개황

나눔푸드의 사업영역은 공공급식과 외식사업, 농산물 생산의 세 부문으로 나뉘어진다. 공공급식은 결식 노인과 아동에 대해 도시락을 제작해 배달하는 사업으로 사회적 목적이 가장 뚜렷한 부문이다. 지자체가 위탁한 사업과 SK의 지원사업, 자체 무상급식사업으로 구분된다.

외식사업은 일반 소비자를 대상으로 한 유과 제조, 외식(도시락, 뷔페), 홍삼가공사업이 포함되어 있는데, 수익성 제고를 위해 새롭게 개척하고 있는 한 사업 분야이다. 한편, 하우스에서 껌잎과 느타리버섯을 친환경농법

으로 재배하여 일부는 급식과 외식사업의 식재료로 사용하고 일부는 외부에 판매하고 있다.

### 4.3.3. 분야별 편익과 비용

SROI를 계산하기 위해서는 경제적 성과와 사회적 성과를 계산하여야 한다.

경제적 성과 = 경제적 편익 - 경제적 비용

사회적 성과 = 사회적 편익 - 사회적 비용

나눔푸드의 사례에서 각각의 편익과 비용에서 계산해야 할 항목은 <표 4-12>와 같은데 특히 유의해야 할 점은 다음과 같다.

- 경제적 편익/비용은 기업 입장에서의 회계 항목이다.
- 사회적 편익/비용은 이해 관계자(거래 당사자)에의 파급효과를 중심으로 계산한다.
- 사회적 편익에서 취업자와 농산물 생산자의 소득증가는 사회적기업의 사업으로 증가된 부분만 계산한다. 예를 들어 미취업자의 신규 취업이나 과거 취업에 비해 상승된 임금을 계산한다. 또한 사회적기업과의 거래에 따른 농산물 판매수입의 증가도 계산한다.
- 보조금, 기부금에서 고정자산 구입/임차는 투자로, 운영비나 손실보전은 비용으로 계산한다.

표 4-13. 나눔푸드의 SROI 계산을 위한 비용, 편익 항목

분야	경제적 성과		사회적 편익		사회적 비용 (공통)
	편익	비용(공통)	공통	기타	
공공급식	보조금, 기부금	시설/건물 감가상각 인건비 원재료 구입비 (내부생산 포함) 기타 운영비	거래당사자 소득증가 (취업자, 농산물 생산자 등)	무상 급식 노인 돌봄	보조금, 기부금 활동가 임금지하 기업운영의 비효율
외식 도시락	판매수입			친환경농 업의 환경 효과	
농산물 생산	판매수입, 내부 사용액				

### 1. 분석의 틀

사회적기업은 취약계층에 대한 일자리 제공, 사회서비스 공급과 같은 공공의 목적과 함께 수익사업을 통해 재정을 해결하는 영리적 목적을 달성해야 하므로 기존의 공공부문이나 민간부문 조직과는 구별되는 역량이 요구된다. 특히 농촌지역은 도시에 비해 물적, 인적 자원이 희소할 뿐만 아니라, 사회적기업 관련 주체들의 역량이 떨어지고 기업 운영과 관련한 경험도 적기 때문에 역량 개발을 위한 다방면의 노력이 필요하다.

이 장에서는 농촌지역 사회적기업의 역량 수준과 여건을 분석하고, 선행 연구와 현장 전문가들의 의견, 국내외 우수 사례 고찰을 토대로 사회적기업의 발전을 위해서 어떠한 역량 강화 방안이 추진되어야 하는지를 도출하고자 하였다.

실태 분석을 위한 기본 틀로 사회적기업의 역량을 <표 5-1>과 같이 5개 영역으로 나누어 영역별로 진단 항목을 선정하였다. ‘비전과 전략’ 영역에서는 종사자가 공유하는 비전과 발전목표, 중장기 사업전략과 추진 계획, 기업의 성과목표와 지표를 조사하였다. ‘조직기술’ 영역에서는 연간 사업 계획, 재정 전략과 조달(사용) 계획, 재무관리, 사업 모니터링과 성과 평가가 이루어지는 과정, 다양한 관련 주체들과의 관계를 조사하였다. ‘인적자원’ 영역에서는 임원, CEO, 중간실무자, 현장직원 각각의 역량을 조사하였다. ‘조직의 구조와 시스템’ 영역에서는 규정 설치 여부, 의사결정 기구 여

부, 직원 업무 매뉴얼 활성화 정도를 조사하였다. ‘조직문화’ 영역에서는 조직원 동기 부여 및 권한 위임 정도와 종사자 전체 모임의 활성화 정도를 조사하였다.

표 5-1. 사회적기업의 역량 진단 분석틀

영역	핵심 질문	진단 항목
비전과 전략	무엇을 해야 하는지, 사업 수행에 있어 우선 고려해야 할 사항은 무엇인지가 명확한가?	종사자가 공유하는 비전과 발전 목표
	비전에 기반한 상호 연계된 전략들을 사용하는가?	중장기 사업전략과 추진 계획 기업의 성과목표와 지표
조직기술	사업을 개발·시행하고, 자원을 지원하고, 성과를 측정하는 일련의 역량을 갖추고 있는가?	연간 사업계획
		재정 전략과 조달(사용) 계획
		재무관리
		사업 모니터링
인적자원	인적자원의 채용, 개발, 배치, 활용하는 충분한 역량을 갖추고 있는가?	다양한 관련 주체들과의 관계
		임원의 역량
		CEO의 역량
		중간 실무자의 역량
조직구조와 시스템	조직 운영의 기본 체제가 갖추어져 있는가? 구성원들의 역할과 책임 구조는 명확한가?	현장직원의 역량
		규정 설치 여부 의사결정 기구 여부
조직문화	조직원을 단결시키고, 조직에 몰입하도록 해 주는가?	직원 업무 매뉴얼 활성화
		조직원 동기 부여
		권한 위임 종사자 전체 모임(활성화 정도)

## 2. 역량 실태

### 2.1. 비전과 전략

좋은 조직에서 사명과 비전은 명확하며 목표는 측정 가능한 용어로 표현되어 있다. 사회적기업이 발전하기 위해서는 추구하는 사명과 비전, 그리고 달성하고자 하는 목표가 무엇인지를 명확히 하고, 조직원들이 이를 공유하도록 하는 데에 많은 시간을 투자해야 한다. 사명과 비전, 발전 목표는 조직의 정체성과 밀접한 관계가 있는 것으로 사회적기업이 추후 수행하는 모든 사업과 활동의 우선순위를 정하는 데 작용한다. 그리고 성공적인 사회적기업이 되기 위해서는 비전, 발전목표와 더불어 이를 구체적으로 어떻게 달성할 것인지, 경쟁 상대와 차별화하고 앞서가기 위해서는 자원을 어떻게 배분해야 하는지에 대한 전략을 가져야 한다.

비전과 전략 영역에서는 종사자 간의 회사 비전이나 발전 목표의 공유, 중장기 사업전략과 추진 계획, 성과 목표의 설정을 조사하였다. 조사 결과 사회적기업 대다수가 비전과 발전 목표 및 중장기 전략은 가지고 있었지만, 성과지표는 가지고 있지 않았다.

조직원 내의 공유 정도를 보면, 비전이나 발전목표는 대표자나 실무자뿐만 아니라 조직원들도 많이 공유하고 있었지만, 중장기 전략은 조직원 내 공유가 적은 편이었다.

비전과 전략 영역에서 도농 간 사회적기업의 역량 차이는 크지 않았다. 다만, 농촌지역 자활공동체의 경우 이 분야의 역량이 낮아서 비전이나 발전 목표, 중장기 전략이 없는 경우가 인증이나 예비 사회적기업에 비해 많았고, 특히 성과지표는 자활공동체 모두가 가지고 있지 않았다.

표 5-2. 사회적기업의 역량 실태: 비전과 전략

단위: %

비전과 전략		도시	농촌				전체
			인증	예비	자활 공동체	소계	
비전과 발전 목표	없음	2.8	1.7	5.6	10.8	6.3	5.2
	대표나 실무자 정도만 공유	42.3	47.5	30.6	38.5	40.0	40.7
	기관의 모든 종사자가 공유	54.9	50.8	63.9	50.8	53.8	54.1
증장기 전략	없음	12.7	5.1	8.3	23.8	13.3	13.1
	대표나 실무자 정도만 공유	57.7	71.2	52.8	50.8	58.9	58.5
	기관의 모든 종사자가 공유	29.6	23.7	38.9	25.4	27.8	28.4
성과 지표	아직 구체적이지 않다	85.7	91.2	83.3	100.0	93.1	90.9
	가지고 있음	14.3	8.8	16.7	0.0	6.9	1.6
전체		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

## 2.2. 조직기술

기업이 생산하는 서비스나 상품의 진정한 가치는 그것을 계획하고, 개발하고, 실행하고, 지원하고, 성과를 평가하는 일련의 조직 운영의 과정에서 만들어진다. 사회적기업의 경우 이러한 과정에서 만나는 다양한 주체와의 관계를 잘 관리해야 한다. 정부 사업이나 보조금과 연관된 공공부문과의 관계, 상품과 서비스 영업 활동을 통해 시장에서 맺은 일반 고객과의 관계, 후원을 해주는 호혜적 관계, 그리고 동일 지역 또는 업종의 사회적 경제 조직과의 관계가 사회적기업의 지속가능성을 위해 중요하다.

조직기술 영역에서는 연간 사업계획, 재정전략 및 조달 계획, 재무관리, 성과 모니터링과 평가, 지역 내 파트너십 및 공공과 민간 기관들과의 네트워크 관련 사항을 조사하였는데 결과는 다음과 같다.

표 5-3. 사회적기업의 역량 실태: 조직기술

단위: %

	조직기술	도시	농촌			소계	전체
			인증	예비	자활 공동체		
연간 사업 계획	임원들이 알아서	8.5	11.9	8.3	4.7	8.2	8.3
	대표자가 알아서	22.5	23.7	27.8	35.9	29.6	27.4
	간부회의에서 결정	32.4	42.4	30.6	15.6	28.9	30.0
	직원들이 모두 참여하여 수립	36.6	22.0	33.3	43.8	33.3	34.3
재정 전략	없음	35.7	15.3	11.1	45.3	26.4	29.3
	있지만 대표나 실무자 정도만 공유	50.0	79.7	63.9	37.5	59.1	56.3
	모든 종사자가 공유	14.3	5.1	25.0	17.2	14.5	14.4
재무 관리	체계적으로 관리되지 못하고, 일체 공개 안 됨	1.4	1.8	2.8	4.7	3.2	2.6
	관련규정에 따라 운영되고, 대략적인 사항이 공개	53.5	64.9	61.1	48.4	57.3	56.1
	철저히 규정에 따라 운영이 되고, 구성원에게 공유	45.1	33.3	36.1	46.9	39.5	41.2
사업 모니 터링	정기적 평가	52.1	62.3	54.8	46.2	54.1	53.5
	부정기적 평가	28.2	26.2	29.0	38.5	31.8	30.7
	안 함	19.7	11.5	16.1	15.4	14.0	15.8
지역 내 파트 너십 <sup>a</sup>	일반기업	48.5	36.4	31.0	15.5	26.0	33.5
	지자체 및 공공기관	60.6	86.4	75.9	50.0	67.9	65.5
	자활조직(자활센터, 사업단, 공동체)	53.0	47.7	27.6	86.2	60.3	57.9
	시민, 종교단체	15.2	25.0	24.1	10.3	18.3	17.3
	농업관련조직(영농조합 등 농업조직)	7.6	9.1	31.0	1.7	10.7	9.6
	마을 공동체 등 지역조직	7.6	6.8	3.4	1.7	3.8	5.1
	사회적기업(인증, 예비, 지역예비 등)	30.3	20.5	17.2	13.8	16.8	21.3
기타	37.9	65.9	20.7	24.1	37.4	37.6	
민간 공공 네트 워크 <sup>a</sup>	노동부	100.0	100.0	100.0	7.0	62.4	75.0
	복지부	12.7	9.4	3.2	100.0	46.1	34.9
	지방정부-광역	35.2	15.1	19.4	17.5	17.0	23.1
	지방정부-기초	18.3	35.8	16.1	36.8	31.9	27.4
	기업	8.5	3.8	0.0	3.5	2.8	4.7
	비영리기관	8.5	15.1	3.2	12.3	11.3	10.4
	모기관	14.1	3.8	9.7	28.1	14.9	14.6
	기타	21.1	5.7	29.0	5.3	10.6	14.2
전체		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

a: 중복 응답 허용.

사회적기업들은 재무관리 이외의 연간 사업계획, 재정전략을 직원 전체가 공유하는 풍토가 대체로 부족하였다. 재정, 기술, 시설 등 각종 지원에서 중앙정부에 의존도가 높고, 지방자치단체나 민간 기업, 타 비영리기관과의 네트워크가 활발하지 못하였다. 도농 간 역량 차이는 두드러지지 않는 않았으며, 자활공동체가 재정전략과 사업 모니터링 및 평가과 관련한 역량이 다른 사회적기업보다 다소 낮은 수준이었다.

도시와 농촌의 사회적기업은 지역 내 파트너십과 공공·민간 네트워크에서 서로 다른 양상을 보였다. 도시 사회적기업은 지역 내 일반기업이나 다른 사회적기업과의 파트너십이 많은 반면 농촌은 상대적으로 지자체 및 지역 내 공공기관, 자활조직과의 파트너십이 많았다. 자원 및 전문성 지원 등과 관련한 외부 네트워크에서 도시의 사회적기업은 기업 및 광역지자체와, 농촌의 사회적기업은 상대적으로 기초지자체 및 비영리기관과의 교류가 많았다.

### 2.3. 인적자원

한 조직의 인적자원은 구성원들이 가지는 능력과 경험의 총체를 가리키는 것인데, 일반적으로 사회적기업은 일반 기업에 비해 구성원들의 역량을 저평가하는 경향이 있다(McKensey & Company 2001). 그러나 사회적기업 일수록 인재를 영입하고, 이들이 잠재력을 발휘하도록 여건을 만들어 주는 것이 중요하다.

사회적기업의 인적자원과 관련한 역량은 임원, CEO, 중간관리자, 현장직원의 현재 역량 수준과 역량 개발을 위한 노력을 조사하였다. 임원의 경우 평소 기관 관련 활동에 대한 관심과 활동에 대한 평가로 조사하였고, CEO는 기업가 정신, 리더십, 사업 역량, 인사 관리, 사회적자원 동원, 조직 관리, 법규·제도·정책 활용 등 7개 요소로, 중간관리자와 현장직원은 사회적목적 인식, 업무 충실성, 노동규율 준수, 기술 수준, 고객 충실성, 신체적 건강, 소통과 팀워크, 상급자에 대한 존중 등으로 나누어 평가하였다.

표 5-4. 사회적기업의 역량 실태: 인적자원

단위: %

인적자원		도시	농촌			소계	전체
			인증	예비	자활 공동체		
임원 역량	실제 활동 미흡	32.3	27.1	24.2	36.0	29.6	30.4
	활동하지만 효과 미흡	40.0	40.7	42.4	40.0	40.8	40.6
	의욕적 활동하고 직 원들 평가가 높음	27.7	32.3	33.3	24.0	29.6	29.0
CEO <sup>a</sup>	기업가 정신	70.3	75.0	76.5	40.6	61.4	64.0
	리더십	54.0	68.3	69.7	38.5	56.3	55.7
	사업역량	62.5	71.7	61.8	37.5	55.7	57.7
	인사관리	41.3	48.3	64.7	33.8	45.9	44.6
	사회적자원 동원	41.3	48.3	46.9	23.1	37.6	38.6
	조직관리	33.3	50.0	58.8	23.1	40.9	38.7
	법규제도정책	48.4	53.3	56.3	21.5	40.8	43.0
중간 관리자 <sup>b</sup>	사회적목적 인식	60.3	62.1	72.2	40.0	56.4	57.6
	업무 충실성	79.4	71.2	81.1	62.5	70.4	73.2
	노동규율 준수	76.1	69.5	67.6	55.4	63.8	67.6
	기술 수준	40.9	49.2	40.5	51.8	48.0	45.9
	고객 충실성	66.7	66.1	62.2	62.5	63.8	64.7
	신체적 건강	57.4	64.4	62.2	46.4	57.2	57.3
	소통과 팀워크	58.8	45.8	56.8	44.6	48.0	51.4
	상급자에 대한 존중	63.2	55.9	62.2	53.6	56.6	58.6
현장 직원 <sup>b</sup>	사회적목적 인식	23.2	27.6	21.6	9.8	19.2	20.4
	업무 충실성	56.5	46.6	59.5	62.9	56.1	56.2
	노동규율 준수	52.9	52.5	54.1	46.8	50.6	51.3
	기술수준	33.3	42.4	35.3	38.7	39.4	37.5
	고객 충실성	46.3	42.4	38.9	51.6	45.2	45.5
	신체적 건강	34.8	45.8	45.9	24.2	37.3	36.6
	소통과 팀워크	30.4	35.6	45.9	33.9	37.3	35.2
	상급자에 대한 존중	43.5	46.6	59.5	37.1	45.9	45.1

a: 5점척도(① 매우 부족, ② 부족한편 ③ 보통, ④ 충분한편, ⑤ 매우 충분)에서 ④, ⑤ 응답자 비율(%)

b: 3점척도(① 부족, ② 보통, ③ 충분)에서 ③ 응답자 비율(%)

분석결과는 다음과 같다. 대체로 임원과 현장 직원의 역량은 다소 떨어지지만 CEO와 중간관리자의 역량 수준은 낮게 보고 있지 않았다. 임원들

의 활동에 대해서 70.6%가 다소 미흡하다고 인식하였다. 대다수 기관의 임원이 형식적으로 구성되는 경우가 많아 활동력이 부족하고 사회적자원 동원에 대한 적극적 활동과 성과가 미흡한 것으로 보인다. CEO에 대해서는 기업가 정신, 리더십, 사업 역량은 과반수 이상이 충분하다고 응답한 반면, 인사 관리, 사회적자원 동원, 조직 관리, 법규·제도·정책 등과 관련한 역량 요소는 충분하다는 응답이 상대적으로 적었다. 중간관리자의 경우 기술 수준을 제외한 전 역량 요소에서 충분하다고 응답하였다. 하지만 현장 직원의 경우 업무 충실성, 노동규율 준수 이외의 모든 역량 요소에서 충분하다는 응답이 과반수를 넘지 못했다. 특히 현장직원의 경우 사회적목적 인식과 관련한 역량 요소는 충분하다는 응답이 20.4%에 지나지 않았다. 도농 간 사회적기업의 인적역량의 차이는 크지 않았다.

## 2.5. 조직 구조와 시스템

일반적으로 상당수 사회적기업가들은 조직구조와 시스템을 간과하고, 심지어는 회사의 사명만 명확하면 된다고 생각하는 경향이 있다. 사업 초기에는 그러한 조직도 잘 굴러갈 수 있지만 어느 정도 조직이 성장을 하게 되면 반드시 한계에 부딪히게 되는 부분이 조직 구조와 시스템이다. 즉, 좋은 사회적기업은 조직이 움직이는 기본적인 뼈대(정관)와 살(운영 규정)을 조직원 모두의 참여와 합의를 통해 만들어내고 이를 시스템화시킨다.

사회적기업의 조직구조와 시스템과 관련한 역량 진단은 의사결정 기구, 운영관련 규정, 직원들의 업무 매뉴얼 등을 통해 조사하였다. 조사 결과 사회적기업들은 의사결정기구로 총회, 이사회, 운영위원회(협의회), 종사자 전체 모임은 과반수 이상이 갖추고 있었지만, 경영회의, 노사협의회는 거의 갖추고 있지 않았다. 의사결정기구 설치에 있어 도농 간의 차이는 크지 않았지만, 농촌지역 자활공동체의 상당수는 의사결정기구를 제대로 갖추고 있지 못하였다. 조직운영과 관련한 규정으로 대부분이 정관, 운영규정, 취업규칙은 갖추고 있었지만, 대표나 상근임원들의 보수와 관련한 복무규

정, 인사규정, 급여규정, 회계감사규정 등은 상대적으로 적게 갖추고 있었다. 업무 매뉴얼의 경우 중간관리자에 비해 현장직원들이 상대적으로 잘 갖추고 있지 않았다. 도농 간 차이는 크지 않았지만 자활공동체의 업무매뉴얼 구축이 상대적으로 부진한 편이었다.

표 5-5. 사회적기업의 역량 실태: 조직구조와 시스템

단위: %

조직구조 / 시스템		도시	농촌			소계	전체
			인증	예비	자활 공동체		
의사 결정 기구 <sup>a</sup>	총회	56.9	70.7	30.3	50.8	53.9	54.9
	이사회	62.5	72.4	54.5	17.5	46.1	51.3
	운영위(협)	52.8	55.2	48.5	27.0	42.2	45.6
	경영회의	18.1	17.2	9.1	9.5	12.3	14.2
	운영협	11.1	8.6	18.2	4.8	9.1	9.7
	노사협	18.1	31.0	9.1	3.2	14.9	15.9
	간부회의	36.1	36.2	48.5	9.5	27.9	30.5
	종사자전체모임	72.2	77.6	81.8	81.0	79.9	77.4
규정 <sup>a</sup>	정관	83.3	88.9	71.4	98.4	88.7	87.0
	운영규정	87.5	79.6	68.6	77.4	76.2	79.8
	복무규정	63.9	59.3	40.0	51.6	51.7	55.6
	인사규정	63.9	72.2	65.7	53.2	62.9	63.2
	급여규정	72.2	70.4	68.6	66.1	68.2	69.5
	취업규칙	90.3	94.4	97.1	72.6	86.1	87.4
	회계감사규정	62.5	64.8	48.6	51.6	55.6	57.8
업무 매뉴얼 <sup>b</sup>	중간관리자	54.7	47.4	60.6	44.8	49.3	50.9
	현장직원	34.4	47.5	46.9	30.0	40.4	38.6

a: 전체 기업중 의사결정기구 설치 또는 규정 존재 비율

b: 5점 척도(① 전혀 없음, ② 거의 없음 ③ 보통, ④ 일부 갖춤, ⑤ 제대로 갖춤)에서, ④, ⑤ 응답자 비율

## 2.6. 조직문화

한 조직의 문화는 조직의 역량 전반에 걸쳐 영향을 미치고 서로 엮어주는 보이지 않는 실타래와 같다. 더욱이 사회적기업의 경우 사업을 수행함에 있어 조직을 하나로 묶고, 낮은 보수와 높은 노동강도에 불구하고 업무에 몰입할 수 있게 한다는 측면에서 조직문화는 중요하다.

조직문화 역량은 동기 부여, 권한 위임, 종사자 전체 모임 활성화 정도를 조사하였다. 조사 결과 사회적기업은 중간관리자에 대한 권한위임이 활성화되어 있지만, 현장직원에 대한 동기부여와 권한위임은 그렇지 못했다. 종사자 전체임은 대체로 한 달에 한 번 정도씩 가지고 있었다. 도농 간 차이는 크지 않았지만, 현장직원에 대한 동기 부여나 권한 위임의 측면에서 자활공동체가 활성화되어 있지 않았다.

표 5-6. 사회적기업의 역량 실태: 조직 문화

단위: %

조직 문화		도시	농촌			소계	전체
			인증	예비	자활 공동체		
동기 부여 <sup>a</sup>	중간관리자	40.6	43.9	32.3	39.7	39.7	40.0
	현장직원	25.0	35.6	42.4	23.0	32.0	30.0
권한 위임 <sup>a</sup>	중간관리자	71.4	62.5	57.6	54.5	58.3	62.3
	현장직원	34.4	28.6	51.5	26.2	32.7	33.2
종사자 전체 모임 횟수	한달에 한번	63.0	75.6	30.8	40.4	29.9	33.3
	분기당 한번	17.4	14.6	15.4	31.9	21.9	20.6
	1년에 한번	17.4	7.3	53.8	27.7	26.3	23.8
	거의 안함	2.2	2.4	0.0	0.0	0.9	1.3
전체		100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

a: 5점 척도(① 전혀 안함, ② 거의 안함, ③ 보통, ④ 활발한 편, ⑤ 매우 활발)에서 ④, ⑤ 응답자의 비율

표 5-7. 사회적기업의 역량 진단 결과 종합

영역	진단 항목	도시	농촌				사회적 기업 전체
			인증	예비	자활 공동체		
비전 과 전략	종사자가 공유하는 비전과 발전목표	●	●	●	●	●	●
	중장기 사업전략과 추진 계획	○	○	●	○	○	○
	기업의 성과목표/지표	○	○	○	○	○	○
조직 기술	연간 사업계획	○	○	○	○	○	○
	재정 전략과 조달(사용) 계획	○	○	○	○	○	○
	재무관리	○	○	○	○	○	○
	사업 모니터링과 성과 평가	●	●	●	●	●	●
	다양한 관련 주체들과의 관계	○	○	○	○	○	○
인적 자원	임원 역량	○	○	○	○	○	○
	CEO의 역량	●	●	●	●	●	●
	중간실무자의 역량	●	●	●	●	●	●
	현장직원의 역량	●	●	●	●	●	●
조직 구조 와 시스 템	규정 설치 여부	●	●	●	●	●	●
	의사결정 기구 여부	●	●	●	○	●	●
	직원 업무 매뉴얼 활성화	●	●	●	●	●	●
조직 문화	조직원 동기부여	●	●	●	○	●	●
	권한 위임	●	●	●	○	●	●
	종사자 전체모임(활성화 정도)	●	●	●	●	●	●

○: 매우 취약, ○: 취약한 편, ○: 보통, ●: 충분한 편, ●: 매우 충분

## 2.7. 역량실태 요약

사회적기업의 역량 진단 결과를 종합적으로 제시하면 <표 5-7>과 같다. 영역별로 보면 인적자원, 조직구조와 시스템, 조직 문화 역량은 어느 정도 갖추고 있었지만 비전과 전략, 조직기술 영역의 역량은 상대적으로 취약하였다. 중장기 사업전략의 추진 계획, 그리고 연간사업 계획, 재정 전략과 조달(사용) 계획의 설정·수립 과정에서 조직 내 구성원이 참여·공유하는 작업 그리고 회사의 달성하려는 구체적인 성과 목표·지표의 설정 등이 부족하였다. 또한 다양한 지역 내 관련 주체들 그리고 공공·민간 부문 지원 기관들과의 관계 설정도 다소 취약하였다.

도농 간 사회적기업의 역량 차이는 크지 않았지만, 조직기술 영역의 네트워크와 파트너십 부분에서 다소 차이가 있었다. 도시 사회적기업은 기업 간의 파트너십과 네트워크가 활발한 반면 농촌 사회적기업은 이들과 네트워크가 부족한 반면 공공부문이나 비영리단체와의 교류가 상대적으로 많았다.

농촌지역의 사회적기업으로 발전 가능한 잠재적 사업체로서 자활공동체는 여러 가지 역량의 세부 영역에서 인증 사회적기업이나 예비 사회적기업에 비해 많이 낮았다.

## 3. 역량 강화 관련 제도와 문제점

사회적기업의 역량강화와 관련하여 공공 민간 부문을 통해 제공되는 각종 교육, 컨설팅, 네트워크, 전문인력 지원 등 제도를 고찰하고 문제점을 도출하였다.

### 3.1. 교육

고용노동부에서는 사회적기업의 역량강화 지원을 위해 광역지자체별로 교육기관을 지정하고 있다. 사회적기업의 이해, 기업경영 이론 교육 및 실습(기관방문, 특강, 주제토론) 내용을 가지고 사회적기업과 지원기관의 실무책임자와 주요 이해 관계자를 대상으로 교육을 진행한다. 교육 기본시수는 60시간 이상으로 10주 이상 지속 교육을 원칙으로 하고, 각 과정당 교육생수는 25~40명으로 하고 있다.

표 5-8. 노동부 지원 사회적기업가 아카데미 프로그램

지역	교육과정 명	교육기관	
수도권	숙명여자대학교 사회적기업가아카데미	숙명여자대학교 앙트르푸르너십센터 글로벌인적자원개발센터	
	경원대학교 사회적기업가 아카데미	경원대학교 (사)한국여성경영자총회	
	인천광역시자활센터 사회적기업가 아카데미	인천광역시자활센터 (사)실업극복 인천본부	
	충북	충북사회적기업가 아카데미	(사)일하는공동체, 충북 사회적기업협의회
	대전	풀뿌리사회적기업가 아카데미	(사)풀뿌리사람들 (사)한국사회적기업실천연구회 목원대 산학협력단, 대전사회적기업협의회
전북	우석대학교 사회적기업가 아카데미 "사회적기업가, 마중물을 만나다!"	우석대학교 산학협력단 사회적기업지원을 위한 전북연구센터 복지TV (주)희망복지방송 전북총국 우석대 사회적기업가 아카데미 1기 원우회	
전남	사회적기업가 육성을 위한 교육 연구 인프라 구축 및 운영	목포대학교 산학협력단, 경영행정대학원, 평생교육부 (사)전남고용포럼	
대구	대구YMCA 사회적기업가 아카데미	대구기독교청년회(YMCA) 경북대 경제경영연구소, 대구시 자활센터 (주)대구은행 대은경제연구소, 대구시민센터	
제주	제주산업정보대학 사회적기업가 아카데미	제주산업정보대학산학협력단 사회복지법인 평화의 마을, 청수	

표 5-9. 대학생을 위한 노동부 지원 사회적기업가 교육 프로그램

대학 명	지역	과정
중앙대학교 산업창업경영대학원	안성	학위
고려대학교 노동문제연구소	성북	연계 전공
숙명여자대학교 산학협력단	용산	트랙
인제대학교	김해	학위
명지대학교 산학협력단	용인	1안)학사학위, 2안)전공
목포대학교 산학협력단	무안	연계전공+비학위

노동부에서는 사회적기업가들이 수강할 수 있는 대학(원) 내 사회적기업 관련 학과, 학위과정, 전공과정(트랙), 연계과정과 함께 산학협력단 및 평생교육원 등에서 사회적기업 관련 비학위 교과 과정도 지원한다.

노동부가 지원하는 이들 프로그램 외에 대학 자체적으로 운영하는 사회적기업 관련 대학원 과정이 있다. 경원대학교 대학원 사회적기업학과(석사과정), 성공회대학교 시민사회복지대학원 자활 및 사회적기업학과, 그리고 KAIST, 고려대학교, 연세대학교, 부산대학교, 숭실대학교에서 개별 교과목 형태의 강의가 개설되어 있다.

지방자치단체에서도 관련 교육을 제공하고 있다. 경기도 여성능력개발센터에서 운영하는 여성창업아카데미에서는 우수한 사업 비전과 아이템을 보유한 여성들을 대상으로 소셜벤처창업교육을 실시하고 있다. 부산광역시, 울산광역시에서는 사회적기업연구원이 운영하는 사회적기업가아카데미(<http://cafe.daum.net/seacinbusan>)를 지원한다.

한편, 민간 주도의 사회적기업 관련 교육도 있다. 성공회대 사회적기업 연구센터, 한겨레경제연구소가 주관하고 한국의료생협연대, (사)한국주거복지협회 등이 연대하여 조직 디자인, 마케팅, 재무 상담 등에 대한 ‘사회적기업가학교’ 교육을 실시하고 있다. 각 과정당 25~40명을 대상으로 총 12주 40시간 교육으로 이루어진다(표 5-10).

표 5-10. 사회적기업가 학교 프로그램

과정명		교육대상자	교육기관(홈페이지)
기본 과정	사회적기업 기초과정	사회적기업 관련 조직의 현장실무자, 사회적기업에 관심 있는 분	성공회대 사회적기업연구센터 (cafe.daum.net /skhuseschoo)
	조직디자인	사회적기업 NPO 대표자 및 실무책임자	
	보건 의료 복지	보건의료복지관련 사회적 기업설립추진에 관심 있는 분	한국의료생협연대 (medcoop.or.kr/)
	주거복지일반	한국사회의 주거제도와 주거복지에 관심 있는 분	(사)주거복지협회 (www.khws.or.kr)
경영 전문 과정	사회적기업가 MBA	사회적기업 NPO대표자 및 실무책임자	한겨레경제연구소 (www.heri.kr)
	청년사회 혁신가	사회적가치 실현에 관심 있는 대학생 및 직장인	
	비영리마케팅	사회적기업 비영리 기관실무자 및 비영리 마케팅에 관심 있는 분	(주)엔씨스콤 (www.nsyscom.co.kr)
특화 과정	취약계층 재무상담전문가	저소득 취약계층 관련 단체 및 기관 실무자	(주)에듀머니 (www.edu-money.co.kr)
	주거복지실천	지역자활센터 주거복지센터등 주거복지 관련 실무자 및 대표	(사)주거복지협회 (www.khws.or.kr)

SK에서는 SK텔레콤이 보유하고 있는 인재 육성 교육 인프라를 활용해 중소 협력사 임직원에게 무상으로 역량강화 프로그램인 SK상생 아카데미를 제공한다. 오프라인 교육 과정으로는 CEO 및 경영진, 중간 관리자 및 핵심 리더, 실무 담당자 등 각 직급별 맞춤형 프로그램이 제공된다. 온라인 교육을 통해서는 경영일반, 리더십, 마케팅, 재무·회계, IT, 자기개발 프로그램 등 100여개의 과정이 운영되고 있다. 인터넷(<http://skse.vls.co.kr>)에서 등록만 하면 사회적기업 임직원의 수강이 가능하다.

그림 5-1. SK의 상생아카데미(on-line 사회적기업 경영교육)



출처: <http://skse.vls.co.kr/>

### 3.2. 컨설팅

직종별 사회적기업 협회, 권역별 지원기관 및 컨소시엄 기관, 협력기관, 프로보노 등을 중심으로 자체 컨설팅 활동이 이루어지기도 하지만, 아직 정확한 현황 파악이 되어 있지 않다. 가장 활성화되어 있는 것은 노동부가 지원하는 사회적기업에 대한 컨설팅이다.

사회적기업이 자신에게 필요한 컨설팅을 기업별로 정해진 한도금액 내에서 권역별 지원기관과 협의하여 신청하면, 고용지원센터는 기업이 신청한 컨설팅 분야와 제공기관을 검토하여 승인여부를 결정(3백만원 이상은 모니터링 기관이 심사)하고, 권역별 지원기관이 컨소시엄, 협력기관, 프로보노 등을 활용하여 컨설팅을 제공한다.

컨설팅 기간 및 한도금액은 예비 사회적기업은 연간 300만원, 3년간 총 500만원(자부담 없음), 사회적기업은 연간 1000만원 3년간 총 2000만원 이내에서는 자부담 10%이거나, 연간 2000만원 3년간 총 3000만원 이내에서 자부담 20% 조건으로 지원된다.

표 5-11. 노동부의 경영컨설팅 지원사업 현황

지원 금액	신청기관자부담	지원대상	컨설팅 분야
~3백만원	없음	예비사회적기업 (고용노동부, 지자체, 중앙부처)	기초컨설팅, 동료 컨설팅, 내부경영전문가 양성, 경역혁신컨설팅, 컨설팅후속조치, 공동컨설팅 등
3백만원 ~ 천만원	3백만원 초과분의 10%	사회적기업	
천만원 ~ 2천만원	3백만원~10백만원 미만 10%  10백만원 초과분의 20%	사회적기업 중 ① 연간 매출액 5억원 이상&인증 1년 도과 ② 매출액과 무관하게 인증 2년 도과	

단기·상시 자문은 권역별 지원기관이 컨소시엄 기관, 협력기관, 프로보노 등을 활용하여 무료로 제공한다. 특히 프로보노<sup>26</sup>에 의한 컨설팅은 민간기구인 (사)사회적기업지원네트워크(SESNET)(<http://www.sesnet.or.kr/>)의 주도하에 이루어진다. SESNET에서는 자신의 전문성을 기부할 각 분야의 전문가(프로보노)와 사회적 자원을 조직하여 사회적기업과 연계시켜 역량을 강화시켜 주는 역할을 하고 있다.

<sup>26</sup> ‘공익을 위하여(pro bono publico: for the public good)’라는 뜻의 라틴어 약어로써 주로 전문가가 자신의 전문성을 자발적으로 대가 없이 공공(사회)을 위해 봉사하는 일을 가리킨다.

그림 5-2. SESNET의 프로보노 체계



### 3.3. 네트워크 지원

공공이나 민간의 물적, 인적자원을 사회적기업과 공식적으로 연계함으로써 사회적기업의 역량 강화가 이루어지기도 한다. 이와 관련하여 노동부의 ‘사회적기업 네트워크 지원사업<sup>27)</sup>’이 대표적이다. 이 사업은 업종별 네트워크 지원사업과 전략분야 육성을 위한 부처협력 네트워크 지원사업으로 이루어진다.

업종별 네트워크 지원사업은 보건·건강관리, 문화예술, 재활용, 방과후 학교, 로컬푸드, 지역개발, 대안에너지, 녹색구매, 공정여행, 요식업, 주거환경 개선 등 업종별 대표기관으로 구성된 네트워크를 통해 공동브랜드 개발, 사업전략 구상, 마케팅 전략 수립 등을 수행하도록 하는 사업이다. 2.5억원 이내(건별 5천만원 이내)에서 사회적기업의 판로 확충을 위한 공동사업모델 개발·시행, 사회적기업간 기업연계형 공동사업의 새 모델 발굴을 통해 수입다각화 방안 도출을 위한 활동에 금액이 지원된다.

<sup>27)</sup> 노동부 공고 제2010 - 156호.

전략분야 육성을 위한 부처협력 네트워크 지원사업은 문화, 녹색에너지, 지역, 교육, 돌봄 등 다양한 분야 전문가와 현장·정책 종사자 간의 네트워킹을 통하여 정부 각 부처의 다양한 일자리 창출 사업을 사회적기업 제도와 연계하는 실천방안을 도출하는 사업이다. 이 사업의 일환으로 최근(2010년 10월 26일) 노동부와 농림수산식품부가 업무협약을 체결하였다. 향후 농어촌 분야에서 다양한 사회적기업을 발굴·육성하기 위해 특화된 전문지원기관의 선정, 모델 발굴을 위한 공동 조사연구, 농어촌 분야 사회적기업 육성에 필요한 지원의 공동 추진, 농어촌 분야 사회적기업 인증을 위한 세부 운영기준을 마련, 경영지원 및 교육훈련 제공 등에 합의했다. 이를 통해 2011년에는 시범사업으로 20개의 농어촌 분야 사회적기업 성공모델을 발굴하고, 2012년까지 60개로 확산해 나갈 계획이다.

한편 사회적기업 자체적으로 네트워크를 구성하고 자원을 공유하고 있다. 중앙 단위의 한국사회적기업협의회가 있고, 광역 단위 협의회(울산, 광주·전남, 경기, 충북, 강원), 기초자치단체 단위 협의회(여수, 구리·남양주)가 있다. 한편 업종별로도 한국재활용대안기업협의회, 한국청소대안기업연합회, 한국주거복지협회, 휴먼서비스네트워크, 전북문화예술사회적기업협의회 등이 구성되어 있다.

### 3.4. 기타 지원

#### 3.4.1. 전문인력 지원

노동부에서는 사회적기업이 경영역량 강화를 위해 전문인력을 채용하는 경우 심사를 통해 기업당 3인을 한도로 최대 3년간 인건비를 지원한다. 월 150만원 한도로 인건비 일부를 지원하되 급여의 일정 부분은 신청기관이 자부담을 하고, 4대 보험료는 지원하지 않는다. 자부담율은 급여의 10%(1차년도)→30%(2차년도)→50%(3차년도)로 상향 조정된다.

### 3.4.2. 소셜 벤처

노동부는 창의적인 아이디어를 가진 청년의 사회적경제 분야 창업 붐 조성을 위해 매년 ‘소셜벤처 경연대회’를 개최한다. 소셜벤처(social venture)란 영업활동을 통하여 창출한 수익을 기반으로 취약계층에 사회적 비스나 일자리를 제공하는 등 국민의 삶의 질을 높이는 사회적 목적을 추구하는 혁신적인 사회적기업 모델을 말한다. 창업팀 입상자에게는 최고 3천만원의 초기 사업비를 지원하고, 최고 2억원까지 창업자금을 대부하는 등 소셜벤처가 원활히 창업할 수 있도록 지원한다.

### 3.4.3. 중간지원 조직

노동부에서는 재정지원사업의 심사 지원 및 모니터링, 사회적기업의 인증 지원, 경영자문 및 경영컨설팅 지원, 지역별 사회적기업 네트워크 구축, 사회적기업과 사회적 일자리사업 참여기관 및 참여자 교육 지원, 지역별 프로보노 및 자원봉사 프로그램 운영, 사회적기업 홍보 등을 위해 지역별로 지원기관을 지정하여 운영하고 있다.

한편 민간분야에서도 사회적기업의 역량을 지원하는 중간조직 역할을 하는 파트너십 기관들이 있다. 사회투자지원재단, 성공회대 사회적기업연구센터, (사)일하는 공동체, 풀뿌리희망재단, 대전실업극복시민연대 일어서는 사람들, 아름다운 지역만들기, 경남고용복지센터, 춘천노동복지센터, 원주생활협동조합협의회, 대안공동체연구회, 부산실업극복지원센터 등이 여기에 해당한다.

표 5-12. 지역별 사회적기업 지원기관 현황

지역	세부 지역	기관명
서울	서부, 남부, 관악	(재)함께일하는재단
	서울종합, 북부, 동부, 강남	(사)한국경영·기술컨설팅트협회
경기 인천	수원, 평택, 인천, 부천, 안양, 안산	(사)사회적기업지원 네트워크
	고양, 의정부, 성남	(사)민생경제정책연구소
강원		동우대 산학협력단
대구·경북		(사)대구사회연구소
충남·대전		호서대 산학협력단
충북		충북대 산학협력단
경남		사회적기업정책연구센터
부산·울산·제주		(사)사회적기업연구원
전북		사회적기업지원 전북연구센터
전남		(사)전남고용포럼
광주		순천대 산학협력단

### 3.5. 역량강화 제도의 문제점

우리나라는 사회적기업에 대한 논의가 일천하여 역량 강화 기회가 다양하지 못한 상황이다. 사회적기업 역량강화를 위한 교육, 컨설팅, 네트워크 지원 등이 도시를 중심으로 제공되고 있지만 아직 초보적인 수준이고 특히 농촌지역 사회적기업의 특수성을 감안한 역량 개발 기회는 거의 없는 형편이다. 선행연구 및 현장 전문가 조사를 통해 사회적기업 역량 강화를 위한 지원제도의 문제점을 도출하였다.

### 3.5.1. 체계적 역량 개발을 위한 기반 부족

최근 사회적기업이라는 용어가 많이 알려졌지만, 아직 사회적기업이 무엇을 목적과 가치에 대한 인식수준은 낮은 편이다. 심지어 사회적기업을 취약계층이 운영하는 영세하고 낙후한 기업이나 운동권의 활동으로 보고 거래를 거부하는 사례도 없지 않다. 반면 사회적기업을 정부 보조를 얻기 위한 하나의 수단으로 보는 시각도 있다. 사회적기업 운영주체뿐 아니라 담당 공무원, 일반 국민들의 인식 개선이 필요하다.

아직 우리나라는 사회적기업의 역량에 대한 관점이나 다양한 개발방식에 대한 인식이 미흡하다. 학계에서조차 사회적기업의 역량이 무엇이고, 어떠한 요인으로 구성될 수 있는지, 체계적 역량 강화를 위해 무엇이 지원되어야 하는지에 대한 논의 자체가 충분하지 못한 상황이다. 현재의 역량 강화 지원은 현장의 요구보다는 일부 전문가들의 견해에 의존하여 주먹구구식으로 이루어지고 있는 경우가 많다. 사회적기업의 지속가능한 발전을 위해 구체적으로 어떤 역량이 어떤 식으로 개발되어야 하는지에 대한 연구가 좀 더 다양하게 심층적으로 이루어져야 제도적 지원도 보다 정교하게 접근될 수 있다.

### 3.5.2. 교육의 전문성 부족

사회적기업의 역량 개발을 위해 제공되는 교육 프로그램의 경우 대학의 학위나 학점과 연계된 프로그램 이외의 것은 대부분 단기 교양교육 수준으로 진행되고 있다. 따라서 내용의 연계성, 프로그램의 지속성이 부족하고 지역·업종별 특색 반영이 미흡하다. 더구나 농업·농촌에 특화된 교육 프로그램은 현재로서는 기대하기 힘든 상황이다. 그리고 교육기회도 대부분 사회적기업가(CEO)에 몰려 있고, 중간 관리자나 현장 직원들은 역량개발 기회를 갖기 어렵다. 또한 대부분의 교육이 대도시에서 진행되어 농촌지역 사회적기업 관계자의 접근성이 떨어진다.

### 3.5.3. 컨설팅 업체의 역량 부족과 컨설팅에 대한 부정적 인식

사회적기업 관계자들은 컨설팅 업체의 능력이나 컨설팅 내용, 방식 등에 대한 불만이 많고 필요성을 별로 느끼고 있지 못하고 있다. 시간만 뺏기고 도움이 안된다는 것이다. 정부예산이 30억원 배정되어 있지만 거의 사용되지 못하고 있었다.

그럼에도 불구하고 사회적기업들은 전문가에 의한 상시적이고 다양한 자문서비스에 대한 기대가 높았다. 이러한 수요에 대응하기 위해서는 지역에 밀착하고 지속적이며 전문적인 컨설팅이 필요하다. 특히 농산물 생산, 가공, 유통과 관련된 전문가와 중간조직이 부족한 실정이다.

### 3.5.4. 농촌지역 사회적기업 간 네트워크 미흡

최근 정부가 주도하거나 민간 자체적인 지역 단위 또는 업종별 네트워크가 촉발되고 있지만, 농촌지역 사회적기업 간에 서로 장애요인들을 논의하고 극복 노하우를 공유할 수 있는 네트워크가 부족하다. 개별 사회적기업 역량의 도농간 차이는 크지 않지만, 네트워크와 파트너십 측면에서는 농촌의 사회적기업이 더 부족하였다. 농촌지역의 제한된 물적, 인적자원을 가진 지역 이외 도시의 다양한 자원을 가진 주체들과의 네트워크 설정 그리고 지역 내 주체들 간의 파트너십 형성이 필요하다.

### 3.5.5. 사회적기업가 발굴을 위한 시스템 부재

농촌지역에는 도시에 비해 기업경영에 제반 자원이 부족하기에 무엇보다 의욕 있고 역량 있는 사회적 기업가의 발굴이 절실하다. 하지만 현재로는 농촌지역 사회적사업가를 발굴, 유입시키는 체계적 양성 시스템이 없다. 다만 전국의 기초지자체별로 하나씩 있는 지역자활센터가 농촌지역의 사회적기업가 발굴의 유일한 경로로 작동되고 있다.

### 3.5.6. 중간지원조직의 역량 미흡

중간지원조직으로서 광역지자체(시·도) 수준에서 사회적기업 지원기관이나 광역자활센터가 있다. 하지만 아직 광역자활센터가 없는 지역도 있으며, 사회적기업 지원기관도 몇몇 광역지자체가 통합해서 활동하는 경우도 있다. 더구나 시·도 수준에서의 활동으로는 사회적기업 또는 사회적기업 지향 조직들에 밀착 지원을 하기 어렵다. 관할 구역 내에 있는 조직들이 공유하는 문제에 대한 대안이 우선이어서 개별 사회적기업에 신속하고 종합적인 지원도 어렵다.

또한 중간지원조직에서 활동할 전문인력이 부족하여 사회적기업이나 사회적기업을 지향하는 조직들에 대한 전문적인 지원이 이루어지지 못하고 있다.

지역 조직과 밀접한 파트너십을 형성하지 못한 중간지원조직도 적지 않다. 지역사회의 자발적인 참여와 동의보다는 정부로부터 보조금과 정부 사업 위탁 운영에 의존하는 기관이기 때문이다. 시범사업(광역자활센터)이거나 1년 단위 계약(사회적기업지원기관)으로 운영되기 때문에 장기적 전망을 갖기 어려운 점도 있다.

## 4. 농촌지역 사회적기업의 역량 강화를 위한 과제

### 4.1. 기본방향

사회적기업의 있어 역량 강화는 지속가능성 문제를 해결해 준다는 측면에서 우선적으로 고려되어야 할 지원분야다. 특히 농촌지역의 사회적기업은 물질, 인적 자원이 희소할 뿐 아니라, 관련 주체들의 자질이 떨어지고 기업운영 경험도 일천하여 역량 강화를 위한 별도의 지원에 매우 중요하

다. 특히 외부 자원과의 네트워킹과 더불어 지역 내에서 역량강화와 관련한 각종 자원을 공유하는 파트너십이 강화되도록 지원하여야 한다. 또한 농업과 관련한 다양한 사업 아이템을 좀더 발굴할 수 있도록 관련 역량 강화 지원이 있어야 한다.

## 4.2. 추진 과제

### 4.2.1. 사회적기업 역량 진단 및 역량강화 모형 개발

아직 국내에서는 사회적기업의 역량이 무엇이고 이것을 어떻게 체계적으로 개발해야 하는지에 대한 전문성이 축적되어 있지 않다. 사회적기업가 개인이 아닌 조직의 관점에서 기업의 역량을 체계적으로 진단하고 이를 근거로 역량강화를 지원하는 모형이 필요하다. 사회적기업의 성과와 관련성이 높고 특히 농업·농촌의 가치와 농촌 개발의 특수성이 반영된 차별화된 사회적기업 진단 모형이 개발되어야 한다.

사회적기업의 역량강화가 보다 체계적으로 이루어지기 위해서는 역량강화의 주체와 내용, 그리고 대상 수준에 따라 차별적 접근이 필요하다. 역량강화 기회를 제공하는 주체는 민간과 공공 부문으로 나눌 수 있다. 역량강화의 내용은 교양적인 것과 전문적인 것, 역량강화의 대상은 사회적기업의 생애주기에 따라 잠재, 준비, 진입, 발달 단계로 나눌 수 있다. 현재 사회적기업의 역량강화는 공공부문, 교양적인 내용, 준비 또는 진입 단계에 너무 집중되어 있다. 농촌지역 사회적기업의 경우 민간 부문의 육성과 더불어 공공 및 민간의 협력, 좀더 전문적 내용의 개발, 발달적 단계의 좀더 세분화된 역량강화 기회 제공이 필요하다.

그렇지만 잠재적 단계의 역량강화 활동도 사회적기업의 활성화를 위한 기반 조성을 위해 중요하다. 최근 사회적기업이라는 용어가 많이 알려지고 있지만 실제 이를 제대로 알고 있는 국민은 많지 않다. 이로 인해 사회적기업들이 연계할 수 있는 민간과 공공 부문의 사회적자원은 아직까지 희소

하다. 지역 주민 및 이해 관계자, 소비자를 우호 세력으로 만들고, 나아가 사회적기업에 종사할 인력을 발굴하기 위해서는 사회적기업에 대한 국민의 인식을 제고하는 활동이 필요하다.

대학의 교양 과목으로 사회적기업 관련 강좌를 개설하거나 증장기적으로는 초·중등학교에서 관련 교과와 창의적 체험활동을 통해 사회적기업에 대한 인식 제고가 이루어지도록 할 수 있다. 또한 지자체와 공공기관의 각종 계약 담당자에 대한 사회적기업 교양 교육을 강화하여 사회적기업이 공공부문 자원과의 유기적으로 결합할 수 있는 기반 조성도 중요하다.

#### 4.2.2. 잠재적 농촌지역 사회적기업가 발굴 및 지원

농촌지역 여건상 사회적기업이 성공하기 위해서는 도시보다 더 창의적으로 자원을 발굴하고 아이디어를 창출해야 하므로, 저학력의 고령화된 농촌 내부의 인적 자원만으로는 한계가 있다. 도시의 유능한 인적자원 유입을 위한 별도의 접근을 고려하여야 한다.

이와 관련하여 농업계 대학생과 도시 귀농자의 사회적기업 창업 유도를 위한 사업을 추진할 필요가 있다. 마상진(2008)에 의하면 매년 농업계 대학생 졸업생 중 미취업자가 3000명 이상 발생하고 있다. 농과대학에서의 농업·농촌 사회적기업가 학교 강좌 개설을 지원(강사 및 프로그램 운영)하거나, 농대생의 농업·농촌 관련 사회적기업 동아리 운영에 대한 지원을 생각해 볼 수 있다. 또한 최근 증가하고 있는 귀농·귀촌자들이 영농뿐만 아니라 교육, 사회복지, 환경, 전통문화, 지역개발 등 다양한 분야에서 능력을 발휘하여 농촌지역의 사회적기업가로 활동할 수 있도록 지원하는 방안도 적극 고려할 필요가 있다. 또한, 바로 사회적기업을 창업하기보다는 농촌의 기존 사회적기업에서 인턴 형태로 현장 실무를 경험하고, 이들 조직이 가지고 있는 각종 사회적 자원을 그대로 활용하면서 창업을 할 수 있도록 하는 방안이 유력할 것이다.

### 4.2.3. 농촌지역 지역자활센터의 역할 강화

소외계층의 자활사업을 펼치는 지역자활센터는 민간기구이지만 거의 모든 기초지자체 단위로 설치되어 있는 전국적인 조직이다. 지역자활센터의 자활사업은 사회적기업의 초기 사례로 현재도 노동부의 인증 사회적기업에서 자활사업을 기반으로 한 조직이 적지 않은 비중을 차지하고 있다. 자활근로 사업의 운영을 바탕으로 자활공동체를 만들어내는 일련의 과정은 사회적 기업을 조직하는 방식이기도 하다.

지역자활센터가 그동안 지역에서 쌓아온 조직화와 관련한 노하우는 사회적기업의 지원과 관련하여 매우 중요한 의미를 지닌다. 규모의 차이는 있지만 대개의 지역자활센터는 안정적인 공간을 확보하고 있으며, 최소 4인 이상의 정규직 실무자를 확보하고 있다. 이직률이 높긴 하지만 대체적으로 지역자활센터의 리더(센터장, 실장)들은 상대적으로 풍부한 경험을 보유하고 있으며, 사회적 경제와 관련한 전문적인 교육을 이수한 이들도 상당수 있다. 일부에서는 지역 내에서 사회적 경제 네트워크를 조직하거나 이끄는 역할을 하기도 하다.

지역자활센터의 전국 네트워크는 정보 공유와 경험 전수에 매우 유용한 자원으로 작용한다. 사회적기업의 조직화에 이 네트워크가 중요한 역할을 하였으며, 업종별로 대안기업을 표방하는 조직을 창출하기도 하고<sup>28</sup>, 때로는 몇몇 지역자활센터들의 연대로 공동사업을 추진하기도 한다<sup>29</sup>.

자활사업단을 운영하는 지역자활센터의 특성상 지역 내에서 사업단을 매개로 한 연계에 강점을 가진다. 가령 농촌 지역에서 각종 농업 분야의 생산자 조직과 연계해 가공품을 생산하거나 매장을 운영할 수 있다. 지자체와 연계해 각종 서비스를 제공할 수도 있다. 특히 자원이 한정되어 있는

<sup>28</sup> (주)온케어, (사)주거복지협회, (사)재활용대안기업연합회, 청소대안기업연합회 등을 예로 들 수 있다.

<sup>29</sup> 강원도의 정선, 횡성, 영월, 동해에서 ‘늘푸른 환경’이라는 청소 분야의 사회적 기업을 각자 조직해 공동으로 사업을 진행하고 있다.

농촌에서는 지역자활센터는 중개자로서의 역할이 좀 더 강조될 수 있다.

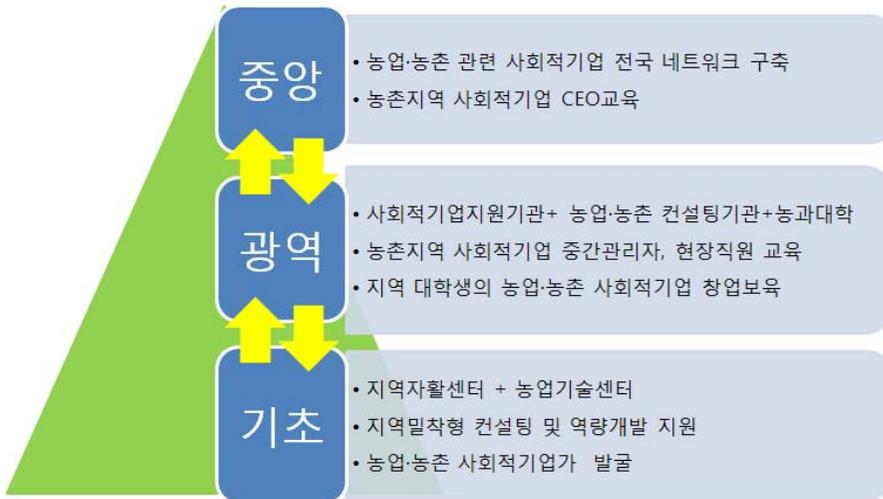
지역자활센터는 많은 가능성을 지닌 지역 내부의 자원이지만, 지역활성화를 위한 역할까지 고민하고 있지는 못한 실정이다. 하지만 농촌지역 사회적기업의 중간지원조직으로서, 사회적기업가 발굴의 창구로서 지역자활센터를 본격적으로 활용한다면 농촌지역 사회적기업 활성화에 대한 기여 가능성은 매우 크다고 할 수 있다. 이와 관련하여 자활사업단과 자활공동체가 사회적기업으로 성장하는 데에서 부족한 기업 경영 능력이나 마케팅력, 기술력을 구명하고 지원하는 과정에서 농업분야의 전문성을 갖춘 농촌진흥기관, 농어촌공사, 농협 등의 농업관련 기관과의 자원이 연계되도록 추진할 필요가 있다.

#### 4.2.4. 지역 수준(중앙·광역·기초) 간 수직적 역할 분담

도시에 비해 상대적으로 역량강화를 위한 인적, 물적 자원이 부족한 농촌에서는 중앙·광역·기초 단계에서 공공 부분의 유기적인 역할 분담이 필요하다. 더욱이 세분화, 심화되지 못하고 대도시에 집중되어 접근성이 떨어지는 교육 프로그램을 개선하고 지역 밀착성, 지속성을 기반으로 한 전문적인 컨설팅 제공을 위해서라도 사회적기업의 역량강화를 위한 지역 수준 간의 수직적 연계가 필수적이다.

중앙 단위에서는 농업·농촌 관련 사회적기업 전국 네트워크를 구축하고, 사회적기업의 CEO에 대한 교육을 지원할 필요가 있다. 광역단위에서는 사회적기업 지원기관과 농과대학, 컨설팅기관, 농업기술원 등이 연계하여 사회적기업의 기초역량 개발 체계를 구축하여야 한다. 이를 통해 중간관리자, 현장직원의 교육을 강화하고, 지역 대학생에 대한 농업·농촌 창업보육을 실시할 필요가 있다. 기초지자체 단위에서는 지역자활센터와 농업관련 기관, 특히 농업기술센터와의 연계를 통해 지역밀착형 역량개발을 지원하고, 지역 문제에 관심 있는 사회적기업가를 발굴할 필요가 있다.

그림 5-3. 농촌지역 사회적기업 역량 강화를 위한 지역수준 간 역할 분담





## 1. 외국의 관련 정책과 사례

### 1.1. 유럽<sup>30</sup>

#### 1.1.1. 사회적기업 발달 배경

현재 유럽지역 사회적기업의 근간이 되는 조직들의 역사는 산업혁명기인 19세기 초반까지 거슬러 올라간다. 당시 산업사회와 자본주의가 가져온 다양한 사회적 문제, 즉 열악한 노동환경과 취약한 생활환경에 따른 생활상의 위험 증가(이에 대한 대응이 상호공제조합임. 이하 같음), 기존 농촌 공동체로부터의 이탈에 따른 먹거리 조달체계의 해체(소비자협동조합)와 공동체적인 빈민구제 시스템의 해체(민간단체), 예금은행의 부재와 고리대금업의 횡포(신용협동조합), 실업자의 증가와 소규모 작업장 및 장인들의 몰락(노동자협동조합), 인구의 다수를 형성하기 시작한 계급인 노동자계급의 정치적, 사회적, 경제적 권리 부재(노동조합) 등에 대한 대응으로서 다양한 형태와 명칭을 가진 노동자와 농민들의 자발적인 결사체들이 유럽 각지에서 등장한다.

<sup>30</sup> 유럽의 사례는 벨기에 리에쥬대학 사회적경제센터에서 수학 중인 엄형식씨가 정리하였다.

19세기 후반부터 자발적 결사체 운동의 상당수는 그 사회적 유용성을 공적으로 인정받거나 국가가 노동자와 농민들의 정치적 반발을 무마하기 위한 전략으로 채택하면서 제도화가 진행된다. 2차 세계대전 이후 서유럽에서 복지국가와 시장경제가 발전하면서 상호공제조합과 민간단체들은 복지국가의 하위 파트너로서 국가의 영향력 아래에 놓이게 된다.

1960년대 중반 이후 68운동으로 상징되는 새로운 사회운동은 국가와 시장에 의해 독점된 사회시스템에 문제를 제기하면서 시민들 스스로의 주체성과 자율성, 직접민주주의 등의 가치를 강조하였는데, 이러한 새로운 사회운동은 시민사회 전반에 새로운 역동성을 불어넣는다. 1970년대 초반부터 프랑스에서 시작된 협동조합, 상호공제조합, 민간단체들의 연대 움직임은 오일쇼크로 인한 경제위기 상황에서 자본주의 시스템에 대한 대안으로서 스스로를 정립하려는 노력의 산물이었으며, 이들은 스스로의 공통된 명칭으로서 사회적 경제라는 개념을 사용하기 시작하면서(Demoustier and Roussiere, 2001) 전통적 사회적 경제 조직과는 구별되는 이념을 추구한다. 새로운 사회적 경제 조직들이 내세운 가치는 개인의 주체성과 자율성, 연대와 생태, 직접민주주의 등이었고, 이에 따라 자본주의체제뿐만 아니라 이미 운동으로서의 역동성과 가치가 희석되고 관료적으로 운영되는 전통적 사회적 경제 조직들에 대해서도 비판적인 태도를 보였다(Frère, 2009).

이후 제3섹터 개념의 창안자 중 하나이자 프랑스 사회당 정부에서 수상을 역임했던 자크 들로르가 유럽경제공동체의 집행위원장을 맡으면서, 사회적 경제는 유럽 수준의 제도적인 개념으로 인정받게 된다. 유럽경제공동체 집행위원회는 1989년 사회적 경제를 다루는 전담 부서를 설치하고, 성명을 통해 사회적 경제에 대한 유럽공동체의 개념정의<sup>31</sup>를 발표하였다(Roelants, 2002). 사회적경제 개념이 갖는 정책적 유용성이 점차 인정을 받으면서, 2002년까지 유럽연합 6개국에 사회적경제 관련 부서가 신설되

<sup>31</sup> 사회적 경제는 ‘공동의 욕구를 가진 사람들에 의해 그리고 그들을 위해 만들어진 기업들로 구성된 이해당사자 경제(stakeholder economy)의 일부로서, 중요한 경제 행위자인 협동조합, 상호공제조합, 민간단체, 재단을 포함한다’.

었고, 프랑스와 벨기에 이외에도 스페인, 이탈리아, 포르투갈, 스웨덴, 룩셈부르크, 아일랜드, 영국에서 공식적인 개념정의가 채택되었다(Roelants, 2002).

이즈음 유럽연합과 OECD, 그리고 영국 정부에서는 고용 및 사회통합, 사회서비스 전달과 지역개발에서 기존 사회적 경제가 보여준 정책적 유용성과 혁신성이 주목을 받으면서 사회적기업이라는 용어를 사용하기 시작한다. 그러면서 사회적기업은 사회적 경제 영역에서 발생하고 있는 새롭고 혁신적인 실험과 아이디어를 가리키는 용어로 자리잡게 된다. 사회적 경제 개념이 시작된 프랑스에서는 최근까지 연대경제라는 용어를 통해 일반적인 자본주의 경제조직들과 차별성을 두어왔다. 하지만 최근 영미권에서 사회적기업이라는 명칭이 지속적으로 쓰이는 것에 영향을 받아, 공식적이면서도 혁신적인 경제활동의 역동성이라는 의미에서 사회적기업이라는 개념을 적용하려는 시도가 시작되고 있다. 새로운 사회적 경제 조직들을 사회적협동조합이란 용어로 수렴하였던 이탈리아도 최근 이들 조직에 대해서만 사회적기업이라는 라벨을 붙일 수 있게 했다. 하지만 스페인, 벨기에 등은 여전히 사회적기업보다는 사회적 경제라는 이름이 통용된다.

## 1.1.2. 사회적기업 관련 제도 현황

유럽 각국에서 사회적기업의 제도화는 새로운 활동과 조직의 주체들이 자신들의 가치와 실천방식에 기반하여 지속적인 활동을 수행하기 위해 요구했던 것이기도 하고, 사회문제 해결에 시민사회를 동원하여 보다 비용절감적이고 효율적인 접근을 취하고자 한 공공부문의 도구적 접근이기도 하며, 다른 나라에서 진행된 제도화에 대한 모방의 과정이기도 했다.

### 사회적기업의 제도화

1991년 이탈리아의 사회적협동조합이 법적지위를 처음 얻은 이후, 유럽 각국에서는 사회적기업에 대해 법적 지위를 부여하는 일련의 제도화 과정

을 진행한다.

표 6-1. 유럽 각국의 사회적기업 제도화 과정

국가	제도	조직
이탈리아	Law of 8 november 1991, n° 391 (1991)	Social cooperative
벨기에	Law of 13 april 1995 - Company code : section 7bis art 164 bis a 164 ter (1995)	Social purpose company
벨기에 (왈론)	Order of Walloon Government on the approval of On-the-job training enterprise (1995)	On-the-job training enterprise
포르투갈	Social Cooperative Code (Law n° 51/96 of September 1996) and Legislative decree n° 7/98 of 15 January 1998 (1996)	Social solidarity cooperative
프랑스	Law on struggle against exclusion (1997)	Work integration enterprise
벨기에 (왈론)	Decree on conditions by which work integration enterprise are licensed and subsidized (1998)	Work integration enterprise
스페인	National law 27/1999 and regional laws in 12 autonomous regions between 1993 and 2003 (1999)	Social initiative cooperative
그리스	Limited liability social cooperative (1999)	Limited liability social cooperative
프랑스	Law of 17 July 2001 (2001)	Collective interest cooperative
핀란드	Law N° 1351/2003 on social enterprises (2003)	Social enterprise
영국	Companies (Audit, Investigations and Community Enterprise) Act 2004, Community Interest Company Regulations (2005)	Community Interest Company (CIC)
이탈리아	Law n° 118 of 13 June 2005 Decree n° 155 of 24 March 2006. Ministerial implementation decrees of 24 January 2008 (2005)	Social enterprise
폴란드	Law of 5 June 2006 (2006)	Social cooperative
헝가리	Act X of 2006 on cooperative (2006)	Social cooperative

이들 제도들은 형태에 따라서 새로운 법적 지위를 부여하는 유형과 기존 법적 지위에 라벨을 허용하는 유형으로 구분된다. 새로운 법적 지위를 부여하는 유형은 이탈리아의 사회적협동조합과 같이 주로 협동조합 모델에 공익적인 목적에 대한 규정, 이윤배분에 대한 보다 엄격한 제약 및 다중이해당사자 거버넌스 등을 추가적으로 반영하는 형태를 가진다. 프랑스의 공익협동조합, 포르투갈의 사회연대협동조합, 그리스와 헝가리, 폴란드의 사회적협동조합도 이러한 유형에 포함된다. 스페인의 사회적이니셔티브협동조합은 라벨의 성격을 갖지만 협동조합의 법적 지위만을 선행지위로 인정한다는 점에서 유사한 성격을 가지고 있다.

일정한 기준을 충족하면 다른 법적 지위를 가지고 있는 조직들에 라벨을 허용하는 제도로는 벨기에의 사회적목적기업, 이탈리아의 사회적기업, 영국의 지역사회이해기업, 핀란드의 사회적기업, 벨기에 노동통합기업 및 현장기반훈련기업, 프랑스의 경제활동을 통한 사회통합 조직 등이 해당된다. 이 경우 상법상 기업(주로 유한회사), 민간단체, 협동조합, 재단 등 다양한 형태의 기존 법적 지위를 가진 조직들이 제도에 의해 규정된 기준을 충족하면 해당 명칭을 라벨로 사용할 수 있다..

### 사회적 기업 일반에 대한 제도적 지원

유럽의 사회적기업 일반에 관련된 제도적 지원에는 사회적 경제 조직들의 특수성을 감안한 법적 지위, 공공부문의 금융지원 시스템, 사회적 경제에 관련한 공공·민간 파트너십 등이 포함될 수 있다.

사회적경제 조직들은 유형에 따라, 조직들이 갖는 특수성과 역할을 제도적으로 인정받아 왔다. 민간단체들은 이윤을 분배할 수 없는 엄격한 비영리 제약을 갖고 있는 반면, 수행하는 활동의 사회적 유용성이 인정받는 경우 국가로부터 보조금을 받을 자격을 가진다. 이는 특히, 복지서비스의 상당 부분을 민간단체들과의 파트너십을 통해 수행하는 조합주의형 복지국가들, 즉 프랑스, 벨기에, 네덜란드, 독일 등에서 보편적으로 나타난다. 사회적기업의 상당수는 경제활동을 통해 발생한 잉여를 배분하지 않는 민간

단체의 법적 지위를 가지고 있으며, 이에 따라 사회적기업이 수행하는 공익적인 측면에 대한 인정으로서 다양한 형태의 보조금이 지원된다. 프랑스의 IAE 중 상당수 유형의 조직들과 벨기에 현장기반훈련기업은 기본적으로 민간단체의 지위를 가지며, 취약계층 노동통합을 촉진하기 위한 사례관리 활동에 대해 보조금이 지원된다.

한편, 프랑스, 이탈리아, 스페인 등 협동조합이 발달한 국가들에서는 협동조합, 특히 재화 및 서비스의 생산을 통해 경제활동을 하는 노동자협동조합과 이를 모델로 한 사회적협동조합이 사회적기업의 법적 지위로 사용되곤 한다. 이들 국가에서는 협동조합에서 발생하는 잉여 중 일정비율을 비배분적립금(협동조합이 해산하더라도 구성원들에게 배분되지 않는 자본)으로 적립하도록 법률로서 규정하고 있으며, 이에 대해서는 세액공제를 하고 있다. 이러한 조치는 협동조합의 재정적 건전성을 높임으로써 지속가능성과 경쟁력을 높이는 것으로 평가된다. 노동자협동조합이나 이를 모델로 한 사회적협동조합의 지위를 가진 사회적기업들도 동일한 적용을 받는다.

유럽 각국에는 사회적 경제 조직들을 주요 대상으로 금융지원을 하는 기관들이 다양한 형태로 존재한다. 이중 사회적 경제에 대한 공공정책으로 볼 수 있는 것은 공공부문의 기금참여 비중이 상대적으로 큰 프랑스의 프랑스 악티브(France Active)와 벨기에의 왈롱지방의 SOWECSOM, 정부의 기금참여는 아니지만 법률로 협동조합 지원기금을 조성하도록 한 이탈리아의 마르코라(Marcora) 법률 등이 있다.

공공정책에 의해 구성되거나 지원되는 이들 금융수단들은 인민은행, 협동조합은행, 예금금고, 사회적 경제 관련 재단과 같은 전통적인 사회적 경제의 금융수단, 마이크로크레딧 및 사회연대 리스크캐피털과 같은 새로운 사회적 경제에 기반을 둔 연대금융, 그리고 주로 협동조합 운동 내부에 조성된 비은행 금융기구들과 함께 사회적 경제 및 사회적기업의 다양한 필요에 부응하는 금융환경을 제공하고 있다. 한편 이 금융기관들은 공공 재원의 비중이 높거나, 법률에 의해 규정됨에도 불구하고 사회적 경제 이해당사자들이 참여하는 독립적인 운영구조를 갖추고 있다.

주요 국가에서는 사회적 경제 영역을 제도적으로 인정하면서, 전담부서를 설치하고 공공부문과 사회적 경제 사이의 민간파트너십을 제도적으로 구축해왔다.

프랑스에서는 1981년 사회적경제의 발전을 지원하고, 협동조합, 상호공제조합, 민간단체의 활성화와 고용창출을 촉진하기 위해 총리실 산하에 사회적경제 담당 정책조정실(DIES)을 설치하였다.

벨기에 왈롱지방정부는 2008년 사회적 경제에 관한 법률을 제정하였는데, 이 법률에 의해 왈롱사회경제평의회 소속된 기구로서 노사정 대표자들과 사회적 경제 조직들로 구성된 왈롱사회적경제평의회(Conseil Wallon de l'Economie Sociale, CWES)가 설치되었다. 또한 사회적 경제의 활성화와 지원을 위한 정책파트너로서 사회적 경제를 대표하는 조직을 인정하도록 하였다. 이에 따라 2009년 다양한 사회적 경제 부문의 연합조직들로 구성된 Concertes가 사회적 경제에 관련된 정책파트너로서 왈롱 정부와 협력하고 있다.

이외에 스페인은 사회적 경제를 대표하는 CEPES가 정부의 정책파트너로서 활동하고 있으며, 영국은 사회적기업연합(Social Enterprise Coalition, SEC)이 관련 정책에서 사회적기업의 이해를 대표하고 있다.

## 고용·사회 정책을 통한 지원

기존 고용 및 사회정책의 일부는 당초 사회적기업을 위해 도입된 정책들은 아니었지만, 사회적기업들의 등장과 발전에서 중요한 역할을 한다.

### 가. 훈련생들에 대한 임금지원

프랑스와 벨기에는 훈련생들의 고용 능력을 높임으로써 일반 노동시장으로 진입시키는 것을 목적으로 하는 사회적기업이 발달하였다.

프랑스에서는 고용정책의 일환으로 1980년대 초반부터 일자리 창출과 창업을 직접 지원하는 정책들이 발전하였다. 이 중 비영리부문을 대상으로

첫 공공근로가 1982년에 시작되었으며, 이는 1984년 지자체와 민간단체가 이용할 수 있으면서 청년 실업층을 위한 직업연수의 성격을 갖는 단기고용계약인 ‘공익근로(TUC)’로 바뀌었다.

벨기에의 현장기반훈련기업에서 훈련생들은 실업급여나 기초생활보장급여 등 다른 고용·사회정책을 통해 생계비를 지원받는다. 이전에는 현장기반훈련기업에서 직접 훈련생에게 급여를 지급하는 경우도 있었으나, 2006년 이후 경제활동이 갖는 훈련으로서의 의미가 강조되면서 실업급여와 기초생활보장급여 수급자가 아니면 현장기반훈련기업에서 일을 하지 못하는 구조가 되었다.

#### 나. 근린서비스 시장 형성

1990년대 이후 인구구조의 변화, 복지국가의 위기, 새로운 일자리에 대한 필요에 따라 이전에 가족과 공공부문에 의해 제공되던 대인서비스 활동들과 소규모 수선이나 정원관리와 같이 소비자의 집에서 제공되는 서비스가 주목을 받기 시작했다. 근린서비스라 통칭되는 이 활동들은 새로운 고용창출의 원천일 뿐만 아니라, 이를 통해 근린관계의 호혜성 원리, 공공부문의 재분배 원리, 시장의 교환원리가 혼합되는 새로운 조절양식으로서 연대경제가 가시적으로 드러나는 공간으로 설명된다(Laville, 1994).

사회적 경제 조직들은 근린서비스를 활성화시키는 공공정책을 지속적으로 요구했으며, 그 영향으로 벨기에와 프랑스에서는 근린서비스 시장 형성을 취지로 하는 바우처서비스 제도가 도입되었다. 벨기에에서는 근린서비스 영역에서의 고용창출과 비공식노동의 양성화를 목적으로 2001년 바우처서비스제도를 도입하였다.

프랑스에서는 2005년 사회통합계획의 일환으로 일반서비스고용쿠폰(CESU) 제도가 도입되었다. CESU는 기업복지의 일환으로 기업에 의해 노동자들에게 식권과 같은 바우처의 형태로 지급되거나, 개인이 은행에 신청을 하여 수표와 같이 사용할 수 있다. CESU는 베이비시터, 방과후 학습지도, 행정사무 처리 등과 같은 가사서비스, 정원관리, 쇼핑배달 등과 같은

일상서비스, 노인 및 장애인에 대한 돌봄과 같은 돌봄서비스, 보육시설에서 이루어지는 보육서비스 등 광범위한 근린서비스에 적용된다. 소비자는 인증받은 공급자를 통해 서비스를 구매하거나, 직접 노동자를 고용하는 방식으로 서비스를 제공받을 수 있다.

벨기에의 바우처서비스와 프랑스의 CESU는 국가나 기업의 재정 기여를 통해 근린서비스 시장을 활성화시키는 정책으로서 새로운 고용창출의 기회를 제공함과 동시에 충족되지 못했던 다양한 근린서비스를 제공하는 성공적인 제도로 정착하고 있다. 사회적기업 자체를 목적으로 하는 정책은 아니지만, 서비스공급자의 상당수는 사회적 경제 조직을 포함한 사회적기업들이며, 여러 연구를 통해 사회적기업이 근린서비스 시장에서 일반 공급자들에 비해 보다 많은 사회적 유용성을 창출하고 있음이 실증적으로 드러나고 있다(Defourny et al. 2009).

### 12.3. 농촌지역 사회적기업 주요 사례

#### AMAP - 농촌 생산자와 도시 소비자의 새로운 관계를 통한 상생

AMAP은 ‘시골농업 유지를 위한 민간단체(Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne)’의 약자로서 프랑스 남부의 농민 다니엘 뷔용이 미국의 공동체지원농업(Community Supported Agriculture, CSA)을 모델로 2001년에 지역주민들과 함께 처음으로 구성하면서 시작되었다. 이후 모델이 자생적으로 전파되면서 급속도로 증가하게 되었고, 2003년에는 AMAP 모델을 정의하기 위한 헌장이 합의되었다. 2008년 현재 프랑스 각지에 1,000개의 AMAP이 조직되어 있다.

AMAP은 소비자 한 그룹과 생산자 한 명의 결합으로 시작된다. 소비자 그룹과 생산자는 계절에 따라 생산할 식품(과일, 야채, 고기, 달걀, 치즈 등)의 종류와 양을 함께 결정하고 보통 연간 2회로 나눈 계약을 맺으며, 철 따라 생산된 식품이 바구니에 담겨 소비자에게 전달된다.

바구니의 가격은 생산자에게는 원가와 적정한 수입을 보장하면서, 소비

자들이 부담할 수 있는 가격으로 상호합의하에 결정된다. 이러한 가격은 중간유통과 포장 그리고 생산물의 낭비가 없기 때문에 가능하다<sup>32</sup>. 저소득층 소비자는 배달을 돕는 방식으로 할인해 주는 등 다양한 방법들이 동원된다. 소비자들이 농장으로 직접 가지러 오거나, 시내 특정 지점에 배달하면 소비자들이 찾아가는 방식을 취한다. 생산자가 양질의 생산에 집중할 수 있도록, 소비자들로 구성된 자원활동위원회가 구성되어 총무, 내부 커뮤니케이션, 조직 활성화, 자원활동 조직 등 운영 전반을 지원한다.

AMAP은 농민에게는 안정적인 소득을 보장하며, 소비자들에게는 윤리적이고 건강한 식품을 합리적인 가격에 제공한다. 나아가 유기농업을 통해 환경을 보전하고, 지역농업의 생물다양성을 복원함으로써 공익적인 성격을 보여준다. 특히, 농업의 산업화에 따른 소농의 몰락과 생물학적 다양성 훼손에 대한 대안운동으로서 그 가치와 역할이 주목을 받고 있다. 또한 농가와 소비자 회원 간의 다양한 부대 프로그램을 통해 도농교류를 촉진하는 역할도 인정받고 있다.

AMAP은 개별 농민과 소비자들 사이에 비공식적으로 결성되는 모임으로서 그 자체는 특정한 법적 지위를 갖지 않는다. 그러나 지역의 사회적 경제 조직들을 통해 아이디어가 확산되고 있으며, 특히 소비자가 환경, 건강, 교육 등 다양한 분야의 민간단체들을 매개로 조직되고 있다. 아직까지 관련된 특정 공공정책은 없지만, 간접적으로 농업일반과 유기농에 대한 지원정책의 대상이 된다.

### 라파헤다(La fageda) - 농업관련 활동을 통한 정신장애인 사회통합

스페인의 라파헤다는 1982년 정신질환자들의 사회통합과 노동통합을 목표로 설립된 카탈루냐 지역의 노동자협동조합으로서 조합원들은 다수의

<sup>32</sup> AMAP의 소비자들은 농산물의 외형에 큰 관심을 두지 않는다. 덕분에 농민이 재배한 거의 모든 생산물이 소비되며, 이는 경제적인 면에서나 환경 측면에서 AMAP의 장점으로 평가된다(www.reseau-amap.org).

정신장애자들을 포함하는 노동자들이다.

라파에다의 기원은 1970년대 후반과 1980년대에 스페인 정신병원에서의 의료운동과 긴밀한 관계가 있다. 헤로나에 위치한 도립 정신병원에 있던 일군의 의사들과 전문가들은 환자들 삶의 조건을 향상시키고, 사회적 격리라는 상황을 타개할 필요를 인식하게 되었다. 기존 정신병원들에서 이미 재활을 위한 작업치료가 보편화되어 있었다. 다양한 제품들이 환자들의 작업장에서 생산되었지만, 생산은 아마추어적이었고 아무도 이들의 생산품을 구입하거나 이용하지 않았다. 환자들에게는 단지 ‘일 비슷한 것’이었을 뿐이었고, 개인과 능력의 실질적인 발전은 없었다. 동시에 이러한 시스템은 자존감에 부정적인 영향을 미쳤다.

정신장애인들은 기본적인 물질적 필요를 만족시켜야 할 뿐만 아니라, 감성적, 관계적 그리고 영적인 필요도 충족해야 한다. 라파에다의 설립자들은 ‘노동’에서 이들에게 존엄성과 자존감을 돌려주는 방법을 발견했다. 이는 간단하지만 혁명적인 아이디어였다. 단지 환자로만 여겨지던 사람들이 노동자로서, 일반적인 가정에서 거주하며, 다른 사람들과 항상 만날 수 있는 삶을 살게 되었다.

라파헤다는 정신장애를 가지고 있는 14명을 포함하여 1982년에 설립되었다. 지자체가 지원하는 건물을 사용하여, 다른 기업의 하청과 지자체의 작은 정원시설 정비로 시작되었다. 1984년 지자체와 금융기관의 도움으로 라파헤다는 엘까잘(Els Casals)이라는 농장을 인수하였다. 목표는 지역의 전통인 농업에서 활동을 발전시키는 것이었고, 농장에서 동물과 자연환경에 늘 접하는 환경은 정신장애인들에게 혁신적인 재활경로로서 이상적인 조건이었다. 1년 후에 가축사육을 시작했으며, 1987년에는 묘목장을 열었다. 동시에 정신장애가 있는 노동자들을 위한 주거시설이 설립되었다.

1988년 라파헤다는 바르셀로나 에브론 발레데 병원을 위해 요구르트와 카라멜크림을 생산하기 시작했고, 곧 지역의 다른 병원들과도 계약을 체결하였다. 초기의 성공과 성장은 취약계층의 능력에 기회를 주고, 지속가능한 프로젝트를 수행할 수 있도록 한 협동조합이라는 조직모델에서 기인한 것으로 평가된다.

스페인의 유럽연합 가입으로 우유 생산 쿼터를 따르게 되었고, 이는 라파에다에 새로운 도전이 되었다. 그러나 라파헤다는 원유 생산에서 가공품으로 주요 사업을 변화시킴으로써 새로운 도전에 대응하였다. 협동조합은 이미 지역의 몇몇 병원 및 보건기관들과 좋은 관계를 가지고 있었는데, 이들은 치즈와 요구르트 같은 제품의 중요한 소비자였다. 한편 라파헤다는 일반시장에도 진출하고자 하였다. 그러나 시장에는 규모가 큰 경쟁자들이 있었고 대규모 유통체인에 진입하는 것은 쉽지 않은 문제였다. 그럼에도 불구하고 라파헤다는 장인 방식의 생산과정과 높은 품질을 장점으로 하여, 이러한 상품과 사회적 가치에 기꺼이 비용을 지불하는 특정 소비자 집단을 목표로 시장에 진입하였다.

연간 3만 명이 인근의 화산지역 자연공원을 탐방하면서 라파헤다를 방문하고 있다. 방문자들은 취약계층의 사회통합이 실제로 무엇을 의미하는지, 라파헤다의 생산물이 갖는 부가가치가 무엇인지를 이해하게 된다. 이러한 이유로 라파헤다의 요구르트와 다른 생산품들은 지역 시장에 깊이 뿌리내리고 있으며 고품질의 좋은 식품을 대표한다.

협동조합의 미션은 정신장애인들의 존엄성과 삶의 조건을 향상시키는 것이며, 노동은 이러한 목적에서 중심적인 수단이다. 라파헤다는 이미 상당한 수준으로 성장한 기업이며 현재의 고용규모를 최적으로 판단하여 더 이상 생산을 확대하거나 다른 시장에 접근하지 않고 있다. 협동조합은 이미 하룩사 지역의 정신장애인 실업률을 거의 0에 가까운 상황으로 만들었으며, 이는 카탈루냐 지역 전체의 정신장애인 실업률 95%와 대조된다.

오늘날 협동조합은 자신들의 경험과 모범사례를 적극적으로 나누고자 한다. 라파헤다는 2004년 여러 분야의 카탈루냐 협동조합 11개들에 의해 만들어진 지역 컨소시엄(클라테 그룹)의 설립을 주도하였다. 이 컨소시엄은 2008년 현재 3억 3500만 유로의 매출과 3,132명의 일자리를 제공하고 있다. 라파헤다는 또한 다른 지역이나 국가들과의 프로젝트를 통해 자신들의 적극적 통합모델을 전파하기 위해 협력하고 있다.

협동조합 모델에 내재되어 있는 장기적인 비전은 협동조합이 사회통합이라는 미션을 따르면서도 시장에서 다른 기업들과 효과적으로 경쟁할 수

있게 해준다. 최근의 수치들은 이러한 경향을 잘 보여준다. 2001년 이후 매출과 고용은 점차 증가하고 있다. 2008년 현재 200명 이상의 노동자들이 일하고 있는데, 이들 중 112명은 노동자조합원이고 23명은 준조합원이다. 노동자가 아닌 조합원으로 정신장애인의 가족이나 법적 대리인들이 45명, 그리고 사회복지기관의 전문가 20명이 함께 협동조합의 조합원을 구성하고 있다.

#### 1.2.4. 시사점

유럽과 한국의 사회적기업 현상이 차이가 있고 농촌지역 상황이 다른 조건에서 유럽 농촌지역 사회적기업의 개념과 경험이 한국에서 직접적인 모델이 되기는 어려울 것이다. 그러나 유럽 농촌지역 사회적기업 현상에 대한 종합적인 이해는 한국의 상황에도 몇 가지 시사점을 준다.

먼저 사회적기업 개념에 대한 이해가 전환될 필요가 있다. 유럽에서 사회적기업 개념을 통해 밝히고자 했던 것은 특정한 유형의 조직 자체뿐만 아니라 이를 둘러싼 다양한 역동성이었다. 유럽 농촌지역 사회적기업들은 전혀 새로운 조직의 등장을 의미하지 않는다. 농촌지역에서 오랫동안 뿌리 내리고 성장해 온 사회적 경제와 여기에서 파생된 새로운 활동을 가리키는 경우가 대부분이다. 또한 새로 설립되는 사회적기업도 사회적 경제 조직들의 법적 지위와 관련 제도를 활용하여 등장하고 있다. 따라서 사회적기업의 활성화를 위해서는 농촌지역 사회적 경제 전반에 대한 관심이 동반되어야 한다. 한국에서는 농협, 수협, 산림조합, 신협 등 전통적 사회적 경제 조직, 신활력사업 등 지역개발사업을 통해 만들어진 다양한 이니셔티브가 마을공동체적 특성과 함께 사회적 경제를 구성하고 있다. 이들은 오랫동안 농촌의 구조적 문제를 해결하기 위한 주민들의 자조적인 수단이자 공공정책의 전달체계로서 기능해 왔다. 농촌지역 사회적기업은 이러한 사회적 경제 생태계에 역동성을 불어넣을 수 있는 접근을 통해, 기존 사회적 경제 조직들로 하여금 농촌지역이 당면한 문제에 대해 보다 혁신적이고 효과적으로 대처하도록 자극함으로써 활성화될 수 있을 것이다.

공공정책 역시 농촌지역 사회적기업이라는 추상적이고 불분명한 실체에 초점을 맞추기보다는, 기존의 고용과 복지정책, 사회서비스 정책 일반에서 농촌의 특수성을 고려하고 이미 아래로부터 발생하고 있는 사회적기업 현상을 반영하는 접근을 해야 한다. 가령, 사회적기업의 지속가능성을 위해서는 단기적인 보조금을 지원하는 것보다 사회서비스 바우처 제도와 같이 공공 성격을 갖는 새로운 시장을 형성하는 것이 더 효과적인 것으로 보인다. 특히 사회서비스에 대한 수요는 높으나 구매력이 낮은 농촌에서 수요자의 구매력을 높이는 공공재정의 투입은 사회적기업이 활동할 수 있는 시장을 형성하게 될 것이다.

농촌지역에서의 산업 전망이 불확실한 상황에서 사회적기업도 적극적으로 활동하기 어렵다. 따라서 공공부문의 주요한 역할은 농촌에서 가능한 새로운 적소시장과 고용기회를 진단하고 이를 육성하는 것이다. 농촌관광, 재생에너지, 사회서비스, 문화여가서비스 등 농촌의 사회구조적 문제에 답하면서도 농촌지역의 장점을 활용할 수 있는 산업들에 대한 연구와 적극적인 지원정책이 필요하다. 사회적기업은 잠재력이 있으나 아직 가시화되지 않은 이들 산업의 개척자로서 공공부문의 파트너가 될 수 있을 것이다.

또한 사회적기업을 통한 새로운 농업문제 접근이 고려될 수 있다. 농업은 전통적으로 식량생산과 이를 통한 농민의 소득창출 수단으로만 간주되었다. 그러나 유럽의 농업 관련 사회적기업들은 환경 및 경관 보존, 생물학적 다양성의 유지, 농업노동의 정서적 효과 등 농업의 비물질적 가치를 재발견하고 이를 활성화시키고 있다. 또 이러한 비물질 가치들이 사회적으로 인정받도록 함으로서 이에 대한 사회적 비용을 지불받고 이를 통해 일자리를 유지, 창출하고 있음을 볼 수 있다. AMAP은 농업과 소농의 사회적 가치를 인정하는 소비자들이 시장메커니즘과 다른 방식으로 산정된 공정가격을 지불하고 있으며, 라파에다의 유제품은 높은 품질과 함께 정신장애인들의 노동통합이라는 부가가치를 소비자에게 판매함으로서 안정적인 시장을 확보하고 있다.

사회적기업이 창출하는 가치가 일반 시민과 공공정책으로부터 인정받기 위해서는 사회적기업 스스로가 지역사회의 공공성을 실현하는 주체로서

인정받아야 한다. 이는 경영전략과 마케팅만으로는 이루어지지 않는다. 사회적기업이 만들어내는 새로운 역동성은 지역사회의 다양한 이해당사자들의 새로운 신뢰관계에서 나오며, 사회적기업의 활동은 다시 신뢰관계를 강화시킴으로써 지역의 사회적자본의 선순환적 축적을 가져오게 된다. 특히 인구감소와 경제적 악순환을 겪는 많은 농촌지역에서 사회적 자본은 지역 사회 내부의 자원과 잠재력을 극대화시키는 원동력으로 기능을 하게 된다. 이러한 의미에서 농촌지역 사회적기업은 단위 개별기업에 대한 관심보다는 이를 통해 형성되는 새로운 신뢰관계와 사회적 자본에 초점을 맞추어 접근할 필요가 있다.

## 1.2. 일본의 커뮤니티 비즈니스

### 1.2.1. 개황

일본의 커뮤니티 비즈니스(이하에서는 일본에서 일반적으로 쓰고 있는 약칭인 **CB**로 표기)는 그동안의 다양한 ‘마을만들기’가 사업화된 것이다. 지역개발을 위한 기존의 보조금 방식 사업이 오히려 독이 되었다는 인식 하에, 지역의 비영리법인(NPO) 등 민간 주체가 고용 창출이나 지역경제 활성화와 같은 과제를 해결하기 위해 다양한 사업 아이템을 창출하고 지역 자원을 동원하며 그에 필요한 재원을 마련하는 방식으로 전환한 것이다.

한편에서는 핵가족화와 고령화가 진행됨에 따라 가족의 기능이 급속히 저하되는 상황에서 노약자나 장애인, 청소년이 일상생활에서 갖는 불편과 불안에 대응한 서비스를 제공하는 사업에서 시작하기도 하였다.

우리나라의 사회적기업과 달리 일본에서는 **CB**를 법적으로 규정하지 않고 있다. 그렇지만 대체로 ‘독립한 사업체로서 자립을 전제로 회사, NPO, 조합 등의 조직형태를 가지고 복지과 교육, 환경, 마을만들기 등의 분야에서 지역공헌활동을 사업으로 하는 비즈니스’를 통칭하고 있다.

일본에서 사회적기업(social business; **SB**)은 우리와 약간 다른 개념으로

사용되고 있다. CB와 SB의 두 개념이 서로 겹치는 부분이 있으나, SB는 주로 기업의 사회적책임이란 관점에서 대기업 측에서의 활동이고, CB는 지역의 중소기업과 NPO, 농업자 등의 활동이라는 식으로 구분하고 있다.

일본에는 전국에 NPO가 4만개 정도 있는데 이들이 CB의 주요 모태가 되고 있다. 이 중 20% 정도인 8,000개가 CB를 만들었고 산업 규모는 32만 명 고용에 3,200억엔 생산으로 추정되고 있다. CB의 구체적인 활동은 그린투어리즘, 도시와 지역의 연대, 환경, 자산지소(地產地消), 경작포기지의 활용, 이들 CB에 대한 중간지원 등을 들 수 있다.

#### 일본의 특정비영리 활동법인 (NPO)

「특정비영리활동촉진법」에 근거하여 특정 비영리활동을 행할 목적으로 설립된 법인을 말한다. 관청의 통제를 받던 구 제도의 공익법인에 비해 간단하면서도 자유롭게 법인격을 취득할 수 있게 되었다. 법 시행 후 법인격을 취득하는 단체가 급증하여 2010년 현재 대략 4만개가 넘는 NPO 법인이 있는 것으로 추정된다.

법인 자격의 취득 조건은 다음과 같다.

- 영리를 목적으로 하지 않을 것
- 사원의 자격에 부당한 조건을 붙이지 않을 것
- 보수를 받는 임원 수가 임원 총 수의 1/3 이하일 것
- 종교활동이나 정치활동을 주 목적으로 하지 않을 것
- 특정 후보자나 정당을 추천 지지 반대할 목적을 갖지 않을 것
- 10인 이상의 사원이 있을 것

NPO 법인 가운데 조직운영이나 사업활동이 적정하여 개인이나 법인으로 부터 받는 기부금에 대한 과세 혜택을 주기 위하여 국세청장이 인정하는 법인을 인정특정비영리활동법인이라고 한다. 그러나 심사 조건이 엄격하여 2008년 기준으로 93개 NPO가 인정을 받고 있다.

## 1.2.2. 관련 제도와 지원

### 개방적 지원체계

일본의 CB에 대한 지원은 자금지원보다는 강좌, 상담, 정보제공 등 조성 사업이 많다. 우리나라와 같이 CB라고 하여 별도의 자금지원을 하지는 않으나, 각각의 구체적인 사업 내용에 따라 해당 부처나 지자체에서 융자 등의 자금지원을 받고 있다. 예를 들면 다음과 같다.

첫째, 중소기업청의 “중소기업지역자원활용 프로그램”과 “지역력연대거점사업”이 있다. 이는 지역의 중소기업이나 농업자의 판로 개척 등에 협력하는 기업(지역자원 파트너)과의 연대 구축과 사업 확대를 지원하는 사업이다. 우수한 지원자를 코디네이터로 확보한 중소기업지원기관을 ‘지역력연대거점’으로 전국에 2-3백개를 선정하여 중소기업이 당면한 과제에 대해 세부적인 지원을 하고 있다.

둘째, 국토교통성의 “새로운 公”에 의한 커뮤니티 소생지원 모델 사업이 있다. 다양한 민간주체를 지역만들기의 담당자로 하여, 지역의 필요에 부응한 사회서비스의 제공과 같은 일을 하는 사업이다.

최근의 중요한 사업으로는 농림수산성과 경제산업성이 공동으로 추진하는 “농상공연대” 사업이 있다. 지역에 근거한 농림수산업과 상공업 등 산업 간의 연대를 촉진함으로써 지역경제의 활성화를 도모하려는 시책이다. 2008년 6월에 “농상공연휴촉진법(農商工連携促進法)”이 제정되어 지원의 법적 근거가 마련되어 있다.

이 외에 2008년부터 경제통산성의 “지역신사업창출발전기반촉진사업”으로, 2010년에는 내각부의 “지역사회고용창조사업”으로 보조금이 지급되어 지역활성화를 위한 CB 활동을 지원하고 있다. 한편 2009년 5월의 “농지법개정”으로 일반기업의 농지소유를 허용하여 농업생산활동에 참여할 수 있게 된 것도 CB의 활동에 제약을 풀어준 사례이다.

## CB 지원센터와 협의회의 역할

CB를 육성하는 데에는 여러 주체가 관여하고 있다. 자치체는 지역활성화 사업과 고용창출을 위한 사업을 추진하고, 일반 기업은 사회공헌 차원에서 인재 육성, 신규사업 확대 측면에서 CB를 지원하고 있다. 다양한 지역기반 NPO는 CB의 활동범위를 확대하고 인재를 육성하며 사업성을 향상시키려는 노력을 경주하고 있다.

이러한 다양한 주체들 중에 종합적 지원자이자 조정자 역할을 하는 기관으로 커뮤니티비즈니스 지원센터(CBS)가 있다. CBS는 2000년부터 임의단체로 활동을 시작하였고 2002. 9. 25에 특정비영리활동법인으로 설립되었다.<sup>33</sup> CBS는 개별 CB에 대한 사업계획 지원 등 창업컨설팅을 제공하고, 강좌 실시, 지역활성화사업 프로그램 기획, 지원 사이트 구축, 인재 육성과 상담 네트워크 지원, 조사연구 등 업무를 수행하고 있다.<sup>34</sup>

한편, 지역별로 CB 추진협의회가 구성되어 회원 간의 정보교류와 지역의 CB 중간지원기관 육성을 도모하고 있다. 예를 들어 광역관동권 커뮤니티비즈니스 추진협의회(동경도와 인근의 10개 현을 범위로 함)는 2003년에 79명이 등록회원으로 발족하였다. 사무국은 당초 관동 경제산업국에 두었으나 2007년에 NPO인 CBS로 옮겼다. 2010년 2월 현재 195개 회원단체가 있는데, CB 사업자가 59개(29%)로 가장 많으나, 중간지원기관 50개(25%), 행정기관 32개(16%) 등 지원기관이 많이 포함되어 있다. 이 외에 지역주민과 단체 23개(11%), 일반기업 19개(9%), 상공회의소, 협동조합, 금융기관, 대학도 포함되어 있다. 활동분야도 지역만들기(72건), 지역진흥(47건), 고령자 복지(25건), 장애인복지(12건), 아동복지(9건) 등 직접 사업 외에 교육·인재 육성(46건), 창업지원(48건) 등 CB 조성파 관련된 분야도 적지 않다.

<sup>33</sup> 구체적인 내용은 CBS의 홈페이지(<http://www.cb-s.net>) 참조.

<sup>34</sup> 개별 CB의 사업계획 지원(창업 컨설팅)은 유료서비스로 3개월간 30만엔을 받음.

### 1.2.3. 커뮤니티 비즈니스 사례

일본의 CB는 여러 형태와 지향점을 가지고 있다. 여기에서는 서로 대비되는 두 가지 유형의 전형적인 사례를 소개한다. 앞에 소개하는 ‘에가오즈나게떼’는 NPO의 정체성을 유지하면서 다양한 지역활성화 사업을 하는 사례이고, 뒤에 소개하는 ‘오가와노쇼’는 지역주민의 농산물을 구입하고 지역주민을 고용하여 성공적으로 사업을 영위하고 있는 기업형 사례이다.

#### 야마나시현의 에가오즈나게떼

##### 1) 설립 배경과 과정

20여년 전 도쿄에서 금융기관을 상대로 경영 컨설팅을 하던 소네하라(曾根原)씨는 일본경제의 위기를 겪으면서 농산어촌에 기반을 둔 경제를 세워야 한다는 믿음을 가지고 농촌으로 돌아왔다.<sup>35</sup> 소네하라씨는 이후의 일본경제가 산업공동화와 자원(식량과 에너지, 목재 등)의 자급률 하락에 시달릴 것이며, 기업 중심의 사회로부터 시민 네트워크 사회로 전환이 중요하다고 생각하였다고 한다.

1995년에 고향에서 가까운 하꾸슈(白州)로 귀촌하였는데, 이 지역은 농업과 임업이 병존하는 중산간지역으로, 수도권에서 100-150km 정도 떨어져 있어 도농교류의 모델 실천이 가능한 지역으로 평가하였다.

처음에는 임의단체인 “하꾸슈시골모임(白州いなか俱樂部)”를 설립하여 5년간 농림업의 생산에서 유통까지 다양한 일에 종사하면서 기술적, 사회적 기반을 구축하는 데 노력하였다. 개인적 네트워크를 활용하여 된장 만들기, 모내기, 야채 수확 등의 도농교류사업도 추진하였다.

도시민과의 교류를 심화하는 중에 제공하는 정보, 물품, 서비스 등의 양

<sup>35</sup> 면담조사 결과 불분명하거나 부족한 부분은 홈페이지(<http://www.npo-egao.net>)를 참조하여 보완하였다.

이 증가함에 따라 조직화가 필요하다고 생각하여 ‘농을 기초로 한 지역공생형네트워크 사회를 만드는 것’을 목적으로 하는 NPO 법인을 2001년에 설립하였다.

## 2) 사업 내용

에가오쓰나게떼의 사업은 회원들의 참여에 의해 이루어진다. 회원들의 자발적 모임인 연구회가 발전하면 사업수지계획서를 세워 이사회 승인을 받아 사업을 할 수 있다. 현재 회원은 135명(이 중 일부는 준회원, 후원회원), 직원은 16명이며 중요한 사업은 6개 정도이다.

### ① 유희농지 경작

경제성장 과정에서 농업후계자가 줄어들어 따라 경작포기지가 늘어나는데, 야마나시(山梨)현은 일본에서도 두 번째로 유희농지가 많은 지역이다. 에가오쓰나게떼도 처음 유희농지 경작으로 사업을 시작하였는데, 지역 내의 유희농지를 임차하여 도시의 자원봉사자와 함께 개간하였다. 사업 초기에는 3ha 규모였으나 현재는 4.3ha로 늘어났다. 이 사업의 효과는 생산 증가, 고용 증가, 도농교류에 의한 도시민의 농업이해와 농산물 판매 증가 등이다.

### ② 기업제휴에 의한 농촌재생활동

일본 굴지의 부동산회사인 미쯔비시(三菱地所)가 개발한 주거단지의 입주자들이 이 지역을 방문(기획 여행상품)한 것을 계기로 회사와 2007년에 업무 제휴를 하였다. 미쯔비시의 사회적책임(CSR) 프로젝트인 “空·土”와 마을의 도농교류 사업이 결합한 것이다. 회사의 사원, 맨션 주민, 지역 주민이 공동으로 휴경지를 개간하고 모내기를 하였으며, 생산된 농산물은 미쯔비시 주변의 식당에서 요리하여 판매하였다.

### ③ 산림을 활용한 농상공연대 사업

일본의 건축자재는 주로 수입 목재에 의존하고 있는데 이 지역의 풍부한

한 산림자원을 활용하는 아이디어를 내었다. 제휴기업인 미쓰비시는 건축 관련 계열회사가 많아 마을과 농상공연대 형태로 추진하였다. 먼저 마을 주민과 기업직원이 산림체험을 통해 공감을 확대하고 워크숍을 통해 개발 방향을 토론하여 활용방안을 마련하였다. 규격 각목(2×4 인치)을 2010. 10 월부터 생산하여 판매할 계획이다.

#### ④ 대학과 연계한 농촌에너지 연구개발

에가오쓰나게떼가 입지한 기타도시시는 일조시간이 연 2337시간으로 전국 1위이고 산림이 78%로서 바이오에너지의 보고라고 할 수 있는 지역이다. 그동안 간벌 후 잔재가 활용되지 않았으나 2008년 겨울부터 온천수 가운데 쓰기 시작하였다. 이를 위해서는 화목보일러의 개발과 목재 가공방안이 필요하고 이 부분에서 대학과 협조하게 되었다. 화목용 목재는 지름 15센티미터, 길이 1미터로 하였으며 기계로 생산하는 팻릿보다 고용창출효과가 큰 것으로 나타났다. 경유를 사용할 때와 비교하면 가온비용 600만엔을 400만엔으로 감소시킨 비용절감 효과가 있었다.

#### ⑤ 기타 도농교류 사업

도시 어린이 농업체험 외에 도시 디자이너들이 참여하여 목재를 이용하여 폐교를 환경 아트 캠프로 재구성하여 활용하고 있다. 한편, 미국, 프랑스, 핀란드 등 해외로부터의 방문객을 위한 농촌체험도 하고 있는데, 외국인들은 일본의 농촌, 몬순 기후의 농촌이 정말 좋다고 칭찬하며 이는 스스로를 재발견하는 기회가 되고 있다.

#### ⑥ 인재 육성을 위한 학교: 관동 투어리즘 대학

도시와 농산촌 공생활동의 최대 과제는 인재 육성이라는 문제의식에서 투어리즘 대학을 시작하였다. 여기에서 투어리즘이란 관광업을 배운다는 것이 아니라 11개 지역의 캠퍼스를 여행하면서 배운다는 의미이다.

2009년 개교하였으며 50명을 모집하였는데, 도시와 농촌 양자의 니즈와 자원을 파악하고, 사업을 계획하며, 여러 사람과 조직을 코디네이트하면서

사업을 운영할 수 있는 사람을 육성하는 것을 목표로 하고 있다. 인재 육성의 포인트는 농촌현장 경험과 지식, 도시의 사람과 농촌의 자원을 조직하는 능력, 상품화 계획 등 문제해결 기획능력, 사람과 사회에 대한 공감, 정책 지식, 도시 소비자와 시장에 대한 지식의 여섯 가지로 규정하고 있다.

수도권의 11개 도현에 11개 거점을 마련하여 다양한 교육을 실시하고 있는데 캠퍼스와 선생, 과정은 고정된 것이 아니라 개방적이며 확대될 수 있다. 캠퍼스의 예를 들면 다음과 같다.

나가노현의 코모로(小諸) 캠퍼스에서는 유기면화를 재배하여 침구류 등의 제품을 생산하는 과정을 배운다. 캠퍼스 매니저는 유기면 수입, 제조업체(Avanti Japan)의 대표이사이다.

야마나시의 쓰다마(須玉) 캠퍼스는 에가오쓰나게떼의 연수거점으로 200년 된 민가를 빌려 지역의 목재를 사용하여 재생한 건물이다(아래 사진 참조). 도농교류 경영을 배우고 지역 식재료를 이용한 하코젠(箱膳: 식판) 요리의 체험과정이 있다.

마쓰토미(増富) 캠퍼스에서는 도농교류를 통한 유희농지 개간에서 지역 재생을 배운다.

그림 6-1. 쓰다마 캠퍼스 내 회의 장면



동경 마루노우찌(丸の内) 캠퍼스는 도농교류의 거점 구축을 위해 2010. 7. 6 개관하였다. 개관 행사에 도쿄의 기업인 70명이 참석하였는데 이들 중 절반 가량이 행사 후 그룹토론에 참여하였으며, 농산물 유통, 출판 등의 비즈니스 상담도 있었다.

현재 NPO 등에서 활동하는 사람들을 대상으로 이들의 사업화를 목적으로 에가오대학원을 개설할 예정으로 있다.

### 3) 사업의 성과와 전망

에가오쓰나게떼는 지역 주민의 자발적인 조직이면서도 연구와 교육 기능을 탁월하게 수행하고 있는 사례로 유명하다. 2008년 11월에 요미우리 신문과 NHK가 공동주최한 ‘지역만들기상’에서 내각 총리상을 수상하였고, 2009년에는 아사히 신문과 (재)삼림문화협회가 공동으로 작업한 ‘일본의 마을 100선’에 선정되기도 하였다. 앞으로 수도권에 안테나숍을 개설하여 생산한 농산물과 건축자재 판매, 그린투어리즘 접수 창구를 열어 도시의 보다 많은 사람들과 네트워크를 넓혀가려고 생각하고 있다.

대표인 소네하라씨는 일본 사회경제의 저성장, 자원 부족, 지방분권화 속에서 에가오쓰나게떼의 사업모델이 전국적으로 확산될 수 있다고 전망하고 있다<sup>36</sup>. 그러나 사업의 경제성과 추진 주체의 확보 문제 등 실현 가능성에 대해서는 보다 구체적인 분석이 필요한 것으로 보인다.

재정 측면을 보면 2009년에 1억 1천만엔의 예산 중에서 1/2은 사업수입, 1/2은 지자체나 정부의 보조로서 회비나 기부금은 비중이 매우 적다. 보조는 CB라고 받는 것이 아니라 개별 사업활동에 연계해서 받은 것이다. 에가오쓰나게떼의 경우에도 경제적 자립은 큰 문제가 아닌 것으로 보고 있는 것이 인상적이다. 지역활성화 등을 위한 사업을 잘 기획해서 필요한 재원을 적절히 조달하면 된다는 생각으로 보인다.

<sup>36</sup> 소네하라씨는 이 사업 모델이 일본 전역에 적용되면 10조엔(6차산업화 3조, 관광과 도농교류 2조, 건축 2조, 에너지와 교통 1조, 교육과 정보, IT 2조) 사업이 될 수 있다고 주장하였다.

## 나가노현의 주식회사 오가와노쇼(小川の庄)

### 1) 지역 특성과 설립 배경

업체가 입지한 나가노현의 오가와촌(小川村)은 산간지대에 있는 인구 3300명의 작은 마을이다. 최근 인근의 소규모 자치체들이 나가노시에 합병되었지만 오가와는 합병하지 않고 독립하여 있어 지역발전에 어려움이 많은 상태이다.

농지는 급경사 밭이 대부분이고 호당 경지면적이 영세한 농업구조인데, 과거에 양잠이 성했으나 수입개방으로 가격이 떨어져 양잠이 쇠퇴하고 젊은이들의 이촌이 급증하였다. 고도성장기에 지역에 유치하였던 공장들이 엔고로 해외로 빠져나가는 등 침체되면서 지역경제가 다시 타격을 받고, 현재 도농교류와 귀농촉진책에 중점을 두고 있지만<sup>37</sup> 성과는 충분하지 않다고 한다.

이러한 과정에서 지역의 고용을 창출하고 농산물의 판매를 촉진하기 위해 나가노 현의 대표적 음식인 ‘오야끼’를 중심으로 한 식품가공판매와 음식점을 설립하게 되었다. 오야끼는 지역에서 생산되는 곡물(콩과 밀)을 곱질로 하고 속은 야채와 된장을 활용한 절임류로 만든 일종의 만두로서 보통 구워 먹지만 찌서 먹기도 한다.

‘오가와노쇼’ 설립은 1986년이지만 근원은 30년 전까지 거슬러 올라간다. 창업자 7인을 포함하여 20대들이 청년단 ‘산올림회’에 가입하여 산촌 지역에서 기인된 ‘빈곤으로부터의 탈출’을 주제로 공부한 것이 1950년대의 일이다. 그중에 나온 결론은 농산물을 제값을 받고 팔 수 없으니 가공하여 부가가치를 붙여 팔아야 한다는 생각이었다. 그러나 1960년대의 고도성장기에 이들은 농사를 그만두고 현금수입을 찾아 도시로 흩어지게 되었는데, 고향에 가공공장을 세울 꿈을 버리지 않고 서로 의견과 소식을 교환

---

37 대표적인 사업으로 빅랜드 오가와, 고향 땅 오가와, 별과 綠의 로멘토피아 등 산촌체험교류를 위한 공공시설과 주택용지 조성이 있음.

하였다고 한다.

1980년대에 자치체와 농협에서 ‘고향시골사업’으로 가공시설 건설을 검토할 때, 7명이 공동으로 사업계획을 작성하여 제출하게 된다. 리더인 간토이치로(權田一郎)는 고교 졸업 후 미국농장에서의 유학 경험이 있다. 귀국하여 지자체 공무원으로 일한 후 절임류 회사에 취직하였는데, 가공기술과 판매방법을 배우고 대표이사까지 되어 새로운 가공공장의 설립을 주도하게 된다. 1986년에 당시 우체국 부국장, 현의 사회복지협의회 과장, 민간회사 근무자 등 48-54세의 7명이 동시에 퇴직하여 회사를 설립하였다. 처음에 자본금은 500만엔으로 하고 7명의 이사가 35%, 농협이 15%, 곧다씨가 근무한 절임회사가 35%를 출자한 제3섹터 방식을 채용하였다.

## 2) 회사 운영과 성과

제품의 개발과 판매방법 모색은 회사설립 3년 전부터 준비하였다. 상품은 ‘도시에는 없는 것, 도시민을 낮게 하는 것’을 콘셉트로 하여 우선 먹을 것 중에서 대대로 전해내려 온 지역의 음식을 발굴하자고 하여 소박한 시골 음식인 오야끼를 채택하였다. 논이 없는 오가와에서는 3일에 한번은 저녁식사로 오야끼를 이로리(囲爐裏, 화덕의 일종)에서 구워 먹었을 정도로 흔한 음식이자 빈곤의 대명사였다. 1970년대가 지나면서 이로리도 오야끼도 사라지게 되었고, 오야끼는 도시로 나간 출향민들의 추억의 맛이 되었다. 이러한 전통의 맛이 도시민에게 매력을 가질 것으로 판단한 것이다. 또한 판매장소를 결정할 때에도 소비자가 먹기 편리한 곳이 아니라 마을의 분위기 있는 곳에 건설하자는 것으로 의견을 모았다.

사업을 시작하면서 가능한 한 초기투자를 억제하는 원칙을 세웠다. 양잠 공동사육장의 빈 시설을 농협에서 월 20만엔에 차용하고 용기는 절임제조 회사에서 빌렸으며, 판매장소인 오야끼무라는 간또씨의 생가를 빌렸다. 신규시설 도입자금은 7명의 공동보증으로 농협에서 차용하였으나, 가능한 조기 변제하고 그 다음 차입을 계획하였다.

사업계획의 중점은 마을 내에서 노령자를 고용하는 것에 두었다. 전통적인 방법으로 오야끼를 만들 수 있는 것은 할머니들만이기도 해서, 할머니

들이 걸어서 출퇴근할 수 있게 공장을 5개 마을에 분산해서 소규모로 세웠다. 그 결과 취업한 할머니들은 어느 정도 집안일과 공장일을 병행할 수 있게 되었다. 현재 85명의 고용자 중 절반은 60세 이상이며 대부분 상근이다(연간 220일, 1일 8시간 근무).

사업의 두 번째 목적은 지역에서 원료 농산물을 구입함으로써 농업진흥에 기여하는 것으로 하였다. 그러나 이 원칙에도 불구하고 지역 내에서 조달할 수 없는 농산물이 많으며, 농가의 노령화로 점차 역내 조달이 어려워질 우려가 있다. 현재 촌내의 농가는 700호 정도인데 이 중 100호가 회원으로 오가와노쇼에 농산물을 납품하고 있다. 구입하는 품목은 곡물과 각종 야채로서 값은 사전에 정하고 농가가 출하하는 물량을 모두 다 산다<sup>38</sup>.

마지막으로 전통 식당 ‘오가와무라’를 열어 가공식품의 판매와 체험활동 제공을 겸하고 있다. 지역 주민들의 회합장소나 인근 지역 학생들의 체험활동 장소로 이용도가 점차 높아지고 있다고 한다.

그림 6-2. 개량된 이로리에서 오야끼를 굽는 모습



<sup>38</sup> 이 경우 시장가격의 변동에 따른 문제를 문의하였는데, 시장가격이 상승할 경우 원료조달에 약간 차질이 있지만 큰 문제가 되지는 않는다는 답변이었다. 그 이유는 오가와노쇼에서 가공용으로 구입하는 농산물은 신선하고 안전하지만, 외관 품질이 떨어져 일반 시장에서는 높은 가격을 받기 힘들기 때문이라 한다.

오야끼와 절임류의 50%는 생협을 통한 택배로 판매되고, 50%는 자체 통신판매와 방문 판매로 이루어지고 있다. 연간 판매액은 8억엔으로 재정적 자립을 전제로 하고 있다. 일본의 다른 CB와는 달리 사업과정에서 이루어지는 지역민의 현지 고용과 농산물 구입을 통해 사회적 목적을 달성하고 있다.

#### 12.4. 커뮤니티 비즈니스의 특징과 시사점

앞의 사례에서 보듯이 일본의 커뮤니티 비즈니스는 지역사회 활성화라는 사회적 목적을 지향하고 있지만 그 안에는 서로 다른 흐름이 있다. 전통적인 비영리법인에 기초를 두면서 지역문제를 해결하기 위해 사업적인 측면을 결합하는 형태가 아직은 주류를 이루고 있다. 이와는 달리 지역자원을 활용하여 시장에서 팔릴 수 있는 상품을 만들어 내는 새로운 사업을 창출한다는 기업적 흐름도 있다.

어느 형태에 있어서나 공익적 목적과 재정적 자립을 조화시켜 CB의 지속성을 유지하는 것은 중요한 관심사이다. 그러나 앞의 두 사례에서 이 문제에 대한 접근은 상당한 차이를 보이고 있다.

에가오쓰나게떼와 같은 NPO 법인들은 CB의 지속성을 재정적인 측면에서만 판단하지 않는 경향이 있다. 소네하라씨는 CB의 지속성을 다음 4가지 측면에서 종합적으로 보아야 한다고 주장한다. 첫째, 하고 싶고 즐거운 일인가? 둘째, 지역에 좋은 것, 사회에 필요한 것인가? 셋째, 비즈니스로서 자립한 활동을 유지할 수 있는가? 넷째, 지역의 협력체제, 네트워크를 가지고 있는가? 여기에서 비즈니스로서 자립은 반드시 재정적 자립을 의미하지는 않는다. 사업을 위해 필요한 비용은 상품의 판매 수익으로만 충당되는 것이 아니라 정부의 지원, 기업의 기부금, 지역주민의 회비 등을 받을 수 있는 구조를 갖추면 되는 것이라고 본다<sup>39</sup>.

<sup>39</sup> 일본에서 면담한 CB 참여자, 담당 공무원, 협회 직원들은 대체로 CB의 재정자립이 중요하지 않다는 견해가 많았다.

반면, 오가와노쇼는 기업으로서 재정적 자립을 전제로 하고 있다. 사회적 목적은 지역주민 취업과 농산물 구매에 두고 있지만, 이는 경쟁적 시장에서 기업의 존속을 통해서 달성하는 것이다. 기업의 경쟁력 제고를 위해서 취한 전략은 전통적 음식의 상품화, 자본투자와 차입의 최소화, 지역 노동력과 자원의 활용, 전문기업 제휴를 통한 기술과 자본 도입, 제조업 외에 전통식당과 체험프로그램의 결합 등을 들 수 있다.

두 성공적인 사례는 커뮤니티 비즈니스의 발전방향을 제시하고 있지만, 해결하기 쉽지 않은 과제도 품고 있는 것으로 보인다. 첫 번째 사례에서는 비용의 상당 부분을 정부와 기업의 지원에 의존하고 있기 때문에 사업의 확산이 벽에 부딪힐 우려가 있다. 비즈니스 관점에서 수익구조를 확보해 나가는 한편, 사회적 목적 활동에 대한 객관적 평가와 민간재단의 육성 등을 통해 민간의 투자와 기부를 확대해야 하는 과제가 있다. 두 번째 사례에서는 지역사회 사회의 노령화와 농업 쇠퇴로 사업기반이 흔들리는 문제가 있다. 지역사회 활성화를 위해 보다 광범한 활동을 하는 NPO나 다른 CB의 창출과 연계가 절실한 형편이다.

일본에서는 우리와 달리 CB의 육성을 민간이 주도하고 있다. 정부가 CB를 법으로 규정·지정하지 않고 CB라는 이유만으로 지원하지도 않는다. 개별 CB들은 사회적 목적에 따라 사업계획을 수립하고, 활동하는 구체적인 사업 분야에서 제공되는 다양한 정책지원을 활용한다. CB의 창업과 운영 컨설팅, 교육을 포함한 종합적인 조성사업은 민간조직인 지원센터(CBS)와 지역협의회가 담당한다.

일본에서 CB의 주류는 지역만들기와 농상공연대라는 흐름으로 보인다. 이 점에서 우리나라에서 관심을 끌고 있는 지역공헌형 사회적기업, 농어촌 공동체회사 등과 비슷하다고 할 수 있다. 일본 CB의 동향에서 인재의 육성과 지역문제 연구 활동 중시, 지역의 기업이나 농협과의 연대 노력 등은 우리에게도 시사하는 바가 적지 않다.

## 2. 국내 사례

### 2.1. 진안 지역

#### 2.1.1. 진안군 지역 실태

무진장. 이 말이 무주·진안·장수를 의미할 때는 우리나라에서 대표적인 낙후지역의 대명사로 쓰인다. 진안군은 그 정도로 낙후된 전형적인 농촌지역이다. 그러한 반면 진안군은 최근 10년 가까이 농촌지역개발에서 많은 경험을 축적해 왔고 이제는 그 경험을 배우고자 매년 2천 명 이상이 방문하는 지역이 되었다.

진안은 소백산맥과 노령산맥이 만나는 해발 200~400m의 산간 구릉지이며 82.4%가 산림이다. 2000년 완공된 용담댐으로 그나마 비옥한 토지들이 수몰된 상태로 경지가 전체 면적의 10.1%(79.4km<sup>2</sup>)에 불과하다.

군 면적은 789.1km<sup>2</sup>로 서울의 1.3배지만 인구는 2005년 인구센서스 기준 23,915명에 불과하다. 고령인구 비율이 29.2%에 이르러 초고령 사회의 기준인 20%를 훌쩍 넘겼다. 2005년 기준으로 전국 165개 시·군의 서비스 공급 실태를 분석한 결과, 진안군은 뒤에서 10등을 차지하고 있다(송미령 외, 2009).

지역 인구의 급속한 감소와 낙후의 심화로 인한 진안군 지역사회의 위기감은 2000년 용담댐이 완공되면서 절정에 달했다. 당시 용담댐으로 인해 4개 면소재지와 68개 마을이 수몰되었고 1만 3천명이 이주했다. 진안군 내에서는 위기에 대한 문제인식과 함께 기존 지역개발에 대한 반성을 바탕으로 내생적 발전전략으로서 마을 만들기라는 새로운 시도가 생겨났고 시행착오를 겪으면서 지난 10년 간 이를 지속하고 있다.

## 2.1.2. 진안군의 사회적 경제

### 가. 사회적 경제 구축과 지역주민 주도의 마을 만들기

진안군은 마을 만들기를 농촌의 사회적 경제 구축 과정과 동일시한다. 마을 만들기관 주민들 스스로 자조와 협력을 바탕으로 주도해가는 지역발전 전략이다. 또 시장과 행정에 덜 의존하는 농촌사회를 만드는 주민자치 운동이기도 하다. 자급경제와 공동체경제가 시장경제 및 공공행정과 균형을 이루는 농촌지역이 진안이 추구하는 마을 만들기의 목표이다.

이 과정을 처음에는 행정이 주도했다. 지역사회가 해체 위기에 놓이고 인구 과소화와 고령화가 심화된 상황에서 사회적 경제의 구축을 지역주민 스스로 시작하기에는 역부족이었다. 2001년 주민 참여형 ‘읍면지역 개발계획’을 추진함으로써 마을 만들기를 본격적으로 시작했다. 이후 읍면지역 개발계획은 ‘으뜸마을 가꾸기’로 사업명칭을 변경하여 추진하고 있다. 이외에도 진안군은 독자사업으로 ‘참 살기 좋은 마을 가꾸기’와 ‘그린 빌리지 사업’을 각각 2007년과 2008년부터 추진하고 있다.

진안군은 이러한 독자사업을 추진하면서 인재를 발굴하고 지역역량을 증대할 수 있도록 기회를 부여하고 있다. 사업의 추진 과정에서 초기에 필요한 주민 교육과 훈련, 핵심 리더 형성, 행정사무 등은 군에서 지원하지만 마을 만들기의 과정은 주민이 주도하는 내생적 발전전략을 견지하고 있다. 예를 들어 군 행정에서 주민들과의 의사소통을 통해 학습모임을 만들어 지원하면, 학습모임 참여자들 스스로의 결정에 따라 모임을 구성하고, 지속적인 토론을 통해 지역 문제를 진단하고 이를 해결하기 위한 사업을 구상한다. 결국 마을 만들기의 과정을 통해 내생적 지역발전을 위한 주체가 육성되고 이들 간 지속적인 교류와 협력의 기반이 구축되며, 지역문제 해결을 위한 사업이 창출된다.

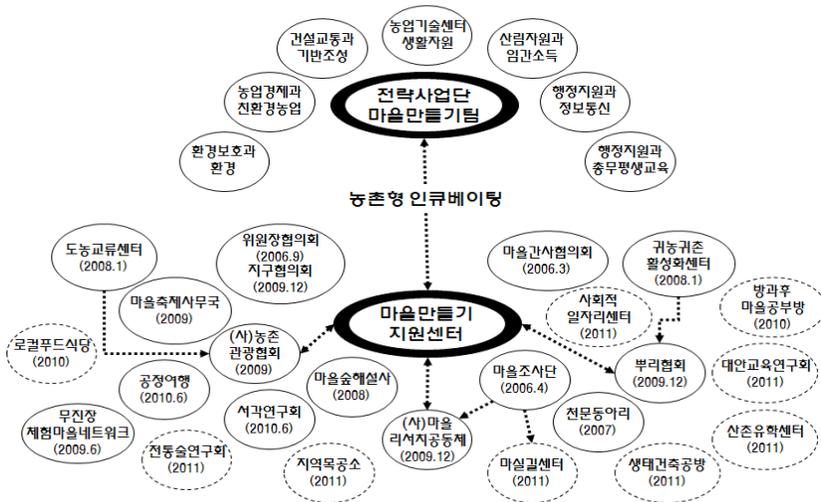
사회적 경제를 구축하고 주요 주체들을 육성하는 진안군의 또 다른 전략은 귀농·귀촌 지원 사업이다. 구체적인 지원 사업은 세 가지로 구분되어 추진되어 왔다. 하나는 ‘마을 간사’ 제도의 도입이다. 두 번째는 도시민 유

치 프로그램이다. 이는 인재를 유치함은 물론 농촌사회에서 농업 생산 외 영역을 활성화하기 위한 수단으로 활용되고 있다. 끝으로 세 번째는 귀농·귀촌 민간 전문조직을 육성하는 것이다.

이러한 과정을 통해 진안군에는 지난 10년 다양한 조직이 형성되고 다양한 사업들이 시도되어 왔다. 물론 여전히 행정의 도움이 필요하지만 이제는 사회적기업과 같은 독립적 사업체로의 성장을 준비하는 많은 조직들이 생겨나고 있다.

진안군의 다양한 사회적 경제 주체들의 모습은 <그림 6-3>과 같다. 이들 조직이 형성될 수 있는 씨앗은 지방자치단체에서 뿌렸지만 이를 가꾸고 성장시키는 몫은 주민들 스스로의 노력이 바탕이 되었다. 주민들이 지역 문제를 고민하고 해결방안을 스스로 만들어가는 과정에서 자조의 기반이 구축되었다. 그러나 이들 조직 간 연대는 아직 활발하지 못한 실정이다. 진안군에서는 마을 축제나 마을네트워크 사업을 통해 이들 간 조우(遭遇)를 촉진하고 있으며, 이를 통해 서로에 대한 인식을 키워가고 있는 중이다.

그림 6-3. 마을 만들기 중심의 사회적 경제 조직



주: 원이 점선으로 표시된 것은 2010년 7월 이후 출범 예정인 조직들임.

## 나. 사회적 경제 구축과 취약계층 중심의 지역자활센터 네트워크

진안군에서는 사회적 경제 구축의 또 다른 전략이 확인되고 있다. 그 중심에는 진안지역자활센터가 있다.

진안지역자활센터는 2001년 12월 보건복지부로부터 대한성공회 진안 나눔의 집이 위탁받아 운영하기 시작했다. 현재 마이크린 사업단, 진안환경사업단, 약초재배 사업단의 3개 자활근로사업단을 운영하고 있고 이와 함께 자활인큐베이팅사업도 추진하고 있다. 자활공동체로는 (유)나눔푸드, 나눔복지센터, 우리건축인테리어 3개 업체를 독립시켰다. 이 중 (유)나눔푸드는 노동부의 사회적기업 인증을 받았다. 이 밖에 사회서비스사업으로 가사간병 방문서비스 사업과 장애인 활동보조 지원 사업, 노인돌봄 종합서비스 사업, 그리고 산모·신생아 도우미 사업을 전개하고 있다(표 6-2).

진안지역자활센터의 역할은 취약계층의 자활과 사회서비스 제공에만 머물지 않고 있다. 자활근로사업단이나 자활공동체와 같은 사업조직을 창출하여 취약계층과 주민에게 지속적인 일자리를 제공함은 물론 급식사업, 기초푸드뱅크와 같은 로컬 푸드 사업을 전개하고 있다. 지역자활센터를 통해 구성된 자활근로사업단과 자활공동체 및 사회적기업들 간 지속적인 교류(상조회)를 매개하여 기업으로서의 지속가능성을 높이는 데 도움을 주고 있으며, 자활공제협동조합을 조직하여 지역 내 재정적 어려움을 겪고 있는 주민과 사업체들이 소액금융을 활용할 수 있도록 하고 있다.

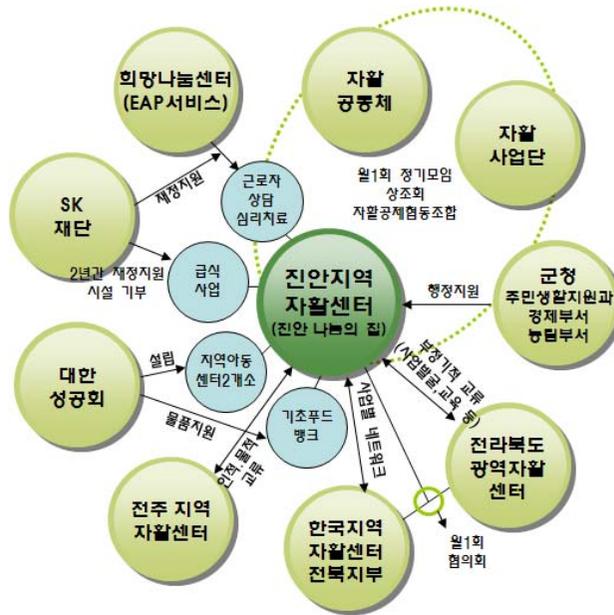
진안지역자활센터는 지역 외부의 다양한 조직들과도 연계하여 지역사회 개발에 다양한 도움을 주고 있다. SK재단과의 협력을 통해 지역 내 급식 사업에 필요한 재정 및 시설 지원을 받아 왔으며, 희망나눔센터로부터 취약계층 근로자들을 위한 EAP(Employee Assistance Program: 근로자 지원 프로그램) 서비스를 지원받고 있다. 이 밖에 대한상공회의소, 전주지역자활센터, 한국지역자활센터전북지부, 전라북도광역자활센터 등과의 외부네트워크를 구축하여 다양한 인적·물적 교류는 물론 물품지원, 사업발굴, 교육 등에 대한 협력을 지속하고 있다(그림 6-4).

표 6-2. 진안지역자활센터 주요 조직 및 사업

구분	사업단·공동체	사업 내용
자활 근로 사업단	마이크린사업단	· 학교·아파트(입주청소 포함) 청소, 관공서 청소 등 - 인근지역 출장 청소(전주, 장수, 무주 등)
	진안환경사업단	· 진안 관내 학교/보건소/경로당 청소 등
	약초재배사업단	· 유기농법 전문교육을 통한 작물 생산·판매 · 지역 특색에 맞고 경쟁력 있는 작물의 특산품화 · 도농 간 직거래 및 안정적 판로 개척 * 독립적 브랜드 사용, 자활공동체로 진출 예정
	자활인큐베이팅사업단	· 교육 상담, 취업 및 창업 지원
자활 공동체	(유)나눔푸드	· 급식사업: 관내 결식아동·저소득노인 급식 · 외식사업: 유료 도시락사업, 출장 부패 · 홍삼사업: 홍삼엑기스 등 제조·판매 · 농산물 생산: 껌잎 재배
	나눔복지센터	· 노인장기요양서비스 · 장애인활동보조지원사업 위탁
	우리건축인테리어	· 주거현물급여사업, 각종 관공서 시행 집수리사업, 유료집수리사업
사회 서비스 사업	가사·간병 방문서비스사업	· 저소득 취약계층(장애인 1~3급, 소년소녀가장, 조손가정, 한부모 가정, 중증질환자 등)에 재가간병, 가사지원 등 사회복지서비스 제공
	장애인활동보조 지원사업	· 1급 장애인(6세 이상~65세 미만, 인정조사표 220점 이상) 대상 활동보조 서비스 제공
	노인돌봄종합서비스사업	· 혼자 힘으로 일상생활 영위가 어려운 노인과 독거노인에게 안전 확인, 생활교육, 서비스 연계, 가사지원, 활동지원 등 맞춤형 복지서비스 제공 - 만 65세 이상 장기요양보험 등급 외 A, B의(요양서비스 필요) 노인, 전국가구 월평균소득 150% 이하
	산모신생아도우미사업	· 출산 가정을 방문해 산후조리, 신생아 돌보기 등 서비스 제공

자료: 진안지역자활센터 자료.

그림 6-4. 지역자활센터 중심의 사회적 경제 조직



### 2.1.3. 주요 사회적기업 사례

진안군에는 인증 사회적기업으로 (유)나눔푸드와 (사)농촌복지센터, 예비 사회적기업으로 (사)무진장 좋은 마을네트워크가 있다. 이 외에 나눔복지센터(자활공동체), (사)마을리서치공동체와 공정여행사업 ‘풍덩’ 역시 실질적인 사회적기업이라 할 수 있다.

#### 가. (유)나눔푸드

사회적기업 (유)나눔푸드는 진안지역자활센터가 시장진입형 자활근로사업으로 추진한 녹수청산먹거리사업단(2003년)이 자활공동체로 성장(2007)

한 후 2008년에 유한회사로 전환하여 사회적기업 인증을 받았다. 나눔푸드는 ‘먹을거리를 팔아 이익을 남기기 위해 사람을 고용하는 것이 아니라, 일자리를 만들기 위해 먹을거리를 파는’ 사회적기업으로서 가치를 추구하고 있으며, 공공급식, 외식, 농산물 생산, 홍삼가공 사업을 추진하고 있다.

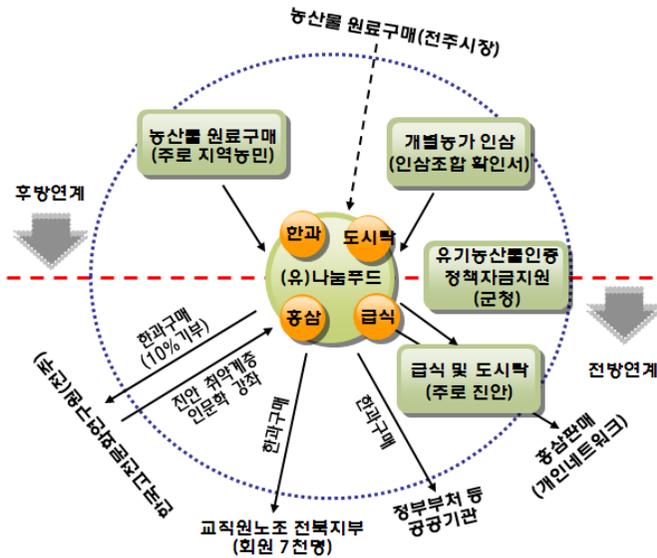
총 종사자는 40명으로 급식과 외식 분야에 17명, 농산물 생산에 13명, 홍삼사업에 7명, 그리고 기획마케팅과 생산관리 전문인력을 포함한 경영지원 인력이 3명 근무하고 있다. 나눔푸드는 사회적기업이 되면서 정부로부터 기업경영을 위한 일부 지원을 받고 있는데, 2008년 12월부터 현재까지 35명에 대한 사회적 일자리 사업 지원을 받았으며, 2009년 5월에는 사업개발비 1380만원을 고용노동부로부터 지원받기도 했다. 이 외에 진안군으로부터 인건비 1906만원을 지원받았다(2007.4~2008.3).

나눔푸드는 급식사업만으로 기업을 운영할 수 없어 다양한 사업 아이টে을 발굴해 왔다. 먼저 진안군 결식이웃 급식사업 전체를 군에서 위탁받아 결식이웃(결식아동, 저소득 재가노인) 325명에게 도시락을 제공하고 있다. 2009년에는 출장 뷔페, 수제 한과 생산으로 사업을 확대하였다. 그리고 비닐하우스 2천평 정도를 임대해 유기농산물(깻잎) 생산을 시작했고 최근에는 진안 홍삼클러스터사업단과 연계하여 홍삼 가공사업을 하고 있다.

나눔푸드도 다른 사회적기업과 마찬가지로 정부 지원이 끊기면 완전한 재정자립이 어려운 실정인 가운데 현재의 재정자립도는 약 70%로 평가된다. 한 해 매출액은 약 10억원인데 이 중 공공급식이 3억원, 출장뷔페가 1억원, 수제 유과가 1억원, 농산물 생산·가공·판매가 약 5억원을 차지하고 있다.

나눔푸드는 진안 지역활성화에 다양한 방식으로 기여하고 있다. 먼저 지역주민 40명에 대한 일자리를 창출하고 있다. 지역 내에서 원료농산물을 구매하여 농가의 소득 증대에 기여하고 있으며 진안 내 취약계층에게 도시락을 공급하는 사회서비스를 제공하고 있다. 이 외에도 한국고전문화연구원과 업무협약을 통해 해당 연구원에 한과제품을 지속적으로 판매하는 대신 판매액의 10%를 고전문화 진흥을 위한 지원금으로 기부하고 있다. 한국고전문화연구원은 나눔푸드의 요청이 있을 시 지역의 취약계층 주민들을 위한 인문학 강좌를 제공하고 있다.

그림 6-5. (유)나눔푸드의 기업 네트워크 구조



### 나. (사)농촌복지센터

(사)농촌복지센터는 2001년 진안군 마령면 평지리의 한 폐교와 보건지소를 활용하여 진안재가노인복지센터를 개소한 것이 모태가 되었다. 2002년에 진안군청으로부터 진안재가노인복지센터 설립인가를 받아 노인들을 위한 재가방문서비스를 시작하였고, 진안사랑문고 설립(2003년), 섬진강 지킴이 지원 사업(2006년), 노인들보미·장애인 바우처 업(2007년), 장기요양사업(2008년) 등을 추진해 오다 2009년 사회적기업으로 인증받았다.

주 사업은 노인장기요양사업으로 10년 정도 노인 대상 복지형 사업을 진행하고 있다. 예전에는 이들 사업이 시장경쟁에 편입되어 있어 영업수익을 확보하는 것이 걸림돌이었지만, 지금은 이들 사업이 복지형 사업으로 인정됨에 따라 영업수입 확보 문제는 상당히 해소되었다. 농촌복지센터의 수익은 공공시장으로부터의 수익이 65%, 민간시장 수익이 1%, 정부지원금이 33.8%, 기타 수익이 0.2%를 차지하고 있다.

현재 농촌복지센터에는 32명이 근무하고 있으며 이 중 20명은 사회적 일자리 사업으로 정부의 지원을 받고 있으며, 9명은 바우처사업(공공시장)에 참여하고 있고 3명은 관리직이다. 이들은 농촌복지센터의 고유 영업분야인 장기요양 및 바우처사업 외에도 농촌지역의 복지 개선을 위한 다양한 사업을 추진하고 있다. 예를 들어 지역문화센터 구축을 통해 주민들에게 쉼터를 제공하고, 도서관, 아동 공부방, 정보화 교육장을 운영하고 다양한 문화공연을 제공하고 있다.

향후 사업영역으로 영농 및 농경문화 증진, 역사·문화·생태자원 조사, 지역문화학교 및 농촌 유학 운영, 국제결혼 상담지원 등을 추진할 계획이다. (사)농촌복지센터는 보건 관련 복지사업 외에 지역의 자원 발굴, 도농교류, 농촌문화 창달을 통해 농촌지역개발에 다양한 방식으로 기여하고 있다.

그림 6-6. (사)농촌복지센터



#### 다. (사)무진장 좋은 마을네트워크

무진장 좋은 마을네트워크는 진안군 동향면 능길리를 중심으로 무주, 진안, 장수의 농촌체험마을을 연결하는 네트워크 사업체다. 2003년부터 본격적인 마을 사업을 추진하였고 2009년 5월에 사단법인으로 전환하여 노동부의 모델발굴형 예비 사회적기업으로 지원받게 되었다. 이들이 추구하는 목적은 같은 생활권 내 체험마을들이 자율적으로 연계해서 사업추진 비용

을 줄이고 농산물 가공, 유통, 도농교류 등의 분야에서 시너지 효과를 창출하는 것이다.

무진장 좋은 마을네트워크는 조직 자체가 진안에만 있는 것이 아니라 무주사업팀, 장수사업팀 등으로 네트워크화 되어 있다.<sup>40</sup> 이들 지역조직과 진안고원농산과 같은 협력업체를 망라해 현재 25명이 사업에 동참하고 있다. 이 밖에 귀농인, 농민, 마을사업 참여자, 영농조합법인, 농장 등이 협력주체로 참여하고 있다.

#### 라. (사)마을리서치공동체

마을리서치공동체는 (사)생명의 숲과 유한킴벌리, 진안군 간 협약으로 2006년에 발족한 마을조사단의 성과를 이어받아 2010년 4월 사단법인으로 독립한 조직이다. 마을조사단이 발족한 당시에는 ‘노인 한 분이 돌아가시면 박물관 하나가 없어진다’는 위기의식으로 농촌마을의 문화콘텐츠를 발굴하는 사업을 추진하게 되었다(구자인 외, 2010).

마을조사단은 향토사 연구가 마을 만들기의 출발점이라는 인식을 바탕으로 마을마다 조사자들이 수개월씩 상주하면서 자원과 문화·생활양식을 조사하고 이를 데이터베이스로 구축하는 한편 마을지를 편찬하여 왔다. 마을조사의 성과는 옛날 사진 전시회, 보름밤 달빛걷기, 구름땅마실 지도 제작 등으로 이어졌고, 최근에는 진안군 11개 읍면을 모두 포함하는 216km의 ‘진안고원 마실길’ 조성사업으로 이어졌다.

사단법인으로 전환된 마을리서치공동체는 마을자원 DB 구축, 마을문화 콘텐츠 아카이브 구축, 마을자원조사 전문인력 양성, 문화적·경제적·사회적 자원 발굴, 지역협력을 통한 도농교류 프로그램 개발, 내생적 지역발전

<sup>40</sup> 네트워크형 사업조직이라는 특성 때문에 무진장 좋은 마을네트워크는 노동부로부터 지원을 거부당하기도 하였다. 즉, 무주사업팀과 장수사업팀을 파견 개념으로 보아 노동부가 사회적일자리 지원 대상에서 이들 사업팀을 제외하였다. 이로 인해 2009년 12월에 정부의 지원인력이 기존30명에서 13명으로 감소하게 되었다.

사업 지원 네트워크, 지역의 가치 재생산을 위한 커뮤니티 비즈니스, 지속 가능한 사업 개발 등을 목표로 다양한 활동을 추진하고 있다. 또 향후 사회적기업으로 인증 받아 마을조사 성과를 기초로 다양한 문화사업을 진행할 계획을 세우고 있다.

#### 마. 공정여행사업단 ‘풍덩’

공정여행은 지역밀착여행(Community Based Tourism, CBT), 즉 단순히 환경만이 아닌 지역주민의 삶에 기반을 둔 여행을 의미한다. 공정여행사업단 풍덩은 CBT를 지향하면서 이를 통해 지역자원의 발굴과 네트워크화, 환경과 생태의 보전, 여행지출의 지역 내 순환 등의 효과 창출을 목적으로 하는 여행사업 조직이다.

공정여행사업단 풍덩은 진안군의 평생학습프로그램 ‘어른들의 공부방’을 통해 3년 전부터 시작한 향토문화해설사들의 학습모임이 발전된 조직이다. 진안군은 매년 4개월 과정으로 평생학습센터에서 어른들의 공부방을 운영하고 있으며, 이를 통해 로컬푸드 약선요리, 공예공방, 대안여행(공정여행) 3개 분과의 학습모임을 운영하고 있는데 풍덩은 이러한 학습모임이 모태가 되었다. 현재 풍덩은 비영리 민간단체인 마을희망네트워크를 모법인으로 하는 산하단체로 운영되고 있으며, 사업단 출자에 참여한 15명의 해설사들에 의해 출범되었다. 현재 활동에 참여하고 있는 해설사는 모두 20~25명 정도이며, 2011년에 사회적기업 인증을 신청할 계획이다.

풍덩의 주요 활동은 지역의 자원을 발굴하여 이를 네트워크화 하는 것으로, 진안군 내의 먹거리와 숙박, 향토역사자원, 시설체험, 인적자원 등의 지역자원을 엮어 여행상품으로의 패키지화하는 것이다. 이러한 대안여행 조직으로서 풍덩은 지역자원의 발굴과 활용을 촉진시킬 뿐만 아니라 지역의 자연·생태자원을 보존하고 지역 내 경제순환 구조를 구축하는 데 기여하고 있다.

현재 출범 초기라 사업추진 실적은 많지 않다. 시범사업으로 2010년 5월과 6월에 각각 ‘진안을 만난다’와 ‘제비 몰러 나간다’와 같은 대안여행 상

품 프로그램을 추진했다. 그리고 첫 정식 사업으로는 2010년 7월 28~30일 2박3일 동안 SK 행복나눔재단과 연계하여 학생 50여명을 유치한 정도이다. 그럼에도 불구하고 지역주민과 귀촌자들 간 지속적인 학습모임을 통한 역량강화 및 연대 구축을 통해 사업을 발굴하고 있다. 풍덩의 사례는 향후 농촌형 사회적기업의 사업영역이 무엇인지에 대해 많은 시사점을 제시하고 있다.

#### 바. 나눔복지센터

나눔복지센터는 2008년 8월 진안지역자활센터로부터 자활공동체로 독립하여 전문적인 간병서비스를 제공하는 사회서비스 기업이다. 현재 16명의 직원이 근무하고 있으며, 재가방문 서비스를 위한 차량 5대와 목욕차 1대를 운영하고 있다. 주요 고객은 노인장기요양보험 제도에 따른 등급판정 노인들과 유료간병 고객이다. 현재 진안군 내에는 노인장기요양사업 및 재가서비스를 제공하는 업체가 모두 8개나 있어 나눔복지센터 역시 시장에서 경쟁을 피하지 못하고 있다.

그림 6-7. 자활공동체 나눔복지센터



나눔복지센터는 사업으로의 사회서비스 제공 외에 전문분야 특성을 살려 지역사회에 기여하고 있다. 진안과 같은 오지농촌에서 사회서비스를 제공받지 못하고 있는 장애인과 노인을 찾아 이들이 적절한 서비스를 제공받을 수 있도록 연결해 주고 있다. 또 혼자서는 거동이 불가능한 중증 노인 환자들을 차량으로 모셔와 바깥바람을 쐬 수 있도록 도와주는 봉사활동도 하고 있다. 이 밖에 정보접근성이 낮은 노인들에게 보건소와 보건지소의 노인지원사업을 알려주고 혜택을 받을 수 있도록 연계하는 활동을 하고 있다.

#### 2.1.4. 진안군 사례의 시사점

진안군은 우리나라의 대표적인 낙후지역이지만, 자원이 부족한 농촌에서 어떻게 지역사회 조직을 육성해 사회적 경제를 구축하고 사회적기업과 같은 실질적인 활동 주체를 창출할 수 있는가에 대해 많은 시사점을 주고 있다.

첫째, 자원이 절대적으로 부족한 농촌에서 사회적기업과 사회적 경제 주체의 육성에는 자치단체의 지원이 필요하다. 특히 사회적 경제 구축을 위한 초기 단계에서는 행정의 지원이 필수적일 수 있다.

둘째, 농촌사회에서 민간영역의 역량을 키우기 위해서는 무엇보다 중장기적인 관점의 학습이 필요하다. 애초부터 역량 있는 개인의 존재를 크게 기대할 수는 없으며, 스스로의 존재와 상호 협력의 필요를 인식하고 지속적인 만남과 학습을 통해 자신들이 처한 문제를 분명히 확인하고 이를 해결할 수 있는 방안을 공동으로 만들어 나가는 과정이 중요하다.

셋째, 농촌의 사회적기업은 취약계층이라는 계층적 관점에서뿐만 아니라 위기에 처한 지역사회의 관점에서 바라볼 필요가 있다. 진안은 사회적 경제의 구축이 농촌지역개발 관점에서 유효함을 보여주는 전형적인 사례이다.

넷째, 농촌의 사회적기업 육성을 위해서는 우선 지역 내의 자원을 발굴하고 이를 사업화하는 노력이 필요하다. 농촌에는 아직 발굴되지 않은 자

원들이 풍부하다. 진안의 사례는 이들 지역자원을 활용하여 사업화함으로써 지역 내 경제순환 구조를 구축하는 내생적 발전전략의 방법을 보여주고 있다.

다섯째, 진안군의 경우 내생적 발전전략을 견지한다 하더라도 외부 자원의 활용이 중요하다는 점을 다시 한 번 일깨워주고 있다. 마을 만들기 과정에서 귀농·귀촌 인력의 적극적 활용과 지역자활센터의 지역 외 네트워크 활용은 이와 관련된 사례를 제시하고 있다.

그러나 진안군 역시 아직 해결해야 할 문제를 안고 있다. 무엇보다 사회적 경제 주체들 사이에 보다 본격적인 연대가 형성되지 못하고 있는 점이 대표적이다. 이들 연대가 제대로 형성되지 못하면 사회적기업 간 경쟁만 남게 될 수도 있다. 물론 아직은 짧은 시간이 문제의 원인일 수도 있다. 그러나 시간이 모든 것을 저절로 해결해 주지는 못한다는 점에서 사회적 경제의 주체들이 서로에 대한 필요를 분명히 인식하고 그 필요를 행동으로 표출해야 할 것이다.

## 2.2. 황성 지역

### 2.2.1. 지역 개황

황성군은 강원도의 서남부인 영서지방에 위치해 있으며, 동쪽은 평창군과 서쪽은 양평군, 남쪽은 원주시와 영월군 그리고 북쪽은 홍천군과 각각 접하고 있다. 수도권과 2시간 이내로 서울 125.9km, 춘천 62.9km, 강릉 110.3km이며, 영동고속도로 및 중앙고속도로와 국도 5호선과 6호선이 교차하는 교통의 요충지이기도 하다.

황성군의 인구는 2008년 현재 43,413명으로 10년간(1998~2008) 연평균 0.8% 감소하였는데, 최근 2년(2007, 2008년)은 소폭 증가하였다(두 해동안 500명 증가). 이는 70세 이상 노인인구가 늘어난 때문으로, 2008년 기준으로 60세 이상 노인인구가 전체의 26.7%를 차지하고 있다. 산업별로는 농

업과 더불어 제조업이 가장 많고, 다음으로 숙박 및 음식점업, 건설업의 순이다.

그림 6-8. 횡성군의 지리적 위치



## 2.2.2. 사회적 경제의 구성

횡성은 원주와 더불어 1970년대 민주화운동의 주요 거점이자 많은 활동가들이 농촌에서 농민과 노동자들을 위한 교육과 협동조합운동을 주도한 곳으로 1980년대 시작된 한살림 운동의 발원지이기도 하다.

횡성지역에는 다양한 사회적 경제 조직이 있다. 네 개의 사회적기업 이외에 여성농민회를 주축으로 한 ‘영농조합법인 텃밭’과 ‘아름다운 노인요

양원' 등 두개의 예비 사회적기업이 있고, 소외된 횡성 지역 아동들의 배움터를 제공하는 '횡성고른기회배움터', 여성농업인을 중심으로 지역 농산물 판매, 여성농업인 동아리 활동(바느질, 독서 등), 육아(놀이방 운영) 등의 활동을 하는 여성농업인센터, 그리고 횡성군종합사회복지관과 횡성지역자활센터, 횡성시니어클럽 등이 있다. 이 중에서 횡성의 사회적 경제의 구심점은 '사회복지법인 원주가톨릭사회복지회'가 운영하는 횡성군사회복지관과 횡성지역자활센터이다.

횡성군사회복지관은 원주가톨릭사회복지회가 군으로부터 사회복지사업을 일체 위탁을 받아 운영하고 있는데, 인근에 어린이집과 노인의 집, 장애인복지시설을 갖추어 종합 사회복지 서비스를 제공하고 있다.

사회복지관의 가족복지사업으로는 아동보호(방과후교실, 방학교실), 심리치료, 청소년 자아존중감 향상 프로그램, 진로탐색 프로그램 등이 있다. 교육문화사업으로는 아동청소년 사회교육(컴퓨터, 영어, 미술 등), 아동문화복지사업, 청소년 문화육성사업(동아리 지원, 문화존, 문화축제), 노인여가문화프로그램이 있다. 지역사회보호사업으로는 식생활지원, 통합사례관리, 노인의 집, 이동목욕, 장애인목욕, 노인돌봄서비스가 있다. 이 외에 농촌복지네트워크 구축, 이동사회복지관, 지역자원개발과 관리 등 지역조직사업과 노인일자리사업도 실시한다. 한편 다문화가족지원사업(다문화가족지원센터에서 운영), 장기요양서비스(섬강노인복지센터에서 운영), 유아보육사업(큰집 어린이집에서 운영)을 위해 별도의 센터를 운영하고 있다.

사회복지관이 지역조직사업의 일환으로 하고 있는 농촌복지네트워크 사업은 농촌의 사회복지 전달체계의 대안적 모델을 제시하고 있다. 농촌지역의 열악한 교통문제로 인해 균형적인 복지서비스를 제공하기 어렵다는 판단하에 현재와 같은 중앙집중형(시·군 단위의 특정 기관이나 시설을 중심으로 출퇴근 형태로 제공하는) 사회복지서비스의 고비용 구조를 시정하고자 하였다. 횡성군 9개 읍면 주민을 대상으로 복지관련 교육<sup>41</sup>을 실시하여

<sup>41</sup> 이를 해결하기 위하여 2008년부터 '복지지도자대학'을 개설하여, 면당 15~30명을 교육시켰다(2008년 4개 면, 2009년 2개 면).

마을복지지도사를 양성하고, 복지지도자협의회 구축을 통해 주민 스스로 지역사회 문제를 점검하고 대안을 제시함으로써 지역사회 복지 향상 및 발전을 도모하고 있다.

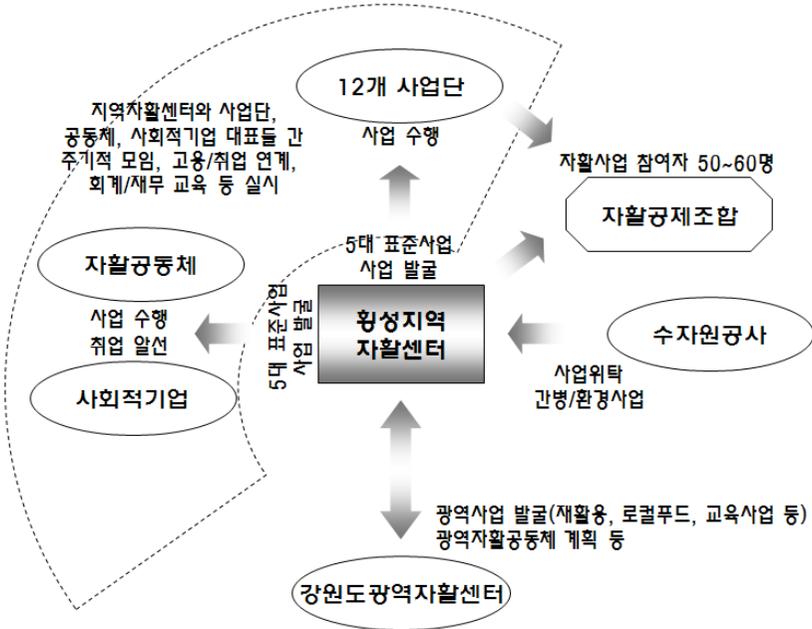
횡성지역 4개의 사회적기업 중 3개를 배출한 횡성지역자활센터는 횡성 사회적경제의 중요한 축이다. 횡성지역자활센터를 중심으로 20개 사업이 이루어지고 있으며 213명이 참여하고 있다. 12개 자활근로사업단에 60명이 참여(돌봄서비스사업, 인큐베이터사업, 자활사업도우미 포함)하고, 수자원공사 댐 주변지역 지원사업, 지역공동체사업 등에 21명이 참여하고, 자활공동체 2개 사업에 7명이 근무하고, 인증사회적기업 3개에 121명이 근무하고 있다.

횡성지역자활센터는 5대 표준사업(청소, 영농, 집수리, 간병, 재활용)과 새로운 사업발굴을 통해 사업 아이템을 사업단, 공동체, 사회적기업에 제공한다. 2010년부터는 인큐베이팅사업을 통해 자활공동체와 사회적기업에 자활 참여자들의 취업도 알선하고 있다. 강원도광역자활센터와의 연대를 통해 재활용사업, 로컬푸드사업, 교육사업 등 광역사업을 발굴하여 각 지역자활센터와 함께 추진하며 광역자활공동체 계획 등을 수립하고 있다. 수자원공사의 위탁을 받아 횡성지역자활센터에 연 1억원 규모의 간병사업 및 환경사업(강 상류 청소)을 하고 있다. 그리고 횡성지역자활센터, 자활사업단, 공동체, 사회적기업 대표들이 주기적으로 회의를 개최하여 상호 협력 기반을 구축하고, 이를 바탕으로 지역자활센터를 중심으로 고용 및 취업 연계, 회계 및 재무 교육을 실시한다. 이 밖에 횡성지역자활센터는 자활사업 참여자 50~60명 및 지역주민 15명 정도를 조합원으로 하는 자활공제조합<sup>42</sup>을 결성해 운영 중인데, 이를 통해 취약계층에 대한 소액금융을 저리(연 3%)로 제공하고 있다<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> 출자금액에 비례해서 대출. 출자액 50만원 이상 조합원은 100만원, 출자액 100만원 이상 조합원은 200만원까지 대출 가능하며, 대출 상한은 500만원.

<sup>43</sup> 자활공제조합은 횡성에서 처음 출발한 이후로 현재 전국에 약 70개 공제조합이 생성되어 있다.

그림 6-9. 황성지역자활센터의 협력네트워크 구조



### 2.2.3. 사회적기업 사례

황성에는 4개의 인증 사회적기업과 2개의 예비 사회적기업이 있으며 이 밖에 장기적으로 사회적기업으로 발전할 가능성이 높은 자활공동체가 2개 있다. 여기에서는 4개의 인증 사회적기업을 중심으로 사회적기업의 형성 과정, 사업 내용, 사례의 특징과 애로사항을 고찰한다.

#### 가. 햇살나눔

햇살나눔은 원주 성공회 나눔의 집을 모범인으로 하는 기관이다. 나눔의 집에서 사무국장을 하던 현재의 대표가 자신의 실업자 지원 활동과 한살림 운송사업의 경험을 토대로 기획하여 합자회사의 형태로 시작한 사회적기

업이 햇살나눔이다.

현재 쌀과 잡곡을 이용한 간식용 과자류가 주요 생산물로 생협과 학교 급식, 유기농 식당, 어린이집 등에 공급하며 연간 매출은 약 7억원(2009년 기준)이다. 하지만 생산량을 늘리고 생산비를 절감하기 위해 필요한 설비 투자 자금이 부족하고 새로운 기술에 대한 교육 시스템이 미흡한 등의 애로를 겪고 있다.

회사 대표가 현재 성공회대 시민사회복지대학원을 다니면서 사회적기업가로서의 전문성을 지속적으로 개발하고 있고, 직원들의 역량강화를 위해서 매달 워크숍을 개최하여 회사 운영의 주요 사항에 대해 직원들과 함께 토론을 통해 결정하고, 회사의 사회적 목표와 분배의 우선순위 등을 직원들과 함께 결정함으로써 성취감과 만족도를 높이고 있다.

#### 나. 열린재가사회서비스센터

열린재가사회서비스센터의 대표는 도시에서 노동운동을 하다가 1998년 남편과 함께 황성지역으로 귀농하였다. 귀농 후 황성지역자활센터의 가사간병 분야 사업단에서 3년간 활동을 하다가, 자활공동체로 독립한 후 2008년 사회적기업 인증을 받았다.

현재 각종 바우처사업(장애인 활동보조, 산모바우처), 노인장기요양보험, 수자원공사 방문도우미, 사회적일자리 지원사업(유·무료 가사간병사업, 유정란 사업)을 하면서 중간관리인력 7명, 현장인력 62명, 파트타임 10명을 고용하고 있다.

열린재가사회서비스센터에서는 지역 농민들과 함께 얼마 전부터 유정란 사업을 시작하였다. 농촌에 맞는 일자리 사업의 일환으로 시작했는데, 현재 12명의 주민이 참여하고 있다. 사회복지서비스 사업의 특성상 수익성이 낮아 재정여건이 열악하고, 새롭게 시작한 유정란 사업에서 전문적 기술지원이 부족한 점이 큰 애로사항이다.

## 다. (유)청정에너지

청정에너지의 대표는 도시에서의 사업에 실패한 후 무일푼으로 가족과 함께 횡성으로 귀농하였다. 2004년부터 횡성지역자활센터 재활용 사업단에서 일을 시작하였으며, 2008년에 지역자활센터의 실무자와 함께 자활공동체로 독립하고 그해에 사회적기업으로 인증받았다.

청정에너지는 두개의 폐기물 선별장을 운영하면서 횡성군의 재활용 선별사업을 위탁받고 있다. 주로 플라스틱과 소형 폐가전제품에서 재활용품을 수집, 선별, 압축, 판매하고 있었다. 현재 사회적기업으로 28명, 청년전문인력으로 1명 등 총 29명의 인력을 지원받으며 34명의 인력을 고용하고 있다(연간 매출액은 4억원 수준).

청정에너지는 재활용이라는 분야의 전문인력을 구하기가 힘들고, 사회적기업에 대한 인식이 좋지 않으므로 영업활동에 지장을 받는 점, 설비 투자가 곧 부가가치로 연결되는데 사업의 지속가능성을 위해 필요한 자금이 부족한 점 등을 애로사항으로 말하고 있다.

## 라. 늘푸른환경

늘푸른환경의 대표도 도시에서 귀농한 사례로, 처음에는 자활사업단에 참여하다가 앞의 청정에너지와 함께 자활공동체로 독립한 이후 2008년에 사회적기업으로 인증받았다.

늘푸른환경은 청소용역을 수행하는 사회적기업으로 초·중·고등학교와 관공서 등의 건물 청소, 가축(소, 닭) 사육장 소독, 청소관련 물품 판매, 그리고 인스케어(In's Care)라는 병원, 가정에서의 아토피 예방 청소를 사업 아이템으로 하고 있으며, 28명의 직원을 고용하고 있다.

늘푸른환경은 청소관련 사회적기업의 전국 단위 네트워크(함께일하는세상), 도 단위 네트워크(강원 푸르미 연합회)를 통해 인스케어 횡성 분점 역할을 하는 등 사업 확장을 위한 공공·민간의 자원 확보에서 교섭력을 가지고 있다. 학교, 병원, 가정집 등에서 청소 수요가 많아 장기적으로 사업 전

망은 밝은 편이지만 아직까지 용역 단가가 낮게 책정되어 있어 수익이 적고, 그에 따라 인력을 구하기가 쉽지 않는 등 사업 추진환경은 아직 취약한 편이다.

## 2.2.4. 사례의 시사점

황성은 인구가 적은 지역이지만, 원주와 더불어 사회운동에 있어 오랜 역사를 가지고 있고 이를 바탕으로 비교적 사회적 경제가 활성화된 지역이다. 황성의 사회적기업들은 지속가능성 측면에서는 미흡한 점이 있었고, 이를 통해 다른 지역에 주는 시사점도 있다.

첫째, 사회적기업이 자립하기까지는 아직 얼마간의 시간이 필요하다. 네 개의 사회적기업이 있지만 어느 기업도 정부가 지원하는 인건비 보조사업이 끝나면 현재의 사업 규모를 유지할 수 있는 상황이 아니다. 새로운 부가가치의 창출과 기업의 지속을 위해 설비투자가 필요한 햇살나눔과 청정에너지의 경우는 정부 지원이 더욱 절실하다. 사업 유형이나 지역의 사회적 자원의 제한성, 사회적 경제 성숙도에 따라 사회적기업에 대한 정부 지원이 차별화 될 필요성이 있다.

둘째, 지역자활조직 이외의 사회적 경제를 포괄하는 연대가 필요하다. 황성에서는 지역자활센터를 중심으로 한 자활사업단, 자활공동체, 사회적 기업간의 연계 이외에 사회적 경제 간의 연대는 매우 느슨한 상황이다. 다만 원주의료생협의 결성에 관여했던 황성영락교회 한경호 목사(황성환경운동연합)를 주축으로 사회적기업, 생협 등의 지역 조직들을 아우르는 모임이 최근에 결성된 것은 매우 고무적이다. 여기에는 황성군의 농민회, 여성농민회, 종합사회복지관, 환경운동연합, 지역노동조합 등이 참여하고 있다. 현재는 황성환경운동연합이 주도가 되어 지역 내 다양한 자원들끼리 서로를 알아가는 학습(교육)의 장을 마련하고 있는 상황인데, 이 모임이 장기적으로 황성지역의 사회적 경제 조직 간 자원공유로까지 이어질 수 있도록 관련 주체들의 노력 위에 공공부문의 지원이 필요하다고 본다.

셋째, 농업 관련 사회적기업의 사업 모형 발굴이 필요하다. 지역자활센

터를 중심으로 한 사회적기업 육성에서 아직까지 지역자활센터 5대 표준 사업인 청소, 영농, 집수리, 간병, 재활용 이외 분야의 새로운 사업발굴이 쉽지 않은 실정이다. 특히 영농 분야의 경우 농지와 생산설비에 대한 투자 부담, 그리고 고품질 농산물 생산에 필요한 농업기술 습득에 큰 어려움을 느끼고 있었다. 또한 사업 아이템이 지역에 이미 활성화되어 있는 분야인 경우에는 지역 사업자들의 반발을 사고 있었다. 하지만 최근에는 지역자활센터 간의 네트워크와 학교급식이나 유기농, 농식품, 로컬푸드 등으로 전환을 통해 돌파구를 찾고 있다. 예를들어 국공유지를 우선 임대 받아 지역자활조직이 친환경재배로 농산물을 생산하여 제품을 차별화하고, 대도시 지역자활센터들은 구매를 담당하는 식으로 연계를 모색하고 있었다. 앞으로 농업기술센터, 농협 등의 전문성을 적극 활용하면 사회적기업들의 농업 관련 사업모형 발굴이 좀 더 수월해질 것으로 전망된다.

## 2.3. 개별 사회적기업 사례

### 2.3.1. 영농조합법인 새벽

#### 가. 설립배경과 연혁

1990년대에 남원지역에서 친환경농업을 하던 새벽영농조합의 주도 그룹은 2000년에 남원지역자활센터(당시 명칭은 남원자활후견기관)을 설립하였다. 2002년에 자활사업으로 시내 한 아파트 단지를 대상으로 음식물쓰레기 수거사업을 시작하였다. 2007년에는 영농조합법인이 사회적기업으로 인증되었는데 당초 지원사업으로 선정되었던 지역민속전승사업은 전문성 부족으로 성과를 거두지 못하고 종료되었다.

연차적으로 사업을 발굴하여 현재는 남은 음식물<sup>44</sup> 사료화와 양돈, 퇴비

<sup>44</sup> 새벽영농조합에서는 흔히 말하듯이 ‘음식물쓰레기’라고 하지 않고 ‘남은 음식

생산, 친환경농업, 유기농식당의 지역순환 사이클을 형성하고 있다. 지역순환농업을 강조하는 배경으로 농산물을 일반 경쟁시장에 팔아서는 이겨낼 수가 없으며, 유통비용은 결국 생산자에게 전가되므로 대안경제를 창출해야 한다는 필요성을 들고 있다.

## 나. 사업현황

취약계층 일자리제공형 사회적기업으로 현재 고용인원이 69명(직원 7명, 일자리참여 62명)이며, 예산규모는 14.7억원인데 그중 국고보조가 6.1억원이다.

새벽영농조합의 사업은 다음 다섯 분야로 구성되어 있다. 이 중 ①②③으로 구성된 지역순환형 농업사업은 저소득, 취약층에 대한 일자리 창출, 남은 음식물 재활용으로 순환영농을 실천하여 환경 보전, 지역 내 공공급식을 중심으로 로컬푸드 활성화와 유통전문인력 양성 등 다면적 목적을 가진 사업체계라 할 수 있다.

- ① 남은 음식물 재활용으로 양돈: 남원시 공동주택 인구 1,140세대의 남은 음식물을 분리수거하여 토종 흑돼지를 사육하고 양질의 퇴비를 생산(최근 잉여노동과 풀 활용을 위해 한우 5두와 육우 10두 사육 병행)
- ② 유기재배: 돈분 퇴비를 활용하여 5ha에 곡류, 양념류, 근채류, 과수 등 50여 품목의 농산물을 생산
- ③ 시장교섭: 남원 시내에 상설유기농 매장 1개소, 유기농식당 2곳을 운영하고 있으며, 최근에는 유기농산물의 사회적 유통을 시도하고 있다. 이는 유기농산물 중에서 외관상 품질이 떨어져 시장판매가 어려운 B급 이하의 유기농산물을 전라북도 내의 지역복지센터, 경로당에 단체급식용 식자재로 판매하는 사업이다. 개별 생산물에 대해 가격을 정하는 것이 아니라 사전에 일정 기간, 일정 가격에 납품물량을 확정하고 공급하는 형태인 ‘사회적 유통(CSA)’을 추진하기로 하였다. ‘새벽유통’과 공

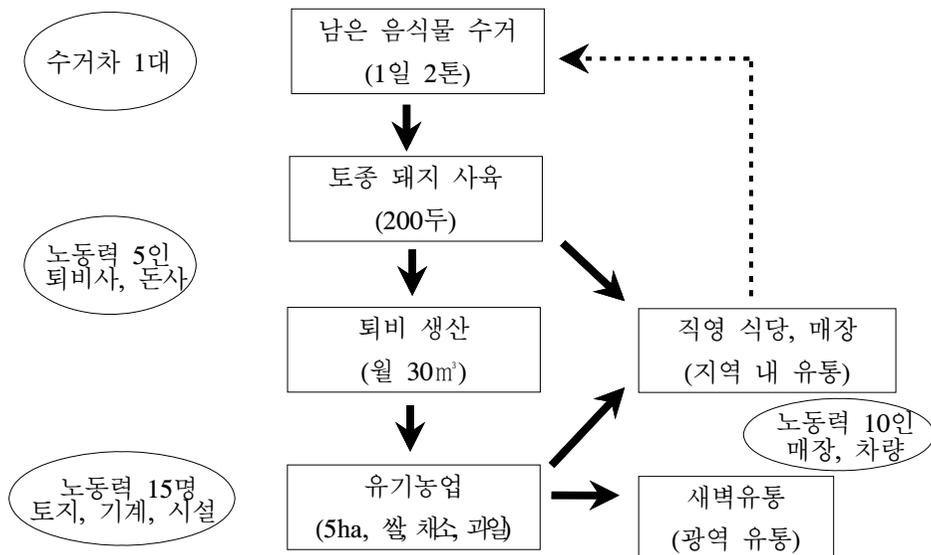
---

물’이라고 불러, 지역농업순환의 중요한 축으로 의미를 두고 있음.

급계약을 체결하였다.

- ④ 민속전승: 가양주, 한과, 장류 등의 토속음식 발굴 사업을 기획 중이며, 최근 전통 주거와 생활상에 대한 조사사업을 진행하였으나 뚜렷한 성과는 거두지 못하였다.
- ⑤ 주거복지 서비스: 저소득층 주거개선 사업

그림 6-10. 지역순환형농업의 사업구조



#### 다. 특징과 시사점

새벽영농조합의 순환농업 사업부문은 2000명 규모의 주거지에서 수거한 남은 음식물(1일 2톤)을 기초로 돼지 사육(200두), 퇴비생산, 유기농업(5ha), 식자재 납품과 직영판매장, 식당을 연결하는 사업체계이다.

투자금 소요는 3억원, 고용인원은 30명, 연 매출은 477백만원으로 고용효과는 높으나 생산성은 낮은 것으로 판단된다. 재무적 지속성, 사회적 비

용과 수익을 감안한 성과분석 모두 검증해 볼 만한 사례라 할 수 있다.

관찰에 의한 개괄적 평가를 해 본다면 순환영농의 기술적인 부분은 8년간의 현장 경험으로 검증되어 있으나 사업성 개선의 여지는 어느 정도 있는 것으로 보인다. 사업모델이 확산되기 위해서는 각 사업 단위마다 사회적 목적에 대한 이해와 기술적 능력을 가진 리더의 양성이 필요하다.

### 2.3.2. (사단법인) 청람

#### 가. 설립 배경과 연혁

청람은 전라남도 영광군 영광읍에 소재하고 있는 사회적기업이다. 당초 사회서비스업에서 출발하였으나 지역농업 활성화를 위한 다양한 사업을 발굴하고 있는 사례이다.

청람의 역사를 거슬러 올라가면 1993년 영광종합병원 내의 자원봉사 동아리에 닿는다. 2002년 11월에는 경제적 형편 때문에 병원에서 조기 퇴원하는 환자들을 위한 종합적 재가서비스의 필요성을 절감하고 봉사활동을 체계적으로 하기 위해 병원 직원 60여명으로 자원봉사대를 발대시켰다. 혼자 사는 환자에게는 식생활, 청소, 빨래 등을 도와주고, 전기시설과 벽지도배 등 주거환경까지 도움의 손을 넓혔다.

처음에는 병원 직원을 중심으로 자원봉사를 하였으나, 군과 인근 지역(광주광역시, 나주시 등)의 인적, 물적자원을 최대한 활용하여 장애인, 독거노인에 대한 재가방문서비스, 경로잔치, 입원환자 영농도우미 등 활동을 확대해 나갔다. 봉사활동이 널리 알려져 2003년과 2004년에 전국자원봉사대축제에서 사회봉사부문 봉사상과 국무총리상을 받았다.

2005년에는 사회적일자리 창출업체(민간자원동원형)로 지정되고, 2007년 10월에 사회적기업 인증을 받으면서 사업을 체계화하게 되었다.

## 나. 사업 현황

청람은 사업을 3가지 영역으로 나누어 시행하고 있다. 사회서비스 분야가 아직 주류를 이루고 있지만 점차 농수산지킴이 분야로 확대할 예정이다. 농업분야에 참여하게 된 것은 조기퇴원환자나 응급 입원환자를 돕는 과정에서 그들의 영농상의 긴급한 상황을 타개하기 위해서였다. 2009년에는 영광지역의 주 작물이면서도 공급이 원활하지 못한 고추를 비롯한 여러 작물의 모종을 키우는 육묘장 사업(하우스 2310m<sup>2</sup>)을 시작하였다.

2010년에는 전라남도의 특화사업 지원을 받아 새싹, 어린잎 채소 재배시설을 도입하였다. 지역의 환경친화적 농산물 직거래 사업을 통해 단체급식까지 확대할 목표로 사업을 구상 중인데, 일단계로 지역 이장 출신 농민들로 청람농가특화위원회(70명 가입)를 구성하여 모임을 갖고 있으나, 아직 뚜렷한 결실은 없다. 앞으로 휴경지에서 땅주인을 포함하여 영농을 재개할 수 있는 조직도 구상 중이라 한다.

2010년 분야별 사업 내용은 <표 6-3>과 같다.

사업은 꾸준히 확대되어 왔지만 어려움도 적지 않았다. 특히 자본시장의 부재와 정책의 변경, 제도적 제약이 가장 큰 어려움이 되고 있다. 사회적기업은 민간의 투자와 지원을 받기 어려워 정부의 지원에 의존할 수밖에 없는데, 고용노동부와 농림수산식품부의 정책 충돌이 문제가 되고 있다.

표 6-3. 청람의 사업영역별 내용

영역	내용	종사자	사업규모 (계획)
사회서비스	가사, 간병, 복지시설 지원	39명	706백만원 (한수원 150백만원)
환경지킴이	전문청소, 폐자원, 주거개선	19명(청소 15명)	277백만원
농수산지킴이	육묘장, 농가지원, 추가사업	25명. 추가 25명 계획	280백만원 (노동부지원 279.6백만원)

즉, 영농조합법인은 노동부에서 사회적기업으로 인증하지 않기 때문에

일반 사단법인으로 등록하였는데, 이번에는 반대로 육묘장에서 면세유를 사용할 수 없는 등 각종 농림사업의 지원을 받을 수 없게 되었다. 또한 정부의 인건비 지원이 갑자기 줄어들어 2009년에는 191명이던 종사자를 2010년에 88명으로 줄일 수밖에 없었다.<sup>45</sup>

돌봄사업도 사회적기업과 사회복지법인으로 나누어 운영하고 있다. 사회복지법인은 가정봉사원 파견, 주간보호사업, 장기요양, 무료급식, 식사배달 등 재가노인복지사업을 시행하며, 사회적기업은 가사·간병사업을 하고 있다. 인건비 지원을 받는 사회적기업이 장기요양 바우처사업에 참여하지 못하게 하는 제도와 관련이 있다.

2010년 재정운용계획을 보면 총수입 15억 6700만원 중 영업수입을 73%인 11억 3700만원으로 잡고 있다. 그 중 사회서비스가 2분의 1, 환경사업과 농촌지킴이 사업이 각각 4분의 1씩이다. 정부지원은 2억 8000만원(총수입 중 17%), 한전수력원자력이 1억 5000만원(10%)을 지원하고 있다. 2010년 현재 총 고용인원은 88명인데 이 중 취약계층이 52명이다.

#### 다. 사업의 특징과 시사점

앞에서 언급한 바와 같이 청람은 사회복지법인에서 시작하여 환경, 농업 생산과 유통으로 사업영역을 확대하고 있는 전형적 사례이다. 지역문제를 해결하기 위해서는 농업문제를 피하기 어려운 현실을 감안하면 앞으로 유사한 사례가 적지 않을 것으로 예상되므로 청람의 경험은 잘 살펴볼 필요가 있다.

청람의 실질적인 책임자인 사무국장의 인적 역량은 뛰어난 것으로 평가된다. 2005~2006년간 숭실대에서 열린 아카데미 교육에 참여하였고, 2008년도에는 전남대학교 경영대에 예비아카데미 과정을 개설하는데 관여하고,

<sup>45</sup> 고용이 중단된 사람들의 대부분은 다른 가사·간병업체에 고용되었다고 한다. 이 경우 청람은 취약계층에게 경과적 일자리를 제공해 노동통합의 효과를 거두었다고 할 수 있다.

한국사회적기업협의회 결성을 주도하는 등 사회적기업과 관련된 교육을 많이 받고 네트워크 활동도 매우 활발하다.

청람의 경우 리더의 지도력과 기획력, 추진력은 높은 수준이라고 판단되며 많은 협조자를 확보하고 있으나, 지역경제사회 순환에서 역할을 할 수 있는 다른 사회적 경제의 움직임이나 지자체의 협조는 부족한 것으로 보인다. 농협중앙회 전남지역본부와는 2010년 9월 14일에 ‘1사 1사회적기업 결연’ 협약을 맺어 금융, 판로, 자원봉사 등의 지원을 통해 사회적기업을 육성하여 지역사회 공헌모델 구축에 협력하기로 하였다.

청람은 농업 생산지원과 유통으로 활동영역을 넓히고 있다. 농업생산과 관련해서는 농업기술센터의 지원을 받고 유경험자를 영입하여 해결하고 있으나, 전체 사업의 기획과 판로확보, 상품개발 등에 대해서 전문성의 보완이 필요한 것으로 보인다. 2009년 하반기에 시작한 육묘장 사업의 경우에도 낮은 시설가동률, 난방비용 증대 등의 원인으로 기대했던 성과를 거두지는 못하고 있다. 농업 분야의 사업이 정착하기 위해서는 보다 면밀한 사업영역 판단과 기획, 농협 등의 투자 유치가 필요하다.

## 1. 농촌지역 사회적기업의 발전 방향과 과제

### 1.1. 농촌지역 사회적기업 발전의 기본 방향

사회적기업은 사회문제를 기업적 방식을 활용하여 해결하고자 하는 조직이다. 우리나라에서 사회적기업은 취약계층에 일자리와 사회서비스를 제공하기 위한 정부 정책에서 시작되었지만 농촌지역 활성화에 기여할 수 있는 가능성으로 주목받고 있다. 농업과 농촌이 당면하고 있는 위기를 정부와 시장의 실패로 보고 제3의 길을 찾으려는 노력이 사회적기업의 방식과 접촉면이 넓다고 보는 것이다.

사회적기업의 운영 실태를 분석한 결과 사업 목적, 산업적 투입·산출 연계, 고용, 사회경제적 네트워크 등에서 농촌지역의 사회적기업은 지역경제의 순환구조 구축에 상당한 기여를 하고 있는 것으로 나타났다. 가사·간병·돌봄 등 전통적인 사회서비스 외에 환경, 건축, 친환경농업, 농산물 가공, 도시락·급식, 문화·예술 등의 영역에서 활발하게 사업을 창출하는 움직임도 파악되었다.

그러나 아직 발전의 초기단계에 있는 사회적기업은 판매 시장 접근, 투자 자금 조달, 역량있는 인력의 확보 면에서 어려움을 겪고 있다. 또한 정부 지원 의존도가 높아 상당수 기업은 정부지원이 줄어들 경우 경영의 지속성이 의문시되기도 한다.

농촌지역에서 사회적기업이 경영상의 어려움을 극복하고 지역활성화라는 본래 목적을 달성하기 위해서 지향해야 할 방향은 다음과 같이 정리할 수 있다.

첫째, 무엇보다도 먼저 지속가능한 사업모델을 구축하여야 한다. 사회적 목적만으로는 기업이 유지될 수 없으며, 혁신적 방식이 결합되어야 무에서 유를 창출할 수 있다. 특히 로컬푸드, 환경, 도농교류 등 수요가 늘어나는 분야에서 지역연계성을 어떻게 경쟁력 요인으로 활용할 것인가가 핵심이라 할 수 있다. 기존 사회서비스 영역에서도 높아지는 수요자의 요구를 효과적으로 충족시키는 질적 제고가 수반되어야 한다.

둘째, 안정적인 재원을 확보하여야 한다. 기업의 조직과 운영을 혁신하여 경쟁력을 가지고 자체 수익을 창출하는 것이 우선이지만, 사회적 목적의 수행에는 수입 이상의 비용이 수반되기 마련이다. 따라서 사회적 목적의 수행자가 아닌 제3자가 비용을 지불할 수 있는 체계를 확보하여야 한다. 현재는 이 부분을 대부분 정부와 지자체가 부담하고 있는데, 지역 연고 또는 관련 산업의 민간기업과 사회단체의 지원을 효과적으로 확보하는 것이 중요하다. 이를 위해서는 사회적기업이 거둔 사회적 가치의 객관적 평가가 전제된다.

셋째, 기업의 발전은 결국 기업 구성원의 역량수준에 좌우된다. 사회적 기업의 리더들의 수준은 비교적 높은 편이지만 중간관리자와 일반 직원의 역량은 시급히 제고되어야 한다. 또한 새로운 사회적기업이 많이 창업되기 위해서는 사회적 목적 의식과 경영 능력을 가진 기업가가 지속적으로 양성되어야 한다. 이와 함께 사회적기업의 역량을 체계적으로 진단하고 개발을 지원하는 시스템이 구축되어야 한다.

## 1.2. 농촌지역 사회적기업 육성을 위한 정책 과제

사회적기업이 앞서 말한 방향으로 발전해나가기 위해서는 해결해야 할 문제가 적지 않다. 정책 측면에서 실효성 있는 해결방안을 제시하기 위해서는 농촌지역의 사업 여건과 사회적기업가의 객관적 능력, 정책을 시행하기 위한 재정조달과 전문가의 가용성 등 현실적 제약의 면밀한 검토가 필요하다. 이들 문제에 대한 구체적인 개선방안의 모색은 2차년도 연구의 목적으로 하고, 여기에서는 금년도 실태분석과 선행연구를 근거로 해결해야 할 과제를 제시하기로 한다.

### 1.2.1. 사회적기업 인증 및 지원제도 개선

먼저 고용노동부가 관장하고 있는 사회적기업 인증제도가 개선되어야 한다. 사회적기업의 전제가 되는 사회적 목적에 대한 해석을 정부의 한 부처가 독점하거나, 사회적기업의 지정이 곧 정부 지원이라는 등식 관계의 설정은 맞지 않다. 사회적기업의 표명은 자기주도적인 것이 원칙이지만 검증하더라도 민간 차원에서 다루어야 할 것이다.

정부의 지원도 사회적기업이라는 이유로 주어지는 것보다는 구체적인 활동내용과 경영상의 애로점에 대응하여 차별적으로 이루어져야 한다. 예를 들어 노동능력이 떨어지는 취약계층을 고용하는 기업에는 인건비의 부분적 지원이 타당하지만, 장애인·노약자에 대해 무상이나 염가의 사회서비스를 제공하는 기업에는 제공서비스의 양에 상당하는 비용을 직접 지원하거나 바우처제도의 확대가 필요하다. 관공서·공기업의 사무용품이나 청소 서비스 등에 대한 우선구매 등 보호시장을 제공하는 것도 업종에 따라서는 효과적이다.

이와 함께 중앙정부가 사회적기업을 직접 지원하고 감독하는 현재의 방식도 개선되어야 한다. 사회적기업에 대한 지원은 구체적인 활동에 대한 평가와 컨설팅을 병행하는 것이 바람직하므로 사회적기업 지원사업을 지자체나 지역의 중간지원조직에 이관하되, 중앙정부는 정책자금 확보와 함

게 지자체의 전문성을 보완해 주는 것이 바람직하다.

## 1.2.2. 투자 활성화를 위한 지원

사회적기업의 가장 큰 애로사항 중 하나는 투자자금의 확보 문제이다. 사회적기업이 이윤을 목적으로 하지 않기 때문에 통상적인 사적 자본이 투자되기는 어렵다. 따라서 정부의 투자에 의존할 수밖에 없는데 고용노동부가 지원하는 자금만으로는 사업운영과 확장에 필요한 고정자산 투자수요를 충족하지 못하고 있다.

이 문제에 대해 현장에서는 사업내용에 따라 농식품부나 지식경제부 등 관련 부처의 지원을 받을 수 있게 부처 간 지원 대상의 벽을 없애달라는 요구가 많다. 부처 간 정책대상 배제나 중복의 문제는 지원사업의 지자체 이관과 함께 해결할 수 있다고 생각된다.

보다 근본적인 해결방법으로 정부가 모태펀드를 제공하여 이를 기반으로 민간의 사회적투자기금 조성을 유도하는 방법을 고려할 수 있다. 이와 함께 사회적기업이 생산하는 경제적 가치와 사회적 가치를 객관적으로 평가하는 성과평가 방법론이 확립되면, 전문성을 지닌 NGO나 기업이 사회적투자를 주도할 수 있는 기반이 구축될 것이다.

## 1.2.3. 사회적기업의 역량강화를 위한 교육·훈련, 컨설팅 강화

농촌지역에 잠재한 민간조직과 주민단체 등의 사회적 경제 주체들을 발굴하여 사회적기업으로 성장할 수 있도록 지원해야 한다. 이와 함께 중앙, 광역과 기초 지자체 단계별로 농촌지역 사회적기업에 특화된 역량강화 지원시스템을 마련하여야 한다. 일반적인 사회적기업 지원시스템과 별도의 조직을 만드는 방법 또는 기존의 지원시스템을 이용하되 농촌지역에 전문성을 보완하는 방안에 대한 검토가 필요하다.

여기에서 농산업과 농촌 문제에 전문성과 자원을 보유한 농업관련 기관들의 적극적 참여가 필요하다. 예를 들어 광역단위에서는 농과대학이나 농

업컨설팅 조직이 사회적기업 지원기관과 연계하여 사회적기업 직원에 대한 교육·컨설팅과 사회적기업가 지망자에 대한 창업보육을 주도할 수 있다. 기초지자체 단위에서는 농업기술센터와 지역농협이 지역사회활센터와 연계를 통해 지역밀착형 역량개발을 지원할 수 있다. 특히 농협은 농산물 가공·유통사업에 대한 컨설팅과 시설 이용, 판로 확보 측면에서 중요한 역할을 할 수 있어 참여를 유도하는 방안 모색이 필요하다.

## 2. 2년차 연구의 과제

1년차에 제시한 농촌지역 사회적기업 발전의 기본방향을 전제로 구체적 해결방안을 모색한다. 예상되는 주요 내용은 다음과 같다.

첫째, 농촌형 사회적기업의 사업 모델을 수립하는 것이다. 이를 위해서 각 분야에서 비교적 성공적인 사회적기업의 강점과 약점, 성과를 분석한다. 아울러 협동조합형, 비영리조직형, 커뮤니티비즈니스형 등 선진국 농촌 사회적기업의 유형별 사례와 특성도 참조한다.

둘째, 농촌형 사회적기업 지원을 위한 네트워크 형성과 중간조직 육성 방안을 모색한다. 이를 위해 이미 다양하게 존재하는 사회적기업과 자활조직의 네트워크와 중간조직의 사례를 벤치마킹하고 외국의 사례도 조사한다. 특히 전문성 지원에 대한 방안을 중심으로 검토한다.

셋째, 농촌형 사회적기업의 성과 평가 모델을 수립한다. 1년차에 검토한 이론적 틀을 기초로 다양한 사회적기업의 활동에 대한 재무적, 사회적 평가 사례를 추적한다.

마지막으로 농촌형 사회적기업의 발전을 위한 제도개선 방안을 제시한다. 특히 다양한 재정지원 방안, 자본시장 형성방안, 성과 평가와 모니터링의 제도화 방안을 검토한다.



## 부록 1

### 사회적기업 인증 현황

#### ■ 2010년 2차 인증시(2010. 7. 30) 기준 353개 사회적기업의 소재지 및 주요 사업내용 현황

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2007년 1차(10월)	(제)다솜이재단	서울 마포구 동교동	간병서비스
2007년 1차(10월)	(제)아름다운가게	서울 종로구 안국동	재활용품 수거·판매
2007년 1차(10월)	(사)안심생활	부산 금정구 구서동	증장애인 이동 지원, 건강상담, 가사지원
2007년 1차(10월)	(사)사회적기업 청라	전남 영광군 영광읍	가사간병지원,차량이동,생활지원
2007년 1차(10월)	사회복지법인 위켄	경기 고양시 덕양구 벽제동	정신지체장애인 우리밀 쿠키 생산
2007년 1차(10월)	(사)엠마오호스피스회	대전 유성구 공동	간병, 제가도우미
2007년 1차(10월)	세종장애인동후원회 장애아동통합지원센터	경기 안양시 동안구 호계동	장애아동 통합지원센터
2007년 1차(10월)	(주)다산환경	경기 화성시 팔탄면	폐자원및재활용품수거판매
2007년 1차(10월)	낙동강환경운동본부 환경개선사업단	대구 남구 대명동	폐목 수거판매, 옥상 녹화
2007년 1차(10월)	(사)서해주민센터(서해출산육아돌봄센터)	인천 동구 송림동	베이비시터, 산후관리
2007년 1차(10월)	(주)다사랑간병서비스	인천 남구 주안동	제가복지, 간병
2007년 1차(10월)	(사)사랑의손길새소망	전북 익산시 남중동	장애아동 제가보육
2007년 1차(10월)	원주의료소비자생활협동조합	강원 원주시 중앙동	제가케어서비스, 방문간호
2007년 1차(10월)	(사)대한노인회인성시지회	경기 안성시 낙원동	공명수거 등 재활용품 수거판매
2007년 1차(10월)	(주)미데이엔티	충북 청주시 상당구 용암동	재활용품 수거·선별·가공
2007년 1차(10월)	(사)충북사회교육센터	충북 청주시 흥덕구 사직동	가사간병, 산모·신생아도우미

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2007년 1차(10월)	환경지킴이동본부	강원 강릉시 성남동	재활용 수거
2007년 1차(10월)	열린사회	경기 광명시 광명동	나눔가게, 집수리, 인쇄
2007년 1차(10월)	함께일하는세상(주)	경기 수원시 장안구 정자동	학교화장실 청소
2007년 1차(10월)	사회복지법인손과손(해인해)	인천 부평구 부평동	책갈음 제작
2007년 1차(10월)	사회복지법인 동천학원 동천	서울 노원구 하계동	모자의류, 자수, 프린터 재생카트리지 생산
2007년 1차(10월)	(주)노리단	서울 영등포구 영등포동	생태주의 무직퍼포먼스, 공연, 워크샵
2007년 1차(10월)	(사)늘푸름늘푸른직업재활원	경기 고양시 덕양구 관산동	행정봉투, 장갑 생산
2007년 1차(10월)	사회복지법인 은누리복지재단 (반동 코이노니아 장애인보호작업시설)	서울 강북구 번동	의류(조끼, 한지복 등), 카드명함, 달력 생산
2007년 1차(10월)	(주)에코그린	경기 남양주시 진접읍	폐기물 재활용
2007년 1차(10월)	(주)일애프터엔지	서울 서초구 잠원동	소프트웨어 개발, 생활폐기물 재활용
2007년 1차(10월)	(사)지구촌사랑나눔부설(외국인노동자전용 의원)	서울 구로구 가리봉동	외국인노동자 진료
2007년 1차(10월)	금정의로소비자생활협동조합(금정요양병원)	부산 금정구 장전동	노인 요양, 치매환자 요양
2007년 1차(10월)	사회복지법인 안동에명복지촌 (참사랑보호 작업장)	경북 안동시 북후면	벽돌 제조, 세차
2007년 1차(10월)	(주)컴인	경기 화성시 장안면	진기전자폐기물 재활용
2007년 1차(10월)	(주)늘푸른자원	경남 창원시 북면	폐OA 수거분해판매
2007년 1차(10월)	새벽 영농조합법인	전북 남원시 동중동	유기농산물 가공판매
2007년 2차('08년 1월)	(사)장애우권익문제연구소리드티	서울 영등포구 당산동	디자인, 출판, 복사용지
2007년 2차('08년 1월)	신나는문화학교교사협회	서울 마포구 동교동	문화예술교육
2007년 2차('08년 1월)	(주)바리의꿈	서울 영등포구 당산동	연해주고려인동포 지원, 청국장 판매
2007년 2차('08년 1월)	(주)우리가만드는미래	서울 마포구 서교동	역사문화교실
2007년 2차('08년 1월)	(주)그린주의	서울 중랑구 면목동	프린터리본, 재생카트리지, 미용비누 등 생산
2007년 2차('08년 1월)	(주)나눔공동체	서울 관악구 봉천동	결식아동 무료급식 지원

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2007년 2차('08년 1월)	(주)푸른환경코리아	서울 관악구 신림동	빌딩 청소, 시설 관리
2007년 2차('08년 1월)	(유)늘푸른환경	강원 동해시 부곡동	청소(깨끗한학교만들기사업 등)
2007년 2차('08년 1월)	(유)사랑의도시타	강원 강릉시 노암동	결식아동 무료급식 지원
2007년 2차('08년 1월)	함께하는의료소비자생활협동조합 (우리요양병원)	부산 연제구 연산동	노인치매환자 요양
2007년 2차('08년 1월)	(사)실업극복국민운동인천본부금식센터	인천 남구 학익동	결식아동 무료급식 지원
2007년 2차('08년 1월)	(주)조이비전	경기 수원시 팔달구 배산로	미용 창업학교, 재가노인 이미용
2007년 2차('08년 1월)	(주)이장	경기 안성시 금광면	마을 발전 및 도농교류 권설텀
2007년 2차('08년 1월)	(사)하누리성폭력인권센터(하누리노인복지센터)	광주 서구 쌍촌동	노인돌봄기, 간병가사지원
2007년 2차('08년 1월)	(사)한누리	광주 북구 용봉동	저소득층아동 방과후교육
2007년 2차('08년 1월)	(주)사람과환경	전북 진주시 덕진구 팔복동	폐기물 수거재활용
2007년 2차('08년 1월)	대전민들레의료소비자생활협동조합	대전 대덕구 범동	지역사회 보건의료서비스
2007년 2차('08년 1월)	(주)두레환경	충북 충주시 살미면	폐기물 수거재활용
2008년 1차(4월)	대구YWCA(간병단)	대구 남구 대명동	간병서비스
2008년 1차(4월)	(사)이음	전북 진주시 완산구 풍남동	진통문화체험, 한옥생태관광 희망농촌만들기
2008년 1차(4월)	(주)미디어교육연구소	서울 마포구 연남동	미디어교육을 통한 대안인론 활성화
2008년 1차(4월)	안성의료소비자생활협동조합	경기 안성시 인지동	소외계층진료,가사간병서비스
2008년 1차(4월)	(재)행복한나눔	서울 강남구 청담동	재활용품 수거·판매
2008년 1차(4월)	대한상공회의유지재단 성미가엘종합사회복지관 옹기종기네트웍	인천 중구 내동	저소득층자녀 방과후학습 지도, 문화체험
2008년 1차(4월)	농협회사법인 생명농업지원센터(유)	경기 안성시 고삼면	친환경농산물 생산
2008년 1차(4월)	사회복지법인 예진복지재단 예진하우스	충북 청주시 흥덕구 분평동	장애인 티슈, 위생차 기공·판매
2008년 1차(4월)	사회복지법인 한벗재단 한벗투어	서울 용산구 효창동	장애인 이동서비스 및 가사지원
2008년 1차(4월)	(유)sk지하철택배	서울 강동구 천호동	고령자 지하철 택배서비스
2008년 1차(4월)	(주)생명살림 올리	충북 청주시 흥덕구 봉명동	친환경 버거, 세계 생산, 로컬푸드운동

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2008년 1차(4월)	화진테크 화진텍시(주)	대구 동구 각산동	장애인 택시운전, 면장갑 제조, 소프트웨어 개발
2008년 1차(4월)	(주)온세1685	서울 강남구 논현동	장애인 콜센터 운영
2008년 1차(4월)	사회복지법인 무지개 공동화앰머우스산업	광주시 광진구 인창동	장애인 양초, 화장지 생산판매
2008년 1차(4월)	사회복지법인 나눔터	경남 창원시 신촌동	장애인 부품 조립·가공
2008년 1차(4월)	(주)시니어인턴뱅크	경기 시흥시 정왕동	고령자 보안당직자 파견
2008년 1차(4월)	(주)한찬코리아	경남 창원시 신월동	인쇄출판 및 제조
2008년 1차(4월)	(주)한테크종합개발	서울 도봉구 쌍문동	비닐(종량제 봉투 등) 생산, 정소·소독용역
2008년 1차(4월)	(주)나눔사회	서울 광진구 광장동	취약계층(고령자) 쿠키 제조·판매
2008년 1차(4월)	남양주살림의집 행복나눔도시락	경기 남양주시 화도읍	결식아동 도시락 제공
2008년 1차(4월)	(사)시니어월드	광주 광진구 송정동	노인돌보미, 푸드뱅크사업
2008년 1차(4월)	(주)세기위생방역	충북 청주시 흥덕구 사창동	소독, 방역
2008년 1차(4월)	(주)짜로사랑	경기 수원시 장안구 영화동	취약계층 두부 생산·판매
2008년 1차(4월)	시민문화네트워크 티팟(주)	서울 마포구 합정동	문화소외지역 소외계층을 위한 예술교육, 기획
2008년 1차(4월)	(유)늘푸른환경	강원 영월군 영월읍	청소(깨끗한학교만들기사업 등)
2008년 1차(4월)	(주)삼파돌봄	서울 은평구 갈현동	노인요양시설 운영, 교육
2008년 1차(4월)	사회복지법인 평화의마을	제주 서귀포시 대정읍	노동취약계층 돕, 소시지 가공
2008년 1차(4월)	사회복지법인 마로원	제주 제주시 한림읍	증장애인 세탁
2008년 1차(4월)	제주YWCA 제주사회적일자리지원센터	제주 제주시 연동	간병, 베이비시터, 신생아도우미
2008년 2차(7월)	노동장애이간학교 자립작업장 노란들판	서울 광진구 구의동	출판인쇄, 현수막, 디자인물 제작·판매
2008년 2차(7월)	(재)민족의화연구원	서울 마포구 서교동	식당(문턱없는밥집) 및 가게 운영, 무료진료
2008년 2차(7월)	대안인터 큰날개	서울 용산구 원효로	증장애인 활동보조 및 자립 훈련(메이커리 등)
2008년 2차(7월)	서울의료소소비자생활협동조합	서울 영등포구 대림동	저소득층 진료, 재가간병가사, 보건예방 교육
2008년 2차(7월)	함께결음의료소비자생활협동조합	서울 노원구 상계동	재가장기요양, 친환경비누 등 판매
2008년 2차(7월)	포천나눔의집 행복도시락	경기 포천시 신읍동	도시락 제공
2008년 2차(7월)	함께하는우리	경기 고양시 일산동구 마두동	지역장애우 자립구축 지원

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2008년 2차(7월)	(합)햇살나눔	강원 횡성군 서원면	농촌종합지원센터
2008년 2차(7월)	인천평화의료생활협동조합	인천 부평구 부개동	저소득층 진료, 재가간병, 보건예방교육
2008년 2차(7월)	안산의료소비자생활협동조합	경기 안산시 월피동	저소득층 진료, 재가간병가사, 보건예방교육
2008년 2차(7월)	(사)경남고용복지센터	경남 창원시 두대동	간병사 파견(보호자없는 병원)
2008년 2차(7월)	늘푸른(주)	경남 함안군 군북면	의료기관 세탁물 처리
2008년 2차(7월)	(주)제일산업	경북 칠곡군 지천면	종이컵 제조판매
2008년 2차(7월)	사회복지법인 유은복지재단 나눔공동체	경북 안동시 남선면	새싹어린일체소 제배, 현수막 제작
2008년 2차(7월)	써튼장애인직업재활센터	광주 북구 오룡동	취약계층(장애인) 직업재활
2008년 2차(7월)	(유)나눔푸드	전북 진안군 진안읍	결식어웃 도시락 급식
2008년 2차(7월)	민들레마을(주)	전남 여수시 신기동	돌봄서비스
2008년 2차(7월)	순천YWCA 행복을나누는도시락센터사업단	전남 순천시 조례동	유무료 도시락 서비스
2008년 2차(7월)	(사)사랑과공간	전남 여수시 문수동	집수리 및 주거복지
2008년 2차(7월)	사회복지법인 성재원 성세재활자립원	대전 유성구 용계동	장애인 인쇄실사 및 전자제품, 임가공
2008년 2차(7월)	(주)가은	충북 청주시 상당구 용암동	가사서비스, 산모도우미 배우처
2008년 2차(7월)	(주)휴먼케어	충북 청원군 오창읍	중증장애인도우미, 노인돌봄서비스
2008년 2차(7월)	(사)홍살림	충북 괴산군 불정면	농산물 인증, 친환경농업교육 및 컨설팅, 유통
2008년 3차(10월)	(주)파랑밭	서울 서대문구 창천동	지하철 택배
2008년 3차(10월)	(사)대한장신보건의료협회(하나로기업)	서울 종로구 종로	지하철 택배
2008년 3차(10월)	사회복지법인 행복창조 행복복지킴이사업단	서울 마포구 성산동	간병, 실버용품 판매, 교육·상담
2008년 3차(10월)	오가니제이션 요리	서울 영등포구 영등포동	급식 및 케이터링, 카페, 교육
2008년 3차(10월)	(사)한국아이티복지진흥원	서울 강서구 방화동	PC 보급
2008년 3차(10월)	공존산하 행복도시락 노원점(사랑의손맛)	서울 노원구 상계동	도시락·반찬서비스 제공
2008년 3차(10월)	실로암시각장애인복지회	서울 관악구 봉천본동	장애인 안마
2008년 3차(10월)	사회복지법인 흥애원 장애인보호작업시설	경기 고양시 덕양구 비제동	장애인 직업재활(수도계량기 조립 등)

190 부록

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2008년 3차(10월)	사회복지법인 에덴복지재단 에덴하우스	경기 파주시 교하읍	장애인 직업재활(종량제봉투 제작, 인쇄)
2008년 3차(10월)	(유)열린계가사회서비스센터	강원 횡성군 횡성읍	장애인 및 산모·신생아 배우처, 가사간병
2008년 3차(10월)	(유)늘푸른환경	강원 횡성군 횡성읍	학교, 공공시설 등 청소
2008년 3차(10월)	(유)청정에너텍	강원 횡성군 횡성읍	재활용품 수거·판매
2008년 3차(10월)	원주노인소비자생활협동조합	강원 원주시 평원동	학교 청소, 노인 택배
2008년 3차(10월)	노암복지회 OK돌보미사업단	강원 강릉시 노암동	산모 및 영유아돌보미, 제가간병
2008년 3차(10월)	사회복지법인 빛과소금복지재단 (주=사랑사업단)	부산 동구 초량동	장애인 활동보조, 도시락 제공
2008년 3차(10월)	(사)노인과복지 (행복을 나누는 도시락 부산서구센터)	부산 서구 남부민동	결식이웃 등을 위한 도시락 제공
2008년 3차(10월)	부산YWCA 해운대여성인력개발센터 에듀친사	부산 해운대구 좌동	제가보육교사 파견
2008년 3차(10월)	(유)가사서비스종합센터	부산 금정구 부곡동	저소득층 및 한부모가정돌보미
2008년 3차(10월)	(재)마산교구친주교회유지재단 아망센터	경남 창원시 신월동	지역 자폐성 장애아동 방과후교실
2008년 3차(10월)	(주)한백	울산 북구 연암동	산업용 세탁
2008년 3차(10월)	(사)울산광역시지체장애인협회 여천장애인보호작업장	울산 남구 여천동	장애인 직업재활(면장갑 제조·생산)
2008년 3차(10월)	(주)양지물산	울산 남구 신정동	재활용품 처리
2008년 3차(10월)	(사)진통문화진흥회	경북 경주시 성진동	취약계층에 취약공연 등 문화서비스 제공
2008년 3차(10월)	(주)다사랑보육서비스	인천 남구 주안동	방문보육서비스
2008년 3차(10월)	(주)한구자활중앙물류	인천 서구 기좌동	건설자재 도매, 소규모 건설공사
2008년 3차(10월)	공세알나눔센터	인천 강화군 양사면	영농 지원, 안심먹을거리 나눔사업
2008년 3차(10월)	행복도시락(주)	경기 부천시 원미구 상동	도시락 제조·배달
2008년 3차(10월)	(주)해피월드	경기 성남시 중원구 상대원동	의류·백타이스카프 등 제조
2008년 3차(10월)	사회복지법인 가나안복지재단	경기 성남시 분당구 아탑동	카드리치 재제조

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
	가나안근로복지관		
2008년 3차(10월)	심경노인복지센터 스마일사업단	전남 곡성군 옥과면	농촌지역 노인 및 장애인 재가복지
2008년 3차(10월)	(사)해피웨이	광주 광산구 월곡동	간병가사, 주간보호
2008년 3차(10월)	임실노인복지센터 일자리사업단	전북 임실군 관촌면	간병가사
2008년 3차(10월)	우리노인복지센터 행복나눔	전북 진주시 덕진구 진북동	간병가사돌보미 파견
2008년 3차(10월)	전주사회서비스센터	전북 진주시 완산구 서노송동	치소독중년여성 고용 간병인 파견
2008년 3차(10월)	추진장애인자립작업장	전북 진주시 대야면	양말 가공(수출내수)
2008년 3차(10월)	부안남주회	전북 군산시 부안읍	가사 및 재가간병
2008년 3차(10월)	목포이주외국인상담센터	전남 목포시 대성동	통역 지원 및 나눔인력사업
2008년 3차(10월)	(사)우리기쁨꾸는세상	전남 목포시 옥암동	간병인 파견
2008년 3차(10월)	사랑나눔	전남 고흥군 고흥읍	간병서비스 및 간병요양요원 양성
2008년 3차(10월)	송정인디스트리	전남 여수시 소라면	중증장애인 직업재활(카튼, 블라인드 등 제작)
2008년 3차(10월)	(주)맑은여수환경	전남 여수시 주삼동	청소, 소독방역
2008년 3차(10월)	(유)행복한발상	대전 대덕구 송촌동	결식어웃 도시락 급식
2008년 3차(10월)	(주)아베스공동체	대전 동구 삼성동	취약계층 고용 솜자작수반 생산, 화분·화초 재 활용
2008년 3차(10월)	(제)청주교구친주교회유지재단 프린치스코의집	충북 청주시 흥덕구 미평동	장애인 고용 면접감, 화장지 생산·판매
2008년 3차(10월)	사회복지법인 한숲복지재단부설 하늘나무노인복지사업단	충남 천안시 원성동	주야간보호서비스, 방문요양서비스, 밀반찬배달
2008년 3차(10월)	(주)휴먼디앤씨	충북 제천시 영천동	청소, 소독
2008년 3차(10월)	(유)클린서비스보금자리	제주 제주시 삼도동	방제, 청소
2008년 4차(12월)	(주)참신나눔웃	서울 중구 장충동	의류 제조판매
2008년 4차(12월)	(사)내일의도시	서울 종로구 명륜동	문화예술교육
2008년 4차(12월)	성공회푸드뱅크 이바지사사업단	서울 중구 정동	결식계층 무료급식 및 식자재 지원, 공연
2008년 4차(12월)	(유)행복도시탁	서울 중구 신당동	결식아동 무료급식

192 부록

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
	(중)구점 행복을나누는도시락센터		
2008년 4차(12월)	(주)페어트레이드코리아	서울 종로구 안국동	공정무역상품 도소매
2008년 4차(12월)	(사)한옥문화원	서울 종로구 가회동	북촌에서 한옥배우기, 청소년한옥교실, 공개강좌
2008년 4차(12월)	(사)청소년교육전략21	서울 서초구 방배동	청소년 및 부모 역량개발을 위한 교육연구출판
2008년 4차(12월)	(주)나눔의일터	서울 강동구 문촌동	스텝제차 및 차량내부 향균서비스
2008년 4차(12월)	(유)행복캐더링	서울 송파구 풍납동	결식아동, 노인 무료급식
2008년 4차(12월)	(주)도서출판점자	서울 강동구 명일동	장애인 독서문화 향상을 위한 대체자로 제작모급
2008년 4차(12월)	(주)에듀머니	서울 마포구 서교동	취약계층가정 경제교육, 개인재무관리컨설팅
2008년 4차(12월)	씨엔에이치종합건설(주)	서울 관악구 신림동	건축공사
2008년 4차(12월)	(주)나눔돌봄센터	서울 구로구 구로동	노인장기요양서비스
2008년 4차(12월)	(사)한국씨니어연합노인복지센터	서울 동작구 대방동	노인돌봄서비스, 재가방문요양서비스
2008년 4차(12월)	한국컴퓨터재생센터(주)	경기 남양주시 진건읍	중고PC재생및전자부품재활용
2008년 4차(12월)	(주)몽뜨식품	경기 고양시 일산동구 설문동	제과·제빵 제조·유통
2008년 4차(12월)	(재)한국음주문화연구센터 청미래사업단	경기 고양시 일산동구 백석동	카페화원 등 운영, 직업훈련, 단주유지 프로그램
2008년 4차(12월)	공공미술프리즘	경기 고양시 덕양구 행신동	공공미술을 통한 문화예술사업
2008년 4차(12월)	(사)문화마을들소리	경기 고양시 일산서구 일산동	진통문화공연, 창작 레퍼토리 개발, 문화교육사업
2008년 4차(12월)	(사)함께사는세상 희망공간사업단	강원 강릉시 교동	아동 학습 및 정서교육
2008년 4차(12월)	(유)에스씨환경	강원 속초시 동명동	청소(깨끗한학교만들기사업 등)
2008년 4차(12월)	(유)나눔	강원 강릉시 포남동	노인장기요양, 간병
2008년 4차(12월)	(유)두레건축	강원 강릉시 흥제동	치소독층 주거복지
2008년 4차(12월)	(유)해맑은환경	강원 삼척시 성내동	청소및 방역, 청소용품 판매
2008년 4차(12월)	(유)정신재활용센터	강원 정선군 사북읍	재활용품 수거·판매
2008년 4차(12월)	(사)여성이 만드는 세상	부산 부산진구 부전동	안전한 먹거리(해피푸드), 간병 및 가사지원
2008년 4차(12월)	(주)마퍼주는반찬가게	부산 해운대구 송정동	반찬 제조판매
2008년 4차(12월)	(사)여성과나눔보육콜센터	부산 동래구 은천동	가정보육사 파견

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2008년 4차(12월)	(주)일터	울산 울주군 언양읍	재활용품 수거·판매
2008년 4차(12월)	(사)희망을키우는일터	울산 동구 방어동	유무로 도시락 제공, 공영주차장 운영
2008년 4차(12월)	사회복지법인 늘푸른복지재단 한울타리 노인복지센터 울산보육센터	울산 남구 신정동	찾아가는 보육서비스
2008년 4차(12월)	사회복지법인 행복한집 경남케어센터	경남 사천시 백천동	재가·돌봄·간병서비스
2008년 4차(12월)	사회복지법인 함께하는마음재단 수성시니어클럽 햇빛촌 봉나물사업단	대구 수성구 연호동	무공해 봉나물, 두부 재배·판매
2008년 4차(12월)	대구YMCA 희망자전거제작소사업단	대구 중구 덕산동	재활용자전거 제작·판매, 예술자전거 등 제작·임대
2008년 4차(12월)	대구미디어교육연구소	대구 남구 대명동	미디어교육, 체험교육
2008년 4차(12월)	포항YWCA 유아전문지원센터	경북 포항시 남구 대도동	유아전문지원센터
2008년 4차(12월)	(주)참살이	경북 구미시 도량동	간병, 재활용품 수집
2008년 4차(12월)	(재)대한성공회유지재단 행복을나누는도시락	인천 동구 화수동	결식아동 무료급식도시락 제조·배달, 도시락 판매
2008년 4차(12월)	(사)인천내일을여는집 도농직거래상생사업단	인천 계양구 계산동	실직자·노숙자·사회취약계층 고용 도농직거래
2008년 4차(12월)	실업극복인천서구지원센터 아이맘사업단	인천 서구 신현동	실직여성 고용 출장산모도우미 및 보육서비스
2008년 4차(12월)	사회복지법인 천주교수원교구사회복지회 행복한일터	경기 화성시 무송동	점포를 화장지(우유팩 재활용원지 활용) 제조·판매
2008년 4차(12월)	(주)아름다운집	경기 시흥시 신천동	저소득층 집수리 및 주거환경개선사업
2008년 4차(12월)	(사)대한노인회 안산시상록구지회 실버사업단	경기 안산시 상록구 성포동	경로당 가사서비스
2008년 4차(12월)	(사)한구지체장애인협회 경기도협회 시흥시지회 장애인재활자립장	경기 시흥시 정왕동	장애인 고용 지류사업, 현수막, 제생키트리지 제작·생산
2008년 4차(12월)	(주)드림박스	광주 북구 양산동	골판지박스 제조
2008년 4차(12월)	(주)빛고을건설	광주 서구 화정동	저소득층 집수리, 주거복지 및 에너지복지
2008년 4차(12월)	(유)행복을나누는도시락	광주 서구 용두동	결식아동 급식, 외식사업
2008년 4차(12월)	(주)희망자원	광주 동구 금남로	재활용품 수거·판매

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2008년 4차(12월)	무주결혼이민가정사랑나눔회ASIA	전북 무주군 무주읍	친연비누 및 천연화장품 제조·판매
2008년 4차(12월)	(주)스마일우렁가시	전북 익산시 부송동	다문화가정 및 취약계층 가사서비스 제공
2008년 4차(12월)	순천YMCA 행복한밥상	전남 순천시 조해동	친환경유기농식품 판매 및 유기농급식 지원
2008년 4차(12월)	(주)어울림	대전 대덕구 송촌동	집수리(사랑의집고치기사업), 현물급여사업
2008년 4차(12월)	(주)플러스	충남 금산군 복수면	플라스틱 재활용
2008년 4차(12월)	행복을나누는파랑세식품(유)	대전 동구 대동	식품 제조·판매(도시락 및 영농사업)
2008년 4차(12월)	(주)삶과환경	충북 청주시 상당구 용암동	음식물류 폐기물 수집·운반
2008년 4차(12월)	(유)영동군사회서비스센터	충북 영동군 영동읍	산모도우미·베이비시터 파견, 가사서비스
2008년 4차(12월)	(주)윌화수크린	충북 청주시 흥덕구 봉명동	학교정소
2008년 4차(12월)	아산YMCA 아가야	충남 아산시 온천동	베이비시터 파견, 시간제 육아서비스
2008년 4차(12월)	작업활동센터 일배움터	제주 제주시화북동	도자기용품, 친환경농산물 생산·판매, 원예작물 재배·판매
2008년 4차(12월)	사회복지법인 청수아리랑김치	제주 제주시 한경면	김치 생산·판매
2008년 4차(12월)	(유)행복나눔푸드	제주 제주시 삼양동	도시락 생산·판매
2009년 1차(5월)	한국YMCA전국연맹YMCA서울아가야	서울 중구 소공동	시간제 보육서비스
2009년 1차(5월)	(사)신명나는 한반도 자전거에 사랑을 싣고	서울 종로구 효제동	자전거 나눔 및 판매·수리
2009년 1차(5월)	(사)우리아랑복지원	서울 동대문구 휘경동	방문요양, 노인돌보미 파견
2009년 1차(5월)	사회복지법인 한국노인생활지원재단 중앙복지사업단	서울 강북구 수유동	보안문서 파쇄, 공기청정기 및 농산물(쌀) 판매
2009년 1차(5월)	(주)세토크커뮤니케이션즈	서울 구로구 구로동	인터넷 전화국서비스
2009년 1차(5월)	(사)한국이에이피협회	서울 구로구 구로동	근로자 지원 프로그램 제공
2009년 1차(5월)	원주YMCA 아가야	강원 원주시 단계동	시간제 보육서비스
2009년 1차(5월)	(주)솔라피데	부산 남구 대연동	장애인 고용 제과·제빵 제조·판매
2009년 1차(5월)	사회복지법인 인천사회사업재단 행복을나누는도시락 부산해운대점	부산 해운대구 제송동	결식아이에 무료도시락 배달, 도시락 판매
2009년 1차(5월)	진주YMCA 아가야	경남 진주시 본성동	공간보육 및 파견보육서비스

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2009년 1차(5월)	(주)백두리씨이탈링	경북 구미시 해평면	폐합성수지 폐플라스틱 재활용 분리·제조·수출
2009년 1차(5월)	(주)행복한일터	경북 문경시 흥덕동	위생관리용역
2009년 1차(5월)	(주)아이티그린	경기 화성시 무송동	폐전자제품 재활용
2009년 1차(5월)	(사)수원여성노동자회부설 진국가정관리협회 수원지부	경기 수원시 팔달구 배산로	가사·보육서비스 제공
2009년 1차(5월)	수원YMCA 아가야	경기 수원시 영통구 영통동	시간제 보육서비스 제공
2009년 1차(5월)	(주)나눔과돌봄	경기 부천시 원미구 중동	가사·간병 방문서비스
2009년 1차(5월)	군포YMCA 아가야	경기 군포시 금정동	시간전담제 육아센터
2009년 1차(5월)	이천YMCA 아가야	경기 이천시 사음동	시간전담제 육아센터 가정육아 지원
2009년 1차(5월)	(주)에이스푸드	경기 구리시 사노동	지역 장애인 일자리 창출, 고령자 일자리 창출
2009년 1차(5월)	한국재가장기요양기관(주)	경기 파주시 문산읍	방문요양서비스, 재가요양사 교육원 운영, 경로당 활성화
2009년 1차(5월)	매자난아이백(주)	경기 파주시 아동동	박스 및 샘플북 제조, 새터민 직업적응 교육·훈련
2009년 1차(5월)	광주YMCA 광주 아가야	광주시 광산구 우산동	시간전담제 육아센터, 가정육아 지원서비스
2009년 1차(5월)	(사)농촌복지센터	전북 진안군 마령면	가사·간병(요양보호 및 배우치)서비스
2009년 1차(5월)	목포YWCA 희망지원센터	전남 목포시 호남동	친환경 밀반찬 및 물품 제조·판매, 가사보육서비스, 방과후 학습지도
2009년 1차(5월)	(사)함께하는세상	대전 중구 태평동	식품(전통음식) 제조·판매
2009년 1차(5월)	(주)진천군주거복지센터	충북 진천군 이월면	주거복지 및 짐수리
2009년 2차(7월)	(사)나섬공동체 외국인지원사업단	서울 광진구 광장동	나섬다문화센터 운영
2009년 2차(7월)	(사)부산돌봄사회서비스센터 산모도우미파견사업	부산 연제구 거제동	산모도우미 파견
2009년 2차(7월)	(주)거창돌봄지원센터	경남 거창군 거창읍	방문요양·방문목욕서비스
2009년 2차(7월)	(주)청소사랑	인천 중구 천동	청소 대행서비스
2009년 2차(7월)	(사)한국장애인정보화협회 카트리리지사업장	인천 계양구 서운동	카트리리지 수거·재생

196 부록

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2009년 2차(7월)	(유)공동체나눔환경	전북 진주시 덕진구 팔부동	폐의류 및 폐배터리 수거가공수출
2009년 2차(7월)	(주)늘품테크	경북 성주군 율령면	플라스틱 재활용
2009년 2차(7월)	(사)한빛희(꽃밭사업단)	충남 천안시 서북구 정경동	꽃 배달, 한송이꽃농기 사업
2009년 3차(11월)	(주)허리우드극장	서울 종로구 낙원동	실버영화관 운영
2009년 3차(11월)	(사)커뮤니티디자인연구소	서울 종로구 화동	커뮤니티 디자인(문화예술 콘텐츠)
2009년 3차(11월)	사회복지법인 영산(영산LTC사업단)	서울 강남구 역삼동	주단지보호, 요양보호사 파견(방문요양방문목욕센터)
2009년 3차(11월)	(주)성동돌봄센터	서울 성동구 도선동	재가장기요양서비스, 가사간병방문도우미 및 산모·신생아도우미 파견
2009년 3차(11월)	(유)그린에버	서울 마포구 삼암동	화해 판매, 식물 관리(그린관리사 파견)
2009년 3차(11월)	이오에스물류(주)	서울 영등포구 당산동	서울 및 수도권 택배서비스
2009년 3차(11월)	(유)창원늘푸른사람들	경남 창원시 도계동	학교, 건물 청소소독, 청소용품 판매
2009년 3차(11월)	사회복지법인 함께하는사람들 중구시니어클럽(아삭김치사업단)	울산 울주군 온양읍	고령자 고용 김치 생산·판매
2009년 3차(11월)	(주)서구웰푸드	대구 서구 내당동	결식아동 급식, 출장뷔페, 행사 도시락
2009년 3차(11월)	(사)가경복지센터	경북 경주시 성동동	재가생활지원서비스
2009년 3차(11월)	(주)우리동네	경기 수원시 영통구 원천동	취약계층 고용 운동화빨래방, 카페 운영
2009년 3차(11월)	메자닌에코원(주)	경기 파주시 파주읍	우드블라인트 생산·판매
2009년 3차(11월)	(사)나비뜰동산	전남 함평군 함평읍	농가인력 지원, 건강보조식품 제조·판매, 체험민박
2009년 3차(11월)	(사)다산문화진흥원 통새미건강지원사업단	전남 강진군 성진면	제과·제빵 제조·판매
2009년 3차(11월)	(주)비엠펙	전남 광양시 옥곡면	미생물을 활용한 환경개선
2009년 3차(11월)	사회복지법인 썬터 통합지원주강보호센터	전남 여수시 봉산동	장애아동 사회재활서비스
2009년 3차(11월)	(주)두레마을	충남 연기군 조치원	청소 및 소독·방역, 세차
2009년 4차('10년 1월)	사회복지법인 노인나원 효도사업단	서울 서초구 양재동	밀반찬 배달, 치매노인 주간보호, 장기요양서비스
2009년 4차('10년 1월)	광진주민연대부설 늘푸른돌봄센터	서울 광진구 자양동	가사간병서비스

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2009년 4차('10년 1월)	(사)탈북문화예술인총연합회	서울 양천구 신정동	평양예술단 운영
2009년 4차('10년 1월)	(주)리블랭크	서울 영등포구 문래동	재활용상품 개발·판매, 재활용 위크숍 및 교육
2009년 4차('10년 1월)	(주)트리블리스랩	서울 영등포구 영등포동	대안여행, 탈학교청소년 여행기획자 교육
2009년 4차('10년 1월)	(재)청소년과 사람사랑 이주 건강환속사업	서울 강북구 미아동	도시락 및 수제쿠키, 천연비누, 화장품 판매, 카페 운영
2009년 4차('10년 1월)	사회복지법인 한빛재단 시각장애인뮤직컴퍼니 한빛예술단	서울 강북구 수유동	시각장애인 연주단 운영
2009년 4차('10년 1월)	사회복지법인 빛파소금복지재단 에스푸드	부산 동구 초량동	도시락·식당 운영, 밀반찬 및 도시락 판매
2009년 4차('10년 1월)	(사)부산장애인지원협회	부산 사상구 삼락동	종량제봉투 생산
2009년 4차('10년 1월)	(유)인제하우징	경남 김해시 외동	집수리 및 유료 공사사업
2009년 4차('10년 1월)	(유)김해늘푸른사람들	경남 김해시 봉황동	학교·건물 청소 및 소독
2009년 4차('10년 1월)	대구YMCA 신천에스파스사업단	대구 중구 덕산동	친환경 하천 기꾸기
2009년 4차('10년 1월)	사회복지법인 성요셉복지재단 성요셉직업재활센터	대구 남구 봉덕동	핸드메이드 물품 판매, 잉크토너 판매
2009년 4차('10년 1월)	세종장애아동후원회 인천사업단 두리지역복지센터	경북 고령군 성산면	장애인지원사업장(박스, 면장갑 생산) 및 친환경농장 운영
2009년 4차('10년 1월)	2009년 4차('10년 1월)	인천 남구 문학동	장애아동 통합지원서비스
2009년 4차('10년 1월)	2009년 4차('10년 1월)	인천 서구 석남동	저소득층 및 맞벌이부부 자녀의 방과후교실 운영
2009년 4차('10년 1월)	(사)밝은마을	인천 강화군 불은면	농산어촌유학(문화체험프로그램)
2009년 4차('10년 1월)	(사)한국지체인협회	경기 용인시 처인구 경인천로	장애인 고용 쿠키 제작, 종량제봉투 제작
2009년 4차('10년 1월)	용인시장애인증합복지관 용인시재활자립작업장	경기 평택시 함정동	위생관리용역, 청소용품 판매
2009년 4차('10년 1월)	(주)청인씨엔씨	경기 남양주시 금곡동	주거환경개선사업 및 공중화장실 관리
2009년 4차('10년 1월)	(주)일파나눔	경기 구리시 인창동	청소, 주차, 자판기 무인판매
2009년 4차('10년 1월)	구리문화원 구리시니어클럽 큰바위시니어사업단		

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2009년 4차('10년 1월)	(주)푸른우리	경기 성남시 중원구 상대원동	청소 대행 및 소득
2009년 4차('10년 1월)	(재)천주의성요한수도회 요한빌리지	광주시 남구 방림동	정신장애인 사회복귀 지원
2009년 4차('10년 1월)	(유)맛디자인	전북 진주시 완산구 대성동	김치 제조·판매
2009년 4차('10년 1월)	중구시니어클럽 그린터치사업단	대전 중구 사정동	청소·위생·시설관리
2009년 4차('10년 1월)	(유)엔젤사업지원단	제주 제주시 조천읍	방문요양서비스
2010년 1차(5월)	(사)서울팝스오케스트라	서울 서초구 양재동	오케스트라 공연
2010년 1차(5월)	(주)오피스메카	서울 용산구 원효로	장애인 고용 토너카트리지 제조·판매, 폐자원 활용 비철금속 추출
2010년 1차(5월)	일상에술창작센터	서울 마포구 연남동	예술시장 개최, 공공미술프로젝트, 문화예술강좌
2010년 1차(5월)	한국이지론(주)	서울 영등포구 여의도동	취약계층에 신용정보 제공 및 서민대출 알선, 신용회복무로상담
2010년 1차(5월)	(사)강원도장애인재활협회 부설 더드림사업단	강원 춘천시 중앙로	장애인 고용 홈페이지 제작 및 유지보수
2010년 1차(5월)	(사)한국지체장애인협회 춘천시장애인보호작업장	강원 춘천시 신북읍	복사용지 제조
2010년 1차(5월)	농업회사법인 들살림(유)	강원 강릉시 교동	친환경농업(감자) 및 농산물 가공
2010년 1차(5월)	자원순환시민센터 에코라이프 살림	부산 사하구 구평동	폐소형가전제품 재활용, 폐식용유 수거·연료화
2010년 1차(5월)	(주)좋은사랑 베이비시터	부산 동구 좌천동	고령자 고용 산모도우미 파견
2010년 1차(5월)	(주)삼평산업	울산 울주군 온산읍	장애인 고용 자동차부품 후처리
2010년 1차(5월)	대구여성회 자각나눔센터	대구 중구 동인동	성매매피해여성 고용 친환경비누 및 화장품 제조·판매
2010년 1차(5월)	사회복지법인 함께하는마음재단 대구수성시니어클럽 행복한고물상 물물사업단	대구 수성구 시지동	고령자 고용 생활용품 및 폐가전제품 수거·재활용
2010년 1차(5월)	(사)대구위드	대구 달서구 감삼동	창각언어장애인 고용 디지털프린팅(인쇄물)

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2010년 1차(5월)	(사)대구오페라페스티벌오케스트라	대구 북구 칠성동	클래식음악의 대중화, 문화소외계층을 위한 공연
2010년 1차(5월)	대구다운회	대구 달서구 죽전동	장애인 직업재활을 위한 임가공(머리핀, 소화기늘림판, 자동차부품)
2010년 1차(5월)	대구경북 지역먹거리연대	대구 북구 팔달동	친환경 로컬푸드급식, 도농직거래, 농민장터
2010년 1차(5월)	(주)다문화통번역센터	경북 구미시 송정동	이주여성 고용-통번역서비스
2010년 1차(5월)	진통연희단 간치마당	인천 부평구 십정동	문화공연, 폐악기 재생
2010년 1차(5월)	(주)고마운손	경기 부천시 오정구 삼정동	새터민·장애인 고용 핸드백 및 지갑 제조
2010년 1차(5월)	(사)행복을 나누는 사람들 행복한 동행사업단	경기 부천시 소사구 송내동	건강보건 지원, 생활도우미, 학습지원
2010년 1차(5월)	(유)행복도시락	경기 안산시 단원구 신부동	결식아동 무료급식 지원
2010년 1차(5월)	세종장애인아동후원회 안산지회 라운복지센터	경기 안산시 상록구 사동	장애아동 사회재활서비스
2010년 1차(5월)	(주)우리누리	경기 시흥시 대야동	건물위생관리, 특수청소, 홈클리닝
2010년 1차(5월)	(사)행복한아침독서	경기 파주시 교하읍	소외계층 아동에게 도서 지원
2010년 1차(5월)	(주)리엔씨	경기 고양시 일산동구 백석동	장애인 고용 학습용 교재물의 조합포장
2010년 1차(5월)	(유)맑은누리	전북 진주시 완산구 효자동	학교 및 민간기관 청소소독(천연도료 사용)
2010년 1차(5월)	(유)수인테리어	전북 김제시 요촌동	취약계층 집수리 및 에너지효율 개선
2010년 1차(5월)	한울(주)	전남 목포시 상동	간병서비스, 청소 및 환경미화
2010년 1차(5월)	유성시니어클럽 그린터치사업단	대전 유성구 장대동	학교 청소 및 관리
2010년 1차(5월)	(사)충남교육연구소	충남 공주시 우성면	방과후 교실, 농촌학교 교육프로그램 제공
2010년 1차(5월)	써투넷(주)	충북 청원군 남이면	폐컴퓨터 재활용
2010년 1차(5월)	영농조합법인 산세미	제주 제주시 애월읍	장애인 고용 맡가죽 가방·지갑 제조, 제주말을 이용한 건강식품 제조
2010년 2차(7월)	(주)아이앤유케어	서울 중구 신당동	장애아동 대상 재활기구 대여·판매

200 부록

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2010년 2차(7월)	(주)쇼엘	서울 종로구 동자동	취약계층에게 창작뮤지컬 공연 제공
2010년 2차(7월)	(주)좋은세상베이커리	서울 광진구 화양동	쌀베이커리 생산 판매
2010년 2차(7월)	NHN Social Enterprise(주)	서울 서대문구 창천동	어둠속의대화진시(장애인체험) 기획운영
2010년 2차(7월)	(주)노나메기	강원 원주시 개운동	저소득층 집수리, 에너지절감주택사업
2010년 2차(7월)	(사)부산여성사회교육원 Talk, Play, Learn 사업단	부산 부산진구 부전동	결혼이주민 외국어교육 및 통·번역서비스, 다문화가정 지원, 캠페인
2010년 2차(7월)	(사)아시아공동체 re-edu & job	부산 남구 문현동	결혼이주여성 재교육, 외국어 통·번역 및 교육, 캠페인
2010년 2차(7월)	(사)삼산거주의국인지원협회 해외망케어	부산 사상구 폐법동	산도도우미 파견
2010년 2차(7월)	사회복지법인 행복한사람들 햇빛투어	울산 울주군 삼남면	장애인노인 이동서비스, 도시락 제공
2010년 2차(7월)	사회복지법인 들푸른사회복지재단 하이안마을	울산 동구 방어동	세탁서비스
2010년 2차(7월)	(사)여성과 희망	경남 김해시 삼계동	영어틀봄서비스, 유아동 방과후활동 지도
2010년 2차(7월)	(유)참사랑휴먼케어센터	경남 진주시 평거동	병원 간병 및 무료간병
2010년 2차(7월)	대구여성노동자회부설사업단 손길	대구 중구 종로동	재가보육서비스
2010년 2차(7월)	칠곡여성인력개발센터 가사산도도우미파견사업단	경북 칠곡군 왜관읍	가사산도도우미 파견
2010년 2차(7월)	(사)신라문화원 신라문화체험장	경북 경주시 황남동	신라문화체험장 운영
2010년 2차(7월)	(사)경북미래문화재단	경북 안동시 복문동	진통현옥 체험프로그램, 안동 진통현옥 보존관리, 진통문화공연
2010년 2차(7월)	(주)인성드림	인천 서구 가좌동	의료기관 의류세탁처리업, 주차장 운영
2010년 2차(7월)	(주)희망일터	인천 계양구 계산동	학교환경개선사업 및 청소용역
2010년 2차(7월)	해바라기의료생협	경기 용인시 기흥구 신갈동	의료생협(특수아동센터, 장애아 이동 및 가정지원, 녹색가게 등)
2010년 2차(7월)	세종장애아동후원회인양사업단 (주)좋은세상만들기	경기 안양시 동안구 호계동	장애인 등 취약계층의 유통 및 기획 창업지원

인증시기	기업명	소재지	주요 사업내용
2010년 2차(7월)	(사)한국참사랑복지회 성남주거복지센터	경기 성남시 중원구 상대원동	주거환경 개선 및 위생관리서비스
2010년 2차(7월)	(사)셋별공동체 셋별재활원	경기 성남시 중원구 상대원동	장애인취약계층 고용 재생토너, 봉투 제조
2010년 2차(7월)	(사)행복문화사업단	평주 서구 생촌동	농촌 공연, 농촌체험프로그램 운영
2010년 2차(7월)	(유)아름다운환경	전북 진주시 완산구 경원동	잡병 신별판매 및 재활용매장 운영
2010년 2차(7월)	(유)장안마을	전북 익산시 부송동	재활용품 수거·매각
2010년 2차(7월)	농협회사법인 남도식품(주)	전남 장흥군 유치면	유기농 친환경농산물 제배 및 가공·판매
2010년 2차(7월)	하늘평영농조합법인	충남 논산시 화지동	장애인 고용 농산물 가공
2010년 2차(7월)	대전YWCA 여성인력개발센터 학교방과후전문인력지원사업단	대전 서구 용문동	경력단절여성 고용 초중학교 방과후 독서 및 생활 지도
2010년 2차(7월)	청주지역공동체시민센터 보육천사아이들	충북 청주시 흥덕구 사창동	가정방문보육서비스
2010년 2차(7월)	(주)천안돌봄사회서비스센터	충남 천안시 성정동	노인계가요양서비스
2010년 2차(7월)	세종장애아동후원회 충북사업단 (주)희망그린마을	충북 제천시 봉양읍	부자교육·노동이 공존하는 마을 조성 및 도농연계 프로그램
2010년 2차(7월)	(유)김해돌봄지역센터	경남 김해시 전하동	방문요양목욕서비스
2010년 2차(7월)	해남YMCA The솔래문화사업단	전남 해남군 해남읍	강강슬래교육, 문화예술 무료공연, 문화행사위탁
2010년 2차(7월)	(사)일하는 사람들	제주 서귀포시 동홍동	청소 및 방역

## 부록 2

### 설문조사표(인증 사회적기업)<sup>46</sup>

안녕하십니까?

한국농촌경제연구원은 농업·농촌 정책에 기여할 목적으로 설립된 총리실 산하의 국책연구기관입니다. 우리 연구원에서는 “농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한 사회적기업 육성방안 연구” 과제를 진행 중입니다.

이와 관련하여 사회적기업의 실제 현황과 운영상황을 파악하여, 농촌지역의 일자리 창출 및 사회적기업 육성에 대한 정책 방향을 제시하는데 귀중한 기초 자료로 활용하고자 합니다. 조사 내용은 연구 이외에 다른 용도로 사용되지 않을 것이며, 개인과 사회적기업의 개별정보는 일체 공개되지 않습니다. 감사합니다.

**※ 설문 작성은 귀 사회적기업의 사회적기업가(대표 혹은 총괄실무자)께서 해주십시오.**

2010년 7월

주관기관: 한국농촌경제연구원 (T. 02-3299-0000 마상진 박사)

조사기관: SE파트너센터 (T. 070-7752-0000 채혜영 실장)

협력기관: \_\_\_\_\_ (T. 00-000-0000 000 00)

관리번호	인증사회적기업	2010년 월 일		
조사자	이름		소속기관명	
	연락처		이메일	
면담자	이름		직책	
	연락처		이메일	

<sup>46</sup> 인증 사회적기업, 예비사회적기업, 자활공동체, 지역자활센터 등 실태조사 대상에 따라 조사표에 차이가 있으나, 대표적으로 인증 사회적기업에 대한 조사표를 수록한다.

## 【기관 일반】

1. 기관 일반 현황에 대한 아래 조사표를 작성해주시시오.

기관명					
주소	현재				
	직전				
연락처(사무실)		팩스			
메일(기관)		홈페이지			
지위(현재)	조직형태	영리			
		비영리			
	기타 지위				
	사업 영위 관련 지위 (등록, 신고, 인허가 등)				
	세법 관련 지위	고유번호증 <input type="checkbox"/>	사업자등록증 <input type="checkbox"/>		
지위(인증 전)	조직형태	영리			
		비영리			
	기타 법적 지위	자활공동체(인정 <input type="checkbox"/> 미인정 <input type="checkbox"/> 노동부형 <input type="checkbox"/> 지자체형 <input type="checkbox"/>			
	사업 영위 관련 지위 (등록, 신고, 인허가 등)				
	세법 관련 지위	고유번호증 <input type="checkbox"/>	사업자등록증 <input type="checkbox"/>		
주요 연혁	모기관과의 지위	독립적 지위 <input type="checkbox"/>	자조직의 지위 <input type="checkbox"/>	산하(부설)조직의 지위 <input type="checkbox"/>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 조직 설립 연원</li> <li>○ 노동부 사회적일자리사업 시작 연원</li> <li>○ 자활근로사업 시작 연월</li> <li>○ 자활공동체 창업 연월</li> <li>○ 사회적 기업 인증 연월</li> <li>○ 조직 형태 변경 사항 등</li> </ul>				
	사회적기업 인증 관련 사항	유형	일자리제공형 <input type="checkbox"/> 사회서비스제공형 <input type="checkbox"/> 혼합형 <input type="checkbox"/> 기타(지역개발)형 <input type="checkbox"/>		
		인증 년도 및 회차	년 회차		
	설립 목적 (정관 또는 운영규정에 명시된 사항)				

2. 기관의 모기관 현황에 대한 아래 조사표를 작성해 주십시오.

모기관명(모태가 되었거나 실제적 영향력이 있는 기관)			
지위	조직형태	영리	
		비영리	
주요 연혁			
설립목적 (정관 또는 운영규정에 명시된 사항)			
주요 사업			

3. 기관의 대표(또는 실질적 책임자)의 개인특성에 대한 아래 조사표를 작성해주십시오.

사회적 기업가 (대표자 또는 실질적 책임자)  ※ 면담자와 일치토록 함	이름		성별		연령	
	연락처			메일		
	학력			전공		
	주요 경력					
	사회경력(회사, 자활사업체, NGO 등)					
	농업관련 경력					
사회적기업 내 경력						

**【사회적 자원 활용 및 네트워크】**

4. 기관이 정부나 민간으로부터 받고 있는 지원의 내용과 관련하여 아래 표를 작성해 주  
십시오(2010년 6월말을 기준으로 이전 3년간)

지원처	지원 내용	지원 연도 (시작연도~종료 연도)	금액	지원조건	필요 정도				
					①	②	③	④	⑤
					①	②	③	④	⑤
					①	②	③	④	⑤
					①	②	③	④	⑤
					①	②	③	④	⑤
					①	②	③	④	⑤

※ 지원처:

- ① 노동부 ② 복지부 ③ 지방정부-광역 ④ 지방정부-기초 ⑤ 기업 ⑥ 비영리기관  
⑦ 모기관 ⑧ 기타(기관명을 적어주세요.)

노동부	복지부	그 외
①인건비지원-사회적일자리 ②인건비지원-전문인력 ③대부 ④경영컨설팅 ⑤회계프로그램 지원 ⑥세금 - 법인세(소득세) ⑦세금 - 부가세 ⑧기타(직접기입)	①사업비(인건비+경비)지원-자활근로사업단 ②인건비지원-자활공동체 ③인건비지원-전문인력대부 ④창업지원금(자활공동체 창업시) - 재산조성(자활센터명의) ⑤창업지원금(자활공동체 창업시) - 운영비(자활공동체명의) ⑥대부(자활공동체 창업 후) ⑦경영컨설팅 ⑧기타(직접기입)	①인건비지원-참여자 ②인건비지원-전문인력 ③사업비지원(인건비+경비) ④대부 ⑤경영컨설팅 ⑥시설·장비 지원 ⑦현물 지원 ⑧우선구매 ⑨기타(직접기입)

※ 필요 정도: ① 매우 필요 ② 필요 ③ 보통 ④ 불필요 ⑤ 전혀 불필요

※ 지원 조건: ① 무상 지원 ② 대부(무상 또는 저리) ③ 대부(일반적인 이자)  
④ 무상 사용(임대차) ⑤ 유상 사용(임대차) ⑥ 기타(직접기입)

5. 기관에서는 지역사회나 지자체 관계자들과 어떤 관계를 맺고 있습니까?

- ① 지역사회 정책이나 여건에 대해 생각해보지 않았다.
- ② 지역의 정책이나 경쟁 업체들의 정책에 대한 정보를 수집한다.
- ③ 국가나 지역의 정책, 다른 업체들의 전략을 이해하고, 관련자들을 개인적으로 접촉해오고 있다.
- ④ 지방정부, 지역의 민간 및 공공기관들과 파트너십을 형성하고, 정보를 교환하고 상호 참조하고 있다.

6. 경영과 관련하여 네트워크를 맺고 있는 기관은 어디입니까?

기관명	조직형태	협력내용	협력의 강도(빈도)					소재지
			①	②	③	④	⑤	
			①	②	③	④	⑤	
			①	②	③	④	⑤	
			①	②	③	④	⑤	
			①	②	③	④	⑤	
			①	②	③	④	⑤	

※ 조직형태:

- ① 일반 기업 ② 지자체 및 공공기관 ③ 자활조직(자활센터, 사업단, 공동체)
- ④ 시민·종교단체 ⑤ 농업관련 조직(영농조합 등 농업조직) ⑥ 마을 공동체 등 지역조직
- ⑦ 사회적기업(인증, 예비, 지역예비 등) ⑧ 기타(직접 기입: )



## 9-1. 직접 종사자 수

구분	상근 입원	고용직		비고용직		'고용+비고용' 현장·생산직	계
		전문· 관리직	현장· 생산직	전문· 관리직	현장· 생산직		
명							

구분	종사자 거주 지역			
	현재 소재지의 읍면동 내	현재 소재지의 시군구 내	타 시군구 지역	계
취약계층	명	명	명	명
비취약계층	명	명	명	명
계	명	명	명	명

## 9-2. 간접 종사자 수: 소속(고용관계 등)이 모기관 등인 경우

구분	인원	지원처	투여 정도(%)	지원기간	급여(만원)	
					월평균 급여액	실 투여 급여액
전문직						
관리직						
현장·생산직						
기타						

※ 지원처:

- ① 노동부 ② 복지부 ③ 지방정부-광역 ④ 지방정부-기초 ⑤ 기업 ⑥ 비영리기관  
⑦ 모기관 ⑧ 기타(기관명을 적어주세요.)

※ 투여 정도: 1일 8시간을 100% 기준으로 하여 실제 투여 시간을 추산하여 산정  
(2010년 6월 한 달간 기준)

※ 실투여급여액: '월평균급여액×투여정도=실투여급여액'으로 산정함.

10. 종사자 중 취약계층 유형별 인원을 적어주세요(2010년 6월 한 달간 기준).

구 분		인원(명)	
		남	여
저소득층(가구 월평균 소득 전국 가구 평균의 60% 이하)	기초생활보장수급자		
	차상위자		
	차상위초과자		
고령자(55세 이상)			
장애인	장애 1~2급		
	장애 3급이하		
성매매 피해자			
장기실업자(6개월 이상 구직 등록자)	20대		
	30대		
	40대		
	50세 이상~ 55세 미만		
기타			

11. 최근 몇 년간의 종사자수 변화를 적어주세요.

직원 구분		2007년	2008년	2009년	2010년
직접종사자	전체				
	전문직				
	취약계층				
간접종사자	전체				
	전문직				
	취약계층				

12. 정부 등 인건비 지원 중단 시 자체 고용 가능한 종사자 수는 얼마입니까?

⇒ 직접 종사자 중 (     ) 명

⇒ 간접 종사자 중 (     ) 명

13. 귀 기관의, 사업(생산물-서비스, 제품, 농산물 등)의 종류와 차지하는 비중은 어떠합니까? (기준: 2010년 1월~6월말 평균)

사업(생산물-서비스, 제품, 농산물 등)의 종류	비중	
	매출액 기준 비중	투여되는 고용인력 기준 비중
	( )%	( )%
	( )%	( )%
	( )%	( )%
	( )%	( )%
총 비중	100%	100%

14. 귀 기관이 생산(제공)하는 생산물(서비스, 제품, 농산물)은 어디에 공급합니까? (복수 응답)

공급 지역	비중	공급처 비중	
기관이 위치한 읍·면·동 내	( )%	취약계층	( )%
기관이 위치한 시·군 내	( )%	사회적경제조직 등	( )%
도내	( )%	비취약계층	( )%
전국	( )%	일반사업체	( )%
외국	( )%	공공기관 등	( )%
총 비중	100%	총 비중	100%

※ 사회적경제조직 등: ‘(예비)사회적기업, 자활공동체, (소비자)협동조합, 비영리기관’ 등임

※ 공공기관 등: 공공 예산으로 집행되는 조달사업이나 도급(용역, 위탁 등) 사업 등을 통해 생산물을 제공받는 중앙 및 지방정부 등이 이에 해당함.

15. 귀 기관이 생산에 필요한 원자재나 사업은 어디에서 수급합니까(복수 응답)?

수급 지역	비중	수급처 비중	
기관이 위치한 읍·면·동 내	( )%	취약계층	( )%
기관이 위치한 시·군 내	( )%	사회적경제조직 등	( )%
도내	( )%	비취약계층	( )%
전국	( )%	일반사업체	( )%
외국	( )%	공공기관 등	( )%
총 비중	100%	총 비중	100%

※ 사회적경제조직 등 : ‘(예비)사회적기업, 자활공동체, (소비자)협동조합, 비영리기관’ 등임

※ 공공기관 등 : 중앙 및 지방정부의 예산으로 집행되는 조달사업이나 도급(용역, 위탁 등)사업 등이 이에 해당함.

16. 그 외 사회적 기여 활동을 적어주세요.

목적 (복수 기재 가능)	기여 유형 (복수 기재 가능)	주요 내용 - 대상, 규모, 방법 등	주기

※ 목적:

- ① 이익의 사회환원 ② 기관 이미지 제고 ③ 제도 및 사회적인식 개선 ④ 협력네트워크 구축  
 ⑤ 고객과의 좋은 관계 형성 ⑥ 종사자의 기관에 대한 일체감 향상 ⑦ 기타(직접 기입)

※ 기여 유형:

- ① 현금 ② 현물 ③ 자원봉사 ④ 행사개최 ⑤ 캠페인 등 여론화활동 ⑥ 기타(직접 기입)

※ 주기: ① 상시 ② 정기 ③ 부정기 ④ 일시

**【애로 사항】**

17. 노동부사회적일자리사업 신청 관련 어려움이 있었습니까?

- ① 있었다(17-1로 가시오)                      ② 없었다

17-1. 있었다면, 어려움이 많았던 순서대로 기재해 주세요.

구 분	순 위
영리조직 형태여서 신청 자격 제한	
사업(상품)에 대한 제한	
사업 규모에 대한 제한(최소, 최대)	
신청 시기의 제한	
신청 관련 자문 등 지원 부족	
기타	

18. 사회적기업 인증 관련 어려움이 있었습니까?

- ① 있었다(18-1로 가시오)                      ② 없었다

18-1. 어려움이 있었던 항목을 체크해 주시고, 어려운 순위를 1~3까지 해당란에 기재해 주십시오.

구분		어려움 여부	순위
실제 추구하는 사회적목적과 인증조건인 사회적목적과의 차이			
사회적목적의 입증			
모기관과 독립성 입증			
노무비 기준 충족			
이익 배당의 제한			
조직 형태에 관한 기준 충족			
일하는 사람들에 대한 고용 방식 기준			
고용 인원의 규모			
기타			

※ 어려움여부 : ① 예 ② 아니오

19. 귀 사회적기업이 조직측면에서 시급한 과제는 무엇입니까? (2가지 이내 선택)

- ① 조직정체성 정립 ② 좋은 조직 문화 형성 ③ 소유구조 확립 ④ 경영구조 확립  
 ⑤ 노동 규율 확립 ⑥ 모기관과의 관계 정립 ⑦ 적절한 법적 지위 취득 ⑧ 인사관리 확립  
 ⑨ 임원 역할 및 협력 활성화 ⑩ 기타: ( )

20. 귀 사회적기업이 사업측면에서 시급한 과제는 무엇입니까? (2가지 이내 선택)

- ① 좋은 사업(상품)의 개발 ② 사업 영위에 필요한 자격 취득 ③ 시설·장비 개선 및 확충  
 ④ 운전 자금 ⑤ 기술력 및 품질 향상 ⑥ 생산성 개선 ⑦ 판매 촉진 ⑧ 부가가치 향상  
 ⑨ 고객관리 ⑩ 기타: ( )

21. 현재 지역에 입지한 이유는 무엇입니까? (3가지 이내 선택)

- ① 일자리가 필요한 취약계층이 많다. ② 사회서비스 등을 제공할 취약계층이 많다.  
 ③ 역량 있는 인력이 많다. ④ 모기관의 연고지역이다.  
 ⑤ 대표자 등의 고향이나 연고지역이다. ⑥ 다양한 사업기회가 많다.  
 ⑦ 시장 접근성이 좋다. ⑧ 지가 및 임대료가 저렴하다.  
 ⑨ 정부 및 자치단체 지원 취득에 유리하다. ⑩ 도로, 산업용지 등 산업 인프라 구축이 양호하다.



## 【재정 운영】

25. 기관의 2009년도 연간 수입·지출 현황을 기재하여 주십시오.

※ 단, 토지, 건물, 시설 등 고정자산 구입이나 매각은 이 항목에 포함하지 마십시오.

구분	수입						지출				
	매출액	모기관 지원	정부 지원	기부	기타	계	재료비	노무비	관리비	기타	계
금액 (천원)											
(%)						100					100

26. 기관의 자산 현황(2009년 기준)을 기재하여 주십시오.

구분	순자산			부채			계
	유동자산	비유동자산	소계	1년 이내 상환	1년 초과 ~3년 이하 상환	3년 초과 상환	
금액	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원	백만원

## 【조직 운영】

27. 귀 기관에서 우선적으로 고려하는 이해당사자는 누구입니까?

- ① 고객 ② 고용된 전체 직원 ③ 임원 ④ 주인(주주, 회원등) ⑤ 간부급 직원  
⑥ 모기관 ⑦ 지역사회 ⑧ 후원기관(자) ⑨ 관리감독기관 ⑩ 기타:

28. 귀 기관의 의사결정 기구에 관한 사항을 기재하여 주십시오. (복수 기재 가능)

기구	설치 여부	구성원(이해당사자)	결정사항	개최횟수
(회원/주주 등)총회				
이사회				
운영위원회				
경영회의				
운영협의회				
노사협의회				
간부회의				
종사자 전체모임				
기타				

※ 설치 여부: ① 예 ② 아니오

※ 구성원:

- ① 모기관 ② 지역인사 ③ 임원(이사 등) ④ 간부(중간관리자) ⑤ 현장직원  
⑥ 고객 ⑦ 기타(직접 기입)

※ 결정사항:

- ① 내부 제도 사항(정관, 규정, 규칙) ② 임원 사항 ③ 인사사항 ④ 수익의 처리  
⑤ 내부 조직 변경 사항(신설, 조정, 폐쇄) ⑥ 사업 사항(신규, 조정, 중단)  
⑧ 주요 계약 사항 ⑨ 재정 사항 ⑩ 기타(직접 기입)

※ 개최 횟수:

- ① 한 달에 한번 이상 ② 분기당 한번 정도 ③ 1년에 한번 정도 ④ 거의 안함

29. 기관 운영과 관련한 규정에 대한 사항을 기재하여 주십시오.

구분	존재 여부	인지 여부				준수 정도				
		이사	실무자	현장직원	기타	①	②	③	④	⑤
정관						①	②	③	④	⑤
운영규정						①	②	③	④	⑤
대표(상근임원)보수 등 복무규정						①	②	③	④	⑤
인사규정						①	②	③	④	⑤
급여규정						①	②	③	④	⑤
취업규칙(근로조건)						①	②	③	④	⑤
회계·감사규정						①	②	③	④	⑤
기타						①	②	③	④	⑤
						①	②	③	④	⑤

※ 존재 여부: ① 예 ② 아니오

※ 인지 여부: ① 자세히 알고 있음 ② 알고 있음 ③ 보통 ④ 잘 모름 ⑤ 전혀 모름

※ 준수 정도:

- ① 매우 잘 준수 ② 잘 준수하는 편 ③ 보통 ④ 준수하지 않는 편 ⑤ 준수하지 않음

30. 종사자가 공유하고 있는 비전이나 발전목표가 있습니까?

- ① 없다.  
② 있지만 대표자(총괄책임자)나 몇몇 핵심 간부(실무자) 정도만 공유하고 있다.  
③ 기관의 모든 종사자가 공유하고 있다.

31. 임원(이사, 운영위원)들은 어떻게 활동하고 있습니까?  
 ① 기관 운영에 관심은 있으나, 실제 활동이 미흡한 편이다.  
 ② 기관 운영에 관심도 있고, 실제 활동도 하지만 효과가 미흡하다  
 ③ 의욕적으로 활동하여, 직원들의 평가가 높다.
32. 기관의 재무관리(재무계획, 수입·지출기록, 계좌관리, 영수증 관리, 재무감사 등)는 어떻게 이루어집니까?  
 ① 체계적으로 관리되지 못하고, 일체 공개하지 않는다.  
 ② 대체적으로 관련 규정에 따라 운영되고, 대략적인 사항을 공개한다.  
 ③ 철저히 관련 규정에 따라 운영되고, 구성원들과 자세하게 공유된다.
33. 중장기 사업 전략과 추진 계획 수립되어 있습니까?  
 ① 없다.  
 ② 있지만 대표자(총괄책임자)나 몇몇 핵심 실무자 정도만 공유하고 있다.  
 ③ 기관의 모든 종사자가 공유하고 있다.
34. 기관의 연간 사업 계획은 어떻게 이루어집니까?  
 ① 임원들이 알아서    ② 대표자(총괄책임자)가 알아서  
 ③ 간부회의에서 결정    ④ 직원들이 모두 참여하여 수립
35. 중장기 재정 전략과 조달 및 사용 계획 수립되어 있습니까?  
 ① 없다.  
 ② 있지만 대표자(총괄책임자)나 몇몇 핵심 실무자 정도만 공유하고 있다.  
 ③ 기관의 모든 종사자가 공유하고 있다.
36. 기관에서는 이익이 발생 시 이를 어디에, 어느 만큼 사용하십니까?

사용 용도		비율(%)
사업 재투자(사업 개발, 인프라, 위험대비 적립 등)		( )%
직원들에 대한 인센티브(성과금, 복지후생, 교육지원 등)		( )%
지역사회 환원		( )%
모기관 지원		( )%
이익배당(주주 등)		( )%
기타		( )%
		( )%
총 비중		100%

37. 기관의 사명(비전/가치)의 달성 정도를 관리하기 위한 (성과)지표가 있다면, 무엇입니까?

- ① 아직 구체적이지 않다
- ② ( )이다.  
예) '사회적회계 지표 사용, SROI 지표 사용' 등

38. 기관의 사업 활동에 대한 모니터링 및 성과 평가는 어떻게 하십니까?

구분	내용			
평가횟수	정기 <input type="checkbox"/>	( ) 년에 ( ) 번		
	부정기 <input type="checkbox"/>	( ) 년에 ( ) 번		
수행주체	자체 <input type="checkbox"/>	외부업체 <input type="checkbox"/>	모기관 <input type="checkbox"/>	기타 :
결과 공유	임원진 <input type="checkbox"/>	간부진 <input type="checkbox"/>	전체 구성원 <input type="checkbox"/>	기타 :

39. 기관의 (사회적, 재무적)성과에 대한 대표자(총괄책임자)의 생각은 다음 중 어디에 가장 가깝습니까?

- ① 재무적 성과 이전에 사회적 목적 실현이 우선이다
- ② 사회적 목적 실현도 중요하나, 기업으로서의 재무적 성과 달성을 우선 고려한다.
- ③ 사회적 성과와 더불어 재무적 성과 달성이 모두 중요하다.

**【조직원 역량】**

40. 직원들의 역량에 대해 해당 란에 체크해 주십시오.

직원 역량	중간실무자			현장직원		
	부족	보통	충분	부족	보통	충분
사회적 목적에 대한 인식						
업무 충실성						
노동 규율 준수						
기술(기능) 수준						
고객에 대한 충실성						
건강(신체)						
소통과 팀워크						
상급자에 대한 존중						

41. 대표자(총괄책임자)의 역량에 대해 해당 란에 체크해 주십시오.

사회적기업가 역량	역량의 현재수준					(앞으로) 개발 필요 역량(순위)
	①	②	③	④	⑤	
사회적 기업가 정신(사명감, 창조, 혁신)	①	②	③	④	⑤	
리더십(이해관계 조정, 비전제시, 포용력, 매력)	①	②	③	④	⑤	
사업역량(기획력, 추진력)	①	②	③	④	⑤	
인사 관리 역량(업무분장, 보상과 징계, 직원 역량 개발)	①	②	③	④	⑤	
사회적자원동원 역량(재정, 네트워크)	①	②	③	④	⑤	
조직 관리 역량(재무관리, 성과관리, 사회적 회계)	①	②	③	④	⑤	
법규, 제도, 정책 관련 역량	①	②	③	④	⑤	

※ 현재 수준: ① 매우 충분 ② 충분한편 ③ 보통 ④ 부족한 편 ⑤ 매우 부족

42. 대표자(총괄책임자)의 전문성 개발 방식에 대해 해당 란에 체크해 주십시오.

전문성개발 방식	과거/현재 이행정도					앞으로 계획(필요성)				
	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
개인학습(관련 서적, 인터넷 탐독)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
전문 교육기관 강좌 이수	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
전문 대학원 수강	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
관련자 네트워크 참여/활용	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
사회적기업 관련 행사(컨퍼런스)	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
회사내 학습조직	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
관련 현장의 실무 경험	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤
기타	①	②	③	④	⑤	①	②	③	④	⑤

※ 과거/현재 이행정도: ① 매우 활발 ② 활발한 편 ③ 보통 ④ 거의 안함 ⑤ 전혀 안함

※ 앞으로 필요: ① 매우 필요 ② 필요한편 ③ 보통 ④ 불필요 ⑤ 매우 불필요

43. 대표자(총괄책임자)께서 2010년 6월말을 기준으로 지난 1년간 전문성 개발을 위해 참여한 교육훈련 횟수와 시간은 얼마입니까? ( )회 ( )시간



49. 귀 기관이 농촌지역 활성화에 어느 정도 기여하고 있다고 생각하십니까?  
 ① 매우 많다 ② 많은 편이다 ③ 보통이다 ④ 적은 편이다 ⑤ 전혀 없다
50. 귀 기관이 지자체에서 충분한 지지·지원을 받고 있다고 생각하십니까?  
 ① 매우 그렇다 ② 그런 편이다 ③ 보통이다 ④ 적은 편이다 ⑤ 전혀 없다
51. 귀 기관이 농촌지역 활성화에 더욱 잘 기여하기 위해 필요한 것은 무엇입니까?  
 ① 재정(인건비, 사업비) ② 부지나 공간 ③ 기술지원 ④ 컨설팅지원 ⑤ 판매 지원  
 ⑥ 전문인력 ⑦ 마케팅 ⑧ 기타: ( )
52. 기존 사회적기업 인증과 별개로 ‘농업·농촌형 사회적기업’에 대한 별도의 인정이 필요하다고 생각하십니까?  
 ① 매우 필요하다 ② 필요한 편이다 ③ 보통이다 ④ 필요성이 적다 ⑤ 전혀 필요하지 않다
53. 농업·농촌형 사회적기업에 추가적인 지원이 이루어져야한다고 생각하십니까?  
 ① 매우 필요하다 ② 필요한 편이다 ③ 보통이다 ④ 필요성이 적다 ⑤ 전혀 필요하지 않다
54. 농업·농촌형 사회적기업을 담당할 적절한 중앙부처는 어디라고 생각하십니까?  
 ① 총리실 ② 기획재정부 ③ 농식품부 ④ 행정안전부 ⑤ 노동부 ⑥ 복지부 ⑦ 기타
55. 기존 ‘사회적기업 민간지원기관’이 농업·농촌형 사회적기업을 지원하는 데 애로사항은 무엇이라고 생각하십니까?  
 ① 지역이 멀어 밀착 지원이 어렵다 ② 전문성이 부족하다  
 ③ 다른 업무가 많아 집중하기가 어렵다 ④ 실무 인력과 재정이 부족하다  
 ⑤ 사회적기업에 대한 실제적인 이해가 부족하다 ⑥ 사업 의욕이 부족하다  
 ⑦ 담당자가 자주 바뀐다 ⑧ 기타: ( )



## 참고 문헌

- 곽선화. 2009. 2008년 사회적기업 성과 분석. 부산대학교.
- 구자인, 곽동원, 이호율. 2010. 『마을이 살아야 농촌이 산다』. 소박한 풍경.
- 김용웅, 차미숙, 강현수. 2009. 『신지역발전론』. 한울아카데미.
- 김정원. 2009. “한국에서 사회적 경제의 새로운 조직화를 위한 제언.” 제10차 지역 리더포럼 『한국의 농촌형 사회적기업 확대전략』: 49-65. 지역재단.
- 김정원 외. 2009. 2009년 지역자활센터 사업운영실태 및 제도개선방안 연구. (사) 한국지역자활센터협회 부설 자활정책연구소.
- 김정원, 진명숙, 박순영. 2008. 『농촌형 사회적 일자리 발굴 및 모니터링과 귀농귀촌인 역량 DB 구축 연구』. (사)호남사회연구회.
- 김태곤 외. 2007. 『농촌의 내발적 지역활성화에 관한 한·일 비교 연구(3/3차년도)』. 한국농촌경제연구원
- 노대명. 2007. “한국 ‘사회적 경제’의 현황과 과제: ‘사회적 경제’의 정착과정을 중심으로.” 『시민사회와 NGO』 5(2): 135-71.
- 모세중. 2007. “사회서비스와 사회적 기업.” 『월간 복지동향』 7월호: 24-32.
- 민동권 외. 2009. 사회적기업가 양성을 위한 대학교육 현황과 평가. 한국로고스경영학회 2009년 정기총회, 144-160.
- 박 경. 2008. “대안적 지역발전 전략으로서 내생적 발전론.” 『사회과학연구』 47: 87-123. 강원대학교 사회과학연구원.
- 박진도 외, 2009, 농어촌형 사회적기업 육성방안 연구.
- 세스넷. 2009. ‘사회적기업의 경영육구조사와 전문가 경영자문서비스에 대한 기초조사.’
- 송미령, 김광선, 박주영. 2009. 『기초생활권 생활 서비스 기준 설정에 관한 연구』. 한국농촌경제연구원.
- 송미령 · 김정섭 · 김광선 · 박주영, 2008, 『살기 좋은 농촌 만들기를 위한 정책재편 방안(2/2)』, 한국농촌경제연구원.
- 신명호. 2009. “한국의 ‘사회적 경제’ 개념 정립을 위한 시론.” 『동향과 전망』 통권 75호: 11-46. 한국사회과학연구소.
- 신용석. 2009. 『관광분야 사회적기업 활성화 방안』. 한국문화관광연구원.

- 엄형석. 2008. 『한국의 사회적 경제와 사회적 기업: 유럽 경험과의 비교와 시사점』. 실업극복국민재단 함께 일하는 사회 정책연구원.
- 이광우. 2008. “지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구.” 숭실대학교 박사 학위논문.
- 이승규, 라준영, 2009, 사회적기업 가치 측정 및 평가, 함께일하는 재단.
- 이용탁. 2008. “사회적기업의 BSC모형 개발에 관한 연구.” 『사회적기업연구』 창간호.
- 이인재. 2009. “한국 사회적 기업의 쟁점과 전망.” 『동향과 전망』 75호.
- 임경수. 2010. “지역사회와 사회적기업,” 전라북도 일자리 창출을 위한 전문가 토론회 발표자료(2010. 03. 11).
- 임경수. 2009. “지역 살리기의 핵심은 지역경제순환.” 『지역리더』 8: 6-7. 지역재단.
- 임경수. 2008. “마을만들기 운동과 사회적 기업 - (주) 이장.” 『월간 복지동향』, 2008. 10월호.
- 임찬성, 2008, “농업·농촌 기반 사회적기업에 관한 제안.”
- 장원봉. 2008. “한국 사회적 기업의 실태와 전망.” 『도시와 빈곤』 89: 46-74.
- 한겨레경제연구소. 2008. 새로운 미래 사회적기업.
- Alonso, William. 1975. “Industrial Location and Regional Policy in Economic Development”, in John Friedman and William Alonso(eds.). *Regional Policy: Readings in Theory and Applications*. Colonial Press. pp.64-96.
- Branco, Davide. (2007). Educational Need Analysis.
- Chell, E., Karata-Ozkan, M., & Nicolopoulou, K. 2007. Social Entrepreneurship Education: Policy, Core Themes & Developmental Competencies. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5: 143-162.
- Chell. 2007. Social Entrepreneurship Education: Policy, Core Themes and Developmental Competencies. *International Journal of Entrepreneurship Education*, 5: 143-162.
- Core Initiative. 2005. CBO/FBO Capacity Analysis.
- De Vita, C. J. & Fleming. C. 2001. Building Capacity in Nonprofit Organization. The Urban Institute.
- Ed Robinson. 2002. Capacity Building Methodologies. Capacity Building Solutions,

- Inc.
- European Commission for Agriculture and Rural Development, 2008, Rural Development Success Stories.
- Fahy, P. B. 2008. "Gone Local". *SixStates.net*(<http://www.sixstates.net>).
- Friedman, John and William Alonso(eds.). 1975. *Regional Policy: Readings in Theory and Applications*. Colonial Press.
- Hirschman, Albert O. 1958. *The Strategy of Economic Development*. Yale University Press.
- IDEA(Improvement and Development Agency for local government), 2008, Istock Community Enterprise Ltd.", <http://www.idea.gov.uk/idk/core/page.do?pageId=8152400&aspect=print>.
- Jiwa, Farouk. 2002. "Social Enterprise Models as Key Drivers for Community-based Agriculture". Honey Care Africa.
- Karl, Birkhölzer. 2009. "The Role of Social Enterprise in Local Economic Development". 2<sup>nd</sup> EMES International Conference on Social Enterprise. Trento, Italy. July 1-4. 2009.
- McKinsey & Company. 2001. Effective Capacity Building in Nonprofit Organization.
- Michael, Alun. 2003. "Foreword". Rural Social Enterprise. October 2003. DTI, Defra and the Plunkett Foundation.
- New Economics Foundation. 2002. *Supporting Rural Social Enterprises*.
- OECD. 1992. Business and Job in the Rural World.
- Office of the Regulator for Community Interest Companies, "Community Interest Companies: Corporate Plan 2009-2010 and Business Plan 2009-2010", BERR(Department for Business Enterprise & Regulatory Reform).
- Parker D., 2005, "Nurture the New", New Sector: the Magazine of Community & Co-operative Enterprise, Issue 65.
- Pearce, John. 2003. "Social Enterprise in Anytown". London: Calouste Gulbenkian Foundation.
- Plunkett Foundation. 2008. *Fresh Ideas: Rural Social Enterprise*. Issue 2: Winter. 2008.
- Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.

- Scott, Allen J. 1988. *New Industrial Spaces: Flexible Production Organization and Regional Development in North America and Western Europe*. London: Pion Limited.
- SERA(Social Enterprise Rural Alliance). 2010. *From Need to Opportunity: Building Vibrant Rural Communities*.
- Sharir, M., & Lerner, M. 2006. Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41(1): 6-20.
- Skills & Rural Enterprise Division. 2005. "Defra and Social Enterprise: a Position Statement". Defra.
- Social Enterprise Coalition. 2009. *State of Social Enterprise Survey 2009*.
- TSRC(Third Sector Research Center), 2009, "The Rural Social Economy: Surviving the Ladieswood Community Shop - a Case Study".

연구보고 R617

농촌지역 활성화와 일자리 창출을 위한  
사회적기업 육성방안 연구(2의 1차연도)

---

등 록 제6-0007호(1979. 5. 25)

인 쇄 2010. 10.

발 행 2010. 10.

발행인 오세익

발행처 한국농촌경제연구원

130-710 서울특별시 동대문구 회기로 119-1

전화 02-3299-4000 <http://www.krei.re.kr>

인쇄처 크리커뮤니케이션

전화 02-2273-1775 [cree1775@hanmail.net](mailto:cree1775@hanmail.net)

---

ISBN 978-89-6013-146-0 93520

- 이 책에 실린 내용은 출처를 명시하면 자유롭게 인용할 수 있습니다.  
무단 전재하거나 복사하면 법에 저촉됩니다.