

사회적기업 및 마을기업 운영 활성화 방안

글 · 장효안 충남사회적경제지원센터 책임연구원

1. 들어가며

충남에는 2014년 현재 134개의 (예비)사회적기업과 74개의 마을기업이 운영 중에 있다. 충남도에서는 (예비)사회적기업 지정을 통한 인건비, 사업비 등을 지원하는 것과 동시에 2013년부터 우수한 역량을 가진 (예비)사회적기업을 공모하여 지원¹⁾하고 있는데, 그 우선순위는 사회적기업 및 사회적경제 조직 간 협업화 사업(1순위), 지역사회 기여 또는 문제해결을 위한 사업(2순위), 사회적기업 자립기반 강화(확장)를 위한 사업(3순위)의 순으로 지원하였다. 그 결과 2013년 총 10개 (예비)사회적기업이 우수사회적기업으로 선정되었다.

충남사회적경제지원센터에서는 2013년 충남지역 (예비)사회적기업과 마을기업 전수조사를 진행하면서 동시에 우수사회적기업 및 모범 마을기업²⁾에 대한 심층인터뷰를 진행했는데, 본 글은 심층인터뷰를 통해 도출된 함의를 정리한 것이다.³⁾

제한된 사회적기업과 마을기업의 심층조사 결과이기 때문에 이 시사점을 일반화시키기에는 다소 무리가 있지만, 그간 당위적으로 요구되었던 사회적기업과 마을기업의 사회적 목적이 현실에서 확인되고 있는 구체적인 사례라는 측면에서, 행정에서는 (예비)사회적기업과 마을기업의 가치를 평가하는데 사용할 주요한 평가기준으로 활용하고 새로운 시책 개발로 이어질 수 있으며, (예비)사회적기업과 마을기업을 준비하거나 운영하는 주체들에게는 사회적 가치를 지향하는데 있어서의 지표로써 기능할 수 있다.

1) 2014년부터는 현장실사를 기준으로 하여 정량평가 점수가 추가되었음

2) 충남사회적경제네트워크 마을기업지원팀의 추천으로 구성

3) 2013년 충남사회적경제지원센터 연구보고서 '2013 충남 사회적기업 및 마을기업 실태조사' 참고

2. 조사내용

우수 사회적기업 심사는 우수 사회적기업 지표 평가와 신청사업의 우선순위를 고려하여 진행되었다. 선정을 위해 사용된 기준은 다음과 같다.⁴⁾

구분	지표	평가항목	배점 (합 100)
사회 지표 (60점)	사회적목적 실현 및 지역사회기여(30)	- 사회적기업으로서의 사회적미션 실행	10
		- 사회서비스 제공 실적	10
		- 사회적기업간교류, 네트워크활동 등 지역사회연대노력	10
	사회적기업가 경영철학(15)	- 사회적기업가로서의 가치실현 의지 및 경험	10
		- 대표자의 사회적경제분야 사회활동, 봉사경력 등	5
		- 이사회구조 및 운영위원회 운영 평가	5
사회적기업의 운영 및 의사결정 형태(15)	- 직원회의 개최 여부	5	
	- 교육훈련(대표자, 관리자, 종사자 교육훈련 정도)	5	
	- 매출액 대비 노무비 비율	5	
경제 지표 (40점)	운영의 질적수준(15)	- 영업이익율	5
		- 부채비율(부채액/자본액)	5
		- 평균임금 수준	5
	고용의 질적수준(15)	- 자체고용자비율	5
		- 4대보험 가입률	5
		- 기술 보유현황	5
	경영역량평가(10)	- 판로망의 다양성정도 및 마케팅 활동	5

크게 사회적 지표와 경제적 지표로 구분하고, 사회적 지표에는 사회적목적 실현 및 지역사회 기여, 사회적기업가 경영철학, 사회적기업의 운영 및 의사결정 형태의 세 개 지표를, 경제적 지표에는 운영의 질적 수준, 고용의 질적 수준, 경영역량평가의 세 개 지표를 포함했다. 또한 각 배점은 5점 척도(우수, 양호, 보통, 미흡, 부족)로 구조화하여 각 척도의 평가기준을 제공하여 채점하도록 했다.

3. 우수사회적기업과 모범 마을기업

이상의 척도를 통해 2013년 선정된 10개 우수사회적기업의 현황 및 신청한 사업의 내용은 다음과 같다.

4) 2013년 1차, 2차 우수 사회적기업 선정 심사자료(충남도 내부자료)



사회적기업 및 마을기업 운영 활성화 방안

	우수사회적기업	공모 사업
1	(주)즐거운밥상	사회적경제 거점 공간 및 공유사무실 구축 사업
2	(주)드림앤챌린지	장애인일자리 창출을 위한 카페 2호점 개점
3	(주)에이스잡	공동 사무 공간 및 교육장 조성 사업
4	(사)충남교육연구소	시설 공간 확장 및 리모델링 사업
5	(주)더부러	폐슬러지 재활용을 통한 친환경 건축자재 연구 및 제조
6	홍성유기농영농조합법인	농촌지역 사회적경제 연계를 위한 커뮤니티 활성화사업
7	(주)깔끄미하우스	하수처리 시설비 일부 지원
8	(주)깨끗한 사람들	청소업종 사회적경제조직 협업사업(청소교육장, 교육기자재 등)
9	청양유기농영농조합법인	친환경 농산물 가공 시설 일부 지원
10	청양구기자원예농협	고령농가 생산 차당 및 설비 일부 지원

본 조사에는 선정된 10개 (예비)사회적기업 중 지역 분배를 감안하여, 즐거운밥상, 드림앤챌린지, 충남 교육연구소, 홍성유기농영농조합법인의 네 곳을 심층인터뷰 했으며, 충남 마을기업지원센터의 협조로 모범 마을기업을 추천 받아 그 중 백석올미마을을 대상으로 인터뷰를 진행했다. 5개 기업의 주요 사업은 아래와 같다.

	우수사회적기업	공모 사업
1	(주)즐거운밥상	• 천안시 공공급식(천안시 위탁사업) / 마사회 도시락 / 일반도시락 및 뷔페
2	(주)드림앤챌린지	• 여행사 / 소독업 / 카페(마이올렛) / 사이사웃예술단 / 거북이작업장(수제 비누, 향초, 디지털 도어록 등)
3	홍성유기농영농조합법인	• 친환경 농축산물 유통 / 도농교류 등
4	(사)충남교육연구소	• 연구사업 / 연수사업 / 지역공동체사업 / 학교지원사업 / 청소년문화학교 사업 등 • 수익창출은 청소년문화학교, 연구사업 등 공모사업 중심
5	백석올미(마을기업)	• 매실한과 / 매실발효액 / 매실장아찌 / 매실고추장 판매

인터뷰는 각각 3차례 이상에 걸쳐 진행되었으며, 주요 내용은 사업발전단계별 심층 분석으로, 처음 사업을 시작할 때부터 지금까지 사업진행과정에 대한 심층적 분석 및 사업발전단계별로 발생했던 문제점, 그리고 그 문제점을 해결한 방식과 도움이 된 자원 등을 포괄적으로 정리했다.

4. 조사결과의 함의

본 심층조사결과를 통해 (예비)사회적기업과 마을기업이 경제적 조직적으로 안정되고 지속가능한 사업을 진행하는데 있어 몇 가지 중요한 함의가 발견되었다.

첫째, 각 기업들은 기업의 비전과 사회적 목적을 명확하게 설정하여 여기에 준하여 사업 방향, 사업 내용 등을 설정하고, 사업 변경 다각화 및 사업 위기 등의 중요한 분기점에서 사회적 목적을 중심에 두고 판단하는 것이 확인되었다.

	우수사회적기업	비전과 목적
1	(주)즐거운밥상	• 결식아동 공공급식의 질 확보 및 안정적인 일자리 창출
2	(주)드림앤첼린지	• 장애인들에게 일자리와 일할 수 있는 기회 제공
3	홍성유기농영농조합법인	• 친환경 농축업을 통한 협업적 공동체 조성 및 지속가능한 농업시스템 구축
4	(사)충남교육연구소	• 농촌학교 농촌교육공동체 농촌지역 재생
5	백석올미(마을기업)	• 지역 농산물을 가공 판매하여 부가가치를 높이고 주민의 협동심을 높이는 마을 협동경제 지향

기업의 비전과 사회적목적이 사업에서 중요한 변수로 작용하는데, 즐거운밥상의 경우 공간 확장을 결정하게 된 배경도 여기에 비롯된다. 처음 사업을 개시했을 때 공간이 매우 비좁아 공공급식 물량을 제외하고 외부 주문을 거의 감당하지 못하는 상황이었다. 공공급식은 마진이 전혀 발생하지 않기 때문에 외부 물량을 확보하고 수익을 창출해야 한다는 점에서 외부 주문에 우선순위를 두고 공공급식 제공 시간을 변경할 수도 있었지만, 즐거운밥상의 경우 외부 주문을 거절하고 공공급식에 집중했으며, 이 비전이 공간 확장이라는 중요한 사업적 선택을 할 수 있게 한 계기가 되었고 부지 확장 이후 현재는 주문하는 모든 물량을 소화하고 있다. 또한 드림앤첼린지의 경우 진행 중이던 사업을 안정화시키는 방안을 전략적으로 선택하는 대신, 장애인에게 일자리를 창출하기 위해 지속적으로 혁신적인 사업을 개척해왔고 일자리 창출과 지속성이 재고되는 사업에 대해서는 과감하게 정리하는 등 '장애인 일자리 창출'에 입각한 비즈니스 모델을 정립해왔다.

특히 경영적 위기 상황에서 기업의 비전과 목적을 지키려는 시도가 모든 사례에서 발견된다. 즐거운밥상의 경우 공공급식 계약과 관련하여 매출 반토막, 계약조건의 급작스런 변경 등으로 경영적으로 악화되었으나 안정적인 일자리 창출이라는 사회적목적이 중요한 가치임을 내부적으로 합의하고 아무도 해고하지 않았는데, 이 합의가 결과적으로는 경영의 어려움에 대한 구성원들의 관심과 책임을 높이는 계기가 되었다. 홍성유기농영농조합법인의 경우 내부 구성원으로 조합의 부의 분배 문제와 관련, 수평적인 구조를



유지하기 위해 조합내의 극심한 갈등을 감내했고, 백석올미의 경우 한과과정 설립 과정에서 발생한 주민들과의 갈등을 해결하기 위해 전 구성원에게 문서를 통해 진행과정을 투명하게 알리고, 관계가 악화되지 않도록 기공체조, 우리마을사랑운동 등을 장기적으로 운영해 지속적인 소통의 방식을 모색했으며, 출자자들을 설득해 한과공장의 최종적인 재산권을 마을로 귀속시켰다.

둘째, 내부적으로 투명하고 공개적인 운영을 바탕으로 권한이 분배된 안정적인 운영시스템을 구축했다. 즐거운밥상은 전신인 자활기업에서부터 회의를 정례화했으며, 재정 상황에 대한 지속적인 공유, 구성원의 역할, 중요한 사업적 결정 등을 회의 구조속에서 결정하고 결정사항은 모두 문서로 남겨서 전체 구성원과 공유하고 있다. 또한 중간관리자를 대표가 지정하는 것이 아닌 구성원들이 투표를 통해 선출함으로써 역할에 대한 책임을 높이고 있다. 이 결과 구성원 각자의 역할이 상호간에 분명하게 인지되고 중요한 의사결정에 있어 핵심적 역할을 하는 주체가 다원화되었다. 드림엔젤린지는 사업 규모가 커지면서 대표의 권한을 분산하기 위해 팀장회의를 통해 주요한 의사결정을 내리고 있으며, 월 1회 전체 집합교육을 통해 미션과 비전을 강조하고 사업 내용을 공유하고 있다. 특히 장애인의 의사결정 배재를 막기 위해 지속적인 부모 상담 및 사회복지사를 고용하여 직무상담을 진행하고 있다. 충남교육연구소의 경우 회원들이 연구소 사업에 적극적으로 결합하고 중요한 의사결정을 내릴 수 있도록 회원들로 구성된 운영위원회를 통해 주요 사업들을 결정하고 소장, 부소장 및 사무국 직원들이 그 결정을 지원하는 체계를 구축했으며, 백석올미의 경우 총회와 이사회를 통해 큰 결정을 하고, 전제조합원으로 구성된 임원회의를 주 1회 이상 수시로 개최하여 일상적인 의사결정을 하고 있다.

셋째, 구성원들이 다각적인 역량강화를 할 수 있도록 제도적 환경과 업무적 분위기를 조성하고 적절한

인센티브를 지급하고 있다. 즐거운 밥상은 매월 1회 구성원 전원이 시장조사를 위해 고급 레스토랑을 방문하여 평가하도록 지원하고 있으며, 메뉴다각화를 위해 두 달 동안 구성원 전원이 주 2회 한식, 중식, 일식, 양식 조리법을 이수받아 현재는 뷔페, 고급도시락 등을 제작할 수 있게 되었다. 또한 운전면허, 회계, 조리사 자격 등 구성원이 자격증이나 외부교육을 원하는 경우 전액 교육비를 부담하고 있다. 또한 내부적인 교육



을 실행할 때 수당을 지급하고 야간근로 수당 등을 철저히 계산하는 등 동종업계보다 많은 급여를 지급하고 있다. 드림앤첼린지는 각 사업파트의 팀장들에게 혁신적인 기획의 기회를 제공하고 있으며 매년 우수 직원을 선발해 해외연수를 지원하고 있다. 충남교육연구소는 연구프로젝트를 회원들의 결합을 통해 진행하고 있으며, 회원(주로 초등교사)들의 연구역량이 강화하기 위한 대학기부 등과의 MOU를 맺어 지속적인 연구 사업을 발굴하고 있고, 직원의 대부분이 학위과정, 교육 등을 받을 수 있도록 업무 시간을 조정하고 있어 충남교육연구소를 거쳐간 많은 직원들이 일하는 과정에서 학위를 취득하고 교육관련 전문기관에서 근무하면서 지속적인 관계를 맺고 있다. 백석올미의 경우 전 직원에게 명함을 지급하고 모두가 백석올미의 사장임을 인식시키고 당사자의 이름으로 판매된 물량에 대해서는 10%의 인센티브를 지급하고 있다. 그간 농촌의 고령자들이 1차 산업 종사자로 역할이 한정되었던데 반해 적극적으로 사업의 주체로 역할을 격상시킴으로써 실질적인 참여를 독려하고 기업의 재정에도 긍정적인 영향을 미쳤다.

넷째, 다양한 인적 자원 및 물적 자원을 확보하고, 규모에 적절하게 이 자원을 활용하는 것으로 나타났다. 공통적으로는 사회적기업과 마을기업에 제공되는 인건비 및 사업비 등이 기업의 발전단계에서 적절하게 사용되었다. 특히 인건비의 경우 지원이 종료된 이후 지속가능한 고용의 측면에서 신중하게 설정되어야 하는데, 인건비 신청에 있어 장기적인 전망을 고려하여 신청한 점이 발견된다. 이와 같은 인적 자원 및 물적 자원 확보 능력은 자연스럽게 마지막 특징과 연결된다.

마지막으로 다섯 개 기업 모두 지역사회 및 사회적경제 관련 기관과의 네트워크 활동을 적극적으로 수행하고 있다. 사회적경제와 관련해서는 각 조직의 대표들이 모두 지역별 사회적경제네트워크의 대표 혹은 임원으로 활동하면서 사회적경제를 확산하는데 일조하고 있다. 또한 지역사회 현안 문제에 적극적으로 개입하고 동종 사회적기업, 마을기업들을 대상으로 멘토 역할을 수행하고 있는데, 이런 지역사회에 긍정적인 역할들로 인해 궁극적으로는 이 기업들의 사회적 가치를 인정받게 되어 판로가 확장되고, 자체적으로는 판매되는 재화 및 서비스에 대한 질적 측면을 더욱 강화하게 되며, 내 외부적인 혁신을 가져오고, 자연스럽게 기업 운영에 긍정적으로 적용할 수 있는 수많은 정보 및 지원 사업들을 이해하고 활용할 수 있게 되었다.

5. 결론

5개 기업의 함의내용을 통해 활성화 방안을 정책적인 측면에서 모색하면 다음과 같다.

첫째, 사회적경제조직이 가지고 있는 사회적 목적의 달성이 사회적 자본 동원 가능성 및 능력을 확장하여 궁극적으로 기업의 지속가능성에 영향을 미치는 것으로 확인되고 있어 사회적 목적 달성을 중심으로



한 지원체계 구축 및 사회적 목적 달성 척도 등의 개발을 적극적으로 검토할 필요가 있다. 구성원이 의사결정의 중요한 주체로 기능하는지 여부도 이때 기본적인 척도가 될 수 있다.

둘째, 대부분의 사회적기업과 마을기업의 구성원이 취약계층이라는 점을 감안했을 때 구성원의 역량강화에 필요한 정책적 지원을 고민할 필요가 있다. 재정지원이 종료된 후 지속가능한 운영을 위해서는 사업적 역량이 핵심적이지만 그 사업적 역량을 강화하기 위해서는 근본적으로 구성원들의 역량이 강화될 필요가 있기 때문이다. 국가 공인 자격증이나 공인기관에서 제 공하는 교육에 대한 교육비 등 지원을 시작으로 점진적인 역량강화 지원의 확장이 고려될 필요가 있다.



셋째, 지역사회 및 사회적경제 네트워크 참여가 지역사회와 개별 기업 모두에게 긍정적인 영향을 미치는 것으로 확인되고 있어 네트워크 강화를 위한 지원이 요구된다.

네트워킹의 성과는 단기간에 도출되는 것이 아니기 때문에 장기적인 전망을 토대로, 첫째, 개별 기업의 네트워킹 활동에 대한 가치를 부여하고 둘째, 지역차원에서 네트워크 조직, 인력, 사업비 등을 지원하는 방안이 이중적으로 모색되어야 한다. 개별기업의 네트워킹 활동에 가치를 부여하는 방법으로는 지원사업공모 시 가산점을 부여하거나, 지역차원의 네트워크 확산을 위해서는 역량을 고려하여 선별적으로 조직과 인력에 대한 지원을 시범적으로 시행하고 몇 년의 결과를 평가하여 확산을 고려할 수 있겠다.

궁극적으로 사회적기업과 마을기업은 협동조합과 마찬가지로 투명하고 수평적으로 운영될 때 그 가능성이 극대화되도록 설계된 모델이다. 대표의 권한과 책임이 분산되고 내부 역량이 강화되며, 사회적으로 가치를 인정받을 때 사업적 지속가능성도 높아진다는 점에서 사람과 사회적가치에 대한 다각적인 지원이 끊임없이 모색되어야 할 것이다.