

# 50+세대의 사회적경제기업 성공 사례 연구

- 송파구 사회적경제기업을 중심으로

김현민 김연희

50+  
서울특별시  
50+세대  
민간기업지원센터

50+대상자연구  
연구보고서

001

서울시50플러스재단은 50+세대가 연구주체가 되어 50+세대를 위해 더 나은 정책이 무엇인지 의제를 설정하고 연구하는 「50+당사자연구 공모사업」을 진행하고 있습니다. 당사자 연구는 현장 중심의 구체적 이슈와 삶의 목소리가 담긴 대안을 제시하여 정책의 효율성을 높일 수 있는 좋은 연구 방법입니다.

이 보고서는 2020년 「50+당사자연구 공모사업」의 성과를 엮은 것으로, 참여한 연구진의 고민과 연구의 결과를 공유하기 위해 제작되었습니다.

---

# 50+세대의 사회적경제기업 성공 사례 연구

- 송파구 사회적경제기업을 중심으로

---

책임 연구원 김현민

공동 연구원 김연희

## 요 약

### □ 연구의 필요성 및 목적

- 50+세대의 자발적 또는 비자발적 퇴직이 늘어나면서 이들의 창업과 재취업도 적극적으로 이루어지고 있으나, 창업 후 생존 가능성은 매우 낮음
  - 55세 이상 65세 취업 유경험자의 경우 평균적으로 49.4세에 퇴직, 평균 근속기간은 남자가 19년 3.2개월, 여자는 11년 9.8개월
  - 지난 1년간 구직 경험자 비율은 19.1%, 취업 경험자 비율은 65.3%로, 주된 구직경로는 친구·친지 소개 및 부탁 35.8%, 공공 취업 알선기관 33.4%, 민간 취업 알선기관 9.9%
  - ‘연령대별 신설 법인 수’에 따르면, 50세~59세의 신설 법인 수 점유율은 2017년~2019년 3개년 평균 26.6%로, 40세~49세에 이어 2위를 차지
  - 통계청 「기업행정통계」 ‘산업별 신생기업 생존율(2017년)’에 따르면 신생기업의 5년 생존율은 산업 전체 29.2%에 불과함
- 50+세대가 창업하는 경우 도움이 되는 사회적경제기업의 성공 요인을 문헌 조사와 사회적경제기업가들에 대한 면담 조사를 통해 도출하기 위함
  - 본 연구에서는 사회적기업, 사회적경제기업, 소셜벤처, 협동조합, 마을기업 등의 용어를 사용함에 있어, 사회적 가치 실현 등을 목적으로 하고 있고, 이러한 목적을 위한 영업활동이나 경제활동, 혁신적이고 지속가능한 경제 모델을 활용하는 조직을 가장 폭넓게 수용하고 있는 사회적경제기업으로 용어를 통일

- 사회적기업은 ‘사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 하는 기업’으로, 사회적경제기업은 ‘사회적 가치 실현 등을 목적으로 설립된 조직’으로, 소셜벤처는 ‘혁신적이고 지속가능한 경제 모델을 활용하여 사회적 가치를 실현하는 기업’으로 정의함
  - 현장에서 활동하는 50+세대 사회적경제기업가들이 창업한 기업을 문헌 조사를 통하여 성공 요인을 살펴본 후에, 해당 기업의 사회적경제 기업가에 대한 면담 조사를 통해 성공 요인을 구체적으로 확인하고자 함
  - 송파구사회적경제협의회 소속 기업 중 업력 5년 이상, 매출액 성장성, 고용인원, 사회적기여 등을 고려한 우수기업을 추천받아, 이들의 개별 기업 홈페이지, 언론 인터뷰 자료, 연구 자료, 신문 기사 등에 대한 문헌 조사를 실시
  - 문헌 조사를 토대로 추가로 확인할 사항에 대해서는 CEO 나 임직원의 면담 조사를 통하여 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 개별 기업의 성공 요인을 확인하고자 함
- 이를 통하여 50+세대가 창업하는 경우 실패 확률을 낮추도록 도움을 줄 방안을 도출하기 위함
- 50+세대가 창업하는 신설 법인의 비중은 타 연령대에 비해 상대적으로 높은 비중을 보이나, 실패하는 경우 타 연령대의 창업자와 비교해 회복이 늦거나 어려울 가능성이 높음
  - 사회적경제기업가들이 사회적경제기업을 이끌면서 추구한 사회적 가치의 실현, 기업을 성공적으로 이끈 성공 요인과 다양한 시행착오 사례를 살펴보고, 사회적경제기업에 진출하고자 하는 50+세대에게 필요한 역량이나 기술, 태도 등을 갖추게 하여 성공 확률을 높이고 실패 확률을 낮추는 방안을 모색하도록 도움을 주기 위함

- 직장 생활을 오래 한 50+세대가 퇴직한 후에 재취업하려는 분들에게 젊은 임직원들과 협력하여 일하는 데 필요한 지식, 태도, 행동 등을 확인하기 위함

## □ 연구의 내용 및 방법

- 선행연구에서 사회적기업의 성공 요인 도출을 위하여 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 소셜벤처 등 각 사회적경제기업에 대한 연구에서 성공 요인 도출
  - 사회적기업에 관한 연구로는 김기덕·서병덕(2017)은 CEO의 경영 역량(기업가정신, 리더십)과 사회적기업의 특성(정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책), 이진민·이상식(2017)은 사회적경제기업의 전략, 경영 역량, 사회적기업가정신, 김정호·주상호(2016)은 사회적기업 요인, 경영전략적 요인, 사회적 협력체제 요인, 조직적 요인, 환경적 요인 등, 현대경제연구원(2011)의 ‘다이아몬드 플러스 모델’에서 도출된 요인인 사회적 가치, 수요 조건, 요소 조건, 연관 산업, 경영 여건 등으로 구분
  - 협동조합 연구에서 최보람·이보람·조재경(2018)은 협동조합 시스템, 커뮤니티 디자인 개발, 단점 보완 방법을, 신명호·이아름(2013)은 사회적 자본, 신뢰, 호의 또는 인적 네트워크로 구분
  - 마을기업의 연구에서는 國保祥·배득종(2018)은 마을기업 혁신적 지역 리더의 5가지 특징으로 협동, 사명감, 꾸준함, 포용, 자기 성찰을, 이창대·노용숙(2020)은 기업가정신, 조직역량(전략실행력, 민첩성)을, 신선미·변병설(2014)는 개발 요인, 협력 요인, 경영 요인으로 구분
  - 소셜벤처 연구에서 Moshe and Lerner(2006)는 기업가의 사회적 네트워크, 기업가의 헌신성, 창업 단계에서의 자본의 크기, 공개토론에서 벤처가 갖는 생각의 용인, 인적 자원의 구성, 공공부분과 비영리

부문에서의 협력관계, 시장경쟁력, 기업가의 이전 경험의 도출 등으로 구분

○ 본 연구는 50+세대가 창업 과정에서 실패하는 확률을 줄일 수 있도록 도움을 주고자, 송파구 사회적경제협의회에 소속된 우수한 사회적경제기업을 대상으로 문헌 조사와 면담 조사를 수행

- 송파구 사회적경제협의회 소속 245개 기업에 대하여 전문가 5명의 추천을 받아, 창업 5년 이상 우수 사회적기업 7개를 선정하여 문헌 조사를 수행

- 방역 소독 서비스업을 영위하는 (주)가온아이피엠
- 폐휴대폰 재활용을 영위하는 (주)에코T&L
- 소프트웨어 테스트 관련 (주)테스트웍스
- 농산물 전처리 및 식자재를 유통하는 (주)청밀
- 경력단절 여성에 대한 창업 지원과 IT 교육을 하는 (주)맘이랜서
- 정리수납 교육과 서비스를 제공하는 한국정리수납협동조합
- 문화와 예술을 통한 평등사회 구현하는 (주)컬처앤유

- 조사대상 사회적경제기업에 대한 문헌 조사를 수행한 후에 CEO 또는 임직원에게 대한 면담 조사를 2020년 9월30일부터 10월13일까지 총 7회에 걸쳐 각각 60분 내외의 면담을 진행

- 문헌 조사는 송파구사회적경제지원센터, 한국사회적기업진흥원, 서울사회적경제네트워크 등에서 발간된 자료와 인터넷 신문 기사, 개별 기업의 홈페이지, 외부 신용평가기관의 자료를 참고하여 개별 기업의 일반 현황 및 성공 요인을 1차적으로 도출

- 면담 조사는 개별 기업별로 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 개별 기업의 특성에 따라 차별성 있는 성공 요인을 중심으로 정리
- 사회적경제기업 선행연구, 개별 기업에 대한 문헌 조사와 면담 조사 결과를 토대로 사회적경제기업의 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 성공 요인과 매개요인을 도출

## □ 연구의 결과 및 시사점

- 선행연구에서 사회적경제기업의 성공 요인을 CEO요인, 기업요인, 산업·정책요인으로 구분하여 도출
  - CEO요인은 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성), 리더십, 네트워크(사회적 관계, 비즈니스 관계), 경영경험, 창업 단계 자본의 크기
  - 기업요인은 현대경제연구원(2011)의 ‘다이아몬드 플러스 모델’에서 도출된 요인인 사회적 가치, 수요 조건, 요소조건, 연관 산업, 경영여건
  - 산업·정책요인은 정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책, 공공부문과 민간부문에서의 지원과 협력
- 본 연구에서는 선행연구의 구분에 따라 사회적경제기업의 성공 요인을 총괄분석과 기업별 분석으로 구분하여 도출
  - 총괄 분석 결과 성공한 기업은 코로나19 등의 외부적 충격에도 불구하고 10억 원 이상의 매출을 기록할 것으로 예상되는 경제적 성과와 사회적 성과를 꾸준히 창출하고 있는 (주)청밀, (주)테스트웍스, (주)가온아이피엠, (주)맘이랜서 등이 해당
  - 2020년 매출액이 10억 원 이하로 예상되나 코로나19로 인하여 어려

은 상황에도 불구하고 지속적인 성장을 할 것으로 전망되는 기업은 (주)에코T&L, 한국정리수납협동조합, (주)컬처앤유가 해당

- 이들 사회적경제기업의 성공 요인은 다음과 같이 도출

- CEO요인은 CEO의 전문성, 전 직장의 경험, 명확한 사회적 가치와 철학의 보유, 비즈니스 네트워크 형성, 적극적 경쟁, 권한이양 등이 도출
- 시장에서의 경쟁력과 비즈니스 유연성을 확보하기 위하여 지속적인 제품개발이나 서비스 연구 및 신제품 개발, 필요한 시스템 구축 등 기술 집약적이고 차별화된 역량의 확보를 위하여 노력
- 사회적경제기업으로 개별 기업들이 관심을 갖고 있는 사회적 문제를 인식하고 이를 해결하기 위하여 CEO와 종업원들이 함께 사회적 가치 창출을 위하여 노력
- 사회적경제기업 중에는 조직 내 커뮤니케이션 활성화, 취약계층 일자리창출 사업과 연계한 장애인, 여성가장, 시니어 등을 고용하는 등 조직문화 유연성을 확보하기 위하여 노력
- 지역사회 사회문제를 해결하기 위하여 송파구 사회적기업협의회와 사회적경제네트워크에 소속된 사회적경제기업간 다양한 협력 사업을 수행
- 사회적경제기업은 사업 초기에 사업의 안정화와 성장을 위하여 사회적기업에 제공되는 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 공간지원, 컨설팅지원과 대출 등의 정책지원을 적극적으로 활용

- 개별 기업별 성공 요인으로는 [표4-19] 송파구 우수 사회적경제기업의 주요 성공 요인 비교표를 참고

- ㈜가온아이피엠은 국내 첫 방역 소독 전문 사회적기업으로 CEO의 오랜 동종업계 근무 경험, 지속적인 제품 개발(초미립분사기, 태양광 포충기)과 서비스개발(3위 일체형 방제서비스)의 개발, 사회적 가치 구현을 위한 소독 방역 봉사활동의 지속적 수행
- ㈜에코T&L은 폐휴대전화의 재생과 희귀금속의 추출을 통하여 장애인과 취약계층을 고용, 규모의 경제를 구현하기 위한 지속적인 사업 분야 확장, 사회적 금융을 활용한 자금 운용
- ㈜테스트웍스는 글로벌 기술기반 사회적기업으로 성장하고자 하는 경영자의 철학을 기초로 AI(인공지능) 데이터 가공 비즈니스에서의 전문성을 바탕으로 경력이음여성과 장애인의 포용적 고용창출과 직무개발 노력, 사회적기업에 대한 지원 정책을 가장 적극적으로 최대치로 활용하고, 임팩트 투자전문기관의 투자유치
- ㈜청밀은 식자재유통 전문기업으로 CEO의 오랜 경험과 장애인과 시니어에게 지속가능한 일자리를 제공한다는 철학을 토대로, 공공기관 소모품, MRO사업, 꾸러미(KIT)사업, 농산물전처리사업, CSR 스토어 등 지속적인 업무 다각화를 추진, B2B시스템의 운영, 긍정적인 조직문화 형성을 위한 조직문화팀 운영
- ㈜맘이랜서는 CEO가 안랩 창업 멤버로 전문성을 바탕으로 경력단절 여성의 사회진출 지원 교육에 가치를 두고, 경영환경 변화에 적합한 비즈니스 모델을 적극적으로 전환(사업 초기 여성 인재 중심의 직업훈련, 평생교육, 일자리연계 매칭에서 코로나 이후 사회적경제 비대면 교육 플랫폼 구축)
- 한국정리수납협동조합은 정리를 통한 삶의 회복과 사회 발전을 위하여 정리수납을 기본으로 지속적인 집, 사무실, 공장, 도서관 등으로 사업 분야를 지속적으로 확장하고, 오쿱 오거나이저 스쿨 운

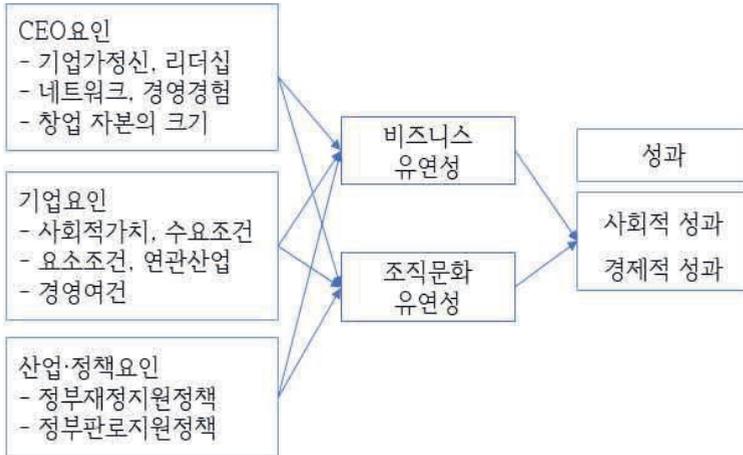
영, 저장장애 사회문제를 적극적 해결 노력, 경력단절 여성의 프리랜서형 사회활동 참여 지원

- (㉞)컬처앤유는 직업무용가 출신의 CEO가 문화 평등사회를 만들고자 하는 철학을 구현하기 위해 사회적기업 인큐베이팅 교육을 수료 후 창업, 국내 유일 순수 예술 에이전시로 발전, 예술인에게 일자리와 수입확보기회 제공 노력, 시니어 문화예술교육 등 사회적 가치 구현 노력

○ 본 연구에서는 사회적경제기업이 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 매개요인으로 ‘비즈니스 유연성’과 ‘조직문화 유연성’을 도출

- 비즈니스 유연성은 사회적경제기업이 시장에서의 경쟁력을 확보하여 지속가능한 성장을 위하여 제품과 서비스의 확장, 심화, 통합하려는 노력을 지속하고, 고객 중심적 사고와 프로세스를 개발하여 운용하며, 정책적 또는 제도적 지원정책을 적극적으로 활용하고, 유연한 자금 조달과 엄격한 회계 관리를 수행하고, 사내외 연구조직이나 연구인력을 확보 운영하는 것으로 정의할 수 있음
- 조직문화 유연성은 사회적경제기업이 사회문제에 대한 사회적 가치를 가지고 이를 해결하기 위하여 노력하고, 조직원 간 소통, 워임, 직무개발과 교육, 창의, 고객 중심 활동을 수행하며, 디지털을 활용한 소통을 하는 등 적극적인 커뮤니케이션을 수행하고, 소규모 조직에 최적화된 사이버 조직을 운영하는 등 지속가능한 발전이 가능하게 하는 것으로 정의할 수 있음
- 이러한 사회적경제기업의 비즈니스 유연성과 조직문화 유연성은 CEO요인, 기업요인, 산업정책요인이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 개념화할 수 있음

### 사회적경제기업 성공 요인 인과관계 모형



- 이러한 사회적경제기업의 비즈니스 유연성과 조직문화 유연성은 CEO요인, 기업요인, 산업정책요인이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 개념화할 수 있음

#### ○ 50+세대에 대한 창업 성공과 재취업을 지원하는 실무적 시사점과 함께 정책적 시사점을 도출

- 50+세대를 포함하여 사회적경제기업의 예비 창업자는 진출하려는 해당 사업 분야에 대한 전문성과 지식, 경험을 갖추어야 함
  - 사회적경제기업 지원 정책인 인건비 지원, 사업개발비 지원, 공간 활용 지원, 공모사업 등을 적극적으로 활용할 필요가 있음
  - CEO는 회사에서 추구하고자 하는 사회적 성과를 명확히 한 후에 그에 적합한 사업구조(차별화된 제품이나 서비스 개발), 판매구조, 인력구조, 재무구조(최소한 5년을 버틸 수 있는 재무계획 수립)를 설계하여 추진할 필요

- 지역사회, 유관기관 협업 가능 기관이나 기업과 지속적인 사회적·비즈니스 네트워크를 구축하기 위해 노력해야 함
- 창업이나 사업을 준비할 때 빠르게 변화하는 시대에 맞춰 내가 잘 하는 것이 아니라, 고객이 원하는 것을 찾아 제공하는 것이 중요함을 인식해야 함
- 재취업을 준비하는 50+세대에게 드리는 조언은 ‘라이프 시프트(Shift)를 두려워하지 않기(자존감 회복)’, ‘자신을 신입사원처럼 낮추고 다른 사람들의 말을 적극적으로 경청하기’, ‘디지털 사무 능력을 갖추기’ 등의 역량개발 필요
- 50+세대를 위한 각종 지원정책이 일관성 있게 제공되어야 하고, 50+세대는 이런 정책을 적극적으로 활용할 필요
  - 사회적경제기업을 위한 인건비 지원 정책으로는 전문인력지원과 일자리창출지원이 있으며, 이러한 지원정책은 개별 기업이 예비사회적기업, 인증사회적기업으로 발전함에 따라 적절하게 활용할 필요
  - 사업개발비 지원은 사회적기업이 기술개발 R&D, 홍보 및 마케팅 등 경영 능력 향상을 위하여 사회적기업은 연간 1억 원 한도, 예비 사회적기업은 연간 5천만 원 한도로 지원하고 있어 적극적으로 활용할 필요
  - 사회적기업 대상 간접지원인 공공기관우선구매, 판로개척, 자원봉사, 경영컨설팅과 함께 소셜임팩트 투자와 융자도 적극적으로 활용할 필요
- 50+세대의 창업지원을 위한 체계적이고 집중적인 교육프로그램 제공과 창업자금 지원프로그램의 활용지원 등이 필요

# 목 차

요약 .....	i
<b>제1장 서론 .....</b>	<b>17</b>
제1절 연구의 필요성과 목적 .....	17
1. 연구의 필요성 .....	17
2. 연구의 목적 .....	20
제2절 연구의 내용과 방법 .....	22
1. 연구의 내용 .....	22
2. 연구의 방법 .....	25
<b>제2장 사회적경제기업의 개념 및 현황 .....</b>	<b>26</b>
제1절 사회적기업, 사회적경제기업, 소셜벤처의 구분 .....	26
1. 사회적기업 .....	26
2. 사회적경제기업 .....	29
3. 소셜벤처 .....	30
4. 서울시50플러스재단 교육창업기업 .....	32
5. 사회적경제기업으로 용어 통일 .....	34
제2절 사회적경제기업 현황 .....	35
1. 사회적경제기업 유형별 현황 .....	35
2. 사회적기업 현황 .....	35
3. 마을기업 현황 .....	38
4. 협동조합 현황 .....	39
5. 자활기업 현황 .....	41
<b>제3장 사회적경제기업의 성공 요인에 대한 선행연구 .....</b>	<b>43</b>
제1절 사회적기업의 성공 요인 선행연구 .....	43
제2절 협동조합, 마을기업, 소셜벤처의 성공 요인에 관한49 선행연구 .....	49
제3절 선행연구에서 도출된 성공 요인 .....	54

- 제4장 50+세대 사회적경제기업의 성공 요인에 대한 사례연구 ..... 56**
  - 제1절 50+세대의 사회적경제기업 사례 조사 대상 및 방법 ..... 56
    - 1. 조사대상 기업의 선정 ..... 56
    - 2. 조사 프로세스 ..... 61
  - 제2절 50+세대의 사회적경제기업 사례 조사 내용 ..... 64
    - 1. (주)가온아이피엠(사회적기업) ..... 64
    - 2. (주)에코T&L(사회적기업) ..... 73
    - 3. (주)테스트웍스(사회적기업) ..... 81
    - 4. (주)청밀(사회적기업) ..... 89
    - 5. (주)맘이랜서(사회적기업) ..... 98
    - 6. 한국정리수납협동조합(사회적기업) ..... 109
    - 7. (주)컬처앤유(사회적기업) ..... 119
  - 제3절 50+세대의 사회적경제기업 성공 요인 분석 ..... 128
    - 1. 총괄 분석 결과 ..... 128
    - 2. 세부 분석 결과 ..... 129
    - 3. 성공 요인 인과관계 모형 설정 ..... 138
  
- 제5장 결론 및 시사점 ..... 141**
  - 제1절 결론 ..... 141
  - 제2절 50+세대의 창업과 재취업을 위한 정책적·실무적 시사점 ..... 147
    - 1. 50+세대의 창업 성공을 위한 시사점 ..... 147
    - 2. 50+세대의 재취업 성공을 위한 시사점 ..... 150
    - 3. 50+세대의 창업과 재취업 지원을 위한 정책적 시사점 ..... 151
  
- 참고문헌 ..... 155**

## 표 목차

[표 1-1] 연령대별 신설 법인 수(2017년~2019년) .....	18
[표 1-2] 주요 산업별 신생기업 생존율(2017년) .....	19
[표 2-1] 사회적경제기업 총괄 현황(2019년) .....	35
[표 2-2] 인증 사회적기업 현황(2020년 5월 기준) .....	36
[표 2-3] 마을기업 현황(2019년 6월 기준) .....	38
[표 2-4] 마을기업 법인형태별 점유율 현황(2019년 6월 기준) .....	39
[표 2-5] 협동조합 유형별 현황(2018년 실태조사 기준) .....	40
[표 2-6] 자활기업 유형별 현황(2019년 실태조사 기준) .....	42
[표 3-1] 사회적기업의 성공 요인에 관한 선행연구 .....	48
[표 3-2] 협동조합·마을기업·소셜벤처의 성공 요인에 관한 선행연구 .....	52
[표 3-3] 선행연구에서 도출된 사회적경제 성공 요인 .....	55
[표 4-1] 송파구 사회적경제기업 현황 (2020년 6월30일 현재) .....	58
[표 4-2] 송파구 우수 사회적경제기업 추천 결과 .....	60
[표 4-3] 송파구 우수 사회적경제기업 현황 (2020년 6월30일 현재) .....	61
[표 4-4] 대표이사 면담 시 질문서 내용(참고용) .....	63
[표 4-5] ㈜가온아이피엠 일반현황 .....	65
[표 4-6] ㈜가온아이피엠 주요 성공 요인 .....	67
[표 4-7] ㈜에코T&L 일반현황 .....	74
[표 4-8] ㈜에코T&L 주요 성공 요인 .....	76
[표 4-9] ㈜테스트웍스 일반현황 .....	82
[표 4-10] ㈜테스트웍스 주요 성공 요인 .....	84
[표 4-11] ㈜청밀 일반현황 .....	90
[표 4-12] ㈜청밀 주요 성공 요인 .....	92
[표 4-13] ㈜맘이랜서 일반현황 .....	99
[표 4-14] ㈜맘이랜서 주요 성공 요인 .....	101
[표 4-15] 한국정리수납협동조합 일반현황 .....	110
[표 4-16] 한국정리수납협동조합 주요 성공 요인 .....	112
[표 4-17] ㈜컬처앤유 일반현황 .....	120
[표 4-18] ㈜컬처앤유 주요 성공 요인 .....	122
[표 4-19] 송파구 우수 사회적경제기업의 주요 성공 요인 비교표 .....	134

## 그림 목차

[그림 2-1] 인증 사회적기업 고용현황(연도별) .....	36
[그림 2-2] 협동조합 매출액 평균 현황 (설립연도, 조합원수별) .....	40
[그림 3-1] 장종익·한신대학교산학협력단(2019)의 협동조합 분석틀 .....	49
[그림 4-1] 서울시 신생기업 생존율 (1~5년 생존율, 2020년 1분기) .....	59
[그림 4-2] 사회적경제기업 성공 요인 인과관계 모형 .....	140

# 제1장 서론

---

## 제1절 연구의 필요성과 목적

### 1. 연구의 필요성

- 통계청(2020.7월)<sup>1)</sup>의 ‘2020년 5월 고령층 부가조사 결과’에 따르면 50+세대의 자발적 또는 비자발적 퇴직으로, 평균적으로 49.4세에 퇴직
  - 55세 이상 65세 취업 유경험자의 경우 평균적으로 49.4세에 퇴직
  - 일자리를 그만 둘 당시 평균 근속기간은 15년 7.0개월(남자 19년 3.2개월, 여자 11년 9.8개월), 평균 연령은 49.4세(남자 51.2세, 여자 47.9세)
  - 일자리를 그만 둔 이유는 사업부진, 조업중단, 휴·폐업 등이 33.2%, 건강이 좋지 않아서가 19.3%를 차지
- 이들은 퇴직 이후에도 직장 생활을 계속하기 위하여 취업 노력을 하고 있음

---

1) 통계청 보도자료.(2020.7.28.). 2020년 5월 경제활동인구조사 고령층 부가조사 결과. 사회통계국 고용통계과.

- 지난 1년간 구직 경험자 비율은 19.1%, 취업경험자 비율은 65.3%로, 주된 구직경로는 친구·친지 소개 및 부탁 35.8%, 공공 취업 알선기관 33.4%, 민간 취업 알선기관 9.9%임
  - 장래 근로 희망자 비율은 67.4%, 희망근로 상한연령은 평균 73세
- 중소벤처기업부「창업기업동향」<sup>2)</sup>에 따르면, 50+세대는 구직 활동과 함께 창업 활동도 적극적으로 모색하고 있음
- [표1-1]의 ‘연령대별 신설 법인 수’에 따르면, 50+세대의 핵심인 50세~59세의 신설 법인 수 점유율은 2017년~2019년 3개년 평균 26.6%로 나타났으며, 전체 연령대 중 순위는 40세~49세에 이어 2위를 차지

**[표 1-1] 연령대별 신설 법인 수(2017~2019년)**

(단위: 개, %)

구분	2019년		2018년		2017년		3개년 평균	
	기업 수	점유율						
계	108,874	100.0	102,042	100.0	98,330	100.0	103,082	100.0
30세 미만	7,480	6.9	6,837	6.7	6,189	6.3	6,835	6.6
30세~39세	22,929	21.1	21,605	21.2	20,337	20.7	21,624	21.0
40세~49세	37,164	34.1	35,342	34.6	35,086	35.7	35,864	34.8
<b>50세~59세</b>	<b>28,560</b>	<b>26.2</b>	<b>27,052</b>	<b>26.5</b>	<b>26,527</b>	<b>27.0</b>	<b>27,380</b>	<b>26.6</b>
60세 이상	12,471	11.5	10,962	10.7	10,015	10.2	11,149	10.8
기타	270	0.2	244	0.2	176	0.2	230	0.2

2) 국가통계포털(KOSIS). 산업·연령대별 신설 법인 수(2017~2019). 중소벤처기업부, 「창업기업동향」.  
[http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M\\_01\\_01&vwcd=M\\_T\\_ZTITLE&parmTabId=M\\_01\\_01#SelectStatsBoxDiv](http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=M_T_ZTITLE&parmTabId=M_01_01#SelectStatsBoxDiv) (검색일: 2020.8.17.).

- 통계청 「기업행정통계」의 ‘산업별 신생기업 생존율(2017년)’<sup>3)</sup>에 따르면 신생기업의 5년 생존율은 산업 전체 29.2%에 불과함
- [표 1-2]를 보면 주요 산업별 5년 생존율을 보면, 전문성이 높다고 판단되는 제조업은 39.9%, 출판·영상·방송통신 및 정보서비스업 30.9%, 전문·과학 및 기술서비스업 35.8%로 산업 평균보다 높음
  - 50+세대가 많이 진출하고 전문성이 낮은 산업인 도소매업 26.0%, 숙박 및 음식점업 19.1%, 교육서비스업 27.5%로 산업 평균을 밑돌고 있음

[표 1-2] 주요 산업별 신생기업 생존율(2017년)

(단위: %)

구분	2017년 (생존율)				
	1년	2년	3년	4년	5년
전체	65.0	52.8	42.5	35.6	29.2
제조업	72.4	60.7	51.7	45.7	39.9
도소매업	61.0	48.2	38.7	32.2	26.0
숙박 및 음식점업	61.5	44.1	32.8	25.2	19.1
출판, 영상, 방송통신 및 정보서비스업	64.4	52.6	43.6	35.9	30.9
전문, 과학 및 기술서비스업	66.4	56.2	46.4	41.7	35.8
교육서비스업	63.9	50.0	41.0	33.6	27.5

3) 국가통계포털(KOSIS). 산업별 신생기업 생존율(2017). 통계청 「기업행정통계」.  
[http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M\\_01\\_01&vwcd=M\\_T\\_ZTITLE&parmTabId=M\\_01\\_01](http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=M_T_ZTITLE&parmTabId=M_01_01) (검색일: 2020.8.17.).

## 2. 연구의 목적

- 50+세대의 창업에 도움을 줄 수 있는 사회적경제기업의 성공 요인을 문헌 조사와 사회적경제기업가 면담 조사를 통해 도출하려 함
  - 사회적경제기업에는 관련 법률에 따라 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 소셜벤처 등 다양한 유형이 있으며, 이들 사회적경제기업의 유형에 따른 정의와 현황을 살펴보고, 각 유형에 따른 성공 요인을 문헌 조사를 통해 도출하고자 함
  - 현장에서 활동하는 50+세대 사회적경제기업가들이 창업한 기업에 관한 문헌 조사를 통하여 성공 요인을 살펴본 후에, 해당 기업의 사회적경제기업가들과 면담 조사를 통해 성공 요인을 구체적으로 확인하고자 함
    - 이를 위하여 송파구 사회적경제협의회에 소속된 사회적경제기업들 중에서 우수한 기업을 추천을 받아 이들 기업을 대상으로 개별 기업 홈페이지, 언론 인터뷰 자료, 연구 자료, 신문 기사 등에 대한 문헌 조사를 실시
    - 문헌 조사를 토대로 추가로 확인할 사항에 대해서는 CEO나 임직원의 면담 조사를 통하여 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 개별 기업의 성공 요인을 확인하고자 함
- 이를 통하여 50+세대가 창업하는 경우 실패 확률을 낮추도록 도움을 줄 수 있는 사회적경제기업가들의 조언을 발굴하기 위함
  - 50+세대가 창업하는 신설 법인의 비중은 타 연령대에 비해 상대적으로 높으나, 실패하는 경우 타 연령대의 창업자와 비교해 회복이 늦거나 어려울 가능성이 높음

- 사회적경제기업가들이 사회적경제기업을 이끌면서 추구해 온 사회적 가치의 실현, 기업을 성공적으로 이끈 성공 요인과 다양한 시행착오 사례를 살펴보고, 사회적경제기업에 진출하고자 하는 50+세대에게 필요한 역량이나 기술, 태도 등을 갖추게 하여 성공 확률을 높이고 실패 확률을 낮추는 방안을 모색하도록 도움을 주기 위함
- 오랜 기간 직장 생활을 하던 50+세대가 퇴직한 후 재취업하고자 할 때, 제2의 직장 생활에 도움을 줄 요인을 찾기 위함
- 성공한 사회적경제기업가와 면담 조사를 통해 향후 재취업을 하려는 50+세대에게 젊은 직원들과 협력하여 일하는 데 필요한 지식, 태도, 행동 등을 확인하기 위함

## 제2절 연구의 내용과 방법

### 1. 연구의 내용

#### 1) 사회적경제기업의 이해와 연구 대상의 명확화

- 사회적기업, 사회적경제기업 소셜벤처의 구분과 연구대상 명확화
  - 사회적기업은 사회적기업육성법 제2조 제1호에서 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로 제7조에 따라 인증을 받은 기업을 의미함
  - 사회적경제기업은 관련 조례 등에 따르면 사회적 가치의 실현 등을 주 목적으로 관련 법률에 의하여 설립된 사회적기업, 예비사회적기업, 협동조합 또는 협동조합연합회(사회적 협동조합 또는 사회적협동조합연합회 포함), 마을기업, 자활기업 등 사회적 가치 실현을 주된 목적으로 경제적 활동을 하는 기업, 비영리 법인 또는 비영리 민간단체를 포함
  - 소셜벤처는 사회문제를 해결하기 위하여 혁신적이고 창의적인 비즈니스 모델을 활용하여 사회적 가치와 경제적 수익을 창출하는 혁신적인 기업 모델
  - 본 연구에서는 사회문제 해결을 위하여 사회적 가치 실현을 목적으로 하는 다양한 기업을 사회적경제기업으로 통칭하여 연구를 진행
- 사회적경제기업은 2019년 말 기준으로 총 23,890개 기업이 있음

- 2019년 말 사회적경제기업 유형별 현황을 보면 사회적기업은 2,435개, 예비사회적기업 1,412개, 협동조합 17,240개, 마을기업 1,592개, 자활기업 1,211개로 총 23,890개의 기업이 있음

## 2) 사회적경제기업의 성공 요인에 관한 선행연구 수행

- 선행연구에서 사회적기업의 성공 요인 도출을 위하여 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 소셜벤처 등 각 사회적경제기업에 대한 연구에서 성공 요인 도출
  - 사회적기업에 관한 연구로는 김기덕·서병덕(2017)은 CEO의 경영 역량(기업가정신, 리더십)과 사회적기업의 특성(정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책), 이진만·이상식(2017)은 사회적경제기업의 전략, 경영역량, 사회적기업가정신, 김정호·주상호(2016)은 사회적기업 요인, 경영전략적 요인, 사회적 협력체제 요인, 조직적 요인, 환경적 요인, 현대경제연구원(2011)의 ‘다이아몬드 플러스 모델’에서 도출된 요인인 사회적 가치, 수요 조건, 요소조건, 연과산업, 경영 여건 등으로 구분
  - 협동조합의 연구에서는 최보람·이보람·조재경(2018)은 협동조합 시스템, 커뮤니티 디자인 개발, 단점 보완 방법을, 신명호·이아름(2013)은 사회적 자본, 신뢰, 호의 또는 인적 네트워크로 구분
  - 마을기업의 연구에서는 國保祥·배득종(2018)은 마을기업 혁신적 지역 리더의 5가지 특징으로 협동, 사명감, 꾸준함, 포용, 자기성찰을, 이창대·노용숙(2020)은 기업가정신, 조직역량(전략실행력, 민첩성)을, 신선미·변병설(2014)는 개발 요인, 협력 요인, 경영 요인으로 구분
  - 소셜벤처 연구에서는 Moshe and Lerner(2006)는 기업가의 사회적 네트워크, 기업가의 헌신성, 창업 단계에서의 자본의 크기, 공개토론에서 벤처가 갖는 생각의 용인, 인적 자원의 구성, 공공부분과 비영리부문에서의 협력관계, 시장경쟁력, 기업가의 이전 경험의 도출 등으로 구분

### 3) 본 연구에서 진행한 연구의 내용

- 송파구 사회적경제협의회 소속 기업 중 조사 대상 사회적경제기업 선정
  - 본 연구를 위하여 송파구 사회적경제지원센터 소속 송파구 사회적경제협의회 소속 기업 중에서 추천 받은 기업을 대상으로 함
  - 송파구 사회적경제지원센터, 협의회 소속 기업 대표, 외부 전문가 등 총 5명에게 송파구 소속 사회적경제기업 중 업력이 5년 이상이고 우수한 성과를 창출하고 있는 7개 기업을 선정하도록 의뢰하여, 추천을 받은 기업 중 7개 기업을 선정하여 연구를 수행
- 사회적경제기업의 성공 요인을 문헌 조사와 면담 조사를 통해 CEO요인, 기업요인, 산업정책요인으로 도출
- 송파구 사회적경제지원센터 산하의 송파구사회적경제협의회 소속 기업 중전문가의 추천을 받은 기업을 대상으로 문헌 조사와 CEO 또는 임직원 면담 조사를 통하여 사회적경제기업의 성공 요인을 CEO요인, 기업요인, 산업정책요인으로 구분하여 도출
- 사회적경제기업가와 실시한 면담 조사를 통해 창업이나 재취업을 하려는 50+세대에게 도움이 될 수 있는 시사점 등을 도출
  - 사회적경제기업을 창업하려는 50+세대를 위하여 실제 창업할 경우 실패 가능성을 줄이고 성공 가능성을 높이도록 도움을 주는 시사점을 도출
  - 또한 현장에서 활동하는 사회적경제기업가가 면담을 통해 재취업을 원하는 50+세대에게 필요한 태도와 행동 등을 도출

## 2. 연구의 방법

### 1) 문헌 조사

- 연구대상 사회적경제기업의 CEO에 관한 사항, 사업내용, 재무적 성과와 사회적 성과 등에 대하여 신문 기사, 홈페이지, 간행물 등의 문헌 조사를 수행
  - 연구대상 사회적경제기업의 CEO의 경영철학, 기업의 비전과 미션, 제품과 서비스의 차별성, 성공 요인 등을 확인하기 위하여 인터넷 신문 기사, 기업별 홈페이지, 홍보물, 외부기관 간행물 등을 확인
  - 해당 기업의 일반 현황, 제품과 서비스, 재무현황, 사회적 성과 등에 대한 객관적인 문헌을 확인하기 위하여 한국사회적기업진흥원, 송파구사회적경제지원센터, 신용평가기관 등에서 발표된 인쇄물과 홈페이지 자료 등을 확인

### 2) 면담 조사

- 면담 조사는 해당 기업의 CEO 또는 임직원을 대상으로 경영철학, 성공 요인, 제품과 서비스의 차별성, 50+세대에게 드리는 조언 등을 도출
  - 면담 조사에서는 사전에 수행된 문헌 조사에서 확인할 수 없는 내용을 중심으로 CEO의 경영철학, 종업원과 관계, 개별 기업의 제품과 서비스의 차별성과 이에 따른 경제적 성과, 해당 기업이 추진하는 사회적 성과의 차별성을 중심으로 확인
  - 본 연구의 주요 목적인 창업과 재취업을 하려는 50+세대에게 조언을 드리기 위하여, 사회적경제기업을 운영하는데 필요한 내용을 도출하고, 재취업을 하려는 분들에게 필요한 태도와 행동, 역량을 확인

## 제2장

# 사회적경제기업의 개념 및 현황

---

## 제1절 사회적기업, 사회적경제기업, 소셜벤처의 구분

### 1. 사회적기업

○ 사회적기업은 사회적 목적을 추구하면서 수익을 창출하는 기업

- 사회적기업은 사회적기업육성법 제2조제1호에서 “취약계층<sup>4</sup>)에게 사

4) ‘취약계층’이란 자신에게 필요한 사회서비스를 시장가격으로 구매하는 데 어려움이 있거나 노동시장의 통상적인 조건에서 취업이 특히 곤란한 계층을 말하며, 그 구체적인 기준은 대통령령으로 정한다. 제2조(취약계층의 구체적 기준) 「사회적기업 육성법」(이하 “법”이라 한다) 제2조제2호에 따른 취약계층(이하 “취약계층”이라 한다)은 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람으로 한다.

1. 가구 월평균 소득이 전국 가구 월평균 소득의 100분의 60 이하인 사람
2. 「고용상 연령차별금지 및 고령자고용촉진에 관한 법률」 제2조제1호에 따른 고령자
3. 「장애인고용촉진 및 직업재활법」 제2조제1호에 따른 장애인
4. 「성매매알선 등 행위의 처벌에 관한 법률」 제2조제1항제4호에 따른 성매매피해자
5. 「청년고용촉진 특별법」 제2조제1호에 따른 청년 중 또는 「경력단절 여성등의 경제활동 촉진법」 제2조제1호에 따른 경력단절 여성등 중 「고용보험법 시행령」 제26조제1항 및 별표 1에 따른 신규 고용촉진 장려금의 지급대상이 되는 사람
6. 「북한이탈주민의 보호 및 정착지원에 관한 법률」 제2조제1호에 따른 북한이탈주민
7. 「가정폭력방지 및 피해자보호 등에 관한 법률」 제2조제3호에 따른 피해자
8. 「한부모가족 지원법」 제5조 및 제5조의2에 따른 보호대상자

회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 제7조(사회적기업의 인증)에 따라 인증 받은 자”를 말함. 즉, 사회적기업은 사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 하여 수익을 창출하는 기업을 의미

○ 사회적기업이 제공하는 8가지 서비스

- 사회적기업이 제공하는 사회서비스는 사회적기업육성법 제2조제3호 및 동 시행령 제3조에 따르면 “교육, 보건, 사회복지, 환경 및 문화 분야의 서비스, 그밖에 이에 준하는 서비스”로서 다음의 8가지 서비스를 포함

- 보육 서비스
- 예술·관광 및 운동 서비스
- 산림 보전 및 관리 서비스
- 간병 및 가사 지원 서비스
- 문화재 보존 또는 활용 관련 서비스

- 
9. 「재한외국인 처우 기본법」 제2조제3호에 따른 결혼이민자
  10. 「보호관찰 등에 관한 법률」 제3조제3항에 따른 갱생보호 대상자
  11. 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 사람  
가. 「범죄피해자 보호법」 제16조에 따른 구조피해자가 장해를 입은 경우 그 구조 피해자 및 그 구조피해자와 생계를 같이 하는 배우자, 직계혈족 및 형제자매  
나. 「범죄피해자 보호법」 제16조에 따른 구조피해자가 사망한 경우 그 구조 피해자와 생계를 같이 하던 배우자, 직계혈족 및 형제자매
  12. 그밖에 1년 이상 장기실업자 등 고용노동부장관이 취업 상황 등을 고려하여 「고용정책 기본법」 제10조에 따른 고용정책심의회(이하 ‘정책심의회’라 한다)의 심의를 거쳐 취약계층으로 인정된 사람

- 청소 등 사업시설 관리 서비스
- 「직업안정법」 제2조의2 제9호에 따른 고용서비스<sup>5)</sup>
- 그밖에 고용노동부장관이 정책심의회 의 심의를 거쳐 인정하는 서비스

○ 사회적기업은 5가지 유형으로 구분됨

- 일자리 제공형 : 조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리를 제공, 전체 근로자 중 취약계층 비율이 30%이상 되어야 함
- 사회서비스 제공형 : 조직의 주된 목적이 취약계층에게 사회서비스를 제공, 전체 서비스 수혜자 중 취약계층 비율이 30%이상 되어야 함
- 혼합형 : 조직의 주된 목적이 취약계층 일자리 제공과 사회서비스 제공 혼합으로 근로자와 수혜자의 취약계층 비율이 각 20%가 되어야 함
- 지역사회 공헌형 : 조직의 주된 목적이 지역사회에 공헌 ①지역의 인적·물적 자원을 활용, 지역 주민의 소득과 일자리를 늘림 ②지역의 빈곤·소외·범죄 등 사회문제를 해결, ③지역의 사회적 목적 추구 조직 지원
- 기타(창의·혁신)형 : 사회적 목적의 실현여부를 계량화하기 곤란한 사업

---

5) '고용서비스'란 구인자 또는 구직자에 대한 고용정보의 제공, 직업소개, 직업지도 또는 직업능력개발 등 고용을 지원하는 서비스를 말함(「직업안정법」 제2조의2제9호).

## 2. 사회적경제기업

- 사회적경제기업은 사회적 가치 실현을 주된 목적으로 하는 다양한 기업을 의미
  - 서울특별시 사회적경제 기본 조례 제3조제2호에 따르면 사회적경제기업은 사회적 가치 실현 등을 주 목적으로 관련 법률에 의하여 설립된 사회적기업, 예비사회적기업, 협동조합 또는 협동조합연합회(사회적협동조합, 사회적협동조합연합회 포함), 마을기업, 자활기업, 중증장애인생산품 생산시설, 그 밖의 사회적 가치 실현을 주된 목적으로 경제적 활동을 하는 기업 및 비영리 법인 또는 비영리 민간단체를 포함<sup>6)</sup>
- 사회적경제기업이 실현하고자 하는 가치는 사회구성원의 복리 수준을 향상 시키는 공적개념의 효용
  - 사회적경제기업이 실현하고자 하는 사회적 가치는 서울특별시 사회적경제 기본 조례 제3조제1호에는 “가~아 목의 행위를 통해 지역

---

6) 사회적경제기업이란 「서울특별시 사회적경제 기본 조례」 제4조(기본원칙)를 준수하는 기업으로 다음 각 목의 어느 하나에 해당하는 조직을 말한다.  
가. 「사회적기업 육성법」 제2조제1호에 따른 사회적기업과 「서울특별시 사회적기업육성에 관한 조례」 제2조제2호에서 정한 예비사회적기업  
나. 「협동조합 기본법」 제2조 또는 개별 법률에 따라 설립된 협동조합 또는 협동조합연합회(사회적 협동조합, 사회적협동조합연합회를 포함한다)  
다. 「도시재생 활성화 및 지원에 관한 특별법」 제2조제1항제9호에 따른 마을기업 및 서울특별시장 (이하 "시장"이라 한다)이 정하는 마을기업  
라. 「국민기초생활 보장법」 제18조에 따른 자활기업, 자활노동사업단 (보건복지부 장관이 인정한 자활 근로사업단을 말한다) 및 시장이 인증하는 자활기업  
마. 「중증장애인생산품 우선구매 특별법」 제9조의 중증장애인생산품 생산시설  
바. 그밖에 공유경제, 공정무역 등 시장이 정하는 기준에 따라 사회적 가치 실현을 주된 목적으로 경제적 활동을 하는 기업 및 비영리 법인 또는 비영리 민간단체 등

및 사회구성원의 사회적·경제적·문화적·환경적 복리 수준을 향상시키는 공적개념의 효용”을 의미함

- 사회적경제 기본조례 제3조 제1호의 사회적 가치를 향상시키는 행위 종류

- 안정적인 양질의 일자리 창출
- 지역사회 상생
- 남녀의 기회 평등
- 공동체의 이익 실현
- 윤리적 생산과 유통
- 환경의 지속가능성 보전
- 사회경제적 기회에서 배제될 위험에 처한 사회구성원의 회복
- 그밖에 노동·복지·환경 차원에서 지역 및 사회구성원의 사회적·경제적·문화적·환경적 복리 증진

### 3. 소셜벤처

○ 소셜벤처는 혁신적·창의적인 비즈니스 모델을 활용하여 사회문제를 해결

- 소셜벤처는 사회문제를 해결하기 위하여 혁신적이고 창의적인 비즈니스 모델을 활용하여 사회적 가치와 경제적 수익을 창출하는 혁신적인 기업 모델로 정리함
- 「서울특별시 성동구 소셜벤처 육성 및 생태계 조성 지원에 관한 조례」에서는 ‘혁신적이고 지속가능한 경제 모델을 활용하여 사회적 가치를 실현하는 기업’으로 정의
- 한국사회적기업진흥원의 「2020년 소셜벤처 경연대회 참가자 모집 연장 공고(2020.7.13.)」<sup>7)</sup>에 따르면 소셜벤처란 ‘사회문제 해결을 위한

---

7) 한국사회적기업진흥원홈페이지(2020.7.15.), [http://www.socialenterprise.or.kr/notice/announce.do?page=1&cmd=&search\\_word=&board\\_code=BO02&category\\_id=&seq\\_no=243048&mode=view](http://www.socialenterprise.or.kr/notice/announce.do?page=1&cmd=&search_word=&board_code=BO02&category_id=&seq_no=243048&mode=view)

창의적인 비즈니스 모델을 통해 사회적 가치와 경제적 수익을 창출하는 혁신적인 기업 모델'로 설명

○ 소셜벤처가 추구하는 가치

- 「서울특별시 성동구 소셜벤처 육성 및 생태계 조성 지원에 관한 조례」제2조 제2호에 따르면 '사회·경제·환경·문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치'로 '가. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호' 등 총 13가지를 포함하여 설명

- 소셜벤처의 사회적 가치 종류

- 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호
- 재난과 사고로부터 안전한 근로, 생활환경의 유지
- 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
- 노동권의 보장과 근로조건의 향상
- 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
- 대기업·중소기업 간의 상생과 협력
- 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
- 지역사회 활성화와 공동체 복원
- 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
- 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행
- 환경의 지속가능성 보전

- 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실천
- 그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

#### 4. 서울시50플러스재단 교육 후 창업기업

○ 「서울특별시50플러스재단의 설립 및 운영 조례」에 따라 50+세대를 대상으로 교육과 창업을 지원

- 고령사회를 맞아 서울시 50+세대의 은퇴 전후의 새로운 인생 준비 및 성공적인 노후생활을 위한 사회참여 활동 등 전환기(Shift) 활동을 지원을 목적으로 「서울특별시50플러스재단 설립 및 운영에 관한 조례」가 제정되었음. 이 조례의 제5조 재단의 사업<sup>8)</sup> 중 장년층 전직 및 취업지원서비스, 장년층 인력 개발 및 사회참여 활성화, 장년층 관련 프로그램 개발 보급 등의 사업에 따라 50+세대를 대상으로 교육과 창업을 지원

○ 서울시50플러스재단 각 캠퍼스와 센터에서 다양한 교육과정 운영

- 서울시50플러스재단에서는 2017년 설립 이후 산하 캠퍼스와 센터<sup>9)</sup>

---

8) 「서울특별시 50플러스재단 설립 및 운영에 관한 조례」 제5조(재단의 사업)

1.50플러스 캠퍼스 운영

2.50플러스센터 정책 지원

3.장년층 관련 정책 연구 개발 및 성별 통계 구축 등

4.장년층 전직 및 취업지원서비스, 사회공헌활동 지원, 문화여가 지원 사업, 가족생활 지원 및 상담서비스 등

5.장년층 인력 개발 및 사회참여 활성화를 위한 사업

6.장년층 관련 프로그램 개발 보급

7.장년층 관련 시설 종사자 교육

8.장년층 사업 관련 민·관 네트워크 구축 및 자원 발굴, 연계

9.그밖에 시장이 장년층 관련 정책의 발전을 위하여 위탁하는 사업

9) 캠퍼스는 서부, 중부, 남부의 3개소가 있으며, 센터는 도심권센터, 동작센터, 영등포센터, 노원센터, 서대문센터, 성북센터, 금천센터의 7개소가 있다. (서울시50플러스재단 홈페이지 참조)

에서 창업관련 교육과정을 다양하게 운영 중

- 서부캠퍼스에서는 ‘태양광발전과 50+세대의 가능성(2019)’<sup>10</sup>, ‘사회적 경제기업 공공시장 전문가 과정(2018)’<sup>11</sup>, ‘공유경제와 50+일자리 (2018)’<sup>12</sup>, ‘시니어라이프오거나이저 과정(2017)’<sup>13</sup>, ‘50+오디세이 농 촌탐방여행(2017)’<sup>14</sup>을 통해 진화하는 농촌의 6차 산업(농업, 제조가 공업, 서비스업)을 이해하고 창업에 도전할 수 있는 기회를 제공
- 남부캠퍼스에서는 ‘고령사회 이슈를 함께 해결하는 사회혁신 창업교 실(2019)’<sup>15</sup>, ‘사회적 비즈니스 아카데미 과정(2019)’<sup>16</sup>에서는 새로운 아이디어로 일자리 만들기를 지원, ‘50+온라인창업 성공사례(2019 )’<sup>17</sup>, ‘사물인터넷(IoT) 실습과정(2018)’<sup>18</sup>에서는 4차 산업에 대한 이 해와 실습 등을 통해서 창업 기회를 제공
- 중부캠퍼스에서는 ‘남성돌봄전문가과정(2018)’<sup>19</sup>, ‘50+창업경진대회 (2017)’<sup>20</sup> 등을 통해서 다양한 창업 기회를 제공

---

페이지, <https://50plus.or.kr/lecture.do?page=27&>, 2020.6.24.)

- 10)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=4466999>, 2020.6.24)
- 11)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=2613032>, 2020.6.24.)
- 12)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=236978>, 2020.6.24.)
- 13)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=20311>, 2020.6.24.)
- 14)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=19086>, 2020.6.24.)
- 15)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=6615897>, 2020.6.24.)
- 16)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=5296307>, 2020.6.24.)
- 17)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=4160134>, 2020.6.24.)
- 18)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=2746683>, 2020.6.24.)
- 19)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=2839062>, 2020.6.24.)
- 20)서울시50플러스재단홈페이지(<https://50plus.or.kr/detail.do?id=38483>, 2020.6.24.)

## 5. 사회적경제기업으로 용어 통일

- 본 연구에서는 사회문제 해결을 위하여 사회적 가치 실현을 추구하는 다양한 기업을 포괄하도록 ‘사회적경제기업’으로 용어를 통일함
  - 본 연구에서 사회적기업은 ‘사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 하는 기업’, 사회적경제기업의 정의에서 ‘사회적 가치 실현 등을 목적으로 설립된 조직’으로, 소셜벤처는 ‘혁신적이고 지속가능한 경제 모델을 활용하여 사회적 가치를 실현하는 기업’으로 정의함을 확인
  - 이러한 정의에서 사회적기업, 사회적경제기업, 소셜벤처 등의 용어를 사용함에 있어, 사회적 목적이나 가치의 실현을 목적으로 하고 있고, 이러한 목적을 위한 영업활동이나 경제활동, 혁신적이고 지속가능한 경제 모델을 활용하는 조직을 가장 폭 넓게 수용하고 있는 ‘사회적경제기업’으로 용어로 통칭하고자 함<sup>21)</sup>
  - 서울시50플러스재단의 각 캠퍼스와 센터 등에서 창업교육과정을 이수하고 창업하여 성공적으로 운영하고 있는 50+세대 창업기업 중 우수사례를 발굴할 필요가 있으나, 업력 5년 이상 기업을 찾을 수 없어 본 연구에서 제외

---

21) 안지훈(2020)은 소셜벤처를 지속가능한 수익 활동을 통해 사회적 가치를 실현하는 기업, 법인, 단체로 사회적경제기업 등을 포함하는 것으로 봄

## 제2절 사회적경제기업 현황

### 1. 사회적경제기업 유형별 현황

- 2019년 말 유형별 사회적경제기업은 총 24,485개 기업임<sup>22)</sup>
- 2019년 말 기준 사회적경제기업의 유형별 현황은 [표 2-1]과 같이 사회적기업 2,435개, 예비사회적기업 2,413개(부처형 984개, 지역형 1,429개), 협동조합 16,869개, 마을기업 1,592개, 자활기업은 1,176개로 총 24,485개 기업

[표 2-1] 사회적경제기업 총괄 현황(2019년 말, 마을기업은 2019. 6월 기준)  
(단위: 개, %)

구분	사회적기업	예비 사회적기업	협동조합	마을기업	자활기업	계
기업 수	2,435	2,413	16,869	1,592	1,176	24,485
점유율	9.9	9.9	68.9	6.5	4.8	100.0

### 2. 사회적기업 현황

- 2020년 5월 기준 인증 사회적기업은 2,518개(2019년 말 2,435개)<sup>23)</sup>

22) 한국사회적기업진흥원.(2020). <한 손에 잡히는 사회적기업 2020>에서 재인용. (협동조합 기획재정부 2019.12, 마을기업 행정안전부 2019.6, 자활기업 한국자활복지개발원 2019.12)

23) 고용노동부 보도자료(2020.5.8.), 새로운 사회적기업 74개 인증, 국내 사회적기업 총 2,518개로 늘어-2020년 제2차 사회적기업 인증 결과 발표 - 한국사회적기업진흥원 ([http://www.socialenterprise.or.kr/kosea/company.do?dep1\\_kind=1](http://www.socialenterprise.or.kr/kosea/company.do?dep1_kind=1), 2020.6.23.)

- 사회적기업 중에서 취약계층에게 일자리를 제공하는 것을 주된 목적으로 하는 일자리 제공형이 1,682개(66.8%), 사회서비스 제공형이 154개(6.1%), 지역사회 공헌형이 169개(6.7%), 혼합형이 194개(7.7%), 기타(창의·혁신)형이 319개(12.7%)로 나타남

[표 2-2] 인증 사회적기업 현황 (2020년 5월 기준)

(단위: 개, %)

구분	일자리 제공형	사회 서비스 제공형	지역 사회 공헌형	혼합형	기타 (창의·혁신)	계
기업 수	1,682	154	169	194	319	2,518
점유율	66.8%	6.1%	6.7%	7.7%	12.7%	100%

- 이들 사회적기업에 고용된 노동자는 48,495명으로, 이 중 고령자, 장애인, 경력단절 여성 등 취약계층은 29,195명으로 전체의 60.2%에 달함

[그림 2-1] 인증 사회적기업 고용현황 (연도별)



○ 예비사회적기업은 지역형과 부처형으로 구분됨

- 지역형 예비사회적기업은 사회적 목적 실현, 영업활동을 통한 수익창출 등 사회적기업 인증을 위한 최소한의 법적 요건을 갖추고 있으나, 수익구조 등 일부 요건을 충족하지 못하고 있는 기업을 지방자치단체장이 지정하여 장차 요건을 보완하는 등 향후 사회적기업 인증이 가능한 기업을 의미
- 부처형 예비사회적기업은 사회적 목적 실현, 영업활동을 통한 수익창출 등 사회적기업 인증을 위한 최소한의 요건을 갖추고 있는 기업으로서, 중앙부처장이 지정하여 장차 요건을 보완하는 등 사회적기업 인증을 목적으로 하는 기업으로, 부처 소관분야 별로 특화된 사업을 육성하기 위해 중앙부처 특성에 맞는 별도의 지정요건을 정하여 부처형 예비사회적기업 지정제로 운영

### 3. 마을기업 현황

○ 2019년 기준 마을기업은 1,592개<sup>24)</sup>

- 마을기업은 「마을기업 육성사업 시행지침」에 따라 농촌지역은 읍·면 단위, 도시지역은 구 단위 지역주민 5인 이상이 출자한 법인으로, 지역주민이 각종 지역자원을 활용한 수익사업을 통해 공동의 지역문제를 해결하고, 소득 및 일자리를 창출하여 지역공동체 이익을 효과적으로 실현하기 위해 설립·운영하는 마을단위의 기업을 의미
- 마을기업의 전국 현황을 살펴보면 2019년 6월 기준 전국 1,592개가 있으며, 경기 183개, 전남 161개, 충남 134개 등으로 분포
- 마을기업이 진출한 주요 업종별 점유율은 일반식품 43.0%, 전통식품 14.4%, 관광체험 12.7%, 공예품 5.7%, 문화예술 4.3%, 교육 4.1%, 재활용 2.6% 등으로 나타남

**[표 2-3] 마을기업 현황 (2019년 6월 기준)**

(단위: 개, %)

계	서울	부산	대구	인천	광주	대전	울산	세종
1,592	96	78	89	56	61	53	44	30
경기	강원	충북	충남	전북	전남	경북	경남	제주
183	122	88	134	110	161	131	120	36

24) 행정안전부 홈페이지

(<https://www.mois.go.kr/frt/sub/a06/b06/village/screen.do>, 2020.6.23.)

[표 2-4] 마을기업 법인형태별 점유율 현황 (2019년 6월 기준)

(단위: %)

계	영농 조합 법인	협동 조합	주식 회사	사단 법인	농업 회사 법인	영어 조합 법인	사회적 협동조합	비법인	기타
100	39.6	26.1	20.2	2.3	3.1	1.2	0.6	4.3	2.5

#### 4. 협동조합 현황

○ 2019년 말 협동조합은 16,869개(2018년 14,526개)<sup>25)</sup>

- 기획재정부는 협동조합기본법 제11조에 따라 ‘협동조합의 설립과 운영사항 등을 파악하여 협동조합 정책 수립 등에 활용’하기 위하여 2년마다 실태조사를 실시하고 있음
- 협동조합은 2019년 기준 16,869개로 조사되었으나, 2018년 기준 신고·인가된 협동조합·연합회는 14,526개로 3차 조사(2016년말 기준)시의 10,615개에 비하여 36.8%가 증가함
- 2018년 기준 운영 중인 협동조합은 7,050개로 조합원 수는 조합 당 평균 67.0명, 피고용자 수는 31,335명으로 3차 조사 시 20,409명에 비해 53.5% 증가, 평균 피고용자 수는 4.4명, 평균 임금근로자 수는 3.8명으로 확인됨

25) 기획재정부 보도자료.(2020.3.31.). 제4차 협동조합 실태조사 결과. 제18차 협동조합심의회 보고안건

[표 2-5] 협동조합 유형별 현황 (2018년 실태조사 기준)

(단위: 개, %)

구분	계	일반협동조합					사회적 협동 조합	일반 협동 조합	사회적 협동 조합 연합회
		소계	사업자	다중 이해 관계자	직원	소비 자			
조합 수	14,526	13,267	9,767	2,532	536	432	1,185	63	11
비중	100	91.3	67.2	17.4	3.7	3.0	8.2	0.4	0.1

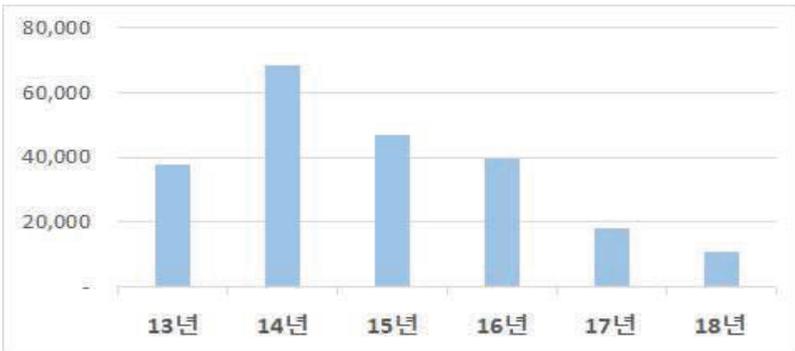
\* 2019년 협동조합 수 17,240개

○ 협동조합의 평균 매출액은 3억 6,764만 원

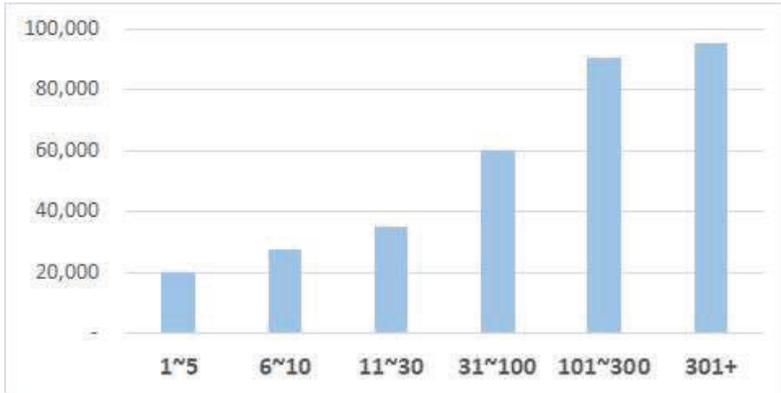
- 협동조합의 평균 매출액은 3억 6,764만 원으로 3차 조사(2억 7,272만 원)에 비해 9,492만 원 증가하였으며, 평균 당기순이익은 1,458만 원으로 3차 조사(373만 원)에 비해 1,085만 원 증가

[그림 2-2] 협동조합 매출액 평균 현황 (설립연도, 조합원수 별)

설립연도 별 매출액 평균(만 원)



설립연도 별 매출액 평균(만 원)



## 5. 자활기업 현황<sup>26)</sup>

- 2019년 말 자활기업은 1,176개로 13,961명이 참여하고 있음
  - 자활기업은 국민기초생활보장법에 의하여 자활근로사업을 통해 습득된 기술을 바탕으로 1인 또는 2인 이상의 수급자 또는 저소득층 주민이 상호 협력하여 생산자협동조합이나 공동사업자 형태로 운영하는 기업
  - 자활기업 지원조건은 ①자활기업 구성원 중 기초생활 보장수급자 및 차상위자가 1/3이상이어야 ②자활기업의 모든 참여자에 대하여 최저임금 이상의 임금지급이 가능하여야 ③자활기업 근로일수가 조건이행 기준을 충족하여야(주당 3일, 22시간 이상) ④자활근로사업단의 자활기업 전환 시 사업의 동일성을 유지하여야 ⑤창업 전 교육 및

26) 한국자활복지개발원 홈페이지.  
<https://www.kdissw.or.kr/menu.es?mid=a10601050000>, (조사일: 2020.6..22.)

보수 교육을 이수하여야 함

- 전국 자활기업은 아래 표와 같이 1,176개 기업, 13,961명이 참여하고 있다. 자활기업은 지역자활기업이 1,136개, 광역자활기업이 37개, 전국자활기업이 3개 등으로 구성되어 있음

**[표 2-6] 자활기업 유형별 현황 (2019년 실태조사 기준)**

(단위: 개, 명)

구분	지역 자활 기업	광역 자활 기업	전국 자활 기업	합계
기업 수	1,136	37	3	1,176
참여자 수	6,636	1,160	6,165	13,961

\* 지역과 광역-전국자활기업의 중복참여인원 2,663명 제외

# 제3장

## 사회적경제기업의 성공 요인에 대한 선행연구

---

### 제1절 사회적기업의 성공 요인 선행연구

- 선행연구에 따르면 사회적기업의 성공 요인으로는 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 중심으로 CEO 및 사회적기업가의 정신이나 경영 역량, 사회적기업의 조직적 특성, 시니어 종업원의 풍부한 경험과 기술 등이 있음
  - 장종익·한신대학교산학협력단(2019)은 사회적경제 우수사례 성공 요인 분석에서 사회적기업에 대한 조사 분석틀로 기업가분석(사회적기업가정신), 사회문제에 대한 미션, 혁신 솔루션, 성과 등으로 구분
  - 김기철·서병덕(2017)은 사회적경제기업 CEO의 경영 역량(기업가정신, 리더십)과 사회적기업의 특성(정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책)이 사회적 성과와 재무성과에 영향을 미친다고 분석
  - 이진민·이상식(2017) 사회적경제기업의 전략, 경영 역량, 사업환경, 사회적기업가정신이 경제적 성과에 영향을 미치고, 전략, 경영 역량, 사회적기업가정신이 사회적 성과에 영향을 미친다고 분석

- 이현주(2015)는 사회적경제기업의 성공 요인은 사회적기업가 정신, 전략, 조직, 사회적 네트워크로 구분하고, 특히 노인 사회적기업만이 가질 수 있는 성공 요인으로는 조직의 하위 요인 중에서 노인의 풍부한 경험과 특화기술을 꼽음
  - 사회적경제기업가 정신의 하위요인으로는 사회적 가치 지향, 위험 감수성, 경영철학과 비전제시를, 전략적 요인의 하위요인으로는 신뢰기반 마케팅과 홍보, 과학적 관리체계구축을 꼽음. 조직적 요인의 하위요인으로는 노인의 풍부한 경험과 특화기술, 외부자원 활용, 민주적 수평적 의사소통을, 사회적 네트워크 요인의 하위요인으로는 상위조직과 연계와 협력, 다양한 사회적 자원들과 호혜 관계 형성을 포함
- 안영규·박익룡(2011)은 사회적경제기업의 주요 성공 요인으로 경제적 차원, 사회적 차원, 공동 차원 중에서 경제적 차원(리더십, 경영경험, 시장경쟁력)에서 일반 사회적기업과 차이를 보이는 것을 확인. 성공한 사회적기업과 일반 사회적기업 모두에서 정부지원, 경영진, 사회 인식변화가 성공 요인으로 도출
- 현대경제연구원(2011)은 사회적기업의 핵심성공 요인(Critical Success Factor, 이하 CSF)을 다이아몬드 플러스 모델을 바탕으로 사회적 가치, 경영 여건, 요소 요건, 수요 조건, 연관 산업의 5가지 요인을 도출함. 사회적 가치는 취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공하는 등의 새로운 가치로 정부, 기업, 공동체 등의 지원을 얻을 수 있는 요인임. 사회적기업의 경쟁력은 요소조건, 수요 조건, 연관 산업 및 경영 여건이 통합적으로 다이아몬드 체계 안에서 조화를 이룰 때 극대화된다고 설명. 경영 여건(전략, 구조, 경쟁)은 사회적기업을 위한 경영컨설팅 활성화를 의미하며, 사회적기업에 유리한 니치마켓의 발굴, 차별화 전략 등이 포함됨. 요소 요건은 사회적기업의 내부 역량이 일반기업에 크게 뒤지지 않아야 한다는 것으로, 경험과 노하우를

갖춘 CEO, 조직관리, 민주적 의사결정 구조 등을 사례로 들 수 있음. 주요 조건은 사회적기업의 제품과 서비스가 잘 판매될 수 있는 여건 형성으로, 공공기관의 우선구매제도, 일반 고객의 오픈마인드 등을 들 수 있음. 연관 산업은 사회적기업과 대기업의 보완관계, 시너지효과 창출 등이 중요하며, 대기업의 소모성 자재 납품, 생산자책 임재활용(EPR) 협력 등이 해당

- 김정호·주상호 (2016)는 (주)노리단의 기업사례에 대한 연구를 통하여 성공 요인을 사회적기업 요인, 경영전략적 요인, 사회적 협력체제 요인, 조직적 요인, 환경적 요인의 5가지로 구분하였음. 특히 사회적 협력체제 요인의 중요성을 확인하고, 열악한 사업환경 극복의 일환으로 사회적 인식의 변화와 확대가 필요하고, 추진하는 사업에 대한 협력적인 관계를 형성하기 위해 가장 유익한 요인으로 인적·사회적 네트워크의 중요성을 확인
- 이광우·권주형(2008)은 사회적기업의 역량요인을 기업가적 요인, 조직적 요인(파트너십, 종업원의 역량), 환경적 요인, 전략적 요인으로 구분하였음. 이들 요인이 영리적 성과를 매개하여 공익적 성과에 미치는 영향을 확인함. 기업가적 요인은 영리적 성과와 공익적 성과에, 조직적 요인·환경적 요인·전략적 요인은 영리적 성과에 영향을 미쳤으며, 이들 4가지 요인은 영리적 성과를 매개하여 공익적 성과에 영향을 미치고 있음을 확인
- 한승일·문종범·유왕진(2012)은 사회적기업 성공 요인을 CEO의 능력(CEO의 사회적 책임의식, CEO의 경영 역량, CEO의 기업가 정신)과 기업의 내·외부 역량(내·외부 시장 환경, 기술 환경, 사회적 네트워크 및 정부지원)으로 구분하여 종속변수인 경영성과에 미치는 영향관계를 살펴보았음. 연구결과 CEO의 경영 역량과 사회적 네트워크 및 정부지원은 경영성과에 정(+)의 영향을 미치고, CEO의 기업가정신과 품질 및 기술 환경은 경영성과에 부분적으로 정(+)의 영향을 미치는

것으로 확인

- 이진민·이상식(2017)은 사회적기업의 성과와 지속가능성의 성공 요인에 관한 연구에서 경제적 성과가 전략, 경영 역량, 사업환경, 사회적기업가정신 요인이 지속가능성에 미치는 영향을 부분 매개하는 것으로 확인. 사회적 성과는 전략, 경영 역량, 사회적기업가정신 요인이 지속가능성에 미치는 영향을 부분매개 하는 것으로 확인. 사회적기업의 지속가능성을 위해서는 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 추구할 때 가능하며, 전략, 경영 역량, 사회적기업가정신이 핵심요인이라는 점을 확인
- 오현탁(2017)은 BSC를 활용한 사회적기업의 성과지표에 관한 연구에서, CEO의 성별은 남성이 69.3% 여성이 30.7%로 과거 통념에 비해 여성의 진출이 활발한 것을 확인. 연령별 분포는 거의 40대 이상이며 이 중 50대 이상이 59.4%로 청년층보다 장년층이 중심을 이루고 있다는 사실을 확인
- 한국사회적기업진흥원(2020)<sup>27)</sup>은 사회적기업 지원 프로그램으로 정부지원 프로그램에는 ‘아이디어 발굴 및 사업화 지원’, ‘사회적기업 및 예비사회적기업 지원’과 함께 민간지원 프로그램을 소개하고 있음
  - 아이디어 발굴 및 사업화지원에는 ①소셜벤처 대학 동아리 지원 사업 ②소셜벤처 경연대회 ③사회적기업가 육성사업 ④사회적기업 성장지원센터(소셜캠퍼스 온) 등이 있음
  - 사회적기업 및 예비사회적기업 지원에는 ①일자리 창출 사업 ②전문인력 인건비 지원 사업 ③사업개발비 ④경영컨설팅 ⑤사회보험료 지원 ⑥세제 지원 ⑦공공기관 우선구매 ⑧판로지원 ⑨금융지원 ⑩융자지원 ⑪사회적경제 관련 교육 및 사회적경제 네트워크 확장

---

27) 한국사회적기업진흥원(2020). ‘03. 사회적기업 지원’. 한 손에 잡히는 사회적기업. p.29~42.

⑫프로보노지원 등이 있음

- 대표적인 민간 지원 프로그램으로 ①H-온드림 사회적기업 창업오디션 ②KDB 사회적기업 지원 사업 「고용인프라 확충을 위한 사회적기업 지원 사업」 ③LG소셜캠퍼스 ④사회 성과 인센티브 (SPC:Social Progress Credit) ⑤하나 파워온임팩트 등이 있음

○ 사회적경제기업의 성공 요인은 CEO의 경영 역량 요인, 조직역량 요인, 사회적기업에 대한 정책과 지원요인으로 구분할 수 있음

- 본 연구에서는 사회적경제기업의 성공 선행요인(이하 성공 요인)에 관한 선행연구를 토대로 사회적기업가 개인관점, 사회적기업 조직관점, 사회적기업에 영향을 미치는 사회/정부의 세 가지 관점에서, CEO의 경영 역량 요인, 사회적기업의 조직요인, 사회적기업에 대한 정책과 지원 요인으로 구분
- 이들 요인들의 세부 항목들이 종속변수인 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 탐색적 연구를 통하여 확인하고자 함

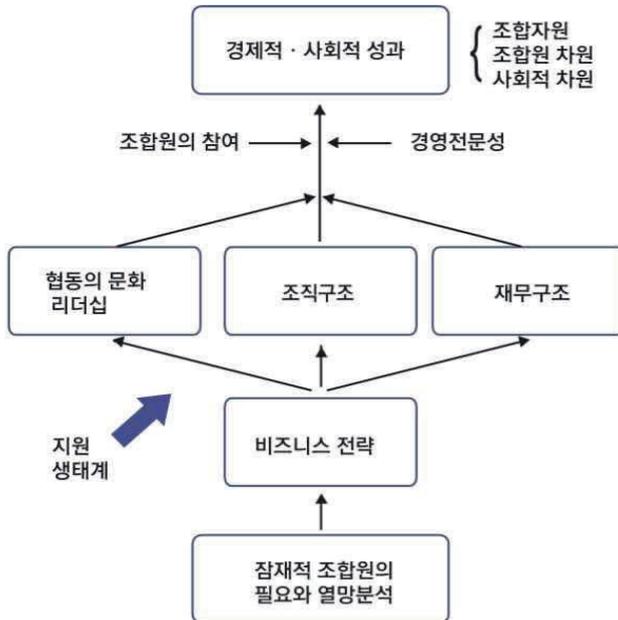
[표 3-1] 사회적기업의 성공 요인에 관한 선행연구

연구자	선행 요인 등	종속 변수
장종익·한신대학 교산학협력단 (2019)	기업가분석(사회적기업가정신), 사회문제에 대한 미션, 혁신 솔루션	성과
김기철·서병덕 (2017)	사회적경제기업 CEO의 경영 역량 (기업가정신, 리더십) 사회적기업의 특성 (정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책)	사회적 성과 재무성과
이진민·이상식 (2017)	사회적경제기업의 전략, 경영 역량, 사회적기업가정신	재무적 성과 사회적 성과
김정호·주상호 (2016)	사회적기업 요인, 경영전략적 요인, 사회적 협력체제 요인, 조직적 요인, 환경적 요인	
이현주(2015)	사회적기업가 정신, 전략, 조직, 사회적 네트워크, 노인 사회적기업 만이 가질 수 있는 성공 요인으로는 조직의 하위 요인 중(노인의 풍부한 경험과 특화기술)	
한승일·문종범·유왕진(2012)	CEO의 능력(경영 역량, 기업가정신) 기업의 내·외부 환경 (품질 및 기술 환경/부분채택, 사회적 네트워크 및 정부지원)	경영성과
안영규·박의룡 (2011)	경제적 차원(전략적 요인, 경영 역량 요인), 사회적 차원(공익·지역사회 발전 요인, 사회복지 요인) 공통차원(창업가적 요인, 환경적 요인)	
현대경제연구원 (2011)	사회적기업의 핵심성공 요인(CSF) 도출 - 다이아몬드 플러스 모델 기초 1) 사회적 가치 2) 경영 여건 (전략, 구조, 경쟁) 3) 요소 요건 4) 수요 조건 5) 연관 산업	
장성희·마윤주 (2011)	사회적기업의 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성) 진취성, 위험감수성 (+) → 시장지향성(매개) 시장지향성 (+) → 사회적 성과	시장지향성(매개) 사회적 성과 (공익성과, 고용 창출)
이광우·권주형 (2009)	기업가요인(이전의 경험, 기업가 정신, 리더십과 네트워크) 조직적 요인(파트너십, 종사원역량) 환경적 요인(사회적공감) 전략적 요인(시장경쟁력, 사업추진)	공익적 성과 영리적 성과(매개)

## 제2절 협동조합, 마을기업, 소셜벤처의 성공 요인에 관한 선행연구

- 협동조합에 대한 선행연구에서는 지역사회의 신뢰와 호의, 인적네트워크 등이 중요한 성공 요인으로 도출
- 장종익·한신대학교산학협력단(2019)은 사회적경제 우수사례 성공 요인 분석에서 협동조합에 대한 조사분석틀로 잠재적 조합원의 필요와 열망분석에서 출발하여 비즈니스 전략, 협동의 문화 리더십, 조직구조, 재무구조, 경제적·사회적 성과로 구분

[그림 3-1] 장종익·한신대학교 산학협력단(2019)의 협동조합 조사분석틀



- 최보람·이보람·조재경(2018)은 디자인협동조합 유형별 분석 및 성공 요인에 관한 연구에서 디자인 협동조합의 이익을 경제적이익, 사회적 이익, 문화적이익으로 구분
  - 이들 이익에 영향을 미치는 성공 요인을 ‘디자이너의 창작활동 존중하는 협동조합 시스템’, ‘지역주민의 참여를 이끌어 내는 커뮤니티 디자인 개발’, ‘협동조합의 단점을 보완할 수 있는 자구책 마련’으로 구분
- 신명호·이아름(2013)은 원주지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 관한 연구에서, 원주 지역 조직들의 가장 두드러진 특징으로 일종의 사회적 자본(social capital)인 오랜 협동조합운동의 역사 속에서 형성된 사람 및 조직 간의 관계로 파악
  - 인간의 존엄성을 유지하는 사회적 경제 조직이 성공하기 위해서는 아이디어와 ‘노하우’(know-how) 못지않게 ‘노우후’(know who)가 중요하다는 것을 확인 (Bridge, Murtagh & O’Neill, 2009)
  - 어떤 사회적 경제 조직에 대해서 지역사회가 갖고 있는 신뢰, 호의(好意) 또는 인적 네트워크가 경제적 성과에 중요한 영향을 미침
- 마을기업에 관한 선행연구에서는 마을기업의 기업가정신, 조직역량, 개발·협력이 중요한 성공 요인으로 도출
  - 國保祥·배득종(2018)은 일본 이로도리 주식회사의 사례에서 마을기업의 혁신적 지역 리더의 5가지 특성으로 협동, 사명감, 꾸준함, 포용, 자기성찰을 제시하였으며, 이 중에서 가장 귀감이 되는 특성은 꾸준함으로 확인
  - 이창대·노용숙(2020)은 ‘마을기업의 기업가정신과 조직역량이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향’에 관한 실증분석 결과 기업의 기

업가정신과 조직역량은 경제적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 것으로 확인

- 이는 마을기업 조직역량 강화를 위한 정책적 방안이 필요하다는 것을 의미, 사회적기업가 정신과 조직역량변수는 중간지원기관을 통한 연계지원은 조직성과에 조절효과가 있음을 확인
- 신선미·변병설(2014) 서해5도서 마을기업의 성공 요인과 지원요인이 목표에 미치는 영향 분석 연구에서, 마을기업의 성공 요인으로 개발 요인(민관 네트워크 활동, 마을기업의 상품개발, 산학연계), 협력 요인(지역사회와의 협력, 기업 간 협력, 중간지원조직과의 협력), 경영 요인(운영자금 확보, 고용인력 양성, 경영능력 제고)로 분류
- 소셜벤처에 관한 선행연구에서는 기업가와 인적 자원, 협력관계가 중요한 성공 요인으로 도출
- Moshe and Lerner(2006)는 창업 단계의 소셜벤처에 영향을 미칠 수 있는 요인으로 다음의 8가지를 제시
  - ① 기업가의 사회적 네트워크
  - ② 기업가의 헌신성
  - ③ 창업 단계에서 자본의 크기
  - ④ 공개토론에서 벤처가 갖는 생각의 용인
  - ⑤ 인적 자원의 구성
  - ⑥ 공공부문과 비영리부문의 협력 관계
  - ⑦ 시장경쟁력
  - ⑧ 기업가의 이전 경험의 도출

[표 3-2] 협동조합·마을기업·소셜벤처의 성공 요인에 관한 선행연구

연구자	선행 요인 등	종속 변수
장종익· 한신대학교 산학협력단 (2019)	비즈니스 전략, 협동의 문화 리더십, 조직구조, 재무구조,	경제적 성과 사회적 성과
최보람·이보람 ·조재경(2018)	(디자인 협동조합 대상 연구) 1) 디자이너의 창작활동 존중하는 협동조합 시스템 2) 지역주민의 참여를 이끌어내는 커뮤니티디자인 개발 3) 협동조합의 단점을 보완할 수 있는 자구책 마련	(협동조합 이익) 경제적 이익 사회적 이익 문화적 이익
신명호·이아름 (2013)	사회적 자본 (사람 및 조직들 간의 관계) 신뢰, 호의 또는 인적 네트워크	지속가능성 경제적 성과
S. Bridge et al., (2009)	아이디어와 노하우(know-how), 노우후(know-who)	
國保祥·배득중 (2018)	마을기업 혁신적 지역 리더의 5가지 특징 협동, 사명감, 꾸준함, 포용, 자기성찰 (가장 귀감이 되는 특징은 꾸준함)	
이창대·노용숙 (2020)	마을기업의 기업가정신 마을기업의 조직역량(전략실행력, 민첩성) (조절변수) 지원제도(정부·지자체 지원, 중간지원기관지원)	경제적 성과 사회적 성과
신선미·변병설 (2014)	서해5도서 마을기업 1) 개발 요인 (민관 네트워크 활동, 마을기업의 상품개발, 산학연계) 2) 협력 요인 (지역사회와의 협력, 기업 간 협력, 중간지원조직과 협력) 3) 경영 요인 (운영자금 확보, 고용인력 양성, 경영능력 제고)	

<p>Moshe and Lerner(2006)</p>	<p>창업 단계의 소셜벤처에 영향을 미칠 수 있는 요인</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 기업가의 사회적 네트워크</li> <li>2) 기업가의 혁신성</li> <li>3) 창업 단계에서의 자본의 크기</li> <li>4) 공개토론에서 벤처가 갖는 생각의 용인</li> <li>5) 인적 자원의 구성</li> <li>6) 공공부문과 비영리부문의 협력관계</li> <li>7) 시장경쟁력</li> <li>8) 기업가의 이전 경험의 도출</li> </ol>	
-------------------------------	--	--

### 제3절 선행연구에서 도출된 성공 요인

- 선행연구에서 도출된 사회적경제기업의 성공 요인은 CEO 개인차원, 기업차원, 산업·정책차원으로 구분할 수 있음
  - CEO 개인요인으로는 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성), 리더십, 네트워크(사회적 관계, 비즈니스 관계), 경영경험, 창업 단계 자본의 크기 등이 도출됨(장종익 외, 2019; 김기철 외, 2017; 이진민 외, 2017; 이현주, 2015 등)
    - CEO 개인차원의 역량의 중요성은 칼 슈람(Carl Schramm), Chwolka and Raith(2012) 등의 연구에서 확인할 수 있음
    - 칼 슈람(Carl Schramm)은「Burn the Business Plan」에서 창업에 있어 가장 중요한 것은 비즈니스를 수행하면서 실제 경험을 쌓는 것을 강조
    - Chwolka and Raith(2012)은 창업 초기에 창업가에게 필요한 역량은 기업이 본인의 전문성과 실무경험에서 나오는 경우가 많음을 강조
  - 기업요인으로는 사회적 가치, 수요 조건, 요소 조건, 연관 산업, 경영여건, 니치마켓 발굴, 차별화 전략 등이 도출됨(현대경제연구원, 2011)
  - 산업·정책요인으로는 정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책, 공공부문과 비영리부문에서의 협력 등이 도출됨(김기철·서병덕, 2017; 한승일 외, 2012; 이창대·노용숙, 2020)

[표 3-3] 선행연구에서 도출된 사회적경제기업 성공 요인

구분	세부 요인
개인요인 (CEO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성)</li> <li>• 네트워크(사회적 관계, 비즈니스 관계)</li> <li>• 창업 단계 자본의 크기</li> <li>• 리더십</li> <li>• 경영경험</li> </ul>
기업요인	<p>(다이아몬드 플러스 모델/사회적기업)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 가치 : 취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공 등</li> <li>• 수요 조건 : 사회적기업이 제품과 서비스가 잘 판매될 수 있는 여건조성 (공공기관의 우선구매제도, 일반고객들의 오픈 마인드)</li> <li>• 요소조건 : 사회적기업의 내부 역량이 일반기업에 뒤지지 않아야 (경험과 노하우를 갖춘 CEO, 조직관리, 민주적 의사결정 구조 등)</li> <li>• 연관 산업 : 사회적기업과 대기업의 보완관계, 시너지효과 창출</li> <li>• 경영 여건 : 사회적기업을 위한 경영컨설팅 활성화, 사회적기업에 유리한 니치마켓 발굴, 차별화 전략 등 (예: 유기농식품 활용 차별화 등)</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정부 재정지원정책</li> <li>• 정부 판로지원정책</li> <li>• 공공부문과 민간부문의 지원과 협력</li> </ul>

# 제4장

## 50+세대 사회적경제기업의 성공 요인에 대한 사례연구

---

### 제1절 50+세대의 사회적경제기업 사례 조사 대상 및 방법

#### 1. 조사 대상 기업의 선정

- ‘사회적기업육성법’이 제정된 이후 사회적기업으로 인증된 기업들 중  
에서 다양한 성공 사례<sup>28)</sup>가 나오고 있음
  - (재)다솜이재단은 사회적기업 1호로 인증을 받았으며, 2007년 공동간  
병모델을 개발하여 간병서비스 업계에 큰 혁신을 일으키며 안정적인  
채용과 의료기관 협약시스템을 구축하는 등 돌봄 서비스 직종의 양  
성화를 통하여 양질의 일자리 창출과 사회적 약자의 삶의 질 향상을  
이끌어 냄

---

28) 사단법인 서울사회적경제네트워크에서는 <2020년 서울시 사회적경제우수기업>을 선  
정 발표

- (재)아름다운가게는 사회적기업 2호로 인증을 받았으며, 물건의 재사용과 재순환을 도모하여 우리 사회의 생태적, 친환경적 변화를 추구하며, 이 과정에서 발생하는 수익금과 기부금을 지치고 힘든 이웃과 그들을 위해 일하는 사람들, 다수의 단체와 함께 나누고, 공정무역에도 힘쓰고 있음
- 빅이슈코리아는 2010년 <빅이슈>를 창간한 후에, 2013년에 사회적기업으로 인증을 받았으며, 홈리스에게 잡지 판매를 통하여 합법적 수입을 올릴 수 있도록 기회를 제공하고, 주거취약계층을 위한 주거상향 지원 사업과 홈리스 인식개선을 위한 사회공헌 기획 제안사업을 수행

○ 송파구에서는 다양한 사회적경제기업이 성장, 발전하고 있음

- 2020년 6월30일 현재 송파구 사회적경제기업<sup>29)</sup>은 사회적기업 18개, 예비사회적기업 11개, 마을기업 7개, 협동조합 182개, 사회적협동조합 24개, 자활기업 2개의 기업이 있으며, 사회적경제기업들이 활성화되어 있다는 평가<sup>30)</sup>

---

29) 송파구사회적경제지원센터에서 현황 제공

30) 2020년 4월 22일 한국사회적기업진흥원장(김인선)과 송파구사회적경제협의회장단과 간담회에서 ‘송파구의 사회적경제기업 간의 협력이 잘 이루어지고 있다’는 취지의 언급이 있었음

[표 4-1] 송파구 사회적경제기업 현황 (2020년 6월30일 현재)

(단위: 개, %)

구분	사회적 기업	예비 사회적 기업	마을 기업	협동 조합	사회적 협동 조합	자활 기업	계
기업 수	18	11	7	182	25	2	245
점유율	7.3	4.5	2.9	74.3	10.2	0.8	100.0

\* 사회적기업에는 일반협동조합 2개, 사회적협동조합 1개 포함

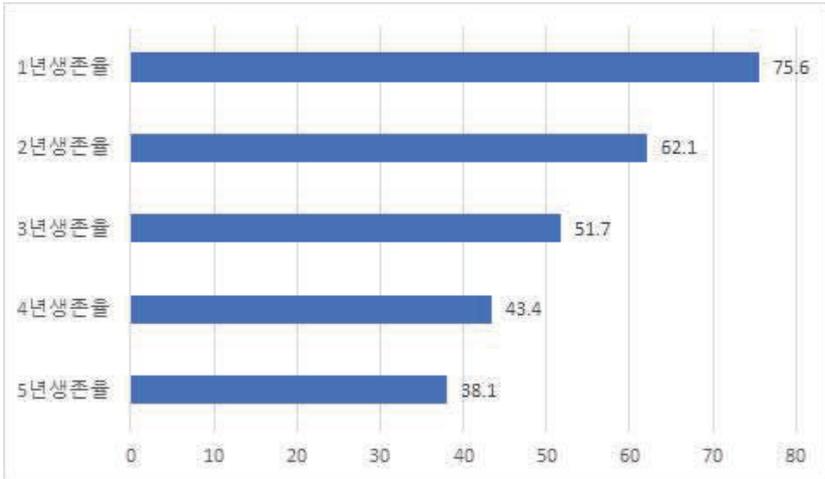
\*\* 예비사회적기업에는 일반협동조합 1개, 사회적협동조합 3개 포함

- 본 연구에서는 창업 5년 이상인 기업을 대상으로 함

- 서울특별시 우리마을가게 상권분석서비스<sup>31)</sup>에 따르면 평균영업기간은 최근30년 기준 5.5년, 최근10년 기준 3년으로 나타남
- 2020년 1분기 서울시 신생기업생존율은 1년 생존율 75.6%, 2년 생존율 62.1%, 3년 생존율 51.7%, 4년 생존율 43.4%, 5년 생존율 38.1%로 나타남

31) 서울특별시 우리마을가게 상권분석서비스  
(<https://golmok.seoul.go.kr/main.do>), 2020.8.12.

[그림 4-1] 서울시 신생기업 생존율 (1~5년 생존율, 2020년 1분기)



- 본 연구의 대상 기업을 선정하기 위하여 송파구사회적경제지원센터 전문가 2인, 센터 입주기업 대표 2인<sup>32)</sup>, 외부 경영컨설턴트 1인 등 5인에게 우수 사회적경제기업을 추천 받음.

- 추천 시에는 업력 5년 이상 기업을 대상으로 매출액을 고려한 성장성, 고용인원, 사회적기여 등을 고려하여 5개 기업을 추천 요청
- 추천 결과는 [표 4-2]와 같이 (주)가온아이피엠 5회, (주)에코T&L 5회, (주)테스트웍스 5회, (주)청밀 4회, (주)맘이랜서 4회, 한국정리수납 협동조합 3회, 컬쳐앤유 2회, 신호데이케어앤드(주) 2회, 자연미약선 2회, 월드유스비전 1회, 샤인임팩트 1회로 나타남<sup>33)</sup>

32) 자신이 소속된 기업은 추천 기업에서 제외

33) <2020년 서울시 사회적경제 우수기업>으로 선정된 송파구 사회적기업은 (주)테스트웍스, (주)청밀, (주)컬쳐앤유, (주)가온아이피엠이 있음

[표 4-2] 송파구 우수 사회적경제기업 추천 결과

A	B	C	D	E
(주)청밀 (주)에코T&L (주)가온아이피 엠 (주)테스트웍스 (주)맘이랜서 한국정리수납협동 조합 컬처앤유	(주)에코T&L (주)가온아이피 엠 신호데이케어앤 드(주) (주)테스트웍스 (주)맘이랜서 한국정리수납협동 조합 월드유스비전	(주)청밀 (주)에코T&L (주)가온아이피 엠 (주)테스트웍스 (주)맘이랜서 컬처앤유 자연미약선	(주)청밀 (주)에코T&L (주)가온아이피 엠 신호데이케어앤 드(주) (주)테스트웍스 한국정리수납협동 조합 자연미약선	(주)청밀 (주)에코T&L (주)가온아이피 엠 (주)테스트웍스 (주)맘이랜서 한국정리수납협동 조합 샤인임팩트

- 연구대상 기업은 업력이 5년 이상이고, 3회 이상의 추천을 받은 기업과 2회 추천을 받은 기업 중 <2020 서울시 사회적경제 우수기업>으로 선정된 기업을 대상으로 [표 4-3]과 같이 선정함
- 방역 소독 서비스업을 영위하는 (주)가온아이피엠
- 폐휴대폰 재활용을 영위하는 (주)에코T&L
- 소프트웨어 테스트 관련 (주)테스트웍스
- 농산물 전처리 및 식자재를 유통하는 (주)청밀
- 경력단절 여성에 대한 창업지원과 IT교육을 하는
- (주)맘이랜서
- 정리수납 교육과 서비스를 제공하는 한국정리수납협동조합
- 문화와 예술을 통한 평등사회 구현하는 (주)컬처앤유

[표 4-3] 송파구 우수 사회적경제기업 현황 (2020년 6월30일 현재)

(단위: 백만, 명)

기업명	주요사업(업종)	설립일자 (사회적 기업인증)	2019년 매출액	종업원수
(주)가온아이피엠	방역, 소독업	2015 (2016)	990	24
(주)에코T&L	폐휴대폰 재활용 (유통업)	2013 (2016)	475	5(3) <sup>1</sup>
(주)테스트웍스	소프트웨어 테스터 양성	2015 (2017)	4,900	150(15) <sup>2</sup>
(주)청밀	농산물 가공 전처리 사업, 식자재 유통 (유통업)	2008 (2011)	22,206	39(22) <sup>3</sup>
(주)맘이랜서	경력단절 여성 창업 지원 IT교육, 비대면 교육 플랫폼 개발	2013 (2018)	968	16
한국정리수납 협동조합	정리수납 교육, 컨설팅 서비스	2013 (2019)	160	4(65) <sup>4</sup>
(주)컬처앤유	문화와 예술을 평등사회 구현	2012 (2016)	1,057	6

주1)취약계층 3명, 주2)발달·청각장애인 15명, 주3)취약계층 22명, 주4)조합(회)원 65명

## 2. 조사 프로세스

○ 사회적기업의 성공 요인에 대한 조사는 문헌 조사에서 기업개요와 성공 요인을 확인한 후에, 이를 보완하기 위하여 직접 면담을 통한 조사를 수행

- 문헌 조사를 통하여 개별 기업의 일반 현황, 성공 요인 등을 도출
  - 송파구사회적경제지원센터에서 발간한 홍보물(<착한기업이 만들었는데 이거 한 번 써볼까?>, 송사장<sup>34</sup>) 기업홍보 전단지 등)

- 한국사회적기업진흥원에서 발간한 <2018년 사회적기업 사회성과 보고서 (청밀, 가온아이피엠)>
  - 사단법인 서울사회적경제네트워크 <2020 서울시 사회적경제 우수 기업>
  - 신나는 조합 <2020 사회적기업 인증설명회>
  - 한국사회적기업진흥원 <사회적경제 관련 주요사업 안내><sup>35)</sup>
  - 인터넷 신문 기사, 기업별 홈페이지
  - 기업개요와 재무제표는 외부 신용평가기관의 자료
- 개별 기업별 조사는 일반 현황, 성공에 영향을 미친 요인으로 정리한 후에 성공 요인별로 재정리
- 일반 현황에는 기업명, 설립일, 기업형태, 산업유형, 사회적기업인증일, 임직원 수, 최근 3년간 매출액, 제품·서비스 종류 등
  - 개별 기업별 성공 요인은 문헌 조사 자료를 토대로 연구모형 요인에 따라 3가지를 기준으로 정리 (빈도수 미 고려)
- CEO 또는 임직원 면담을 통한 성공 요인 추가 확인
- CEO 의 일정을 고려하여 CEO 또는 임직원을 대상으로 2020년 9월 30일부터 10월13일까지 7회에 걸쳐 약 60분 내외의 면담을 진행하고, 연구진행 내용과 조사범위를 설명, 녹음 동의를 구한 후 진행

---

34) 송사장 : ‘송파 사회적경제 장터’의 약자

35) 사회적경제 관련 부처로는 고용노동부, 중소벤처기업부, 문화체육관광부, 산업통상자원부, 보건복지부, 교육부, 행정안전부, 국토교통부, 농림축산식품부, 산림청, 금융위원회, 기획재정부 등이 있음

- 2020. 9. 30 에코T&L CEO , 한국정리수납협동조합 이사장
- 2020. 10. 8. 가온IPM 실장, 테스트웍스 이사(비대면)
- 2020. 10. 9. 걸쳐앤유 CEO
- 2020. 10.10. 맘이랜서 CEO
- 2020. 10.13. 청밀 과장(파트장)

**[표 4-4] CEO 면담 시 질문서 내용(참고용)**

본 연구는 송파구 사회적경제기업 중에서 우수한 기업으로 추천을 받은 기업을 대상으로 각 기업별 성공 요인을 도출하고 있습니다.

현재와 같이 귀사를 우수하게 이끄시는데 성공(성장)요인으로 작용했다고 생각되시는 내용에 대하여 답변 부탁드립니다.

1. 회사/조직 관점에서의 성공 요인은 무엇이라고 생각하십니까?
2. 사회적기업, 벤처기업 등에서의 정책적, 제도적 성공 요인은 무엇이라 생각하십니까?
3. 산업적 측면에서 산업의 특수성은 어떻게 작용했습니까?
4. 대표님의 경험이나 가치 등은 무엇이며, 어떻게 작용했습니까?
5. 귀 사의 재무적, 사회적 성과는 어떠하며, 이에 만족하십니까?
6. 50+세대가 창업하는 경우에 성공을 위하여 특히 유의해야할 사항은 무엇이라 생각하십니까?

## 제2절 50+세대의 사회적경제기업 사례 조사 내용

### 1. (주)가온아이피엠 (사회적기업)

#### 1) 기업개요

- (주)가온아이피엠은 방역 소독전문기업으로 사회적 가치로는 안정된 근로환경과 취약계층의 고용창출을 통한 일자리창출을 목적으로 하는 사회적기업
  - 임직원 15명의 방역 소독 서비스업체로, 2018년까지 매출액은 매년 20%이상을 기록하였으나, 2019년에는 9억9천만 원으로 전년 수준을 약간 하회함
  - 2020년은 코로나19 소독·방역 수요증가로 대폭적인 매출 신장이 전망됨

[표 4-5] ㈜가온아이피엠 일반 현황(<http://www.gaonipm.com/>)

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2015. 2. 26. (대표 도귀영)	기업형태	중소기업 / 해충방제종합관리기업
사회적기업	2016. 6. 29. 인증	임직원 수	20명 (취약계층 10명)
재무성과	2019년 매출액 990백만 원, 영업이익 -99백만 원, 당기순이익 24백만 원 2018년 매출액 1,037백만 원, 영업이익 14백만 원, 당기순이익 108백만 원		
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 책무로써 안정된 근로환경과 취약계층의 고용창출로 보람된 일자리를 확대하여 지역사회의 발전에 기여</li> <li>• 품질경쟁력과 차별화된 서비스 정신을 갖기 위해 노력하는 방역 소독 전문 업체</li> </ul>		
제품 서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 방역 소독 : 환경과 생태계에 미치는 영향을 최소화한 해충방제종합관리</li> <li>• 기록물소독 : 기록물 훼손방지 및 장기보존을 위한 최적의 서고 환경 조성</li> <li>• 저수조청소 : 다중이용시설의 식수원인 저수조를 청소, 소독함으로써 전염병 예방 및 깨끗한 식수원 제공</li> <li>• 모래소독 및 에어컨청소 등의 위생용역서비스 제공</li> </ul>		
주요연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015. 3. ㈜가온아이피엠 설립</li> <li>• 2015. 6. 메르스 특별 방역 소독봉사 (서울시장 표창, 2016. 3. 15)</li> <li>• 2015.11. 예비사회적기업 지정</li> <li>• 2016. 2. 송파구 소셜임팩트 투자대회 2위</li> <li>• 2016. 7. 사회적기업 인증 (국내 첫 방역 소독 전문 사회적기업)</li> <li>• 2017. 5. 서울특별시 모기유충조사단(생활보건과 감염병관리팀)</li> <li>• 2017.11. 송파구 사회적 가치측정(SVI) 선정(2위)</li> <li>• 2017.11. 서울특별시 사회적경제 우수기업으로 선정</li> <li>• 2018. 4. 서울시 사회성과보상사업 모의 크라우드펀딩대회 우수상</li> <li>• 2018. 6. 송파구 소셜임팩트 대회 우수상</li> <li>• 2018.11. 사단법인 캠프 ‘필리핀 강제이주민 지역 재생 지원’</li> <li>• 2018.12. 동그라미재단 ‘학교 습식 미세먼지 저감장치’ 아이디어상</li> <li>• 2018.12. 2018년 전국네트워크 우수 사회적기업 어워드</li> <li>• 2019. 4. 남양주 동양하루살이 대량발생 ‘드론 천연살충제’ 방제</li> <li>• 2019. 7. 서울시 우수기업 협력 사업 ‘저소득층 주거품질 지표 개발 사업’ 대표기업</li> <li>• 2019.11. 2019년 제1회 소셜브릿지 대회 소셜 파트너상 수상</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- ㈜가온아이피엠은 CEO가 방역회사에서 오랜 경력이 있으며, 안정된 고용환경 조성을 목표로 해충방제에서의 전문성을 표방하는 방역 소독 전문 사회적기업
  - CEO요인으로는 CEO의 방역회사의 근무 경험을 토대로 한 연관 창업, 방역업체의 고질적인 고용불안정을 해소하여 고용안정을 이루고자 함
  - 기업요인으로는 해충 방제 종합관리기업으로서 물리적 방제에 초점을 두고, 대기업의 협력업체로 등록되어 서비스 품질을 인정받고 있으며, 지속적인 신제품과 서비스를 개발하고, 저수조청소 등 신규 사업 분야에 진출
  - 산업정책요인으로는 사회적기업으로서 취약계층의 고용에 따른 인건비 지원으로 안정적인 고용 가능, 서울시 사회적경제 우수기업으로 선정되는 등 경제적, 정책적 지원을 받고 있음

[표 4-6] ㈜가온아이피엠 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대표가 방역회사에서 15년간 근무, 퇴직 후 창업</li> <li>• 방역 용역업체의 불안정한 고용형태로 힘겨움을 겪는 직원들을 위하여 고용안정을 통하여 회사가 이익을 내는 만큼 직원과 나누고자 하는 철학을 가짐</li> <li>• 직원들의 직무 전문성 향상에 관심을 갖고 다양한 지원을 하고 있음</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 환경과 생태계에 미치는 영향을 최소화한 해충방제종합관리(IPM, Integrated Pest Management) 기업으로 화학적 방제가 아닌 물리적 방제에 초점</li> <li>• 삼성에스원, SK행복나래 등 13곳에 협력업체로 등록돼 있을 정도로 짧은 시간 동안에 서비스품질을 인정받고 있음</li> <li>• 현장 방역작업자 위주의 기존의 일방통행식의 화학적 방제를 지양하고, 생활환경과 소통하는 방역으로 '건강하고 행복한 나라'를 추구</li> <li>• 방역 소독사업의 전문성 제고와 직무역량 강화를 위하여 서비스품질 향상, 소독장비 개선, 약제 개발 등 삼위일체형 방제서비스 시행</li> <li>• 노인복지시설의 주거환경 개선사업으로 사회서비스 제공과 사회적 문제해결 참여</li> <li>• 다중이용시설의 효율적인 방제서비스와 항공방제를 이용한 감염병 예방 사업으로 확장</li> <li>• 부가사업으로 저수조청소 용역사업 진출</li> <li>• 소독장비인 배낭형 초미립자분사기 개발로 안전성과 효율성을 높임</li> <li>• 취약계층을 포함한 전 직원의 정규직화, 고령자 취약계층 근로자를 고려한 유연근무제, 안전 관리자를 통한 정기 자체 안전교육, 단체상해보험 가입</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 첫 방역 소독 전문 사회적기업</li> <li>• 취약계층에게 일자리를 나눔으로서 방역 소독 업계의 고용구조 해결</li> <li>• 2017년 서울시 사회적 경제 우수기업으로 선정되어, 서울시와 서울산업진흥원(SBA) 으로부터 다양한 지원을 받고 있음</li> <li>• 사회적기업에 대한 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 컨설팅지원 등 혜택</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 소독·방제 전문기업, 해충방제종합관리기업</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- 대표는 일과 사람을 존중하고, 적극적으로 경청하는 자세로 조직을 이끌고 있음

“대표님은 직원들 한 명 한 명의 이야기를 존중해주고, 대표님이라고 해서 위에서 이끄는 권위적인 부분보다는, 서로에게 의지가 되어주고, 서로를 존중하는. (중략) 외부에서 용역 근로자에 대해서 좋지 않게 바라보는 시각들이 있는데 (중략) 일을 존중하고, 사람을 존중하는 부분을 기본으로 가져가시는 것 같아요.”

“직원들의 여러 가지 아이디어에 대한 지원도 있어요. 제품을 개발하는 아이디어를 내면 지원해 주시기도 하고, 특별히 제도가 있는 것은 아니에요. 제품개발은 개발자만 하는 것이 아니라, 현장에서 뛰는 분들까지 포함하여 모든 직원들의 의견을 가지고 제품개발로 이어지기도 하고.”

- 사회적기업이지만 일반 기업과의 경쟁에서 우위를 점할 수 있는 제품과 서비스에 대한 연구개발과 제품개발 노력 지속

“일반적으로 사회적기업의 품질이 떨어진다는 이야기를 많이 듣는데, 저희 회사는 지금 거래처의 100%가 사회적기업이라든지 여성기업이라든지 하는 우대 조건으로 계약한 곳이 없어요. 저희 상품력(제품과 서비스)으로 계약을 해서, 만족도가 높아서 연장계약이 되고 있어요. 또한 지속적으로 이 업종에 관련된 연구와 공부를 하고, 제품을 개발하려고 하는 노력과 업계 선두로 나아가려는 방향이 모범적으로 보이는 부분이 있어요.”

“제품개발은 개발자만 하는 것이 아니라, 현장에서 뛰는 분들까지 포함하여 모든 직원들의 의견을 가지고 제품개발로 이어지고, 그 제품이 우수한 제품으로 저희가 판매할 수 있는 방향으로 갈 수 있어요. 회사가 나아가는데, 바른 길로 특별한 기회나 특별한 지원금이나 없이, 차곡차곡 내부의 역량으로 단계적으로 커가고 있는 것 같아요. 한 번에 크는 게 아니고 차근차근 단계를 밟아 나가고 있는 것이 단단하게 성장하는 것 아닌가요.”

“저희 주요 상품 중 기본적인 것이 일반 방역 소독인데 이것을 세분화했어요. 세스코(CESCO)<sup>36)</sup>에 없는 기록물 소독이라든지, 드론 방역이라든지 이런 부분

도 개발을 했고, 또 수행을 하고 있어요.”

“해충 방역에 있어서는 해충을 식별하는 능력이 중요하거든요. 직원들의 역량들을 키우는데, 최소한 두 달에 한 번씩 약품과 해충에 대한 교육을 철저히 시키고 있어요. 현장에서든 원인을 조사하고 해충을 식별하는데 집중해서 업무가 이루어지도록 하고, 문제가 발생하면 문제가 왜 발생했는지, 그 스토리를 바탕으로 업무를 온전히 내용을 알고 이해하면서 작업을 할 수 있게 하고, 그것이 바로 전문가라고 강조하고, 한 명 한 명 전문가로 양성하기 위한 노력을 지속하고 있습니다.”

- 회사 성장을 위하여 사회적기업에 대한 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 컨설팅지원 등 각종 지원정책을 적극적으로 활용하였음

“사회적기업에 대하여 5년 이내에 지원되는 전문인력지원, 일자리창출지원이 있는데요, 저희는 이제 일자리창출지원은 끝났지만, 성장하는데 크게 도움을 받았습시다.”

“정책지원 사업으로 작년에 사업비 지원을 받아 태양광 포충기를 개발했어요. 그동안 서비스만 있었는데 제조 부분까지 확대할 수 있었고, 소득업이 비수기와 성수기로 구분되는 매출 구조라서, 동절기에는 직원들의 급여를 주기가 매우 어려운데, 제조 분야로 확대해서 겨울 동안 (제품을) 생산해 놓고, 여름에 유통시키는 안정화된 사업 구조를 확보하게 되었어요.”

“사회적기업에 대한 지원 중에서 전문인력지원을 받아서 회사가 설립 후 빠르게 안정될 수 있었어요. 영업부분, 홍보부분 등 다양한 현장인력이 갖추어야 할 내용을 전문인력을 통해서 안정화에 많은 도움을 받아서, 경영 역량을 강화하는데 많이 기여했어요. 또한 재정지원 사업의 하나로 전문경영컨설팅을 통해서 회사가 갖추어야 하는 비전, 미션을 재정리할 수 있는 기회도 되었고, 저희 회사 내에서 자체적으로 추진하고 있는 프로젝트에 필요한 전문 인력을 경영컨설팅을 통해서 지원을 받았어요. 저희가 범접할 수 없는 부분의 영역에 대한 지원을 받을

---

36) 1976년에 설립된 우리나라의 해충 박멸, 바이러스 세균 컨트롤, 식당 위생상태 점검 서비스 등 국내 1위의 종합환경위생업체  
(<https://namu.wiki/w/%EC%84%B8%EC%8A%A4%EC%BD%94%20>)

수 있어서, 그런 부분들이 많이 도움이 되었어요.”

- 50+세대와 시니어의 전문성을 계약체결, 컨설팅, 제품개발 등에서 구체적으로 활용

“지금 서울시50플러스재단을 통해서 두 분이 전문인력으로 오셨어요. 3개월 정도 서울시에서 인건비 지원을 해주는데, 어제 저희 회사가 미군부대 낙찰을 받았어요. 영어로 소통해야하고, 몇 십 페이지에 달하는 영문 계약서 내용을 꼼꼼히 한 항목 한 항목 다 체크해서 저희에게 불리하거나 계약기간 문제가 될 수 있는 부분을 꼼꼼히 체크해서, 미군 담당자와 수월하게 소통해가면서 계약 진행에 큰 도움을 주셨어요.”

“또 한 분은 저희가 사회적협동조합을 운영했으면 좋겠다고 직접 제안을 해주셨고, 그 제안이 받아들여져서 본격적으로 준비하고 있어요.”

“전문인력을 통해서 사업 부분이 확장되고, 기업이미지를 높이는 데도 도움을 많이 받고 있어요. 앞으로도 전문인력을 지원받을 수 있으면 하고요, 저희 사회적기업에게는 50+세대나 시니어의 경험과 노하우가 정말 필요해요.”

- 메르스 사태 이후 제품개발과 기계장치의 활용에 적극적으로 투자하여, 코로나 재난 상황에서 방역 소독 등의 수요증가로 대폭적인 신장이 예상됨

“작년 이전에는 매년 20% 내외의 성장을 했지만, 작년에 저희의 재무적 성과는 영업이익에서 약간 마이너스가 났어요. 제일 큰 부분이 남양주에서 하루살이가 대량으로 발생하는 재난을 수습하면서, 상수도 보호구역이어서 함부로 약을 쓸 수 없어서, 천연추출물로 살충제를 만드는 연구를 시도하다보니까, 천연 물질들은 고가이고 거기에 여러 대의 드론이 투입되는 영상을 촬영하느라고 그 부분에서 마이너스가 났지만, 최근에 특허를 받았어요.”

“메르스 이후 5년 전부터 여러 장비와 약품을 테스트했어요. 전국의 여러 제조회사들을 찾아다니고, 약품도 살균성과 안전성에 대한 조사도 꾸준히 해왔고, 준비가 되었기 때문에 거래처 요청에 바로바로 대응할 수 있었고, 자료도 바로 제공해 드릴 수가 있었어요. 올해는 코로나로 인하여 작년대비 3배에서 4배 정도 매출이 성장할 것 같아요.”

“대표님이 미래 준비에 관심을 많아요. 저희는 지금처럼 국가적 재난으로 매출이 늘어나는 거잖아요. (이러한 재난에 대비하여) 사업가로서 매출이 급격히 신장하는 것에 대한 준비를 안전하게 할 수 있는 방법을 모색하고, 자료를 찾고, 비교 분석하고, 직원들이 자체적으로 많이 노력한 부분이 있어요.”

- 사회적기업으로 지역사회에 대한 책임감을 갖고 이익을 방역 소독을 통한 봉사활동을 적극적으로 실천

“메르스나 코로나 등 국가적 재난으로 매출과 이익을 늘어나게 되는데, 직원 급여나 운영비 이외에 의미 있게 사용하기 위하여 고민하고 있어요. 예를 들면 화훼마을 전체 단지 100가구 정도가 코로나 발생 이후 소독을 한 번도 받지 못했다고 해서 저희가 가구로 들어가서 적극적으로 해드렸어요.”

“경로당은 폐쇄되어 들어가지 못하지만, 국공립 어린이집은 맞벌이 직장인 가족들이 있기에 어린이들이 계속 출입해야 해서, 송파구에 있는 100개 정도를 소독 지원을 해드렸어요. (소독하는) 사진 자료를 찍어서 보내드렸는데 어린이집 원장님들이 비용을 들여서 하는 것 보다 훨씬 더 만족스럽다고 하셨어요. 별도로 ‘우리 어린이집도 비용을 낼 테니까 해달라’고 하시는 곳도 있었어요.”

- 한 번 서비스를 제공한 경우에는 벌레나 곰팡이가 완전히 근절될 때까지 몇 년에 걸쳐 지속적인 사후관리를 수행

“방역, 해충소독도 사랑의 열매사업<sup>37)</sup>을 같이 하고 나서도 해충이 발생하는 집, 발생 우려가 되는 집, 곰팡이가 심각한 집 등 부족한 부분이 발견되면, 꾸준히 방역 소독도 정기적으로 하고, 재발이 되었는지, 곰팡이 냄새가 줄었는지 확인해요. 한번 서비스를 제공한 곳은 끝까지 책임을 지고, 해결이 되지 않으면, 1년 이든 3년이든 계속해서 관리하고 있는 점이 달라요. (모두) 자체 비용으로 진정성을 가지고 끝까지 책임지려 하니까, 직원들은 더 많은 곳을 관리해야 한다는 책임감이나 압박감을 느끼기도 해요.”

---

37) 송파구사회적경제지원센터 주관으로 서울사회복지공동모금회(사랑의 열매) 지원을 받아 송파구 사회적경제기업들(한국정리수납협동조합, 가온아이피엠, 샤인임팩트, 자연공간협동조합 등)이 협업사업으로 송파구 관내 주거취약계층 주민들에게 2017년부터 2019년까지 3년 동안 79가정을 대상으로 정리수납·청소, 소독·방역, 도배·장판, 심리상담 등의 서비스를 체계적으로 지원하였음.

- 50+세대는 아직 젊으니까 자존감을 회복하시고 사회활동을 하길 바람

“보통 전문인력이라고 하면 60세 전후인거 같아요. 50+세대는 젊거든요. 중장년 채용박람회에도 가보았는데, (퇴직 후 처음) 몇 년 정도는 취업을 하시려고 노력을 하셨을 텐데, 직장이 안 잡히고, 손에 잡히는 부분이 없으니까 점점 더 자존감이 떨어져, 능력이 출중함에도 저자세인 분들을 보았어요.”

“어딘가에서 일하는 모든 분들이 좋은 뜻을 가지고 창업이나 어떤 일을 시작하시는데, 자기 자신을 위하여 본인의 내면 안으로 깊이 들어가서 솔직하게 본인이 필요한 부분들, 위로받고 싶은 부분들을 자신 있게 표현하시고, 필요한 것이 있으면 당당하게 누구에게든지 요구하면 좋을 것 같아요.”

- 50+세대와 20~30대가 함께 발전할 수 있는 지원프로그램이 필요

“50+세대 혼자만의 창업은 힘들다고 봅니다. 실업상태에 있는 청년들과 50+세대가 함께 발전할 수 있게 팀으로, 가치를 추구하는 일을 창업하시면 좋을 것 같아요. 50+세대가 창업을 하게 되면 몇 년밖에 운영하지 못하거나, 의욕이 떨어지기도 하는데요. 젊은이들이 멀리보지 못하는 것을 멀리 보도록 시야를 펼쳐주는 일, 20대는 다리가 되고, 50~60대는 눈이 되는 프로그램으로 함께하는 자리를 만들어 주면 서로에게 시너지가 일어나지 않을까요.”

## 2. ㈜에코T&L(사회적기업)

### 1) 기업개요

- 에코T&L(에코티엔엘)은 폐휴대폰을 재활용하거나 희귀금속을 추출하고, 장애인과 노인 등 취약계층에게 일자리를 제공하는 등 환경과 사회문제를 해결하려는 사회적기업
  - 취약계층 3명을 포함한 임직원 5명, 2017년에는 사회적경제시장과 공공시장의 인테리어 사업 진출, 2019년 매출액은 475백만 원으로 전년 대비 소폭 감소하였으나, 지속적으로 이익 시현 중

[표 4-7] ㈜에코T&L 일반 현황 (<http://ecotnl.com/>)

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2014. 8. 20. (대표 한상무)	기업형태	중소기업 / 재생용 재료 수집 및 판매업
사회적기업	2016. 5. 4. 인증	임직원 수	5 명 (취약계층 3 명)
재무성과	2019년 매출액 475백만 원, 영업이익 39백만 원, 당기순이익 30백만 원 2018년 매출액 562백만 원, 영업이익 46백만 원, 당기순이익 39백만 원		
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적 취약계층을 노동시장으로 통합하여 보람되고 좋은 지속가능한 일자리 확대</li> <li>• 사회적 투자 확충을 통한 지역경제 발전과 지역사회 활성화</li> <li>• 새로운 공공서비스 수요 충족을 통한 사회서비스 확충</li> <li>• 기업의 사회공헌과 윤리적 경영문화 확산, 착한 소비 문화 조성</li> </ul>		
제품·서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 폐휴대폰 재생사업 (재생 가능한 5% 폐휴대폰을 전원테스트/ 기능점검/ 초기화/ 외부세척/ 통신포로 제품화하여 알뜰폰, 선불폰, 중고폰으로 판매)</li> <li>• 배터리 재생사업 (폐배터리를 활용한 보조배터리 생산으로 교보재 활용, 자원의 선순환)</li> <li>• 개인정보 완전삭제(디지털 포렌식)</li> <li>• 재생폰 활용도 극대화를 위한 중고폰/휴대폰 약세사리 오프라인 매장 운영</li> <li>• 사회공헌사업(CSR) 에코T&amp;L 과학탐구 교실 운영, 어르신 대상 스마트폰 사용자 교육</li> <li>• 다양한 공사 경험, 분야별로 최적화된 인력, 효율적인 시스템을 바탕으로 사회적경제 및 공공시장 인테리어 사업 주도</li> </ul>		
주요연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2013. 1. 와우정보통신으로 폐휴대폰 수거/재생사업</li> <li>• 2014. 8. 주식회사 에코폰으로 법인 전환</li> <li>• 2015. 6. 서울시 예비사회적기업 지정</li> <li>• 2015.12. 환경부 환경형 예비사회적기업 지정</li> <li>• 2016. 청주 '한살림'과의 협력 사업 추진 (폐휴대폰 제공시 여성용품 제공)</li> <li>• 2016. 5. 노동부 사회적기업 지정</li> <li>• 2016. 9. 주식회사 에코T&amp;L로 법인 상호 변경</li> <li>• 2017. 5. 송파구 사회적경제대표자 협의회 회장 선임</li> <li>• 2017.11. 서울신용보증재단 송파지점 사인물 제작 및 설치</li> <li>• 2018. 6. 송파구 거마로 79로 확장 이전</li> <li>• 2018. 8. 롯데월드와 MOU체결</li> <li>• 2018.11. 헬로코리 오프라인 매장 오픈</li> <li>• 2018.11. 서울신용보증재단 본점사옥 내외부사인물 정비</li> <li>• 2019. 3. 모범 납세자 표창</li> <li>• 2019. 7. 서울신용보증재단 본지점 사인물 정비 용역</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- ㈜에코T&L은 휴대전화 대리점 운영과정에서 폐휴대전화의 재활용과 희귀금속의 추출을 통한 환경오염 축소의 가능성을 토대로, 경력단절 여성과 장애인을 고용하여 지속가능한 환경 관련 사업을 수행 중
  - CEO요인으로는 대표의 휴대전화 대리점 운영과정에서 경험과 환경에 대한 사회문제를 해결하고자하는 철학을 갖고 사업을 시작함
  - 기업요인으로는 폐휴대전화를 수거하는 업체와 협력을 통하여 안정적인 공급망을 확보하고, 이를 재생 가능한 휴대폰은 알뜰폰과 선불폰 등으로 판매하고, 재생이 불가능한 경우 희귀금속을 추출하는 도시 광산사업 수행, 2017년 이후에는 사회적경제와 공공시장 인테리어 시장 진출
  - 산업정책요인으로는 경력단절 여성과 장애인을 고용하여 취약계층 일자리 창출과 사회적기업과 장애인고용기업으로서 관련 지원을 적절히 활용

[표 4-8] ㈜에코T&L 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대표가 창업 전 PC관련업에 종사, 휴대전화 대리점 운영 경험</li> <li>• 폐휴대전화는 소중한 자원일 뿐만 아니라 재생을 통해 환경오염을 줄일 수 있다는 철학을 갖고 사회문제를 해결하려는 철학을 가짐</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 폐휴대전화 중 재생 가능한 5%를 전원 테스트와 기능점검, 초기화, 외부세척, 통신 점검을 거쳐, 알뜰폰과 선불폰 등으로 판매</li> <li>• 재생이 불가능한 휴대폰에서 금, 은 등 희귀금속을 추출하여 재활용(도시광산사업)</li> <li>• 재생산된 보조배터리는 취약계층에게 보급, 교육키트 제작</li> <li>• 환경을 생각하는 사회적기업의 표본</li> <li>• 대형 놀이시설, 종교단체 등과의 폐휴대폰 수거를 위한 협력체계 구축(폐휴대폰 수거함)</li> <li>• 장애인, 저소득가장, 다문화여성 등 취약계층 고용으로 안정적인 일자리를 제공</li> <li>• 송파구 사회적경제기업들과 네트워크를 형성하여 &lt;송사장&gt;이라는 판매매장을 운영</li> <li>• 사회적경제와 공공시장의 인테리어 시장 진출</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예비 사회적기업 지정, 사회적기업 인증(환경형)</li> <li>• 사회적기업 지원 제도 활용(전문인력지원, 일자리창출지원, 사업개발지원, 공간지원 등)</li> <li>• 송파구사회적경제지원센터 입주로 비용절감, 공간 활용, 비즈니스 네트워크 구축</li> <li>• 장애인 고용으로 인한 인건비 지원 혜택</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 폐휴대폰 수거/재생사업</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- CEO의 사회적경제에 대한 인식과 사회적경제 네트워크에 대한 열정이 사회적경제기업의 성장에 매우 중요

*“사회적기업 대표의 마인드가 좌지우지함. 처음 (사업을) 시작할 때 강한 (창업, 사회적기업) 교육을 받아서 원칙대로 해야 한다는 점이 강하게 인식되었음. 경기대학원 사회적경제 전문가과정에서 교수님에게 사회적경제를 배우다 보니, 사회적경제 이미지에 네트워크의 중요성이 대부분을 차지하고 있음.”*

*“필요라기보다는 그 쪽(사회적경제)으로 열정이 생겨서, 대표의 열정이 있어 야 사업이 잘되기 때문에, 나의 열정은 사회적경제 네트워크에 있음.”*

- CEO는 회사의 임직원에 대한 신뢰와 과감한 권한이양으로, 임직원 모두가 주인의식을 갖고 일할 수 있는 환경을 조성

*“성공 요인의 하나로 기업도 하나의 유기체이고 생물체라고 한다면, 기업이라는 입장에서 성장한다는 측면에서 기업을 구성하는 직원, 동료가 중요함. 주변에 직원, 동료로 고생하는 대표들이 많이 있음. 주인의식을 갖고 일하느냐에 따라서, (사업을 시작한지) 6년이 지나가다 보니까 (회사에) 남아있는 사람들, 성과를 만들어 가는 사람들이 하나하나 정말 중요하다는 것을 느끼게 됨.”*

*“저는 기본적으로 인간적인 신뢰를 갖고자 해요. 지시하는 부분만 이행하기를 원하지 않아요. (구성원이) 스스로 생각하고 현재의 역할에 대해서 어떻게 주인의식을 가질지에 대해서 고민을 하게 해요. 권한을 많이 부여하는 스타일이죠. 저희 회사 이사부터 시작해서 여기에 있는 친구들이 다른 회사나 직장을 다닐 때와 저희 회사에 들어온 이후를 비교하면 180도 다른 모습일 것으로 생각해요. 그 중에 가장 큰 차이점은 주인의식을 갖게 된 것이라고 생각해요. 그러기 위해서는 과감한 의사결정 권한을 주는 것이 필요해요. 휴대폰 제조와 관련된 모든 부분은 추 부장이 알아서 해요.”*

- 사회적기업으로서 장애인의 어려움에 관심을 갖고, 이들을 고용하여 일자리를 함께하는 것으로 사회문제 해결에 기여

“(중략) 장애인이 갖고 있는 사회적 문제는 안타까워요. 장애인을 고용해본 분들은 잘 알겠지만, 우리 회사는 직업 재활을 하고 있는 정신치체 발달장애인 4 명이 있어요. 똑같이 인생을 살아가는데 굉장히 안타까운 일이고요. 장애인의 문제는 사회문제이고 국가가 책임져야 되는 부분인데, 사회적기업으로 지금 두 명을 고용하고 있어요. 현재 있는 50대 중반, 60대 중반 분들은 다른데 취직할 곳도 없어요. 장애인 분들이 세상을 마감할 때까지 도움을 줄 수 있으면 해요. 장애인들이 나이 들어가면 형제들도 안 돌봐요. 부모님들 다 돌아가시고 이들만 남으면 누가 돌보겠어요. 국가가 돌봐주지도 않을 거고, 그래서 고용한다기 보다는 이들을 돌본다는 의미가 있어요.”

“장애인들을 고용해서 이 아이템(폐휴대폰 재생, 자원회수 등)을 했으면 좋겠다고 생각했어요. 그러면 높은 부가가치로 인해서 이들을 거둘 수 있겠구나 생각했기 때문에, 내가 지금 있는 두 명 말고도 (초기에는) 열 명 가까이 고용을 했었어요. 처음에는 두 명, 세 명씩 매출이 없는 상태에서 장애인들을 고용했지만, 지금은 장애인들을 고용해서 어떻게 하면 수익을 발생시킬 수 있겠구나, 하는 것들이 확실해졌어요.”

- 장애인을 고용할 수 있도록 손익분기점을 만들기 위하여 지속적인 사업 분야의 다양화가 필요

“장애인들을 고용해서 부가가치를 낼 수 있다면, 장애인을 한사람 더 고용하는 방식. 그러기 위해서는 이 아이템(폐휴대폰 재생, 자원회수 등)이 중요하며, 의류잡화라든지 중고품매장, 카페 등은 기본적으로 회사가 감내할 수 있는 손익분기점을 만들기 위해서죠. 휴대폰이 가장 중심적인 가치이긴 하지만 그 보다 더 큰 가치는 이 회사를 유지시키는 것이에요. 이 회사에서 장애인들이 몸담고 여생을 같이 보낼 수 있는 거죠. 그것이 더 큰 가치라고 생각해요.”

- CEO가 사업초기에 시행착오를 겪지 않기 위해서는 주변에 충고를 해 줄 사람을 두어야

“저는 시행착오가 매우 많았죠. 직원을 채용할 때도 그랬고, 쓸데없는 고집도 장애인에 대한 고집, 인력운영에 대한 고집을 너무 많이 갖고 회사를 운영하다 보니까 시행착오가 굉장히 많았죠. 그러다 보니까 다른 기업들에 비해서 성장

속도가 더디었어요. 저는 쉽게 결정하는 스타일이다 보니, 저를 통제하는 수준이 되지 못했기 때문에, 마음에 들었거나 생각이 들면 바로 실행하는 스타일이라 시행착오가 있을 수밖에 없었어요.”

“제가 경험한 바로는 주변에 내 의사결정에 반대하거나 냉정하게 평가해 줄 수 있는 그런 사람이 한사람쯤 있었으면 좋겠다고 생각해요. 사업의 파트너이든 직원이든지 가족이든지, 만약에 그런 사람이 없다면 스스로 마음가짐을 가지고 의미를 부여해야 해요. 반드시 한 사람 정도 그런 사람이 있으면 좋겠다는 생각이예요.”

- 기업이 정상적으로 성장하기 위해서는 사회적기업에 제공되는 여러 가지 지원 정책들에 과도하게 의존하지 말아야 하고, 사회적금융 등을 활용하는 건전한 자금 운용이 필요

“기업들은 성장성은 고통과 인내를 견뎌야 해요. 최근에 전문인력지원을 받은 건 했지만, 일자리창출지원은 받지 않았어요. 사업개발비 지원도 예비 사회적기업 때 1,900만 원인가 받고, 이번에 2,000만 원을 받게 되는데. 지원금은 밝은 측면과 어두운 측면이 있어서 당장에 나에게 도움이 됩니다. 다른 사회적기업들이 대기업 지원금에 의존하고 있는데, 그게 독이 될 수 있다고 생각해요, 비즈니스를 통해서 이겨내지 못하고, 지원금에 의존하면 내 체질을 악화시키는 것이예요.”

“사회적 금융과 대출을 통해서 정상적으로 빚을 갚아나가는 구조라면 괜찮을 수 있어요. 대출이 많다고 하는 그런 부분들도 기업이 안정적으로 사업을 통해서 외부자금의 수혈이 필수적이고, 정상적으로 대출을 받고 사업을 통해서 이것을 갚을 수 있는 구조를 만들어야 기업이 성장할 수 있어요.”

- 50+세대에게 해주고 싶은 이야기는 50+세대가 갖고 있는 장점을 발전시키고, 단점을 보완하는 노력이 있어야 한다는 점

“50세 전후에 직장을 그만두고 나오신 분들 중에는 굉장히 능력이 좋은 분들이 많아요.. 지나온 과거에 대한 현재의 어떤 능력뿐만이 아니라 사람을 직시하고 어떤 문제를 풀어가고 삶의 노하우 할까, 젊은 사람들이 갖고 있지 못하는 부분들을 갖고 있다는 거죠. 우리 사회적경제라도 이런 부분들에 대해서 돌파구가 될 수 있는 무엇이랄도 도움이 될 수 있는 부분들을 만들어 내야 된다고 생

각해요.”

“우리도 경험을 해보았지만, 이 분들이 갖고 있는 문제점들을 아시죠? 말이 많아지거나 아니면 자기 고집이 강해요. 살아오신 경험과 편견이 있다 보니까. 고집이 세잖아요. 짧게 표현하지 않고, 나이를 먹었다고 교육받지 말란 법은 없어요. 내가 어떻게 인생을 살아가야 될까에 대한 교육을 통해서 오십대 분들이 갖고 있는 부정적인 부분들을 고쳐나갈 필요가 있어요.”

“이들에 대해서도 공공 근로식으로 일을 시키지 말고, 일을 하는 사람도 그런 생각을 가져야 해요. 장기적으로 2년 정도 시간을 두고 이 사회에서 적응할 수 있는 방법에 대해서, 바뀌어야 할 부분에 대해서 노력해야 하고, 사회적경제가 정부에서 주어지는 작은 교육들과 결합해서 접근할 수 있는 방법도 있고, 앞으로는 이런 정책들이 더 많아질 것이기 때문에 빨리 적응해야 할 필요가 있어요.”

### 3. (주)테스트웍스 (사회적기업)

#### 1) 기업개요

- (주)테스트웍스는 4차 산업혁명 시대에 핵심이 되는 인공지능 데이터셋 구축, 자동화 및 소프트웨어 테스트를 전문으로 하는 IT기업으로, 경력단절 여성과 장애인을 포용적 고용을 통하여 성장 발전하는 사회적 기업
  - 임직원 95명으로 경력단절 여성과 장애인 등 취약계층을 50%이상 고용하고 있으며, 2019년 매출액은 약49억 원(영업이익 7억4천만 원)으로 전년대비 250%이상의 성장을 보였음

[표 4-9] ㈜테스트웍스 일반 현황 <https://www.testworks.co.kr/>

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2015. 6. 12. (대표 윤석원)	기업형태	중소기업/ 응용소프트웨어 개발 및 공급업
사회적기업	2017. 7. 4. 인증	임직원 수	95 명 (발달·청각장애인 15명)
재무성과	2019년 매출액 4,932백만 원, 영업이익 741백만 원, 당기순이익 861백만 원 2018년 매출액 1,300백만 원, 영업이익 38백만 원, 당기순이익 191백만 원		
사회적 가치	Growing with Employees, Customers, and Society • 테스트웍스는 기술 기반의 성장과 함께 사회적 소셜 미션을 수행하고 있는 업계 유일의 인공지능 데이터, 자동차 및 소프트웨어 테스트 전문 사회적기업 • 테스트웍스는 성별, 나이, 장애, 국적과 관계없이 충분한 잠재력을 가진 이들에게 포용적 고용을 통하여 스스로 증명할 수 있는 기회를 제공하여 자부심과 성장의 기쁨을 느끼게 함		
제품·서비스	• One-stop Service for AI Data sets • 테스트웍스는 AI성능을 향상시키기 위한 고품질의 데이터를 제공 • Test Automation and Outsourcing Service		
주요연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2015. 6. ㈜테스트웍스 법인 설립</li> <li>• 2015. 7. ㈜Conkrit 테스트 총괄 영역 수행</li> <li>• 2016. 4. 삼성증권 테스트 자동차 컨설팅 수행</li> <li>• 2016. 8. 서울산업진흥원(SBA) 신역량 스킴 운영업체 선정</li> <li>• 2016. 9. SAP Korea Autism@Work SW 테스터 양성 교육 수행</li> <li>• 2016.10. 서울시 여성 일자리창출 우수기업 선정</li> <li>• 2016.12~2017.11. 중소기업청 창업성장기술개발 과제 선정</li> <li>• 2017. 6. 사회적기업가 육성사업 최우수상 수상 (여성가족부)</li> <li>• 2017. 7. 사회적기업 인증 (고용노동부) 2016. 5. 예비 사회적기업 지정</li> <li>• 2017.10. NIA, 전자정부 모바일 웹 호환성 평가지표 개발</li> <li>• 2017.12. 중기청, 혈당관리시스템 검증 자동차 도구 개발</li> <li>• 2018. 1. 송파구청, 송파사회서비스 플랫폼 구축</li> <li>• 2018. 5. Acryl, 감성인지 인공지능 엔진, 학습용 데이터셋 구축 서비스 제공</li> <li>• 2018. 6. Honeywell Analytics, 글로벌 표준 벤더 계약 체결</li> <li>• 2018.12. Series A 투자 유치 (10억원)</li> <li>• 2019. 1. SAMSUNG, A project</li> <li>• 2019. 2. LS산전, HMI Windows EC7 OS 검증</li> <li>• 2019. 3. 한국일보사, 제13회 대한민국 서비스만족대상, e-서비스/호환성테스트</li> <li>• 2019. 4. K-DATA 데이터바우처 지원 사업 공급기업 선정</li> <li>• 2019. 7. SK C&amp;C, SHE(Safety, Health, Environment) 인공지능 비전 데이터셋</li> <li>• 2019.12. 과학기술정보통신부장관 표창, 지능정보사회 선도 공로</li> <li>• 2020. 2. 한국장애인고용공단, 임팩트웍스 장애인 표준 사업장 인증</li> <li>• 2020. 4. K-DATA 데이터바우처 지원 사업 공급기업 선정</li> <li>• 2020. 4. 과기정통부 '소프트웨어고성장클럽200' 기업 선정</li> <li>• 2020. 5. 서울시 사회적경제 우수기업 선정</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- (주)테스트웍스는 윤석원 대표의 소프트웨어 테스트에 대한 전문성, AI 관련 기계학습 데이터의 수집 및 가공 등 첨단 IT관련 업종에서 경력 단절 여성과 장애인 등 취약계층의 포용적 고용을 통한 사회문제 해결
  - CEO요인으로 윤석원 대표의 경력단절 여성에 대한 소프트웨어 테스터 양성 과정에서 취약계층 고용과 소프트웨어 테스트 업무를 접목
  - 기업요인으로는 AI관련 기계학습 데이터의 수집 및 가공을 통한 데이터셋 구축 등 최첨단 산업에서, 기업과 사회문제를 함께 해결하고자 하는 기업들과의 B2B 비즈니스를 통하여, 장애인과 비장애인이 함께 성장, 발전할 수 있는 기업환경 조성 및 발전을 이룸
  - 산업정책요인으로는 사회적기업으로서 전문인력과 취약계층 고용에 따른 인건비 지원, 여성 친화적 기업, 장애인 친화기업 등으로 정책 지원

---

38) 신경다양성이란 주의력, 학습력, 사회성 등 인간의 뇌 기능과 신경학적 특성엔 자연적인 다양성이 존재하므로 표준화된 한 가지로 획일화될 수 없다는 개념 (DBR 2020 3월 호에서 인용)

[표 4-10] ㈜테스트웍스 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 윤석원 대표는 Cornell University에서 컴퓨터공학 석사를 받은 후, 미국 마이크로소프트와 삼성전자에서 근무한 소프트웨어(SW) 품질관리(QA)전문가</li> <li>• 삼성전자 근무 시 경력단절 여성에게 테스트 관련 교육을 진행했으나, 취업에 성공하지 못하는 것을 보고, 국제자격증(ISTQB)를 취득하게 하고 고용하는 것을 생각</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업영역에서 인공지능(AI) 관련 기계학습 데이터(machine learning data)수집 및 가공을 통한 데이터셋(dataset) 구축으로 최첨단의 사업영역을 영위하고 있음</li> <li>• 발달장애인들이 암기력이 뛰어나고, 반복 작업에서 실증을 덜 느끼고, 특정 부분에서 집중력을 발휘하는 것을 장점을 활용하여 인공지능 관련 데이터셋 가공업무에 적용 : 첨단 IT분야에서 신경다양성(neurodiversity)<sup>38)</sup> 개념을 도입하여 핵심 경쟁력화</li> <li>• 발달장애인과 비장애인 직원의 통합(inclusion)을 위하여 생활지도 매뉴얼 활용, 비장애인의 사회복지사와의 정기적인 면담 등을 통한 인적 자원관리 시스템 구현</li> <li>• 전 직원의 50%이상을 발달장애인(12%), 청각장애인(3%), 경력단절 여성(28%), 장기실업자(12%) 등 취약계층과 청년(34%), 전문인력(15%)으로 구성됨</li> <li>• 기업과 사회문제를 해결하고자 하는 허니웰(Honeywell), SK C&amp;C, 삼성전자 등 50여 대기업과 공공기관들과의 파트너십을 통한 B2B 상생 비즈니스 강화</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업으로 경력단절 여성, 장애인 등 취약계층의 고용에 따른 인건비 지원 수혜</li> <li>• 2018년 임팩트 투자전문기관 'D3주빌리파트너스'에서 10억 원 규모의 투자 유치</li> <li>• 경력단절 여성들에게 안정적인 일자리를 제공하여 2017년 여성가족부로부터 '여성친화적 사회적기업 대상'을 수상</li> <li>• 사회적기업에 대한 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 컨설팅지원 등 혜택</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 응용 소프트웨어 개발 및 공급업(J58222)</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- (주)테스트웍스의 성공 요인으로는 고객에게 최고의 품질을 제공하기 위한 해당 비즈니스에서의 전문성 확보

“일반적으로 사회적기업에 대한 기존의 생각들이 무엇이었던냐면, 좋은 일을 하고 어느 정도 취약계층을 고용하다 보니까, 트렌드를 따라가지 못하거나 품질이 조금 떨어지는 것들을 고객의 착한 소비로 이해해야 한다는 생각들을 가지고 있어요. 사회적경제기업들은 품질로 평가받기 보다는 이것에 대한 의의, 의미, 가치로 평가 받고 있어요.”

“우리의 성공 요인은 일반 중소기업과 비교하면 기술력과 전문성이었고요, 다른 사회적기업과 비교하면 살아남기 위하여 고객사에 대한 품질에 몰입했어요. 저희는 일반적인 사회적기업에 대한 생각에서 완전히 탈피했습니다. 살아남기 위해서 초창기에 굉장히 고생했어요. 그리고 이러한 뒷받침은 전문성이었습니다. 자기가 하려고 하는 비즈니스에서의 전문성 확보가 비즈니스 성공 요인이라고 생각합니다.”

- (주)테스트웍스의 초기 비즈니스 모델은 CEO의 테스트 관련 전문기술을 기반으로 컨설팅과 교육으로 확대

“처음에는 대표님이 가지고 있었던 전문성은 테스트에 대한 기획이나 엔지니어로서 자동화 기술이었어요. 그런데 대표께서 대기업에서 소속된 관계로 대표님의 전문기술에 대하여 중소기업에서는 컨설팅을 받기가 어려운데, 대표님이 컨설팅으로 비즈니스를 확대한 거죠. 그 다음에는 교육으로 전문분야를 확대했었고, 그런 식으로 대표님이 가지고 있는 역량을 확대하면서 구성원들과 함께 노력하고 함께 비즈니스 모델을 고민했습니다.”

“컨설팅과 교육은 지금까지 인공지능(AI) 데이터 가공 전문기업으로서 성장하는데 발판이 되는 비즈니스 모델이었어요. 지금은 교육이나 컨설팅은 저희 기업이나 품질을 알리는 홍보 전략의 일환이었어요. 그래서 어느 정도 회사의 수익구조가 안정화되고 나서는 회사가 가지고 있는 사회적 가치로 능력 있는 핵심인재들과 함께할 수 있었습니다. 그래서 그것이 인재확보에 대한 2차적인 성공요인이 될 수 있었죠.”

- ㈜테스트웍스는 사회적기업에 대한 전문인력지원, 사업비지원 등 제도적 지원정책을 적극적으로 활용

“사회적기업에 대한 지원은 저희에게 엄청나게 도움이 되었고, 최대한로 활용했습니다. 예를 들어 재무컨설팅, 노무컨설팅, 세무컨설팅, 마케팅컨설팅 등 여러 종류의 컨설팅을 받았어요. 사회적기업을 위한 많은 컨설팅 지원과 사업개발비 지원도 많이 신청했고, 인건비 지원도 많이 신청했어요. 그래서 초창기에 저희에게 부족한 자원이거나 자본을 최대한 활용할 수 있었어요. 전문인력지원, 일자리창출지원, 장애인지원 정책도 적극 활용했습니다.”

- 대표님은 글로벌 경쟁력이 있는 기술기반 사회적기업으로 성장시키고자 함

“대표님이 가지고 계시는 철학은 철학은 기술기반 사회적기업을 글로벌하게 만드는 것이예요. 아주 웅대한 꿈을 가지고 있거든요. 다른 조직과 차별성이라고 한다면 끊임없는 성장에 대한 욕구, 조직의 성장하고 안정적으로 많은 인력들이 함께할 수 있는 기반인 것 같습니다. 그래서 아무래도 조직구성원들도 성장에 대해서 집중하고 있고, 올로<sup>39)</sup>도 많이 있는데, 올로의 내용이 정말로 일을 통해서 또 다른 성취감을 느낄 수 있는 또 다른 올로가 되도록, 일을 많이 한다는 것이 아니라 이 일을 통해서 다음 단계에서 더 전문가가 되고, 더 깊어지고 더 다양한 경험을 할 수 있다는 것에 대한 확고한 신념을 가지고 계십니다. 그것이 구성원들에 바라는, 저희와 ‘핏(Fit)이 맞는 인재상’이 되어가고 있는 것 같아요. 어느 정도는 회사에서의 성장에 대한 욕구, 회사는 채용이나 교육에 대한 공정한 기회를 제공하면, 우리 근로자들은 그것을 바탕으로 더 많은 성장하고, 자기가 성장하면 다른 사람의 멘토를 해주거나 다른 사람에 대해서 나눔의 선순환 구조를 가져가는 것입니다. 그것이 저희 조직의 남다른 가치일 것이라고 생각합니다.”

- 직원들과 오렌지미팅이나 간담회 등의 다양한 방법으로 소통하고 있음

“저희는 자회사를 포함해서 전체 직원이 150명 정도 되는데, 한 달에 한 번

---

39) 올로(YOLO, You Only Live Once) 현재 자신의 행복을 가장 중시하고 소비하는 태도 (시사상식사전)

씩 ‘오렌지미팅’을 하고 있어요. 또한 입사 1년 미만 직원들과 간담회를 두 달에 한 번씩 하러 다니세요. 의견을 청취하려는 노력을 끊임없이 하십니다.”

- 향후 정부의 인공지능 데이터 셋이나 공개데이터 구축에서 시니어나 장애인들에 대한 교육, 역량개발, 교육프로그램에서 독보적인 자랑거리임

“지금 정부에서 인공지능 ‘데이터셋’이나 공개데이터 구축하는데, 대량의 데이터를 가공하는 데 많은 예산을 투입하고 있습니다. 이 일들이 나이가 많거나 장애인인 경우에는 접근하기 어렵다는 선입견을 가지고 있는데, (우리 회사는) 교육만으로 가능하게 하는 교육 커리큘럼을 갖추었고, 장애인들의 직무가 개발되어 있어요. 청각장애인과 발달장애인들이 투입되어서 수익창출을 하고 있다는 것이 독보적인 자랑거리라고 생각합니다.”

“저희는 비즈니스의 결합도 있겠지만 비즈니스 전문성의 심화에 해당한다고 보시면 될 거 같습니다. 컨설팅, 교육은 초창기 비즈니스 모델이 소규모로 이루어졌고, 그것을 통해서 전문 인력이나 홍보의 매개체가 되었다고 말씀드릴 수 있어요. 지금은 교육이나 컨설팅은 저희의 주 사업 분야가 아니에요. 전체 비즈니스 모델에서 10%정도밖에 되지 않습니다. 저희의 50% 정도의 매출은 인공지능 데이터셋의 가공에서 확보해요. 사람 손으로 일일이 하는 것이 아니라 자동화 기술을 확보해서 연구개발을 하고 있고, 저희는 좀 더 정확한 품질 모델을 개발하는 것에 관심을 두고 있습니다.”

- 50+세대나 시니어 분들이 젊은 사람과 함께 하기 위해서는, 여러 다양성을 인정하고, 기다리고 낮은 자세를 취할 필요가 있음

“저희도 시니어 분들과 함께 하고 있어요. 성공적으로 안착하는 경우도 있고 생각지도 못하게 실패하는 경우도 있습니다. 실패하는 경우를 보면, 본인이 가지고 있는 전문적인 경륜과 경험에 대해서 알려주고 공유해 주고 싶은 마음이 앞섰을 때 실패를 경험하게 됩니다.”

“그래서 <인턴>(2015)이라는 영화를 베스트 모델로 볼 수 있을 것 같아요. 주인공인 로버트 드니로가 부사장까지 지냈던 전문가지만 운전기사를 하면서, 모든 것을 그냥 아무 말도 하지 않고, 계속 기다리고, 낮은 자세로 겸손하게 하고,

조언을 구할 때도 과하지 않게 조언을 구하거든요. 그러한 모습을 가진 시니어가 되어 겸손한 모습을 보여줄 수도 있고, 기다릴 줄 아는 시니어 분들은 전문적인 지식과 상관없이 성공으로 안착한 경우가 더 많습니다.”

“보통 제가 만난 시니어 분들은 반반이면 좋을 텐데요. 열 분 중에서 한 분 정도여서 많이 안타까워요. 정부에서 우선 취약계층이라고 분류하는 많은 저희의 구성원인 시니어, 경력이음여성, 발달장애인, 청각장애인 등 저희가 하고 있는 일이 각각의 많은 특징을 가지고 있지만, 사실 그분들이 나이가 있어서, 여성이어서, 장애가 있어서 혹은 신체가 불편해서라는 이유보다, 그분들이 가지고 있는 ‘마음 불편함’을 사회가 인정하지 않는 것 같습니다. 50+세대가 창업하는 경우에 유의해야 할 사항은 정말 본인이 그들에게 조언하기보다는, 기다리고 낮은 자세로 함께 가야 한다는 것이 성공 요인이라고 말씀드립니다. 또한 다양성에 대하여 인정하는 것, 나랑 다른 성별, 나랑 다른 장애, 인종, 연령, 그것이 가장 먼저인 것 같습니다.”

## 4. ㈜청밀 (사회적기업)

### 1) 기업개요

- ㈜청밀은 ‘식(食)을 통해 나눔을 실천하고, 건강한 사회통합을 이룬다’라는 모토로 장애인과 노인 등 취약계층에게 일자리를 제공하고, 맛과 건강이상의 먹거리를 전달하는 식자재 유통 전문 사회적기업
  - 임직원 40명, 취약계층고용인원 22명, 2019년 매출액은 222억 원(영업이익 2.9억 원)으로 전년대비 46.1% 성장하였음

[표 4-11] ㈜청밀 일반 현황

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2008. 11. (대표 양창국)	기업형태	중소기업(벤처기업) / 채소류 서류 및 향신작물류 도매업
사회적기업	2011. 12. 19. 인증	임직원 수	40명 / 취약계층고용 22명
재무성과	2019년 매출액 22,206백만 원, 영업이익 290백만 원, 당기순이익 368백만 원 2018년 매출액 15,197백만 원, 영업이익 266백만 원, 당기순이익 234백만 원		
사회적 가치	우리 일상과 가장 밀접하다는 “식(食)을 통해 나눔을 실천하고, 건강한 사회통합을 이룬다.”는 모토로 홀로서기에 취약한 장애인과 노인에게 지속 가능한 일자리를 제공하고, 고객에게 맛과 건강 이상의 가치 있는 먹거리를 정직하게 전달하는 식자재 전문 사회적기업		
제품·서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 식자재 유통사업</li> <li>• 공공기관 MRO(구매대행) 사업 및 사랑의 선물꾸러미(KIT)사업</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농산물 전처리사업</li> <li>• CSR 스토어 사업</li> <li>• 지역기반형 V-commerce 플랫폼 비즈니스 사업 (마켓투게더)</li> </ul>	
주요연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2008.11. ㈜청밀 설립</li> <li>• 2009. 1. ㈜푸드머스와 협약체결 (취약계층 일자리 지원 사업)</li> <li>• 2010. 2. 농산물 전처리센터 운영</li> <li>• 2010.10. 피터드러커 사회적기업 부문 혁신 우수상 수상</li> <li>• 2011.12. 고용노동부 사회적기업 인증</li> <li>• 2012. 5. 공공기관 사회적기업 우선구매 유통사업</li> <li>• 2012. 9. SBA 서울산업진흥원 정책사업본부 업무 협약</li> <li>• 2013.11. 한국벤처창업협회 사회적기업부문 혁신사회적기업가상 수상</li> <li>• 2013.12. 식자재유통 사회적경제 네트워크 업무 협약</li> <li>• 2015. 7. 나눔문화 확산과 복지발전 기여, 유공구민 표창 수상</li> <li>• 2015.12. 한국농수산식품유통공사(aT) 공공기관 구매대행 MRO 업체선정</li> <li>• 2016. 4. 이음프로젝트 시작(2016~)</li> <li>• 2016. 6. 한국벤처기업협회 벤처기업인증</li> <li>• 2016. 7. 청밀CSR 스토어 ‘기빙팩토리’지점 설치</li> <li>• 2016.11. 청밀인터내셔널 케냐 지부 설립</li> <li>• 2016.12. 2017 서울시 사회적경제 우수기업 인증</li> <li>• 2017. 4. 청밀 하남 물류창고 개관</li> <li>• 2018. 1. 서울시 영양플러스사업 가공식품 공급업체 선정</li> <li>• 2018. 9. 하이서울브랜드 취득</li> <li>• 2018.12. 우수 사회적기업 어워드 수상</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- (주)청밀은 식(食)을 통하여 취약계층에게 일자리를 제공하고, 식자재 전처리와 식자재 유통을 기본으로 한 사업다각화와 안정적인 거래선 확보로 지속적인 성장을 하고 있음
  - CEO요인으로는 CEO의 풍부한 유통관련 사업 경험과 노인·장애인 등의 취약계층에 대한 일자리문제에 관심을 갖고 비즈니스를 통하여 해결한다는 철학을 바탕으로 단계별 성장을 지속하는 원천
  - 기업요인으로는 농산물 소분과 전처리 사업으로 취약계층을 고용하고, 공공기관, 사회복지시설, 어린이집 등 160여 곳에 대한 식자재 공급과 위탁급식, 기관 맞춤형 상품 및 서비스개발 등 업무 다각화를 지속. 물품 구매대행(MRO) 시스템과 그룹웨어, 전사적 자원관리(ERP), 회계시스템의 구축, 어플리케이션 앱 ‘마켓투게더’의 출시 등 시스템 자동화와 전문화를 위한 지속적 기반 구축.
  - 산업정책요인으로는 장애인 등 취약계층 고용을 위한 표준사업장 구축, 사회적기업에 대한 인력 지원 등의 정책적 지원을 받고 있음

[표 4-12] ㈜청밀 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 양대표는 회사 설립 전 식품공장을 운영하였으며, 현대백화점에 매장 3개를 운영하는 등 25년째 유통업에 종사하고 있는 전문가</li> <li>• 노인, 장애인 등의 취약계층의 일자리문제에 관심을 갖고 이를 비즈니스를 통하여 해결한다는 사명으로 시작</li> <li>• 회사의 성장단계는 초기에는 일자리를 많이 만드는 단계, 2단계에서는 성장을 목표로 하는 단계, 3단계에서는 다시 가치 중심의 회사로 성장하는 단계로 조정해 가면서 100년 지속가능한 기업을 목표로 하고 있음</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 농산물 전처리사업으로 취약계층(장애인, 노인)에게 일자리 제공(50% 이상)</li> <li>• 사회적 연대협력을 통한 일하면서 사회적경제 생태계 만들기 참여</li> <li>• 대기업에 준하는 그룹웨어, ERP, 회계시스템 등의 업무처리시스템의 조기 구축</li> <li>• 전처리 과정에서의 식자재의 품질을 일정하게 유지하고, 가격변동 위험에 대비하기 위하여 다양한 매입처를 확보하고 신뢰 관계를 유지하고 있음</li> <li>• 지역기반 식품 배송 서비스를 위한 애플리케이션(앱) ‘마켓투게더’ 출시</li> <li>• 장애인 표준사업장 운영으로 장애인 고용확대 기회</li> <li>• 풀무원 계열 푸드머스 등 대기업과 업무협약을 통한 취약계층 고용 확대</li> <li>• 지속적인 사업영역의 다각화 (농산물 소분과 전처리, 공공기관·사회복지시설·어린이집 등 160여 곳에 대한 식자재 유통, 위탁급식, 기관 맞춤형 상품 및 서비스 개발, 물품구매 대행 (MRO) 시스템 구축, CSR스토어 기빙 팩토리 운영 등)</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업으로 전문인력 지원, 일자리창출 지원, 사업비 지원 등 혜택</li> <li>• 장애인 고용을 통한 표준사업장운영으로 한국장애인고용공단의 재정 지원 혜택</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 식자재사업, 농산물전처리센터, 유통사업, 소핑몰사업</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

#### ○ 대표님은 인재를 육성하고 개방형 사내문화를 만드는 데 집중

“저희 회사는 신입직원을 많이 뽑아요. 신입직원을 뽑아서, 교육시켜서 일을 시키려는 의지가 강하세요. 그래서 인재경영이라는 목표로 해서 운영을 하고 계시고, 회사 내 여러 가지 복지나 문화를 만들기 시작했고, 웰컴키트, 퇴사자키트 등의 00키트 등도 많아요. 한마디로 인재육성에 집중하고 계십니다.”

“교육적인 부분에서는 저희 회사에 외부강사를 초빙해서 직원들에게 도움이 될 수 있는 교육들을 많이 하고 있어요.”

“우리 회사에는 청바지 문화가 있어요. 청바지는 ‘청밀이 바뀌는 지금’이라는 뜻이에요. 지식의 교육교환 프로그램이에요. 예를 들어 경영지원팀이 가지고 있는 지식을 교육지원팀에 교육을 한다든지, 교육지원팀에서 경영지원팀에 교육을 한다든지 하는 교육 교환 프로그램이에요. 그리고 회사 부담으로 외부 교육도 당연히 가요. 이러한 교육은 실제로 도움이 되고 있어요.”

“우리 회사에는 조직문화팀(가상조직의 형태)이 있어요. 조직문화도 관리하지만 회사의 가치를 직원들이 공유하도록 하는 게 목표예요. 조직문화팀의 비전은 세상을 이롭게 한다는 것이예요. ‘세상을 이롭게’를 어떻게 할 것인가, 어떻게 행동으로 나타나게 할 것인가를 위해서 교육을 많이 하고 있어요. 예를 들어 신입 직원이 입사하면 1주일간 진행되는 교육 프로그램 중에서 조직문화팀에서 하는 교육이 4가지가 있는데, 세상을 이롭게 하는 방법에 대한 교육이 들어가요.”

#### ○ 사회적기업을 시작하게 된 동기는 장애인들이 가족의 걱정 없이 일할 수 있는 직장을 만들고자 함

“대표님이 처음에 사회적기업을 해야겠다고 생각하시게 된 계기는, 장애아동 시설에 가서 만난 어머니께서 ‘장애아동 한명을 키우기 위해서는 가족 전체가 동원되어야 한다.’고 하셔서, 장애인 가족들이 도와주지 않더라도 혼자 와서 일을 해도 되는 직장을 만들어야겠다는 생각에서 시작하셨어요. (저희는 장애인에게) 최저임금을 상회하는 수준으로 (급여를) 제공하고 있어요..

“(장애인) 이 분들을 위한 교육 프로그램으로는 이 분들이 하게 될 일을 멘

*토링 방식으로 도와주고 있어요.”*

- 사회적기업에 대한 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원 등 정책지원을 적극적으로 활용할 필요는 있으나, 전적으로 의존해서는 안 됨

*“사회적기업과 관련된 지원은 5년간만 지원이 돼요. 그것만 보고 (사회적기업으로) 들어오시면 어렵고, 지원받는 기간 동안 사업을 안정화하는 데 사용하고, 그 이후에는 자생해야 해요. (저희는 성장하는 동안에) 그 용도로 일자리창출지원, 전문인력지원, 사업개발비를 지원받았고, 독립을 위한 밑거름이 되었어요.”*

- SK의 사회성과인센티브 지원대상 기업으로 선정되어, 여기에서 지원 받은 자금으로 다시 사회적 가치를 창출하고 있음

*“작년에 우리 회사가 SK의 사회성과인센티브 지원대상으로 선정되어 2년 차인데요. 이 인센티브를 받아서 우리의 사업을 하는데 사용하기 보다는, 그것을 받아서 또 다른 사회공헌과 사회적 가치를 창출하기 위하여 사용했어요.”*

*“저희가 사회성과 인센티브를 받았던 것은, 소규모 시설에는 영양사 없이 조리사만으로 운용이 돼요. 그러다 보면 영양소에 대한 지식이 빠지기 때문에 저희 회사의 영양사 분들을 투입해서 식단표를 짜드리고 무료서비스를 제공해 드렸어요. 그렇게 해서 그 시설을 이용하는 이용자 분들이 좀 더 질 좋은 식사를 드시고 건강할 수 있도록 하는 것이 저희의 미션이었는데, 그것을 통해서 인센티브를 받았고, 또다시 영양사를 채용해서 같은 서비스를 제공해 드리게 되었어요.”*

*“작년에 처음 SK의 사회성과 인센티브 제도에 참여할 때에는 힘들겠다 싶었어요. 그런데 시스템이 잘 되어있고, 산출식도 자동화되어 있었어요. 오히려 우리 회사가 얼마만큼 사회적 가치를 창출하고 있는지 모르고 일을 했었는데, 그것을 하면서 알게 되어서 굉장히 좋은 기회가 되었어요. 매년 보고서가 나오면 직원들과 공유해요.”*

- 이 회사는 B2B사업인 소규모 식자재유통 사업으로 시작해서 소모품, MRO사업, KIT사업으로 단계적으로 확장했고, B2C사업인 CSR스토어도 출범하였음

“저희 사업은 처음에는 소규모 식자재 사업만 했어요. 그러다가 식자재유통에 소모품이랑 MRO사업을 확장했어요. 그리고 KIT인 꾸러미 세트, 구호물품 세트를 개발하게 되었고, CSR스토어 매장을 운영하게 되었어요. 어떤 복지관에서 식자재를 납품받다가 소모품이 필요하면 납품해달라고 해서 소모품도 납품하게 되고, 그 이후에 꾸러미 상자도 가능하냐고 해서 이렇게 연관되어서 확장되게 되었어요. B2B사업으로는 식자재유통, MRO, KIT사업이 있고, 최근에 B2C사업으로 CSR스토어 매장 사업에 뛰어들게 되었고, 최근 2호점까지 출범하였어요. B2B가 기업거래다 보니 규모가 크고, B2C규모는 아주 작아요. B2B에서 B2C로 확장되는 것은 대표님의 의지로 사업이 확장되는 것이예요.”

- 사내 그룹웨어 시스템을 운용하고 있고, 식자재 유통을 위한 B2B 비즈니스 시스템을 채택

“우리 회사는 사내에 그룹웨어 시스템을 사용하고 있어요. B2B 고객이 사용하는 식자재 발주시스템을 저희 회사에 맞게 변형해서 사용하고 있어요. MRO 시스템도 개발했어요.”

설립 초기부터 회계를 중시해서 회계전담자를 두었으며, 회사의 긍정적인 조직 문화 형성을 위한 조직문화팀을 운영하고 있음

“대표님과 2013년부터 같이했는데요, 대표님이 강조하셨던 것이 있어요. 2008년에 회사를 설립하면서 부터 회계에 대해서는 간간하게 관리했어요. 초기부터 회계 전문 직원을 두어야 한다고 해서 회계직원이 처음부터 있었어요. 보통 회사는 영업 중심으로 운영하잖아요. 그렇지 않았다는 점이 달랐어요.”

“저희는 조직문화팀을 운영하고 있어서 문화에 대한 부분을 강화하고 있어요. 조직문화팀은 자원해서 회사를 사랑하는 마음으로 참여하고 본인의 업무는 따로 있어요. 저도 조직문화팀에 소속되어 있고, 공식적이긴 하지만 주 업무가 아닌 형태로 운영되고 있어요. 조직문화팀도 처음에는 어려움이 있었어요. 대표님이 직원들을 선발해서 운용하는 방식으로 했어요. 그랬더니 애정이 없으니까 잘 작동하지 않았어요. 그러다가 직원들이 자원하는 방식으로 운용하기 시작하니 까, 적극적으로 참여하고 있어요.”

- 코로나19로 인한 어려움을 극복하기 위하여 사업 다각화를 통해

리스크를 분산하고, 직원들과 비대면 커뮤니케이션을 확대함

“올해는 작년대비 15%내지 20%정도 신장할 것으로 전망해요. 올해는 코로나19로 위생용품의 판매가 늘어나는 대신에 식자재 사업은 불황이에요. 다른 기업분들과 대표님이 얘기하시는 것이 여러 다각화가 되어 있어야 리스크를 감소하는 효과가 있다고 얘기하세요.”

“최근에 영상화 작업을 많이 하고, 회의도 화상회의로 진행했어요. 직원들도 ‘스킬 업’하고. 월요일마다 실시하는 ‘Weekstart’ 미팅을 유튜브로 실시간 스트리밍으로 진행하고 있어요. 디지털과 관련한 니즈가 많으세요. 직원들도 편해졌고요. 회의로 모이지 않고 자리에서 참여하면 되니까 좋아해요.”

- 50+세대를 위한 조언으로 창업은 자신이 가장 자신 있는 것으로 해야 하고, 디지털 기기에 친숙해야 하고, 필요할 때 대출도 활용할 필요가 있음

“저희 대표님이 현대그룹에서 현대F&D (현대그린푸드)에서 구매업무를 했어요. 그래서 (이 회사를) 시작하신 거예요. 그래서 본인이 가장 자신 있는 것으로 해야 한다고 강조하곤 하세요. 갑자기 (큰 회사의) 구매팀에 있다가 (자영업으로) 치킨집을 하는 것을 서로 관계가 없잖아요. 그래서 본인이 강점을 가지고 있는 부분에서 창업을 하는 것이 좋겠다고 하세요.”

“그리고 최근에 강조하시는 것 중의 하나로, 저희 회사에는 현업 직원이 20대에서 70대까지 다양하게 있어요. 그러다 보니까 40대 이상의 직원들에게 디지털 기기와 친해져야 하고 공부해야 한다고. 그렇지 않으면 젊은 친구들을 따라갈 수 없다고 강조하세요.”

“사회적기업 모임 때 강조하신 얘기로, 사회적기업 분들이 보수적이고 (회사가) 불안하니까 대출을 받지 않는다고 하시더라고요. 대출을 받지 않으면 사업을 확장하기 어려운데, 그러한 무서움을 돌파해야 한다고 하셨어요. 저희는 대출도 잘 활용하는 편이에요. 자금력이 있어야 구매력이 있고, 거래처도 믿고 거래를 해주거든요.”

- 여러 가지 인증 제도에 적극 참여하여 활용하는 것도 고려해볼 만함

“(우리 회사는) 지원금을 받기 위한 제도에도 많이 참여하지만, 인증을 위한 제도에도 많이 참여하고 있어요. ‘가족친화인증’<sup>40)</sup>이라든지, ‘일생활균형캠페인참여기업인증’<sup>41)</sup>에도 참여해서 직원들과 외부인들에게 청미일이 가지고 있는 것과 장점에 대해 알 수 있게 하려고 노력하는 편이에요. 직원들도 늘 받던 혜택이니까 혜택인 것을 잘 모르는 것도, 그런 인증을 받게 되니까 다른 회사는 제공되는 것이 아닌데 우리 회사만 제공되는 것이라는 것을 느끼게 되고, 우리 회사에 다니는 것을 행복하게 느끼게 돼요.”

“우수벤처, 우수사회적기업, 하이서울브랜드, 그런 여러 가지 인증들이 나올 때마다 참여하는 편이에요. 최근에는 메인비즈 인증<sup>42)</sup>도 받았고, 경영상 우수한 기업을 인정해 주는 인증이에요. 앞으로는 이노비즈 인증<sup>43)</sup>까지 할 예정이에요. 점점 인증들을 늘려가는 노력을 많이 하고 있어요. 참고로 은행에서 대출을 받을 때나 보증이 필요할 때 보증요율을 감면해주는 인증들도 있어서 대출할 때 활용 할 수도 있어요.”

- 
- 40) 여성가족부장관은 가족친화 사회환경의 조성을 촉진하기 위하여 가족친화제도를 모범적으로 운영하고 있는 기업 또는 공공기관에 대하여 가족친화인증을 할 수 있음(가족친화법 제15조)
  - 41) 고용노동부에서 운영하고 있으며, 일하는 방식과 문화를 개선하여 근로자가 마음껏 능력을 발휘할 수 있도록 하고, 기업의 생산성과 경쟁력을 높이면서 일과 생활의 균형을 찾아가는 캠페인
  - 42) 중소벤처기업부가 경영혁신형 중소기업으로 인증하는 제도(중소기업기술혁신촉진법 제15조3항) Management + Innovation + Business의 합성어
  - 43) Innovation과 Business의 합성어, 기술 우위를 바탕으로 경쟁력을 확보한 기술혁신형 중소기업

## 5. ㈜맘이랜서 (사회적기업)

### 1) 기업개요

- ㈜맘이랜서는 경력단절 여성에 대한 코딩교육과 시스템소프트웨어 개발 및 공급과 교육활동 기회를 매칭·창업·창직을 지원하는 사회적기업
  - 임직원 9명으로, 2019년 매출액은 9.7억 원으로 전년 대비 32.2% 신장, 당기순이익 230만 원, 자본금은 3.4억 원

[표 4-13] ㈜맘이랜서 일반 현황 (<https://www.momjobgo.com/>)

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2013. 9. 24.(대표 김현숙)	기업형태	중소기업(벤처기업) / 포털 및 기타 인터넷 정보 매개 서비스업
사회적기업	2018. 11. 6. 인증	임직원 수	9명
재무성과	2019년 매출액 968백만 원, 영업이익-60백만 원, 당기순이익 2백만 원 2018년 매출액 733백만 원, 영업이익 14백만 원, 당기순이익 70백만 원		
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>경력단절 여성을 코딩교육전문가로 교육, 양성하여 교육현장에서 실제로 교육서비스 전문가로 활동할 수 있도록 경력개발 지원과 교육활동기회 매칭, 창업, 창직 지원</li> </ul>		
제품·서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>맘이랜서 스쿨 : 코딩 교육전문가 양성, 자격증 취득과정</li> <li>맘잡고 코딩 : 코딩 필수교과, 코딩 융합교과 과정 운영</li> <li>일자리 매칭 : 에듀테크 직무능력으로 지속 가능한 경제활동 지원</li> <li>맘잡고 네트워크 : SW교육전문가 협업 네트워크</li> </ul>		
주요연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013. 7. &lt;맘잡고&gt; 사업 착수, 맘잡고 플랫폼 설계</li> <li>2013. 9. ㈜맘이랜서 설립, 경기도여성능력개발센터 창업보육센터 입주</li> <li>2013.11. 고용노동부 주최 &lt;2013 전국소셜벤처경연대회&gt; 최종결선 장려상 수상</li> <li>2014. 2. 고용노동부 사회적기업진흥원 &lt;사회적기업가육성사업팀&gt; 선정</li> <li>2014. 9~12. 안랩CSV 제휴협력 코딩강사 양성과정 &lt;안랩샘&gt; 시범사업 개시</li> <li>2015. 3~8. 3CT기반 코딩강사 양성과정 개시</li> <li>2015. 9~12월 (주)안랩 사회공헌 제휴 코딩강사 양성과정 &lt;2015 안랩샘 아카데미&gt;</li> <li>2015.12. 코딩, 진로교육 전문가 협업 네트워크 &lt;맘이랜서 네트워크&gt; 발족</li> <li>2016. 1~5. 서울산업진흥원/서울크리에이티브랩 지원 코딩강사양성과정 '코드샘' 시행</li> <li>2016. 4~6. 서울시동부여성발전센터 '생활코딩강사양성과정' 교육과정 제휴 협력</li> <li>2016. 6~9. 서울시남부여성발전센터 '코딩교육전문가양성과정' 교육과정 제휴 협력</li> <li>2016. 7~9 다음카카오와 함께 하는 저소득층 학생들을 위한 SW 교육 사업 &lt;같이가기&gt;</li> <li>2017. 3~6. 서울시50플러스재단 코딩퍼실리티이터 양성과정</li> <li>2017. 7. 여성가족부 최우수 예비사회적기업 수상</li> <li>2017. 9~11. 한국정보화 진흥원 SW강사 양성과정 코듀에이스 운영</li> <li>2017. 9. SK C&amp;C 사회공헌 제휴 '행복한 코딩교실' 사업 협력 시행</li> <li>2017. 12. 맘이랜서 네트워크 데이 개최</li> <li>2018. 4. e센서로봇, 가속도조이스틱과 우선듀얼컴퓨터 활용설명회</li> <li>2018. 6. 블록체인 기반 넥스트 맘잡고 플랫폼 크라우드펀딩 진행</li> <li>2018. 11. (주)맘이랜서 사회적기업 인증</li> <li>2019. 3. 송파구 사회적경제지원센터 PBL기반 IT-SW활용교육 : 맘이랜서 주관 운영</li> <li>2019. 5~6. 경기IT새로일하기센터 창의융합소프트웨어강사과정 : 교육협력</li> <li>2019. 7~10. 2019 한화로 미래로 과학나라 : 맘이랜서 교육 협력</li> <li>2019. 12. 생각광팡 코딩교실 with엔트리 교재 출간</li> <li>2020. 4~5. 송파사회적경제지원센터 DSI역량강화교육 : 맘이랜서 주관 운영</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- ㈜맘이랜서는 안랩 창립자 중 한 명인 김현숙 대표가 오랜 기간 IT관련 업종에 종사한 경험을 토대로 설립되었으며, 안랩과 협력을 통한 경력단절 여성에 대한 코딩 교육 지원 등 국내 유수의 기업들과의 협력네트워크를 구축하여 다양한 기관에서 코딩 전문가를 양성하고 있음
  - CEO요인으로 김 대표는 안랩을 창업멤버 중 하나로 중국대표를 역임하는 등 IT업계에 종사한 경험을 바탕으로 ㈜맘이랜서 창업으로 이어짐. 경력단절 여성에 대한 코딩교육으로 이들의 사회진출을 돕고자 하는 철학.
  - 기업요인으로 경력단절 여성에 대한 코딩교육을 위하여 안랩과 협력 사업으로 '안랩쌤'을 운영하고 있으며, 이들에 대한 매칭사업인 맘잡고(Mom Job Go)로 많은 인원이 실제 교육현장에서 활동하는 기회를 제공.
  - 산업정책요인으로 인증 사회적기업으로서 전문인력지원, 일자리창출 지원 등의 혜택을 받고 있으며, 우수 소셜벤처로 IR을 통한 자금조달을 통한 신규투자를 받았음

[표 4-14] ㈜맘이렌서 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 김 대표는 안랩 창립자 중 1인으로 중국법인 대표를 역임 (사업개발, 제품기획, 마케팅, 인터넷 총괄 등 현장의 사업책임자 역할 수행)</li> <li>• 경력단절 여성에 대한 코딩 교육으로 이들이 사회에 진출할 수 있도록 지원하고자 하는 철학을 보유</li> <li>• 개인주식을 IR을 통하여 회원·일반인에게 공모하고 일부를 종업원에게도 지급하기로 함</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 코딩이 2017년에 초등학교 필수과목으로, 2018년부터 중학생 필수과목으로 의무화되어 경력단절 여성이 1인 기업으로 재기를 모색할 수 있도록 돕는 교육과정 운영</li> <li>• 맘잡고(Mom Job Go) 매칭 협력 O2O플랫폼 운영 (교육-네트워크-매칭을 통해 Total Solution을 만들고 있음)</li> <li>• 설립이후 2019년 말까지 창업 창직 직업훈련 3,390회, 수료자 경제활동 매칭 공헌 2,330회, 코딩교육 전문 강사 회원 1,660명 가입의 성과</li> <li>• 2014년 안랩과 함께 개설한 교육과정인 ‘안랩샘’을 통한 소프트웨어적 사고 교육강사 양성 과정 운영이후, SK C&amp;C, 플래류 아트센터 등 국내 대기업과의 협력 사업을 통한 교육과정 운영</li> <li>• IR을 통한 2억 원을 3차 배정 방식과 오마이컴퍼니를 통한 펀딩을 진행하여 자금 조달</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 지원제도 이용 (전문인력지원, 일자리창출지원, 사업개발비지원, 공간지원 등)</li> <li>• 소셜벤처에 대한 지원제도인 IR을 통한 자금조달 혜택 향유</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 응용소프트웨어 개발 및 공급업, 시스템 소프트웨어 개발 및 공급업</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- 김 대표는 영리를 목적으로 하는 IT기업에 오랫동안 있으면서도, 이해관계자 가치창출, 공유가치 창출, 사회적경제 등에 대한 관심이 있어 사업을 시작

“제가 IT경력만 굉장히 길거든요. 20대 중반부터 첫 직업을 IT쪽에서 시작했고, IT기업은 이윤창출이 목적이잖아요. 2012년부터 사회적경제를 알게 되었거든요. 사회적경제기업만 제가 창업(2013년)한지 7년이 되었으니까, 학습한 기간까지 하면 8년이 되었고요. 송파구사회적경제지원센터 입주할 때까지만 해도 (사회적경제에 대한) 현장의 바닥경험은 없었던 거와 마찬가지로였고요. 영리 기업 쪽에 있었어도 공동체적 관점에서 주주가치 중심의 이상과 현실의 괴리, 사회적경제가 이상적으로 보였기 때문에 들어왔고, 익숙하지 않아서, 경험하지 않고는 터득할 수 없는 것을 지난 7~8년 동안 사회적경제에서 성장한 거 같아요.”

“이론적으로 배운 것은 이해관계자 가치창출이었어요. 공유가치 창출, 공유경제에 대한 관심이 많았기 때문에, 이해관계자 중심의 플랫폼으로 하려고 했고요. 지금까지 그 기초는 유지하고 있어요.”

- 사업 초기의 여성인재 중심의 직업훈련, 평생교육·학습, 일자리연계 매칭 지원 사업에서 코로나이후 사회적경제 비대면 교육 플랫폼을 구축하고 있음

“맘이랜서는 플랫폼 사업을 하거든요. 초기에는 여성인재 중심의 직업훈련, 평생교육, 평생학습, 일자리 연계 매칭 지원을 하였고요. 이러한 것들을 상시적으로 할 수 있는 플랫폼 같은 역할을 사회적경제도 있어야 해요.”

“플랫폼, 이것은 아주 중요한 얘기인데요. 앞으로 시대는 경제적인 먹거리 창출은 플랫폼 아니면 콘텐츠라고 생각해요. 플랫폼으로 승부하느냐 자기만의 콘텐츠로 승부하느냐, 이 과정에서 사회적으로 경제적, 환경적으로 사회문제를 해결하는데 사회적경제의 존재의 이유라고 저는 생각하고 있어요.”

“사회적기업은 엄연히 영리기업(commercial enterprise)의 속성을 갖고 있거든요. 그래서 사회적기업도 이윤창출을 위하여 영리기업과 똑같이 행동하면서

사회적 가치를 창출해야 하고, 경쟁도 하고, 효율도 추구해야 해요. 전통적인 비영리 사회적경제는 기부금을 받아서, 사회적기업이든 영리기업이든 다 같이 잘 살고자 하는 방법론적인 측면에서 기부금을 받거나 매출을 통하여 공적인 역할을 하잖아요.”

“일자리 시장경제의 주역, 그런 성격을 가진 ‘맘잡고 플랫폼’을 만들려고 한 거죠. 인프라를 만드는데 경제적으로 일자리를 더 만들고, 이윤이 남았다고 하면 매출 활동을 하고 총매출, 공헌이익, 매출총이익, 판매비, 영업이익, 영업외손익, 이익, 법인세 내고 남은 순이익이라고 하는 부분에 대해서 이해관계자들 간에 사회에 배분하거나 전생도 불사하는 재투자, 목적사업을 위해서 목적사업은 일자리 창출이 되었던, 사회적 목적을 달성하기 위해서 경쟁력을 갖추기 위해서 기술투자하기 위한 것이죠. ‘맘잡고’는 아직은 멀었지만, 제가 생각하는 영리기업의 장점과 사회적기업의 사람 중심의 공동체 건설을 하겠다는 이 취지를 잘 결합해서 영리기업적인 사업전략, 전술, 경쟁우위 전략 등을 구사하고, 그 속에서 성공 요인이라고 한다면 아직 경제적인 성공은 못 했어요. 이익을 추구하지 않았고 끊임없이 투자하고 있어서요.”

“플랫폼 개발을 위하여 좋은 IT개발자들을 채용하기 위하여 높은 급여를 주고 엔지니어를 데려와야 했고, 굉장히 유연성도 필요한 부분이고, 나름대로 플랫폼 기술 집약적인 자체, 플랫폼을 끊임없이 만들고 있어요. 그러다 보니까 외형매출에 신경을 안 쓰고 직원들 월급을 줄 수 있는 정도로만 용역과 매출을 해왔어요”

○ 맘잡고의 회원은 자산이자 프로슈머로서 플랫폼의 중요한 기반임

“맘잡고 회원 수가 많이 늘어서 약 5,000명 6,000명 정도 확보되었는데, 그 분들이야 말로 저희의 자산이자 저희를 밀어주는 프로슈머이고요. 맘잡고를 언제 나 지지를 해주시는 분들이세요. 저희는 주식회사 형태를 갖추고 있잖아요. 이 성공 요인은 ‘성공을 한’ 과거형이 아니라 앞으로도 멀었거든요. 이해관계자 가치 창출을 위한 구조를 짜나가는 게, 마음으로만 이해관계자 가치 창출을 하고 있다고 표현으로 어필해서 뉴스레터 보내고 하는 것들과 같은 소통 채널을 동원할 수 있지만, 저희 사업의 공동체 구조를 짜는 거예요. 그런 부분에서 크라우드 펀드를 벤처캐피탈(VC) 투자를 받지 않고, 회원에게 개인 투자를 받았거든요. 회원들한테 저희가 직업훈련을 시켜드렸던, 저희를 통해서 일자리와 창업, 창직을 하고, 맘잡

고 비전에 동참하는 사람들에게 저희 플랫폼의 비전을 제시하고, 나중에 금전적으로도 이익을 돌려드릴 수 있고, 여기에서 업을 찾으시라고, 1차, 2차에 걸쳐서 2억 7천만 원 정도, 제 보유주식을 희석시켜가고 있거든요. 그런 식으로 주주 숫자를 시스템적으로 늘려가는 것이 협동조합의 1인 1표처럼, 주식회사 시스템의 장점을 살리면서 주주들을 더 늘리고, 지배구조는 의사결정시스템이랑 주식회사는 연동하는 지배구조 실험을 하고 있어요. 흐름상으로는 영리기업과 사회적경제 특유의 사람 중심의 공동체 건설이라는 취지와 기술이 공동체를 더 단단히 묶어 주는 스마트 사회로 전환하는 선한 혁신 툴이 되도록, IT에 대한 감수성을 갖고 있는 기업들이 시스템적으로 노력해야 할 부분이라고 생각하죠.”

- 사회적경제기업, 프리랜서, 5인 이하 소기업은 우리의 맘잡고 디지털 솔루션이 완성되기를 기다리고 있음

“사회적경제 기업들도 IT로 디지털 전환(Digital transformation)을 하셔야 해요. 모르면 당할 수밖에 없고요, 아는 것이 힘이에요. 알아야 전략이 나오죠. 머리끝에서 노는 사람들 속에서 자영업자, 상권 뺏기고 지역공동체 다 파괴되고 하는데, 사회적경제에 IT기업들이 들어와서 활성화를 위해 지원해야 해요. 코로나 때문에 비대면 디지털(Digital) 전환을 해야 하잖아요. 그때 ‘저희가 디지털 솔루션(Digital Solution)을 가지고 있고 이렇게 하자’고 대안 제시를 해주려고 해요.”

“우리는 우리 사업과 관련 없는 건 거들떠도 안 봐요. 우리가 충분히 할 수 있는 사업인데도 안 하는 사업도 있거든요. 우리의 기술과 인접한 밀접 사업까지는 벌려요. 저희는 온라인 실시간 ‘web rtc’ 기술 기반의 소상공인 자영업자들이 대면과 비대면(온택트와 언택트) 노하우가 없으니, 소상공인, 자영업, 사회적기업을 우리의 주 고객으로 플랫폼의 범주(카테고리)를 넓혔죠. 기업들이 자체적인 기술 개발을 하려면 시간이 많이 드는데, 사회적 경제기업들, 프리랜서, 5인 이하 기업들은 저희에게 많은 기대를 하고 있어요.”

- 비즈니스 모델은 고객과 사회환경에 따라 계속해서 바꾸어야 함

“사회적 목적에 따라 설립했다고 하더라도, 비즈니스 모델은 바꿀 수 있으면 바꿔야 하고 정관도 바꿔야 한다고 생각해요. 그게 기업이 정신이고, 사회적기업이라고 하는 타이틀에 걸맞게 분명한 사회적 가치 측정시스템을 가지고 움직여야 한다고 생각해요. 그 측정시스템 운영은 소비자의 입장에서 그들이 진심으로

공감되는 지점에 있어서의 KPI(핵심성과지표, Key Performance Indicator)를 만들어야 되겠죠. 그것이 고객가치창출이라는 건데, 영리기업이나 비영리기업 모두 똑같은데, 비영리기업의 수혜자도 고객이고, 직접 자기돈 내고 사는 최종소비자도 고객인 바, 그런 분들이 객관적이고 합리적으로 인정할 수 있는 그런 비즈니스 모델을 끊임없이(만들어야 해요). 경쟁도 불사하면서 끊임없이 경쟁우위도 점하면서(요). 회사를 설립할 때 그 때 모델은 더 이상 유효하지 않잖아요. 2년 전만 해도 미세먼지가 난리였는데, 지금은 코로나로 인한 1회용 용기와 기후변화, 쓰레기 등으로 난리예요. 사회 혁신을 하고자 하는 사회적경제기업들은 다시 전략을 바꾸어야 하고, 비즈니스 모델을 얼마든지 수정해야 해요.”

“저는 망하지 않는 방법은 두 가지라고 봐요. 하나는 원래 했던 초창기 비즈니스 모델을 안 바꾸고 지금까지 성공하고 있다고 하는 것. 대체로 코지 못하고 조금씩 이익을 누적하는 것으로 망하지는 않겠지만, 조금씩 소규모로 늘어나고, 혁신이 이루어지지 않으나 망하는 확률은 적겠지요. 또 하나는 그야말로 혁신을 하는 거예요. 비즈니스 모델도, 목적고객도, 사회적 가치 창출방식도 바뀌는 거죠. 창조적 파괴 같은 많은 혁신적 사고를 기업가들이 순발력 있게 하면서 바꾸는 건데, 판을 바꾸고 생태계를 바꾸는 엄청난 긴장, 불확실성에 대한 배팅, 모호함을 즐기고 도전할 수 있는 기업가 정신이 필요하다고 생각해요.”

- 사회적경제기업에게 제공되는 전문인력지원, 사업비지원, 공간지원 등의 제도적 지원을 받음

“맘이랜서’는 작년에 처음으로 사업개발비 5,000만 원을 지원받았고요, 올해는 그 절반정도 지원받았어요. 전문인력 지원과 사업 초기에 공간지원도 받았고요. 공간지원은 사회적경제를 모르니까 센터에 입주했어요. 그래서 배운 것이 정말 많아요. 사회적경제 조직이 어떤 조직인지 목적 달성을 하고, 좋은 분 많이 만나고, 정도 많이 들고, 고향 같고, 송파구사회적경제협의회 멤버들과 정이 돈독해진 게 사회적경제만이 누릴 수 있는 인간냄새가 나서 좋았어요.”

- 재무적 성과로는 작년에 매출액은 10억 가까이 달성했고, 사회적 성과로는 인력고용 16명과 프리랜서 일자리 창출 지원을 하고 있음

“재무적 성과는 공개되어 있어요. 첫해는 회사 설립하고 시스템 개발하느라

해서 매출액이 2,000만 원, 3년 차에는 9천6백만 원, 4년 차에는 3억4천, 5년 차에는 6억1,000만 원, 7년 차에는 7억 원, 작년에는 9억6천7백만 원을 달성했어요. 사회적 성과로는 정규직 직원이 14명이 있고요. 전문인력 1명, 서울시 지역자산 1명으로 직원은 총 16명이 있어요. 대부분 IT쪽 인력이예요. 그것 이외에 프리랜서로서 일자리를 연계해준 성과가 훨씬 더 크죠. 지표관리를 하고 있고, 홈페이지에 다 나와 있어요.”

“경력이여성 교육과 관련해서, 한국직업능력개발원에 등록된 코딩 교육 관련 자격증만 450개 정도 돼요. 저희가 초창기에 두 번째로 등록한 회사인데, 등록만 하고 교육하지 않는 곳이 부지기수인 거 같아요. 저희는 꼬박꼬박해서 약 2,600여 명을 양성했어요. 저희가 가장 확실한 직업훈련 자격증 관련 교육을 운영한 회사인 거 같아요. 여기 영역이 무궁무진해요. AI 교육이 확장되었거든요. 분야별로 확장하는 거예요. 코딩교육만 하는 것이 아니고, 교육자체가 모든 산업에 다 들어가 있어요.”

“저희는 디지털 도구를 활용하는 것으로, 구글, MS사가 다 뛰어들어서 자기들의 플랫폼 안에 교육용으로 MS 팀즈, 구글 솔루션으로 통합해서 쓰고 있는데, 구글 Meet, MS 팀즈, 구글 스위트, 그런 식으로 플랫폼 전쟁 속에서, 맘잡고는 플랫폼 업체들의 솔루션이 있고 전용 플랫폼이 있는데 각 플랫폼을 클라우드 기반으로 다루어야 하는지 강사들을 교육하는 부분들, 직업훈련 시키는 부분까지도 카테고리를 확 넓혀서. ‘이러닝’ 콘텐츠 제작법 알려드리고 저희 플랫폼에 업로드 하도록 하고, 온라인 계정 사용료 베이스로 사업구조를 짜서 각자 사업을 하시도록, 모두가 상생할 수 있는 방법을 소통과 공감하고 있어요.”

“저희는 플랫폼, 비대면과 대면을 합친 것을 블렌디드 러닝, O2O, 순환학습, 오프라인을 하면서 온라인을 활용하는 것인데, 사회적경제 쪽에 제시해드리고, 이 기반으로 저희는 클라우드 서버 역할을 하고, 사회적기업들이 경쟁력 있는 콘텐츠로, 저희는 사회적경제기업들의 헬프데스크 역할을 해드리겠다. 원(One) 콘텐츠 멀티유저의 방식으로 활용할 수 있도록, 최근에 사업방향을 다시 정립하게 되었어요. 우리 모객 파워가 있으니, 회원을 토대로 SNS 마케팅을 돕고 우리끼리 잘 할 수 있는 공동체를 건설하는 것이죠,”

○ 창업을 하려는 50+세대에게 드리는 말씀으로는 워크넷의 적성검사를

다시 해보시고, 프랜차이즈 등 무작정 창업을 하지 말고, 직업훈련과정과 멘토링 과정에 참여하는 시간을 갖고, 실무 감각을 잃지 않도록 노력하고, 성인지감수성을 갖기를 권해드립니다

“50+세대는, 어디에 취업하기 어려워 창업을 하시는데, 70세까지 일을 해야 하고. 그리고 이때가 가장 지혜로울 때잖아요. 축적된 노하우, 방법론을 바탕으로 자기 분석을 철저히 해봐야 한다고 생각해요. 성공할 수 있는 확률을 가장 높이는 방법은 할 수 있다면 자기가 해온 것(일)을 하는 거죠. (일의) 생태계를 어느 정도 아니까, 자기의 스킬, 지식과 인적 자원 네트워크를 활용하면 성공할 확률이 있을 수 있죠. 은퇴했다고 해서 새로운 기술을 배워서 한다고 하는 것은, (아무래도) 기술기반으로 하는 것이니까요.”

“워크넷에 보면 적성검사라고 하는 우리 아이들이 하는 것을 다시 해보면 새롭다고 느낄 거예요. 예술형, 기업가형, 손재주가 있어서, 사실형, 사회형 등이 있어요. 그게 기본적인 재능이 어디 있는지 알려주는 것이어서 (자신을) 객관화시키는 데 도움이 되는 것 같아요. 타고난 재능은 안 바뀌는 부분이 있거든요, 살아 오면서 훈련된 것과 재능이 결합되는 것, 6각형 모델, 한쪽으로 특출한 것은 재능이 있다는 것이고, 둥글둥글하게 나타나는 것은 애매하기도 해요. 그런 경우에는 자기가 찾아보되, 요새 목공이 유행이다 해서 (따라가거나), 도배도 손재주가 좋아야 할 수 있어요. 자기가 가장 잘할 수 있는 것을 찾는 것이 가장 중요하다고 생각해요. 이도저도 아니면, 교육의 중요성이 확실히 있다고 생각해요, 충분한 조사나 교육을 받지 않고, 막하는 것은 적성에서도 ‘막무가내’ 돌진형은 그 자체로 진취형이어서 가능해요. 그렇지 않은 분들은 교육을 받으면서 사려깊이 직업훈련과정과 멘토링 코스 같은 것을 6개월이든 시간여유를 두고 차분하게 판단해야 실기할 수 있는 부분을 줄일 수 있을 것 같아요. 퇴직금 받았다고 프랜차이즈 알아보고 하면 쓸림이 생기고 마케팅 당하게 되는데, 그런 것을 안했으면 해요. 무작정 창업을 정말 안했으면 해요. 저는 적성 검사부터 해야 한다고 생각해요.”

“그리고 50+세대가 뇌를 많이 써야 된다고 당연히 생각하는데, 단순노동의 세계는 모르지만, 육체노동이든 정신노동이든 실무 스킬에서는 나이를 내세우지 않았으면 좋겠어요. 자기주장을 너무 하지 않았으면 좋겠고, 자기도 모르게 살아온 과정에 있어서, 그것을 못 버리는데, 실무 손 감각을 절대 놓치면 안 된다고 생각해요. 저도 대표지만 제 PT자료, 제 문서 등 할 수 있는 것들을 다하고, 교차

검증을 다 하는데, 할 수만 있다면 실무를 배워야 된다고 생각해요. 과거에 관리 직을 했던 분들이 하루아침에 연착륙이 되지는 않지만 그것을 못 버리는 분들이 많아요. 관리자를 하다보면 직원들 후배들이 다 했으니까 자기는 안하게 되는 경우가 있잖아요.”

“여성감수성, 북유럽은 여성에 대한 차별이 없고, 여성들이 지역공동체 활동을 많이 하는데, 디지털 도구들을 활발히 써요. 메이커, IoT(사물인터넷, Internet of Things), 데이터 기반의 시민운동, 이탈리아 급식지도의 경우 비만 학생이 많다 보니까, 어디 학교가 햄버거만 먹인다는 등 아이들이 사진을 찍어서 보내면 영양사 엄마들이 급식지도를 시각화해서 형편없는 점수 같은 것을, 우리는 더 할 수 있는데요.”

## 6. 한국정리수납협동조합 (사회적기업)

### 1) 기업개요

- 한국정리수납협동조합은 2013년에 설립되어 2019년에 사회적기업을 인증을 받았으며, 정리수납 교육, 컨설팅 서비스를 주요 사업으로 하고 있음
- 임직원 7명, 조합(회)원 65명의 서비스업체로, 2019년 매출액은 160백만 원(당기순이익 6백만 원)으로 전년대비 54.1% 신장하였음

[표 4-15] 한국정리수납협동조합 일반 현황

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2013.4.22. (이사장 김연희)	기업형태	협동조합(법인) / 정리수납 교육 및 서비스업
사회적기업	2019. 5.10. 인증	임직원 수	7명 (조합(회)원 65명)
재무성과	2019년 매출액 160백만 원, 영업이익 -20, 당기순이익 6백만 원 2018년 매출액 103백만 원, 영업이익 -38, 당기순이익 10백만 원		
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>취약계층에 대한 정리수납을 통한 주거환경개선 등 사회서비스 제공</li> <li>경력단절 여성에 대한 정리수납 교육과 직간접 고용을 통한 사회 재진출 지원 (2019년 45명 소득발생, 소득세 납부기준)</li> </ul>		
제품/서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>정리수납 교육(2급과정, 1급과정, 마스터과정), 강사 파견</li> <li>정리수납 컨설팅 서비스, 코칭 서비스, 이사 후 서비스, 관련 청소 등</li> <li>주거취약계층에 대한 주거환경개선 서비스 (B2G, B2B)</li> <li>사무실, 상점, 공장, 도서관 등 공간에 대한 정리수납 서비스</li> </ul>		
주요연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>2013. 4. 협동조합 신고(서울특별시), 사업자등록증 교부(송파세무서장)</li> <li>2014. 1. 민간자격증(정리수납 2급,1급,마스터) 고용노동부(한국직업능력개발원) 등록</li> <li>2014. 5. 오콕 오거나이저스쿨 발족, 오콕브랜드 상표 출원</li> <li>2015~2019. 송파구 여성발전기금 지원 사업(정리수납 교육) 수행</li> <li>2016. 4. 송파구 자원봉사센터(우렁각시 봉사단) MOU체결, 자원봉사자 교육</li> <li>2016. 5. 서울산업진흥원 미래형신직업군(시니어라이프 오거나이저) 선정</li> <li>2016.12. 송파구 자원봉사자대축제 우수봉사단체 '구약장 표창' 수상</li> <li>2017~2019. 사회복지 공동모금회 지원 사업 송파구 취약계층 주거환경개선사업 참여</li> <li>2017.11. 서울시 고령친화상점 조성 환경개선사업 참여(은평구, 중구, 종로구)</li> <li>2018. 5. 조합 창립 5주년 기념 정리수납 이론편서 &lt;오콕 마케팅&gt; 출간</li> <li>2018~2019. 한국여성재단의 전국여성단체 공간문화 개선사업 중 정리수납 참여</li> <li>2018~2019. 서울시 지방보조금 평생학습 교육과정 운영, 2년 연속 우수상 수상 - 깨끗하게 정리하는 방법을 배워 고객들이 다시 찾는 우리가게(Shop)만들기(2018) - 우리동네 소상공인 점포, 청소정리로 경쟁력 UP! 매출 UP! (2019)</li> <li>2018.5~11. 서울풍문고등학교 창의적 체험활동과정 운영(자기 주도적 변화)</li> <li>2019. 1. 서울 대왕초등학교 취약계층 초등학생과 부모 대상 정리 코칭</li> <li>2019. 5. 사회적기업 인증</li> <li>2019~2020. 서울시 송파구 사회적 고립가구 청소 및 정리 지원 사업 주관 운영</li> <li>2019. 6. 서울시50플러스재단 50+단체 공익활동 지원 사업 참여 (사진첩 정리)</li> <li>2019. 7. 서울시 의류제조업체 클린환경 조성사업 수행 (260개 업체)</li> <li>2019.10. 50+당사자연구 &lt;정리를 못하는 50+세대 취약계층 연구&gt; 수행</li> <li>2020. 6. 서울풍문고등학교 창의적 체험활동 과정 운영</li> <li>2020. 7. 아모레퍼시픽복지재단의 전국여성단체 공간문화 개선사업 정리수납 참여</li> <li>2020. 8. 서울시 지방보조금 평생학습 교육과정 운영(장애인과 비려동물)</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- 한국정리수납협동조합은 정리수납을 통하여 사회적문제 해결을 우선으로 하는 사회적기업으로 기업요인과 사회적기업 관련 정책 요인이 주로 도출됨
  - CEO요인으로 조합체제로 초기 창업 과정에서의 소수 조합원에 의한 몰입, 이사장 임기제, 이사장의 홍보활동 및 관계구축활동 등에 영향을 받음
  - 기업요인으로 조합체제의 법인형태로 지자체에서 정리수납 기업 탐색 시 우선순위 확보, 정리수납을 통한 사회문제 해결, 정리수납 교육과정을 통한 사업범위 확장, 오쿱 오거나이저스쿨 운영, 교육과정 이수자를 통한 정리수납 전문인력 확보, 송파구 중심의 자원봉사활동과 이를 토대로 취약계층 주거환경개선 지원 사업 참여 등
  - 산업정책요인으로는 사회적기업을 위한 지원제도인 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업개발비 지원 등을 활용, 송파구사회적경제지원센터의 사무실 입주로 임차료 절감과 공간 활용 및 네트워크 구축, 서울시·구청 등에 공모사업 제안을 통한 사회문제 관련 사업 참여 등

[표 4-16] 한국정리수납협동조합 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조합체제로 초기 창업 과정에서 소수에 의한 몰입</li> <li>• 이사장 임기제 운영 (현재는 3대 이사장)</li> <li>• 지속적인 이사장의 홍보활동/관계구축활동 수행으로 협력 사업 수행 (의류제조업체 클린 환경 조성사업 수주, 성북구평생학습원 강의 수주 등)</li> <li>• 종교단체(가톨릭)에서 지속적인 자원봉사 활동으로 언론사 인터뷰 기회 창출</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조합체제로 법인 등록, 이사장 임기제</li> <li>• 정리수납을 법인형태로 사업을 수행하고 있어 지자체들이 관련 업체 탐색시 우선순위</li> <li>• 정관 목적사업에 정리수납을 통한 사회문제 해결 명문화</li> <li>• 정리수납 컨설팅 서비스에서 정리수납 교육으로 사업범위 확장 (청소 포함)</li> <li>• 정리수납 교육기관으로 오쿱 오거나이저스쿨 운영 (교육과정 체계화)</li> <li>• 경력단절 여성을 중심으로 마스터 오거나이저과정을 운영하여 정리수납을 중심으로 프리랜서형 협동조합으로 2019년 연간 45명(소득세 기준)에게 기회를 제공함</li> <li>• 자원봉사를 통한 정리수납 서비스 경험을 축적(송파구 자원봉사상;구의회의장상 수상), 주거취약계층을 대상으로 경험을 토대로 취약계층주거환경개선 사업을 사업화함</li> <li>• 서울시, 구청, 공공단체 등을 대상으로 지속적인 B2B 비즈니스를 확대하여 공모사업, 지역사회 수요개발을 통한 우회수요 창출 추진</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 예비사회적기업 지정, 사회적기업 인증</li> <li>• 사회적기업 지원제도 이용 (전문인력지원, 일자리창출지원, 사업개발비지원)</li> <li>• 송파구사회적경제지원센터 사무실 입주에 따른 비용절감과 공간활용, 네트워크 효율화</li> <li>• 지방정부/구청에 대한 공모사업 등 사업제안을 통한 사회적 문제 관련 사업 참여</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정리수납 컨설팅, 교육, 출판업, 정리수납용품 및 자재, 청소대행서비스 (서비스업)</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- 한국정리수납협동조합의 성공 요인으로는 사람 중심의 사업을 영위하고, 조합의 비전과 가치를 포기하지 않고 꾸준히 실천하는 것에 있음

“우리 조합은 사람 중심의 사업을 지속적으로 하고 있고, 조합원의 영리목적은 첫 번째지만, 그 이상의 비전과 가치를 가지고 포기하지 않고 꾸준히 하고 있지 않나 생각합니다.”

“초창기 멤버들은 거의 지금 다른 사업체를 운영하고 있거나 사외이사로 계시고요. 원년 멤버들이 새로운 멤버들과 함께하면 좋겠지만 그들도 성장하고, 성장한 상태에서도 독립하는 것도 좋은 모델이라고 생각합니다. 그래서 지금은 새로운 멤버들, 열심히 활동하고 있는 멤버들로 구성되어 있습니다.”

“현재의 성공 요인으로는 협동조합의 특징이 협동하고 공유하는 것에 있는데, 조합원들의 협동, 서로 공유하는 것들에도 있다고 봅니다.”

- 모든 사람이 행복했으면 하는 철학과 가족이 행복하려면 집안이 정리가 되어야 가족 간 소통이 잘되고 화목해질 수 있다는 생각이 우리 사회를 발전하게 할 것이라는 신념을 가짐

“사람의 존재 이유, ‘우리가 왜 사는 걸까’라는 생각에서 모든 사람이 행복했으면 합니다. 나의 행복을 통해서 이웃과 사회 그리고 인류가 행복했으면 좋겠다는 생각을 많이 하는데요. 단순히 이기적인 관점이 아니라 좀 더 남을 배려하는, 그 안에서 행복을 느끼지 않나 생각하는데요.”

“가족이 행복하려면 집안이 정리가 되고, 정리된 환경 속에서, 정돈되고 쾌적한 환경 속에서 가족이 소통이 잘되고 화목해질 수 있고, 그러면서 우리 사회가 좀 더 밝고 건강하게 발전할 수 있는 계기가 되지 않을까요. 그러니까 단순하게 쾌적한 환경이 아니라 행복한 삶에 가치를 두고 있어요. 정리의 가치, 정리를 통해서 우리의 가족이 행복해 질 수 있다는 가치를 널리 전파하고 싶어요.”

- 조합원 간의 갈등 해소, 다양한 사업 분야의 개척, 조합 이사의 증자 참여 등을 통해 조직적, 재무적 어려움을 극복하면서 성장발

### 전하고 있음

“어려움을 극복하는 것은 기업이 성장하는데 도움이 되었다고 생각합니다. 왜냐하면 어려움 없이 우리가 지속적으로 그냥 성장하고 있었다고 하면, 딜레마를 겪거나 했을 수도 있는데, 어려움 극복과 함께 한 단계 한 단계 성장해 나가고 있다고 생각하고 있습니다.”

“조합원들이 협력하고 협동하는데 있어서 서로간의 의견차이, 서로 함께하는데 어려움이 많았어요. 처음부터 이윤이 나는 기업이 없잖아요. 협동조합의 특성 상 크게 돈을 투자하고 사업을 이루기가 어렵기 때문에 적은 자본으로 사업을 진행하다보니 어려움이 있었습니다.”

“일단은 열심히 활동하려고 다방면에 일할 수 있는 먹거리를 찾으려고 노력을 했고, 초창기에 비용, 운영비에 대해서 생겨났던 어려움들을 이사들이 적극적으로 증좌(증자)를 통해서 자본잠식을 해소하고 나니까 우리가 성장기에 접어들지 않았나 생각합니다.”

- 한국정리수납협동조합은 정리수납을 주요 비즈니스모델로 집 정리에 국한하지 않고 공간과 관련된 다양한 비즈니스 모델을 창출하고, 전문가를 양성하는 부분에서 성공하고 있음

“우리가 조합을 처음 시작했을 때, 단순하게 집을 정리하고 정리된 공간에서 쾌적한 환경을 만들고 그 이상의 것을 보았습니다. 라이프오거나이저라는 직업을 ‘창직’한 거죠. 단순하게 집 정리에 국한하지 않고, 공간을 가지고 있는 삶의 공간이라는 집, 사무실뿐만 아니라 점포(Shop)가 있어요. 공간 정리를 베이스로 삶 전반에 걸친 영향력을 줄 수 있는 전문가를 양성하는데 힘을 쏟았어요. 단순히 집 정리를 잘하는 여성들이 아니라 삶 전반에 있어서 가족들의 건강과 안녕을 위해서 영향력을 줄 수 있는 전문가들을 양성했던 것이 첫 번째 성공 요인이 아니었나 생각합니다.”

“정리가 여성들의 ‘일’이 될 수 있으면 좋겠다는 생각에서, 경력단절 여성들이 잘 할 수 있는 일, 사회에 재진입하기 위해서 어떤 일들을 가지면 좋을까 생각하다가 지금 잘하고 있는 10년, 20년 살림을 하면서 잘하는 것이 직업이 되었으면 좋겠다고 생각을 했고, 그래서 좀 더 표준화하고 체계화하는 정리수납 교육

을 진행 했어요. 초기에는 정리수납을 통해서 집 정리를 해주고 싶었지만 진입하기 어려웠기 때문에 계몽운동처럼 교육 사업에 매진했어요. 전 국민을 대상으로 정리가 무엇인지, 정리수납으로 우리 가족이 어떻게 행복해질 수 있는지에 대한 일반인 교육과 전문가 교육을 통해서 그 사업을 함께 정리수납을 직업으로 가질 수 있는 그런 정리수납 오거나이저 양성 과정을 지속적으로 진행하고 있습니다.”

- 교육사업 이외에 저장장애<sup>44)</sup>로 고통 받는 주거취약계층을 대상으로 하는 정리, 시니어 대상 사진첩 정리, 의류제조업체 대상 정리코칭 등으로 정리수납 비즈니스를 다양화하거나 확대하기 위하여 지속적인 새로운 시도

“사회에서 받아줄 수 있는 서비스여야 가치가 있잖아요. 우리가 아무리 가치가 있다고 생각해도, 인식 개선이 되지 않은 상황이기 때문에 어떻게 하면 비즈니스 모델로 사회적 가치를 이룰 수 있을까 생각하던 중에, TV에서 볼 수 있는 ‘쓰레기 집’에서 살면서 저장장애를 겪고 있는 사람들에게 자원봉사와 재능기부로 시작해서, 그 분들에게 주거환경을 개선해주는 사업을 지속적으로 진행하고 있어요. 저희가 그 부분을 삶 전반에 걸쳐서 상담을 하고 영향력을 줄 수 있는 전문가들이다 보니까, 저장장애로 어려운 분들에게 도움을 줄 수 있는 비즈니스 모델로 만들 수 있는 계기가 되지 않았나 생각합니다.”

“취약계층 주거환경개선사업 이외에 정리가 어디와 연관이 있을까 생각해 보니, 시니어들에게 사진첩이 굉장히 많이 있잖아요. 시니어들이 아끼는 추억이 담겨있기 때문에 소중한 여기는데, 무겁고 많다 보니까 일일이 찾아보기 어려우니까, (서울시50플러스재단의 제안으로) 한 권의 책으로 정리해주는 사업도 진행 했었어요. 점포(Shop)을 대상으로 하는 서비스 스케이프<sup>45)</sup>를 대상으로 서비스를 받는 사람을 대상으로 그분들이 쾌적하게 일하고 서비스를 받을 수 있는 샵 정리

44) 저장장애(hoarding disorder)는 미국 정신의학회 ‘정신장애의 진단 및 통계편람(제5판), APA 2013’부터 공식적인 진단 범주로 포함됨. 유성진(2017)은 ‘저장장애는 물건을 수집하고 저장하는 데 강박적으로 집착하지만 정작 물건을 제대로 활용하지 못하고 적절히 처분하지도 못하는 상태, 물건이 엉망진창으로 방치되고 잡동사니처럼 쌓여서 일상생활이 망가지는 지경에 이른 상태’로 설명하고 있음.

45) 예를 들어 외식서비스 업체, 병원 등의 경우에 고객에게 서비스를 제공하는 장소를 의미

수납 교육과 정리를 진행했어요. 반려동물과 함께 사는 반려인구가 2천만 명으로 늘고 있다고 하는데, 반려동물과 사는 환경은 사람만 사는 환경과 다른 특수한 환경이기 때문에 반려인을 대상으로 반려동물과 반려인을 위한 위생과 건강을 위한 정리수납 강좌도 진행했어요. 또한 영세한 의류제조업체가 1970~1980년대에 우리 산업의 큰 부분이었지만, 지금은 굉장히 열악한 상황에 있습니다. 굉장히 복잡하고 위험한 환경에서 근무를 하고 있는데요, 그분들을 위해서 청소와 정리 서비스도 교육과 함께 진행하고 있습니다.”

- 사회적기업에 대하여 지원하는 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비 지원, 경영컨설팅지원, 공간지원 등 다양한 지원프로그램을 적극 활용하고 있으며, 활용하시기를 권해드립니다

“우리나라가 세계에서 최초로 사회적기업육성법<sup>46)</sup>을 만든 나라잖아요. 그래서 제도적으로 많은 지원을 해주는 것으로 알고 있습니다. 특별히 키워내려고 하는 시점이기 때문에 다양한 방법으로 찾아보시면 (좋겠습니다.) 단순하게 내 서비스를 어떻게 팔 것인가 또는 내가 만드는 제품을 어떻게 판매할 것인가에 그치지 않고, ‘어떻게 우리가 사회적 목적을 이룰 것인가’하는 가치가 생기면 그것에 준하는 다양한 제도적 정책적 지원을 받을 수 있는 방법들이 있습니다. 적극적으로 찾아보시고 나의 기업의 가치를 이룰 수 있는 제도적 지원을 받는 것을 권해드립니다.”

- 사회적기업에 종사하기 전에 교육업에 종사하였던 경험으로 정리수납 교육과 교육 커리큘럼을 만들기 쉬웠으며, 고객들과의 상담 시에도 도움이 됨

“제가 교육하던 사람이어서, 우리 선생님들을 교육하거나 커리큘럼을 만드는 것이 쉬웠고, 지속적으로 할 수 있었어요. 집안을 정리하려는 고객들을 만나면서 상담의 경험들이 도움이 되기도 했어요. 일반 고객뿐만 아니라 어려운 환경에서 살고 있는 분들에 대해서 문제점을 도출해 내고 해결점을 찾아내려고 상담을 하고 솔루션을 제공하는 일들을 하면서, 진심으로 당신의 행복한 삶을 원한다는

---

46) 사회적기업육성법(약칭 사회적기업법)은 2007년 1월 3일에 제정되고 2007년 7월 1일부터 시행됨

것이 상담이나 현장에서 전달되지 않았나 해요.”

- 한국정리수납협동조합의 재무적 성과는 아직 부족하고 사회적 성과는 어느 정도 이루어짐. 정리관련 사회문제를 해결하는 법인기업으로는 거의 유일

“재무적 차원에서 안정화 단계를 밟고 있지만, 그동안 가지고 있던 다양한 재무적 차원에서의 문제들을 해결하는 과정에 아직도 있습니다. 지금의 성장기를 잘 이겨내면 성공하는 기업으로 이름을 남길 수 있지 않을까 생각해요. 사회적 성과로는 저희가 초창기부터 지속적으로 사회적 목적을 가지고, 인간의 삶과 행복한 가정을 위해서 하는 일이기 때문에 사회적 성과를 지속적으로 이루고 있어요. 적극적으로 지역의 사회적 문제를 해결하기 위해서 노력하고 있다고 말하고 싶고, 사회적 성과는 좀 더 노력을 해야 하겠지만, 사회적 성과는 어느 정도 이루고 있지 않나 생각을 합니다.”

“올해가 8년 차인데 10년쯤 되면 인지도가 많이 높아질 거라고 생각합니다. 인지도는 실력 차이가 아니라 시간 차이라고 생각해요. 그 시간을 오롯이 기업이 가지고 있는 비전과 가치, 초창기에 생각했던 가치를 지속적으로 이루어내기 위해서 노력을 한다고 하면 더 재무적 성과를 이룰 수 있지 않을까요. 저희를 이제는 알아주고 있는 것 같아요. 네이버 검색창에서 찾으면 저희가 나오고, 정리수납 서비스를 제공하는 기업은 많은데 법인체 성격으로 사회적 문제를 해결하고, 서류나 행정적인 측면에서 해결할 수 있는 기업이 저희밖에 없는 것으로 알고 있기 때문에 지속적으로 사회적 문제를 해결하기 위한 요청이 들어올 것이라고 생각합니다.”

- 정리수납 비즈니스는 프리랜서형 협동조합으로 운영하는 것이 효과적

“저희가 하는 일은 사람이 하는 일이거든요. '지구상에 인간이 존재하는 한, 인간만이 할 수 있는 일'이 정리라고 이야기 하고 있고, 협동조합의 운영체제가 사람이잖아요. 그래서 정리수납이라는 비즈니스 모델이 협동조합이기 때문에 가능하지 않나 생각이 듭니다. 사람으로 구성되어 있기 때문에 조직의 역량이라고 하면, 서로 유기적으로 자발적으로 활동하고 있는 조합원과 조합원들이 아닐까 생각합니다.”

- 사회적기업을 운영하고자 하시는 분들은 본인이 해결하고자 하는 사

회문제를 정확하게 파악하고 지원 사업에만 의존하지 말고 적극적으로 노력해야 함

“사회적기업이라는 게 ‘나라 돈을 가지고 이윤을 챙기는 것이 아니냐!’ ‘지원 사업에 너무 의존하는 게 아니냐!’라고 하시는 분들이 많아요. 그런데 사회적기업의 목표가 사회문제 해결에 있기 때문에, 본인들이 해결하고자 하는 문제를 정확하게 파악하시고 적극적으로 노력하면, 지원 사업으로 성장할 수 있지만, 지원 사업이 전부가 아니라는 것을 말씀드리고 싶어요.”

“지원 사업을 통하여 내 사업을 확장하고, 운영적 측면에서 다양하게 지원을 받으면서 내가 좀 더 조직을 탄탄하게 발전시킬 수 있는 지원 사업이 많아요. 단순하게 지원 사업으로 끝나는 것이 아니라 내가 해결하고자 하는 사회문제를 해결할 수 있도록 노력하시기를 당부 드려요. 왜냐하면 사회적기업에 대한 인식이 좋아져야 하는데, 사회적기업과 협동조합에 대한 국민들의 인식이 그다지 좋지 않아요. 아직 몰라서 그러는 면도 있지만 우리가 적극적으로 사회적기업이 어떤 일을 하는지 어필할 필요도 있어요. 내가 단순하게 지원을 받아서 무엇을 하고 있다는 것이 아니라, 지역의 사회적 문제를 어떻게 해결하고 있는지 연구하고, 지원으로 확장하는 노력을 지속적으로 하시라고 당부 드리고 싶어요.”

## 7. ㈜컬처앤유 (사회적기업)

### 1) 기업개요

- ㈜컬처앤유는 문화와 예술을 통한 조금 더 따뜻한 세상을 구현하고자 하는 행사기획 및 운영대행, 공연예술 등을 수행하는 문화·예술·교육 관련 사회적기업으로, CSR(기업의 사회적 책임, Corporate Social Responsibility)차원에서 청소년, 노인 등에 대한 공연도 수행
  - 임직원 6명, 2019년 매출액은 10억 5,700만 원으로 전년대비 14.1% 신장하였으며, 당기순이익 4,190만 원을 시현하였음

---

47) 박 대표는 40대 초반으로 50+세대에는 포함되지 않으나, 사회적기업으로 문화예술분야에서 시니어를 대상으로 사회적 서비스를 제공하는 특수성에 따라 본 연구 대상기업에 포함시킴

**[표 4-17] ㈜컬처앤유 일반 현황**  
 ([http://culturenu.co.kr/main/?page\\_id=48297](http://culturenu.co.kr/main/?page_id=48297))

항 목	세 부 내 용	항 목	세 부 내 용
설립연월일	2013. 7. 11.(대표 박정수 <sup>47)</sup> )	기업형태	중소기업 / 문화예술전문기업
사회적기업	2016. 6. 29. 인증	임직원 수	6 명
재무성과	2019년 매출액 1,057백만 원 영업이익 50백만 원, 당기순이익 41.9백만 원, 자본금 1억 원 2018년 매출액 920백만 원, 영업이익 -1백만 원, 당기순이익 2백만 원		
사회적 가치	<ul style="list-style-type: none"> <li>컬처앤유(Culture and You)는 우리 사회구성원 모두가 예술의 향유에서 소외되지 않는 문화(Culture) 평등사회를 만들어가는 사회적기업</li> <li>그 이름에는 가장 가까이에 있는 가족, 친구, 이웃인 당신(You)과의 관계를 소중히 여기겠다는 의미를 담고 있음</li> <li>컬처앤유는 문화를 필요로 하는 당신 곁에 있을 것임</li> </ul>		
제품·서비스	<ul style="list-style-type: none"> <li>행사 기획 및 운영 대행 (전시관, 홍보관, 박람회, 축제(마켓,장터), 캠프, 기념식/시상식, 수교사업, 국제회의(포럼, 초청, 교류, 워크숍 등)</li> <li>공연예술 (순수예술, 전통예술, 대중문화, 기타)</li> <li>홍보 및 마케팅/매니지먼트 (예술가(단체) 대상 기획 운영(연출), 매니지먼트, 홍보물 제작 및 배포, 컨설팅 등)</li> <li>교육 및 체험활동 프로그램 (성인/임직원, 국가유공자/상이군경 문화소외계층 대상 등)</li> <li>사회공헌활동 : 기관/기업 CSR, 소외계층 대상 문화예술 공연, 교육 향유기회 제공 등</li> </ul>		
주요 연혁	<ul style="list-style-type: none"> <li>2012. 2. 회사설립</li> <li>2013. 7. 법인설립</li> <li>2013. 8. 서울시 예비사회적기업 지정 (제2013-37호)</li> <li>2014. 9. &lt;꿈다락 토요문화학교&gt; 운영 업무 협약</li> <li>2014.12. 위대한유산시리즈 - 국악기의 재발견 한국전통무용공연 기획</li> <li>2015. 3. 청소년 창의예술교육사업 운영 등 연간 7회 진행</li> <li>2016. 3. 사명변경 (댄스팩토리 → 컬처앤유)</li> <li>2016. 6. 사회적기업 인증(2016-101호)</li> <li>2016. 8. 광주정보문화산업진흥원 연간사회공헌사업 위탁운영 등 연간 8회 진행</li> <li>2017. 5. 문화역서울284&lt;시간여행자의 시계&gt; 운영 등 17회 진행</li> <li>2017. 8. 국가인적 자원개발 컨소시엄 재교육사업 2017 상반기 교육수료율 우수기관선정</li> <li>2017.12. 2017년 서울시 사회적경제 우수기업 인증(제2017-03호)</li> <li>2018. 9. 2018 소셜벤처경연대회 전국대회 운영 등 연간 17회 진행</li> <li>2019. 5. 2019 포용적 문화국가 포럼 운영 등 연간 20회 진행</li> <li>2020. 2. 공연예술창작산실 창작실현활동지원 결과공유회 과정과 공유</li> </ul>		

## 2) 문헌 조사에서 확인된 주요 성공 요인

- (주)컬처앤유는 박정수 대표의 문화예술관련 업계의 오랜 종사 경험과 문화예술 분야에서의 유일한 사회적기업으로서, 공연관련 분야에서의 우수성을 바탕으로 정부와 공기업, 대기업 등과의 오랜 문화협력 관계의 구축 등으로 지속적인 성장을 이어가고 있음
  - CEO요인으로 박 대표는 무용을 하면서 직업무용단체에 소속되어 활동하는 등 오랜 기간 문화관련 업계에 종사한 경험을 토대로 창업을 하여, 우리 모두가 예술의 향유에서 소외되지 않도록 하는 '문화 평등사회'를 구현하고자 하는 철학을 가지고 있음
  - 기업요인으로 사업 분야가 행사대행, 문화예술 공연, 교육, 콘텐츠개발 등을 수행하는 국내 유일의 순수 예술 에이전시이자 사회적기업으로 국내 대기업, 정부, 공공기관 등으로부터 지속적인 프로젝트 의뢰가 이어지고 있음
  - 산업정책요인으로 서울시 우수사회적기업으로 지정되는 등 서울시, 서울산업진흥원, 사회적기업진흥원 등으로부터 관련 법률에 의한 지원을 받음

[표 4-18] ㈜컬처앤유 주요 성공 요인

항목	세부 내용
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 박 대표는 오랜 기간 무용을 하면서 직업무용단체에 소속되어 풍부한 경험을 가짐</li> <li>• 우리 사회구성원 모두가 예술의 향유에서 소외되지 않는 ‘문화 평등사회’를 만든다는 철학</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사업 분야를 행사대행, 문화예술 공연업, 교육업, 콘텐츠개발업 등 국내 유일 순수 예술 에이전시로 부상</li> <li>• SKT T멤버십 회원들에게 영화, 전시 등의 문화혜택을 주는 T멤버십 컬처 프로젝트 60여회 진행하는 등 특정 고객사와 장기간 프로젝트 수행</li> <li>• 한-부담 수교 30주년 기념 문화행사 공연 진행 등 외교통상부, 문화체육관광부, 한국문화예술교육진흥원, 서울산업진흥원 등 정부와 공공기관의 문화예술 프로젝트 수주</li> <li>• 보훈복지대학 지역캠퍼스의 공연행사의 운영 프로젝트, 송파구 등 지역단위 프로젝트 수행</li> <li>• CSR차원에서 문화에 소외된 어르신과 청소년을 위한 프로그램 운영</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2017년에 서울시 우수사회적기업으로 인증을 받고, 서울시와 서울산업진흥원(SBA)로 부터 다양한 지원을 받고 있음</li> <li>• 인증 사회적기업으로 전문인력지원, 일자리창출지원 등을 받고 있음</li> </ul>
산업유형	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 무용 및 음악단체, 문화예술교육업, 공연업, 체험활동 등</li> </ul>

### 3) 면담 조사에서 확인된 주요 성공 요인

○ 부모님들이 어려운 이들에게 베풀을 실천하고 있는 것을 보고 자라면서, 문화예술 분야에 종사하는 어려운 분들과 함께하고자 사회적기업을 시작

*“저희는 문화예술 분야의 사회적기업이고요. 저는 초등학교 5학년 때 국립발레단 공연을 보고, 부모님을 졸라서 중학교 2학년 때 무용을 시작하였고, 감사하게도 지원을 해주셔서 예술고등학교, 대학교, 대학원에 진학하였고, 인천시립무용단에 들어가게 됩니다. 저는 솔리스트나 주역 무용수로서 활동하고, 연봉도 어린 나이였지만 제일 많이 받는 상태였어요.”*

*“제가 예술고등학교, 예술대학교를 같이 다닌 다른 친구들과 만나서 얘기를 해보면, 자기가 좋아하는 일을 위하여, 자기가 좋아하지 않고 전공과 전혀 다른 일들, 예를 들면 보험 판매나 카센터 아르바이트, 택배, 대리기사를 한다고 해요. 그래서 우리가 어려서부터 좋아했던 무용, 예술을 통해서 사회적 가치도 생기고 경제적 이익도 생기면 좋지 않을까 싶어서, 역설적이게도 안정적인 직장인 시립무용단을 퇴사하게 됩니다.”*

○ 사회적기업 예비 창업팀으로 선정되어 인큐베이팅 교육을 받은 후 창업하여, 예비사회적기업, 사회적기업, 우수사회적기업의 단계로 성장하고 있음

*“(문화예술분야 사회적기업) 모델을 만들어 보자고, 2012년에 사회적기업 창업팀에 지원해서 턱걸이로 선정되어서, ‘함께일하는재단’에서 8개월 정도 인큐베이팅 교육을 받았어요. 그 이후 예비사회적기업, 인증사회적기업, 우수사회적기업으로 선정되기까지 코스를 밟아 성장해 왔어요.”*

○ 무용 중심의 1인 기업에서 전체적인 행사를 대행하고 운영하는 종합행사대행업으로 사업 분야 확대

*“처음에는 1인 기업으로서 무용예술을 하는 공연분야의 친구 후배들과 함께 지원 사업을 수행하는 단체 수준이었어요. 공모사업에 지원하고 떨어지는 것을 반복하였어요. 메르스, 세월호 참사, 천안함 침몰 등 국가적 재난에 의해 문화공*

연예술분야가 타격을 받을 때, 행사를 잠정적으로 연기하다가 결국에는 취소를 하더군요. 이번에 코로나19로 인해서 모이는 것 자체를 못하게 되었잖아요. 공연과 행사는 사람들이 모여서 관람을 해야 하는데, 그러지 못하다 보니까, 기획사라든지 대형기획사 매니저먼트에서 통보식으로 '행사가 없어졌으니 그냥 연습비도 없고 조용히 하지마라'고 했어요. 그래서 우리도 공연을 단순히 콘텐츠를 만드는 것이 아니고 전체적인 행사를 대행하고 운영하는 모델로 바꾸어보면 어떨까 싶어서 한 번도 해보지 않았던 입찰도 해보았어요. 단순히 무용 공연을 하는 단계에서 문화예술 행사라든지 캠프, 시상식 등 할 수 있는 대행사 체제로 바뀌는 방식이죠."

"2012년에 창업팀으로 시작해서, 2013년도 7월 법인이 설립되었고, 매출은 700만 원으로 시작해서, 작년에 연매출 10억 원을 넘게 올렸어요. 성공까지는 아니지만 회사의 업종을 변경했던 것이 시대 흐름에 잘 맞은 것 같습니다. 요즘에는 문화예술 분야에 대해서 많은 관심을 가져주셔서 업종변경을 한 것이 회사를 지속가능하게 한 것이 아닌가라고 생각하고 있습니다."

- 고객을 이해하고 고객이 필요로 하는 니즈를 충족시키기 위하여 필요한 CEO의 역량이 매우 중요

"처음에는 무용을 전공했고 박사학위를 취득했는데, 이것이 사업을 하는데, 도움이 되지 않고 약점이 될 것이라 생각했어요. 시간이 지나면서 무용뿐만 아니라 문화예술, 공연, 국가행사까지 하다 보니까, 무용분야에서의 전문성이 있다고 하는 것이 메리트(장점)가 되더군요. 예를 들어서 다른 타 단체라든지 다른 장르의 예술 감독들과 얘기를 할 때, 단순히 '기획사의 얘기대로 그냥 공연을 잘 해주세요.'가 아니고, 그들이 원하는 니즈를 충분히 알아서 무대를 어떻게 구성하고, 이 행사의 콘셉트가 이러니까 무용은 어떻게 영상과 음악은 어떻게 구현해야 한다는 식으로 정확하게 방향을 제시할 수 있었어요. 그들도 일반 기획사나 대행사의 문화예술을 잘 모르는 분들과 얘기할 때와 저희와 얘기할 때 확실히 아는 범위도 다르고, 전문적인 분야에서 그들의 요구를 명확하고 얘기할 수 있을 때 무용을 전공했던 것이 문화예술분야에서 좀 더 유리했던 것 같아요."

- 시대의 트렌드를 앞서가는 기획과 운영이 중요

"요즘에 문화예술분야에 (사회적기업이) 없었는데 많이 생겨났어요. 사람

들이 관심도 가지게 되었어요. 사회적경제 쪽에서도 ‘소셜벤처 멘토링 캠프, 경연 대회 등도 진행했었어요, 시상식이 남았는데요. 사회적경제와 관련된 행사들이 늘어나고 있어요. 사회적경제와 관련된 기업이나 인프라가 많이 있어서 그런데 유효했어요. 갈수록 장애인에 포커스를 맞추고 있어요.”

“우리나라 문화를 알리는 데 있어서 단순히 서울이나 대한민국이 아닌 해외에 가서 문화사절단처럼 그들과 함께 외교적인 교류하기 전에 문화를 열어줄 수 있는 국가 수교 사업들이 많이 활성화되어 있어요. 이젠 것들이 산업적인 측면과 잘 맞아떨어져서 지속 가능하게 되었어요.”

- 코로나로 어려운 상황이지만, 비대면 시대의 고객의 다양한 니즈를 반영한 새로운 행사준비 필요

“나훈아 선생님의 무대에서 사용된 것을 저희도 사용하고 있는데요, 굉장히 돈이 많이 들어가요. 무대만 보더라도 LED라든지 장비라든지 조명, 카메라 대수, 응원할 수 있게 응원 도구를 미리 보내드려야 하잖아요. 사전에 준비하기 위해서 리스트를 취합하고, 발송 등에서 예산이 많이 드는데요. 굉장히 잘 했다고 생각하고 있어요.”

“시상식도 단순히 오프라인에서 온라인으로 끝나는 것이 아니라, 오프라인과 온라인이 합쳐지는 방법에는 세 가지가 있더군요. 어떤 분들은 발표는 자기가 하고, 질의응답은 자기 팀원들이랑 같이 하고 싶다고 해서, 질의응답만 줌으로 하는 섞여 있는 방식도 있어서 진행하는 입장에서는 조금 어렵습니다. 오프라인 온라인 혼합적인 부분이 있어서 이것을 컨트롤하기 어려운 측면이 있습니다.”

- 문화예술분야의 사회적기업으로 시니어를 위한 다양한 공연사업과 예술분야에 종사하는 젊은 예술인 활동지원을 연계하였으나, 코로나로 이러한 사업을 전혀 못하고 있음

“저희가 제공하는 사회서비스로 올해까지 5년 동안 상이군경 회원들에 문화 예술 교육 프로그램을 진행했었어요. 그 분들이 6·25나 베트남전쟁에서 몸이 불편하게 되신 분들과 미망인들도 계시고, 그분들에게 한국의 전통 무용인 ‘한량무’를 알려드린다든지, 탭댄스를 알려드린다든지, 무용이랑 탭댄스 콰이어를, 영화 <시스터액트>(1992)에서 수녀들이 노래를 부르는 것과 같은 공연, 1년에 30회 이

상 교육시켜 드리고, 졸업식에서 공연도 하였거든요. 전쟁기념관에 가서 공연도 하고, 예산은 연간 1,500만 원 정도 지원을 받았어요. 올해는 코로나 때문에 아예 상이군경협회가 문을 닫았어요. 어르신들이 합창하고 움직이면 침이 튀어서 올해는 진행하지 못하게 돼서 많이 아쉽고요.”

“또 다른 사회서비스의 하나로 어르신들을 찾아가는 공연을 했어요. 2018년에 서울시의 ‘찾아가는 어르신 문화공연’ 사업자로 2억 5천만 원을 지원받아 12개 자치구 3,600여 명을 만났어요. 어르신들이 좋아하시는 송대관 씨, 박승천 씨 등의 트로트 공연도 하고, 한국 무용도 보여드리고, 모창가수 분들도 어르신이 좋아하시는 분들을 초대했어요. 연세가 70세 이상인 분들을 대상으로 마당극도 진행했었어요. 정음 농협에서도 큰 실내체육관을 대관해서 2,500여 석이 되는데 줄타기도 보여드렸어요. 매년 3,600에서 5,000명에게 무료로 공연을 보여드렸어요. 그런데 올해는 코로나로 아예 모이지 못해서, 그분들(70~80대 분들)에게 ZOOM을 통해서 보신다고 하면, 절대 안 보실 거고, 보시라고 할 수도 없고, 재미도 없거든요. 나훈아 선생님 정도의 스케일이 되어야 재미있죠.”

“(중략) 행사대행이라든지 문화예술 행사를 하면서 수익을 얻고, 그 수익으로 무료 공연을 가요. (무료공연을) 가는 이유는 대행사니까. 지방에서 공연을 하면 문화예술을 하는 친구들이 가거든요. 그 친구들이 행사를 가면 한번에 50만 원 정도를 받아요. 그러면 저희가 네 번만 부르면 200만 원이에요. 어찌 보면 비싸다고 할 수 있는데, 저희는 비싸다고 생각하지 않아요. 연습 준비도 하고, 지방으로 내려가야 하거든요. 그 친구들에게 수고비를 주고 진행을 하게 되면, 앞서 이야기를 했던 (문화예술) 친구들이 보함을 한다든지, 카센터에서 아르바이트를 한다든지, 배달의 민족에서 배달을 하지 않고 잠을 자거나 쉴 수 있으니까, 사회 서비스도 하고 문화예술을 하는 친구나 후배들한테 도움이 되는 일들을 하는데, 올해는 못해서 조금 아쉽습니다.”

- 문화예술분야에서 오랜 경험과 경륜이 있는 분을 모셔서 그분들의 노하우를 접목할 수 있었으면 함

“저희 회사에 문화예술 관련 분야에서 퇴직한 분(전문가)이 오셨으면 해요. 아버님만 봐도 제가 아는 사람들과 레벨이 다르고. 문화예술 전공자가 아니고 문화예술 기관이라든지 그쪽에 계셨던 분들, 퇴직자, 공무원도 상관없어요. 그 분들

은 노하우가 있고, 숲을 보실 줄 아시잖아요. 저희는 코로나만 어떻게 잘 넘어가면 좋겠다고 생각하는데, 나이 계신 분이 오셔서, 저희 회사 감사를 해주시면 좋지 않을까라고 생각해요.”

- 50+세대가 창업이나 사업을 한다면, 자신이 좋아하고 잘하는 것이 아니라, 빠르게 변화하는 시대에 맞게 고객이 원하는 것을 찾아서 제공하는 것이 가장 중요하다는 것을 인식해야 함

“50+세대에 조언을 드릴 것은 없다고 생각하는데요. 시대가 굉장히 빨리 변하고 있는데, 이러한 변화를 빨리 캐치하셔야 해요. 창업은 (50+세대) 그 분들이 좋아 하시고 아시는 것을 하는 것이 아니고, 사람들(고객)이 원하는 것을 해야 한다는 것. 저희가 만들고 싶은 것을 만들면 잘 보러오지 않거든요. 그들(고객)이 좋아하는, 예를 들어 엄마들이 좋아하는 어린이들을 위한 공연이나, 교육이 있는 공연은 확실히 니즈가 있어요. 그래서 시장에서 소비자가 원하는 것들이 어떤 것인지 아셔야 해요. 50+세대 이상인 어르신들이 좋아하시고 잘하시는 것도 중요하지만, 고객이 정말 원하는 것이 중요하죠.”

- 부모님께서 어려운 분들에게 베푸는 것을 보고 성장하여, 할 수 있다면 사회적으로 타인을 적극적으로 돕겠다는 경영철학

“왜 사회적기업을 시작했냐면, 저는 아버님의 영향이 컸어요. 어렸을 때 부모님의 화장대를 열어 봤는데, 저희 남매 말고 다른 어린이들의 사진이 있었어요. 초록우산재단에서 아동들을 대학까지 등록금을 대주는 친구들 후원자의 사진이었어요. 그래서 그런 모습을 보면서 (저도) 여력이 된다면 사회적으로 누군 도움을 주는 일을 하고 싶다. 티를 내지 않았지만 그런걸 보고 자라서 나도 저렇게 도움을 주고 싶다고 생각했어요. 아마도 부모님의 영향이 컸던 거 같아요.”

“제가 한국예술종합학교에서 겸임교수로 활동하고 있어요. 무용하는 친구들에게 약점이 있는데요, 자신의 생각을 글로 잘 표현하지 못하거든요. 문화예술분야에 종사하는 후배들은 예를 들어 사업제안서를 작성하는데 사업의 추진배경, 목적, 기대효과, 예산 등을 잘 작성하지 못해요. 그래서 그런 것들을 후배들에게 가르치고 있습니다.”

## 제3절 50+세대의 사회적경제기업 성공 요인 분석

### 1. 총괄 분석 결과

- 본 연구에서는 사회적경제기업의 성공 요인을 CEO 요인, 기업요인, 사회적경제기업 관련 산업정책요인 등으로 구분하여 살펴봄
  - 사회적경제기업의 성공 요인으로 선행연구에서 사회적 성과와 경제적 성과에 영향을 미치는 요인으로 CEO요인, 사회적경제기업의 기업요인, 사회적경제기업 관련 산업·정책요인을 도출
  - 이를 토대로 개별 기업별로 문헌 조사를 통하여 해당 기업의 관점에서 경제적성과 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 3가지 분류 기준에 따라 확인
  - 이와 함께 해당 기업의 CEO나 임직원을 대상으로 면접조사를 통하여 경제적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 추가적인 요인을 확인
    - 사회적경제기업가로서 향후 창업을 준비하거나 재취업을 하려는 50+세대에게 도움이 될 수 있는 조언을 요청하여 추가로 정리
- 연구 대상 사회적경제기업은 외부의 충격에도 영향을 받지 않고 어느 정도 매출 규모를 유지할 것으로 예상되는 성공한 기업과, 코로나19로 인해 다소 어려움을 겪는 등 아직 성장 중에 있는 기업으로 분류해 볼 수 있음
  - 성공한 기업에는 코로나19 등의 외부적 충격에도 불구하고 10억 원 이상의 매출액을 기록할 것으로 예상되는 경제적 성과와 사회적 성과를 꾸준히 창출하고 있는 (주)청밀, (주)테스트웍스, (주)가온아이피엠,

(주)맘이랜서 등이 해당

- 2020년에 매출액이 10억 원 이하로 예상되나 코로나19로 인하여 어려운 상황에도 불구하고 지속적인 성장을 할 것으로 전망되는 기업에는 (주)에코T&L, 한국정리수납협동조합, (주)컬처앤유가 해당

## 2. 세부 분석 결과

- CEO 요인으로는 CEO의 전문성, 전 직장에서의 경험, 비즈니스 네트워크 형성 등이 도출
  - CEO의 전문성은 CEO가 현재 운영하고 있는 사회적경제기업을 창업하기 이전에 현재의 산업이나 기업과 비슷하거나 동일한 전문성과 경험은 (주)가온아이피엠, (주)에코T&L, (주)테스트웍스, (주)청밀, (주)맘이랜서, (주)컬처앤유 등 6개 기업 CEO 인터뷰를 통해 확인
  - CEO가 사회적경제기업을 창업하거나 창업한 이후에 회사가 추구해 나갈 사회적 가치를 명확히 하고 실천하고자 하는 의지는 7개 기업 모두에서 확인
  - CEO에 의한 기업의 비즈니스 확장에 중요한 사회적 관계형성<sup>48)</sup>과 비즈니스 관계형성<sup>49)</sup>을 위하여 MOU의 체결 등 다양한 노력을 하고 있음을 7개 기업 모두에서 확인

---

48) 사회적 관계형성 역량은 CEO가 사회적경제기업을 창업하면서 해당 산업과 직접적으로 관계가 없는 분들과 개인적인 친분을 만들고 이를 확대하면서 직접, 간접적인 관계형성을 통하여 회사의 비즈니스를 발전시키는 역량으로 비즈니스 관계형성 역량에 영향을 미치는 중요한 역량의 하나임. 출처 : 김현민·박찬욱·정선호(2019). 보험영업사원의 고객관계형성에 대한 다중 매개효과 분석: 비즈니스 및 사회적 관계형성을 중심으로. 한국보험학회 보험학회지 120호, p47~73.

49) 비즈니스 확장 역량은 CEO가 본인의 전문성과 사회적 가치 그리고 사회적 관계형성 역량을 바탕으로 자신과 조직의 비즈니스를 지속적으로 확장해 나가는 역량. 출처 : 김현민 등(2019).

○ 이들 사회적경제기업은 해당 시장에서의 경쟁력과 비즈니스 유연성을 확보하기 위하여 지속적인 제품이나 서비스의 연구를 통한 신제품의 개발, 필요한 시스템의 구축 등 기술집약적인 차별화 역량의 확보를 위하여 노력

- (주)테스트웍스는 인공지능(AI)용 알고리즘과 장애인 교육프로그램 개발. IT분야에 신경다양성 개념을 도입하여 핵심 경쟁력 강화
- (주)가온아이피엠은 방역 소독 관련 드론방역과 태양광 포충기 등 새로운 제품과 서비스의 개발, 방역 소독사업의 전문성 제고와 직무역량 강화
- (주)맘이랜서는 사회적경제기업 등의 비대면 교육 활성화를 위하여 비대면 교육플랫폼인 맘잡고 개발 중
- (주)청밀은 식자재 유통 중심에서 MRO사업, KIT사업 등으로의 확장 and B2B고객을 위한 MRO시스템 개발
- (주)에코T&L은 장애인 고용을 위한 규모의 경제를 위하여 폐휴대폰 재생, 희귀금속 추출사업(도시광산), 중고품매장 운영, 의류잡화 판매, 카페 운영 등으로 비관련 다각화 지속
- 한국정리수납협동조합은 비즈니스 영역을 B2C중심의 집 정리에서 B2B중심의 여성단체공간정리, 취약계층 주거환경개선, 공장생산시설 환경개선 등으로 사회적 우회수요<sup>50)</sup>를 창출하려는 노력을 지속
- (주)컬처앤유는 공모사업 중심의 단순 무용을 하는 1인 기업 형태에

---

50) 의식주 등 기본적인 사회적 문제로 인한 간접수요 중에서 지방자치단체, 주민센터, 재단, 기업 등의 재정지원단체의 부담으로 사회적 문제로 인한 수요자에게 지방자치단체 등이 선정한 사회적기업 등이 제품이나 사회서비스를 제공하여 수혜자가 향유하게 하는 것 (김현민 외, 2020)

서 문화예술 행사, 캠프, 시상식 등을 진행하는 대행사로 변화

- 핵심 사업과 연계하여 다양한 사업 분야를 확대하는 기업과 핵심 사업과 관계가 없는 다른 사업 분야로 확대하려는 기업으로 구분할 수 있음

- 핵심 사업과 연계하여 지속적인 사업 분야의 확장을 지속하는 기업으로는 (주)가온아이피엠, (주)테스트웍스, (주)청밀, (주)맘이랜서, 한국정리수납협동조합, (주)컬처앤유 등 6개 기업이 해당

- (주)에코T&L은 폐휴대폰 재생사업, 배터리 재생 및 희귀금속 추출 사업에서 유통관련 사업 등으로 비관련 분야로 확산을 시도

○ 사회적경제기업으로 개별 기업들이 관심을 갖고 있는 사회적 문제들을 인식하고 이를 해결하기 위하여 CEO와 종업원들이 함께 사회적 가치를 창출

- (주)에코T&L은 장애인에 대한 관심을 갖고 이들을 고용하여 일자리를 함께 함으로써 사회적 가치를 창출

- (주)가온아이피엠은 방역 소독이 필요한 주거취약계층이나 경로당, 화훼마을 등에게 체계적이고 전문적인 방역 소독 무료 지원

- (주)테스트웍스는 시니어, 청각장애인과 발달장애인을 직접 고용하고 이들을 위한 직무개발과 교육프로그램을 개발하여 직무에 투입

- (주)청밀은 시니어와 장애인을 직접 고용하여 이들에게 안정적인 일자리를 제공

- (주)맘이랜서는 경력이음여성들을 대상으로 여성인재 중심의 직업훈련, 평생교육, 일자리 매칭 등을 지원

- 한국정리수납협동조합에서는 경력이음여성들에게 정리수납을 통한 사회 활동의 기회를 제공하고, 취약계층을 지원하는 주거환경 개선사업 수행
  - (주)컬쳐엔유는 상이군경 회원들에게 문화예술교육 프로그램을 진행하고, 시니어를 위한 찾아가는 어르신 문화공연 등을 수행
- 이들 사회적경제기업들 중에는 조직문화 유연성을 확보하기 위하여 노력
- 조직 내 커뮤니케이션 활성화를 위하여 개별 기업에 적합한 커뮤니케이션 활동을 수행하고, 권한을 적극적으로 위임 노력
    - (주)청밀은 유튜브를 활용한 Weekstart 회의 진행, 사내 그룹웨어, ERP, 회계시스템 등의 업무처리시스템 구축
    - (주)가온아이피엠은 현장인력 중심의 소통과 임직원에게 대한 해충식별 능력 제고를 위한 지속적인 교육을 실시
    - (주)테스트웍스는 발달장애인과 비장애인 직원의 통합(inclusion)을 위하여 생활지도 매뉴얼 활용, 비장애인의 사회복지사와 정기적인 면담 등을 통한 인적 자원관리 시스템 구축
    - 한국정리수납협동조합은 협동조합의 특성상 사업의 추진과정에서 조합원들과 커뮤니케이션 원활
    - (주)에코T&L, (주)맘이랜서, (주)청밀 등은 임직원들이 책임의식과 전문성을 갖고 업무를 수행할 수 있도록 권한을 적극적으로 위임
  - 취약계층 일자리창출 사업과 연계하여 장애인, 여성가장, 시니어 등을 고용하여 사회적기업의 목적 달성과 기업의 성장을 함께 이루고자 노력

- 장애인의 고용을 통한 일자리 창출하는 기업으로 (주)가온아이피엠, (주)에코T&L, (주)테스트웍스, (주)청밀 등이 있으며, 장애인 단체와 MOU 체결을 통한 협력관계를 갖고 있는 기업으로는 한국정리수납협동조합이 있음
  - 경력단절 여성의 사회진출을 적극적으로 돕는 기업으로는 (주)에코 T&L, (주)맘이랜서, 한국정리수납협동조합이 있음
  - 시니어의 고용에 적극적인 기업으로는 (주)가온아이피엠, (주)에코 T&L, (주)청밀, 한국정리수납협동조합이 있음
- 지역사회 사회문제를 해결하기 위하여 송파구 사회적기업협의회와 사회적경제네트워크에 소속된 사회적경제기업간 다양한 협력 사업을 수행
- 시니어, 장애인 1인 가구 등 취약계층 주거환경 개선을 위하여 노력하는 기업으로 한국정리수납협동조합과 (주)가온아이피엠이 있으며, 이들은 사회적경제기업간 협력 사업을 2017년부터 수행하고 있음
  - (주)가온아이피엠은 노인복지시설과 다중이용시설에 대한 방제 서비스를 지속적으로 제공하고 있으며, 한국정리수납협동조합에서는 구청, 주민센터와 함께 저장장애(쓰레기 집)를 가진 주민에게 자원 봉사 또는 할인된 사회서비스 제공
  - 송파구 사회적기업협의회<sup>51)</sup>와 사회적경제네트워크<sup>52)</sup>를 중심으로 상호 네트워크 구축, 정보교환, 협력 사업 추진, 자원봉사 등의 활동을 수행

---

51) 2017년 1월 출범, 2020년 8월 말 27개 기업 가입

52) 2019년 9월 출범, 2020년 8월 말 28개 기업 가입

[표 4-19] 송파구 우수 사회적경제기업의 주요 성공 요인 비교표

항 목	(주)가온아이피엠
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 방역회사 15년 근무</li> <li>• 직원 고용안정, 직무 전문성을 우선으로 하는 사회적 가치와 철학</li> <li>• 직원들 의견을 적극적으로 경청</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 해충 방제 종합관리업</li> <li>• 3위일체형 방제서비스(서비스품질향상, 소독장비개선, 약제개발 등)</li> <li>• 제품과 서비스에 대한 연구개발 (소독장비 초미립 분사기, 태양광 포충기 개발 등)</li> <li>• 취약계층 정규직화, 유연근무제</li> <li>• 방역 소독 봉사활동 적극 실천</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 첫 방역 소독 전문 사회적기업</li> <li>• 사회적기업 지원 적극 활용 (전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 컨설팅 지원 등)</li> </ul>

항 목	(주)에코T&L
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO PC, 휴대전화 대리점 경험</li> <li>• 폐휴대전화는 소중한 자원이자 환경오염을 줄일 수 있다는 철학</li> <li>• 장애인 고용에 대한 적극적 노력</li> <li>• 사회적경제네트워크 관심 노력</li> <li>• 직원들에게 적극적인 권한 이양</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 폐휴대전화의 재생(중고품 매장), 희귀금속 추출(자원회수)</li> <li>• 규모의 경계를 위하여 지속적인 사업 분야 확장(인테리어, 의류잡화, 카페 등)</li> <li>• 장애인 일자리창출과 사회문제 해결</li> </ul>
산업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 지원 적극 활용 (전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 컨설팅 지원, 공간지원 등)</li> <li>• 장애인 지원정책 활용</li> <li>• 사회적금융을 활용한 자금 운용</li> </ul>

제4장 50+세대 사회적경제기업의 성공 요인에 대한 사례연구

항 목	(주)테스트웍스
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 테스트 자동화기술 전문가</li> <li>• 글로벌 기술기반 사회적기업으로 성장시키고자 하는 철학</li> <li>• 직원들과 오렌지미팅, 간담회 등 다양한 방법으로 소통</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 최고의 품질을 제공하기 위한 AI(인공지능) 데이터 가공 비즈니스에서의 전문성 확보 노력</li> <li>• 비즈니스를 테스트 관련 전문기술에서 컨설팅, 교육 등으로 확대</li> <li>• 경력이음여성과 장애인의 포용적 고용창출과 직무개발 노력</li> </ul>
기업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 지원 적극 활용 (전문인력지원, 일자리창출 지원, 사업비지원, 컨설팅 지원 등) 극대화</li> <li>• 장애인, 여성 친화기업 지원 수혜</li> <li>• 임팩트 투자전문기관의 투자 유치</li> </ul>
항 목	(주)청밀
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 유통관련 전문가</li> <li>• 장애인과 시니어에게 지속 가능한 일자리 제공 철학</li> <li>• 인재육성과 개방형 사내문화를 만들기 위해 노력</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 식자재유통 전문기업으로 공공기관 소모품, MRO사업, 꾸러미(KIT)사업, 농산물 전처리사업, CSR스토어 등 사업 분야 적극 다각화</li> <li>• 사내 그룹웨어 시스템 운용, 식자재 유통을 위한 B2B시스템 운용</li> <li>• 초기부터 회계전문가 고용</li> <li>• 긍정적인 조직문화형성을 위한 조직문화팀 운영</li> </ul>
기업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 지원 적극 활용 (전문인력지원, 일자리창출 지원, 사업비지원, 컨설팅 지원 등)</li> <li>• 장애인고용 표준사업장으로 한국장애인고용공단의 재정 지원 혜택</li> <li>• SK의 사회성과 인센티브 혜택과 사회적 가치 재창출</li> </ul>

항 목	(주)맘이랜서
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO 안랩 출신 IT전문가</li> <li>• 경력단절 여성의 사회진출 지원 교육에 가치</li> <li>• IR을 통하여 회원과 종업원에게 주식 분산</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비즈니스 모델 지속 전환(사업초기 여성인재 중심의 직업훈련, 평생교육, 일자리연계 매칭에서 코로나 이후 사회적경제 비대면 교육 플랫폼(맘잡고)구축)</li> <li>• 맘잡고 회원은 기업의 자산이자 프로슈머로서 플랫폼의 중요 기반</li> <li>• 사회적경제기업,프리랜서, 5인이하 소기업들과 맘잡고 솔루션 공유 예정 (블랜디즈 러닝, O2O, 순환학습 등)</li> </ul>
기업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사회적기업 지원 활용(전문인력지원, 사업비지원, 공간지원 등)</li> <li>• 크라우드 펀드를 통한 개인투자자 참여</li> </ul>

항 목	한국정리수납협동조합
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 조합체제로 초기 창업 과정에서 소수 조합원 몰입</li> <li>• 전문가 이사장 임기제</li> <li>• 정리를 통한 삶의 회복과 사회 발전에 기여</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정리수납을 기반으로 지속적인 사업 분야 확장 (집, 사무실, 공장, 도서관 등 B2C, B2B 균형)</li> <li>• 오쿱 오거나이저 스쿨 운영 및 일반인 대상 정리수납 전문가 양성</li> <li>• 저장장애 사회문제 적극적 해결 노력</li> <li>• 경력단절 여성의 사회활동 참여(프리랜서형 협동조합) 적극 지원</li> <li>• 지자체나 연관 사회적기업과 적극적 협력</li> </ul>
기업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 정리수납 전문 여성법인기업이자 협동조합</li> <li>• 사회적기업 지원 적극 활용 (전문인력지원, 일자리창출 지원, 사업비지원, 공간지원 등)</li> </ul>

항 목	(주)컬처앤유
CEO 개인요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CEO는 직업무용가 출신</li> <li>• 문화 평등사회를 만들고자 하는 철학</li> <li>• 사회적기업 인큐베이팅 교육 수료 후 창업</li> </ul>
기업요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 국내 유일 순수 예술 에이전시</li> <li>• 예술인에게 일자리와 수입 확보 기회 제공 노력</li> <li>• 무용 중심의 1인 기업에서 국내외 종합행사대행업으로 사업 분야 확대</li> <li>• 시니어 문화예술교육 등 사회적 가치를 창출하는 다양한 공연활동 수행</li> </ul>
기업정책 요인	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 문화예술 사회적기업</li> <li>• 사회적기업 지원 적극 활용 (전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원 등)</li> <li>• 서울시 우수사회적기업 인증으로 서울시와 서울산업진흥원(SBA)으로부터 다양한 지원 수혜</li> </ul>

○ 사회적경제기업들은 사업 초기에 사업의 안정화와 성장을 위하여 사회적기업에 제공되는 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 공간지원, 대출 등 정책지원을 적극적으로 활용<sup>53)</sup>

- 7개 기업 모두 인증 사회적기업으로 전문인력지원, 일자리창출지원, 사회적기업에 대한 사업개발비지원, 공간지원, 서울시와 서울산업진흥원(SBA) 지원 등 다양한 지원정책을 적극적으로 활용

- 사회적기업에 대한 지원은 지원받기 시작한 이후 5년이 경과하면 종료되므로 이 기간 동안에 자립할 수 있도록 노력해야 한다는 공통된 의견

53) 박일주·최종민(2019)은 정부의 창업자금지원이 어느 정도까지는 창업가의 사업을 확장(사업확장의도)하는 데 긍정적인 역할을 하는 것으로 확인

- 장애인 고용에 따른 인건비 지원 (4개 기업)
- 소셜벤처에 대한 지원제도인 IR을 통한 기업자금 조달 (3개 기업)
- 이와 함께 저금리 대출(㈜에코T&L, ㈜청밀)이나 회원에 대한 대주주의 구주 매출을 통한 새로운 형태의 자금조달(㈜맘이랜서) 방법에 대한 활용
- 송파구사회적경제기업 지원센터 입주, 송파구사회적경제지원센터 내 입점 등 공간지원 활용 (5개 기업)

### 3. 성공 요인 인과관계 모형 설정

- 사회적경제기업의 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 성공 요인들을 비즈니스 관점과 조직문화 관점에서 정리
  - 사회적경제기업들은 해당 시장에서의 경쟁력을 확보하고 지속가능한 성장을 위하여 지속적으로 제품이나 서비스를 연구하고, 신제품의 개발하고, 고객에게 필요한 시스템의 구축하는 등 각각의 비즈니스를 확장, 심화, 통합, 혁신하려는 노력을 지속
  - 이들 기업들은 CEO 와 임직원들은 서로 적극적인 커뮤니케이션과 과감한 권한이양, 장애인과 비장애인이 함께 근무할 수 있도록 교육 프로그램과 멘토를 통한 적극적인 업무지원활동 등을 수행
- 사회적경제기업의 사회문제나 시장의 수요에 맞게 유연하게 사업을 수정해가는 것으로 비즈니스 유연성을 개념화할 수 있음
  - 사회적경제기업은 창립한 이후에 지속가능한 성장을 위하여, 창업 당시의 사업 범위를 확장하거나, 사업 내용을 구체화 또는 고도화하거나, 기존 사업을 폐지하고 다른 사업으로 전환하거나 합병하는 등 사회문제나 시장의 수요에 맞게 비즈니스를 유연하게 발전시켜 가고

있으며, 본 연구에서는 이를 비즈니스 유연성<sup>54)</sup>으로 설명하고자 함

- 사회적경제기업은 비즈니스 유연성을 확보하기 위하여 CEO요인에서는 CEO의 전문성, 경험, 비즈니스 네트워크를 총 동원하게 되고, 조직요인에서는 기술의 확보와 발전, 서비스의 개발 및 제공, 조직역량 개발 등을 하게 되고, 산업·정책 요인에서는 정부의 재정지원정책, 공모사업, 판로지원, 인력지원 등 다양한 지원정책을 적절하게 수용
- 사회적경제기업은 CEO와 임직원이 적극적인 커뮤니케이션, 권한이양, 장애인과 비장애인의 협력 등의 다양한 조직문화적 특성을 보유하고 있으며, 이를 조직문화 유연성으로 개념화할 수 있음
  - 사회적경제기업은 개별 기업들이 관심을 갖고 있는 사회적 문제들을 인식하고 이를 CEO 와 임직원들이 함께 해결하기 위해 노력
  - 조직 내 커뮤니케이션 활성화를 위하여 개별 기업에 적합한 커뮤니케이션 활동을 수행하고, 권한을 적극적으로 위임하려고 노력하고, 장애인, 시니어 직원들과 비장애인 직원들의 통합(inclusion)을 위하여 생활지도 매뉴얼을 활용하고, 비장애인의 사회복지사와의 정기적인 면담 등을 진행
  - 이와 같이 사회적 문제를 해결하기 위한 노력, 조직 내 소통, 위임, 직무개발과 교육, 디지털 소통과 활용, 사이버 조직의 운영 등을 포함한 조직문화 유연성으로 개념화할 수 있음
- 본 연구에서는 사회적경제기업 성공 요인인 CEO요인, 기업요인, 산업·정책요인이 사회적·경제적 성과에 미치는 영향력을 비즈니스 유연성과 조직문화 유연성이 매개하는 것으로 연구모형을 설정
  - 비즈니스 유연성은 사회적경제기업이 시장에서의 경쟁력을 확보하여

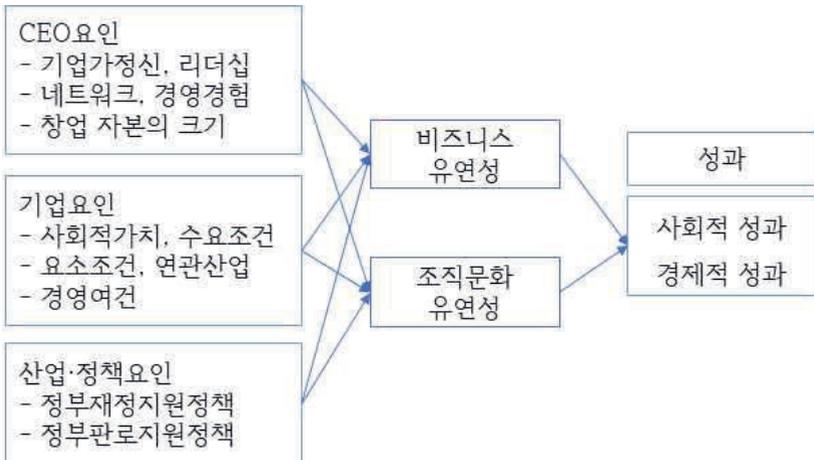
---

54) 전홍준,박재환(2020)은 사회적기업인 모어댄의 성공 요인에 관한 연구에서 비즈니스 모델의 중요성 언급

지속가능한 성장을 위하여 제품과 서비스의 확장, 심화, 통합하려는 노력을 지속하고, 고객 중심적 사고와 프로세스를 개발하여 운용하며, 정책적 또는 제도적 지원정책을 적극적으로 활용하고, 유연한 자금 조달과 엄격한 회계 관리를 수행하고, 사내외 연구조직이나 연구 인력을 확보 운영하는 것으로 정의

- 조직문화 유연성은 사회적경제기업이 사회문제에 대한 사회적 가치를 가지고 이를 해결하기 위하여 노력하고, 직원들 간에 소통, 위임, 직무개발과 교육, 창의, 고객 중심 활동을 수행하며, 디지털을 활용한 소통을 하는 등 적극적인 커뮤니케이션을 수행하고, 소규모 조직에 최적화된 사이버 조직을 운영하는 등 지속가능한 발전이 가능하게 하는 것으로 정의
- 이러한 사회적경제기업의 비즈니스 유연성과 조직문화 유연성은 CEO요인, 기업요인, 산업정책요인이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 개념화

[그림 4-2] 사회적경제기업 성공 요인 인과관계 모형



## 제5장

# 결론 및 시사점

---

### 제1절 결론

- 50+세대의 자발적 또는 비자발적 퇴직이 많아지고, 이들의 창업과 재취업 또한 적극적으로 이루어지고 있으나, 창업 후 생존 가능성은 매우 낮음
  - 55세 이상 65세 취업 유경험자의 경우 평균적으로 49.4세에 퇴직, 평균 근속기간은 남자가 19년 3.2개월, 여자는 11년 9.8개월
  - 지난 1년간 구직 경험자 비율은 19.1%, 취업경험자 비율은 65.3%로, 주된 구직경로는 ‘친구, 친지 소개 및 부탁’ 35.8%, 공공 취업 알선기관 33.4%, 민간 취업 알선기관 9.9%
  - ‘연령대별 신설 법인 수’에 따르면, 50세~59세의 신설 법인 수 점유율은 2017년~2019년 3개년 평균 26.6%로, 40세~49세에 이어 2위를 차지
  - 통계청의「기업행정통계」의 ‘산업별 신생기업 생존율(2017년)’에 따르면 신생기업의 5년 생존율은 산업 전체 29.2%에 불과함
- 본 연구에서는 사회적경제와 관련된 법률에 따라 설립된 사회적기업,

소셜벤처, 협동조합, 마을기업 등 다양한 사회적경제 관련 기업들을 ‘사회적경제기업’으로 용어를 통합하여 연구를 수행

- 사회적경제기업은 사회적 가치의 실현 등을 주요 목적으로 관련 법률에 의하여 설립된 사회적기업, 예비사회적기업, 협동조합 또는 협동조합연합회(사회적협동조합, 사회적협동조합연합회 포함), 마을기업, 자활기업, 중증장애인생산품 생산시설, 그 밖의 사회적 가치 실현을 주된 목적으로 경제적 활동을 하는 기업 및 비영리 법인 또는 비영리 민간단체를 포함

○ 본 연구에서는 50+세대가 창업 과정에서 실패하는 확률을 줄일 수 있도록 도움을 주고자, 송파구 사회적경제협의회에 소속된 우수한 사회적경제기업을 대상으로 문헌 조사와 면담 조사를 수행

- 송파구 사회적경제협의회 소속 245개 기업 중 전문가 5명의 추천을 받아 창업 5년 이상의 우수 사회적기업 7개를 선정하여 문헌 조사를 수행

- 방역 소독 서비스업을 영위하는 (주)가온아이피엠
- 폐휴대폰 재활용을 영위하는 (주)에코T&L
- 소프트웨어 테스트 관련 (주)테스트웍스
- 농산물 전처리 및 식자재를 유통하는 (주)청밀
- 경력단절 여성에 대한 창업지원과 IT교육을 하는 (주)맘이랜서
- 정리수납 교육과 서비스를 제공하는 한국정리수납협동조합
- 문화와 예술을 통한 평등사회 구현하는 (주)걸쳐앤유

- 7개 사회적경제기업을 대상으로 문헌 조사를 수행한 후에 CEO 또는

임직원에 대한 면담 조사를 2020년 9월30일부터 10월13일까지 총 7회에 걸쳐 각각 60분내외의 면담을 진행

- 문헌 조사는 송파구사회적경제지원센터, 한국사회적기업진흥원, 서울사회적경제네트워크 등에서 발간된 자료와 인터넷 신문 기사, 개별 기업의 홈페이지, 외부 신용평가기관의 자료를 참고하여 개별 기업의 일반 현황 및 성공 요인을 1차적으로 도출
  - 면담 조사는 개별 기업별로 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 개별 기업의 특성에 따라 차별성 있는 성공 요인을 중심으로 정리
  - 사회적경제기업 선행연구, 개별 기업에 대한 문헌 조사와 면담 조사 결과를 토대로 사회적경제기업의 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 성공 요인과 매개요인을 도출
- 선행연구에서의 사회적경제기업의 성공 요인을 CEO요인, 기업요인, 산업·정책요인으로 구분하여 도출
- CEO요인에는 기업가정신(혁신성, 진취성, 위험감수성), 리더십, 네트워크(사회적 관계, 비즈니스 관계), 경영경험, 창업 단계 자본의 규모
  - 기업요인에는 현대경제연구원(2011)의 ‘다이아몬드 플러스 모델’에서 도출된 요인인 사회적 가치, 수요 조건, 요소조건, 연관 산업, 경영 여건
  - 산업·정책요인에는 정부 재정지원정책, 정부 판로지원정책, 공공부문과 민간부문에서의 지원과 협력
- 본 연구에서는 선행연구의 구분에 따라 사회적경제기업의 성공 요인

을 총괄분석과 개별 기업별 분석으로 구분하여 도출

- 총괄 분석 결과 성공한 기업에는 코로나19 등의 외부적 충격에도 불구하고 10억 원 이상의 매출액을 기록할 것으로 예상되는 경제적 성과와 사회적 성과를 꾸준히 창출하고 있는 (주)청밀, (주)테스트웍스, (주)가온아이피엠, (주)맘이랜서 등이 해당
- 2020년 매출액이 10억 원 이하로 예상되나 코로나19로 인하여 어려운 상황에도 불구하고 지속적인 성장을 할 것으로 전망되는 기업에는 (주)에코T&L, 한국정리수납협동조합, (주)컬처앤유가 해당
- 이들 사회적경제기업의 성공 요인으로는 다음과 같이 도출
  - CEO요인으로는 CEO의 전문성, 전 직장에서의 경험, 비즈니스 네트워크 형성 등이 도출
  - 시장에서의 경쟁력과 비즈니스 유연성을 확보하기 위하여 지속적인 제품개발이나 서비스의 연구 및 신제품의 개발, 필요한 시스템의 구축 등 기술 집약적인 차별화된 역량의 확보를 위하여 노력
  - 사회적경제기업으로 개별 기업들이 관심을 갖고 있는 사회적 문제들을 인식하고 이를 해결하기 위하여 CEO 와 종업원들이 함께 사회적 가치를 창출
  - 사회적경제기업 중에는 조직내 커뮤니케이션 활성화, 취약계층 일자리창출 사업과 연계한 장애인, 여성가장, 시니어 등을 고용하는 등 조직문화 유연성을 확보
  - 지역사회 사회문제를 해결하기 위하여 송파구 사회적기업협의회와 사회적경제네트워크에 소속된 사회적경제기업간 다양한 협력 사업을 수행
  - 사회적경제기업들은 사업 초기에 사업의 안정화와 성장을 위하여

사회적기업에 제공되는 전문인력지원, 일자리창출지원, 사업비지원, 컨설팅지원과 대출 등의 정책 지원을 적극적으로 활용

- 개별 기업별 성공 요인으로는 [표4-19] 송파구 우수 사회적경제기업의 주요 성공 요인 비교표를 참고

- ㈜가온아이피엠은 국내 첫 방역 소독 전문 사회적기업으로 CEO의 오랜 동종업계 근무 경험, 지속적인 제품(초미립분사기, 태양광 포충기)과 서비스개발(3위일체형 방제서비스)의 개발, 사회적 가치 구현을 위한 방역 소독 봉사활동의 지속적 수행
- ㈜에코T&L은 폐휴대전화의 재생과 희귀금속의 추출을 통하여 장애인과 취약계층을 고용, 규모의 경제를 구현하기 위하여 지속적인 사업 분야를 확장, 사회적 금융을 활용한 자금 운용
- ㈜테스트웍스는 글로벌 기술기반 사회적기업으로 성장하고자 하는 경영자의 철학을 기초로 AI(인공지능) 데이터 가공 비즈니스에서의 전문성을 바탕으로 경력이음여성과 장애인의 포용적 고용창출과 직무개발 노력, 사회적기업에 대한 지원 정책을 가장 적극적으로 고 최대치로 활용하고, 임팩트 투자전문기관의 투자유치
- ㈜청밀은 식자재유통 전문기업으로 CEO의 오랜 경험과 장애인과 시니어에게 지속가능한 일자리를 제공하고자 하는 철학을 토대로, 공공기관 소모품, MRO사업, 꾸러미(KIT)사업, 농산물전처리사업, CSR스토어 등 지속적인 업무 다각화를 추진, B2B시스템의 운영, 긍정적인 조직문화 형성을 위한 조직문화팀 운영
- ㈜맘이랜서는 CEO가 안랩 창업 멤버로서의 전문성, 경력단절 여성의 사회진출 지원 교육에 가치를 두고, 경영환경 변화에 적합한 비즈니스 모델을 적극적으로 전환(사업초기 여성인재 중심의 직업훈련, 평생교육, 일자리연계 매칭에서 코로나이후 사회적경제 비

대면 교육 플랫폼 구축)

- 한국정리수납협동조합은 정리를 통한 삶의 회복과 사회 발전을 위하여 정리수납을 기본으로 지속적인 집, 사무실, 공장, 도서관 등으로 사업 분야를 지속적으로 확장, 오쿱 오거나이저 스쿨 운영, 저장장애 사회문제를 적극적 해결 노력, 경력단절 여성의 프리랜서형 사회활동 참여 지원
- (주)컬처앤유는 직업무용가 출신의 CEO로 문화 평등사회를 만들고자 하는 철학을 구현하고자 사회적기업 인큐베이팅 교육을 수료 후 창업, 국내 유일 순수 예술 에이전시로 발전, 예술인에게 일자리와 수입확보기회 제공 노력, 시니어 문화예술교육 등 사회적 가치 구현 노력

○ 본 연구에서는 사회적경제기업이 재무적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 매개요인으로 ‘비즈니스 유연성’과 ‘조직문화 유연성’을 도출

- 비즈니스 유연성은 사회적경제기업이 시장에서의 경쟁력을 확보하여 지속가능한 성장을 위하여 제품과 서비스의 확장, 심화, 통합하려는 노력을 지속하고, 고객 중심적 사고와 프로세스를 개발하여 운용하며, 정책적 또는 제도적 지원정책을 적극적으로 활용하고, 유연한 자금 조달과 엄격한 회계 관리를 수행하고, 사내외 연구조직이나 연구인력을 확보 운영하는 것으로 정의할 수 있음
- 조직문화 유연성은 사회적경제기업이 사회문제에 대한 사회적 가치를 가지고 이를 해결하기 위하여 노력하고, 직원들 간에 소통, 위임, 직무개발과 교육, 창의, 고객 중심 활동을 수행하며, 디지털을 활용한 소통을 하는 등 적극적인 커뮤니케이션을 수행하고, 소규모 조직에 최적화된 사이버 조직을 운영하는 등 지속가능한 발전이 가능하게 하는 것으로 정의할 수 있음

- 이러한 사회적경제기업의 비즈니스 유연성과 조직문화 유연성은 CEO요인, 기업요인, 산업정책요인이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향을 매개하는 것으로 개념화 할 수 있을 것임

## 제2절 50+세대의 창업과 재취업을 위한 정책적·실무적 시사점

### 1. 50+세대의 창업 성공을 위한 시사점

- 50+세대를 포함하여 사회적경제기업을 창업하려는 분들은 해결하려는 사회문제를 명확히 인식하고, 진출하려는 사업 분야에 대한 전문성과 지식, 경험이 필요
  - 사례연구에서 확인한 바와 같이 성공하는 사회적경제기업의 CEO들은 해당 사업 분야나 관련 분야에서 충분한 경험과 전문성, 네트워크를 구축하고, 해결하려는 사회문제를 명확히 인식하고 이를 해결하려는 의지가 필요
  - 창업을 하려는 분들은 어떤 사업 분야에서 무엇을 할 것인가에 집중하여 창업을 준비해야 한 후에, 창업교육과정 등에서 사업계획서 작성, 자금조달계획, 인력운영 계획, 회계 등 기능적 전문성을 추가로 확보
  - 창업을 하려는 분들에게 실효성 있는 창업교육이 되도록 창업교육 관련 기관<sup>55)</sup>에서는 교육과정의 설계, 교육과정에서의 참여, 교육과정 이수과정에는 사업목적을 분명히 설계하고 준비가 된 후에 창업하도록 안내할 필요

---

55) K-STRATUP. <https://www.k-startup.go.kr/main.do> (검색일: 2020.9.2.).

- 퇴직금을 받았다고 프랜차이즈를 알아보거나 준비되지 않은 상태에서 목돈을 투자를 하는 소위 ‘마케팅’을 당하는 분들이 많은데, 직업훈련과정이나 멘토링 코스 등을 6개월 이상 충분한 여유를 갖고 모색
  - 창업을 하더라도 최소한 5년을 견뎌낼 수 있도록 장기적 관점에서 자금을 조달하고 운용할 수 있는 철저한 재무계획을 세워야 함
- 50+세대를 포함한 개별 기업들은 정부의 각종 정책들을 개별 기업의 사업 유연성이 확보되도록 인건비 지원, 사업개발비 지원, 공간 활용 지원, 공모사업 등을 적극적으로 활용할 필요
- 개별 기업들은 각 기업이 추진하고 있는 사업들의 유연성이 확보되도록 기존사업의 확장, 유지를 위하여 전문인력 인건비 지원, 일자리 창출사업 인건비 지원, 코로나19에 따른 인건비 지원, 사회보험료 지원 등의 내용을 적절하게 활용하여 필요한 인력을 확보하여 운영
  - 새로이 추진하거나 기존 사업을 확대하여 추진하고자 하는 경우에는 인건비 지원, 사업개발비 지원, 공간활용 지원<sup>56)</sup> 등의 정책 지원 내용을 활용하여 개별 사업들이 추진 목표에 따라 적절하게 추진
  - 개별 기업들은 정부, 지방자치단체, 한국사회적기업진흥원, 서울사회적경제지원센터, 각종 재단 등에서 추진하는 공모사업<sup>57)</sup>에 개별 기업의 사업 범위에 적합하거나 새로이 추진할 수 있는 사업을 개발하여 수행
- CEO와 회사에서 추구하고자 하는 사회적 성과를 명확히 한 후에 그에 적합한 사업구조, 판매구조, 인력구조, 재무구조를 신속히 설계하

---

56) 각 구의 사회적경제지원센터, 서울혁신지원센터, 서울시50플러스재단의 각 캠퍼스 등

57) 사회적경제기업을 위한 다양한 공모사업은 서울사회적경제포털(<http://sehub.net/>)이나 한국사회적기업진흥원(<http://www.socialenterprise.or.kr/index.do>) 등에서 관련내용을 확인할 수 있음

여 추진

- 사회적 성과를 창출할 수 있고 수익창출 가능성이 있는 분야에 집중하기 위하여 기존의 사업을 재평가하여 유지, 통합, 폐지를 명확히 하고, 새로이 추진해야 할 사업을 추가, 유지, 통합하는 활동을 신속하게 추진
- 이에 맞는 사업구조, 판매구조, 인력구조, 재무구조를 설계하고, 기업의 실정에 맞는 사업계획을 수립하여 신속하게 추진
- 지역사회, 유관기관, 협업 가능 기관이나 기업들과 지속적인 사회적·비즈니스 네트워크를 구축하기 위하여 노력
  - 비즈니스 관계에서 서로 협업과 보완이 가능한 기관, 기업이나 단체들과 적극적으로 협력관계를 구축
  - 지속가능한 비즈니스 관계를 구축할 수 있도록 업무프로세스를 결합하거나 순차적으로 이루어질 수 있도록 체계화 필요
- 창업이나 사업을 하려거든 빠르게 변화하는 시대에 맞게 내가 잘하는 것이 아니라, 고객이 원하는 것을 찾아서 제공하는 것이 가장 중요함을 인식해야
  - (주)컬처앤유 CEO 는 창업이나 사업을 하려는 50+세대에게 드리는 조언으로 시대가 굉장히 빨리 변하므로 이를 빨리 받아들일 것을 강조
    - 특히 50+세대인 당사자가 좋아하고 아는 것을 하는 것이 아니라, 고객들이 원하는 것, 고객들이 좋아하는 것에 니즈가 있으므로, 고객들이 원하는 것이 어떤 것인지를 찾아내서 충족시켜야 함을 강조
  - 사회적경제기업들도 IT로 디지털 전환(Digital transformation)을 고

려하여, 경쟁력 있는 디지털 솔루션을 개발하거나 이를 제공하는 기업의 솔루션을 적극적으로 활용해야 함

## 2. 50+세대의 재취업 성공을 위한 시사점

- 50+세대로서 퇴직한 이후에 재취업을 하려는 분들에게 라이프 시프트(Life Shift)는 자연스런 과정이며, 변화를 두려워하지 않기
  - 현재의 자신을 돌아보고 50+세대로서 오랜 기간 종사했던 곳에서의 전문성을 발휘할 수 있는 곳을 적극적으로 탐색
  - 내 자신에게 솔직하게 필요한 부분을 확인해 보고, 위로받고 싶은 부분이 있으면 자신감 있게 표현하고, 필요한 것이 있으면 당당하게 요청
  - 은퇴했다고 해서 새로운 것을 배워서 시도하는 것은 성공하기 쉽지 않으므로, 축적된 노하우, 방법론을 바탕으로 자기 분석을 철저히 하여 가장 성공할 확률이 높은 것을 수행하길 권장
  - 젊은 창업자들은 50+세대의 깊은 경험이나 고민, 넓은 인적 네트워크를 필요로 하므로, 이들과 접목해 주는 다양한 프로그램을 적극 활용
- 과거의 화려한 경력이나 전문성을 앞세우지 말고 신입사원처럼 자신을 낮추고 다른 사람들의 말을 적극적으로 경청
  - 50+세대가 창업하면 열정적으로 일할 수 있는 기간이 몇 년밖에 되지 않을 가능성이 있어, 젊은 창업자들과 협업이 바람직
  - 젊은 사업가들이 멀리 보지 못하는 것을 멀리 보도록 도와서, 20대는 다리가 되고 50+세대는 머리가 되어 시너지를 창출하는 협력 구조
  - 50+세대가 창업이나 재취업을 하려는 경우에 자신의 의견이나 주장을 먼저 하지 말고, 항상 기다리고 낮은 자세로 함께 가야하며, 항상

나와 다른 성별, 나와 다른 장애, 인종, 연령 등 다양성을 인정할 수 있는 자세가 선행

- 과거의 관리자로서의 삶에서 벗어나 PC활용, SNS활용 등 디지털 사무 능력을 갖추고, 실무를 수행할 수 있는 능력을 갖추
  - 재취업의 전제 조건은 내가 업무를 수행할 수 있는 기본적인 역량이 있어야 하는데, 디지털 시대에 필수조건인 PC활용능력, SNS 활용능력 등은 다른 임직원과 업무 수행과 커뮤니케이션의 기본적인 역량에 해당
  - 필요한 실무 능력을 개발하기 위하여 다양한 교육프로그램을 활용할 필요가 있으며, 과도하게 이것저것을 배우기보다는 본인의 성격과 적성에 적합한 분야를 선택하여 관련 교육프로그램에 집중할 것을 권장

### 3. 50+세대의 창업과 재취업 지원을 위한 정책적 시사점

- 정부나 지자체에서 제공하는 각종 사업지원정책은 개별 기업들이 지속가능한 성장을 이루도록 체계적이고 일관성이 있게 제공
  - 사회적경제기업을 위한 인건비 지원 정책으로는 일자리창출사업 인건비 지원과 전문인력 인건비 지원이 있으며, 개별 기업은 예비 사회적기업, 인증 사회적기업으로 발전단계에 따라 적절하게 활용할 필요
    - 일자리창출사업 인건비 지원은 (예비)사회적기업이 사회적 일자리 창출사업 참여시 최저임금수준 인건비와 사업자부담 사회보험료를 최대 50인까지 지원하며, 지원기간은 예비 사회적기업은 2년, 인증 사회적기업은 3년
    - 전문인력 인건비 지원은 사회적기업이 전략기획, 회계, 마케팅 등 사업 운영에 필요한 전문인력 고용시 인건비를 월200만 원 또는

월250만 원 한도로 일부 수혜기관이 부담하도록 하며, 예비 사회적기업은 1명, 인증 사회적기업은 2명(50인이상 사회적기업은 3명)을 지원하며, 지원기간은 예비 사회적기업은 2년, 인증 사회적기업은 3년

- 사회보험료 지원은 인증사회적기업의 사업주 부담 사회보험료의 일부를 최대 50인까지, 인증 후 최초 지원개시일로부터 5년 이내 최대 4년 지원
- 사업개발비 지원은 사회적기업이 기술개발 R&D, 홍보 및 마케팅 등 경영능력 향상을 위하여 사회적기업은 연간 1억 원 한도, 예비사회적기업은 연간 5천만 원 한도로 지원
- 사회적기업 대상은 간접지원제도인 공공기관우선구매, 판로개척, 자원봉사(프로보노), 경영컨설팅, 융자 등 금융지원 등을 적극적으로 활용할 필요
  - 중소기업제품 촉진구매 및 판로지원에 관한 법률에 따라 사회적기업이 생산하는 생산품이나 서비스에 대하여 국가기관 자치단체, 공공기관 등에서 우선구매를 권고하고 있어 적극적인 관심으로 판로 확대에 노력할 필요가 있음
  - 사회적기업의 설립과 운영에 필요한 경영, 세무, 노무, 회계 등 경영컨설팅 및 정보 제공 등을 지원하고 있어 개별 기업의 상황에 따라 필요한 컨설팅 분야에 응모하여 지원을 받을 필요가 있음
- 소상공인시장진흥공단에서는 신사업창업사관학교 교육생을 모집하여 창업교육과정과 (보조금)사업화지원, 정책자금(융자)과 연계하여 운영할 예정으로 있어, 체계적인 교육프로그램 운영과 창업을 연계하고 있음<sup>58)</sup>

---

58) 소상공인시장진흥공단 신사업창업사관학교 홈페이지, '2020년 신사업창업사관학교 12

- 신사업창업사관학교 제12기 교육생 260명을 모집하여 창업교육 4주 과정과 점포경영체험교육 16주 내외 과정을 운영할 예정
  - 연계지원 프로그램으로 사업화지원을 위한 보조금을 최대 2천만원 이내에서 마케팅·홍보, 시제품 제작, 매장 모델링 등의 창업비용을 50%자기부담을 조건으로 지원하고, 정책자금은 최대 1억원 이내에서 교육 수수료일로부터 1년 이내 신청한 경우 직접대출 지원
- 50+세대의 창업 지원을 위하여 체계적이고 집중적인 교육프로그램 제공과 창업자금 지원프로그램의 적극적 소개 필요
- 중장년 기술창업센터에서는 경력·네트워크·전문성을 보유한 중장년(만 40세 이상) (예비)창업자의 기술창업 활성화를 위한 창업교육과 One-stop 형태의 창업지원 서비스를 제공하고 있어 소개와 활용이 필요
  - 국가가 지원하는 창업지원센터는 중장년 기술창업센터, 창업보육센터, 1인창조기업지원센터, 창조경제혁신센터 등이 있음<sup>59)</sup>
  - 창업진흥원이 주관하는 사업으로는 예비창업패키지, 초기창업패키지, 창업성공패키지, 창업도약패키지, 재도전성공패키지 등이 있음<sup>60)</sup>
  - 서울시의 서울산업진흥원, 서울시창업지원센터 등과 같이 지자체의 산하기관으로 운영되는 곳이 있으며<sup>61)</sup>, 소상공인시장진흥공단이 있음

---

기 교육생 모집공고', 2020.7.27.), (검색일 2020.9.3.).

59) K-STRATUP <https://www.k-startup.go.kr/homepage/businessManage/businessManageFunction.do?mid=1532&sid=118&itemSeq=1072> (검색일: 2020.9.2.).

60) K-STRATUP. <https://www.k-startup.go.kr/main.do> (검색일: 2020.9.2.).

61) 서울일자리포털.[https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-care\\_2\\_2\\_2.jsp](https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-care_2_2_2.jsp)(검색일:2020.9.2.).

- 우수한 아이디어를 가지고 있는 창업자들의 창업을 지원하기 위하여 정부에서 제공하는 다양한 창업자금 지원프로그램<sup>62)</sup>을 활용하도록 적극적으로 안내할 필요가 있음

- 서울시 창업스쿨 자금지원기관으로는 서울신용보증재단, 소상공인시장진흥공단, 중소기업진흥공단, 신용보증기금, 기술보증기금 등이 있음
- 창업자금 지원기관으로는 한국여성경제인협회, 사회연대은행, 신나는조합, 민생경제정책연구소, 열매나눔재단, 미소금융중앙재단, 햇살론 등이 있음
- 창업 단계의 소요자금 계획에 따른 자금조달 계획을 치밀하게 준비하도록 하여 혹시 실패하더라도 전 재산을 잃지 않도록 안전장치 확보 필요

---

62) 서울일자리포털[https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-fund\\_1.jsp](https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-fund_1.jsp)  
(검색일: 2020.9.2.).

## 참고문헌

### 단행본

김현민, 김민주, 김연희, 조이남, 김남희(2018). (사회적기업 협동조합의 생생한 마케팅 사례) 정리수납 오쿱 마케팅. 한가람서원.

(사)서울사회적경제네트워크 사업추진단(2020). 2020 서울시 사회적경제 우수기업. 서울특별시·(사)서울사회적경제네트워크.

송파구(2020). 송파구 착한기업 사용설명서. 송파구·송파구사회적경제지원센터.

송파구사회적경제지원센터(2018). 착한 기업이 만들었는데 이거 한 번 써볼까? 송파구·송파구사회적경제지원센터.

신나는조합(2020). 사회적기업 인증설명회. 신나는조합.

장종익, 오창호, 신현상(2020). 사회적경제 우수사례 성공요인 분석. 한국사회적기업진흥원.

한국사회적기업진흥원(2019). 사회적경제 관련 주요사업 안내. 기획재정부·한국사회적기업진흥원.

한국사회적기업진흥원(2018). 2018 사회적기업 사회성과보고서 주식회사 청밀. 한국고용노동부·사회적기업진흥원.

한국사회적기업진흥원(2018). 2018 사회적기업 사회성과보고서 주식회사 가온아이피엠. 고용노동부·한국사회적기업진흥원.

한국사회적기업진흥원(2019, 2020). 한 손에 잡히는 사회적기업.

현대경제연구원(2011). 다이아몬드 플러스 모델을 바탕으로 사회적 기업의 핵심성공요인(CSF) 도출. 현대경제연구원.

### 논문

國保祥, 배득종(2018). 마을기업에서 혁신적 지역리더의 역할 : 일본 이로도리 주식회사의 사례를 중심으로. 지방행정연구, 제32권제1호(통권112호), p191~214.

50+세대의 사회적경제기업 성공 사례 연구

- 김정호, 주상호(2016). 사회서비스 제공형 사회적 기업의 성공요인 연구 : N 사례기업 중심으로. 경영컨설팅연구, 제16권제3호, p215-225.
- 김현민, 김연희, 남은숙, 신수정(2020). 사회적경제기업의 우회수요 창출을 위한 협업 추진사례 연구: 취약계층 주거환경개선 지원사업(우리집이 달라졌어요/주거공감)을 중심으로. 제6회 사회적경제 통합학술대회 자료집, p78~112.
- 김현민, 박찬욱, 정선호(2019). 보험영업사원의 고객관계형성에 대한 다중 매개효과 분석: 비즈니스 및 사회적 관계형성을 중심으로. 한국보험학회 보험학회지 120호. p47~73.
- 신명호, 이아름(2013). 원주 지역 협동조합의 생성과 지속가능성에 영향을 미치는 요인. 정신문화연구, 제36권제4호, p31~58.
- 신선미, 변병설(2014). 서해5도서 마을기업의 성공요인과 지원요인이 목표에 미치는 영향 분석. 한국습지학회지, 제16권제3호.
- 오현탁(2017). BSC를 활용한 사회적기업의 성과지표에 관한 연구. 산업경제연구, 제30권 제6호.
- 이광우, 권주형(2008). 사회적 기업의 역량요인이 공익적 성과와 영리적 성과에 미치는 영향. 상업교육연구, 제23권제1호.
- 이진민, 이상식(2017). 사회적기업의 성과와 지속가능성의 성공요인에 관한 연구. 한국산업정보학회논문지, 제22권제2호.
- 이창대, 노용숙(2020). 마을기업의 기업가정신과 조직역량이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 영향. 상업교육연구, 제34권제1호, p115~147.
- 장성희, 마운주(2011). 기업가정신이 시장지향성 및 사회적 기업의 성과에 영향을 미치는 요인 : 성별차이 분석을 중심으로. 산업경제연구, 제24권5호, p2777~2802.
- 전홍준, 박재환(2020). 사회적기업의 성공요인과 포스트 코로나 대응전략에 관한 사례연구. 제6회 사회적경제 통합학술대회 자료집, p25~36.
- 최보람, 이보람, 조재경(2018). 디자인협동조합 유형별 분석 및 성공요인. 한국디자인문화학회지, 제24권제3호, p651~665.

한승일, 문종범, 유왕진(2012). 사회적 기업 성공요인에 관한 연구. 한국창업학회지, 제7권제4호.

Bridge, S., Murtagh, B., & O'Neill, K., Understanding the social economy and the third sector. London: Palgrave Macmillan, 2009.

Chwolka, A. and M.G. Raith.(2012). "The value of business planning before start-up: A decision-theoretical perspective," Journal of Business Venturing, Vol.27, No.3, p385~399.

Sharir, Moshe, & Lerner, Miri. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. Journal of World Business : JWB, 41(1), p6~20.

Schramm, C.(2018). Burn the Business Plan: What Great Entrepreneurs Really Do. Simon & Schuster. New York, NY.

## 참고사이트

### (주)가온아이피엠

뉴스토마토(2016.12.1.). (피플)가온의 실력은 사람 "방역업계 중심 되겠다".  
<http://www.newstomato.com/ReadNews.aspx?no=712453> (검색일:  
2020.8.15.).

더웹데일리(2018.11.30.). 가온아이피엠, 어르신 삶의 질 향상 위한 경로당 방역  
소독실시[https://news.webdaily.co.kr/view.php?ud=20181130110345251](https://news.webdaily.co.kr/view.php?ud=201811301103452517992c130dbe_7)  
7992c130dbe\_7 (검색일: 2020.8.12.).

사회적경제 우수기업 블로그(2018.11.18.). 방역소독 업계의 중심을 향해  
뚜벅뚜벅-(주)가온아이피엠[https://blog.naver.com/seoul\\_ese/22140095](https://blog.naver.com/seoul_ese/221400958055)  
8055(검색일: 2020.8.12.).

### (주)에코T&L

가톨릭평화신문(2020.7.19.). 지구를 지키는... 환경 보호에 앞장서는  
사회적기업.[http://www.cpbc.co.kr/CMS/newspaper/view\\_body.php?ci](http://www.cpbc.co.kr/CMS/newspaper/view_body.php?cid=780631&path=202006)  
d=780631&path=202006 (검색일:2020.8.15.).

그린포스트코리아(2018.6.10.). “처리 애 먹는 ‘폐휴대폰’ 우리에게 맡겨  
주세요.[http://www.greenpostkorea.co.kr/news/articleView.html?idxn](http://www.greenpostkorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=90444)  
o=90444 (검색일: 2020.8.15.).

비플러스(2017.8.8.). 버려지는 휴대폰을 살리는 (주)에코티엔엘.  
[https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=9031514&](https://m.post.naver.com/viewer/postView.nhn?volumeNo=9031514&memberNo=32661066&vType=VERTICAL)  
memberNo=32661066&vType=VERTICAL (검색일: 2020.8.15.).

비플러스 소셜투자프로젝트(2016). 버려지는 휴대폰을 살려요 (주)에코T&L 운영자금  
펀딩. <https://benefitplus.kr/campaigns/18> (검색일: 2020.8.15.).

### (주)테스트웍스

서울시 사회적경제 우수기업 블로그(2018.12.5.). ‘소프트웨어 테스터’의

- 고부가가치희망(주)테스트웍스 [https://blog.naver.com/seoul\\_ese/221413042191](https://blog.naver.com/seoul_ese/221413042191) (검색일: 2020.8.15.).
- 인공지능신문(aitimes)(2020.7.1.). 테스트웍스, AI로 청각장애인 접근성 향상 사회적 가치 창출. NIA '수어 영상 AI데이터' 과제 수주. <https://www.aitimes.kr/news/articleView.html?idxno=16912> (검색일: 2020.8.15.).
- 전자신문(2020.6.2.). 테스트웍스, 발달장애인 업무지원 위한 스마트워크 플랫폼 구축. <https://m.etnews.com/20200602000246> (검색일: 2020.8.15.).
- 조선닷컴(2017.2.16.). 잘나가던 '삼성맨', 돌연 퇴사한 까닭? 윤석원 대표 인터뷰. <http://futurechosun.com/archives/20058> (검색일: 2020.8.15.).
- 중앙일보(2020.3.6.). "AI 세계엔 장애 상관없어, 비장애인보다 업무 속도 2배" .<https://news.joins.com/article/23723495>(검색일: 2020.8.15.).
- DBR(2020.3.). DBR Case Study:AI 학습용 데이터 가공 스타트업 '테스트웍스', 다름을 재능으로 승화한 '포용적 고용' 모범 자폐인 능력 살려 사업과 미션 둘 다 잡다. [https://dbr.donga.com/article/view/1201/article\\_no/9541](https://dbr.donga.com/article/view/1201/article_no/9541) (검색일 2020.8.15.).
- JOBKOREA(2020). (주)테스트웍스(TestWorks) 기업정보. [http://www.jobkorea.co.kr/Recruit/Co\\_Read/C/testworks/Company\\_name/%E3%88%9C%ED%85%8C%EC%8A%A4%ED%8A%B8%EC%9B%8D%EC%8A%A4](http://www.jobkorea.co.kr/Recruit/Co_Read/C/testworks/Company_name/%E3%88%9C%ED%85%8C%EC%8A%A4%ED%8A%B8%EC%9B%8D%EC%8A%A4) (검색일: 2020.8.15.).
- IT조선(2020.7.24.). "사회취약계층이 AI 데이터셋 전문 인력으로 거듭났다". [http://it.chosun.com/site/data/html\\_dir/2020/07/23/2020072304125.html](http://it.chosun.com/site/data/html_dir/2020/07/23/2020072304125.html) (검색일: 2020.8.15.).

## (주)청밀

- (월간) 내일(2019년 5월호.). 같이의 가치: 지역사회와 협력하는 (주)청밀. <http://labor21.com/webzine/vol29/sub0301.php>(검색일: 2020.8.16.).
- 내일신문(2018.5.9.). 우리지역 사회적기업 - 청밀 & 나무를 심는 사람들. [http://www.naeil.com/news\\_view/?id\\_art=275062](http://www.naeil.com/news_view/?id_art=275062)(검색일:2020.8.12.).
- 노컷뉴스 노컷TV팀(2018.6.21.). 사회적기업과 대기업이 상생 일자리 만든다.

- <https://www.nocutnews.co.kr/news/4988690>(검색일: 2020.8.12.).
- 비즈한국(2015.3.20.). 푸드머스, 청밀과 소외계층 지원 위한 MOU 체결.  
<http://www.bizhankook.com/bk/article/6705>(검색일: 2020.8.16.).
- 사례뉴스(2017.10.21.). 사회적 문제를 비즈니스로 해결하는 기업, 청밀.  
<http://www.casenews.co.kr/news/articleView.html?idxno=853>  
(검색일: 2020.8.15.).
- 사회적경제 미디어 이로운넷(2019.7.31.). "가락시장 물건, 앱에서 주문하세요" 청밀, 지역기반식품배송 앱 서비스 개시.  
<http://www.eroun.net/news/article/View.html?idxno=6951> (검색일: 2020.8.12.).
- 사회적경제미디어 LIFEIN(2019.5.22.). 사회적기업 청밀, 장애인 표준사업장되다.  
<https://lifein.news/news/articleView.html?idxno=3823> (검색일: 2020.8.16.).
- 서울시 사회적경제 우수기업 블로그(2018.10.16.). 식자재유통 사회적기업 (주)청밀의 10년 자산은?[https://blog.naver.com/seoul\\_ese/221378845588](https://blog.naver.com/seoul_ese/221378845588) (검색일: 2020.8.12.).
- 서울특별시 내 손안에 서울 뉴스(2013.12.16.). “누군가의 일자리를 만들 수 있어 가슴 뵙니다”. <http://mediahub.seoul.go.kr/archives/195566> (검색일: 2020.8.16.).
- 소비자경제(2018.5.28.). 사회적기업 청밀 양창국 대표 ‘회사는 고용을 위한 수단’.<http://www.dailycnc.com/news/articleView.html?idxno=79593>  
(검색일: 2020.8.16.).
- 에이블뉴스(Ablenews)(2019.5.21.). 사회적기업 (주)청밀, 장애인표준사업장 운영  
<http://www.ablenews.co.kr/News/NewsContent.aspx?CategoryCode=0016&NewsCode=001620190521135909098635> (검색일: 2020. 8.12.).
- 이로운넷(2019.7.31.). "가락시장 물건, 앱에서 주문하세요" 청밀, 지역기반식품배송 앱 서비스 개시. <http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=6951>

(검색일: 2020.8.16.).

조선닷컴(2017.8.23.). 청밀, "직원 절반이 취약계층… 수익 사회 환원 위해 노력  
[http://news.chosun.com/site/data/html\\_dir/2017/08/22/2017082202469.html](http://news.chosun.com/site/data/html_dir/2017/08/22/2017082202469.html) (검색일: 2020.8.16.).

### (주)맘이랜서

매일경제(2014.9.16.). 안랩·맘이랜서, SW적 사고 교육강사 양성과정 '안랩 쌤' 개설.  
<https://www.mk.co.kr/news/it/view/2014/09/1204176/> (검색일: 2020.8.16.).

매일경제(2015.4.14.). 맘이랜서, 경단녀 창업지원 '맘이랜서스쿨' 개최.  
<https://www.mk.co.kr/news/it/view/2015/04/356299/> (검색일: 2020.8.16.).

머니투데이(2019.2.20.). 플래뮤 아트센터, '맘이랜서'와 손잡고 <미술관 속 코딩>  
 커리큘럼 선봬. <https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2019022009295015937> (검색일: 2020.8.16.).

문화일보(2018.11.6.). 새로운 사회적기업 73개 인증…총 2089개로 늘어.  
<http://www.munhwa.com/news/view.html?no=20181106MW17143226512> (검색일: 2020.8.12.).

미디어파인(2020.3.20.). 사회적경제 속 취약계층 '경력단절여성' [손정환 칼럼].  
<http://www.mediafine.co.kr/news/articleView.html?idxno=7138> (검색일: 2020.8.12.).

사람인.(2020.). (주)맘이랜서 기업소개.  
[http://www.saramin.co.kr/zf\\_user/company-info/view?csn=1428163569](http://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view?csn=1428163569) (검색일: 2020.8.16.).

신나는조합(2018.3.27.). "기업에겐 성과측정지표가 나침반이죠.", (주)맘이랜서.  
<http://joyfulunion.or.kr/new/xe/archives/11699> (검색일: 2020.8.16.).

테크월드(2019.12.17.). 여성 프리랜서 공동체 서비스 플랫폼 개발 위한 투자  
 유치시행.<http://www.epnc.co.kr/news/articleView.html?idxno=931>

64 (검색일: 2020.8.16.).

SK채용공식블로그(2018.1.11.). “애들아, 코딩하자~!” SK(주) C&C의 행복한 코딩교실  
<https://www.skcareersjournal.com/tag/코딩교실> 진행 (검색일:  
2020.8.16.).

### 한국정리수납협동조합

가톨릭평화방송라디오(2020.8.5.).“(김연희) 정리하는 습관으로 삶의 주인공  
되세요”.<http://m.cpbc.co.kr/news/view.php?cid=784525&path=202008>  
(검색일: 2020.8.14.).

가톨릭평화방송TV뉴스(2020.8.4.).휴가철, 비우면 채워지는 ‘집 정리’ 어떠세요?  
<http://m.cpbc.co.kr/news/view.php?cid=784525&path=202008>  
(검색일: 2020.8.14.).

가톨릭평화신문(2020.7.26.). 버려라, 아쉬울 것 없으라.  
[http://www.cpbc.co.kr/CMS/newspaper/view\\_body.php?cid=783838&  
path=202007](http://www.cpbc.co.kr/CMS/newspaper/view_body.php?cid=783838&path=202007) (검색일: 2020.8.14.).

서대문구 평생학습센터 보도자료(2015.8.24.). 서대문구마을학교 정리수납전문과  
과정. [https://lll.sdm.go.kr/open\\_content/  
app/bbs/detail.jsp?bcd=pr\\_sdm&nowPage=18&msg\\_no=256](https://lll.sdm.go.kr/open_content/app/bbs/detail.jsp?bcd=pr_sdm&nowPage=18&msg_no=256) (검색일:  
2020.8.15.).

서울시협동조합 블로그(2017.12.4.). 시작할 땐 정리부터! 한국정리수납협동조합.  
[https://blog.naver.com/seoulcoop\\_center/221154818521](https://blog.naver.com/seoulcoop_center/221154818521) (검색일:  
2020.8.15.).

서울시협동조합 블로그(2017.4.29.). [협동조합이야기] 한국정리 수납협동조합.  
[https://blog.naver.com/coop\\_2012/220994816535](https://blog.naver.com/coop_2012/220994816535) (검색일: 2020.  
8.15.).

서울특별시 내 손안에 서울 뉴스(2014.7.24.). 달인에게 배운 정리정돈 노하우.  
<http://mediahub.seoul.go.kr/journalist/69026> (검색일: 2020.8.15.).

세계일보(2017.12.13.). [라이프+] 새해 새 기운…행운 부르는 ‘정리의 기술’.

<http://www.segye.com/newsView/20171212004168?OutUrl=naver>  
(검색일: 2020. 8.15).

조선닷컴(2015.2.3.). [Neighbor] 체계적인 수납으로 인생도 생활도 깔끔하게!  
[http://danmee.chosun.com/site/data/html\\_dir/2015/02/02/2015020201680.html](http://danmee.chosun.com/site/data/html_dir/2015/02/02/2015020201680.html) (검색일: 2020.8.15.).

중부일보(2019.11.4.). 구리시자원봉사센터, '정리 수납 자원봉사 특강' 진행.  
<http://www.joongboo.com/news/articleView.html?idxno=363372708>  
(검색일: 2020. 8.15).

중부일보(2019.10.17.). 구리시자원봉사센터, 복지 사각지대 가정 정리·수납 봉사 실시.  
<http://www.joongboo.com/news/articleView.html?idxno=363367952>  
(검색일: 2020. 8.15).

파이낸셜뉴스(2019.6.26.). "정리수납은 곧 삶에 대한 이야기" 김연희 이사장.  
<https://www.fnnews.com/news/201906261255311757> (검색일: 2020. 8.15).

한국사회적경제신문(2020.8.11). 송파구사회적경제지원센터 추천 우수 기업  
[사회적기업 한국정리수납협동조합 김연희 대표 인터뷰].

<http://ksen.co.kr/2020/08/%EC%82%AC%ED%9A%8C%EC%A0%81%EA%B8%B0%EC%97%85-%ED%95%9C%EA%B5%AD%EC%A0%95%EB%A6%AC%EC%88%98%EB%82%A9%ED%98%91%EB%8F%99%EC%A1%B0%ED%95%A9-%EA%B9%80%EC%97%B0%ED%9D%AC-%EB%8C%80%ED%91%9C-%EC%9D%B8/> (검색일: 2020.8.15.).

#### (㉞)컬처앤유

뉴스락(2017.9.21.). 컬처앤유, 부탄서 한-부탄 수교 30주년 기념 문화행사 실시,  
24일부터 25일까지 부탄 수도 팀푸 현지에서 기념 공연 진행.  
<http://www.newslock.co.kr/news/articleView.html?idxno=5282>  
(검색일: 2020.8.16.).

데일리그리드(DailyGrid, 2018.12.14.). 컬처앤유, 보훈복지문화대학 서울캠퍼스

합창콰이어 수업 및 공연 성료. <http://www.dailygrid.net/news/articleView.html?idxno=112692> (검색일: 2020.8.16.).

머니투데이(2020.6.16.). 컬처앤유, 청년 위한 공감 강연 ‘존재 그리고 행복’  
제공.<https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2020061609580092524>  
(검색일: 2020.8.16.).

머니투데이(2019.11.15.). 컬처앤유, 2019 보훈복지문화대학 창작예술제에서  
합창콰이어 공연 성료.  
<https://www.msn.com/ko-kr/money/topstories/%EC%BB%AC%EC%B2%98%EC%95%A4%EC%9C%A0-2019-%EB%B3%B4%ED%9B%88%EB%B3%B5%EC%A7%80%EB%AC%B8%ED%99%94%EB%8C%80%ED%95%99-%EC%B0%BD%EC%9E%91%EC%98%88%EC%88%A0%EC%A0%9C%EC%97%90%EC%84%9C-%ED%95%A9%EC%B0%BD%EC%BD%B0%EC%9D%B4%EC%96%B4-%EA%B3%B5%EC%97%B0-%EC%84%B1%EB%A3%8C/a%r-BBWMaaF> (검색일: 2020.8.16.).

사람인(saramin). (주)컬처앤유 기업소개. [http://www.saramin.co.kr/zf\\_user/company-info/view-inner-finance?csn=2158783583](http://www.saramin.co.kr/zf_user/company-info/view-inner-finance?csn=2158783583) (검색일: 2020.8.16.).

(사회적경제 미디어) 이로운넷. “문화예술 통한 따뜻한 세상 만들기, 컬처앤유가  
앞장섭니다”.<http://www.eroun.net/news/articleView.html?idxno=6758>  
(검색일: 2020.8.16.).

프라임경제(2016.6.7.). [사회적기업 139] 컬처앤유 "문화예술로 세상에  
온기를...".[http://m.newsprime.co.kr/section\\_view.html?no=339289](http://m.newsprime.co.kr/section_view.html?no=339289)  
(검색일: 2020.8.16.).

한국사회복지저널(2018.11.27.). 컬처앤유, ‘2018 찾아가는 어르신 문화공연’  
성황리에 마무리. <http://www.ksw-news.com/news/articleView.html?idxno=5478> (검색일: 2020.8.16.).

## 기타

기획재정부 보도자료(2020.3.31.). 제4차 협동조합 실태조사 결과. 제18차

협동조합심의회 보고안건.

국가통계포털(KOSIS). 산업·연령대별 신설법인수(2017~2019). 중소벤처기업부.  
「창업기업동향」. [http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M\\_01\\_01&vwcd=MT\\_ZTITLE&parmTabId=M\\_01\\_01#SelectStatsBoxDiv](http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=MT_ZTITLE&parmTabId=M_01_01#SelectStatsBoxDiv) (검색일: 2020.8.17.).

국가통계포털(KOSIS). 산업별 신생기업 생존율(2017). 통계청 「기업행정통계」.  
[http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M\\_01\\_01&vwcd=MT\\_ZTITLE&parmTabId=M\\_01\\_01](http://kosis.kr/statisticsList/statisticsListIndex.do?menuId=M_01_01&vwcd=MT_ZTITLE&parmTabId=M_01_01) (검색일: 2020.8.17.).

서울일자리포털. [https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-fund\\_1.jsp](https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-fund_1.jsp)  
(검색일: 2020.9.2.).

서울일자리포털. [https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-care\\_2\\_2\\_2.jsp](https://job.seoul.go.kr/www/establish/establish-care_2_2_2.jsp) (검색일: 2020.9.2.).

소상공인시장진흥공단 신사업창업사관학교 홈페이지, ‘2020년 신사업창업사관학교 12기 교육생 모집공고’, 2020.7.27. (검색일 2020.9.3.).

통계청 보도자료.(2020.7.28.). 2020년 5월 경제활동인구조사 고령층 부가조사 결과.  
사회통계국 고용통계과. (검색일: 2020.8.17.).

K-STRATUP. <https://www.k-startup.go.kr/main.do> (검색일: 2020.9.2.).

K-STRATUP. <https://www.k-startup.go.kr/homepage/businessManage/businessManageFunction.do?mid=1532&sid=118&itemSeq=1072>  
(검색일: 2020.9.2.).

서울시50플러스 2020-016  
50+당사자연구 20-01

## 50+세대의 사회적경제기업 성공 사례 연구

- 송파구 사회적경제기업을 중심으로

발행일	2020년 12월
발행인	김영대
편집인	황운주
발행처	서울시50플러스재단 서울시 마포구 백범로31길 21, 서울복지타운 3층 02)460-5050(대)
제작부서	정책연구센터
기획	권현진 이병길
저자	김현민 김연희
제작	에디토리얼 주식회사 스크랩북
ISBN	979-11-89011-97-0

이 책의 판권은 서울시50플러스재단에 있습니다.

무단 전재와 무단 복제를 금합니다.

\* 이 연구는 서울시50플러스재단의 ‘2020년 50+당사자연구 공모사업’을 통해 지원받아 수행되었으며, 보고서의 내용을 대외적으로 발표하거나 인용할 시에는 서울시50플러스재단에서 시행한 ‘2020년 50+당사자연구 공모사업’의 결과임을 밝혀야 합니다.

\*\* 이 보고서의 내용은 연구진의 견해로 서울시50플러스재단의 의견과 다를 수도 있습니다.

- 
- 001 50+세대의 사회적경제기업 성공 사례 연구  
- 송파구 사회적경제기업을 중심으로  
(김현민, 김연희)
  - 002 지역 50+를 위한 일·활동 활성화 방안 연구  
- 울산 생산직 퇴직자를 중심으로  
(신창용, 오재구, 권조희, 이봉주)
  - 003 50+세대의 진로 전환 사례 연구  
(권일진, 이광민, 황정일, 강해정)
  - 004 50+시니어 일자리 Needs와 시니어비즈니스 기업  
Needs Gap 분석 및 연계방안 제안  
(이정기, 안옥경, 서훈)
  - 005 학습동아리 활동에 참여하는 50+세대의 일 찾기 과정 연구  
- 학습동아리 '독서정원' 회원을 중심으로  
(김영문)
  - 006 경력단절 경험을 가진 50+여성들의 창업 경험  
(이민정, 김정현)
  - 007 서울시50플러스 캠퍼스를 통한 사회적경제기업의  
창업 사례 연구  
(황일성, 이덕건, 김민정)
  - 008 보람일자리 참여자의 창업·창직 성공 사례 연구  
(나상준, 조기훈, 이난영, 이상입)
  - 009 서울시 50+ 귀촌 전략 및 실행 방안  
- 서울시 50+ 사회관계형 공동/연대귀촌 모델 제안  
(서명갑, 변영수, 이미숙, 이조선)
  - 010 포스트 코로나 사회에서 50+세대의 실천 과제와 역할  
이슈페이퍼 1 포스트 코로나 시대에서 50+의 세대 기여 역할  
- 커뮤니티 활동을 중심으로 (한성호)  
이슈페이퍼 2 포스트 코로나 시대, 50+커뮤니티의 활동 과제와  
대응 방안 (박일호)  
이슈페이퍼 3 코로나 블루를 이겨내는 슬기로운 공원 이용 (진경배)

서울시50플러스 2020-016  
50+당사자연구 20-01



서울시 마포구 백범로31길 21, 3층  
02.460.5050  
50@50plus.or.kr  
50plus.or.kr