

사회적기업 경영위기 요인분석:
충북지역을 중심으로

네모토 마사쓰구

(충북대학교 사회과학연구소)

황명구

(충청북도 보건복지국)

사회적기업 경영위기 요인분석: 충북지역을 중심으로*

네모토 마사쓰구** · 황명구***

[국문 요약]

본 연구는 충북지역 사회적기업을 중심으로 사회적기업 경영위기 요인을 분석함으로써 향후 사회적기업 육성법과 사회적기업의 발전 방향을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 우선 이론적 검토를 통하여 사회적기업 경영위기 요인으로서 내부적 약점과 외부적 장벽 총 10개의 항목을 도출하였다. 이 10개 항목을 기초로 사례 분석 틀을 설정하여 충북지역 지정 종료 예비 사회적기업, 인증 사회적기업, 자활 총 11개 기업을 대상으로 설문조사를 실시하였고 그중 3개 기업에 대하여 추가적으로 심층 면접 조사를 실시하였다. 분석결과 현재 사회적기업 경영위기 요인은 내부적으로 재정, 사업 아이템, 인재 및 지역사회 지지의 취약성이 있는 동시에 외부적으로 시장 안정화와 재정 및 인재 지원에 문제가 있음을 도출하였다. 이러한 요인들을 극복하기 위해서는 모든 전달체계를 범체화하는 것이 아니라 일정한 결정 영역을 사회적기업과 지역사회 주민들에게 사전에 확보해 놓을 필요가 있으며 이를 위해서는 협업 협약서 작성이나 사회적 회계 등을 통하여 행정과 사회적기업의 상호이해를 촉진하면서 사회적기업의 장점을 살릴 수 있도록 배려할 필요가 있음을 제시하였다.

주제어: 사회적기업, 경영위기, 내부적 약점, 외부적 장벽, 미결정영역 확보

* 본 논문은 2015년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2015 S1A5B8046954).

** 충북대학교 사회과학연구소, 제1저자

*** 충청북도 보건의복지국, 교신저자

목 차

- I. 서 론
- II. 이론적 검토
- III. 사례분석
- IV. 결론

I. 서 론

2007년에 사회적기업 육성법이 시행된 지 9년이 지났다. 2016년 2월 말 기준 전국에 1,526개의 인증 사회적기업이 있으며 그 외에 예비 사회적기업(부처형 예비 사회적기업과 지역형 예비 사회적기업)이 존재한다. 예비 사회적기업은 최소한의 법적 요건을 갖추고 향후 사회적기업 인증을 가능하도록 하는 것이다. 충북지역의 경우 인증 사회적기업 66개, 부처형 예비 사회적기업 4개와 충북형 예비 사회적기업 56개, 총 126개가 존재한다.

사회적기업 육성법에 의거한 사회적기업 재정지원 중 인건비 지원은 예비 단계에서 2년, 인증 단계에서 3년이라는 제한이 있어 예비 단계와 인증 단계를 모두 거치면 최대 5년간 받을 수 있다. 따라서 사회적기업 육성법 시행 후부터 현재까지 9년 사이에 인건비 지원이 끝난 기업들도 상당수 존재할 것으로 예상된다. 그간 예비 사회적기업 지정 종료 또는 사회적기업 인증 취소 사례도 다수 나타나고 있다. 충북지역의 경우 2015년 4월까지 기간 동안 총 36개 기업이 지정 종료, 지정 포기, 지정 취소 또는 인증 취소가 된 것으로 나타났다.

이러한 변화가 있는가 하면 한편으로 또 다른 변화가 일어나고 있다. 사회적기업 육성법 시행을 전후하여 사회적기업의 이념을 모색해 온 이른바 사회적기업 1세대에 더하여 현재는 그 모습을 보고 들어온 2세대, 3세대가 증가하고 있다는 것이다. 1세대 기업들 중에는 인건비 지원, 사업개발비 지원 등의 재정지원을 받지 않지만 사회적기업의 인증을 유지하면서 스스로 역할 모델을 추구하는 경우도 있다. 반면 2, 3세대인 경우 그 역할 모델과 가능성을 확인하고 진입하고 있는 것이다.

단, 사회적기업의 이념을 추구한 창업이 많았던 사회적기업 육성법 초기에 비하여 현재는 기존 영리업체가 요건을 갖추고 예비 사회적기업으로 지정 또는 사회적기업으로 인증 받는 사례가 늘어나고 있으며 그러한 경우에 오히려 지속성이 담보되는 경향을 보이고 있다. 이와 같은 상황에서 사회적기업은 정부 지원금을 받는 기업이라는 인식이 확산되면서 사회적기업의 이념을 추구하려는 사람들은 도리어 사회적기업 육성법에 의거하지 않을 것이라는 우려도 제기되고 있다.

사회적기업 육성법 제정 당시부터 있던 양적 확대의 기대와 이른바 동형화(isomorphism)의 우려가 그렇게 현실화되고 있는 것이다. 더군다나 2012년 협동조합 기본법 시행과 이에 따른 협동조합의 증가, 2016년 5월 현재 국회 계류 중인 사회적경제 기본법 등의 동향을 감안하면 향후 사회적기업 육성법에 일정한 변화가 필요할 것으로 전망된다. 이러한 상황에서 이미 사회적기업 육성법 개선방안에 대한 선행연구는 다수 존재하지만 기존 연구는 성공사례 중심으로 이루어져 온 바 경영위기 사례에 대한 연구는 거의 존재하지 않는다. 그러나 앞으로 사회적기업 육성법의 바뀐 방향을 도출하기 위해서는 그간 축적된 사회적기업 경영위기 사례로부터 얻을 수 있는 교훈을 반영할 필요 또한 있을 것이다.

이에 본 연구는 충북지역 사회적기업을 중심으로 사회적기업 경영위기 요인을 분석함으

로써 향후 사회적기업 육성법과 사회적기업의 발전 방향을 제시하고자 하였다. 사회적기업 육성법 이전부터 자활의 사회적기업 전환과 사회적기업의 역할 모델을 모색해 온 충북지역은 그 후에도 사회적기업 육성법을 둘러싸고 많은 시행착오를 겪어 왔다. 그 과정에서 얻을 수 있는 교훈은 충북지역뿐만 아니라 다른 지역에서도 활용할 수 있을 것으로 기대된다.

II. 이론적 검토

1. 사회적기업의 개념과 사회적기업 육성법

1) 사회적기업의 개념

국내외 선행연구에 의하여 개념적으로 정의되고 있는 사회적기업과 2007년에 제정된 육성법에 의거하여 정의된 사회적기업 간에는 몇 가지 차이가 있다.

우선 사회적기업에 대한 연구는 1990년대 중반 유럽에서 활성화되기 시작하였다. 특히 EMES(유럽 사회적기업 연구 네트워크)를 중심으로 사회적기업의 비즈니스 모델, 사회적 목적, 참여 거버넌스(민주적 운영) 등에 대한 연구가 진행되었고 2000년대에는 소외계층 노동 통합에 대한 정부의 관심¹⁾ 고조와 케를 같이하면서 자활지원과 노동통합에 대한 연구가 다수 진행되었다. 그 과정에서 사회적기업은 경제적 목적과 사회적 목적을 결합하고, 자본에 모든 권한을 부여하지 않고 기업을 운영하며, 이윤은 기업의 사회적 목적에 사용하도록 하는 특징을 지닌다는 개념이 명확하게 되었다(김신양, 2012 : 78-82).

사회적기업은 사회적 목적과 경제적 목적의 결합 또는 사회적 목적을 실현하기 위한 경제사업을 실시하는 기업이라고 정리되는데(內山, 2007 : 511; Bob 외 2014)²⁾, Defourny(2001)는 사회적기업을 사회적 기준과 경제적 기준의 두 가지 기준으로 <표 1>와 같이 정의하고 있다.

경제적 기준은 첫째, 지속적인 수익활동이다. 재화의 생산·서비스의 계속적 공급이 사회적기업의 첫 번째 존재 이유이다.

둘째, 높은 수준의 자율성이다. 행정 보조금을 활용할 수도 있으나 지역주민에 의한 자율적 창설에 의거하고 타 조직에 의하여 관리되지는 않는다.

셋째, 상당한 정도의 경제적 위험이다. 위험성이 있음을 인식하고 생존 가능성은 멤버와 노동자들의 노력에 달려 있음을 인식한다.

넷째, 유급 근로자 고용이다. 화폐적 자원과 비화폐적 자원의 혼합에 의거하는 동시에 계속적 활동을 위하여 일정 정도의 유급 노동을 활용한다.³⁾

1) 거슬러 올라가면 1980년대 레이건과 대처 등을 통하여 국가개입주의는 효율성이 떨어지고 비용이 많이 든다는 논리가 대두하면서 공공 서비스의 민영화와 민간위탁이 대세가 되었다. 이른바 보충성 논리에 의하여 외주화, 계약화가 추진되었고 사회적기업 또한 이 영향을 받았다(김신양, 2012 : 81). 나아가 정부는 재정적자의 삭감이라는 제약이 있는 동시에 국제경쟁 격화에 대응할 필요가 있기 때문에 단순한 공공지출 확대를 통한 고용증가 추진에는 한계가 있었다(Borzaga & Defourny, 2001).

2) 이것은 '비영리 기업가 활동(non-profit entrepreneurship)' 혹은 '공동의 기업가 활동, 커뮤니티를 위한 기업가 활동(collective or community entrepreneurship)'이라고 환언할 수도 있다(OECD, 1999 : 7).

3) 사회적기업은 이윤 극대화를 목적으로 하지 않으므로써 수익률이 낮은 생산영역에도 용이하게 진입할 수 있으며 또한 기부나 자원봉사자에 의거하면 창업 단계의 생산비용을 삭감할 수도 있다.

다음으로 사회적 기준은 첫째, 지역사회 및 공공이익을 위한 명시적 목표와 책임을 적극적으로 수행한다.

둘째, 시민 집단이 설립하는 조직으로 지역사회와 시민들의 활력에 의거한다.⁴⁾

셋째, 자본소유에 기반을 두지 않는 의사결정 구조이다. 자본 소유자의 중요성을 부정하지는 않지만 '1주 1표'가 아니라 '1인 1표'로 의사결정을 행사한다.

넷째, 이해 관계자의 의사결정 참여이다. 경제활동을 통하여 커뮤니티 수준의 민주주의를 촉진한다.

다섯째, 이윤의 제한적 배분이다. 이윤 분배에 있어 부분적 또는 전면적으로 제한을 두고 이윤 극대화 행동을 억제한다.

<표 1> 사회적기업의 정의

경제적 기준	사회적 기준
1. 지속적인 수익활동	1. 지역사회 및 공공이익을 위한 명시적 목표
2. 높은 수준의 자율성	2. 시민 집단이 설립하는 조직
3. 상당한 정도의 경제적 위험	3. 자본소유에 기반을 두지 않는 의사결정 구조
4. 유급 근로자 고용	4. 이해 관계자의 의사결정 참여
	5. 이윤의 제한적 배분

자료: Defourny(2001), 內山(2007 : 513), 박대석 외(2009).

단, 사회적기업의 개념에는 유럽형, 미국형 및 아시아형 사회적기업이라는 차이가 존재함에 유의할 필요가 있다. 유럽형 사회적기업의 개념은 사회적 경제 즉 협동조합, 결사체와 같은 공동이익 추구를 중시하는 데 비하여 미국형 사회적기업의 개념은 비영리라는 원칙을 중시한다(Salamon, 1999). 그리고 아시아형 사회적기업의 개념은 정부의 역할을 중시한다는 특징이 있다(Truong, 2016).

Defourny & Kim(2011)에 따르면 아시아 지역은 정부에 대한 주민들의 태도 및 공공영역과 시민사회의 관계에 대한 불분명한 인식에 있어 유사점이 있다. 즉, 아시아 지역에 있어 국가의 개념은 개개인들의 안전 보장을 요청하는 계약주체라기보다는 안전을 보장해야 되는 조국으로 간주되고 있다. 시민사회의 개념은 20세기에 들어 발전해 왔지만 비공식적 관계망이나 이웃 관계에 더 익숙한 사람들에게는 여전히 생소한 개념인 것이다. 따라서 아시아 지역 사회적기업에 대해서는 국가가 법제도 정비뿐만 아니라 모범사례 형성, 관련정책 연계, 재정정책 개발 등 상당한 역할을 수행하고 있다. 이로 인하여 사회적기업은 항상 행정의 하청업체와 같은 관계로 전락될 우려가 있다. 이와 동시에 다양한 공공정책이 외부위탁, 준시장화를 추진하고 있는 가운데 사회적기업 역시 일반적 시장으로 진출하는 압력을 받고 있다. 시장경쟁으로 인하여 경제적 성과 대신 사회적 목적을 등한시하게 되는 위험성 또한 존재하는 것이다. 이러한 아시아형 사회적기업의 과제를 해결하기 위해서는 지방자치의 역할이 중요하다고 지적되고 있다.

4) 사회적기업은 공공정책이 인지하지 않는 수요를 가진 사람들에게 그 수요에 적합한 서비스를 제공하는 것, 나아가 비용이 들지 않는 자원 예컨대 기부나 자원봉사와 저비용 자원 예컨대 목적의식적 노동자를 혼합하면서 재분배 활동을 전개하는 것을 목적으로 설립되는 경우가 많다(Borzaga & Defourny, 2001).

2) 사회적기업 육성법

한국에서는 1990년대 중반 ‘생산 공동체 운동’, ‘노동자 협동조합’ 등의 도시빈곤운동이 전개되었지만 사회적 지원조건 미비로 인하여 대부분 실패로 끝났다. 하지만 외환위기 이후 공공근로 민간위탁사업, 2000년 자활사업, 2003년 사회적 일자리 시범사업 등 제도화가 진행되었고 특히 1999년 ‘국민기초생활 보장법’ 제정이 정책적 전환점이 되었다. ‘생활이 어려운 사람에게 필요한 급여를 실시하여 이들의 최저생활을 보장하고 자활을 돕는 것을 목적(\$1)’으로 하는 동법은 빈곤의 책임이 사회에도 있다는 인식을 처음으로 제시한 것이다. 그러나 자활사업 참여자의 낮은 자활 성공률, 사회적 일자리 사업의 재정 부담과 단기 저임금의 한계가 나타나면서 사회적기업 육성법을 추진하게 되었다. 그 목표는 첫째로 복지, 보육, 교육 등 분야에서 사회적 취약계층에게 사회 서비스를 제공하는 동시에 그 사회 서비스를 양질의 일자리로 전환하는 것, 둘째, 사회적 공헌활동을 일자리 창출에 연계하는 것, 셋째, 사회적기업을 지향하는 단체, 조직을 건전한 방향으로 유도한다는 것이었다(姜乃榮, 2009 : 82-95).

한국정부가 사회적기업을 육성하기로 한 배경에 대하여 장원봉(2009 : 52)은 1990년대 말부터 나타난 경제성장 둔화와 산업구조 변화에 따른 민간부문의 고용창출 능력의 저하 그리고 고령화 및 가족구조 변화에 따른 사회 서비스 수요 증대를 지적하고 있다.

사회적기업 육성법에서 정의하는 사회적기업은 ‘취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관으로부터 인증 받은 자를 말한다(\$2①). 인증 조건은 다음과 같다(\$8).

첫째, ‘민법’에 따른 법인·조합, ‘상법’에 따른 회사·합자조합, 특별법에 따라 설립된 법인 또는 비영리 민간단체 등 대통령령으로 정하는 조직 형태를 갖출 것. 둘째, 유급 근로자를 고용하여 재화와 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 할 것. 셋째, 취약계층에게 사회 서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적의 실현을 조직의 주된 목적으로 할 것. 넷째, 서비스 수혜자, 근로자 등 이해관계자가 참여하는 의사결정 구조를 갖출 것. 다섯째, 영업활동을 통하여 얻는 수입이 인증을 신청한 날이 속하는 달의 직전 6개월 동안에 해당 조직의 영업활동을 통한 총수입이 같은 기간에 그 조직에서 지출되는 총 노무비의 100분의 50 이상일 것. 여섯째, 정관이나 규약 등을 갖출 것. 일곱째, 회계연도별로 배분 가능한 이윤이 발생한 경우에는 이윤의 3분의 2 이상을 사회적 목적을 위하여 사용할 것(‘상법’에 따른 회사·합자조합인 경우) 등이다.

사회적기업 육성법에 의거한 지원은 경영지원, 교육훈련 지원, 설비 등 지원, 공공기관의 우선 구매, 조세감면 및 사회 보험료 지원, 사회 서비스 제공 사회적기업에 대한 재정 지원, 연계기업 등에 대한 조세감면 등이 있다(\$10-16).

2. 사회적기업의 경영위기 요인

1) 개별적 사회적기업에 있어서의 경영위기 요인

사회적기업의 필요성, 역할과 관련하여 Defourny는 사회적기업의 약점에 대하여 다음과 같이 정리하고 있다(Borzaga & Defourny, 2001).

그에 따르면 사회적 배제의 원인이 증가하고 심각해지면서 이를 극복하기 위한 현금 급

부와 평준화된 서비스 제공이라는 기존의 방법만으로는 갈수록 해결이 어려워지고 있다. 오히려 비교적 작은 규모의 특정한 그룹 사람들의 수요를 파악하고 이에 부응할 수 있는 역량을 각 커뮤니티 내에 만드는 것이 필요한 것이다. 이에 대하여 사회적기업은 사회연대와 상호부조를 발전시켜 신뢰관계를 확장하면서 사회적 문제 해결을 위한 주민참여를 자원봉사 활동 촉진과 이용자 참여를 통하여 추진함으로써 공헌할 수 있다. 단, 사회적기업의 약점으로 <표 2>처럼 내부적 약점과 외부적 장벽이 존재한다.

<표 2> 사회적기업의 내부적 약점과 외부적 장벽

내부적 약점	외부적 장벽
1. 사회적기업의 역할에 대한 인식 부족	1. 영리기업이 낫다는 신념
2. 기존조직에 대한 동형화 경향	2. 사회·노동정책과의 일관성 결여
3. 거버넌스 비용	3. 적합한 법인형태 부재
4. 발전규모의 한계	4. 정책에 대한 접근성 결여

자료: Defourny(2001), 内山(2007 : 519).

내부적 약점으로 첫째, 사회적기업의 역할 특히 다원적 목적을 적절하게 관리하는 능력이 있는데도 불구하고 그것에 대한 인식이 부족하기 때문에 사회적기업의 적절한 발전을 저해한다.

둘째, 적합한 법인형태가 없어 기존 법인형태에 준하기 때문에 법제도적으로 명확히 정의된 기존 조직형태로 동형화될 우려가 있다. 이 경우 사회적기업에 잠재적으로 존재하는 혁신적 특성을 유지, 발전시키는 데 장애가 된다.

셋째, 사회적기업 거버넌스에 많은 비용이 된다. 사회적기업의 장점인 고객, 자원봉사자, 지역 커뮤니티 대표 등의 다양한 이해 관계자의 참여는 효율성을 떨어뜨릴 수 있다.

넷째, 사회적기업의 규모에 한계가 있는 경우가 많다. 지역 커뮤니티와의 강한 연계, 높은 거버넌스 비용 등을 그 원인으로 들 수 있다. 그러나 다른 사회적기업과 그룹을 만들고 연계하는 능력을 발휘할 수도 있다.

그리고 외부적 장벽으로 첫째, 적극적 공공정책에 부응한 영리조직이아말로 모든 사회적 문제를 효율적으로 해결할 수 있고 사회 서비스의 전반적 수요를 효율적으로 충족시킬 수 있다는 신념이다. 이 신념 때문에 사회적기업이 지니고 있는 잠재적 역할이 과소평가된다.

둘째, 사회적기업과 사회·노동정책 간의 일관성 결여이다. 사회 서비스의 직접적 공공공급이 서비스 공급과 재정책임의 분리로 전환되면서 민간 비영리 기업조직의 자율적 발전이 일정 정도 이루어졌지만 자립적 발전을 촉진하는 계약관계와 재정지원 제도가 전반적으로 일관성 있게 변화해 온 것은 아니다. 이 때문에 사회적기업은 단기계약에 의존하게 되고 중장기적 발전계획을 갖는 기회 없이 불안정한 환경 속에서 활동을 할 수밖에 없게 된다.5)

셋째, 사회적기업에 적합한 법인형태 내지 법률이 결여되어 있기 때문에 사회적기업을 재생산하는 가능성에 한계가 있다. 이로 인하여 기존 법인형태에 대한 동형화 경향을 조장하게 되고 또한 사회적기업을 규정하는 법률이 불완전하기 때문에 사회적기업의 입찰 가능성, 계약에 의한 협업관계, 인적·재정적 자원의 발전 가능성 나아가 사회적기업의 활동 자

5) 배제된 사람들이 일반 노동시장에서 취업할 수 있게 될 때까지 사회적기업이 정부지원을 충분히 활용할 수 있도록 지원내용을 유연하게 설계할 필요가 있는 것이다.

제도 저해된다.

넷째, 산업진흥정책이나 사회 서비스를 위한 공적자금 제공 등에 대한 사회적기업의 접근성이 충분하지 않다는 것도 사회적기업의 발전을 저해하는 장벽이 된다.

따라서 복지제도 전환, 사회적 약자의 사회통합, 지역개발, 제3섹터의 활성화를 위하여 다양한 사회적 공헌을 가능하게 하는 사회적기업을 발전시키기 위해서는 사회적기업이 내부적 약점과 외부적 장벽을 제거해 나갈 필요가 있는 것이다.

2) 육성법 상 사회적기업에 있어서의 경영위기 요인

2008년 108개 인증 사회적기업을 대상으로 조사한 장원봉(2009)의 연구 중 사회적기업의 경영 상 어려움이 자본력 부족, 인적자원의 취약성, 경영능력의 미흡, 차별화된 사업전략의 부재 등의 순으로 나타났다. 또한 사회적기업에 대한 정부지원이 필요한 사항이 인건비 및 운영비 지원, 시설비 지원, 공공기관 우선구매, 경영지원 등의 순으로 나타났다. 이에 대하여 그는 사회적기업 인증체계가 조직 생존을 위하여 필요한 자원 획득의 범위를 전적으로 제한하고 있어 제도적 동형화의 우려가 있음을 지적하고 있다. 또한 사회적기업 육성법이 사회적기업 창업에 편중되어 있다는 문제⁶⁾를 제기하고 있다.

지역별 사회적기업 결정요인을 분석한 이연호 외(2011)는 지역사회에 적합한 경제적 자립을 기반으로 하는 지속성을 담보할 수 있는 아이템 개발, 중앙부처의 다양한 육성 정책과의 연계를 통한 지역 밀착형 사회적기업 발굴 및 활성화, 사회적 기업가 교육 및 관리를 통한 사회적기업 지원체계의 구체화 등의 필요성을 제시하고 있다.

박홍영 외(2011)는 충청북도의 자활 공동체, 예비 사회적기업, 인증 사회적기업의 조직운영 현황을 비교 분석함으로써 자활 공동체는 취약계층 자립을 핵심 목표로 하고 있어 사회적기업에서 요구되는 지역사회 공헌에 대해서는 한계가 있다는 것, 그리고 자활 공동체로부터 예비 사회적기업 등으로 전환하는 경우, 일용직 고용형태에서 유급 근로자 고용으로 및 추가인력에 대한 인건비 지원 등의 문제가 있음을 지적하고 있다.

최영출(2013 : 151-154)은 사회적기업 육성법의 과제로 4 가지를 거론하고 있다. 즉, 첫째로 사회적기업이 포괄하는 범위와 대상을 노동시장 외에도 확대하는 것, 둘째로 중간지원조직의 역량 제고⁷⁾, 셋째로 인증제 방식이 오히려 사회적기업의 자발성과 다양성을 제약할 수 있음⁸⁾을 인식하고 법적 정비를 통하여 사회적기업의 특성에 맞는 인증제 모델 또는 새로운 인가 방식을 검토할 필요성, 넷째, 지원정책의 질적 제고를 들고 있다.

노동통합 사회적기업의 지속 가능성을 분석한 남미옥(2013)은 그 영향 요인으로 조직, 업무처리, 생태환경, 재무력, 기업가 등을 도출하고 있다.

조상미·김진숙(2014)은 한국 사회적기업 정책 네트워크에서 제1섹터 행위자가 가장 위에 있고 사회적기업이 가장 아래에 있는 수직적 연계형태에 있음을 분석하고 향후 사회적기업이 지속 가능성을 높이기 위한 자립력을 제고하기 위해서는 제1섹터에 집중된 권한과 자

6) 사회적기업의 발전 단계별(창업·생존단계, 성장단계 등) 지원의 필요성은 고용노동부(2014)에 있어서도 인식되고 있다.
 7) 이와 관련하여 조상미·박규범(2015)은 중간지원조직을 통하여 사회적기업에서 생산된 제품과 서비스가 소비될 수 있도록 지원하는 방법을 중심으로 사회적기업을 지원할 필요가 있다고 하였다.
 8) 사회적기업이 법률 용어로 인식되는 상황에서 사회적기업은 제도를 중심으로 각종 지원 활용과 그 기준 충족 등을 중심으로 판단되고 있다. 이 제도화로 인하여 지역사회의 협력은 단위 수준을 넘어서기 어렵고 사회적기업 내에서도 개별적 활동을 조직적 결합으로 발전시키기 어려운 한계가 있다(김경락, 2015).

원이 다른 섹터 행위자들에게 적절하게 위임되고 분배될 필요가 있음을 주장하고 있다.

박대호(2015)는 지원금을 목적으로 진입하거나 사회적 목적이 실종되고 사업적 성장에만 역량을 집중하는 경향이 나타나면서 지역주민들이 의문을 제기하고 있음을 지적하고 있다. 이를 극복하기 위해서는 사회적기업을 포함한 사회적 경제에 대한 인식 개선, 사회적 경제 당사자 간 협력 강화, 지역발전에 대한 패러다임 전환과 지역 공감대 형성 및 협력적 사업 전략 설정의 필요성을 제시하고 있다.

이상 선행연구에서 지적된 한국 사회적기업의 과제를 정리하면 <표 3>과 같다.

<표 3> 사회적기업의 과제

구 분	내 용
장원봉(2009)	자본력, 인적자원, 경영능력, 차별화된 사업전략
이연호 외(2011)	아이템 개발, 중앙부처 정책 연계, 사회적 기업가 교육
박홍영 외(2011)	지역사회 공헌, 유급 근로자 고용, 인건비 지원
최영출(2013)	활동 범위와 대상, 중간지원조직의 역량, 인증제, 지원정책의 질
남미옥(2013)	조직, 업무처리, 생태환경, 재무력, 기업가
조상미·김진숙(2014)	다른 섹터 간과의 협업
박대호(2015)	사회적 경제 인식, 당사자 간 협력, 지역발전 패러다임, 지역 공감대, 협력적 사업전략

그리고 사회적기업 실패요인에 대한 개념적 범주와 사회적기업 육성법 연관 범주를 통합하여 일부 지역사회와 기타 부분을 보완하면 <표 4>와 같다. 이러한 요인들에 대하여 공공부분의 역할을 어디까지 설정할 것인가(류만희, 2012)가 중요한 과제가 된다.

<표 4> 사회적기업 경영위기 요인에 대한 개념적 범주와 사회적기업 육성법 연관 내용

내부적 약점	연관 내용	외부적 장벽	연관 내용
사회적기업 역할 인식 부족	인적자원, 사회적 기업가 교육, 사회적 경제 인식, 인재	영리기업이 낫다는 신념	지역발전 패러다임, 시장
기존조직에 대한 동형화	차별화된 사업전략, 아이템 개발	사회·노동정책과의 일관성 결여	인건비 지원, 다른 섹터 간 협업, 법제도 간의 상충
거버넌스 비용	경영능력, 유급 근로자, 중간지원조직, 업무처리, 조직운영	적합한 법인형태 부재	인증제, 지원정책의 질, 사회적기업 육성법
발전규모의 한계	자본력, 재무력, 재정	정책에 대한 접근성 결여	중앙부처 정책 연계, 당사자 간 협력, 협력적 사업전략
지역사회	지역 공감대, 생태환경, 지역사회 공헌	기 타	돌발적 사고

<표 4>에 제시한 내용을 한국 사회적기업에 대한 선행연구에서 도출된 '연관 내용'을 중심으로 재정리하면 재정적 한계, 인재 부족, 사업 아이템의 수익성 부족, 시장 악화로 인한 매출 감소, 운영 어려움, 돌발적 사고, 사회적기업 육성법, 법제도 간의 상충, 지역사회지 부진, 기타 등 총 10개 유형으로 나눌 수 있다.

III. 사례 분석

1. 사례 분석 틀

선행연구에 기초하여 사회적기업이 어려워진 이유와 과정 및 개선 방안에 대한 설문을 <표 5>와 같이 구성하였다.

첫째, 사회적기업이 어려워진 이유에 관한 항목은 매우 그렇다(5점), 그렇다(4점), 보통(3점), 그렇지 않다(2점), 전혀 그렇지 않다(1점)의 총 5개 척도를 설정하였다.

둘째, 사회적기업이 어려워진 과정에 대해서는 가장 먼저 발생, 두 번째로 발생, 세 번째로 발생, 네 번째로 발생, 마지막으로 발생이라는 순서로 응답하도록 설정하였다.

셋째, 개선 방안 항목은 매우 중요하다(5점), 중요하다(4점), 보통(3점), 중요하지 않다(2점), 전혀 중요하지 않다(1점)의 총 5개 척도를 설정하였다.

그리고 넷째로 사회적기업 경영위기 극복을 위한 개선 방안에 대하여 자유기술 문항을 설정하였다.

이와 같은 설문조사에 더하여 심층 면접을 병행하였다. 면접 시 기본 설문은 사회적기업의 개요와 연혁, 관여 내용, 가장 어려웠던 부분, 사회적기업 육성법의 개선이 필요한 내용 및 향후 원하는 사항 등으로 구성하였다.

<표 5> 설문조사 설문 내용

1. 사회적기업이 어려워진 이유 및 2. 과정	3. 개선 방안
1) 재정적 한계(적자구조, 지원금 부족, 과다한 세금)	1) 재정적 지원(지원금 증액, 지원기간 연장, 세금 감면)
2) 인재 부족(업무능력 제고의 한계, 노사 갈등, 높은 이직률)	2) 인재 지원(인재 훈련, 노사 중재, 인력 알선, 근무환경 개선 지원)
3) 사업 아이템의 수익성 부족(거래 값 저하, 고객 이탈, 동업종 경쟁 격화)	3) 사업 아이템 수익성 제고(고객 수요 파악, 경쟁전략 개발)
4) 시장 악화로 인한 매출 감소(공공시장 축소, 사업 유형에 따른 지원 부족)	4) 시장 안정화(공공시장 확보, 사업 유형에 따른 지속적 재정 지원)
5) 운영 어려움(대표자 의지 상실, 조직 내 가치관 충돌)	5) 운영 지원(대표자 상담지원, 조직 내 의사소통 원활화)
6) 돌발적 사고(안전사고, 재난, 범죄 피해, 부정수급 판정)	6) 위기관리 능력 제고(안전사고, 재난, 범죄 대비)
7) 사회적기업 육성법(대량의 서류작성, 협소한 인증요건, 한정적 지원내용)	7) 사회적기업 육성법 개정(서류분량 삭감, 인증요건 완화, 지원내용 확충)
8) 법제도 간의 상충(법인 지방소득세, 식품위생법 등 각종 규정과의 상충)	8) 기타 법제도 간의 상충 해소(세제, 관련 법 등 규정 상충 해소)
9) 지역사회 지지 부진(인적 네트워크, 사회적경제 시장, 전문가 부족)	9) 지역사회 지지 확대(인적 네트워크, 사회적경제 시장조성, 전문가 연계)
10) 기타(자유 기술)	10) 기타(자유 기술)

4. 사회적기업 경영위기 극복을 위한 개선 방안(자유기술)

2. 분석 결과

1) 조사 대상

우선 충북지역 예비 사회적기업과 인증 사회적기업 수 및 지정/인증 종료, 포기, 취소 건수를 나타내면 <표 6>과 같다. 이 중 조사에 대한 협조 가능성과 연락 가능성을 검토하여 지정 종료 기업 전 대표 또는 간부 9명과 인증 사회적기업 대표 경험자 1명 그리고 사회적기업에 대한 경험이 있는 자활 관계자 16명으로 총 26명에게 설문지 응답을 의뢰하였고 지정 종료 기업 4명, 사회적기업 전환 경험 자활 관계자 6명 그리고 상당한 어려움을 경험한 인증 사회적기업 전 대표 1명으로부터 총 11건의 응답을 받았다. 회수율은 42.3%였다. 그리고 설문조사 응답자 중 심층 면접이 가능한 대상자 3명과 추가적으로 심층 면접을 실시함으로써 양적 및 질적 연구를 상호 보완하였다. 설문조사는 2016년 3월 15일부터 4월 11일까지 진행하였고 심층 면접은 4월 27일, 28일 및 5월 4일에 실시하였다. 조사 대상 기업의 일람은 <표 7>과 같다.

<표 6> 충북지역 예비 사회적기업, 사회적기업의 지정/인증 및 취소/포기/취소 건수*

구 분	지정/인증	지정/인증 종료	지정/인증 포기	지정/인증 취소
예비 사회적기업	60	26 (부정수급 1)	5 (심사탈락 1)	3 (부정수급 3)
인증 사회적기업	66	0	0	2 (부정수급 2)

* 지정/인증 건수는 2016년 3월, 종료/포기/취소 건수는 2015년 4월 기준.

<표 7> 조사 대상 기업과 조사일

구 분	예비인증/사활	설문조사(회수일)	심층면접(실시일)
기업 A	인증*	○(3/23)	○(4/27)
기업 B	예비(지정 종료)	○(3/31)	-
기업 C	예비(지정 종료)	○(4/08)	-
기업 D	예비(지정 종료)	○(4/10)	-
기업 E	예비(지정 종료)	○(4/11)	○(4/28)
기업 F	자활	○(3/16)	-
기업 G	자활	○(3/16)	○(5/04)
기업 H	자활	○(3/17)	-
기업 I	자활	○(3/17)	-
기업 J	자활	○(3/17)	-
기업 K	자활	○(4/11)	-

* 기업 A는 현재도 존속하고 있는 것으로 실패사례는 아니지만 어려운 시기를 겪은 전 대표 2명에게 설문조사 및 심층면접을 실시하였다.

2) 사회적기업의 경영위기 요인

사회적기업이 어려워진 이유에 대해서는 <표 8>처럼 ‘재정적 한계’와 ‘사업 아이템의 수익성 부족’이 각각 49점으로 가장 높았고 다음으로 ‘인재 부족’과 ‘지역사회 지지 부진’이 각각 46점으로 이어졌다. 재정과 아이템 부분을 경제적 영역으로 본다면 인재와 지역사회 지지는 의식적 노동자와 자원봉사, 지역사회 인식 등 사회적 영역으로 볼 수 있을 것이다.

기타 내용은 14점으로 가장 낮았으나 그 내용을 확인해 두면 ‘운동과 수익성 두 마리 토끼를 잡으려는 태생적 한계’, ‘의료생협 준비 단계에 대한 이해 없이 사회적기업 인증요건에서 병원 설립을 요구받았다’, ‘문화예술을 전문으로 하는 사회적기업은 제조업이 아님을 인지할 필요가 있다’, ‘공공시장 우선지원 사례 부족’, ‘사회적경제 가치 이해와 공감적 사회인식 부재’, ‘사회적기업의 육성이 아닌 운영지원에 초점이 맞춰진 사회적경제 지원 시스템’ 등의 응답이었다.

<표 8> 사회적기업이 어려워진 이유

구 분	매우 그렇다 (5점)	그렇다 (4점)	보통 (3점)	그렇지 않다 (2점)	전혀 그렇지 않다 (1점)	합계
1. 재정적 한계	5 (25)	6 (24)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (49)
2. 인재 부족	5 (25)	3 (12)	3 (9)	0 (0)	0 (0)	11 (46)
3. 사업 아이템의 수익성 부족	6 (30)	4 (16)	1 (3)	0 (0)	0 (0)	11 (49)
4. 시장 악화로 인한 매출 감소	3 (15)	4 (16)	4 (12)	0 (0)	0 (0)	11 (43)
5. 운영 어려움	2 (10)	2 (8)	2 (6)	2 (4)	2 (2)	10 (30)
6. 돌발적 사고	0 (0)	1 (4)	2 (6)	4 (8)	4 (4)	11 (22)
7. 사회적기업 육성법	2 (10)	4 (16)	4 (12)	1 (2)	0 (0)	11 (30)
8. 법제도 간의 상충	3 (15)	3 (12)	2 (6)	3 (6)	0 (0)	11 (39)
9. 지역사회 지지 부진	5 (25)	3 (12)	3 (9)	0 (0)	0 (0)	11 (46)
10. 기타**	2 (10)	1 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (14)

* 미응답이 포함되어 있다.

참고로 기업 E의 모법인인 경우에는 다음과 같은 설명이 있었다.

‘이 기업은 2010, 11, 12년에 가장 어려운 시기를 거쳐 13, 14년이 되면서 여유가 생겼다. 이 기업은 주식회사 형태이지만 배당을 주고 있지 않다. 그 이유로 첫째, 돈 버는 구조가 아니기 때문에 수익성이 낮다. 둘째, 돈이 생기면 싸움이 일어난다는 사례를 대표가 그 주변에서 다수 보았기 때문이다. 돈이 없으면 싸우지 않고 싸울 필요도 없다. 따라서 매년 계획을 수립할 때 아주 약간의 적자가 나게 하고 있지만 매년 성장세를 유지하고 있다. 그만큼 비용도 증가하였고 월급을 높게 올렸다. 돈을 남기지 말자는 생각으로 매년 적자이다. 직원들 월급은 유사 업체보다 높고 이쪽으로 이적해 오는 사람들도 많다. 우리의 캐치프레이즈가 ‘동일지역, 동일 서비스, 최고 대우’이다.’

‘이 기업은 예비 단계 없이 2008년에 인증되었고 그 해 한번만 인건비 지원을 받았다(제도 상 예비 2년, 인증 3년간 받을 수 있다). 1년밖에 받지 않은 이유는 보조금은 경영을 쉽게 해 주지만 잘하게 하는 것은 아니기에 마약과 같은 것이기 때문이다. 1년차 때 보조금이 끊어졌을 때의 아픔을 잘 알기에 더 이상 받지 말자고 결정한 것이다. 이것이 2010년, 11년 어려웠던 배경이다. 진짜 힘들었다. 그때 과정을 거치면서 일이 돌아갈 것이라는 생각, 자립할 수 있을 것 같다는 생각을 하게 되었고 굳이 받을 이유가 없게 되었다. 사회적기업 육성법의 취지는 지원기반 만들기에 있었던 것이다.’

‘보조금을 꼭 받아야 사회적기업이라는 것은 아니다. 2012년, 13년에 사업 개발비를 받았지만 이 역시 더 이상 그만 받자, 다른 사회적기업에게 기회를 주자고 한 것이다. 2011년, 12년에 사회적기업 업무가 지자체로 이관되면서 사회적기업 수가 많아지고 1/n 나눠 먹기

로 구조가 바뀌었음에 따라 사업 개발비를 받지 않기로 한 것이다’.

‘인증을 받아야 사회적기업이 된다는 것은 아니다. 그동안 받은 지원(인건비, 사업 개발비 등)은 거슬러 올라가면 세금에서 나온 것이다. 이것을 받을 때만 사회적기업이라는 것은 아니다. 지원기간이 끝나면 사회적기업 인증을 반납해도 된다는 문화가 되면 안 된다. 따라서 공익 달성을 위하여 지속적으로 사회적기업의 위상을 갖추는 것은 당연한 일이다. 지원기간이 끝나면 ‘사회적기업 졸업’이라는 말이 오가는데 사회적 문제가 해결되었을 때 비로소 졸업이라고 해야 맞는 것이다’.

인재와 지역사회 지지에 관련하여 심층 면접에서는 다음과 같은 설명이 있었다.

‘인건비 지원은 취약계층과 신규직원이 대상이지만 신규직원 또한 거의 취약계층과 유사한 경우가 많다. 주민들은 사회적기업을 사회적기업이라고 알아야 된다. 사회적기업이라는 것을 오로지 구성원들만 알고 있으면 의미가 없다. 지역주민들의 눈이 무서워 못된 것을 못하는 것. 먹고 튀지 말아야 된다. 우리는 사회적기업 인증을 받으면서 직원들 간에 당당한 자부심이 생겼다. 우리는 자활이 아니었기 때문에 사회적기업 전환이 가능하였을 것이다. 신분 변화가 있었다(기업 A)’.

그 외 유통과 판로 등 포함하여 법적, 제도적 문제, 사람 문제, 아이팀 문제 등에 더하여 지자체 환경정화 사업을 하는데 하청사업이기 때문에 위탁받을 때 어려움, 경쟁업체와의 경쟁 문제가 지적되었다. 그리고 참여자의 성실성 문제, 참여자의 이직문제, 근무조건 문제 등으로 시장성 확장에 한계가 있었고 계약 조건이 불안정하다는 점도 지적되었다(기업 G).

3) 사회적기업의 경영위기 과정

사회적기업이 어려워진 과정은 먼저 7개 항목에 대하여 발생하였다. 즉 ‘재정적 한계’, ‘인재 부족’, ‘사업 아이템의 수익성 부족’, ‘시장 악화로 인한 매출 감소’, ‘운영 어려움’, ‘지역사회 지지 부진’ 그리고 ‘기타’(사회적기업 우선지원 부족)에서 어려움이 시작되었다는 것이다.

두 번째로 발생한 항목에는 ‘사회적기업 육성법’과 ‘기타’ 항목이 추가되었다. 기타 항목은 ‘사회적경제 가치 이해와 공감적 사회인식 부재’, ‘사회적기업의 육성성이 아닌 운영지원에 초점이 맞춰진 사회적경제 지원 시스템’이라는 응답이었다.

세 번째로 발생한 항목에서 새로운 추가 내용은 없었다.

네 번째로 발생한 항목에는 ‘돌발적 사고’와 ‘법제도 간의 상충’이 추가되었다.

마지막으로 발생한 항목은 ‘재정적 한계’, ‘사업 아이템의 수익성 부족’, ‘시장 악화로 인한 매출 감소’, ‘운영 어려움’, ‘돌발적 사고’, ‘사회적기업 육성법’, ‘법제도 간의 상충’, ‘지역사회 지지 부진’ 그리고 ‘기타’(예비사회적기업에서 사회적기업 미인증) 등으로 수렴되었다.

첫 번째부터 마지막까지 전 단계에서 선택된 항목은 ‘재정적 한계’가 유일이었다. 그러나 사회적기업이 어려워진 과정은 단일 요인이 아니라 여러 요인들을 중복적으로 거치고 있음이 밝혀졌다.

이 내용에 관련하여 심층 면접에서는 다음과 같은 설명이 있었다.

‘유치원에 납품하니 유아 방학 때가 어려웠다. 즉 7, 8월, 1, 2월이 힘들었다. 2014, 15년은 월 6, 7백만 원 정도 매출에 인건비가 1,000만 원 들어 2, 3년 동안 적자가 누적되었다. 2008년부터 2012년까지는 5년 동안 지원을 받았으나 2013년, 14년 이후가 어려워진 것이다. 판을 새로 구성해야 된다. 시장 방식으로 하면 100% 실패할 것이다. 지원 받는 3년은 짧은

기간이다. 그 사이에 만들어야 되는 것이다. 그러나 3년 동안 했던 것은 돈 모아서 프라이팬 사고 오븐 사고 최소한의 설비를 갖춘 것밖에 없었다. 생태계를 전략적으로 만들 필요가 있는 것이다. 지금 정부 측 지원체계는 돈 주었으니 본인이 알아서 살아남아라, 이런 식으로는 더 기대할 수는 없다. 그렇다고 당사자만으로는 한계가 있다. 기술 없는 사람들이 일하면서 하는 것인데 연구자, 시민단체들의 역할이 필요하다(기업 A)’.

‘사회적기업에 대한 행정업무가 2011년, 12년경 고용노동부로부터 지자체로 이관되면서 공고, 선정까지 지자체가 담당하게 되었고 그 과정에서 중앙과 지방 간에 약간의 해석 차이 때문에 예비 사회적기업 신청에 문제가 발생한 적이 있었다. 그러나 이러한 유형의 사례는 많지 않을 것이다(기업 E)’.

‘처음 시작부터 아이팀을 공유하고 조직구성 등을 함께 하였고 운영 등을 분석하고 대안을 마련하며 문제점을 찾아내 진행하였다(기업 G)’.

4) 개선 방안

개선 방안에서는 <표 9>처럼 ‘시장 안정화’가 51점으로 가장 높았고 다음으로 ‘재정적 지원’ 50점, ‘인재 지원’ 49점의 순으로 이어졌다. 기타 내용은 14점으로 가장 낮았으나 그 내용을 확인해 두면 ‘지역 공공시장 우선지원 확대, 사회적경제 실현을 위한 공감대 형성’이 매우 중요하고 ‘직원 사회보험에 대한 보장 등’이 중요하며 ‘문화예술 전문가 상담사’에 대한 고려도 필요하다는 응답이었다.

9) 심층 면접에 따르면 이 기업은 현재 예비 사회적기업도 아니고 인증 사회적기업도 아니지만 비제도권에 놓여 있는 간병사업을 하면서 간병사를 둘러싼 문제가 건강보험 제도 안에서 해결될 수 있도록 정책결정 과정에 적극적으로 참여하였다. 그 결과 보건복지부 시범사업으로 포괄 간호제도가 도입되었지만 한편으로 간병인은 장기적으로 없게 되고 지금 경영하고 있는 간병사업 비즈니스 모델 또한 없어지게 된다. 그러나 간병인의 처우가 개선되고 간병의 전문화 구조가 만들어진다면 그것이 사회적기업의 역할이라고 판단하여 이를 받아들였다. 전국 몇 만 명 되는 간병사들은 조직화가 되어 있지 않은 개인들이었지만 이 기업은 13개 회원사와 함께 협회를 만들어 조직화함으로써 보건복지부 창구를 통하여 대화를 가능하도록 한 것이다.

<표 9> 개선 방안

구 분	매우 중요하다 (5점)	중요하다 (4점)	보통 (3점)	중요하지 않다 (2점)	전혀 중요하지 않다 (1점)	합계
1. 재정적 지원	6 (30)	5 (20)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	11 (50)
2. 인제 지원	6 (30)	4 (16)	1 (3)	0 (0)	0 (0)	11 (49)
3. 사업 아이템 수익성 제고	3 (15)	7 (28)	0 (0)	1 (2)	0 (0)	11 (45)
4. 시장 안정화	8 (40)	2 (8)	1 (3)	0 (0)	0 (0)	11 (51)
5. 운영 지원	2 (10)	6 (24)	2 (6)	0 (0)	0 (0)	10 (40)
6. 위기관리 능력 제고	1 (5)	3 (12)	6 (18)	0 (0)	0 (0)	10 (35)
7. 사회적기업 육성법 개정	3 (15)	4 (16)	2 (6)	1 (2)	0 (0)	10 (39)
8. 기타 법제도 간의 상충 해소	2 (10)	5 (20)	2 (6)	1 (2)	0 (0)	10 (38)
9. 지역사회 지지 확대	4 (20)	4 (16)	2 (6)	0 (0)	0 (0)	10 (42)
10. 기타	2 (10)	1 (4)	0 (0)	0 (0)	0 (0)	3 (14)

* 미응답이 포함되어 있다.

이 내용에 관련하여 심층 면접에서는 다음과 같은 설명이 있었다.

‘지역사회 지지 확대에 대하여 예컨대 영어공부 격차에 가장 소득차이가 많이 나타나는 데 15만 원이 필요한 영어 교육에 5만 원으로 할 수 있도록 하였고 의료생협에서 물리치료를 받을 수 있게 하였다. 그렇지만 그렇게 하여도 아무도 좋아하지 않아 연계가 어려웠다. 근무시간 외에 하는 것에 대한 부담감이 있어 이용 시에는 근무 시간을 1시간 앞당겨 퇴근할 수 있는 것으로 합의를 보았다. 그만 둔 사람들 중 다시 복직하고 싶다고 말하는 사람들도 많았다. 직원 중 한부모 가정에게 수당 주자고 하였지만 우리는 다 어려우니 하지 말자고 거부당한 적도 있었다. 최저 인건비 문제를 해결할 필요가 있는 동시에 돈 버는 영역은 사회적기업, 쓰는 영역은 100% 일반 시장이라는 구조에서 30% 정도는 관계망에서 해결하도록 할 필요가 있다. 예를 들어 개별 인건비가 아닌 지역화폐와 같은 방법도 고려¹⁰⁾할 수 있을 것이다(기업 A)’.

‘재정적 지원에 대하여 공익활동 지원사업은 비영리 조직 대상의 카드이다. 시민단체 영역의 캠페인 등으로 활용되는 것은 공적자원 활용으로 맞겠지만 사회적기업들은 가급적 시장영역에서 활동해야 될 것이다. 사회적기업이 공익활동 지원사업에 들어가게 되면 시민단체 영역이 위축될 가능성이 있다(기업 E)’.

‘운영 지원에 대하여 사회적기업은 지원제도가 유인이 되면 안 된다. 1세대는 지원 내용이 클 줄 몰랐지만 2세대, 3세대는 1세대가 받은 큰 지원을 보고 들어왔다. 기업의 경영 목

10) 자활에 대해서는 인센티브가 없어 사회적기업으로 나가기를 싫어한다. 차라리 안전적 돈을 받고 하는 것이다.

표는 경영 전반에 녹아 있어야 된다. 사회적기업은 취약계층을 고용하고 있다는 것만으로 사회적기업이 아니다. 다시 말하여 사회적 문제의식이 녹아 있어야 사회적기업이다. 제도만 사회적기업이라는 문제점은 제도 설계 초기부터 있던 지적이고 그 지적된 일들이 지금 많이지고 있는 것이다. 경영 이념에 대한 다원적 구조, 지원이 필요하다. NGO 기금, 영리기업 기부, 정부, 기업 CSR, 지자체 등 향후 사회적경제 기본법에서는 이에 대한 배려가 필요하다. 그리고 문제해결 방식에 관한 문화가 중요하다. 문제는 여러 가지 원인으로 발생하듯이 그 해결 또한 NGO, 시민, 사회적기업, 관공서 등 컨소시엄, 협업을 통하여 각자 역할을 하는 것이다. 더디겠지만 이것은 우리가 스스로 쟁취하는 것이다(기업 E)’.

‘사회적기업 육성법과 관련하여 사회적경제 기본법에 대한 우려는 창구만 바뀌는 것이 아닌가 라는 것이다. 다원적 구조의 법제도화가 된 순간 경직성을 갖게 될 것이다. 자활이 시작된 지 15년, 그간 자활조직의 경직성, 조직화가 진행되어 관공서처럼 관료 조직화되었다. 처음은 아니었지만. 사회적경제 기본법 또한 그런 시간적 문제일 것이다. 우리가 잘하는 방법을 유지할 수 있게 할 필요가 있다. 다원적 지원이나 전달체계는 기본적 내용만 제도화하고 나머지는 정하지 않을 것이 바람직할 것이다(기업 E)’.

5) 사회적기업 경영위기 극복을 위한 개선 방안

자유기술 응답내용과 심층 면접의 내용을 유형화하면 첫째, 사회운동과 문화를 위한 사회적 기반 조성 및 제도적 인정, 둘째, 민주적 의사결정 구조와 사회적 공헌, 사회적기업 성장단계별 지원, 셋째, 공공시장, 지자체, 중간지원조직 등 지역사회의 다각적 지원, 넷째, 지속적 육성정책과 법제도 간 상충 해소를 정리되었다.

(1) 사회운동과 문화예술을 위한 사회적 기반 조성 및 제도적 인정

사회운동, 문화예술의 특성과 사회적 기업 육성법의 관계를 조정할 필요성에 대하여 3개 기업으로부터 다음과 같은 구체적 제안이 있었다.

‘당사의 경우 식품안전과 안전한 먹거리 시스템 구축, 취업취약계층의 지속적인 일자리 창출이라는 미션으로 출발한 바 가치는 좋으나 두 마리 토끼(운동성과 수익성)를 잡으려는 자본주의 사회 안에서의 태생적 한계를 잘 극복 하지 못하였다. 선택과 집중이 요구되는데 어느 것 하나도 놓을 수 없는 미션이기에 구조적인 한계에서 벗어나지 못한다. 운동은 운동으로 할 수 있도록 하는 사회적 기반이 필요하다(기업 A)’.

‘지금 생각되는 것은 우리 상품은 시장성 없는 아이템이었다. 먹을거리가 아니라 문화라는 것이다. 문화를 주지 않으면 안 된다. 세계적으로 유명한 햄버거 브랜드는 상품을 팔고 있다고 하기보다는 빠른 시간, 시대적 트렌드 등의 느낌을 팔고 있는 것이다. 이러한 것은 개별적 사회적 기업으로는 어렵고 만약 각각 사회적기업이 개별적으로 성공해도 사회적 영향을 줄 수 있는지 의문이다. 사회적기업 육성법 초창기 1세대는 미처 준비를 하지 못하였다. 공동체 비전 없이 한 개의 사회적 기업만 생각하였다. 그러나 지금 2세대 이제 3세대는 그런 생각이 거의 없는 것 같다. 아마도 일반기업에서 전환된 사회적기업만 살아남게 될 것이다. 우리는 프랜차이즈를 만들었는데 두 곳만 살아남았다. 그러나 이 두 곳은 친환경이 아니라 일반 밥집이다. 그래서 그간 살아남은 것이다. 이런 상황이 왜 계속 맴돌고 있는지 모르겠다. 사회적기업의 양산이 사회적 영향을 못 미치고 있는 지금 상황에서 제대로 하려는

사람은 오히려 사회적기업 육성법에 의거하려 하지 않을 것이다(기업 A)¹¹⁾

‘의료생협의 조합원 확대와 조합원 진료 및 일반인 비진료 조항에 따른 수익구조의 한계가 생협병원의 운영 어려움으로 이어져 병원을 폐업하게 되었다. 의료생협의 지역사회 역할이 병원 개원에 있는 것만이 아니라 건강한 지역사회에 대한 역할을 바라보고 새롭게 조직정비를 통하여 조합원의 확대와 지역의 돌봄 서비스를 진행하며 예비 사회적기업으로 지정되어 사회적기업으로 인증을 위한 준비를 하였으나 의료생협이 병원을 개원하고 있지 않아 수익구조가 불안하다는 이유로 지정을 받을 수 없게 되면서 운영의 어려움과 재정난을 탈피하지 못하고 의료생협을 해산하게 되었다(기업 B)’.

‘문화예술 사업은 제조업이 아니다. 그러나 사회적기업 육성법이 제조업을 대상으로 하다 보니 전반적인 운영을 제조업에 맞추어 놓고 지원을 하고 있으며 예술인은 전문가임에도 불구하고 최저 임금을 지원하는 것은 현실에 맞지 않아 성공적인 예비 사회적기업을 완성할 수 없었다(기업 D)’.

(2) 민주적 의사결정 구조와 사회적 공헌, 사회적기업 성장단계별 지원

민주적 의사결정 구조와 사회적 공헌, 사회적기업 성장단계별 지원의 필요성은 3개 기업에서 제안되었다.

‘사회적기업의 기업 구조와 이익 구조가 중요한 문제이기는 하지만 일반기업 논리로서의 사회적기업 인증의 요건으로만 강화될 경우 제도적으로 활용하는 대자본의 사회적기업 활용방안이 확대될 것으로 우려된다. 사회적 기업의 민주적 의사결정 구조, 사회적 공헌(직원 복리후생 강화도 같은 맥락)에서 사회적기업의 지원이 필요하다고 판단한다(기업 B)’.

‘운영의 대표자가 사회적기업을 만들 때 마음 즉, 초심을 잃지 않고 직원을 대하는 마음이나 수익에 관한 부분을 투명하게 공유를 하면서 지속적인 회의를 통하여 기업운영에 필요한 부분에 대해서는 경제적인 부분을 대비해 놓은 다음 각자의 수익에 대한 부분을 생각하고 항상 직원들과 같이한다는 생각을 잊지 않는다면 가능할 것 같다(기업 F)’.

‘사회적기업 육성에 초점이 맞춰진 정책 수행 필요, 현재의 사회적기업 육성을 보면 재정 지원과 컨설팅 등 운영지원에 초점이 맞춰져 진행되고 있다(기업 I)’.

(3) 공공시장, 지자체, 중간지원조직 등 지역사회의 다각적 지원

공공시장, 지자체, 중간지원조직 등 지역사회의 다각적 지원 필요성은 4개 기업에서 지적되었다.

‘고용노동부에 의한 취약계층 일자리와 개별 인건비에 너무 집중되어 있어 행정자치부, 기획재정부 등 다른 부처도 협업할 필요가 있을 것이다. 또한 지자체 단위에서는 가령 지구단위 지역주민 협의회를 구성하여 이를 통한 공동체 공모사업을 추진하는 것도 검토할 만할 것이다(기업 A)’.

11) 이와 관련하여 충북지역 사회적기업 중 30개사는 그러한 제1세대와 같은 목표 의식을 가지고 있으나 나머지 100개사는 지원제도를 보고 들어왔을 것이다. 그러나 그 100개 중 20, 30개사라도 따라 하려는 사람들이 나타난다면 의미가 있다. 2007년 사회적 문제의식을 가지고 활동하는 사회적 기업이 많이 있었다. 그런 의식이 거의 사라진 지금 누가 사회적기업의 역할 모델이 될 것인가. 이른바 업체형 사회적기업이라 하더라도 그것을 배제하면 사회적 경제가 축소된다. 숫자가 없으면 적어질 수밖에 없다. 운동이라는 것이 아니라 사회문제에 대한 관심, 공감대를 형성해 나가야 된다(기업 E).

‘일과 사회참여를 분리시키지 말자는 것이다. 사람들의 관심과 선택은 어느 순간 갑자기 바뀌는 것은 아니다. 꾸준한 노력을 통하여 만들어지는 것이다. 반대로 갑자기 사회적기업을 해 보겠다고 껌테기만 만든다면 많은 준비가 필요할 것이다. 우리는 1995년부터 전개해 온 모범인 운동의 역사가 있어 지역주민들의 신뢰가 있었다. 더 이상 새로운 제조업은 없으니 이처럼 일과 사회참여를 연결할 필요가 있는 것이다(기업 A)’.

‘자활 공동체를 처음 사업단에서부터 시작하여 3곳을 공동체로 내보내고 운영을 하다 보니 대표자의 자질, 참여자들의 부족, 세금 관련 및 기타 업무 부재, 네트워크 부족, 경쟁력 부족 등이 많이 결리는 부분이었다(기업 F)’.

‘지원 기간별 예산지원 이외에는 종합적인 경영 컨설팅 등 지원이 부족하며 지역 공공시장 부문 우선지원 조례가 미비하거나 지원의지 및 사례가 부족한 것이 현실이다. 사회적기업에 대한 지역사회 및 지자체의 적극적인 관심과 지원, 사회적기업 육성 및 활성화를 위하여 조직된 중간지원조직(사회적기업 협의회, 사회적기업 판로지원센터) 등에 적극, 다각적인 지원이 필요하다(기업 H)’.

‘재정적으로 약한 사회적기업은 인적자원이나 시장성 있는 아이템을 찾는 것이 쉽지 않다. 이 경우 사회적기업을 육성 지원하는 법안이나 지역사회의 지지와 같은 힘이 필요하다고 생각한다(기업 K)’.

(4) 지속적 육성정책과 각 법제도 간 상충 해소

끝으로 지속적 육성정책과 각 법제도 간 상충 해소에 대하여 3개 기업에서 지적되었다.

‘위생법은 조리사 인건비 조정, 최소한의 기준이 있지만 단일제품 대량생산 대기업 위주로 구성되어 있다. 또한 무료급식은 10%만 운영비에 쓸 수 있도록 되어 있어 인건비가 나오지 않는 구조인데도 불구하고 요리사 1명, 영양사 1명을 두도록 되어 있어 로컬푸드 네트워크가 학교급식에 진입하기 어렵다. 유지원은 가능하지만 카드 결제만 하도록 되어 있어 사업자 등록이 어려운 농민 참여가 어렵다. 판매 유통 과정의 문제도 해결할 필요가 있다. 또한 현재 사회적기업 육성법은 개별 기업, 개인 중심으로 구성되어 있어 공동체가 빠져 있다. 지역 생태계와 전달체계에 대한 고려가 필요할 것이다. 성공하기가 어려워 업체형 사회적기업이 주류일 것이다. 실패는 수없이 많을 것이다(기업 A)’.

‘사회적기업의 제도적 보완으로 고용노동부 방향은 직접지원 비율을 줄이고 인건비 지원을 집중적으로 짧게 하며 간접 지원을 확대 즉 기간을 길게, 규모를 작게 하는 것이다. 다만 지금까지 맹점으로 사회적기업 생애주기에 맞는 지원이 없었다. 지금도 그렇다. 중소기업은 성장단계별 지원(창업, 성장, 확대, 쇠퇴 등)이 마련되어 있다. 사회적기업에 대해서도 지원금만 받고 인증을 받는다는 것을 방지하면서 규모를 낮추고 길게 지원할 필요가 있다. 2007년부터 있는 각종 지원제도는 그간 성장기별 지원이 없지만 개선이 필요할 것이다(기업 E)’.

‘장기적 비전 설립, 공공부문에 대한 사회적기업 확대, 정부 등 공공기관들의 인식 전환 및 안정될 때까지 기다려 주는 정부기관의 평가제도 개선, 사회적기업이 스스로 발전할 수 있는 역량 개발이 필요하다(기업 G)’.

‘사회적기업의 대부분이 돌봄, 청소 등의 일자리창출에 초점을 둔 업종이 많다. 그러나 사업 아이템의 수익성이 약하여 적자구조를 가지고 있는 것이 대부분이라 자금지원이 중단되면 사회적기업 폐쇄로 이어지는 경우가 많다. 이에 사회적기업은 도와 줘야 하는 것이 아니라 선순환 경제구조를 만들어 가는 경제활동으로 인식시키는 활동으로 양질의 생산품을

만들어 시장 경쟁력을 지속적으로 유지할 수 있도록 하는 육성정책에 초점이 맞추어져야 한다. 그리고 무엇보다 인증하는 것에 급급할 것이 아니라 자발적 육성이 될 수 있도록 조세 감면 등 법제도 간의 상충된 부분의 개선이 시급히 필요하다(기업 I)'.

IV. 결 론

본 연구는 충북지역 사회적기업을 중심으로 사회적기업 실패요인을 분석함으로써 향후 사회적기업 육성법과 사회적기업의 발전 방향을 제시하고자 하였다. 이를 위하여 우선 이론적 검토로 사회적기업의 개념과 사회적기업 육성법에서 정의되는 사회적기업의 차이를 확인하였다. 그 결과 한국의 경우 정부의 역할을 중시하는 특징이 있으며 이로 인하여 사회적기업이 행정의 하청업체와 같은 관계로 전락될 우려가 있지만 이에 대하여 지방자치의 역할이 대단히 중요하다는 것이 확인되었다. 그리고 실패요인에 대해서도 개념적 범주와 사회적기업 육성법의 범주로 구분하여 정리하였고 내부적 약점과 외부적 장벽에 총 10개의 항목을 도출하였다. 이 10개 항목을 기초로 사례 분석 틀을 설정하였으며 충북지역 지정 종료 예비 사회적기업, 인증 사회적기업, 자활 등 총 11개 기업을 대상으로 설문조사를 진행하였으며 그중 3개 기업에 대하여 추가적으로 심층 면접 조사를 실시하였다. 분석 결과를 정리하면 다음과 같다.

먼저 사회적기업이 어려워진 이유에 대하여 '재정적 한계'와 '사업 아이템의 수익성 부족'이 가장 많았고 이어 '인재 부족'과 '지역사회지지 부진'이 많은 것으로 나타났다.

다음으로 사회적기업이 어려워진 과정에 대하여 가장 먼저 발생한 항목으로 '재정적 한계', '인재 부족', '사업 아이템의 수익성 부족', '시장 악화로 인한 매출 감소', '운영 어려움', '지역사회 지지 부진' 그리고 '기타(사회적기업 우선지원 부족)'가 나타났다. 이에 마지막 단계에서는 '돌발적 사고', '사회적기업 육성법', '법제도 간의 상충'이 추가적으로 나타났다. 그리고 사회적기업 실패요인이 한 가지 요인이 아니라 여러 단계를 거쳐 다수 요인이 중복적으로 작용하고 있음이 확인되었다.

그리고 개선 방안은 '시장 안정화'의 필요성이 가장 많았고 이어 '재정적 지원', '인재 지원'의 순이었다.

사회적기업 실패 극복을 위한 개선 방안의 구체적 내용에 대해서는 다음 4 가지 유형으로 도출되었다.

첫째, 사회운동과 문화예술을 위한 사회적 기반 조성 및 제도적 인정이다. 운동성과 수익성 간에서 운동은 운동대로 추진할 수 있는 체계적 보완이 필요하다. 또한 제조업에 맞춰져 있는 사회적기업 육성법에서 문화예술 사업의 특성, 의료생협의 특성 등이 배제되는 문제가 발견되었다. 그리고 개별 기업의 개인 대상 인건비 지원 체계로 인하여 사회적 영향력 저하가 심각하게 지적되었다.

둘째, 민주적 의사결정 구조와 사회적 공헌, 사회적기업 성장단계별 지원이다. 사회적기업의 특징이라고 할 수 있는 민주적 의사결정 구조와 사회적 공헌에 대한 지원을 통하여 사회적기업의 실질적 육성을 도모할 필요가 있으며, 창업단계뿐만 아니라 성장, 확대, 쇠퇴 등을 감안한 성장단계별 지원 설계가 추가적으로 필요하다.

셋째, 공공시장, 지자체, 중간지원조직 등 지역사회의 다각적 지원이다. 일과 사회참여의 연계를 통한 상호 효과 증대, 그리고 지자체 단위에서 지구 단위 지역주민 협의회를 구성하

여 이를 통한 공동체 공모사업 추진 등을 검토하는 것이다.

넷째, 지속적 육성정책과 각 법제도 간 상충 해소이다. 직접지원 비율을 낮추는 한편 간접 지원을 사회적기업 성장단계에 맞게 재구성할 필요가 있다. 또한 위생법, 의료생협법, 각종 조세법 등과 사회적기업 육성법 간의 상충관계를 해소할 필요가 있다.

이상 내용을 내부적인 것과 외부적인 것으로 재정리하면 현재 사회적기업의 실패요인은 내부적으로 재정, 사업 아이템, 인재 및 지역사회 지지의 취약성이 있는 동시에 외부적으로 시장 안정화와 재정 및 인재 지원에 있다. 이러한 요인들을 극복하기 위해서는 사회운동과 문화예술을 위한 사회적·제도적 인정, 민주적 의사결정 구조와 사회공헌의 부각 등을 포함한 다각적이고 사회적기업의 성장단계에 적합한 지속적인 지원의 재구성이 필요하다. 이때 정부, 행정이 어디까지 관여할 것인가 선을 긋는 데 신중할 필요가 있다. 즉, 모든 전달체계를 법제화하는 것이 아니라 일정한 결정 영역을 사회적기업과 지역사회 주민들에게 사전적으로 확보해 놓고 사회적기업의 동형화 내지 형해화를 방지할 필요가 있을 것이다. 이를 위해서는 협업 협약서 작성이나 사회적 회계 등을 통하여 행정과 사회적기업의 상호이해를 촉진하면서 사회적기업의 장점을 살릴 수 있도록 배려할 필요가 있을 것이다.

본 연구는 기존 선행연구에서는 거의 없었던 사회적기업 경영위기 요인에 초점을 맞추어 기초적 1차 자료를 수집하였다는 데 의의가 있다. 단, 조사 대상이 충북지역에 한정되었다는 점에 더하여 실패사례 자체가 한정되어 있는 데다 그중에서도 폐업이나 부정수급으로 인한 취소 등으로 연락이 닿지 않기 때문에 조사가 가능한 대상 수가 극히 적을 수밖에 없었다는 한계가 있다. 이로 인하여 결론의 일반화에 한계가 있으며 또한 분석 틀과 논리적 연계성에 대한 보완 특히 유통 체계에 대한 충북의 특성 등에 대한 고려와 정책적 함의 제시에 대한 체계적이고 지속적인 연구가 필요하다.

참 고 문 헌

- 고용노동부. (2014). 「사회적기업 육성 정책 평가 및 과제 보고서」. 국민기초생활 보장법. (일부개정 2014.12.30. 법률 제12933호).
- 김경락. (2015). 한국 사회적경제 연구회 포럼 in 충북-충북지역 민간기금의 형태와 시사점. 「한국 사회적경제 연구회포럼 in 충북 자료」.
- 김신양. (2012). 차고 두푸르니 교수 특별 간담회 '사회적기업 관련 연구동향과 쟁점'. 「사회적경제리뷰」. 1: 78-85.
- 류만희. (2012). 한국 사회적경제의 길을 묻다. 「사회적경제 리뷰」. 1: 12-26.
- 박대석·박상하·고두갑. (2009). 「사회적 기업 1 이론과 실제편」. 시그마프레스.
- 박대호. (2015). 충북 사회적경제 활성화를 위한 노력과 과제. 「한국사회적경제연구회 포럼 in 충북 자료」.
- 박홍영·이나경·장우진. (2012). 충북지역의 사회적 경제조직 운영에 관한 조사 연구. 「정책개발연구」. 11(1): 37-67.
- 사회적기업 육성법. (일부개정 2012.2.1. 법률 제11275호).
- 이연호·박영화·장우진. (2011). 지역별 사회적 기업 결정요인과 정책적 시사점. 「정책개발연구」. 11(1): 1-35.
- 장원봉. (2009). 한국 사회적 기업의 실태와 전망. 「동향과전망」. 47-73.
- 조상미·김진숙. (2014). 한국의 사회적기업 정책네트워크 특징에 대한 탐색적 연구. 「사회복지정책」. 41(4): 283-323.
- 조상미·박규범. (2015). 사회적기업 지원체계 및 지원방법 우선순위에 관한 연구. 「사회복지정책」. 42(3): 323-345.
- 최영출. (2013). 한국의 사회적 기업의 현황과 과제. 「사회적기업과 정책연구」. 3(1): 105-158.
- 内山哲朗. (2007). サードセクターの動態と社會的企業. 「社會的企業—雇用·福祉のEUサードセクター」. 日本經濟評論社.
- 姜乃榮. (2009). 韓國の社會的企業と市民運動-社會を變革する市民の力-. 「NPOと社會的企業の經營學—新たな公共デザインと社會創造—」. ミネルヴァ書房, 82-100.
- Bob, Doherty, Helen Haugh, and Fergus Lyon. (2014). Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews. 16: 417-436.
- Carlo, Borzaga & Jacques Defourny. (2001). The Emergence of Social Enterprise. Routledge.
- Jacques, Defourny. (2001). Introduction: from Third Sector to Social Enterprise. The Emergence of Social Enterprise. Routledge. 1-28.
- Jacques, Defourny & Shin-Yang Kim. (2011). Emerging Models of Social Enterprise in Eastern Asia: A Cross-country Analysis. Social Enterprise Journal. 7(1): 86-111.
- Lester, M. Salamon. (1999). America's Nonprofit Sector: A Primer. Foundation Center.
- OECD. (1999). Social Enterprises. OECD Publications.
- Truong, Thi Nam Thang. (2016). Social Enterprise and Its Eco System in Vietnam. Lecture on Social Enterprise in Asia for Chungbuk National University.

[Abstract]

Analysis on Managerial Crisis Factors of Social Enterprises: Based on Social Enterprises in Chungbuk Area

Nemoto Masatsugu · Hwang Myong-Gu

This study analyzes managerial crisis factors of social enterprises in Chungbuk area to deduct future direction of social enterprise promotion act. We set 10 elements related with failure of social enterprise based on previous research to analyze 11 managerial crisis cases of social enterprise. As a result there are weakness of finance, business items, human resources and social support inside while barrier to quasi-market, support system of finance and human resource outside. The importance of these solutions is not to develop all delivery system as legislative system but to guarantee autonomy and decision rights for social enterprise and citizens. For this, making basic contract for collaboration between government and social economy organizations could promote its mutual understanding beyond failures of social enterprise.

Key Word: Social Enterprise, Managerial Crisis Factor, Weakness, Barrier, Autonomy

논문접수일: 2016년 5월 11일

논문심사일: 2016년 5월 30일

게재확정일: 2016년 6월 17일

<저자소개>

네모토 마사즈구: 제1저자. 충북대학교에서 행정학 박사학위를 받고(논문: 지방정부 수준의 국제교류에 있어서 비영리민간단체의 역할—자율성과 개방성에 의한 한·일 교류의 사례분석—, 2009년 2월), 현재 충북대학교 사회과학연구소 전임연구원으로 재직 중이다. 사회적 기업, 비영리 민간단체, 지역정책 등이 주요 관심분야이며 최근 논문으로 “재난발생시 ‘재난약자’에 대한 지역사회 지원체계 강화방안 연구(2014)”, “충북지역 공공조달의 사회적기업 우선 구매 실태 분석(2015)” 등이 있다(motomonemoto@gmail.com).

황명구: 교신저자. 충북대학교 행정학과 행정학 박사학위를 받고(논문: 사회복지기관 윤리경영 활성화를 위한 사례 연구—비윤리 행위 요인 중심으로—, 2013년 2월), 현재 충청북도 사회복지 정책보좌관으로 재직 중이다. 최근 논문으로 “사회복지기관 윤리경영 비윤리 행위 유형에 관한 탐색적 연구(2014)”, “사회복지기관 윤리경영 활성화 대안 연구—비윤리 행위 사례 유형 중심으로—(2015년)” 등이 있다(hjbg2000@korea.kr).