

**사회성과인센티브 활용 사례 보고서**  
(사회성과인센티브 참여기업 9개사 중심으로)

2018. 03.

사회적가치연구원(CSES)

## EXECUTIVE SUMMARY

<b>연구배경</b>	<p>□ 사회성과인센티브 프로젝트 프로그램 참여 기업들의 인센티브 활용내역, 사업 및 사회성과, 사업계획 등의 데이터를 통해 기업의 성장/운영에 어떤 역할을 할 수 있을지 미칠 수 있는지 분석하여 신규 참여 기업 대표 및 사회성과 측정 / 사회적기업가정신 등의 분야를 연구하는 학계 관계자에게 시사점을 제공</p>																																																																											
<b>기업선정</b>																																																																												
<b>인센티브활용 사례연구 프레임워크 + 기업별사례</b>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <table border="1" style="width: 45%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>기업명</th><th>비즈니스</th><th>소셜미션</th><th>인센티브 활용</th><th>기대효과</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>원주노인생협</td><td>청소용역 노인수련원 (준비중)</td><td>노인 일자리창출</td><td>조직구성원 인센티브, 물품구입 등</td><td>기존 사업의 안정적 운영 을 추구</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 45%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>기업명</th><th>비즈니스</th><th>소셜미션</th><th>인센티브 활용</th><th>기대효과</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>에코맘 산골 이유식</td><td>이유식 판매</td><td>유기농 제철 재료 조달, 지역 상생</td><td>오픈키친 조성</td><td>조직문화 공간, 사업 확장 활용</td></tr> <tr> <td>엔비전스</td><td>어둠속의 대화(전시)</td><td>시각장애인 자립</td><td>주4일 근무환경 개선에 사용</td><td>주 4일 근무 제 안착 기여</td></tr> </tbody> </table> </div> <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <p><b>활용사례연구분석프레임워크</b></p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <td rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">구분</td> <td colspan="2" style="background-color: #333; color: white;">활용 사업 관점</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #ccc;">단기역</td> <td style="background-color: #ccc;">장기역</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="background-color: #333; color: white; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: mixed;">비즈니스 영역</td> <td style="background-color: #f00;">내부인용</td> <td style="background-color: #f00;">내부 시스템 구축</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #f00;">기존사업 강화</td> <td style="background-color: #f00;">신사업 기회 미션 추구</td> </tr> </table> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <table border="1" style="width: 45%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>기업명</th><th>비즈니스</th><th>소셜미션</th><th>인센티브 활용</th><th>기대효과</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>동구밭</td><td>비누사업, 도시텃밭</td><td>발달장애인 자립</td><td>공장 신규설비 구입</td><td>1인 업무생산성 향상</td></tr> <tr> <td>동부케어</td><td>돌봄서비스</td><td>노인돌봄, 일자리창출</td><td>사업확장 (고용, 사업 확대)</td><td>더 많은 사회성과 창출 기대</td></tr> <tr> <td>참손길 협동조합</td><td>전문안마원</td><td>시각장애인 근로개선</td><td>3호점 창업자금</td><td>기존사업 확장 기여</td></tr> <tr> <td>커스프</td><td>인쇄업</td><td>청각장애인 자립</td><td>장비구매</td><td>기존사업 강화(생산성 보완)</td></tr> </tbody> </table> <table border="1" style="width: 45%; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>기업명</th><th>비즈니스</th><th>소셜미션</th><th>인센티브 활용</th><th>기대효과</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>오요리 아시아</td><td>아시아여성 의식업교육, 창업지원</td><td>아시아여성 빈곤 해결</td><td>네팔현지 창업지원</td><td>여성 창업가 지속 지원, 재투자</td></tr> <tr> <td>일하는 사람들</td><td>친환경예체 비료판매, 사료판매</td><td>일자리 창출</td><td>신사업 반려 견 영양제 투자 사용</td><td>신규 수익 모델 확보</td></tr> </tbody> </table> </div>	기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과	원주노인생협	청소용역 노인수련원 (준비중)	노인 일자리창출	조직구성원 인센티브, 물품구입 등	기존 사업의 안정적 운영 을 추구	기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과	에코맘 산골 이유식	이유식 판매	유기농 제철 재료 조달, 지역 상생	오픈키친 조성	조직문화 공간, 사업 확장 활용	엔비전스	어둠속의 대화(전시)	시각장애인 자립	주4일 근무환경 개선에 사용	주 4일 근무 제 안착 기여	구분	활용 사업 관점		단기역	장기역	비즈니스 영역	내부인용	내부 시스템 구축	기존사업 강화	신사업 기회 미션 추구	기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과	동구밭	비누사업, 도시텃밭	발달장애인 자립	공장 신규설비 구입	1인 업무생산성 향상	동부케어	돌봄서비스	노인돌봄, 일자리창출	사업확장 (고용, 사업 확대)	더 많은 사회성과 창출 기대	참손길 협동조합	전문안마원	시각장애인 근로개선	3호점 창업자금	기존사업 확장 기여	커스프	인쇄업	청각장애인 자립	장비구매	기존사업 강화(생산성 보완)	기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과	오요리 아시아	아시아여성 의식업교육, 창업지원	아시아여성 빈곤 해결	네팔현지 창업지원	여성 창업가 지속 지원, 재투자	일하는 사람들	친환경예체 비료판매, 사료판매	일자리 창출	신사업 반려 견 영양제 투자 사용	신규 수익 모델 확보
기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과																																																																								
원주노인생협	청소용역 노인수련원 (준비중)	노인 일자리창출	조직구성원 인센티브, 물품구입 등	기존 사업의 안정적 운영 을 추구																																																																								
기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과																																																																								
에코맘 산골 이유식	이유식 판매	유기농 제철 재료 조달, 지역 상생	오픈키친 조성	조직문화 공간, 사업 확장 활용																																																																								
엔비전스	어둠속의 대화(전시)	시각장애인 자립	주4일 근무환경 개선에 사용	주 4일 근무 제 안착 기여																																																																								
구분	활용 사업 관점																																																																											
	단기역	장기역																																																																										
비즈니스 영역	내부인용	내부 시스템 구축																																																																										
	기존사업 강화	신사업 기회 미션 추구																																																																										
기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과																																																																								
동구밭	비누사업, 도시텃밭	발달장애인 자립	공장 신규설비 구입	1인 업무생산성 향상																																																																								
동부케어	돌봄서비스	노인돌봄, 일자리창출	사업확장 (고용, 사업 확대)	더 많은 사회성과 창출 기대																																																																								
참손길 협동조합	전문안마원	시각장애인 근로개선	3호점 창업자금	기존사업 확장 기여																																																																								
커스프	인쇄업	청각장애인 자립	장비구매	기존사업 강화(생산성 보완)																																																																								
기업명	비즈니스	소셜미션	인센티브 활용	기대효과																																																																								
오요리 아시아	아시아여성 의식업교육, 창업지원	아시아여성 빈곤 해결	네팔현지 창업지원	여성 창업가 지속 지원, 재투자																																																																								
일하는 사람들	친환경예체 비료판매, 사료판매	일자리 창출	신사업 반려 견 영양제 투자 사용	신규 수익 모델 확보																																																																								
<p><b>* 본 연구는 사회적기업 행복나래 주식회사의 지원으로 수행되었습니다.</b></p> <p style="text-align: right;">연구지원기관: 행복나래 주식회사, 위탁수행기관: 언더독스 주식회사</p>																																																																												

# 목 차

## 1. 사회성과인센티브 활용사례 보고서 제작 배경

## 2. 사회성과인센티브 소개 및 운영 현황

- (1) 사회성과인센티브 개요 및 측정방식
- (2) 참여기업 현황 및 사회성과 창출 규모

## 3. 활용사례 보고서 작성을 위한 대상기업 선정

- (1) 활용사례 발굴 기준 설정 및 유형 분류
- (2) 활용사례 대상기업 9개사 선정
- (3) 사례연구 세부 내용구성(안)

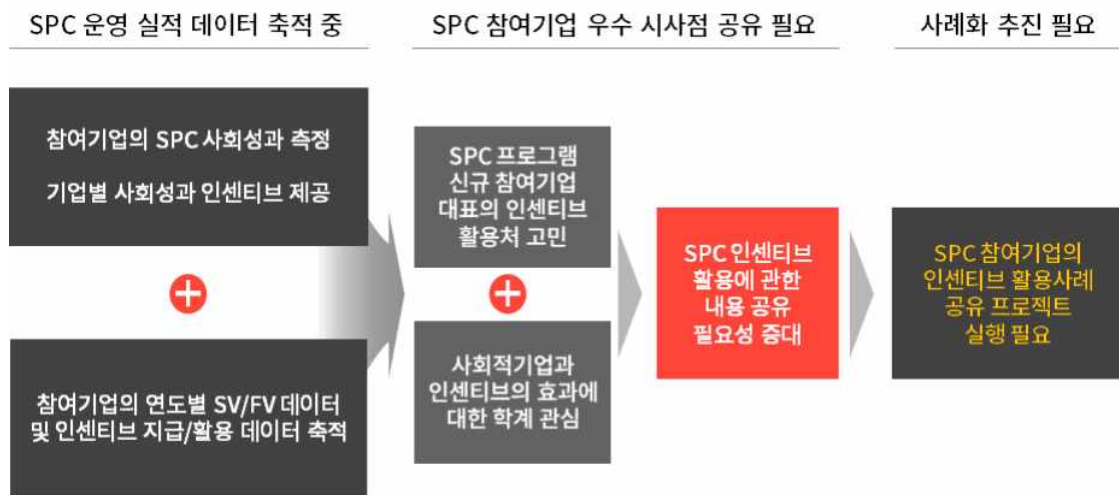
## 4. 사회성과인센티브 활용 유형별 기업 사례 분석 및 인터뷰

- (1) 내부안정 유형의 기업 사례
- (2) 내부 시스템 구축 유형의 기업 사례
- (3) 기존사업 강화 유형의 기업 사례
- (4) 신사업 개척/미션 투자의 기업 사례

# 1. 사회성과인센티브 활용사례 보고서 제작 배경

## (1) 사회성과 인센티브 활용사례 분석의 필요성

- 2015년도부터 시작된 SK의 사회성과인센티브 프로그램이 운영 4년차를 맞이하면서 참여기업의 수가 100개사 이상이 되면서 다양한 유형의 기업들이 프로그램에 참여하고 있습니다.
- 참가기업들이 많아지다 보니 다양한 업종에서 각 사별로 고유한 소셜미션과 비즈니스 모델을 바탕으로 사업체가 운영되고 있으며, 이를 토대로 매년 꾸준히 사회성과가 창출되고 있습니다.
- 참여기업들은 3년간 SPC Scheme에 따라 측정된 사회성과 값을 기준으로 사회성과 인센티브를 수령 받게 되는데 각자 인센티브를 사용하는 방식/절차/사용처는 다양한 것으로 조사되고 있습니다.
- 프로그램 운영 4년차에 접어들면서 참여기업들의 인센티브 활용내역, 사업 및 사회성과, 사업계획 등에 관한 데이터가 축적되고 있습니다. 따라서 유형별로 데이터를 분석하여 인센티브 제공이 기업의 성장/운영에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 확인할 수 있다면, 신규 참여 기업 대표 또는 기업의 사회성과 측정 / 사회적기업가정신 등의 분야를 연구하는 학계 관계자에게 의미 있는 자료가 될 수 있을 것이라고 생각합니다.



## (2) 사회성과 인센티브 활용사례 연구의 핵심

- 본 사례연구는 선정기업별로 ① 어떤 사업 배경 및 상황에 있는지, ② 인센티브를 어디에 어떻게 사용했는지, ③ 기업가가 의도한 기대효과는 무엇이었는지를 중심으로 사례연구를 진행하였습니다.
- 또한 인센티브 활용과 기업가의 의도를 유형화하여 사례 연구를 진행함으로써 앞으로 인센티브 프로그램에 참여하는 기업가 또는 학계 연구자들이 실질적으로 시사점을 얻을 수 있도록 진행 하였습니다.

## 2. 사회성과인센티브 소개 및 운영현황

### (1) 사회성과인센티브 제도 개요 및 측정방식

- 사회성과인센티브는 사회적 기업이 사회 문제 해결과 사회 발전에 기여한 정도를 측정·평가한 결과에 기반하여 제공되는 인센티브를 의미합니다.
- 인센티브 제도운영 목적은 사회성과 측정·평가를 통해 사회적 기업가 스스로 경영 개선과 혁신의 방향을 찾아 사회 문제 해결에 매진할 수 있는 여건을 조성하는데 있으며, 더불어 사회적 기업에 대한 객관적인 측정·평가를 통해 시장의 신뢰가 형성됨으로써 외부 자본이 유치되어 창업이 활성화되는 생태계 선순환 구조를 만드는데 있습니다.
- 참가기업은 3년 간 협약을 맺고 사회성과인센티브 프로젝트에 참여하게 되며, 해당 기업이 창출한 사회성과는 1년 단위로 측정·평가하여 연 1회 인센티브로 제공받게 됩니다(총 3회)
- 사회성과 측정체계는 사회적기업의 사명과 사회성과 창출방법에 따라 사회서비스, 고용, 환경, 사회생태계 성과로 구분하고 있습니다.

		사회적기업의 사명		
		사회문제 해결	환경문제 해결	
공익채널인민권익회사	재화서비스	1. 사회서비스성과 (보건, 복지, 교육, 문화 등)	3. 환경성과	
	가치사슬	내부		2. 고용성과
		외부		4. 사회생태계성과

- 각각의 사회성과 측정유형에 대한 세부정의는 아래 표와 같이 요약될 수 있음

구분	세부 설명
사회서비스성과	복지, 보건, 교육, 문화 등 광의의 사회적 서비스로 인해 발생한 대상 집단의 삶의 질 개선 효과를 의미하며, 주로 동일 서비스의 시장 기준 가격 대비 사회적 기업 제공가격의 차이로 측정
고용성과	장애인, 저소득층, 노인, 탈북자, 결혼이민자 등 사회적 취약계층을 고용해서 발생한 사회적 편익의 증대 효과를 의미하며 주로 근로소득 증대분으로 측정
환경성과	자원절감과 환경오염 저감 효과를 의미하며, 절감한 자원과 오염물질 처리비용의 화폐가치를 추정하여 측정
사회생태계성과	취약지역 소농/소상공인의 소득 증대 효과와 사회적 기업 생태계를 지원하는 것이 사명인 사회적 기업이 해당 생태계에 기여한 부가가치를 측정

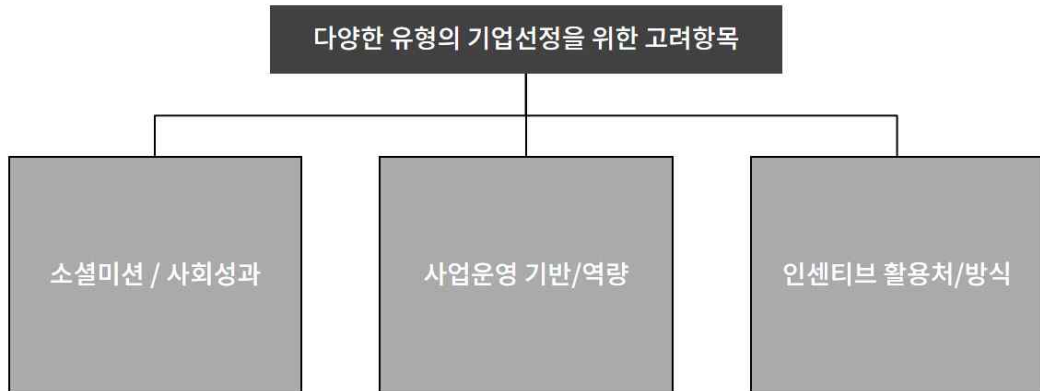
### (2) 참여기업 현황 및 사회성과 창출 규모

- 사회성과인센티브 프로젝트 2차 년도까지 참여한 사회적 기업은 총 93개사였고 참여기업들의 사업운영으로 인해 201억원의 사회성과를 창출한 것으로 측정되었습니다. 이를 토대로 총 48여 억원의 인센티브가 기업들에게 지급되었습니다.

### 3. 활용사례 보고서 작성을 위한 대상기업 선정

#### (1) 활용사례기업 발굴 기준 설정 및 유형 분류

- 2018년도 현재 사회성과인센티브 프로그램에 참여 중인 기업은 총 130개사이며, 이 중 금년도 신규 참여기업을 제외하고 인센티브 사용이력을 가진 기업은 총 93개사입니다.
- 신규 참여기업 또는 유사한 사업을 진행 중인 타 기업들, 학계에서 본 활용사례 리포트를 참고하기 위해서는 다양한 유형의 기업이 선정될 필요가 있음. 해서 기업 선정을 위한 고려항목을 1) 소셜미션/사회성과, 2) 사업운영 기반, 3) 인센티브 활용 관점 3가지로 설정하여 다양한 유형의 기업들이 사례연구에 고르게 포함될 수 있도록 하였습니다.
- 93개 참여기업들을 1) 소셜미션/사회성과 유형들(고용창출, 필요한 고객들에게 서비스를 보급/확대, 지역/이해관계자들에게 새로운 부가가치를 창출, 환경문제를 개선 등), 2) 사업 핵심기반(전문가/사람 중심의 사업인가? 아니면 하드웨어 또는 소프트웨어 인프라 중심의 사업인가?), 3) 인센티브 활용유형(내부조직에 사용했는지 또는 외부투자에 사용했는지) 중심으로 분류 구분하였습니다.



#### (2) 활용사례 대상기업 9개사 선정 및 유형 분류

- 사회성과인센티브 전체 참여기업들을 분류/검토한 결과 아래와 같이 총 9개의 기업을 선정하였습니다.

No.	기업명	소셜미션	사업기반	핵심 사업소개
1	동구밭	고용창출	인프라	발달장애인 고용 비누사업
2	동부케어	서비스보급 고용창출	사람	가정방문 돌봄 서비스
3	오요리아시아	서비스확대 생태계창출	인프라 (공간)	아시아 빈곤여성 자립 외식사업
4	일하는사람들	환경개선 고용창출	인프라	폐광어 활용 동물성 비료 제조
5	에코맘의산골이유식	서비스보급	인프라	지역농산물 제철이유식
6	엔비전스	고용창출	사람	시각장애인 고용 공연 서비스
7	원주노인소비자생활협동조합	고용창출	사람	청소 용역
8	참손길공동체 협동조합	생태계창출	사람	안마 서비스 프랜차이즈 사업
9	커스프	고용창출	인프라	인쇄물 제작

- 9개 기업의 인센티브 활용실적 내용들을 1차 조사분석한 결과 1) 사용처(내부 또는 외부), 2) 사용 관점(단기/일회적, 장기적) 2가지 관점에서 기업사례들을 유형 분류할 수 있음을 확인하였습니다.

구분		활용 사용 관점	
		단기적	장기적
활용처 관점	내부조직	내부안정	내부 시스템 구축
	외부투자	기존사업 강화	신사업 개척 미션 투자

- 각 유형들을 기준으로 9개 기업을 분류한 결과 아래와 같이 배치할 수 있었음. 각 유형별로 해당 기업들이 어떤 생각과 배경 하에서 경영 의사결정을 하고 인센티브를 사용했는지 사례연구 챕터에서 자세히 기술하였습니다.

구분		활용 사용 관점	
		단기적	장기적
활용처 관점	내부조직	<b>1. 내부안정</b> 원주노인소비자 생활협동조합	<b>2. 내부 시스템 구축</b> 에코맘 산골이유식 엔비전스
	외부투자	<b>3. 기존사업 강화</b> 동구밭 동부케어 참손길공동체협동조합 커스프	<b>4. 신사업 개척, 미션 투자</b> 오요리아시아 일하는사람들

### (3) 사례연구 세부 내용구성(안)

- 사회성과인센티브 프로그램의 참여기업 대표와 사회성과 관련 연구를 수행하는 학계 연구자들이 참고할 콘텐츠가 되기 위해서는 대상기업이 어떻게 시작해서 지금까지 왔는지, 사업적 성과와 그에 따른 사회성과는 어떻게 만들어지고 있는지, SK 사회성과인센티브 제도 주요 참여목적과 인센티브 사용내역은 어떻게 되고 어떤 의사결정 기준을 가지고 사용하였는지, 소셜미션 달성 및 사업성장을 위한 앞으로의 사업 방향성은 무엇인지를 파악하는 것이 중요합니다.
- 해당 내용들은 기업대표와의 인터뷰 및 관련 자료분석 방식을 활용하여 사례연구를 진행하여 각 기업별 인센티브 활용/기업경영에 대한 시사점을 도출하였습니다.

#### 기업별 사례연구 세부 내용구성(안)

1. 기업의 시작배경과 소셜미션
2. 현 사업적 성과(재무, 사회)현황과 주요 성공요인
3. 사회성과인센티브 프로젝트 참여 배경 및 목적
4. 인센티브 사용처, 사용목적, 그 과정에서의 판단기준
5. 향후 사업 방향성



## 4. 활용사례 보고서 작성을 위한 대상기업 선정

### (1) '내부안정' 유형의 기업 사례

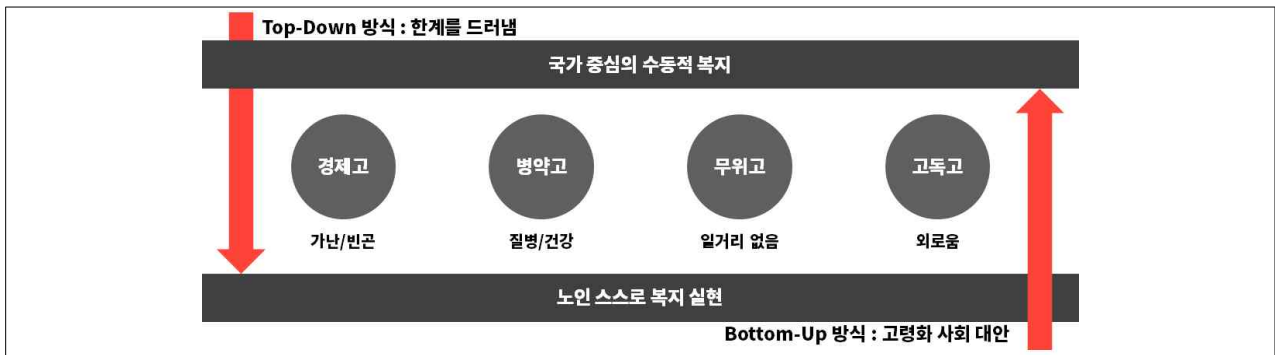
#### 가) 원주노인소비자생활협동조합

Idea in Brief
<p>■ <b>배경</b></p> <p>원주노인소비자생활협동조합(이하 원주노인생협)은 '노인 스스로 복지를 실현해나간다'는 미션으로 2006년 설립된 협동조합임. 원주노인생협은 노인 문제를 크게 4가지로 나누어 경제고, 병약고, 무위고(할 일 없음), 고독고가 있다고 보고 이를 해결하기 위해 노인 일자리 창출과 근무 환경의 질을 높이는 일, 2가지에 집중하고 있음.</p>
<p>■ <b>사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출</b></p> <p>원주노인생협은 노인 일자리 창출과 근무 환경 개선이라는 2가지 미션을 달성하기 위해 지속가능한 사업 모델을 실행하고 노인이 일하기에 적합한 근무 환경을 만들어 가고 있음.</p> <p>먼저 노인 일자리 창출을 위해 노인도 쉽게 할 수 있는 청소 용역 사업을 운영하고 있으며, '깨끗한 학교 만들기' 사업과 클린콜 사업이 주요 사업임. 그 중에서도 클린콜 사업은 지자체의 대형 폐기물 수거/청소 비용을 절감시키며 수익을 창출하는 독특한 비즈니스 모델로서 지속가능한 고용 창출 모델이 되고 있음.</p> <p>원주노인생협은 노인이 일하기 적합한 근무 환경을 조성하기 위해 연속근무 금지와 적정시간 근무 시스템을 운영 중임. 연속근무 금지는 클린콜 사업에서 1년 이상 연속 근무하지 못하는 형태로 매년 다른 조합원에게 기회가 돌아가고 있음. 한정된 일거리를 소수가 가져가기 보단 조금씩 일거리를 나누어 다수가 고용 혜택을 누리하고자 조합 내에서 더욱 노력하고 있음. 또한 업무를 나누어 가짐에 따라 모든 근로자가 적정시간만 근무하여 양질의 서비스 품질을 유지하고 있으며 노인 근로자들의 만족도도 매우 높음.</p> <p>또한 원주노인생협은 고용 성과를 더욱 늘리고 노인에게 보람 있는 일자리를 제공하기 위해 다양한 사업 모델을 개발하여 매출 다각화에 힘쓰고 있음. 노인의 성장을 돕는 노인수련원 사업을 새로이 준비하며 고용 성과에 더해 사회서비스 성과 창출 또한 기대하고 있음.</p>
<p>■ <b>사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성</b></p> <p>원주노인생협은 사회성과인센티브의 사용처를 조직 구성원에 대한 인센티브, 기존 사업 안정화, 신사업의 발판, 3가지로 구분하였음. 원주노인생협은 3회차에 걸쳐 수령하는 인센티브 지원금에 대해 매년 다른 용도로 사용하지 않고 3가지 용도에 고루 사용하기로 결정하였음. 조합을 관리하는 소수의 상근직원에 대한 처우 개선, 기존 사업 안정화를 위한 승합차 구입, 신사업 개발 등에 인센티브 수령액이 고루 사용하였음. 전반적인 사업체 운영에 고루 투자하여 향후 안정적인 고용 성과 창출이 가능할 것으로 보임.</p>
<p>Keywords : #노인일자리창출 #노인복지실현 #사업 안정화 #고용성과 #원주노인생협</p>

## “노인 문제를 노인 스스로 해결할 수 있도록 지속가능한 일자리를 제공하는 원주노인생협”

원주노인소비자생활협동조합(이하 원주노인생협)은 노인이 겪는 4대 핵심 문제를 경제적 빈곤의 경제고, 질병으로 인한 병약고, 은퇴로 인해 할 일이 없어져 겪는 무위고, 외로움으로 인한 고독고라고 보았습니다. 이러한 4대 문제에 대해 지금까지 노인이 복지혜택의 수동적인 수혜자로 살아왔다고 한다면, 지금부터는 ‘노인의 문제를 노인 스스로 풀자’라는 슬로건으로 원주노인생협이 시작되었습니다. 문제 해결책으로 경제적 자립을 위한 일자리 창출부터 시작하여 일자리의 질을 높이는 방향으로 사업 모델이 발전해왔습니다.

원주노인생협은 초창기 일자리 창출을 위해 택배 사업과 대리운전 사업 등 다양한 사업들을 시도하였고 현재의 청소 용역 사업에서 지속가능한 사업 모델을 찾았습니다. 청소 용역 사업으로 정부나 지자체 단위에서 수행하기 어려운 영역의 방역/청소/미화 등의 작업을 수행하며 노인 일자리를 창출하였습니다. 일자리 창출로 경제고와 무위고를 해결한다고 했을 때 그것이 오히려 노인에게 노동에 대한 부담으로 다가올 경우 또 다른 문제로 볼 수 있기에 원주노인생협은 노인이 일하기에 적합한 근무 환경을 조성하는 데에도 신경 썼습니다. 연속근무 금지로 조합원끼리 돌아가며 근무하고, 적정시간만 근무함으로써 일자리도 나누고 과로를 방지하였습니다. 이러한 노력은 노인이 서로 도우며 건강하게 일할 수 있는 지속가능한 일자리 성과로 이어졌습니다.

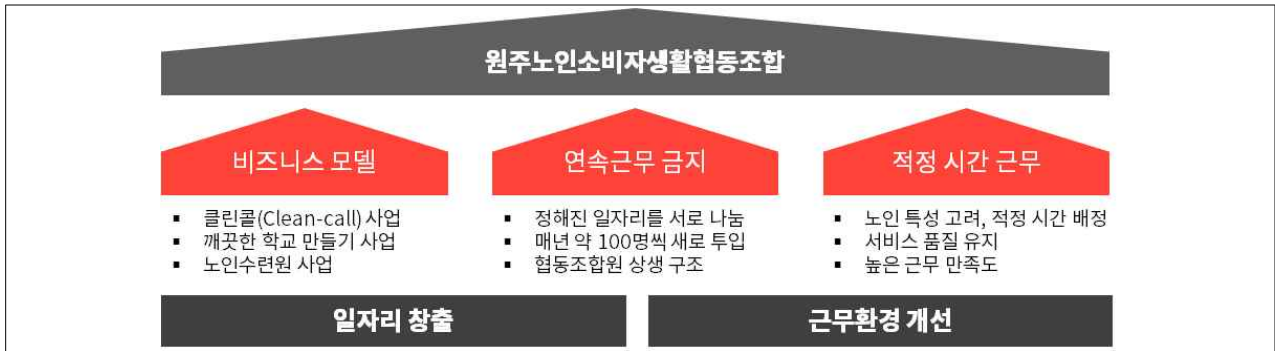


## “일자리 창출과 근무 환경 개선으로 고용 성과를 창출하는 사업 모델”

원주노인생협이 미션을 달성하기 위해서 ① 일자리 창출과 ② 근무 환경의 질 향상 2가지 핵심이슈에 집중하고 있습니다. 먼저 일자리 창출의 미션을 달성하기 위해 원주노인생협은 강원도교육청과 협약을 맺은 ‘깨끗한 학교 만들기’ 사업과 대형 폐기물 수거 및 골목 청소 사업인 ‘클린콜’ 사업 2가지를 주요 사업으로 운영하고 있습니다. 이들 사업은 지자체의 복지/청소 비용을 절감시키고 지역사회를 깨끗이 만든다는 점에서 시장성과 사회적 의미를 동시에 만족시켜 지속가능한 사업 모델이 되었습니다. 특히 클린콜 사업은 지역마다 인력을 배치하여 골목을 청소하고 처치 곤란한 대형 폐기물들을 지자체에서 수거하기 용이하게 정리하는 독특한 모델로서, 지자체와 사회적 기업이 윈윈(Win-Win)할 수 있어 안정적인 일자리가 되었습니다.

두 번째로 근무 환경의 질을 높이기 위해 원주노인생협은 연속근무 금지와 적정시간 근무 시스템을 운영하고 있습니다. 연속근무 금지란 클린콜 사업에 있어서 근무 1년 이상 연속 근무가 불가능하도록 하여 매년 다른 조합원을 선정하는 시스템입니다. 또한 한정된 일자리를 나누어 여러 근로자가 고루 누리기 위해 적정시간 근무하고 있습니다. 이에 근로자 1인당 근무 가능 시간이 감소하여 급여도 함께 줄어

들지만 그에 따라 적정 시간만 근무하게 되니 고령의 근로자들에게 큰 이점으로 작용하였습니다. 적정 시간 근무하고 고령 근로자가 지치기 전에 다른 근로자와 교대하니 기업 입장에서도 동일한 서비스 품질을 유지할 수 있고 근로자 입장에서는 지나치게 피로하지 않으니 업무 만족도도 매우 높았습니다.



**“조직구성원 복리후생/경영 안정 등 내부 운영 안정화에 인센티브 지원금을 골고루 사용”**

원주노인생활협은 사회성과에 대한 인센티브의 취지 및 사용처를 3가지로 보았습니다. 사회성과 창출에 대한 인센티브, 기존 사업 안정화와 재무 상황 개선, 신사업 발굴/실행의 발판이 그것입니다. 인센티브 지원금이 3회에 걸쳐 지급되기 때문에 각각의 취지에 맞게 회차 별로 하나씩 실현할 것인지, 매 회차마다 3가지 취지를 모두 만족시키도록 고루 사용할 것인지 고민한 원주노인생활협은 후자를 택했습니다. 조직 내실을 다질 필요성과 매출 다각화를 통한 사업적 투자의 필요성 모두 존재했기 때문입니다.

조직 내부적으로는 협동조합과 조합원을 관리하는 상근 직원들의 포상 인센티브와 고용 안정화 자금으로 사용되었습니다. 조합의 이익을 최소화하고 조합원에게 최대한의 고용 성과가 돌아가게 하고자, 1,500명 이상의 조합원을 5명 내외의 소수 직원들이 관리하였기에 피로도가 쌓여있는 상태였습니다. 이에 소정의 포상 인센티브를 제공하고 반일제 직원의 전일제 전환 등에 사용하였습니다. 사업적으로는 기존 청소 용역 사업을 위해 승합차를 구입하여 기동성을 확보하고 업무생산성을 높였습니다. 또한 고용 성과를 확대하기 위한 매출 다각화와 신사업 개발 투자에 일부가 사용되었습니다.

원주노인생활협은 신사업으로 원주굽이길 문화 사업, 실버극장 사업, 노인수련원 등을 준비하고 있습니다. 그 중 노인수련원은 '나이 들'에 따라 활력을 잃고 배움을 포기하게 되는 중장년에게 배움과 활기찬 활동을 제공하는 사회서비스 성과 모델로서, 기존의 고용 성과에 더해 사회서비스 성과를 새로이 창출할 수 있을 것으로 보입니다.



“노년기에도 신체와 정신적인 성장이 필요한 시기입니다. 나이에 따라 신체적 장애를 얻어 남은 기대 수명을 살아가는 것을 ‘장애여명’이라 부릅니다. 이렇기 때문에 노인도 나이에 맞는 운동을 배우고 연습해야만 하는 이유가 됩니다. 정신적으로도 진짜 노화는 ‘나는 할 수 없다’는 생각에서부터 시작됩니다. 때문에 노인의 신체적/정신적 성장을 도울 수 있는 노인수련원이 필요하다고 생각했습니다. 노년을 바르게 알고 심신이 성장하게 돕는 사업을 만들고 싶습니다.”

<원주노인생협 최종남 사무국장 인터뷰 내용 중>

## (2) '내부 시스템 구축' 유형의 기업 사례

### 가) 에코맘의 산골이유식

#### Idea in Brief

##### ■ 배경

에코맘의산골이유식은 제철 천연재료로 건강한 이유식을 만드는 경남 하동의 사회적 기업임. 창업가는 이유식을 먹게 되는 유아나 노인에게 건강한 음식을 제공하기 위하여 유기농 제철 재료를 생산하고 조달하는 데에 주요 미션을 가지고 있음. 유기농 식재료는 유기농 농법으로 재배한 질 좋은 땅에서 나온다고 보고 경남 하동군 지역사회와 함께 유기농 단지를 조성하고 있음. 이를 위해 하동군 지자체 및 지역농민, 주민들과 협업하며 상생하는 사업모델을 구축해나가고 있음.

##### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

유기농 단지를 조성하는 일은 개인이나 기업이 혼자서 실천하기 어려워 지역사회와 함께 장기적인 관점에서 협업해야 하는 미션임. 때문에 에코맘의산골이유식은 하동군과 서로 윈윈(Win-Win)하는 사업모델을 운영하고 있고, 이를 통해 3가지 형태의 사회적 가치를 창출하고 있음. 첫 번째로 지역 농민들과 제철 농산물 거래를 통해 지역사회 생태계 활성화에 기여하고 있음. 두 번째로 고령자 및 취약계층을 포함하여 지역 농민이나 청년들을 적극 고용하고 있고, 이들과 함께 유기농 농법을 활용하는 자경 농장을 운영하여 고용과 유기농 단지 조성을 병행함. 세 번째로 탄탄한 수익모델을 기반하여 취약계층에 건강한 이유식을 3만 개 이상 무상으로 기부하며 사회서비스성과를 창출하고 있음.

결과적으로 에코맘의산골이유식이 성장할수록 거래하는 지역 농민들에 대한 사회생태계성과가 함께 성장하고, 지역 주민들에 대한 고용도 늘어나는 구조임. 지역 내에서 유기농 이유식을 제조하기 위한 유기농 농법과 단지가 확산될수록 청정지역이 늘어나 장기적으로 비옥한 토양을 후대에 물려줄 수 있음. 이를 바탕으로 얻는 수익과 이윤은 에코맘의산골이유식 미션과 비전에 따라 지역사회에 기부, 일자리 창출, 경제 활성화 등으로 환원되는 윈윈 구조임.

##### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

에코맘의산골이유식은 사회성과에 대한 인센티브 수급액을 조직의 장기성장을 위한 조직문화 공간 및 사업 확장을 위한 다용도 공간으로서 오픈키친/카페 설립에 사용하였음. 카페는 사내직원 교육이나 모바일 쇼핑물 스튜디오 등으로 활용되어 조직의 내부역량 향상에 기여하고 있으며, 마을 주민들에게 개방하여 영화 시청, 휴식 등의 유희공간으로 지역사회와의 관계를 돈독히 하는 데에도 사용되고 있음. 도약의 발판을 갖춘 에코맘의산골이유식은 향후 신사업 확장을 위한 공장 신설에 투자하여 임팩트를 키우고자 노력하고 있음.

**Keywords : #지역사회 #상생 #지속가능성 #제철이유식 #윈윈모델 #에코맘산골이유식**

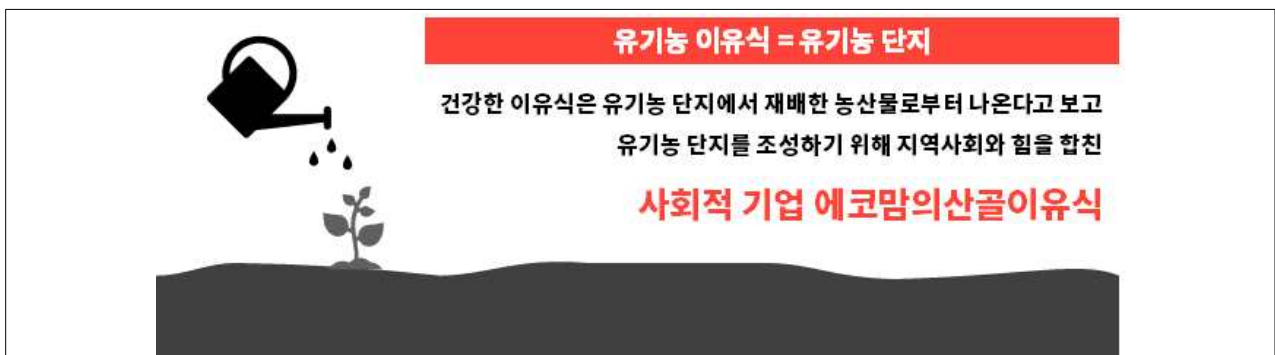
#### “유기농 단지를 조성하는 미션을 위해 지역사회와 협력하는 에코맘의산골이유식”

에코맘의산골이유식은 경남 하동군 지역사회와 협업하여 유기농 단지를 조성하며 이유식을 만들고 있는 사회적 기업입니다. 창업가는 사람이 스스로를 돌볼 수 없는 시기인 유아기, 노년기에 먹는 이유식/

죽에 가장 건강한 식재료를 사용해야 한다는 미션을 갖고 있습니다. 그리고 건강한 식재료를 농약이나 화학물질을 사용하지 않은 천연의 유기농 땅에서 나온다고 보고 지역 농민들과 함께 유기농 단지를 늘려나가고 있습니다. 이러한 미션은 오랜 시간과 노력을 필요로 하기에 장기적인 관점에서 경남 하동군 지역사회와 함께 성장할 수 있는 윈윈(Win-Win) 모델을 갖추어 기업의 이윤과 사회적 가치를 동시에 만들어가고 있습니다.

에코맘의산골이유식 오천호 대표가 다른 지역이 아니라 경남 하동군을 택한 건 하동군이 청정지역이기도 하지만, 오 대표의 고향이기 때문이었습니다. 대표 스스로도 지역의 성장에 애착이 있고 미션을 위한 지역적 기반을 형성하기에도 용이한 하동군을 택한 것입니다. 또 기업 혼자서 달성하기 어려운 미션이기 때문에 지자체의 지원이나 지역 주민들과의 긴밀한 협조가 바탕이 되어야 목표를 달성할 수 있다고 판단했습니다.

이를 위해 오 대표는 서울에서 프랜차이즈 죽 가게를 운영할 때에도 하동군으로부터 제철 농산물을 거래하며 관계를 만들어왔고, 하동군 농업 멘토의 자문과 지원을 받으며 첫 공장을 짓기도 했습니다. 본격적으로 하동에 내려와서는 지역 농민들로부터 식자재를 구입하는 것에서 한 발 더 나아가 직접 노련한 농민들을 고용하여 사회적 기업으로 전환하는 등 지역사회와의 관계를 차근차근 형성해 나갔습니다. 사업체가 성장할수록 지역사회와의 윈윈 모델을 구체화하여, 현재는 기업의 이윤이 지역 사회로 환원되고, 지역 사회의 지원/협력이 사업의 성장에 기여하는 수준으로 고도화되었습니다.



**“지역사회와 장기적으로 동반성장할 수 있는 윈윈 모델에서 창출되는 사회성과”**

에코맘의산골이유식은 하동군 지역사회와 동반성장하기 위해 구축한 세 가지 사업모델로 다양한 사회 성과를 만들어내고 있습니다. 첫 번째는 사업 초기부터 하동군 지역 농민들에게서 제철 농산물을 조달하며 발생하는 사회생태계 조성성과입니다. 낮게 책정된 농산물 시장가격보다 높은 값으로 구매했고, 이렇게 구매한 지역산물을 인근 설립한 공장에서 바로 가공함으로써 신선한 식재료를 사용한다는 브랜드 가치도 얻을 수 있었습니다. 두 번째는 지역 농민과 청년들을 고용한 고용성과입니다. 농법에 해박하고 전문가인 고령자 농민들을 고용하여 유기농 농법을 확산시키고, 농업고등학교에서 공부하거나 졸업한 지역 청년들을 고용해 전문 인력을 양성했습니다. 음식의 근간이 되는 농사법에 대한 끊임없는 R&D 노력으로, 유기농 자경농장을 운영하는 이유식 전문업체가 될 수 있었습니다. 세 번째로 다문화 가정, 저소득층, 취약계층 등에게 무료로 이유식·죽을 기부하여 창출한 사회서비스성과입니다. 지금까지 3만개 이상을 기부하여 이윤을 사회에 환원했을 뿐 아니라 사회적 기업으로서의 가치가 확산될 수 있도록 지역 사회 창업가 및 중소기업을 대상으로 농업경영컨설팅, 사회적 기업 컨설팅 등을 병행하고 있습니다.



**“장기적인 성장과 지속가능한 사회가치 창출을 위해 다목적 복리시설 신축에 사용”**

에코맘의산골이유식은 지역사회와 긴밀하게 공조하며 장기적인 동반성장을 도모하고 있으며, 지난번 사회성과인센티브 지원금은 이러한 맥락에서 마을 주민과 조직 구성원을 위한 카페 및 오픈키친 신축에 사용하였습니다. 카페는 마을 주민들이 이용할 수 있는 영화관이 되었다가 조직 구성원들의 휴게실이 되기도 하고 사내교육 강의실이 되기도 했습니다. 성장기에 접어든 회사의 조직문화를 유도하며 동시에 다양한 용도로 활용할 수 있도록 설계한 것입니다. 비즈니스적으로도 최근 들어 집중하고 있는 모바일 쇼핑물 채널을 위한 촬영 스튜디오로 활용할 수 있게 오픈키친 겸 스튜디오 공간도 마련해놓아 앞으로의 성장에 힘을 싣고자 했습니다. 에코맘의산골이유식의 사업적 선택은 지역사회와의 상생과 항상 연계되어 비즈니스 임팩트가 소셜 임팩트로 자연스럽게 흘러드는 구조를 구축해나가는 것으로 볼 수 있습니다. 지난해 성장의 기반을 탄탄히 다진 에코맘의산골이유식은 올해 수령할 사회성과인센티브를 공장 신설에 투자하여 생산 능력을 두 배 이상 늘리고 본격적인 매출 확대에 힘을 계획이며, 오 대표는 이를 통해 더 많은 자원이 지역사회로 유입/순환되어 사회가치를 더욱 늘려갈 수 있기를 바란다고 이야기하고 있습니다.



“음식을 씹기 어렵고 영양 흡수가 잘 되지 않는 노인들도 저렴하게 먹을 수 있는 건강한 유기농 죽을 만들어, 실버산업에도 진출하고자 하동군 내에 추가 공장 신설을 앞두고 있습니다. 지역경제 활성화를 위해 하동군 내에 공장을 지을 예정인 저희 에코맘의산골이유식은 더 많은 사회적 가치를 창출하기 위해 지역사회, 회사, 사람 간 윈윈 모델을 발전시켜 나가고 있습니다.”

<에코맘 산골이유식 오천호 대표 인터뷰 내용 중>



## 나) 엔비전스

### Idea in Brief

#### ■ 배경

엔비전스는 고용형 사회적 기업으로 시각장애인이 일과 생활에서 완전히 자립하여 생활하는 것을 미션으로 두고 있음. 시각장애인 로드마스터가 전시 관람을 주도하는 '어둠 속의 대화'를 주요 사업으로 진행하고 있으며, 이외의 업무에 있어서도 시각장애인 혼자 모든 업무를 처리하는 것이 특징임. 시각장애인의 업무 처리를 돕기 위해 접근성 강화 프로그램인 사내 그룹웨어를 개발하여 사용 중에 있음. 또한 자기계발을 강조하여 시각장애인의 전통적 직업 외의 다양한 직무로 진출할 수 있도록 권장함.

#### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

엔비전스는 시각장애인 자립의 핵심은 일이나 생활에 있어서 누구의 도움도 받지 않고 스스로 삶을 주도하는 것이라 보고 시각장애 사원의 '업무'와 '자기계발' 2가지 영역에서 자립을 지원하고 있음. 첫 번째로 업무 지원은 사회성과 인센티브 제도에 참여하여 처음 수령했던 인센티브 지원금으로 사내 그룹웨어 프로그램을 개발함으로써 접근성 역량을 지원하고 있음. 공연전시 관람 지원 업무나 근태관리 등의 일반 행정처리 업무 전부 스스로 처리할 수 있도록 함.

두 번째로 자기계발을 지원하기 위해 주 4일 근무제를 도입하여 업무 외 시간을 확보하고 있으며, 사내 그룹웨어 프로그램을 개선하여 온라인 교육 플랫폼을 새로이 개발 중에 있음. 교육 플랫폼은 엔비전스의 신사업으로서 시각장애인도 코딩이나 웹서비스 등의 교육을 수강할 수 있도록 만드는 것을 목표로 하며 향후 새로운 사회서비스 성과를 창출해낼 것으로 기대됨.

#### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

엔비전스는 금번 수령한 인센티브 지원금을 주 4일 근무제 도입에 활용하였음. 시각장애인의 완전한 자립이라는 미션을 달성하기 위해 사업 초기부터 기획했으나 실행하지 못하고 있던 주 4일 근무제를 도입하기로 결정 내리는 데 사회성과 인센티브가 기여하였음. 창업가는 3년 간 지급되는 사회성과 인센티브 지원금을 활용하여 주 4일 근무제를 안정적으로 정착시킬 수 있다고 판단하였음. 향후 사회성과를 확대하기 위해 시각장애인을 대상으로 온라인 교육 플랫폼 서비스를 운영할 계획임.

Keywords : #시각장애인지립 #고용성과 #자기계발 #주4일제 #조직내부 #엔비전스

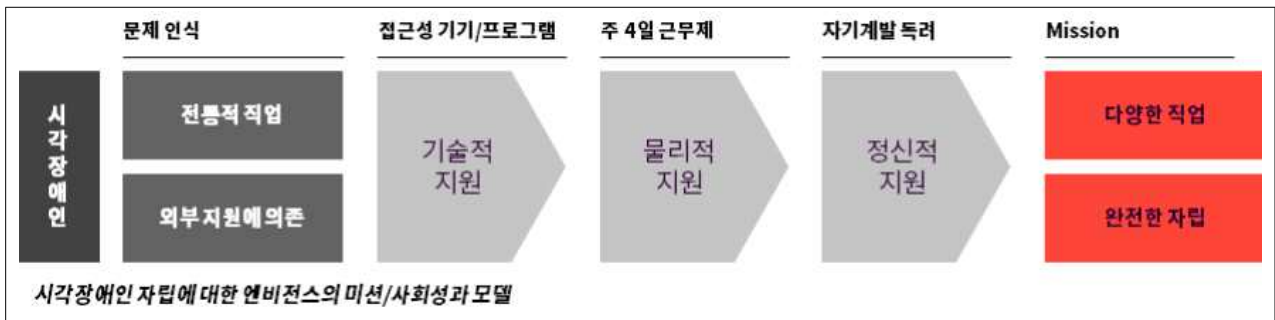
### “시각장애인이 일과 생활을 온전히 스스로의 힘으로 해내길 원하는 엔비전스”

엔비전스 송영희 대표는 시각장애 사원에게 자신의 업무를 주도하여 온전히 스스로 해내기를 주문합니다. 일반적으로 시각장애인이 비장애인의 도움을 받는 모습을 쉽게 떠올리지만 엔비전스의 공연전시 '어둠 속의 대화'에선 관람객들이 시각장애인의 도움을 받습니다. '어둠 속의 대화'란 칠흑 같이 어두워 한 치 앞도 보이지 않는 전시장을 시각장애인 로드마스터의 안내를 따라 100분 간 체험하는 공연전시입니다. 본 전시는 1988년 독일에서 시작되어 전 세계적으로 130여개 도시에서 850만 명 이상이 관람하였고, 그 중에서도 엔비전스는 전 세계 누적관람객 3위로 해외에서 벤치마킹을 찾아오는 등 성공 사례에



꼭히기도 합니다. 엔비전스의 성공 비결에는 여러 가지가 있겠지만 두드러지는 것은 송 대표의 시각장애 사원에 대해 온전히 스스로 모든 업무를 처리하길 주문한다는 점과, 이를 위해 전사적인 지원을 아끼지 않는다는 점입니다.

엔비전스는 시각장애 사원들의 자립과 역량 강화를 위하여 기술적/물리적/정신적 지원을 아끼지 않습니다. 다양한 접근성 강화 기기 및 프로그램 구비, 주 4일 근무제를 통한 자기계발 시간 보장, 주체적인 업무에 대한 지지와 조언을 통해 엔비전스의 직원들은 뛰어난 역량을 보유하고 있습니다. 시각장애 사원들은 타인의 도움 없이 혼자 출퇴근 하는 것부터 시작하여 2~3시간이 걸려 연차 신청서를 작성하는 행정업무까지 스스로 처리합니다. 더 나아가 역량 있는 시각장애 사원들은 웹 개발이나 서버 관리 등의 고도화된 전산업무까지 담당하고 있습니다. 이러한 노하우를 집약하여 엔비전스는 사회적 가치를 확대시키고자 시각장애인 온라인 교육 플랫폼 개발 사업을 추진하고 있기도 합니다.



**“시각장애인 자립을 위해 기술적·물리적·교육 지원을 점차 확대시킴으로써 사회성과 달성”**

엔비전스는 시각장애인의 온전한 자립을 위해 접근성 강화 기기 및 프로그램들을 구비하고 있습니다. 안내견 시설, 스크린리더, 점자시계 등 보조공학기기를 근무장에 비치하여 업무를 보조하고, 사내 접근성 그룹웨어를 개발하여 PC전산 업무 또한 처리할 수 있도록 지원하고 있습니다. 지난 사회성과 인센티브 지원금을 통해 개발한 사내 그룹웨어는 직원들의 역량 강화 수단으로서 코딩, 웹 개발, 서버 관리 등 다양한 업무를 처리할 수 있는 수단이 되었습니다.

또한 엔비전스는 시각장애인에게 역량강화의 수단/도구만 제공하는 것이 아니라 실제 자기계발로 연계될 수 있도록 주 4일 근무제를 시행하여 물리적 조건을 만들어주었습니다. 시각장애인이 전통적인 일자리에서 벗어나 더 많은, 더 다양한 업무로 나아가길 바라는 송 대표는 사업 초기부터 주 4일 근무제를 고려하고 있었습니다. 주 4일 근무제는 직원들의 만장일치 동의를 받으며 시행되었고 늘어난 근무 외의 시간은 각 직원이 원하는 일을 자유롭게 할 수 있는 시간이 되었습니다.

올해에는 미션을 보다 강화하여 사내 그룹웨어 프로그램을 응용/개선한 온라인 교육용 플랫폼을 개발 중입니다. 엔비전스의 사내 교육/자기계발의 노하우를 녹여 시각장애인 누구나 쉽게 직무 교육을 받을 수 있도록 플랫폼을 제공하고, 교육 콘텐츠도 제작하는 중에 있습니다. 엔비전스의 미션을 더 큰 소셜 임팩트로 키워 사내 직원뿐만 아니라 모든 시각장애인들이 다양한 직무로 나아가 자립할 수 있도록 새로이 시도하고 있습니다. 이러한 노력이 고용 성과 이외의 추가적인 사회서비스 성과로 발전하여 더 많은 가치를 창출할 수 있을 것으로 보입니다.

**엔비전스의 미션 달성 모델**

<b>Pre</b>	<b>During</b>			<b>Post</b>
<b>시각장애인은 다양한 직무 학습이 어려움</b>	업무 접근성 강화 프로그램 개발	직무 학습 시간 확보/보장	다양한 직무 교육 컨텐츠/툴 제작	<b>시각장애인의 다양한 직업 진출</b>
	<b>사내 접근성 그룹웨어</b>	<b>주 4일 근무제</b>	<b>교육용 웹 플랫폼</b>	

**“주 4일 근무제 시행으로 인해 발생하는 유급휴가 비용 지급에 인센티브 활용”**

엔비전스는 주 4일 근무제를 시행할 경우 1인당 1년 유급휴가가 약 4~50일 증가하기 때문에 이전까지 주 4일 근무제 도입에 마음은 있으나 시행하지 못하고 있었습니다. 그러던 차에 2016년 사회성과인센티브 제도에 참여하게 되어 1차로 지원금을 수령하였을 때 3년 간 지급되는 인센티브를 단계적으로 사용하기로 계획했습니다. 1차 인센티브 수령액은 사내 그룹웨어 개발에 사용하여 시각장애인 학습의 기반을 마련하고, 주 4일 근무제 도입의 충격을 2차 인센티브 수령액으로 대응한 것입니다. 송 대표는 이를 통해 엔비전스 내에서 시각장애인의 직무 교육과 자립의 가능성을 보았고, 3차로 수령하게 될 인센티브 지원금은 모든 시각장애인 학습을 위한 온라인 교육 플랫폼 개발에 사용할 계획이라고 밝혔습니다.



“사람은 관성이 있어서 아무리 좋은 학습 툴이나 조건을 제공해주어도 잘 쓰지 않게 됩니다. 때문에 실제로 사용할 수 있도록 적극적으로 유도하는 것까지 실천해야 합니다. 이 과정에서 시각장애인이 스스로 해내야 할 일까지 주변에서 계속 도움을 주다 보면 자립성이 떨어질 수 있습니다. 때문에 시각장애인이 혼자서 A부터 Z까지 모든 일을 처리할 수 있게끔 방향성을 잘 잡아야 합니다. 궁극적으로 시각장애인이 자신의 모든 삶을 주도하는 상태가 되는 것이 목표입니다.”

<엔비전스 송영희 대표 인터뷰 내용 중>

### (3) '기존사업 강화' 유형의 기업 사례

#### 가) 동구발

##### Idea in Brief

###### ■ 배경

동구발은 발달장애인의 자립이라는 사회적 문제를 해결하기 위해 시작된 3년차 소셜벤처 기업임. 창업가는 현재 우리 사회에서 발달장애인의 자립에 가장 필요한 것이 일자리나 직업교육 프로그램이 아니라 오래 다닐 수 있는 직장/근로환경, 곧 '근속개월 수'에 있다고 보고 이를 해결하기 위한 최적의 사업모델 실행에 집중하고 있음

###### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

발달 장애인이 오래 회사를 다니지 못하는 이유는 크게 2가지에 있다고 창업가는 바라보고 있음. 첫 번째는 발달장애인이 친구가 없어 발생하는 사회성 문제(사회적응능력 부족)로 인해 한 조직에서 오래 다니지 못하는 이슈임. 두 번째는 다수의 장애인사업장이 비즈니스 수익성 관리가 안 되고 있어서 회사가 도산하거나 근로환경이 열악하여 오래 일할 환경이 안 되는 문제에 있음. 동구발은 위 두 가지 문제를 해결할 수 있는 2가지 사업(도시텃밭 프로젝트, 비누사업) 실행에 집중함. 사회적응력을 키워주는 프로그램을 통해 친구를 만들어주고, 일하기 좋은 근로환경과 수익성 있는 비누공장을 만들어서 발달장애인들이 오래 일할 수 있는 직장을 구현하는 데 몰입하고 있음. 2가지 사업추진으로 동구발은 발달장애인의 '근속개월 수' 증가에 기여하고 있으며, 이는 사회성교육효과로 인한 사회서비스성과, 발달장애인 고용에 따른 고용성과, 취약생산자에게 위탁생산 발주에 따른 사회생태계성과 창출로 이어지고 있음.

###### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

동구발의 경우에는 사회성과에 대한 인센티브 수급액을 비누공장의 수익성 제고를 위한 신규설비 구매에 재투자하였음. 신규설비 투자로 2명의 발달장애인이 하루에 몇 천개의 비누포장업무를 안정적으로 소화할 수 있는 근로환경이 마련되었음. 앞으로도 비즈니스 인프라 구축에 지속적으로 투자함으로써 발달장애인들을 꾸준히 고용하면서도 수익성을 유지할 수 있는 비누 사업모델을 확보하는데 집중할 계획을 가지고 있음.

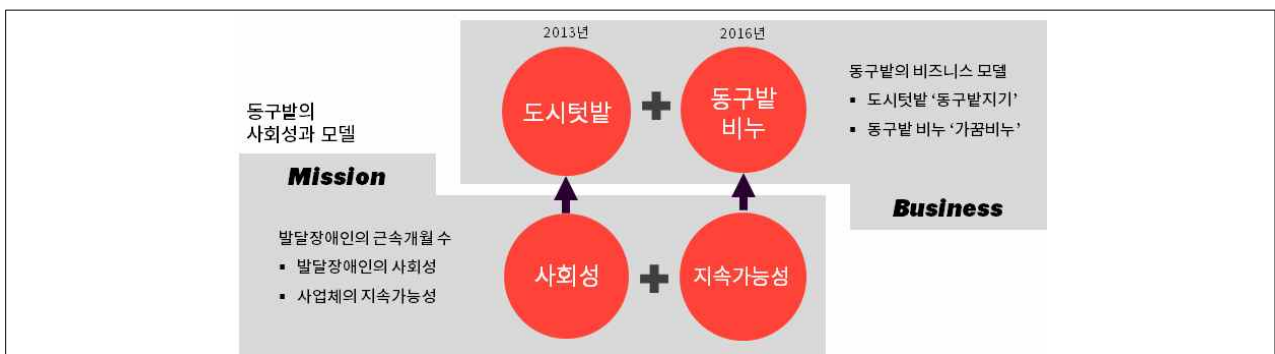
Keywords : #발달장애일자립 #근속년수 #비누사업 #발달장애인친구 #동구발

#### **"발달장애인의 자립이슈의 핵심은 다니는 직장의 근속개월 수 개선에 있다고 믿는 동구발"**

동구발은 발달장애인 자립이라는 이슈에 주목하여 발달장애인과 비장애인이 친구가 되어 함께 가꾸는 도시텃밭 프로젝트로 시작한 소셜벤처입니다. 현재는 발달장애인을 고용하여 비장애인과 함께 근무하는 비누 사업모델로 피벗/확장하여 지속적인 비즈니스 성장을 이뤄내고 있습니다. 발달장애인에 대한 사회 문제와 그 원인에 대하여 동구발은 자신들만의 관점으로 문제를 재조명하여 '근속개월 수' 개선이라는 소셜미션을 세웠고, 미션을 달성하기 위해 비누 제조업 기반의 비즈니스 모델을 구축/운영하게 되었습니다.

동구발 노순호 대표는 우리가 생각하는 것보다 발달장애인이 받을 수 있는 교육과 혜택은 많다고 이야기합니다. 그는 그럼에도 발달장애인 자립이 문제가 되는 건 직장을 구하더라도 오래 다니지 못하기 때문이라고 말합니다.(실제로 동구발의 발달장애인 직원 14명 중 바리스타 교육을 받지 않은 사람이 한 명도 없었다고 한다.)

왜 발달장애인의 근속개월 수가 낮을까? 노 대표는 두 가지 원인을 꼽았습니다. 하나는 발달장애인의 사회성 문제입니다. 발달장애인의 3명 중 2명은 친구가 없고, 있더라도 평균 1.4명에 그치는 문제가 있습니다. 발달장애인에게 부족한 사회적응능력을 키워주고 친구가 많아진다면 한 조직에 더 오래 있을 수 있을 것이라 판단했고, 동구발의 도시텃밭 프로젝트를 통해 달라지는 발달장애인들의 표정과 모습을 보며 미션을 실현해왔습니다. 하지만 발달장애인 근속개월 수가 낮은 다른 한 가지 원인이 더 있습니다. 그것은 비즈니스적인 문제로, 실제로 보니 사업장 자체가 수익 창출을 상대적으로 등한시하고 발달장애인을 고용하기 위해 만들어지는 경우가 많다는 것입니다. 발달장애인이 오래 일하기 위해 그들이 더 일을 하기 적합한 근무환경을 만들어주어 업무 생산성을 높이고, 시장성을 갖추어야 한다는 게 요지입니다.



**“발달장애인의 근속개월 수 개선에 초점을 맞춘 비누사업모델 운영으로 창출되는 사회성과”**

동구발은 발달장애인의 근속개월 수 개선을 최우선 과제로 놓고 수익성 있는 사업모델을 고민하여 비누사업을 선택했고 현재 지속적으로 사업을 확장해나가고 있는 상황입니다. 비누 사업은 기계/장비 인프라를 중심으로 돌아가기 때문에 발달장애인의 업무생산성을 보완할 수 있고, 꼼꼼하게 반복되는 업무를 처리해야 하는 가공/포장 등의 업무가 많기 때문에 발달장애인이 일하기에도 적합한 사업모델입니다.

한편, 발달장애인 직원들이 업무에 몰입할 수 있는 시간이 제한적이기 때문에 업무시간도 적정 시간만 배정했고 오랜 복지사 경력의 직원이 발달장애인 직원의 근무를 관리하도록 체계를 구축했습니다. 또한 각자 업무에서의 특징과 장기를 따와서 ‘비누 포장 마스터’, ‘비누 커팅 마스터’ 등의 별칭도 부여하여 애착을 갖게 하였습니다.

특히나 동구발의 비누 제조방식은 일반적인 저가 비누와 달리 공정이 복잡하고 손이 많이 가는 독특한 방식이기에, 기계와 장비가 할 수 없지만 발달장애인이 수행할 수 있는 업무 중심으로 배정되어 운용되는 업무 프로세스는 동구발의 사업 모델로 적합하였습니다.

결과적으로 기계설비와 숙련된 비장애인, 발달장애인들의 노력이 상호 시너지를 내면서 양질의 비누 제품을 생산함으로써 타 경쟁사 대비 시장성을 갖춘 사업모델로 발돋움하여 성장해나가고 있습니다. 현재 전체 직원 약 25명 중 14명을 발달장애 사원으로 고용했고, 매출이 오를 때마다 그에 맞게 최대한도 가까이 발달장애 사원을 고용하고 있습니다.

## 동구밭의 사업모델과 사회 성과 창출

### 상호 보완과 시너지

- 발달장애인
- 숙련된 비장애인
- 기계설비

시너지

차별점

- 특수 제조 비누
- 독특한 조직문화
- 근속개월 수

### 미션과 BM의 차별점

## **“발달장애인 사업장의 시장경쟁력 확보를 위해 인센티브 지원금으로 신규설비 투자에 사용”**

동구밭은 사업 성장과 비례하여 오래 다닐 수 있는 일자리를 조금씩 늘려가고 있으며, 지난번 사회성과인센티브 지원금 또한 사업 성장에 필요한 신규설비(포장장비) 구매에 사용하였습니다. 포장기계 구입의 의미를 사업 성장을 위한 설비투자로 볼 수도 있지만, 지금까지 동구밭의 발자취를 본다면 시장경쟁력을 갖추어 발달장애 사원을 더 고용하기 위한 노력으로 볼 수 있었습니다.

발달장애인들의 자립을 ‘근속개월 수’ 관점으로 재해석하여 이를 늘리는데 필요한 개선 포인트를 찾아가는 동구밭이기에 지금까지의 비즈니스적으로나 사회성과 차원에서 꾸준한 성장을 기록할 수 있었습니다. 이번에 포장기계를 구입한 덕에 이제는 장애 사원 2명이라도 하루에 5,000개 물량은 처리할 수 있게 되었습니다. 안정적으로 물량을 생산하여 조달할 수 있으니 비누 사업도 점차 안정화 단계에 접어들 전망됩니다.



“동구밭은 다음에 받게 될 인센티브를 신제품 생산을 위한 설비투자에 사용할 계획입니다. 비누 사업이 안정화 단계에 도달하면 매출원을 다각화해 더 큰 시장으로 나아가기 위해서이구요. 시장에서 경쟁력을 갖춘 기업이 되어, 매출 400만원이 늘어날 때마다 발달장애 사원 1명을 고용하자는 것이 동구밭의 슬로건입니다. 사업이 성장하는 만큼 발달장애인이 오래 일할 수 있는, 안정적인 일자리도 늘어나는 동구밭의 사회성과 모델이 앞으로도 빛나기를 기대하고 있습니다”

<동구밭 노순호 대표 인터뷰 내용 중>

## 나) 동부케어

### Idea in Brief

#### ■ 배경

동부케어는 주로 노인을 대상으로 방문요양, 간호, 돌봄 서비스를 제공하고 있는 사회적 기업임. 동부케어는 저출산 고령화로 인한 노인 부양 부담 증가, 노인 일자리 부족이라는 2가지 문제 해결에 미션을 가지고 있음. 이러한 사회 문제를 해결하기 위해 노인이 노인을 돌보는 독특한 비즈니스 모델을 만들었으며, 미션을 효과적으로 달성하기 위해 개인과 개인, 지역사회, 기업 간의 협력을 중요시 여기고 있음.

#### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

동부케어는 사회문제를 해결하기 위한 핵심이 '협력'에 있다고 보고 다양한 층위에서 지속가능한 협력 모델을 찾고 있음. 동부케어가 집중하는 협력 모델은 크게 3가지로 나누어 노인 간의 협력, 지역사회 공동체의 협력, 사회적 경제 클러스터의 협력으로 구분할 수 있음.

첫 번째, 노인 간의 협력이란 일할 수 있는 중장년을 고용하여 요양/돌봄 서비스가 필요한 노인에게 사회서비스를 제공하는 모델임. 동부케어의 핵심 비즈니스 모델로서 사업 성장과 사회성과 창출을 동시에 달성할 수 있음.

두 번째는 지역사회 주민 간의 공동체 돌봄 서비스 모델로, 지역 주민을 교육/고용하여 이웃 주민을 돌보는 방식임. 이를 발전시켜 마을 공동체 육아 돌봄 서비스를 만들고 산후조리, 육아, 가사 등을 나누어 하는 등 마을 공동체 모델을 구축함.

세 번째로 사회적 경제 클러스터를 구축하여 노인 문제와 관련된 다양한 업종의 사회적 기업이 협력하는 모델임. 다양한 고객 상황에 대해 하나의 기업이 모두 갖추기 힘든 기술적/인적 자원을 여러 기업이 협력하여 보완하며, 궁극적으로 더 넓은 사회서비스를 제공하면서 기업 간 상생하는 구조임.

#### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

동부케어는 사업 확장과 사회성과 창출이 비례하는 모델을 발전시키기 위해 인센티브 지원금을 사업 확장에 사용하였음. 주야간 보호소 신설을 통해 다양한 긴급상황에 대처할 수 있는 유관 산업 업종 이해관계자들 간의 협업 클러스터 모델을 구축하였음. 향후 소셜프랜차이즈 창업을 통해 사업 규모를 더욱 확장하여 1,000명가량까지 고용 확대 계획을 가지고 있음.

Keywords : #노인 #고용성과 #사회서비스성과 #협력모델 #돌봄서비스 #사회성과추정 #동부케어

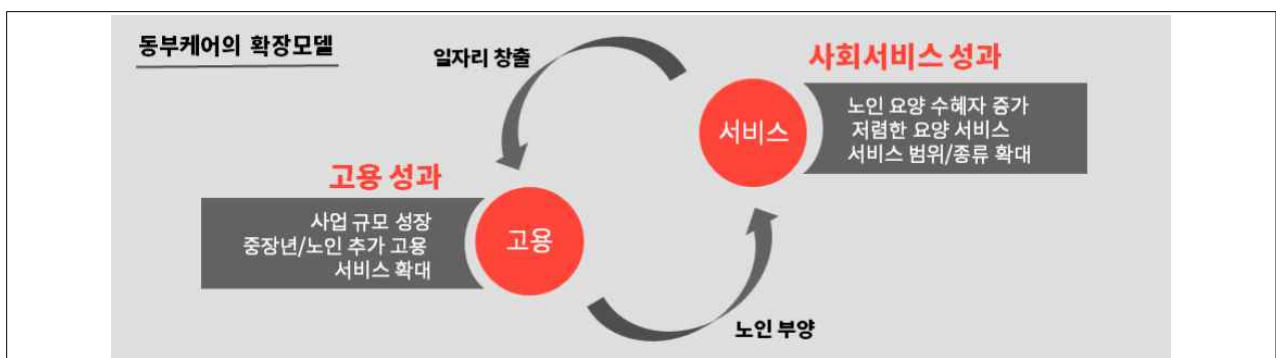
### **“노인 부양 부담 증가와 노인 일자리 부족 문제를 동시에 해결하는 동부케어”**

동부케어의 진락천 대표는 건강보험공단에서 근무하며 저출산 고령화로 인한 노인 문제에 관심을 갖게 되었습니다. 진 대표가 관심 갖은 노인 문제는 저출산으로 인해 노동인구가 줄어 고령자 또한 경제활동을 해야 하는 점, 고령화로 인해 고령자 수가 증가하여 부양 부담이 증가한다는 점, 두 가지 문제를 가지고 있습니다. 진 대표는 이를 오히려 기회로 삼아 일할 수 있는 중장년을 고용하여 일자리를 제공하고, 취약계층 노인에게 사회서비스를 제공하는 비즈니스 모델을 구상했습니다. 이는 노인장기요양보험제



도 시행과 함께 시너지를 발휘하여 더 저렴한 값에 사회서비스를 제공할 수 있어, 사업을 확장할수록 저렴한 사회서비스도 비례하여 확대되는 효과를 낳았습니다.

동부케어는 이러한 사업 모델을 운영하기 위해서 가장 중요한 핵심 요소를 '협력'으로 보았습니다. 진 대표는 노인을 직접 만나 무엇을 불편해하는지 경청하며, 노인이 원하는 서비스를 가장 잘 만들 수 있는 건 같은 노인이라고 판단했습니다. 하여 노인이 노인을 돕는 협력 모델을 통해 서비스 품질도 향상시키고 노인 니즈에 맞는 다양한 상품들을 개발했습니다. 초기 방문요양, 방문목욕 서비스에서 시작하여 현재는 방문간호, 4대 바우처 사업, 주야간 보호 서비스, 임종-호스피스 사업 등 다양한 니즈를 만족시킬 수 있는 종합 케어 서비스를 구축했습니다. 사업 범위와 분야를 확장시키기 위해 동부케어는 지역사회 돌봄 공동체라는 협력모델을 구축하여 확장성을 높였고, 유관 산업과 경제 클러스터를 형성하여 시너지 효과를 이용했습니다. 결과적으로 SK 사회성과인센티브 프로젝트 참여기업 중 가장 많은 사회성과를 기록하였으며, 매년 평균 100명 이상 고용 인원을 늘려 2018년 1,000명 근로자 고용을 목표로 하고 있습니다.

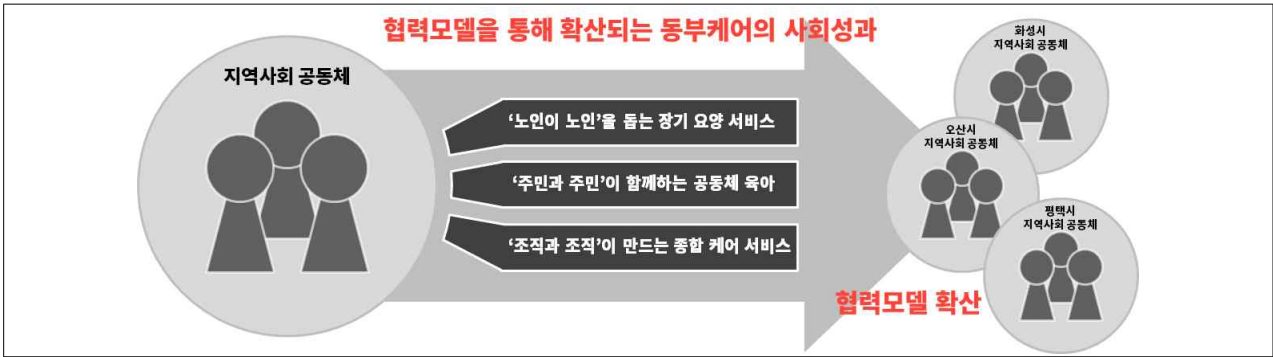


**“3가지 협력모델 도입을 통해 사업성과 및 사회성과를 함께 확장시키는 복합형 모델 운영”**

동부케어는 3가지 협력 모델을 통해 사업 범위와 규모를 크게 확장시켰습니다. 첫 번째는 노인과 노인의 협력 모델로서 일할 수 있는 중장년을 고용하여 케어가 필요한 노인들에게 사회서비스를 제공하는 동부케어의 주요 비즈니스 모델입니다. 특히 노인장기요양보험제도와 연계하여 저렴한 케어 서비스를 제공함으로써 노인에 대한 부양 부담을 덜어줌과 동시에 일자리를 창출하여 노인 일자리 문제도 해결하고 있습니다. 사업 규모가 성장할수록 일자리를 창출하고, 그에 따라 제공할 수 있는 사회서비스의 양도 많아지기에 고용 수혜자와 사회서비스 수혜자가 동시에 혜택을 받는 것입니다.

두 번째 협력 모델은 지역사회 공동체 돌봄 서비스입니다. 동부케어는 지역 요양보호사 교육원을 설립하여 교육하고, 중장년을 고용해 이웃 노인을 돌보는 공동체 모델을 만들고 있습니다. 또한 사업 범위를 확대하여 출산 후 산후조리와 육아, 가사 등 병행하기 힘든 산모를 돕는 마을 공동체 육아 돌봄 서비스를 개발하여 공동체 모델을 발전시켰습니다. 진 대표는 사회성과를 확대시키기 위해선 공동체 단위에서 협력이 일어나야 한다고 보고 협력 모델을 발전시켜, 이러한 모델을 다른 지역사회로 확산시키는 데 주력하고 있습니다. 현재 동부케어는 화성시를 시작으로 인근 오산시, 평택시로 소셜 프랜차이즈 지점을 확대하여 여러 지역사회에서 공동체 모델을 개발하고 있습니다.

세 번째 협력모델은 여러 산업군의 이해관계자/기관이 모여 종합 돌봄 서비스를 만들어가는 경제 클러스터 모델입니다. 일례로 동부케어는 24시간 주야간 보호소 사업을 새롭게 시작하며 노인에게 발생할 수 있는 다양한 문제에 대처할 수 있도록 유관 사업의 종사자들이 협업하는 모델을 구축했습니다. 사회복지사, 간호사, 요양보호사, 작업치료사 등이 협업하여 종합 서비스를 구축하고, 인근 지역보건소나 병원, 대학 등의 기관도 함께 참여하고 있습니다. 이를 통해 동부케어 혼자서 감당할 수 없는 사업 범위를 여러 산업군의 구성원이 나누어 부담하며 새로운 시장을 만들어가고 있습니다.



**“고용확대에 따른 사회성과 증가분 검토를 통해 인센티브 지원금을 사업 확장에 투자”**

동부케어는 2016년, 1회차 사회성과 인센티브를 수령하며 원할치 않던 자금 흐름이 트여 고용을 두 배 가까이 늘려 사업 규모 확장에 투자한 바 있습니다. 당시 고용 확대에 비례하여 서비스 제공량과 매출, 사회성과가 함께 증가하는 것을 확인한 동부케어는 지난 2017년 인센티브 지원금을 사업 범위 확장에 사용하였습니다. 인센티브 수령액을 활용하여 주야간 보호소 1, 2호점을 신설한 동부케어는 사업 범위 확장에 필요하지만 내부에 부족한 기술/역량은 동종-이종 산업 종사자들과 협업함으로써 보완하였습니다. 나아가 진 대표는 사회적 경제 클러스터가 형성되어 서로 협업/상생해야 한다고 역설하며 여러 사회적 경제 관련된 협의회를 연합해 비영리 사회적 협동조합을 만들기도 했습니다.

동부케어는 향후 사회적 경제 영역, 그 중에서도 노인 관련 산업에서 주축이 되어 동종-이종 산업 클러스터를 선도해나갈 원대한 목표를 가지고 있습니다. 또한 사업 확장 모델의 특성에 맞게 1,000명 고용을 목표로 하며 그 포부를 밝혔습니다.



“주식회사 형태일지라도 각자도생이나 경쟁의 원리 보단 협업 모델이 훨씬 생존에 유리하다고 봅니다. 때문에 동부케어도 주식회사이지만 협동조합 형태의 운영 방식을 지향하고 있습니다. 조직의 형태가 중요한 게 아니라 협동의 방식이 중요한 것이라고 생각하기 때문입니다. 사회문제에 대한 미션을 중심으로 여러 업종이 협업해야 살아남을 수 있다고 전망합니다.”

<동부케어 진락천 대표 인터뷰 내용 중>



## 다) 참손길공동체협동조합

### Idea in Brief

#### ■ 배경

참손길공동체협동조합(이하 참손길협동조합)은 시각장애인 안마사가 겪는 불안정한 고용, 낮은 급여, 부정적인 인식 등의 문제를 해결하고자 전문 안마원을 운영하고 있는 사회적 기업임. 특히 이미 많은 시각장애인 안마사가 존재하기 때문에 고용을 늘리는 것보다 일자리의 질을 높이는 게 더 중요하다고 보았음. 미션을 실현하기 위해 협동조합 본점의 안마사 고용/근무 환경을 개선시키고 프랜차이즈 분점으로 확산시키는 비즈니스 모델을 운영하고 있음.

#### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

참손길협동조합은 프랜차이즈 창업을 지원하여 지점이 늘어날수록 시각장애인 안마사 일자리가 같이 늘어나는 구조임. 또한 협동조합의 구성원이자 가맹점으로서 안마사에 대한 고용/근무 여건도 직영점 수준과 유사하게 운영되어 효과적으로 미션을 실현시키고 있음. 가맹점의 경우 직영점의 경영 방침을 반드시 따라야하는 것은 아니지만 협동조합의 특성상 정기적인 회의를 통해 의사결정을 함께 하고, 같은 브랜드사로서 서비스/마케팅/경영 등을 함께한다는 점 때문에 가능한 구조임. 이에 분점 확대에 따라 사회성과가 함께 증대되는 효과를 가짐.

한편 참손길협동조합은 시각장애인 안마사에 대한 부정적인 인식을 개선하여 직업의 가치를 높이기 위해 개방형 안마원 신설을 기획하고 있음. 직영 3호점을 개설하여 기존의 폐쇄적인 이미지의 안마원과 다르게 개방형 공간에 안마 서비스를 녹여내고자 함. 이에 따라 시각장애인 안마사에 대한 인식 효과와 매출 증대가 기대됨.

#### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

참손길협동조합의 사회성과에 대한 인센티브 지원금은 지속적인 사업 확장을 위한 직영 3호점 개설에 창업 자금으로 활용되었음. 양질의 일자리라는 미션을 위해 단기적으로 추가 채용이나 인건비 등에 지원금을 모두 사용하기보단, 사업 확장을 통한 지속적인 수익 모델을 만들고자 이러한 결정을 내림.

Keywords : #시각장애인 #고용/근무환경 개선 #소셜프랜차이즈 #사업확장 #확산모델

### “시각장애인 안마사의 고용/근무 환경 개선에 초점을 맞춘 참손길공동체협동조합”

참손길공동체협동조합(이하 참손길협동조합)은 시각장애인에 대한 전통적인 직업 중 하나인 안마사 고용/근무 환경 문제에 집중하였습니다. 안마사 일자리 자체는 증가하는 추세로 서울에만 700개 이상의 안마사가 있어 일자리 자체는 증가하고 있지만 그에 비해 처우가 낮다는 점에 주목한 것입니다. 비정규직이 많아 다른 직업을 병행해야 하거나, 월급제가 아닌 도급제 방식으로 급여를 지급받아 일감에 따라 소득 수준도 불안정했습니다. 이에 참손길협동조합의 정경연 대표는 안마원을 운영하여 시각장애인 안마사에 대한 고용/근무 처우를 개선하고자 했습니다. 협동조합의 특성 상 여러 지점이 대체로 비슷한 구조로 운영되어 개선된 일자리가 확산될 수 있었습니다.

참손길협동조합은 시각장애인 안마사에 대한 부정적인 사회적 인식 또한 시각장애인 삶의 질을 낮추는

요소로 보았습니다. 기존의 안마원이 밀폐된 장소에서 이뤄지는 폐쇄적인 이미지가 있고, 안마를 퇴폐와 유희의 상징으로 생각하는 부정적인 인식으로 인해 직업적 가치가 평가절하 되는 문제가 있다고 본 것입니다. 이는 많은 시각장애인들이 종사하는 안마 산업 전체에 악영향을 끼쳤고 안마사들의 직업적 가치 또한 훼손하였습니다. 이에 참손길협동조합은 안마원의 패러다임을 바꿔 일상 속에서 쉽게 접할 수 있는 개방형 안마원 컨셉으로 직영 3호점 신설을 기획 중에 있습니다.

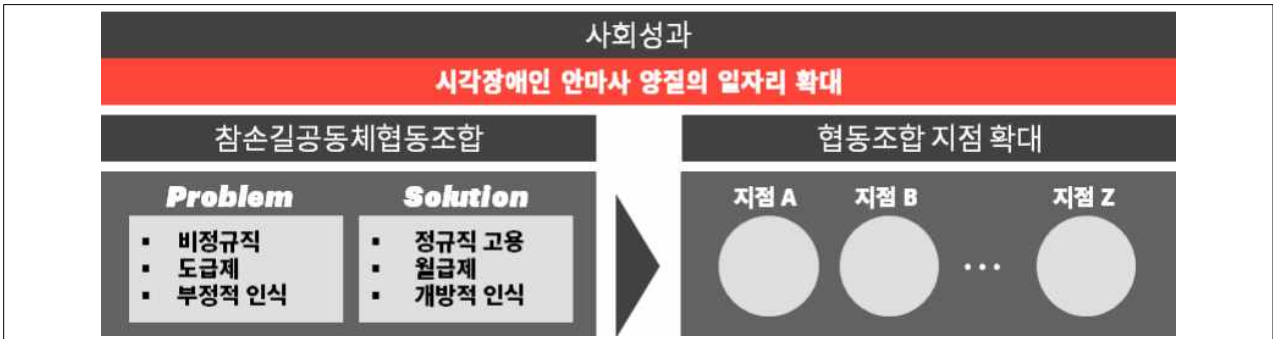


**“지점 확장에 비례하여 양질의 고용/근무 환경이 확산되는 비즈니스 모델”**

참손길협동조합은 프랜차이즈 창업을 적극 지원하여 각 지점이 시각장애인 안마사 창업/고용 성과를 창출할 수 있도록 도움으로써, 고용에 준하는 일자리 창출 성과를 만들어내고 있습니다. 이에 더해 직영점 안마사의 고용/근무 환경을 개선하고, 이를 프랜차이즈 분점으로 확산시키는 모델을 통해 양질의 일자리를 늘려가고 있습니다. 협동조합의 구조적 특성 상 정기적으로 이사회, 총회, 평의회 등을 시행하고, 모든 가맹점의 점주는 조합원으로서 의사결정 과정에 참여하기 때문에 조합의 방침이 쉽게 확산될 수 있는 구조를 가졌습니다. 하나의 브랜드를 함께 공유하여 서비스, 마케팅, 경영 등에 있어서 전반적으로 비슷한 모습을 띄는 것입니다. 이러한 협동조합의 특징은 시각장애인 안마사에 대한 처우 개선 효과도 여러 지점으로 확산시킬 수 있는 장점이 되었습니다.

정 대표는 참손길협동조합 안마사의 고용/근무 환경이 동종 업계 최고 수준이라고 자부합니다. 정규직 형태로 고용을 안정화하고, 월급제로 높은 수준의 급여를 지급하는 등 일자리의 질적 개선에 집중했기 때문입니다. 이러한 노력으로 현재 서울 및 수도권 6개 지점에서 총 30여명의 시각장애인 안마사를 고용해 차근차근 사회성과를 확산시키고 있습니다.

한편 참손길협동조합은 시각장애인 안마사 직업 자체에 대한 부정적인 사회 인식을 개선하기 위해 개방형 안마원 설립을 앞두고 있습니다. 기존 안마 서비스는 밀폐된 공간에서 폐쇄적인 분위기로 이루어져 진입장벽이 높았고, 퇴폐적이라는 오해와 부정적 이미지를 가지고 있기도 했습니다. 이러한 인식을 개선하기 위해 트여진 공간에서 쉽게 접근할 수 있는 안마 서비스를 구상하여, 실제로 커피숍에서 안마 시연을 하는 등 수 개월에 걸친 사전 테스트/검증 과정을 진행하고 있습니다. 전통적인 방식에서 새로운 변화에 도전하는 참손길협동조합은 사회적 경제 영역의 플레이어들과 협업하여 올해 중순 직영점 3호점으로 개방형 안마원 개업을 목표로 하고 있습니다.



**“직영점 3호점 신설(프랜차이즈 확장) 자금으로 인센티브 지원금을 투자”**

참손길협동조합은 2017년에 인센티브 지원금을 수령하였으나 그 대부분을 공장 쓰지 않고 직영점 3호점의 올해 개업을 위한 자금으로 남겨두었습니다. 정 대표는 당시 조합의 재정 상황이 좋지 않고 조합원들의 사기가 떨어져 있어 직영점 확장이 늦춰지고 있었으나 인센티브 지원금이 기폭제가 되어 분위기가 반전되었다고 이야기합니다. 이후 이사회, 총회의 의사결정 과정을 거쳐서 인센티브 지원금과 조합내 출자금, 기타 융자금을 활용한 직영 3호점 신설이 결정되었습니다.

의사결정 과정에서 인센티브 지원금을 추가 채용이나 인건비에 사용할지, 사업 확장 자금으로 사용할지에 대한 고민도 있었습니다. 왜냐하면 시각장애인이 대부분인 사업체의 특성상 경영/행정 업무에 능한 전문 인력 지원/충원에 대한 니즈가 항상 있었기 때문입니다. 또한 시각장애인 안마사에게 양질의 일자리를 제공하는 것이 미션이기 때문에 인건비나 복리후생비로도 전액 사용할 수도 있었지만, 그럼에도 불구하고 사업 확장에 인센티브 대부분을 사용하기로 결정한 것은 지속가능한 수익 모델을 만드는 게 궁극적으로 고용 성과를 늘리는 일이라 판단했기 때문입니다. 결과적으로 참손길협동조합의 지점 확대에 따라 사회성과 또한 증가하고, 개방형 안마원 개업으로 시각장애인 안마사에 대한 사회적 인식도 변화될 것으로 기대됩니다.



“시각장애인의 직업이 다양해지는 것도 좋지만 시장 수요가 충분하지 않으면 시장이 형성되기 어렵기 때문에 다양한 직업들도 살아남기가 어렵게 된다. 그래서 소비시장을 대중화하여 규모를 갖추는 게 중요하다고 생각한다. 안마 서비스 또한 기존의 폐쇄적인 분위기에서 벗어나 카페처럼 운영하여 소비자에게 먼저 다가가려고 한다. 궁극적으로 안마가 필요한 사람이라면 누구나 안마를 쉽고 편하게 받을 수 있는 세상이 되기를 바란다”

<참손길협동조합 이청연 대표 인터뷰 내용 중>

## 라) 커스프

### Idea in Brief

#### ■ 배경

커스프는 청각장애인 중심(전 직원의 80% 이상)으로 디자인, 인쇄, 출판, 판촉물 등 광고홍보물을 디자인/제작하는 사회적 기업이며, 청각장애인이 가진 집중력과 업무 역량에 합당한 대우를 받지 못하는 문제를 해결하는 사회적 미션을 가지고 있음. 기존의 장애인 사업장과 다르게 커스프는 청각장애인도 회사의 CEO가 되어 장애인들 사이에 롤 모델을 만드는 것(자립)을 사회적 미션으로 생각하고 있으며, 이를 달성하기 위해 청각장애인과 효과적으로 일할 수 있는 근무 환경을 개선하고 시스템을 갖추며, 인프라에 투자하는 등 다각도로 노력 중에 있음

#### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

커스프에서는 청각장애인이 자립하고 먼 미래에 회사의 CEO까지 성장하려면 '소통'이라는 핵심 이슈가 해결되어야만 현실화할 수 있다고 보고 있음. 이를 위해 크게 2가지 솔루션을 적용하여 소통문제를 해결해나가고 있음. 첫 번째로는 장애인과 비장애인이 불편함 없이 업무관련 사항을 소통할 수 있도록 커뮤니케이션 채널/규칙/툴을 정립하였음. 두 번째로는 커뮤니케이션을 최소화하고 부족한 업무생산성 및 효율성을 재고하기 위해 첨단기계/장비 인프라에 투자하여 전문 인쇄/출력장비를 구비하였음. 이 2가지를 통해 청각장애인들이 중심인 사업장에서도 동일한 품질과 속도로 사업을 운영할 수 있는 기틀을 마련하였음.

한편 커스프에서는 업무 외적으로 청각장애인들이 기존 사회생활 내에서 일반인과 비교하여 차별 의식을 느끼고 있는 것에도 주목하였음. 해서 차별감을 느끼지 않도록 전 직원의 80% 이상을 청각장애 사원으로 고용하여 조직 내 차별의 여지를 없앴음. 또한 커스프 사옥을 마련함으로써 내 회사로 출근한다는 자존감을 심어주었고, 건물 내에서 다른 사람들의 눈치를 볼 여지를 없앴음.

마지막으로 청각장애 사원 고용을 확대하고 그들이 잘할 수 있는 직무를 만들기 위해 자체 캐릭터 제조/생산/디자인 사업을 새로이 시작하였음. 이러한 노력들을 바탕으로 안정적인 사업 성장을 지속하며 고용 사회성과를 창출하고 청각장애인들에게 안정적인 일터를 마련하였음

#### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

커스프는 광고홍보물 인쇄 및 제작업의 특성상 기계/장비 인프라의 역할 비중이 높고, 직원의 특성상 부족한 업무생산성을 보완하기 위해 사회성과 인센티브 수령액을 신규장비 구매에 사용하였음. 기존사업의 인프라 확충을 통해 기존 사업 운영을 안정권에 도달시키고, 좀 더 부가가치가 높은 신사업 추진에 박차를 가하여 지속적으로 청각장애인 고용을 늘리고, 청각장애 사원의 CEO 배출과 같은 궁극적인 자립을 목표로 사업을 전개해나가고 있음.

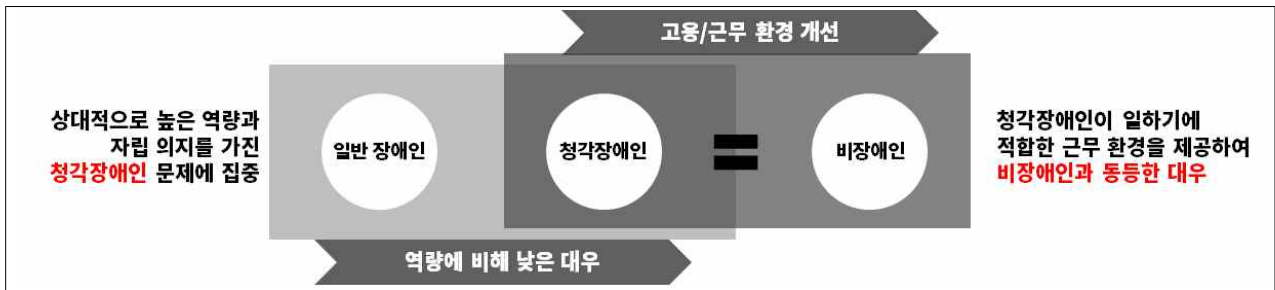
Keywords : #청각장애인 #고용성과 #기존사업안정화 #기존사업 강화 #인프라투자 #커스프

### “청각장애인의 역량 대비 불합리한 고용/근무 환경 문제에 주목한 커스프”

커스프가 청각장애인 문제해결에 본격적으로 뛰어들게 된 것은 고용형 사회적기업으로 전환하면서부터입니다. 사업 초기에는 광고홍보물 인쇄/출판/제작을 전문으로 하는 일반 영리기업으로 시작하였으나, 우연한 기회에 장애인 사원을 고용하고 이후 자연스럽게 장애인 직원이 하나 둘 늘어나면서 고용형 사회적

기업으로 전환한 케이스에 속합니다. 처음 사회적 기업으로 전환할 당시에는 장애의 종류에 관계없이 다양한 장애인들을 고용했었는데, 그 과정에서 많은 시행착오를 겪었습니다. 초기 인쇄/제작업의 특성을 전혀 고려하지 않은 채 장애인 취업 자체에만 초점을 맞추다보니 근무에 적응하지 못하는 직원들이 많았고, 장애의 종류와 정도에 따라 업무와 일상생활을 위해 비장애인의 도움이 많이 필요하기도 했습니다. 장애인 고용 기업 운영에 시행착오를 겪던 커스프 전희찬 대표는 장애인들 중 상대적으로 뛰어난 업무 역량과 높은 자립 의지를 가졌음에도 합리적인 대우를 받지 못하는 청각장애인이 커스프 사업에 함께하기 적합한 인력임을 파악하게 되었고, 청각장애인의 고용환경 개선이 커스프 소셜미션의 중심이 되었습니다.

청각장애인 직원은 소리를 못 듣는 대신 매우 높은 집중력을 오랫동안 유지한다고 전희찬 대표는 말합니다. 따라서 인쇄/디자인/제작업의 특성상 긴급한 업무나 청각 자극이 필요한 경우가 적기 때문에 업무 상 소통 문제만 해결한다면 청각장애 사원의 높은 집중력은 타 장애 사원에 비해 큰 강점이 될 수 있습니다. 한편 업무나 일상생활에 있어서 비장애인의 도움 없이도 스스로 처리할 수 있는 경우가 많고, 자립의지 또한 매우 높아 장애 사원의 케어를 위한 추가 인력이 적게 필요합니다. 이런 특성에도 불구하고 청각장애인들은 다른 일반적인 장애인 고용 형태나 급여, 근무 환경 등에 있어서 비슷한 처우를 받고 있는 문제가 있었기에 전 대표는 이를 해결하고자 청각장애인의 고용/근무 환경 개선에 집중하게 되었습니다.



### **“청각장애인의 핸디캡인 소통이슈를 해결하는 사업 운영방식 도입을 통한 사업성과 창출”**

전희찬 대표가 생각하기에 청각장애인들과 함께 회사 업무를 원활하게 운영하기 위해서는 원활한 ‘소통’ 체계가 필수적이라고 판단했습니다. 일반적인 회사에서도 성과의 핵심요소가 조직 내 커뮤니케이션만큼 청각장애인과 비장애인 직원 간 소통, 청각장애인간 소통이 원활해야 업무 생산성이 증가한다고 봤습니다. 해서 크게 2가지 방식으로 이 문제를 해결해 나갔습니다.

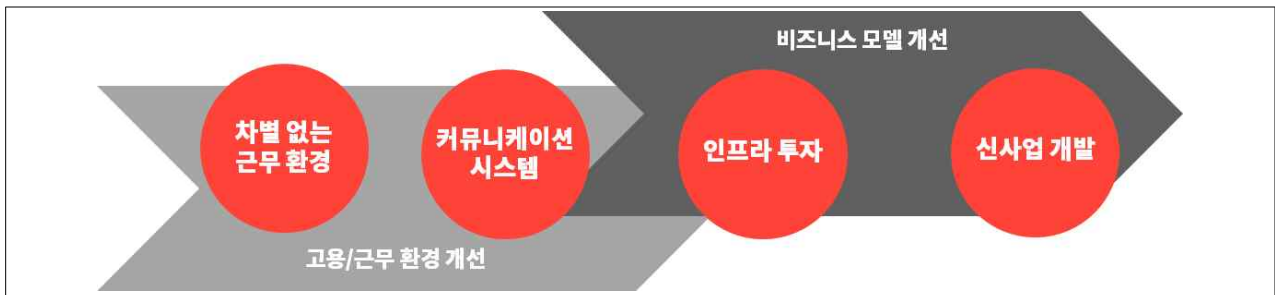
첫 번째로는 커스프 내에 자체적인 커뮤니케이션 규칙을 만들고, 다양한 온라인 툴을 도입/활용하여 커스프만의 소통 체계를 만들었습니다. 그 결과 청각 장애인 직원이 실무 팀장 역할을 맡아 온전히 자신의 업무를 수행하고 다른 직원들을 관리하는 등 업무 효율성을 높일 수 있었습니다.

두 번째로는 청각장애인 직원의 신체적 한계로 인해 발생하는 업무생산성 비효율을 최소화하기 위해서 커스프는 인쇄/출판/제조업의 특성 자체를 감안하여 비즈니스 모델의 핵심 요소인 설비 인프라를 발전시켜 보완하였습니다. 인쇄업의 특성 상 작은 장비도 수천만 원 이상으로 굉장히 비싸고, 고가의 장비는 수억 원에 달할 정도로 부담되는 규모이지만 커스프는 지속적으로 신규장비/기기 도입에 자금을 사용하여 부족한 업무생산성을 보완하면서 사업 역량을 확대해왔습니다. 현재는 광고홍보와 관련된 종이 인쇄물부터 목재 가공물까지 대부분의 광고홍보물을 제작할 수 있는 생산능력을 갖추었고 청각장애인들이 일하기 편한 설비 인프라가 갖춰졌습니다.

한편 청각장애인이 일반 기업에서 일하면서 갖게 되는 차별이슈들을 해결하는데도 커스프는 관심을 가졌습니다. 가장 먼저는 고용/근무 환경에 있어서 비장애인과 장애 사원의 차별을 두지 않고 동등하게 운

영하여 조직 내에서 차별의 여지가 생기지 않도록 조직 기반을 다졌습니다. 더 나아가서 전체 직원의 80% 이상을 청각장애 사원으로 고용함으로써 혹여나 생길 수 있는 비장애인과는 마찰이나 또는 조직 내 소수자와 같은 차별요소를 사전에 없앴으로써 업무 외적인 요소로 인해 스트레스를 받지 않고 일에 만 집중할 수 있는 환경을 만들었습니다.

하지만 인프라를 갖춰 사업 범위와 규모를 확대시켰다 할지라도 대부분의 광고홍보물 거래가 주문생산 방식으로 이루어져 이익률이 낮고 외부물량에 의존한다는 인쇄/출판 비즈니스적 한계가 있었기 때문에 적극적으로 청각장애인 고용을 계속 늘리기에는 어려운 점이 있습니다. 또한 기존 비즈니스 모델의 업무적 특성은 클라이언트와 지속적으로 커뮤니케이션해야 하는데 아무래도 이 부분은 청각장애인들에게 어려움이 있을 수밖에 없었습니다. 해서 전희찬 대표는 청각장애 사원에게 보다 적합한 종류의 과업을 찾고자 비즈니스 모델에 있어서 변화를 시도하였습니다. 그 변화의 시도로 탄생한 신규 비즈니스 아이템은 탄탄한 인프라 기반의 생산능력을 바탕으로 자체 캐릭터 및 관련 상품 제작업입니다. 상품 생산에 있어서는 단순 업무나 반복되는 작업이 많기 때문에 더 많은 청각장애인 고용에 용이하며 사업적으로도 주문생산 방식보다 크게 성장할 수 있다고 판단하였습니다. 기존 사업에 신규 사업을 추가함으로써 커스프는 매출 다각화에 나서고 있습니다.



**“조직의 업무생산성 제고 및 안정적 사업운동을 위해 인센티브 지원금을 신규설비투자에 사용”**

커스프는 청각장애인 직원 고용으로 인해 부족한 업무생산성을 보완하고 신사업 확장으로 인한 리스크를 줄이기 위하여 기존 사업을 안정적으로 운영할 수 있는 전문장비 구입에 인센티브 지원금을 사용하였습니다. 안정적인 사업 운영이 바탕이 되어야 지속적인 고용 확대와 신사업으로 인한 신규 고용 창출 또한 실현시킬 수 있을 것으로 판단하고 신규 인프라 구축에 사용하였습니다. 이를 통해 커스프는 올해 5~10명가량 추가로 고용을 늘릴 수 있을 것으로 보고 지속적인 사회성과 창출에 집중하고 있습니다.



“커스프의 궁극적인 목표는 청각장애인이 기업의 사장이 되어 자립하는 것입니다. 청각장애인이 자신에 맞는 업종과 근무 형태를 찾고 만들어나감으로써, 장애인이 비장애인을 고용하고 사회적 기업도 운영하는 큰 그림을 그리고 있습니다. 제 개인적 생각으로는 장애인 고용을 늘리는 것도 좋지만 더 나아가서 장애인을 고용하는 업체를 늘려가는 것과 장애인이 기업의 사장이 되는 사례가 만들어지는 것을 꿈꾸고 있습니다.”

<커스프 전희찬 대표 인터뷰 내용 중>



#### (4) '신사업 개척/미션 투자' 유형의 기업 사례

##### 가) 오요리아시아

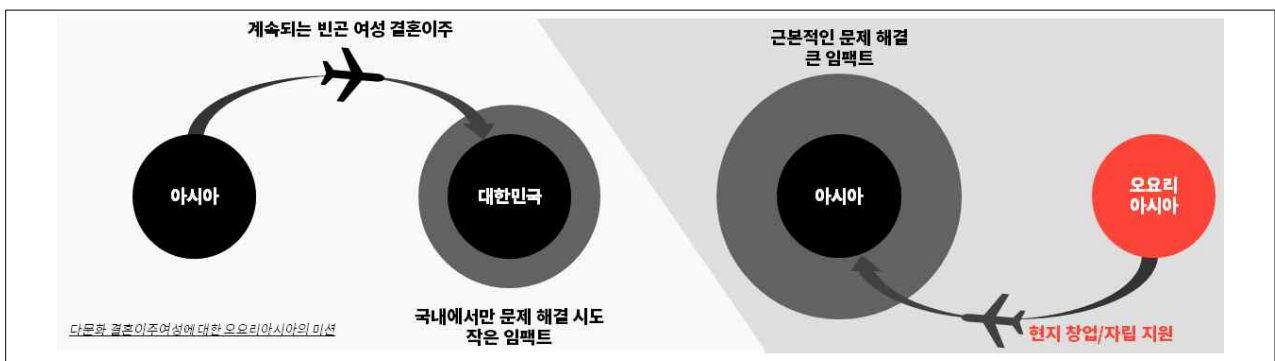
Idea in Brief
<p>■ <b>배경</b></p> <p>오요리아시아는 다문화 결혼이주여성의 경제적 빈곤 문제를 해결하고자 하는 외식업 전문 사회적 기업임. 한국으로 이주해오는 다양한 아시아 국가 여성들은 경제적 문제를 가지고 있는데 이를 해결하기 위해서는 근본적으로 아시아 여성의 절대적 빈곤 문제가 해소되어야만 함. 이를 해결하기 위해 오요리아시아는 아시아 여성에 대한 외식업 직무 교육 및 창업 인큐베이팅 사업 등을 진행하면서 해당 국가에서의 현지 창업을 지원하고 있음.</p>
<p>■ <b>사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출</b></p> <p>오요리아시아는 아시아 여성들의 현지 창업을 지원하기 위해 크게 2가지 영역에서 노력하고 있음. 첫 번째는 외식업의 실무와 관련된 직무 교육으로서 해외 아시아 국가 현지에서의 바리스타 교육이나 국내 오요리아시아 운영 매장에서의 인턴십 프로그램 등이 있음. 두 번째로는 창업 인큐베이팅으로서 오래 근무하며 지켜본 다문화 여성의 창업 의지와 역량을 판단하여 대상으로 선정하고, 사내 인큐베이터의 관리 하에 외식업 창업 매뉴얼에 대해 배우는 등 자체적인 인큐베이팅을 수행함. 최종적으로 창업에 소요되는 자금 지원, 대출, 기금 조성 등 다양한 형태로 실제 창업을 지원함. 특히 창업 기금의 경우 다문화 여성 창업가의 책임 있는 경영과 창업 지원 기금의 선순환을 위해 대출 형태로 자금을 지원하였고, 상환 기금이 창업 지원 이외의 용도로 사용될 수 없도록 협약을 맺었음.</p> <p>이러한 노력으로 외식업의 실전 노하우와 직무 역량을 교육하고 비즈니스 창업 인큐베이팅을 제공하며 아시아 여성들의 현지 창업(자립)을 실현시키고 있으며, 실제로 네팔 여성의 카페 '미티나' 지점 2호점 창업을 지원하여 사회성과를 창출하였음.</p>
<p>■ <b>사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성</b></p> <p>오요리아시아는 네팔 현지 창업을 위한 기금 조성에 인센티브 수령액을 활용하였음. 네팔 현지 문화의 특성상 자금 회수에 대한 불안이 큰 탓에 투자나 기금 조성에 어려움을 겪었으나 3년간 안정적인 자금원으로 공급되는 사회성과 인센티브의 특징이 협상 과정에서 이점으로 작용하였음. 또한 네팔 현지 창업가가 기금을 상환하면, 해당 기금이 카페 '미티나'의 후속 지점 창업에 재투자되는 선순환 구조로서 장기적인 사회성과 선순환 모델을 구축하였다고 볼 수 있음.</p>
<p>Keywords : #다문화이주여성 #창업지원 #창업기금 #요식업인큐베이팅 #선순환구조 #오요리아시아</p>

#### **"다문화 결혼이주여성의 절대적 빈곤 문제를 해소하기 위해 현지 창업을 지원하는 오요리아시아"**

오요리아시아는 경제적 빈곤으로 한국인과 결혼하기 위해 이주해오는 다양한 아시아 국가 여성들의 자립 문제에 집중했습니다. 특히나 이들 문제의 핵심은 한국 사회에 국한된 것이 아니라 애초에 한국으로 이주하게 만드는 아시아 각지에서의 절대적 빈곤 문제에 있다고 보았습니다. 때문에 오요리아시아의 이

지혜 대표는 아시아 각지에서 여성들이 경제적 자립을 실현할 수 있도록 지속가능한 비즈니스 모델을 만들어주고자 했습니다. 이를 위해 상대적으로 적은 초기 자금으로도 진입할 수 있으며 전문성과 노하우를 전수해줄 수 있는 외식업 분야 창업에 주목하였습니다.

특히 이 대표는 아시아 취약계층 여성의 빈곤 문제를 돕기 위해, 후원이나 기부와 같은 일시적인 해결책이 아니라 지속가능한 비즈니스를 만듦으로써 사회문제를 해결해야 한다고 보았습니다. 일례로 네팔의 수도 카트만두에 카페 '미티니' 1호점을 개업하였을 당시에도 카페 창업에 소요되는 비용 정도면 저소득 빈곤층 다수를 지원할 수 있다는 비판을 받곤 했지만, 비즈니스가 지속가능한 모델로서 꾸준히 수익을 창출하고 경제 생태계에 기여하며 성과를 내자 '사회적 기업'에 대한 인식도 달라졌다고 이 대표는 이야기합니다. 때문에 오요리아시아는 단순 직업 체험이나 바리스타 교육에 머물지 않고 현지에서의 창업을 지원하는 창업 인큐베이팅 시스템을 운영 중에 있습니다.



**“오요리아시아의 자체 창업 인큐베이팅 시스템을 통해 세계적인 지원”**

오요리아시아는 아시아 빈곤 여성의 현지 외식업 창업을 지원하기 위해 직무 교육과 창업 인큐베이팅 2가지 방식을 활용하고 있습니다. 첫 번째로 직무 교육은 국내 직업 체험 및 인턴십 프로그램과 해외 바리스타 교육 프로그램 두 가지로 운영되고 있습니다. 국내에서는 오요리아시아 운영 매장인 스페인 레스토랑 '떼레노'에서 직업 체험과 단기 인턴십 프로그램을 운영하고 있으며 지금까지 약 1,000회 가량 프로그램을 수행했습니다. 해외에서는 네팔 취약계층 여성 및 청(소)년을 대상으로 현지에서 바리스타 트레이닝 프로그램을 운영 중입니다. 오요리아시아는 실무 중심의 직무 교육 프로그램을 꾸준히 운영하며 과정에서 자립 의지가 뛰어나고 실력 있는 대상을 판단하여 고용하거나 창업 인큐베이팅 지원으로 연계시키고 있습니다.

외식업에 대한 이해와 실력을 갖춘 취약계층 여성 근로자 중 창업 의지가 강한 지원자를 대상으로는 창업 인큐베이팅을 진행합니다. 해당 여성 창업가와 6개월 이상 지속적으로 창업 의사를 확인하고 함께 논의하여 현지 창업을 준비하게 됩니다. 오요리아시아는 글로벌 외식업 창업 경험을 바탕으로 노하우를 창업 매뉴얼로 제작하여 네팔어, 태국어, 영어 등으로 번역하여 활용하고 있습니다. 여성 창업가에게는 이러한 매뉴얼이 전달되고 오요리아시아 내 인큐베이팅 담당자를 배정하여 창업 과정 전반에 대해서 지원합니다. 최종적으로 창업에 필요한 설비나 자금, 대출 등의 재무 또한 지원함으로써 궁극적으로 아시아 국가 현지에서 여성 창업가가 자립할 수 있도록 미션달성을 추구하고 있습니다.



직무교육	고용/실무	인터뷰 창업의사	인큐베이팅	재정/기금 지원
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 바리스타 교육</li> <li>▪ 단기 인턴십</li> <li>▪ 직업체험</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 결혼이주여성, 현지 근로자 등</li> <li>24명 고용</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 대상자 인터뷰</li> <li>▪ 6개월 이상 준비</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 중간 인큐베이팅 담당자</li> <li>▪ 창업 매뉴얼</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 현지 기금 조성</li> <li>▪ 창업 지원금</li> </ul>

**“인센티브 지원금을 상환형 창업 펀드조성에 투자함으로써 지속적인 사회성과 창출에 활용”**

오요리아시아는 사회성과인센티브 수령액의 일부를 현지 창업 지원의 일환으로서 네팔의 카페 ‘미티니’ 2호점 창업 기금 조성에 확산 자금으로 활용하였습니다. 카페 ‘미티니’ 2호점은 4년 이상 근무한 네팔 여성 ‘다와 다부티 세르파’가 오요리아시아의 창업 지원을 받아 새롭게 개업하였고, 그 과정에서 창업 자금 중 일부를 네팔 창업 펀드를 통해 조달한 것입니다. 창업 기금은 대가없는 지원 방식이 아니라 대출 상환형으로서 전액 상환 시 일정 금액을 돌려주는페이백 인센티브 형태로 지원하여 책임감 있는 경영/창업을 유도하였습니다. 그리고 상환한 펀드 기금은 이후의 카페 ‘미티니’ 3호점 등의 창업 자금의 용도 이외에는 사용할 수 없도록 MOU협약을 체결하여 현지 창업의 선순환 구조를 만들고자 했습니다. 사회성과인센티브 지원금은 처음 창업 펀드를 조성할 당시 투자/창업에 부정적이었던 관계사를 설득할 때에 3년간의 안정적인 자금 수급원으로써 유리한 협상 포인트를 가질 수 있게 도움을 주었습니다.

네팔 여성 ‘다와’는 카페 ‘미티니’를 운영하며 안정적으로 대출금을 상환하고 있으며, 가게를 운영하면서도 바리스타 트레이닝, 직무 교육 등을 직접 진행하며 네팔에서 오요리아시아의 미션을 이어가고 있습니다. 추후 수령하게 될 사회성과인센티브 또한 카페 ‘미티니’ 3호점 창업의 펀드 자금으로 활용될 계획이며, 계속해서 지속적인 사회성과 창출의 성공모델로 발전하고 있습니다.



“취약계층을 위해 일자리만 만들어내서 끝나는 게 아니라 지속가능한 비즈니스 모델을 만들어주는 것이 중요하다고 생각합니다. 현재는 오요리아시아가 외식업에 속해 있지만 더 많은 임팩트를 만들어내기 위해서 다른 지속가능한 사업 모델도 탐색 중에 있습니다. 카페 ‘미티니’ 3호점 창업을 진행하면서 동시에 한국 여성들을 위한 지속가능한 사업을 찾을 계획입니다”

<오요리아시아 이지혜 대표 인터뷰 내용 중>

## 나) 일하는사람들

### Idea in Brief

#### ■ 배경

제주 서귀포 지역 자활기업의 연합체로 출발한 일하는사람들은 초기 미션을 이어받아 취약계층 일자리 문제를 해결하는 사업을 진행 중인 사회적 기업임. 고용시장에서 소외되어 있는 취약계층의 일자리 문제는 곧 해당 가정의 문제로 이어진다는 인식에서 일자리 창출을 통해 복합적인 사회문제를 해결하고자 했음. 일하는사람들은 고용 창출/유지의 핵심 요소를 비즈니스의 지속가능성으로 보고, 시장성 있는 상품과 수익모델을 만들기 위해 노력하고 있음.

#### ■ 사업/미션의 집중 실행영역과 사회성과 창출

일하는사람들은 지속가능한 비즈니스 모델을 갖추어 취약계층 일자리 문제를 해결하려면 시장성 있는 상품을 개발하여 안정적인 수익모델을 갖추는 게 중요하다고 보았음. 초기엔 기존 자활기업이 수행해오던 청소, 건물 개보수 등의 용역 사업을 그대로 유지하였으나 시장성 보단 고용 창출에 사업 초점이 맞춰져 있다는 점, 용역 사업의 특성 상 일감이 불안정하다는 점 때문에 시장성을 갖춘 제조업 모델을 탐색하였음.

그 결과 폐광어에서 아미노산을 추출하는 자체 기술을 개발하고 친환경 액체비료 '해보라'를 생산/판매하는 제조업 기반 사업 모델을 구축하였음. 하지만 경쟁사의 등장과 시장 환경 악화 등으로 새로운 수익 모델을 또다시 모색해야 하는 상황에 놓여 신제품 개발에 집중하였음. 지속적인 R&D를 통해 양식장 보조사료와 반려견 영양제 등 신제품을 개발하여 새로운 시장을 개척 중에 있음. 기술 개발과 신사업 개척으로 자생력을 키운 일하는사람들은 2017년 33명까지 고용하여 전년 대비 14명가량 추가로 일자리를 창출하였음.

#### ■ 사회성과 인센티브의 재투자 활용을 통한 재무 및 사회성과 증대 방향성

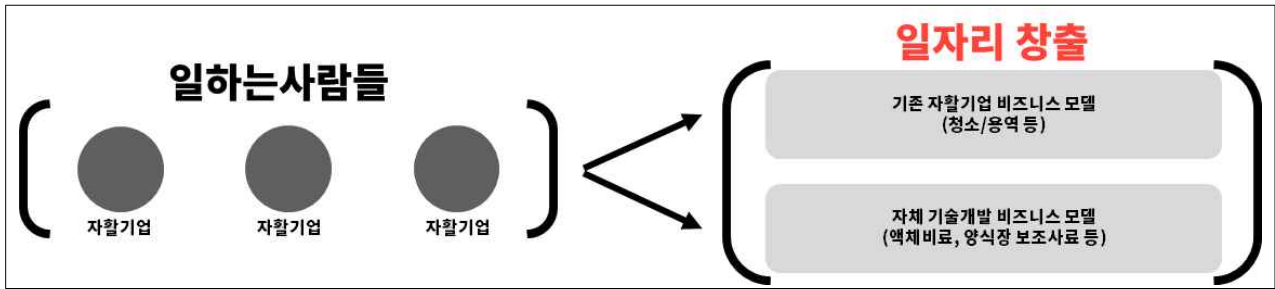
일하는사람들은 시장성 있는 제품 개발에 매진하여 아미노산 추출 기술을 응용한 반려견 영양제 '아미노 트튼'을 개발하였음. 사회성과 인센티브 지원금은 '아미노 트튼'의 대량생산 설비 투자에 활용되어 제품 출시를 앞두고 있음. 금년도 받게 될 인센티브 지원금은 본 제품의 마케팅 자금으로 활용할 계획으로, 더 많은 고용 성과를 창출할 것으로 기대됨.

Keywords : #자활기업 #고용성과 #일자리 창출 #폐광어영양제 #신사업 #일하는사람들

### **“지속가능한 비즈니스 모델을 찾으며 고용 창출을 이어가고 있는 일하는사람들”**

일하는사람들 김경환 대표는 제주 지역 자활센터 관장으로 근무하며 취약계층 일자리 문제에 관심을 가지고 있었습니다. 마땅한 기술이나 자본이 없어 고용시장에서 소외되는 취약계층의 문제는 단순히 개인의 문제가 아니라 가정의 문제로 이어진다고 보고, 안정적인 일자리가 중요하다고 판단했습니다. 하여 자활센터를 운영하며 일자리 창출과 자활을 지원하였지만 자활기업들이 개별적으로 독립할 경우 오래 지속되지 못하는 모습을 지켜보며, 자활기업 연합체를 형성해 사업체의 지속성을 키워야겠다고 결심했습니다. 하지만 연합체를 형성하여 일하는사람들을 만들었지만 기존 용역 사업은 특성 상 외부 일감에 의존하기 때문에 안정적인 고용을 이어가기에 부적합했습니다.

일하는사람들은 취약계층 고용에 대한 자활기업의 미션을 이어가고 있지만 더 이상 자활기업으로서 정부의 지원을 받지 않고 스스로 자생하는 비즈니스 모델을 갖추고자 했습니다. 이에 김 대표는 지속가능한 비즈니스를 구축하기 위해선 시장에서 경쟁하여 살아남을 수 있는 제품을 만들어 자체적인 수익 모델을 구축하는 게 필요하다고 판단했습니다. 기술 개발을 통한 자체 상품을 시장에 내놓은 이후에도 급변하는 시장 상황에 대응하기 위해선 다양한 매출원이 필요하다고 보고, R&D와 생산설비 투자에 지속적으로 노력을 기울여 새로운 상품을 출시하기도 했습니다. 이러한 노력으로 지속가능한 비즈니스 모델을 만들어 가고 있는 일하는사람들은 고용 성과를 크게 늘리며 취약계층 일자리 창출에 대한 미션을 실현시키고 있습니다.

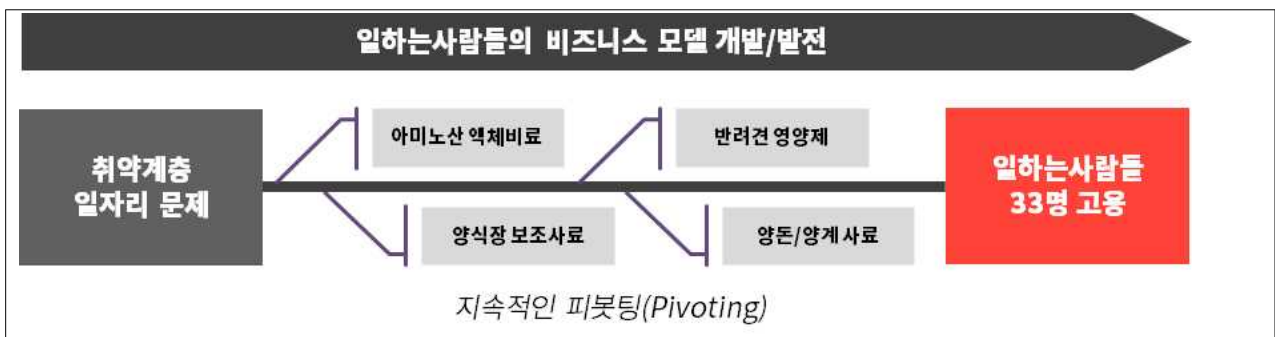


**“시장성 있는 상품 개발을 통해 지속가능한 수익 모델을 구축하여 고용 성과 확대”**

일하는사람들은 여러 자활기업이 수행하고 있던 청소, 소독, 건물 개보수 등의 용역 사업을 그대로 유지하면서 불안정한 용역 사업의 구조를 보완할 수 있는 제조업 시장에 투자하였습니다. 비상품 폐광어를 발효시켜 아미노산을 추출하는 자체 특허 기술을 개발하여 친환경 액체 비료인 ‘해보라’를 출시했고, 꾸준히 성장하여 생산 공장 확장에 이은 중국 수출에도 성공했습니다. ‘해보라’의 판매 매출은 기존 용역 사업의 규모만큼 크게 성장하여 서비스업과 제조업의 사업 비중을 엇비슷하게 맞출 수 있었습니다.

하지만 사드 배치로 인한 중국의 무역 보복과 거래 중단으로 인해 수출에 타격을 입고, 타 경쟁사의 진입으로 국내 시장 지형이 급변하여 ‘해보라’ 사업에 큰 타격을 주었습니다. 일하는사람들은 특허 기술을 바탕으로 시장성 있는 상품을 개발해냈던 노하우를 집약하여 액체비료 시장 외의 인접시장으로 사업을 확장시켜 돌파구를 찾았습니다. 아미노산 추출 기술을 응용하여 양식장 보조사료를 생산/판매하고, 지속적인 R&D 노력을 통해 반려견 영양제를 개발하여 또 다른 수입원을 탐색해나갔습니다. 반려견 영양제 ‘아미노 트튼’의 개발이 완료되어 마케팅 단계에 있지만, 계속해서 상품 개발에 대한 투자를 이어가며 양돈, 양계 시장의 기능성 사료를 기획 중에 있습니다.

시장에서 살아남을 수 있는 우수 제품을 개발하여 지속가능한 수익 모델을 만듦으로써, 일하는사람들은 2017년 한 해 고용을 33명까지 늘려 전년 대비 14명가량 추가로 직원을 채용할 수 있었습니다.



## “신사업 발굴을 위한 신제품 개발/인프라 투자에 인센티브 지원금을 사용”

일하는사람들의 사회성과에 대한 인센티브 지원금은 출시 예정인 반려견 영양제 ‘아미노 튠튼’의 대량생산 설비 투자에 사용되었습니다. 김 대표는 아미노산 추출 기술을 기반으로 제품 개발은 마쳤으나 과감하게 생산설비에 투자하기에는 망설이고 있던 상황에서 인센티브 지원금이 기폭제가 돼주었다고 이야기합니다. 또한 금년도 사회성과 인센티브 지원금은 ‘아미노 튠튼’에 대한 포장설비 구입이나 마케팅 자금으로 활용해 올해 중순 런칭을 목표로 하고 있습니다. 김 대표는 인센티브 지원금을 일하는사람들의 필요에 맞게 자유로이 사용할 수 있는 점을 인센티브 제도의 큰 장점으로 꼽으며, 사업 계획에 맞게 자금을 활용해 더욱 임팩트를 키울 수 있을 것으로 기대했습니다.



“사단법인 일하는사람들은 민간기관이지만 서귀포 지역에 ‘서귀포 사회적경제복지센터’라는 이름으로 부설기관을 만들어 사회적 기업 지원조직을 운영하고 있습니다. 센터는 제주의 사회적 경제를 활성화시키기 위한 중간지원조직 역할을 수행하며 사회적 기업에 연간 6,000~9,000만원까지 지원하고 있습. 일하는사람들의 지원과 노하우가 제주의 다른 플레이어들에게 이어져, 더 많은 사회적 기업이 성장해나가기를 기대합니다.”

<일하는사람들 김경환 대표 인터뷰 내용 중>