

## 노인 사회적기업의 성공요인에 관한 사례연구\*

### A Case study on the Success Factors of Senior Social Enterprises

Hyun Ju Lee\*\*

Social Science Research Institute, Chungbuk National University, 1  
Chungdae-ro, Seowon-Gu, Cheongju, Chungbuk, Korea

#### Abstract

The purpose of this study is to examine the success factors of senior social enterprises operated by senior club for suggesting social enterprises as a long-term stable jobs to the senior who are experiencing social risks. The subject of this case study is an A senior social enterprises which is located in C province and running after the end of government support for more than one year. Through a review of previous research, select four success factors which are 'social entrepreneurship factors', 'strategic factors', 'organizational factors', 'social network factors'. And through the analysis 10 sub-factors are founded, social value orientation, risk taking, management philosophy and vision, Trust-based marketing and promotion, establish a scientific management system, rich experience and specialized skills in the senior, utilizing external resources, democratic horizontal communication, in conjunction and cooperation with the parent organization, mutually beneficial relationships with a variety of social resources. Unique success factors of senior social enterprises are showed rich experience and specialized skills in the elderly. Based on these results of the study policy challenges are suggested for quantitative and qualitative increase in the senior social enterprise.

**Key words:** social risks, senior jobs, senior social enterprise, success factors, senior club, case study

---

\* 이 논문은 2012년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임. (NRF-2012S1A5B8A0 3045402)

\*\* Tel. +82-43-249-1702. E-mail. yourcoach@chungbuk.ac.kr

Submission & Publication Process

Received: May. 19, 2015 / Revised: Jul. 3, 2015 / Accepted: Jul. 10, 2015

### 국문초록

본 연구의 목적은 사회적 위험을 경험하고 있는 노인에게 노인일자리 사업의 대안으로 장기적으로 안정적인 일자리를 제공하고 유지할 수 있는 사회적기업을 제안하고자, 현재 시니어클럽에서 운영 중인 노인 사회적기업의 성공요인을 알아보는 것이다. 연구의 대상인 사례기업은 C도에 소재한 A시니어클럽에서 운영하고 있는 사회적기업으로, 정부의 인건비 지원 종료 후 1년 이상 운영되고 있는 기업이다. 선행연구를 통해 ‘사회적기업가 정신요인’, ‘전략적 요인’, ‘조직적 요인’, ‘사회적 네트워크 요인’의 4가지 성공요인을 선정하였고, 자료 분석을 통해 10개의 하위범주를 구성하였다. 하위범주는 사회적 가치 지향, 위험 감수성, 경영철학과 비전제시, 신뢰기반 마케팅과 홍보, 과학적 관리체계 구축, 노인의 풍부한 경험과 특화기술, 외부자원 활용, 민주적 수평적 의사소통, 상위조직과의 연계와 협력, 다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성으로 구분되었다. 노인 사회적기업만이 가질 수 있는 성공요인으로 노인의 풍부한 경험과 특화기술인 것으로 나타났다. 연구결과를 토대로 향후 노인 사회적기업의 양적·질적 증대를 위한 정책적 과제를 제안하였다.

**주제어:** 사회적 위험, 노인 일자리, 노인 사회적기업, 성공요인, 시니어클럽, 사례연구

## 1. 서론

과학기술과 의료산업의 발달로 65세 이상 노인인구는 지속적인 증가 추세에 있으며, 2014년 65세 이상 노인인구는 전체 인구 8명 중 1명꼴인 12.7%를 차지하고 있는 것으로 조사되었고, 2026년이면 5명 중 1명이 고령자로 고령인구 비중은 20%에 이를 것으로 예측하고 있다(통계청, 2014). 최근 서울시의 조사에 따르면 2015년 4월 서울시의 노령화지수가 100.4를 기록해 65세 이상 노인인구가 유소년인구보다 많아진 것으로 나타났다(이코노믹리뷰, 2015). 이렇게 증가하는 노인인구와 더불어 노인과 관련한 다양한 사회적 위험이 나타나고 있는데 그 중 하나가 노인빈곤의 문제이다.

최근 복지국가 및 사회정책 분야에서 핵심이슈로 떠오르고 있는 ‘사회적 위험’은 노동자층 빈곤의 주원인으로 가장 보편적으로 발생하는 질병, 사망, 노령, 산업재해, 실업 등의 전통적 사회적 위험뿐만 아니라, 급격한 글로벌 경제화, 산업구조 및 인구구조의 변화로 인한 노동시장의 불안정, 가족해체, 돌봄 문제 등 기존의 산업화 시대와 다른 새로운 사회적 위험들이 빠르게 등장하고 있다. 이러한 신·구 사회적 위험들이 상호작용하면서 사회적 위험의 성격이 복잡적이며 특정 계급 또는 위험 집단에게 위험들이 집중적, 중첩적으로 발생하기도 한다(정무권, 2012: 196).

현재 한국사회는 가족구조의 변화, 여성의 노동시장 참여증대와 사회적 보살핌의 부족, 노동시장의 유연화에 따른 고용불안정의 증대, 절대적·상대적 빈곤의 증가, 근로빈민층 확대, 사회적 양극화 현상 등 다양한 사회적 위험요인이 나타나고 있고, 빈번하게 경험되는 새로운 사회적 위험의 원인은 고용과 소득으로 지목되고 있으며, 여성 및 청년, 노인이 사회적 위험의 담지자로 새롭게 부상하고 있다(남은영, 2015: 9). 본 연구에서 주목하고자 하는 사회적 위험은 우리사회 노인들이 당면한 노인빈곤이며 이러한 사회적 위험에 대한 안전망으로서의 노인 일자리제공이다.

2013년 우리나라 노인 빈곤율은 48.1%로 OECD 국가 중에서 가장 높은 수준이며, 2006년 42.8%에서 2013년까지 5.3%가 증가하여 높은 빈곤율과 함께 지속적으로 상승하는 빈곤율이 문제로 부상하고 있다(한국보건사회연구원, 2015). 또한 국민기초생활수급자중 노인인구 비율은 2013년 29.9%로 2006년 25.8%이후 계속해서 증가하는 추세를 보이고 있다. 경제적 어려움을 겪는 노인빈곤층의 양산은 노인 부양비 증가로 이어지고 있어 가족해체, 노인자살, 노인학대 등의 사회문제 확산의 도화선 역할을 하고 있어 노인빈곤문제 해결을 위한 사회적 고민이 깊어지고 있다. 이와 같이 높은 노인 빈곤율은 예상치 못한 빠른 기대수명 증가와 국민연금제도의 미성숙 및 사적연금 시장의 비활성화 비자발적 은퇴 증가 등의 사회변화와(한국보건사회연구원, 2015), 한국의 압축적 경제성장과정에서 노후를 대비한 노인의 수가 많지 않은 데서 기인한다.

2014년 고령자동계에 따르면 고령층(55~79세)중 장래에 일하기를 원하는 비율은 62.0%로 전년(59.9%)대비 2.1% 증가하였고, 이들의 근로 희망 사유로는 남녀모두 ‘생활비에 보탬(54.0%)이 가장 많은 것으로 나타났다. 노인들은 부족한 노후소득을 보충하기 위해 노동시장 재진입을 희망하고 있으며, 정부 역시 급속한 고령화에 따른 사회경제적 부담을 줄이기 위해 중고령자들이 계속해서 노동시장에 머물게 하는 ‘황혼의 노동’정책을 확대하고 있어(한국보건사회연구원, 2015), 노인에게 있어 일자리는 매우 필요하고 중요한 주제가 되고 있다.

정부는 노인빈곤 문제에 대한 해결책의 일환과 노인을 하나의 인적자원으로 인식하는 사회적 분위기 조성을 위해 은퇴한 저소득계층 노인들에게 사회적 참여를 보장은 물론 소득보전의 방안을 위해 유급자원봉사 수준의 일자리를 제공하였다. 이러한 목적 달성을 위해 노인일자리사업의 정책목표를 사회참여와 경제활동으로 제시하였으나, 주로 60대 후반이나 70대로 구성된 참여노인의 대다수는 이 사업을 사회참여보다는 경제활동의 수단으로 여기고 있는 실정이다. 그러나 노인일자리사업은 공공분야에 예산이 집중되어 한시적이고 단기간의 일자리가 대부분이며, 경제적 문제 해결에 중점을 둔 시장형사업은 상대적으로 활성화되지 못하고 있어 현실적으로 노인들의 경제적 문제 해결에 많은 도움이 되지 못하고 있다. 2004년 시작된 노인일자리사업은 노인복지에 기여는 하고 있지만 사회공헌형의 경우 평균보수가 20만원 수준으로 자원봉사로서 참여하는 노인이 아닌 생계를 위해 반드시 근로가 필요한 노인에게는 좀 더 근본적인 대책이 요구되고 있는 실정이며, 재정지원 일자리사업이기 때문에 지원이 중단되면 사업이 자생적으로 운영되기 어려운 한계가 있다. 또한 노인일자리사업에 참여하는 노인들이 계속 참여를 위해서는 매년 재신청의 과정을 거쳐야만 하므로, 노인들이 중단 없이 지속적으로 근무할 수 있는 노인일자리에 대한 사회적요구가 매우 높은 실정이다.

노인일자리는 노인 개인적 차원에서는 실질적 소득원으로서 기능하여 기본 생계유지를 가능하게 하고, 더 나아가서는 사회의 구성원으로서 일을 통한 자아실현을 가능하게 하여 노인의 신체적, 정신적 건강증진의 기반이 되고 있다(김진곤, 2009). 양질의 노인일자리는 노인의 삶에만 국한되는 것이 아니라 젊은 층의 노인 부양 부담을 감소시킬 수 있는 실질적인 방안이 될 수 있으므로 더욱 적극적인 대응과 정책이 요구된다.

이러한 측면에서 취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공하여 지역주민의 삶의 질 향상을 도모하는 사회적기업이 양질의 노인일자리로서 역할을 할 수 있을 것이라 생각된다. 사회적기업은 영리적 목적으로 운영되는 시장적 요소 뿐 아니라 비시장적 요소를 포함하고 있어 사회적 목적 실현과 사회문제 해결이라는 경제적·사회적 측면을 포괄하는 개념으로 운영과 고용에 있어 일반 영리기업과는 다른 특징을 가지고 있다(김학실, 2012: 260). 사회적기업은 사회적 취약계층인 노인에게 일자리를 제공하는 주체로서의 역할과 그들이 사회적서비스를 제공받을 수 있도록 할 것이므로 사회적 위험에 처한 저소득 노인에게 실질적 소득의 제공과 안정적인 근무처로서의 역할이 기대된다.

따라서 본 연구에서는 단기적인 노인일자리 사업의 대안으로 노인에게 장기적으로 안정적인 일자리를 제공하고 유지할 수 있는 사회적기업을 제안하고자 현재 시니어클럽에서 운영 중인 노인 사회적기업의 성공요인을 살펴보고자 한다. 노인 사회적기업의 성공요인의 파악은 향후 노인 사회적기업을 계획하고 준비하는 기관과 기업에게 도움이 될 것이며 이러한 연구의 목적을 달성하기 위한 연구문제는 ‘노인 사회적기업의 성공요인은 무엇인가?’이다.

## II. 이론적 논의

### 1. 노인일자리 사업

노인일자리 사업은 정부와 민간이 협동하여 노동시장에서 소외된 노년층의 특성에 맞는 노인일 자리를 창출하여 노인의 소득증진과 사회참여 기회를 제공하여 건강하고 활기찬 노후생활의 보장을 목표로 2004년부터 시행되고 있는 사업이다. 정부는 노인복지법에 의해 노인에게 적합한 일자리를 개발하고 교육 훈련을 전담할 기관으로 한국노인인력개발원을 설립하여 노인들에게 일자리를 개발하여 보급하고 있다. 노인일자리사업 주체는 보건복지부와 지방자치단체이며, 노인일 자리를 추진하고 참여자를 모집·관리하는 등의 실질적인 업무를 수행하는 기관은 시군구 지자체, 노인복지관, 사회복지관, 시니어클럽, 대한노인회에서 운영하는 취업지원센터 등이 포함된다(윤경아 외, 2012: 136).

2015년 보건복지부는 ‘노인일자리’의 사업명칭을 ‘노인 사회활동(노인일자리) 지원’으로 변경하여 다양한 노인의 활동욕구를 반영하고, 활동 유형별 특성화를 강화하는 방향으로 사업을 재구조화 하였다. 따라서 이전의 사업유형이었던 공공분야의 공익형, 교육형, 복지형, 민간분야의 시장형과 인력파견형을 공익활동, 재능나눔활동, 취업·창업활동, 자원봉사 등을 지원하는 사업으로 재편하고 선택과 집중을 통해 효율성을 제고하고자 하고 있다. 노인일자리 사업은 사회참여활동이면서 일이나 경제활동의 성격도 가지고 있다. 즉 ‘일’을 매개로 하여 다른 사람들과의 관계를 형성하고, 그 과정에서 소득을 얻게 되는 사회참여의 한 형태인 것이다. 이와 같이 사회참여활동의 속성을 다분히 가지고 있는 노인일자리사업에 경제적인 요인이 포함된 것은 앞서 언급한 대로 우리나라 노인들의 경제적 실상과 노인복지

정책이 만들어 낸 결과로 이해할 수 있다.

노인일자리 사업은 다분히 공공성이 내재된 비영리사업이지만, 일자리라는 명칭 때문에 많은 노인들은 민간형 취업의 일환으로 생각하기도 한다. 실제로 활동에 대한 보상은 1년 기준 9개월, 월급여 20만 원 정도(사회공헌형 기준)에 그치고 있어 경쟁력 있는 자리로 보기는 어렵다. 노인일자리 사업 중 시장형 사업은 ‘노인에게 적합한 업종 중 소규모 창업 및 전문 직종 사업단을 공동으로 운영하여 창출되는 자리로서 일정기간 사업비 또는 참여자 인건비를 일부 보충 지원하고 추가 사업소득으로 연중 운영하는 일자리사업’으로서 ‘자활기업’과 유사한 형태이다. 이는 노인들의 적성과 능력, 기술에 맞는 자리를 개발하여 시장에서 다른 상품과의 경쟁을 통해 자립할 수 있도록 기반을 마련하고자 하는 사업으로 노인일자리로서의 지속성이 중요한 요소라고 하겠다.

저소득 취약계층 노인들의 근본적인 경제적 문제의 해결을 통한 지속적인 소득창출을 실현하기 위해서는 시장형 노인일자리 사업이 활발히 운영되어야 하기에 정부는 시장형 노인일자리 사업초기 일정기간동안 사업비 또는 참여자의 보수를 보충 지원함으로써 사업정착 및 자립형으로서의 발전을 지원하고 있다. 그러나 시장형 노인일자리 사업은 목표한 소기의 목적을 달성하지 못하고 있어 이에 대한 정책적 대안이 요구된다. 시장형 노인일자리 사업의 문제로 인식되는 것은 낮은 수익창출로 인한 낮은 임금 지불, 복지와 시장이라는 모순되는 두 개념의 마찰, 재정적 지원 빈곤, 운영조직의 임무갈등과 전문역량의 부족과 담당 실무자의 자질부족 그리고 사업량 할당 문제와 양적 성과지표에 치중하는 문제 등이다(박승주, 2014).

이러한 문제의 개선 및 해결을 지은구(2009)는 노인일자리 사업 정착을 위한 사회적기업 활성화 방안에 관한 연구에서 노인일자리 사업의 활성화를 위하여 정부는 노인일자리창출을 전담할 수 있는 민간 비영리조직으로 사회적기업을 활성화하여 시장을 통해서 이윤을 창출하고 그 이윤이 다시 노인들의 일자리사업에 재투자될 수 있도록 하여야 한다고 주장했다.

2015년 6월 기준으로 전국에는 125개의 시니어클럽이 운영되고 있으며, 시니어클럽협회 내부자료에 따르면 시니어클럽에서 운영하는 사회적기업은 16개인 것으로 나타났다. 사회적기업 인증을 받아 사업을 하던 곳은 23곳이었으나 7개의 기업이 사업을 종료한 것으로 조사되었다. 시니어클럽에서 운영하는 노인 사회적기업의 주요 업종은 도시락, 밀반찬, 두부, 떡, 한과 등의 식품제조 및 판매와 식당운영 등의 먹거리 관련, 재활용품 수거, 청소 및 방역, 산모도우미나 가사도우미 파견 그리고 지하철 택배 등으로 나타났다.

본 연구에서는 시니어클럽에서 운영하는 시장형 노인일자리 사업에서 사회적기업으로 인증 받고 활동을 하고 있으며, 인건비 지원이 종료된 이후까지 지속되고 있는 노인 사회적기업의 성공요인을 살펴보고자 한다.

## 2. 사회적기업의 성공요인

「사회적기업 육성법」 제2조에서 규정하고 있는 사회적기업은 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업으로서 노동부 장관으로부터 인증받은 자”로 정의되어 있다. 사회적기업의 정의를 통해 알 수 있는 것처럼 사회적기업은 사회적 가치창출을 중심으로 하는 비영리조직과 경제적 가치창출을 중심으로 하는 영리조직의 특징을 모두 지니고 있다.

통상 조직의 성과나 지속가능성을 ‘성공’이라는 단어로 표현한다. 일반기업에 있어서 성공의 의미는 이윤 창출의 달성에 있다고 본다면, 사회적기업에서의 성공은 추구하는 사회적 가치의 달성과 함께 경제적 가치를 통합적으로 달성하는 데에 있다. 성공이라는 가치는 ‘목표치 달성 정도’인 성과를 기준으로 삼을 수도 있고, ‘목표의 지속성과 안정성’인 지속가능성에 중심을 둘 수도 있는데, 사회적기업의 궁극적 목적인 사회문제 해결의 측면에서 봤을 때 사회적기업의 성공은 사회·경제적 가치 창출의 지속성과 안정성으로 보는 것이 바람직하다고 판단된다. 따라서 사회적기업의 성공은 사회적기업의 사회·경제적 가치 창출을 전제로 지속성과 안전성을 유지하는 측면에서 지속가능성과 같은 개념으로 볼 수 있다(김성기, 2011: 150). 사회적기업은 사회복지, 보건, 교육과 같은 공공서비스를 무료나 저비용으로 제공하는 비영리조직과 달리 재화와 사회 서비스 판매를 통한 수익활동을 한다는 점에서 차이가 있으며 이러한 수익활동을 토대로 조직은 재정적 안정성을 갖추고, 사회적 목적과 가치를 창출하게 된다는 데 그 의미가 있다(최조순, 2012: 46). 사회적기업의 이러한 독특성을 고려해 보았을 때 사회적기업의 지속과 성공의 단초가 되는 요인을 단순히 영리기업이나 비영리기업의 성공요인으로 한정하는 것이 적절하지 않을 수 있으므로 사회적기업의 성공요인을 살펴보는 것은 의미 있는 일이다.

2007년 사회적기업 육성법 제정 이후 우리나라의 사회적기업은 매년 지속적으로 증가하는 추세로 2015년 3월 말 현재 1,299개소에 다다랐다. 그러나 이러한 사회적기업들이 인증기업으로의 정부 지원이 중단되는 경우 운영이 중단되거나 축소되는 등의 문제가 발생한다는 지적이 많이 제기되어 오고 있다. 이러한 현상은 비단 국내에서 뿐만 아니고 우리나라보다 훨씬 사회적기업의 역사가 깊은 외국의 경우에도 마찬가지로, OECD에서는 LEED (Local Economic and Employment Development) 프로그램을 만들어서 사회적기업을 포함한 사회적경제의 지속가능성에 대한 연구를 수행해 오고 있다(최영출·이상엽, 2015: 2).

지금까지 우리나라에서는 사회적기업과 관련한 다양한 연구가 수행되었고, 인증 사회적기업에 대한 인건비 지원이 끝나는 시점을 전후로는 사회적기업의 성공요인과 관련한 연구(이광우, 2008; 김성기, 2011; 김학실, 2012; 2015; 장영란 외, 2012; 남미옥, 2013; 정규진 외, 2013; 나선영·이성근, 2014; 박내영, 2014)가 활발하게 진행되고 있다. 각 연구마다 성공요인, 지속가능성 요인, 성과 영향요인 등으로 상이하게 표현되고 있지만 연구의 내용은 사회적기업의 지속과 안정 그리고 성과에 영향을 미치는 요인을 찾아 성공의 요인을 파악하는데 그 목적을 두고 있다. 아직까지 사회적기업의 성과측정과 관련한 통일된 지표가 부재하기 때문에 선행연구에서 성공의 요인을 파악하기 위해 사용한 기준은 연구자 별로 상이하지만 사회적기업의 경제적 성과와 사회적 성과에 영향을 미치는 요인들을 찾아보려는 노

력을 기울인 점에서는 대부분의 연구가 동일하다.

이광우(2008)는 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구에서 전략적 요인, 사회적기업가 정신, 경영역량, 조직적 요인, 사업 환경, 사회적 네트워크 요인 등 크게 6가지 요인과 사회적기업의 성과간의 관계를 알아본 결과 사회적기업의 전략적 요인은 영리적 성과에, 사회적기업가 정신은 영리적 성과와 공익적 성과 모두에 그리고 사회적 네트워크는 공익적 성과에 영향을 미치는 것을 확인하였다. 김성기(2011)는 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 조건을 내부와 외부 차원으로 나누어 보았으며 정부, 시장환경 등의 외부요인과 경영역량, 이해당사자 참여 등 내부역량 사이의 긴장관계에서 사회적기업의 지속가능성을 논의하였다. 김학실(2012)은 지역사회에서 사회적기업의 지속가능성 요인을 탐색한 연구에서 사회적기업의 지속가능성을 담보하기 위해서는 사회적기업에 대한 홍보와 정부와 자치단체의 지원이 강화되어야 할 것이라고 주장했다. 장영란 외(2012)는 사회적기업의 경제적 성과에는 최고경영자의 역량, 종업원의 역량, 회계시스템 운영이 영향을 미치고, 사회적 성과에는 경제적 성과에 영향을 미치는 요인 외에 사회적기업가 교육과정 이수, 민주적 지배구조, 사회적기업 인증시 높은 성적이 영향을 미치며 사회적기업의 경제적·사회적 성과가 높을수록 사회적기업의 지속가능성이 높아진다고 하였다. 남미옥(2013)은 기업이 측면, 재무적 측면, 생태 환경적 측면, 조직적 측면의 4가지 변수가 노동통합 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 요인으로 파악하고 이 4가지 요인을 중심으로 지속가능 여부를 평가할 틀을 구성할 수 있다고 하였다. 김주환(2014)의 연구에서는 사회적기업 성공담론 속에서 ‘성공’은 곧 ‘시장에서 기업으로서의 성공’과 동일시되고 있으며, 사회 공익적 가치와 목적들은 주변화 되거나 심지어 성공의 장애물로 표상되고 있었다고 밝히며, 사회적기업의 성공이 사회적기업의 사회적이고 공적인 성격에 의해 규정되고 있지 않음을 이야기하고 있다. 사회적기업의 경영 특성이 사회 경제적 성과에 미치는 영향을 분석한 나선영·이성근(2014)의 연구에서는 조직문화, 정부 정책, 경영역량이 사회적 성과에 영향을 미치고, 경영전략과 정부정책이 경제적 성과에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 충북지역의 돌봄 사회적 기업 세 곳의 성공요인에 관한 연구에서 김학실(2015)은 개인적 요인, 제도적 요인, 조직운영 요인, 전략적 요인의 4개의 요인과 11개 하위요인으로 구분하여 분석한 결과, 성공요인은 사회적기업가 정신, 사회 보험료지원, 기타 지원, 관계적 리더쉽, 민주적 의사결정, 교육, 목표의 명확성, 사업 환경이 중요한 요인으로 나타났다.

국외에서 진행된 사회적기업의 성공에 관한 연구는 먼저, Sharir & Lerner(2006)의 연구에서는 이스라엘의 33개 사회벤처가 지속적인 사업을 할 수 있었던 성공요인으로 사회적기업가의 사회적 네트워크 형성, 벤처성공에 대한 총체적 헌신, 설립단계에서의 자본기반, 공개토론에서 벤처가 갖는 생각의 용인, 자원봉사자들의 비율을 포함한 벤처의 인적자원의 구성, 장기적으로 공공부문 및 비영리부문에서의 협력 형성, 사회벤처 서비스가 시장테스트에서 견딜 수 있는 능력, 기업가의 이전 경영경험인 것으로 나타났다. Bloom & Smith(2010)는 사회적기업에 영향을 미치는 요인에 대한 이론적 실증적 가이드를 제공하기 위하여 사회적기업의 자본형태와 조직역량 관점에서 잠재적인 사회적 영향력 요인으로 스태핑(Staffing), 의사소통(Communication), 협력구축(Alliance-Building), 로비활동(Lobbying),

이익창출(Earning-Generation), 반복(Replication), 시장력의 활성화(Stimulating Market Forces)를 의미하는 SCALERS 모델을 제안하였다.

이상에서 살펴본 선행연구의 대부분은 사회적기업이 성공하기 위해 어떤 특성을 가지고 있고, 성공에 영향을 미친 요인이 어떤 것인가를 양적연구를 통해서 살펴보고 있다. 그리고 사회적기업 성공요인과 관련한 선행연구들의 결과가 일치하지 않는 것은 이미 언급한 것처럼 사회적기업의 성과측정과 관련한 기준이 명확하지 않고 연구대상 기업의 업종이나 특성이 각기 다르기 때문인 것으로 유추해볼 수 있다. 따라서 같은 요인이라도 사회적기업이 종사하는 업종이나 그 기업의 특성에 따라 미치는 영향의 크기나 내용이 달라질 수 있음을 알 수 있다. 그러므로 업종별 또는 해당기업의 특성이 고려되지 않은 일반적 사회적기업의 성공요인 분석은 개별 기업에게 실질적인 도움을 주지 못할 수도 있고, 사회적기업의 지속과 성공을 위한 정책 수립에도 기여하지 못할 가능성이 높다.

따라서 본 연구에서는 사회적 위험에 노출된 취약계층 노인들에게 일자리를 제공하는 시니어클럽에서 운영하고 있는 노인 사회적기업의 성공사례를 분석하여, 노인을 근로자로 고용하는 사회적기업에게 의미 있는 시사점을 제공과 함께 향후 노인들의 일자리 창출에 노인 사회적기업이 기여할 수 있도록 정책적 함의를 제시하고자 한다.

### III. 연구방법

#### 1. 사례연구

사례연구는 다양한 사회과학연구 방법 중 한 가지로 심리학, 사회학, 정치학, 사회복지학, 경영, 그리고 공동체 계획 등 다양한 분야에서 매우 보편적인 연구 전략으로 사용되고 있으며(Yin, 2011: 18), 실생활에서 벌어지는 현재의 현상에 대해 조사하는 실증적인 연구로서 실생활의 현상을 깊게 이해하기 위해서 주요 정황조건들에 대한 이해가 필요할 경우 사용한다(Yin, 2011: 45). 그러나 실증주의적인 과학적 기준에서의 사례연구는 보편적인 적용가능성과 객관성이 부족하며 설명과 예측능력이 대단히 제한된다고 여겨졌기에 과학적 연구에서 보조적인 역할만을 부여받아오며 학문적 가치를 인정받지 못하였다(이영철, 2009: 189). 하지만 과학의 주된 목표가 경험적 일반화와 예측이 아니라 대상세계에서 작동하는 인과적 발생 기제를 밝혀내고 설명하는 데 있다는 Bhaskar(1976)의 비판적 실재론의 측면에서, 과학적 탐구의 목표는 연구대상인 특정한 현상이 어떻게 혹은 왜 발생하는가를 보여주는 발생 메카니즘을 밝히는 데 있고, 이런 발생 메카니즘은 어느 하나의 실험을 통해서도 밝혀질 수 있는 것이기 때문에 사례연구는 그 자체로서 과학적 의미를 가진 훌륭한 연구방법이 될 수 있다(이영철, 2009: 196).

본 연구는 Yin(2011: 90)이 2×2 매트릭스<sup>1)</sup>에 기반한 네 가지의 연구설계 유형 중 단일사례이면서



분석단위가 복합적인 단일사례 복합분석단위 설계이다. 단일사례 연구는 어떤 특정한 결과가 왜 발생했는가를 밝히는데 초점을 둠으로써, 하나의 결과(연구대상)가 현실적으로 존재한다는 것을 전제로 하여 그 인과의 메카니즘을 사례의 심층적 검토를 통해 밝혀내고자 하는 것이며, 과학주의와 구성주의적 상대론을 넘어서서 실재하는 대상에 대해 보다 나은 지식을 제공할 수 있다(이영철, 2009: 196-197).

따라서 질적 사례연구 방법은 노인 사회적기업의 성공요인을 알아보기 위한 본 연구의 목적에 적합하다고 판단되었다.

## 2. 사례선정

연구문제에 대한 정보를 제공해 줄 사례 선정을 위해 C도의 사회적경제센터의 도움을 받아 연구참여 기업을 소개 받았다. 사례 기업 선정 기준은 노인일자리사업에서 사회적기업으로 전환한 기업으로 사회적기업에게 지원되는 재정적 지원인 인건비 지원 종료 후 1년 이상 사업이 지속된 기업이었다. C도에서 사례 기업 선정 기준에 부합한 기업은 ○○시에 소재한 A기업 하나였다. A기업의 성공요인을 찾아보고자 A기업의 전직, 현직 대표와 담당 직원을 연구 참여자로 선정하였다. 연구 참여자들의 기본적인 정보는 <표 1>과 같다.

<표 1> 연구 참여자 정보

구분	성별	직책	A기업 근무기간	현재 근무처
참여자 1	여	현 대표	1년 1개월	A시니어클럽
참여자 2	여	전 대표	5년	B시니어클럽
참여자 3	여	담당 직원	-	A시니어클럽

사례기업인 A기업은 2007년 A시니어클럽의 노인일자리 사업단으로부터 시작되었고, 2009년 2월 노동부 사회적일자리 사업 공모에 당선되어 사업단이 발족되면서 고용노동부 예비사회적기업 일자리창출 사업으로 활동을 하게 되었다. 2011년 12월 사회적기업(제2011-155호)으로 인증되었고, 2012년 3월 식당 오픈, 같은 해 6월에는 사회복지공동모금회 착한가게 지정, 7월에는 ○○시로부터 착한가격업소 지정을 받았고, C도의 여성 새로 일하기 지원본부와 업무협약체결을 맺고 여성근로자 자녀 방학 중 도시락 지원 사업을 시행하였으며, 2013년 3월에는 사회적기업 판로확대를 위한 숭앤숍(스토어 36.5)에 참여하기도 하였다.

- 1) 단일사례와 다중사례는 서로 다른 설계 상황에서 적용될 수 있으며, 각각의 설계 유형에 따라 서로 다른 분석의 단위가 요구된다. Yin(2011: 90)은 사례연구의 연구설계 유형을 2×2 매트릭스에 기반을 두고 다음과 같은 네 가지로 분류하였다. (1)단일사례이면서 단일한 분석단위 설계, (2) 단일사례이면서 분석단위가 복합적인 설계, (3) 다중사례이면서 단일한 분석단위 설계, (4) 다중사례이면서 분석단위가 복합적인 설계.

A기업은 노인일자리 창출과 전통식품문화의 계승, 건강한 먹거리 문화조성, 로컬푸드 운동을 통한 지역경제 활성화라는 사회적 목적을 가지고 운영되고 있다. A기업은 안전한 먹거리에 대한 사회적 욕구가 점점 높아지고 있는 가운데, 믿을 수 있는 지역사회 농산물을 사용하여 맛깔 나는 반찬을 만들어 식당 및 월식 운영과 행복도시락사업, 출장뷔페사업을 하고 있으며 얻은 수익금으로 참여 어르신들의 일자리창출과 취약계층을 위한 후원금으로 사용하는 건강한 먹거리의 지킴이이며 착한기업이다.

현재 A기업의 대표는 A시니어클럽 관장이 겸직하고 있으며 소속법인의 인사발령으로 2014년 3월부터 대표직 수행중이다. 이전 대표는 현재 같은 법인 소속의 B시니어클럽 관장으로 재직 중이다. 2014년 말 기준으로 사례기업의 직원 수는 6명이며, 이중 5명이 취약계층이고 1명은 사무실 관리직원이다. 사례기업의 2014년 결산액은 2억 8천 6백만 원이며, 그중 매출액은 1억 7천 8백만 원 정도이다.

### 3. 자료수집

본 연구의 주된 자료는 연구 참여자와의 인터뷰 자료이며, 사례기업의 홈페이지, 사례기업의 제품 홍보 브로슈어, 관련 인터넷 자료 등이 활용되었다. 인터뷰는 2014년 3월에서 4월까지 연구 참여자가 근무하는 시니어클럽을 방문하여 연구 참여자의 사무실 및 회의실에서 이루어졌다. 연구 참여자와의 원활한 면담을 위해 연구문제를 중심으로 반구조화된 질문지를 제작하였다. 인터뷰 실시 전 유선 상으로 연구목적에 대한 자세한 안내를 하였고 질문지를 인터뷰 전 미리 참여자에게 제공하였다. 인터뷰 진행 전 인터뷰 내용의 녹음에 대해 연구 참여자의 동의를 구하고 진행하였으며, 인터뷰 시간은 연구 참여자에 따라 1회 60분에서 90분이 소요되었고, 인터뷰 후 전화 및 이메일로 추가적인 인터뷰를 진행하였다.

### 4. 자료분석

자료의 분석은 Krippendorff(2013)가 제안한 내용분석 절차를 따랐다. 먼저 텍스트 전체에 대한 연구자의 이해를 위해 참여자와의 녹음된 인터뷰 내용을 텍스트로 전사하였고, 전사된 자료를 여러 번 반복하여 읽으면서 참여자들의 경험이 사회적기업의 성공과 관계가 되어 있는지를 검토하였다. 다음으로는 의미 있는 진술을 찾기 위해 참여자들의 구술내용 중 문장이나 어구에서 사회적기업의 성공과 관련된 의미 있는 진술들을 발견하여 의미를 구성했다. 세번째 단계는 범주화단계로, 연구자는 의미진술을 개념화 한 후 이 개념들 중 서로 관계있거나 유사한 것들을 결집하여 범주화하였다. 마지막으로 이러한 범주를 선행연구에서 도출된 사회적기업의 성공요인과 매칭시켜 나가면서 재배열하였다.

본 연구의 자료 분석을 위한 분석틀은 선행연구를 통해 확인된 성공요인 중 연구자가 중요하다고 판단한 4가지의 성공요인으로 구성되었다. 사회적기업의 성공에 대한 명확한 정의가 공유되지 않은 상황에서 성공요인을 논하는 데는 한계가 있으며 사회적기업 성공요인에 대한 연구에서 연구자마다

제시하는 요인이나 용어 선택에 있어 약간의 차이는 존재하나 선행연구에서는 대체적으로 사회적기업가 요인, 전략적 요인, 제도적 요인, 환경적 요인, 조직적 요인 등으로 구분하여 연구되고 있다. 본 연구에서 노인 사회적기업의 성공요인을 알아보기 위한 분석틀로 구성된 4가지 성공요인은 ‘사회적기업가 정신 요인’, ‘전략적 요인’, ‘조직적 요인’, ‘사회적 네트워크 요인’이다.

본 연구에서는 선행연구에서 성공요인으로 구분된 ‘환경적 요인’을 ‘사회적 네트워크 요인’으로 재명명하여 네트워크의 비중을 높였으며, 거의 모든 선행연구에서 빠지지 않고 언급되는 요인인 인건비 지원과 같은 제도적 정부지원 요인은 사례기업의 성공요인에서 제외하였다. 왜냐하면 연구자는 사례기업에게 있어서 사회적기업 재정지원제도는 성공요인이라기 보다는 생존을 위한 필수요인이라고 판단하였기 때문이다. 사례기업은 인건비를 5년간 지원받았고, 전문인력 지원은 3년간 받았으며, 사업개발비는 5년 동안 매년 선정되어 지원을 받아 인터넷 쇼핑몰 구축, 브랜드 디자인 개발, 도시락 메뉴개발 및 매뉴얼 제작, 고객관리프로그램 개발, 방송홍보 및 홍보물제작, 식품관련 기계대여 및 포장재 제작 등에 활용한 것으로 조사되었다.

## 5. 연구의 엄격성과 윤리적 문제를 위한 고려

본 연구에서는 연구의 엄격성 확보를 위해 다음과 같은 방법들을 적용했다. 첫째, 동료지지집단으로부터 검토과정을 거쳤다. 사회복지를 전공하고 질적 연구를 수행한 경험이 있는 2명의 전문가를 통해 내용을 검토 받았으며 연구의 진정성을 높이기 위해서 분석 시 전문가의 자문을 받았다. 둘째, 연구 참여자들과 대화를 통해 지속적인 관계형성을 위해 노력하였고, 자료 분석 과정에서 의문이 생길 때마다 전화나 메일을 통해 연구 참여자와 소통하며 확인하는 과정을 거쳤다. 또한 연구 분석 결과를 연구 참여자로 하여금 직접 확인하게 하고 피드백을 받았다.

질적 연구에서 발생할 수 있는 윤리적 문제를 방지하기 위해 연구자는 먼저 연구의 주제와 목적에 대해 연구 참여자들에게 명확하게 설명하고 연구 참여 동의서를 받았다. 인터뷰 시작 전 참여자들에게 연구 참여중이라도 본인이 원하면 언제든지 연구 참여를 중단할 수 있음을 고지했고, 연구 참여자와 사례기업의 익명성이 보장될 것이며, 연구목적 이외에는 사용되지 않을 것임을 약속하였다.

## IV. 연구결과

본 연구에서는 C도 ○○시에 있는 A시니어클럽에서 운영하고 있는 노인 사회적기업의 사례를 인터뷰하고 분석하여 선행연구를 통해 분석의 기준으로 삼은 4가지 성공요인과 10개의 범주를 도출하였다. 먼저 사회적기업가 정신 요인에는 사회적 가치 지향, 위험감수성, 경영철학의 범주가 매칭 되었고, 전략적 요인에는 신뢰기반 마케팅과 홍보, 과학적 관리체계 구축의 범주가 속하고, 조직적 요인에는 노인의 풍부한 경험과 특화기술, 외부자원 활용, 민주적 의사소통의 범주가 나타났으며, 마지막으로 사

회적 네트워크 요인에는 상위조직과의 연계와 협력, 다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성의 범주가 포함되었다.

<표 2> 분석결과

성공요인	범주
사회적기업가 정신 요인	사회적 가치 지향
	위험감수성
	경영철학과 비전제시
전략적 요인	신뢰기반 마케팅과 홍보
	과학적 관리체계구축
조직적 요인	노인의 풍부한 경험과 특화기술
	외부자원 활용
	민주적 수평적 의사소통
사회적 네트워크 요인	상위조직과의 연계와 협력
	다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성

### 1. 사회적기업가 정신 요인

사회적기업가 정신은 일반적인 영리기업의 기업가 정신과 달리 ‘사회적’과 관련된 요소가 핵심이 된다. 이러한 사회적인 의미에는 사회적 가치, 사회적 변화, 사회적 문제 해결 등과 같은 이타주의적인 개념이 담겨져 있다(최조순, 2012: 55). 남미옥(2013)의 연구에서 기업가 요인은 중요도 측면에서 상대적으로 가장 높게 나타났으며, 그 중에서도 기업가정신이 중요도 및 성취도측면에서 최상의 순위를 나타내 사회적기업의 주요 요인 중에서도 사회적기업가 정신이 가장 우선시 되어야 하는 것을 의미한다.

사회적기업은 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 달성해야 하는 어려운 과업을 수행해야 하는데 사회적 목적달성을 위한 사회적 가치 실현에 더 중점을 둔다. 본 연구에서는 사회적기업가 정신을 사회적 가치 지향, 경영 마인드, 경영철학과 비전의 세 가지 구성요소를 기준으로 살펴보았다.

#### 1) 사회적 가치 지향

사례기업은 시니어클럽의 노인일자리 사업단에서 출발한 사회적기업으로 시니어클럽이라는 조직 자체도 사회적 가치를 지향하며 사회적 목적 달성을 추구하는 조직이었기 때문에 A기업의 대표가 갖는 사회적 가치 지향성은 너무나 당연한 귀결이다. 사회적기업의 사회적 달성을 위한 사회적 가치 지향에 대한 대표들의 생각은 매우 확고하게 표현되었다.

사회적기업 같은 경우에는, 앞에 사회적이라는 말이 붙었잖아요. 기업의 윤리성에 대한 신뢰가 없으면

이건 하면 안 된다고 봐요. 일반 영리기업이랑 차이점이 그거라고 보거든요. (참여자 1)

사회적기업의 리더가 사회적 가치를 기반으로 경영 마인드를 가지고 이 사업체를 잘 꾸려갈 수 있으면 그게 제일 좋은 모델인 거 같구요. 왜 하는지에 대한 고민을 많이 해야될꺼 같아요. 가다보면 잘못하다 돈만 보는 기업으로 전락될 수도 있고 그런 거 같아요. 마리의 토끼를 잘 잡아야 할 것 같아요. 어느 하나 놓치면 사회적기업이 아니잖아요. (참여자 2)

사회적기업에 대한 인건비 지원이 끝난 후 대표를 맡은 참여자 1의 경우에는 사회적기업으로서 생존하여 성장해 나가는 것이 사회적기업이 정부로부터 받은 지원에 대한 사회적 책임이며 이것이 사회적기업 고유의 목적인 사회적 가치 실현이라 생각하고 있는 것으로 나타났다.

솔직하게 지금 모든 사회적기업이 어렵고, 재정 지원에 다 목매달고 있고, 그게 끝나면 사업을 접어버리거나 사업자를 돌려서 다른 것으로 다시 시작한다거나 하는 케이스도 많다고 했고요. 자라에서도 사회적기업을 받으면 중간에 끝났을 때 다시 다른 일자리로 환원시켜서 가면 보조금이 있으니까 그렇게 한다는 것을 저도 들었어요. 그런 말을 들었을 때 이게 참 자존심 상하는 일이 아니냐. 그동안 5년 동안 어쨌든 세금을 통해서 지원을 받았으면 하는 데까진 해 봐야 하는 것 아니냐. 라고 생각을 했어요. 그리고 그 생각은 변함이 없구요. 지원금도 받았고, 시설 장비도 마련했을 테니 5년 동안 국민의 혈세를 통해서 사회적기업을 지원받았으면 그 이유가 어쨌든 살려내서 뭔가 역할을 하게 할 자리 창출이 됐던 사회 공헌을 하던 만들어내야 한다고 생각해요. (참여자 1)

참여자 2는 사회적기업에 있어서 리더의 사회적기업가 정신이 중요하다고 하면서 그간 사회적기업 대표로 활동하면서 만났던 대표들의 사회적기업가 정신에 대한 본인의 생각을 이야기 했다.

사회적기업 뭐라고 해야 할까 시민단체나 자활이나 이쪽에서 시작하신 분들이잖아요. 그래서 더 사회적 의미나 이런 것들 많이 생각하시면서 운영하시는데 그게 맞는 거 같아요. 그런데서 출발하는 분들이 순수하게 그걸 추구하기 위해서 계속해서 무언가 활동을 하시거든요. 그런데 기업에서 일하시다가, 이윤 추구하다가 뭔가 하나의 방법으로 지원의 수단이나 지속성을 가지기 위한 방법으로 가시는 분들은 좀 ‘저건 아닌데’ 하는 생각이 들어요. 제가 보기에 그 분들은 왜 하는지에 대한 고민들을 충분히 가지고 가셨으면 좋겠어요. 정말 리더가 어떤 생각을 가지고 있느냐에 따라서, 어떻게 출발했느냐에 따라서 많이 다른 거 같아요. 그러니까 그 기업가 정신이 굉장히 중요한 것 같고. (참여자 2)

사회적기업의 정체성은 사회적기업가가 사회적기업을 바라보는 시각에 따라 많이 좌우된다고 판단된다. 그러나 사회적 가치추구에만 무게를 두고 기업을 운영하느라 이익을 내지 못한다면 자립에 어

려움을 겪게 되기 때문에 둘 간의 균형을 유지하도록 하는 능력 또한 사회적기업가에게 매우 높이 요구되는 역량이다.

## 2) 위험감수성

위험감수성은 사회적기업이 목표 달성 과정에 불확실성이 수반됨에도 불구하고 과감하게 실행하려는 과정에서 발견된다(최조순, 2012: 95). 사회적기업에 대한 인건비 지원 기간이 종료된 시점에서 조직의 장이 된 참여자 1은 조직의 지속을 위해서 감원이라는 최강의 수를 두게 된다. 사례기업은 사회적기업의 유형 중 일자리 창출유형으로 노인 취약계층에게 일자리를 제공하는 소명을 가진 기업으로 인원 감축은 자칫 사회적기업으로서의 존재의미를 잃게 할 수도 있었으나 위험을 감수한 과감한 실행으로 조직을 생존케 하였다. 감원이 사회적기업의 운영을 저해할 수 있음에도 불구하고 인건비를 줄여야 생존할 수 있었기 때문에 실행하였으며 이러한 위험을 감수한 도전의 결과로 사업을 지속할 수 있게 되었고 매출증진을 위한 또 다른 진취적 도전을 시작하게 되었다.

인건비 지원의 퍼센티지가 점점 줄어들면서 5년 차 이후에는 완전히 중단이 되요 그 시점이 작년 2월 말이었어요 중단되자마자 제가 온 거예요 3월 달에. 그래서 지난 관장님도 이걸 다 달아야 되는가를 되게 많이 고민했다고 하더라고요 왜냐하면 아시다시피 인건비 비중이 워낙 높잖아요 그래서 달아야 되는지를 계속 고민했고 저도 계속해서 그 부분을 추이를 봐가면서 결정을 저야할 상황이 왔어요 그래서 작년에 인원을 줄였죠 그전에 일하시던 어르신들이 열 분이셨으면 지금 현재 다섯 분으로 인원을 줄인 상태구요 그리고 나서 매출증진을 위해서 할 수 있는 일들을 찾아봤죠 (참여자 1)

노인일자리 사업은 보건복지부에서 추진하고 있으며, 참여하는 고령자를 65세 이상(일부 사업은 60세)으로 정해 놓고 있어 조기퇴직 후 일자리를 원하는 65세 이하의 경우는 노인일자리 사업에 참여할 수 없다. 반면 사회적기업은 고용노동부 소관이며, 고령자를 55세 이상으로 정해 놓고 있다. 시니어클럽은 보건복지부 소속의 기관으로 노인일자리 사업을 수행하고 있기 때문에 일자리 사업 참여자들의 평균연령이 높은 편이다. 또한 보건복지부 소관의 노인일자리 사업을 수행하는 시니어클럽에서 고용노동부 소관의 사회적기업을 인증 받아 운영 시에 투자되는 자원은 많지만, 보건복지부의 기관 평가 시 사회적기업은 시니어클럽의 실적으로 인정되지 않기 때문에 꼭 해야 하는 사업이 아니었지만 지역 사회 이익과 공공선을 위해 위험을 감수하고 실행하였다.

저희 시니어클럽은 시장형 사업들을 많이 해야 하는 요구들을 받잖아요 그러다보니까 이걸 단순하게 20만원 수준 받는 노인 일자리사업만 가지고는 사실은 이렇게 성과를 낼 수 있는 사업을 할 수 있는 게 별로 없어요 그래서 그렇다면 조금 더 어떻게 보면 조금 젊은층, 50대 후반에서 60대 초반 정도 되시는

분들이 조금 더 참여를 해주면 70대 이상 되는 분들로만 구성된 그런 류의 일보다는 훨씬 더 성과가 많이 나겠다는 생각을 가지고 있었죠. 그래서 시도를 하게 된 거예요. 어쨌거나 꼭 노인 일자리사업만이 ‘노인일자리다’라는 생각을 갖고 있진 않았죠. 그래서 뭐 부처가 어디가 되었건 다양한 시도를 해보자라고 생각했었구요. 그리고 하나는 ‘아무튼 모델을 한번 만들어보자.’ 왜냐하면 노인 일자리사업에서 사회적 기업으로 전환된 케이스가 C도에는 하나도 없었어요. 전무했어요. 지금도 그렇지만요. (참여자 2)

### 3) 경영철학과 비전제시

조직의 성공과 지속적 성장과 발전에 대해 논할 때 리더의 경영철학과 조직원에게 제시하는 비전은 가장 중요한 요인의 하나이다. 사례기업의 제품에 대한 이해와 전망 그리고 무엇보다 사회적기업으로서의 특성과 발전 방향 등에 대한 비전을 제시하고 견인할 수 있는 리더의 역할이 사례기업의 성공에 있어서 필수적인 요인이라고 할 수 있다.

이게 음식업이다보니깐, 지금은 시니어클럽의 일자리사업도 독거노인을 대상으로 한 서비스가 많이 나갑니다. 상담 서비스, 뭐 큰 폭의 서비스는 하고 있지는 못하고 있지만, 일자리에 관련된 독거노인 돌봄 서비스가 있는데 제 욕심은 제가 복지랑 접목을 시키고 싶다고 얘기를 했잖아요. 이것도 하나의 복지이긴 하지만 여기서 만든 음식을 가지고 독거노인을 연결시켜서 서비스 제공하는 걸로 사회공헌을 하고 싶어요. 음식으로 할 수 있는 일이 경로잔치도 물론 할 수 있지만 일주일에 한번만이라도 밑반찬을 배달할 수 있는 그 예를 들어 열 분이면 열분, 그러다가 많아지면 스무 분, 서른 분 해서 그런 쪽으로 사회적기업과 연결된 것을 확장을 했으면 하는 게 제 바람이에요. (참여자 1)

벤치마킹도 가서 배워올 수 있는 것을 배워오도록 어르신들에게 선진지 견학의 기회도 드리고, 이 정도 되어야 자립 수준이라고 보지단순히 ‘적자가 없다’ 이런 것으로는 만족할 수 없다. 그 정도까지 함께 가자고 담당자와 어르신들하고 얘기했어요. 그래야 우리가 좀 더 기업의 모습, 미래를 볼 수 있는 기업의 모습이 될 수 있지 않을까 하고 있어요. (참여자 1)

## 2. 전략적 요인

사회적기업이든 일반 영리기업이든 생존을 위해 요구되는 것은 이윤창출이다. 경제적 목적 추구를 통한 이윤창출이 존재해야 사회적기업이 지속가능하며, 이는 일반 영리기업과 마찬가지로 전략적 노력을 통해 달성될 수 있다. 사회적기업의 성공전략들로 어떤 것들이 제시되는 지를 신문기사 분석을 통해 알아본 김주환(2014)의 연구에서도 전략적 부분과 관련된 텍스트가 가장 높은 빈도로 나타나 사회적기업의 성공에 있어서 전략적 요인의 중요성을 짐작케 한다. 사례기업의 경우에도 지원이 중단된 이후까지 생존할 수 있었던 배경에는 마케팅과 경영역량 및 경영마인드와 같은 전략적 요인이 존

재하고 있었음을 찾아볼 수 있다.

### 1) 신뢰기반 마케팅과 홍보

마케팅은 생산자가 상품 또는 서비스를 소비자에게 유통시키는 데 관련된 모든 체계적 경영활동을 의미하며 사례기업에서 진행된 마케팅이 활동들이 성공의 요인으로 작동했음을 짐작해 볼 수 있다.

마케팅에 있어서 가장 먼저 이야기 되는 것은 제품이다. 우리의 제품을 어떻게 타사의 제품과 차별화를 시킬 것인지에 대한 고민이 요구된다고 할 수 있다. 사례기업은 로컬푸드를 이용한 고품질 식재료 사용을 고집하면서 맛과 영양이라는 음식의 품질로 고객과 신뢰를 쌓고, 고객을 만족시키고 있었다. 또한 품평회나 고객만족도 조사를 통해 고객의 의견에 귀 기울이며 지속적인 품질 개선을 위해 최선의 노력을 하고 있음이 나타났다.

*저희가 복지기관이기 때문에 믿었고 저희도 애들한테 좋은 재료를 먹여야 되잖아요. 합부로 재료를 쓸 수가 없잖아요 그래서 정말, 죽을 호박죽이 됐던 뭐 야채죽이 됐던 아침마다 죽을 썰어서 간식으로 들어가고 점심도 우리가 쓸 수 있는 지역 농산물을 사용해서 아이들 입맛에 맞게 간이 강하지 않게 해서 들어가고 또 간식도 옛날에는 무슨 젤리이런 거 공산품 이쪽으로 나갔었는데 저희 같은 경우 과일 사다가 잘라서 들어가고 아니면 시중에 판매하는슈페100' 같은 거 있잖아요. 그런 거를 해서 비용이 사실 많이 들어요 그래도 양심적으로 들어가니까 학원의 만족도가 너무 좋은거예요. 부모님들 만족도도 너무 좋고 (참여자 1)*

*저희들은 정말 식품사업이고 그래서 그 정말 신뢰, 신뢰를 위해서 굉장히 애를 많이 썼던 것 같아요. 정말 좋은 재료를 우리 소비자들한테도 제공해드리고 좋은 재료를 사용하는 사람들도 생각해 주고 그런 가치를 계속해서 우리도 홍보도 할 수 있었고 알릴 수 있었고, 소비자들도 그래서 믿어주고, 저희 기업을 생각하는 것만으로도 신뢰가 가도록 하는 생각들을 갖게끔 하는 그런 부분들이 나름 살아남을 수 있는 기반이 된 것 같구요(참여자 2)*

*음 품질관리가.. 아.. 저희들 품평회도 하고요 도시락 한 번씩 가지고 가서 그거 가지고 맛이나 그런 것 가지고도 하고 그다음에 저희들이 구내 식당할 때는 계속 고객만족도 조사를 했어... 정기적으로 그래서 맛은 어떠냐 시각적인 것은 어떠냐 이런 것들을 계속 받아서 피드백하고 (참여자 2)*

제품의 홍보는 마케팅의 주요 구성요소이다. 아무리 훌륭한 제품도 고객이 알지 못해서 사용하지 않는다면 기업의 이윤창출에 기여할 수 없기 때문이다. 사회적기업과 사회적기업의 제품에 대한 인식 조사 결과를 통해 알 수 있듯이 사회적기업에 대한 국민들의 인식이 매우 낮은 현실에서 홍보는 매우



중요한 부분임을 짐작해 볼 수 있다. 사례기업의 경우에는 제품을 알리기 위해 지역사회 연계망을 활용하거나 사례기업 주변 사무실 등을 돌며 시식행사를 진행하고 리플렛이나 소식지 등을 제작하여 우편 발송하는 등 다양한 방법을 동원하고 있었고, 이를 통해 매출이 증가하는 소득을 얻었다.

사회적기업협회 행사할 때라든지, 취업복지행사, 복지기관, 관공서 이런 쪽으로 많이 나갔었어요. 그래서 이제 그렇게 해서 '아 그래도 시니어클럽이나 사회적기업에서 하는 음식이 괜찮다' 이렇게 각인되어 있고, 저희 같은 경우에는 이 근처에 세무사 사무실이나 다른 사무실 이런 데에서 바쁘니까 밥 먹으러 못 나오는 분들 학원, 이런 쪽에 1년에 한두 번 정도는 시식행사를 갖고 나가서 인근 사무실에서 시식을 하고, 그리고 새롭게 매출을 만들어냅니다. 지금 이제 리플렛이나 소식지 이런 게 있으면 1년에 한두 번 씩 업체에 발송하고 앞으로 더 적극적으로 해야죠. 사회적기업만 하면 이거에만 목매달아야죠, 당연히. 근데 그렇게까지 그리진 못해요. 대신 매출 들어가면 구조 분석이라던 지 새로운 매출처를 얻기 위해서 뛰는 부분들은 같이 다니죠. 지역사회에 연계망이 다 있으니까. (참여자 1)

제품의 다각화를 위해 전통 장을 제품으로 생산하여 판매를 하였고, 구내식당도 운영을 위탁받아 진행하는 등 생존을 위해 다양한 노력을 기울였다.

아무튼 우리가 할 수 있는 것들은 최대한 다 해보자라고 굉장히 애를 많이 썼던 거 같아요. 그래서 저희가 도시락도 하면서 장 특판 같은 행사도 해서 팔고 그 다음에 저쪽에 구내식당도 받아가지고 운영을 하고 물론 하나하나 때면, 여기서는 마이너스 나고 여기서는 플러스 되고 뭐 이런 게 있어요. 그래서 정말 플러스 마이너스를 요거만 봤을 때는 이거는 손해고 이거는 남는 거구 막 이러는 게 있을 수 있는데 근데 또 거기서 오는 그 이렇게 뭐라고 그럴까 또 부가적인 수익만으로는 마이너스지만 부가적인 이익들이 이쪽에서 붙어서 오는 뭐 이런 게 있더라고요. 그거를 다 뭐 금액적으로 환산을 할 수는 없지만 그래서 그러한 부분들이 또 잘, 어쨌거나 운영할 수 있는 기반이 된 거 같기도 하구요. (참여자 2)

## 2) 과학적 관리체계 구축

사회적기업에 있어서 과학적 관리체계의 구축은 사회적기업의 영리추구를 위해 매우 필요한 부분이다. 그럼에도 불구하고 사회복지조직이나 NGO 등에 전환한 사회적기업의 경우 기업 운영 경험의 부재나 기업규모의 영세성 등의 사안으로 인해 어려움을 겪는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다.

사례기업의 경우 사회복지기관인 시니어클럽의 관장이 사회적기업의 대표직을 수행하고 있기 때문에 경영역량과 경영마인드가 더욱 필요한 요인으로 판단된다. 사례기업의 성공요인으로 전략적 측면에서 경영역량 및 경영마인드를 찾아볼 수 있는 부분은 회계부분에서 이루어진 체계화된 시스템 구축의 부분이었다. 사회복지기관으로서 시니어클럽은 영리를 목적으로 하는 기관이 아니기 때문에 전문

회계시스템이 구비되어 있지 않았고 근무하는 사회복지사들도 기업의 회계에 대한 지식과 기술이 부족한 게 현실이다. 참여자 1은 사례기업의 생존을 위해 회계시스템 도입이 필요하다고 판단했고 부족한 자원이지만 투자를 통해 회계시스템을 구입하여 과학화된 회계 관리를 시작하였다.

제가 오자마자 제일 먼저 한 게 매입과 매출의 분석이에요. 뒤에 돈이 들어가고 우리가 어떤 재료를 구입하며 수도광열비나 제세공과금으로 해서 항목이 어떻게 떨어지나. 그걸 보고 어디를 줄여야 되고 어디를 늘려야 되는지를 우리가 좀 분석을 해보자<sup>1</sup>게 장사의 기본이니깐요. 저는 이게 장사라고 생각하거든요. 사회적기업도 그렇게 해야 장사를 어떻게 해야 할까 안이 나오는데 그냥 무조건 매출하고, 무조건 쓰고 무조건 매출하고 무조건 쓰고 이거는 동네 구멍가게도 그렇게는 안한다. 저는 그걸 썰 먼저 했어요. 전산화시키는 것. 여기 이제 세입세출 프로그램을 전산화시켜서 돈 없다고 안하는 게 아니라 그거는 돈이 없어도 빌려서라도 전산화시켜서 빨리 분석을 해야 한다<sup>2</sup>.그만 기업해서 할 수 있는 전산프로그램을 사가지고 오자마자 전산화 시켰어요.그러다보니까 어디에서 돈이 나가고 어디에서 돈이 들어오고, 어디가 얼마 나오고를 매월 뽑아봅니다. 수요처에 대한 것도 뽑아보고, 지출에 대한 것도 뽑아보고 공과금도 증가분을 전부 뽑아봐서 분석했을 경우 아까 제가 말씀드린 대로 인건비,재료비 4, 운영비 1 이에요.(참여자 1)

### 3. 조직운영 요인

사회적기업은 취약계층을 일정비율 이상 고용해야 하기 때문에 조직운영 시 조직을 구성하는 인적 자원의 특수성을 고려하여 조직원의 강점 강화와 외부 인력의 활용 등을 통해 성공하는 사회적기업으로 생존할 수 있음을 확인하였다. 또한 사회적기업은 일반 영리기업과 달리 자본의 소유가 아닌 1인 1표의 의사결정권을 갖기 때문에 특정 개인에게 의결권한이 집중되지 않는 민주적 의사결정의 운영방식 역시 사회적기업의 성공에 기반이 된 것임을 알 수 있다.

#### 1) 노인의 풍부한 경험과 특화기술

A사회적기업의 근로자는 노인들이다. 취약계층으로서의 노인 근로자로 구성된 조직은 당연히 인적 자원 측면에서 한 발 뒤에 있다고 해도 과언이 아닐 것이다. 향후 고학력이면서 직장경험이 많은 베이비부머가 노인세대로 합류하게 되면 상황이 달라지겠지만 현재 근무 중인 노인분들은 대부분 조직 생활이 경험이 없으신 분들이다 보니, 규모가 작긴 하지만 기업이라는 조직에서 일하는 어려움도 현재 노인세대 근로자들이 갖고 있는 어려움 이라고 할 수 있다. 사례기업의 대표도 역시 사회적기업을 운영하는 데 있어 이런 부분에서 어려움이 있다고 하였으나 반면 노인 근로자가 갖는 강점이 A사회적기업이 성공하게 된 발판이라고 진술했다.

저희 일하면서 어려움이 저희는 사회적기업이면서 취약계층을 노인으로 보고 노인을 고용한 거잖아요. 그래서 전부 다섯 분이 다 노인이세요. 그러다보니 노인이 일할 수 있는 속도라든지, 어떤 기능 그런 부분들은 잘하시는 부분도 있지만 조금 다를 수 있잖아요. 젊은 사람들이랑 어떻게 보면 시간에 대비해 나올 수 있는 아웃풋이 적을 수 있는 연령층이예요. 그래서 어떤 때는 조금 시간이 더 걸리고 하는 부분에 있어서 초과근무를 하는 시간들이 좀 생길 수 있거든요. 할하다가 이제 그랬을 때 그 모든 초과근무를 저희가 외부에서 또 다시 사람을 써서 시급으로 드리기에 사회적기업이 그렇게 까지 하기에는 힘든 부분 그런 부분이 좀 어려워요. (참여자 1)

아무래도 연세가 더 많아지면 이렇게 근로능력이나 그 다음에 순간순간 판단력이나 이런 게 많이 흐려지고 또 차 끌고 가시다가 교통사고 많이 내시고.. 배달하실 때 사고 많이 나고. 뭐 이런 그런데서 누수되는 게 굉장히 많고 그 다음에 또 주소 한번만 딱 가르쳐주면 젊은 사람 같으면 착 갔다가 착 오는데 어르신들은 그거를 찾느라고 시간이 엄청나게 오래 걸리(참여자 2)

사례기업 대표는 노인 근로자의 특성으로 인해 발생하는 어려움을 인지하고 그에 대한 지혜로운 대응으로 기업을 운영하고 있으며, 노인 근로자가 갖는 근면성실이나 인생을 살면서 누적된 풍부한 경험과 기술이 사례기업이 성공하게 된 발판이라고 진술했다.

저희 음식은 요새 도시락 업체 음식이랑 맛이 달라요. 먹어서 편안하고, 재료에 대해서 거부감이 없고 누구나 잘 먹으면서 소화도 잘 되고, 우리 입맛에도 맞고 거의 이제 여기 도시락은 중장청년층 타겟이라고 보시면 돼요. 그리고 맛있게 드실 수 있는 양념같은것도. 이것도 가능한 게 노인이 음식을 잘 만드시기 때문에 가능한 거거든요. 노인이 잘 하실 수 있는.. (참여자 1)

부지런하세요. 확실히 노인분들이 부지런하시고 또 살아온 경험이 많으시다보니까 그런 것에서 오는 연륜이나 이런 게 있으셔서 오히려 젊은 사람 위로해 주시기도 하죠. 들어주시는 것도 있고 그런 부분.. 뭐라고 그럴까, 오히려 돈 같은 걸 별로 안 따지세요. 연세가 많으신 분들은 그렇지 않으세요. 굉장히 고마워하시고 나를 어디서 써주겠어 이런 개념들을 갖고 계셔서 오히려 연세 드신 분들은 그런 부분에서 더 좋습니다. (참여자 2)

## 2) 외부 자원의 활용

사회적기업의 운영에 있어서 자원관리, 특히 인적자원관리에 대한 부분은 중요한 역할을 한다. 사례기업은 시니어클럽 직원을 예비자원으로 활용하였고, 인건비 지원 중단 후 단행한 인원감축으로 야기되는 인력부족 문제를 해결하기 위해 외부의 자원을 최대한 활용하기 위해 노력하였다.

보조 인력으로 작년에는 여성인력개발센터에서 여성인턴을 받았어요. 그래서 그분이 회계담당이나 운송을 해주셨고요. 왜냐하면 그 인원을 2월에 다 줄였거든요. 회계 내보내고 다 내보내면서 했고 이번에는 또 어디 외부 인력을 쓸 수 없나 고민 고민 하다가돈이 들어가는 건 저희가 사실 하기 힘들거든요. 이번에는 그 사회공헌활동이라는게 지금 C도의 경우에는 사회복지 센터에서 운영을 하거든요. 그래서 보조가 그게 보건복지부에서 나왔나 어디서 나왔나 했는데 사회공헌활동을 해보면간에 32만 원 정도 중 고령자에게 지급하는 사회공헌활동이 있어요. 그게 한 50~65세의 노인 이전 연령까지 할 수 있는 말하자면 틈새일자리거든요. 그런 분들을 링크해서 모시고 와서 운송이나 상담을 맡기는 그런 인력을 보존하고 있어요 (참여자 1)

저희 기업 같은 경우는 시니어클럽이라는 것을 옆에 끼고 있기 때문에 관리쪽 인건비가 주로 안 들어 가잖아요. 관장님이 대표로 있으시면서 시니어에서 급여를 받고, 저 같은 경우는 소속도 A 시니어클럽이거든요. 시니어클럽 과장이지만 행정 업무 같은 거를 제가 다 서포트하고, 그리고 사무실 같은 경우도 사실 독립이 돼야 하지만 그 사무실 운영하는 운영비 등 분리를 했을 때에 어려운 점이 좀 있어서 같이 하고 있거든요. 도시락 같은 경우도 저희가 협조를 해주고.. 오늘 같은 경우도 오전에 저희 직원이 도시락 배달을 했고요, 어제도 직원들 한 서너 명이 도시락 배달 협조를 했고. 네. 그래서 여러 가지 부분이, 예산 부분은 다 분리가 됐지만 행정 같은 거는 시니어에서 같이 도와서 가기 때문에, 그래도 다른 사회적기업보다는 그래도 유지하는 게 덜 어렵고 큰 힘이 되지 않았나 싶네요 (참여자 3)

### 3) 민주적 수평적 의사소통

사회적기업은 기존의 수직적이고 상명하복적인 조직의 운영 방식에서 벗어나 수평적이고 개방적인 방식의 조직운영방식의 채택으로 직원들의 참여를 지향하며(최조순, 2012: 93), 이를 통해 형성된 신뢰에 기반을 둔 민주적이고 수평적인 의사소통이 성공의 발판이 되었음이 확인되었다.

아 저희가 계약을 할 때도 참여자들한테 사전에 그 부분을 안내를 하고요. 5년차 되는 해에는 지원금이 내년부터는 끊긴다는 거를 알고 계셨고. 그래서 지원금이 끊기면 최소 인력으로 가야 되다는 부분을 미리 안내를 했을 때, 본인들 입장에서든 회사를 유지하는 데에 자기가 있어야 되냐, 아니면 그만둬야 되냐를 계속 고민하셨던 것 같아요. 그리고 이사회 때도 근로자 대표가 들어가잖아요? 그래서 이사회 때도 그런 부분을 얘기를 하고, 거기서 나왔던 얘기를 근로자 대표가 회원들한테 하고, 그거에 대해서 동의 절차를 사전에 좀 구하죠 (참여자 3)

우리가 사업 지원이 이제 종료가 되니까 조금 타이트하게 진행해야 할 것 같고, 그런 부분에서 합의가 있었고, 그런 부분을 이해를 해 주시니까, 조금 바쁘더라도, 약간씩의 초과 근무를 하셔도 그거를 뭐 돈을 달라거나 그런 것을 하지 않고 진행이 됐던 것은, 서로 그 부분에서 합의가 있어서 진행이 되지 않았나 싶고요. (참여자 3)

사회적기업에게 지원되는 인건비 지원이 종료되면 기업의 생존을 위한 불가피한 인력감축이 필요하다는 것에 대해 사전에 충분한 의사소통을 통해 이해와 동의를 구했고, 이렇게 형성된 이해와 신뢰가 바탕이 되어 인건비 지원 종료시점에 일부 근로자들이 자발적 퇴직을 선택하여 사례기업이 위기를 극복하고 성공하는 사회적기업으로 생존할 수 있게 되었음을 알 수 있다.

#### 4. 사회적 네트워크 요인

OECD는 사회적기업의 지원체계로서의 네트워크를 중시하고 있으며 기본적으로 여러 주체들이 관여하는 거버넌스 구조 하에서 다양한 지원 기관들간 이루어지는 네트워크의 중요성을 강조하고 있다 (Noya, 2009). 사회적기업의 성공을 위해서는 유사한 조직들 상호간 및 외부의 우호적인 세력과 밀접한 네트워크를 형성하는 것이 필수적으로, 자본주의 경제체제에서 공동체의 편견으로부터 오는 불이익에 대한 상쇄로서 사회적 네트워크로부터 받는 우호적인 세력으로부터의 적극적 도움은 성공을 위하여 반드시 필요한 요소이다(이인재, 2006).

##### 1) 상위조직과의 연계와 협력

사회적기업은 지역사회의 네트워크에 기반을 두고 있으며, 이러한 지역사회의 단체 및 이해관계자들과의 네트워크 형성은 호혜적 관계를 통한 실질적인 자원 교환으로 이어져 사회적기업의 기업 활동에 도움을 받게 된다(최조순, 2012: 103). 사례기업의 경우에도 형성된 사회적 네트워크를 통해 자연스럽게 제품이 홍보되어 매출로 연결되는 결과를 얻었다고 진술하였다.

〇〇사회적경제협의회에 여러 조직들이 단위들이 다 들어가는데, 거기에 시니어클럽도 하나의 단위로 들어가게 되가지고 그리고 제가 사회적기업에 있었으니까 관련이 많이 됐고, 연관을 많이 맺다보니까 또 인적네트워크가 생겼잖아요 그리고 식품사업이고 그러다 보니까 그런 오히려 관계자분들 통해서 영업이 되는 경우가 많아요 그래서 그런 분들이 또 믿고 맡겨주시고, 불러주시고 하다보니까 점점 아는 분들이 많이 계시죠 (참여자 2)

##### 2) 다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성

사회적기업은 사회적경제를 구성하는 실체이면서 사회적경제 환경과 상호작용하는 개방 시스템이기에 지속가능하고 성공적인 사회적기업이 되려면 사회적 목적 달성을 위해 협력 네트워크를 구축하거나 다양한 이해관계자들과의 파트너십을 바탕으로 한 연계와 협력이 이루어져 한다(유재언, 2014: 293-294). 사례기업의 대표는 지역사회의 단체 및 이해관계자들과 로컬푸드 학습 동아리를 구성하여 활동하면서 사회적 목적과 가치를 달성하기 위한 노력을 기울였다. 로컬푸드 생산자와 형성한 호혜관계를 통해 지역사회에서 요구하는 제품과 서비스를 제공할 수 있게 되면서 지역경제 활성화와 건강한 사회적경제 생태계에 기여하게 되었다.

*사회적기업으로 가는 게 굉장히 또 즐거웠던 게 뭐냐면 단순하게 일자리 창출만이 아니라 사회적 가치를 계속 추구하잖아요. 그래서 특히 그때만 해도 로컬푸드 관심이 있는 그런 단체나 기관들이 팀들이 같이 공부도 같이 하기도 하고 프로젝트도 하나 만들어서 같이 하기도 하고 이런 게 좀 있었어요. 그래서 그런 걸 하면서 ‘아, 우리는 단순하게 그냥 일자리를 해서 돈을 벌어갖고 하는 차원이 아니라 우리가 정말 지역을 위해서 헌신하고 있다라는 것을 계속해서 확인하는 것들이 있었던 것 같아요. 그래서 로컬푸드 하면서 지역경제 활성화에도 기여를 하고, 활성화를 우리가 얼마나 했는지 뽑아보기도 하고 이리면서 재밌었던 것 같아요. 생산자분도 같이 그 모임에 들어와서 저희가 거기서 식재료를 갖다가 콩 같은 것, 이런 걸 많이 사용하니까, 다 받아다가 하고 (참여자 2)*

## V. 결론

본 연구는 사회적 위험을 경험하고 있는 노인에게 안정적인 일자리를 제공하고 유지하기 위해 노인 일자리 사업의 대안으로 노인 사회적기업을 제안하고자 C도의 A시니어클럽에서 운영 중인 사회적기업의 성공사례를 살펴보고 정책적 함의를 제시하고자 하는 목적에서 수행되었다. 노인의 경제적 문제에 대한 국가 차원의 정책적 대응으로서 탄생된 노인일자리 사업은 노인들이 자립할 수 있는 경제적 토대를 마련하여 노인들 스스로 자신들의 당면 문제를 해결할 수 있도록 하는 데 그 의의가 있다. 그러나 노인일자리 사업이 지닌 여러 한계로 인해 사회적 취약계층인 저소득 노인들의 문제를 해결하는 데는 여전히 큰 폭의 갭이 존재하고 있기 때문에 노인일자리 사업의 갭을 줄일 수 있는 구체적 방안으로 노인 사회적기업을 제안하고자 한다.

본 연구에서는 시니어클럽에서 운영 중인 사회적기업 사례에서 성공요인을 찾아보고자 A사회적기업의 전·현직 대표 및 담당 직원과 인터뷰를 진행하였고, 결과를 분석하여 기존 선행연구를 참조하여 구성된 4가지의 성공요인에 따라 10가지로 범주화하였다.

분석결과, 사례기업의 성공요인은 사회적 가치 지향성, 위험감수성, 경영철학과 비전제시의 범주로

구성된 사회적기업가 정신, 신뢰기반 마케팅과 홍보, 과학적 관리체계 구축으로 구성된 전략적 요인, 노인의 풍부한 경험과 특화기술, 외부자원 활용, 민주적 수평적 의사소통의 범주로 구성된 조직적 요인, 마지막으로 상위조직과의 연계와 협력, 다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성의 범주로 구성된 사회적 네트워크 요인이다.

사회적기업가 정신은 사회적기업의 성공을 연구한 대부분의 연구에서 가장 중요한 요인으로 나타난 것으로 본 연구에서도 사례기업의 성공에 중요한 영향을 미치는 요인으로 분석되었다. 사회적기업이 영리기업과 구분되는 지점인 사회적 가치 지향성은 시니어클럽 관장과 겸직인 대표로서 매우 공고하게 지니고 있는 사상적 기반으로 나타났다. 또한 대표의 위험감수성의 발휘로 사례기업의 창업이 이루어졌고, 인건비 지원 종료 후의 난관을 극복하고 생존하게 된 것으로 보인다. 마지막으로 사회적기업의 소명을 다 하기 위한 이익의 사회 환원의 바람과 기업의 대표로서 성공한 사회적기업의 모습을 경영철학과 비전제시에서 확인 할 수 있었다.

전략적 요인은 신뢰기반 마케팅과 홍보 그리고 과학적 관리체계 구축의 범주로 구성되어 있었다. 신뢰기반 마케팅과 홍보에서는 고품질 식재료를 사용한 제품 차별화 노력과 고객만족도 조사를 통한 지속적인 품질개선의 노력, 지역사회 망을 활용한 홍보활동, 도시락에서 전통 장 그리고 구내식당 까지 제품 다각화를 통한 매출 확대 도모 등의 내용이 확인 되었다. 과학적 관리체계 구축에서는 사회적기업의 매입과 매출의 분석을 위한 과학화된 회계 관리 시스템 도입으로 나타났다.

세 번째는 조직적 요인으로 노인 근로자의 풍부한 경험과 특화기술 범주는 노인의 지혜와 경험, 축적된 기술, 근면성실 및 충성심 등이 노인 근로자의 강점으로 작동하여 사회적기업의 성공에 기여한 것임을 알 수 있다. 노인 근로자의 강점은 지금까지 수행된 사회적기업의 성공과 관련된 선행연구에서는 찾아볼 수 없었던 것으로, 이후 노인을 고용하려는 사회적기업이 활용할 수 있는 요인이다. 연구 참여자들은 노인의 지혜와 경험, 축적된 기술을 활용한 노인이 잘 하는 분야에서의 사회적기업 창업이라면 충분히 성공할 가능성이 있다고 조언하였다. 열악한 인적자원과 영세한 사업규모의 사회적기업에게 있어서 외부자원의 활용은 생존을 위해 반드시 활용되어야 하는 것으로 사례기업은 외부의 인턴제나 중고령자 사회공헌활동을 적극적으로 활용하였으며, 필요시 모 기관이라 할 수 있는 시니어클럽 직원들의 인력도 외부 자원으로서 활용하였다. 또한 사례기업은 근로자들과의 민주적 수평적 의사소통을 통해 인건비 지원 종료 후의 위기를 극복하였다.

마지막 성공요인은 사회적 네트워크이며 상위조직과의 연계와 협력, 다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성의 범주로 구성된다. 상위조직과의 연계와 협력, 지역사회 단체 및 이해관계자들과 형성한 호혜의 관계는 로컬푸드 직거래와 제품 홍보를 가능하게 했고, 이러한 활동은 자연스럽게 매출의 증대로 이어져 사례기업의 성공에 기여한 것으로 나타났다. 이러한 결과는 김학실(2015)의 돌봄 사회적기업의 성공요인에 관한 연구의 결과와는 상치되는 것으로, 돌봄 사회적기업의 경우 네트워크의 중요성에 대해서는 인지하고 있으나 실제로는 네트워크가 활성화 되어 있지 않은 것으로 나타났다. 이를 통해 사회적기업의 특성에 따라 성공요인이 상이할 수 있음을 유추해 볼 수 있다.

노인 사회적기업의 성공요인을 살펴본 본 연구의 결과에서 선행연구와 다른 노인 사회적기업만의 성공요인으로 생각해 볼 수 있는 것은 노인의 풍부한 경험과 특화기술 범주에서 알 수 있는 노인만의 강점이다. 노인 근로자는 젊은 근로자보다 시간 당 생산성이 떨어지는 것이 사실이나, 노인만이 가지고 있는 풍부한 경험과 특화된 기술, 삶의 지혜, 근면성실함과 조직에 대한 충성심 등은 계량화 할 수 없는 성공요인으로 기능하고 있다.

연구 결과를 토대로 노인일자리로서의 사회적기업 활성화를 위한 정책제언은 다음과 같이 제시할 수 있다. 먼저 노인일자리로서의 사회적기업의 관리업무 대행 기관의 제공이다. 사회적기업에 있어서 전문 경영인의 필요에 대한 논의는 지속적으로 있어왔으며, 본 연구의 사례기업 역시 전문적인 경영 능력과 관리능력이 요구되고 있다. 사례기업은 시니어클럽의 관장이 대표를 겸직하고 있고, 기업의 관리영역의 업무는 시니어클럽의 직원들이 나누어 수행하고 있으나 관련 업무의 미숙함과 업무 과중으로 어려움을 호소하고 있다. 성공요인 중 조직적 요인의 외부자원 활용 범주의 내용인 모 기관 인력의 활용은 사례기업 성공의 밑받침이 되고 있으나 모 기관인 시니어클럽 입장에서는 과외 업무로 인한 부담이 되기 때문에 앞으로 노인일자리로서의 사회적기업이 활성화되기 위해서는 전문적으로 사회적기업의 관리업무를 담당해 주는 기관이 필요하다고 판단된다. 관리부분의 업무만 대행 기관에서 맡아 준다면 사례기업처럼 시니어클럽 소속의 사회적기업이 아닌 노인이 대표인 사회적기업의 창업이 활발해 질 수 있을 것이다.

둘째, 정부의 지원정책 다양화이다. 사회적기업에 대한 정부의 지원은 사회적 가치 실현을 하는 기업에 대한 지원이라는 측면에서 사회적 합의가 이루어 졌다고 간주할 수 있겠으나, 지원내용과 방식에 대해서는 사회적기업의 업종, 사회적 목적 실현 유형, 인증기간 등에 따라 상이한 욕구가 존재하는 것으로 인지되고 있다(김학실, 2012: 274). 본 연구의 사례기업의 경우 5년의 인건비 지원이 끝난 후 심각한 경영난으로 존폐의 기로에서 과감한 인원 감축 단행으로 생존을 하게 되었다. 연구 참여자들은 사회적기업에 대한 친편일률적인 현재의 지원제도는 노인 근로자를 고용하고 있는 사회적기업의 생존을 어렵게 하는 것이라고 토로하면서 정부의 지원정책 변화의 필요성을 제기했다. 일부에서는 사례기업의 경우처럼 정부의 지원 중단 이후 운영이 축소되는 것을 문제로 보기도 하고(최영출, 이상엽, 2015: 2), Schorr(2006)은 지금까지 대부분의 사회적기업이 본질적으로 영세하고 소규모이기 때문에 의미 있는 일자리 창출이 어렵다고 지적하기도 했으나 지원정책의 다양화로 해당 사회적기업의 욕구에 맞는 맞춤형 지원책이 나오게 되어 기업하기 좋은 환경이 조성된다면 노인일자리로서의 사회적기업의 활성화가 이루어질 것이다.

셋째, 사회적기업 제품의 판로개척을 위한 정보 허브센터 운영이다. 사례기업은 도시락 주문판매, 식당운영 등을 하고 있으며 고품질 재료와 노인의 축적된 기술로 맛과 영양이 담보된 음식을 만들고 있다. 독거노인들에게 제공되는 반찬서비스의 반찬을 사례기업과 같은 노인일자리의 사회적기업이 납품한다면 윈윈 할 수 있는 사례가 될 것이라 생각한다. 독거노인 반찬서비스를 수행하는 복지관들과의 연계를 위해서는 어디서 무엇이 가능하며 어디서 무엇이 필요한지에 대한 정보가 우선적으로 존재



해야 하는데 현재는 그러한 정보가 산재되어 있다. 따라서 지자체에서 이러한 정보 허브센터를 운영하여 지역사회 흩어져 있는 관련 정보를 수요처와 공급처에게 필요한 정보만을 적시에 제공할 수 있다면 시너지 효과를 낼 수 있을 것이라 판단된다. 이러한 인프라가 조성된다면 노인일자리로서의 사회적기업이 판로개척을 위해 사용해야 할 노력을 덜 수 있기에, 사회적기업의 활성화를 위한 토대로서 역할을 할 수 있을 것이다.

넷째, 노인 일자리 사업과 관련된 부분을 아우를 수 있는 컨트롤 타워의 운영이다. 연구결과를 통해 알 수 있는 것처럼 한 기관에서 두 곳의 정부부처의 사업을 수행하는 것이 용이하지 않고 더군다나 기관의 소속 부처 외의 사업 수행은 기관실적에서 제외되기 때문에, 시니어클럽 일자리사업단의 사회적기업 전환이 활성화되지 않고 있는 것으로 보인다. 연구자는 이 부분을 ‘위험감수성’ 범주로 분류하였으나, 다른 측면에서 본다면 ‘행정적 평가체계의 문제’로도 분류가 가능할 수 있을 것이다. 어느 부처의 소관이든 노인에게 안정된 일자리를 제공한다는 것이 중요한 과제가 되어 모두가 한 방향으로 정렬되어야 행정적 손실 없이 시너지를 창출할 수 있을 것이라 생각된다. 보건복지부이든 고용노동부이든 노인 일자리 사업을 추진하고 운영하는 현장에서 어려움이 없도록 해야 할 것이며, 주무부처에 개입치 않고 소신 있게 필요한 사업을 진행할 수 있도록 노인 일자리와 관련되어 전체를 관리, 지원, 조정할 수 있는 컨트롤타워가 운영된다면 노인 사회적기업을 위시한 노인 일자리사업 전체의 활성화를 기대해 볼 수 있을 것이라 생각된다.

본 연구는 사회적 위험을 경험하고 있는 노인에게 안정적인 일자리를 제공하고 유지하기 위해 노인 일자리 사업의 대안으로 노인 사회적기업을 제안하고자 C도의 A시니어클럽에서 운영 중인 사회적기업의 성공요인을 살펴보기 위한 목적으로 수행되었다. 본 연구는 아직까지 시도된 적이 없는 노인 사회적기업의 성공요인을 질적 사례연구 방법을 통해 분석을 하여 4개의 성공요인과 10개의 하위범주를 분류하였고, 노인 사회적기업만이 갖는 성공요인을 찾았다는 데에 의의가 있다. 그러나 하나의 기업 사례만을 분석한 단일사례 연구라는 점에서 연구의 한계가 있으며, 후속연구에서는 다른 사회적기업과의 비교나 타지역의 노인 사회적기업과의 비교 또는 경영자와 관리자가 아닌 근로자들의 목소리를 통한 성공요인을 살펴보는 탐색적 연구가 진행된다면 좀 더 좋은 연구가 될 것 이라고 생각한다.

본 연구의 사례기업인 A사회적기업은 설립 후 6년이 지난 기업으로 5년간의 인건비지원이 종료되고 난 이후에도 생존하고 있으며 점진적 매출의 증대를 만들어 가고 있는 노인 사회적기업이다. 사례기업을 통해 확인한 성공요인들이 이후 노인 근로자를 고용하여 창업하려는 사회적기업에 자원이 되어 향후 성공적인 노인 사회적기업의 증대로 사회적 위험을 경험하고 있는 노인들에게 안정적이고 지속가능한 일자리를 제공하기를 기대해 본다.

## 참고문헌

- 강동주. 2010. 노인일자리 창출에 있어서 사회적기업의 역할. 창원대학교 석사학위논문.
- 김진곤. 2009. 노인일자리 창출과 고용안정을 위한 입법적 과제. 한국사회정책. 16(1): 81-121.
- 김성기. 2011. 사회적기업의 이슈와 쟁점. 아르케.
- 김주환. 2014. 사회적기업의 성공담론의 구조와 신자유주의 헤게모니. 문화와사회. 16: 223-274.
- 김학실. 2012. 지역사회에서 사회적기업의 지속가능성 요인 탐색. 지방정부연구. 16(1): 259-277.
- 김학실. 2015. 돌봄 사회적기업의 성공요인에 관한 연구: 충북 지역을 중심으로. 국정관리연구. 10(1): 157-185.
- 나선영, 이성근. 2014. 사회적기업의 경영특성이 사회·경제적 성과에 미치는 영향. 한국지방자치연구. 16(3): 95-112.
- 남미옥. 2013. 한국의 노동통합 사회적기업의 지속가능성에 영향을 미치는 주요요인. 충북대학교 박사학위논문.
- 남은영. 2015. 사회적 위험과 국민의식: 정책적 함의를 중심으로. 보건복지포럼. 221: 7-22.
- 박내영. 2014. 사회적기업의 지속가능성 영향요인에 관한 연구: 전남지역 사회적기업을 중심으로. 전남대학교 박사학위논문.
- 박승주. 2014. 노인일자리 사업의 성과에 미치는 영향요인 연구: 시장형사례를 중심으로. 전남대학교 박사학위논문.
- 유재인. 2014. 지속가능한 사회적기업의 체계론적 이해. 서울: 한경사.
- 윤경아, 김형수, 모선희, 유성호. 2012. 현대 노인복지론(4판). 서울: 학지사.
- 이광우. 2008. 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구. 숭실대학교 박사학위논문.
- 이코노믹리뷰. 2015. 서울시 평균연령 40.2세 "노인인구가 유소년 인구보다 많아". 2015. 05. 07. <http://www.econovill.com>
- 이영철. 2009. 보다 나은 사례연구: 논리와 예시. 정부학연구. 15(1): 189-213.
- 이인재. 2006. 사회적기업 '킴원' 성공요인과 발전과제: 특집: 대안적 사회정책 모델. 동향과전망. 66: 62-83.
- 장영란, 홍정화, 차진화. 2012. 사회적기업의 성과 및 지속가능성에 영향을 미치는 요인에 대한 연구. 회계정보연구. 30(2): 175-207.
- 정규진, 서인석, 장희선. 2013. 사회적기업의 지속가능성에 대한 탐색적 연구. 한국정책학회보. 22(1): 171-202.
- 정무권. 2012. 위험사회론과 사회적 위험의 역동성: 사회적 위험의 거시적 연구를 위한 비판적 검토. 한국사회와 행정연구. 23(2): 195-224.
- 지은구. 2009. 노인일자리사업 정착을 위한 사회적기업 활성화 방안. 사회과학논총. 28(1): 257-410.
- 최영철, 이상엽. 2015. 지역의 사회적 경제활동 성과에 미치는 영향요인 분석. 한국지방행정학회 동계 학술대회 자료집. 1-19.

- 최조순. 2012. 사회적 기업의 지속가능성과 기업가정신. 파주: 한국학술정보.
- 통계청. 2014. 2014 고령자 통계. <http://kostat.go.kr>
- 한국보건사회연구원. 2015. 노후소득의 중장기 전망과 적정성. 보건·복지 Issue & Focus. 272(2015-04): 1-8.
- Bloom P. N. and B. R. Smith. 2010. Identifying the Drivers of Social Entrepreneurial Impact: Theoretical Development and an Exploratory Empirical Test of SCALERS, *Journal of Social Entrepreneurship*. 1(1): 126-145.
- Krippendorff K. 2013. *Content Analysis: an Introduction to Its Methodology*. 3rd ed. London: SAGE.
- Noya A. 2009. Networks as Support Structures. *The Changing Boundaries of Social Enterprises*. Paris: OECD.
- Schorr, J. 2006. Social Enterprise 2.0: Moving toward a Sustainable Model. *Stanford Social Innovation Review*. 4(2): 12-13.
- Shair, M. and M. Lerner. 2006. Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs. *Journal of World Business*. 41(1): 6-20.
- Yin, R. K. 서아영, 신경식 옮김. 2011. 사례연구방법. 서울: 한경사.

---

**이현주:** 성균관대학교에서 사회복지학 박사학위를 받고(긍정심리·해결중심 통합 집단 프로그램 개발 및 효과 - 저소득 우울 여성 독거노인 대상 -, 2014), 현재 충북대학교 사회과학연구소 전임연구원으로 재직 중이다. 주요관심분야는 사회적기업, 가족 및 노인복지, 가족치료 등이며, 주요 논문으로는 “이혼위기 부부의 통합적 부부치료 사례연구(2012)”, “저소득 우울 여성 독거노인 긍정심리·해결중심 통합 프로그램 개발 효과에 관한 연구(2014)”, “사회적기업에 대한 대학생들의 인식에 관한 연구: 포토보이스(Photovoice) 방법론을 적용하여(2015)” 등이 있고, 주요저서로는 “미술치료와 교류분석(개정판, 2015)”이 있다(yourcoach@chungbuk.ac.kr).