

자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험

- 근거이론을 바탕으로 -*

이 현 주⁺

(충북대학교)

[요 약]

본 연구의 목적은 자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험을 이해하고자 하는 것이다. 이를 위해 충청북도의 자활기업에서 성장한 재활용 분야 사회적기업 4곳의 대표를 대상으로 심층면담을 통해 자료를 수집하였으며, 근거이론 연구방법으로 접근하여 자료를 분석하였다. 분석결과 자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험에 관한 88개의 개념을 구성하였으며 28개의 하위범주와 12개의 범주로 분류하였다. 연구 참여자들의 기업운영 경험의 핵심은 '열악한 경영조건을 공동체 정신 추구하고 독자적 경쟁력 확보를 위한 노력으로 극복하기'로 나타났다. 이러한 연구결과를 토대로 실천적·정책적 제언을 제시하였다.

주제어 : 사회적기업, 기업운영 경험, 자활기업, 근거이론

1. 서론

사회적경제는 서구에서 자본주의 폐해로 국가와 시장 모두가 실패하면서 발생한 실업과 빈곤, 복지서비스의 부족이라는 문제의 해법으로 등장하였고, 우리나라에서는 IMF 외환위기 이후 급속히 증가한 빈곤과 실업에 대한 대응책으로 최근 몇 년간 지속적으로 사회적경제에 대한 이론적 정책적 관심

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

이 커지고 있다. 각 정당에 사회적경제 관련 기구가 설치되어 있고, 2015년 12월 현재 국회에 계류 중인 하나 사회적경제기본법이 발의되었으며, 전국의 지자체들도 적극적으로 사회적경제 활성화를 위한 활동을 하고 있다.

한국사회에서 대표적인 사회적경제 조직은 사회적기업, 마을기업, 농어촌공동체회사, 자활기업, (사회적)협동조합 등을 포함하는 광범위한 영역으로 구성되어 있다. 이 중 사회적기업은 사회적경제의 생산부문을 담당하는 혁신적인 조직으로 사회적경제의 발전에 기여할 수 있는 가장 핵심적인 부문일 수 있다. 따라서 사회적기업의 성장이 사회적경제의 확대로 이어지게 되며, 자활기업과 같은 사회적경제 조직은 잠재적 사회적기업의 의미를 갖기도 한다. 그러므로 사회적기업과 사회적경제는 상호간의 성장을 지원할 수 있는 관계에 있게 되는 것이다(김성기, 2013: 32).

사회적기업은 공동체 수요에 적합한 사회서비스를 확충하고, 취약계층에 안정적 일자리를 제공할 뿐만 아니라, 지역의 인적·물적 자원을 활용하여 고용 및 복지를 확대하고, 경제 활성화에 기여하기 때문에 “착한 소비·따뜻한 일자리”를 제공하는 사회적기업의 육성 및 역할지속이 중요시 되고 있다(사회적기업진흥원, 2015). 2007년 「사회적기업 육성법」 시행이후 지속된 정부의 육성 정책에 힘입어 전국의 인증 사회적기업은 급격한 양적성장을 이루었고, 2015년 12월 말 기준으로 유지되고 있는 사회적기업은 1,506개소이다(사회적기업진흥원, 2015). 그러나 이들 대부분은 영세한 형태이며 인건비지원이 종료된 후 경영상의 어려움을 호소하고 있어 육성된 사회적기업의 자립 및 지속과 성장을 위한 정책과 제도가 요구되고 있다. 그럼에도 아직까지 사회적기업의 현장에서 마주치는 구체적인 경영상의 어려움은 무엇이며, 어려움을 극복하기 위해 사회적기업은 스스로 어떠한 노력을 기울이고 있는지, 또 어떤 측면에서 지원이 필요한지와 같은 실제적인 부분에 대해서 제대로 알려지지 않고 있어 현상에 대한 이해가 부족하다. 따라서 인건비지원 종료 후에도 지속되는 사회적기업을 관찰하여 기업운영 측면에서 그들의 경험세계를 보다 심층적으로 파악할 수 있는 구체적인 연구가 필요하다.

사회적기업은 취약계층의 노동시장 통합을 위해 취약계층에게 지속가능한 일자리와 사회서비스를 제공하는 목적을 가지고 있다. 본 연구에서는 정부의 제도도입 이전부터 사회적기업의 이러한 역할을 수행해 오고 있었던 자활기업에서 성장한 사회적기업의 운영경험을 알아보려고 한다. 근로능력 있는 저소득층이 스스로 자활할 수 있도록 자활능력 배양, 기능습득 지원 및 근로기회를 제공하는 자활의 최종 성과는 사업 참여자들의 탈 빈곤에 있으며, 이를 위해서는 자활기업이 시장으로 진출하는 형태인 사회적기업으로의 발전이 핵심적 수단이 된다(이인재, 2006: 62). 자활사업은 지역 기반형 일자리 창출사업으로 미취업빈곤층에게는 일자리를 제공하고, 지역사회 취약계층에게는 다양한 사회서비스를 공급하는 형태로 이미 사회적경제에 기반한 사업방식을 취하고 있었다. 지역자활센터와 자활협회는 이러한 자활사업에서 사회적기업이라는 조직적 실체를 만들어 내기 위해 노력을 기울였고, 결국 자활사업을 모태로 한 사회적기업이 탄생하게 되었다(이문국·변재관, 2014: 226-229). 법 제정 후 자활영역은 사회적기업의 일자리 창출형과 혼합형에서 취약계층에 대한 일자리를 만들어 냈고(백학영·조성은, 2009: 275), 3년 후인 2009년까지는 전체 사회적기업의 24%가 자활기업에서 전환한 사회적기업이었으며, 2015년까지는 사회적기업 설립 경로중 약 10%를 자활기업이 차지하는 것으로 나타났다. 또한 「사회적기업 육성법」에서의 취약계층의 범위가 자활참여자를 아우르기 때문에 사회적기업은 자활

참여자에게 탈빈곤을 제공하는 안정적 일자리로서의 역할도 겸하고 있다. 이런 점에서 볼 때 자활사업을 기반으로 하는 사회적기업의 운영 경험을 살펴보는 것은 의미를 갖는다고 할 수 있다.

지금까지 사회적기업의 운영과 관련되어 진행된 연구들은 대부분 지속가능성, 성공요인, 성과 등에 관한 것으로(박미경 외, 2012; 최조순, 2012; 한승일 외, 2012; 강미정, 2013; 나선영·이성근, 2014; 박내영, 2014; 김학실, 2015; 이현주b, 2015; 최영출·이상엽, 2015; Noya and Lecamp, 1999; Nielsen and Carranza, 2012), 사회적기업가의 기업운영 경험을 연구한 경우(조상미 외, 2012)는 매우 부족한 실정이다.

따라서 본 연구는 “자활에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험은 어떠한가?”를 연구 질문으로 하여 사회적기업의 대표와 심층면담을 수행했다. 본 연구에서는 자활에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험을 사회적기업 대표의 시각에서 살펴보고, 대표의 목소리를 통해 드러내어 심층적으로 이해하고자 하였다. 연구 결과는 육성된 사회적기업의 자립 및 지속과 성장을 위한 정부의 정책과 사회적기업 운영을 위한 경험 자료로 활용될 수 있을 것이다.

2. 이론적 논의

1) 사회적기업

(1) 사회적기업의 개념

사회적기업의 개념은 각국의 경제상황과 학자의 견해에 따라 다양한 정의가 존재하나 사회적 목적의 실현과 기업경영을 통한 이윤창출이라는 두 가지 목적을 동시에 추구한다는 점에서 공통점을 가지고 있다.

우리나라에서 사회적기업은 외환위기 이후 급속히 증가한 실업률과 양극화, 인구구조와 가족구조의 변화에 따른 보육 및 간병 등과 같은 사회서비스 수요증대에 대한 대안 중 하나로 제시되었다. 따라서 대체로 실업자 특히 빈곤층에게 고용훈련의 기회와 일자리를 제공하며, 정부와 시장에서 원활히 공급하지 못하는 사회적 서비스를 제공하고, 지역사회와의 통합과 지역경제의 활성화를 도모하며, 사회적 자본을 창출하는 한편 윤리적 기업운영방식의 확산과 기업자선을 유도하는 등 다양한 역할을 수행한다(김태영, 2012: 35). 2007년 7월 시행된 「사회적기업 육성법」 제2조에 따르면 사회적기업은 ‘취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부장관의 인증을 받은 기관’(법제처, 2015)으로 규정되어 있다.

(2) 자활사업과 사회적기업

우리나라에서 인증 사회적기업의 등장은 2007년 「사회적기업 육성법」 시행 이후지만 사회적기업의

태동은 자활사업에서부터 비롯되었다. 1990년대 초 빈민지역운동인 생산공동체 운동에 뿌리를 두고 있는 자활사업은 1996년 시범사업으로 출범하여, 2000년 근로능력 있는 조건부 수급자 문제를 해소하고자 국민기초생활보장제도의 도입과 함께 공공부조의 일환으로서 제도화 되었다. 자활사업의 제도화는 자활사업의 양적 확장을 통해 많은 비영리민간단체를 사회적경제로 이끌어 우리 사회에 사회적경제로의 이행에 필요한 다양한 토대를 제공하였다. 또한 근로연계복지에 대한 비판적 경험을 통해 사회적경제의 필요성을 보다 절실하게 만들었고, 사회적경제를 본격화하고 제도화하는 토대를 제공하였다. 따라서 지역자활센터와 자활협회는 한국에서 사회적기업을 제기했고, 직접적인 조직화를 위한 실천을 시도했으며, 모델이 되는 사례들을 조직해 냈다(이문국·변재관, 2014: 230).

(3) 사회적기업 현황 및 지원제도

2015년 12월 말 기준으로 총 1,640개소의 사회적기업이 인증되었고, 이중 1,506개소가 활동 중이며, 이중 자활기업에서 성장한 사회적기업은 153개소로 사회적기업 설립 경로중 약 10%를 차지하고 있는 것으로 나타났다.

〈표 1〉 설립경로별 현황

[예비] 사회적기업	자활기업	마을기업	장애인 작업장	농어촌 공동체회사	(사회적) 협동조합	기타
821	153	26	119	10	76	475

인증 사회적기업을 위한 정부의 지원제도로는 재정지원, 경영컨설팅, 공공기관 우선구매, 판로개척, 금융 및 세제지원 등이 있다(사회적기업진흥원, 2015; 이현주a, 2015: 247). 재정지원은 예비사회적기업의 기간을 포함하여 최대 5년간 받을 수 있으며, 신규 일자리 창출 시 근로자 인건비와 4대 보험료(사업자 부담분) 일부 그리고 전문 인력 인건비 일부가 지원된다. 둘째, 경영 컨설팅 및 권역별 지원 기관, 프로보노 등을 통한 맞춤형 컨설팅이 제공된다. 셋째, 공공기관 우선구매지원, 판로개척 지원, 홍보 등의 지원이 제공되며, 마지막으로 인증 후 4년간 법인세 또는 소득세의 감면을 지원받는다.

2) 사회적기업 운영에 대한 선행연구

현재 우리나라에서 진행되고 있는 사회적기업 운영에 관한 연구는 대부분 사회적기업의 지속가능성이나 성공요인에 관한 것이다(박미경 외, 2012; 최조순, 2012; 한승일 외, 2012; 강미정, 2013; 나선영·이성근, 2014; 박내영, 2014; 김학실, 2015; 이현주b, 2015; 최영철·이상열, 2015). 이러한 연구들은 사회적기업이 육성된 후 지속적으로 성장하는 데 있어서 어떤 요인이나 특성이 필요한지를 알아보는 데 초점을 두고 있으며, 각 연구에서 논의되는 성과 요인들은 연구마다 조금씩 차이가 있다.

박미경 외(2012)는 부산, 경남지역 내의 사회적기업과 예비사회적기업에서 근무하는 구성원을 대상으로 사회적기업의 사회적 성과에 영향을 미치는 요인을 탐색하기 위해 전략적 요인, 사업주의 경영

역량, 조직구조, 업무환경, 복지참여의식의 6가지 요인과 사회적 성과와의 관계를 분석한 결과, 사회적 기업의 사회적 성과에는 조직구조, 업무환경 그리고 복지참여의식이 영향을 미치는 요인으로 나타났다. 최조순(2012)은 사회적기업이 지속가능하게 하는 데 영향을 미치는 사회적기업가 정신과 더불어 자원의 다양성, 자원의 안정성 및 네트워크 형성 등 환경적 측면도 중요하게 고려되어야 하며, 이러한 요인들은 사회적기업의 유형, 활동 영역에 따라 다르게 나타나고 있음을 발견하였다. 한승일 외(2012)의 연구에서는 CEO의 능력(기업가 정신, 경영능력)과 기업의 내·외부 환경(품질개발 및 기술개발 환경, 사회적 네트워크 및 정부지원)이 사회적기업의 성공요인으로 분석되었다. 자활기업에서 전환한 사회적기업의 성공요인을 알아 본 강미정(2013)은 경영자의 직무에 대한 헌신적인 자세와 위험을 감수할 수 있는 의지인 사회적기업가 정신과 관계지향적인 조직문화와 민주적 의사결정체계의 조직적 요인이 주요 성공요인임을 발견하였다. 조직문화, 경영전략, 정부정책, 경영 리더쉽, 기업가정신, 경영역량, 네트워크 요인이 사회적 성과와 경제적 성과에 미치는 영향을 알아 본 나선영·이성근(2014)의 연구에서는 경제적 성과에는 경영전략과 정부정책, 사회적 성과에는 조직문화, 정부정책, 경영역량이 영향을 미치는 것으로 나타났다. 박내영(2014)은 사회적기업의 영리적 성과는 전략적 요인, 경영역량 요인, 네트워크 활용 정도가 영향을 미치고, 공익적 성과에는 전략적 요인, 경영역량 요인, 사회적기업가 정신이 영향을 미치는 것을 확인하였다. 김학실(2015)은 충북지역의 돌봄 사회적기업을 대상으로 한 연구에서 개인적 요인(사회적기업가 정신), 제도적 요인(사회보험료 지원, 기타지원), 조직운영 요인(관계적 리더쉽, 민주적 의사결정, 교육), 전략적 요인(목표의 명확성, 사업 환경)이 이들 사회적기업의 성공 요인임을 밝혔다. 노인 사회적기업을 연구한 이현주b(2015)의 연구에서는 사회적기업가 정신 요인(사회적 가치 지향, 위험 감수성, 경영철학과 비전제시), 전략적 요인(신뢰기반 마케팅과 홍보, 과학적 관리체계 구축), 조직적 요인(노인의 풍부한 경험과 특화기술, 외부자원 활용, 민주적 수평적 의사소통), 사회적 네트워크 요인(상위조직과의 연계와 협력, 다양한 사회적 자원들과의 호혜관계 형성)이 성공요인으로 나타났다. 최영출·이상엽(2015)은 사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향요인으로 사회적기업가의 영리분야 업종 경험 유무, 사회적기업 경영 후 전문적 컨설팅을 받아 본 경험 유무, 사회적경제 네트워크 참여정도, 사회적기업 경영 후 전문적 경영교육 이수 여부, 그리고 지역 내 사회적기업 지원기관의 활용 정도의 5가지를 선정하고 이들의 조합에 따라 4가지 유형을 발견하였다.

사회적기업의 지속가능성이나 성공에 관한 관심은 사회적기업의 역사가 깊은 유럽과 미국에서도 마찬가지로 발생되고 있으며, OECD에서는 LEED(Local Economic and Employment Development) 프로그램을 만들어서 사회적기업을 포함한 사회적경제의 지속가능성을 연구하고 있기도 하다(최영출·이상엽, 2015: 158). Noya와 Lecamp(1999)는 OECD의 연구보고서에서 사회적기업의 지속가능성은 사회적기업가의 경력, 성격, 운영기술, 그리고 사회적 목적 달성을 위한 사회적 마인드에 달려 있으며 전문가 서비스와 정보에 대한 높은 접근성도 성공의 주춧돌이 될 수 있다고 하였다. 라틴 아메리카의 도미니카공화국과 멕시코의 사회적기업의 주요 성공요인을 알아보기 위해 진행된 Nielsen과 Carranza(2012)의 연구에서는 기업의 성과와 네트워크상에서 이루어지는 풍부한 상호연결의 활용의 인과관계가 나타났고, 이를 통해 공적영역과 사적영역 모두에서의 조직간 네트워크가 사회적기업의 주요 성공요인으로 확인 되었다.

사회적기업의 운영과 관련한 연구는 조상미 외(2012)가 사례연구를 통해 알아 본 비영리 사회적기업의 변화경험 및 운영에 관한 연구가 있다. 이 연구에서는 사회적기업들의 변화관리의 다양성을 성장 단계와 사회적기업의 비영리적 성격과 기업적 성격에 따라 매트릭스로 분류하여 조직의 특성에 따라 다양하게 접근할 필요가 있음을 확인하였다. 변화관리의 차이를 가져오는 주요 요인은 사업분야, 자원연계정도, 기업적 조직문화 조성여부, 사업 운영기간인 것으로 나타났다. 또한 비영리부문 사회적기업으로서 모기관의 사업에서 제기된 한계에 도전하고 사업을 개선하고자 하며, 기존 조직 내외적으로 이해관계자간의 이해와 합의과정을 이끌어 내고, 비영리부분에 익숙지 않았던 ‘기업’을 결합하게 되면서 다른 변화를 경험하고, 사회적기업의 두 가지 목표사이의 긴장 속에 균형을 잡기위한 노력을 하는 것으로 나타났다.

지금까지 살펴본 바와 같이 사회적기업의 지속가능성과 성공에 대한 연구는 많이 이루어지고 있으나 사회적기업의 업운영 경험에 관한 연구는 매우 드물게 진행되고 있다. 더불어 기업운영에 관한 선행연구는 비영리 사회적기업의 경험을 알아본 것으로, 본 연구의 대상인 자활기업에서 성장하여 사회적기업이 된 기업들의 운영 경험과는 차이가 있을 것으로 예상된다. 따라서 본 연구에서는 자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험을 알아보려고 한다.

3. 연구방법

1) 근거이론 접근의 의의

근거이론은 특정한 사회현상에 대하여 알려진 사실이 거의 없거나 혹은 기존의 사회현상에 대하여 새로운 이해를 얻기 위해서 실제적 분야를 탐색하는 질적 연구방법론으로, 여타 연구방법론으로 포착하기 어려운 인간 및 조직의 사회적, 심리적, 구조적 현상을 파악하는 데 유용하다(이동성·김영천, 2012: 1). 연구자는 사회적기업의 기업운영 경험을 이해함에 있어 양적 연구방법으로는 설명하기 힘든 사회적기업가의 행위, 경험세계 등을 사회적기업의 대표의 목소리를 통해 이해하고 해석하기 위하여 근거이론 방법을 선택하였다. 근거이론은 관찰을 근거로 이론을 생성하거나 발견하고자 하는 귀납적 연구방법으로, 인간의 삶과 행동 그리고 다양한 상호작용의 현상과 과정으로부터 얻을 수 있는 자료에 근거하여 경험세계를 보다 심층적으로 이해하기 위한 방법이다(유기웅 외, 2012: 24).

본 연구에서는 Strauss와 Corbin(1998)이 제시한 근거이론 방법론을 기반으로 분석하였다. 사회적기업가의 기업운영 경험을 통해 얻은 실제적인 자료로부터 개념과 범주들을 개발하고 근거이론의 패러다임 모형에 근거한 중심 현상, 인과적 조건, 맥락적·중재적 조건, 전략, 결과 간의 관계를 규명하는 분석적 구조를 통해 사회적기업 운영 경험을 구체적으로 이해하고자 하였다.

2) 연구 참여자

연구자는 이론적 표집(theoretical sampling)방법으로 연구 참여자를 선정했다. 이론적 표집이란 연구 참여자를 선정함에 있어 연구주제, 문제에 대해 풍부한 경험을 구술할 수 있는 개인을 연구자간의도적으로 선정하는 것을 말한다. 연구자는 충북광역자활센터를 통해 충북지역 자활기업에서 사회적기업으로 전환한 기업을 소개받았고, 그 중 충북의 사회적기업 관련 활동에서 주목받는 분야 중 하나인(김성기, 2013: 216) 자원순환분야의 재활용 사회적기업 4곳을 선정하여 해당 기업의 대표자를 참여자로 선정하였다.

〈표 2〉 연구 참여자

순번	참여자	성별	인증연월	인증유형	조직형태	기타
1	대표자	남	2007.10	기타형	상법상 회사	
2	대표자	남	2008.01	기타형	상법상 회사	
3	대표자	남	2008.12	기타형	상법상 회사	
4	대표자	남	2013.06	일자리 제공형	협동조합기본법상 협동조합	지역형 예비사회적기업

3) 자료 수집 및 분석 방법

본 연구에서는 자활기업에서 사회적기업으로 전환한 사회적기업의 대표를 대상으로 한 심층면담과 관련 문헌 및 인터넷을 통하여 다양한 자료를 수집하였다. 심층면담은 2014년 10월부터 12월까지 연구 참여기업에서 이루어졌다. 연구 참여기업 방문 전 전화로 연구목적에 대해 안내 후 면담 동의를 받았고, 면담 당일 연구 목적 및 연구 윤리 등에 대해 다시 설명하고 연구 동의서에 연구 참여자의 서명을 받은 후 면담을 진행하였다. 연구자는 자료수집과 분석을 동시에 수행하였고 더 이상 새로운 개념이나 예상범주, 분석의 단서가 출현하지 않을 때까지 심층면담과 분석을 했다. 자료수집에 있어 연구 참여자와의 심층면담 회수와 시간을 충분히 확보하여 충분성과 적절성을 갖추고자 노력했다. 연구 참여자와의 심층면담은 2~4회 시행되었고, 회당 평균 면접시간은 50분~90분이 소요되었다.

면담 내용은 연구 참여자들의 동의를 얻어 녹음 후 전사하여 원자료로 사용하였다. 원자료는 Strauss와 Corbin(1998)이 제안한 근거이론의 분석절차와 방법을 활용하여 개방코딩, 축코딩, 선택코딩의 순으로 분석하였다.

개방코딩(open coding)은 특정 현상에 대해 개념을 명확히 하고 그 속성과 차원을 자료 내에서 형성해 나가는 과정으로, 연구를 위해 수집된 모든 데이터를 개방하고 해체, 검토, 비교 등을 통해 개념을 형성하고 범주화 하는 과정이다. 축코딩(axial coding)은 개방코딩 과정에서 해체되고 분해되었던

원 자료를 재조합하여 개방코딩에서 생성된 범주들을 패러다임이라는 틀에 맞게 연결시키는 과정이다. 축코딩 이후 현상의 본질에 대하여 보다 정확하고 완벽하게 설명 할 수 있고 패러다임 모형을 이용하여 범주들이 어떻게 서로 교차되고 연결되는가를 보여줄 수 있다. 패러다임 모형은 인과적 조건, 맥락적 조건, 중재적 조건, 작용·상호작용, 그리고 결과로 구성되고, 이를 확인하고 묘사하는 과정이 축코딩에서의 핵심 작업이다. 선택코딩(selective coding)은 핵심범주를 선택하며, 선택한 핵심범주를 다른 범주들과 연관지어, 이들 간의 관련성을 확인하여 범주들을 연결시키고 이론을 통합시키고 정교화 하는 과정을 의미한다. 핵심범주는 이전의 개방코딩과 축코딩으로부터 생성된 개념 또는 범주보다 추상성이 더 높은 범주를 의미하며, 모든 범주들이 하나의 핵심범주를 중심으로 통합되어 하나의 이론이 구축되는 과정이다(유기웅 외, 2012: 31-42).

4) 연구의 엄격성과 윤리적 고려

연구자는 연구의 엄격성 확보를 위해 Lincoln과 Guba(1985) 그리고 Padgett(2008)이 제시한 방법들 중 연구 환경과 자원에 적합하다고 판단되는 것들을 취사선택 하였다. 본 연구에서는 자료출처의 다원화, 동료지지집단의 구성, 감사자료 남기기 등의 방법을 사용하였다. 첫째, 보다 명확하고 심층적인 자료 수집을 위해 다양한 정보 출처를 활용하였다. 면담자료 외에 관련 문헌 및 인터넷 자료를 취합, 정리하여 분석과 글쓰기에 활용하였다. 둘째, 연구자는 연구자의 독단과 편견을 방지하고 객관성을 확보하기 위하여 동료 지지집단을 구성하였다. 본 연구에서는 근거이론 방법을 사용하여 다수의 질적 연구를 수행한 풍부한 경험이 있는 연구자 1인과 질적 연구 과목을 수강하고 질적 연구방법을 활용하여 박사논문을 준비 중인 1명 그리고 함께 면담을 다니고 자료를 전사한 동료 연구자 1인의 조언을 얻어 연구의 엄격성을 확보하고자 하였다. 셋째, 감사자료 남기기이다. 본 연구에서는 연구 참여자들의 면담내용을 녹음하고 전사하여 기록으로 보관하였고, 연구현장에서 기록한 메모도 모두 정리하여 보관하였다.

또한 연구자는 질적 연구에서 요구되는 윤리적 고려를 위해 연구 참여자에게 연구의 주제와 목적에 대한 자세한 설명, 원할 경우 언제든지 연구 참여를 중단할 권리에 대한 고지, 비밀보장 등을 안내하였고, 연구목적 이외에는 사용되지 않을 것임을 약속한 후 연구 참여 동의서를 받았다.

4. 연구결과

1) 개방코딩

사회적기업의 기업운영 경험에서 나타난 개념들을 가지고, 통합적이고 포괄적인 범주를 밝힐 수 있도록 의미상 관련이 있거나 유사한 것들을 체계적으로 비교하고 대조하여 개방코딩을 실시하였다. 원

자료에서 88개의 개념을 발견한 후 이를 28개의 하위범주로 구성하였고, 최종적으로 12개의 범주를 도출하여 그 내용을 <표 3>에 제시하였다.

<표 3> 연구참여자들의 기업운영 경험에 대한 개념, 하위범주, 범주 목록

개념	하위범주	범주
IMF이후 사회운동을 하며 취약계층의 실업문제에 대해 고민함, 초기대표, 2대 대표 모두 사회운동가 출신, 사회적기업 육성법 제정전인 창업 시부터 사회적기업을 염두에 둬, 사회적기업 육성법 제정 이전부터 선진사례 연구를 통해 사회적기업을 표방함	사회운동의 또 다른 전략으로서의 사회적기업	열정은 있으나 미흡한 준비
자활실무자에서 사회적기업 대표가 됨, 자활기업 부도직전 생존을 위해 협동조합으로 전환하고 예비사회적기업 지정을 받음, 전문가 조언을 받아 사회적기업으로 전환, 법 제정 후 고민이 있었으나 자연스럽게 인증의 과정을 밟음	생존을 위한 사회적기업으로의 전환	
법 제정 이후 초기에는 독자노선을 표방했으나 한계에 부딪침, 자존심을 지키고자 인건비 지원은 받지 않았으나 경영압박을 받음	홀로서기의 한계	제도 밖에서의 분투
자활기금을 기대했으나 미인가 공동체여서 자금지원을 못 받음, 법 제정 이후 인증 받지 않은 사회적기업은 사회적기업이 아니게 됨, 일단 제도권 편입을 결심	비제도권 배제	
대규모 협동조합은 지원받기 비교적 용이하나 소규모 협동조합에 대한 지원제도 미비, 자산 부족으로 설비지원 받지 못함	사업 규모에 따른 차등지원	
고용관계를 인식하지 못하는 자활 참여자 출신의 근로자들로 인해 곤란을 겪음, 힘들면 무단결근, 무단이탈을 일삼거나 자활센터를 찾아가는 자활 참여자 출신 근로자들, 고용관계 인식을 시키는 데 1년이 걸림, 탈수급을 기피하던 근로자들의 현금급여 요구, 자활근로 때의 여유를 잊지 못한 근로자들, 취약계층 삶의 습관 바꾸기 어려움, 전환 후 강화된 노동 강도에 적응 못하고 자활에 잔류하고자 함, 자활습성을 버리지 못한 나태한 근로습성	과거에 묶여 있음	빈약한 인적자원
열악한 근로조건으로 인해 근로자를 구하기 어려움, 근로자가 각지에 거주하여 통근차량 3대가 움직임, 인력수급이 원활하지 않아 매출과 수지타산 맞추기 어려움, 취약한 인력구조, 고령·저학력·알코올중독과 같은 문제를 지닌 인력들로 생산성이 떨어짐, 자활센터 추천인원은 희망리본 선발 후의 인원임	노동력관리 어려움	
정부주도의 사회적기업 체제는 일의 의미와 재미를 저하시킴, 행정업무가 많아 귀찮고 번거로운 사회적기업, 운영이 잘 되면 사회적기업으로 전환하지 않을 계획임, 시달리고 싶지 않음	위로부서의 압력	관료주의 폐해
현장의 목소리 반영 없이 급하게 만들어진 사회적기업 육성법, 현장을 모르고 업종에 대한 사전 지식도 부족한 자활과 대화가 되지 않음	현장의 목소리 실종	

사회적기업은 지자체 실적 세우기용 들러리, 사회적기업으로 성공한 기업은 희소함, 사회적기업은 명목일 뿐 실제적으로 변한 것은 없음	사회적기업의 허상	
지자체별 매우 다른 정책시행, 사회적기업에 대한 지자체장의 마인드가 중요, 지자체장의 의지에 따라 달라지는 우선구매 정책, 사업을 위해 지자체와의 좋은 관계 유지도 필요	지자체에 휘둘림	
사회적기업은 조직의 특성을 말하는 것이고 조직의 형태는 민법을 따름, 사회적기업이 주식회사의 성격을 지니고 있기에 모순된 구조를 갖게 됨	형식과 내용이 다른 사회적기업	
인건비 지원제도를 제대로 모르고 신청하여 지원 받는 것이 오히려 부담이 됨, 사업계획에 맞는 지원제도 활용이 필요, 인건비지원으로 이익이 남게 되어 능력에도 맞지 않는 과잉투자를 하게 되어 경영상의 어려움을 겪음, 적절한 인건비 지원제도 활용을 위한 경영 계획이 필요함	주먹구구 경영	취약한 경쟁력
자활기업에서 전환한 사회적기업에 대한 외부의 측은지심이 경영에 도움이 됨	사회적 배려에 의지	
지자체 위탁을 받기 위해 사회적기업으로 전환한 일반기업은 공익성, 공공성 실현을 위한 마인드 부족	외형은 사회적기업 실제는 일반기업	사회적 가치와 이익의 전도
근로자들이 공유의 가치 개념이 부재하기에 애착이 없음, 생존을 위해 점점 영리기업화 되는 사회적기업	사회적 가치 부재	
사회운동기관과 자활과 컨소시엄을 구성, 재활용 동종업계 네트워크를 통한 정보공유, 자활에서 전환한 사회적기업은 자활네트워크를 통해 도움을 받음	네트워크의 저력	
네트워크 확대가 내부자거래가 될까 염려됨, 내부자거래는 우리만의 리그를 만드는 닫힌계 형성	내부결속의 부작용으로서의 폐쇄성	약이기도 독이기도 한 네트워크
협동조합 네트워크는 대부분 영농관련으로 제조업과는 동떨어짐, 사회적기업 중간지원조직 주관의 회의보다는 동종업계 네트워크가 사업 관련하여 유익함	사회적경제 네트워크의 비현실성	
취약계층과 장기실업자를 위한 일자리로 음식물 수거사업을 선택함, 사회적기업은 남들이 하지 않는 틈새시장을 공략함	틈새시장 공략	자생력 탐색
자활근로자에게 사회적기업 근무기회를 제공하여 기업경험을 하게 하는 것이 바람직, 전문성이 요구되는 영업분야는 전문성 부족으로 어려움	역량강화	
민주적 의사결정을 위해서는 사회적기업가의 마인드가 중요, 민주적 의사결정을 위해 직원들과 비공식적인 만남을 통해 소통, 사회적기업이 되면 고용, 피고용 관계가 성립되고 대표는 갑이 됨, 권력관계 형성된 후에는 민주적 의사결정은 그림의 떡	권력관계 탈피	민주적 의사결정의 실현
등기이사 회의를 통해서 의사결정 후 중간관리자 회의를 거쳐 전직원 공지, 참여 근로자들과 지속적인 대화와 회의를 거쳐 의견을 일치시킴, 현장의 반장을 중심으로 의사소통체계를 구축함, 사회적기업 전환을 위해 구성원들	수평적 의사소통	

<p>을 교육하고 동의를 구함</p> <p>사회적기업의 본래적 모습을 자료로 만들어 공유하고자 함, 사회적기업 본연의 가치를 지키기 위해 업종 다원화를 지양함, 사회적기업 전환 전에도 우리는 사회적기업 사회적기업 초기 모범사례로 벤치마킹의 대상이 됨, 사회적기업으로서 존재가치를 지켜야 함, 사회적기업답게 살아나가야 함, 열악한 인적자원의 수용이 사회적기업의 숙명이라 생각하고 받아들임</p>	<p>사회적기업 본연의 가치 추구</p>	<p>사회적기업의 가치 고수</p>
<p>고용에 대한 개념이 없던 자활근로자에 대한 지속적 교육과 정보공개, 공동체성 강조로 변화를 만들어 냄, 자활습성 버리지 못한 근로자와의 끊임없는 대화를 통해 문제해결, 전직원 총회를 통한 기업실적보고, 근로자 개인의 강점을 파악하여 업무를 위임함</p>	<p>주인의식 고취</p>	<p>공동체 정신 추구</p>
<p>위기위식 공유로 근로자들에게 책임감이 생김, 근로자들의 높은 애사심이 부족한 인적자원을 커버함, 안정적 일자리 제공으로 구성원간 갈등해소, 직원들과의 많은 대화로 기업의 위기를 함께 견뎌냄</p>	<p>위기극복</p>	
<p>내실 있는 발전을 위해 구성원들의 마음을 돌봄, 지역의 정신건강증진센터와 연계하여 알코올중독 등 문제보유 근로자의 상담지원, 지역자활센터나 지역의 사회적기업협의회에 상담전문가 배치 필요</p>	<p>심리·정서적 자활지원</p>	<p>독자적 경쟁력 확보 노력</p>
<p>우선구매 요구 이전에 자사 제품의 차별화 노력이 우선되어야 함, 전문화가 필요한 사회적기업, 지자체 의존하지 않고 스스로 이익을 창출할 수 있는 시스템이 요구됨</p>	<p>사회적기업 나름대로의 생존전략 모색</p>	

2) 축코딩

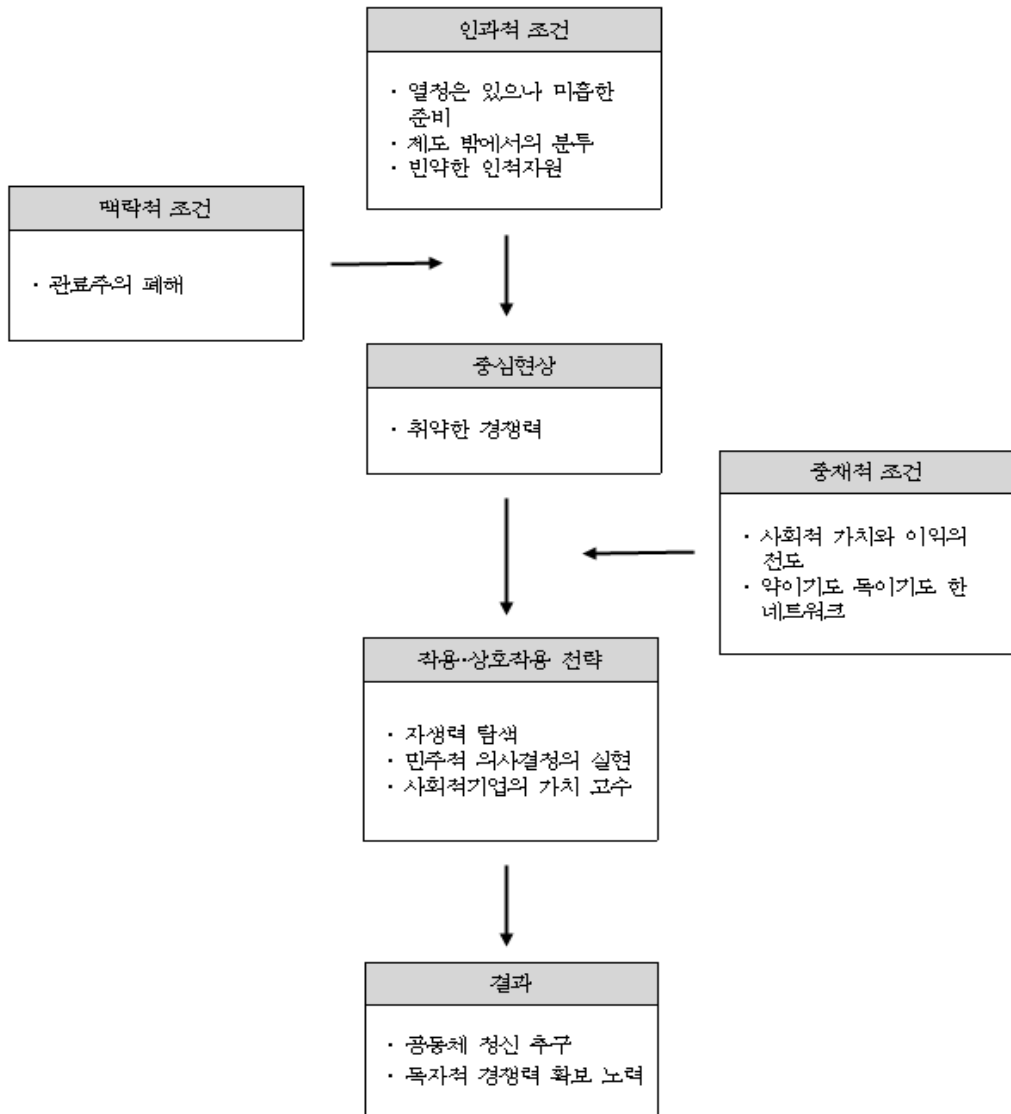
개방코딩에서 도출된 13개의 범주를 Strauss와 Corbin(1998)이 제시한 패러다임 모형에 따라 <그림 1> 과같이 배열하였다.

(1) 인과적 조건

인과적 조건은 어떤 현상이 발생하거나 발전하도록 이끄는 원인이 되거나 영향을 주는 일들로 구성된다(Strauss and Corbin, 1998). 본 연구에서는 '취약한 경쟁력'이라는 중심현상의 원인이 되는 조건은 '열정은 있으나 미흡한 준비', '제도 밖에서의 분투', '빈약한 인적자원'으로 나타났다.

① 열정은 있으나 미흡한 준비

연구 참여자 1과 3은 IMF경제 위기로 발생한 대량 실업사태에 대한 고민으로 사회운동을 하며 취약계층과 장기 실업자 등을 위한 사회적기업을 설립하여 운영하였다. 이들은 「사회적기업 육성법」 제정 전부터 외국의 선진 사회적기업 사례를 연구 하며 사회적기업을 표방하고 취약계층에게 일자리를 제공하였다. 연구 참여자들은 「사회적기업 육성법」 제정 이후 생존을 위해 또는 전문가의 조언에 따라 자활실무자에서 사회적기업의 대표가 되어 기업 경영의 준비가 미흡한 상태에서 사회적기업 인증을 받게 된다.



〈그림 1〉 사회적기업 운영 경험에 관한 연구 참여자들의 패러다임 모형

“실업극복 협의회라는 데서 일을 했어요. 거기는 이제 예전에 IMF 이후에 긴급구호자금 이런 걸 풀기위해서 지역단체네트워크가 만들어졌었던 조직인데 일정시간이 지나면서 자활중심으로 채편이 됐고...(중략) 실업 문제, 즉 고용에 대한 문제가 장기실업에 의해서 취약계층으로 떨어지고 혹은 그 상태에서 재진입이 안 되는 상황들이 고착화되면서 이 문제를 해결해보자 라고 생각하다가 사회적경제라는 쪽을 가게 되었고 사회적기업을 하면 되겠다고 생각하게 된 거죠.” (참여자 3)

이와 같은 연구 참여자의 경험은 취약계층에 대한 사회적 관심을 가지고 '사회운동의 또 다른 전략으로서의 사회적기업'을 선택하였고, 경영자로서의 경험이 거의 없는 상태에서 '생존을 위한 사회적기업으로의 전환'을 하게 된 것으로 판단되어져, 사회적기업에 대한 '열정은 있으나 미흡한 준비'로 범주화하였다.

② 제도 밖에서의 분투

「사회적기업 육성법」 제정 전부터 사회적기업임을 선언하고 기업운업을 하고 있었기 때문에 법 제정 이후에도 독자적 노선을 고수하고자 했으나, 법 제정 이후 인증 받지 않은 사회적기업은 사회적기업으로 운업을 할 수 없었기 때문에 경영상의 어려움이 발생하여 일단 제도권으로 편입을 결심하고 사회적기업 인증을 받게 되었다. 인증을 받아 제도안으로 들어왔지만 영세한 규모이다보니 기업운영에 필요한 설비지원 신청에서 자산이 부족하여 탈락하였다.

“법은 만들어졌고 그래서 처음에는 안 들어갔어요. 나는 나대로 가겠다 이렇게 한거예요. 한건데 이게 정말 순식간인거예요.” (참여자 3)

“자산이 없으면 뭐가 안돼요. 예로, 환경공단에서 하는 설비만 5억, 10억을 받을 수 있더라고요. 신청을 했죠...(중략) 아이템도 좋고 안되더라고요. 자산이 없다고 뭐 할 말이 있어야죠. 심사 자체에서 그 배점표 자체에서도 따라가지 못하는 거예요, 자산이 없으면.” (참여자 4)

연구 참여자의 이러한 경험은 경영압박으로 독자노선 표방이 어려워져 사회적기업 인증이라는 제도권 편입을 선택하게 되었으며, 제도 내에 있음에도 불구하고 혜택을 제대로 받지 못한 것으로 '홀로 서기의 한계', '비제도권 배제', '사업 규모에 따른 차등지원'으로 하위 범주화했고, 연구 참여자 나름대로 치열한 생존전략을 구사한 것으로 보아 '제도 밖에서의 분투'로 범주화했다.

③ 빈약한 인적자원

사회적기업 초기 설립경로 중 다수는 자활기업이었다. 자활기업의 사회적기업으로 인증은 자활기업의 성과와 연결되기도 하였고, 사회적기업의 지원에 매력을 느낀 자활기업이 사회적기업으로 인증을 받게 되었다. 이들 사회적기업의 구성원은 자활사업 참여자들로서 자활근로 때의 나태한 태도를 쉽게 바꾸지 못해 기업 경영을 하는 사회적기업가들이 적잖은 어려움을 접하게 되었다. 변화된 환경에 적응하지 못하고, 사실 적응할 의지도 없이 과거에 묶여 자활근로 때를 그리워하는 근로자들 중 일부는 다시 자활로 돌아가기도 하였다. 빈약한 인적자원은 생산성과 기업문화에 부정적 영향을 줄 수밖에 없었다.

“정부에서 돈 나와서 하는 것인데 내가 왜 일을 이렇게 열심히 해야 하나. 너네 왜 간섭이나 라는 것이 자활근로자들의 특성, 성향이죠. 일을 열심히 안하려고 하고, 물어보면 니가 돈 주냐? 정부에서 돈 주지. 뭐 이거죠.” (참여자 1)

“일 시작이 항상 늦고 시간 개념이 없고, 시간이 오래 걸려요.” (참여자 2)

이러한 경험은 '과거에 묶여있음', '노동력 관리의 어려움'으로 하위범주화 하였고, 노동생산성이 낮을 수밖에 없는 인적구조라고 해석되어져 '빈약한 인적자원'으로 범주화했다.

(2) 맥락적 조건

맥락적 조건은 중심현상에 영향을 미치는 상황이나 문제를 만들어 내는 구체적인 조건과 관련된다 (Strauss and Corbin, 1998). 본 연구에서 '취약한 경쟁력'이라는 중심현상에 영향을 미치는 맥락적 조건은 '관료주의 폐해'로 나타났다.

사회적기업에 대한 정부의 지원이 매력적이긴 하지만 그에 따르는 과도한 행정업무로 인해 연구 참여자들은 기업운영에 부담을 가지고 있었다. 또한 사회적기업은 외부에 알려진 것과 달리 내실이 부족하며, 기업운영에 많은 영향을 미치는 사회적기업에 대한 지자체의 지원 방침은 지자체 장의 마인드에 따라 달라지는 게 사실이다. 일부 지자체에서는 사회적기업만 입찰에 응할 수 있는 반면, 일부 지자체에서는 사회적기업에 대한 배려가 전혀 없는 경우도 있다. 연구 참여자들의 이러한 경험은 일방적이고 하향적인 관료주의라고 해석되어져 '위로부터의 압력', '현장의 목소리 실종', '사회적기업의 허상', '지자체에 휘둘림'으로 하위범주화 하였고, 범주는 '관료주의의 폐해'로 하였다.

“스트레스 많이 받죠. 이거 갖고 와라, 저거 갖고 와라, 급하다. 메일 보라, 시달림 많이 당했죠. 출장 가는데 급하다. 서류작성해서 보내라 해서 피시방 가서 해서 보내줬어요. 그런 일도 비밀비재했구요.” (참여자 4)

(3) 중심현상

중심현상은 연구 참여자와 관련된 중심 생각이나 사건들로 과거부터 지금까지 진행되고 있고, 미래에도 연결되는 것이다 (Strauss and Corbin, 1998). 사회적기업의 기업운영 경험에서 중심현상은 인과적 조건과 맥락적 조건에 영향을 받아 발생된 '취약한 경쟁력'으로 나타났다.

사회적기업 인증을 받기 위해서는 법인격을 갖추어야 하는데, 상법상 회사의 법인격으로 인증을 받은 연구 참여자들의 경우 주식회사의 성격을 갖게 된다. 이는 1인 1표의 권리를 갖고 민주적 의사결정을 하며 사회적 가치 실현에 무게를 실어야 하는 사회적기업의 성격과 배치되는 것으로 이렇게 '형식과 내용이 다른 사회적기업'은 기업의 경쟁력을 약화시키는 요인으로 작용하게 된다. 사회적기업으로 인증을 받은 후, 인건비 지원을 받기도 했지만 제대로 된 사업계획을 수립하지 않고 받은 지원금이 기업의 부담으로 되돌아와 기업운영의 걸림돌로 작용하게 한 '주먹구구 경영'은 사회적기업의 경쟁력을 취약하게 만들었다. 더불어 자활기업에서 성장한 사회적기업의 취약한 경쟁력은 자활에 대한 외부의 측은지심에 기인한 '사회적 배려에 의지'하여 기업을 운영하는 상황을 만들기도 하였다.

“인건비가 적절하게 지원이 되는 것에 대해 장기적으로 올케만 경영계획이 세워진다면 상당히 큰 도움입니다. 3년 갈 거 10년 버틸 수 있는 거예요. 그런데 그게 적절하게 되지 않고 올바르게 경영 쪽으로 확장되지 않아서 과잉투자가 되고 잘못된 투자가 되면 그런 문제가 생기더라는 것입니다.” (참여자 4)

자 1)

(4) 중재적 조건

중재적 조건은 중심현상을 매개하거나 변화시키는 조건으로 중심현상에 어떻게 대응할지에 영향을 주는 여러 가지 차원에서의 조건이 이에 해당한다(Strauss and Corbin, 1998). 연구 참여자들은 취약한 경쟁력을 극복하기 위해서 노력을 했지만 경쟁에서의 생존을 위해 사회적 가치를 뒤로하고 영리를 추구하기도 했는데, 이는 본말이 전도된 것이다. 또한 연구 참여자들은 취약한 경쟁력 극복의 과정에서 네트워크의 도움을 받기도 했고, 네트워크의 폐해를 경험하기도 한 것으로 나타나, 본 연구에서 중재적 조건은 '사회적 가치와 이익의 전도', '약이기도 독이기도 한 네트워크'로 상정하였다.

① 사회적 가치와 이익의 전도

사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치라는 두 가지의 상반된 가치를 추구하는 특징을 가지고 있다. 일반기업은 이윤을 추구하지만 사회적기업은 사회적 목적을 추구하고 이를 위해 수익창출을 위한 활동을 하는 조직이다. 그러나 사회적기업이 생존을 위해 사회적 가치는 뒤로하고 이익을 추구하는 양상으로 변해가고 있는 것이 현실이다. 또한 일부 일반기업은 지자체 위탁을 받기 위해 사회적기업으로 전환을 하기도 하는 데, 이런 기업의 경우 사회적 가치 실현을 위한 마인드가 부족한 것으로 나타나고 있다. 연구 참여자의 이러한 경험은 사회적기업으로서 지켜나가야 할 사회적 가치를 고수하지 못하고 있는 것으로 해석되어 '외형은 사회적기업 실체는 일반기업', '사회적 가치 부재'로 하위 범주화 하였고, 범주는 '사회적 가치와 이익의 전도'로 하였다.

“예전에는 아마 공동체는 자활사업단하고 비슷한 맥락이었는데 사회적기업으로 가면서 기업화 되어가는 것 같아요. 조직이 일반 기업하고 비슷해 저가는 것 같아요. 영리추구 쪽으로 흘러가는... 이게 현실이더라구요.” (참여자 2)

② 약이기도 독이기도 한 네트워크

호혜와 연대는 사회적기업의 생존과 지속가능성에 많은 영향을 미치는 요인으로 네트워크를 통해 완성될 수 있다. 연구 참여자들은 자활출신 사회적기업으로서 자활로부터 받는 도움도 있지만 때로는 현장을 모르는 자활센터의 회의 요청이 부담스럽기도 하다. 사회적기업간의 네트워크 강화가 내부거래로 이어지지 않을까에 대한 걱정도 있었고, 중간지원기관 주관의 네트워크 보다는 재활용 동종업계와의 네트워크 활동을 통해 사업상 도움을 받고 있었다. 이러한 네트워크의 경험은 사회적기업 대표에게 적절한 지지를 제공하기도 하지만, 한편으로 실제적인 도움을 주기보다는 형식적이거나 지나친 간섭이 되기도 하고 있어 '약이기도 독이기도 한 네트워크'로 범주화하고, '네트워크의 저력', '내부결속의 부작용으로서의 폐쇄성', '사회적경제 네트워크의 비현실성'으로 하위범주화하였다.

“사회적 관계망이 자활을 중심으로 해서 관계망이 굉장히 넓고 많이 짜져 있기 때문에 그런 혜택을 많이 볼 수 있어요.” (참여자 1)

“동종업계 네트워크인거죠. 입고, 출고할 수 있는 정보 공유예요. 뭐 생산할 때 이걸 썼더니 더 많이 나오더라...(중략). 나도 그거 하려고 했었는데 하지마라는 얘기도 있고, 주로 그런 얘기를 많이 하고요.” (참여자 4)

(5) 작용·상호작용 전략

작용·상호작용 전략은 중심현상에 대처하거나 다루기 위한 목표 지향적인 속성을 가지고 현상에 대처하는 의도적인 행위로, 누구에 의해서 어떻게 라는 질문에 의해 제시된다(Strauss and Corbin, 1998). 본 연구에서는 ‘취약한 경쟁력’을 극복하기 위해 나름대로 ‘자생력 탐색’을 하고, 권력관계에서 벗어나 근로자들과 수평적으로 소통하여 ‘민주적 의사결정의 실현’을 이루었고, 기업의 이익을 추구하는 것 못지않게 ‘사회적기업의 가치고수’를 중요하게 설정한 것으로 판단되어져 작용·상호작용 전략으로 상정하였다.

① 자생력 탐색

연구 참여자들은 사회적기업의 특색을 살리고 지역차원에서 자생력을 탐색하기 위해 남들이 하지 않는 음식물 수거사업과 같은 틈새시장을 찾아 운영하게 되었다. 또한 자활기업에서 성장한 사회적기업의 빈약한 인적자원의 역량강화를 위해 자활근로자에게 사회적기업 근무기회를 제공하여 기업에서의 근무경험을 경쟁력 강화의 수단으로 제안하고 있기도 하다. 이러한 경험은 ‘틈새시장 공략’, ‘역량 강화’로 하위범주화 하였다.

“수급자분들과 차상위 계층 분들이 자활에서 사업을 하면서 여러 가지 거기에 젖어 있다고 얘기를 하는데, 자활 공동체가 아닌 사회적기업 쪽에 자꾸 경험을 시키는 거지요, 직장경험도 시키고.” (참여자 2)

② 민주적 의사결정의 실현

연구 참여자들은 기존 조직의 수직적이고 권력적인 고용, 피고용 관계에서 탈피하여 직원들과 지속적으로 소통하며 의견을 수렴하고, 신뢰에 기반을 둔 수평적인 의사소통을 통한 민주적 의사결정을 실현하여 근로자들의 동의와 참여를 이끌어 내고 있었다. 연구 참여자들의 이러한 경험은 ‘권력관계 탈피’, ‘수평적 의사소통’으로 하위범주화하였다.

“민주적 의사결정을 한다고는 볼 수 있는데요, 그냥 직원회의를 하는 거예요. 직원이 많지 않잖아요. 그럼 대면이 가능하잖아요... (중략) 제가 조금 발품을 팔든가 해서 오늘은 이 사람, 오늘은 저 사람. 만나서 얘기 듣고 취합해서 반영하고, 집행하기 전에 한 번 더 물어봐서 피드백 되고 의사소통이 되면, 전 그 정도면 충분히 민주적이라고 보거든요. 오히려 직접 민주주의 형태에 가까운...” (참여자 3)

③ 사회적기업의 가치고수

연구 참여자들은 잠시 경영사의 어려움이 있더라도 사회적기업 본연의 가치는 고수해야 된다는 각성으로 이익 추구하고 함께 사회적 목적을 달성하기 위한 노력을 게을리 하지 않으며 사회적기업답게 살아가고자 하고 있었다. 이러한 경험은 '사회적기업의 본연의 가치 추구'로 하위범주화하였다.

“사회적기업은 스스로의 역할을 잃어버리는 것이 가장 큰 문제다. 그렇게 되면 사회적 관계를 스스로 놓는 것. 그 순간에 사회적기업은... 사실 돈 벌려면 수많은 회사가 있는데 뭐 하러 존재합니까, 존재할 이유가 없는 것이고... 사회적기업이 제 역할을 못하는 순간에 끝이고, 경영적으로도 아주 부정적인 영향이 나타납니다.” (참여자 1)

(6) 결과

결과는 어떤 현상에 대처하거나 조절하기 위해 취해진 작용·상호작용을 통해 반응하면서 당면한 문제나 상황에 대해 대처하는 방법을 밝혀내는 것으로 이러한 대처의 최종산물이라고 할 수 있다 (Strauss and Corbin, 1998). 본 연구의 연구 참여자들은 공동체 정신을 추구하는 동시에 독자적인 경쟁력을 확보하기 위한 노력을 하는 나타났다. 이러한 결과는 결국 사회적기업 근로자들에게 주의의식 고취와 위기극복을 통한 공동체 정신의 필요성을 일깨워주었고, 독자적인 경쟁력 확보만이 살 길이라는 각성을 공유하게 하였고 '취약한 경쟁력'을 극복하고 기업의 지속가능성을 담보하게 했다고 판단되어져 결과는 '공동체 정신 추구'와 '독자적 경쟁력 확보 노력'으로 하였다.

① 공동체 정신 추구

연구 참여자들은 교육과 정보공개를 통한 주인의식 고취, 위기의식 공유와 많은 대화 등의 노력을 통해 위기를 함께 극복하여 공동체 정신을 추구하였다. 이러한 경험은 '주인의식 고취'와 '위기극복'으로 하위범주화하였다.

“지금은 자활, 이런 생각 전혀 안 해요. 까딱 잘못하면 회사 넘어가니까 일 열심히 해야 된다고 생각하시죠. 너무 일을 하셔서 탈인데...(중략) 우선적으로 그런 것보다 더 중요한 것은 우리 스스로의 주인의식과, 우리 필요에 의해 만든 회사고, 여기가 무너지면 우리 삶도 무너지는다는 생각들을 하고 있죠.” (참여자 1)

② 독자적 경쟁력 확보 노력

연구 참여자들은 독자적 경쟁력 확보를 위해 내실 있는 발전과 자립 지원의 기반이 되는 구성원들의 마음을 돌봐주어 심리·정서적으로 자활할 수 있도록 노력을 기울이고 있었다. 또한 사회적기업 나름대로의 생존전략을 모색하기 위해 사회적기업으로서 우선구매를 요구하기 전에 자사 제품 차별화와 전문화를 위한 노력을 우선시 하고 있었다. 연구 참여자들의 이러한 경험은 '심리·정서적 자활지원'과 '사회적기업 나름대로의 생존전략 모색'으로 하위범주화하였다.

“소위 관계에 대한, 서로를 어떻게 잘 풀 것인가에 대한 교육을 몇 달에 걸쳐 한 적도 있고, 또 하나는 지역의 정신건강증진센터 사회복지사 분들이 직원분 한 분 한 분 다 상담을 했죠.” (참여자 1)

“우선 구매 이런 건 사실, 우리가 전문화가 되어 있을 때... 받기만 하기보단 우리도 좀 전문화가 되어 있어야지 어떤 걸 요구 하더라도 어느 정도 되는 것 같아요.” (참여자 2)

3) 선택코딩(selective coding)

선택코딩은 정보를 코딩하는 마지막 단계로 연구 참여자의 사회적기업 운영 경험의 핵심범주(core category)를 선택하기 위해 수행되었다. 핵심범주는 연구의 중심 주제를 대변하는 것으로 모든 범주들을 통합시키고 정교화하는 작업이다(Strauss and Corbin, 1998). 이후 선정된 핵심 범주를 다른 범주들과 연관지어 ‘이야기 윤곽(story line)을 만들어 개방 코딩과 축코딩에서 생성된 범주들을 통합하는 하나의 이야기로 서술하게 된다(유기웅 외, 2012: 42). 본 연구에서는 연구 참여자들의 사회적기업 운영 경험을 관통하는 주제이자 개방코딩과 축코딩에서 생성된 범주의 내용을 아우르는 핵심범주로 ‘열악한 경영조건을 공동체 정신 추구와 독자적 경쟁력 확보를 위한 노력으로 극복하기’를 선택하였다. 본 연구에서 추출된 범주들을 중심으로 자활에서 성장한 사회적기업의 기업운영경험에 대한 이야기를 서술하면 다음과 같다.

연구 참여자들은 시민단체나 자활센터에서 근무하고 있었고, 이들 중 시민단체에서 근무하던 참여자의 일부는 「사회적기업 육성법」 제정 전 이미 외국의 선진사례를 연구하면서 취약계층이나 장기실업자와 같은 소수자를 위해 사회적기업을 표방한 자활기업을 탄생시켰다. 이들은 사회적기업을 운영하는 것이 사회운동의 다른 표현이라고 생각하였다. 그러던 중 「사회적기업 육성법」이 제정되었고, 초기에는 사회적기업으로서 독자노선을 표방하고자 하였으나 경영압박으로 홀로서기의 한계를 체감하였고, 인증 받지 않은 사회적기업은 제도권에서 배제되는 상황이 발생되어 일단 사회적기업 인증을 받게 된다.

이들 기업들의 근로자들중 적지 않은 개인들은 자활이라는 과거에 묶여 그 때의 나타난 근로습성을 버리지 못하며 탈수급을 기피하고 고용과 피고용의 관계를 인식하지 못해 연구 참여자들은 기업운영에 어려움을 겪게 된다. 또한 이들 재활용 사회적기업의 근무환경이 열악하다 보니 인력수급도 원활치 못하고, 그나마도 추천되어 오는 자활인원들은 희망리본사업 선발에서 떨어진 근로능력이 부족한 인원들이어서 노동력 관리에 어려움을 경험하고 있으며 이것은 인적자원의 빈약함으로 이어져 결국 취약한 경쟁력의 원인이 된다.

연구 참여자들은 현장에 대한 이해가 부족한 탁상 행정으로 인해 인증 사회적기업으로서 감당해야 하는 귀찮고 번거로운 행정업무에 대한 고충을 토로했다. 이러한 관료주의 폐해를 피하고자 예비 사회적기업인 참여자 4는 기업의 운영이 잘 될 경우에는 사회적기업 인증 신청을 하지 않을 계획이라고 하였다. 또한 연구 참여자들은 사회적기업의 실상은 정부의 광고와는 다르며, 사회적기업이 기업하기 좋은 여건을 만드는 데는 지자체 장의 마인드가 중요하는 점을 언급하기도 하였다.

주식회사 성격의 사회적기업이 지닌 모순된 구조로 인한 내생적 한계와 경영역량의 부족에서 기인한 주먹구구 경영 그리고 자활임을 내세워 사회적 배려를 받는 상황이 연구 참여자들의 취약한 경쟁력을 만들고 있는 것으로 나타났다. 연구 참여자들은 인건비 지원제도를 제대로 파악하고 신청하지 않았거나, 인건비를 지원 받아 남게 된 이익금을 과잉투자에 사용해 경영이 어려워지는 경험을 하게 되면서 기업의 경영 계획이 필요함을 체감하게 된다.

연구 참여자들은 사회적 가치 실현에는 전혀 관심이 없으면서도 지자체 위탁을 받기 위해 사회적 기업으로 전환한 일반기업과 경쟁을 하게 되면서 과연 사회적기업에 있어 중요한 것이 무엇인지 고민하게 된다. 이러한 상황 속에서 연구 참여자들은 생존을 위해 점점 영리화되어 가는 자신들의 모습에서 사회적 가치와 이익이 전도됨을 발견하고 자괴감을 느끼고 있음이 발견되었다. 이들은 모법인 격인 자활의 네트워크를 통해 판로개척 등의 도움을 받기도 하지만 현장에 대한 이해와 전문성이 부족한 자활센터 때문에 힘들기도 하다고 한다. 이들에게 네트워크 활동은 때로는 약으로 때로는 독으로 기능하고 있었다.

연구 참여자들은 사회적기업의 내실 있는 발전을 도모하고자 지역사회와 틈새시장 공략과 자활출신 근로자의 역량강화를 제안하며 자생력 탐색을 하였다. 또한 민주적 의사결정의 실현을 위해 근로자들과의 수평적 만남의 장을 마련하여 권력관계를 탈피하며 근로자들을 교육하고 지속적으로 의사소통하였다. 더불어 사회적기업 본래의 가치를 고수하고자 이익추구만을 위한 업종 다원화를 지양하는 등 사회적기업다운 삶을 살아가면서 사회적기업의 가치를 고수하려는 노력을 아끼지 않고 있었다.

연구 참여자들은 근로자들의 주인의식과 애사심 고취를 통해 기업의 위기를 함께 극복하고, 근로자들에게 안정적 일자리를 제공하며, 고용에 대한 개념이 없던 자활출신 근로자들의 공동체 정신을 추구하게 되었다. 또한 지역의 정신건강증진센터와 연계하여 근로자의 심리·정서적 자활을 지원하고, 근로자들과 지속적으로 대화하며, 제품의 차별화와 전문화를 시도하는 등 사회적기업 나름대로의 생존 전략을 모색하며 열악한 경영조건을 공동체 정신 추구하고 독자적 경쟁력 확보를 위한 노력으로 극복하기 위하여 최선을 다하고 있는 것으로 나타났다.

5. 결론 및 제언

본 연구는 자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험을 이해하여, 정부의 정책과 사회적기업 운영을 위한 경험 자료로 활용하기 위한 목적으로 수행되었다. 연구의 목적을 달성하기 위하여 자활기업에서 성장한 재활용분야 4곳의 사회적기업 대표를 심층면담하고 그 결과를 근거이론 방법으로 접근하여 분석하였다. 분석결과 자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험의 중심현상은 ‘취약한 경쟁력’이었고, 핵심범주는 ‘열악한 경영조건을 공동체 정신 추구하고 독자적 경쟁력 확보를 위한 노력으로 극복하기’로 파악되었다. 본 연구의 분석결과에 근거하여 다음과 같은 논의를 하고자 한다.

첫째, 자활기업에서 성장한 사회적기업을 운영하는 연구 참여자들은 빈약한 인적자원으로 인해 기업운영의 어려움을 경험 하였다. 자활근로 때의 여유를 잊지 못하고 나태한 근로습성을 버리지 못한

근로자들은 고용관계를 인식하지 못하고 무단결근을 하는 등의 행동으로 참여자들을 곤란하게 하기도 하였고, 탈수급을 기피하여 현금급여를 요구하기도 하는 등의 도덕적 해이가 나타나 인력 관리에 어려움을 경험한 것이 확인되었다. 그러나 연구 참여자들은 빈약한 인적자원의 원인으로 갖게 된 취약한 경쟁력 극복을 위해 자생력 탐색, 민주적 의사결정의 실현, 사회적기업의 가치고수와 같은 작용·상호작용 전략으로 공동체 정신 추구와 독자적 경쟁력 확보를 위한 노력을 수행하는 결과를 만들어냈다.

공동체 정신 추구를 위해 고용에 대한 개념이 없던 자활출신 근로자에게 지속적 교육과 끊임없는 대화를 시도하고, 강점을 파악하여 업무를 위임함으로써 근로자들의 주인의식을 고취시키고 책임감을 부여하여 기업의 위기를 함께 극복한 연구 참여자들의 노력은 매우 가치 있는 발견이라고 판단된다. 김태영(2012: 48)은 공동체 정신이 사회적기업의 지속가능성에 기여할 수 있다고 하였다. 더불어 단순한 조직의 유지가 아닌 적극적 의미의 지속가능성을 담보하기 위해서는 공동체 정신과 사회적기업의 사회적 가치실현과 목적달성이라는 조직의 핵심적 정체성을 유지하는 것이 필요하다고 하였다(김태영, 2012: 59). 여기에 더하여 연구 참여자들은 독자적 경쟁력 확보를 위해 근로자들의 심리·정서적 자활을 지원하고 있었다. 그리고 사회적기업으로서 받을 수 있는 제도적 혜택에 기대기보다는 적극적으로 자사의 제품 경쟁력을 높여 차별화 전문화 시키려는 의지를 가지고 사회적기업 나름대로의 생존전략을 모색하고 있음이 나타났다. 연구 참여자들의 이러한 노력은 그들의 취약한 경쟁력을 극복하고 지속가능한 사회적기업이 되기 위한 단초가 되는 것이다. 지속가능한 사회적기업의 의미는 취약 계층에게 있어서는 안정적 일자리로 해석될 수 있을 것이며, 이를 통해 근로자들이 더 이상 다시 자활로 회귀하지 않고 지역사회의 건강한 구성원으로 통합될 수 있는 계기가 마련될 수 있는 가능성도 엿볼 수 있게 될 것이라고 생각된다.

둘째, 연구 참여자들은 근로자들과 권력관계를 탈피한 수평적 의사소통을 통해 민주적 의사결정을 이루어 내어 근로자들의 참여를 유도하였고, 기업의 위기 상황을 극복할 수 있었음이 확인되었다. 선행연구(강미정, 2013; 나선영·이성근, 2014; 김학실, 2015; 이현주b, 2015)에서도 관계지향적인 조직문화와 민주적 의사결정 등이 사회적기업을 지속가능하게 하는 성공요인으로 나타나 사회적기업의 수평적이고 민주적인 조직문화가 사회적기업의 운영에 있어 중요한 역할을 수행하는 것을 알 수 있었다.

셋째, 참여자들은 모태가 되는 자활센터와의 관계에서 자금이나 판로개척 등의 도움을 받기도 하지만 현장을 제대로 알지 못하고 현실과 동떨어진 요구를 하는 자활센터와의 업무에서 불편함을 경험하고 있었다. 참여자들은 자활센터나 사회적기업 중간지원조직의 네트워크보다는 동종업계와의 네트워크를 통해 사업에 대한 정보를 교류하며 기업운영상의 도움을 받고 있었다.

넷째, 연구 참여자들은 인증 사회적기업이 되어 지원 받은 인건비로 인해 경영상의 위기를 경험하였다. 사업계획을 제대로 세우지 않고 지원받은 인건비는 오히려 인력운영의 어려움을 가중시켰고, 인건비 지원을 받아 남게 된 이익금을 과 투자하여 기업의 위기를 맞기도 한 것 것으로 나타났다.

이러한 결과는 연구 참여기업과 같이 자활에서 성장한 사회적기업뿐만 아니라 다른 경로를 통해 설립된 사회적기업에도 시사점을 줄 수 있을 것이다. 연구결과를 토대로 다음과 같이 제언하고자 한다.

첫째, 인적자원의 역량강화를 위한 체계적인 교육과 훈련이 필요하다. 자활근로자들이 사회적기업에서 탈수급하고 역량을 갖춘 근로자로 성장할 수 있도록 자활 때부터 차근차근 체계적으로 준비시켜야 할 것이다. 물론 현재도 자활센터에서 일부 교육이 진행되고는 있으나 기업이라는 조직의 근로자로서 경쟁력을 갖추 수 있도록 지원하는 교육과 훈련의 체계와 구체적 프로그램이 요구된다. 연구 참여자의 제안처럼 자활근로자들의 근로사업장을 지역의 사회적기업으로 하여 현장에서 직접 경험을 할 수 있도록 하는 방안도 대안으로 시도해 볼 수 있을 것이다.

둘째, 사회적기업 근로자의 심리·정서적 자활을 위한 지원도 필요하다. 본 연구를 통해 확인된 것처럼 일부 참여자는 지역의 정신건강증진센터 등과 연계하여 상담과 심리치료를 진행하고 있었으며 근로자들의 정서적 안정을 통해 기업운영이 원활하게 됨을 알 수 있었다. 사회적기업 중간지원조직에서 지역 사회적기업 근로자들의 심리적 재활을 위한 서비스를 받을 수 있도록 지역의 정신건강증진센터, 건강가정지원센터 및 상담기관들과 연계하고 지원할 수 있는 정책적 지원이 필요하다.

셋째, 기업경영의 경험이 부족한 사회적기업가에 대한 경영교육 강화 및 경영지원 그리고 공동체 정신을 키울 수 있는 전략수립과 관련한 교육과 지원이 요구된다. 사회운동가에서 또는 자활센터 직원에서 사회적기업의 경영자가 된 연구 참여자들이 기업 경영에 대한 지식과 경험의 부족으로 경영의 위기를 맞기도 하였다. 사회적기업의 양적 성장과 함께 고민하는 사회적기업의 지속가능성과 성공을 위해 경영 측면의 교육 및 지원은 매우 필요한 사안이다. 여기에 더하여 공동체 정신은 사회적기업의 지속가능성을 담보하는 중요한 요인이므로 연구 참여자들의 경험을 토대로 과학적이고 체계적인 전략을 수립하여 공동체 정신을 키울 수 있는 방안을 사회적기업가들과 공유할 필요가 있다고 판단된다.

본 연구는 자활기업에서 성장한 사회적기업의 기업운영 경험을 질적 연구방법을 통해 알아보았는데 이에 의의가 있으나 연구 대상 기업이 한 지역으로 한정되어 있다는 데 연구의 한계가 있다. 향후에는 지역을 확대하여 지역별 특성과 경험을 구분하여 연구를 진행해 지역에 따른 사회적기업가의 기업운영 경험을 알아보는 연구를 진행해 볼 필요가 있다.

참고문헌

- 강미정, 2013, “자활기업에서 전환한 사회적기업의 성공요인에 대한 사례연구”, 아주대학교 석사학위논문.
- 김성기, 2013, 『지역사회 기반 사회적기업: 21C 지역사회 변화의 주역』, 강원: 아르케.
- 김태영, 2012, “사회적기업의 지속가능성과 공동체 정신”, 『도시행정학보』, 25(3): 31-64.
- 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.
- 박내영, 2014, “사회적기업의 지속가능성 영향요인에 관한 연구: 전남지역 사회적기업을 중심으로”, 전남대학교 박사학위논문.

- 박미경·최송식·이창희, 2012, “사회적기업의 사회적 성과 요인에 대한 연구: 부산, 경남지역을 중심으로”, 『특수교육재활과학연구』, 51(1): 191-210.
- 법제처, 2015, “사회적기업 육성법”, <http://www.law.go.kr>
- 백학영·조성은, 2009, “자활공동체의 사회적기업 전환 가능성에 대한 연구”, 『사회복지정책』, 36(3): 269-297.
- 사회적기업진흥원, 2015, <http://www.socialenterprise.or.kr>.
- 유기웅·정종원·김영석·김한별, 2012, 『질적연구방법의 이해』, 서울: 박영사.
- 이동성·김영천, 2012, “질적 연구방법으로서 근거이론의 철학적 배경과 방법론적 특성에 대한 고찰”, 『열린교육연구』, 20(2): 1-26.
- 이문국·변재관, 2014, “자활사업과 사회적경제”, 김성기·김정원·변재관·신명호·이건직·이문국·이성수·이인재·장원봉·장종익, 『사회적경제의 이해와 전망』, 강원: 아르케, 215-236.
- 이인재, 2006, “사회적 기업 ‘컴윈’ 성공요인과 발전과제”, 『동향과전망』, 16: 62-82.
- 이현주a, 2015, “사회적기업에 대한 대학생들의 인식에 관한 연구: 포토보이스(PhotoVoice) 방법론을 적용하여”, 『한국위기관리논집』, 11(4): 247-272.
- 이현주b, 2015, “노인 사회적기업의 성공요인에 관한 사례연구”, 『한국위기관리논집』, 11(7): 197-224.
- 조상미·정선희·이재희·하정은, 2012, “비영리 사회적 기업 변화경험 및 운영에 관한 탐색적 사례연구”, 『한국사회복지행정학』, 14(2): 143-178.
- 최영출·이상엽, 2015, “사회적기업의 지속가능성에 미치는 영향요인: QCA방법의 적용”, 『한국비교정부학보』, 19(1): 157-178.
- 최조순, 2012, “사회적 기업가정신과 사회적기업 지속가능성의 관계에 관한 탐색적 연구”, 서울시립대학교 박사학위논문.
- 한승일·문중범·유왕진, 2012, “사회적기업 성공요인에 관한 연구”, 『한국창업학회지』, 7(4): 33-49.
- Lincoln, Y. S., and Guba, E. G., 1985, *Naturalistic inquiry*, CA: SAGE.
- Nielsen, C. and Carranza, I. D., 2012, “Networks for social enterprise: Applying a systems perspective to case studies in Latin America”, *International Journal of Business and Social Research(IJBSR)*, 2(6): 1-17.
- Noya, A., and Lecamp, G., 1999, *Social Enterprise*, Paris: OECD.
- Padgett, D., 2008, *Qualitative Methods in Social Work Research(2nd ed.)*, CA: SAGE.
- Strauss, A., and Corbin, J., 1998, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Technique*, CA: SAGE.

Social Enterprise Business Operations Experience Converted from Self-Sufficient Enterprise - Based on the Grounded Theory -

Lee, Hyunju
(Chungbuk National University)

The purpose of this study was to understand social enterprise business operations experience converted from a self-sufficient enterprise. In-depth interviews with representatives of the 4 recycling social enterprises from self-sufficient enterprise which located in Chungbuk province were performed to collect data and analyzed by grounded theory method. As a result, configured 88 concepts and classified into 28 sub-categories 12 categories. According to a paradigm model, Core category, conditions, strategies and consequences were derived from the grounded theory. Especially, the core concept of enterprise management experience of the participants was 'An effort to overcome the harsh business conditions by pursuing sense of community and trying to secure its own competitiveness'. Based on the result, practical and policy proposal for management of the social enterprises were suggested.

Key words: social enterprise, business operation experience, self-sufficient enterprise, grounded theory

[논문 접수일 : 15. 12. 02, 심사일 : 15. 12. 23, 게재 확정일 : 16. 02. 14]