

★ The Hope Report 20호 [2013. 10]

사회적기업 인재육성에 대한 4대 핵심 이슈 및 해결방안

목차

1. 사회적기업 생태계 주요이슈
2. 사회적기업 생태계 조성에 필요한 인재상
3. 사회적기업 생태계 조성을 위한 인재육성의 4대 핵심 이슈 및 해결방안
4. 사회적기업 생태계 인재육성 방안 제언

작성 | 사회적경제센터

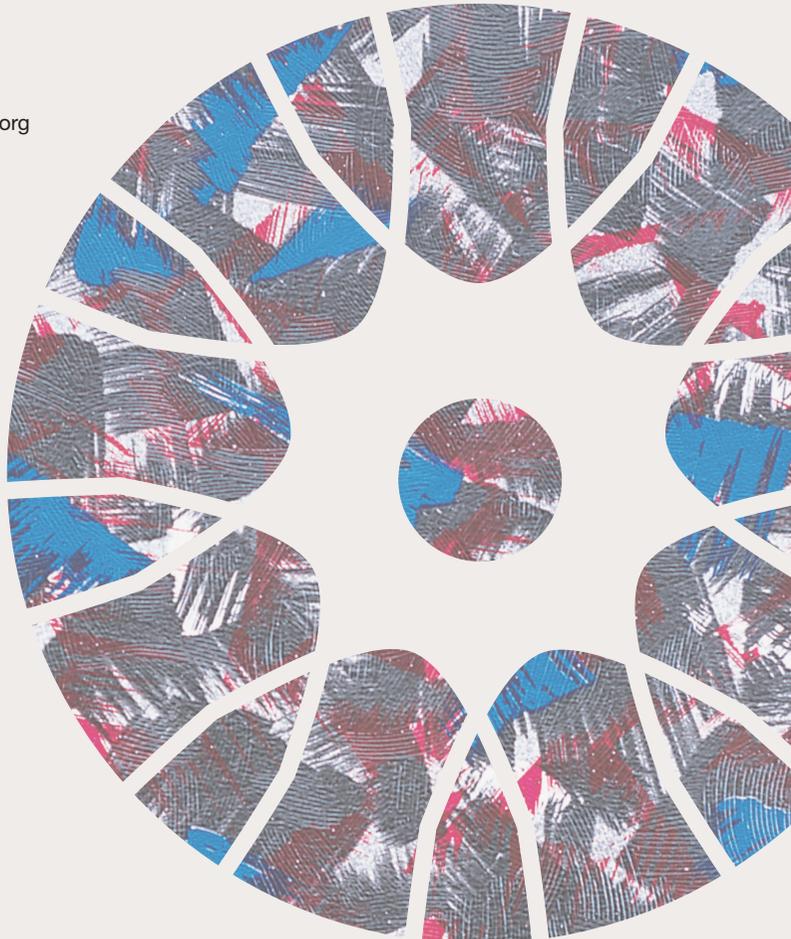
정상훈 사회적경제센터장 | badayuri@makehope.org

조우석 선임연구원 | jolly@makehope.org

유동열 연구원 | emailofdy@makehope.org

김영철 연구원 | brilliantkei@makehope.org

정지영 연구원 | carrotboy@makehope.org



개요

한국의 사회적경제는 규모와 이익, 고용현황 등 여러 지표에서 아직 태동기라고 할 수 있지만, 기존 시스템으로는 한국이 처한 사회문제의 해결이 한계에 이르렀다는 것이 입증되고 있고, 빠른 성장세, 선진국의 사례 (GDP 4~7%)등을 볼 때 큰 성장 잠재력을 가지고 있는 것으로 평가된다. 이 성장 잠재력의 현실화를 위해 정부, 영리 섹터, 생태계 등 이해관계자들이 협력하여 자립가능한 생태계를 위한 기반구축 작업이 필요하며, 이를 바탕으로 5년 내 GDP의 1% 수준으로 성장할 것을 기대하고 있다.

사회적경제 관련 정부 정책의 방향은 2012년을 기점으로 ‘사회적기업 발굴 및 육성’에서 ‘사회적경제 생태계 조성’으로 패러다임이 전환되었으나, 생태계 조성의 주역이 될 인재는 절대적으로 부족하다. 특히 사회적기업 관련해서는 사회적기업가는 물론이고, 인큐베이터와 중간지원기관 실무자, 사회적기업 교육 핵심인재, 사회적기업 연구자 등 전방위에서 핵심 인재가 부족한 것이 현실이다.

사회적기업 생태계에 필요한 인재는 1,2,3 섹터 인재의 핵심역량을 아우르는 특징 -시대선도자, 혁신가, 실행가, 소통가, 고객 지향성- 을 갖춘 사람이며, 크게 보면 생태계 내에서 사회적문제의 근본적 해결을 위해 새로운 가치를 만들어내는 ‘Change Maker¹⁾’와 사회혁신을 위한 생태계 조성 기획자로서 활동하는 ‘Social Designer²⁾’로서 역할을 수행한다.

본 보고서는 희망제작소 사회적경제센터에서 진행한 <사회적기업 생태계 인재육성 방안 연구 보고서>를 요약해, 각 섹터 간 인재상 비교를 통해 사회적기업 생태계 구성에 필요한 인재상과 필요 역량을 고찰하고, 사회적기업 생태계 구성을 위한 인재육성 방안을 제언한다.

· 연구목적

본 연구는 사회적기업 생태계의 이슈를 조망하고, 이슈를 해결하기 위한 해결방안을 도출하는 것으로 한다.

1 ‘Change maker’는 아쇼카재단에서 ‘사회혁신을 만들어 나가는 사람’이라는 뜻으로 사용되며, 본 보고서에서는 사회적문제를 사회적기업을 통해 해결해 나아가는 ‘사회적기업가’로 정의한다.

2 ‘Social Designer’는 ‘사회의 의식, 제도, 관계 등을 바꾸기 위해 밑그림을 그리는 사회혁신가’라는 의미로 희망제작소에서 사용하며, 본 보고서에서는 ‘사회적기업을 지원하며 생태계를 조성하는 인재’로 정의한다.

· 연구범위

연구 범위를 크게 3가지로 설정한다. 먼저, 섹터별 필요역량에 기반을 둔 사회적기업 생태계의 인재상을 정의한다. 둘째, 사회적기업 생태계 인재육성에 필요한 주요 이슈를 도출한 후 마지막으로 도출된 이슈의 해결방안을 제언한다.

· 연구방법

문헌조사, 심층 인터뷰 (생태계 핵심가, 사회적기업가 30명), 벤치마크 기업 방문조사, 이해관계자 참가 그룹 토론을 병행해 진행했다.

1. 사회적기업 생태계 주요이슈

<1> 사회적기업 인재 육성 일반 현황 및 정부 지원 분야 이슈

2012년을 기점으로 ‘사회적기업 발굴 및 육성’에서 ‘사회적경제 생태계 조성’으로 패러다임이 전환되었으나 생태계를 조성할 인재의 숫자가 절대적으로 부족하다. 사회적기업가는 물론이고, 관련 인큐베이터와 지원기관 실무자 등 사회적기업을 지원하는 핵심 인재, 사회적기업 교육 핵심 인재, 사회적기업 연구자 등 전방위에서 핵심 인재가 부족한 현실이다.

정부 차원에서 일부 교육을 진행하고 있지만 방식과 대상에 있어서 다양성이 부족하다. 교육의 대부분이 창업 준비생을 대상으로 한 창업기초 과정, 지역리더나 시민을 대상으로 한 이해도 제고 목적의 집합 교육에 집중되어 있다.

또한 사회적기업 창업을 유도하기 위한 목적으로 창업경진대회 등을 집중적으로 개최하면서 사회적기업 생태계에 다양한 인재가 유입되고 있으나 이들에 대한 체계적 지원책이 부재하다. 즉, 사람은 끊임없이 유입되는데 인재를 발굴하고 육성할 인프라가 부재한 상황인 것이다. 언급했듯이, 대부분 정부 지원이 창업유도에 집중되어 있기 때문에 실질적인 지원과 육성이 더욱 많이 필요한 혁신형, 창업 성장기, 안정기 사회적기업의 성공을 이끌 핵심 인재에 대한 육성책이 부재하다. 핵심 역량과 실행력, 경험치 제고를 목적으로 한 중장기 인재 육성책도 부재한 실정이다.

정리하면 사회적기업 인재 발굴 및 육성 핵심 인재와 시스템, 관련 인프라, 사회적기업 핵심 교육과정 부재, 교육 과정에 대한 연구 등 총체적인 개선이 필요한 상황이다.

〈2〉 민간 지원 분야 이슈

첫째, 사회적기업 사업에 참여한 대부분 민간 기업의 경우 사회적기업 생태계 활성화 측면에서 수요와 필요성, 파급효과를 고려해 그 중요도가 높은 분야로 지원을 전환할 필요가 있다. 2011년 기준, 정부 예산으로 추진된 소셜벤처 대회에 312팀이 참여, 202팀이 창업할 정도로 예비창업기업가에 대한 지원은 충분함에도 민간영역에서도 지속적으로 창업 경진대회를 개최하고 있다. 이와 같은 경진대회는 사회적기업 초기 단계에 신규 사회적기업 발굴에 크게 기여한 면이 분명히 있다. 하지만 현재 신규 진입자가 정체되어 있는 상황에서 민간과 공공에서 경쟁적으로 경진대회를 개최하다 보니, 몇몇 사회적기업 위주의 중복수혜가 일상적으로 발생하고 있다.

둘째, 일부 기업에서 채택하고 있는 사회적기업 직접 운영 전략 역시 명암이 공존한다. 자본과 조직, 사업핵심성과 기술력을 보유한 민간기업이 사회적기업을 직접 운영함으로써 생태계의 양적 성장과 사회적 가치 창출 증대에 기여하는 면이 있다. 하지만 다수의 사회적기업이 자본과 사업 핵심성, 기술력, 시장 장악력에서 열위에 있는 상황에서 일부 역량 있는 기업들이 사회적기업을 직접 운영할 경우, 관련 분야에서 유사한 비즈니스를 수행하려는 신규 사회적기업의 진입시도가 차단될 수밖에 없을 것이다. 즉, 사회적기업 생태계에서 민간기업이 직접 운영하는 사회적기업이 시장의 선두자리를 차지하게 됨으로써 소규모 시장을 두고 사회적기업 간 경쟁이 심화되는 문제가 생길 수도 있기 때문에 장기적인 관점에서 기업들의 전략 재검토가 필요하다고 보인다.

셋째, 아쉽게도 민간기업에서 4섹터 기관과 거버넌스 구축에 대한 고려 없이 사업을 추진하는 경우가 종종 발생한다. 거버넌스 구축 측면에서는 정부보다 이해도가 낮은 것이 아니냐는 지적까지 현장 사회적기업가를 통해서 제기되는 실정이다.

넷째, 저변확대나 인재육성의 두 측면에서 성과가 낮을 수밖에 없는 프로그램이 다수를 이루고 있다. 예를 들어, 선발 이후에 창업 성장기로 접어들 때까지 이에 대한 체계적 지원이 부재한 것은 정부에서 진행하고 있는 경진대회와 크게 다르지 않다.

사회적경제 저변 확대나 인재발굴 성과로 연결되지 않고 대학생의 스펙 쌓기 창구로 활용되고 있는 대학생 해외현장방문 지원 프로그램이 대표적 사례이다. 해외를 다녀온 대학생들이 프로젝트를 기획하고 추진할 수 있는 연계 프로그램을 기획한다면 이에 대한 보완방안이 될 것이다.

마지막으로 인재육성 인프라 구축과 인재육성 전략이 부재하다. 사회적기업의 경우 소셜 스킬과 비즈니스 스킬을 보유한 인큐베이터 역할이 매우 중요함에도 인큐베이터 육성을 지원하는 프로그램이 거의 없다.

결론적으로 사회적기업 지원사업을 하는 민간기업의 내적 측면과 사회적 측면 모두 투자 대비 성과가 낮은 형태의 사업이 주류를 이루고 있다.

〈3〉 사회적기업 생태계의 이슈 : 인프라, 자본, 시장, 사람

사회적기업 생태계를 활성화하기 위해서는 무엇보다도 인프라, 자본, 시장, 사람의 문제를 해결해야 한다.

우선 인프라 면에서 공공시장, 사회투자 활성화, 인재 육성 등 사회적기업 관련 제도 개선과 부문별 네트워크 활성화, 협치 거버넌스 구축 등 과제가 있다. 자본 면에서, 사회적 금융 핵심인재와 지역재단 설립과 같은 사회적투자 기반 조성이나, 사회혁신채권(Social Impact Bond)과 지역기금 조성 등 파일럿 사업을 통한 성공 모델 발굴 과제도 존재한다. 대출 위주의 천편일률적인 것이 아니라 개별 사회적경제 조직의 특징을 고려한 맞춤형 자금지원이 필요하다. 시장 측면에서 사회적기업 등을 대상으로 한 공공조달 시장 확대와 공정무역 등 착한 소비시장과 성미산 같은 지역 내 호혜시장 조성이 중요한 과제이다. 물류 시스템 및 유통채널 개선을 통한 시장 접근성 개선 또한 생태계 활성화의 필요조건이다.

마지막으로, 핵심인재 육성과 신규 참여 인력(영리전환, 기술 등 혁신형) 발굴 및 육성, 성장단계별 사회적기업가 육성 및 패자 부활 시스템 구축과 같은 인재육성 시스템이 필요하다.

사회적기업 생태계 조성을 위해서는 사람, 자본, 시장, 인프라 분야에서 해결해야 할 다양한 과제가 있지만 모든 영역의 핵심과제는 바로 사람이다. 사람(인재) 육성은 업무 수행, 집합교육, 액션러닝, 온라인 교육, 네트워크, 공통 학습과정 등 포괄적이고 통합적인 교육 과정을 통해서 이루어져야 한다.

분야	주요 과제	
인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 공공시장, 사회투자 활성화, 인재 육성 등 사회적기업 관련 제도 개선 • 부문별 네트워크 활성화, 협치 거버넌스 구축 • 사회혁신 클러스터, 지역 중간지원센터 등 공간 인프라 	연구인력 거버넌스 이해
자본	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적투자 기반 조성 (사회적금융 전문가, 지역 재단 설립) • 사회혁신채권(SIB), 지역기금 조성 등 파일럿 사업을 통한 모델 발굴 • 개별 사회적경제 조직 맞춤형 자금지원 	사회적금융전문가 현장 이해도 낮음
시장	<ul style="list-style-type: none"> • 사회적기업 등을 대상으로 한 공공조달 시장 확대 • 공정무역 등 착한 소비시장과 성미산 같은 지역 내 호혜시장 조성 • 물류 시스템 및 유통채널 개선을 통한 시장 접근성 개선 	공공조달 전문가 마케팅 전문가 현장 이해도 낮음
사람	<ul style="list-style-type: none"> • 차세대 리더, 인큐베이터, 지원전문가 등 핵심인재 육성성 • 신규 참여 인력 (영리전환, 기술 등 혁신형) 발굴 및 육성 • 성장단계별 사회적기업가 육성 및 패자 부활 시스템 구축 	인재육성시스템

그림1. 사회적기업 생태계 주요이슈 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

2. 사회적기업 생태계에 필요한 인재상

<1> 1섹터, 2섹터, 3섹터의 정의와 핵심 인재상

1) 1섹터, 2섹터, 3섹터의 정의

본 보고서에서는 참고문헌과 핵심가 인터뷰를 바탕으로 3개 섹터에 대한 정의를 간략하게 다룬다.

1섹터는 정부 영역, 2섹터는 민간기업 영역으로 분류된다. 강제적으로 국민으로부터 세금을 징수하여 전체 국민을 대상으로 사회전체의 이익을 극대화하는 것이 1섹터의 역할과 방법이다. 이와는 달리 2섹터는 소유주를 중심으로 한 일부 이해관계자의 이익을 극대화하는 것이 목표이다. 상품과 서비스의 판매를 통한 매출과 잉여확보가 활동의 기반이 된다. 3섹터는 사회 일반의 공익 등을 목적으로 설립되어 비영리사업을 영위하는 모든 조직을 포괄하는 것으로 전통적 의미의 비영리조직 또는 비정부기구가 이 영역에 속한다. UN에 따르면 비정부기구는 자발성을 바탕으로 한 비영리집단(Non-profit)을 포함하는 다의적이고 포괄적 개념으로 비정부, 비국가조직체를 의미한다.

2) 1섹터, 2섹터, 3섹터 인재의 핵심 역량과 인재상

공공영역인 1섹터 인재는 청렴한 공직자 윤리의식에 기초하여 시민에게 진정으로 헌신하는 자세로 임하는 봉사인, 정책 조정관리 및 입안하고 형성하는 사람으로서 핵심인, 여러 이해관계자와 협력 및 소통하는 역량을 보유한 협력인, 천만시민과 함께 서울의 꿈을 쫓아 글로벌 서울을 창조하는 창조인으로서 역량이 필요하다고 할 수 있다.

민간기업영역인 2섹터 인재는 고객의 니즈(Needs)를 파악해 이를 기업 경영에 반영하는 역량으로써 고객지향성, 새로운 목표를 추구하고 이를 달성하기 위해 전력을 다하는 도전과 혁신역량, 내외부 환경을 정확히 이해하고 이에 대한 해결방안을 모색하는 전략적 사고능력, 변화를 선도하고 창조함으로써 새로운 가치를 창출하는 창의역량이 필요하다.

전통적인 민간비영리영역인 3섹터 인재는 사회복지와 인권의 옹호자로서 정직과 신뢰를 삶의 중요한 요소로 생각하고 실천하는 사람이다. 사회문제에 대한 공감, 통찰력과 덕성, 내외부 환경을 정확히 이해하고 이에 대한 해결방안을 모색하는 전략적 사고능력, 지역 및 사회의 요구를 이해하고 단체 활동을 설득해 이해관계자와 관계를 유지 발전시키는 소통 및 네트워킹 역량, 변화를 선도하고 창조함으로써 새로운 가치를 창출하는 창의역량이 필요하다고 할 수 있다.

1섹터	2섹터	3섹터
<ul style="list-style-type: none"> • 봉사인 청렴한 공직자 윤리의식에 기초하여 시민에게 진정으로 헌신함 • 전문인 정책을 조정하고 관리함, 정책을 입안하고 형성함 • 협력인 상하, 동료, 전문가, 시민(단체) 등 이해관계자와 협력, 소통함 • 창조인 천만 시민과 함께 서울의 꿈을 쫓아 글로벌 서울을 창조함 	<ul style="list-style-type: none"> • 고객지향 자신의 고객이 누구이며, 그들의 요구가 무엇인지를 알고, 이를 기업 경영에 반영함 • 도전과 혁신 새로운 목표를 추구하고 이를 달성하기 위해 전력을 다함 • 전략적 사고 내 외부 환경을 정확히 이해하고 이에 대한 해결방안을 모색함 • 창의성 변화를 선도하고 창조함으로써 새로운 가치를 창출함 	<ul style="list-style-type: none"> • 도덕성 사회복지와 인권의 옹호자로서 정직과 신뢰를 삶의 중요한 요소로 생각하고 실천함 • 전략적 사고 내외부 환경 분석에 기초한 단체의 비전과 전략에 맞는 목표 설정 및 대안을 제시함 • 소통 및 네트워킹 역량 지역 및 사회의 요구를 이해하고, 단체 활동을 설득시키며, 이해관계자와의 관계를 유지 발전시킴 • 창의성 발상과 적용의 변화를 통해 새로운 가치를 창출함
<p>*출처: 서울시 인재양성 기본계획(안), 서울특별시 행정국, 2013.01.</p>	<p>*출처: 시총 상위10개 기업의 회사소개사이트에서 제시하는 인재상 중 2회이상 언급되는 키워드(역량군집)를 추출함</p>	<p>*출처: 풀뿌리활동가 역량조사, 새로운사회를여는연구원, 2009.03. 한국의 시민운동 프로크루스테스의 침대, 박원순, 2002.06.</p>

그림2. 섹터별 인재의 핵심 역량

〈2〉 4섹터(사회적경제)의 정의와 핵심 인재상

1) 4섹터의 정의

사회적경제영역이라고 할 수 있는 4섹터는 기존 3개의 섹터와 중첩되는 공통분모를 바탕으로 정의할 수 있다. 정부, 기업, 가계 모두를 고객으로 해서 상품이나 서비스의 생산, 소비, 교환을 한다는 점에서 2섹터와 4섹터는 공통점을 가진다. 반면 사회 공공성 달성이라는 면에서 1,3,4섹터는 공통점을 가진다. 또한 사회진보와 시민사회의 주도적 참여와 운영이라는 면에서 3섹터와 4섹터는 공통점을 가진다.

한겨레경제연구소 이원재 (전)소장에 따르면, 상품이나 서비스 판매를 통해서 자신이 번 돈을 사회문제 해결 또는 사회적 가치 추구라는 공공성 달성을 위해서 쓰는 조직, 즉 시장거래로 확보한 자원을 사회문제 해결에 투여하는 조직을 4섹터라고 한다. 넓게는 사회적으로 유의한 활동을 하는 영리기업부터 좁게는 자본소유에 기반을 두지 않은 의사결정, 지역사회 또는 공동체 이익을 명시적으로 추구, 제한된 이윤배분 등의 원리를 구현하는 경제조직에 이르기까지 4섹터는 다양하게 정의된다. 현재까지 대체로 합의된 것은 목적과 조직운영 및 자원배분 원리 면에서 비영리적 특성을 가진 비즈니스 조직을 4섹터 조직이라고 한다는 점이다. 이 기준에 의하면 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활공동체 등이 4섹터에 속한다.

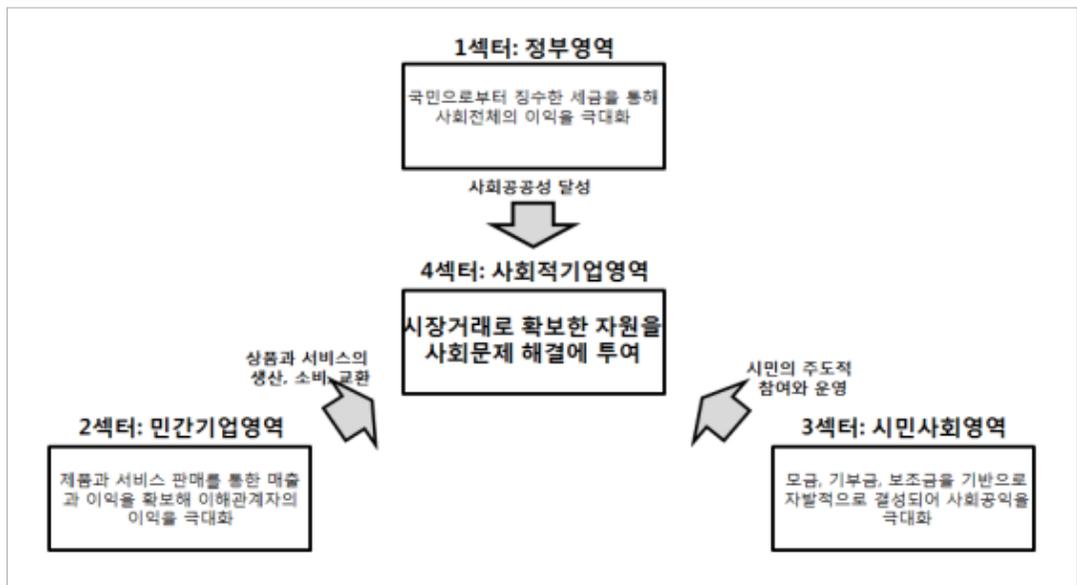


그림3. 섹터별 정의 및 특징 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

참고 : 4섹터 조직의 사례

아이쿱

직원 1천225명, 연매출 3천억 원 규모의 아이쿱 생협연합회가 명시한 아이쿱의 활동 목적은 다음의 세 가지이다. 서민들도 이용할 수 있는 유기농산물과 안전한 식품을 공급하고, 어머니의 눈높이로 조합원이 선정한 물품만을 소비자에게 공급하며, 친환경농업을 통해서 한국농업의 대안을 마련한다는 것이다. 이를 위해서 아이쿱은 농민에게 농사를 지을 수 있도록 선금을 미리 지급해서 농민이 빚을 내지 않고 안정적으로 농사를 지을 수 있는 기반을 마련해주는 수매선수금 운동을 시작했다. 또한 가격안정기금을 조성해서 70여 개 생필품 가격을 인하했다. 협동조합 가치의 확산을 위해서 총 8천142회 연인원 7만 6102명이 참가하는 다양한 교육을 진행하였다.

성미산마을

100만 원씩 100명이 출자해서 설립하고 두 번의 경영위기를 조합원 출자로 극복한 성미산 작은나무 카페의 사례는 마을 주민의 필요에 의해서 설립된 마을기업이 마을주민에 의해서 운영되고 유지되는 사례를 보여준다. 성미산학교 교사와 마을 주민을 위한 쉼터 역할을 하면서, 마을주민(어린이)에게 안전한 먹을거리를 제공하고 마을 문화예술가들을 위한 사랑방 구실을 하는 공간을 설립하기 위해서 마을주민 100명이 100만 원씩 출자를 했다. 이후 적자 운영으로 재정문제를 겪게 되자, 조합원들이 두 번에 걸쳐서 추가 출자를 해서 현재까지 카페는 잘 운영되고 있다. 마을주민의 필요에 의해서 기업을 설립했고 그 필요를 충족시키기 위해서 주민이 기꺼이 추가 출자를 한 것이다. 이런 마을기업이 성미산에만 20~30개에 달한다. 이런 방식을 통해서 성미산은 지역 내 호혜시장을 만들면서 소득에 비해서 훨씬 높은 삶의 질을 유지하고 있다.

함께일하는세상

사회서비스 질 개선, 취약계층을 위한 양질의 일자리 창출, 사회문제의 새로운 해결, 조직의 민주적 운영이라는 사회적 가치를 실현하는 것을 목표로 하는 함께일하는세상이란 사회적기업이 있다. 청소를 주업으로 하는 사회적기업인 함께일하는세상은 1:3의 보상 원칙을 가지고 있다. 취약계층 고용을 미션으로 삼고 있기에 경영자와 최저 임금을 받는 노동자의 임금 격차가 3배를 넘지 않도록 한 것이다. 해피브릿지 사례 또한 흥미롭다. 400곳 이상 가맹점을 보유한 연매출 280억 이상 규모의 주식회사였으나, 지난해 직원협동조합으로 전환했다.

2) 4섹터 인재의 핵심 역량

섹터 간 중첩되는 성격에 기인해 4섹터³의 인재는 섹터별로 교차되는 핵심 역량이 요구된다.

첫째, 소셜미션에 기반을 둔 비즈니스를 통해서 도덕성과 시대정신에 기반을 둔 사회문제 해결 또는 사회적 가치 실현이라는 측면에서 소셜미션 실현을 위한 열정, 사회문제에 대한 통찰력과 공감능력을 가진 시대 선도자로서 역량을 보유해야 한다.

둘째, 전략적 사고와 혁신적 문제해결 방법 도출을 위해 영역을 넘나드는 창의적 접근, 그리고 창의적 아이디어를 현실화하는 혁신적 방법론을 보유한 사회적 연금술사로서 창의와 혁신역량 또한 중요하다.

셋째는 도전과 실행역량이다. 사회적 기업가는 정부와 시장이 실패한 어려운 이슈 해결을 목표로 하기 때문에 기업가가 견뎌야 할 실패 확률과 고난의 정도가 더 크다. 따라서 반복되는 실패와 고난 속에서도 포기하지 않는 도전정신이 무엇보다 중요하다고 할 수 있다. 또한 전통적 비영리영역과는 달리 기업 운영 시 발생할 위험을 감수하고 스스로 판단과 결단으로 의사결정을 하고 실행을 할 수 있는 역량이 요구된다. 기업 내외부 다양한 이해관계자의 의견을 최대한 민주적으로 수렴해서 사업을 실행해야 하기 때문에 그 어느 영역보다 높은 수준의 자기 교정의지가 필요하다.

넷째는 소통과 네트워크 역량이다. 4섹터는 하이브리드 영역으로써 섹터 간 장벽을 넘는 소통 역량과 신뢰에 기반을 둔 네트워크 즉 사회적 자본 형성 역량이 매우 중요하다. 사회적기업은 본질적으로 사회문제해결과 시장경쟁에서 생존을 동시에 달성해야 하기 때문에 성공가능성이 상대적으로 낮을 수밖에 없다. 사회적기업은 사회적 기업이 추구하는 가치에 대한 구성원의 신뢰, 미션을 수행하는 동반자로서 구성원 및 다양한 이해관계자 간 신뢰와 책임감을 높임으로써 사회적기업이 가진 태생적 약점을 극복해야 한다. 이런 면에서 사회적 자본 형성에 필수적인 소통과 네트워크 역량은 사회적기업의 핵심 역량으로 자리해야 한다.

마지막으로, 사회적기업가는 수혜자와 고객의 니즈를 동시에 고려해서 기업을 경영해야 한다. 2섹터에서 통상적으로 수혜자는 CSR의 대상으로 제품이나 서비스의 생산과 판매의 결과물을 재분배

3 본 보고서에서는 이후 '4섹터'라는 단어의 의미를, '사회적기업 생태계'라는 의미로 한정해 사용한다.

받는 존재로서 인식된다. 즉, 기업의 본원적 활동과는 분리되어서 고려되는 면이 많다. 반면에 사회적기업은 시장 기회 포착 단계부터 수혜자가 비즈니스의 핵심 부분으로 설정되어 고려되는 특징이 있다.

최근 들어서 2섹터 역시 지속가능경영과 가치공유경영을 통해서 수혜자를 비즈니스의 메인 영역으로 포함시키려는 움직임을 보이고 있다. 이런 특성으로 인해서 몇몇 분류에서는 지속가능경영과 가치공유경영을 4섹터의 범주에 포함시키기도 한다. 4섹터는 비즈니스 조직으로서 특성도 동시에 보유하고 있기 때문에 거래관계에 있는 고객의 필요를 필수적으로 고려한 경영을 해야 한다는 면에서 3섹터와 차별화된 역량이 필요하다.

빌 드레이튼(아쇼카 재단)	무하마드 유누스	박원순
<ul style="list-style-type: none"> • 아이디어 새로운 변화를 시도하고, 계속적으로 발전 시킴 • 창의성 변화와 상황을 잘 판단하고 혁신적으로 목표를 선정함. 어려운 상황을 창의적으로 해결함 • 기업가정신 아이디어를 실현시키고, 장기적으로 매진함 • 사회적 영향력 비전과 목표, 문제 해결책이 지역과 국가 차원에서 큰 변화를 일으킴 • 윤리성 함께 일하는 사람들이 정보를 공유할 만큼 도덕적이고 신뢰함 	<ul style="list-style-type: none"> • 인내 위험을 감수하고 좌절을 극복하면서 계획이 완성될 때까지 계속 시도함 • 창의성 새로운 방법을 찾아 문제를 해결함 • 비즈니스 마인드 성공을 거두기 위한 실질적인 비즈니스 감각을 가지고 노력함 • 팀워크, 네트워크 구축 인간관계 평성을 위해 힘 쏟음 • 순직함 실수했을 때 이를 인정함 	<ul style="list-style-type: none"> • 선택과 희생 남이 하지 않는 일을 선택하고, 이를 위해 불필요한 것은 버림 • 전략적 사고 치밀하게 분석하고 계획함 • 노력과 열정, 끈기 될 때까지 노력하고, 실망하지 않음 • 파트너십 사람들과 함께 일을 도모함 • 창의성 아이디어로 승부함

그림4. 사회적기업 선도자가 정의한 사회적기업가 핵심 역량

(출처 : 사회적기업의 충격 빅 소사이어티, Social Designer School 박원순 강의자료)

3) 4섹터(사회적기업)의 인재상 : Social Designer & Change Maker

4섹터 인재상을 정의하기에 앞서 사회적기업 생태계의 기본구조를 살펴볼 필요가 있다. 사회적기업 생태계는 정부, 대학, 대기업, 중간지원조직 등으로 구성된 사회혁신지원조직의 지원과 자원연계, NPO 등 3섹터와 협업, 자본시장으로부터 자원유입을 기초로 해서 상품시장과 호혜시장에서 상품과 서비스의 생산, 소비, 교환 등 내부 작용을 통해서 생성, 유지된다. 일련의 과정을 거쳐서 사회적기업은 창업준비기, 창업기, 성장기로 발전하게 된다.

4섹터의 특징과 생태계의 기본구조를 바탕으로 사회적기업 생태계 구성에 필요한 인재상을 정의하면 두 종류의 인재가 필요하다.

첫째는 사회혁신을 위한 생태계 조성 기획자이자 사회적기업 성장에 필요한 핵심 지식을 제공하고 필요 자원을 연계할 수 있는 인재로서 소셜디자이너(Social designer)이다. 사회혁신지원조직과 3섹터에서 주로 활동하는 사회적기업 인큐베이터 및 컨설턴트, 크로스섹터 인재, 시민사회 활동가, 사회적기업 관련 분야별 핵심 인재와 민간기업의 핵심 인재들이 이 범주에 속한다.

다른 한 종류의 인재는 사회적기업 생태계에서 핵심 역할을 하는 체인지메이커(Change maker)로서 사회적기업가이다. 이들은 주목하는 사회적문제의 근본적 해결을 위해 수많은 위험과 도전 속에서도 스스로 판단과 행동을 통해 새로운 가치와 일자리를 만들어 내는 인재이다. 사회적기업가 및 사회적기업내의 차세대 리더, 지역 활동가, 사회적책임기업가 등이 이 범주에 속한다.

참고 : 인재육성과 지원조직의 중요성에 대한 핵심가 코멘트 (카이스트 장대철 교수)

상당수 사회적기업은 자금과 시스템 부족 문제를 겪고 있다. 이로 인해서 보수 지급 등의 유인을 통해서 인재를 외부로부터 수혈을 받거나 조직 내부에서 체계적이고 장기적으로 육성하기 어렵다. 다시 말해서, 현재 상황에서 사회적기업이 자체적으로 인재를 양성하는 것은 구조적으로 불가능하다. 따라서 인재육성과 관련되어서 외부 자원을 사회적기업에 연계해서, 이 자원을 바탕으로 기관이 자체적으로 보유한 핵심성을 사회적기업에게 전달해줄 수 있는 사회적기업 관련 지원기관의 역할이 매우 중요하다.

4. 사회적기업 생태계 조성을 위한 인재육성의 4대 핵심 이슈 및 해결방안

앞서 살펴본 바와 같이 4섹터의 인재상은 크게 사회적기업 생태계를 기획하고, 이를 위한 자원을 제공하는 Social Designer와 사회적기업을 통해서 지속가능한 효과를 시스템에 내재화해 자가 발전시킬 수 있는 Change Maker가 필요하다.

아직 태동기인 한국의 사회적기업 생태계를 한 단계 발전시키기 위해 가장 시급한 조건은 기존 생태계의 인재들이 한 단계 성장할 수 있는 기반 마련 및 성공모델 육성, 동시에 신규 인재들의 유입과 자립지원을 통한 사회적기업 생태계 내의 인재 선순환 구조를 만드는 일이다. 즉, 현 시점에서 3~5년 차에 접어들어 자립기반을 구축하고 있는 사회적기업들이 규모를 키워 성공모델로서 자리 잡을 수 있는 기반을 마련하는 것과 지속적으로 생태계에 새로운 사회혁신 아이디어를 가진 인재들이 유입되고, 이들의 아이디어가 성공적으로 사업화 될 수 있는 체계를 구축하는 일이 필요하다.

지금까지 사회적기업을 위한 지원은 사회적기업가 MBA 과정, 사회적기업 컨설팅, 사회적기업 공모전 등 인재 육성보다는 사업화에 집중되어 왔고, 그마저도 주로 Change maker의 활동을 지원하는 데 집중되어 왔다. 그러나 생태계의 조성을 위해서는 Change maker형 인재와 Social designer형 인재 육성이 동시에 이루어져야 한다.

생태계를 구상하고 기업가를 지원하는 Social Designer형 인재 관련 이슈로는 신규 사회적기업을 지원할 인큐베이터, 기존 사회적기업이 비즈니스적으로 한 단계 성장하기 위해 필요한 분야별 핵심 인재 그룹 및 크로스섹터형 인재, 또 사회적 이슈를 계속 발굴하고 문제제기 해나가는 시민사회 활동가와 핵심 인재들의 발굴 및 육성이 필요하다.

생태계 내에서 사회 혁신과 변화를 이끌기 위해 실행을 담당하는 Change Maker형 인재 관련 이슈로는 신규 아이디어를 사업화 하고자 하는 신규 사회적기업가는 물론이고, 이미 자립기반을 갖추며 사회적 효과를 극대화하기 위해 규모화를 계획하고 있는 성장기 기업가와 해당 기업의 내부 관리자, 잠재적인 신규 사회적기업가의 가능성을 가진 차세대 리더 그룹, 넓게는 지역 기반의 커뮤니티 비즈니스를 실행하고 있는 지역 활동가와 사회책임기업을 운영하고 있는 사회책임기업가 등을 지속적으로 육성 및 지원해야 한다.

아울러, 사회 혁신을 위한 생태계에 보다 많은 인재를 유입하기 위해서는 벤처 생태계와 같이 실패를 권장하고, 실패한 인재들이 계속 사회혁신을 위해 도전할 수 있는 문화의 조성이 필요한 것으로 조사됐다.

사회적기업 생태계 조성을 위한 인재육성 방안으로 본 보고서에서는 다음의 4가지 주제에 대해 보다

구체적으로 알아보려고 한다.

〈1〉 전문 인큐베이터 육성

1) 사회적기업 인큐베이터의 정의와 역할

사회적기업 인큐베이터란 ‘창업준비기’와 ‘창업기’ 기업을 대상으로 사회적기업의 소셜미션과 지속가능성 실현을 위해 사회적기업의 경영 핵심성을 바탕으로 사회적기업가를 지지하고 지원하는 사람이다.

사회적기업 인큐베이터는 사회적기업의 소셜미션이 실현될 수 있도록 사회적기업가를 지지하고 기업 내부에 미션 공유를 돕는 사회혁신지킴이, 사회적기업의 경영이슈를 함께 해결해나가는 문제해결사, 필요한 외부자원을 연결하는 마당발의 역할을 수행한다. 뿐만 아니라 사회적기업가의 버팀목이 되어주는 벗이자 기업의 질적 성장과 조직 관리를 위해서 기업의 중간리더 역할을 수행하는 제3의 임원으로 사회적기업의 성장을 지원한다.

국내에는 청년 등 사회적기업가 육성사업을 실행하고 있는 18개 기관의 멘토 45명, 23개 인증 지원기관의 100여 명 등 약 220여 명의 인큐베이터가 활동하고 있는 것으로 추정된다. 장기적으로 5년 내 협동조합, 마을기업 등 현재 2천500개에서 최소 3배 이상의 신규 기업 출현이 예상되고 있는 시점에서 매년 30여 명의 인큐베이터 육성 수요가 창출될 것으로 기대된다.

2) 전문 인큐베이터 육성 필요성

사회적기업은 영리기업 및 NGO 경영과 다르다

사회적기업은 영리기업 경영에 비해 소셜미션과 지속가능성이란 두 가지 의사결정기준을 가지고 의사결정을 한다는 점이 가장 크게 다르다. 두 개의 의사결정기준으로 인해 실재는 10배 이상의 어려움을 겪고 있다. 소셜미션은 고용부터, 구매, 생산, 판매, A/S 등 업무 프로세스 과정과 경영관리, 인사관리 시스템, 이익분배, 지배구조, 이해관계자 조정 등 모든 경영과정에서 영향을 끼치고 있다.

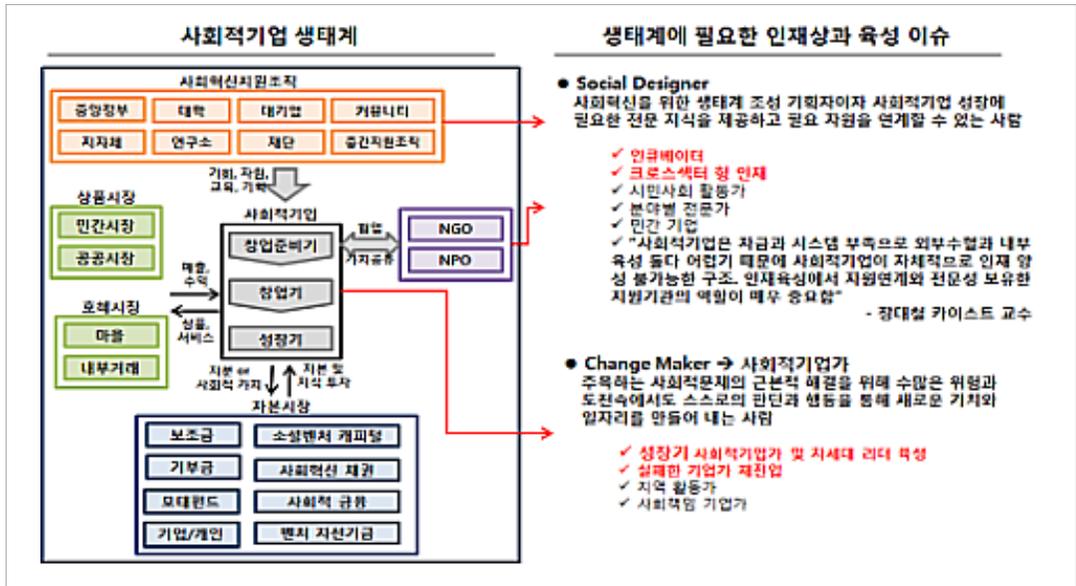


그림5. 사회적기업 생태계 구성 및 이슈 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

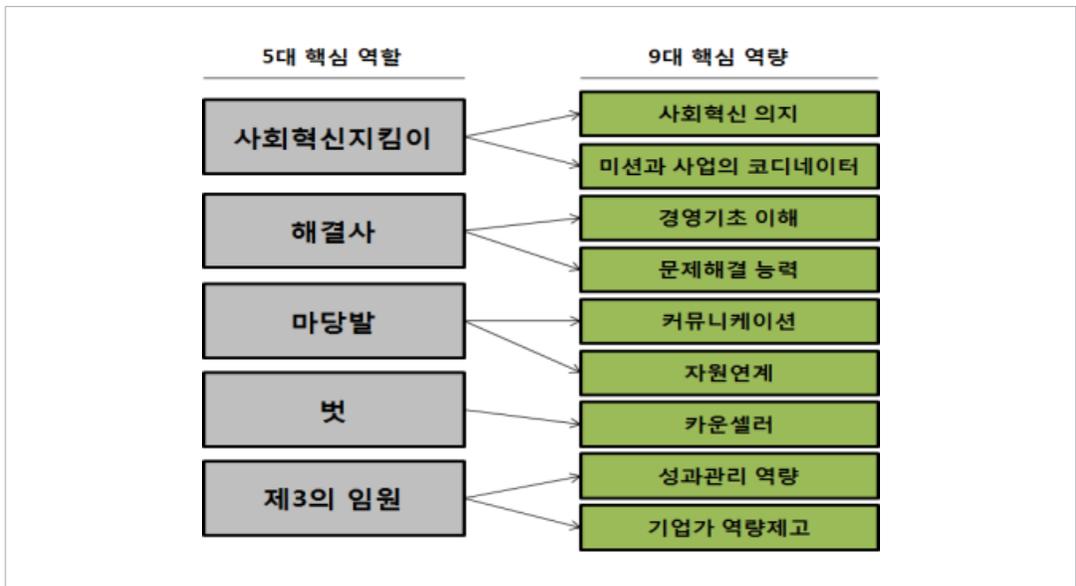


그림6. 사회적기업 인큐베이터의 역할과 핵심 역량 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

일상적인 경영 의사결정과정에서 지속가능성을 동시에 고려해야 한다는 것은 결과적으로 의사결정

의 속도를 지연시키고, 일관성 있는 의사결정을 어렵게 한다. 특히 비즈니스 경험이 부족한 청년이나 시민사회 출신 기업가나 성장기 기업가의 경우에 매출 창출, 인사관리, 이익 분배, 지역사회 기여 등에서 어려움을 겪고 있다.

사회적기업은 NGO 경영과 달리 고객과 수혜자를 동시에 고려해야 한다. 시민사회 출신 사회적기업가는 현재 30% 수준에 이르고, 지역 밀착형 사회적기업이나 사회서비스 제공형 사회적기업에 대한 시민사회의 관심을 고려할 때 앞으로도 지속적으로 늘어날 것으로 추정된다. 그러나 시민사회 출신 기업가의 경우 수혜자를 위한 사업 계획 수립 경험을 사회적기업에 그대로 적용하려고 해서 수익모델이나 매출 창출에 어려움을 겪는 경우가 많다. 특히 문화예술 단체 경험을 가진 사회적기업의 경우 기업가보다 창작자, 예술가 입장에서 사회적가치 창출에만 집중해 타 산업대비 재무구조가 특히 열악한 상황이다. 수혜자와 고객을 동시에 고려해야 하는 사회적기업 경영의 특성을 정확히 이해하지 못한 결과다.

실제 비즈니스 경험이 필요하다

첫 번째로는 고객 및 비즈니스 관행에 대한 이해가 부족하다. 오프라인 미팅이나 이메일 소통 시 고객 요청사항에 대한 오해가 잦고, 계약 시 중요 사항에 대한 합의 실패나 거래상 관행에 대한 몰이해로 매출창출이 어렵다. 또한 부족한 비즈니스 경험으로 인해 수많은 경영 이슈에 대해 목표와 우선순위를 결정하지 못하고, 효율적이고 효과적인 업무 수행이 어렵다. 가장 크게 어려워하는 것이 무엇을 해야 하고, 우선적으로 해야 하는지다. 또한 사업과 사람에 대한 성과 관리 역량에 한계가 있고, 특히 내부 총괄인력이 없다. 한편으로 문서 작성 능력, 조직관리, 의사소통 등 업무 효율성이 낮다.

두 번째로는 네트워크 및 생태계 연계 능력이 부족하다. 고용노동부의 사회적기업 실태조사 보고서에 따르면 인증 사회적기업 한 곳이 네트워킹 하고 있는 기업 수는 기업당 평균 7.5개로 많이 부족한 실정이다. 구매처 및 신규 고객 발굴, 전문가 자원 연계, 업종 네트워크가 아직 형성되어 있지 않고, 사회적기업 특성상 중요한 공공시장이나 사회적경제 내 내부거래시장 관련 네트워크도 부족하다. 특히 개별기업 성장을 위해서는 생태계 인프라 연계가 중요하고, 거래 시장 외 공동체 등 호혜 시장이 중요한데 창업 초기 연계가 쉽지 않다.

사회적기업의 발전단계별 경영이슈가 다르고, 요구 역량이 다르다

창업준비기, 창업기, 성장기별로 경영이슈가 차이가 있고, 기업가 필요역량이 달라 이를 보완하고 역량 향상을 지원하기 위한 인큐베이팅이 요구된다. 대개 사회적기업가들은 특정 단계에 요구되는 역량이나 특정 기능에 강점을 가지고 있는 경우가 많다. 그래서 부족한 역량을 팀 빌딩으로 채우거나, 현재의 이슈 대응과 미래 경영을 위해 요구되는 역량을 스스로 갖춰야 하는데 무엇을 준비해야 하고, 어떻게 역량을 보완할지에 대해 파악하지 못하는 경우가 많다.

사회적기업 성공모델 발굴을 위해 필요하다

현재 사회적기업의 성공 모델은 크게 함께일하는세상, 컴윈과 같은 자활기업 등 기존 시민사회에서 성장한 모델과 시지온, 트래블러스 맵 등 하자센터와 함께일하는재단의 밀착적 인큐베이팅을 받은 기업, 은평구의 두꺼비 하우스, 원주의 맛두레 등 지역 생태계의 지원을 통해 성장한 기업 등에서 나타나고 있다. 특히 고용형이 아닌 혁신형의 경우는 인큐베이팅을 통한 성공 모델 발굴이 다수다. 신규 사회적기업의 경우, 중간지원조직을 통해 정책지원이 이루어지고 고용부 청년 등 사회적기업가 육성사업의 경우, 인큐베이터를 통한 지원이 중심이어서 질적 향상이 중요한 상황이다.

참고 : 전문 인큐베이터 양성 필요성 관련 핵심가 코멘트 (오오리 이지혜 대표)

하자센터로부터 받은 전문적인 인큐베이팅을 통해 전략, 재무, 자원연계 측면에서 큰 도움을 받았고, 철저한 사후관리로 지금도 기업 운영에 실질적 도움을 받고 있다.

3) 인큐베이터 육성 관련 문제점

중간지원 조직의 인큐베이터 수 절대 부족

현재 사회적기업은 인증 기업 800여 개 및 예비사회적기업 포함 2천500여 개 수준이나, 고용부 2차 5개년 계획에 따르면 3천 개 인증 기업을 목표로 하고 있다. 서울시 사회적경제 확대 전략을 고려할 때 중간지원조직 인큐베이터 수는 절대적으로 부족한 상황이다. 또한 사회적기업 외 사회적경제의 중간지원조직이 전국적으로 확산되고 있고, 서울의 경우도 25명의 마을 인큐베이터를 신규 모집하는 등 기초지자체별로 지원센터가 생기고 있는 상황이다. 이 가운데 실질적으로 인큐베이팅 역

량을 갖추고 있는 인원은 10여 명에 불과한 것으로 추정된다.

인큐베이터 미션 및 역량 부족

창업단계의 문제해결, 자금 조달과 판매를 위한 자원 연계, 창업 이후 사후 관리까지 하는 핵심 역량을 갖춘 인큐베이터(Super Incubator)들이 존재하는가 하면, 관료적으로 형식적인 서류 작업만 진행하는 인큐베이터들이 동시에 존재한다. 이는 인큐베이터의 역할과 책임이 아직 생태계 내에서 명확하게 규정되지 않았기 때문이다. 현재 존재하고 있는 인큐베이터 중 대부분은 3년 미만으로 '신입사원' 수준의 경력이며, 시니어 급의 경우도 자원 연계 역량과 준비기 교육 운영, 기초적인 사업 계획을 점검하는 수준의 역량에 그치고 있다. 최근 진행하고 있는 사회적기업 인큐베이터 핵심 인재 양성 과정에 부산, 광주, 대구의 실무 총괄 담당자들이 참여하고 있는 것도 역량 향상 교육 부족을 반영하고 있는 것이다.

정부 정책 실패

외국 사례를 보면 개별 기업지원과 중간지원조직 육성이 함께 진행된다. 그러나 현재 정부의 생태계 육성 계획에서 인큐베이터 육성 계획은 제외되고 있다. 특히 청년 등 사회적기업가 육성 사업의 경우 기존 상근 멘토 운영에 대한 현장 기업의 비판과 역량 부족을 이유로 한 명당 지원 기업을 15개 기업으로 확대해 인큐베이션 프로그램을 유명무실하게 만들었다. 이에 대해 이은애 서울사회적경제지원센터장은 “현재 전문 인큐베이터의 숫자가 부족하고, 핵심 역량이 떨어지는 것은 정부 정책 실패의 영향이 크다”고 비판하고 있다.

인큐베이터 역할 불명확 및 성장 비전 부족

인큐베이터를 통한 성공 모델 육성 사례에 대한 인지도 부족 및 잠재적 인큐베이터 풀에 대한 홍보도 부족하고, 전문 인큐베이터라는 직업을 선택하도록 동기부여 할 수 있는 집단이 없다. 금전적 보상을 논외로 한다면 핵심가 집단이 꼽는 가장 큰 문제는 중장기적으로 어떻게 개인이 성장할 수 있는지에 대한 비전을 제시하지 못하는 점이다.

인큐베이터에 대한 체계적인 육성 시스템 부족

인큐베이터의 요구 역량 특성상 단기 교육과정만이 아닌 최소 2년 이상의 장기적인 관점에서 육성이 요구된다. 그러나 사회적기업에 맞춤 서비스를 제공할 수 있도록 태도와 역량을 전수하는 체계적인

교육 시스템이 존재하지 않는다.

4) 인큐베이터 육성 방안

전문 인큐베이터 육성 센터 설립 및 운영

인큐베이터를 육성하기 위한 별도의 핵심 기관을 설립해, 기존 인큐베이터들의 역량을 강화하고 사회적기업의 초기 이슈 해결역량을 가진 슈퍼 인큐베이터를 육성한다. 이를 통해 매년 창업 준비기 혹은 창업기에 있는 사회적기업을 위한 체계적인 인큐베이팅을 할 수 있는 토대를 마련한다.

체계적인 인큐베이터 육성 시스템 개발 및 매뉴얼 보급

기업가에게 요구되는 역량 개발과 인큐베이터로서 요구되는 코칭 및 소통 역량에 대한 육성 프로그램 개발 및 확산, 그리고 신입 인큐베이터를 위한 매뉴얼 작업이 필요하다. 현재 사회적기업 진흥원에서 상근 멘토를 위한 매뉴얼을 제작했으나, 내용 부실로 배포도 못하고 있는 상황이며, 신규 인큐베이터의 경우 행정 업무에 대한 교육만 받고 있는 상황이다.

좋은 인큐베이터 모델 발굴 및 확산

각 기관별 인큐베이팅 성과와 기관별 특성이 담긴 인큐베이터 경험을 공유하고, 좋은 인큐베이터의 노하우를 확산한다.

<2> 성장기 기업가 지원 및 차세대 리더 육성

1) 사회적기업의 성장단계 정의

사회적기업의 성장단계는 크게 창업 준비기, 창업기, 성장기, 성장기 이후로 구분된다. 업종 및 조직형태(영리법인, 비영리법인, 협동조합 등), 인력 운영의 규모에 따라 성장단계의 정의는 조금씩 달라질 수 있으나, 핵심적인 경영이슈와 기업가 필요역량을 기준으로 놓고 볼 때, 위에서 제시한 4단계로 구분될 수 있다.

성장기 기업 지원과 차세대 리더 육성은 정부 지원의 사각지대에 존재한다. 이번 연구 과정에서 진행한 인터뷰 결과에서 나타난 성장기 기업가들이 겪는 어려움을 정리해 보면, 성장기 기업가 자신

의 역량강화와 차세대 리더 육성 문제에 대한 지원이 가장 시급한 것으로 나타났다. 이는 성장기 이전 사회적기업은 대부분 사회적기업가 개인의 역량으로 대내외 업무를 실행해 이 역량이 기업의 성패를 좌우하지만, 기업이 성장기에 접어들면 기업가는 영업, 네트워킹, 투자유치 등 대외 활동에 집중할 수밖에 없기 때문에 조직을 운영하고 관리할 시스템의 확립과 같은 핵심 역량을 갖춘 구성원에 대한 수요가 발생하는 것이다.

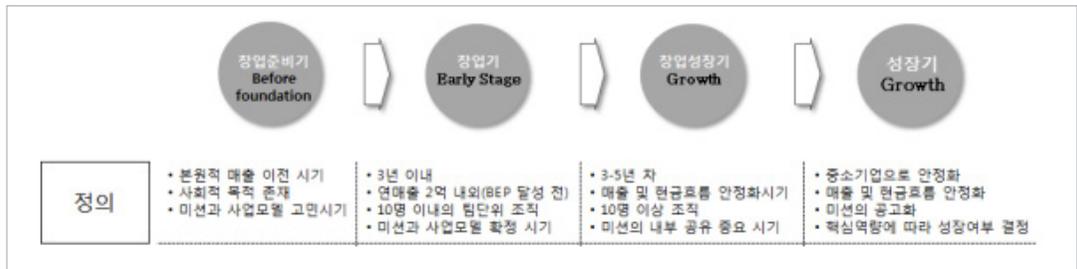


그림7. 사회적기업 성장단계별 정의 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

2) 성장기 사회적기업가 지원 및 차세대 리더 육성의 필요성

성장기 기업가가 직면한 경영상의 어려움

성장기 기업가가 직면한 경영상의 문제점은 크게 4가지로 정의할 수 있다.

첫 번째는 조직 내 소셜미션을 내재화 하는 것이다. 기업가가 사회적 목적 실현에 대한 의지와 철학이 확고하고, 회사의 비즈니스 모델이 확립되면, 기능적인 필요에 따라 핵심인재를 영입해 기능을 수행할 수 있을 것이라는 외부의 시각이 존재한다. 그러나 사회적기업가들과 인터뷰한 결과를 살펴보면, 소셜미션을 바탕으로 의사결정을 하는 사회적기업의 특성상, 미션에 대한 구성원 간 동의가 이뤄지지 않을 경우, 장기적으로 구성원으로서 역할을 수행하기 힘든 것으로 나타났다.

두 번째는 기업가 스스로 경영 역량의 부족을 체감하는 것이다. 사회적기업의 성장과정에서 기업가들은 경영 노하우를 축적하고 경영 지식을 습득하지만, 조직이 직면하는 경영 이슈가 복잡해짐에 따라 핵심지식이 필요한 재무와 회계, 마케팅 전략 등에 있어서 부족함을 느끼는 것으로 나타났다.

세 번째는 기업 내부 인재 발굴과 신규 인력 고용의 어려움이다. 성장기에 접어들면서 초기부터 결

합한 인재들 외에 추가 인재 영입 수요가 존재하지만, 성장기 사회적기업임에도 여전히 낮은 인지도, 직원에 대한 적정 보상의 문제, 채용공고 채널의 부재 등으로 실무 역량과 의식을 고루 갖춘 인재를 구하는 데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타났다.

마지막은 투자 유치의 어려움이다. 창업 초기 인건비 형태의 정책지원금과 공모 형태의 사업비 등 투자금을 유치했지만, 성장기에 접어들면서 기업이 중소기업 규모로 성장하기 위해서는 벤처 생태계나 해외 선진국처럼 사회적 자본 형태의 투자금 유입이 필요하다. 그러나 해외 선진국과 달리 한국의 경우, 제도적 한계로 인해 창업 초기에 집중된 지원금, 문화적 차이로 인한 기부금 시장의 부재, 투자수익률을 중심으로 형성된 사회적 자본시장의 특성상 성장기 사회적기업의 입장에서 투자 유치를 받는 것이 쉽지 않은 것으로 나타났다.

기업 내 차세대 리더 육성 관련 어려움

성장기 사회적기업가들을 대상으로 인터뷰 한 결과 차세대 리더 육성 관련 어려움은 아래와 같이 나타났다.

첫째는 기업가들의 피로누적이다. 10명 내외의 구성원을 가진 소규모 기업 특성과 사회적 목적과 지속가능성을 동시에 실현해야 하는 사회적기업의 특성상 기업가가 거의 대부분의 이슈를 해결해야 하는 데서 오는 피로감과 외로움이 누적되고 있다.

두 번째는 권한 위임으로 인한 비용이 발생하는 것이다. 구성원 중 차세대 리더를 육성하기 위해 중간관리자에게 권한을 위임하는 시도를 하지만, 이들이 업무를 제대로 처리하지 못했을 때 발생하는 비용과 리스크가 너무 커 권한위임의 기회를 부여하는 것이 쉽지 않다.

마지막은 기업가 외에 직원을 위한 교육 프로그램이 부재한 현실이다. 다양한 지원방안이 기업가에게 집중되어 있어 기업가의 경우, 교육, 네트워킹 등의 기회가 많이 있지만, 직원들을 위한 기회는 거의 찾아보기 힘들다.

3) 성장기 사회적기업가 지원 및 차세대 리더 육성 방안

성장기 사회적기업가가 직면하는 조직 내외부의 문제 해결을 위해서 아래와 같은 지원이 요구된다.

사회혁신 워크숍 실시

미션의 공유, 이슈 해결 및 연대감 제고를 위한 성장기 기업가, 분야별 핵심가, 슈퍼 멘토가 참여하는 연 2-3회의 사회혁신 워크숍을 실시한다.

크로스섹터 인재 육성

사회적기업의 인력 수급을 위해서는 열정과 실무 수행능력을 고루 갖춘 2섹터와 3섹터를 경험한 크로스섹터형 인재가 필요하다. 이는 다음 장에서 상세 기술할 예정이다.

성장기 사회적기업가 대상 교육

중간관리자들에 대한 업무의 권한위임에 따르는 리스크를 감소시키는 방안으로 성장기 사회적기업가들을 대상으로 성과 관리와 리스크 관리 등 교육 및 제도화 방안을 지원한다.

조직운영책임자(COO) 대상 교육

사회적기업가 교육과 별도로 조직운영자 역할을 수행해야 하는 중간관리자를 대상으로 조직운영을 위한 역량강화 프로그램을 운영한다.

차세대 리더 포럼 운영

성장기 사회적기업의 대표자가 아닌 직원들을 대상으로 한 실무역량강화, 정보교류 및 네트워킹을 이룰 수 있는 차세대 리더 포럼을 운영한다.

성장기 사회적기업을 위한 자본시장 형성

영국 정부의 Big society나 skoll 재단 같이 단기성과 보다는 장기적인 사회적 효과를 고려한 인내자본을 형성한다. 또한 사회혁신채권 등 다양한 사회적 자본을 마련한다.

<3> 크로스섹터 인재 육성

1) 크로스섹터 인재의 정의

본 보고서에서는 기존의 1~3섹터 분야와 사회적기업을 중심으로 정의한 4섹터의 분류상에서, 섹터의 영역을 넘나들며 각 섹터에 대한 이해와 필요한 역량을 갖추고, 섹터 간 교류 및 섹터별 역량 극

대화를 이끌어 내는 역할을 하는 인재를 크로스섹터 인재라고 정의한다.

크로스섹터 인재 교류의 경우, 인재 파견, 협업, 이직 및 프로보노 등의 형태가 존재한다. 우리나라에서는 일부 민간기업과 중간지원조직 간 인재 교류가 이뤄지고 있으나 활발하진 않은 실정이다. 그러나 사회적경제 영역의 중장기 로드맵을 구상하고, 경영 핵심 역량을 바탕으로 사회적기업을 지원하는 800여 명의 핵심 인재 그룹을 갖추고 있는 ‘프랑스 SOS 그룹’이나, 해외 MBA 출신을 비롯한 핵심 인재 집단이 3천여 명의 펠로우를 지원 및 관리하는 ‘아쇼카 재단’과 같은 선진국 사례에 비추어 봤을 때, 국내에서 나타나는 사례는 아직까지는 단발성의 시범사례에 가깝다고 할 수 있다.

프로보노 활동 역시, SK의 프로보노 경영자문봉사단이나 ‘소셜컨설팅그룹’과 같은 민간 영역의 재능기부가 존재하지만, 사회적기업에 대한 이해 부족, 현실적으로 프로보노 활동에 투여할 수 있는 시간 부족, 지식의 핵심성 부족 등으로 그 실효성은 미미한 수준이고, 현장 사회적기업들의 만족도 또한 높지 않은 것으로 나타났다.

참고 : 크로스섹터 인재 교류 사례

인재파견 사례

희망제작소 기획실장과 기획팀원 2명이 풀무원 홍보실에 파견되어 1년간 CSR 업무를 담당했다. 이를 통해 희망제작소는 대기업의 사회공헌활동에 있어서 시민사회섹터와 협업 방안과 민간섹터의 욕구(Needs)에 대해 이해할 수 있는 기회를 얻었고, 풀무원은 이 활동을 통해 사회공헌기업의 이미지를 배가할 수 있었다.

아름다운 가게의 경우, 포스코에 직원을 2명 파견해 식스 시그마에 대한 교육과정을 이수하고, 포스코와 함께 아름다운 가게의 기부물품 관리 등에 적용하는 프로젝트를 함께 했다. 아울러 마케팅 리서치 회사인 TNS와 공동으로 아름다운가게 고객 1천100여 명을 대상으로 소비자 조사를 실시해 실제 아름다운가게 운영 및 마케팅 전략에 적용하였다.

인재파견 사례

국내 사회적기업 1호 인증을 받은 다솜이재단은 교보생명과 함께일하는재단의 파트너십을 통해 2003년 출범한 ‘교보다솜이 간병봉사단’을 모태로 하고 있다. 이 재단은 간병인들의 처우개선에 앞장선 동시에 합리적인 가격으

로 양질의 간병서비스를 제공하는 사회적기업으로서 270여 명의 간병인을 고용하고 있고, 지금까지 1만 6000여 명의 환자에게 간병서비스를 제공하고 있다.

희망제작소와 풀무원이 협업을 통해 바른 먹거리를 제공하는 사회적기업 '푸드포체인지'를 기획 창업했다. 풀무원에서 바른 먹거리 캠페인의 일환으로 창업지원금과 인큐베이팅 기금을 지급하고, 희망제작소와 태스크포스 팀을 구성해 기업가 선발 및 인큐베이팅을 공동으로 진행했다. 그 결과 푸드포체인지는 바른 먹거리 교육 및 우리 집 장독대 캠페인 등 바른 먹거리 문화 정착을 위한 다양한 활동을 벌이고 있다.

이직 및 프로보노 사례

민간섹터에서 사회적경제 섹터로 이직을 하는 경우는 희망제작소나 함께일하는재단 등 상대적으로 인지도가 높은 중간지원조직이나, 딜라이트, 마이크임팩트 등 소셜벤처기업, 함께일하는세상과 같은 사회적기업에서 그 사례가 나타나고 있고, 비즈니스 경험을 살려 사회적기업을 창업하는 경우도 점차 확대되고 있다.

2) 크로스섹터 인재 육성 필요성

사회적 문제를 지속가능한 방식으로 풀어내는 사회적기업의 특성상 사회적기업 생태계에서는 2섹터 역량과 4섹터 역량의 이직 및 교류에 대한 필요성이 높게 나타난다.

4섹터의 경우, 사회적기업가가 소셜미션에 대한 진정성은 높으나 비즈니스에 대한 이해와 경험의 부족으로 인해 제2섹터의 비즈니스 전문성에 대한 니즈가 높게 나타난다. 이번 연구의 수행과정에서 진행된 기업가들, 중간지원조직 활동가들 인터뷰 결과를 바탕으로 4섹터의 니즈를 세분화해 보면 크게 2섹터에서 넘어온 인재에 대한 니즈와 4섹터 인재들이 2섹터를 경험하는 기회에 대한 욕구가 존재한다.

반면 2섹터의 경우, 최근 기업이 사회공헌을 강화하는 연장선상에서 4섹터에 대한 관심이 높아지고 있는데, 진정성이나 가치관의 차이 등이 있고 4섹터에 대한 이해가 부족한 것으로 나타난다. 하지만 교류를 통해 사회적 목적 실현에 대한 진정성과 생태계의 열정을 배우고자 하는 욕구가 존재한다. 2섹터의 니즈를 세분화해 보면 기업의 사회공헌팀 입장에서는 활동의 진정성 확보와 4섹터에 대한 이해를 넓히기 위한 협업 및 파견의 니즈가 존재한다. 일부 2섹터 인재의 입장에서 보면 4섹터로 이직에 대한 고려와 재능기부 형태의 프로보노 활동에 대한 니즈가 존재한다. 프로보노 활동에 대한 니즈는 사회 공헌에 관심이 있는 청년층과 은퇴를 앞둔 시니어 층에서 다양하게 존재하는 것으로 보인다.

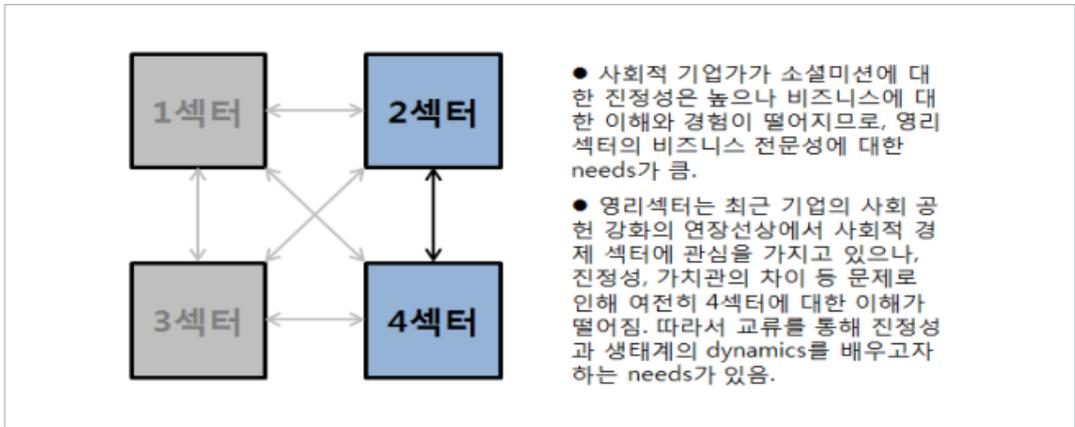


그림8. 사회적기업 생태계의 크로스섹터 인재 니즈 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

3) 크로스섹터 인재 교류 관련 문제점

장기적인 관점에서 2섹터와 4섹터에 실질적인 도움을 줄 수 있는 협업과 파견, 이직 및 프로보노 형태의 인재 교류를 위한 가장 큰 문제점은 2섹터의 접근방법과 4섹터의 동기부여 방법, 두 섹터 간 상호 이해 및 신뢰의 부재로 요약할 수 있다.

2섹터의 경우, 사회적경제와 소셜미션에 대한 이해 없이 사회적기업을 경제적, 경영적 관점에서 접근하는 경우가 많고, 4섹터 중 파견과 협업의 효과가 기대되는 기관 보다는 인지도가 높은 기관들에 편중된 파견 및 협업 욕구(needs)를 보이고 있다.

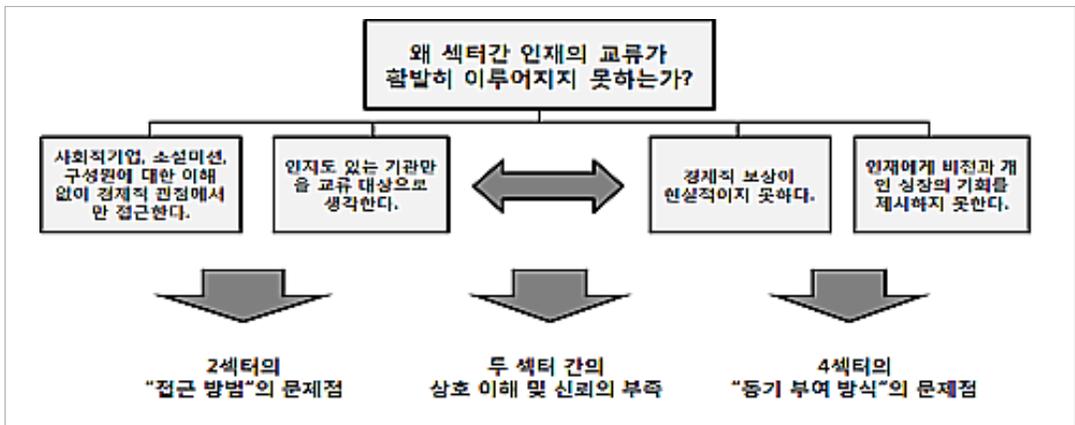


그림9. 섹터 간 인재 교류 문제점 원인 분석 (출처 : 희망제작소 사회적경제센터)

4섹터의 경우는 사회공헌과 사회적기업 생태계에 관심이 있는 2섹터 인재들에게 동기부여 측면에서 적절한 경제적 보상과 비전 및 개인 성장의 기회 등을 제시하지 못하고 있다.

섹터 간 인재교류의 기회가 주어지는 경우에도 2섹터 인재들의 경우, 4섹터를 카운터 파트너 보다는 지도와 재능기부의 대상으로 보는 성향이 강했다. 4섹터의 경우, 2섹터 인재들의 진정성이나 가치관에 대한 의구심을 가지고 있는 경우가 많은 것으로 인터뷰 결과 나타났다.

4) 크로스섹터 인재 육성 방안

섹터 간 협업의 경우 : 상호 이해를 위한 제3의 플랫폼(platform) 구축

단순한 홍보 차원에서 혹은 단기적이고 가시적인 관점에서 성과를 내기 위해 비즈니스를 시작하기 보다는 4섹터의 가치를 이해하기 위해 4섹터 중간지원조직이 프로젝트에 결합해 두 섹터 간 바람직한 소통과 거버넌스 구조를 확립한다.

다솜이재단이나 푸드포체인지 사례처럼 4섹터의 중간지원조직과 민간 기업이 사회적 필요를 충족시키는 사회적기업을 기획 창업하는 방법이나, 그라민다농의 사례처럼 민간기업과 사회적기업이 상호 이해를 바탕으로 공동으로 사회적기업을 창업하는 것도 고려해 볼 수 있다.

섹터 간 인재 파견의 경우 : 시너지 창출을 위한 프로젝트 설계

섹터 간 문화의 차이와 기업 규모에 따른 시스템 차이 등을 고려해 3개월, 6개월 등 단기 파견을 지양하고, 파견 니즈가 있는 조직에 한해 프로젝트 베이스로 각자 역할 분담을 하면서 상호 섹터 간 핵심역량을 극대화하고 시너지를 창출할 수 있는 프로젝트로 설계한다.

파견의 경우에는 기업가들 인터뷰 결과 나타난 것처럼 서로 이해와 소통이 원활하지 않은 문제점을 해결하기 위해 프로젝트를 설계하고 진행할 때 중간지원조직이 개입해서 소통 창구 역할을 하도록 고려해 볼 수 있다.

섹터 간 이직의 경우 : Benefit package 구성의 필요

한국 노동연구원 김혜원 박사의 연구결과에 따르면, 사회 혁신 및 공헌 참여에 따른 임금 프리미엄은 40% 수준으로, 인재별 2섹터의 임금 대비 60% 수준으로 임금을 맞춰주는 것이 필요하다. 임금 60% 수준의 구성에 있어서도 일정 수준의 생활이 가능하도록 사회 초년생의 경우 80% 수준 정도로 맞추고, 2섹터에서 기하급수적으로 높아지는 연봉체계를 감안해 중간 관리자 이후 연봉은 그 수준

을 낮춰 전체 평균 임금 기준으로 60% 수준으로 임금 설계가 필요하다.

임금 60% 이상을 보전하기 위해서는 인내자본 형태의 자금 유입과 정부 및 민간 위탁 사업 시 인건비 보상 기준을 상향 조정하는 등 문화 및 제도적 개선을 위한 노력이 필요하다.

4섹터 인재 유입 후, 장기적 비전 및 성장기회 제공과 관련해서는 4섹터 리더들이 멘토이자 롤모델로서 중장기적 관점의 진로 및 경력 모델(career path) 디자인과 확산에 적극적으로 고민하고 참여하는 것이 필요하다.

프로보노 형태의 경우 : 사회적기업에 대한 이해를 바탕으로 핵심지식 전수

프로보노 활동의 한계로 지적되는 섹터에 대한 이해 부족과 단발성 재능기부의 한계를 극복하기 위해 사회적기업에 대한 이해를 높일 수 있는 교육 프로그램 설계가 필요하다.

2섹터에서도 사회적기업에 필요한 분야의 핵심역량과 경험을 가진 프로보노 풀을 확보해 해당 지식에 대한 니즈를 가진 사회적기업과 매칭해 프로보노의 재능기부 효과를 극대화하는 방안이 필요하다.

잠재적인 프로보노 풀로는 사회공헌에 관심이 높은 청년층과 핵심역량을 겸비했으며 은퇴를 앞둔 베이비부머 세대로 나눌 수 있다. 인터뷰 결과에 따르면, 현재까지는 청년층을 중심으로 프로보노 활동이 이뤄졌다.

변호사, 회계사, 세무사 등 핵심가 그룹이 아닌 민간 기업 섹터 인재들의 재능기부 활동에서 청년층의 프로보노 활동은 사회적기업가와 원활한 눈높이 소통, 시장 트렌드를 반영한 홍보 마케팅 등 분야에서 긍정적인 성과가 있었다. 반면, 관련 분야에 대한 핵심역량 부족이나 프로보노 활동에 할애할 수 있는 시간 부족 등은 부족한 점으로 나타났다.

최근 액티브 시니어 계층으로 각광받고 있으며 핵심 역량을 지닌 베이비부머의 경우에는 사회 경험에서 쌓은 노하우와 핵심 역량, 전일근무로 활동할 수 있는 여건 등을 고려할 때, 청년 프로보노 풀의 약점을 보완할 수 있는 잠재적인 프로보노 풀로서 가능성을 갖고 있다. 반면 인터뷰 과정에서 시니어 프로보노의 경우, 사회적기업가들과 소통의 어려움, 상대적으로 사회적기업에 대한 이해 부족을 단점으로 지적했다.

장기적 관점에서 보면, 프로보노의 경우 핵심적인 컨설팅 기능을 가진 2섹터 출신들을 확보한 중간

지원조직 혹은 사회적기업 형태로 (영국의 아쇼카 재단, 프랑스의 SOS 그룹) 조직을 구성하는 방안도 고려되어야 한다. 이를 통해 사회적기업을 위한 4섹터 핵심인력 풀을 내재화하고 재생산하는 구조를 구축하는 것이 필요하다.

〈4〉 실패한 기업가 재진입 유도 방안

1) 실패한 기업가의 정의

본 보고서에서는 사회적목적 실현을 위해 사회적기업을 창업했으나, 폐업 혹은 실질적으로 경영활동을 중단한 기업가를 실패한 기업가로 정의한다.

위의 기준으로 실패한 기업가를 유형화해 보면, 크게 사회적기업을 창업했다 폐업한 기업가 및 직원, 공모전 탈락이나 정책 지원금 종료 후 사회적기업의 사업화 혹은 운영이 어려운 기업가 및 직원들이 이 범주에 해당한다.

사회적기업가 실패 유형 관련 핵심가 코멘트

- 미션의 불일치로 인한 조직의 와해

“어려워도 사회적기업을 잘 운영하다가 조직원들과 미션과 가치에 대한 갈등으로 기업가 한 명만 남는 경우를 종종 보게 된다.” - 씨즈 서유경 팀장

- 기업 실패 시 부채

“사회적기업을 운영하다 보면 대표 개인의 명의로 자금을 마련해야만 하는 경우가 있다. 기업이 문을 닫으면 대표가 이 부채를 고스란히 떠안게 되는 경우를 많이 보았다.” - 오요리 이지혜 대표

- 사회적 인식 및 실패에 대한 두려움

“사회적기업을 운영하다 정리한 사람들을 보면, 실패자로 낙인찍는 분위기와 꼬리표 때문에 사회적경제 영역을 떠나는 경우를 본다.” - 터치포굿 박미현 대표

“열정은 있으나 확신이 부족한 경우, 주변에서는 실패라고 생각하지 않는데, 기업가가 스스로 실패라고 규정하고 포기하는 경우가 많다.” - 함께일하는재단 장동열 팀장

2) 실패한 기업가 재진입 필요성 및 해외사례

아직 태동기인 사회적기업 생태계 및 고용 노동부의 사회적기업 인증제도를 고려할 때, 인증 사회적기업을 기준으로 보면 아직까지 기업이 실패한 후 생태계로 재진입한 사례는 찾아보기 어렵다. 한국의 중소기업 실패를 보아도 재정 및 제도적 지원의 부족과 실패를 주어진 사회적 기대와 의무에 부응하지 못한 개인의 한계로 보는 문화(Shame-driven) 등의 영향으로 실패를 경험한 기업가들에게 재도전의 기회가 주어지는 경우는 드물다. 그러나 기업가의 혁신성과 창의성을 살리기 위해서는 실패를 두려워하지 않고 계속해서 도전하는 문화와 제도가 정착되어야 한다. 인재들이 생태계에서 계속 도전을 이어갈 때, 그 생태계는 혁신적인 아이디어를 재생산해낼 수 있는 동력을 갖게 될 것이다.

혁신적 IT기업의 요람인 실리콘밸리의 실패 권장 문화와 조합원의 창업을 권장하면서 실패를 예방할 수 있는 프로세스를 가지고 있는 협동조합 몬드라곤의 사례를 살펴보는 것은 의미가 있다.

실리콘밸리 사례 : 실패권장 문화

하버드 대학교의 Lauren Gary 교수에 따르면 실리콘 밸리의 창업자는 평균 2.8번 만에 성공하는 것으로 드러났다. 이는 혁신적인 기술을 가지고 창업과 실패를 거듭하면서 축적되는 노하우가 혁신을 바탕으로 하는 벤처 생태계 조성의 중요한 밑거름임을 방증한다.

스탠포드 대학교 기술 벤처 프로그램의 디렉터인 Tina Seelig 교수 역시 “실리콘 밸리의 성공 비결은 다름 아닌 실패이다”라고 이야기 하면서, 실제 강의에서 학생들에게 실패 이력서 작성을 요구하는 등 실패를 두려워하지 말고 도전할 것을 권장하고 있다.

몬드라곤 창업 사례 : 실패예방 문화

전 세계적으로 가장 성공한 기업형 협동조합으로 불리는 몬드라곤은 양질의 일자리 창출을 위해 구성원들에게 계속 창업을 권장하고 있다. 몬드라곤은 조합원들의 창업실패를 예방하고, 성공적인 창업을 위해 체계적인 창업지원 프로세스를 가지고 있다.

첫 번째 단계는 사업제안서 제출이다. 창업 희망자는 노동인민금고 내에 있는 기업가 담당국 ‘The Entrepreneurship Division’에 시장조사 결과가 포함된 제안서를 제출한다. 이 과정에서 해당 부서는 시장조사와 제안서가 잘 만들어 질 수 있게 매니저를 파견해서 창업 희망자를 돕게 한다.

두 번째 단계는 사업제안자와 핵심가의 심화학습이다. 제안이 타당할 경우, 기업가 담당국은 창업 희망자가 구상한 사업 관련 핵심 인재를 해당 그룹에 파견하고 핵심 인재와 해당 그룹은 사업 아이템에 대한 심화 학습을 시작한다. 노동인민금고는 8개월에서 2년에 걸쳐 진행되는 학습기간 동안에 필요한 매니저 인건비를 해당 협동조합에 대출해 준다.

세 번째 단계는 심화학습 결과에 따라 사업을 최종 승인하는 것이다. 해당 협동조합은 노동인민금고 내 운영위원회 앞에서 심화 학습 결과를 발표하고, 이 위원회에서 해당 사업의 최종 승인 여부를 결정한다.

사업승인을 받은 후에는 철저한 사업관리가 이루어진다. 사업 승인을 받는 협동조합은 정식 사업을 시작하게 되며, 기업가 담당국은 이 협동조합의 경영이 손익분기점에 이를 때까지 핵심인재를 해당 협동조합에 계속해서 파견해 둔다. 협동조합은 매달 경영과 재무 상황을 기업가 담당국에 보고하고, 기업가 담당국은 모든 데이터를 확인하고 저장해서 수시로 기업의 경영과 재무 상황 등을 점검한다.

사업을 진행하면서 경영위기가 발생할 경우 위기관리 프로세스도 존재한다. 기업 경영이 어려울 경우, 기업가 담당국은 개입전담부서 The Intervention Department에 업무를 이관하여 각 단계(매우 위험, 위험, 경고)에 맞게 경영개선 프로그램을 시작한다. 매우 위험한 상태, 즉 부도위기가 임박한 상황으로 평가 받으면 개입전담부서에서 파견한 핵심가가 기업경영권을 넘겨받아 기업을 운영한다. 회생이 불가능할 경우 폐업이 될 수도 있지만, 경영이 정상화될 경우 파견된 핵심 인재는 원래의 경영자에게 경영권을 넘기고 부서로 귀환한다.

최종적으로 불가피하게 폐업 또는 사업 축소가 필요할 때는 다음과 같은 프로세스로 프로그램이 진행된다. 어느 경우에도 몬드라곤에서 해고는 없다. 경영 악화로 인원 감축이 불가피할 경우, 감축대상 인원은 통상적으로 사업을 확장하는 기업으로 이직한다. 만약 근로자가 일시적 '백수' 상태에 놓이면 몬드라곤이 제공하는 각종 보험, 보장을 100% 지원받으며 월급의 80%를 지급받는다. 58세가 되어서 은퇴를 결정하거나 조합을 탈퇴하지 않는 이상 장기적인 자발적 실업은 불가능하다. 따라서 이직에 필요한 교육 역시 그룹 차원에서 의무적으로 제공하고 있다. 폐업에 따른 채무나 비용은 노동인민금고기금을 통해 충당하며, 그 비용을 폐업된 기업의 경영자나 조합원에게 추징하지 않는다.

3) 실패한 기업가 재진입 관련 문제점

연구 과정에서 진행한 인터뷰 결과와 희망제작소 자체 자료를 분석한 결과, 우리나라에서 사회적기업 창업 후 실패한 기업가들의 재진입이 힘든 이유는 심리적 좌절감, 금전적 문제, 제도적 문제, 사회적 인식과 문화, 재도전 프로그램의 부재 등으로 나타났다.

심리적 좌절감

금전적 보상 보다 사회적 목적 실현이라는 신념과 가치에 기반을 두어 사회적기업을 창업했지만 실패한 기업가들의 경우 실패에 대한 좌절감이 더 큰 것으로 인터뷰 결과 나타났다. 아울러 미션과 가치의 불일치로 조직이 와해된 경우에는 그 갈등으로 인한 상처가 더 크다는 것을 인터뷰 결과 알 수 있었다.

금전적 문제 및 제도적 문제

사회적기업의 경우 인내자본 형태의 사회적자본의 부재로 인해 투자가 어렵고, 정책 지원금의 성격으로 인해 기업 운영비용 중 일부를 기업가가 개인 부채로 감당해야 하는 경우가 많다. 이러한 부채로 인해 기업가의 재기가 어려운 것이 현실이다. 아울러, 사회적기업을 제도적인 관점에서 접근해, 재 창업 시 다시 정책 지원을 받기 어려운 제도적 한계도 재진입의 장벽으로 존재하는 것으로 드러났다.

사회적 인식과 문화

사회 혁신적인 아이디어를 사업화하였다가 지속하지 못하는 경우 이를 사회혁신의 과정으로 보지 않고, 실패로 규정하는 문화와 주변 사람들의 인식이 큰 진입장벽으로 작용한다. 아울러 창업의 가장 활발한 주체인 청년층의 경우 1~2년의 시간을 창업으로 보내고 나면, 다른 분야로 도전이 어려운 시기적 사회적 환경이 창업과 재창업을 가로막는 장벽으로 드러났다.

재도전 프로그램의 부재

실패공유 컨퍼런스(Fail conference)와 정책적인 부채 탕감지원 등 실패를 경험한 사회적기업가를 위한 재도전 프로그램이 존재하지 않는다. 동시에 실패를 경험함으로써 얻을 수 있는 노하우와 시사점을 공유하지 못하고, 이를 사회적기업 생태계의 자산으로 축적하지 못하는 것 또한 생태계 구성에 있어 문제점으로 드러났다.

4) 실패한 기업가 재진입장벽 완화 방안

실패를 경험한 기업가들의 금전적인 부담을 완화하고, 비단 사회적기업의 재창업이 아닌 다양한 사회적경제 영역으로 재진입 경로 마련, 실패 사례 공유 프로그램 등을 실시해 근본적으로는 사회혁신을 위한 재도전 문화를 조성하는 것이 필요하다.

실패 기업가의 재기 프로젝트

부채를 비롯해 금전적인 문제로 인해 재도전을 하지 못하는 기업가 중 실패원인에 대한 분석과 신사업에 대한 아이디어가 있는 경우 부채 탕감 및 씨앗 자금을 대한 자금을 지원하고, 몬드라곤 방식의 실패예방을 위한 핵심인재 멘토링 서비스를 지원한다.

실패공유 컨퍼런스(Fail Conference) 실시

실리콘밸리의 실패 권장 문화처럼, 실패한 경험을 감추기 보다는 적극적으로 실패 경험을 공유하고 그 원인을 분석해 시사점을 도출함으로써, 실패자라는 사회적 인식을 개선하는 동시에 실패를 보완해 새로운 모델을 만들 수 있도록 권장한다.

실패한 기업가의 경력개발 프로그램 설계

사회적 목적 실현을 위해 사회적기업을 창업했다 실패한 기업가들 중 재창업을 원하지 않는 기업가를 위한 프로그램을 만든다. 기업의 운영과 실패 경험에서 축적된 노하우를 인큐베이터 혹은 다른 사회적기업의 직원 등으로 사회적기업 생태계에 다른 방식으로 기여할 수 있는 경력개발 프로그램을 설계한다.

기업가 재진입을 위한 제도 개선

현재는 사회적기업 폐업 후 재창업을 통해 사회적기업으로 신청을 할 경우 정책 지원금을 받는 것이 어렵고, 사회적기업 재취업 또한 쉽지 않은 제도적 문제점을 안고 있다. 제도의 악용을 방지하고자 하는 취지는 살리되, 열정과 아이디어를 가진 실패한 기업가들의 재진입을 장려하는 방향으로 제도 개선을 고려할 수 있다.

4. 사회적기업 인재 육성을 위한 제언

현재 사회적기업 생태계의 제도와 환경은 빠르게 성장하고 있다. 최근 서울시 사회적경제지원센터 설립 이후 광역지자체 2곳에서 광역단위 지원센터 설립을 검토하고 있고, 정부에서도 마을 만들기 프로젝트와 사회문제해결형 기술 개발 기업 지원, 사회적경제 육성 계획을 검토하고 있다. 또한 대기업의 사회적경제 조직 지원도 이전 정부 수준을 넘어 추진되고 있다. 그러나 전술하였듯이 사람을 키우는 지원은 기대에 크게 못 미치고, 핵심인재 육성은 준비된 역량과 실행 체계 모두 크게 부족하다.

우리는 지금까지 현재 사회적기업 생태계 조성의 핵심이슈인 인재 육성과 관련한 4가지 이슈와 대안을 조망했다. 궁극적으로는 이 대안 모델들을 개발하고 실행해 사회적기업 생태계 활성화를 유도할 수 있는 ‘사회적기업 인재육성 연수원 설립’을 검토할 필요가 있다.

역사적으로 보더라도 몬드라곤의 기술학교나 영국의 SSC와 같은 사회적기업가학교를 통해 핵심인재들이 육성되었고, 영리섹터의 경우도 GE의 크론토틀 연수원 등 대부분 글로벌 기업에는 인재 육성에 대한 체계적인 육성 시스템이 구축되어 있다.

	인큐베이터 육성	차세대리더 육성	크로스섹터 인재 육성	실패 기업이 재진입
목적	· 인큐베이터 육성 시스템 구축 · 슈퍼인큐베이터 육성	· 성장기 SV 차세대리더 육성	· 섹터 간 인재교류 플랫폼 구축 · 크로스섹터 인재 역량 강화	· 실패 기업이 재기 프로그램을 통한 재도전 문화 조성
목표	· 매년 30명 육성	-	· 연 1회 섹터 간 파견 또는 기획 프로젝트 · 프로보노매칭 멘토링	· 실패 기업이 3인 재창업 지원 · 실패 기업이 10인 4섹터 커리어패스 제공
대상	· 기존 인큐베이터 · 신규 인큐베이터	· 성장기 SV 중간리더 · 창업기 SV 직원	· 2섹터 : 미션 공유하는 기업 및 인재 · 4섹터 : 미션 공유하는 성장기 SV	· 창업 실패 기업이 및 직원 · 공모전 탈락으로 사업화 어려운 기업가 · 정책지원금 종료로 운영 어려운 기업가 및 직원
추진 전략	· 단계별 맞춤형 교육 (기본, 심화, 전문) · 강의 및 워크숍 구성 · 수강생 네트워크 구축	· COO 역량 강화 프로그램 개발, 운영 · 차세대리더 포럼 운영	· 섹터 간 공동 TF 구축 · 업종별 프로보노 풀 확보 및 과정 개발	· 실패경험 공유 컨퍼런스 개최 · 실패예방 멘토링 개발 · 사회적기업 커리어패스 또는 교육 설계

표 1. 사회적기업 인재육성 연수원 역할 및 운영 예시

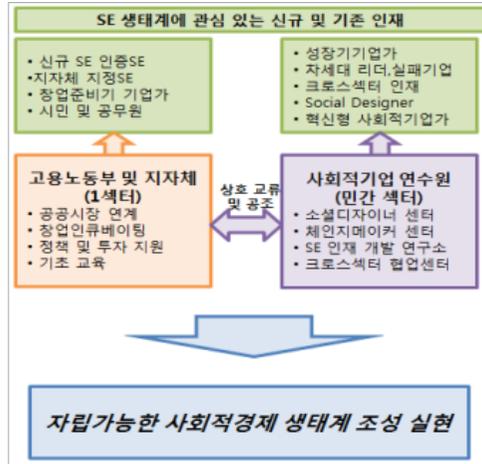


그림 10. 사회적기업 인재육성 연수원 개념도

‘사회적기업 인재육성 연수원’은 핵심인재 육성을 중심으로 운영하되, ‘사회적기업 인재 개발 연구소’를 설립해 현재 선행 연구가 거의 없는 사회적경제 섹터 전반에서 요구되는 인재상과 핵심역량을 정립하고, 계층별, 업종별, 조직 유형별 특성을 고려한 다양한 인력 육성 관련 연구개발과 정책 제언을 할 수 있도록 해야 한다.

장기적으로 정부나 지자체에서 사회적경제 학교 설립에 대한 검토를 할 것으로 예상되나, 민간 섹터의 자율성이 극히 제한될 것으로 보이고, 시민인식이나 공무원 인식 개선과 같은 범용화 될 교육을 실행하는 역할을 갖게 될 것으로 보여, 민간섹터의 주도성이 보장되는 핵심인재 육성기관 설립은 이후 설립될 수 있는 공공의 학교 운영과는 상호 시너지 효과가 나타날 것이다. *

참고문헌

<도서>

- 데이비드 본스타인(2008), 달라지는 세계, 지식공작소
- 마틴 노박(2012), 초협력자, 사이언스북스
- 박원순(2002), 한국의 시민운동, 프로크루스테스의 침대, 당대
- 윌리엄 화이트(2012), 몬드라곤에서 배우자, 역사비평사
- 정인철(2011), 사회적기업의 충격 빅 소사이어티, 이학사
- 정태인, 이수연(2013), 협동의 경제학, 레디앙
- 조안마그레타(2004), 경영이란 무엇인가?, 김영사

<연구보고서>

- 고용노동부(2012), 사회적기업 실태 조사 연구보고서
- 고용노동부(2012), 사회적기업 2차 5개년 기본계획
- 김혜원(2012), 사회적기업 육성 정책 평가와 정책 혁신 과제
- 김혜원(2009), 영리부문과 비영리부문의 임금격차
- 벤처스퀘어(2012), 기술창업기업의 회생 및 연대보증제도의 개선방안
- 서울사회적경제정책기획단(2012), 2012년 서울시 사회적경제 인재육성방안
- 서울사회적경제정책기획단(2012), 서울시, 2012년 서울시 사회적경제 활성화를 위한 속의
- 서울사회적경제정책기획단(2012), 서울사회적경제정책기획단 제안문
- 서울특별시 행정국(2013), 서울시 인재양성 기본계획(안)
- 신명호(2009), 한국의 사회적 경제 개념 정립을 위한 시론
- 안철수 선거운동본부(2012), 2012년 대통령선거 정책공약집
- 타이드인스티튜트(2012), 청년 창업교육 및 문화확산을 위한 실천방안 연구
- 한국은행(2013), 2012년 국민계정(잠정)
- 함께일하는재단(2012), 함께일하는재단 성과보고서
- 헤이그룹(2004), 기업 인재상 관련 헤이그룹 컨설팅 자료
- 희망제작소(2013), 서울사회적경제아이디어 대회 백서(안)
- 희망제작소(2013), 워킹그룹 시리즈포럼 별별솔루션 결과보고서
- 박원순(2008), 세상은 꿈꾸는 사람의 것입니다(희망제작소 Social Designer School 강의자료)
- 새로운사회를여는연구원(2009), 풀뿌리활동가 역량조사
- CSERC(2006), Time Banks and the Social Economy, Exploring the UK Policy Context
- MGI(2013), Beyond Korean style
- NESTA(2010), GROWING SOCIAL VENTURES
- Office for National Statistics UK(2013), Preliminary Estimate of GDP Time Series Dataset 2012 Q4
- Pierres Mayettes(2007), The Social Economy: A global alternative

〈인터넷 페이지〉

- 희망제작소(2013) 사회적경제리포트
- 시총 상위 10개 기업의 회사 홈페이지 (검색시점:2013.04.27)
- KOSIS 국가통계포털

building hope together

더 많은 꿈이 현실이 될 수 있도록, 당신의 희망을 나눠주세요.



희망제작소는

지역과 현장 중심의 연구를 통해 살아있는 대안을 만듭니다.
농촌과 지방을 살기 좋은 마을로 가꿔나갑니다.
소기업과 사회적기업을 지원하며 새로운 경제 패러다임을 세웁니다.
공공리더와 시니어를 위한 교육프로그램을 제공하여 우리 사회에 활력을 불어넣습니다.
시민의 변혁이는 아이디어를 사회혁신의 원동력으로 삼습니다.
1만명 시민의 힘으로 움직이는 시민참여형 연구소입니다.

희망제작소의 후원회원이 되어주세요.



후원회원이 되시면,

다양한 분야에서 자원 활동에 참여할 수 있습니다.
희망제작소의 각종 강연, 세미나에 초청합니다.
희망제작소 발간도서 구입 및 교육, 강연 수강 시, 할인혜택을 받습니다.
후원회원을 위한 특별한 회원모임과 프로그램에 참여할 수 있습니다.
희망제작소의 연간 사업 활동을 정리한 에뉴얼리포트를 매년 보내드립니다.

click



후원하기

후원회원 가입 문의 : 02-2031-2130 / give@makehope.org

후원계좌 : 하나은행 271-910002-36004 (예금주-희망제작소)

