

한국 사회적 기업의 지역공동체 지향적 성장 역량: Q 방법에 의한 유형화와 특성 비교

고 형 면

(서울디지털대학교)

이 논문은 한국의 사회적 기업가, 관련 공무원 및 시민활동가에 대한 Q방법조사에 기초한다. 특별히 사회적 기업이 스스로의 생존 기회를 지역공동체(communities)의 발전에 대한 전망과 얼마나 결부시키는지를 검증해 보았다. 이를 위해 우선, 지역공동체의 구성적 특성 그리고 그 발전을 위한 현실적인 실행능력(capacities) 등에 대한 유력한 논의들을 검토했다. 또한 사회적 기업이 스스로의 사업목적과 조직역량을 지역공동체 발전에 매개하는데 필요한 요건들을 추려보았다. 이러한 과정을 통해 구성된 총 41개의 Q 표본을 통해, 지역공동체 지향적 발전전략에 대한 조사대상자들의 이해정도나 접근방식을 파악해 보았다. 분석결과를 통해 조사대상자들이 지역공동체를 대하는 세 가지 유형이 밝혀졌다. 이 중 두 개 유형은, 지역공동체 보다는 사회적 기업 자체의 생존을 위해, 자원이나 조직 리더십에 의지하는 양상을 보였다. 나머지 하나는, 지역공동체와 이를 위한 장기적이고도 조직적인 내부역량 강화를 중시했다. 결론적으로 한국의 사회적 기업과 그 구성원들은 지역공동체 경제 생태에 대한 꾸준한 프로파일링을 더욱 강화해야 한다. 이를 통해, 지역공동체를 이해하고 상대하는 방식을 개선시켜 지역공동체 경제의 주체로 거듭나야 한다.

주요용어: 사회적 기업, 지속가능성, 지역공동체경제 발전, 분업적 협업, 지역공동체 프로파일링

이 논문은 2010년도 정부지원(교육과학기술부 인문사회연구역량강화사업비)으로 한국연구재단의 지원을 받은 것임(NRF-2010-332-B00232).

■ 투고일: 2012.7.9 ■ 수정일: 2012.8.7 ■ 게재확정일: 2012.8.24

I. 시작하며

2007년 7월 이래 2012년 7월까지 총 656개의 사회적 기업이 정부인증에 따른 혜택을 받았거나 받고 있다. 그런 만큼 한국에서 사회적 기업의 중요한 생존 자원은 정부의 정책적 개입에 의해 마련돼 왔다. 하지만 사회적 기업 정부 인증제도의 근간이라 할 <사회적 기업 육성법>은, 여전히 신규 업체의 설립, 인건비 지원, 저소득층을 위한 일자리 창출을 일차 목적으로 삼고 있다.

한국사회에 필요한 사회적 기업의 수를 정확히 산정하기란 어려운 것이다. 그러나 사회적 기업이 정확히 어떠한 역할을 하면서 양적으로 팽창하고 있는지는 분명히 짚어 보아야 할 사안이다. 정부의 사회적 기업 관련 정책을 관장하고 있는 사회적 기업 진흥원은 2012년 4월부터 인증 사회적 기업에 대한 경영공시제도를 시작했다.

시범공시에 참여한 5개 업체의 자료를 통해 살필 수 있는 것은, 정책적인 혜택이 각 기업의 사업적 부침에 직결된다는 사실이다.¹⁾ 인증된 경우를 포함해서 사회적 기업 대부분의 사정이 이 보다 더 나을 것이라 보기 어렵다. 이렇듯 불분명한 사업 여건 속에서 각 사회적 기업은 어떠한 생존방안을 현실적으로 모색해야만 할까?

일반적인 정의에 따라 사회적 기업은, 공공의 편익을 가져오는 재화와 서비스 그리고 일자리를 공급해야 한다(Borzaga & Defourny, 2001; DTI, 2002). 사회적 기업은 국가나 사회의 지원 그리고 자본주의 경제의 공조를 통해 이러한 역할을 담당한다. 사회적 기업은 결국 한 국가나 사회의 공동체적 자원 스톡과 역량에 의해 발전 전망이 크게 좌우될 수밖에 없다.²⁾

역으로 사회적 기업은 국가나 사회의 ‘공동체성’ 혹은 공동체의 ‘질적인 발전’에 어떤 식으로든 이바지해야 한다. 그렇지 않고는 국가나 사회, 자본주의 경제로부터 일정

1) 사회적 기업 진흥원의 공시자료(<http://www.socialenterprise.or.kr/disclosure/disclosure.do>)를 참고하라. 2007년 인증된 (재)다솜이재단의 경우 순이익·고용률·자기자본비율·취약계층에 대한 간병서비스 등에서 좋은 성과를 거두었다. 하지만 사회적 일자리 사업이 종료된 2009~2010년 사이에 영업이익이나 당기 순이익이 급격히 저하된다. 또한 간병사업이 본격화 되면서 전체 매출액은 오히려 줄어드는 단점이 나타난다. 나머지 (주)에이스푸드, (주)두레마을, (주)레블러스랩에서도 인증을 전후로 자산구조의 급격한 변화와 같은 맹점이 확인된다.

2) 사회적 기업이 정부 지원금, 자산적 기부·후원으로부터 보다 자유로워지고 이를 위해 혁신적 사업이나 조직구조를 갖춰야 할 것인지 여부를 놓고 많은 논란이 있다. 하지만 이는 오히려 사회적 기업의 성장과 발전이 독립적 역량만으로 충분히 달성되기 어려운 전 지구적 현실을 반영한다. 사회적 기업을 둘러싼 다양한 시각차와 관련해서는 Doherty 외(2009)를 참고하라.

한 지원을 끌어내는데 필요한 정당성을 확보할 수 없기 때문이다. 보다 현실적으로 사회적 기업은 수익의 창출과 잉여의 분배를, 접근가능한 지역공동체(communities)의 변화와 이를 위한 노동의 관점에서 이행해야 한다(Drayton, 2010).

사업적 영세성이나 자립가능성 문제로 늘 시달리는 사회적 기업이, 당장 전 사회적인 공동체 자원 스톡과 역량을 강화하는데 기여하기란 어렵다. 반면 사회적 기업 대부분은 지역공동체를 토대로 일련의 경제적 사업을 감행한다는 점에 더욱 주목할 필요가 있다 (Martin & Thomson, 2010). 사회적 기업은 결국, 지역공동체에서만큼은 공동으로 소유할 수 있는 목표, 자원, 역량을 축적하는데 도움이 돼야 한다.

그러기 위해 사회적 기업은 그동안 지역공동체에 방치된 인적, 물적 자원을 재가동시켜야 하며 이를 위한 조직역량을 착실히 다져야만 한다. 이는 조직으로서의 사회적 기업은 생략한 채, 창의적이고 혁신적인 조직 리더(기업가)의 발굴이나 사회적 기업을 위한 별도의 시장 창출에 몰입하는 것과는 전혀 다른 성격의 문제이다.³⁾

사회적 기업은 지역공동체의 공동자산을 토대로 공익적 차원의 생산단가를 찾아내, 이윤창출의 기회로 이어가야 한다. 사회적 기업은 이를 위한 생산요소와 노동력의 조절 과정에 개입해야 하는데, 이 과정은 지역공동체의 공동자산 이용에 대한 정당성을 확보하는 것과는 궤를 같이 한다. 다시 말해 사회적 기업은 지역공동체의 여건 활용과 이를 위한 역량 증진을 통해, 스스로의 목적 달성 방법을 꾸준히 재정비하고 내부구조나 경영과정을 개선해가야 한다.

이제 한국에서 위와 같은 시도가 어떠한 양상으로 나타나는지를 추적하고, 정부나 지자체의 또 다른 정책에 기대어 연명하는 것 이상의, 훨씬 더 가능성 있는 생존의 계기가 있는지를 알아볼 필요가 있다. 이 논문은 Q방법조사를 통해 한국의 사회적 기업가, (공공기관과 시민단체의) 관련 종사자들이 ①지역공동체에 의거한 발전 전략을 어느 정도로 이해하며, ②지역공동체를 통해 조직적 완결성과 생존력을 갖추고자 현실적으로 어떠한 조치를 취하는지 파악하고자 한다. 또한 이에 대한 유형파악과 비교분석을 통해, 지역공동체형 경제를 일궈내기 위한 조직체로서 한국의 사회적 기업들이 지닌 의의와 한계를 밝혀 보고자 한다.

3) 현재 정부 차원에서 전개하는 <도시재생사업>도 거주민의 참여, 정당성의 확보 등을 강조하지만, 궁극적인 목적은 어디까지나 도시의 기능적 여건이나 환경 개선 그리고 도시발전에 있다(장우진과 문수봉(2010)을 참고하라). 그러나 사회적 기업이 도시나 지역공동체의 기능을 직접 재창출하기도 어렵고, 그러한 목표에 스스로의 활동을 국한시킬 이유는 더더욱 없다.

II. 지역공동체와 사회적 기업의 매개적 이해

지역공동체를 근거로 사회적 기업의 발전가능성을 타진하기 위한 사업현장의 현실적 노력은 적지 않다. 반면, 국내외의 모두에서 그에 대한 엄밀한 해명을 시도한 연구결과를 찾기가 쉽지 않다. 몇몇 관련된 논의들조차도, 단지 지역공동체와 사회적 기업의 규범적 연관성 혹은 양자의 관계에 따른 사회적 기업의 형태만을 다루거나⁴⁾, 지역공동체 발전전략의 차원에서 지역 내의 역관계나 파트너십에 대한 일반론에 머물 뿐이다.⁵⁾

지역공동체와 사회적 기업이 매개적으로 검토되지 않은 것에는 절대적인 관심 부족 이외에도 몇 가지 이유가 있다. 첫째, 서론에서 다루었듯, 사회적 기업의 ‘사회성’이 발휘될 물리적 한계가 지역공동체에 의해 규정된다는 점이 제대로 고려되지 않았다.⁶⁾ 둘째, 지역공동체 본연의 다차원적 속성이 충분히 검토되지 않은데다 그러한 속성과 관련해 사회적 기업이 풀어야 할 과제가 엄밀히 밝혀지지도 않았다.⁷⁾ 셋째, 지역공동체 지향적 사업운동을 위해 사회적 기업이 체계화, 조직화해야 할 구체적 요건에 대한 논의나 검증은 등한시됐다.

지역공동체에 기초한 사회적 기업의 성장 역량을 논하기 위해 여기서는 다음과 같은 주제에 집중할 것이다. 우선 지역공동체의 구성적 차원과 그 각각에서 사회적 기업에게 요구되는 사안들을 살펴보고자 한다. 이어서 그러한 사안들의 해결을 위해 사회적 기업

4) 예컨대 한상진 외(2005)에는 지역공동체와 사회적 기업의 상호연계 그리고 양자 간의 이익과 배분의 관점에서 사회적 기업을 분류한 결과가 소개돼 있다. 또한 ‘기업가적’·‘혁신적’·‘생산자적’ 사회적 기업 조직형태 등을 제시한다. 하지만 이는 이론적이며 피상적인 준거에 따른 것일 뿐, 현실적인 역량에 대한 엄격한 검증에 기초한 것은 아니다.

5) 이와 관련해 Haughton(1999)은 사회적 기업, 커뮤니티 비즈니스 등이 지역공동체와 매개적으로 결합할 것에 대한 매우 유용한 논의들을 제시한다. 이와 관련된 조직이나 제도, 사회복지체제와 그 재정의 효과적 활용 등에 대한 매우 탁월한 설명에도 불구하고, 사회적 기업과 같은 지역공동체 지향적 조직의 현실적 역량을 파악하는데 필요한 단서는 명확히 드러나지 않는다.

6) 물론 사회적 기업이 지역공동체를 넘어서 전 사회적으로 사업을 전개하는 경우도 있다. 하지만 이때에도 사회적 기업은 일정한 시점에서 (새로운 투자나 마케팅 차원이든 그 성과의 환원이든) 사업의 조직화를 위해 특정한 지역공동체와 대면해야만 한다. 이 때, 축적된 지역공동체적 자산의 가동은 불가피해진다. 바로 그런 점에서 지역공동체와 사회적 기업의 매개적 관계가 중요한 의의를 지닌다.

7) 사회적 기업에 대한 도식적 정의 - 한편에서는 사회적 목적(사회서비스의 제공과 일자리 창출)을, 다른 한편에서는 수익창출을 도모하는 것 - 을 맹목적으로 수용하기 때문에 이런 문제가 생겨난다. 그럴 경우, 지역공동체는 안영규와 박의룡(2011), 이영범 외(2012)의 연구에서와 같이 사회적 기업의 성과 측정을 위한 하나의 항목에 불과해진다. 심지어는 박정윤과 권영철(2010)에서처럼, 사회적 기업은 일반 영리기업과 동격화되기도 한다.

이 갖춰야할 실무적 요소와 요건을 검토할 것이다.

1. 지역공동체의 구성적 차원과 사회적 기업

공익적 성격의 재화와 서비스가 비영리적 목적으로 그리고 민간의 사적인 전달체계를 통해 지역공동체에 공급되는 과정을 살펴면서, Leventhal 외(2008)는 지역공동체를 3가지 구성적 차원에서 이해할 것을 강조한다. 지역공동체와 사회적 기업의 상호 친화력과 그에 기초한 사회적 기업의 현실적 목표를 이해하는데 이는 매우 유용한 근거로 활용될 수 있다. 따라서 이들이 제시한 지역공동체의 3대 구성적 차원과 그것이 사회적 기업에 대해 갖는 함의를 하나씩 짚어볼 필요가 있다.

첫 번째 차원은 ‘위치(place)’로서의 지역공동체인데 이는, 다양한 유형의 사회정책과 국가지원이 펼쳐지는 현장을 말하며, 행정적 지원의 규모와 양이 결정되고 최종적인 수혜자들이 범주화되는 기준이기도 하다. 지역공동체 내의 목소리와 욕구가 자생적이고도 적극적인 방식으로 표출되는 정도 역시, 지역공동체의 위치 차원에서 밝혀진다.

한편으로 사회적 기업은 근시안적이고 단기적이며 경직적이기까지 한 정책적 지원으로부터 자유로워야 한다. 그러나 다른 한편으로 사회적 기업은, 각종 행정적 오류가 사회구성원들의 요구를 통해 교정될 수 있도록 기여할 필요도 있다(Noya, 2009). 이를 위해 사회적 기업은 스스로의 사업이나 지역공동체의 다양한 문제를 지역공동체 구성원들과 함께 쟁점화 할 만한 의지와 능력을 갖추어야 한다.

정책적 혜택을 바라는 사회적 기업이 정책의 비판을 위해 지역공동체와 결합하기란 쉽지 않은 일이다. 하지만 정책적, 정치적 과정의 모순적 작동이 지역공동체의 ‘위치’ 차원에서 폐해를 가하고, 이것이 사회적 기업에 대한 막대한 타격으로 이어질 가능성은 언제나 있다. 따라서 지역공동체의 위치의 차원에서 사회적 기업의 정치화와 정책적 견제의 역할은 불가피하게 요구된다.

둘째로 지역공동체의 ‘대면활동(face)’ 차원인데 이는, 지역주민들 사이에 형성된 관계 그리고 물질·인적 측면의 지원과 지지의 총합과 관련된다. 지역공동체는 정신적·심리적 결사의 수준을 넘어서서 다양한 보호와 협력이 그 안팎에서 생성 및 체계화되는 것을 전제로 한다. 이로써 가용한 자원의 발굴과 동원, 구성원들의 협력과 협동의 기회가 신장된다.

사회적 기업이 지역공동체 안팎에서 다양한 대면활동을 직접적으로 지휘·관장하기란 쉽지도, 바람직하지도 않다. 다만 사회적 기업(의 구성원)이 지역주민들과의 친밀한 관계형성에 더욱 적극적이라는 연구결과에는 주목할 필요가 있다(Briggs et al, 1997). 다시 말해 사회적 기업은, 지원과 협력을 위한 대면활동을 통해 지역주민과 상생의 기회를 도모해야 하며 이를 통해 스스로의 생존 확률도 높여야 한다. 사회적 기업이 얼마만큼의 지역특수적인 자원이나 관계의 맥락에 개입하는지는 결국 대면활동의 차원에서 드러난다.

셋째로 지역공동체 구성원들은 일상적 ‘공간(space)’ 내에서 생활·노동·정치·문화 등의 기회를 물리적으로 조직화하는 과정에 참여한다. 이 때 지역공동체를 개선하는데 필요한 지역 구성원들의 문제해결 의지와 능력이 재조합된다. 또한 여러 시행착오와 학습을 거치면서 지역공동체적 과제의 이해와 해결을 위한 신선한 돌파구도 찾아낼 수 있다.

사회적 기업은 어떤 식으로든 지역공동체의 일상을 조직화한 결과물이어야 하며, 지역공동체를 내포적으로 발전시킬 수 있는 계기와 여건도 마련해야 한다. 이는 사회적 기업이 지역공동체에 필요한 사회적 재화나 서비스를 제공하면서, 지역공동체의 일상을 꾸준히 스스로의 사업적 기회와 소재로 승화시킬 때 현실화된다. 이는 결국 각 사회적 기업이 지역공동체의 ‘공간’적 차원을 얼마만큼 유기적으로 점령하는가에 의해 판별된다.

각 지역공동체의 여건에 따라 이상의 3대 구성적 차원은 대체적으로 불비레 상태에 있을 것이 분명하다. 또한 이를 풀어나가기 위한 여건이란 면에서 사회적 기업별로 다양한 차이와 한계를 안고 있을 것이다. 유리한 차원만을 이용하는 쪽이든, 전체적인 불비레 상태를 조금 개선하는 쪽이든, 사회적 기업은 지역공동체에 더욱 근접하기 위한 현실적인 결정을 내려야 한다. 이러한 결정에 따른 사업운명을 통해, 사회적 기업은 지역공동체의 사회문제를 해결할 수 있는 조직체로 거듭나야 하기 때문이다.

2. 지역공동체에서의 실행능력(capacity)과 사회적 기업

그렇다면 사회적 기업이 지역공동체의 3대 구성적 차원에서 담당해야할 구체적 몫은 과연 무엇일까? Glickman과 Servon(2008)은 지역공동체의 발전에 참여할 주체들이

반드시 갖춰야할 ‘실행능력(capacity)’을 정교화 했으며 이를 측정할 주요 지표도 함께 제시한다. 이들은 특히 지역공동체 발전의 주체들이 자원, 네트워크, 프로그램, 조직, 정치·정책의 총 5개 분야에서 갖춰야할 주요 요건을 엄밀히 밝혀 놓았다.

이들의 논의는 사회적 기업이 지역공동체에서 특화시켜야할 역량은 무엇인지를 알아 보는데 도움이 된다. 또한 그러한 역량의 수준은 어느 정도이며, 보완이 요구되는 사항은 무엇이며, 그럴만한 여력은 어느 정도나 되는지를 가늠할 중요한 근거들도 마련된다. 따라서 이들의 주장에 착안하여, 지역공동체와의 매개적 발전을 위해 사회적 기업에게 요구되는 구체적 조건들을 추려낼 필요가 있다.

첫째로, 정치·정책적 실행능력이란 때로는 지역공동체를 정책적으로 훈련시키고, 때로는 다양한 갈등 상황을 중재하여 지역공동체 스스로의 정치적, 정책적 역량을 강화하는 것을 말한다. 이와 관련해 사회적 기업은 지역주민, 후원자/기부자, NGO/NPO 등의 후원은 물론 이들의 정치적 참여도 활성화해야 한다. 이를 통해, 지자체나 정부 정책의 입안 혹은 이에 대한 내용 검토를 유도해야 한다. 이로써 사회적 기업은 위치로서의 지역공동체 차원에서 요구되는 첫째, 공공정책의 민간 전달체계로서의 위상 둘째, 지역구성원으로부터의 지지와 정당성을 동시에 확보할 수 있어야 한다.

둘째로, 자원 실행능력은 각종 영리·비영리 자산을 조성·관리·집행하는 것과 지역공동체를 중심으로 이를 위한 물적·인적자원의 출처를 다양화·다각화하는 것을 의미한다. 이것은 사회적 기업이 영리적 자산을 창출하거나 운영하는데 상당한 애로를 겪으며, 따로 동원할 비영리적 자원도 마땅치 않다는 현실과 밀접히 관련된다. 이를 극복하기 위해 사회적 기업은, 지역공동체 주변의 영리적 자산을 비영리화하거나 혹은 그 역의 방향에서 문제 해결의 기회를 포착해야 한다. 결국 이것은 사회적 기업이 스스로의 사업적 수완과 자원 실행능력을 꾸준히 다양화·다각화할 때 달성 가능해진다.

셋째로, 공식적·비공식적 네트워크를 잘 활용할 경우, 개별 집단이나 조직은 자체의 역량을 넘어서서 특정 목표를 달성하는데 큰 도움을 얻는다(Nohria & Eccles, 1992). 사회적 기업은 지역공동체 안팎의 안정적이고도 비영리적인 네트워크를 통해, 여타의 결핍된 실행능력을 보충하는 것이 옳다.⁸⁾ 이를 위해서는 사회적 기업의 성과나 수익이

8) 사회적 기업은 특히 사업상의 위험요소에 대한 진단과 대응, 노동시장·경영환경·기술변화의 예측, 기타 다양한 지식과 정보 채널 등에서 인력과 역량의 부족을 절감한다. 이 때, 지역공동체의 전문가·전문기업들의 자원활동을 유도함으로써 사회적 기업에 필요한 전문성을 확보할 필요가 있다.

지역공동체의 비영리 네트워크에 쉽게 결합될만한 해법을 우선적으로 마련해야 한다. 그리고 지역공동체 네트워크의 충실도 향상을 위한 중·장기적 실천을 통해 사회적 기업은, 지역공동체의 비영리 네트워크가 질적으로 고도화되는데 기여해야 한다.

넷째로, 사회적 기업은 상품이나 서비스를 제조·공급하기 위한 기법들에서부터, 이를 뒷받침하기 위한 관리·경영체계에 이르기까지 조직화된 실체로서의 실행능력이 필요하다. 조직적 실행능력은 조직 내부 구성원(경영진으로부터 일반 조직원에 이르기까지)의 그리고 그들 사이의 경험, 숙련, 학습과 깊이 관련된다(Penrose, 1959). 특별히 사회적 기업은 지역공동체 사업을 진행하는데 효과적으로 쓰일 리더십, 경영능력, 재정계획, 노사관계, 안정적이고 민주적인 지도·감독체계로서의 통치구조(governance structure) 등을 갖추어야 한다.

다섯째로, 조직 실행능력의 강화는 조직의 내외부적 과정을 한층 고도화시키기 위한 장기간에 걸친 대응능력으로서 프로그램 실행능력의 향상을 요한다. 지역공동체나 사업 여건 변화에 따른 각종 조정과 변형, 이에 맞는 조직원의 훈련과 채용 등이 그 요체이다. 지역공동체 기반의 사업을 펼치는 사회적 기업에게 필요한 프로그램 실행능력은 무엇보다도, 지역공동체의 현실과 추세에 맞는 사업적 기회의 지속적 발굴에 있다.

이상의 5가지 실행능력과 그 요건들은 사회적 기업이 지속가능성의 계기로서 지역공동체를 충실히 감안할 때 유의미해진다. 또한 지역공동체의 3대 구성적 차원과 연계시킬 경우에만, 지역공동체의 과제 해결을 위한 보다 종합적인 방안이 모색될 수 있다. 물론 이것은 한국 사회적 기업의 지역공동체 지향성과 그 역량에 관한 보다 엄밀한 검증은 전제로 한다.

Ⅲ. 사회적 기업의 지역공동체 지향에 대한 조사설계

사회적 기업이 현실적으로 감당할 ‘사회적 목적과 책임’을 지역공동체에 한정시키면, 사회적 기업이 그 안팎에서 다져야 할 역량은 보다 명확해진다. 달리 말하자면, 지역공동체의 3대 구성적 차원과 5개 실행능력에 대한 논의에 비추어, 사회적 기업의 지역공동체 지향적 역량을 구체적으로 검증할 필요가 있다. 한국의 사회적 기업들을 두고서 이러한 분석을 수행하고자, 다음과 같은 원칙과 절차에 따라 조사와 분석이 진행되었다.

표 1. 지역공동체의 3대 구성적 요소와 실행능력

위치(place)	정치적(political)/정책적(politics) 실행능력
대면활동(face)	자원(resource) 실행능력
	네트워킹(networking) 실행능력
공간(space)	조직적(organizational) 실행능력
	프로그램(programmatic) 실행능력

우선, 지역공동체의 3대 구성적 차원 그리고 지역공동체발전을 위한 다섯 가지 실행 능력에 대한 논의를 서로 교차시키면 <표 1>과 같이 정리된다. 위치의 차원에서는 정치·정책적 실행능력이, 대면활동의 차원에서는 자원·네트워킹 실행능력이, 공간의 차원에서는 조직·프로그램 실행능력이 요구된다. 각각의 실행능력에 대한 태도나 장단점은 결국 지역공동체를 어떠한 차원에서 이해하고 접근하는지를 가늠하기 위한 척도가 된다. 이에 대한 한국 사회적 기업의 현재적 양상과 유형을 파악하기 위해, 총 41개의 분석 항목이 <표 2>와 같이 구성됐다.⁹⁾

표 2. 인증 사회적 기업의 지역공동체발전 전략 검증을 위한 Q 표본설계

지역공동체의 3대 차원	지역공동체 발전을 위한 5대 실행능력	지역공동체형 전략 분석을 위한 지표
위치(place)	정치적(political)/정책적(politics) 실행능력	8개
대면활동(face)	자원(resource) 실행능력	9개
	네트워킹(networking) 실행능력	8개
공간(space)	조직적(organizational) 실행능력	8개
	프로그램(programmatic) 실행능력	8개

한편 각 사회적 기업이 어떤 차원에서 그리고 어떠한 실행능력을 가지고서 지역공동

9) 이 지표들은 Glickman과 Servon(2008)이 제시한 5개 분야 총 88개의 실행능력 지표에 기초해 재구성됐다. 이들의 지표는 지역공동체와 사회적 기업을 종합적으로, 세밀하게 살필 수 있는 기회를 제공한다. 몇몇 연구에서 제시된 지표는 이러한 종합성과 정밀성이 떨어지기 때문에(예컨대 RBS(2012), Social Enterprise Alliance(2010)를 참고하라), 이의 검토는 더욱 가치가 있다.

체를 대하는지는, 누구보다도 사회적 기업 임직원 그리고 그와 관련된 종사자들의 내면을 통해 가장 잘 파악할 수 있다. 그렇기 때문에 소수의 표본에 대한 설문조사를 통해 조사대상자의 내면적인 성향과 태도를 깊이 있게 이해하는 Q 방법조사가 필요했다.¹⁰⁾ 이 연구를 위한 Q 방법조사는 2010년 10월부터 2011년 4월까지 2회에 걸쳐 실시했다.

표 3. 요인분석을 위한 Q 분류기준

척도	+4	+3	+2	+1	0	-1	-2	-3	-4
Q표본 수(개)	2	4	5	6	7	6	5	4	2

* 전체 Q 표본 수: 41개

* 전체 Q 분류 단계: 9

한국의 인증 사회적 기업 중에서 조사대상을 선정하고자, 고용노동부와 사회적 기업 연구원에서 2010년 6월 간행한 <사회적기업 개요집 319>를 참고했다. Q 방법의 표본 추출 원리에 따라 조사대상자는 임의표집에 의해 무작위로 선별했다. 1차적으로는 8개 사회적 기업의 경영진(CEO 포함)이 2인씩, 총 16명이 참여했다¹¹⁾. 2차 조사에서는 사회적 기업 5곳의 경영진 7인 외에, 지자체의 사회적 기업 전담 공무원 2인, 사회적 기업 관련 지역사회단체 2곳의 책임자 3인이 포함됐다.¹²⁾

이들 공무원 및 시민활동가의 경우, 사회적 기업과 직간접적으로 수요처·공급처로서의 역할을 담당한다. 그런 만큼 이들은 사회적 기업의 현실적 발전수준이나 지역공동체 지향성을 파악하는데 중요한 정보를 제공한다. 또한 이들은, 지역공동체에 기초한 사회

10) 영리적 기업의 역량(capabilities)은 조직원들 사이에서 암묵적이며 질적인 속성으로 나타나며, 사회적 기업도 그 점에서는 별 차이가 없다. 다만 이러한 사실은 양적 지표로는 잘 드러나지 않으며, 조직구성원들의 주관성, 자발성, 의미의 규칙적 배열에 대한 깊이 있는 이해를 필요로 한다. Q 방법은 바로 이를 위한 도구로 개발됐으며, 내면적·주관적 속성의 객관화를 목표로 한다. Q 방법에 대한 좀 더 자세한 논의는 McKeown과 Thomas(1988)를 참고하라.

11) 선정된 사회적 기업은 청주의 가사도우미 업체, 창원의 청소업체, 전주의 전통문화업체, 일산의 문화공연업체, 제주의 방역·청소업체, 청원의 친환경농산물업체, 수원의 친환경식품업체, 서울강남의 기부·재활용품판매업체이다.

12) 구체적으로 인천의 출산육아서비스 업체, 고양의 생활서비스 업체, 부천의 돌봄서비스 업체(경영스태프 2인), 서울마포의 급식서비스 업체, 서울영등포 문화공연업체가 참여했다. 서울, 수원(2인)의 시민활동가와 서울마포구청, 대전시의 공무원이 조사에 응했다.

적 목적 사업의 전망에 대한 지역특수적 전문가들의 입장을 파악하는데도 도움을 주므로 조사에 참여시켰다.

28명의 조사 참여자들은¹³⁾ <표 2>의 41개 Q 표본 각각을¹⁴⁾, 사회적 기업의 전략적 중요도에 비추어 분류했다. 즉 이들은 사회적 기업의 성장과 발전에 가장 중요한 내용부터 가장 불필요한 내용에 이르기까지, 각 척도에 배정된 개수(<표 3>참고)만큼의 Q 표본을 추려냈다(예컨대, 가장 중요한 것에 해당되는 ‘+4’ 척도에는 2개의 표본을 고른다).

Q 방법조사를 통해 입수된 조사 참여자들의 응답결과는, Q 방법조사 전용 통계 프로그램인 PQMethod(ver 2.11)에 의해 분석됐다. 각 응답자가 <표 3>에 따라 Q 분류한 자료를 기초로 요인분석, 상관관계분석 등이 실시됐다. 요인분석을 위해서는 특별히 PQMethod의 주성분분석(principal components analysis)과 varimax 회전이 실시됐다.

IV. 사회적 기업의 지역공동체형 전략: 주요 유형

1. 사회적 기업의 공통적 성향

일반적으로, 하나의 산업분야에서 ‘지배적인 디자인’의 등장은 여러 기업의 생존에 매우 강력하고도 치명적인 영향을 미친다(Suarez & Utterback, 1995). 신기술이나 극심한 경쟁에 근거한 논의이지만, 지배적 디자인 개념을 이들 분야에만 국한시켜 사용해야 할 이유는 없다. 조직, 기술, 시장, 환경과 같은 요소들이 적절히 배합된 결과로 지배적 디자인이 등장한다는 사실에 착안한다면, 사회적 경제의 영역에서도 지배적 디자인에 해당되는 것을 찾아볼 여지는 충분히 있다.

한국의 인증 사회적 기업 대부분은 비슷하면서도 열악한 기술 및 인력에 기초하며,

13) 이하에서 조사에 참여한 응답자들의 표기는 ‘사업장소재지(혹은 사회단체)명, 일련번호’ 형식으로 통일한다. 다만 1인이 참여한 사회적 기업은 사업장소재지명만, 지자체 공무원은 해당 지자체 명으로 대신한다.

14) 이하에서 각각의 Q 표본은 ‘#일련번호’ 형식으로 표기한다. 각 Q 표본의 구체적 내용과 기본 분석 결과는 <부록>을 참고하라.

대규모의 이윤을 피하기 쉽지 않은 사회서비스 분야에서 사업을 영위한다. 신기술이나 R&D에 대한 투자 역시 사회적 기업의 여건상 크게 기대할 형편이 못 된다. 결국 사회적 기업에 관련된 지배적 디자인은 이들 생산요소보다는, 운영방식이나 조직역량에서 나타날 가능성이 크다. 이는 또한 사회적 기업이 지역공동체를 해석하고 개입하는 방식에 달린 문제이다.

표 4. 요인회전(varimax) 이후 추출된 5개 요인행렬

구분	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
P 표본*	일산1 (0.8849)	청주2 (0.7268)	창원1	인천1	전주1 (0.7240)
	서울강남1 (0.7659)	창원2 (0.6945)	서울강남2	대전시	수원2 (0.8330)
	부천1 (0.6430)	제주1 (0.6986)	X		서울마포1 (0.6443)
	X	부천2 (0.7308)			X
설명변량(%)	12	14	7	7	13
신뢰도계수	0.923	0.941	0.889	0.889	0.923

*: 각 요인에 대해 요인부하값이 0.60이상으로 산출된 조사대상자

지역공동체에 터를 둔 사회적 기업의 성장 및 생존전략과 관련해 요인1, 요인2, 요인5만이 신뢰도 90% 수준에서 유의미하게 추출됐다(<표 4>참고). 이들 3개 요인은 전체 변량의 39%를 차지하며, 각각의 설명변량은 12~14%로 서로 크게 차이가 나지 않는다. 조사대상자들이 공유하는 ‘지배적 디자인’이 있는지 여부는 전체 5개의 요인과 이중 설명력이 높은 3개의 요인을 입체적으로 살펴볼 때 확인이 가능하다.

우선 지역공동체에 근거한 지배적 디자인의 실체는 전체 요인에서 공통성 혹은 이질성을 드러낸 Q 표본을 통해 유추할 수 있다. Q 요인분석 결과, 요인1~5 모두에서 전체 조사대상자들이 유사한 태도를 보인 Q 표본 5개가 보고됐다(<표 5> 참고). 즉 전체 조사대상자들 사이의 차이보다는, 공통성을 통해서 지배적 디자인의 실체를 밝힐 수 있는 것이다.

“유통망 확대를 통한 새로운 판로의 개척”(#11) 그리고 “공공·민간사업 수주를 통한 사업규모 확장”(#12)에 대해서 전체 조사대상자들은 강한 긍정의 입장을 취했다. 조

직의 장기적 대응양식이라 할 프로그램 실행능력을 강조했다는 측면에서 무척 고무적인 사실이다. 하지만 내용적으로는, 전체 조사대상자들이 시장에서의 성공이나 공·사적 지원 같은 조직 외적 사안에 몰두하고 있었다.

“지역 내의 복지수준 향상을 위한 새로운 정보와 지식의 습득”(#24)에 대해서도 전체 조사대상자들이 긍정적으로 공감하고 있었다. 즉 지역공동체의 복지문제에 대한 지식집약적 개입을 위해 이들이 한동안은 네트워크 실행능력에 관심을 둘 것으로 기대된다. 한편 “조직성과 관리를 위한 정보시스템의 도입”(#6)에 대해서는 중립적인 태도를 드러냈다. 조직 내적 역량에 관한 직접적인 투자나 관심은, 앞서와 같이 다소 미진한 것으로 보인다.

전체 조사대상자들은, “정부·지자체의 정책이나 행정을 주민들에게 상세히 전달”(#37)하는 것에 대해서 강력히 반대했다. 이는 정책집행을 위한 공적인 전달체계로서의 역할을 사회적 기업이 굳이 수행할 필요는 없다는 의지로 해석된다. 그런 만큼 정치·정책적 실행능력에 대한 이들의 관심이 전체적으로 기대할만한 수준은 아닐 것이란 진단이 가능하다.

표 5. 5개 요인의 유사성*

공통성 표본	요인1	요인2	요인3	요인4	요인5
# 11	1.51 [3]**	0.89 [2]	1.37 [3]	1.51 [3]	1.50 [3]
# 12	0.81 [2]	0.85 [2]	0.25 [1]	1.21 [3]	0.76 [1]
# 24	0.18 [0]	0.75 [2]	0.31 [1]	0.81 [2]	1.08 [2]
# 6	0.55 [1]	0.18 [0]	0.82 [1]	0.71 [1]	-0.08 [0]
# 37	-1.14 [-3]	-0.62 [-1]	-0.80 [-2]	-1.62 [-4]	-1.23 [-3]

*: 신뢰도 95%(#11) 및 99%(#6, 12, 24, 37) 수준에서 전체 요인들 사이의 공통적 태도를 나타내는 Q 표본과 그 표준화 요인점수로 추출

** : []안의 값은 조사대상자들이 Q 분류한 것을 표준화시킨 서열점수(요인점수 산출을 위한 raw data 값)이며, 이하에서는 생략함

요인분석의 전반적인 결과로부터 사회적 기업 및 관련자 대다수가 시장성 강화나 사

업규모 확대를 최우선시하는 성향이 드러났다. 지역공동체 복지에 대한 관심을 다소 드러냈지만, 전체 조사대상자들이 시장 자립이라는 표준화된 경로를 더 중시하는 경향이 확인된다. 정책이 지향하는 바를 순순히 따르는 것 같은 이러한 추세 속에서, 지역공동체와 관련된 색다른 기미를 읽을 수는 없는 것일까? 이를 파악하기 위해서는 요인1, 2, 5를 조금 더 자세히 들여다 볼 필요가 있다.

2. 지역공동체 외부의 자원 우선형: 요인1

요인1에는 문화공연(일산1), 기부·재활용품판매(서울강남1), 돌봄(부천1) 업종의 종사자 3인이 포함돼 있다. 이들의 태도를 가장 잘 대표하는 Q 표본은 <표 6>에서와 같이 두 개이다.¹⁵⁾ 추가적으로, 조사대상자들로부터 긍정적 답변을 얻은 표본 여섯 개와 부정적 답변을 얻은 표본 5개가 이들의 입장을 잘 대변했다.

요인1을 대표하는 표본을 통해 이들이 전략적으로 가장 관심을 쏟는 요소를 알 수 있다. 여기서는 자원 실행능력과 관련된 “경제·경영 전문가와의 협력적 지원관계 체계화”(#29)나 “사업자금으로 사용될 5년 이상의 후원금(기부금) 확보”(#25)가 꼽혔다. 요인1의 조사대상자들로부터 긍정적 반응을 얻은 Q 표본에서는, ‘국가(지자체) 지원금’(#31)이나 ‘장기 수익창출을 위한 사업다각화’(#32) 같은 자원의 동원과 가동에 관한 실행능력이 마찬가지로 강조됐다.

전반적이고도 지배적인 추세를 따르는 것이지만, 프로그램 및 조직적 실행능력에 대한 이들의 관심과 고민도 어느 정도 엿보였다. 즉 “신규 상품·서비스 개발 및 마케팅”(#14), “유통망 확대를 통한 판로 개척”(#11) 같은 프로그램 실행능력을 강조했다. 아울러 “지도력을 갖추고 조직 이익 보장을 꾀할 경영진”(#1)의 필요성 같은 조직적 실행능력을 절실히 바라는 것으로 나타났다. “지역 공동체성 강화를 위한 주도적 역할 수행”(#23)처럼 이들은 네트워킹 실행능력도 유의미한 것으로 골라냈다.

15) PQMethod는 유의수준($p < .05$ 혹은 $p < .01$)를 기준으로 각 요인을 대표하는 Q 표본을 별도로 제시한다. PQMethod는 또한 조사대상자들이 Q 분류한 결과를 요인점수(Z 값)로 산출한다. 이 때 Q 표본에 대한 조사대상자의 긍/부정적 분류결과는 +/-로 표기된다. 이 글에서는 1.00 이상의 요인점수를 갖는 Q 표본만 분석에 활용했다.

표 6. 요인1의 Q 표본 특성

대표 표본		요인점수	유의도	
# 29		1.859	p<.01	
# 25		1.023	p<.05	
주요 서열(태도 값) 표본*				
긍정적 반응			부정적 반응	
# 31	1.768	# 37	-1.141	
# 1	1.729	# 38	-1.266	
# 14	1.638	# 13	-1.361	
# 11	1.514	# 17	-1.706	
# 32	1.361	# 22	-2.102	
# 23	1.113			

*: 각 표본 요인점수(z값)의 절대 값이 1.000 이상인 것만 추출

한편 요인1의 조사대상자들이 부정적 태도를 보인 Q 표본을 통해서, 프로그램 혹은 네트워킹 실행능력과 관련된 이들의 다소 모호한 태도가 확인된다. 즉, “서민금융기관·시중은행 등을 통한 소액대출·대형투자 유치”(13)를 꺼리거나, ‘지역 정당·시민단체와의 협력’(17) 혹은 이들에 대한 ‘사업지원 촉구’(22)를 불필요하게 여겼다.

이는 접근이나 관리가 쉽지 않은 자원을 지역공동체 안에서의 장기적인 계획(프로그램)을 통해 대처하거나 정치·사회집단과의 협력을 통해 해결하려는 노력이 아직은 미흡한데서 나타난 태도이다. 한편 정치·정책 실행능력과 관련해 특히 ‘주민의 정치행위를 적극 장려’(38)하거나 ‘정부·지자체의 정책을 주민에게 상세히 전달’(37)하는 것에 대해서는 부정적 입장을 표했다.

요인1에 분류된 일산, 서울강남, 부천의 조사대상자들은 결국, 사업전개를 위한 물적 자원동원 능력을 무엇보다 우선시한다. 프로그램·조직 및 네트워킹 실행능력에 대한 관심이 산발적으로 그 뒤를 잇고 있다. 하지만 이들에게서 지역공동체에 대한 관심은 거의 찾아보기 어렵다. 그런 만큼 이들은 사업전개에 필요한 주요 자원을 지역공동체에서 구하기 어렵다고 판단하며, 이를 피하고자 지역공동체 외부로 눈을 돌린다.

3. 지역공동체에 기초한 프로그램 실행능력 강조형: 요인2

요인2에는 가사 혹은 돌봄(청주2, 부천2), 청소 혹은 방역(창원2, 제주1) 같은 대표적 사회서비스 업종 종사자들이 분류돼 있다. 요인2를 대표하는 Q 표본에는 긍정적 태도와 관련된 것 하나(#35)와 부정적인 태도와 관련된 것 둘(#26, #30)이 포함됐다(<표 7>참고). 이와 함께 조사대상자들로부터 긍·부정적 답변을 얻은 표본 9개가 확보됐다.

요인2의 대표 표본에 따르면 이들은 “사회의 각계각층으로부터 다수의 후원자(기부자) 확보”(#26), “장기적인 후원자 발굴을 위한 기획 전문인력의 채용”(#30) 같은 자원 실행능력을 극히 부정적으로 대했다. 반면, “경영진과 근로자들이 지역 대표자와 활동가로 참여”(#35) 같은 정치·정책적 실행능력에 대해서는 매우 긍정적이었다. 자원에 집중하는 요인1과 다르게, 이들은 지역공동체에 근거한 사회참여적인 문제해결 의지를 뚜렷이 드러낸다.

표 7. 요인2의 Q 표본 특성

대표 표본	요인점수	유의도	
# 35	1.153	p<.01	
# 26	-1.458	p<.01	
# 30	-1.863	p<.01	
주요 서열(태도 값) 표본*			
긍정적 반응		부정적 반응	
# 1	2.172	# 13	-1.268
# 9	1.556	# 27	-1.327
# 14	1.327	# 25	-1.591
# 32	1.197	# 33	-2.304
# 18	1.127		

*: 각 표본 요인점수(z값)의 절대 값이 1.000 이상인 것만 추출

요인2에서도 요인1처럼 ‘신상품·서비스 개발과 마케팅’(#14), ‘조직이익을 대변할 지도력 있는 경영진’(#1)이 강조됐다. 이외에도 요인2의 조사대상자들은, 프로그램·네트워킹·자원 실행능력의 Q 표본에 대해 매우 긍정적인 반응을 보였다. 즉 ‘생산성 향상과 유통망 이해를 위한 근로자 교육’(#9), ‘지역 안팎의 사회적 기업과의 교류’(#18),

‘장기적 수익창출을 위한 사업 다각화’(#32)를 중히 여겼다.

여기서 눈여겨 볼 것은, 요인2의 응답자들이 외부로부터의 지원·후원에 관한 것보다, 자체적인 사업역량에 관련된 물적·인적 자원 실행능력에 더욱 깊은 관심을 보였다는 사실이다. 대표 표본의 특성과 결부시켜 보면, 요인2의 조사대상자들은 대체로 5가지 실행 능력에 대한 고른 관심을 지닌 집단이다. 그럼에도 이들은, 조직역량으로서의 프로그램 실행능력에 더 많은 관심을 기울이고 있다. 요인2는 결국 지역공동체를 근거로 조직의 능력을 다각적으로 강화하려는 사회서비스 업종 사회적 기업의 목소리를 대변한다.

한편 요인2의 조사대상자들은 ‘타 사회적 기업의 흡수·합병’(#33), ‘5년 이상의 후원금’ 확보(#25), ‘장기 자금마련 행사’(#27), ‘금융기관으로부터의 투자유치’(#13)에 대해서는 거부 입장을 취했다. 사회적 기업 사이의 과도한 경쟁이라던가 여타의 사업자금에 대한 과도한 집착 등을 경계하는 태도가 뚜렷하다. 프로그램 실행능력을 힘주어 강조함에도 이들은, 사회적 기업이 경제력과 경쟁력을 중심으로 스스로의 가능성을 소진하는 것도 탐탁지 않게 여긴다.

사업자금이나 후원금 등이 특별히 넉넉하지 않은 돌봄·청소·방역 분야의 사회적 기업 종사자 사이에서 요인2와 같은 성향이 드러났다는 점은 기억해 둘만한 하다. 또한 사회적 기업이 지역공동체를 통해 사업적 전망을 키우는 방식과 관련해, 요인2가 나머지 요인들 보다 미세하게나마 차이를 보이는 점도 염두에 두어야 한다. 다만 이들이 지역공동체를 근거로 재정적 자립이나 영업이익 같은 문제를 해결하기 위한 희망적인 방법을 어떻게 마련할 것인지는 두고 볼 일이다.

4. 권위주의적 조직·자원 우선형: 요인5

요인5에는 전주(지역문화개발), 수원(음식품), 서울마포(공무원)의 응답자 1인씩이 분류돼 있다. 사회적 기업 정책을 집행하는 지자체 공무원이 포함됐다는 점에서, 요인5는 사회적 기업의 종사자들과 정책집행자 사이의 공동된 견해를 파악할 수 있는 유력한 단서를 제공한다. 그렇지만 이들을 대표하는 Q 표본을 통해서는 다음과 같이 다소 놀랄 만한 결과가 확인된다(<표 8> 참고).

주요 상품의 개발·공급·계획화와 관련해 지역공동체와 무척 밀착된 관계에 놓인 조사대상자들이 포함됐음에도, 요인5의 대표 표본들은 지역공동체를 부차적으로 여기는

이들의 성향을 그대로 드러낸다. 우선 요인5의 조사대상자들은 사회적 기업의 경영진과 근로자들이 정치·정책적으로 ‘지역공동체의 중요한 행위자로 참여’(#35)하는 것을 매우 부정적으로 대했다.

프로그램 실행능력과 관련된 대표 표본을 통해서도 “서민금융기관, 시중은행 등을 통한 소액대출이나 대형투자 유치”(#13)에 대해 이들이 중립적이란 사실만 확인됐다. 아울러 “생산성 향상과 유통망 이해를 위한 근로자들의 교육”(#9)에 대해서도 다소간 부정적인 태도가 요인5를 대표했다.

하지만 이들은, 영리사업을 영위하는데 필요한 조직 리더와 관리자급 인력에 더 중점을 두며 그런 점에서 권위주의적 성향을 뚜렷이 드러낸다. 즉 요인5의 응답자들은 조직 실행능력과 관련해, ‘지도력을 갖추고 조직이익을 우선시하는 경영진’(#1), ‘지역주민·정치인과의 우호적 관계를 형성한 경영진’(#2), ‘기술훈련 담당인력’(#3)을 무척 중히 여겼다.

‘국가·지자체의 지원금 확보’(#31)나 ‘장기적 수익창출을 위한 사업 다각화’(#32)와 같은 자원 실행능력에 대한 관심도 높았다. 또 이와 비슷한 맥락의 프로그램 실행능력인 ‘유통망 확대를 통한 새로운 판로 개척’(#11)의 필요성도 강조했다. 요인1에서 확인된 외부로부터의 자원 동원 성향이 요인3에서도 매우 유사하게 나타난 것이다.

표 8. 요인5의 Q 표본 특성

대표 표본		요인점수	유의도	
# 35		-1.619	p<.05	
# 9		-0.221		
# 13		0.556		
주요 서열(태도 값) 표본*				
긍정적 반응			부정적 반응	
# 1	2.034	# 27	-1.141	
# 32	1.992	# 37	-1.225	
# 11	1.498	# 33	-1.761	
# 3	1.336	# 38	-1.992	
# 2	1.183	X		
# 31	1.141			

*: 각 표본 요인점수(z값)의 절대 값이 1.000 이상인 것만 추출

한편으로 요인5의 응답자들은 ‘장기 운영자금 마련을 위한 행사의 개최(참여)’(#27)나 ‘타 사회적 기업의 흡수·합병’(#33)에 대해 관심이 적었다. 또한 ‘정부·지자체의 정책이나 행정을 지역민에게 소개’(#37)하거나, ‘주민들의 정치행위를 적극적으로 장려’(#38)하는 것에 대해서도 부정적인 반응을 보였다. 지역공동체에 적극적으로 스며들기 위한 방안과 관련해서는 그것이 사업에 필요한 자원에 관한 것이든, 정치·정책에 관련된 것이든, 요인5의 조사대상자들에게는 그다지 큰 의미를 차지하지 않는다.

조직 수뇌부의 사업적 수완과 경영능력을 강화하고자 조직의 모든 역량을 결집시키는 성향이 요인5를 통해 잘 드러난다. 일반적 상황에서는 조직의 내적역량에 상당한 관심이 집중되지만, 최종적으로는 국가·지자체의 지원 그리고 이윤창출에 의지하려는 지배적 태도가 요인5를 통해서 다시 한 번 확인된다.

V. 사회적 기업의 지역공동체형 전략의 비교

전체 응답자들 사이의 공통적이고도 지배적인 성향 그리고, 3개 핵심 유형별 사회적 기업의 속성을 통해, 사회적 기업에 지역공동체가 내재화된 정도는 일정수준 밝혀졌다. 그런데 Q 요인분석 과정에서 산출된 요인1, 2, 5 사이의 상관관계를 살펴보면(<표 9>참고), 새로운 관심을 요하는 사실이 드러난다.

표 9. 3개 핵심 요인간 상관관계¹⁶⁾

요인1과 요인2	0.3000
요인1과 요인5	0.5135
요인2와 요인5	0.4874

우선 요인1과 요인5 보다는 요인1과 요인2 사이에서 더욱 뚜렷한 차이가 확인된다. 반면, 요인2와 요인5보다는 요인1과 요인5 사이에서 조금은 더 긴밀한 상관관계가 나

16) PQMethod는 요인점수를 통해 상관관계 계수를 산출하는데 이 때, 별도의 유의수준을 제공하지는 않는다.

타난다. 요인1과 요인5의 친밀성, 그리고 이 둘과 요인2의 차별성에 대한 비교분석을 통해, 사회적 기업의 지역공동체 접근방식에 관한 추가적인 단서가 확보될 것이다.

1. 비(非)지역공동체 지향성의 핵심 속성

요인1과 요인5를 각각 검토하는 과정에서 지역공동체보다는 자원이나 조직 실행능력을 강조하는 성향이 확인됐다. 그렇다면 요인1과 요인5 사이에, 어떠한 동질성과 이질성이 나타나는지 확인해 볼 필요가 있다(<표 10>참고).¹⁷⁾ 이는 요인1, 5가 요인2를 두고 차별화될 수밖에 없는 이유를 이해하는 것에도 도움이 된다.

표 10. 요인1과 요인5의 차이

주요 서열 표본	요인1	요인5	요인 간 차이 값*
# 25	1.023	-0.578	1.601
# 29	1.859	0.315	1.543
# 23	1.113	-0.315	1.428
# 27	0.215	-1.141	1.356
# 35	-0.424	-1.619	1.194
# 33	-0.627	-1.761	1.134
# 26	0.780	-0.347	1.127
# 7	0.525	-0.546	1.072
# 3	0.255	1.336	-1.081
# 41	-0.588	0.526	-1.114
# 22	-2.102	-0.942	-1.159
# 17	-1.706	-0.042	-1.664
# 13	-1.361	0.556	-1.917
# 2	-1.028	1.183	-2.211

*: 요인1과 요인5에서 각 표본의 요인점수(z값)간 차의 절대 값이 1.000 이상인 것만 추출

요인1과 요인5의 조사대상자들은 특히 ‘경제·경영 전문가’(#29), ‘전문 기술훈련 담

17) 요인1, 2, 5의 비교 과정에서 두 개 요인이 동일한 (긍정적 혹은 부정적) 방향으로 정도의 차이만 드러낸 표본들이 추출됐으며 이는 <표 10, 11, 12>에 별도로 표시했다. 이를 통해서도 각 요인 그리고 전체 요인에 내재된 중요한 의미들을 읽어 볼 수 있다.

당자’(#3)의 필요성에 대해 번갈아 가며 크고 작은 동의를 표했다. 반면 요인1과 요인5는, 정당·시민단체와의 ‘협력’(#17), 이들에 대한 ‘압력행사’(#22) 그리고 ‘타 사회적 기업의 흡수·합병’(#33) 모두에 비판적이었다. ‘경영진과 근로자의 지역참여 활동’(#35)도 불필요하다는 입장을 공유했다.

한편 요인5에서, 경영진만큼은 ‘지역주민·정치가와 우호적 관계’(#2)를 맺는데 앞장 서야 한다는 입장인 반면, 요인1에서는 이마저도 불필요하다고 여겼다. 요인5는 ‘사회적 기업의 사업과 지역적 이해관계 사이의 갈등을 방지’(#41)하는 활동을 중립적으로 지지한 반면, 요인1은 중립적이지만 반대하는 성향을 뚜렷이 드러냈다.

지역공동체를 매개로 한 ‘소액대출이나 대형투자 유치’(#13)에 대해서도 요인5는 중립적으로 동의하였으나, 요인1은 반대의 입장을 명확히 표했다. 그렇지만 요인5에서 나타난 지역공동체 지향은 간헐적이고도 미미한 것에 불과하다. 요인1이 “지역공동체성 강화를 위한 주도적 역할 수행”(#23)에 찬성한 반면, 요인5는 이에 반대 의사를 드러낸 사실에서 이것은 명백히 확인된다.

요인1과 요인5의 상반된 성향은 역시, 자원 실행능력에 관한 Q 표본(#25, #26, #27)에서 일관되게 드러났다. 또한 “경영능력 향상을 위한 외부 전문 컨설팅 실시”(#7)에 동의를 표한 요인1과 달리, 경영진·스태프의 역량을 무척 중요시함에도 요인5는 이에 호의적이지 않았다.

요인1과 요인5의 차이는 그 유사성과 마찬가지로 5개의 실행능력 전반에서 골고루 나타난다. 다만 요인1은 자원 실행능력에 집중할 뿐이며, 요인5는 조직 실행능력에 더욱 치중한다. 하지만 경제활동에 대한 근시안적 관점에 불과한 자원의존적 성향이 (Silverman, 2005; Williamson, 1985), 요인1과 요인5의 유사성을 지배하고 있다. 결국 지역공동체가 부차적으로만 고려될 경우, 사회적 기업은 경영 자원이나 경영자의 사업수완에 편중된 방식으로 운영되고 말 것이다.

2. 지역공동체 지향 vs 비(非)지역공동체 지향

요인1, 5 그리고 요인2 사이에서는 지역공동체의 주요 차원 및 실행능력과 관련해 가장 상반된 입장 차가 드러난다(<표 11>, <표 12>참고). 먼저 요인1, 2의 비교결과를 보면, 지역공동체를 위해 ‘정치정당이나 시민단체와 협력 혹은 지원의 네트워크를 형성’

하는 것에 대해(#22, #17), 요인1과 요인2 모두 부정적인 태도를 보였다. 그렇지만 요인1에 속한 조사대상자들의 반발은 특히 더 심했다.

한편 ‘타사회적 기업의 흡수·합병’에 관해서는(#33), 요인2 측의 거부 반응이 더욱 두드러졌다. 다시 말해 요인1과 요인2는, 정치정당·시민단체와의 네트워크를 통한 문제 해결이나, 타 사회적 기업의 흡수합병에 의한 자원 확장을 거부하는 공통점을 지닌다. 반면, 요인1과 요인2의 가장 극명한 차이는, 각각의 조사대상자들이 자원 실행능력에 대해 취한 태도에서 확인된다.

자원 실행능력과 관련된 총 5개(#25, 26, 27, 29, 30)의 Q 표본이 요인1에서 호의적인 평가를 받은 반면, 요인2에서는 정반대의 결과를 얻었다. 앞서 요인별 특성을 통해 드러났듯이, 요인1의 조사대상자들은 지역공동체 안보다는 밖에서 더 많은 자원을 확보하는데 전력을 기울였다. 반면 요인2의 조사대상자들은 이러한 방식의 사회적 기업 운영을 꺼렸다.

표 11. 요인1과 요인2의 차이

주요 서열 표본	요인1	요인2	요인 간 차이 값*
# 29	1.859	-0.824	2.683
# 25	1.023	-1.591	2.614
# 30	0.413	-1.863	2.276
# 26	0.780	-1.458	2.238
# 33	-0.627	-2.304	1.677
# 27	1.215	-1.327	1.542
# 36	-0.690	0.376	-1.066
# 22	-2.102	-0.776	-1.325
# 35	-0.424	1.153	-1.577
# 2	-1.028	0.621	-1.649
# 17	-1.706	-0.027	-1.679
# 10	-0.921	0.776	-1.697
# 18	-1.023	1.127	-2.150

*: 요인1과 요인2에서 각 표본의 요인점수(z값)간 차의 절대 값이 1.000 이상인 것만 추출

이와 같은 차이는 지역공동체와 더욱 직접적으로 관련된 Q 표본에서 더욱 노골적으

로 드러난다. 즉 요인2는 “지역사회 안팎에 위치한 사회적 기업과의 교류”(#18)를 무척 중요시 여기며, “지역주민, 정치가 등과 우호적 관계유지에 도움이 되는 경영진”(#2) 그리고 “기술교육을 통한 지역주민의 취업 촉진”(#10) 등에 대해서도 매우 긍정적이었다. 반면 요인1은 이 모두에 대해 상반된 입장을 보였다.

지역공동체와 관련해 요인1만큼 요인2와 대립적 입장을 드러내진 않았다하더라도, 요인5 역시 요인2와 상당한 차이를 보인다. 요인5가 미미한 정도로 지역공동체에 관심을 갖고 있는 것은 사실이다. 그렇다면 요인5와 요인2를 가르는 차이는 무엇 때문에 생겨나고 있을까? 요인2와 요인5 사이에서 공통적으로 부정적 혹은 긍정적인 태도를 보이면서, 정도의 차이만 일정 부분 드러낸 표본들을 살펴보면 기본적인 해답이 나온다.

자원 실행능력과 관련된 ‘5년 이상의 후원금·기부금 확보’(#25)나 ‘다수의 후원자·기부자 확보’(#26)에 대해서는, 요인 5보다 요인2의 조사대상자들이 훨씬 더 부정적인 입장을 표했다. 요인2는 요인1 뿐만 아니라 요인5와의 비교에서도, 사업에 필요한 자금 출처를 외부에서 찾는 것에 대해 극히 반발하는 경향을 나타낸다. 더욱이 요인2의 조사대상자들은 지역공동체로부터 동원할 수 있는 재정자원조차 무척 경계한다.

즉 “서민금융기관·시중은행 등을 통한 소액대출·대형투자 유치”(#13)에 대해서, 요인5보다 매우 부정적인 반응을 드러냈다.¹⁸⁾ 반면, ‘주민들의 정치행위(투표·집회) 장려’(#38)에 대해서는 요인2보다 요인5의 조사대상자들이 더욱 반대했다. 요인2와 달리 요인5에서 ‘경영진과 근로자의 지역 참여활동’(#35)을 완강히 반대하는 결과가 나타난 것을 통해서도 이는 확인된다.

요인2와 요인5는 정도의 차이가 있더라도 “충분한 보수를 받는 기술훈련 담당 인력 채용”(#9)에 동의한다. 조직 실행능력에 대한 이들의 이렇듯 유사한 성향은 그러나, 프로그램 실행능력을 두고서는 상이한 방향으로 갈린다. ‘지역주민의 기술교육 및 취업촉진’(#10), ‘지역사정에 밝은 인력 채용’(#15), ‘지역사회에 대한 공익적 투자’(#16) 모두에 대해 요인2와 요인5의 조사대상자들이 상반된 견해를 밝혔다.

다시 말해 요인2는 지역공동체와의 동행이란 차원에서 채용과 투자를 조직화하려 애쓰지만, 요인5는 지역공동체를 배제한 채로 조직의 장·단기적 과제를 해결하려 든다.

18) 한편 이것은 제도권 금융기관으로부터 자금유통이 쉽지 않은 사회적 기업의 현실에서 비롯된 것이다(이에 대해서는 양용희(2011)을 참고하라). 그렇지만 이들이 서민금융기관이나 소액대출조차 꺼리는 점은 지역공동체가 금융의 통로로 충분히 활용되지 않는 사실과 관련된다.

요인2에는 ‘근로자의 교육’(#9), ‘타 사회적 기업과의 교류’(#18) 등에 힘쓰려는 성향이 지배적이었다. 하지만, 요인5에서는 ‘경제·경영 전문가와 지원관계 체결’(#29), ‘장·단기적 후원자에 대한 사업실적 공개’(#21), ‘후원에 필요한 기획 전문인력 채용’(#30) 등이 강조됐다.

표 12. 요인2와 요인5의 차이

주요 서열 표본	요인2	요인5	요인 간 차이 값*
# 35	1.153	-1.619	2.771
# 9	1.556	-0.221	1.777
# 18	1.127	-0.478	1.605
# 38	-0.756	-1.992	1.237
# 10	0.776	-0.458	1.234
# 16	0.246	-0.819	1.065
# 15	0.133	-0.930	1.063
# 3	0.325	1.336	-1.011
# 25	-1.591	-0.578	-1.012
# 21	-0.768	0.273	-1.041
# 26	-1.458	-0.347	-1.110
# 29	-0.824	0.315	-1.139
# 13	-1.268	0.556	-1.824
# 30	-1.863	0.861	-2.725

*: 요인2와 요인5에서 각 표본의 요인점수(z값)간 차의 절대 값이 1.000 이상인 것만 추출

요인2는 사회적 기업 구성원과 지역공동체를 연계시켜, 프로그램 실행능력 성장의 기회를 도모하는 사회적 기업(가)과 관련돼 있다. 사회적 기업의 상층부 혹은 의사결정 단위에서 자원 실행능력을 강화하려는 사회적 기업(가)의 성향은 요인5에 직결된다. 이 점에서 요인5와 요인1 사이에 커다란 차이는 없다.

이상에서 검토된 사실을 모두 종합해 보면 요인2 그리고 요인1, 5의 특성이 다시 한번 확실히 분리된다. 전자의 조사대상자들은 지역공동체를 중심으로 중장기적인 조직적 대응능력 향상을 꾀한다. 그러나 후자는, 사업을 성공적으로 이끌 조직 수뇌부의 역량이나 자원에 모든 노력을 집중시키고 있다.

Ⅵ. 마치며

소외와 낙후라는 위험이 항상 도사리고 있지만 지역공동체는 대체로, 제 자리를 지키고 있다. 그런 면에서 사회적 기업은 지역공동체의 끈질긴 생명력을 활용할만한 기회를 반드시 찾아내야만 한다. 또한 사회적 기업은 적어도 그것이 속한 지역공동체 내에서, ‘사회성 있는’ 성과를 고스란히 담아낼 방안을 반드시 강구해야 한다. 착나적인 지속가능성을 피하는 것이 아니라면, 사회적 기업은 지역공동체와의 매개적 발전을 위한 조직적 역량의 축적에 더욱 매진해야 한다.

실증 분석을 통해 드러난 바와 같이, 지역공동체와의 매개적 발전을 위한 한국 사회적 기업의 이해와 고민 그리고 실천의 수준은 그다지 높지 않다. 반면 사회적 기업의 ‘수익성’ 강화를 위해, 외부적 자원이나 조직 리더십에 의지하는 성향은 더욱 두드러진다. 지역공동체와 장기적인 조직 대응능력을 중시한 입장도 발견됐지만, 이것이 체계적인 계획이나 목표에 근거한 것인지는 불분명하다.

물론 대부분의 사회적 기업이, 탄탄한 조직력을 갖추고서 사업을 전개하고 있지는 않다. 아울러 그런 상태에서 지역공동체의 3대 구성적 차원과 5개 실행능력을 효과적으로 강화시키기를 기대하는 것은 무리일 수도 있다. 그럼에도 불구하고 사회적 기업이 지역공동체의 활용역량을 강화해야 하는 것은 다음과 같은 이유 때문이다.

그간 사회적 기업은 시장에서의 렌트추구, 사회서비스형 재화와 서비스의 공급, 일자리 확충을 꾀했지만, 이를 위한 정책의존성은 전혀 개선되지 않고 있다. 오히려 신상품 개발·판로개척·노사관계·경영노하우 등등에서, 사회적 기업을 위한 또 다른 제도적 지원 목록만 늘리고 있다. 이는 국가와 지자체의 지원과 가이드라인을 시장자립에 필요한 가장 큰 자양분으로 여겼다가 생긴 촌극이다.

정책적 혜택을 구하려는 경쟁과 그것의 악순환은, 시장 영역에서 다수의 희생에 바탕을 둔 극소수의 생존으로 귀결되고 말 것이다.¹⁹⁾ 사회적 기업, 지역공동체는 물론이고 사회적 경제를 위해 헌신하는 모든 사회 구성원들에게 이는 결코 바람직하지 않다. 보다 진화된 지속가능성을 위해서는, 다음과 같은 과제들에 대한 사회적 기업, 정부·지자체 등의 더 많은 성찰과 실천이 요구된다.

19) 영리기업에 중점을 둔 것이라 할지라도, 조직생태학에 대한 문헌들(대표적으로 Carroll, 1984)은 이를 입증하는 많은 사례들을 보여준다.

우선 정부와 지자체는 사회적 기업의 지속가능성을, 시장자립보다는 지역공동체에 대한 실질적인 기여와 연계시키기 위한 방안을 찾아야 한다. 이로써 지역공동체의 각 영역들에서 ‘분업적 협업’의 계기들이 자연스럽게 표출되고, 서로 경합하기 보다는 결합할 수 있는 분위기가 한층 강화되어야 한다.

이보다 더 대승적 차원에서 정부와 지자체는, 이러한 성과를 계속해서 이어가는 사회적 기업이 공공부문으로 편입될 방안을 적극적으로 추진해야 한다. 국가와 시장의 무관심으로 피폐해진 시민사회 영역에 대한 책임은 당연히 국가에 있다. 그러한 책임이 사회적 기업에 의해 완수됐다면, 그 다음 수순은 국가나 지자체가 이들 사회적 기업을 공공기업으로 삼는 것이다.

한편 공공부문으로의 진입 가능성은, 사회적 기업이 지역공동체적 과제의 해결과 이를 통한 지속가능성에 더욱 몰입하는 동기가 될 것이다. 이것은 그간 시장화와 민영화 위주의 정책집행으로 침해화된 사회문제들(실업, 소득불평등, 사회안전망 부실화 등등)을, 지역공동체라는 작은 단위에서나마 재조정하는 의미도 지닌다.

이와 함께 사회적 기업은 사회적 경제를 위한 ‘공동체적 경제활동의 생태계’를 착실하게 정립해가야만 한다(고형면, 2011). 그 선결조건은 지역공동체에 대한 이해와 개입을 통해, 불충분한 조직역량을 정비해가면서 협력의 구체적 대상들을 찾는 것이다. 그것은 사회적 경제를 추구하는 일상의 주체들을, 오랜 시일에 걸쳐 지역공동체 안팎에서 네트워크화 하는 일이기도 하다.²⁰⁾

한국 사회에서 자생적으로 성장한 협동조합의 경험을 상기한다면, 이것은 그렇게 막연하거나 불가능한 일도 아니다.²¹⁾ 다만 지역공동체에 내재된 요구나 불균형성에 관심을 두고, 그것의 시정을 위한 주요 계기들을 사업화하며, 이에 대한 지지기반을 확충해 가는 일련의 연쇄적 활동이 필요할 뿐이다.

그러한 활동의 일환으로, 사회적 기업과 그 조직원들은 지역공동체의 현실과 자신들의 역량에 대한 프로파일링을 꾸준히 실시해야 한다.²²⁾ 이를 위해서는 각 사회적 기업이, 지

20) 사회적 기업의 협력 대상에 대한 관심은 점차 늘고 있다(예컨대 최혁라 외, 2012; 박성훈, 2011; 강병준 외, 2011; 김성기, 2011; 김종수와 김태영, 2010). 그러나 아직까지는 공공기관과의 협력에 너무 치우쳐 있다. 사회적 경제를 위한 특수한 주체들의 성격, 이들이 서로 연계될 수 있는 방안들에 대해 더 많은 관심이 기울여져야 한다.

21) 이와 관련해서는 최혁진(2010)을 참고하라. 강원도 원주지역 협동조합의 실천과 경험 속에서 영리기업에 버금가는 경제 네트워크가 어떻게 구축됐는지를 파악할 수 있다. 또한 지역공동체 내에서 자립과 지속가능성의 기회를 확보하는 방식에 대한 매우 유용한 단서들을 제공한다.

역공동체 자체를 지금 당장 이해하고 상대하는 방식을 냉철히 반추해 보아야 한다.

고형면은 고려대학교에서 사회학 학·석·박사학위를 받았으며, 현재 서울디지털대학교에서 조교수로 재직 중이다. 주요 관심분야는 경제사회학, 조직·제도비교, 사회발전론이며, 현재 사회적 기업, 지역공동체경제발전 등을 연구하고 있다. (E-mail: npcoh@sdu.ac.kr)

-
- 22) 사회적 기업 지원조직을 비롯해 마을기업, 농어촌공동체회사 등도 정책지원으로 점차 그 수가 늘고 있다. 사회적 기업이나 서로간의 관계에 있어서, 이들 대부분은 중복과 분절의 문제를 심각히 겪고 있다(김혜원, 2011). 그러나 이들이 지역공동체 경제의 주체로서 주어진 역할을 우선한다면, 중복·분절의 문제는 오히려 사회적 경제달성의 호기로 작동할 것이다.

참고문헌

- 강병준 외(2011). 지방공기업과 사회적기업 연계모형 연구, 도시행정학보, 24(4), pp.243-265.
- 고용노동부, 사회적기업연구원(2010). 사회적 기업 개요집, 고용노동부.
- 고형면(2011). 사회적 기업의 지속적 성장 가능성에 대한 비판적 고찰, 최종태 외 8인(공저), 경제사회 변동과 공동체 패러다임. 서울: 함께일하는재단 정책연구원, pp.80-103.
- 김성기(2011). 지방정부의 공공자원과 연계한 사회적기업 개발 방안, 사회적기업연구, 4(1), pp.28-56.
- 김종수, 김태영(2010). 사회적기업과 주민자치센터의 연계 가능성에 대한 연구, 도시행정학보, 23(1) pp.47-68.
- 김혜원(2011). 사회적기업에 대한 정부 지원 체계 개선 방안 연구, 사회적기업연구, 4(1), pp.57-82.
- 박성훈(2011). 사회적기업에서 사회적 연대와 취약계층 참여구조의 의미, 사회적기업연구, 4(2), pp.88-106.
- 박정윤, 권영철(2010). 전통적 기업과 사회적 기업의 연계전략에 대한 탐색적 연구, 로고스경영연구, 8(1), pp.1-22.
- 안영규, 박의룡(2011). 한국형 사회적기업의 주요 성공요인에 대한 차이분석, 국제경영리뷰, 15(3), pp.25-43.
- 양용희(2011). 사회적기업 육성을 위한 민간기금 조성과 금융지원 활성화 방안, 사회적기업연구, 4(1), pp.5-27.
- 이영범, 박성우, 남승연, 정무권(2012). 근거이론을 통한 사회적기업의 지속발전 모형에 대한 연구: 서울지역 사회적기업을 대상으로, 한국사회와 행정연구, 22(4), pp.355-387.
- 장우진, 문수봉(2010). 도시재생 참여 주체로서 사회적 기업의 가능성: 연계사업 중요도 분석 결과를 토대로, 한국지적정보학회지, 12(2), pp.71-99.
- 최혁라, 김선명, 김기현(2012). 사회적기업의 지역사회 자원연계 활성화를 위한 사례연구: 광주광역시·제주특별자치도를 중심으로, 한국콘텐츠학회논문지, 12(1), pp.308-317.

- 최혁진(2010). 협동조합의 경험에 기초한 사회적기업의 성장전략과 민관협력 및 제도개선 방안, *사회적기업연구*, 3(1), pp.67-90.
- 한상진, 서종균, 황미영, 엄형식(편저)(2005). *사회적 기업, 어떻게 만들 것인가*, 서울: 실업극복국민재단 함께일하는사회.
- Baum, J. A. C.(eds)(2005). *The Blackwell Companion to Organizations*, United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- Borzaga, C., Defourny, J.(2001). *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York: Routledge.
- Briggs, Xavier de Souza., Mueller, E., Sullivan, M.(1997), *From Neighborhood to Community: Evidence on the Social Effects of Community Development*, New York: Community Development Research Center.
- Carroll, G. R.(1984). Organizational Ecology. *Annual Review of Sociology*, 10, pp.71-93.
- Doherty, B. et al.(2009). *Management for Social Enterprise*. Los Angeles: Sage
- Drayton, B.(2010). Tipping the world: The power of collaborative entrepreneurship. in Sangdal Shim(eds), *Social Entrepreneurship: Concepts and Key Building Blocks*, Seoul: Korea Development Institute.
- DTI(2002). *Social Enterprise: A Strategy for Success*, London: DTI.
- Glickman, N. J., Servon, L. J.(2008) More than Bricks and Sticks. In DeFilippis, J. & Saegert, S.(eds). *The Community Development Reader*, New York and London: Routledge.
- Haughton, G.(1999). Community Economic Development: Challenges of Theory, Method and Practice. In Haughton, G.(eds). *Community Economic Development*, UK: The Stationery Office.
- Leventhal, T., Brooks-Gunn, J., Kamerman, S. B.(2008). Communities as Place, Face, and Space. In DeFilippis, J. & Saegert, S.(eds). *The Community Development Reader*, New York and London: Routledge.
- Martin, F., Thompson, M.(2010). *Social Enterprise: Developing Sustainable Business*, UK: Palgrave Macmillan.

- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., Coleman, JR. H. J.(1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), pp.546-562.
- McKeown, B., Thomas, D.(1988). *Q methodology*, Newbury Park: Sage Publications.
- Nohria, N., Eccles, R. G.(1992). *Networks And Organizations: Structure, Form, And Action*, Boston: Harvard Business School Press.
- Noya, A.(eds)(2009). *The Changing Boundaries of Social Enterprises*, OECD.
- Penrose(1995). *The Theory of The Growth of The Firm*.(3rd edition), Oxford: Oxford University Press.
- Porter, K. A., Powell, W.(2006). Networks and Organizations. In Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B., Nort, W. R.(eds). *The Sage Handbook of Organization Studies*, (2nd edition), London: Sage.
- RBS.(2012). *The RBS SE100 Data Report 2011: Charting the growth and impact of the UK's top social businesses*, <http://www.socialenterpriselive.com/section/se100/>에서 2012년 6월 29일 인출.
- Sangdal Shim(eds).(2010). *Social Entrepreneurship: Concepts and Key Building Blocks*, Seoul: Korea Development Institute.
- Silverman, B. S.(2005). Organizational Economics. In Baum, J. A. C.(eds). *The Blackwell Companion to Organizations*, United Kingdom: Blackwell Publishing Ltd.
- Social Enterprise Alliance(2010). *Succeeding at Social Enterprise: Hard-Won Lessons for Nonprofits and Social Entrepreneurs*, USA: Jossey-Bass.
- Suarez, F. F., Utterback, J. M.(1995). Dominant Designs and the Survival of Firms. *Strategic Management Journal*, 16, pp.415-430.
- Williamson, O. E.(1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*, New York: The Free Press.

부표: 조사에 사용된 Q 표본과 요인점수

일련번호	Q 표본	요인1	요인2	요인5
#1	조직 인콰에서 지도력을 발휘하고 조직 이익을 대변할 경영진	1.73	2.17	2.03
#2	지역주민, 정치가 등과 우호적인 관계유지에 도움이 되는 경영진	-1.03	0.62	1.18
#3	충분한 보수를 받는 기술훈련 담당 인력의 채용	0.25	0.32	1.34
#4	예산·회계 전문인력의 채용과 재교육	0.15	0.48	0.99
#5	조직성과의 정기적인 감사 그리고 평가에 따른 조직목표의 조정	0.19	0.69	0.95
#6	조직성과 관리를 위한 정보시스템의 도입	0.55	0.18	-0.08
#7	경영능력 향상을 위한 외부 전문 컨설팅의 실시	0.53	-0.38	-0.55
#8	후원자가 제시한 투자 기준의 준수	-0.27	-0.73	-0.49
#9	생산성 향상과 유통망 이해를 위한 근로자들의 교육	0.77	1.56	{-0.22}
#10	기술교육을 통한 지역주민의 취업 촉진	-0.92	0.78	-0.46
#11	유통망 확대를 통한 새로운 판로의 개척	1.51	0.89	1.50
#12	공공·민간사업 수주를 통한 사업규모 확장	0.81	0.85	0.76
#13	서민금융기관, 시중은행 등을 통한 소액대출이나 대형투자 유치	-1.36	-1.27	{0.56}
#14	새로운 상품·서비스의 개발 및 마케팅	1.64	1.33	0.74
#15	지역사회 사정에 밝은 인력의 채용	-0.46	0.13	-0.93
#16	지역사회에 대한 공익 목적의 투자	-0.74	0.25	-0.82
#17	지역사회를 위한 정당·시민단체 등과 협력	-1.71	-0.03	-0.04
#18	지역사회 인콰에 위치한 사회적기업과의 교류	-1.02	1.13	-0.48
#19	지역사회 인콰에 위치한 민간 영리기업과의 협력	-0.54	0.30	-0.48
#20	신규사업 진출을 위한 타 사회적기업과의 파트너 관계 체결	-0.68	-0.38	-0.16
#21	현재 및 미래의 후원자에게 사업실적을 정기적으로 공개	-0.55	-0.77	0.27
#22	사업지원을 촉구하기 위해 정당·시민단체에 압력을 행사	-2.10	-0.78	-0.94
#23	지역 공동체성 강화를 위한 주도적 역할 수행	1.11	0.58	-0.32
#24	지역 내의 복지수준 향상을 위한 새로운 정보와 지식의 습득	0.18	0.75	1.08
#25	사업자금으로 사용될 5년 이상의 후원금(기부금) 확보	{1.02}	-1.59	-0.58
#26	사회의 각계각층으로부터 다수의 후원자(기부자) 확보	0.78	[-1.46]	-0.35
#27	장기 운영자금 마련을 위한 각종 행사의 개최(참여)	0.21	-1.33	-1.14
#28	사업자금 조성을 위한 타 사회적기업과의 협력	-0.33	-0.59	-1.00
#29	경제·경영 전문가와 협력적 지원관계 체결	[1.86]	-0.82	0.32
#30	장기적인 후원자 발굴을 위한 기획 전문인력의 채용	0.41	[-1.86]	0.86
#31	국가·지자체의 지원금 확보(각종 세제혜택 포함)	1.77	0.84	1.14
#32	장기적 수익창출을 위한 사업의 다각화	1.36	1.20	1.99
#33	타 사회적기업의 흡수·합병을 통한 사업 확장	-0.63	-2.30	-1.76
#34	지역주민과 지역대표자들의 정기적 회의와 모임을 개최	-0.06	-0.57	-0.91
#35	경영진과 근로자들이 지역 대표자와 활동가로 참여	-0.42	[1.15]	{-1.62}
#36	지역 내의 요구사항을 공무원들에게 올바르게 중개	-0.69	0.38	-0.25
#37	정부·지자체의 정책이나 행정을 주민들에게 상세히 전달	-1.14	-0.62	-1.23
#38	주민들의 정치행위(투표·집회)를 적극적으로 장려	-1.27	-0.76	-1.99
#39	사업 실적을 지역주민들에게 이해하기 쉽게 공개	-0.24	-0.71	-0.31
#40	지역의 특성·이해관계·사업여건에 따른 대응능력 강화	-0.08	0.44	0.85
#41	사업활동과 지역의 각종 이해관계 사이의 갈등을 예방·해소	-0.59	-0.04	0.53

주: 1) 위에서 #1~#8은 조직 실행능력, #9~#16은 프로그램 실행능력, #17~#24은 네트워크 실행능력, #25~#33은 자원 실행능력, #34~#41은 정치·정책 실행능력에 관한 항목임

2) []는 p<.01, { }는 p<.05

A Study on the Community Orientedness of Social Enterprises in Korea:

Based on Q Method Survey Results

Koh, Hyung Myun

(Seoul Digital University)

This paper is based on a Q method survey on 28 social entrepreneurs, local officials and civic activists. The survey was conducted to evaluate to what extent social enterprises in South Korea make efforts to promote symbiotic strategies with communities. According to Q factor analysis, three different types of survival strategies were found among the respondents. However, community-oriented growth strategy was adopted only in one of those three types. Social enterprises must initiate a community profile as a part of a community economic development. Also, they should contribute to the qualitative leap in making social and collaborative networks in communities. That is a viable way towards the sustainable growth of social enterprises in Korea.

Keywords: Social Enterprises, Community Economic Development, Social Enterprise Sustainability, Community Profiling