

YOUTH SOCIAL VENTURE  
ACTIVITY GUIDE

# 세상을 바꾸는 진로활동



-----  
발 간 사  
-----

최근 청소년 진로교육계에서 진로(進路)라는 한자가 진로(眞路)로 회자됩니다.

진로 문제에서 진학이나 취업이 능사가 아니고, 자신다운 길, 바른 길을 가는 것이 맞다는 사회적 인식이 널리 퍼지고 있는 것입니다.

청소년들에 ‘무엇이 될 것인가’ 보다 ‘어떻게 살 것인가’,라는 삶의 의미를 묻는 진로교육에 대해 사회적 관심이 높아지고 있습니다.

이러한 진로교육의 변화 패러다임 속에서 창의적인 진로개발 역량을 키우는 일이 시대의 과제로 다가오고 있습니다. 직업에 자신을 맞추려는 ‘짜짓기형 진로활동’에서 새로운 직업을 만들어가는 ‘창의적인 진로활동’으로 전환되고 있는 것입니다.

한국사회에 1만 5천여 개의 직업군이 있다고 합니다. 하지만 2013년 통계청 조사에 따르면 청년 실업률은 60.1%에 달하고 있습니다. 그 가운데 대학을 졸업한 전문인력이 2/3가 됩니다.

그 많은 일자리들은 누가 채우고, 어떻게 만들어지는 것일까요. 세상과 사람, 일에 대한 새로운 가치관을 지니고 새로운 일자리가 필요한 시대가 되었습니다.

시대의 과제인 청소년들의 창의적인 진로역량 키우기를 어떻게 해결할까요?

세상과 사람을 바꾸는 혁신 아이템, 협업 활동, 지속가능한 비즈니스 모델 등을 추구하며, 다양한 활동을 하는 사회적기업가 정신(Social Entrepreneurship)을 활용한 진로교육이 그 대안으로 떠오르고 있습니다.

진로교육 일선에서 일하는 학교 진로진학교사, 지역사회서 활동하는 청소년지도사를 비롯해, 청소년 진로지도를 하고자 하는 분들을 위한 사회적 경제에 대한 친절한 안내서가 부족합니다.

이번 청소년 소셜벤처 활동 가이드는 사회적기업가정신 진로교육 현장에서 쓰였던 자료들과 국내외 도서들을 청소년 소셜벤처 활동 버전으로 바꾼 것입니다.

한국 사회 진로교육의 멘토가 될 사회적기업가 참여, 지역사회 새로운 관계를 만드는 사회적 자본(Social Capital)의 강화로, 청소년들이 자신의 길, 모두의 길을 여는 창의적인 인재로 성장하는 데 도움이 되길 바랍니다.

김정삼(청소년지도사 · 유스바람개비 대표)

-----  
차 례  
-----

I. 미래사회와 직업 역량	
1. 사회적기업가 정신 -----	6
2. 시대변화 -----	15
3. 직업가치관 -----	26
4. 일머리 훈련의 필요성 -----	44
II. 국내외 사회적기업가 정신 사례	
1. 국외 (몬드라곤 협동조합) -----	52
2. 국내	
1) 협동조합 -----	59
2) 사회적기업 -----	69
III. 사회적기업의 이해	
1. 사회적기업 개념과 의의 -----	72
2. 사회적기업의 등장배경 -----	75
3. 사회적기업의 인증과 유형 -----	77
4. 사회적기업 지원제도 -----	81
5. 사회적기업 현황 -----	84
IV. 사회적기업 훈련하기	
1. 사회적기업 창업 3요소 -----	88
2. 사업타당성 분석 -----	91
3. 사업계획서 작성시 고려 사항 -----	97
4. 마케팅 -----	100

5. 재무관리 -----	108
V. 사회적 기업가정신 실천 사례	
1. 청소년소셜벤처아카데미 -----	115
2. ONE DAY 진로탐방 -----	136
3. 윤리적소비 실천 활동 -----	140
4. 자립 인턴십 활동 사례 -----	143
VI. 진로활동 교사 연수 자료	
1. 교사연수 사례 -----	146
2. 진로교육 돌아보기 -----	150
3. 진로교육 시대 읽기 -----	153
4. 진로와직업 교과서 저자 인터뷰 -----	159
5. 진로교육 및 기업가정신 지원사례 -----	164
VII. 부록	
1. 청소년소셜벤처활동계획서 양식 -----	169
2. 참고문헌 -----	171

## I. 미래사회와 직업역량

### I. 미래사회와 직업 역량

#### 1. 사회적 기업가 정신

##### 1) 사회적 기업가 정신(Social Entrepreneurship)이란 ?

○ 사회적 기업가 정신이란 비영리 조직, 정부, 기업의 특성을 동시에 보여주는 새로운 형태의 기업인 사회적기업의 혁신에 대한 기업가 정신이론이다<sup>1)</sup>.

- 전통적인 기업가 정신과 마찬가지로 사회적 기업가 정신은 사회적 기업이 사회적 문제를 해결하는데 있어서 혁신이나 모험, 대대적 변신을 도모하는 것이다. 사회적 기업가 정신이 발현되는 과정은 사회적 기회를 인식하고, 이를 기업적인 개념으로 변화시키면서 시작된다. 그 다음 기업활동에 필요한 자원의 존재여부를 확인하고, 기업의 목표를 수행하기 위해 이들 자원을 동원하는 것이 필요하다.

○ 학자들마다 견해는 다를 수 있지만 커다란 틀은 비슷하며, 아래는 몇몇 사회학자들의 사회적 기업가 정신에 대한 정의다.

- 즉, 사회적 기업가 정신은 새로운 가치를 창출하고 사회적 혁신을 추구하며, 올바른 것을 실행하며, 다른사람과 공감하는 마음가짐을 말한다.

---

1) 박승록, '사회적 기업가 정신 : 자본주의의 미래, 여기서 찾을 수 있다.', 착한자본주의연구원, 2012

## 〈표1〉 여러 학자들의 사회적 기업가 정신에 대한 정의

학자	사회적 기업가 정신의 정의
Austin	■ 사회적 가치를 창출하기 위한 경영구조나 기금 확보전략을 모색하는 비영리 조직의 이니셔티브
Sagawa & Segal	■ 외부 파트너십에 중점을 두고 비즈니스 사업활동을 하는데 있어서의 사회적 활동
Alvord	■ 사회적 문제를 완화시키고, 사회적 변화를 촉진 시키는 것

○ 사회적 기업가 정신은 사회적기업 활동을 위한 기본 정신이다.

- 사회적기업 활동은 다음의 개념들을 한 가지 이상 포함한다.<sup>2)</sup>

- 사회적기업 활동은 민간시장이나 정부에 의해 충족되지 않은 사회적 문제와 요구를 다룬다.

- 사회적기업 활동은 우선적으로 사회적 이익에 의해 동기를 부여 받는다.

- 사회적기업 활동은 일반적으로 시장세력과 적대적이지 않고 함께 일한다.

2) 아서 C. 브록스, ‘사회적기업을 디자인하다.’, 고용노동부, pp.24 ~ 25, 2010

## I. 미래사회와 직업역량

〈표 2〉 사회적 기업가 정신의 구성 요인

연구자	연구대상 조직	사회적 기업가 정신의 구성요인
Leadbeater (1997)	비영리조직/ 사회적활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 활기찬 리더십, 한정된 자원의 창조적 활용, 장기적 고객관계의 유지</li> </ul>
Dees(1998)	공공조직/ 비영리조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 5가지 주요 차원 : 사회적 미션, 새로운 기회 포착, 지속적 혁신, 활동의 대담함, 책임성 추구</li> </ul>
Borins(2000)	공공부문 조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 혁신의 원천, 혁신유형, 혁신을 이끄는 조건, 혁신 지지자, 혁신의 장애물을 측정함.</li> </ul>
CCse(2001)	비영리조직 과 기업	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 기업의 사회적 책임 활동, 비영리조직의 기업가적 활동</li> </ul>
Shaw et al(2002)	비영리조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 창조성, 기업가적 성향, 윤리적 활동을 사회적 기업가의 주요 특성으로 제시</li> </ul>
Thompson (2002)	비영리조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 사례연구를 통해 4가지 특성 제시 : 직무 창출, 사업장의 효율적 활용, 후원자들의 개발, 사랑에 대한 도움 활동</li> </ul>
Sullivan et al(2003)	비영리조직	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 사회적 미션 수행, 균형된 판단, 보다 나은 사회적 가치 창출을 위한 기회 인식과 활용, 혁신적/진취적/그리고 위험 감수성향</li> </ul>

주) Jay.Weerawardena & M.G. Sullivan, 2006, 'Investigating Social Entrepreneurship : A Multidimensional Model', Journal of World Business, 41, pp.23~24

### 2) 사회적기업가정신이 왜 중요한가?

○ 사회적기업가들은 여러 차원에서 기업 경영자들과 다르다<sup>3)</sup>.

- 사회적기업가는 사회적 목적을 염두에 두고 사업을 진행한다. 그들의 주요 목적은 세상을 좀 더 나은 곳으로 만드는

3) 김유숙, '사회적경제 조직의 설립프로세스와 쟁점', 성남시 사회적경제 아카데미 기초과정, p.103, 2013



데 있다. 그들의 비전은 어떻게 성공을 측정하는지, 기업의 구조를 어떻게 만드는지에 영향을 준다.

- 사회적기업가는 경제적 수익 외에 다른 수익을 고려한다. 고객의 가치를 효율적으로 창출하는 기업들은 장기적 관점에서 보상을 받는다. 즉, 투자자들에게 수익의 형태로 돌아가는 방법으로 보상을 받는다, 하지만, 사회적 가치를 창출한다는 것은 반듯이 기업이나 기업가에게 사회적 가치 창출에 대한 장기적인 보상을 보장하지 않는다.

- 사회적기업가의 성공을 측정하는 가장 좋은 도구는 그들이 얼마 만큼의 수익을 얻었는가가 아닌 얼마나 그들이 사회적 가치를 창출해냈느냐 이다. 사회적기업가는 사회적 영역에서 변화주체(change agent)로 활동하고 있다.

## I. 미래사회와 직업역량

- 사회적기업은 2007년에 제정된 우리나라 『사회적기업 육성법 제2조 제1항』에서 다음과 같이 정의하고 있다.
  - 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업
  - 즉, 주주나 소유자를 위한 이윤 극대화를 추구하기 보다는 우선적으로 사회적 목적을 추구하면서 이를 위해 이윤을 사업 또는 지역공동체 다시 투자하는 기업
- 사회적 목적<sup>4)</sup>
  - 취약계층에게 일자리 또는 사회서비스 제공 (취약계층 : 저소득자, 고령자, 장애인, 성매매피해자, 장기실업자, 경력단절여성 등)
  - 지역사회 발전 및 공익 증진
  - 민주적 의사결정구조 (서비스 수혜자, 근로자, 지역주민 등 이해관계자가 참여)
  - 수익 및 이윤 발생시 사회적 목적 실현을 위한 재투자 (상법상 회사, 이윤 ⅔이상)

○ 즉, 사회적기업은 이처럼 지역사회를 이롭게 하는 명확한 목적을 가지고 있으며, 시민그룹에 의해 발족된다. 자본소유에 기반하지 않는 의사 결정권이 있으며, 활동에 의해 영향을 받는 다양한 이해관계자들에 의한 참여적인 운영이 보장되고 있다.

○ 사회적기업가는 ‘사회의 생산력을 향상시키고, 경제적인 변화로 나아가게 하는 창조적 파괴(creative destruction)를 제공하는 사람’이라고 사회적기업가 정신교육의 아버지 그레그 디스(Greg Dees)는 정의하고 있다.<sup>5)</sup>

4) 한국사회적기업진흥원 홈페이지(<http://www.socialenterprise.or.kr>) 2013

5) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.24 ~ 30, 지식공작소, 2012

- 실제로 사회적기업가는 항상 존재해 왔다. 미국은 건국 시점부터 시민들이 문제 해결을 위해 스스로 조직화된, 흔치 않은 사례를 가진 나라다.

- 오늘날 사회적기업가정신이 브라질, 인도, 태국, 남아프리카와 같이 다양한 곳으로 폭발적으로 증가하고 있다. 미국 헌법은 모든 권력이 국가나 연방정부에 주어진 것이 아니라 국민들에게 주어진 것이라 규정하고 있다.

### 3) 사회적기업가는 어떤 일을 하나?

- 사회적기업은 일반적으로 이윤 추구를 위해 사람을 고용하는 일반 기업과 달리 소외 계층 등을 고용하기 위해 이윤을 추구하는 혁신적인 조직이다. 또 다양한 사회적 목적을 추구하기 위해 수익 창출 활동을 한다.<sup>6)</sup>

- 미국의 사회적 기업 루비콘 프로그램의 릭 오브리 대표는 “빵을 팔기 위해 고용하는 것이 아니라, 고용하기 위해 빵을 파는 기업이 사회적기업”이라고 정의했다.

- 브링커호프(Brinkerhoff)는 그의 저서 ‘사회적기업 경영’<sup>7)</sup>에서 사회적기업가들이 시도할 수 있는 가능한 사업의 범주를 여섯 가지로 나누었다<sup>8)</sup>.

---

6) 이회수, ‘살맛나는 세상을 꿈꾸는 사회적기업가 21인의 세상 고쳐 쓰기’, p.9, 부·키, 2012

7) 브링커호프(Brinkerhoff), ‘Social Entrepreneurship’, pp.16~21, New York: Wiley, 2000

8) 아서 C. 브록스, ‘사회적기업을 디자인하다.’, 고용노동부, p.31~32, 2010

## I. 미래사회와 직업역량

- ① 신상품을 출시하거나 새로운 서비스를 시작한다.
- ② 기존의 상품이나 서비스를 확장한다.
- ③ 기존의 활동을 새로운 사람들을 대상으로 확대한다.
- ④ 기존의 활동을 새로운 지역에 확대한다.
- ⑤ 기존의 기업을 인수한다.
- ⑥ 기존의 기업들과 파트너십을 맺거나 합병한다.

• 그러나, 브링커호프의 범주에 해당하는 기업활동을 사회적기업활동으로 분류해서는 안 된다.

• 기존의 기업들과 파트너십을 맺거나 인수하는 것은 기회와 기업개념이 새로운 것이 아니기에 종종 비기업적이다.

• 이것은 비기업가적인 사업이 기업가적인 사업보다 나쁘거나 좋다는 것이 아니라 실제로 두 가지가 유형적으로 다르다는 것을 말할 뿐이다.

• 사회적기업의 가장 바람직한 반응은 새로운 서비스를 만들거나 새로운 사람들과 새로운 지역에 봉사하기 위해 기존의 자원을 활용하는 것이다.

• 새로운 기회를 찾는 기존의 조직들은 사회적 기회를 충족하기 위해 더 많은 준비를 한 다른 조직을 인수하거나 이들과 파트너십을 맺는 것이 가장 적절한 방법일 것이다.

• 새로운 사업구상이 없다고 해서 그 기업이 사회적기업가정신이 부족하다는 것을 뜻하는 것은 아니다.

### 4) 사회적 기업가가 상업적 기업가와 다른 점

○ 사회적 기업가는 사회적 가치 창출에 초점을 두고, 사회적 문제 해결방법인 효율성과 효과성을 추구한다. 그리고 경제적 생존을 달성하기 위해서는 기업가 정신을 활용한다.

반면에, 상업적 기업가는 경제적 가치 창출에 초점을 두고, 개인의 부를 축적하려는 경제적 동기에 의해 작동하며, 기회 실현을 위해 외부자원도 유치한다.<sup>9)</sup>

<표 3> 사회적 기업가와 상업적 기업가 비교

구분	사회적 기업가	상업적 기업가	
적용대상	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 사회적기업, 협동조합</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 영리기업</li> </ul>	
공통점	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 기업가적 과정에 의해 운영(기회 포착/추구, 자원 조달/활용)</li> <li>■ 기업가의 역할이 매우 중요(Key Roles of Entrepreneurs)</li> </ul>		
차이점	소유자	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구성원</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 주식소유자</li> </ul>
	목적	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 재정적 혹은 사회적 편익</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 이윤</li> </ul>
	의사결정 구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1인 1표</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 1주 1표</li> </ul>
	정당성의 기초	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구성원의 필요 충족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 주주와 고객의 만족</li> </ul>
	주요인적 자원	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 조합원과 자원봉사자</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 유급 종업원</li> </ul>
	조직구조	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 수평적 민주제</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 수직적 관료제</li> </ul>
	가격책정 기준	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 구성원이 이용 가능한 수준</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 시장이 견딜 정도</li> </ul>
	사업근거	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 공감과 감사를 이끌 필요</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 이윤이 가능한 시장 수요</li> </ul>

주) ‘청년, 사회적기업가 정신으로 삶에 도전하라!’, 이은애, 2011  
 ‘사회적 아카데미 기초과정’, 성남시/장원봉, 2013

○ 2007년 제정된 『사회적기업육성법』에서는 사회적기업의 사회적 목적 실현을 위해 동법 『시행령 제8조』와 『제9조』에서 사회적기업의 조직 형태, 사회적 목적 실현의 판단기준을 다음과 같이 정하고 있다

9) Austinetal, ‘기업가정신과 사회적기업’, 2006, 배종태, KAIST 경영대학

## I. 미래사회와 직업역량

- 『사회적기업육성법』 제8조(사회적기업의 조직 형태)
  - 민법상 법인 조합
  - 상법상 회사
  - 비영리 단체
  - 공익법인의 설립·운영에 관한 법률에 따른 공익 법인
  - 비영리민간단체지원법에 따른 비영리 민간단체
  - 사회복지사업법에 따른 사회복지법인
  - 소비자생활협동조합법에 따른 생활협동조합
  - 그 밖에 다른 법률에 따른 비영리단체

〈표 4〉 사회적기업의 사회적 목적 실현의 판단기준

구분	내용
일자리제공형	• 조직의 주된 목적이 취약계층에게 일자리를 제공하는 경우 (전체 근로자 중 취약계층의 고용비율이 30% 이상)
사회서비스제공형	• 조직의 주된 목적이 취약계층에게 사회서비스를 제공하는 경우(전체 서비스 수혜자 중 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 30% 이상)
혼합형	• 조직의 주된 목적이 취약계층 일자리 제공과 사회서비스 제공이 혼합된 경우(전체 근로자 중 취약계층의 고용비율과 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 각각 20% 이상)
기타형	• 사회적 목적의 실현 여부를 위에 표시된 취약계층 고용비율과 사회서비스 제공 비율 등으로 판단하기 곤란한 경우 사회적기업 육성위원회의 심의를 거쳐 고용노동부 장관이 사회적목적의 실현여부를 판단
지역사회공헌형	• 지역사회 주민의 삶의 질 향상에 기여(2011년 신설) - 고용노동부장관이 정책심의회 심의를 거쳐 사회적기업에 의한 지역사회 공헌이 필요하다고 인정하는 지역에서 해당 조직의 전체 근로자 중 해당 조직이 있는 지역에 거주하는 취약계층의 고용비율이나 사회서비스를 제공받는 사람 중 지역취약계층의 비율이 20% 이상일 것

주)『사회적기업육성법』시행령 제9조

## 2. 시대변화

### 1) 사회적 경제란?

○ Jacque Defoury<sup>10)</sup>(1992)는 ‘사회적 경제는 협동조합, 공제조합, 그리고 비영리조직에 의해 수행된 경제활동으로 이루어지며, 이 조직들의 원칙을 다음과 같다.’라고 정의했다.

- 이윤보다는 구성원들, 혹은 집합체 이해를 위한 목적
- 독립적인 경영
- 민주적인 의사결정과정
- 이윤의 분배에 있어서 자본보다는 사람들과 노동자들에게 주어지는 우선권

※ 협동조합(ICA<sup>11)</sup> 성명)

- 구성원들에 의해서 공동으로 소유되고 민주적으로 운용되는 사업체를 통해서, 그들 공통의 경제적, 사회적, 문화적 필요와 염원을 충족하고자 자발적으로 결합한 사람들의 자율적인 결사체다.

○ 또한, 최근 장원봉<sup>12)</sup>(2007)은 ‘사회적 경제는 ①국가와 시장에 의해서 충족되지 못하는 다양한 시민사회의 필요에 대응한다는 사회적 목적을 가지고, ②폭 넓은 시민사회의 주도성과 그것들의 갈속을 보장하는 참여주의 모델로서 사회적 소유를 실현하며, ③호혜와 연대의 상호주의의 언리를 토대로 축적되는 사회적 자본에 기초한, 경제에 대한 시민사회의 정치사회적 개입전략이다.’라고 했다.

10) Jacque Defoury, =====, 1992

11) ICA : 국제협동조합연맹(International Co-operative Alliance)

12) 장원봉, =====, 2007

## I. 미래사회와 직업역량

### 2) 사회적 경제 등장 배경

○ 사회적 경제의 등장은 자본주의의 거대한 변화의 과정 속에서 제기되어왔다. 그것은 19세기의 자본주의 산업화와 더불어 야기된 사회적 위험에 대비한 노동자들의 집합적 전략으로 처음 등장하였다<sup>13)</sup>.

- 첫 번째 세대의 사회적 경제조직인 공제조합은 질병, 사고, 사망 등과 같은 사회적 위험과 실업과 파업으로 인한 직업적 위험, 거주와 급식 등 기본적인 필수품으로부터의 소외에 대응하기 위해서 뭉쳐진 노동자들의 저항의 한 가지 형태로 등장하였다.

- 두 번째 세대의 사회적 경제조직은 농업과 자연자원에 대한 엄청난 투자를 요구하는 광범위한 축적체제의 위기 속에서 소규모 생산자들의 필요에 대응하기 위해 등장한 농업협동조합과 신용협동조합들이었다.

- 마지막 세대의 사회적 경제조직인 소비자협동조합은 노동자들과 실업자들이 이용 가능한 가격에서 그들로 하여금 재화와 서비스를 조달하도록 지원하였다. 또한 노동자협동조합은 생산수단의 불평등한 소유관계로 인해서 야기되는 착취의 문제를 해결할 수 있는 적극적인 자기고용전략이었다<sup>14)</sup>.

---

13) 장원봉, '사회적 경제(Social Economy)의 대안적 개념화', 시민사회와 NGO, 2007, 제5권 제2호, pp.13 ~ 14

14) Moulaer, Frank and Ailenei, Oana. 2005. "Social Economy, Third Sector and Solidarity Relations: A Conceptual Synthesis from History to Present." Urban Studies. 42(11).



• 이러한 실천들은 1900년도에 열린 국제박람회에서 설치된 ‘사회적 경제 전람회장’에 4,500여명의 출품자들을 수용하면서 관념적인 지적 분야에서 구체적인 경제적 분야로 바뀌어 갔다<sup>15)</sup>.

<표 1> 사회적 경제 조직의 성격

경제적 영역	사회적 영역
•재화와 서비스의 지속적 생산	•지역사회 기여의 명확한 사회적 목적
•높은 수준의 자율성	•시민집단 주도의 사업추진
•경제적 부담위험	•자본소유에 기반하지 않는 민주적 의사결정
•유급 노동의 존재	•다양한 이해관계자들의 참여
	•제한된 이윤분배의 원칙

주) ‘성남시 사회적 경제 아카데미 기초과정’, p6, 성남시, 2013.7

○ 결국, 경제의 양적 성장 과정에서 사회적 양극화로 인한 중산층 붕괴 및 빈부 격차 심화, 최근 세대간 갈등 심화, 개발 중심의 도시정책은 지역공동체 해체로 귀결되어 삶의 기반 붕괴, 대기업 중심의 경제체제 강화로 인한 사회문제 해소 필요 등 실업문제, 빈부격차 해소를 위한 대안경제로서의 사회적경제가 대두된 것이다.

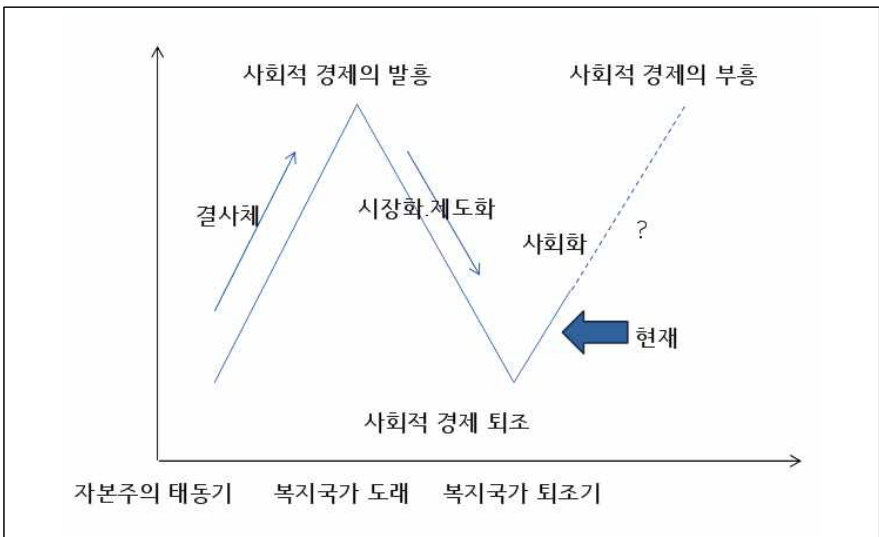
- 이렇게 시민사회가 중심이 되어 지역공동체를 활성화한 사례가 외국에는 다수 존재한다.

• 스페인 몬드라곤 협동조합복합체, 캐나다 퀘벡, 이탈리아의 볼로냐 등

15) Sanchez, Fabrice. 2006. Bref historique de l'conomie sociale et solidaire. (미간행자료)

## I. 미래사회와 직업역량

- 국내에는 성미산 마을공동체, 원주지역 협동연합 등
  - 특히, 사회통합을 위한 시민사회 요구 증대와 사회적 경제 관심의 고조는 UN이 2012년을 ‘협동조합의 해’로 정했으며, 우리나라도 협동조합 기본법이 2012년 12월 1일<sup>16)</sup> 시행되었다.



<그림1> 사회적경제의 전통과 변화(장원봉, ‘성남시 사회적 경제 아카데미 기초과정’, p11, 성남시, 2013.7)

### 3) 우리 생각의 변화

- 사회적 기업가들이 활동하면서 사람들의 의식구조가 대폭 바뀌고 있다. 그중 가장 중요한 의식구조의 변화는 “세상에서 어떤 어려운 난제도 노력하면 해결할 수 있다”는 확신이 사람

16) 2011년 12월 1일 제정

들 사이에 뿌리 내리기 시작한 것이다<sup>17)</sup>.

- 지난 40년간 미국에서는 정부·종교·의약·은행·공교육·언론 등 많은 기관에 대한 국민들의 신뢰가 곤두박질쳤다. 그러나 그라민 은행<sup>18)</sup>, 아쇼카<sup>19)</sup>, 티치포아메리카<sup>20)</sup>, 할렘어린이교육<sup>21)</sup> 등의 사회적 기업에 대한 신뢰는 올라가고 있다.

---

17) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.110~111, 지식공작소, 2012

18) 그라민 은행(Grameen Bank)은 방글라데시에서 1983년에 설립된, 가난한 이들을 위한 소액 대출 은행이다. 치타공 대학교의 경제학 교수였던 무함마드 유누스 총재가 27달러로 시작하여, 2007년 현재 직원 약 1만 8000명, 지점 2185개의 큰 은행으로 발전했다. 2006년, 설립자인 무함마드 유누스와 함께 노벨 평화상을 수상하기도 했다.

19) 아쇼카(ASHOKA) ; 소셜 앙터프리너 (social entrepreneur)라는 표현을 세계 최초로 사용. 소셜 앙터프리너십(social entrepreneurship) 분야를 조성하는데 핵심 역할 수행. 1980년 5만 달러 예산으로 시작하여 현재 연간 예산 규모 3천만 달러 이상으로 성장. 아시아, 유럽, 아프리카, 미주, 중동 지역 30여 개국에서 400여명의 직원 근무 중. 전 세계 70여 개국에서 약 3,000명의 아쇼카 펠로우를 선발.

20) 티치 포 아메리카(Teach For America, TFA)는 미국 뉴욕 주에 본부를 두고 있는 비영리 단체이다. 미국 내 대학의 졸업생들이 교원 면허 소지에 관계 없이 2년간 미국 각지의 교육 곤란 지역에 배치되어 2년간 학생들을 가르치는 프로그램을 운영한다.

- 2007년, 비즈니스위크는 티치 포 아메리카가 미국 대학생들이 선호하는 직장 10위에 있다고 밝혔다. 2010년에 미국 전체 인문계 학생들을 대상으로 조사한 취업 지원 랭킹에서는 구글과 애플을 제치고 1위를 차지하였다.

21) 할렘어린이교육(HCZ)은 미국의 교육 개혁가인 지오프레이 캐나다(57·사진)가 1990년대에 세운 기관으로, 할렘에 있는 흑인을 위한 비영리 기구인 ‘할렘어린이구역(HCZ)’을 맡으면서 이 지역 교육 개혁을 위해 설립.

- 버락 오바마 미 대통령은 HCZ의 활동을 본보기로 삼아 그의 교육과정을 미국 20개 도시에서도 실시하는 계획을 발표했다고 워싱턴 포스트(WP)가 2일 보도했다. 미 정부는 이를 위해 2010년까지 1000만 달러(약 122억원)를 투자할 계획이다.

## I. 미래사회와 직업역량

★ 인도의 차일드라인(Childline)이라는 전국적인 어린이 보호 네트워크는 거리를 떠도는 아이들 한두 명을 거두기 시작하다가 아리들이 많아지자 그 아이들을 훈련 시켜 일꾼으로 만들었다. 이들이 하는 일은 학대·노숙·질병 등의 위협에 처한 다른 어린이들의 긴급구호 전화에 응답하고 전화 내용을 문서화하여 차일드라인 협력사와 연락을 취하는 것이다.

○ 위의 사례들처럼, 기존의 틀 저 너머를 내보는 사람은 세 가지 자질을 가지고 있다<sup>22)</sup>.

- 첫째, 그들은 ‘왜 가난한 시골사람에게는 대출을 해줄 수 없는 걸까?’, ‘학생은 교실에서 왜 집중을 못하는 걸까?’와 같은 단순한 의문에 열정적인 관심을 쏟는다.

•둘째, 사회에서 통용되는 전제나 가정에 의문을 품고, 그런 전제나 가정이 제도나 기관에서 어떻게 작용하는 가를 관찰하고 해결책이 무엇일까 거듭 생각해본다.

•셋째, 당면 문제에 대해 확실하게 알기 위해 지속적으로 관찰하고 문제 발생의 원천지, 즉 시골 사람이나 문제 아이들이나 부모를 직접 찾아 나선다.

○ 이처럼 사회적 기업가들은 제도적인 장벽, 개년적인 장벽이 얼마나 문제 해결을 지연시키고 방해하는가를 고민하며, 어떻게 문제를 해결할까 생각한다. 결국, 우리 전체가 얼마나 상호 의존적인 사람들이 이해하도록 돕는 기구를 구축하는 중요한

22) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.113~114, 지식공작소, 2012

역할을 한다.<sup>23)</sup>

#### 4) 학교에서 사회 혁신가를 기른다.

○ 사회적 기업가들은 행동하는 연구자다. 그들은 이론에 기대지 않고 실험을 통해 해야 할 행동을 터득해 나간다.

- 젊은이가 사회적 기업가의 방식으로 생각하고 행동하도록 교육시키는 일은 지식을 가르치는 일과는 다르다. 이런 관점에서 이루어지는 교육적인 도전은 학업성취를 측정하는 기존의 표준화된 시험이 얼마나 제한적인가를 드러낸다.<sup>24)</sup>

○ 미래에는 성공이란 무엇을 얼마나 아는가에 따라 정해지는 것이 아니라, 얼마나 새로운 일을 배우고, 특정 패턴을 포착하고 해결책을 찾는 일을 주도하며, 다른 사람과 어울려 일할 수 있느냐 따라 정해질 것이다.

- 다른 문화와 다른 가치를 지닌 타인과 정기적으로 상호 작용해야 이런 세상살이에서는 정감(Empathy)<sup>25)</sup>의 개발이 가장 중요해진다.

---

23) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.114, 지식공작소, 2012

24) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.120, 지식공작소, 2012

25) 정감(Empathy)은 연습과 실천으로 향상되는 기술이다. 캐나다 교육자이며, 사회적 기업가인 메리 고든(Mary Gordon)은 초등학교, 중학교 학생들에게 정감을 효율적으로 가르칠 수 있음을 증명해 보였다. 그녀가 만든 기구 정감의 뿌리(Roots of Empathy)는 토론토에 본부를 두고 수천 명의 어린이가 기술을 습득하여 생활에 적응하도록 돕는다.

## I. 미래사회와 직업역량

○ 저명한 교육학자 엘리노어 더크워크(Eleanor Duckworth)는 그의 저서 ‘멋진 아이디어 가지기(The Having of Wonderful Ideas)’에서 ‘학교에 입학하면서 아이들은 이러저러한 것을 가르쳐야겠다고 정한 어른의 기준에 맞추느라 본래 지녔던 열의와 탐구심을 억제한다.’ 라고 했다.

- ‘그러나 아이들은 자신의 아이디어가 가치 있다고 믿을 때만 배우는 사람, 행동하는 사람이 되기 위한 과심, 능력, 자신감을 개발시킨다.’

• ‘자신의 아이디어에 자신감을 갖는다는 것은 꼭 ‘내 아이디어가 옳아’라고 믿는 뜻이 아니다. ‘난 아이디어를 한번 시도하고 싶어’라는 뜻이다. 아이들을 주눅 들게 할 필요는 없다.’라고 강조하고 있다.

○ 더 많은 사람이 변화창조자가 되도록 북돋기 위해서 학교는 학생들에게 다음 사항을 믿도록 도와야 한다<sup>26)</sup>.

- ① 학생의 아이디어는 가치가 있다. ② 질문하고 능동적인 자세를 취하는 것은 좋은 일이다. ③친구, 타인과 협력하는 것은 재미있다. ④ 아무도 시도도 하지 않는 것보다는 잘못이나 실수를 하는 것이 훨씬 낫다.

○ 심리학자 캐롤 드웍(Carol Dweck)은 그의 저서 ‘의식구조 : 성공의 새 심리(Mindset : The New Psychology of

---

26) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.122, 지식공작소, 2012

Success)’에서 그런 믿음을 강화시키는 방안을 다음과 같이 제시 한다.<sup>27)</sup>

- 아이디어를 내고 노력을 하는 어린이에게 교사는 의견이나 감상을 전하는 식으로 반응을 보이라는 것이다. 아이들이 자신의 총명함이나 재능보다는 노력 자체에 관심을 쏟도록 교사가 특별히 반응을 보여야 한다는 것이다.

- 드웁은 똑똑하고 칭찬받는 어린이들은 실제로 끈질긴 노력을 덜 하는 경향이 있다. 총명하다는 칭찬에 익숙한 어린이들은 학업성취가 교체 불가능한 천부적인 능력에 달렸다고 믿게 된다. 이런 아이들의 마음상태를 ‘고정적 의식구조’라고 부른다. 그와 반대로 자신의 능력과 성취가 노력과 직접 맞닿아 있다고 배운 아이들의 마음 상태를 ‘발전적 의식구조’라고 부른다.

- 드웁이 관찰한 바로는 발전적 의식구조를 가진 어린이들이 잘못을 더 기꺼이 인정하며, 난관을 만났을 때 확고한 결단력을 보여준다. 이런 자질은 사회적 기업가들에게 필수적인 것들이다.

○ 학교가 미래의 사회적 기업가를 키워내는 가장 좋은 방법은 변화를 만들어 내는 학생의 현재 실천을 격려하는 것이다. 그러나 젊은이들의 사회적 기업가 정신 교육의 장은 대체로 학교시스템 밖에서 작동중이다.

- 학교는 젊은이들이 주축이 된 여러 사회기구에서 취합한

---

27) 데이비드 본스타인·수전 데이비드, ‘사회적기업가 정신’, pp.122, 지식공작소, 2012

## I. 미래사회와 직업역량

사례를 수업시간을 통해 교육시켜야 한다.

•이를테면, 유스벤처<sup>28)</sup>, 유스노이즈(YouthNoise)<sup>29)</sup>, 어린이를 자유롭게(Free the Children)<sup>30)</sup>, 국제청년재단(International Youth Foundation)<sup>31)</sup> 등과 같은 사회적 기구들의 활동사례를 수업에 통합시켜야 한다.

○ 자신이 속한 학교, 지역사회, 도시의 개선에 대해 창조적으로 생각하기 시작한 학생들은 더 강한 시민으로 성장할 것이

---

28) 아쇼카(ASHOKA)의 청소년 벤처(<http://youthventure.org/about-us>)

- Youth Venture shares Ashoka vision of an Everyone A Changemaker™ world. A world that responds quickly and effectively to social challenges, and where each individual has the freedom, confidence and societal support to address any social problem and drive change

29) YOUTH NOISE(<http://www.change.org/organizations/youthnoise>)

- The mission of YouthNoise is to enable young people to become informed, engaged, and connected citizens with a voice that is heard around the world. We want to inspire and empower youth everywhere to catapult their passion and idealism into movements to sustain the planet.

30) Free the Children  
(<http://www.freethechildren.com/about-us/our-model/>)

- An international charity and educational partner, Free The Children believes in a world where all young people are free to achieve their fullest potential as agents of change. We work to empower youth to remove barriers that prevent them from being active local and global citizens.

31) International Youth Foundation(<http://www.iyfnet.org/>)

- In 1990, the International Youth Foundation was born — a youth development organization that, at that time, was without precedent in its scope and mission. In all, the Kellogg Foundation (WKKF) granted to IYF nearly US\$70 million — the largest single commitment in WKKF history. The initial challenge was to build on Mr. Kellogg's desire 'to take good ideas, help them grow... invest in people and institutions...all in support of children and families.'



다. 그런 학생들은 앞으로 인생을 살면서 문제에 대한 해법을 찾는데 능동적이 될 것이다.

- 그렇게 되면 수많은 사회적 기업가들이 여러 활동에 참여한 학생들을 핵심동맹군으로 확보했던 것처럼, 교육자들도 그저 우수한 학생이 아니라, 더 능률적이고 더 행복한 학교를 함께 만들어 나갈 동반창조자(cocreators)를 갖게 될 것이다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

### 3. 직업가치관

#### 1) 행복과 직업

- 어떤 사람이 행복 할까요? 몇 년 전 갤럽 연구진이 세계 1,500만 명을 대상으로 행복과 관련된 설문을 한 적이 있는데, 흥미로운 결과를 얻었다고 한다<sup>32)</sup>.
  - 그 내용은 ‘직업적 행복을 증진하기 위해 가장 중요한 점은 어떤 일에 몰입할 수 있어야 한다는 사실이다. 즉, 행복의 비밀은 바로 몰입할 수 있는 직업이었던 것이다.’
  - 자신의 일에 몰입한 사람의 경우 하루 종일 행복 지수와 흥미도가 그렇지 않은 사람보다 확연히 높았고, 몰입하지 않은 사람은 스트레스 지수가 훨씬 높게 나타났다. 놀라운 사실은 직장인이 업무에 많이 몰입하면 육체적 건강도 동시에 향상된다는 점이다.
- 그럼 어떤 직업을 선택할까? 미국의 최고 갑부 워렌 버핏이 들려주는 직장 선택의 조건에 귀를 기울여 보자. 투자의 대가, 부자 증의 부자는 이렇게 말했다.

---

32) 허은영, ‘10대의 꿈에 날개를 달아 주는 청소년 진로 코칭’, 우리교육, pp.10 ~ 11, 2013

★ “지금은 힘들어도 10년 후 좋아 질 것 같은 회사, 혹은 지금은 보수가 적지만 10년 후에는 열배를 받게 될 것으로 기대되는 회사, 이런 회사는 절대로 선택하지 마십시오.  
지금 즐겁지 못하면, 10년 후에도 마찬가지일 것입니다. 자신이 좋아하는 일을 할 수 있는 직업을 선택하십시오. 10년 후 부자가 되더라도 선택하고 싶은 직업, 그런 직업을 선택하십시오“

- 몇 년 전 거창고등학교 전영창 교장선생님의 말씀하신 직업 십계명에도 귀를 기울일 필요가 있다<sup>33)</sup>.

★ ①월급이 많은 곳보다 적은 쪽을 택하라. ②내가 원하는 곳이 아니라 나를 필요로 하는 곳으로 가라. ③승진 조건이 없는 곳으로 가라. ④조건이 갖추어진 곳이 아니라 황무지를 택하라. ⑤앞 다투어 모이는 곳으로 가지 말고 아무도 가지 않는 곳으로 가라. ⑥장래성이 전혀 없는 곳으로 그러나 기쁘게 일할 수 있는 곳으로 가라. ⑦부러움의 대상이 아니라 존경 받을 수 있는 곳으로 가라. ⑧한 가운데가 아니라 변방으로 가라. ⑨주위 사람과 배우자가 반대하면 틀림없다. 그 곳으로 가라. ⑩영광의 자리가 아니라 단두대가 있고 십자가가 있는 곳으로 가라.

2) 우리나라 청소년들의 직업가치관은?

(1) 직업가치관

★ 직업가치관은 철학적 개념의 가치와는 구분하여 보다 개인의 욕구에 기초하여 정의되는 것이 적절하다고 판단된다. 따라서 직업가치관이란 “개인이 직업을 통하여 충족하고자 하는 욕구 또는 실현하고자 하는 목표”로서 정의한다.<sup>34)</sup>

○ Judge와 Bretz<sup>35)</sup>는 “가치란 흔히 무엇이 옳고 그른가에 대

33) happysmiletree.egloos.com/5443523

34) 임연·정윤경·상경아, 「직업가치관 검사 개발 보고서」, 연구자료 01-20, p.7, 한국직업능력개발원, 2001

35) Judge, T. A. & Bretz, R. D. Effects of work values on job choice

## II. 사회적기업가 정신 사례

한 고유하고 일관된 관점이며, 이러한 관점이 직업 및 일의 장면에 적용된 것이 직업가치관이다” 라고 하였다. 이처럼 가치가 일반에 대한 것이라면, 직업가치관은 그보다는 좁은 의미를 갖는다.

- 이들은 직업선택에 영향을 주는 요인들을 직업가치(work value: 성취, 이타성, 정직, 공정성)와 비가치적 요소(nonvalue factor: 급여, 승진기회, 지리적 위치, 조직의 유형)의 두 유형으로 구분하고, 비가치적 요소들과 비교하여 직업가치가 직업선택에 주는 영향을 연구하였다.
  
- Super와 Nevill<sup>36)</sup>은 가치를 내재적 가치와 외재적 가치로 구분하였다. 그들은 내재적 가치란 심미성, 자율성, 창의성 등 활동 그 자체에 관련된 것이며, 외재적 가치란 승진, 경제적 보상, 명예 등 활동에 수반되는 것 혹은 활동의 결과물로 얻어지는 것이라고 보았다.
  
- 결국, Super와 Nevill은 가치란 욕구로부터 발생하는 것으로서, 개인이 자신의 욕구를 만족시키기 위해 추구하는 목표들이라고 보았으며, 직업가치관을 직업 활동 자체에서의 만족(내재적 직업가치관)과 직업 활동의 결과로서의 만족(외재적 직업가치관)으로 구분하였다

---

decisions, Journal of Applied Psychology, Vol. 77. No. 3. pp.261-271, 1992

36) Super & Nevill, The value scale: theory, application and research(Manual), 1989

(2) 우리나라 청소년들의 직업 가치관

- 현재 우리나라 고등학교 1학년 청소년들의 77.9%는 자신의 장래 선호 직업을 잠정적으로 정해 놓고 있으나, 22.1%는 아직 결정하지 못하고 있다고 한다.<sup>37)</sup>
  - 최근 한국직업능력개발원<sup>38)</sup>은 작년 12월에 2001년부터 2011년까지 청소년들이 커리어넷<sup>39)</sup>에서 실시한 직업가치관 검사 결과의 변화추이를 다음과 같이 발표했다.

---

37) 이경상 외 2인, '청소년의 선호직업 및 직업가치 특성에 관한 연구', 한국청소년개발원, pp.43, 2006

38) 최승진, 'CBS노컷', sjchoi@cbs.co.kr, 2012.04.24

39) 커리어넷은 교육과학기술부가 학교 진로교육을 위해 한국직업능력개발원에 설치. 운영하고 있는 국가적 차원의 진로정보시스템이다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

- ★ 조사결과 남녀 학생 모두 능력 발휘와 보수를 가장 중요한 직업선택의 기준과 직업생활에서 중요하게 생각하는 가치로 삼고 있는 것으로 분석됐다.
- 남학생들의 경우 능력 발휘와 보수 다음으로 안정성, 발전성, 사회적 인정을 중요하게 생각한다고 답했다. 여학생은 직업선택에 있어 능력 발휘와 보수 다음으로 발전성, 사회적 인정, 안정성 순으로 중요하다고 응답해 남학생과 다른 모습을 보였다.
  - 남학생은 가족 부양에 대한 부담감 때문에 여학생에 비해 안정성을 더 중요시하는 것으로 분석된다.
  - 여학생이 발전성과 사회적 인정을 중요하게 생각하는 것은 성차별 없는 능력 발휘와 자신의 능력을 인정받고 싶은 욕구가 강하게 반영됐다는 평가다.
  - 한국직업능력개발원 임언 박사는 "남학생들은 보다 분명하게 현실적인 접근을 하고 있고, 여학생들은 자기성취에 대한 욕구를 중요시하는 것이 드러난 결과"라고 말했다.
  - 또 우리나라 고등학생이 가장 선호하는 직업은 교사, 공무원, 경찰관, 간호사, 회사원 순으로 나타났다.
  - 전문가들은 일정한 전문성을 발휘할 수 있고 안정적인 보수와 고용을 유지할 수 있는 직업을 선호하는 청소년의 직업가치관이 반영된 것으로 분석했다. 커리어넷은 최근 10년간 매년 3월에 검사한 24만9천574명에 대한 직업가치관 검사를 분석했다.

- 이러한 조사 결과에서 현재 우리나라 청소년들은 본인의 행복보다는 안정적이고 월급이 많은 직업을 가장 원한다는 것이다. 또한 고등학교 1학년 청소년들의 70% 가량이 의사, 교사 등 전문직을 선호하는 것으로 나타남.<sup>40)</sup>
- 이러한 문제점을 보완하기 위해 최근 한국청소년개발원은 다음과 같은 정책 제언을 하였다.

40) 이경상 외 2인, '청소년의 선호직업 및 직업가치 특성에 관한 연구', 한국청소년개발원, 2006

- ① 청소년 직업교육의 위상 강화
  - 진로, 직업 관련 교과 수업의 확대 강화
    - 학교 교과 과정의 상당 부분을 진로, 직업 관련 교과목을 배우는 시간으로 할애함.
  - 일 체험의 필수화
    - 청소년들의 실질적인 체험을 강화할 수 있도록 일 체험을 필수화함.
  - 진로 탐색 프로그램의 강화
    - 특별활동, 재량활동 시간을 자신의 진로 탐색을 위한 자아탐색 및 진로탐색 시간으로 실질적으로 충분히 활용할 수 있게 함.
    - 학생들이 방과 후, 주말, 방학시간을 사교육이 아니라 청소년단체의 직업체험프로그램에 참여할 수 있게 함.
- ② 적성과 능력에 맞는 진로교육 강화
  - 에딘버러 포상프로그램<sup>41)</sup> 방식의 진로체험 프로그램 강화
    - 진로체험 프로그램의 운영방식을 에딘버러 포상프로그램 방식을 원용하여, 타인과의 경쟁을 배제란 상태에서 청소년이 스스로 자신에게 맞는 활동목표와 활동기간을 설정하여 프로그램에 참여한 후, 지도자가 성취 정도를 평가하여 '(가칭)청소년진로체험인증서'를 수여하도록 하는 것이 바람직 할 것으로 생각됨.
  - 청소년 아르바이트의 진로·직업체험 프로그램화
    - 청소년들의 30~40%가 참여하고 있는 것으로 파악되는 '불완전 아르바이트 여건으로부터의 보호', '건전 아르바이트 업종 소개 및 확장' 등의 사회제도적 보완과정을 거쳐 진로체험 프로그램을 양성화하는 것이 바람직함.

41) 에딘버러 포상프로그램(<http://fadad.tistory.com/2281>)

- 영국 에딘버러 공작에 의해 구성 되었으며, 14세부터 25세까지의 청소년들에게 개방되어진 도전적인 활동 프로그램으로서 열정을 진작시키고 자극시키기 위한 포상 프로그램. 현재 50여개국에서 운영되고 있다. 포상 프로그램에서의 핵심적인 개념은 '도전(challenge)'이다. 참가 청소년들에게 자신감, 다른 사람에 대한 책임감, 개인적 발견과 인내심을 향상시킬 수 있는 자발적인 활동을 위한 균형 있고, 비경쟁적인 프로그램을 제공. 참가자들이 자신이 선택한 활동시간에 각 주제에 해당하는 지식을 가진 사람의 안내에 따라 활동하게 됨. 성취에 필요한 최소기준에 도달하면 포상을 받게 된다.
- 에딘버러 포상프로그램의 기본 이념은 단순한 경쟁이 아니라 '자신에 대한 도전'이다. 성인 보조자 들은 자신의 경험, 능력 및 태도를 청소년과 함께 나눔으로써 청소년들에게 심대한 영향을 미칠 수 있는 새로운 관계를 만들어 갈 수 있다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

### ○ 교육 담당자의 교육편제 개선 추진 필요

- 우리 청소년들이 자신의 적성과 능력을 고려한 현실적으로 적절한 진로 탐색을 위해서는 현재의 ‘대학입시위주의 교육 편제 하위부분으로서의 학교 진로교육’의 소극적 형태를 벗어나도록 노력해야 할 것이다.<sup>42)</sup>
- 현재 한국사회에서 직업계층에 따른 사회 불평등 현상이 엄연히 존재하고 있고, 대학입학여부가 그 중요 요인으로 인식되고 있다. 그러한 상태에서 대학입시위주 교육 풍토는 쉽게 사그러들지 않을 것이다.
- 따라서, 진로교육이 상위개념에 서고 학교 교과과목이 그 하위부분으로 존재하는 형태의 ‘보다 적극작인 진로 교육체계’가 마련되어야 할 것이다.<sup>43)</sup>

### (3) 현재 온라인상에서 제공하는 주요 청소년 직업가치관 검사

### ○ 한국직업능력개발원 커리어넷(www.careernet.re.kr)

- 진로선택 및 직업 만족에 있어서 가치가 중심적인 역할을 한다는 선행 연구결과를 바탕으로 중·고등학생을 위한 직

---

- 에딘버러 포상프로그램의 핵심 요소

· 비경쟁성, 모든 사람에 대한 유용성, 자발성, 융통성, 균형성, 단계성, 성취 지향성 등

42) 이경상 외 2인, ‘청소년의 선호직업 및 직업가치 특성에 관한 연구’, p.45, 한국청소년개발원, 2006

43) 이지연, ‘학교에서의 진로지도 혁신 방안’, 한국직업능력개발원 제3차 HRD 정책포럼 발표논문, 2005



업가치관 검사

- 능력 발휘, 다양성, 보수, 안정성, 사회적 인정, 지도력 발휘, 더불어 일함, 사회봉사, 발전성, 창의성, 자율성 등 12가지 직업가치관을 확인할 수 있으며 결과지에는 가장 높은 2개의 직업가치관과 연관성이 있는 직업들을 제시한다.

○ 고용노동부 청소년 워크넷(www.work.go.kr/youth/)

- 성취, 봉사, 개별 활동, 직업안정, 변화지향, 몸과 마음의 여유, 영향력 발휘, 지식추구, 애국, 자율성, 금전적 보상, 인정, 실내활동 등 13가지 가치관을 측정할 수 있다.

- 검사결과에서 가장 높은 점수의 가치관 3가지와 연관성 있는 직업 예시들을 결과지에 제시하고 있다.

★ 위에 제시된 직업가치관 기준은 내적가치와 외적가치로 구분해 볼 수 있고, 그 결과를 직업흥미와 직업적성(능력)과 관련지어 진로선택에 활용할 수도 있다. 44)

- 고용노동부 직업가치관 검사의 경우 성취, 봉사, 개별활동, 변화지향, 지식추구, 직업안정, 몸과 마음의 여유, 자율성, 실내활동 등은 내적가치로 구분이 되며 성취, 영향력 발휘, 지식추구, 금전적 보상, 인정, 애국 등은 외적가치로 볼 수 있다(성취, 지식추구와 같은 가치는 의미에 따라 내적가치나 외적가치로 분류될 수도 있다).
- 직업가치관은 위에서 언급한 심리검사나 체크리스트를 통해 알아볼 수도 있지만 책이나 영화 등 시청각 자료나 부모와 함께 이야기를 나눌 수 있는 활동을 통해 자신만의 가치관을 형성하고 정립해 나갈 수 있다.

★ 기타 다른 기관 서비스 내용

○ 한국직업정보시스템(www.know.work.go.kr)

- 한국고용정보시스템에서 운영하는 국내 유일한 직업 종합

---

44) 한겨레 뉴스, '직업가치관, 직업선택에 영향 커', 고정민의 진로·직업 클리닉, 2011.8.15

## II. 사회적기업가 정신 사례

정보시스템.

- 주요 서비스는 직업 정보, 학과 정보, 진로 탐색 자료 및 정보, 직업 탐방, 동영상, 사이버 진로 상담 제공 등이다.
- 한국청소년상담복지개발원([www.kyci.or.kr](http://www.kyci.or.kr))
  - 한국청소년상담원이 운영하는 청소년 상담 사이트, 주요 서비스는 심리검사, 공개 상담 및 비밀 상담, 채팅 상담, 지역별 상담 기관 소개 등
- 대학입학상담센터([www.univ.or.kr](http://www.univ.or.kr))
  - 한국대학교육협의회에서 운영하는 대학 입학 정보 제공 사이트, 주요 서비스는 대학별 입학 정보, 전형 요소별 입학 정보, 대학 탐방, 진학 진로 상담, 대학 입학 관련 정보 제공 등
- 전문대학입학정보([www.ipsi.or.kr](http://www.ipsi.or.kr))
  - 한국전문대학교육협의회에서 운영하는 전문대학 정보 제공 사이트. 주요 서비스는 대학별 입학 접오, 전형 요소별 입학 접보, 대학 탐방, 진학 진로 상담, 대학 입학 관련 정보 제공 등
- 고입정보포탈([www.hischool.go.kr](http://www.hischool.go.kr))
  - 교육과학기술부에서 운영하는 고교 정보 제공 사이트. 주요 서비스는 고교 정보, 입시 정보, 자기주도 학습전형 관련 정보 제공 등

(4) 지난 30년간 한국인에게 직업의 의미 변화

- 일에 대한 가치(work value) 혹은 직업가치관은 일반적으로 내재적 가치지향과 외재적 가치지향으로 나뉜다. 전자는 일 그 자체를 통해 성취감이나 즐거움을 추구하며 의미를 부여하는 태도인 반면, 후자는 일을 소득과 같은 외재적 보상을 달성하기 위한 수단으로 간주하는 태도이다.
  - 외재적 가치지향을 가진 사람들은 직업 선택 시 수입이나 안정성을 우선적으로 고려하는 경향이 있으며, 내재적 가치지향을 가진 사람은 발전성/장래성, 명성/명예, 보람/자아성취, 적성/흥미 등을 우선적으로 고려할 것이다.
- 한국인에 직업은 소득수단으로써 의미(외재적 가치)는 크게 감소하고, 대신 발전성, 명예, 보람, 자아성취와 같은 내재적 가치를 중요시하는 방향으로 바뀌고 있다.<sup>45)</sup> 지난 20여 년 동안 직업에 대한 태도나 가치관에서 적지 않은 변화가 나타났다.
  - 외재적 직업가치 지향은 지난 20여 년 동안 75.1%(1980년에서 55.9%(2002년)으로 19.2%포인트나 줄어든 반면 내재적 직업가치 지향은 같은 기간에 24.9%에서 42.4%로 크게 늘어났다. 셋째, 외재적 직업가치지향 내부를 보면 1980년을 제외하면 모든 연도에서 임금보다 안정성을 중요시하는 비율이 월등히 높다.

---

45) 장흥근, '한국인의 직업의식과 직업윤리', 직업과 인력개발 2007 가을, 한국직업능력개발원, 2007

## II. 사회적기업가 정신 사례

- 각각의 변화 추이를 보면, 수입을 중시하는 태도는 대체로 줄어든 반면, 안정성을 지향하는 가치는 시기별로 상당한 진폭을 나타낸다. 국제적으로도 직업선택 과정에서 한국인들은 안정성 요소를 다른 나라에 비해 더 중요하게 인식하고 있다.

〈표 1〉 직업선택 요인의 변화(1980~2002)

구분 연도	외재적 가치지향			내재적 가치지향				기타	계	
	수입 ①	안정성 ②	소계(I) (①+②)	발전성/ 장래성 ③	명성/ 명예 ④	보람/ 자아성취 ⑤	적성/ 흥미⑥			소계(II) (③~⑥)
1980	48.4	26.7	75.1	13.7	4.6	6.6	-	24.9	-	100.0
1991	29.7	37.2	66.9	14.3	3.1	15.1	-	32.5	0.5	100.0
1995	27.1	29.6	56.7	29.2	3.3	10.5	-	43.0	0.3	100.0
1998	18.2	41.5	59.7	20.7	2.1	16.2	-	39.0	1.3	100.0
2002	21.5	34.4	55.9	16.1	1.7	8.2	16.4	42.4	1.7	100.0

출처: 통계청, 『한국의 사회지표』, 각 연도.  
자료: 홍두승(2006), p.14에서 재구성.

※ 참고 : 장홍근, ‘한국인의 직업의식과 직업윤리’, 직업과 인력개발 2007 가을, p.23, 한국직업능력개발원, 2007

### (5) 일과 직업에 대한 바람직한 청소년들의 가치관과 태도

#### ○ 직업선호

- 청소년들의 선호 직업은 자신의 진로선택에 있어 불명확성을 내포하고 있으며, 현실적인 진로선택이라기 하기보다는 개인의 희망을 나타내고 있다고 할 수 있다<sup>46)</sup>.

46) 이경상 외 2인, ‘청소년의 선호직업 및 직업가치 특성에 관한 연구’, p.7, 한국청소년개발원, 2006

- 최근 우리나라에서도 청소년들의 선호직업을 직업적 열망, 사회적 지위 달성의 수단으로 보려는 경향이 강했다.<sup>47)</sup>
  
  - 하지만 荒牧(2001)은 청소년들의 선호직업에 있어서도 사회적 지위의 높고 낮음과는 별도의 차원에서 지향성의 차이가 영향을 미치고 있을 것으로 보고 있다. 그에 따르면, 자아실현지향성, 사회경제지위지향성 그리고 타자사고지향의 3가지 차원에서 청소년들의 선호 직업의 문제를 다루어야 한다고 지적하고 있다.<sup>48)</sup>
- 사회적으로 요구되는 청소년들의 직업가치관의 변화
- 사회적으로 규정한 ‘좋은 일자리’의 기준에 얽매인다면 그 수는 불과 2~3만 명에 불과하기 때문에 나머지 53~54만 명에 이르는 졸업생들은 결과적으로 ‘나쁜 일자리’에 취업을 하게 된다고 말할 수밖에 없는데 이는 올바른 기준이라고 할 수 없다.
  
  - 사람은 저마다 가진 재능과 적성이 다르고 하고 싶은 일이 다른데, 사회적·외부적으로 규정한 기준을 강제하며 억지로 끼워 맞추는 것은 다수를 불행하게 하는 일이다. 그렇다면 새롭게 정립하고자 하는 ‘좋은 일자리’의 기준은 무엇이 되어야 하는가? 세 가지를 제시하면 다음과

---

47) 정우현, ‘고교생의 직업 선택과 관련 변인에 관한 연구’, 직업교육연구, 3(1), pp.84~97, 1984

48) 이경상 외 2인, ‘청소년의 선호직업 및 직업가치 특성에 관한 연구’, pp.7~8, 한국청소년개발원, 2006

## II. 사회적기업가 정신 사례

같다.<sup>49)</sup>

- ① 적성과 재능(하고 싶은 일 + 잘할 수 있는 일)
- ② 가치(일을 통한 사회적 기여)
- ③ 경제적 자립(성인으로서 자립적 생활이 가능한 경제적 소득)

### ① 하고 싶은 일 (적성)<sup>50)</sup>

- 직업을 통해 ‘행복한’ 삶을 살아가기 위해서는 당연히게도 무엇보다 자신이 ‘하고 싶은 일’을 찾는 것이 중요하다. 전문가들에 의하면 앞으로의 사회는 ‘평생직장’이 아닌 ‘평생직업’의 시대가 될 것이라고 한다.

- 앞으로의 우리사회에서는 청소년들이 하고 싶은 일을 할 수 있도록 하는 것이 직업사회에서의 생존을 위해서도 매우 중요하다
- 20년 공부하고 20년 직장생활 한 후, 20년 동안 노후를 즐기게 되는 생애주기가 가능했던 산업사회에서는 일(직업)과 삶이 서로 떨어져 있다고 하더라도 큰 문제가 되지 않았다. 어느 정도의 숙련성과 전문성을 가지고 있으면 자신의 일(직업)을 유지하는 것이 가능했고, 그 일을 통해 얻어지는 물질적 보상 등을 통해 자신의 삶을 나름대로 영위하는 것이 가능했기 때문이다.

---

49) 윤지희, ‘새로운 진로지도, 직업가치관의 변화에서 찾자’, 학교도서관저널, 2011년 01+02월호

50) 윤지희, ‘새로운 진로지도, 직업가치관의 변화에서 찾자’, 학교도서관저널, 2011년 01+02월호

- 그러나 끊임없이 자신을 개발하고 발전시켜 나가면서 새로운 일에 적응해야 하는 미래의 직업사회에서, 만약 자신이 하고 싶지 않은 일을 당장의 연봉이나 직업의 안정성에게 기대어 선택한다면 그 선택은 행복한 삶은 물론 지속 가능한 직업생활조차도 보장하지 못할 것이다.
- 애플 컴퓨터의 창업자인 스티브 잡스는 ‘하고 싶은 일’의 중요성과 관련하여 다음과 같이 말했다.
  - “노동은 인생의 대부분을 차지합니다. 그런 거대한 시간 속에서 진정한 기쁨을 누릴 수 있는 방법은 스스로가 위대한 일을 한다고 자부하는 것입니다. 자신의 일을 위대하다고 자부할 수 있을 때는 사랑하는 일을 하고 있는 그 순간뿐입니다. 지금도 찾지 못했거나 잘 모르겠다고 해도 주저앉지 말고 포기하지 마세요. 진심을 다하면 반드시 찾을 수 있습니다.”
  - “오늘이 내 인생의 마지막 날이라면 지금 하려고 하는 일을 할 것인가? ‘아니요’라는 대답이 계속 나온다면, 다른 것을 해야 한다는 것을 깨달아야 합니다. 인생의 중요한 순간마다 ‘곧 죽을지도 모른다.’는 사실을 명심하는 것이 저에게는 가장 중요한 결정의 도구가 됩니다.”

② 잘할 수 있는 일 (능력)

- 자신이 ‘잘할 수 있는 일’을 찾는 것은 ‘하고 싶은 일’을 찾는 것과 함께 ‘행복한’ 직업생활을 위해 필요한 필수 요소이다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

- 한 개인이 일을 통해 행복하게 살기 위해서는 자신이 하고 싶은 일 중에서 잘할 수 있는 일을 직업으로 선택하는 것이 가장 이상적일 것이다. 그리고 너무나도 당연하게 한 개인이 잘할 수 있는 일은 개인에 따라 매우 다양하다.

### ③ 일을 통한 사회적 기여(가치)<sup>51)</sup>

- 사람이 행복을 느끼는 경로는 크게 두 가지라고 한다. 하나는 자신이 하고 싶은 일을 하는 것이고, 다른 하나는 사람들과 맺는 관계를 통해서이다.

- 너무나도 당연하게 우리는 혼자서 존재할 수 없으며 다른 사람들과의 관계 속에서 서로 영향을 주고받으며 존재한다. 따라서 자기 자신에서 출발하지만 결국은 사회적 삶으로 연결되는 직업생활에서도, 자신의 일을 통해 사람들과 그리고 사회와 맺는 관계의 중요성은 ‘좋은’ 일자리를 결정짓는 필수 요소가 될 것이다.

- “총각네 야채가게는 상품이 아니라 즐거움을 판다.”(이영석, 총각네 야채가게 대표). “빵 하나가 고객에게 어떤 에너지와 힘, 생명력을 선사할지 생각하고, 고객들의 하루가 우리 빵으로 인해 더 따뜻해지기를 기원하는 것이다.”(김영모, 김영모 제과점 대표)

- 이들이 직업에 접근하는 방식은, 연봉과 직업안정성 등

---

51) 윤지희 ‘새로운 진로지도, 직업가치관의 변화에서 찾자’, 학교도서관저널, 2011년 01+02월호



자신의 안락함과 이익에만 초점을 맞추고 있는 기존의 ‘좋은’ 일자리에 대한 일반적인 접근과는 다르다. 즉, 소비의 욕망을 끊임없이 키워가는 사회 속에서 역설적으로 ‘가치’의 중요성은 점차 증대될 것이며, 자신의 직업에 대한 가치를 제대로 세우고 있지 못할 때 그것은 개인만이 아니라 우리 사회에 미치는 부정적인 영향 역시 크다는 것을 의미한다.

③ 경제적 자립<sup>52)</sup>

- 우리는 경제적 소득에서 ‘자립’의 수준을 넘어선 ‘풍요’나 ‘여유’의 수준을 추구하는 것이 일반화된 의식이자 현상이다. 경제적 수준에서 절대적 만족보다는 남들과 비교한 상대적 만족을 추구함과 동시에 여유 있고 풍족하게 누리며 사는 것이 성공한 삶이라는 평가가 지배적이다.

■ 그렇기 때문에 지금의 현실은 그러한 풍족한 수준에 이르지 못했을 때는 적성과 재능에 맞는 직업이더라도 외부의 평판뿐만 아니라 자기 자신조차도 폄하하곤 한다.

■ 그러나 우리가 어떤 가치관을 내면화 하느냐에 따라, 즉 제시한 세 가지의 기준 가운데 무엇을 더 중시하느냐에 따라 직업을 선택하는 양상이 달라질 것이다.

3) 진로 장애물 뛰어 넘기

---

52) 윤지희, ‘새로운 진로지도, 직업가치관의 변화에서 찾자’, 학교도서관저널, 2011년 01+02월호

## II. 사회적기업가 정신 사례

○ 잘 세운 진로계획도 장애물에 의해 실행이 어렵게 되는 경우가 많다.

- 장애물에는 외적 요인(가정환경, 친구 관계, 사회적 편견 등)과 내적 요인(부정적 자기암시, 두려움, 낮은 자존감 등) 등이 있다.

■ 여러분은 자신의 진로계획을 실천해 가는 데 어떤 어려움이 있나요? 자신을 힘들게 하는 진로 장애물이 있다면 어떻게 극복해나갈 수 있을까요?

○ 회복탄력성(Resilience)<sup>53)</sup>이 높은 사람들은 위기에 직면했을 때 위축되지 않고 더 분발하며, 더 나아가 적극적으로 위기를 활용한다. 그들에게는 다음과 같은 공통의 성향이 있다.<sup>54)</sup>

- ㉠ 현실을 직시한다.(최악의 사태를 생각한다.)
- ㉡ 독창성을 발휘한다.(도전에 직면하면 항상 해결책을 찾는다.)
- ㉢ 인생에서 긍정적인 사건들을 개척할 수 있다.
- ㉣ 능동적으로 문제를 해결한다.
- ㉤ 문제를 피하지 않고 맞서 싸운다.
- ㉥ 변화의 필요성을 일찍 깨닫는다.
- ㉦ 비판적 사고(객관적으로 상황을 판단하고, 목전의 혼란 너머를 바라본다.)를 한다.

53) 회복탄력성(Resilience) : 1. 탄력, 탄성, 2. 회복력, 복원력, 3. [심리학] 역경을 이겨내는 긍정적인 힘 등으로 표현하며, 그 지수를 RQ(Resilience Quotient)로 나타낸다.

54) 서울특별시교육연구정보원, '창의적 체험활동 진로활동 지도자료', IV. 나만의 진로 계획 수립, p.156

- ⊙ 인생의 의미를 찾는다.
- ⊗ 누구에게 도움을 구해야 하는지 알고 있다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

### 4. 일머리 훈련의 필요성

#### 1) 일머리

★ 학교 다닐 때 공부를 잘했느냐 못했느냐가 인생을 결정하는 것이 아니다. 자신의 꿈을 찾아 분석하여 모든 에너지를 불어넣고 기어이 이루어 내는 것이 사실은 공부보다 중요하다.<sup>55)</sup>

- 일반적으로 ‘일머리’는 인간의 뇌의 작용에 근거하여 일의 핵심을 꿰뚫어볼 수 있는 능력을 말한다.
  - 사람은 공부머리뿐만 아니라 일머리도 함께 가지고 태어나기 때문에 머리가 좋은 사람이 일도 무조건 잘하는 것은 아니다.
  - 책에서 세상을 배우고 책상에서 공부한 지식이 뛰어난 사람을 ‘공부머리’가 있다고 하며, 책에서 배울 수 없는 실천 경험을 통해 삶의 노하우를 터득한 사람에게는 ‘일머리’를 갖고 있다고 한다.
- 최근 ‘일머리 단련법’<sup>56)</sup>이라는 책에서 저자는 가장 중요한 것은 긍정적인 사고를 가지는 것이라고 했다.
  - 긍정적인 사고는 도파민을 분비하도록 하여 뇌를 활성화 하는데 매우 중요한 요소이기 때문이다.

55) 이지성, 오정택, ‘청소년을 위한 꿈꾸는 다락방’, p.23, 국일미디어, 2012

56) 하야시 나리유키, ‘일머리 단련법 - 일의 핵심을 꿰뚫는 법’, 웅진윙스, 2013

- 실패를 질책하는 문화에서는 사람들이 지나친 자기방어로 치닫기 때문에, 우리의 뇌 역시도 자기방어의 본능을 위해 '카테콜아민'이란 물질을 방출하는데, 지나친 방어본능을 보일 때에는 이 물질이 과다 방출되어 뇌를 손상시킨다는 것이다.
- 이 외에도 자세를 바르게 하고 글씨를 푼박푼박 써야 두뇌가 좋아진다고, 난관에 봉착하면 자신이 클 수 있는 기회라고 생각하라, 부하직원이나 상사의 험담을 하면 뇌 기능이 이완된다고와 같은 지침들이 있다. 특이한 이론도 있고 상식적인 것도 있지만, 모두 뇌 과학을 근거로 했기 때문에 설득력이 있다.
- 그리고, '유능한 사람이란 어떤 사람인가?' 라고 질문을 던진다.
- 이 질문에는 여러 가지 답을 생각할 수 있다. 그러나 한 가지 확답할 수 있는 것은 자신의 약점을 솔직히 말할 수 있는 사람, 그리고 남의 험담을 하지 않는 사람이고 한다.
- 한 정신과 의사<sup>57)</sup>는 '일머리가 공부머리를 이긴다, 뇌를 쓰면서 일하는 자는 당해낼 재간이 없다.'라고 강조했다.
- 그는 창의적 사고법으로 '곱씹어 생각하라'고 말한다. 어떤 일을 반복해서 생각하면, 그 횟수만큼 정보가 뇌 안에서

---

57) 이시형(정신과 전문의, 뇌과학자)

## II. 사회적기업가 정신 사례

피드백(feedback)하거나 원(loop)을 그리면서 빙글빙글 돌아다닌다고 한다.

- 그 결과 다이내믹 센터 코어(뇌 안의 생각하는 기능의 중심이 되는 부위로 기억하기, 생각하기, 배우기 등 지능 활동 전반을 담당한다)의 내부에 사고의 소용돌이가 생긴다. 이 소용돌이를 ‘사고의 너울’이라고 부르며 그 속도가 빨라질수록 뇌에는 가속도가 붙어 한층 더 치밀한 사고와 뛰어난 판단력, 새로운 발상이 생겨나기 때문이다.

### 2) 나는 일머리가 좋은 가?

○ 인터넷<sup>58)</sup>에 자기 일머리에 대한 글이 있어 소개한다.

- 글 쓴 사람은 명석한 두뇌와 일머리는 꼭 양립하지 않는다고 말한다. 일머리를 두 가지로 설명하며, 이에 대하여 항상 나를 관찰하도록 충고한다.

- 첫째. 일에 대한 욕심을 가진다.
  - 일의 완성도에 대한 집착이 있기 때문에 일을 잘하고 싶어서 머리를 쓴다는 것이다.
- 둘째. 상대방에 대한 고려를 한다.
  - 선배가 스캔이라는 일을 시켰을 때, 스캔 작업만 하여 수십 장의 낱장 이미지 파일을 주는 것이 아니라 PDF로 만들어서 제공한다.

---

58) 주저리주저리, <http://jee1.tistory.com/860>, 2013. 2. 15

·이처럼 일을 시키는 사람의 의도를 파악해서 처리하거나 파악하기 위한 질문을 하는 등의 모습을 보인다는 것이다.

- 글 쓴 이는 1999년 후반 2000년 초 부터 일을 해 오면서 일머리가 있는 사람이었나 생각해 봤을 때, 일머리가 없는 사람이었던 것 같다고 했다. 지금도 역시 일머리가 없는 것 같다고 하며, 앞으로는 그저 그런 사람이 아니라 일머리가 좋은 사람이 되었으면 한다고 했다.
- 앞 절에서 이야기 했듯이 사람은 공부머리뿐만 아니라 일머리도 함께 가지고 태어나기 때문에 자기 개발이 무엇보다도 중요하다. 다음은 외국 계열 모 생명회사의 일머리 키우는 방법을 소개한다.<sup>59)</sup>
  - 성공하기 위해서 중요한 노력. 하지만 진정한 성공을 이루기 위해서는 이론과 노력 외에도 필요한 것이 있습니다. 그것은 바로 일머리! 일머리를 가진 사람은 실전에 강한 사람으로 학교나 책에서는 배울 수 없었던 풍부한 실전 경험을 통해 터득한 성공의 노하우, 몸으로 겪은 체험으로 자기경영의 지혜를 터득한 사람을 말합니다. 실제로 지식과 지혜가 많은 사람이 일을 할 때 훨씬 수월하게 하는 것을 알 수 있습니다. 일머리를 가진 사람들의 특성을 보면서 함께 알아볼까요?

---

59) 친절한 친구 <http://www.aiablog.co.kr/280>, 2013. 4. 26

## II. 사회적기업가 정신 사례

### ① 사람을 중심으로 하는 업무

일머리를 가진 사람들은 일을 할 때 일 자체에만 초점을 두는 것이 아니라 상사나 동료와 같은 사람을 중심에 두고 일을 하고 사람의 마음을 움직이고자 최선의 노력을 다합니다. 사람을 향한 열정이 일머리가 있는 사람을 성공으로 이끄는 것이죠.

### ② 사회에서 쌓은 풍부한 실전 경험

실제 사회생활을 할 때에는 이론보다는 실전에서 나온 경험이 유용할 때가 많습니다. 대한민국의 90%는 학교를 졸업하고 자신의 직장에 안주하여 평범한 일상을 사는 반면, 일머리를 가진 사람들은 끊임없는 도전을 통해 '자신의 발자취'를 남기는 일을 합니다.

### ③ 실패해도 포기 하지 않는 도전 정신

풍부한 경험을 통해 쌓은 실전 응용력은 무수한 실패를 겪으면서만 들어지고 단련됩니다. 일머리가 있는 사람들은 실패한다고 해도 현실을 인정하고 실패에서 교훈을 배우고자 합니다.

## 3) 일머리 익히기<sup>60)</sup>

○ 일머리는 결국 '일의 핵심을 꿰뚫는 뇌의 힘'이라고 전문가들은 말한다,

- 사회란 다양한 사람들이 서로 어울려 일을 하며 살아간다. 사회성을 이야기할 때 이 일을 떼어놓을 수 없다. 어쩌면 자신이 하는 일과 그 일을 대하는 일머리가 사회성의 직접적인 잣대가 될 지도 모른다.

•우선 일이란 무엇인가? 내가 말하고 싶은 일은 상품화된 사회에서 이루어지는 노동과는 조금 다르다. 아이들에게 일은 생명을 가꾸는 모든 활동이 다 일이 된다. 이부자리를 깔고 개고, 청소하고, 밥 짓고, 설거지하는 일들부터가 아주 소중한 일이 된다는 말이다. 아이들에게 이런 일들

60) 김광화, 일머리 익히기. <http://www.mindle.org/xe/33887> , 2011.03.02



은 놀이가 되기도 하고, 배움이 되기도 하며, 성장과 떨 수 없는 부분이기도 하다.

○ 그럼 아이들이 어떻게 일머리를 익히나?<sup>61)</sup>

① ‘해야 하는 일’이 아니라 ‘하고 싶은 일’에 초점을 둔다.

•아이들이 바르게 성장하기 위해서는 ‘하고 싶은 일’을 잘 살려주는 게 아주 중요하다. 교육이란 관점에서 보자면 일의 성과보다 일머리를 키우는 데에 무게 중심을 두어야 한다.

•일머리는 즐겁게 일을 하면 즐거운 일머리가 생긴다. 억지로 일을 하면 피를 부리는 일머리나 되도록 일을 피하고 싶은 머리가 생긴다. 또 일을 하다보면 일머리는 제 스스로 자꾸 새롭게 해결하고자 변득이는 그 무엇으로 자란다. 한마디로 창조적인 일머리로 발전한다. 이런 일머리를 잘 살리면서 아이들이 어른으로 성장할 때 새로운 일 자리 창출도 가능하게 된다.

② 계속적으로 하는 것이 중요하다. 즉, 일머리는 하루아침에 되지 않는다.

•일머리는 삶 속에서, 일상에서 조금씩 자란다. 점차 ‘나비 효과’<sup>62)</sup>로 발전한다. 하고 싶은 일을 못하고, 안 해보고

---

61) 김광화, 일머리 익히기. <http://www.mindle.org/xe/33887> , 2011.03.02

62) 나비효과(Butterfly Effect, 네이버 지식백과)는 나비의 날개 짓처럼 작은 변화

## II. 사회적기업가 정신 사례

자라다보면 나중에 자신이 진정 원하는 일이 뭔지조차 모른다. 점차 일을 피하게 되고 두려워하며 싫어진다. 더 심해지면 살아야할 이유조차 모르게 되고, 사회가 싫어진다. 사회성을 그 뿌리에서부터 잃어버린다.

### ③ 아이들이 호기심과 꿈을 갖도록 해라.

- 우선 일은 아이들 호기심을 자극한다. 어른들이 하는 일을 아이들 눈으로 본다면 놀라움 그 자체다. 손으로 푹푹 딱딱해서 음식이 만들어지고, 옷이 되고, 집이 지어진다. 당연히 아이들은 부모 일에 호기심을 갖고 형편껏 해 보고 싶어 한다.

- 아이들이 일을 하는 동기는 호기심만이 아니다. 어른이 되고자 하는 꿈도 거기에는 담겨있다. ‘네가 한다면 나도 하겠다.’는 동류의식 같은 거 말이다.

- 형제를 따라하든, 친구를 따라하든, 부모를 따라하든 많은 부분 모방하고자 하는 본성을 갖고 있다. 이 가운데 일은 어른을 모방하고자 하는 몸놀림이다. 자랄 때부터 아이들이 갖는 이 마음을 내치지 않을 때 일머리는 부쩍 자란다.

### ④ 아이 자신이 ‘원하는 일을 원하는 만큼’ 하도록 해라.

- 일을 통한 자아실현은 아이들이 자라면서 점점 강하게 느

---

가 폭풍우와 같은 커다란 변화를 유발시키는 현상을 말한다. 말하자면, 오늘 서울에서 공기를 살랑이게 한 나비의 날개 짓이 다음 달 북경에서 폭풍우를 몰아치게 할 수 있다는 것이다.

끼게 된다. 개별 가정 안에서만 일을 조금씩 하던 아이들이 점차 사회적인 일로도 손을 뻗는다. 일하고자 하는 아이들 마음을 있는 그대로 살려주는 것은 그 어떤 교육철학보다 위대하다.

- 다만 이런 과정은 아이 자신이 ‘원하는 일을 원하는 만큼’ 할 때 이루어진다. 가족이 함께 하다 보면 부모가 아이에게 일을 시킬 때도 가끔 있다. 그럴 때는 매우 조심해야 한다.

- 뼈와 근육이 잘 자랄 만큼만 일을 해야 하는데 이를 벗어날 때 일은 고통이 된다. 이런 경험이 자주 쌓이는 건 그리 바람직하지 않다. 성장이 왜곡되고, 일을 외면하려 한다.

⑤ 일머리는 통합적인 지식을 가져다준다.

- 부분적인 지식으로는 일을 일답게 해나기 어렵다. 일머리는 나와 세상을 이해하는 징검다리가 된다. 사회성도 자연스럽게 자란다.

- 자연스럽게 자라는 아이들은 한 가정 안에 식구 한 사람으로서 자기 몫을 다 하고 싶어 하듯이, 자신이 자라는 만큼 자신이 몸담고 있는 사회에도 기꺼이 자기 몫을 하고 싶어 한다. 자라면서 하고 싶은 일을 기꺼이 할 때 사회성도 자연스럽게 자라게 된다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

### II. 국내외 사회적기업가 정신 사례

#### 1. 국외 사례

##### 1) 몬드라곤 협동조합 복합체 (Mondragon Corporacion Cooperativa : MCC)

###### (1) 몬드라곤 협동조합 복합체의 태동

○ '노동자 소유의 원칙' 등 자본주의 기업과의 차별성 고수<sup>63)</sup>

- 스페인 북부 바스크 지역의 소도시 몬드라곤. 좁은 협곡에 위치한 인구 2만 7천명의 작은 마을에서 자본주의적 기업의 병폐인 부의 불평등 분배구조로 인한 빈부격차의 확대, 경영의 비민주성, 노사갈등의 문제를 해결할 작은 실험이 시작되었다.

• 노동자가 직접 소유하고 경영하는 기업, 모든 경영과정이 일하는 사람들에게 공개되고 민주적인 의사표현이 가능한 기업, 발생된 수익이 노동자들에게 고르게 분배되고 지역사회의 복지를 위해 환원되는 기업. 도무지 직접 보기 전에는 믿을 수 없는 일들이 이곳에서 시작된 것이다.

• 1956년 교회활동 보다는 사회문제의 해결에 관심이 많았던 호세 마리아 아리스멘디 신부와 다섯 명의 제자들은 석유난로를 생산하는 몬드라곤 최초의 협동조합 기업 을고

---

63) 최혁진, '몬드라곤, 자본주의 한계를 넘어서는 도전', 강원희망신문, 2009.

(ULGOR)를 설립하였다.

○ 호세 마리아 신부를 중심으로 노동자들이 노동자생산협동조합을 만들어 공장의 노동자이면서 주인이 된다.<sup>64)</sup>

- 이들은 당시 불안정했던 생필품을 스스로 구입하기로 마음먹는다. 그래서 소비자협동조합을 만든다. 들쭉날쭉했던 생필품가격에 그나마도 구하기 힘들던 상황은 달라졌다. 이제 소비자협동조합은 농업과 식품사업을 통해 단체급식, 패스트푸드, 도시락, 홈 토탈 서비스까지 하는 기업으로 성장했다.

•필요에 의해 하나씩 만들어지는 협동조합을 지원하기 위해 금융협동조합도 만들어진다. 금융협동조합은 지금도 비조합원이 조합원이 되기 위한 출자금을 저리로 용자해주고 있다. 또한 보험과 교육 사회보장시스템 등 필요를 통한 창조는 바스크지역에 수많은 협동조합을 만드는 계기가 되었다.

•지금은 지역만이 아니라 스페인과 인근 국가에까지 매장 과 영향력을 갖고 있는 몬드라곤의 정신적 바탕은 협동조합의 가치와 원칙이다.

○ 창립자 호세 마리아 신부의 철학과 사상<sup>65)</sup>

- MCC를 창립한 호세 마리아의 삶은 젊은이에 대한 교육훈련에 대한 평생의 관심뿐 아니라 종교협동의 형태를 띤 연대 그리고 사회 정치적 환경에 대한 균형적인 시각으로 요약될

---

64) 김성오, '몬드라곤의 기적-행복한 고용을 위한 성장', 역사비평사, 2012

65) 조은상, '일자리 창출을 위한 몬드라곤 협동조합 복합체의 사례', 2009, 한국직업능력개발원

## II. 사회적기업가 정신 사례

수 있다.

- 종교적 삶 : 사제로 MCC를 창립했고 그가 설립한 전문 대학에서 강의를 했지만 결국 교구의 사제로 머물었다.

- 인도주의적인 태도 : 비전을 갖고 실용적인 생각을 갖고 있었으며 정직한 노동을 선호했고 사회적 불평등을 의식하고 있었다.

- 형이상학적인 철학보다 구체적인 행동을 선호했다. “노동은개발의열쇠이며 연합은 집합적인 노력을 강화시키는 지뢰 대이다. 우리에게는 협동은 노동을 개인적이고 집단적인 개발을 위한 적절한 도구로 만들어 주는 연대의 시스템이다.”



### (2) 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)의 개요

○ 총 120개의 협동조합으로 구성

- 2009년 현재 MCC에는 8개의 교육기관, 13개의 연구기관, 87개의 제조업체, 1개의 은행, 1개의 소비자협동조합, 4개의 농업협동조합, 6개의 서비스협동조합의 총 120개의 협동조합

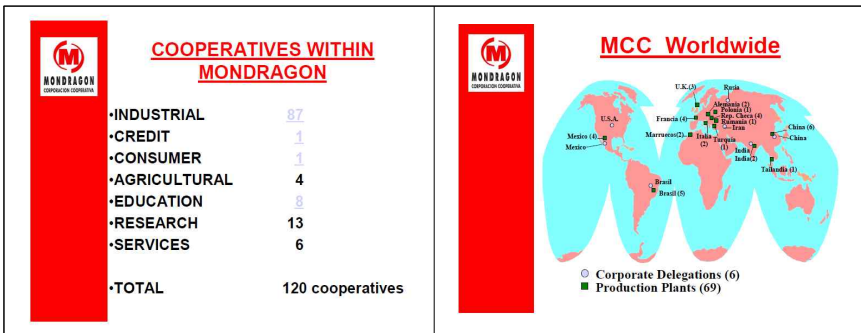
이 모여 구성되었다.

•기업의 수는 210개의 법인으로 구성되어 있으며, 민주적이고 참여적이며 공유경영에 입각한 조직구조로 되어 있어 개인에 대한 존중, 협동 및 연대를 지향하고 있다.

•현재 MCC는 고객만족, 고용창출, 지속적인 향상, 교육의 진작과 환경보존을 통하여 개발, 혁신 및 사회적 부를 창출하려는 미래의 도전에 직면하고 있다. 현재 총 매상액은 160억 3,000유로, 순수익은 7억 9200유로에 달하고 있으며 100,000명의 종업원을 고용하고 있다.

•MCC는 건전하고 다양한 그룹의 회사로 구성되어 있으며, 15개 국가에서 55개의 기업을 거느린 내수시장 및 국제시장의 여러부문에서 선도역할을 하고 있다.

<표> 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)의 개요(조은상, 한국직업능력개발원, 2009)



## II. 사회적기업가 정신 사례

〈표〉 몬드라곤 협동조합 복합체(MCC)의 매출 현황(조은상, 2009)

		MONDRAGON CO-OPERATIVES				
		2003	2004	2005	2006	2007
SALES		9.838M	10406M	11.859M	13.390 M euros	16.300 M euro
INTERNATIONAL SALES BY INDUSTRIES		2.555M	2.699M	54%	57%	58%
INVESTMENT		836M	764M	1.081M	1.243 M euros	2.800 M euro
PERSONNEL		68.625	70.884	78.455	83.601	100.000
NET PROFITS		411M	502M	545M	677 M euros	792 M euro

### (3) 몬드라곤 협동조합의 주요 특징<sup>66)</sup>

- 50년간 노동자 소유의 원칙 등 자본주의 기업과의 차별성 고수

66) 최혁진, '몬드라곤, 자본주의 한계를 넘어서는 도전', 강원희망신문, 2009.





- 소유자이며 운동의 주체(협동)

• 50년이 지난 지금도 몬드라곤 협동조합 그룹은 노동자 소유의 원칙을 고수하고 있다. 일반기업이 단순히 이익만을 바라고 투자하는 사람들에 의해 운영되는 반면에 몬드라곤 그룹에서는 출자하는 자들은 반드시 노동한다는 원칙을 지키고 있다.

- 노동자들의 경영에 개입(참가)

• 일반기업이 많은 주식을 보유한 사람에 의해 좌지우지 된다고 하면 몬드라곤에서는 노동자가 총회에서 직접 최고 경영자를 선출하고 해임할 수 있다. 모든 노동자는 경영에 참여하여 1인 1표의 주권을 행사한다.

- 부의 공정한 분배와 커뮤니티에 관여(사회적 책임)

• 잉여금도 주주이자 노동자인 구성원들에게 고르게 분배되고 있다. 또한 최저임금자와 최고임금자의 격차를 1대 4.5 이상으로 하지 않음으로써 부의 불균형이 발생하지 않도록 하

## II. 사회적기업가 정신 사례

고 있다.

• 더욱 놀라운 사실은 160여개의 협동조합 기업들이 이익과 손실의 상당부분을 공유한다는 것이다. 돈 잘버는 조합이 돈 못버는 조합을 지원하고 때로는 적자를 메워주기도 한다. 때문에 어느 조합에 소속되어 있든지 임금은 크게 다르지 않고 고용불안의 위험도 적다.

### • 호세마리아 신부가 말했던 세 가지 원칙

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. 특정 협동조합이라는 한계를 넘어서자.</li><li>2. 공동체의 영역을 확대해가자.</li><li>3. 새로운 사회와 새로운 경제제도의 건설을 위하여 도전하자.</li></ol> |
|---|

### ○ 스페인 정부보다 훨씬 풍부한 사회보장체계 형성

- 각각의 협동조합들은 순 잉여금의 10% 이상을 지역사회 교육, 문화, 복지를 위해서 사용한다.

• 이러한 기금들은 사회보장협동조합인 라군아로 등을 통하여 사용되는데 이러한 활동의 영향으로 몬드라곤 지역은 적은 비용으로 스페인 정부가 제공하는 것보다 훨씬 풍부한 사회보장체계를 형성하고 있다.

## 2. 국내 사례

※ 본 내용은 한국사회적기업진흥원의 2012년 「청년 등 사회적기업가 육성사업」을 통해 사회적기업 창업에 성공한 사례집 『소셜챌린저 29, 사회적기업 창업 도전기』내용을 요약, 기술하였음.  
- 참고 문헌 : 한국사회적기업진흥원, 『소셜챌린저 29, 사회적기업 창업 도전기』, 2013

### 1) 협동조합

#### (1) 경남햇빛발전협동조합

##### ○ 설립 목적

- 경상남도 내 공공기관과 민간건물 그리고 학교 옥상에 햇빛발전소를 세움으로써 에너지 절약 및 자립 체제를 실천하고 활기 있는 지역사회를 만들기 위해 만들어졌다.

##### ○ 사업 내용

- 2012년부터 시행되는 신재생에너지 공급의무화(RPS) 제도를 활용하여, 시민들이 참여하는 조합원 출자방식으로 경남도내 공공시설과 학교 등을 비롯한 건물옥상 지붕에 햇빛발전소를 짓고, 여기서 생산된 전기를 발전 자회사에 판매하여 수익을 창출하는 민관 협치의 에너지전환 사업이다.

•경남지역 도민들이 직접 납부한 출자금으로 햇빛발전소를 짓고 있다. 출자는 최소 1구좌(10만원), 최대 300구좌까지 가능하며 지역 주민끼리 만나 협동조합, 에너지 절약과 재생에너지에 대한 생각과 배움을 나눈다. 모금된 출자금으로 햇빛발전소를 짓고, 생산된 햇빛전기를 한전 자회사에 판매하며, 판매

## II. 사회적기업가 정신 사례

수익금은 조합원에게 배당하고, 일부를 햇빛기금으로 적립해 햇빛 장학금, 에너지 빈곤층 지원 등에 사용한다.

• 공공건물을 빌려서 15년간 임대료를 주고, 태양광 발전 시설을 시공업체로 하여금 설치하도록 하고, 발전된 전기를 100% 한전 자회사에 판매한다. 신재생에너지 촉진법(RPS제도)에 의해서 한전 자회사가 신재생에너지로 발전된 전기를 15년간 의무적으로 사 주는 제도를 활용한다.

• 설치비는 지원을 안 해주는 대신, 한전 전기 요금보다 싸게 사주며, 그 비용으로 임대료, 조합원 배당금 및 수익금을 창출한다.



### (2) 포래마을

#### ○ 설립 목적

- <아이와 부모가 함께 행복한 교육협동조합 포래마을>은 '아이들이 행복한 공동체 마을학교'를 꿈꾸는 <포래마을>과 동네에서 부모들이 책을 매개로 함께 토론과 만남을 갖는 사랑방 형태의 북 카페를 꿈꾸는 <북써클쌩얼>이 만나 설립했다.

•아이들이 꿈을 펼쳐보기도 전에 줄 세우기식 교육 환경 안에서 사교육으로 지쳐가는 현실에 대한 공통의 문제의식을 갖고, 지역에서 더불어 살며 함께 나누는 공동체 속에서 아이들이 행복하게 자랄 수 있는 환경을 만들고자 한다.

○ 사업 내용

- 책놀이, 미술놀이, 사계절 생태놀이, 요리놀이, 만들기놀이, 전래놀이, 문화나들이, 역사탐방, 방학캠프, 품물강습 등 다양한 놀이 활동과 문화, 생태 체험활동을 통해 놀이, 학습, 문화, 자연이 통합적으로 어우러지는 교육공동체를 지향한다.

•프로그램보다는 '관계중심'으로 운영되며, 다양한 활동들은 월별 계획 속에 잘 어우러질 수 있도록 운영할 계획이다.

•이를 통해 지역의 아이들이 자연과 더불어 사는 세상의 가치를 깨닫고 스스로 아름다운 세상을 만들어가는 적극적인 주체, '내 아이'가 아닌 '우리 아이들'로 건강하게 자랄 수 있는 토양이 되고자 한다.



## II. 사회적기업가 정신 사례

### 2) 사회적기업

#### (1) 제조 부분

##### ① 두손컴퍼니

###### ○ 설립 목적

- 재생 재료를 사용하고 분리수거가 쉬운 재생재료 종이 옷걸이를 제작하여 저소득층의 지속가능한 일거리를 창출하고, 재활용이 힘든 기존 철제 옷걸이를 대체하여 환경 문제 해결에 이바지한다.

###### ○ 사업 내용

- 다양한 디자인 제품을 개발하여 꾸준히 일거리를 제공하는 것이 차기 목표이며, 사회 각계각층 구성원들의 전문 분야를 융합한 형태로 제품을 다변화하고 비즈니스 모델도 끊임없이 확장해 나가고자 한다.

• 옷걸이를 통한 광고 플랫폼 사업이라는 새로운 시도를 통해 기존에 없었던 홈리스들의 일거리를 창출하고, 그 과정에서 다양한 교육 프로그램을 병행하여 궁극적으로 홈리스들이 조금이나마 사회 재진출에 도움을 얻을 수 있도록 하는 것을 목표로 하고 있다.



## ② 리턴하우스

### ○ 설립 목적

- 리턴하우스는 리폼을 통해 공유의 다른 방법을 제시하는 광주의 예비사회적기업이다. 벽화, 공공미술, 일상적인 물건 재사용과 최근에는 어르신들의 복지가 있는 고물상으로 확장되고 있다.

- 버려질 수 있는 생활용품의 처리비용을 줄이는 한편, 새롭게 태어나는 상품에 가치를 부여한다.

### ○ 사업 내용

- 기본적으로 리폼 제품을 제작하는 회사다.

- 리폼을 통해서 가구나 미닫이문 여닫이문 같은 것들을 재활용한다. 예로 낡은 문짝 등을 모아서 색깔 칠하고 입혀서 다시 문으로 재활용할 수 있게 만드는 것이다.

- 최근에는 단순 리폼을 넘어 뿐만 아니라 노인을 위한

## II. 사회적기업가 정신 사례

복지가 있는 순환복지 고물상을 계획 중에 있다. 이제 출발선 상에서 한 발 내딛은 리턴하우스에서는 환경과 복지에 초점을 맞춘, 다양하고 호기심어린 시도들이 끊임없이 진행되고 있다.



### (2) 문화예술 부분

#### ① 21세기자막단

##### ○ 설립 목적

- 7년 이상의 경력자들이 영화자막 제작과 영화제 운영 등을 수행한다. 청년들에게는 ‘좋은’ 일자리 창출을, 관객들에게는 다양한 영화를 보급하는 것을 목표로 활동 중이다.

##### ○ 사업 내용

- 2000년부터 영화제를 운영했던 기술자막팀 출신 스태프들이 모여 만든 회사다.

• 7년 이상의 경력자들로 팀이 구성되어 있어, 영화자막 제작 및 영화제 운영에 있어서 탁월한 역량을 지녔다. ‘많은 일



자리'보다 '좋은 일자리'를 이야기하는 기업이다.



## ② 맨오브액션(Man of Action)

### ○ 설립 목적

- “사진 한 장이 세상을 바꿀 수 있는” 시작이 될 수 있을 것이라는 생각에서 출발했다.

- 사진과 동영상으로 지구촌 어려운 지역의 사정을 알리고, 이들의 진솔한 삶의 모습을 담은 사진을 활용하여 모든 사람들이 공감하며 소통할 수 있는 상품(도서출판 및 팬시제품)을 개발하고 이익을 창출하며,

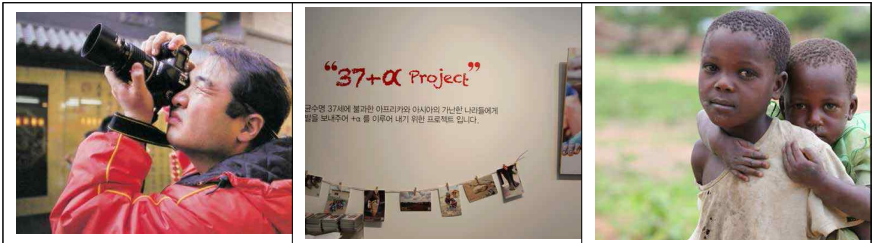
- 그 이익을 다시 그들에게 돌려줌으로써 지구촌 어려운 지역의 문제를 함께 해결해 나가는 사회적기업을 목표로 하고 있다.

### ○ 사업 내용

## II. 사회적기업가 정신 사례

- 저개발국 지원 사업을 목표로 하며, 홍보가 필요한 문화 예술인 및 사회적기업을 위한 사진 및 동영상 제작, 아프리카와 아시아 저개발 국가들의 삶을 알리는 <37+@> 사진전, 학교로 찾아가는 전시회, 토크이벤트 제작/판매, 포토북 다이어리 출판/판매 등의 사업을 진행하고 있다.

• 2013년 3월 캄보디아와 베트남 현장 조사를 진행하였으며, 5월부터는 <37+@ 희망씨앗프로젝트>로 네팔에서 현재 활동하고 있는 NGO 와 함께 신발 및 기타 필요한 물품을 지원하는 사업을 진행하고 있다.



### (3) 교육 부분

#### ① 21세기디에스

##### ○ 설립 목적

- 신체활동 프로그램 개발과 보급에 목적을 둔 광주광역시 지정 예비 사회적기업이다.

• 신체활동의 증대를 통해 전 연령대의 사람들이 자신감을 갖게 하고, 나아가 사회적 문제를 예방하도록 도우며 삶의 행복도를 증진시킨다는 목표를 가지고 있다.

○ 사업 내용

- 신체활동 프로그램을 개발해서 보급하는 일을 한다.

• 체계화된 여름 캠프, 방과후 교실 등을 설계, 진행한다

• 그냥 체육이 아니라 특정 종목, 줄넘기 같은 경우는 '키 크기' 프로그램으로 유아에 맞게 만들어서 하며, 축구도 2002년도 월드컵 이후로 계속 활성화됐다. 다만 선수를 기르는 게 아니라 놀이 식으로 가르친다.

- 교육대상(회원)의 범위

• 유치원, 어린이집, 초등학교, 돌봄교실, 노인정 등

• 노인정이나 장애인 시설 같은 곳에는 재능기부도 하며, 회원으로 관리하면서 수입을 창출하는 곳은 유치원, 어린이집, 또는 초등학교 등이다.



② 마음걸음

## II. 사회적기업가 정신 사례

### ○ 설립 목적

- 예술을 통한 관계 중심의 평화로운 교실을 꿈꾸는 마음결음은 학교폭력 예방과 대처를 위해 연극을 통한 감성 예방 교육과 치유활동을 진행한다.

• 이들은 마치 최전방에 투입된 군인처럼 매일 아이들을 만나고 그 삶의 여러 단면을 매만지고 있다.

### ○ 사업 내용

- 예술치로나 예방교육을 통해 아이들 만나는 일이 주된 일이다.

• 소그룹 단위로는 연극과 같은 예술적 매개물들을 가지고 만나고 있고, 학교나 단체에서의 폭력 예방 교육이나 캠프를 기획하고 진행한다.

• ‘사회의 많은 문제가 결국 가장 약한 아이들의 폭력 현상으로 나타나는 것이다.’라는 더 큰 개념에서의 문제해결을 위해 마음결음은 학교폭력의 가해 학생을 위한 교육도 진행한다. 이 과정에서 연극인들의 자립과 활동을 지원하는 모델을 가지고 있다.



#### (4) 전통문화 부분

##### ① 마인드디자인

###### ○ 설립 목적

- (주)마인드디자인은 잊혀지거나 소외되고 있는 전통문화를 더 많은 이들이 쉽고 재미있게 즐길 수 있도록 창조적인 문화 콘텐츠를 만들고 알리는 청년사회혁신기업이다.

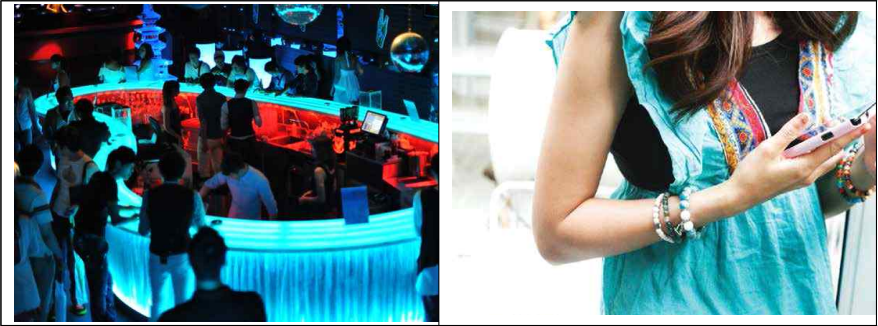
• 전통문양과 색감을 담아 의류, 액세서리 등 실용적인 제품들을 개발하여 판매하기도 한다. 이를 통해 문화적 자긍심 확립, 다양한 전통문화 콘텐츠 확산, 진정한 한류 문화 발현의 가치를 실현하고자 노력하고 있다.

###### ○ 사업 내용

- 한국전통문화를 사람들이 좀 더 쉽고 재미있게 즐기기 위한 대중화된 콘텐츠를 만드는 회사이다.

## II. 사회적기업가 정신 사례

• 주로 하는 일은 박람회나 행사 기획, 디자인 기획과 상품개발이다. 영상이나 책 등의 콘텐츠는 협력업체와 함께 기획하고 진행하기도 한다.



### ② 배꽃떨어지니 봄이로다(이하 배꽃봄)

#### ○ 설립 목적

- 배꽃떨어지니 봄이로다(배꽃봄)는 한국 전통음악의 앞길을 닦는 청년들이다.

• 우리의 한국음악계가 앓고 있는 총체적인 병을 진단하고 맞춤 처방전을 내놓는다. 호기로운 이들의 꿈은 우리의 음악으로 우리 모두가 신명 나게 놀 수 있는 커다랗고 튼튼한 판을 만드는 것이다.

#### ○ 사업 내용

- 한국 전통음악을 바탕으로 한 다양한 문화사업을 펼치고 있다.

• 콘텐츠 제작 및 보급 사업, 교육 사업뿐 아니라 전통음

악에 대한 대화의 장을 만들고 국악기 시장의 유통 구조를 개선하는 등 한국 전통음악의 저변을 넓히고 단단히 만드는 일에 힘쓰고 있다.

- 국내 최대 한국 전통음악 관련 커뮤니티가 될 이들의 웹 사이트는 2014년 1월에 열릴 예정이다.



### Ⅲ. 사회적기업의 이해

#### Ⅲ. 사회적기업의 이해

##### 1. 사회적기업(社會的企業, Social Enterprise)

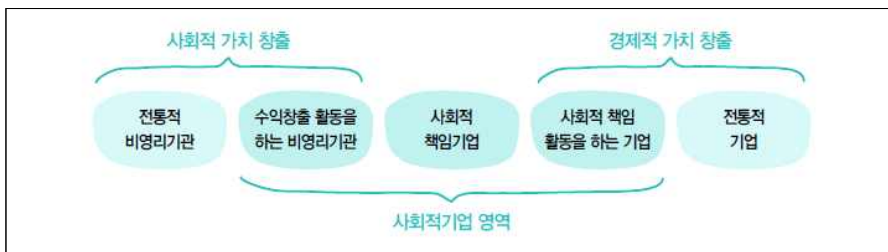
###### 1) 개념과 의의

###### ○ 사회적기업 개념

- 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업

• 비영리조직과 영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업

• 사회 취약계층에게 사회(공공)서비스 또는 일자리를 제공하며 취약계층과 지역주민 삶의 질을 높이기 위한 사회적 목적을 추구하면서 생산, 판매, 서비스 등 영리활동을 하는 기업 조직<sup>67)</sup>



###### ○ 사회적기업 의의

- 사회적기업은 영리활동으로 얻은 경제적 이익을 지역사회

67) 한국사회적기업진흥원, '사회적기업매뉴얼', p.11, 2012



회 재건이나 사회적 포용과 같은 사회·환경적 문제 해결에 이  
용함으로써 사회적 필요를 충족시키며,

- 윤리적 시장을 확산하고, 기업의 사회적 책임에 대한  
기준을 높이며, 사회서비스를 기획개발하여 새로운 방식을 개  
척하며 공공서비스를 개선하고,

- 윤리적 목적과 사업의 성공이 결합될 수 있음을 보여줌  
으로써 기업 활동의 차원을 높인다.<sup>68)</sup>

<p>- 즉, 사회적기업은 지속발전가능한 경제활동을 통해 부의 창출에 기여함은 물론, 사회적 필요를 충족시켜주고, 지역사회를 재건하며, 양질의 공공서비스를 제공하고 서비스를 혁신하며, 윤리적 시장을 권장하여 지역발전과 혁신에 중심적 역할을 수행한다.</p>
---

---

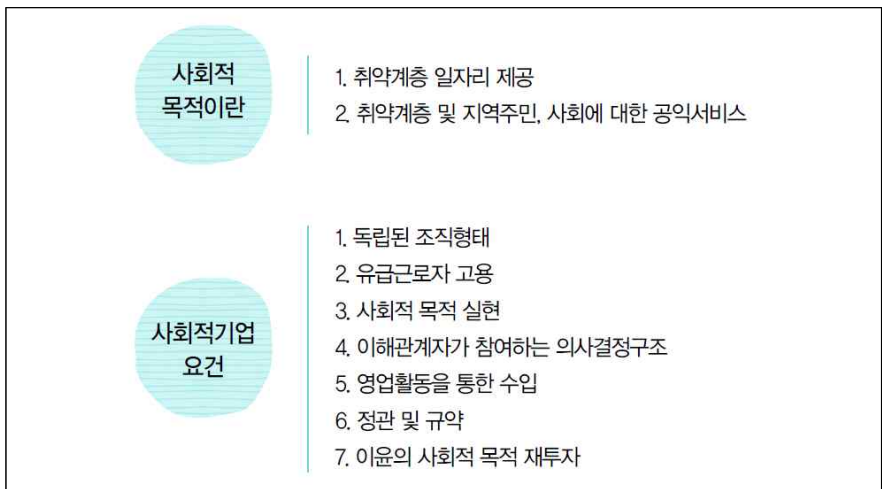
68) 한국사회적기업진흥원, ‘Do, Dream, 두드림, 사회적기업’, p.13 ~ 14, 2012

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

〈표〉 사회적기업 의의(한국사회적기업진흥원, ‘Do, Dream, 두드림, 사회적 기업’)



〈표〉 사회적목적과 사회적기업 요건



## 2) 사회적기업 등장배경<sup>69)</sup>

○ 진화하는 자본주의의 흐름 속에서 사회적기업은 태동되었다.

- 1970년대 두 차례의 오일쇼크로 인한 세계적인 경기침체와 산업구조의 변화로 범세계적인 실업과 빈곤문제가 심각하게 대두되었다. 이에 대한 해결책으로, 유럽의 비영리 단체들이 국가나 지방정부가 제공하지 못한 사회서비스를 지역주민에게 제공하면서부터 사회적기업의 개념이 등장하기 시작한 것이다.

• 한편 유럽연합(EU)는 지역을 기반으로 한 협동조합을 중심으로 사회적기업이 발달하였으며, 1980년대 중반부터 높은 실업률·소외계층 증가 등 사회문제의 해결 및 사회통합을 위한 방안으로써 사회적기업을 제도화시키고 정부의 재정적인 지원을 촉구하였다.

• 미국 역시 1980년대 연방정부의 사회복지 예산 감축에 따라 비영리 기관들이 정부의 재정지원이나 기업의 후원에 의존하는 데 한계가 있어, 안정적인 재원을 확보하기 위한 방편으로 사회적기업이 나타난 것이다.

○ 자본주의 진화과정과 경제성장과정에서 발생하는 사회적 문제들을 해소하면서 동시에 지속적인 성장을 이루기 위해서는 경제적 발전과 사회적 가치창출의 두 톱니바퀴가 맞물려 돌아가야 한다.

---

69) 한국사회적기업진흥원, ‘Do, Dream, 두드림, 사회적기업’, p.19~20, 2012

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

- 즉, 사회적기업은 효율적인 사회적 가치 창출이라는 시대적 요구로부터 탄생하게 되었다.

• 자본주의의 발전과정에서 야기되는 사회적 갈등을 해소하여, 시장과 정부의 실패를 시정하고 보완하려는 움직임의 결과물인 것이다. 그런 점에서 사회적기업은 결국 사회서비스의 대안생산체제로서의 기능을 수행한다고 볼 수 있겠다.

〈표〉 자본주의 역사(한국사회적기업진흥원, ‘Do, Dream, 두드림, 사회적기업’)



### 3) 사회적기업 제도

#### ○ 인증<sup>70)</sup>

- 우리나라에서 시행하고 있는 사회적기업 제도는 「사회적기업육성법」을 근거로 그 대상을 사회적기업과 예비사회적기업으로 구분하여 이원적으로 적용하고 있다.

• 「사회적기업육성법」은 사회적기업의 유형을 구분하고 그에 맞는 인증요건을 제시하고 있으며, 인증요건에 적합 여부를 확인하여 사회적기업으로 인증하고 있다.

• 예비사회적기업이란 사회적기업이 추구하고자 하는 사회적 목적을 실현하고 기업 활동을 수행하고 있으나, 인증요건에는 미흡한 기업에 대하여 예비사회적기업으로 지정하여 향후 사회적기업으로 전환할 수 있도록 지원하는 제도다.

---

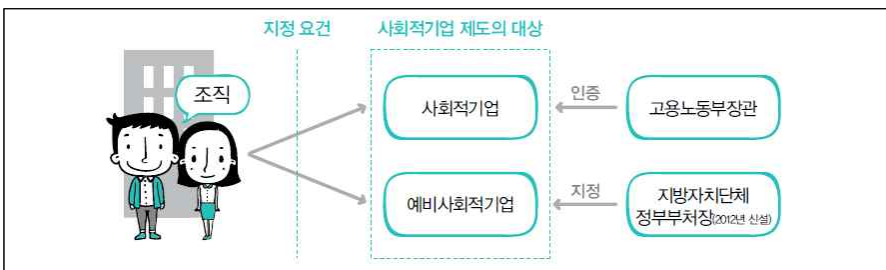
70) 한국사회적기업진흥원, ‘사회적기업매뉴얼’, pp.26~27, 2012

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

<표 > 사회적기업 인증심사의 대원칙(한국사회적기업진흥원, 2012)

<b>조직형태</b>	사회적기업으로 인증받기 위해서는 사회적기업육성법(제8조 1항 1호)이 명시한 바 대로, 기업이 독립된 조직 형태를 갖추어야 한다. 따라서 원칙적으로 조직의 부서나 사업단은 사회적기업으로 인증 받을 수 없다. 하지만 비영리법인·단체의 경우, 조직의 목적달성을 위한 수익사업을 위해 별도의 사업단을 구성하여 신청하는 사례가 있는데, 이 경우 해당 사업단이 인사·회계·의사결정에 있어 모법인과 실질적으로 독립하여 자율적으로 운영되는 것이 객관적으로 확인되는 경우에 한하여 예외적으로 사회적기업 인증을 받을 수 있다.
<b>사회적 목적 실현</b>	사회적기업은 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등 사회적 목적 실현을 조직의 주된 목적으로 해야 한다. 이때, 사회적 목적 실현은 단순히 취약계층 고용이나 서비스 제공 비율을 만족시켰다고 인정되는 것이 아니라 법 제8조 1항 3호에 규정된 바와 같이 조직의 '주된 목적' 이 사회적 목적을 추구해 온 경우에만 인정된다.
<b>민주적 의사결정 구조</b>	사회적기업은 다양한 이해관계자가 실제로 참여하는 민주적 의사결정 구조를 갖추어야 한다. 이에 대해 공증된 정관, 이사회 및 운영위원회 구성 및 운영현황, 회의록 등을 종합적으로 검토·판단한다.
<b>영업활동 기준</b>	사회적기업 인증을 위해서는 유급근로자를 고용하여 영업활동을 해야 한다. 영업활동은 최소한 6개월 이상 영위해야 하며, 그 수입이 총 노무비 대비 30% 이상이어야 한다.

<표> 사회적기업 인증



〈표〉 사회적기업과 예비사회적기업의 차이(한국사회적기업진흥원, 2012)

사회적기업	구분	예비사회적기업
고용노동부장관	주관	광역자치단체장, 정부부처장
<ul style="list-style-type: none"> <li>조직형태</li> <li>유급근로자를 고용</li> <li>영업활동을 통한 수입                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 노무비 대비 매출액 30% 이상</li> </ul> </li> <li>사회적 목적 실현</li> <li>정관 및 규약 구비</li> <li>이해관계자가 참여하는 의사결정구조</li> <li>이윤의 2/3 이상 사회적 목적 재투자</li> </ul>	요건	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직형태</li> <li>유급근로자를 고용하여 영업활동 수행                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 매출규모 무관</li> </ul> </li> <li>사회적 목적 실현</li> <li>이윤의 2/3 이상 사회적 목적 재투자                             <ul style="list-style-type: none"> <li>· 광역자치단체에 따라 상이</li> </ul> </li> </ul>
상시접수	신청	광역자치단체별 연중 1~2차 일정공고
최대 3년	지원 기간	최대 2년

○ 사회적기업의 인증은 고용노동부장관이 하며, 예비사회적기업은 지방자치단체 또는 정부부처에서 지정한다.

- 예비사회적기업 제도의 운영목적은 지방자치단체와의 협력을 강화하여 지역개발·환경·문화 등 전략적 육성분야를 중심으로 지역 특색에 맞는 사업모델을 발굴하고 지역자원과의 연계를 통해 사회적기업을 육성하는 데 있다.

• 2012년부터는 정부부처에서 부처별 육성모델을 통한 예비사회적기업 지정을 할 수 있는 제도가 신설되었다. 부처형 사회적기업 지정제도란 중앙부처장에게 사회적기업 인증을 추천할 수 있는 권한을 부여하여 소관분야의 예비사회적기업을 직접 육성하고 그 중 우수한 예비사회적기업은 사회적기업 인증을 용이하게 받을 수 있도록 추천하는 제도다.

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

#### 4) 사회적기업 유형

○ 우리나라의 사회적기업은 인증 신청시, 사회적 목적에 따라 5가지 유형으로 구분하여 인증을 받게 된다.

- 사회적 목적은 크게 2가지(취약계층을 대상으로 한 ‘일자리 창출’과 ‘공익 서비스’)로 나뉘며, 다시 일자리 제공형, 사회서비스 제공형, 혼합형, 지역사회 공헌형, 기타형으로 분류된다.

• ‘일자리 창출’은 취약계층에 한정되며, ‘공익 서비스’는 대상이 취약계층과 지역주민에 한정되는 제한적 개념이다

※ 사회적기업육성법

제1조 이 법은 사회적기업의 설립·운영을 지원하고 사회적기업을 육성하여 우리 사회에서 충분하게 공급되지 못하는 사회서비스를 확충하고 새로운 일자리를 창출함으로써 사회통합과 국민의 삶의 질 향상에 이바지함을 목적으로 한다.

제2조 ‘사회서비스’란 교육, 보건, 사회복지, 환경 및 문화 분야의 서비스, 그 밖에 이에 준하는 서비스로서 대통령령으로 정하는 분야의 서비스를 말한다



<표> 사회적기업 유형(한국사회적기업진흥원, 2012)

구분	사회적기업 유형	내용	기준
㉠	일자리 제공형	취약계층에게 일자리를 제공하는 것을 주요한 목적으로 함	전체 근로자 중 취약계층의 고용비율이 30% 이상
㉡	사회서비스 제공형	취약계층에게 사회서비스를 제공하는 것을 주요한 목적으로 함	전체 서비스 수혜자 중 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 30% 이상
㉢+㉣	혼합형	취약계층에게 일자리와 사회서비스를 제공하는 것을 주요한 목적으로 함	전체 근로자 중 취약계층의 고용비율과 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 각각 20% 이상
	지역사회 공헌형	지역사회에 공헌하는 것을 주요한 목적으로 함 * 2011년 신설	전체 서비스 수혜자 중 일자리와 사회서비스를 제공받는 취약계층의 비율이 20% 이상
-	기타형	사회적 목적의 실현여부의 판단에 있어 취약계층의 고용비율과 사회서비스 제공비율로 판단하기 어려운 경우의 유형	사회적기업육성위원회에서 결정

### 5) 사회적기업 지원제도

○ 「사회적기업육성법」에 기초한 사회적기업 지원은 사회적기업 인증과 동시에 발생하는 것이 아니고 개별공고, 신청, 심사 등을 통해 진행된다. 「사회적기업육성법」에서 정한 주요 지원내용은 다음과 같다.<sup>71)</sup>

① 사회적기업의 설립 및 운영에 필요한 경영·기술·세무·노무(勞務)·회계 등의 분야에 대한 전문적인 자문 및 정보 제

71) 한국사회적기업진흥원, ‘사회적기업매뉴얼’, pp.213~215, 2012

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

공 등

② 사회적기업의 설립·운영에 필요한 전문인력의 육성, 사회적기업 근로자의 능력향상을 위한 교육훈련

③ 사회적기업의 설립 또는 운영에 필요한 부지구입비·시설비 등의 지원·용자

④ 사회적기업이 생산하는 재화나 서비스의 우선 구매

⑤ 국세 및 지방세의 감면과 보험료 지원

⑥ 사회적기업의 운영에 필요한 인건비, 운영경비, 자문비용 등 재정지원

<표>사회적기업 지원 내용(한국사회적기업진흥원, 2012)

구분	항목	내용	
직접 지원	인건비	근로자	근로자의 최저임금 수준의 인건비와 사업자부담 사회보험료를 최대 30명을 대상으로 1년차 90%, 2년차 80%, 3년차 70%로 연차별 차등지급
		전문인력	해당분야 전문인력 인건비를 12년 기준 1인당 월 200만 원까지 최대 3명을 대상으로 1년차 90%, 2년차 70%, 3년차 50%로 연차별 차등지급
	재정 지원	사업개발비	사업개발비, 연구비, 교육훈련비 등 최대 7천만 원까지 지원
		자금대출	미소금융재단과 중소기업청 창업자금을 통한 융자
		세제지원 및 기부금	법인세 및 소득세를 4년간 50% 감면 사회적기업에 기부하는 기업에 기부금 손금산입 처리
		사회보험료	사업주 부담 4대 사회보험료 일부를 근로자 1인당 7만 9천 원까지 4년간 지원
	경영 지원	경영컨설팅	창업-성장-자립단계별 기초 및 전문 컨설팅 제공
		S/W제공	상용 회계프로그램 보급 및 교육
간접 지원	공공기관 우선구매	사회적기업이 생산하는 제품이나 서비스의 공공기관 우선구매	
	홍보	사회적기업의 대국민 홍보를 위한 사업진행	
	자원봉사(프로보노)	경영·법률·회계 등 다양한 분야 전문가의 재능기부 연계	
구분	항목	내용	
육성 지원	청년 등 사회적기업가 육성사업	사회적기업 창업을 원하는 사회적기업가를 공모를 통해 선정하여 사업비 지원	
	소셜벤처 경진대회	청소년과 일반인의 소셜벤처 및 사회적기업에 대한 관심 제고를 위해 경진대회 개최	
	아카데미 및 교육	대학 등에 사회적기업 양성 과정 및 분야별 필요한 교육과정 운영을 통해 (예비)사회적기업 임직원 교육	

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

〈표〉 사회적기업, 예비사회적기업 구분별 지원내용(한국사회적기업진흥원, 2012)

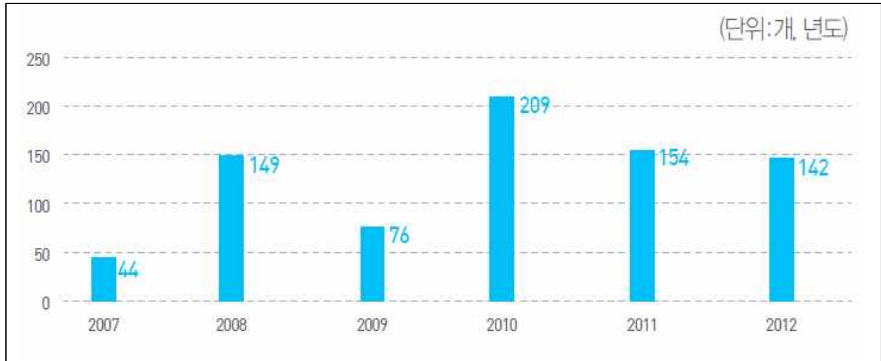
지원제도	사회적기업	예비사회적기업
근로자 인건비	최저임금 수준의 인건비와 사업자 부담 사회보험료 한도에서 3년간 차등지원 - 1년차: 90% - 2년차: 80% - 3년차: 70%	최저임금 수준의 인건비와 사업자 부담 사회보험료 한도에서 2년간 차등지원 - 1년차: 100% - 2년차: 90%
전문인력 채용 지원	200만 원 한도 3년간 차등지원	해당사항 없음
경영컨설팅	연간 10~20백만 원 3년간 총 20~30백만 원	연간 3백만 원 3년간 총 5백만 원
사업개발비 지원	연간 7천만 원 한도	연간 3천만 원 한도
공공기관 우선구매	해당	해당사항 없음
세제지원	법인세·소득세 4년간 50% 감면 기부금 손금산입 처리 사업주 부담 4대보험료 일부지원	해당사항 없음
시설비 등 지원	해당	해당사항 없음

#### 6) 사회적기업 현황

○ 2007년 사회적기업육성법이 제정된 이래, 2012년 12월까지 한국의 사회적기업은 2007년 55개소에서 2012년 12월까지 774개소로 약 14배의 양적인 성장을 해왔다.<sup>72)</sup>

72) 한국사회적기업진흥원, ‘Do, Dream, 두드림, 사회적기업’, p.16 ~ 27, 2012

〈표〉 연도별 사회적기업 인증 현황(한국사회적기업진흥원, 2012)



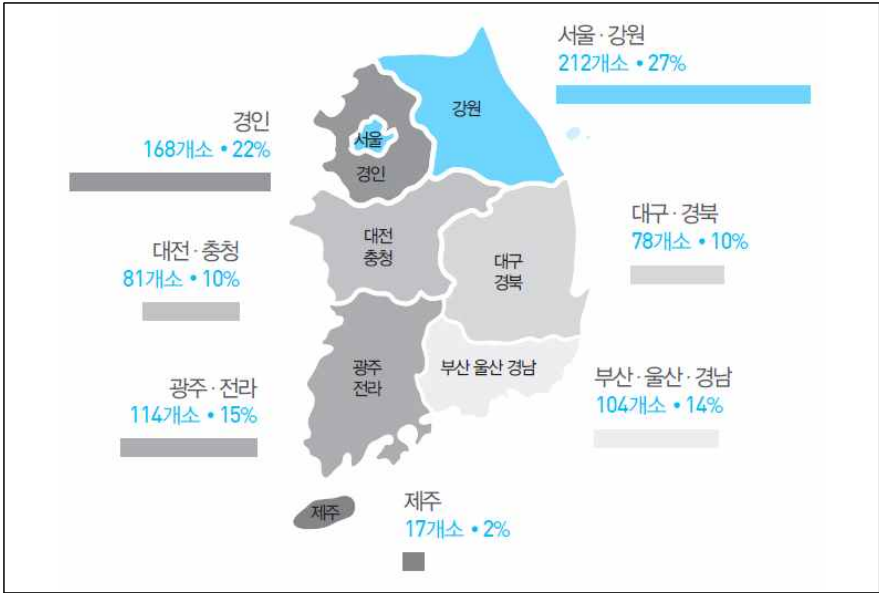
- 서울, 경기, 인천에 소재한 사회적기업의 수는 총 342개 소로 전체 사회적기업의 44.2% 차지

- 서울·강원권에 212개소, 경인권, 광주·전라권, 부산·울산·경남권, 대구·경북권, 대전·충청권 순

- 서울·강원권, 경인권이 각각 27%, 24%인 것을 제외하면, 나머지 권역은 10~15% 내외로 비교적 고른 분포를 보이고 있다. 특별자치도인 제주도에서도 17개 기관이 사회적기업으로 인증을 받았다.

### Ⅲ. 사회적기업의 이해

〈표〉 인증 사회적기업 권역별 분포(2012년 12월 기준, 한국사회적기업진흥원)



〈표 51〉 사회적기업 유형(사회적 목적 실현별, 조직형태별, 분야별 유형, 한국사회적기업진흥원, 2012)



## Ⅳ. 사회적기업 시작하기

### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

#### 1. 창업의 3요소<sup>73)</sup>

##### 1) 사업아이템

○ 사업아이템에서 가장 중요한 것은 업종 선택과 브랜드 네이밍이다.

##### - 업종 선택

• 사회적기업 창업자는 자신의 경험, 지식, 기술 등을 고려한 인적, 물적 자원으로 제조 가능한 업종을 선정하게 된다. 구체적으로 사업 분야 선정을 위해서는 시장성과 경쟁력, 육성 또는 보호대상 업종 그리고 초기투자 부담이 비교적 적은 업종을 파악하여 결정하게 된다할 필요가 있으나, 지나친 설비 투자가 필요한 업종에 대해서는 신중을 기해야 한다.

• 사회적기업이 대기업과의 차별성 내지 전문화로 인한 생산전략도 검토해야 한다.

• 정부의 중점 육성 품목이나 보호대상에 포함되어 있는 벤처기업, 이노비즈, 기술 집약형 내지 첨단기술, 국산화 개발 품목 등 중소기업 고유 업종이면 유리하다.

##### - 브랜드 네이밍

• 사업명칭은 회사의 얼굴이기 때문에 사업내용을 쉽게

---

73) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.60, 2013



이해할 수 있도록 작명하는 것이 중요하다. 사회적기업의 회사 이름이 중요한 이유는 이름이 바로 그 사업의 성격을 결정하기 때문이다.

## 2) 인적요소<sup>74)</sup>

### ○ 창업구성원

- 사회적기업 창업자라면 창업 동기가 경제적인 가치보다는 사회적 가치를 우선적으로 추구하는 사회적기업가정신이 필요하다. 아무리 유능한 구성원을 선발하더라도 창업하려는 사회적기업의 미션에 동기부여가 되지 못하면 사회적기업에 적합하지 않다.

- 역량을 갖추고 있더라도 동기가 충분히 부여 되지 못한다면 사회적기업에 적합하지 않다.

- 또한, 사회적기업에는 전문적인 은력을 갖춘 전문가 보다는 다양한 업무를 소화할 수 있는 제너럴리스트가 더 필요하다. 회계, 마케팅 및 생산관리처럼 전문성이 필요해 보이는 일이라도 해당업무의 경력보다는 다양한 업무를 수행할 있는지를 살펴보는 것이 더 중요하다.

## 3) 물적요소<sup>75)</sup>

### ○ 창업자본

---

74) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.63, 2013

75) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.65, 2013

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

- 사회적기업을 성공적으로 창업하기 위해서는 창업자본 확보가 필수적이다.

• 창업자본의 조달은 가장 어려운 창업 요인중 하나다. 사회적기업 창업자는 스스로 출자하거나, 창업 팀에서 공동으로 부담할 수 있으며, 가끔은 창업이나 경영에 직접 참여하지 않는 제 3자로부터 조달될 수도 있다.

##### ○ 자본 조달

- 사회적기업을 창업하는데 필요한 자금은 금전적인 자원 뿐만 아니라 자본을 이용하여 동원할 수 있는 토지, 기계, 원재료 등의 물적 자원을 포함한다.

• 즉, 인력, 사업장, 원자재 등 인적 자원과 물적 자원, 기술개발, 영업조직의 구축 등 유형자산과 무형자산 등 포괄적인 의미를 가진다.

- 정부의 창업지원사업 적극적 활용

• 중소기업진흥공단 홈페이지<sup>76)</sup> ‘지원사업-정책자금’에서는 다양한 창업자금 지원방식을 소개하고 있다.

· 창업지원자금은 초기에 시설자금과 운영자금으로 구분되며, 상환기간은 대부분 5년 이내이다.

· 창업자금은 회사 설립 이후 3년에서 5년 이하의 초기에만 지원받을 수 있으며 연체된 세금이 없고 평소 정확하게 재무관리를 해놓았다면 대출의 불이익을 받지 않는다.

---

76) [www.sbc.co.kr](http://www.sbc.co.kr)

## 2. 사업타당성 분석

### 1) 사업타당성 의미<sup>77)</sup>

○ 사업성타당성 분석은 개인의 판단보다는 창업아이디어 중에서 가장 타당성이나 성공가능성이 높은 아이디어를 채택할 수 있도록 걸러주는 단계이다.

- 사업성 분석이 타당하다는 긍정적인 결과가 도출되면, 조직구성원들과 함께 사업계획서를 짜고, 이를 문서화하여 사업계획서를 작성한다.

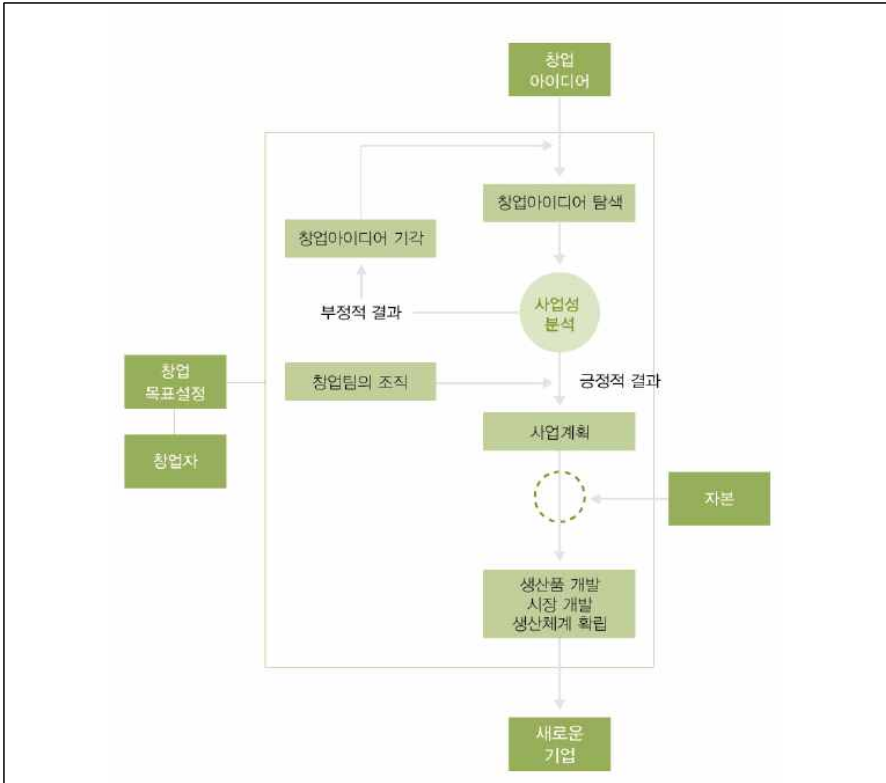
• 사업계획서는 투자유치나 자원조달을 목적으로 투자자에게 제공된다. 그 결과 자본이 조달된다면 사업계획서의 내용을 단계적으로 실현해 나갈 수 있다.

---

77) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.81, 2013

#### IV. 사회적기업 시작하기

〈표〉 창업프로세스에 의한 사업타당성 분석단계(한국사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', 2013)



#### 2) 사업타당성 분석 절차<sup>78)</sup>

78) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.83, 2013

<표> 사업타당성 분석 절차(한국사회적기업진흥원, 2013)



○ 창업자 역량 평가

- 창업자는 창업 기업의 정체성을 확립하고, 조직문화를 만들어가는 가장 중요한 의사결정자이다.

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

- 창업자기 적성에 맞지 않은 사업을 진행하거나 스스로 사업에 대한 경험과 식견이 부족하다면, 경영자로서의 자질과 역량이 부족하게 되어 사업을 잘 이끌어갈 수 없게 된다.

- 창업의 성패는 창업자에 의해 결정될 확률이 높기 때문이다. 따라서 창업자가 사업을 충분히 수행할 역량을 갖추고 있는지 핵심 체크리스트를 꼼꼼히 따져 창업자 역량을 평가하는 것이 사업성 분석의 가장 기본이다.

##### ○ 기술성 분석

- 제품의 생산과 관련되는 모든 요소들을 분석하여 제품이 원활하게 생산될 수 있는 지를 분석하는 것이 기술 분석이다.

- 생산역량은 제품의 특성 및 공정, 제조프로세스 및 생산시스템, 생산시설과 설비, 기술인력 등을 분석하여 종합적인 생산능력을 점검함으로써 파악할 수 있다. 또한 원재료 및 제품에 대한 소요량을 산정하여 투입 대비 산출을 고려한 생산성과 공정 불량률 및 개선 가능성을 종합적으로 고려한 효율성을 분석하여 검토할 수 있다.

- 그러나, 사회적서비스위주의 기술 분석은 다양한 요소들을 서비스 차원에서 재인식하여야 한다. 소비자가 가장 큰 만족을 느낄 수 있도록 투입 대비 산출의 극대화 서비스를 고려할 수 있다. 서비스를 제공하는 인적 자원의 확보나 다양한 스킬 및 노하우 습득을 위한 교육과정 등 다양한 접근이 가능하다.

- 소비자들은 사회적기업의 기술 분석에 관해 편견을 가지고 있다. 취약계층을 고용하여 제품을 생산하는 사회적기업은 기술적 측면에서 취약성을 가지고 있으며, 서비스에 대한 전문성도 영리기업에 비해 떨어진다는 인식을 소비자들은 가질 수 있다.

- 이러한 인식이 일반적이지는 않다고 하더라도, 이러한 기준에서부터 영리기업과 동등하게 경쟁할 수 있어야 사업의 타당성이 인정된다고 할 수 있다.

○ 시장성 분석

- 시장분석이란 사회적기업이 만든 제품 및 서비스를 판매할 시장이 있는지, 그리고 그 시장에서 제품 및 서비스를 사고자하는 소비자의 수요가 충분한지, 실제로 판매는 어느 정도가 되는 지를 예측하는 것을 의미한다.

- 예상되는 시장과 고객의 규모, 제품 경쟁력, 잠재고객, 물적 유통 및 소비자 성향 등을 분석해야 한다. 기업 운영에 있어 충분한 수요와 매출액이 예측되지 않는다면 사업을 다시 생각해 보아야 한다.

○ 재무적 타당성 분석(자본 조달)

- 제품을 팔아서 지속가능한 수익을 창출하지 못한다면 사업의 성공가능성은 높다고 말할 수 없다.

- 경제성 분석은 수익성 분석으로 설명할 수 있다. 수익성 분석을 위해서는 재무제표의 작성이 전제되어야 한다.

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

- 사회적기업가는 재무제표 작성을 위한 최소한의 회계지식을 갖추어야 한다. 창업하여 사업을 시작하면 확보된 자금으로 원재료를 구입하고 인건비와 각종 경비 등을 사용한 내역과 투입에 대한 성과로 나타나는 매출액을 기록하는 작업이 회계라 할 수 있다.

- 즉, 수익성 분석은 자본 조달로부터 시작된 기업의 다양한 경제활동의 결과로 미래에 창출될 수익성이 지속가능한지, 그리고 향후 기업이 성장하는데 있어 타당한 지를 분석하는 것이다.

##### ○ 사회적 목적의 실현성

- 사회적 공익성 분석은 영리기업과 구분되는 사회적기업만의 차별적인 부분이다.

- 사회적 목적을 추구하지 않으면 이미 사회적기업으로서의 의미는 없다. 물론 수익 창출과 사회적 가치제공이라는 두 가치의 균형을 맞추기란 쉽지 않다.

- 따라서, 타당성 분석의 결과 수익창출의 가능성을 확인하였더라도, 최종적으로는 수익을 창출하는 과정에서 사회적기업을 설립했을 당시 의도했던 것처럼 사회적가치를 실현할 수 있는가에 대해 다시 한 번 분석할 필요가 있다.

##### ○ 기업의 지속가능성 분석

- 지속가능성은 영리기업과 같이 사회적기업 비즈니스 모델의 주요 특성이다.

- 대부분의 자본조달이 투자의 성격을 띠는 일반적인 영



리기업과는 달리 사회적기업 운영은 투자 이외에도 상당부분 외부의 지원에 의존하고 있다.

- 하지만, 이러한 지원책들은 대부분 일시적인 성격을 가지고 있다. 사회적기업은 자립할 수 있는 비즈니스 모델을 창출하고, 나아가 다른 사회적 문제를 해결하기 위해 끊임없이 발전할 수 있도록 지속가능성에 대해 분석하여야 한다.

### 3. 사업계획서 작성시 고려 사항<sup>79)</sup>

#### ○ 사업계획서 의미

- 사업계획서가 사업을 내부적으로 점검하고, 기업이 향후 더 나은 방향으로 사업을 이끌어갈 수 있는 가이드라인 역할을 하지만, 1차적으로는 이해관계자를 설득하고 투자를 유치하고, 나아가 사회적 기업으로 인증 받기위해 기업정보를 제공하는 수단이다.

---

79) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.89, 2013

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

〈표〉 사업계획서 작성 시 고려사항(한국사회적기업진흥원, 2013)

분석항목	고려사항
비즈니스 모델	시장과 사회적 기회
	비즈니스 소개
	경쟁 우위
	현재 창업 준비 단계와 향후 진행 과정
시장 분석	타겟 산업 특성 분석
	타겟 시장 및 소비자 분석
	경쟁자 분석
	우리의 경쟁 전략
운영 전략	제품 및 서비스 출시 방법
	품질 관리
	인력 운영
	파트너십 전략
마케팅 전략	고객 관리
	제품 및 서비스 타당성 검토
	가격
	유통 채널
재무 전략	프로모션 : 홍보와 광고, 세일즈
	3~5년간 요구되는 투자
	3~5년간 재무 예측 : 추정손익계산서, 추정대차대조표
	투자비 유치 계획
사회적 가치	예상되는 사회적 가치
	해결 가능한 사회적 문제
리스크 관리	예상되는 경영, 운영상의 위험
	예상되는 재무상의 위험
	위험 관리 전략
경영팀	경영팀 소개 및 조직도
	경영팀의 강점
부록	경영팀 이력서
	시제품 시안

#### ○ 지속가능한 비즈니스 모델<sup>80)</sup>

- 사회적기업의 가장 큰 문제는 자생력이다. 정부는 이들

80) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.133, 2013

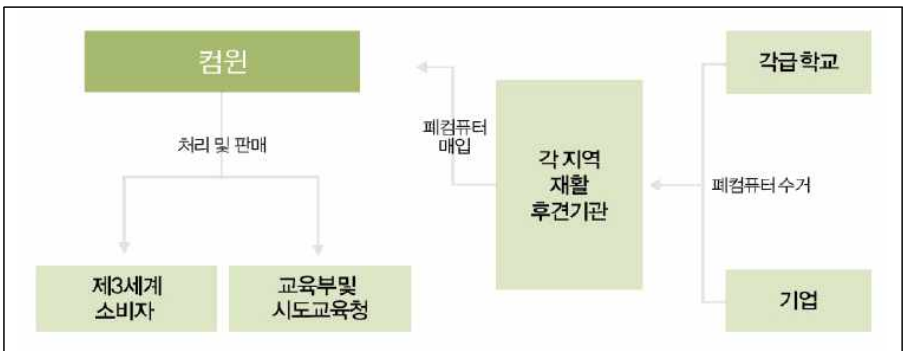
의 생존율을 20%로 추정하고 있다.

- 이는 사회적기업이 지속가능한 수익모델을 제대로 찾지 못하고 재정기반이 허약해 정부지원만 바라보고 있는 실정이기 때문이다.

- 고용노동부가 인증한 사회적기업은 최장 3년 노동자 1인당 최저 임금의 50~90%를 인건비로 지원받고 있다. 그렇다 보니 명확한 비즈니스 모델도 없이 일단 정부지원을 믿고 문을 열었다가 3년 후 폐업하는 사례가 많다.

- 이에, 사회적기업은 지속가능한 경영이 필요하다. 지속가능한 사회적기업 경영을 위해서는 새롭고 혁신적인 비즈니스 모델 발굴이나 정부지원의 육성 및 생태계 구축이라는 체계적인 지원책을 마련하는 것이 재정적인 지원보다 더 중요하다.

<표> 컴윈의 비즈니스 모델 사례(한국사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p..200, 2013)



## Ⅳ. 사회적기업 시작하기

### 4. 마케팅

#### 1) 마케팅 의미<sup>81)</sup>

○ 미국 마케팅협회(American Marketing Association, AMA)에서는 마케팅을 ‘소비자, 고객(사), 협력업체, 사회전반을 대상으로 가치를 제공하기 위해 발생하는 창조, 소통, 전달, 교환 등의 일련의 과정 및 활동들’로 정의하고 있다.

- 즉, 단순히 판촉활동 및 제품 그 자체를 부각시키는 것에 국한되는 것이 아니라, 상품을 기획하고 생산된 제품을 소비자에게 최종적으로 전달하는 과정을 디자인하는 활동을 위미한다.

#### ○ 사회적기업의 마케팅

- TV광고나 신문처럼 상당한 자금을 투입하지 않아도 홍보효과를 누릴 수 있는 SNS같은 매체도 있다.

• 마케팅이 소비자가 원하는 것을 제공함으로써 그들의 마음을 돌리고, 지속적으로 자사 제품을 사용하도록 하는 것이 최종 목표라면, 그 목표를 위해 홍보를 비롯한 다양한 마케팅 기법을 활용하는 것이 필요하다.

• 고객을 유치하는 여유에서 비롯되는 것이 아니라, 이업의 생존과 직결되는 문제라는 점에서 마케팅은 사회적기업에서

---

81) 사회적기업진흥원, ‘사회적기업 성공방정식, ThreeGo’, p.182, 2013

매우 중요한 것이라 할 수 있다.

## 2) 마케팅 전략

### (1) 전체적인 마케팅 전략

#### ○ 마케팅의 일반적 접근

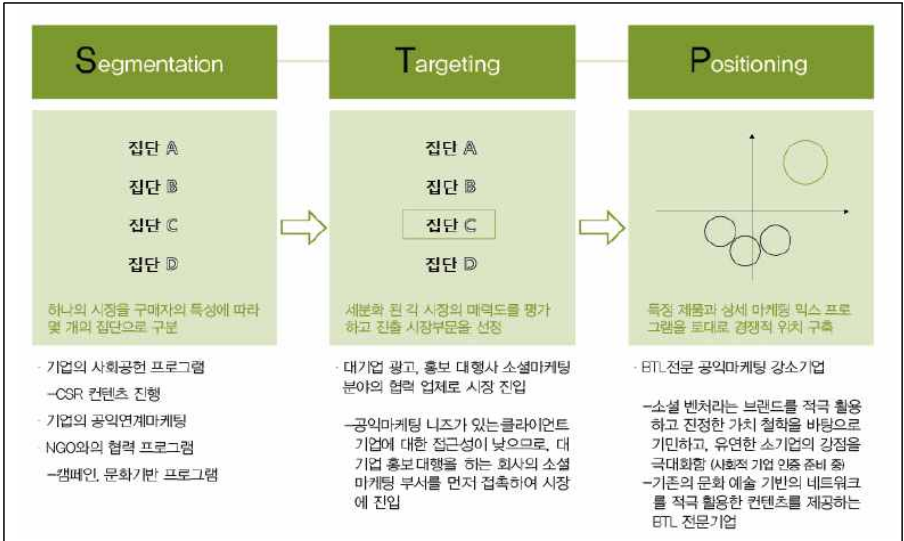
- 시장에 대해 조사를 하고, STP(Segmentation Targeting Positioning) 전략을 통해 시장을 세분화(Segmentation)하고, 그 중 기업의 강점과 약점을 토대로 타겟시장을 선택하며 (Targeting), 타겟이된 시장의 니즈를 충족시키는 포지셔닝 (Positioning)을 한 뒤, 구체적인 마케팅 믹스(4P, Product, Price, Place, Promotion) 전략을 수립하는 일련의 과정이 일반적인 접근이라고 할 수 있다.

<표> 마케팅 전략의 절차(한국사회적기업진흥원, 2013)



#### IV. 사회적기업 시작하기

〈표〉 STP 전략 모형과 개별 사회적기업 적용사례(한국사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.152, 2013)



## (2) 시장조사

### ○ 시장조사가 사업화의 첫 번째 단추

- 사업 아이디어가 아무리 획기적이라도 모든 기업에 있어 제품을 판매하면 살 사람이 있는지를 고민하는 시장조사가 사업화의 첫 번째 단추이다.

• 주위에 사업이 실현가능한지 조언을 구하고, 사업을 시작했을 때 직접적인 이해관계자가 될 수 있는 사람들을 만나는 것이 중요하다. 잘 세워진 전략은 목표를 달성하는 데 그만큼 유리해진다.

## (3) STP(Segmentation Targeting Positioning) 전략

### ○ 1단계, 고객을 쪼개라(Segmentation).

- 모든 사람들의 수요를 채울 수는 없다. 고객을 쪼개라(Segmentation).

• 주어진 자원은 한계가 있어 소비자들의 수요에 맞게 제품을 제공하는 것은 현실적으로 쉽지 않다.

• 사회적기업은 비슷한 욕구를 가진 고객을 끼리끼리 분류하여 선택과 집중을 하기 위한 선택지를 만들어야 한다. 일반적으로 제품의 속성에 따라 나누기도 하지만, 인구 통계학적 특성이나 지리적 특성 등 다양한 기준에 따라 시장을 세분화한다.

### ○ 2단계, 우리 기업은 어느 시장을 공략하는 게 좋을까?

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

(Targeting)

- 시장을 세분화한 후, 스스로가 나눈 여러 가지 시장 중 어느 시장, 어느 고객군을 공략할 것인 지를 선택하는 과정이 Targeting이다.

- Targeting은 대표적으로 시장의 매력도, 기업특성과의 적합도, 시장의 구조적 특성을 표적시장의 선정 기준으로 들고 있다.

- 사회적기업은 일반 기업의 경쟁환경과는 다르게 사회적 가치를 전달하는 과정에서 사회적 문제를 해결하기 위한 시장으로써 문제의 시작점 혹은 사회적 문제의 종류에 따라 분류하였다면, 그 문제들의 공통점 혹은 차이점이나 그 문제들의 근본적인 원인을 분석하여 해결할 수 있는 최적의 대안을 찾는 것이 결국 타겟이 될 수 있을 것이다.

〈표〉 표적시장 선정 기준(한국사회적기업진흥원, 2013)

고려요인	시장의 매력도	기업특성과의 적합도	시장의 구조적 특성
판단 근거 (정보)	매출 규모 성장률, 수익률 등	기업 내·외부 역량 분석 (SWOT 분석 등)	기업 외부환경 분석 (5 Forces Model 등)

○ 3단계, 수많은 경쟁자들, 어떻게 소비자의 마음에 들 수 있지 (Positioning)?

- Positioning은 소비자의 마음속에 자사의 제품 또는 서비스를 위치시키는 것을 의미한다.



- 경쟁사와 비교하여 자사의 제품 또는 서비스의 차별점과 강점들을 바탕으로 이루어진다.

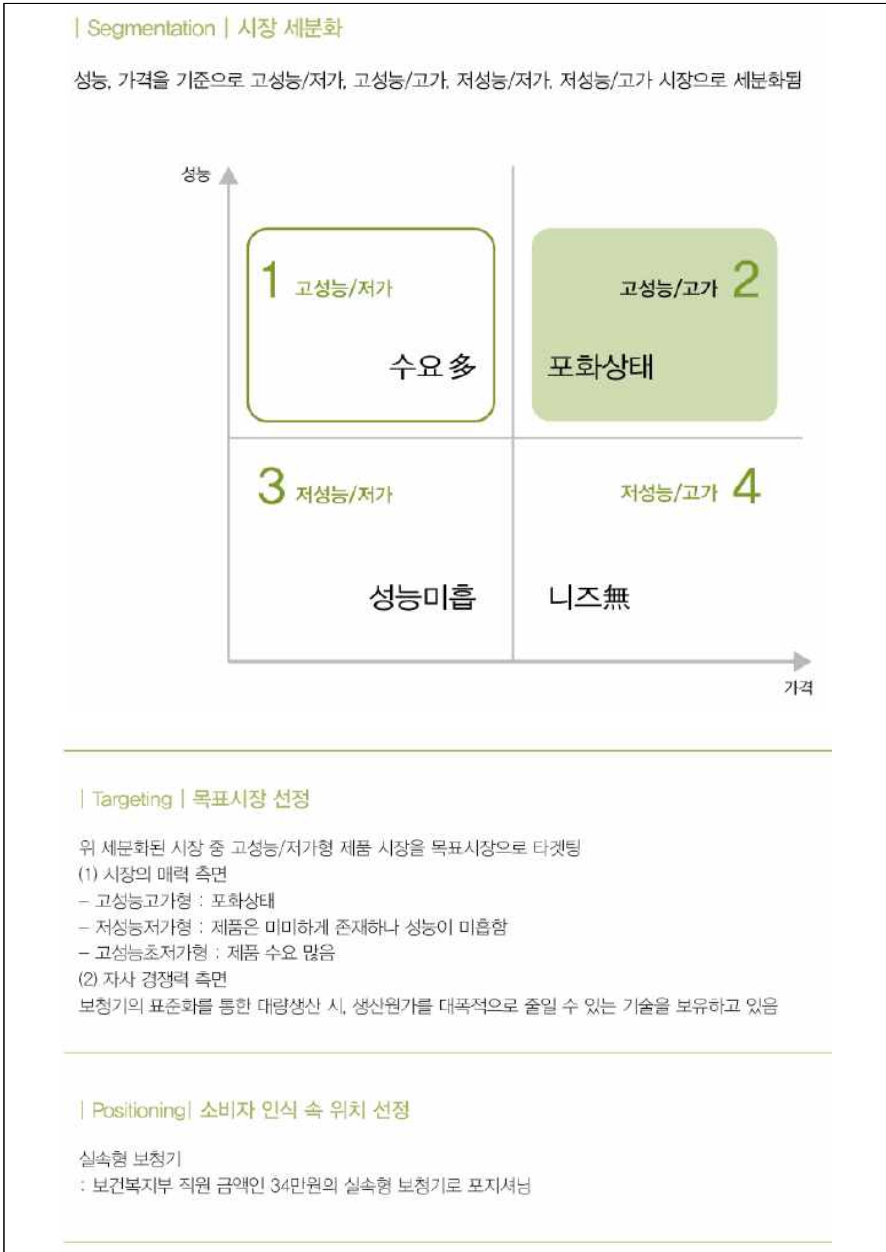
- 경쟁사의 제품 또는 서비스가 어떻게 소비자들에게 인식되고 있는지를 파악하면, 차별화된 강점을 만드는데 좀 더 수월할 것이다.

- 사회적기업은 일반기업들이 가질 수 없는 사회적 가치를 통한 사회적기업만의 제품과 서비스를 제공할 수 있다.

- 이를 통하여 소비자의 가치를 좋은 가치로 끌어 올려 줌으로써, 기업과 소비자가 상생할 수 있는 포지셔닝이 생성되며, 지속가능한 성장을 위한 충성도 높은 고객확보가 가능할 것으로 생각된다.

#### IV. 사회적기업 시작하기

〈표〉 딜라이트의 실속형 보청기 상품 사례(한국사회적기업진흥원, 2013)



(4) 마케팅 믹스(4P, Product, Price, Place, Promotion) 전략

○ 마케팅 믹스(4P)

- 마케팅 활동에 필요한 요소들을 종합적으로 고려하는 것으로 상품(Product), 가격(Price), 유통(Place), 촉진(Promotion)을 들고 있는데. 이러한 다양한 마케팅 요소를 잘 버무려 소비자가 먹기 좋은 음식을 제공해주는 것이 마케팅 믹스라고 할 수 있다.

• 이러한 요소들은 표적시장에 대한 포지셔닝에 적합하도록 상품의 요소를 개발하거나 부각시킬 수 있다.

<표> 탄산음료 4P 마케팅 믹스의 사례(한국사회적기업진흥원, 2013)

Product	맛, 포장, 색깔, 설탕의 농도, 칼로리, 용기 종류, 디자인 등
Price	날개 가격, 묶음 가격 등
Place	할인점 판매, 소매점 판매, 온라인 판매, 그 외 다양한 유통경로 등
Promotion	타 상품과 결합한 판매 촉진 행사, TV 등 매체 광고 등

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

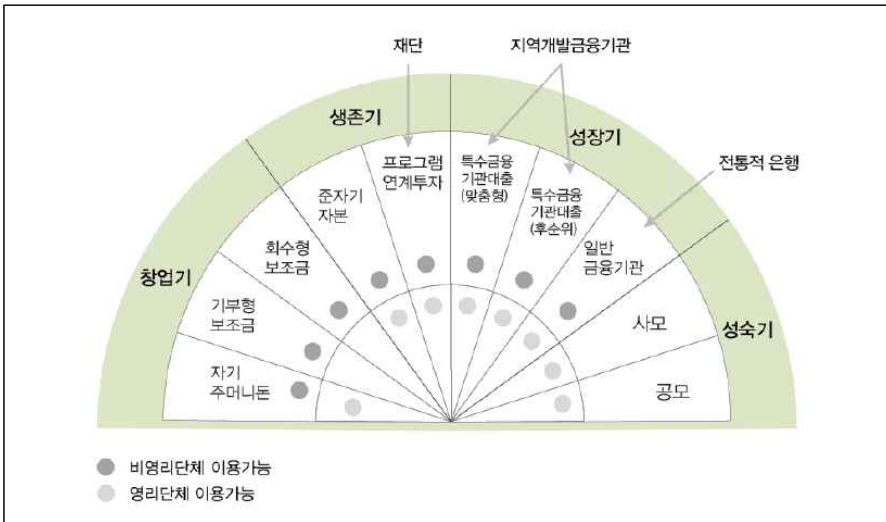
### 5. 재무관리<sup>82)</sup>

#### 1) 자금조달

○ 자금이 있어야 기업이 굴러간다.

- 사회적기업이 지속가능한 모델로 자리 잡기 위해서는 창업, 생존, 성장, 성숙 단계로 생명주기를 구분하여 자금을 적절하게 조달하여야 한다.

<표> 사회적 자본 시장에서 자본조달 수단의 종류(한국사회적기업진흥원, 2013)



○ 창업기의 자금조달

- 사업아이템이 실현가능성이 있고, 사업타당성이 존재한다면 창업가는 설비를 구매하거나 생산 및 배달시스템을 구축

82) 사회적기업진흥원, '사회적기업 성공방정식, ThreeGo', p.220, 2013

해야 한다.

- 이 단계에서 가장 필요한 자금은 자기자본이다. 기업을 운영하는데 의사결정 제약이 없기 때문에 파산하더라도 스스로 감당할 수 있다는 점에서 이상적인 자본이라 할 수 있다.

- 이러한 자기자본, 자주머니돈은 사업에 대한 자신감, 가족, 친구, 벤처사업가 등 다양한 이해관계자 등의 투자를 이끌어낼 수 있는 신뢰를 제공한다.

- 사회적기업이 모법인 산하의 기관이면 모법인의 지원금이 또 하나의 필수적인 자기자본이 된다. 그 밖에 정부 또는 기업이 제공하는 창업보조금도 중요한 자금원이 될 수 있다.

#### ○ 생존기의 자금조달

- 매출이 발생하기 시작하고, 서서히 확대되는 시점에서 고객을 확보하고 제품의 질을 향상시키며 생산능력을 증대시킬 필요가 있다. 이 단계에서는 자기자본이 더 필요하게 된다.

- 내부에서 조성된 초기자금이나 보조금이 줄기 시작하면서 현금부족이 발생할 수 있다.

- 이즈음에는 모법인 보조금과 기부금의 원천이 소진되기 쉽다. 기부금이 발달한 나라에서는 프로그램 연계투자의 투자자금이 가능할 것이므로 이를 적극 활용할 수 있다.

#### ○ 성장기의 자금조달

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

- 창업한 사회적기업이 손익분기점에 가까이 접근하게 되면 고객기반이 확대되고 매출이 증대하며 성장을 위해 사람과 시스템이 더 필요하게 된다.

• 이에 따라 운전자금 확충이 필요해지며, 다행인 것은 이 무렵 새로운 자금원으로 부채조달이 가능해진다. 은행대출, 외상매입금, 신용카드 대출, 할부 금융 등.

##### ○ 성숙기의 자금조달

- 매출이 급속하게 팽창하지는 않으나 안정적으로 유지되는 성숙기에 도달하면 이익이 안정적으로 발생하게 된다.

• 이 시점에서는 성장 촉진을 위한 운전자본의 수준을 한 단계 올려야 한다. 운전자본이란 일상 영업활동을 위해 외상매출금, 재고자산 등에 투자하는 것을 말한다.

• 이 목적을 달성하기 위해 사회적기업에는 부채가 유일한 수단이 될 것이다. 부채를 안정적으로 공급받을 필요가 있는데, 이를 위해 한 개 이상의 거래 은행을 가져야 할 것이다.

#### 2) 재무관리

##### ○ 회계규정 만들기

- 사업을 추진하는 과정에서 발생하는 수입과 비용은 회계에 차곡차곡 기록될 것이다.

• 이를 근거로 불필요한 비용을 감소하는 의사결정을 수

립하는 것이 중요하다. 이 의사결정을 신뢰할 있는 회계를 근거로 할 수 있는 최소한의 안정장치인 회계규정을 만들어야 한다(출납, 수납 등).

- 어음 등 다양한 현금성 자산으로 거래를 하는 경우 가장 빠르게 현금화할 수 있는 방법을 원칙으로 정하면 도움이 된다.

○ 엄정한 현금관리

- 사회적기업의 미션에 대한 내부합의를 이루고 장기적인 비전을 바라보며, 창업초기 사용하는 다양한 출처의 자금(교통비, 식비 등)을 아끼는 살림살이는 좀 더 생산성 있는 기업 활동에 투자할 수 있는 밑거름이 될 것이다.

- 첫째, 대표자 자신의 통장과 회사통장을 별도로 만들어라. 둘째, 현금지급 승인자와 출납담당자를 분리시켜라.

○ 자금의 상황을 판단하라(자금 경색기, 자금 건전기).

- 자금경색에 영향을 받는다면 유동부채가 느는 경우이다. 유동부채는 지급해야할 어음, 제2금융권 등을 통한 단기차입금, 미지급금, 선수금 등인데, 회계장부에서 이러한 액수를 전부 합해 작년과 비교하면 된다.

- 첫째, 자금부족을 악화시킬 수 있는 다음의 현상들을 최대한 피해간다.

- 납품으로 받은 어음결제기간이 늘어난다.
- 현금회수비율이 줄어든다.

#### Ⅳ. 사회적기업 시작하기

- 재고가 늘어난다.
- 원료의 현금매입이 늘어난다.
- 받을 어음이 부도를 맞는다.

• 둘째, 자금경색기에는 같은 매출이라도 원료비 상승 등 운전자금은 더 들어 간다는 사실을 인식하고, 운전자금을 더 늘이는 것이 중요하다.

· 현금화하기 쉬운 당좌자산을 평소보다 많이 확보한다. 자금경색기에는 이익을 적게 내는 것이 부도를 당하는 것보다 훨씬 나은 대안이다.

· 기술개발 등에서 우수하면 일시적인 자금난을 극복하는데 도움된다.

#### 3) 손익분기점 분석

##### ○ 손익분기점(BEP, Break-Even Point)

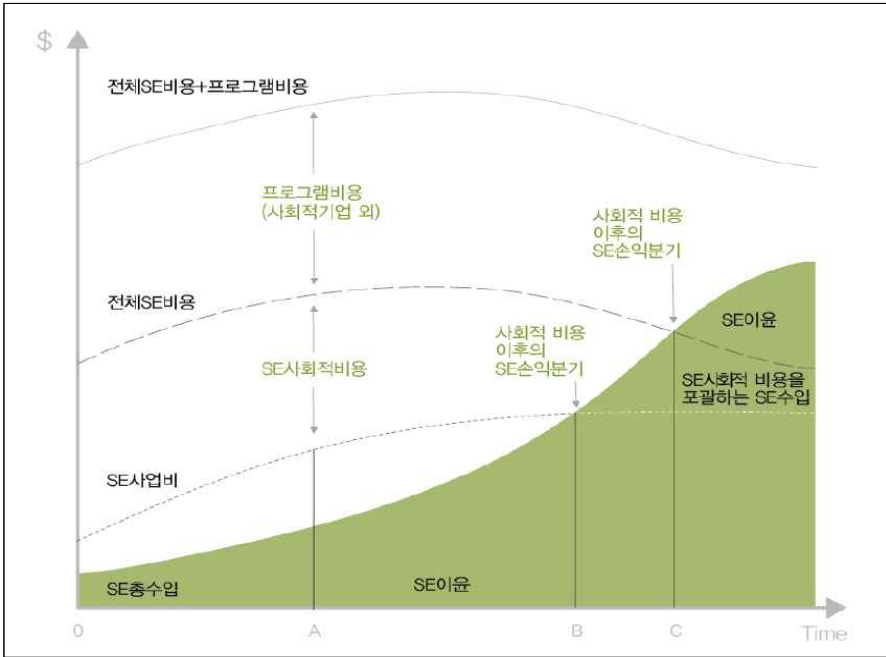
- 총수입이 총비용을 초과하여 실제 이익으로 돌아오는 기준점

· 총수입 - 총비용 = 0(수익과 비용이 똑같아 이익이 0 되는 수준의 매출액 및 매출량)

· 손익분기점은 기업이 이대로 영업을 지속해야 하는 지, 멈춰야 하는 지에 대한 기준을 제공



<표> 사회적기업의 제 비용과의 관계(한국사회적기업진흥원, 2013)



○ 순수 기업비용, 사회적 비용, 기업 및 프로그램 투자비용의 관계

- 순수 기업비용
  - 사회적 효과나 미션에 대한 고려 없이 순수 영리기업이라는 가정 하에 소요되는 비용
- 사회적 비용(Social Expense)
  - 사회적 목적 추구로 인해 발생하는 사회적비용(참여자에 맞는 작업장 및 시설장비 설치, 교육 훈련비 등)
- 기업 및 프로그램 투자비용(Program Expense)
  - 이윤의 창출로 인한 기업투자 및 기업 활동 이외에 제공되는 사회프로그램 비용

- 위 그림에서 사회적기업의 사업비를 맨 아래 포물선으로 나타내고 있으며, B와 만나는 점이 손익분기점이 된다.

#### IV. 사회적기업 시작하기

- 이에 사회적 비용을 추가한 전체 사회적기업 비용은 중간 포물선으로 나타내고 있으며, C와 만나는 점에서 손익분기점이 나타나고 있다.

- 제일 위의 포물선은 전체 사회적기업 비용에 프로그램 비용을 추가한 비용을 나타내고 있는 비용 곡선이다. 제일 아래부분의 음영으로 나타난 곡선이 사회적기업의 총수입을 나타내고 있다.

- 따라서 총비용곡선과 총수익곡선이 만나는 점에서 수익과 비용이 같은 이윤이 제로인 손익분기점이 된다.

- 결과적으로 사회적기업으로서의 미션을 추구하기 위해 감수해야 하는 사회적비용을 고려하면 C 지점에서 사회적 비용까지 커버할 수 있는 수익을 창출할 수 있고, 그 수익을 바탕으로 기업성장을 위한 투자를 할 수 있고, 인증에서 요구하는 사회적 가치 이상을 창출하는 사회적 재투자가 가능하다.

- 사회적 미션을 안정적으로 실현할 수 있는 사회적기업을 꿈꾼다면, 이 손익분기점을 고려하여 장기적인 안목을 갖추어야 한다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

### 1. 청소년소셜벤처아카데미

#### 1) 진행과정

‘10대, 세상을 움직이다’

기업 현장과 청년기업가를 만나는 청소년소셜벤처아카데미

세상을 변화시키는 아이템 발굴과 협업활동, 지속가능한 운영을 뜻하는 사회적기업가 정신(Social Entrepreneurship)을 배우고, 기업 현장과 청년기업가와 만남, 팀빌딩, 미션 발표를 통해, 창의적인 직접체험 진로개발 활동을 진행하는 청소년소셜벤처아카데미가 진행된 현장을 찾았다.<편집자주>



사회적기업 유스바람개비(전국소셜벤처경연대회수상팀)가 마련하고 성남교육지원청과 동그라미재단이 후원하는 청소년소셜벤처아카데미는 세상을 변화시키는 아이템발굴과 사회적기업가 정신을 배우고, 만남과 팀빌딩, 미션 발표 등 창의적인 직접체험 진로개발 활동을 3회에 걸쳐 ‘10대, 세상을 움직이다’란 주제로 2013년 10월부터 진행되고 있다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동



제1기 청소년소셜벤처 아카데미는 10월 12일 오가니제이션요리 한영미 대표의 ‘기업가 정신과 나의 꿈’이란 진로특강이 진지하고 재미있게 마련됐다. 모두 25명이 참가신청을 하였는데 중학교 1학년부터 수시합격을 마친 고등학교 3학년까지 폭넓은 연령대가 신청했다.

지역분포도 성남뿐만 아니라 서울과 용인, 멀리 광주광역시에 서까지 참여했고, 참가자들의 교육환경도 공교육, 홈스쿨링, 대안학교, 혁신학교, 특성화학교 학생들 등 다양했다.

오리엔테이션으로 시작한 첫날에는 가장 먼저 이번 아카데미를 통해 배우고 싶은 것이 무엇인지를 학생들에게 액션런닝 방식으로 질문하며 화두를 던졌다. 또한, 액션런닝으로 진행된 팀 빌딩에서는 적극적이고 즐겁게 참여하는 친구들의 열정이 대단하여 자신들의 진로에 대해 관심이 얼마나 많은지 알게 해 주는 시간이었다.

이날 특강에서 오가니제이션요리의 한영미 대표는 “‘직장인’이 아닌 ‘직업인’이 되고자 하면서 천천히 가지만 옆 사람과 함께 가는 일들로 작게 하나씩 세상을 바꿔나가는 일을 꿈꿔보길 바란다”며, 오가니제이션 소개와 함께 일하는 스텝들, 그리고 자신의 스토리를 들려 주었다.

오가니제이션요리는 지난 2007년 하자센터에서 진행하는 창업 인큐베이팅 사업으로 창업해 이탈 청소년을 대상으로 요리 교육과 취업을 지원하면서 사회적기업으로 선정됐다.

### 하자센터·서초창의허브 등 현장 견학

두 번째 시간인 10월 19일은 사회적기업가를 직접 만나고 그 현장을 탐방하는 시간이었습니다. 유스바람개비에 모인 청소년 20명은 당일 현장 일정 설명과 미션을 전달받고 1시간 30분 동안의 기나긴 대중교통 여정을 통해 서초창의허브에 도착했다.

서초창의허브에서 인큐베이팅되고 있는 청년 등 사회적기업 중에서 나홀로 소송자들을 위한 법률 IT솔루션을 개발하는 '우리집법률사무소', 소모가 다 된 건축물을 공공의 공간으로 업사이클링하는 건축설계소 '어반소사이어티', 사회적문제해결 툴킷을 개발한 '베네프'의 대표들과 만나 각각의 사회적 미션과 활동내용들을 전해 듣고 팀별로 휴먼라이브러리 시간을 가졌다.



호기심 많은 질문들을 뒤로 하고 이어 ‘마포 늘장’으로 이동했다. 어둑해지기 시작할 무렵 도착한 ‘마포 늘장’은 정적인 서초창의허브와는 달리 왁자지껄한 분위기에 창의적이고 예술적인 분위기까지 풍기고 있어

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

긴 이동거리로 지친 학생들에게 새로운 기운을 넣었다.

사회적경제 상설장터인 늘장을 기획한 사회적기업 ‘이음’의 김병수 대표의 살아온 이야기는 청소년들에게 또 다른 자극을 주었고, 현장견학의 마지막으로 제주지역 사회적기업인 ‘평화마을’에서 마련한 수제소세지 훈제구이 하나씩 입에 물고 하루 동안의 긴 여정을 마무리했다.

그리고 11월 2일에는 제1기 청소년소셜벤처아카데미의 마지막 주로 ‘나의 비전 만들기’를 주제로 1, 2주차를 통해 알게 된 소셜벤처 철학과 현장견학을 토대로 한 팀별 활동계획서를 발표했다. 참가자들은 잘한 팀을 투표를 통해 격려하고 소셜벤처 연합동아리 구성과 수료증을 받는 것을 끝으로 모든 과정이 마무리했다. 이번 1기를 통해 청소년들의 밝은 표정에서 진로개발에 도움을 많이 준 교육이었다는 것을 새삼 확인할 수 있었다.



제2기 청소년소셜벤처아카데미는 11월 16일에는 '기업가정신과 진로'라는 주제로 팀빌딩, 미션전달, 진로특강 등이 이뤄졌으며, 23일은 기업 현장 견학을 실시했다. 이어 30일에는 내게 맞는 소셜벤처 만들기 특강과 더불어 수료식, 팀과제 발표회를 열었습니다.

3기의 경우 오는 12월 21일 첫 개강을 시작으로 28일 현장 견학, 그리고 내년 1월 11일 '나의 비전 만들기'와 더불어 수료식을 개최할 예정이며, 각 기수별로 소셜벤처 연합 동아리를 구성해 이후 지속적인 만남을 이어갈 전망입니다.

김혜운 학생은 “3주 교육을 통해 사회적기업에 대해 몰랐던 것을 알게 되었고, 사회적기업에 대한 인식이 변하게 되었다”며 “이번 기회에 알게 된 사회적기업이 우리 지역에는 어떤 곳들이 있는지 찾아보고, 사회적기업 창업 아이디어도 생각해 봐야겠다”는 소감을 말했다.

또 허영준 학생은 “사회적기업을 기존에 알고 있었던 것보다 상세하게 배울 수 있었다”며 “여러 사회적기업가들의 강연을 들으며 노력 없는 결실은 없다는 것을 알게 되었고, 팀활동을 통해 또래들을 만나면서 세상을 보는 안목을 더 넓히고 내 미래를 더 진보하기 위해서는 더 열심히 해야겠다는 것을 깨달았다”고 덧붙였다.

소셜벤처(Social Venture)는 창의적인 아이디어로 사회적인 문제를 비즈니스 방식으로 풀어내는 조직이나 단체를 말한다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

사회적기업(Social Enterprise)을 포괄하는 명칭이다.

아카데미는 기업가정신과 진로 특강, 현장 견학과 청년 사회적기업가휴먼라이브러리, 내게 맞는 소셜벤처 찾기, 팀 멘토링 등 꿈을 현실화한 사람들을 직접 만나고, 팀 활동으로 문제해결 과정을 체험하는 액션러닝으로 진행한다.

### 2) 소셜벤처 아이템 돌아보기

#### 청소년 소셜벤처가 바라 본 세상과 사람 스토리

청소년 소셜벤처 활동이 본격화되고 있습니다. 사회적기업 유스바람개비가 지난해 10월부터 진행한 기수별 청소년 소셜벤처 아카데미에 거쳐 나온 혁신아이템 중에서 청소년들의 관심사, 세상과 사람에 대한 애정을 확인해본다. <편집자주>

‘세상을 변화시키는 아이템과 협업활동, 지속가능한 운영을 뜻하는 사회적기업가정신을 배우고 기업현장과 청년기업가와 만남, 팀빌딩, 미션발표를 통해, 창의적인 직접체험 진로개발 활동을 하는 청소년 소셜벤처 아카데미.

“10대, 세상을 움직이다’라는 주제 안에 활동하는 청소년들의 다양한 시각이 엿보입니다. 지난해 10월부터 진행된 아카데미엔 어떤 아이템들이 있을까?

#### ‘날자카페’를 열겠다는 당찬 중딩

청소년은 사회적 약자다. 하고 싶은 것을 하지 못하고 청소년



년을 위한 시설이 부족하다. 이걸 바꿔보고 싶은 게 송신여중 1학년생 5명이 한 팀이 된 다다익선팀의 청소년 자기계발 활동 공간 ‘날자카페’다.



날자카페에선 어떤 일이 있나? 성인 카페와는 달리 교육공간과 먹거리, 볼거리, 즐길거리가 융합된 공간이고 청소년 자기계발이 이루어지는 공간이다.

우선 창의 도서관 프로그램. 모듬끼리 책을 정하고 일주일에 한 번씩 토론한다. 자기주장을 내세우며 사회성을 배우는 곳이다. 둘째는 멘토링룸이다. 만나고 싶은 사람과 온오프라인으로 소통한다. 셋째, 메이킹푸드공간이다. 만들고 싶은 음식을 만들어 먹는다.

마지막으로 내셔널 메이트, 해외 청소년과 만날 수 있는 교류의 공간이다. 자신들만의 공간이 있을 때 어떤 것을 꿈꾸는지 볼 수 있는 대목이다. 카페는 제과제빵 및 여러 음식을 판 수익금으로 운영하고, 홍보는 SNS를 활용한다.

청소년 전용공간에 대한 사회적관심을 불러일으키고, 청소년 문제에 대한 사회적 비용을 줄일 수 있다는 아이템이다.

### 청년과 기업가 만남을 잇는 ‘디딤돌’

날이 갈수록 청년실업이 심해지고 있다. 자신에게 맞는 회사를 들어가기란 더 힘든 상황이다. 기업을 미리 만나볼 수 없을

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

까?

새로운 트렌드를 보여주는 사회적기업과 만남을 통해 실업문제를 해소하고 싶어 디딤돌이라는 사업을 만들었다.



외출타기팀은 대안학교 (꽃피는학교 외 4명)에 다니는 학생을 필두로 고딩 나이로 이루어진 팀이다. 외출타기라는 팀 이름에서 보듯이 소셜벤처 활동을 대하는 자세가 중딩과 다르다. 벌써 진학과 취업이라는 진로문제에서 깊이 빠져든 팀 분위기가 엿보인다.

이들이 내놓은 디딤돌은 어떤 모습일까? 우선 청년과 기업의 만남을 주선한다. 둘째 각자 성향에 맞는 기업 연결을 기본사업으로 한다. 셋째 디딤돌 내에서 기업 인큐베이팅을 한다. 이 팀이 생각하는 사회적 효과는 취업경쟁에 필요한 국가예산의 감소와 청년들의 자립성 향상이다.

### 청소년과 지구를 살리는 ‘축구화 밀창같이’

축구를 즐기는 청소년이 많다. 그런데 축구화 가격이 너무 비싸다. 게다가 축구화 밀창같이 해서 신으려고 해도 비용이 만만치 않다. 축구화를 기부, 리폼하는 형식으로 청소년들에게 축구화를 싸게 공급할 수 없을까?

중딩 진격의소세지팀이 내놓은 아이템은 현실적이다. 축구를

좋아하는 자기 문제에서 출발했다.

축구화를 기부받아 밧창갈이를 한 후 싸게 청소년들에게 판다.



기부자에게 일정 수익금을 주고, 수익금도 저소득 청소년에게 기부해 나눔이 지속가능하게 순환될 수 있도록 한다.

축구화 밧창갈이 온라인 사이트를 구축하고, 재활용 될 수 있는 축구화 기부와 판매를 이어가는 활동을 한다. 이들이 내놓은 밧창갈이 브랜드는 ‘미끼(mich-gi)’다. 미끼와 친구추천을 맺으면 새로운 축구화가 기부될 수 있도록 SNS를 활용한다.

누구나 축구를 즐길 수 있게 하고, 버려지는 축구화 재활용하기, 기부문화의 확산에도 도움을 줄 수 있다는 사회·경제적 효과를 줄 수 있는 혁신 아이템이다.

어린이 벼룩시장을 운영하던 한 단체가 아이TEM을 도와주기로 했다. 다시 벼룩시장이 열리면 현 축구화를 시민 기부 받아서 시도 해 보자고 하자, 진격의 소세지팀은 환호성을 질렀다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

### 저소득층을 위한 안경수리 중딩 아이템

저소득층에게 안경알과 안경테를 200원과 1000원에 각각 수리해주고 수익금의 80%를 아프리카 기아 문제나 저소득층 지원비로 쓴다.

이들이 생각하는 ‘저소득층을 위한 안경잡이들’ 아이템은 사람에게 대한 애정이 깔려있다. 안경을 수리하지 못하고 테이프나 강력접착제로 부러진 부분을 붙이거나, 최악의 경우엔 안경을 쓰지 못하는 경우가 많은 저소득층의 삶을 개선하자는 아이탬이다.



그 해답은 동네안경점이 쥐고 있다. 동네 안경점이 재능기부로 나눔에 나서는 모델이다. 안경점은 시에서 인증하는 절차만 거치면 지정받아, 기초생활수급자나 차상위계층의 저소득층은 무료로 또는 저렴하게 안경을 수리할 수 있다.

수리비용은 시에서 지원하고, 지원된 비용은 사회복지에 재투자되도록 해서 아프리카 기아문제를 해결하는 데 일정부분 도울 수 있다. 가령 안경수리비로 10만원이 모이면 그 중 8만원을 적십자, 저소득층 지원시설에 기부를 한다. 안경을 쉽게 수리할 수 있게 됨에 따라, 돈이 없더라도 누구나 안경을 쓸 수 있는 세상이 열린다.

성남시는 규모 확대에 따라 지원 안경점을 늘려나간다. 안경을 손쉽게 수리하니 누구나 안경을 마음껏 쓸 수 있다.



텃밭 카페 ‘요모조모’를 내놓은 장기 프로젝트

요리와 농사 익히기, 터잡기, 조합원과 공동체 형성, 카페 설립 등 꽤 오랜 시간이 걸리는 장기

프로젝트를 내놓은 팀도 있다.

소셜벤처 활동이 사회를 변화시키는 혁신 아이템을 실현하는 활동을 한다고 할 때 꼬물꼬물팀의 활동계획서는 3년을 바라보고 있다.

이 팀이 주목하는 건 지속가능한 식문화다. 생산과 소비가 한 장소에서 이뤄지고 공동체를 운영하면 어떤 모습으로 사회적 기업을 만날 수 있을까?

텃밭 카페는 완성까지 시간이 걸린다. 농사에 대한 기본교육과 이에 동참하는 조합원 모으는 시간을 필요로 하기 때문이다.

카페 요모조모는 우선 소통과 나눔의 장이다. 조합원을 중심으로 운영한다. 일정금액을 지불하고 땅을 일군다. 친환경적 농

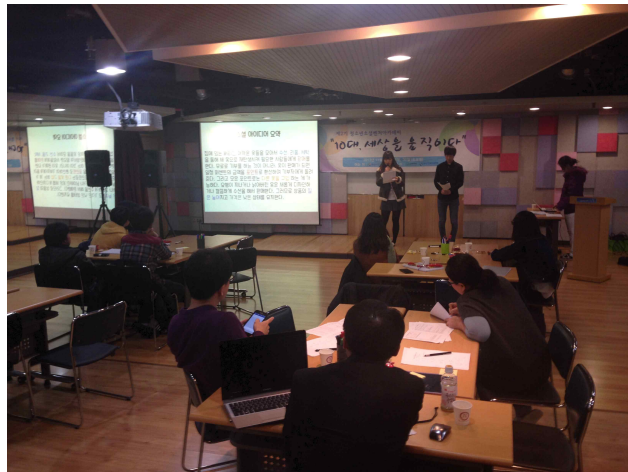
## V. 사회적기업가 정신 실천활동

사를 배우면서 수확한 작물 수익금은 카페 설립 기금으로 축적한다. 아울러 저소득층은 자립 지원대상으로 한다. 활동은 장터 열기, 쿠킹클래스, 다양한 모임 유치를 통해 더 많은 사람들이 함께 할 수 있도록 한다.

조합원은 모든 이용에 할인을 하고, 수익금의 20%는 사회적 약자를 위한 무료 땅 분양과 교육, 식사를 제공하는 데 쓴다. 먹거리에 대한 인식변화, 공동체 형성, 농지보호와 환경살리기로 인한 사회적 비용의 감소 등 다양한 사회적 효과도 기대하고 있다.

### 환경과 경제를 품는 의류 프리마켓

사람이 살아가는 데 꼭 필요한 세 가지 중 하나인 옷(衣). 몸 보호에서 벗어나 개성을 표현하는 수단으로 인식하면서 많은 옷을 사들이게 된 사람들. 소득의 격차 때문에 청소년과 저소득층은 큰 부담으로 다가오는 문제다. 어떻게 해결할 수 있을까?



각자가 갖고 있는 옷을 교환해서 입을 수 있고, 기부할 수 있는 온오프라인 플리마켓 ‘OPEN CLOSET’을 운영한다.

오픈클로젯은 제공된 옷에 대한 전문가의 판단 아래 등급이 매겨진다. 등급별로 차등화된 포인트를 기부자에게 돌려준다. 패션 아이템 선정과 감각적인 디자인을 고려한 온라인 매장을 연다. 아울러 오프라인 매장에선 의류학과나 패션디자인학과를 나온 전문가들을 활용해 수선과 리폼을 진행한다.

홍보는 어떻게 할까? 패션블로거가 나선다. 야외 플리마켓을 이벤트 형식으로 자주 연다. 아울러 대형 중고시장에 광고하는 것도 잊지 않는다. 생필품이 필요한 사회적약자를 위해서 일정 규모의 의류를 무료 기증한다.

사회적 효과는 옷이 부족해 코디에 신경쓰지 못하는 사람들에게 다양한 경험을 주고, 어려운 사람들에게 옷이 순환되는 기쁨을 줄 수 있다. 안입는 옷을 내놓아 재활용 이상의 경제적인 효과가 있다.

### 시대를 여는 당당한 청소년 소셜벤처 역량 확인

청소년 소셜벤처 아이템으로 보면 청소년도 미완성의 사회 객체가 아니라 현재 시대를 사는 당당한 사회구성원임을 알 수 있다. 어른들과 마찬가지로 세상과 사람에 대한 애정이 아이템에 녹아있다.

팀별로 낸 활동계획서를 살펴보면 ‘소셜아이디어명’은 대부분 목적을 분명히 하고 있다. 한 번에 들으면 단박에 알 수 있도록 정했다. 활동 계획서의 꽃인 ‘소셜미션’은 사회적 문제를 발견하고 이를 해결하려는 마음, 특히 그 가운데 있는 사람에 대한 애정으로 출발한다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

청소년 자유공간의 부족, 청년 실업, 축구와 패션을 즐기고 싶은 청소년, 안경수리가 필요한 저소득층 등 진한 애정이 묻어난다.

‘문제해결 및 운영방안’은 보완이 많이 필요하다. 하지만 외부환경 조사, 내부 역량, 투입된 시간 등을 고려하면 충분히 개연성있는 아이টে으로 인식될 수 있다. 가령 오픈클로젯의 경우는 서울지역 공유기업으로 열린옷장을 모르는 상태에서 내놓은 아이টে으로 실제 활발하게 운영하는 아이টে임을 확인하기도 했다.

‘사회적·경제적 효과’는 통계와 함께 구체화하는 작업이 필요하다. ‘이후 나눔활동’은 시간적인 여유가 된다면 당장 진행하고 싶다는 의사표현을 했다.





이외에도 청소년들의 금연을 도와주는 공식적인 청소년금연센터, 기발한 문화상상력을 키워주는 어이공작소, 환경이 재순환되는 재활용장터 등 다양한 소셜벤처 아이템이 나왔다.

현재 3기가 진행 중인 청소년소셜벤처 아카데미, 2014년 2월 성남시 청소년소셜아이디어공모전이 열리고, 6월부터 전국소셜벤처경연대회 청소년부문이 개최될 예정이다.

사람에 대한 애정이 세상을 바꾸는 시작이 된다. 사회적기업가 정신 활용 진로교육 현장에서 사람, 가능성, 기회, 도전이라는 청소년만의 키워드를 발견할 수 있다.

V. 사회적기업가 정신 실천활동

3) 청년 소셜벤처와의 만남

오요리, 플레이플래닛, 우리집법률사무소 스토리

지난해 말 유스바람개비 강당에선 2013 소셜벤처 청소년토크쇼가 열렸다. 청년 사회적기업가를 만나서 어떤 궁금증을 풀었을까요. 그 속살로 들어가 본다. <편집자주>

2013년 말 통계로 국가에서 인증받은 사회적기업이 2007년 이래로 1천 곳을 돌파했습니다. 사회 문제 해결이라는 소셜미션을 가지고 활동하는 기업들이 많아졌다는 소식입니다.

사회적기업을 시작하는 사람들은 대개는 청년이 많습니다. 가능성과 기회에 도전하는 기업가 정신과 사람을 사랑하는 마음이 공통적인데요. 지난해 12월 28일 유스바람개비 강당에서 열린 2013년 소셜벤처 청소년 토크쇼에는 특별한 손님들이 초대됐습니다. 어떤 분들이 오셨을까요?

요리를 통해 사람을 성장시키는 ‘오요리’

“진로라고 하면 웬지 무슨 검사를 해야 할 것 같고, 공부를 잘해야 원하는 대학 학과에 들어가고,, 맞는 얘기 같아요?” 청소년을 만난 한영미 대표(오가니제이션요리· 44)



는 거침없이 진로상식에 대한 편견을 깬 것을 주문합니다.

그건 그 자신이 청소년센터의 직원으로 입사해, 현재는 오요리(www.orgyori.com)라는 회사를 운영하게 되면서 현장에서 느낀 사실입니다.

홍대·성북·제주슬로비라는 식당을 차리고, 하자센터에서 영셰프스쿨을 운영하는 사회적기업이 이제 2007년 시작했으니 만 8년이 다 되어갑니다.

한 대표의 꿈은 “행복한 요리사를 만드는 것”입니다. 학교밖 청소년들이 일과 학습을 병행하며 배운 요리실력을 발휘하며 전국에 흩어진 슬로비 식당에서 활약합니다. 학교밖청소년을 위한 청소년창업프로젝트로 시작해서, 다문화 이주여성을 위한 다문화레스토랑 창업, 친환경 커뮤니티 카페 슬로비 창업 등 다양한 일을 해왔습니다.

오요리의 소셜미션은 분명합니다. ‘사람을 성장시킨다. 환경을 바꾼다. 행동한다’, 로 세 가지입니다. 풀어쓰면 청소년, 이주여성, 장애인 등 사회적 자원이 필요한 사람들을 위한 일터이자 삶터 만들기, 로컬푸드, 얼굴을 아는 거래를 넓히며 인력의 선순환을 위한 지속가능한 외식업 생태계 만들기, 가치를 공유하면 타업종과 지속가능한 연대를 만들어가는 사회적경제 네트워크 만들기입니다.

그중에서 영셰프스쿨은 오요리를 대표하는 목적사업입니다. 인생을 요리하는 청소년 요리사 양성사업으로 부모 돌봄없이

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

해체 가정에서 자란 청소년, 요리를 배우고 싶지만 자원이 부족해 배움의 기회를 갖지 못한 16 ~ 22세에 청소년을 위한 교육 프로그램입니다. 영세프 밥집을 기반으로 현장학습 모델을 갖고, 내외부 인턴십 활동, 청년 레스토랑 창업활동을 펼칩니다.

요리를 통해 사람을 성장시키고 새로운 식문화를 만들어가는 오요리 회사가 있습니다.

### 사람과 지역을 잇는 공정여행사 ‘플레이플래닛’

첫 토크쇼에서 “하고 싶은 일보다 할 수 있는 것, 또는 부모님이 알려주는 것에서 진로 결정을 하는 사례가 많다”며 안타깝다고 말하는 서선미 대표(플레이플래닛 [www.letsplayplanet.com](http://www.letsplayplanet.com)·29).

서 대표는 여행이 좋아 지금의 공정여행사를 차리기까지 겪은 경험을 꺼냈습니다.

20대 초반 혼자 떠난 필리핀 여행, 현지인들이 안전을 걱정해 밤새 동행하며 동네 안에서 숙식을 배려해 준 상황을 잊을 수 없다고 말합니다. 이때 여행에 대한 인식을 바꿨다고 하지요. 관광코스료만 인식되었을 해외



여행지에서 사람과 지역을 깊이있게 느끼고 온 경험 때문에, 공정여행이라는 새로운 일에 사명감을 느끼게 된 계기가 됐습니다.

특히 그가 친구를 삼은 필리핀 현지인의 속 얘기는 귀담아 들을 만합니다. 한국에도 잘 알려진 ‘세부’라는 관광지. 전 세계에서 사람들은 찾아오는 데, 시간이 지날수록 현지인은 고향을 등지게 된다는 아이러니한 현실이 잘 이해가 안되었다고 합니다. 여행자는 ‘무엇가를 소비할 수 있는 사람’이라고 고정화된 인식에서 벗어나, 그 여행지역 사람들과 함께 발전할 수 있는 인간적인 여행을 만들 수 없을까요?

여행지를 계속 방문하고 싶고, 사람을 만나고, 그 곳의 일차리와 환경, 문화와 역사가 보존되는 착한 여행은 어떻게 해야 만들어질까? 그래서 진행된 여행이 필리핀 보홀섬 리얼 탐구생활입니다.

현지인이 친구가 되어, 현지에서 먹고 자고 생활하는 여행을 만들어 냈습니다. 아울러 지역을 바꾸는 일도 합니다. 문래동투어, 철공소로 유명한 동네에서 무엇을 만날 수 있을까요. 그곳도 사람이 사는 동네이고 독특한 문화를 만들어 온 현장 속으로 안내하는 새로운 여행을 진행하고 있습니다.

같은 길도 누구와 함께 걷는가에 따라서 다른 이야기가 펼쳐진다고 믿는 공정여행가. 그는 청소년, 성인 모두가 자기가 살아 온 동네를 자랑스럽게 안내하는 로컬여행을 추천합니다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

### 나홀로 소송을 돕는 착한 변호사 ‘우리집법률사무소’

소탈한 청년이었습니다. 과학고에서 카이스트에 입학한 수재, 누구나 범생(?)의 전형이라고 말할 수 있습니다. 김상균 변호사(33)가 풀어낸 이야기는 특별합니다.



카이스트에서 IT를 전공한 학생이었는데, 전국적인 독도알리기 활동을 하다가, 지금까지 자신이 걸어온 길이 맞는가 되돌아보게 되었다고 합니다. 마침 도입된 로스쿨 대학원에 입

학하면서 변호사로 전향을 하게 된 것입니다.

그가 주목한 소셜미션은 법률제도가 주는 부담, 변호사에 대한 선입견을 없애는 것입니다. 누구든지 편하게 법으로 해결할 수 있는 길잡이 역할을 할 수 없을까? 그래서 그는 나홀로소송을 전문적으로 안내하는 온라인 사이트([www.woorilawyer.com](http://www.woorilawyer.com))을 열었습니다.

특히 2012년 청년 등 사회적기업가 육성사업에 창업팀을 들어가면서 사회혁신 활동을 하는 청년 창업가들을 위한 법률 자문 또한 하고 있습니다.

우리집법률사무소는 청년 변호사로 구성되어 있습니다. 사회 문제에 대한 인식과 해결방법도 찾고, 경제적 가치도 함께 해

결할 수 있는 소셜벤처의 길에 들어선 걸 자랑스럽게 생각합니다.



청소년들에게 그는 편하게 얘기합니다. 꿈을 찾으려는 노력을 계속했으면 좋겠다고, 자신도 20대 후반이 되어 서야 걸어온 길을 바꾸었고, 앞으로도 또 바꿀 수 있다고. 자신이 하고 싶은일을 하다보면 바꾸어야 할 때가 온다고 자신의 삶으로 청소년들에게 얘기합니다.

2013년 소셜벤처청소년 토크쇼는 청소년 아카데미를 듣는 학생들과 그룹을 지어 휴먼 라이브러리로 진행됐습니다.

청년 사회적기업가들이 청소년들에게 한결같이 주문한 건, 현재를 충실하게 살기, 친구들과 함께하기, 세상과 공감하려는 노력을 게을리하지 말 것 등을 주문했습니다. 당연히 연락처 전달은 했지요. 자신을 만나 준 소셜벤처 청소년들의 평생 멘토가 되기로 다짐을 했습니다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

### 2. ONE DAY 진로탐방

#### 1) 진행과정

현장에서 배우는 ONE DAY 진로교육  
공간 견학, 사회적기업가와의 만남, 그리고 공유경제

ONE DAY 앙트러프러너십 체험은 하루체험을 통해 사회적기업가 정신을 배우고, 현장 프로그램으로 일머리를 배우는 직접체험 진로개발 활동이다.



진로체험을 통해 세상을 변화시키는 아이템 발굴과 협업활동, 지속가능한 운영을 뜻하는 사회적기업가 정신을 배우고, 현장 프로그램에서 일머리를 배우는 직접체험 진로개발 활동을 진행한다.

사회적기업 외에도 협동조합과 지역화폐 등 넓은 의미의 공유경제를 지역에서 하루 동안 직접 체험해 보는 프로그램이다.

원데이 체험은 매주 금요일 유스바람개비 강당에서 진로개발 활동에 관심 있는 청소년 30명(선착순 마감)을 대상으로 진행한다. 모집은 사전예약과 참가신청서 제출을 통해 이뤄지며, 주요내용으로는 공유경제 체험공간 견학, 사회적기업가와 진로, 지역화폐와 품앗이놀이, 협동조합과 생활 중 1가지 이상을 선



택할 수 있다.

원데이 체험은 현장 견학 및 사회적기업가 직접 만남을 통한 현장 중심의 교육으로 이후 소셜벤처아카데미 참여, 소셜아이디어공모전 참가 가점 반영 등의 혜택이 주어진다.



삼평중·용인 대덕중 원데이 체험

지난 10월 17일에는 삼평중학교 학생 17명이 원데이 체험을 위해 진로부

장과 사회복지사의 인솔로 유스바람개비 센터를 방문했다.

학교에서 이곳으로 오는 이동거리가 좀 되어서 조금 힘들어 보였지만 금방 호기심어린 모습으로 여기저기를 살펴보는 모습이 기특했다.

삼평중 친구들은 센터를 둘러보고 간단한 회사 소개를 들은 후 바로 유스바람개비가 운영하고 있는 소리울 카페로 이동하여 본격적으로 사회적기업과 진로에 대한 이야기를 들었다.



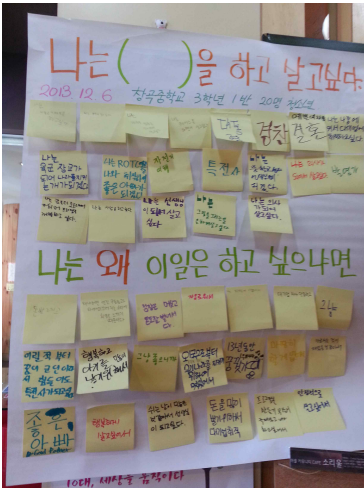
사회적기업이 무엇인지 전혀 정보조차 없었던 친구들

V. 사회적기업가 정신 실천활동

이 1시간 30분 동안의 자세하 눈높이 강의를 청강한 후에는 만족도 높은 반응을 보였다. 인솔 교사는 “학생들에게 새로운 직업세계와 정보를 알게 해준 알찬 시간이었다”며 “주변 학교에 많이 홍보해 주겠다”고 말해주었다.



12월 1일에는 창곡중학교 3학년 친구들이 ONE DAY 사회적기업 진로체험을 위해 찾았으며, 사회적기업에 대한 정신과 현장 등을 동영상과 PPT로 배우고 센터를 둘러보았다.



이어 12월 13일에는 사회적기업 진로체험을 하기 위해 용인대덕중학교 여학생 30명이 센터를 방문했다.

유스바람개비 오염에 사무국장과 성남누리 유일환 사무국장으로부터 센터 공간에 대한 설명과 사회적기업가 정신, 성남누리가 생기게 된 배경과 사용법을 배웠다.

또한 ‘촉세우기’ 프로그램으로 “내게 1억원이 주어진다면”을

진행, 각자의 생각을 적기도 했다. 이후 학생들은 카페 소리울로 이동해 현장 탐방과 함께 공유경제로 하루를 살아가는 영상을 감상하기도 했습니다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

### 3. 윤리적소비 실천활동

#### 1) 유스데이

청소년이 만드는 작은 변화, 토요일 ‘유스데이’  
세대 공감 사랑방에서 착한소비 실천해요



성남시 수정구 신흥역 4번 출구 근처 카페 소리울은 청소년 바리스타가 직접 내놓는 공정무역 커피, 초청 강연, 청소년 릴레이공연, 야외 전시 등 볼거리가 풍성한 곳으로 유명합니다.

이곳은 사회적기업 유스바람개비에서 운영하는 세대공감 사랑방으로 지역문화·예술 공연, 공정무역 제품 판매, 청소년 자립과 창업을 지원하는 공간입니다.

이를 알리기 위해 매월 셋째 주 토요일에는 ‘유스데이’를 개최하여 청소년들에게 자유로운 활동 공간을 제공하고 있습니다. 유스데이는 학급, 학교나 지역사회 동아리 그리고 청소년들의 친목 그룹별로 신청을 받아 운영하며 참가한 청소년들에게 공정무역, 지역화폐, 사회적기업 등의 착한경제 교육과 참가자들이 준비한 문화 공연으로 꾸러지며 간단한 바리스타 직업체험도 진행하고 있습니다.



올해도 많은 청소년들이 다녀갔습니다. 지난 5월 4일에는 동광중학교 환경동아리 학생들이 카페 소리울을 찾았습니다. 이곳에서 지역화폐(성남누리)에 대한 이해를 돕기 위한 품앗이 놀이를 비롯해, 지역화폐로 환전해 직접 음료를 구매하기도 했습니다. 이어 아름다운커피 이지수 시민홍보대사가 들려주는 공정무역 강의를 들었습니다. 특히, 청소년들의 마음을 사로잡았던 것은 자신들이 직접 만든 ‘릴레이 음악공연’이었습니다.

청소년들이 ‘착한소비’에 동참  
 이어 10월 19일에는 수정청소년수련관 자원봉사동아리와 함께  
 가사토 프로그램 2탄 ‘마을  
 카페만들기’로 유스데이를  
 진행했습니다.



이날은 문화기획과 관련하여 성남농악보존회 강승호 회장으로부터 강의를 듣고, 공정무역과 사회적기업에 대한 소개와 더불어 바리스타 체험도 있었습니다. 참석한 청소년들은 교육도 받고 무엇보다 맛있는 음료를 먹으며 직접 핸드드립 시연을 해보는 것이 그저 신기했습니다.

11월 16일에는 경기도 광주시 소재 푸른숲 발도르프학교 7학년학생들의 기획으로 유스데이가 진행됐습니다. 12월에 있을 문화의 밤 프로그램 진행을 점검하는 자리였습니다.

## V. 사회적기업가 정신 실천활동



더불어 공정무역, 사회적기업, 윤리적 소비에 대한 카페지기의 강의, 바리스타 체험 등으로 시끌벅적 유쾌한 시간을 가졌습니다. 특히, 아이들의 활동을 카메라에 담느라 여념이 없던 성남문화재단 시니어상제작단 어른신들의 노고가

많았답니다.

유스테이에 대해 김정삼 대표(유스바람개비)는 “청소년들이 많이 다니는 종합시장 분위기를 청소년 친화거리로 바꾸고, 청소년들이 ‘착한소비’에 동참하면서 커뮤니티를 건강하게 만드는 주체가 될 것”이라며 행사 취지를 밝혔습니다.

카페 소리울은 마을 커뮤니티 카페로 교육 사회적기업 유스바람개비([www.youthw.net](http://www.youthw.net))가 주민신탁의 공간기부를 받아 2013년 4월 초에 개업했습니다.

#### 4. 청소년 자립 체험 활동

##### 1) 카페 소리울 인턴십

“배울수록 커피가 참 맛있더라고요”

청소년 자립의 길잡이, 카페 소리울 인턴십

카페 소리울은 청소년의 자립에 도움을 주고자 여러 프로그램을 운영하고 있는데 청소년을 위한 진로체험의 기회 제공과 바리스타의 꿈을 갖고 있는 청소년들을 위한 장단기 인턴십 등이 있다.

소리울 인턴십에서는 전문적인 커피기술의 전수보다는 청소년들이 아르바이트나 직업 일선에 나섰을 때 반드시 알아



야 하는 관련 법규나 내용들에 대한 이해 및 카페라는 공간과 바리스타라는 직업인으로 가져야 하는 소양 교육에 중점을 두며 더불어 착한경제의 여러 분야에 대한 교육도 진행한다.

무엇보다 소리울의 인턴십에서는 실제 청소년들이 카페에서 연습하고 실전경험을 부담 없이 쌓을 수 있다는 장점이 있습니다. 올해는 6~8월까지 주아름찬(17세) 군이 1기 인턴십을 마치고, 현재 소리울 토요일 아르바이트 근무를 하고 있다.

현재는 10월부터 청소년상담복지센터의 추천으로 심연보(19세)

## V. 사회적기업가 정신 실천활동

군과 박성일(18세) 군이 2기 인턴십을 성실히 진행하고 있다. 심연보 군은 인턴십 기간 중 바리스타 자격증에도 도전을 하여 2급 자격증을 취득했다. 당사자 못지않게 소리울 카페지기도 함께 뿌듯한 순간이다.



### 청소년 자립지원 스토리\_홈스쿨러 주아름찬

“나태해지는 생활에 활력을 주는 계기가 되었어요. 배울수록 커피가 참 맛있더라고요.”

주아름찬(17세, 홈스쿨러) 군은 지난 7월부터 카페소리울에서 실습하고 있다. 주아름찬 군은 혁신초등학교를 거쳐 기숙형대안학교에서 중등과정을 마치고 인문계 공립고등학교를 진학했지만, 선생님의 일방적인 수업전달과 주입식 학습으로 끌려가는 학교생활이 비효율적이라는 생각이 들어 두 달만에 자퇴를 했다.

소리울 인턴십 과정을 겪으면서 열심히 실습을 한 결과, 이제 주말 아르바이트도 할 수 있게 됐다.



아직 구체적인 진로가 손에 잡히지 않는다는 주아름찬 군은 “공부는 부산에서 서울까지 고속도로를 놓는 것과 같은 거래요. 일단 길을 끝까지 길을 닦아 놓



으면 중간에 자기가 가고 싶은 곳은 선택할 수 있으니까요”라며 “하고 싶은 것이 생겼을 때 선택의 폭이 클 수 있도록 검정고시와 수능준비를 열심히 할 것”이라고 한다.

그러는 동안 카페 소리울에서 아르바이트를 하며 생활의 리듬을 잃지 않도록 하며 처음으로 저금도 해보기로 마음먹었다. 수줍지만 밝게 자기 길을 찾아가고 있는 청소년, 주아름찬 군을 응원한다.

## VI. 진로활동 교사연수 자료

### VI. 진로활동 교사연수 자료

#### 1. 교사연수 사례

제1회 청소년앙트러프리너십 교사연수 현장을 찾아서  
사회적기업가 정신과 직접체험 진로교육 연수 ‘START’

미래학자들은 이구동성으로 말한다. 미래에 ‘성공’이란, 무엇을 얼마나 아는가에 따라 정해지는 것이 아니라, 얼마나 새로운 일을 배우고, 특정 패턴을 포착하고 해결책을 찾는 일을 주도하며, 다른 사람과 어울려 일할 수 있느냐에 따라 정해질 것이라고 한다.

이는 사회적기업가 정신과 일맥상통한다. 사회적기업가 정신은 새로운 가치를 창출하고 사회 혁신을 추구하며, 올바른 것을 실행하며, 다른 사람을 공감하는 마음가짐을 말한다.



세상을 바꾸고 있는 사회적기업가들을 만나보면 미래사회를 가늠해 볼 수 있다. 청소년앙트러프리너십센터에서 사회적기업가 정신을 배우는 진로체험 프로그램을 만날 수 있다.

### 지역 비전 찾기·액션러닝 교수법 체험

사회적기업가 정신을 활용한 직접체험 진로교육으로 창의적 진로개발 지도역량을 향상시키고, ‘직접체험 진로교육’ 활동 차원에서의 청소년 지도자 앙트러프러너십 교사연수 1일차 교육이 12월 12일 센터에서 열렸다. 앙트러프러너십 교사연수는 사회적 기업가정신(Social Entrepreneurship)을 배우고, 사회적기업 현장과 사회적기업가와 만남, 청소년 소셜벤처 사례, 액션러닝 활동 공유로 현장을 익히는 교사 연수 프로그램이다.

이날 교사 연수에는 (주)효순효식 김영미 대표와 오요리 한영미 대표, 위즈돔 한상엽 대표 등 사회적 기업가들을 모시고 진행했다. 이번



에 참여하신 선생님들은 연수를 통해 학생 주도 진로 커뮤니티 향상을 위한 직접체험 진로교육 지역 비전 찾기, 액션러닝 교수법 체험으로 학생 참여 프로그램 적용 능력을 향상시킬 수 있다.

18일에는 제1기 청소년지도자 연수 소셜앙트러프러너십과 진로교육 2일차 프로그램을 진행했다. 공정여행사 (주)트래블러스맵 심보라 대표를 모시고 2013년 전국소셜벤처 경연대회 청소년부문 멘토링 진행, 청소년 소셜벤처 활성화 방안 발표 및 사

## VI. 진로활동 교사연수 자료

회적 기업 발굴, 협력방안 등에 대한 이야기를 들었다.

이후 프로그램을 마치면서 뒤돌아보기로 성찰의 시간을 가지고 수료식을 끝으로 제1기 청소년지도자 앙트러프러너십과 진로교육의 일정을 모두 마쳤다.

청소년지도자에 대한 앙트러프러너십 교사연수에 이어 두 번째로 12월 19일과 26일 두 차례에 걸쳐 성남지역 진로진학교사 등을 대상으로 앙트러프러너십 교사연수 프로그램을 진행했다.

한국사회적기업진흥원이 주최하고, 사회적기업 유스바람개비(청소년앙트러프러너십센터)가 주관하고, 성남교육지원청이 후원하는 프로그램은 12월 19일 오후 2시부터 시작해 오리엔테이션으



로 교육소개, 팀빌딩, 연수미션을 확인한 뒤 ‘앙트러프러너십과 진로활동’으로 사회적기업가 정신과 직접체험 진로활동, 교육마을 만들기를 진행한다. 또한 낯설지만 사회적기업, 협동조합 등 사회적경제 분야로 본 시대 읽기를 통해 새로운 패러다임을 배운다. 잠시 휴식 뒤 사회적기업가를 만나서 익히는 사회적 기업 현장 스토리(여행, 교육, 문화, IT분야 등)를 듣는다.

## Ⅵ. 진로활동 연수 자료



26일에는 ‘진로활동 비전찾기’ 프로그램으로 2013년 전국소셜벤처경연대회로 만나는 청소년 소셜벤처 활동사례 소개와 지역 진로교육 활성화를 위한 액션러닝(소셜벤처, 직접체험 교육 활성화

방안)을 진행했다. 이후 성찰 및 수료식으로 끝마쳤다.

## Ⅵ. 진로활동 교사연수 자료

### 2. 진로교육 돌아보기

#### 진로(眞路)교육이 필요한 시대

최근 진로교육에 관한 많은 논의속에서 진로(進路)교육이 진로(眞路)교육으로 쓰이는 모습을 자주 봅니다. 무작정 나아가는 게 능사가 아니라 바른길을 가야한다는 데 공감하는 인식변화가 읽힙니다. 최근의 진로교육과 관련한 새로운 흐름을 담았습니다.

한국사회에서 수십 년 간 변하지 않는 진로교육 시각이 있습니다. 진학과 취업준비라는 이분법이라는 틀입니다. 게다가 10대라는 특성상 취업보다는 진학이 우선하고, 이에 따라 어느 대학, 어느 학과가 맞을지 도움 주는 방향으로 준비해 주는 게 진로교육의 대부분이었습니다.

#### 진학이 진로교육의 전부는 아니다

학교현장은 더 솔직하게 말하면 “중학생 때 직업체험을 많이 하고, 고등학생 때 열심히 공부해 원하는 대학에 가자”라는, 암묵적인 진로교육의 흐름이 다람쥐 쳇바퀴 돌 듯 반복되고 있습니다.

그 상황은 중학생 때 수차례의 직업인 특강과 적성검사를 시행하는 수준에 그치고, 고등학생 때 입시 압박감을 주면서 대학 진학을 독려하면서 진로교육의 전부가 되는 패턴이 됩니다.

내 적성은 무엇인가? 어떤 직업이 유망한가? 어떤 학과를 택해

야 그 직업을 가질 수 있는 가? 얼마나 공부해야 그 학과를 진학할 수 있나? 어떻게 공부해야 하나? 순서로 진학교육을 해왔다고 할 수 있습니다.

그럼에도 불구하고 이전보다 진학과 진로를 동일시하는 분위기는 많이 줄어들고 있습니다. 진로설계에 초점이 맞춰지는 분위기, 직접적인 직업체험을 학교교육에 어떻게 도입할 것인가 고민하는 분위기가 감지됩니다.

아울러 학교현장에 인원이 새로 투입됩니다. 진로진학상담교사가 배치되기 시작한 것입니다. 전국에 5400여개 중고등학교에 2014년도는 진로진학교사가 전원 배치될 예정입니다.

일머리 현장교육이 강조

‘어떤 직업을 가질 것인가’와 ‘어떤 직업인이 될 것인가’는 큰 차이가 있습니다. 직업 선택을 위한 진학에만 치중하면 풀릴 수 없는 숙제입니다. 이제 직업기능 교육보다 직업역량 교육을 강조하는 분위기입니다. 직업인으로서 가치관 세우기와 현장경험이 더 중요하다는 것입니다.

그건 직업 선택 이전에 문제해결력, 의사소통, 대인관계 능력 등을 배우는 ‘일머리 교육’으로 함축됩니다. 일머리는 어떤 일의 내용, 방법, 절차 따위의 중요한 줄거리를 뜻하는 말이지요. 일 중심이 아니라 나의 현재 경험과 발전이 중심에 놓인 상황이라고 보면 됩니다.

이러한 일머리 교육강조는 진로교육의 내용을 바꾸고 있습니다

## Ⅵ. 진로활동 교사연수 자료

다. 이와 더불어 △기업가 정신과 창업 교육 △청소년 연령의 변화에 따른 교육 반영 △ 위기 청소년 맞춤형훈련 등이 필요합니다.

학교밖 진로교육의 흐름을 알아야 합니다. 성미산학교의 일머리실험실, 공간민들레의 긴호흡 진로교육, 하자센터의 청소년자립모델 만들기, 유스바람개비의 사회적기업 현장교육을 진로교육 사례로 떠오르고 있습니다.

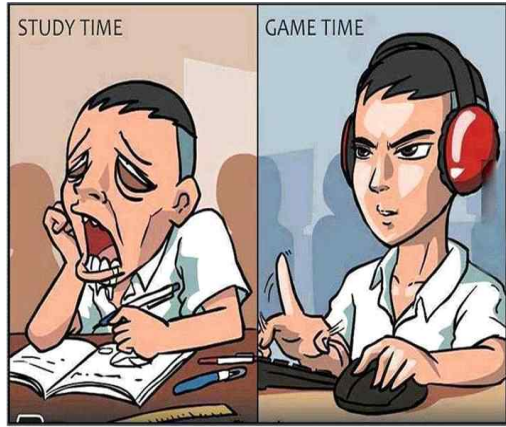


### 3. 진로교육 시대 읽기

## “창의적인 진로역량, 기업이 정신서 찾는다”

청소년의 현재를 잘 설명해주는 사진이 있습니다.

눈을 또렷하게 뜨고 무언가를 응시하는 청소년과 아무 것도 하기 싫다는 눈 풀린 청소년. 극단적인 대비이지만 2013년을 살아가는 부정할 수 없는 청소년 생활의 단면입니다.



2013년 청소년 통계를 살펴보면 어떻게 살고 있는지 드러납니다. 2012년 고용정보원 통계에 따르면 장래희망이 없다는 청소년 비율이 중학생 24.4%, 고등학생 32.3%로 나타나고, 고등학교 계열선택의 이유는 특별한 이유없다 29.2%, 성적에 따라 19.2%, 대학졸업자의 진로의 경우 ‘진로를 정하지 못했으며 무엇을 잘 할지 모르겠다 61.5%’로 나타나 충격을 주고 있습니다. 그야말로 꿈이 없는 아이들을 여실히 보여줍니다.

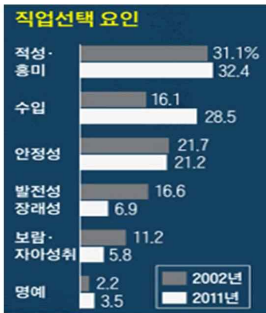
### 2013년 청소년 통계, ‘꿈이 없는 아이들’

십년 전의 청소년 생활과 비교한 통계(표1 참조)도 눈에 띕니다. 직업선택 요인을 물었을 때, 수입을 우선시하고 발전성과 보람 요인이 줄어든 모습을 봅니다. 안정성을 좇는 아이들

## VI. 진로활동 교사연수 자료

모습이 보입니다.

실업률 통계(표2)는 청소년의 미래를 암울하게 합니다. 청년층 실업률이 무려 61%에 달하고 있습니다. 통계청 자료인데,



### ○ 직업선택 요인 변화

: 수입 2011(28.5) > 2002(16.1)

: 발전성 2011(6.9) < 2002(16.6)

: 보람 2011(5.8) < 2002(11.2)

이중 3/2 이상이 대졸이상 학력층으로 나타나 진로직업에 새로운 대책이 필요한 것으로 나타납니다.

<그림 자료 출처: 조선닷컴 인포그래픽스>

\* 통계청 : 2013 청소년 통계 - 최근 10년간 청소년 생활의식 및 변화 추이

통계를 통해서 보면 꿈이 없는 아이들, 안정된 수입을 좇는 직업선택 경향, 높아져가는 실업률을 놓고 보면 청소년기부터 체계적으로 진로교육을 받아야 할 근거가 됩니다.

통계를 통해서 보

면 꿈이 없는 아이

이러한 통계의 이면에는 한국 사회 진로교육에는 아직도 얼렁 직업을 선택해야 한다는 ‘조기 선택주의’, 소질과 적성을 찾으면 된다는 ‘발견주의’와 ‘검사 만능주의’, 현재 직업의 틀에 맞춰서 생각하는 ‘현실 안주주의’, 입시경쟁이나 사교육문제는 진로교육만 잘하면 된다는 ‘진로만능주의’ 등 극복해야 할 진로교육에 대한 관점이 여전히 자리 잡고 있기 때문입니다.

진미석 연구위원(한국직업능력개발원 선임연구위원)은 ‘진로교육은 오래된 교육문제에 대한 새로운 해석을 하는 과정’이라는 말로 설명합니다.

진로교육이 ‘무엇을 선택할 것인가’에 머물지 않고 ‘어떻게 살 것인가’로 지형변화가 필요한 지점입니다.



그 예로 짝짓기형 진로선택의 한계를 극복하고 창의적인 진로 개발 역량을 키우는 일을 진로 교육의 목표로 삼아야 한다고 그림2 청년층 고용률 얘기하고 있습니다.

### 진학과 취업 위주에서 생애적 진로교육으로 전환해야

특히 그 변화는 새 정부 들어서 중학교 교육과정부터 2016년 자유학기제 전면시행을 앞두고 요동치고 있습니다.

새 정부가 창의적인 인재육성 방안(꿈-끼, 융합-전문, 도전, 글로벌, 평생학습)발표, 역량기반의 채용문화 확산, 탈산업사회에 따른 다양한 진로경로 확대, 진로교육 인프라 확대에 따른 질높은 진로체험 서비스 필요, 생애 발달단계를 고려한 경력개발로 진로교육 접근 등 외부 환경의 변화도 한 몫하고 있습니다.

결론적으로 전통적인 진로개발 모형에서 창의적인 진로개발 역량 키우기로 전환이 요구되고 있습니다. 이에 대해 이효남 연구원(한국고용정보원 진로교육센터)은 역량 개발 중심의 진로개발 활동을 제시하며, 선진학 후취업이라는 단일한 진로경

## VI. 진로활동 교사연수 자료

로가 선취업 - 후진학, 취업- 진학- 취업, 일과 학습 병행 등 진로경로가 다양하고, 모의 창업훈련이나 새로운 직업을 만드는 일이 중요하다고 설명합니다.

아울러 단순한 직업매칭에서 진로의 의미를 찾아가는 진로 정체성 확립이 필요하고, ‘가르치는’ 교육에서 ‘느끼고 경험하는’ 교육으로 프로그램 전환으로, 특히 진학과 취업 위주에서 전 생애적 진로교육으로 방향전환이 필요하다고 말하고 있습니다.

**사회적기업가 정신을 활용해 창의적인 진로개발 역량 쌓기**  
창의적인 진로개발 역량을 훈련하는 차원에서 사회적기업가 정신(Social entrepreneurship)이 주목받고 있습니다.

학계에서 정의하는 사회적기업가 정신은 “새로운 가치를 창출하고, 사회적 혁신을 추구하며, 올바른 것을 실행하며, 다른 사람과 공감하는 마음가짐을 뜻합니다. 주로 사회적 기업 활동을 위한 마음가짐”이라고 할 수 있습니다.

여기에서 사회적 기업은 사회 문제 해결을 지속가능한 형태로 만들어 내는 비즈니스 모델을 가진 기업으로 제도적으로 사회적기업, 협동조합, 마을기업 등 다양한 사회혁신 기업을 뜻합니다.

사회적기업가 정신을 활용한 진로교육은 네 가지 주요 특징을 지니고 있습니다. 첫 번째로 다양한 사회이슈를 비즈니스 원리를 이용해 지속적으로 해결하는 태도와 접근방법을 배웁니

다. 두 번째로 자기 문제를 해결하는 데서 출발하는 체험 (learning by doing) 위주의 교육입니다. 세 번째로 현장기반 학습(work based learning)을 촉진합니다. 네 번째로 소셜벤처 활동을 통해 사회적 경제를 활용한 진로 롤모델을 찾는 작업을 합니다.

### 진로교육 출발점, 지역 수준의 사회적 자본 강화

아일랜드의 전환학년제, 일본의 커리어스타트워크, 핀란드의 직업체험기간 운영 등 다른나라의 진로교육 성공사례를 보면, 청소년들의 현장기반 직접체험 교육 활성화, 학교안팎을 아우르는 진로활동가, 지역사회 연계협력 기반이 탄탄하게 맺어진 것을 볼 수 있습니다. 특히 지역사회 연계협력 기반이 탄탄하다는 것은 사회적 자본(social capital) 수준이 높다고 할 수 있습니다.

사회적 기업가 정신의 배경이 되는 사회적 경제 활성화는 청소년기 발달에 도움을 주는 ‘지역수준의 사회적 자본’ 수준을 높이게 됩니다.

청소년들이 전통적 가정의 역할을 대신하는 사회적 관계를 이제는 학교와 지역사회 안에 있는 사회적 자본으로 배우기 때문입니다. 가까운 곳에서 진행되는 진로활동은 호혜성, 타인에 대한 신뢰, 상호간 협력, 네트워킹 역량을 키워줍니다.

특히 지역 소외계층 청소년들의 심리·사회적 안전망으로 더욱 필요하고, 진로인프라 구축이 학교안팎 자원과 마을(지역사회) 거점서 진행되어야 할 이유입니다.

청소년 주도의 진로 커뮤니티 ‘유스벤처 프로그램’ 중요  
 아쇼카재단의 창립자 빌드레이튼은 세상변화를 리드하는 청소년들의 진로개발 활동이자 사회적기술로 공감, 팀워크, 리더십 개발을 강조합니다.

이에 따라 12~20세의 청소년들이 참여하는 ‘유스벤처 프로그램’으로 매년 수 만명의 젊은이들이 창업현장을 경험하고 있습니다.

아울러 청소년 소셜벤처 교육 프로그램이 끝난 후에도 동아리 활동 및 포럼, 윤리적소비캠페인, 소셜아이디어공모전, 재능나눔 활동 등 청소년들이 주도적으로 참여하는 진로 커뮤니티를 조성하는 일이 더욱 중요합니다.

**참여자를 모집합니다**

창업을 변화시키는 혁신 아이디어 발굴의 핵심 활동, 지속가능한 성장을 위한 기업가 정신(Social Entrepreneurship)을 배우고, 현업 전문가의 기업가역량 양성, 팀 빌딩과 그룹워크 과정에서, 자기 이해를 도와드립니다.

- 참여자격: 진로개발 활동에 관심 있는 청소년
- 주 최: 사회적기업 유스벤처재단(주)소셜벤처아카데미(주)수정
- 참가비: 무료
- 주최 및 신청: ● www.youthventure.com
- 문의: 김유정 총 30명(신청서 접수) ● 전화: (031) 751-4968 ● 팩스: (031) 751-4967
- 장소: 유스벤처재단 창업수업장(세종특별자치시 보은읍 보은3로 3859번지) ● 모집기간: \* 2기: 11월 14일(목) \* 3기: 12월 19일(목)

기	일	일시	주제	장소
1기	2기	11.18(수)	기업가정신과 진로	* 오리엔테이션, 팀빌딩, 피어 멘탈 * 기업가 정신과 진로 찾기
	3기	12.21(수)		
2기	2기	11.23(수)	소셜벤처	* 문화, 영성, 인문학, 요리, 여행 등 * 사회적기업가 멘토(아카데미)와의 교류 * 팀 코칭 제공
	3기	12.28(수)		
3기	2기	11.30(수)	나의 비전	* 내게 맞는 소셜벤처 만들기 특강 * 수익, 마케팅, 팀워크 * 소셜벤처 활동사례
	3기	204.1.11(수)		

\* 각 기업별 프로그램은 상황에 따라 달라질 수 있습니다.

● 프로그램 특징과 혜택  
 \* 기업 멘토가 기업가 경험을 통한 현장 중심의 지도를 제공  
 \* 사회적기업 멘토(아카데미)와의 교류 기회 제공  
 \* 현업(아카데미) 멘토(아카데미)와의 교류 기회 제공  
 \* 현업(아카데미) 멘토(아카데미)와의 교류 기회 제공

유스벤처재단 | 유스벤처재단 | 유스벤처재단

4. ‘진로와직업’ 교과서 저자 인터뷰

“소셜벤처 진로활동, 청소년 공감능력 키운다”

한국 중·고생들이 가장 많이 쓰는 ‘진로와 직업’ 교과서 저자로 알려진 분을 만났습니다. 진로교육의 다양한 정책 변화 속에서 현재 진로교육이 나아갈 길에 대해서 짚어봅니다. <편집자주>



2013년 12월 말, 경기도교육청 성남교육지원청을 찾았습니다. 학교 교육을 지원하는 부서답게 많이 바쁜 모양새입니다. 경기도교육청 출장을 다녀온 지 몇 분 안 돼 양운택 장학관(성남교육지원청 중등교육지원과장)이 인터뷰 자리에 앉았습니다. 어떤 이야길 들려주실까요?

전국에서 최초로 성남지역에서 사회적기업가 정신을 활용한 진로진학교사 연수가 진행되고 있습니다. 연수 현장에 도움을 줄 수 있는 조언을 바랍니다.

한국사회적기업진흥원이 주최하고 교육 사회적기업 유스바람 개비가 운영하는 지역 진로진학교사 연수에 관심이 큽니다. 사회적 경제 분야를 기반으로 지역 사회 단위의 진로교육 롤 모델을 만드는 작업이라, 그 성과에 힘입어 전국으로 확산됐으면 합니다.

## VI. 진로활동 교사연수 자료

생활권 거리의 경기도 교육청 관내 지역부터 다양한 진로교사 워크숍이 진행돼 실사구시한 파트너십이 만들어졌으면 합니다.

진로진학교사 제도가 실시돼 2014년엔 모든 학교에 배치가 완료될 예정입니다. 진로교육과 관련해 학교 상황이 어떤지 말씀해 주세요.

학교에서 첫 업무를 맡은 진로진학교사들은 굉장히 적극적입니다. 하지만 학교 내 다른 교사들로부터 지원을 받지는 못하는 형편입니다. 교과 교사의 경우 전문 교과에 매달려야 되고, 진학과 입시 분위기 때문에 진로교육에 뜻이 있어도 함께 하기 어려운 상황이지요.

이러한 학교 현실을 타개하기 위해, 지난 5년간 학계와 머리를 맞대고 17개 시도를 찾아다니며 학교컨설팅을 하며 많은 노력을 했습니다. 결과적으로 진로교사는 진로교육이 현재 가능하지만, 남는 문제는 타 교과로 진로교육이 확산되지 않는다는 것입니다.

아울러 ‘진로와 직업’ 교과내용상 수업시간은 배치되어 있지만 학생 평가 항목도 없고, 학생들도 다른 교과에 지쳐있는 상태에서 쉬운 교과로 이해하는 위험성도 다분히 있습니다. 또한 진로진학교사의 평균 연령도 높은 현실에서 활동력이 떨어지는 부분도 간과할 수 없지요.

학교 내에서 진로교육은 어떤 접근 방법이 필요할까요?



진로진학교사가 프로그램을 전부 진행하려고 해선 안됩니다. 학생들에게 과제를 내주고, 이를 해결해나갈 수 있도록 역량을 키우는 활동을 해야지요. 학생들의 잠재적인 역량을 끄집어내는 활동을 할 때 교육 효과가 크게 나타납니다. 학생들에게 고기 잡는 방법을 가르쳐주는 활동을 하는 것이지요.

가령 학교현장에서 “어떻게 하면 수학을 잘 할 수 있지요?”, 라는 질문과 “저 커서 뭘 먹고 살지요?”, 라는 질문 중에서 어느 것이 중요한 가 따져 볼 수 있지요. 후자의 질문처럼 쉽고 본질적인 질문들을 학생들이 술하게 던져왔지만, 현장에서 간과해 왔던 게 사실입니다.

이제 그 답을 안내해 줄 진로진학교사가 있습니다. 학교교육에서 아이들 삶에서 중요한 질문을 지나치지 않는 자세가 요구되고 있습니다.

**자기 삶에서 중요한 질문을 할 수 있는 능력과 진로교육 어떤 관련이 있을까요?**

아이들이 직업세계에 들어가려면 고교 3년, 대학 4년, 군대 2년 등 거의 십년이 걸립니다. 그땐 또 초년생이고 10년이라 세월이 또 흘러야 제대로 일을 하게 됩니다. 즉, 20년 후를 보고 진로교육을 해야 한다는 얘기지요. 당장 20년 전에 현재 스마트폰을 예상하지 못한 것처럼 미래를 예측한다는 것 어려운 일입니다. 그래서 진로교육은 힘든 교육입니다.

## VI. 진로활동 교사연수 자료

그러기에 아이들에게 상황에 대응할 수 있는 자기 주도성을 길러주는 것이 중요합니다. 교육은 강의가 아니고, 진짜 생각할 것을 질문해야 합니다. 정보는 얼마든지 있습니다. 많이 공부하는 것보다, 적절한 질문을 하고 평상시 생각했던 것들을 끄집어내는 훈련을 많이 해야 합니다.

**사회적기업, 공유기업 등 사회적경제 분야가 진로교육에 주는 메시지가 뭘까요?**

미래학 차원에서 보면 기존 사업의 일자리는 줄어들 수밖에 없습니다. 위즈덤, 오요리 등 사회적 경제 기업들의 아이디어를 주목해야 합니다. 직업과 직장이라는 나무만 보는 게 아니라 숲을 만들어 낼 수 있는 경제 흐름이 만들어지고 있습니다. 사회적 기업, 공유기업들이 공동체 회복을 위한 튼튼한 미래 사회를 만들 것으로 봅니다.

**사회적경제 분야 진로교육이라고 할 수 있는 청소년 소셜벤처 동아리 활동 지도에 대해 어떻게 생각하세요?**

마라톤 선수를 가르칠 때 코치는 마라톤을 해봐야 합니다. 교사라는 직업은 ‘온실’ 안에 있어서 소셜벤처 동아리 지도는 어려운 부분이 있습니다. 사회적 기업가 정신을 학생들과 함께 배운다는 입장에서 길잡이 역할 참여가 필요합니다.

청소년 소셜벤처 활동은 모의 창업 훈련 경험과 자아성취, 자존감 등의 공감능력을 키우게 등 진로역량개발에 많은 도움이 됩니다. 교사들도 사회적 경제 분야 다양한 프로그램을 참여하

면서 지도역량을 높여야 합니다.

저도 사회적 경제분야와 진로교육의 활용도가 많아, 성남 사회적기업 프로보노교육, SK생명나눔재단 사회적기업 아카데미, 서울시가 진행하는 공유경제 프로그램에 참여해서 배우기도 했습니다.

미래에 대한 상상력 제고가 필요한 진로교육을 위해 마지막으로 한 말씀 부탁드립니다?

〈아프니까 청춘이다〉의 저자 서울대 김난도 교수가 최근 발표한 책 〈트렌드 코리아 2014〉를 보면 첫 번째 키워드로 ‘스웨그(swag)’를 꼽고 있습니다. ‘건들거리면서 빼긴다’는 느낌을 가진 말인데, 흥내가 아니라 나다움을 나타내는 말입니다. ‘나다움’을 보일 용기가 아이들에게 필요한 시대입니다.

진로교육도 나다움을 키우는 방식으로 가야 합니다. 진로 선진국의 예를 볼 때 특징이 있습니다. 영국, 독일, 미국 등의 공통점은 세계를 장악하려는 경험을 했다는 건데, 다름이 아니라 전 세계에 적용하려는 틀을 만들려고 노력했다는 것입니다.

세계적으로 통용되는 틀을 만들려는 교육, 그걸 상상할 수 있는 힘을 아이들에게 키워주고 지지할 수 있어야 합니다.

## VI. 진로활동 교사연수 자료

### 5. 진로교육 및 기업가정신 지원 사례

‘ㄱ’찾기 프로젝트, 변화의 시작을 알리다  
청소년들의 ‘기회, 가능성, 기업가 정신, 꿈’을 찾아서

청소년들의 가능성, 기회, 기업가정신, 그리고 꿈을 위한 생각을 같이 나누며 동그란 시작을 함께 했다. ‘ㄱ’을 찾기까지 분명 험난할, 때로는 실패의 경험도 맛 볼 14개의 프로젝트가 여정을 함께 하고 있다. <편집자 주>



청소년들이 ‘일과 직업에 대한 새로운 가치관’ 정립하고, 이를 바탕으로 하고 싶은 일과 직업을 찾도록 도와주는 교육 프로젝트의 연구, 개발, 실행을 지원하는 동그라미재단(이사장 성광제, 현 KAIST 기술경영전문대학원 교수)이 진행하는 ‘ㄱ’찾기 프로젝트 공모사업이 시작됐다.

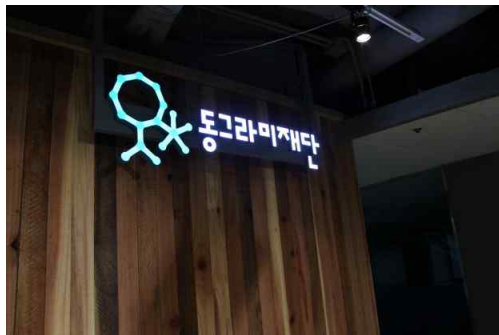
프로젝트의 공식적인 시작을 알리는 ‘ㄱ’찾기 더 비기닝 행사

가 7월 13일 오후 3시 양재동 엘타워에서 진로교육, 기업가정신교육의 혁신 영역에서 일하고 있는 다양한 사람들이 참여해 열었다. 동그라미재단은 진로 교육과 기업가정신교육의 새로운 모델을 만들고자하는 단체, 비영리기구, 전문가집단, 사회적기업을 대상으로 ‘ㄱ찾기 프로젝트’ 공모사업을 진행했으며, 총 126개 프로젝트가 지원했고, 6월 14일 최종 14개의 프로젝트를 선정, 발표한 바 있다.

‘ㄱ’은 청소년 앞에 펼쳐진 ‘기회, 가능성, 기업가 정신, 꿈’의 첫 자음을 뜻하는 것으로 청소년들이 직업과 인생에 대한 다양한 관점을 갖도록 하고 각자의 방식으로 성공한 삶을 개척하도록 하고 이를 위한 역량을 계발하는 것을 목적으로 하고 있다.

지난 7월 열린 ‘ㄱ찾기 더 비기닝 행사 이후 청소년을 위한 ‘ㄱ’을 찾고 있는 사람들이 9월 2일 한 자리에 모였다. 바로 ‘ㄱ찾기 프로젝트 공모사업의 첫 번째 공유회가 동그라미재단 모두의 홀에서 열렸다.

청소년 기업가정신교육의 큰 열개를 함께 만들어나가기 위해 모인 첫 자리인 만큼 무엇보다 청소년 기업가정신교육과 진로교육의 방향성에 대한 공감대형성, 공유회의 공동 목표 및 진행계획 설정, 그리고 프로젝트별 자원공유 및 협업방안 마련을 주제로 진행됐다.



## VI. 진로활동 교사연수 자료

첫 번째 공유회에 이어 10월 17일 ‘ㄱ’찾기 프로젝트 공모사업 두 번째 공유회가 동그라미재단 모두의 홀에서 열렸다. 이번 공유회는 기업가정신 교육 내 ‘문제 찾기와 문제 해결’을 주제로 진행했다.

11월 26일 열린 ‘ㄱ’찾기 프로젝트 공모사업 세 번째 공유회는 ‘직업교육과 일과 직업에 관한 새로운 관점’을 주제로 진행했다. 관악구에서 지역 중심의 직업교육 실행 및 직업체험 인프라를 구축하고 있는 관악청소년자활지원관, 직업인 진로멘토링 플랫폼을 개발하고 학교와 연계하는 위즈덤의 프로젝트 사례 공유와 동그라미재단 최소영 실장, 한국직업능력개발원 진미석 선임연구원의 발제가 있었다.



이번에 선정된 14팀은 ▲지역 중심의 직업체험현장을 구축하는 모범적인 프로세스로 드림나눔 커뮤니티 구축사업을 만들고자 하는 관악지역자활센터 부설 ‘청소년자활

지원관’ ▲학교 부적응 및 탈학교 청소년 대상으로 서울, 경기, 전라, 경상 권역에서 진행되는 문화예술 매개의 스토리텔링 멘토링 프로젝트 기억발전소의 ‘꿈꾸는 기억 조각보’ ▲ 청소년들

이 다양한 사회문제를 발견하고 카드를 통해 게임을 하듯 해결/개선을 경험하게 하는 ‘사회혁신 툴킷’ 프로그램을 개발하고 교육하는 베네피트(BIT for Teens) ▲진로교육의 소외층인 시각장애청소년을 위한 진로직업탐색 교재의 개발/실행/보급 프로젝트의 세한대학교 특수교육과 ‘한발자국 한발자국’ 등이 있다.

이어 ▲청소년이 연사가 되어 자신의 기업가정신을 강의하는 전국단위의 TEDx 형식 컨퍼런스를 조직하고 실행하는 ‘스텝(STEPx)’ ▲청소년들이 스스로 멘토를 찾을 수 있는 청소년/학교/멘토 연계 온라인플랫폼 구축 및 확산을 돕는 ‘위즈덤@School’ ▲청소년의 사회적기업가정신 함양을 위한 ‘청소년 소셜앙트러프러너십 센터’를 설립하고 활동하는 프로젝트를 진행할 유스바람개비의 ‘청소년 소셜앙트러프러너십센터’ ▲청소년을 위한 창업실무 중심의 기업가정신 교육프로그램 개발 및 모의 경영게임도구 개발하는 이그나잇스파크(Jr. Camp Spark)가 뽑혔다.

또한 ▲전국 각 대학에서 진행되는 대학별 인액터스 프로젝트에 지역 청소년들이 인턴으로 함께 참여하는 프로젝트를 진행할 인액터스 코리아의 ‘인액터스 주니어’ ▲대전지역에서 교사연수, 캠프 등을 통해 적정기술을 소개하고 보급하며, 청소년 동아리들을 구성해 적정기술을 활용한 아이디어, 제품의 개발을 진행하는 적정기술미래포럼의 ‘청소년 적정기술 프로젝트’ ▲창업에 관심있는 청소년들이 정보를 얻고, 도움을 받을 수 있도록 네트워크를 구축하고 확산하는 전국청소년창업협회의 미래의 나를 위한 ‘미나위’ 프로젝트도 눈에 띈다.

## VI. 진로활동 교사연수 자료

이밖에 ▲국제  
단체 JA  
Worldwide의 청  
소년 대상 기업  
가정심화 토  
론교육 프로그램  
인 ‘Be  
Entrepreneurial’  
의 한국판 교재



개발 및 보급 프로젝트 그룹 JA KOREA ‘동네방네’ ▲광주 지역 청소년들이 6개의 인턴프로젝트에 참여하여 스스로 진로문제를 진단하고 해결하기 위한 과정을 주체적으로 기획하여 실행하는 J.U.C 페스티벌 사무국의 ‘청소년 인턴프로젝트’ ▲전국 단위 청소년 창업대회 개최를 하기 위해, 2013년 일반고, 자사고, 특성화고 청소년 및 탈북, 다문화 청소년 등을 대상으로 창업대회 시범사업을 실시하고, 매뉴얼을 제작하여 보급하는 행복한교육실천모임 ‘2013 두런두런 앙트러프러너십’ 등이다.



VI. 부록

1. 청소년소셜벤처아카데미 양식

<h2 style="margin: 0;">제 기 청소년소셜벤처아카데미 활동 계획서</h2>
--

팀명				제출일자	년	월	일
대표자				이메일			
팀 구성원	이름	학교	학년	연락처			
소셜 아이디어 요약	- 소셜벤처계획서 핵심 내용을 요약하세요						
아이디어 선정 이유	- 이 문제에 관심을 기울이게 된 이유와 근거(왜?)						

※ 심사 기준 : 참신성(40%, 의미, 혁신 및 차별성), 실현가능성(30%, 객관 조사 및 내용의 충실성), 발표팀웍(20%, 협력 및 전달력), 교육참석(10%, 팀원 출석 및 과제 마감)



Ⅶ. 부록

( )팀 소셜벤처 계획서

소셜 아이 디어 명	- '00를 살리는 0000' 으로 목적과 행동을 서술	
소셜 미션	- 어떤 문제에 관심을 두는 지  - 문제가 해결되면 어떤 모습인지	
문제 해결 및 운영 방안	- 어떻게 하면 이 문제를 해결할 수 있는 지  - 문제를 해결하기 위한 구체적인 프로그램  - 활동비용에 대한 수입 지출	
기대 효과	<input type="checkbox"/> 사회적 효과 - 문제해결로 인한 사회적 인 변화 기대	<input type="checkbox"/> 경제적 효과 - 문제해결로 인한 경제적 이득이나 비용 감소
이후 실천 활동	- 즉시 실천할 수 있는 방안부터 장기적인 활동까지	

※ 팀 계획서는 A4 3page 이내로 작성, 그림은 별도 제출 가능, 작성 후 [youthw@naver.com](mailto:youthw@naver.com)으로 보내주세요. 최종 마감기한 월 일( ) 밤 12시입니다. ( 월 일 발표자료 별도).



2. 참고문헌<참고문헌>

- 1) 사회적 기업가 정신, 데이비드 본스타인, 2012. 지식공작소
- 2) 나만의 북극성을 찾아라, 홍기운·김승, 2012, 미디어숲
- 3) 젊은 사회적 기업가의 꿈, 고마자키 히로키, 에이지, 2007
- 4) 레이들로보고서, 레이들로, (사)한국협동조합연구소 번역, 2000
- 5) 성남시 사회적경제 아카데미 기초과정, 성남시사회적기업지원센터, 2013
- 6) 아름다운 협동조합 만들기, 기획재정부, 2013
- 7) 올리버는 어떻게 세상을 요리할까?, 박원순, 이매집, 2011
- 8) 사회적기업 성공방정식, 한국사회적기업진흥원, 2013
- 9) Do, Dream, 두드림, 한국사회적기업진흥원, 2012
- 10) 교육n마을, 유스바람개비 2012, 2013



쉽과 진로(眞路)를 찾는 배움공간

발행일 2013. 12. 20

발행처 사회적기업 유스바람개비 [www.youthw.net](http://www.youthw.net)

경기도 성남시 수정구 태평동 3659번지 낙원스카이뷰 302호  
031)751-4968



도움처 2013 '기'찾기 프로젝트 공모사업



유스바람개비

[www.youthw.net](http://www.youthw.net)