

정책연구시리즈 2009-19

공동체자본주의의 활성화를 위한 사회적 기업가 발굴 및 양성 방안

심 상 달



KDI

발 간 사

우리나라의 경우 양극화와 사회갈등이 점차 심화되고 신빈곤층 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 공동체자본주의는 개인의 의욕과 창의성을 저하시키지 않는 시장 친화적인 방법을 통해 소외계층을 감싸고 공동체성을 제고하고자 하는 것으로, 이것의 다른 이름이 사회적 기업가 정신(social entrepreneurship)이다. 이러한 사회적 기업가 정신의 필요성은 금융위기 중에는 위기 극복을 위해서, 그리고 위기 극복 후에는 지속 가능한 사회를 만들기 위해서 계속적으로 제기되었다. 그러나 이는 또한 중학교 졸업식 후 뒷풀이 행사에서 선배들에게 당한 폭력을 다음 졸업식 때 후배들에게 되갚는 악순환의 고리를 끊고 학원폭력을 근절하는데에도 필요하다고 생각된다.

본 연구는 2007년 가을 공동체자본주의 심포지엄을 개최하여 공동체자본주의를 정의한 후 이를 활성화하기 위해 수행해 나가고 있는 일련의 연구시리즈 중 하나이며, 2008년에 수행한 『공동체자본주의의 활성화를 위한 사회적 기업의 역할 제고방안』 연구의 후속연구이기도 하다. 본 연구의 주제 선정에는 선행연구에서 공동체자본주의 활성화를 위한 핵심 주체가 기업이 아니라 사람이라는 사실을 확인한 결과가 반영되었다. 즉, 공동체자본주의나 사회적 기업가 정신이 활성화되기 위해서는 공동체의 문제를 해결하고자 하는 마음과 의지가 확고한 인재, 그리고 창의적인 방법을 통해 대화와 타협으로 우리 사회를 변화시키는 역할을 하는 인재들이 있어야 한다는 것이다. 바로 이러한 인재들은 공동체의 다른 사람들의 필요에 반응할 줄 아는 情感(empathy)과 아울러 이 필요를 채우기 위해서 필요한 사회적 변혁을 지속적으로 끈기 있게 이끌어갈 수 있는 기업가적 능력(entrepreneurship)을 가진 사람이라고 정의되는 사회적 기업가와 연결된다.

이에 따라 본 연구는 사회적 기업가의 발굴 및 양성 방안, 특히 그 근본적인 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다. 또한 본 연구는 사회적

기업가가 무엇이며 또한 그들이 어떠한 역할을 하고 어떠한 경로로 사회를 변화시키는 데 기여하는지, 그리고 그러한 사회적 기업가를 어떻게 발굴하고 양성할 수 있는지와 이들을 어떻게 지원할 것인가에 초점을 두고 시작하였다. 한편, 사회적 기업가의 양성·발굴 시스템 및 지원 시스템에 관한 선진국의 모범사례 수집을 위하여 국제공동연구를 병행 추진하였으며, 또한 2009년 3월에는 연세대학교와 KAIST의 후원하에 Columbia 대학과 공동으로 사회적 기업에 관한 국제컨퍼런스를 개최하기도 하였다

이러한 연구 수행과정에서 사회적 기업가 정신의 궁극적인 목표는 소수의 몇 사람의 사회적 기업가를 양성하는 것이 아니라, 모든 사람이 변화창조자(changemaker)가 되는 사회를 이루고자 하는 것임을 알게 되었다. 또한 이를 위해서는 변화창조자를 어릴 때부터 양성해야 함을 알게 되었다. 그러므로 본 연구는 어릴 때부터 정감(empathy)을 어떻게 교육해야 할지, 청소년 시절을 어떻게 보내도록 해야 하는지와 교육시스템을 어떻게 바꾸어야 하는지 등에도 관심을 갖는다. KDI는 이러한 연구를 심화시키는 연구를 향후 지속적으로 수행해 나갈 예정이다. 2010년에는 우리나라에 사회변혁가들이 많이 양성될 수 있도록 하는 교육시스템 도입방안과, 이렇게 양성된 이들을 자본시장을 통해 지원할 수 있는 방안을 모색하는 연구를 수행할 예정이다.

본 연구가 우리 사회가 보다 정감 있고 남을 배려할 줄 아는 사람들이 많아지기를 바라는 사람들, 사회적인 문제를 해결하여 사회통합을 이루고 또한 고질적인 문제를 풀어 우리나라가 지속적으로 발전하기를 희망하는 사람들, 그리고 2010년 G20 정상회담 의장국에 걸맞은 품격 있는 사회를 만드는 데 필요한 것이 무엇인지를 알고 싶어하는 모든 사람들에게 방향을 제시하여 줄 것으로 기대한다.

본 연구에는 많은 사람들이 기여하였다. 연구를 총괄한 본원의 심상달 박사와 보고서 작성 및 연구행정을 담당한 이승은 연구원뿐 아니라 사회적 기업에 관한 국제컨퍼런스 준비를 함께해 주신 Raymond Horton, 박현준, 이승규, 권영준 교수, 그리고 이 컨퍼런스가 가능하도록 후원해주신 이철영 회장과 Korea Foundation에도 감사의 말씀을 전한다. 또한 컨퍼런스에 'How to Change the World'를 기증해주신 아쇼카 재단과

“Everyone a Changemaker World” 영상을 보내 주신 Bill Drayton, Shannon Howard께도 깊은 감사를 드린다. 이 외에 컨퍼런스의 논문 발표 및 토론에 참여해 준 학계와 시민사회 및 정책당국자 분들과, 해외 사례 정리를 도와준 오정현, 방근주 인턴, 그리고 본 보고서를 검토하여 준 익명의 두분의 검토자들께도 감사를 드린다.

2009년 12월
한국개발연구원 원장
현 오 석

목 차

발간사	
요 약	1
제1장 서 론	7
제2장 사회적 기업가란 무엇인가	10
제1절 사회적 기업가의 정의	10
1. 사회적 기업가에 대한 일반적 정의	10
2. 사회적 기업가의 정의에 대한 다양한 시각들	11
제2절 사회적 기업가의 필요성	14
제3절 사회적 기업가의 사례 및 특징	18
1. 사회적 기업가의 성공사례	18
2. 성공적인 사회적 기업가의 특징	34
제3장 사회적 기업가 양성시스템	39
제1절 사회적 기업가 발굴 및 양성 기관	39
1. Ashoka: Innovators for the public	40
2. 슈밥 재단(Schwab Foundation)	50
3. Skoll Foundation	53
4. 아큐먼 펀드의 Fellows Program	58
5. 국내의 사회적 기업가 양성 프로그램	59
제2절 사회적 기업가 발굴시스템	64

1. GSVC	65
2. Youth Venture	68
3. SVCK(Social Venture Competition Korea)	71
제3절 사회적 기업가 교육	73
1. 대학의 사회적 기업가 교육	73
2. 정감(empathy) 교육	83
제4장 사회적 기업가 지원시스템	91
제1절 네트워킹	91
1. Group Entrepreneurship	91
2. 모자이크(Mosaic) 활동	94
3. 기 타	96
제2절 금융지원시스템	98
1. 임팩트투자산업	99
2. Social Venture Capital	106
3. HVC	112
제3절 국내의 사회적 기업가 지원시스템	122
1. 착한기업지원네트워크	122
2. SESnet	125
3. 소기업발전소	126
제5장 사회적 기업가 발굴 및 양성 방안	128
1. 사회적 기업가 지원법인의 설립	129
2. 대학(원)의 사회적 기업가 프로그램 확대	130
3. 중고등학교 교육제도 개선	130
4. 정감(Empathy)의 조기교육	133

5. 사회적 기업가에 대한 자금지원	134
제6장 요약 및 결론	136
제1절 요약	136
제2절 결론	141
참고문헌	144
부 록	146

표 목 차

<표 3-1> 주요 사회적 기업가 양성기관의 사회적 기업가 선정기준	57
<표 3-2> 노동부 사회적기업가 아카데미 통합교육과정	60
<표 3-3> 노동부 사회적기업가 아카데미 특화교육과정	61
<표 3-4> GSVC 심사기준	67
<표 3-5> 사회적 기업 관련 학위과정 개설 현황(Ashoka & Brock)	74
<표 3-6> 컬럼비아 경영대학 사회적 기업 프로그램의 개설 강좌 목록	78
<표 4-1> 임팩트투자산업이 당면한 기회요인 및 위협요인	101
<표 4-2> 임팩트투자의 결정적인 과도기: 시장의 확립	102
<표 4-3> 캘버트 재단의 사회적 기업 투자구조	111
<표 4-4> 캘버트 재단의 사회적 기업 투자자격	111

그림 목 차

[그림 2-1]	체인지메이커 관계도	14
[그림 3-1]	SEP 프로그램의 범위	77
[그림 3-2]	컬럼비아 경영대학 사회적 기업프로그램	79
[그림 4-1]	임팩트투자자의 구분	103
[그림 4-2]	임팩트투자시장을 확립하기 위한 핵심 과제들	105
[그림 4-3]	임팩트투자시장을 확립하기 위한 핵심 과제들	106
[그림 4-4]	HVC	116

요 약

1. 연구의 배경 및 목적

우리나라는 양극화와 사회갈등이 점차 심화되고 신빈곤층 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 공동체자본주의는 개인의 의욕과 창의성을 저하시키지 않는 시장 친화적인 방법을 통해 소외계층을 감싸고 공동체성을 제고하고자 하는 것으로서, 이것의 다른 이름이 사회적 기업가 정신(social entrepreneurship)이다. 이에 대한 논의는 금융위기 중에도 위기 극복을 위해 공동체성의 회복이 필요하다는 주장하에 이루어져 왔고, 금융위기 이후의 방향을 모색하는 장에서도 끊임없이 대두되고 있다.

사회적 기업가는 공동체의 다른 사람들의 필요에 반응할 줄 아는 情感(empathy)과 아울러 이 필요를 채우기 위해 필요한 사회적 변혁을 이끌어 갈 수 있는 기업가적 능력(entrepreneurship)을 가진 사람이라고 정의할 수 있다. 즉, 이들은 지속적이고 끈기 있게 그리고 성공적으로 공동체 내의 소외된 사람들을 돕고 공동체 내의 고질적인 문제들을 해결해 내는 변화를 이루어 낼 수 있는 사람들이다.

본 연구는 이와 같이 공동체자본주의를 활성화하는 데 중심적인 역할을 하는 주체인 사회적 기업가의 양성 및 발굴 방안을 모색하였다. 즉, 본 연구의 목적은 사회적 기업가 양성을 통해 단순히 사회적 기업이 많이 설립하려는 것이 아니라, 공동체자본주의의 활성화를 도모하고 모든 사람이 변화창조자(changemaker)가 되는 사회를 이루고자 하는 것이다. 사회적 기업은 분명 사회적 서비스를 제공하고 사회적 일자리를 창출하는 측면이 있으나, 그것이 궁극적인 목표는 아니다.

유능한 사회적 기업가들을 발굴하고 양성해 내는 것은 모두를 품고 함께 가는 사회(inclusive society)를 이루고 공동체자본주의를 활성화할 뿐 아니라, 우리 사회의 고질적인 문제를 해소하고 선진화하며 국가의 품격까지 높일 수 있는 중요한 과제이다.

2. 주요 연구내용

본 연구의 구성을 간략히 살펴보면 다음과 같다. 제2장에서는 사회적 기업가란 무엇인가에 대해 고찰해 본다. 그리고 제3장과 제4장에서는 각각 사회적 기업가 양성시스템과 지원시스템의 사례와 관련 개념에 대해 살펴본다. 이어서 제5장에서는 실제로 사회적 기업가를 발굴 및 양성할 수 있는 방안에 대해 모색해 보며, 제6장에서는 본 연구에 대한 전체적인 요약과 함께 제언을 제시한다. 연구의 주요 내용은 다음과 같다.

가. 사회적 기업가란 무엇인가

일반적으로 사회적 기업가(social entrepreneur)는 “영리기업이나 정부가 문제를 해결하지 않고 있는 환경, 실업(자활·재활), 의료·보건, 교육, 주택, 문화·예술, 금융, 농촌/지역 재개발 등의 분야에서 사회적 벤처(social venture)를 창업하여 경제적 가치(economic value: profit)와 사회적 가치(social value: 사회변혁·공헌)를 동시에 추구(value blending: 가치혼합)”하는 사람을 의미한다. 한편, 사회적 기업가를 양성하는 단체들은 사회적 기업가를 체인지메이커(changemaker/transformativ forces)로 정의한다. 체인지메이커는 사회적 변화를 위한 새로운 아이디어를 갖고 있으며, 기업가적 능력과 도덕성을 겸비한 사람이다. 또한 물고기를 주는 것도, 잡는 방법을 가르쳐 주는 것도 아닌, 물고기를 잡는 기반을 더 새롭고 나은 방향으로 이루어 가는 사람들이다.

사회적 기업가 정신의 목표는 몇 사람의 사회적 기업가를 만드는 데 그치는 것이 아니라, 궁극적으로 ‘모든 사람’을 체인지메이커로 만드는 데 있다. 이 목표를 달성하는 데 선도적 사회적 기업가가 핵심적인 역할

을 담당한다. 선도적 사회적 기업가는 새로운 변화를 일으키는 동시에 역할모델이 되어 다른 사람들이 그가 만든 새로운 모델을 따르게 함으로써 지역의 체인지메이커를 탄생시킨다. 또한 이들은 이들이 속한 가족, 직장, 이웃 및 이들과 팀을 이루어 일을 하는 사람들에게 역할모델이 되고, 또한 이들을 훈련시켜 다음 세대의 사회적 기업가가 되게 한다.

나. 사회적 기업가 양성시스템

사회적 기업가를 발굴하고 양성하는 대표적인 기관으로 아쇼카(Ashoka)가 있다. 아쇼카는 시작 단계에 있는 선도적 사회적 기업가를 찾아 그들이 사회적 기업을 세우고 아이디어를 펼칠 수 있도록 3년 정도 자금을 지원해 준다. 엄격한 절차에 의해 선정된 펠로우들은 펠로우로 선정된 지 5년 후에도 97%가 계속 펠로우 선정 시의 비전을 실현해 가고 있으며, 90%는 다른 기관이 이들을 따라하게 하였고, 50%는 국가의 정책을 바꾸는 영향력을 행사하고 있다. 또한 아쇼카는 펠로우들에게 2,000명 이상의 세계적인 펠로우 네트워크와 서비스를 제공한다. 펠로우 간의 협력을 장려함으로써, 그들이 서로 배우고 지식을 공유하며 그들의 일을 추진하는 데 더욱 잘 준비할 수 있도록 하는 것이다. 이들은 이러한 네트워크를 통해 펠로우들을 지원할 뿐만 아니라 가장 효율적인 패턴을 찾아 확산시키는 ‘모자이크 활동’을 수행한다.

이 외에 사회적 기업가 발굴시스템의 일환으로 GSVC, SVCK, 착한 기업공모대회 등의 벤처대회들이 열리고 있고, 경영대학에는 사회적 기업가의 자질을 교육하기 위해 사회적 기업 프로그램이 도입되고 있다.

한편 캐나다에는 체인지메이커로서 갖추어야 하는 중요한 자질로서의 정감(empathy)을 어린이에게 교육하는 정감의 뿌리(Roots of Empathy) 프로그램이 도입되고 있다. 이웃에 사는 갓난아기와 아기의 부모가 아이들의 교실을 방문하고 아이들은 그 둘의 사랑이 넘치는 혈육관계를 강사의 가이드를 따라 관찰하며, 그것으로부터 자신의 생각과 느낌뿐 아니라 타인의 생각과 느낌(정감)을 식별하고 표현하는 법을 배운다. 이 프로그램을 통해 학생들은 감성적 능력과 타인의 관점을 수용하는 능력을 배울 수 있다.

다. 사회적 기업가 지원시스템

사회적 기업가 지원시스템은 크게 네트워킹과 금융지원시스템으로 구분할 수 있다. 네트워킹을 활용한 모자이크 활동은 선도적인 사회적 기업가들이 아이디어를 공유하고, 가장 유용한 아이디어를 선정하며, 이를 전 세계에 확산시키기 위해 동일한 이슈에 대해 마치 팀처럼 같이 활동하도록 하는 것을 말한다. 일례로 아쇼카는 그 분야와 세상을 확실하게 바꿀 수 있을 것으로 보이는 원칙을 선정한 후, 이를 전파할 수 있는 전략을 세우고 이것을 추진한다. 이들에게는 전 세계에 퍼져 있는, 그리고 그들의 집단적인 아이디어를 보급하는 데 결심이 서 있는 여러 명의 사회적 기업가들이 있기 때문에 이러한 일을 하는 데 아주 유리하다. 또한 이들은 자신들의 원칙을 구체화시키고 시장에 도입시키기 위해 함께 일함으로써, 혼자 일하는 것보다 더 많은 사람들의 삶에 더욱 큰 영향을 미칠 수 있다. 이러한 모자이크 활동 외에도 사회적 기업가가 되기를 희망하는 학생들이 구성하여 정보를 주고받는 SIFE, Net Impact, Youth Venture 등의 학생 네트워크와 사회적 기업에 관한 컨퍼런스와 같은 지식 공유 네트워크가 존재한다.

한편 시민사회부문은 자선재단이나 정부기관의 지원 이외의 새로운 파인낸스 서비스를 필요로 하고 있는데, 임팩트투자산업, Social Venture Capital, HVC 등은 이를 충족시켜 줄 수 있는 중요한 움직임들이다. 임팩트투자산업은 자선적 개입만으로는 도달할 수 없는 범위의 해결책을 제공할 수 있는 사업과 펀드에 자본을 투자하는 산업으로, 규모는 크지 않지만 현재 급속도로 성장 중에 있다. Social Venture Capital 펀드는 자선적 자금을 모금한 후, 빈곤층에게 그들이 이용 가능한 가격으로 필요한 물품을 공급하는 기업의 주식 및 채권에 투자하는 펀드로서, Acumen Fund와 Calvert Foundation이 대표적이다. 이 외에 HVC는 새로운 부가가치사슬의 매 단계마다 각 상대방이 가장 효과적으로 기여할 수 있는 것을 활용하는 것으로서, 기업들과 새로운 기업가적/경쟁적인 시민사회를 효율적으로 연결시켜 준다.

3. 주요 연구 결과 및 제언

모두를 품고 함께 가는 사회를 지향하는 공동체자본주의의 활성화를 위해서 가장 중요한 일은 선도적 사회적 기업가를 발굴하고 양성하는 일이다. 시민 섹터에서 활동하고 있는 사람 중에서 정감과 새로운 아이디어 및 기업가적인 능력이 있는 사람을 찾아, 이들이 제대로 활동할 수 있게 지원하는 일이 가장 효과적이기 때문이다. 대기업을 인재로 찾아다니는 것과 같이, 이러한 사람들을 찾아서 이들이 도약할 수 있도록 지원하는 단체가 만들어져야 한다.

또한 사회적 기업가 교육 프로그램이 경영대학뿐 아니라 공공정책을 가르치는 대학원이나 행정대학원과정에서도 개설되어야 한다. 이러한 사회적 기업가 과정은 글로벌화에 따라 하나로 연결되고 급속히 변화해 가는 세계에서 우리나라의 경쟁력과 국가의 품격을 높이기 위해 필요한 사회개발을 이끌어 갈 체인지메이커를 양성하고 이들의 역량을 강화하는 교육이 되어야 할 것이다.

성공적인 사회적 기업가들은 중학생 시절부터 커뮤니티를 위해 결심을 하고, 아이디어를 내고, 활동을 시작한 사람들이다. 우리나라도 중·고등학교 학생들이 아이디어를 내고 Youth Venture를 통하여 체인지메이커가 되기 위한 훈련을 받을 수 있는 환경이 조성되어야 한다. 더불어 교육제도의 개혁이 심각하게 검토되어야 한다. 아이들이 스스로 아이디어를 내고 팀을 짜서 자신이 속한 공동체를 위해 무엇인가를 해볼 수 있는 일을 장려하는 환경이 조성되어야 한다. 이 외에, 유치원 시절부터 남의 감정을 이해하고 남의 입장에서 생각하며 적절히 반응하는 정감(empathy)을 기를 수 있도록 하여야 한다. 정감은 성장한 후에 교육이 되기에는 늦기 때문이다.

이와 아울러 사회적 기업가들과 청소년 벤처 및 예비 사회적 기업가에 대한 자금지원이 상업적 금융기업에 의해 이루어지는 방안이 마련되어야 한다.

사회적 기업가를 양성하고 모든 사람이 체인지메이커가 되도록 하는 것은 사람의 마음을 바꾸는 일이다. 그러므로 긴 호흡으로 접근해야 하고, 시민사회가 주도적으로 해야 하는 일이다. 정부는 사회적 기업가들

6 공동체자본주의의 활성화를 위한 사회적 기업가 발굴 및 양성 방안

이 밭을 갈고 씨를 뿌리고 물을 주는 일을 할 수 있는 기반과 환경을 만들고, 싹이 트고 나무가 자라는 것을 참을성 있게 기다리며, 이를 옮겨 심고 확산시키는 단계에서 민간과 협력해야 한다. 먼저, 사회적 기업이 네트워킹을 통해 정보와 아이디어를 공유하고 바람직하고 효과적인 패턴을 만들어 이를 확산시킬 수 있도록 네트워크를 구축하는 데 필요한 초기자본을 지원할 수 있다. 또한 사람을 찾아내고 길러내는 데에는 말 그대로 ‘patient investment’가 필요하므로 이에 대해서도 지원할 수 있을 것이다.

제1장 서론

우리나라의 경우 양극화와 사회갈등이 점차 심화되고 신빈곤층 문제가 지속적으로 제기되고 있다. 공동체자본주의는 개인의 의욕과 창의성을 저하시키지 않는 시장 친화적인 방법을 통해 소외계층을 감싸고 공동체성을 제고하고자 하는 것이다. 이것의 다른 이름이 Weconomy이고, 또 다른 이름은 창조적 자본주의이다.¹⁾ 또한 이는 창의적인 방법을 통해 사회의 문제를 해결하고자 한다는 점에서 사회적 기업가 정신 (social entrepreneurship)과도 일맥상통한다고 할 수 있다. 이러한 논의는 금융위기 중에도 위기 극복을 위해 공동체성의 회복이 필요하다는 주장 하에 이루어져 왔고, 금융위기 이후의 방향을 모색하는 장에서도 끊임 없이 대두되고 있다.

최근 위기 이후의 한국에 대한 논의가 활발하게 이루어지고 있다. 서브프라임 모기지 사태로 촉발된 전 세계적인 경제위기를 한국이 가장 빠른 속도로 극복해 나가면서, 이 시기를 우리나라가 한 단계 도약할 수 있는 기회로 삼을 수 있는 방안이 모색되고 있는 것이다. 위기 이후 우리나라가 나아가야 할 주요 방향으로는 노령화를 극복할 수 있는 생산성의 향상과 신성장동력으로서의 새로운 산업 창출, 대화와 타협의 정치 실현 및 사회통합의 이룩, 그리고 국가 품격의 제고 등이 제시되고 있다. 또한 그 방안으로는 신뢰와 규범의 네트워크 형성을 통한 사회적

1) 심상달 외, 『나눔과 기부 문화 활성화를 위한 사회적 기업의 역할 제고방안』, 연구 보고서 2008-04, 한국개발연구원, 2008. 12.

자본의 구축, 서비스산업의 선진화, 인적자원의 질적 발전을 위한 교육 등이 논의되고 있다.

그중 교육은 지식기반사회의 원동력이라고 할 수 있다. 물적 투입의 한계와 함께 인적자본의 크기 감소를 대비해야 하는 우리 사회는 인적자본의 질(quality)을 높여야 하고, 그러기 위해서는 새로운 생각과 국제적인 마인드를 갖춘 인재를 길러 내고자 하는 노력이 필수적이다.

조금 더 구체적으로는 문제를 해결하고자 하는 의지가 확고한 인재, 창의적인 방법을 통해, 그리고 대화와 타협, 협력을 통해 문제를 해결하려는 인재, 또한 타인에 대한 배려를 잃지 않는 인재가 우리 사회에 필요한데, 이러한 특성들은 바로 사회적 기업가의 특성과 연결된다고 할 수 있다.

사회적 기업가는 공동체의 다른 사람들의 필요에 반응할 줄 아는 情感(empathy)과 아울러 이 필요를 채우기 위해서 필요한 사회적 변혁을 이끌어 갈 수 있는 기업가적 능력(entrepreneurship)을 가진 사람이라고 정의할 수 있다. 즉, 이들은 지속적이고 끈기 있게 그리고 성공적으로 공동체 내의 소외된 사람들을 돕고 공동체 내의 고질적인 문제들을 해결해 내는 변화를 이루어 낼 수 있는 사람들이다.

그러므로 유능한 사회적 기업가들을 발굴하고 양성해 내는 것은 모두를 품고 함께 가는 사회(inclusive society)를 이루고, 공동체자본주의를 활성화할 뿐 아니라 우리 사회의 고질적인 문제를 해소하고 선진화하며 국가의 품격을 높이기 위해서도 중요한 일이다

이에 따라 본 연구는 사회적 기업가의 발굴 및 양성 방안, 특히 그 근본적인 방안을 제시하는 것을 목적으로 한다.

본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. 제2장에서는 사회적 기업가에 대한 이해를 높이고 어떠한 목적을 위해 사회적 기업가를 양성하는지를 명확히 하기 위해 사회적 기업가의 정의와 성공적인 사회적 기업가의 특징을 살펴보고, 국내외 사회적 기업가의 사례를 소개한다.

제3장에서는 사회적 기업가 발굴 및 양성 기관, 사회적 기업가 발굴 시스템과 사회적 기업가 교육 등 사회적 기업가 양성시스템의 선진적인 사례와 국내 현황을 살펴보고, 시사점을 모색해 본다. 또한 제4장에서는 네트워킹과 금융지원서비스로 구분하여 사회적 기업가 지원시스템의

선진국 및 국내 사례를 살펴본다.

이후 제5장에서는 사회적 기업가 양성의 목적과 선진국 사례에 입각하여 방향을 설정하고 사회적 기업가 발굴 및 양성 방안을 제시하며, 마지막으로 제6장에서는 본 연구에 대한 전체적인 요약과 결론을 서술한다.

제2장

사회적 기업가란 무엇인가

제1절 사회적 기업가의 정의

1. 사회적 기업가에 대한 일반적 정의

원래 起業家(entrepreneur)²⁾라는 말은 불어로서 손에 무엇인가를 안고 있는 사람을 의미하는 말에서 유래되었다고 한다. 이를 장 밥티스트 세이는 ‘낮은 영역에서 나온 경제자원을 보다 높은 영역의 자원으로 전환시키는 사업을 일으키는 사람’으로 사용하기 시작하였고, 조지프 슈페터는 ‘중요한 경제발전을 이루기 위해 이 세상에 꼭 있어야 하는 창조적 파괴자’라고 규정하였다.³⁾

social entrepreneurship이라는 용어는 1980년대에 Bill Drayton이 처음 사용하기 시작하였다. 그러나 일반적으로 사회적 기업가(social entrepreneur)는 “영리기업이나 정부가 문제 해결에 실패한 환경, 실업(자활·재활), 의료·보건, 교육, 주택, 문화·예술, 금융, 농촌/지역 재개발 등의 분야에서 사회적 벤처(social venture)를 창업하여 경제적 가치(economic value: profit)와 사회적 가치(social value: 사회변혁·공헌)를 동시에 추구(value blending: 가치혼합)”⁴⁾하는 사람을 의미한다. 이들은

2) 일반적인 기업가를 지칭할 때는 기업가(企業家)라는 단어를 사용하지만, 본 보고서의 사회적 기업가를 지칭할 때는 기업가(起業家)라는 단어를 사용한다.

3) 데이비드 본스타인, 『달라지는 세계』, 박금자 외 역, 지식공작소, 2008. 9에서 발췌.

4) 이철영, 「가치혼합활동(Blended Value Map) 속의 사회적 기업가(Social Entrepreneur)」,

이러한 목표를 달성하기 위해 혁신적인 아이디어를 구상해 내고, 이를 실제로 실행에 옮기며 보다 넓은 지역으로 확산시킨다.

이러한 맥락에서 사회적 기업가는 정부의 역할을 대체하는 것이 아니라 정부와 상호보완적 관계를 맺고 있음을 알 수 있다. 즉, 사회적 기업가는 정부와 영리기업이 아직 해결하지 못하고 있거나 접근하지 못하고 있는 문제들을 자신들의 문제로 끌어안아 이에 대한 창의적인 해결 방법을 도입 및 적용해 보며, 그것이 성공적일 경우 정부 또는 영리기업과의 파트너십을 통해 이를 확산시키게 된다. 결국 사회적 기업가는 개발(development)을 위해 새로운 활로를 찾는 사람인 것이다.

2. 사회적 기업가의 정의에 대한 다양한 시각들

비록 사회적 기업 및 사회적 기업가에 대한 이슈가 전 세계적으로 부각되고 있으나, 아직 이에 대한 일관된 정의가 도출되지는 않고 있다. 이는 물론 이들에 대한 논의가 본격적으로 이루어진 지 그리 오래되지 않았다는 점이 가장 큰 이유일 것이다. 그러나 사회적 기업 및 사회적 기업가의 개념이 기본적으로 서로 다른(일반적인 시각으로 볼 때에는 서로 상반된) 요소로 결합되어 있고, 이를 실제로 시도하는 조직들의 성격이 서로 매우 다르다는 점도 일관된 정의의 확립을 어렵게 하는 하나의 원인이 되고 있다.

여기에서는 사회적 기업가를 정의하는 다양한 시각들 중 두 가지 시각을 소개하고자 한다.

가. 사회적 문제 해결을 위해 기업경영기법을 적용하는 주체⁵⁾

미국의 경영대학원에서는 사회적 기업가를 환경 문제를 포함한 사회적인 문제의 해결에 기업 및 경영기술을 적용하는 사람이라고 정의한다. 이는 이들이 사회적 기업 프로그램을 통해 학생들을 어떻게 가르쳐

2007. 4.

5) Raymond D. Horton, "Social Enterprise: Meaning, Scope, Potential," *International Conference on Social Enterprise* 2009, 2009.

야하는가의 관점에서 정의하기 때문이다. 그리고 이들은 사회적 기업을 새롭게 설립하여 이를 어떻게 정상화시키는가 하는 것뿐 아니라 영리기업이 사회적책임경영 및 윤리경영을 통해 고용을 창출하고 세금을 납부하는 것 이상의 사회적 공헌을 하도록 하는 것, 그리고 비영리기구와 정부의 조직 및 운영 효율성을 높이는 것에 대한 것도 사회적 기업 교육과정에 포함시킨다. 사회적 기업가들이 사회적 문제에 대한 새로운 해법을 고안하고 활동을 시작한다고 하더라도, 이를 큰 규모로 확대하고 사회 전반에 확산시키기 위해서는 보다 많은 자원과 역량을 가지고 있는 기업의 도움이 필요하고 궁극적으로 정부와도 협력을 해야 하기 때문이다.

나. 사회변혁의 역군(transformative forces)

반면, 사회적 기업가를 발굴하고 지원하는 비영리단체들은 사회적 기업가를 변화를 만들어 내는 사람(Changemaker/transformational forces)으로 정의한다.

이와 유사하게 아쇼카(Ashoka)의 창립자인 Bill Drayton도 사회적 기업가를 사회적 변화를 위한 새로운 아이디어를 갖고 있으며, 기업가적 능력과 도덕성을 겸비한 사람으로 정의한다. 또한 자신의 비전을 추구하는 데 거침이 없는 사람, 자신들의 아이디어를 자신들이 할 수 있는 한 최대한으로 보급시키기 전까지는 결코 포기하지 않는 사람으로 정의한다.⁶⁾ 그는 또한 아쇼카의 목표도 사람들에게 물고기를 주는 것도, 잡는 방법을 가르쳐 주는 것도 아닌, 물고기를 잡는 기반을 더 새롭고 나은 방향으로 이루어 가는 것이라고 역설한다. 이러한 의미에서 프란시스수 도회를 창설한 아씨의 성 프란시스 신부, 크레미아 전쟁에서 군인들을 간호하여 사망률을 낮추고 간호를 의료직종의 하나로 확립한 나이팅게일, 마이크로크레디트를 창립한 Dr. Muhamad Yunus, 사회적 기업가를 발굴하여 지원하는 아쇼카를 창립한 빌 드레이튼을 대표적인 사회적 기업가로 들 수 있다.

한편 모든 분야에서 사회적인 변화를 이루어 내기 위해서는 패턴을 바꾸는 기업가도 필요하지만 새로운 패턴에 따라 grass root에서 활동하

6) David Bornstein, *How to Change the World*, Penguin Books India, 2005.

며 서로 경쟁하고 협력하는 수많은 사람들도 필요하다. 빌 드레이튼도 요즘과 같이 급격히 변화하는 세계에서는 소수 엘리트 위주의 세계에서 모든 사람이 체인지메이커가 되는 세계로 전환해야 한다고 주장하였다. 사회적 기업가가 이러한 전환에서 핵심적인 역할을 감당한다.

선도적인 사회적 기업가들은 개선되어야 할 필요를 목격했을 때, 그들의 새로운 비전이 사회의 새로운 규범으로 받아들여질 때까지 지속적으로 그 해결 방안을 모색해 보고 시행해 보면서 이를 다듬고 확산시켜 나간다. 이 과정을 통해 그들은 옛 생각을 바꾸고 새로운 아이디어를 위한 토대를 마련한다.

이러한 사회적 기업가들은 아주 강력한 역할모델이 될 수 있다. 이들과 이들의 아이디어 및 이들의 기관이 성공하게 되면 이들을 접촉하는 많은 사람들은 이들의 분야에 대해 관심을 보이게 되고, 또한 이들을 따라 행동하게 될 수 있기 때문이다.

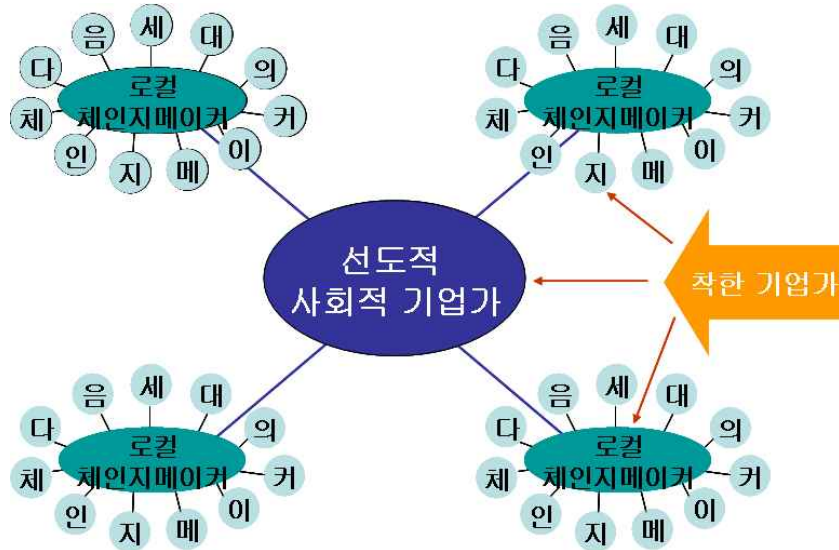
시장을 점유하려고 하는 상업적 기업가와 달리 사회적 기업가의 목표는 세상을 변화시키는 것이다. 그러므로 사회적 기업가는 그 목표를 달성하기 위해 지역사회의 많은 사람들이 일어나 그 지역에 자신의 혁신방안을 도입하고 실행시킬 수 있도록 그들을 설득할 수 있어야 한다.

사회적 기업가가 변화시킨 새로운 패턴에 공감하여 자신의 지역에서 부터 이를 실행에 옮겨가는 사람들은 지역의 사회적 기업가가 된다. 이들은 다시 그들이 속한 가족, 직장, 이웃에서 역할모델이 될 수 있을 것이고, 이들에게 영향을 받은 일부는 다음 세대의 사회적 기업가가 될 수도 있다.

이 외에, 사회적 기업가 및 지역의 사회적 기업가들의 수가 증가함에 따라 이들을 지원하는 역할도 중요하다. 착한 기업가는 사회적 기업가를 지원하기 위해서 시장에서 수익을 창출하는 사람이다. 사회적 기업가, 지역의 사회적 기업가, 착한 기업가는 모두 우리 사회의 체인지메이커이다. 그리고 이들을 통해 우리 사회는 모두가 체인지메이커가 되는 사회로 변화되어 갈 수 있다.

본 연구에서는 사회적 기업가를 앞에서 언급한 일반적인 사회적 기업가의 의미에 최근 새롭게 부각되고 있는 변화창조자의 특성을 부가하여 정의하고자 한다. 즉, 사회적 기업가를 공동체의 다른 사람들의 필요에

[그림 2-1] 체인지메이커 관계도



반응할 줄 아는 情感(compassion)과 아울러 이 필요를 채우기 위해서 필요한 사회적 변혁을 이끌어 갈 수 있는 기업가적 능력(entrepreneurship)을 가진 사람으로서, 우리 사회에 필요한 변화를 끈기 있게 이루어 가는 사람이라고 정의한다.

제2절 사회적 기업가의 필요성

앞 절에서 살펴보았듯이, 사회적 기업가는 정부가 접근 또는 해결하지 못하는 고질적인 사회적 문제들을 해결해 나가는 사람이다. 그렇다면 이러한 사회적 기업가가 우리 사회에, 특히 현재의 한국 사회에 꼭 필요한 이유는 무엇일까? 가장 근본적인 이유는 사회적 기업가들이 공동체자본주의를 이루기 위해 필요한 사회적 변혁능력을 높이기 때문이다.

사회적 기업 정신교육의 아버지로 불리는 Dees(1998)는 상업적 기업가들이 사회의 생산능력을 향상시키고 경제 변화를 촉진시키는 창조적

파괴를 불러온 것과 같이, 이러한 역할을 사회적 기업가들이 사회적 변혁을 위해서 수행한다고 주장했다. 사회적 기업가는 사람들을 발굴·계발시키고 새로운 재원을 창출함으로써, 문제에 대한 해법을 찾는 사회적 역량을 높인다는 것이다.⁷⁾

Martin and Osberg(2007)는 사회적 기업가의 역할에 대해 안정적이지만 기본적으로 불평등한 사회의 균형에서 대규모로 잠재력을 높이고 고통을 약화시키는 새로운 균형으로 이동시키는 것이라고 하였다. 이를 위해 사회적 기업가는 좋은 아이디어가 뿌리를 내리고 사회 전체적으로 사람들의 생각과 행동이 실제로 바뀔 수 있도록 노력한다. 이러한 개혁은 시스템의 혁신이 요구되지만, 이것을 이루어 내는 것은 결코 쉽지 않은 과정이다. Nicolo Machiavelli가 군주론에서 주장한 것과 같이 기존 시스템하에서의 기득권자들은 거세게 반대하는 반면, 신시스템에서 혜택을 누릴 수 있는 사람들은 미온적으로 지지하기 때문이다. 이는 반대자들의 보복이 두려울 뿐 아니라 아직 경험하지 않은 것에 대한 확신이 없는 데 기인한다.

한편 새로운 아이디어가 강요된 것이거나 이해가 잘 되지 않을 때에는 이로부터 혜택을 받는 사람들에게마저 배척당할 수 있다. 또한 새로운 아이디어는 잘 시작되었다 하더라도 관리를 할 수 있는 인력이 없으면 성장하지 못하거나 성장과정에서 품질을 유지하지 못할 수도 있으며, 도중에 예견되지 못한 많은 위험을 만날 수도 있다. 아이디어가 좋아도 사업의 재원조달을 어떻게 하는지, 스태프와 고객에게 어떻게 동기를 부여하는지와 정치적 지지층을 어떻게 형성할 것인지 등과 같은 실행을 위한 세부 사항이 없으면 아이디어 자체는 아무런 의미가 없다. 새로운 아이디어가 사회적으로 큰 영향을 미치기 위해서는 이 아이디어를 새로운 시스템으로 만들 때까지 끌고 가도록 하는 관심 및 열정과 다양한 재원, 뚝심을 제공해 주는 힘이 있어야 한다. 사회적 기업가는 관심과 자금을 끌어와야 하고, 무관심과 반대를 극복하고 행동을 바꾸어야 하며, 정치적인 의지를 이끌어 내면서 계속적으로 아이디어를 개

7) David Bornstein and Susan Davis, *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press, 2010(forthcoming).

선해야 하고, 이것이 아무리 오래 걸려도 인내하면서 모든 세부 사항을 돌봐야 한다. 아쇼카가 발견한 중요한 지혜는 새로운 아이디어가 어떻게 될 것인지 예측하기 위해서는 그 아이디어의 뒤에 있는 사람에게 집중해야 한다는 것이다. 그 사람이 앞으로 끊임없이 닥칠 난관, 어려움과 낙심을 극복하도록 팀을 이끌 수 있는 능력과 동기가 있는가? 그 아이디어를 실현하는 것이 이 사람에게 이 세상에서 가장 중요한 것인가? 그렇지 않다면 성공이라는 것은 아예 가망이 없기 때문이다.⁸⁾

사회적 기업가는 구조적으로 진정한 변혁을 가져올 수 있게 일을 추진할 수 있는 비교우위가 있다. 사회변혁을 추진할 때, 정부의 방식과 같은 계획에 의한 중앙집중적인 Top-down 방식이 아니라 분권적인 Bottom-up 방식으로 추진하기 때문에 주인의식을 갖고 문제를 해결하며, 현장에 밀착해서 일을 수행하기 때문에 세부 사항을 잘 알고 변화에 즉각적으로 대응할 수 있다. 사회적 기업가들은 관료조직과 달리 결정과정이 길지 않기 때문에 잘못된 것을 빨리 시정할 수도 있다. 또한 몇 년 이내에 투자자에게 수익을 내야 하는 기업의 CEO나 임기 내에 성과를 내야 하는 공무원과 달리 장기적인 시각을 가질 수 있기 때문에, 그럴듯해 보이는 단기적인 성과가 아니라 실질적인 장기적인 효과에 집중한다. 그러므로 비용 문제만 해결될 경우 과감한 실험도 해보고 진정한 해법을 발견할 때까지 그 문제를 풀고자 매달린다는 강점이 있다.⁹⁾

사회적 기업가는 자신의 아이디어를 설명하고, 팀원들을 훈련시키고, 지역사회를 동원하며, 역할모델이 되어 변혁 주도자들을 탄생시키고, 후원자들을 만들어 변혁의 모멘텀을 만들어 낸다.

따라서 사회통합을 이루고 지속 가능한 사회를 만들 수 있도록 우리 사회의 변화가 필요한 모든 분야의 변혁능력을 높이기 위해 사회적 기업가가 필요하다. 이들이 필요한 두 가지 분야를 예로 든다면 다음과 같다.

우선 저소득층의 지속 가능한 일자리 창출에도 도움을 줄 것이다.

현재 일자리 창출은 국가가 당면한 가장 큰 과제이다. 정부는 다양한 일자리 마련책을 고심 중에 있으며, 사회적 기업 육성 역시 상당 부분

8) 상계서.

9) 상계서.

저소득층에 대한 일자리 창출의 측면에서 지원하고 있다. 육성된 사회적 기업의 일자리가 지속되도록 하는 데에는 사회적 기업가의 역할이 필요하다.

사회적 기업의 일자리가 지속 가능하기 위해서는 사회적 기업이 제공하는 상품이나 서비스의 공급비용이 낮아져 그동안 구매하지 못하던 사람들이 구매할 수 있게 되는 새로운 틈새시장이 창출되어야 한다. 사회적 기업가는 이를 위해서 자원봉사자를 동원하고 또한 생산·판매·유통 과정에 가장 효율적으로 기여할 수 있는 주체들을 찾아내고 분담하게 하여 이러한 상품의 혼합공급사슬이 연결되게 한다. 그리고 이 과정에서 창출되는 일자리에 적합할 수 있게 사람들을 훈련시킴으로써 그동안 노동시장에서 소외되어 온 사람들이 노동시장에 편입될 수 있게 한다. 이와 같은 과정을 통해 우리 사회는 저소득층을 위한 지속 가능한 일자리를 얻을 수 있게 된다.

또한 남을 배려할 줄 아는 품격 있는 사회로 발돋움하기 위해서도 사회적 기업가들이 필요하다.

사회적 기업가와 이들에게 영향을 받아 형성되는 체인지메이커들이 많아져 우리 사회의 문제 해결능력이 높아질 경우 우리 사회의 고질적인 문제들이 해결되면서 화두가 되고 있는 ‘국격’이 높아지는 데에도 상당한 기여를 할 수 있을 것이다. 또한 우선적으로 남을 배려할 줄 아는 사회가 될 수 있을 것이다.

사회적 기업가는 기업가적 능력과 함께 기본적으로 정감(empathy)을 소유하고 있는 사람들이다. 이러한 이들의 특성은 공동체 내의 다른 사람들을 생각하는 사회 분위기를 조성할 수 있다. 또한 이들은 정감의 중요성을 자각하고 사회의 구성원들, 특히 어린 아이들 및 청소년들에게 정감을 교육하고자 하므로, 장기적으로 사회 구성원 모두가 정감이라는 감성적 능력을 소유한 사회로 변화될 수 있다. 이는 인성교육의 부재와 학원폭력으로 몸살을 앓고 있는 우리 사회에 꼭 필요한 변화일 것이다. 실제로 이러한 인성교육을 유치원 때부터 실시하는 프로그램을 개발한 외국의 사회적 기업가들이 있고, 이 프로그램을 우리나라에도 도입하려고 하고 있다.

제3절 사회적 기업가의 사례 및 특징

사회적 기업가는 주로 시장에서 소외되어 있는 사람들(underserved market)을 대상으로 의료, 교육, 주거 및 기초생활시설 등 다양한 분야에서 활동한다. David Bornstein이 저술한, *How to change the world*(국내에서는 『달라지는 세계』로 번역)에서는 이러한 대표적인 사회적 기업가들의 활동과정을 상세히 다루고 있다.

1. 사회적 기업가의 성공사례

가. 국외의 성공사례

1) 로드리고 바기오¹⁰⁾

로드리고 바기오는 리우데자네이루에서 컴퓨터를 사랑하며 자랐고, 컴퓨터 컨설턴트가 되었다. 일찍이 그는 산동네 빈민촌의 젊은이들이 디지털세계에 접근하지 못하고 있다는 사실에 주목하였다. 그는 관찰과 생각에서 멈추지 않고 행동에 옮기는 기업가적 끈기를 지녔기 때문에, 디지털 격차라는 말이 생기기 전 이 문제를 다루기로 결심하였다.

이 꿈을 품기 시작했던 10대에 그는 빈민가의 청소년들이 배움에 대한 열의와 능력이 높고 빈민가 커뮤니티의 조직력 또한 뛰어나다는 사실을 알게 되었다. 그러므로 로드리고 바기오는 빈민가 커뮤니티가 제공하지 못하는 컴퓨터와 소프트웨어 및 훈련 프로그램만을 제공하였고, 그 외의 필요한 조직, 장소의 물색, 학생 및 교사의 모집, 그리고 지속적인 행정은 커뮤니티가 제공하였다.

그 결과 그의 구상은 매우 경제적인 모델로 실현되었고, 또한 이 투자자가 지역사회를 전반적으로 튼튼하고 자립이 가능토록 함으로써 이후 이 지역에서 다른 여러 시도들도 해볼 수 있는 기초가 되었다. 또한 현재 수백 개의 컴퓨터를 바탕으로 한 로드리고 바기오의 훈련학교 체인

10) Bill Drayton, "Everyone a Changemaker," *Innovations*, Winter 2006.

은 남미와 아시아의 수백 개 슬럼가에서 서비스를 제공하고 있다.

로드리고 바기오는 탁월한 사회적 기업가라고 할 수 있다. 아쇼카 펠로우로 선정된 지 얼마 되지 않아 워싱턴을 방문했을 때, 그는 남미개발은행(IADB)을 설득하여 중고컴퓨터를 기증받았다. 그리고 처음으로 브라질 공군이 그 컴퓨터들을 보관토록 하고, 또 자신의 고향으로 운송토록 하였다. 또한 브라질에서 컴퓨터를 수입하지 못하도록 하고 있을 때 브라질 세관에 이 컴퓨터를 통관시켰다. 이 외에 일본을 방문하여 자신의 프로그램을 일본인들에게 소개하고 일본에서 컴퓨터를 기증받기도 하였다.

이처럼 새로운 무명 시민단체의 젊은 대표가 사회의 거대한 기구로 하여금 그가 생각하는 방향으로 움직이도록 설득하는 것은 단순히 그의 말과 주장이 설득력이 있기 때문만은 아니다. 단지 좋은 주장이라고 해서 기존의 방식을 벗어나 그 주장을 따르는 사람은 거의 없다. 로드리고 바기오가 사회에 제안한 것은 아이디어만이 아닌, 그의 삶의 중심 로직이었다. 그는 어린 소년 시절부터 디지털 세계를 숙달하였고 사랑하였다. 또한 그는 일찍부터 그가 자랐던 중산층들의 거주 지역 뒷산 위 빈민가들의 가난과 불평등에 대해 관심을 가지고 있었다. 이러한 그의 가치관과 성향은 그가 디지털 격차의 문제를 다루는 것이 옳고 논리적이라는 확신을 가지게 했다. 그러므로 그의 말을 듣는 사람들은 그의 내적 자신감을 감지할 수 있었고, 이것이 상대방에게 놀라운 설득력을 제공하였던 것이다.

가치에 기반을 둔 믿음은 사회적 기업가의 궁극적인 힘이다. 다른 사람들은 사회적 기업가의 이 믿음을 감지할 수 있다. 그러므로 그들이 비록 사회적 기업가의 아이디어를 모두 이해하지는 못하더라도 그를 신뢰할 수 있다. 아이디어와 사업계획만을 가지고 사회적 기업가의 영향력을 충분히 평가할 수는 없다.

한편 로드리고 바기오의 가장 중요한 영향력은 학생들의 삶을 바꿀 수 있도록 제공한 독립심과 기술이 아니다. 바로 지역 커뮤니티를 바꾼 것이다. 로드리고 바기오가 세운 학교는 자금조달과 경영 및 직원 충원 모두 커뮤니티에 의해 이루어졌다. 또한 열심히 배워서 미래를 설계해 나가는 것은 학생들의 책임이었다. 그는 지역 커뮤니티의 옛 행동과 사

고의 패턴이 변화될 수 있도록 하였다.

2) 베라 코르데이루¹¹⁾

베라 코르데이루는 리우데자네이루의 의사이자 헤나세르의 설립자로서, 브라질의 의료서비스 개념을 바꿔 나가고 있다. 헤나세르는 가난한 가정의 아이들을 대상으로 공립병원 퇴원 후 의료서비스를 제공하는 여러 기관 네트워크 중 가장 대표적인 단체다.

브라질의 도시 빈민가에서는 깨끗한 물도, 제대로 된 주거시설이나 하수시설도 없어 수백만의 아이들이 만성 영양실조로 고통 받고 있다.

베라 코르데이루는 라고아 병원의 소아과 병동 근무 당시인 1991년 헤나세르를 설립했다. 그들이 사는 환경이 너무 열악하고 위생상태가 나빠서 병원 문을 나선 지 몇 주 만에 아픈 몸을 이끌고 다시 병원을 찾는 많은 아이들을 그냥 지켜볼 수 없었기 때문이다. 다른 의사들은 그것은 정부가 염려해야 할 일이라고 말하였으나, 정부는 아무 일도 하지 않았으므로 그녀는 동료 의사들을 설득하고 모금을 하여 이 일을 시작하였다. 그녀의 어머니 코텔리아가 장식을 하여 만든 행운권 추첨을 통해 100달러를 모으고, 이것으로 법인을 설립하여 헤나세르를 시작한 것이다.¹²⁾

베라 코르데이루의 목표는 병약한 아이를 둔 어머니들이 질병의 재발을 막고 위기를 최소화할 수 있는 방법을 터득할 수 있도록 돕는 것이었다. 어머니들의 협조를 이끌어 내기 위해 어머니들이 한 달에 최소 두 번 이상 헤나세르를 방문하는 조건으로 영양보조제와 의약품을 6개월간 무료지급했다. 어머니들과의 첫 인터뷰를 통해서 빈곤, 교육, 고용, 주택, 보건의료 인식을 기준으로 해당 가정의 기초 점수를 매겼다.

11) 데이비드 본스타인, 『달라지는 세계』, 박금자 외 역, 지식공작소, 2008. 9에서 발췌.

12) 베라 코르데이루는 어려서부터 이웃을 돕는 데 있어 어머니의 영향을 받았다. 베라 코르데이루는 리우 교외 가난한 마을의 중상층 가정에서 자랐다. 아버지가 방직공장의 수석엔지니어였던 그녀의 가정은 이웃에 비해 풍족하였다. 그녀의 어머니 코텔리아는 심리학자로서 따뜻한 마음을 가지고 있었고 아주 활동적이었다. 베라 코르데이루는 그녀의 어머니가 아버지에게 이웃집 아이들에게 일자리를 주라고 권하는 것을 자주 들었고, 베라 코르데이루는 여섯 살 때 그녀의 장난감을 동네 아이들에게 너무 많이 준다고 가정부로부터 야단을 맞기도 하였다. 상계서.

그리고 그 이후 6개월간 어머니들이 가족의 건강을 관리할 수 있도록 어머니들 한 사람씩 개별적으로 관리하였다. 이러한 헤나세르의 노력은 실질적인 변화를 이끌어 냈다. 몇 달 지나지 않아 아이들이 위험한 상황에서 벗어나거나 혹은 재발 위험성이 크게 줄어들었으며, 어머니들도 주변 환경을 건강하게 유지하는 일에 익숙해졌다. 1997년에는 재입원하는 아이들의 비율이 91년에 비해 61% 감소하였다.

그 결과 베라 코르데이루의 영향을 받은 의사들이 점점 늘어났고, 헤나세르가 해온 것들을 어떻게 확대해 갈지 배우러 찾아오는 사람들도 생겼다. 이에 따라 1993년에는 헤비베르, 1995년에는 헤수르지르와 헤파제르라는 유관 단체가 설립되었다.

2002년까지 헤나세르가 지원한 아동은 6,000명에 달했으며 또한 1,740가구 4,000명에 이르는 가족들을 지원했다. 헤나세르 유관 단체를 통해 지원받은 사람도 1만명에 달했다. 헤나세르가 2002년에 발표한 퇴원가족 관련 보고서에 따르면, ‘위험에 처한’ 아이들의 비율은 42%에서 10%로 감소한 반면, 이들 가정의 월평균 소득은 58% 증가한 것으로 나타났다.

헤나세르가 성공할 수 있었던 주요인은 베라 코르데이루가 있었기 때문이다. 아쇼카가 그녀를 펠로우로 지정하고 나중에는 맥킨지가 무료 컨설팅도 해주기는 하였으나, 베라 코르데이루가 없었다면 헤나세르의 성공은 불가능하였을 것이다. 그녀는 끈질기게 필요한 사람들을 헤나세르로 끌어들이는 역할을 수행했고, 그 모아진 사람들의 집단적인 에너지가 모든 일이 일어날 수 있게 한 원동력이 되었기 때문이다. 그러나 그녀는 어느 누구도 다른 사람보다 더 중요하지는 않다고 하였다. 단지 어떤 사람은 끝까지 싸우기 때문에 성공을 하며, 자신의 강점 역시 자기 목표를 달성할 때까지 끈기 있게 밀고 나가는 데 있을 것이라고 말했다.

3) 파비오 호사¹³⁾

파비오 호사는 브라질의 농촌에 전기를 공급하는 회사를 운영함으로써 많은 가난한 농민들의 소득을 증대시킨 사회적 기업가이다. 그는

13) 데이비드 본스타인, 『달라지는 세계』, 박금자 외 역, 지식공작소, 2008. 9에서 발췌.

2001년 스위스 제네바 소재 슈밥 사회적 기업재단이 선정하는 ‘사회적 기업가 40인’의 첫 수상자 명단에 오르기도 했다.

브라질에서는 당시 수백만명의 사람들이 일자리를 찾아 농지를 버리고 도시 빈민가로 몰려들었고, 이로 인해 실업률과 범죄율은 하늘 높은 줄 모르고 치솟았다. 그러나 사실상 도시로 가고 싶어하는 농민은 아무도 없었다. 그들이 원하는 것은 자녀를 학교에 보내고 가난에서 벗어나며 땅을 지키는 것이었다. 그러나 수입을 늘릴 방법을 찾지 못해 일자리를 찾아 도시로 떠날 수밖에 없었던 것이다.

파비오 호사는 대학을 갓 졸업한 뒤 리우그란데두술 주 파오마레스의 농업 담당관이 되었다. 파오마레스의 최우선 순위 작물은 쌀이었으나 농민들은 벼농사를 짓는 데 엄청난 걸림돌이 있었다. 벼농사에는 많은 물이 필요함에도 불구하고 부유한 지주들이 댐과 관개수로 대부분을 장악하고 이용료를 비상식적으로 높게 부과하고 있었던 것이다. 이로 인해 빈농들은 물 값으로만 수입의 4분의 1을 지출하고 있었고, 수로 이용료는 세계 평균의 3배에 달했다.

해결책을 모색하던 파비오 호사는 땅 속에서 물을 뽑아내는 방법을 파오마레스에 적용하려고 하였으나, 이를 위해서는 전기를 저렴하게 이용할 수 있어야 했다. 당시 브라질 지방의 한 농지에 전기를 공급하는 가격은 7,000달러로 빈농 가구의 5년 내지 10년치 수입에 해당했다. 그러던 어느 날 그는 엔니우 아마라우 교수가 저렴한 지방전력체제를 개발하는 데 성공했다는 인터뷰를 접하고서는 그에게 도움을 청했다. 엔니우 아마라우 교수는 파비오 호사에게 조언을 해주기 위해 파오마레스를 직접 방문하였고, 돌아간 뒤에도 자신의 제자 히카후르두 페 소우자 멜로를 보내어 파비오 호사를 돕게 하였다.

이후 파비오 호사와 히카후르두 페 소우자 멜로가 시스템의 도입을 위해 끈질기게 노력한 끝에, 마침내 저렴한 가격으로 농촌에 전기를 공급할 수 있게 되었다. 그리고 브라질 국책은행인 경제사회개발은행(BNDES)으로부터 자금을 대출받음으로써 농촌 가정이 부담해야 할 비용을 완화해 주기 위한 대출제도도 마련하였다. 그 결과, 저렴한 전기와 얇은 자본정, 단선 전기펌프는 값싼 관개시설과 침수농법을 가능케 했고, 이는 다시 효율적인 농지 활용으로 수입의 증대를 가져왔다.

그러나 이 과정이 결코 쉽게 이루어진 것은 아니었다. 파비오 호사는 자신의 아이디어를 실현시키기 위해 여러 가지 난관을 뚫고 나가야만 했다. 먼저, 브라질에서는 국영 전기공사들이 정한 ‘표준’에 맞지 않는 아마라우 시스템을 사용하는 것은 불법이었으므로, 아마라우 시스템을 표준으로 승인시켜야 했다. 그리고 리우그란데술 주 전력공사와 시멘트 및 알루미늄 업계의 반대를 극복해야 했다. 이를 위해 그는 여러 차례 언론인들과 인근 도시의 시장들을 비롯한 많은 사람들을 면담하고 그들을 설득했다.

이러한 각고의 노력 끝에 2년 뒤인 1988년 파오마레스에는 단돈 400달러에 전기를 공급받게 된 가정이 400가구에 이르렀다. 정부가 물리던 요금 7,000달러의 17분의 1에 불과한 요금이다. 전기요금이 낮아지자, 75%의 농가가 펌프를 구입했으며 80%가 냉장고와 텔레비전을 장만했다. 또한 침수농법을 도입한 사람들은 수입이 월평균 50~80달러에서 200~300달러로 서너 배나 높아졌다.

이후 파비오 호사는 시스템스 데 테크놀로지아 아데콰다(STA) 아그로엘레트로라는 영리회사를 설립하고, 이를 통해 태양광 발전시스템을 브라질 전역에 확산시켰다. 동시에 ‘자연에너지 및 자가지속성 개발기구(IDEAAS)’라는 비영리기구를 설립하여 영리추구모델이 적합하지 않은 빈곤층도 STA 고객층과 동일한 혜택을 누릴 수 있게 하였다. 이는 영리사업과 비영리사업을 절묘히 조화시킨 사례라고 할 수 있다.

파비오 호사가 이러한 일을 끈기 있게 할 수 있었던 것은 그가 어려서부터 뒤뜰에서 장난감 송아지와 웬스와 미니관개시설과 댐을 디자인하면서 놀기를 좋아했기 때문이다.

4) 샤피 매더¹⁴⁾

2002년 인도 최고의 기업에서 일하던 비즈니스맨들인 샤피 매더와 그의 파트너들은 뭄바이에서 모든 사람에게 서비스를 제공하는 응급의료 네트워크인 ‘1298’을 설립하였다.

14) Molly Alexander, “Patient Capital: Investing in Social Entrepreneurs,” *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009.

이 회사는 Social Venture Capital인 Acumen Fund가 투자한 영리기업이다. 전문성에 입각하여 이윤 추구에 초점을 두지만, 수익을 극대화하는 것이 최고의 목적은 아니다. 대신 후송한 응급환자의 숫자로 성공을 측정한다.

이들은 환자를 데려가는 병원에 따라 가격을 다르게 책정하는 창의적인 가격모델을 고안하였다. 무료 공공병원에 데려갈 경우, 가난한 사람은 무료이다. 보다 비싼 병원에 가는 사람은 그에 상응하는 가격을 지불한다. 깎아주는 것은 없다. 서로 상호보조(cross subsidy)하는 가격체계를 갖고 있어, 가난하게 사는 인도 도시민의 상당수에게 양질의 서비스가 제공되도록 하고 있다. 우수한 관리가 이루어지는 윤리적인 비즈니스 모델이다.

프리미엄을 지불하는 절반 이상의 고객들과 좋은 일을 하는 회사에 응급차로 사용할 수 있는 차량을 기부하는 사람들이 있기 때문에, 회사는 비용을 보전할 수 있다. 자선단체가 아닌 영리기업이므로 누가 돈을 낼 수 있는지 없는지를 잘 파악하고자 노력한다. 가난한 사람은 무료이지만 그냥 가는 사람은 없다. 친척 중 누군가가 와서 팁을 주거나 감사를 표시한다.

이들은 시장과 고객들의 이야기를 경청한다. 마하라스라 정부는 응급차를 부르는 전화번호 1298을 사용하고 있다. 1298은 이 사업을 통해 수천명의 생명을 구했을 뿐 아니라, 지불능력에 관계없이 사람들의 필요에 대해 효율적인 서비스를 제공하는 공익적인 회사의 청사진을 만들어 내고 있다.

5) 존 우드¹⁵⁾

존 우드는 룸투리드(Room to Read) 재단의 설립자이자 CEO이다. 룸투리드는 네पाल을 비롯한 베트남, 스리랑카, 인도 등 책이 필요한 곳에 학교와 도서관을 설립하고, 소녀들에게 장학금을 제공하는 등의 활동을 펼친다.

존 우드는 마이크로소프트 내 국제시장 전문가로 호주 및 중국 지사

15) 존 우드, 『히말라야 도서관』, 이명혜 역, 세종서적, 2008. 8 참고.

의 이사였다. 그러나 휴식을 위해 트레킹을 갔던 히말라야에서 네팔의 열악한 교육상황을 보게 되었다. 당시 네팔 정부는 교육에 많은 예산을 쓸 수 없었으므로 학교 및 도서관 건립에 많은 돈을 사용할 수 없었다. 또한 아이들도 가난한 부모의 일을 도와야 했으므로, 많은 학생들이 초등학교도 채 마치지 못했다. 그 결과 네팔은 세계에서 문맹률이 가장 높은 나라 중 하나가 되었다.

존 우드가 트레킹 중 방문한 한 초등학교는 시설이 매우 열악했을 뿐만 아니라, 도서관에는 등산객들이 버리고 간 책들, 그것도 어린 학생들이 읽을 수 없는 책 단 몇 권만이 캐비닛에 보관되어 있었다. 이러한 모습에 충격을 받은 존 우드는 이 학교에 책을 가지고 다시 방문하겠다는 약속을 하였다.

그는 먼저 이메일 주소록에 저장되어 있는 100여 명의 친구들에게, 첫째 어린 학생들이 영어를 배우기에 적절한 책들을 보내줄 것과, 둘째 자신이 지금 보내는 메일을 주변의 지인들에게 전송해줄 것, 셋째 후원금을 보내 줄 것을 요청하는 메일을 보냈다. 이 메일은 매우 성공적이어서 그는 얼마의 시간이 지난 후 3,000권에 달하는 책들을 수집할 수 있었다.

존 우드는 이 책들을 카트만두 라이온스클럽을 통해 자신이 방문했던 네팔의 초등학교에 전달했고, 전달받은 아이들이 너무도 기뻐하는 것을 목격했다. 그리고 이것이 그 아이들에게 ‘미래’를 주는 것임을 깨닫게 되었다. 이후 그는 다니던 마이크로소프트를 그만두고 본격적으로 제3세계 교육사업에 뛰어들게 되었다.

그는 도서관 건립과 함께 파수파티 지역에 새로운 학교의 설립을 준비하기 시작했다. 그리고 1999년 12월 ‘북스 포 네팔(Books for Nepal, 이후 명칭을 룸투리드(Room to Read)로 변경함)’이라는 단체를 설립하고, 자신의 프로젝트를 도울 네팔의 젊은 청년들도 고용했다. 이러한 그의 활동을 접한, 또는 그로부터 후원 요청을 받은 많은 개인 및 단체들로부터 도서가 기부되고 후원금이 들어왔다. 동시에 100개가 넘는 학교에서 도서관 프로그램에 참여하겠다고 연락을 취해 왔다.

학교를 짓기 시작한 지 1년이 채 되지 않아 첫 번째 학교가 지어졌다. 이 학교를 짓는 데는 마을 사람들도 상당 부분 기여하였다. 룸투리

드의 원칙이 공동체가 함께 투자해야 한다는 것이었기 때문이다. 우선, 183개의 가정에서 1,001루피씩을 기부하였다. 1,001루피는 14달러로, 평균적으로 하루에 1달러도 못 버는 네팔에서는 엄청난 액수였다. 또한 이러한 후원금을 낼 수 없는 부모들의 경우, 그들이 근무하고 있는 벽돌공장의 공장주들이 벽돌을 기증하였다. 그리고 이마저도 여의치 않은 부모들의 경우 시멘트 자루를 옮기거나 터를 파는 등의 노동력을 기부하였다. 이러한 과정을 거쳐 지어진 학교는 이후 1,000명의 학생들이 공부하는 학교로 성장하였고, 지방정부와도 성공적으로 파트너십을 구축하게 되었다.

이렇게 시작된 룬투리드는 이제 네팔, 인도, 라오스, 스리랑카, 캄보디아, 베트남의 여섯 국가에서 사업을 진행하며, 직원 50명과 자원봉사자 1,000명을 가진 단체로 성장하였다. 룬투리드는 현재까지 도서관 2,300개와 학교 200개를 건립하였고 백만권의 책을 지원하였다. 뿐만 아니라 1,700명의 소녀들에게 장학금을 지급하고, 50곳의 컴퓨터 교실을 운영하고 있다. 또한 빌 클린턴 재단과 협력하여 2018년까지 도서관 2만 개 이상을 지을 예정이다.

존 우드가 이처럼 성공적으로 룬투리드 프로젝트를 성공시킬 수 있었던 데에는 마이크로소프트에서 배운 비즈니스 마인드와 주요 원리들이 크게 작용하였다. 첫째, 그는 마이크로소프트에서 결과에 집중하는 것을 배웠으므로, 이 프로젝트에서도 결과를 말하고, 그것을 자주 업데이트했다. 학교 숫자, 기증받은 책, 장학금을 받은 소녀들의 숫자 등을 이메일 하단에 서명으로 첨부하는 식이었다. 실제로도 그동안 해온 것을 말하는 것이 앞으로 하고자 하는 것을 말하는 것보다 경험상 효과가 더 좋았다. 마이크로소프트에서 배운 두 번째는 숫자에 강해지는 것이었다. 이는 숫자가 머리에 박힐 정도로 현 상황을 파악할 만큼의 열정이 없다면 성공이 어렵다는 것이 그 이유였다. 그래서 그 역시 룬투리드 자원봉사자들을 뽑기 위해 면접을 볼 때, 열정을 확인하기 위한 척도로 룬투리드가 몇 곳에 학교를 세웠는지, 몇 개의 도서관을 건립하였는지 등을 아는지 질문하였다. 마지막으로 셋째는 ‘서로에 대한 충성’이었다. 그가 마이크로소프트에 근무할 때의 상사였던 스티브 볼머는 자신의 직원들에게 대단히 충실했고, 가능한 한 많은 정보를 모아 회사 내의 많은

사람들과 대화를 하였다. 이러한 그의 모습은 많은 다른 사람들 역시 그에게 충실하도록 하는 원동력이 되었다. 존 우드는 이를 림투리드에 적용하여, 직원들을 믿고 승리를 항상 팀 전체의 것이라고 강조하며, 간접 비용을 줄이는 대신 사무실 환경과 복리후생 등에 있어 직원들에게 더 많은 혜택을 주고자 노력했다.

6) 마리아 몬테소리¹⁶⁾

마리아 몬테소리는 이탈리아의 교육학자이자 의사로, 몬테소리 교육법을 개발하여 전 세계에 보급함으로써 교육의 혁신을 가져온 인물이다.

그녀는 1870년 중부 이탈리아 안코나(Ancona) 주 키아라발레(Chiaravalle)에서 태어났다. 그녀의 어머니는 그녀가 어릴 때 공부만 시키지 않고 집안 살림에도 관심을 갖고 도울 수 있도록 하였다. 이러한 어머니의 교육관 덕분에 그녀는 생활과 동떨어진 학습이 아니라 학습과 삶이 하나가 되어 좀 더 폭넓게 생각하고 주변의 가난한 사람들에게도 따뜻한 사랑을 베풀며 성장하게 되었다.

이후 마리아 몬테소리는 로마 대학교에서 의학을 배우고, 1894년 이탈리아 역사상 최초의 여자 의사가 되었으며, 로마 대학교 부속병원의 정신병과 조수가 되었다. 그녀는 어린 아이들을 치료하였는데, 이들의 정신병은 부모의 보살핌을 받지 못해 발생한 것으로, 이들에 대한 교육적인 치료의 필요를 절감하게 되었다. 이에 따라 1898년부터 2년간 로마의 국립 특수교육학교에서 일한 다음 로마 대학교에 재입학, 7년간 실험심리학과 교육학을 배웠다. 1907년 로마 시 빈민가의 3~6세까지의 노동자 자녀들을 위한 유치원 ‘어린이의 집(카사 데 밤비니 Casa dei Bambini)’을 열게 되었는데, 여기에서 그녀는 그녀의 독창적인 ‘몬테소리법(The Montessori Method)’을 고안하게 되었다.

어린이집에서의 관찰을 통해 마리아 몬테소리는 어린이에게는 스스로를 발달시킬 수 있는 무한한 잠재력이 있음을 깨닫고, 이 잠재력을 어린이 스스로가 펼칠 수 있도록 교육을 설계하고 환경을 마련하였다. 즉,

16) www.montessori.co.kr 및 위키백과, 두산백과사전에서 발췌, 재구성.

어린이를 어른의 강요나 지시로부터 존중되어야 할 독립된 인격체로 여겨, 어린이의 권리를 존중하고 스스로 독립적이고 자발적으로 활동할 수 있도록 환경을 조성하는 것이 중요하다고 강조하였다. 그렇기 때문에 교육은 아동이 자유롭게 자기표현과 자기발전을 하게 하는 것이라고 보았으며, 교사는 아동의 활동을 면밀하게 관찰·측정·기록하여, 이를 참고로 아동에게 적당한 지시를 하면 된다고 했다. 먼저 ① 아동의 자기 활동을 돕는 정리된 환경을 제공하고, ② 교사는 뒷전에 물러서서 필요할 때만 지시를 해야 한다고 하는 것이다. 또 그는 불구의 백치아에게 장난감을 주자 훌륭한 학습을 하는 것을 보고, 이를 정상아에게도 적용시키려 했고, 색채감각의 자극과 대소(大小)·장단(長短)의 지각을 위해서 여러 가지 크기의 나뭇조각·구슬 등의 장난감을 이용하였다. 그는 ① ‘장난감’을 이용, 아동의 감각을 발달시켜 자발적 흥미를 불러일으키는 학습을 시키며, ② 활발한 자기활동으로서 자기교정·훈련이 돼 나아감을 보았다. 이러한 교육을 위해 그녀는 과학적이고 체계적인 교구인 몬테소리 교구를 개발하였고, 자신의 교육법에 따른 몬테소리 교육을 실천하였다.

교육의 혜택이 거의 미치지 못했던 빈민가의 몬테소리 어린이집 아이들은 몬테소리 교육방법을 통해 세상을 놀라게 할 만큼 많은 발전을 이루게 되었다. 무지하고 허약하며 자신감 없던 아이들의 모습은 점차 당당하고 예의바르며 놀라운 학습능력 향상까지 이루어 이탈리아는 물론이고, 유럽 전역과 미국에까지 그 교육의 우수성이 알려지게 되었다.

이후 몬테소리는 그녀의 과학적 교육학이 이탈리아에서 급진적으로 보급되던 시기에 밀라노의 인류애협회(Umanita)라는 단체에서 노동의 집(Casa del lavoro)을 운영하는 데 적극적으로 협조했다. 또한 노동의 집에 있는 어린이들을 위해 몬테소리 방법으로 교육을 하며 이때부터 평화교육에 관심을 갖고 세계의 모든 지역에서 빈곤퇴치 운동과 문맹퇴치 운동, 인류 공동체 운동을 위해 헌신하기 시작했다.

몬테소리가 일생 동안 추구하였던 교육은 어린이의 무한한 잠재력을 개발하여 어린이 스스로가 자신의 환경을 이해하고 나아가서는 이웃과 자연을 사랑하며, 인류 공동체의 일원으로서 자신의 의무와 위치를 자각하게 하여 평화로운 사회를 만들고자 하는 것이었다.

몬테소리 교육은 시대와 문화를 넘어 전 세계적으로 확산되었으며, 오히려 문명의 발달로 인해 자칫 인간성을 상실하기 쉬운 현대사회에 더욱 필요한 생명교육이라는 점에서 세계인의 공감을 얻고 있다.

나. 국내의 성공사례

국내에서도 사회적 기업가의 사례를 찾아볼 수 있다. 세브란스 병원을 설립한 알렌 에비슨 선교사, 전쟁고아들을 돕기 위해 선린병원을 설립한 김종원 박사, 유한양행을 설립한 유일한 박사,¹⁷⁾ 그리고 민간의료보험조합을 설립하여 현재 건강보험제도의 초석을 놓았던 장기려 박사가 그 예가 될 수 있을 것이다. 다음에서는 현재 활동 중에 있는 국내 사회적 기업가 중 안철수 교수와 박원순 변호사에 대해 소개하고자 한다.

1) 안철수 교수¹⁸⁾

안철수 교수는 벤처의 신화, 컴퓨터 보안업계의 슈바이처 등으로 불리는 인물로서, 컴퓨터 바이러스 백신 개발에 선구적인 역할을 한 인물이다.

그는 서울의대를 졸업하고 의학박사과정 중에 있을 때, 컴퓨터 바이러스를 발견하고 국내 최초로 백신을 개발하였다. 그 후 7년간 백신을 무료로 공급하다가, 1995년 안철수연구소를 설립하고 1999년에는 정보보안업계 최초로 연매출 100억원을 돌파하면서 주목받는 CEO가 되었다. 그리고 2005년에는 돌연히 CEO직을 전문 경영인에게 넘기고 스탠포드 벤처비즈니스학과와 와튼 MBA에서 공부하였으며, 현재는 KAIST 경영학과 교수로 재직하고 있다.

안철수 교수는 의대 재학 시절 컴퓨터 바이러스가 있다는 사실을 잡지로 접하고 자신이 가진 디스켓을 실험해 본 결과, 50장의 디스켓 중 3장이 바이러스에 감염되어 있는 사실을 발견하였다. 1988년 당시에는 대부분의 사람들이 컴퓨터 바이러스가 감염되는 이유도 알지 못해, 거

17) 유일한 박사에 대해서는 심상달 외, 『나눔과 기부 문화 활성화를 위한 사회적 기업의 역할 제고 방안』, 연구보고서 2008-04, 한국개발연구원, 2008. 12에서 다루었다.

18) MBC 무릎팍도사 안철수 편, 2009. 6. 17 참고.

의 속수무책으로 당하기만 하던 상황이었다. 그러나 때마침 안철수 교수는 전공실험을 잘하기 위해 기계어 공부를 막 끝낸 차였고, 역실험을 통한 치료라는 아이디어를 얻어 1988년 6월 10일 밤, V3의 최초 버전이자 세계최초 백신 중 하나인 V1을 개발하였다.

이후 7년 동안 안철수 교수는 낮에는 의사로, 밤에는 백신 개발자로 활동하였다. 그는 백신을 무료로 공급하면서 자신이 살아 있다는 느낌을 받았다고 한다. 늘 자신이 받은 만큼 자신도 역할을 해야 한다고 생각해왔기 때문이다. 문제는 시간이었다. 그는 그간 매일 새벽 3시부터 6시까지 백신을 개발해 왔지만, 바이러스는 점차 기하급수적으로 늘어나 새벽 3시간으로는 부족했다. 또 한편 그는 지도교수로서 지도학생을 받을 시점이 되어 백신 개발로 지도학생에게 소홀할 수도 없는 상황이었다. 그는 반 년간의 고민 끝에, 더 의미 있고, 재미있으며 잘할 수 있는 백신 개발을 선택하였다. 당시 백신 개발에는 안철수 교수를 대체할 수 있는 인물이 없었다. 백신을 무료로 배포하다 보니 돈벌이가 되지 않았기 때문이다. 그러나 안철수 교수는 돈벌이가 되지 않는 길임을 인식했음에도 불구하고, 점차 범죄로까지 이어지는 바이러스를 막을 수 있는 백신을 개발하고자 이 길을 택하였다.

그는 처음에는 비영리 공익법인을 만들기 위해 정부의 여러 기관을 다니며 얘기했다. 그러나 자신이 그동안 개발해 온 모든 자료를 무상 기증한다고 해도 받아들이는 곳은 아무데도 없었다. 그러던 중 한 소프트웨어 회사가 그에게 차라리 기업을 만드는 게 어떠냐는 제안을 해왔고, 그는 기업과 관공서로부터는 바이러스를 퇴치해 주는 대가를 받되, 개인에게는 계속 무료로 백신을 배포하겠다는 조건으로 승낙하였다. 이것이 바로 안철수연구소의 시작이었다.

안철수연구소는 안철수 교수가 경영을 전혀 모른 채 일만 보고 시작하였으므로, 첫 4년간은 힘든 시기를 겪었다. 그는 월초만 되면 25일에 직원들 월급 줄 고민에 시달렸다. 그러던 적자회사에 1997년, 실리콘밸리의 세계 최대 백신회사로부터 1,000만달러 인수제의가 들어왔다. 그러나 그는 이 제안을 받아들인다면 직원들을 정리해고하고 V3 제품을 없애야 하며 자신에게 남는 것은 오직 돈밖에 없을 것이라는 생각에 단호히 거절했다. 해외 회사의 이 제의는 오직 자신들의 백신을 한국에 팔기

위해서였기 때문이다.

그러던 중 안철수 연구소에 흑자기업으로의 전환 계기가 생겼다. 1999년 4월 26일, CIH 바이러스가 국내 컴퓨터 30만대를 파괴한 사건이었다. 당시 상황이 너무도 심각해서 9시 뉴스의 첫 뉴스로 이 사건이 보도되었고, 이로 인해 국민들의 인식도 급변하게 되었다. 당시 안철수연구소는 50명의 직원이 몇십만명을 상담해 주는 상황이 벌어졌다. 그 해 안철수연구소는 연매출 100억원을 돌파하였다. 제조업이라면 거의 5,000억원에 달하는 규모이며, 소프트웨어 업계로서는 한글과 컴퓨터 이후 두 번째로 이룬 기록이었다. 이후 안철수 연구소는 소프트웨어 업계에서 처음으로 세후 순이익 100억원도 돌파하였다.

2005년, 안철수연구소는 최고의 매출을 기록하는 등 매우 좋은 성과를 내고 있었다. 그러나 그는 자신의 회사는 잘 운영됨에도 불구하고 다른 벤처회사는 어려움을 겪는 현상을 목격하였다. 그 후 그는 혹시 자신의 능력을 산업 전반에 사용할 수 없을까 하는 고민에 접어들어 1년 간 고민하다가, 안철수연구소 창립 10주년 기념식에서 갑작스러운 사임의사를 밝히고 학생으로 돌아갔다. 당시 그의 사임의사를 듣고 우는 직원들도 있었으며, 전 직원들이 편지를 써서 그에게 전달하기도 하였다고 한다. 그만큼 그는 직원들과 높은 신뢰관계를 구축해 왔다. 그는 CEO는윗사람이 아니라 역할만 다른 사람임을 끊임없이 강조하였고, 존중의 의미로 모든 직원들에게 존댓말을 사용하였다. 또한 안철수연구소는 혼자서 이룬 성공이 아니라, 모든 직원들이 자신들의 일처럼 최선을 다해주었기 때문이라는 생각에서 직원들에게 주식을 무상으로 분배하기도 하였다.

이후 그는 유학생활을 거쳐, 현재 KAIST 경영학과 교수로 공대 학생들에게 경영을 가르치는 역할을 맡고 있다. 그는 끊임없는 도전정신과 사명감을 가장 강조하고 있다. 우리가 알고 있는 실리콘밸리는 100개의 벤처 중 1개만 생존하는, 사실상은 실패의 요람이라고 한다. 그러나 우리와의 차이점은 실패를 했더라도 도덕적 문제가 없고 최선을 다했다면 다시 기회를 준다는 점이다. 이처럼 우리 사회도 실패한 자에게 다시 기회를 줄 필요가 있으며, 개인들도 끊임없이 도전해야 함을, 그는 역설했다. 또한 똑똑한 사람들도 선량한 사람을 보호해야 한다는 사명감이 없

이는 더욱 해가 될 수 있다고 지적하면서, 자기 일에 대한 올바른 인식이 매우 중요함을 강조했다.

2) 박원순 변호사

박원순 변호사는 1956년 경남 창녕에서 태어났다. 경기고등학교를 졸업하고 1975년 서울대학교에 입학했으나 김상진 열사 추모사건에 연루되어 수감되었다. 1980년 사법시험에 합격한 뒤 1982년 대구지검 검사로 근무했으며, 1983년 검사직을 버리고 조영래 변호사와 함께 망원동 수재사건, 구로동맹파업사건, 부천서성고문사건 등에서 인권변호사로 활동했다. 이후 영국 런던 정경대학(디플로마 취득)과 하버드 대학 법대(객원연구원)에서 공부했으며, 귀국한 뒤 참여연대를 창립하고 1995년부터 2002년까지 참여연대를 이끌었다. 2000년에는 아름다운재단을, 2002년에는 아름다운가게를 설립했으며 2006년에는 희망제작소를 설립해 사회의식이나 제도를 바꾸기 위한 밑그림을 그리는 소셜 디자이너(Social Designer)로 활동하고 있다.¹⁹⁾

박원순 변호사가 상임이사로 재직하고 있는 희망제작소에는 몇 가지 독특한 문화가 있다. ‘에코피스’와 ‘짜꿍명함’ 등이 그것인데, 에코피스는 ‘적게 쓰고, 다시 쓰고, 재활용하는 것’을 실천하는 것이다. 즉, 생태사무실 만들기 운동인 셈이다. 또 하나는 짜꿍명함인데, 이것은 멸종위기에 처한 동식물을 보존하기 위한 프로젝트의 일환으로, 자신의 명함에 멸종위기에 처한 동식물의 사진을 넣어 지속적인 관심을 전달하고 홍보하는 것이다. 명함 뒷면은 공백으로 비워두어 주변 사람들에게 명함을 줄 때 희망까지 함께 전달하는 메시지 보드 역할을 한다. 박원순 변호사의 명함에는 작지만 멀리 나는 ‘넓적부리도요새’가 있다. 생태를 위협받는 넓적부리도요새의 동지를 보존하기 위한 프로젝트의 취지를 살린 좋은 예이다. 희망제작소 직원들은 모두 자신이 지키고 싶은 멸종위기 동식물을 짜꿍으로 정하고 있다.

우리나라 기업의 ‘나눔’ 문화가 예전에 비해 다양해졌다. 과거 기부 중심의 활동에서 벗어나 기업 구성원 모두가 함께 참여하는 사회공헌

19) 박원순, 『희망을 심다』, 알마, 2009. 04에서 발췌.

활동이 늘어나고 있다. 박원순 변호사는 아름다운재단에서 ‘아름다운일터’ 캠페인을 전개하고 있다. 이 캠페인은 직장에서 직원들이 함께 손쉽게 재미있게 나눔을 실천하면서 직원들 간의 화합과 협동심, 직장에서 활기를 찾자는 운동이다. 안철수연구소에서는 급여의 1%를 아름다운재단에 기부하는 직원들에게 달콤한 솜사탕을 나눠주면서 다른 직원들도 나눔에 동참할 것을 권유하고 있다. 기업들은 이 캠페인을 통해 이벤트성의 행사와 함께 자원봉사활동도 벌이고 있다. 돈뿐만 아니라 시간의 기부 역시 중요하다는 점에서 뜻 깊은 일이다.

아름다운가게 역시 다양한 ‘나눔의 문화’를 보여주는 활동이다. 가게를 연 기업의 직원들이 교대로 나와 물건을 팔고 그 수익금을 소외계층에 전달하는 것이다. 아름다운가게는 현재 75호점까지 오픈했다.

2007년 2월 10일 STX그룹이 아름다운가게 전국 6개 매장에서 동시에 ‘STX와 함께하는 아름다운 토요일’ 행사를 가졌다. 서울 안국점과 서울역점, 안산 고잔점, 안양 명학점, 마산 마산대우점, 부산 명륜동역점에서 시행되었다. 전 그룹 임직원들이 아름다운가게에 의류, 도서, 음반, 가전용품 등 1만 1,000점을 기증하였다. 기증한 물건을 직접 판매하는 임직원들의 일일 판매 봉사까지 더해졌다. 강덕수 회장은 직접 계산대를 지키며 STX의 나눔에 동참해 준 손님들에게 감사의 말을 전했다. STX 외에도 많은 기업들이 아름다운가게에 참여하여 나눔의 문화에 참여하고 있다.

박원순 변호사는 또한 가난하고 소외된 이웃들, 그리고 그늘진 곳에 있는 분들에게 용기와 희망을 주기 위해 아름다운재단 공익기금을 만들어 해마다 지속적으로 지원하고 있다. 지원사업이 지속된다고 해서 지원영역이 중복되는 것이 아니라, 지원영역의 사각지대를 발굴해 지원효과를 높이고 있다. 기부문화 도서관이나 모금 학교도 연례적으로 열고 있으며, 지자체와 공동으로 장학재단, 지역 환원 프로그램 등을 운영하고 있다. 지역에 아름다운재단과 유사한 기능의 재단이 있어 도움을 요청하면 컨설팅을 해주기도 한다. 아름다운재단은 기부 관련 단체들과 긴밀한 유대관계를 맺고 있으며, 우리 사회의 나눔 문화의 확산에 일조하고 있다.

그는 참여연대에서의 7년 동안 반부패 운동, 정치개혁과 사법감시

운동, 시민권리 찾기 운동 등을 통해 우리나라의 제도적인 변화를 가져 오기 위해 노력해 왔다. 이후 외국을 다니면서 선진국들의 기부문화를 접하면서 기부야말로 ‘자본주의의 꽃’이라는 생각을 했다. 아름다운 재단을 설립해 활동하면서 ‘함께 나눈다’는 것에 사는 보람을 느끼고 있다. 또한 ‘소기업발전소’의 활동을 통해 국내의 사회적 기업 발전에도 힘쓰고 있다. 그는 지금보다 더 의욕적으로 우리 사회에 나눔에 대한 인식을 확산시키고 실천을 지원하는 일을 추진할 계획이다. 그는 우리 사회에 나눔에 대한 올바른 인식과 실천의 의지를 전파시켜 나가고 있다.

한편, 교육 분야에서도 많은 사회적 기업가들이 활동하고 있다. 앞서 살펴본 안철수 교수와 박원순 변호사도 각각 학생 교육과 사회적 기업가 교육에 힘을 쏟고 있다. 이는 세상을 바꾸는 힘은 결국 ‘사람’으로부터 나오는 까닭에 그러한 인재를 양성하기 위한 교육이 얼마나 중요한지를 대변해 주는 것이라고 할 수 있다. 그러므로 다음에서는 교육 분야의 사회적 기업가 사례에 대해 별도로 살펴보고자 한다.

2. 성공적인 사회적 기업가의 특징

성공적인 사회적 기업가가 반드시 자신감이 많고 지식이 많은 사람은 아니다. 앞서 살펴본 사회적 기업가 사례들로부터 성공적인 사회적 기업가의 몇 가지 특징을 다음과 같이 찾아볼 수 있다.

첫째, 사회적 기업가는 자신들이 굳이 해결해야만 하는 의무가 있는 문제가 아닌, 정부의 역할로 치부해 버릴 수 있는 문제임에도 불구하고, 발견한 문제를 본인의 일처럼 끌어안아 이를 해결하고자 한다. 이는 고통 받고 있는 사람들에 대한 정감(empathy)이 발현되기 때문이라고 할 수 있다. 베라 코르데이루의 경우 역시 당시 다른 의사들은 헤나세르의 설립에 대해 그것은 정부의 일이라고 무관심하였으나, 그녀는 퇴원한 지 얼마 되지 않아 또다시 입원하는 아이들의 고통을 지켜볼 수가 없어 동료 의사들을 설득하면서 헤나세르의 설립을 적극 추진하였다.

둘째, 사회적 기업가는 창의적인 방법으로 사회적 문제를 해결하고자 한다. 따라서 그들은 보다 체계적으로 기회를 탐색하고 장애물을 예

상하여 문제를 효과적으로 해결할 수 있는 방안을 고안해 낸다. 기존의 방식대로는 아무리 의미 있는 최종 목표를 가지고 있더라도 결코 사업이 성공할 수 없기 때문이다.

셋째, 이들은 실행과정에서 어려움이 생기더라도 끝까지 그 목표를 달성하고자 노력하는 끈기를 가지고 있다. 사회적 기업가는 혁신을 일으키는 사람들이므로 기존 세력의 극심한 반발에 부딪혀 어려움을 겪게 되는 경우가 많다. 그러나 성공적인 사회적 기업가는 자신에게 깊은 의미가 있는 장기적인 목표(long-term goal)를 성취하는 데 결심이 서 있는 사람이므로 그 목표를 달성할 때까지 결코 포기하지 않는다. 파비오 호사 역시 저렴한 가격에 전기를 공급하는 시스템을 도입하고자 할 때 리우그란데술 주 전력공사와 기존 업계의 극심한 반대에 부딪혔다. 그러나 그는 끈질기게 사람들을 면담하고 설득한 끝에 이를 극복해 냈다.

마지막으로 이들은 문제를 해결하는 데 있어 혼자서 일을 하는 것이 아니라, 다른 사람들을 끌어들이고 지역사회를 활용한다. 이는 문제를 효과적으로 해결할 수 있게 해줄 뿐만 아니라, 참여하는 사람들 모두 체인지메이커로서의 의식을 가질 수 있도록 한다. 로드리고 바기오가 지역 커뮤니티를 끌어들이어 협업을 통해 컴퓨터 훈련 프로그램을 제공함으로써 지역 커뮤니티 자체를 변화시킨 것과 같은 맥락이라고 할 수 있다.

이를 빌 드레이튼은 사회적 기업가가 지역 사회적 기업가를 탄생시키는 과정으로 바라보았다. 그에 따르면, 사회적 기업가는 커뮤니티들이 변화하여 자신의 아이디어를 붙들지 않으면 아이디어의 확산을 이룰 수 없다. 그러므로 그들은 지역사회에 자신의 아이디어를 매력적이고, 안전하고, 이해하기 쉬운 방식으로 전달한다. 또한 사회적 기업가의 삶에 대한 스토리 자체도 많은 사람들로 하여금 관심을 갖고 행동하게 한다. 이러한 과정에 뒤따르는 것이 지역 사회적 기업가들의 탄생이다. 이에 따라 사회적 기업가는 지역 사회적 기업가들이 그들이 받아들인 아이디어를 실행하기 위해 팀을 구성할 때, 잠재적인 지역 사회적 기업가, 즉 다음 세대들에게 격려뿐 아니라 필요한 훈련도 제공한다.

빌 드레이튼은 또한 사회적 기업 분야가 지난 25년 동안 성장을 거듭해 오면서 전 세계적인 연결망을 구축하였고, 그 결과 패턴을 바꾸는 선도적 기업가들의 수가 늘어남과 동시에 그들의 아이디어가 지리적으

로 전파되는 속도 또한 더욱 빨라짐에 따라, 지역 사회적 기업가들의 수가 급격히 증가했다고 보았다. 그리고 대규모의 사회적 기업가와 지역 사회적 기업가들이 증가하면서 이들을 지원하는 기관 또한 늘어나고 있으며, 이는 모두 다음 세대의 사회적 기업활동과 변혁을 용이하게 할 것이라고 주장하였다.

참고로, 데이비드 본스타인이 그의 저서 *How to Change the World*에서 밝히고 있는 성공적인 사회적 기업가의 특징은 다음과 같다.²⁰⁾

① 자기교정 의지

성공적인 사회적 기업가는 동기가 분명하기 때문에 스스로 교정하려는 의지가 높다. 기차가 달리기 시작한 다음에 코스를 바꾸기는 매우 어렵다. 냉철함과 겸손과 용기가 있어야 멈춰서 자신의 방법이 틀렸다고 이야기할 수 있다. 기업가가 자기교정을 할 수 있는 것은 특정한 방법이나 계획보다는 목표에 집중하기 때문이다.

② 업적을 공유하고자 하는 의지(willingness to share credit)

누가 업적을 갖게 되는지에 대하여 신경을 쓰지 않는다면 성취할 수 있는 데에는 한계가 없을 수 있다고 한다. 사업가가 업적을 공유하고자 하는 것은 성공의 결정적 요인 중 하나이다. 자신의 업적을 다른 사람과 공유하고자 할수록 더 많은 사람이 돕겠다고 나선 것이기 때문이다. 이 업적공유도 자기교정과 마찬가지로 얼마나 동기가 강하냐에 달려 있다. 기업가가 사회 변화 외에 다른 목적이 없다면 업적공유는 뒤따르게 마련이다. 그러나 기본의도가 사회 변화를 이끌어낸 사람으로 인정받는 것에 있다면 업적공유가 뒤따르지 않을 수밖에 없다. 브라질 농촌에 전기를 들여 놓은 파비오 호사는 데이비드 본스타인이 그 사업을 그의 아이디어라고 할 때마다 그것은 자신의 아이디어가 아니라고 말했다고 한다.

③ 기존의 틀을 벗어나려는 의지

성공적인 사회적 기업가들은 기존 조직을 바꿈으로써 사회적 변

20) David Bornstein, *How to Change the World*, Penguin Books India, 2005.

화를 일으킬 수 있다. (빌 드레이튼은 미국의 환경보호기구를 바꾸었고, 어린이에게 예방접종을 시키자는 운동을 벌인 제임스 그란트는 Unicef를 재조직하였다.) 여러 가능성을 시험해 보고 새로운 아이디어를 구현하는 데에는 시민사회부문이 가장 유리하다.

④ 분야의 경계를 넘고자 하는 의지

기존의 틀로부터 벗어나면 지배적인 가정에서 자유롭게 일할 수 있을 뿐 아니라 새로운 방법으로 재원을 결합하는 것이 가능해진다. 사회적 기업가의 주된 기능 중 하나는 사회적 연금술사의 역할이다. 사람들의 아이디어와 경험과 기술과 재원을 자연적으로는 사회가 만들어 내지 못하는 형태로 모을 수 있게 한다. 사람들은 이해와 일과 문화와 근접성으로 조직되어 있다. 대학은 다양한 전공의 교수진으로 나누어져 있고, 정부는 기관별로, 경제와 사회의 활동은 산업과 분야별로 나누어져 있다. 사회적 기업가는 세계를 하나로 참여시킬 필요를 갖고 이러한 상태의 질서에 접근한다. 사회적 기업가는 전체적인 문제(whole problem)를 해결하고자 하므로, 분야의 경계를 넘어 경험과 전문성이 다른 영역의 사람들을 묶어 아주 새로운 질과 작동하는 해법을 찾아낸다. 사회적 기업가들의 창의적인 결합은 현대사회의 지나친 분절화와 전문화 경향에 대한 반응이다. 사람들의 필요는 전체적인 성격이고, 그들의 문제는 많은 사람들이 함께 지혜롭게 일하지 않으면 해결되기 어렵다. 그러므로 많은 사회적 기업가들은 서로 떨어져 있는 기능들을 통합하는 역할을 수행한다.

⑤ 조용히 일하고자 하는 의지(willingness to work quietly)

대부분의 성공적인 사회적 기업가들은 수십 년이라는 오랜 세월이 지난 후에야 그들의 업적을 공정하게 평가받을 수 있는 영역에서 일하는 사람들이다. 따라서 그들은 일반 기업가들과 달리 경제적으로 보상을 받는 것도 아니고, 사회적 기업을 진행하는 과정에서는 엄청난 수고와 고통이 수반되는 일들을 할 수밖에 없는 사람들이다. 그들은 사회문제를 해결하기 위해 그들이 접촉하고 거쳐야 하는 성취지향적 일의 과정 이외에 자신의 고행을 동정받

고자 하거나 자신의 이름을 알리고자 하는 것에는 관심조차 보이지 않는다. 이것은 그만큼 그들의 동기가 순수하기 때문이다. 순수한 성취동기를 가진 사회적 기업가라야 그 긴 시간 동안 아무런牌坊르를 받지 않아도 지속적으로 그러한 일을 할 수 있다.

⑥ 강한 도덕성

그들 동기의 도덕적 질을 빼고 사회적 기업가를 논하는 것은 의미가 없다. 기업가와 사회적 기업가를 구분하는 것은 도덕성이다.

제3장

사회적 기업가 양성시스템

제1절 사회적 기업가 발굴 및 양성 기관

본 절에서는 사회적 기업가를 발굴하고 양성하는 기관들을 살펴보고자 한다. 현재 여러 기관들이 존재하고 있으나 대표적 기관인 아쇼카(Ashoka)는 사회적 기업가 양성과 관련된 거의 모든 분야의 활동을 수행하고 있어, 본 연구에서는 아쇼카를 중심으로 살펴보았다. 이 외에 또 다른 주요 기관인 슈밥 재단과 스콜 재단의 활동에 대해서도 살펴보았으며, 사회적 기업가를 선정하는 기준과 지원 내역에 있어 각 기관 간 약간의 차이점도 기술하였다.²¹⁾

21) 본 연구에서는 양성시스템뿐만 아니라 지원시스템에서도 아쇼카(Ashoka)의 각종 사업모델 소개가 상당 부분을 차지하고 있다. 이는 다소 병렬적인 나열식으로 보일 수 있으나, *How to Change the World*의 저자 데이비드 본스타인의 글을 보거나 각종 지원단체의 홈페이지를 방문해 보았을 때, 그리고 아쇼카의 사무실을 방문해 보았을 때 아쇼카가 사회적 기업가를 양성 및 지원하는 가장 완벽한 시스템이라는 사실을 인정하지 않을 수 없었다. 또한 실질적으로 아쇼카가 대부분의 활동을 수행하고 있고 다른 여타 기관들 간의 활동양상의 차이가 크지 않았기에(이는 사회적 기업가들이 Collaborative Networking을 통해 좋은 시스템을 신속하게 상호공유하는 특성에 상당 부분 기인한다.) 아쇼카의 사례를 주로 소개하고 다른 기관의 사례들은 보충적으로 언급하는 식으로 보고서를 진행하였다.

1. Ashoka: Innovators for the public

가. Ashoka의 개요

Ashoka는 사람에 투자하는 Social Venture Fund이다.

빌 드레이튼은 1978년 전 세계에 퍼져 있는 선도적인 사회적 기업가들, 즉 사회적인 변화를 위한 새로운 아이디어를 가진 사람들로써 기업가적 능력과 도덕성을 겸비한 사람들을 찾아 지원하기 위해 아쇼카를 설립하였다. 이는 자신의 아이디어를 광범위하게 실현시키겠다는 강렬한 비전과 창의성, 그리고 지혜를 갖춘 야생화들을 찾아 그들이 잘 자라게 도와주는 것이 사회적 변화를 가능하게 하는 가장 효과적인 방법이라고 생각하였기 때문이다. 아직 상대적으로 잘 알려지지 않은 사람이 앞으로 10년 또는 몇십 년 뒤 사회에 중요한 영향을 끼칠 것인지를 예측하는 것은 매우 어려운 일이지만, 아쇼카는 그러한 시스템을 만들어 냈다.

아쇼카는 아쇼카 펠로우에 대한 추천과 선정절차가 아주 엄격하다. 그러나 한번 아쇼카 펠로우로 선정된 사람에게는 그가 자신의 아이디어를 실현하는 데 전념할 수 있도록 믿고 지원해 준다. 3년 동안 급여를 지불하고 멘토링을 해주며, 펠로우들끼리 네트워크를 형성할 수 있도록 해준다. 또한 아쇼카는 Changemakers net를 운영하고 있다. 지난 30년 동안 아쇼카는 2,100명의 아쇼카 펠로우를 지정하였다고 한다.

아쇼카는 다음과 같은 다섯 개의 기준에 의해 펠로우를 선정한다.

① 새로운 아이디어(a knockout test)

아쇼카는 인권, 환경 등의 각 분야에서 패턴을 바꿀 수 있는 새로운 해결책이나 접근법을 가지고 있는 사람을 펠로우로 선정한다. 이들은 혁신과 진정한 변화 잠재력을 찾기 위해 아이디어를 역사적으로, 그리고 그 분야의 동시대의 것들과 비교하여 평가한다.

② 창의성

성공적인 사회적 기업가는 비전 제시자이자 그 비전을 현실화시킬 수 있는 문제 해결자로서 창의적이어야 한다. 창의성은 갑작스

렵게 생겨나는 것이 아니며, 대부분 어린 시절에 형성되는 것이다. 이에 따라 아쇼카는 펠로우 후보들에 대해 ‘어떻게 이전보다 더 잘 인간의 필요를 충족시킬 수 있을 것인가에 대한 비전이 있는가?’ ‘이전에 다른 새로운 비전을 수립한 적이 있는가?’ 등을 평가한다.

③ 기업가적 자질

기업가적 자질은 뛰어난 기업가를 특징짓는 것으로, 펠로우 선정 기준 중 가장 중요한 부분을 차지한다. 기업가적 자질은 변화와 혁신의 기회를 찾고 그 변화가 일어나도록 자기 자신을 완전히 헌신하는 것을 의미한다. 이러한 리더들은 종종 그들의 목표 이외의 것에 대해서는 거의 관심을 가지지 않으며, 역사적인 발전이 일어나도록 하기 위해 기꺼이 자신들의 향후 10~15년을 바칠 준비가 되어 있다. 이러한 이들의 완전한 몰두는 새로운 아이디어를 현실화시키는 데 필수적이며, 이는 아쇼카가 펠로우 후보들에게 도입 단계에서는 모든 시간을 그들의 아이디어에 쏟으라고 주장하는 이유이기도 하다. 아쇼카는 시민 섹터의 앤드류 카네기, 헨리 포드, 스티브 잡스를 찾고 있다.

④ 아이디어의 사회적 영향력

이 기준은 후보가 아닌 후보의 아이디어에 초점이 맞춰져 있다. 아쇼카는 각 분야를 확실하게 변화시킬 수 있고 국가적인 범위의 영향력을 촉발시킬 수 있는 아이디어에 관심을 갖는다. 예를 들면, 아쇼카는 국가적인 수준 이상의 교육 또는 의료 시스템을 개혁하기 위한 전략의 일부가 아니라면, 새로운 학교나 클리닉을 도입하는 것을 지원하지 않는다.

⑤ 윤리성

사회에 주요한 구조적 변화를 소개하는 사회적 기업가는 많은 사람들에게 그들의 방식을 변화시킬 것을 권유해야 한다. 기업가가 신뢰를 얻지 못한다면, 성공 가능성은 명백히 감소할 것이다. 아쇼카는 후보자의 이러한 자질을 엄격히 평가하기 위해 펠로우 선

정과정에서 참가자 모두에게 질문한다. 이렇게 하는 것은 종종 이성적인 분석뿐 아니라 본능과 직감에도 의지할 것을 요구한다. 가장 중요한 질문은 ‘당신은 이 사람을 절대적으로 신뢰합니까?’이다. 여기에 어떠한 의심의 여지가 있다면, 이 후보자는 선정과정을 통과할 수 없다.

David Bornstein의 *How to change the world*는 간호를 하나의 전문 분야로 확립한 홀로렌스 나이팅게일과 예방접종을 통해 아동사망률을 현저히 낮춘 제임스 그란트 Unicef 총재 등 다른 사회적 기업가들의 이야기도 다루고 있으나, 중점적으로는 아쇼카의 설립과정과 아쇼카 펠로우의 선정과정 및 그들에 대한 지원, 그리고 그들의 활동들을 다루고 있다. 즉, 어떻게 이들이 인도에서 교육을 개혁하고 거리의 아이들을 보호하는 긴급전화시스템을 도입하며 장애인의 인권을 확립하였는지 보여주고 있다. 또한 어떻게 브라질에서 의료시스템을 개혁하고 농촌에 전기를 제공하였는지, 미국에서는 어떻게 환경보호 개선시스템을 도입하고 빈민층의 대학진학을 도왔는지도 다루고 있다. 이 외에 헝가리의 장애인수용제도를 혁신해 온 방법들과 아프리카 에이즈 환자들을 위한 홈케어 시스템을 도입해 온 과정들도 알려준다. 가난한 나라에서 돌보아야 할 대상은 많으나 재원이 부족한 사회적 기업가들이 얼마나 창의적인 방법을 활용하였는지, 또 기존 기득세력의 저항과 어려움을 어떻게 극복하여 나갔는지 상세히 보여준다.

아쇼카 펠로우들이 펠로우로 선정된 지 5년 후에 어떤 일이 일어나는지에 대하여 7년 동안 조사한 결과는 실로 놀라울 정도이다. 전 세계 모든 대륙의 모든 국가와 모든 분야에 있어 97%는 5년 후에도 자신들의 비전을 추구하고 있었고, 90%는 독립적 기관들이 자신의 아이디어를 카피하게 하였으며, 절반 이상이 이미 국가의 정책을 바꾸었다.

나. Ashoka의 활동

아쇼카는 사회적 기업가의 생애주기에 걸친 금융적·전문적 지원, 사회적 기업가 공동체 구성 촉진, 시민 분야의 성장을 지원하기 위해 필요한 인프라와 재무적 시스템의 구축이라는 세 가지 사업을 중심으로

운영되고 있다. 이 세 사업은 서로를 보완, 강화시키고 ‘Everyone a Changemaker’라는 아쇼카의 비전이 실현되도록 운영되고 있다.

1) 사회적 기업가 지원사업

아쇼카는 시작 단계에 있는 선도적 사회적 기업가를 찾아 그들이 사회적 기업을 세우고 아이디어를 펼칠 수 있도록 3년 정도 자금을 지원해 준다. 또한 회원들에게 2,000명 이상의 세계적인 인적 네트워크와 서비스를 제공한다. 일단 아쇼카 펠로우로 선정되면 평생 동안 아쇼카 공동체에서 혜택을 받는다.

‘Venture’는 아쇼카가 세계의 선도적 사회적 기업가들을 찾아내고 지원하는 전반에 걸쳐 있는 메커니즘이다. 아쇼카는 25년 전에 ‘Venture 모델’을 기반으로 설립되었고, Venture는 여전히 아쇼카의 중심이다. 아쇼카는 선도적 사회적 기업가들의 개인적인 활동과 함께 글로벌 시민 섹터의 성장이 시작될 것이라고 믿고 있다. 이 사회적 기업가들은 다양한 분야를 성장시키는 동력이고, 새로운 도전과 변화의 필요성에 민감하게 반응한다. 그들은 지역 공동체에 뿌리를 두고 있지만 글로벌하게 생각하고 행동한다. 그들은 ‘Everyone a Changemaker’라는 아쇼카 비전의 역할모델이다.

가) 왜 Venture인가?

대부분의 사람들은 Venture를 생각할 때 위험을 생각한다. 전통적인 벤처기업처럼 아쇼카의 Venture 프로그램은 어느 정도의 위험을 수반한다. 위험은 시작 단계에 있는 아이디어에 투자할 때 본질적으로 발생하기 때문이다. 우리는 재무적 관점에서 성공을 측정하기보다, 사회적 영향력과 시스템을 변화시킨 정도를 측정한다. 아쇼카의 경우에 투자는 작지만 그것이 만드는 사회적 변화는 괄목할 만하다.

나) 펠로우의 탐색과 선택

사회적 기업가 펠로우를 선정할 때 아쇼카는 다섯 가지의 선택기준을 가지고 있다. 앞서 살펴보았듯이, 새로운 아이디어의 참신성, 창의성, 아이디어의 사회적 영향력, 기업가 자질, 윤리성 등이다. 후보자들은 다방면에 걸쳐 깊이 있는 인터뷰 후에 최종적으로 선정된다. 그들은 개인

적 배경이나 가치, 지원 동기뿐만 아니라 아이디어의 실질적인 실행 가능성에 대해서도 심도 깊은 질문을 받는다.

이 과정은 매우 길지만 상당히 효과적이다. 많은 지원자들은 이 선발 절차가 가장 어렵지만 그들의 커리어 경험을 명확하게 해주는 계기가 된다고 말한다. 펠로우의 선발절차에서, 후보자의 아이디어를 구체화시키고 사회적 기업가의 성장 가능성과 시민사회에 대한 원동력으로서의 역할에 초점을 맞춘다. 그 사람의 나이, 교육, 인종, 계급 같은 것은 문제가 되지 않는다. 단지 아쇼카의 다섯 가지 자격을 갖춘 사람을 선발하고 있다.

아쇼카의 회원들은 사회적 문제에 대한 혁신적인 해결방법들을 제시하고 사회의 패턴을 바꾼 유능한 사회적 기업가들이다. 그들은 참신한 아이디어를 실행해서 정감(empathy)과 창의성 그리고 협동성이 '변화를 위한 거대한 힘'이라는 것을 증명한다.

다) 펠로우 종류

아쇼카의 펠로우들은 Senior Fellows, Members, Global Fellows, Social Investment Entrepreneur Fellows와 Invention and Technology Fellows로 구분된다.

Senior Fellows는 초기 단계를 지나서 이미 광범위한 영향력을 행사하여 그들의 분야에서 리더로 인정되는 분들이다. Members들은 이미 역사에 일필을 남긴 유능한 공공의 기업가들로 업적의 완성 단계에 계신 분들이다.

Global Fellows 중에는 북대서양의 야생 연어 보호운동을 추진하여 아일랜드, 영국, 스코틀랜드, 노르웨이, 프랑스 등으로 전파한 아이슬란드의 Orri Vigfusson이 있다. 또 다른 회원인 Karen Tse는 스위스에 사는 미국인으로 중국과 동남아시아의 법률체계를 혁신시키기 위해 일한다. 아쇼카는 Global Fellows은 세계의 시민들이 전 세계적인 문제를 해결해 나갈 때 더 성장할 것이라고 기대한다.

Social Investment Entrepreneur Fellows(SIEs)은 사회적 이익을 위해 자본의 배분을 변화시킬 수 있는 혁신적인 아이디어를 펼친 자들이다. 이들은 서비스가 충분하지 못한 지역사회들이 새로운 자본을 끌어오도록

도와주고 있다. 또한 금융서비스 공급의 효율성을 향상시키고 시민 섹터에 부족한 재원을 가져올 수 있도록 제도와 구조를 발전시켰다.

Invention and Technology Fellows은 공업기술과 사회적으로 유용한 생산품 또는 발명의 핵심적인 구성 요소를 가지고 있다. 그들은 사회적 필요들이 디자인, 제조, 재무, 그리고 기술이나 생산품의 분배에 반영될 수 있다는 것을 안다.

2) 사회적 기업가 그룹 형성 촉진²²⁾

아쇼카 회원들은 함께 일하는 것을 통해 강력한 네트워크를 만들고 있다. 전 세계에 걸쳐서 아쇼카는 회원들이 서로에게 배울 수 있고 귀중한 지식과 통찰력을 나눌 수 있으며 더 잘 갖추어진 업적을 남길 수 있도록 그들이 협력하는 것을 도와준다.

글로벌 동맹의 결과 아쇼카는 가장 효과적인 패턴을 만들고 그들을 하나의 ‘모자이크’²³⁾로 통합할 수 있다. 가장 중요한 모자이크들은 세계 전역으로 흩어지고 청소년 발달이나 환경 같은 구체적인 분야에서 아쇼카 프로그램의 기초를 형성한다.

3) 기반시설 구축사업

아쇼카는 사회적 기업가들의 성장과 확대를 지원하기 위해 기반시설을 구축하고 있다. 아쇼카는 오래전부터 다른 분야와의 협력의 중요성을 깨달았다. 특히 상업적 기업과의 협력은 시민조직들에 중요한 교훈을 제공한다. 아쇼카의 성장 기반시설 구축은 기업과 시민사회의 역사적 격차를 줄이고 두 공동체의 통합을 위한 중요한 수단이다.

가) Citizen Base Initiative(CBI)

Citizen Base Initiative(CBI)는 시민단체들이 정부자금에 의존하지 않고 그들의 재무적 기반을 다양화시킬 수 있도록 도와주기 위해 1997년에 설립되었다. CBI는 시민단체들이 인력, 자금, 정보 등을 원활하게 조

22) 이에 대한 자세한 내용은 제4장 사회적 기업가 지원시스템 중 제1절 네트워킹의 1. ‘Group Entrepreneurship’에서 서술하였다.

23) 모자이크에 대한 자세한 내용은 제4장 사회적 기업가 지원시스템 중 제1절 네트워킹의 2. 모자이크 활동에서 서술하였다.

달할 수 있도록 튼튼한 기반을 갖추는 데 도움을 준다.

CBI는 Social Financial Services와 Changemakers 같은 아쇼카의 다른 프로그램들과 긴밀하게 협력한다. CBI는 자급자족할 수 있는 글로벌 국가와 종교, 사적 기관 같이 영속적이고 영향력 있는 시민 섹터 구축을 계획하고 있다. 이러한 목표를 성취하기 위해서 CBI는 세 가지의 긴밀하게 연결된 전략들을 사용한다.

첫째, 혁신 찾기이다. 아이디어 공모대회는 넓은 시민 섹터를 발달시키기 위해 혁신적인 아이디어를 발굴하고 투자한다. CBI는 지역 자원 운용을 위해 새롭게 분석된 전략들을 찾기 위해 공모대회를 개최한다. 공모대회 수상자들은 전략들을 다듬고 심화시키는 데 도움을 받는다. 또한 그들의 성공을 선전하여 그들의 조직이 그 분야에서 리더가 될 수 있게 지원을 받는다.

둘째, 혁신자들 지원이다. Capacity Building은 조직들이 시민 섹터 전략을 시행할 수 있게 전문성과 신뢰성을 강화시키도록 도와준다. CBI는 계획, 운영, 마케팅의 기본적인 기술들을 가르치기 위해 사적, 공적 분야와 파트너십을 통해 워크숍을 시행하고 학습 순환을 만든다. 창업자들은 또한 실질적인 지식을 늘리고 전문적인 네트워크를 구성하기 위해 중요한 역할을 서로 바꿔서 수행해 보기도 한다. CBI는 공모대회 수상자들이 동료들의 멘토가 되어 동료를 훈련시켜 주는 것을 장려한다.

셋째, 혁신적인 아이디어 보급이다. 마케팅과 통신은 시민 섹터 전략들 중 가장 흥미로운 사례를 광고한다. CBI는 시민 섹터 창업자들을 노출시켜서 아이디어와 실질적인 전략 수립을 북돋아 전 세계의 시민 섹터를 돕고 강화시킨다. 다국적 언어의 웹 사이트, 출판물, 멀티미디어, 그리고 로드쇼 등은 시민 섹터 전략들의 컨셉과 경험들을 보급시키기 위해 사용되는 매체들이다.

나) 기업가와 기업가 간 프로그램(E2E)

E2E는 기업 리더들에게 아쇼카의 유능한 사회적 기업가들과의 계약 기회를 제공한다.

아쇼카의 유능한 사회적 기업가 회원들은 굉장히 재능이 있고 헌신적이다. 그들은 중대한 사회문제에 패러다임을 변화시킨 해결책을 사용

하는 사회적 기업들을 세웠다.

지역의 사회적 기업들에 투자하고 지원하거나 파트너가 되는 것은 상업적 기업들과 그들의 리더십을 위해 훌륭한 일이다. 아쇼카의 회원들은 새로운 직업 고안, 교육 개선과 건강관리, 스스로 관리하는 네트워크, 평화적인 갈등 해결, 환경의 보호를 추구한다. 이러한 노력의 결과 사회적 안정성, 건강과 복지, 가처분 소득, 교육 등이 향상되고 인프라가 개선되었다.

아쇼카의 E2E 프로그램은 지속적인 사회적 변화를 불러오기 위해 시민영역에 투자하는 것에 관심 있어 하는 파트너를 적극적으로 찾고 있다. E2E 프로그램은 상업적 기업가가 사회적 기업가를 만나서 정보를 얻을 수 있는 기회도 제공하고 있다.

다) 글로벌 아카데미

사회적 기업을 위한 글로벌 아카데미는 사회적 기업 분야에 대한 개념적이고 설명적인 가이드를 제공하는 세계적 리더들로 구성되어 있다. 글로벌 아카데미 구성원들의 해결책은 이미 전 세계적으로 영향력을 미쳤고 그들은 시민 섹터에 역동적인 창조자로 공헌했다. 이 아카데미는 사회적 기업가들이 세계적 규모에서 세계적인 문제들을 해결할 수 있는 방법을 ‘사회적 기업가 시리즈’ 같은 지적 생산물을 통해서 구체화시키고 있다.

글로벌 아카데미의 창단 멤버로는 그라민 은행 설립자인 Muhammad Yunus, 아쇼카의 창립자인 Bill Drayton, BRAC의 창시자인 Fazle Abed 등이 있다.

글로벌 아카데미는 세 가지 역할을 수행한다.

첫째, 설명적 역할이다. 아카데미 구성원들과 직원들은 그들의 업적을 총체적으로 이해시키기 위해, 그들이 흥미로워하는 분야를 각각 나누어 자신이 맡은 주제들에 대한 공동의 견해를 설명한다.

둘째, 컨설턴트 역할이다. 아카데미 멤버들은 유능한 상업적 기업가들을 고용하여 상업적 기업가들과의 협력을 위한 조언과 기회를 제공한다. 글로벌 아카데미의 구성원들은 사회적 기업 분야를 장려하는 아쇼카의 일을 돕기 위해 그들의 전문성을 나눈다.

셋째, 중개자 역할이다. 아카데미는 회원들과 유능한 상업적 기업가들 그리고 소중한 파트너들 간의 모임을 조직한다. 이 아카데미는 사회적 기업 분야 전역에 걸쳐서 연결관계를 만들고 아카데미 구성원들과 회원들의 협력을 장려한다.

라) Full Economic Citizenship(FEC) Initiative

오늘날 세계에서 20억명 이상의 시민들은 어떠한 형태의 금융서비스에도 접근하지 못하고, 10억명은 여전히 비위생적인 주택에서 거주하고 있으며, 20억명은 전기가 부족하고, 1억명의 학생들은 초등교육을 받지 못하고 있다. 이들과 이들의 가족들에게, 완전한 경제적 시민권에 도달한다는 것은 향상된 생산품을 사용하고, 그들의 기초적인 욕구를 충족시켜 주는 서비스를 제공받고, 그들의 지역 생산물의 가치를 증대시키며, 새로운 기회를 얻기 위해 종종 그들의 현금 자산을 동원할 수 있다는 것을 의미한다.

2003년 아쇼카는 저임금 지역사회들을 위해서 상업적-사회적 모델(business-social models)을 사용해서 거대한 규모의 변화를 꾀하기 위해 사회적·상업적 기업가 공동체의 협력을 바탕으로 Full Economic Citizenship(FEC) Initiative를 시작했다.

아쇼카의 FEC Initiative는 주택공급과 건강 그리고 영세 생산자들에 대한 생각을 새롭게 할 것을 장려한다. 상업적-사회적 동맹이나 혼합가치사슬(Hybrid Value Chains)은 생산품과 배분 경로 그리고 자금조달방법들을 소외된 시장에 더 원활히 공급할 수 있도록 하는 방법들을 찾고 있다.

상업적-사회적 파트너십을 넘어서 아쇼카는 HVC 모델²⁴⁾을 제시하고 그것을 반복적으로 육성해 모든 섹터를 변화시키는 것을 목표로 한다. 아쇼카의 목표는 모든 개개인이 지역과 세계의 경제에서 소비자, 생산자, 그리고 부의 창조자의 역할을 할 수 있는 능력과 선택권을 가지는 것이다.

24) HVC에 대해서는 제4장 사회적 기업가 지원시스템 중 제2절 금융지원시스템의 3. HVC에서 자세히 살펴본다.

마) 사회적 금융서비스(SFS)

SFS는 시민 섹터의 자금조달과 지속적인 자본에의 접근을 도와준다. 사회적 벤처들의 성공을 위해서는 제도적 금융지원의 양과 다양성 부족을 해소해야 한다.

SFS는 투자자들이 사회적 변화를 위해 그들의 자본을 투자하기 위해서 더 창조적이고 전략적인 방법들을 원한다는 것을 알고 있다. 그러나 세계적인 규모에서 이러한 일을 효과적으로 하는 방법을 아는 중개자들은 거의 없다.

그 결과, SFS는 사회적 영역이 가지고 있는 무한한 가치를 중개자들에게 교육시키고 그들이 전략적으로 사회적 분야에 투자하게 할 수 있는 새로운 상품과 서비스를 개발하는 것을 돕기 위해서 유능한 금융 중개자들과 함께 일한다.

바) 전략적인 파트너(Strategic Partners)

아쇼카는 그들의 실질적인 지식들을 사회적 영역에 알려줄 수 있는 유능한 글로벌 기업들과 전략적인 파트너십을 발달시켜 왔다. 아쇼카의 파트너십은 섹터들 사이를 연결해 주고 아쇼카 이니셔티브에 전문성과 재능의 유입을 극대화시키는 것을 도와준다.

아쇼카의 전략적 파트너들은 글로벌 조직이고, 장기적인 파트너십과 체계적인 사회 변화를 위해 헌신하고 있다. 또한 그들은 공동의 목표를 개발하고, 심화된 사회적 영향력을 일으키기 위해 일한다.

현재 아쇼카의 글로벌 전략적 파트너는 McKinsey & Company, Hill & Knowlton, Latham & Watkins 등이다. Ashoka는 또한 International Senior Lawyer's Project(ISLP), Ernst & Young and Cisco Systems와도 관계를 맺고 있다.

2. 슈밥 재단(Schwab Foundation)²⁵⁾

가. 슈밥 재단의 개요

스위스 제네바에 소재해 있는 슈밥 재단은 1998년에 스위스 연방정부의 법적 감독 아래 설립된 비영리목적의 자치적 중립단체로서, 사회의 개혁과 진보를 촉진하는 데 없어서는 안 될 사회적 기업가 정신을 함양하고 사회적 기업가를 양성하자는 데 목적을 두고 있다. 이 재단은 사회적 또는 생태적 문제에 혁신적이고 지속 가능하며 효과적인 방법으로 접근하는 데 필요한 사회적 기업가 정신을 강조하고, 사회적 개혁가를 양성하기 위해 지역, 국가, 나아가 세계에 독보적인 기반을 제시하고 있다.

이 재단은 다음과 같은 주요 활동을 한다.

- 세계를 이끄는 사회적 기업가의 발굴: 지난 8년간 슈밥 재단은 연간 20~30명의 사회적 기업가를 발굴했다. 이 사회적 기업가들은 ‘올해의 사회적 기업가’ 경쟁에 매년 신청하거나 또는 지역 선발에 응모한 1,000여 명의 후보들 중에서 뽑힌 것으로, 이들의 프로필은 인터넷상에서 조회할 수 있다.
- 커뮤니티 확립: 현재 150여 명의 사회적 기업가가 슈밥 재단의 커뮤니티 소속이다. 이들은 세계 각국으로부터 선발되어 다양한 부문에 걸쳐 활동하고 있으며, 강한 도전정신 등 많은 공통점을 가지고 있다. 슈밥 재단은 사회적 기업가 간의 ‘피어투피어’ 교류(peer-to-peer exchange)를 조성하고 그들이 서로의 이론을 배울 수 있도록 후원한다.
- 사회적 기업가의 연결: 슈밥 재단은 사회적 기업가들이 지역미팅이나 세계경제포럼과 같은 세계적 미팅에 참여하고 활발한 활동을 할 수 있도록 후원하고, 이러한 미팅들은 사회적 기업가들이 기업체나 다른 지도자, 또는 정치적·학문적 미디어와 접촉할 수 있는 특별한 기회를 제공한다.

25) www.schwabfound.org 참고.

- 협력관계에 해결책을 제공: 사회적 기업가들은 포럼의 글로벌 의제 위원회의 전문가이며, 미래 산업 의제의 구체화를 위한 대화에 참여한다. 이 재단은 사회적 기업가들 또는 이들의 특별한 활동을 촉진하기 위해 선별된 기업들과 함께 일한다.
- 다음 세대의 사회적 기업가: 슈밥 재단은 큰 영향을 끼치게 될 40세 미만의 늘어나는 사회적 기업가를 발굴하기 위해 젊은 글로벌 지도자 포럼과 함께 일한다.
- 그 밖의 서비스: 슈밥 재단은 사회적 기업가 양성을 위한 경영자과정 프로그램의 선별된 사회적 기업가에게 장학금 기회를 제공하기 위해 하버드 대학, 스탠포드 대학, INSEAD(본래 Institut Européen d'Administration des Affaires-European Institute of Business Administration) 와 제휴하고, 학부 및 대학원 통합과정의 특정한 사회적 기업가에 대한 사례 연구를 발행하기 위해 우수 대학들과 긴밀한 소통을 한다.

하지만 슈밥 재단은 이곳에서 양성된 사회적 기업가들 단체에 금전적으로 투자하거나 보조금을 지급하거나 하지는 않는다. 그 대신, 이 재단은 자신의 급진적 아이디어를 성공적으로 이행한 사회적 기업가가 그 아이디어를 합법화할 수 있도록 하는 것, 또는 그들이 접근하기 힘든 네트워크에 접근해서 그들의 활동을 강화하거나 넓히는 데 쓰일 수 있는 재정적 자원을 동원하는 것 등 전례에 없던 기회를 창출하는 데 투자하고 있다.

슈밥 재단의 네트워크에 소속되고 싶은 사회적 기업가는 웹사이트를 통해 등록할 수 있고, 박애주의자나 사회투자자들은 보조금, 저금리대출, 주식투자 등을 통해 사회적 기업가 양성에 기여할 수 있다. 또한 기업들은 슈밥 재단과 결연을 맺을 수 있고, 미디어는 슈밥 재단의 놀라운 인생 이야기를 소개함으로써 슈밥 재단을 도울 수 있다. 또한 연구진들은 슈밥 재단에 가입하여 지식을 촉진하고 사회적 기업에 관한 연구를 통해 기여할 수 있다.

나. 슈밥 재단의 사회적 기업가 선발

사회적 기업가들은 외부 전문가 리뷰와 현장방문 등을 포함하는 철저한 프로세스를 거친 후 슈밥 재단의 네트워크에 합류하게 된다.

사회적 기업가들은 슈밥 재단이 파트너 회사와 협력 중인 국가들 중 한 곳의 ‘올해의 사회적 기업가’ 대회에서 우승을 함으로써 네트워크에 합류할 수 있다.

슈밥 재단이 선발경진대회를 열지 않는 국가에서는 지역적 프로세스를 통해 선발이 이루어진다. 현재, 슈밥 재단은 아프리카, 중앙아메리카, 동아시아, 유럽, 중앙아시아, 남아메리카 및 남아시아에서 지원자를 찾고 있으며, 각 지역에서 매년 3~5명의 사회적 기업가들이 선발된다.

이렇게 선발된 자들은 슈밥 재단 네트워크의 회원이 되며, 재단으로부터 다양한 혜택을 받을 수 있다. 대회 우승자는 사회적 기업가의 동료 네트워크에 참여할 수 있고, 프로보노 컨설팅 서비스 및 하버드, 스탠포드, INSEAD 등 세계적인 대학의 경영자교육과정에서 장학금을 제공받을 수 있다. 또한 세계경제포럼의 지역미팅에 초대받을 수도 있다. 또한 40세 이하의 최종 우승자는 세계경제포럼의 Young Global Leader 네트워크에 참여하게 된다.

한편 슈밥재단의 사회적 기업가 선발기준은 다음과 같다.

□ 가장 중요한 세 가지 기준

1. 혁신: 후보자는 전통적인 관습을 변화시킴으로써 사회적인 변화를 달성해 내야 한다. 이러한 변화는 혁신적인 상품이나 서비스, 색다른 접근방법의 개발, 그리고 기존의 기술, 아이디어 및 접근법의 엄격한 적용 등을 통해 이루어질 수 있다.
2. 지속 가능성: 후보자는 이니셔티브를 지속하는 데 필요한 사회적 조건들과 제도들을 확립하며, 그의 모든 시간을 헌신한다.
3. 직접적인 사회적 영향력: 후보자는 저소득층의 수혜자 및 이해관계자들과 함께 기업가적 이니셔티브를 직접적으로 세우고 개발시키며 이행한다. 영향력은 수량화할 수 있는 결과와 증거로 나타나고, 문서화된다. 명백한 음의 외부효과는 존재하지 않는다.

□ 그 외

4. 범위: 사회적 기업가의 이니셔티브는 차차 확산되어 가면서 초기의 콘텍스트를 벗어나 국내외의 다른 환경에 맞추어 성공적으로 적용된다.
5. 복제 가능성: 이니셔티브는 다른 지역의 유사한 문제를 해결하기 위해 적용된다. 기업가는 이니셔티브 적용을 위해 필요한 틀이나 접근법 및 기술을 기꺼이 공유한다.

3. Skoll Foundation²⁶⁾

가. 스콜 재단의 개요

스콜 재단은 제프 스콜이 지속적으로 유지 가능하고 평화로우며 번영하는 세계를 만들고자 하는 비전 아래 1999년에 설립한 재단이다. 제프 스콜은 타당한 사람에게의 전략적인 투자가 끊임없는 사회 변화를 선도할 수 있다고 믿었다. 스콜 재단은 소외되거나 혜택 받지 못한 계층이 더 나은 삶과 환경을 가질 수 있도록 함으로써 사회적 문제를 해결하고자 하는 선도자를 사회적 기업가라고 정의하고, 이들과 더불어 세계의 심각한 문제들을 바꾸려는 데 자신을 헌신한 개혁가를 표창하고 그들 서로를 연결시켜 주며, 또 그들에게 투자하는 미션을 수행하고 있다. 또한 이 재단의 비전은 모든 사람들이 지역, 출신, 사회적 지위 등에 상관없이 그들의 재능과 능력을 최대한 발휘하면서 평화 속에서 살게 하는 것이다. 따라서 이미 현재 전 세계에 걸쳐 긍정적인 변화를 몰고 오는 사람들이나 프로그램을 식별함으로써, 사회적 기업가들이 스스로의 활동범위를 넓히고 그들의 효과를 심화하여 사회를 개선할 수 있도록 힘을 불어넣는 일을 하는 것이 이 재단의 임무이다.

먼저, 스콜 재단은 ‘스콜 재단의 사회적 기업가를 위한 상(Skoll Award for Social Entrepreneurship)’을 통해 사회적 기업가에게 투자하고 있다. 이 상은 3년에 걸친 것으로, 인간의 권리, 건강, 환경 유지, 기관의 책임, 평화, 안보, 경제적·사회적 평등 등 중요한 사회문제를 성공적으

26) www.skollfoundation.org 참고.

로 지적한 프로그램의 유지, 복제, 그리고 확장을 위해 지원하고 있다. 더욱이 이 재단은 날씨 변화, 물의 희소성, 전염병, 핵의 확산, 중동국가의 충돌 등을 해결하고자 하는 개혁가들에게 특별한 관심을 가지고 활발한 투자를 진행하고 있다.

이 상을 받고자 하는 조직은, 첫째 적격성 테스트를 통해 수상할 만한 잠재적 경쟁력이 있는지 판단되어야 하고, 둘째 조직의 세부 사항을 묻는 온라인 지원서 작성이 필요하다. 대개 8~15 조직의 온라인 지원서가 통과되는데, 통과된 조직은 스콜 프로그램 관리자로부터 계획안을 제출하라는 공고를 받게 된다. 다음으로 인터뷰를 통한 후속 질문, 심층적인 재정 검토, 보조금 지출계획 등의 과정을 거쳐 최종 수상자가 선발된다. 12개월 동안 대략 12개의 조직에게 수상 기회가 돌아간다.

또한 스콜 재단은 개별 기업과 더 나아가 전체적 사회적 기업의 활동을 조장하는 아카데미, 비즈니스, 그리고 커뮤니티 경로를 통해 사회적 기업가들을 사람과 자원에 연결시켜 주는 일을 하고 있다. 학문 연구와 각 분야의 지식 축진을 위해, 스콜 재단은 2003년 11월 옥스퍼드의 Saïd Business School에 '사회적 기업가 정신을 위한 스콜 센터(the Skoll Centre for Social Entrepreneurship)'를 설립했다. 이 센터는 Saïd MBA 프로그램에 참여한 다섯 명의 스콜 학자들과 사회적 기업에 대해 연구하고 가르치는 스콜 연구원에게 기금을 전달한다. 또한 이 재단과 센터는 세계를 선도하는 실천가들과 사회의 개혁에 대해 고민하는 지도자들을 한데 모으는 '사회적 기업가에 대한 스콜 월드 포럼'을 옥스퍼드에서 개최한다.

또 온라인을 이용한 연결을 촉진하기 위해 스콜 재단은 사회적 기업가, 비영리 직업인, 박애주의자, 그리고 사회 분야의 다른 이들이 네트워크에 접속하고, 서로의 자원을 공유하고 배우고 고무할 수 있도록 해주는 프로그램인 Social Edge를 적극 지원한다. 이 웹사이트는 심도 있는 토론과 온라인 워크숍 등을 통해 비전과 실천의 비중이 조화롭게 균형을 이루도록 한다.

이 외에, 스콜 재단은 영화와 사회적 기업가에 대한 이야기의 확산을 위해 설계된 방송 제휴를 통해 사회적 기업가와 사회 개혁가를 홍보한다. 주요 콘텐츠나 유통망과의 제휴로 영화 제작자와 다큐멘터리 제작자

를 후원하고, 다른 보도기자들은 개인 사회적 기업가의 스토리를 소재로 한 작품을 만들고 사회적 기업가 정신의 대중인식을 널리 홍보한다.

나. Skoll Awards for Social Entrepreneurship

스콜 재단의 목표는 사회적 기업가에게 투자하고 그들을 홍보하며, 사회적 기업가들 서로를 연결시킴으로써 전 세계의 커뮤니티에 혜택을 제공하기 위한 시스템적 변화를 일으키는 것이다.

스콜 재단은 사회적 기업가가 큰 규모의 영향력이나 변화를 이루어 낼 강력한 힘을 지니고 있다고 믿는다. 그들은 경제적 불균형을 감소시키고, 사회적 약자를 위한 기회를 증가시키며, 건강한 커뮤니티를 증대시키고, 세계 평화의 바탕인 상호 간의 이해를 증가시킬 수 있는 잠재력이 있다.

그러므로 스콜 재단은 Skoll Awards for Social Entrepreneurship을 통해 인권, 보건, 경제적·사회적 평등, 평화와 안보, 환경적 지속 가능성 등과 같은 우리 시대의 심각한 도전들에 대해 막대한 영향력을 끼칠 수 있는 잠재력을 보유한 사회적 기업가들을 지원한다.

그러나 Skoll Awards는 신규 또는 초기 단계의 프로그램이나 이니셔티브를 지원하지 않으며, 최소 3년 이상의 실적이 존재해야 한다.

□ Skoll Awards for Social Entrepreneurship의 평가기준

- 사회적 기업가에 의해 운영되어야 한다.
- 세계적으로 관련 있는 심각한 사회적·환경적 도전들에 대한 효과적인 접근법이 포함된 혁신적인 프로그램을 이행해야 한다.
- 변화를 창조하기 위한 명백하고도 장기적인 방안을 설명할 수 있어야 한다.
- 측정 가능한 결과로 컨셉의 결과를 나타낼 수 있어야 한다.
- 최소 3년 이상의 실적을 제출할 수 있어야 한다.
- 장기적인 재무적·운영적 지속 가능성을 위한 명백한 계획이 있어야 한다.
- 교훈을 공유하고 성공전략을 커뮤니케이션하기 위해 동료들 및 스콜 재단과 함께 일하는 데 열심이어야 한다.

□ Skoll Awards는 다음과 같은 경우, 일반적으로 지원하지 않음

- 개인들
- 신규 또는 초기 단계의 사업계획 또는 아이디어
- 단독 지방자치단체나 주 등에 초점을 맞추어 활동하는 조직
- 정부기관
- 공립학교와 교육청
- 종교적 교리 또는 이념을 보급하는 프로그램
- 로비
- 필름 파이낸싱
- 기부
- 부동산 취득
- 정치적 캠페인
- 인종, 교의, 나이, 성별을 근거로 차별하는 정책이나 관례가 있는 기관
- 다른 조직이나 개인들을 위한 보조금 조성

한편 Skoll Awards는 절대적인 예산상의 기준은 없으나 실질적으로 연간수입이 선진국에서 주로 활동하는 조직은 250만달러, 개발도상국에서 주로 활동하는 조직은 100만달러 이하일 경우 우승확률이 높지 않다. 이는 Skoll Awards가 자신들의 활동을 확장시킬 준비가 되어 있는 조직을 우선순위에 두기 때문이다.

이 외에 Skoll Awards는 수상하는 단체의 전체 예산 대비 상금의 비율을 고려한다. 즉, 상금을 수여할 때 해당 단체 실제 수입의, 첫 해에는 30%, 둘째 해에는 25%, 셋째 해에는 20% 이상을 지급하지 않는다. 이는 그 단체들이 스콜의 자금을 대한 의존도를 점차 줄이며 자신들의 자금 기반을 마련토록 하기 위함이다.

마지막으로 Skoll Awards에 참가하는 단체는 법적으로 법인체에 해당되어야 한다.

이상에서 살펴본 주요 사회적 기업가 양성기관인 아쇼카, 슈밥 재단, 스콜 재단²⁷⁾의 사회적 기업가 선정기준을 비교해 보면 <표 3-1>과 같다.

〈표 3-1〉 주요 사회적 기업가 양성기관의 사회적 기업가 선정기준

	아쇼카	슈밥 재단	스콜 재단
선정 기준	<ul style="list-style-type: none"> • 새로운 아이디어 • 창의성 • 기업가적 자질 • 아이디어의 사회적 영향력 • 윤리성 	<ul style="list-style-type: none"> • 혁신 • 지속 가능성 • 직접적인 사회적 영향력 • 범위 • 복제 가능성 	<ul style="list-style-type: none"> • 3년 이상의 실적 • 혁신적인 프로그램 • 측정 가능한 결과 • 지속 가능성 • 협력
지원 내역	<ul style="list-style-type: none"> • 3년간의 급여와 멘토링 • 네트워킹 	<ul style="list-style-type: none"> • 네트워킹 • 프로보노 컨설팅 • 대학의 경영자교육과정 장학금 기회 • 직접적으로 자금을 지원하지는 않음 	<ul style="list-style-type: none"> • 상금 • 홍보 • 네트워킹

세 기관은 모두 혁신 및 창의성과 사회적 영향력의 결과를 중시했다. 단, 스콜재단의 경우 신규 및 초기 사회적 기업가는 선정 대상에서 제외한다는 차이점이 존재한다. 지원내역은 네트워킹이 공통적으로 포함되며, 아쇼카와 스콜 재단은 자금 지원이 이루어지는 데 반해 슈밥재단은 금전적 지원이 제공되지 않는다.

이 외에 비영리 벤처캐피털 펀드인 Acumen Fund도 다음 세대의 리더를 발굴, 교육, 양성하기 위해 Fellows Program을 진행해 오고 있다. 저소득층을 대상으로 하는 변혁적인 비즈니스를 수립하기 위해서는 장기간 지속될 수 있는 변화를 창조하기 위해 필요한 재능, 기술, 경험, 그리고 도덕심을 갖춘 인재들이 필요하다고 보기 때문이다.

27) 이 외에 영국의 SSE(사회적 기업가 학교)도 대표적인 사회적 기업가 양성기관이나, SSE에 관한 내용은 심상달 외, 『나눔과 기부 문화 활성화를 위한 사회적 기업의 역할 제고방안』, 연구보고서 2008-04, 한국개발연구원, 2008. 12에서 다루었다.

4. 아큐먼 펀드의 Fellows Program²⁸⁾²⁹⁾

2006년에 처음 시작된 아큐먼 펀드(Acumen Fund)의 Fellows Program은 12개월 동안 이루어진다. 프로그램의 첫 8주간은 뉴욕 사무소에서 여러 분야에 걸친 집중 리더십 훈련이 이루어진다. 훈련 토픽은 자기반성(self reflection), 협상, 스토리텔링부터 투자, 평가기법, 디자인, 마케팅 등의 기능적 토픽에 이르기까지 다양하다. 펠로우들은 저명한 저술가, 사상가를 비롯한 다양한 분야의 리더들도 만나볼 수 있다. 이 외에 아큐먼 펀드의 투자가 이루어지고 있는 지역 및 섹터와 관련된 이슈들에 대해서도 살펴보게 된다.

이 훈련이 끝나고 나면, 펠로우들은 아큐먼 펀드의 피투자기업들과 함께 9개월간의 필드 배치 훈련을 받게 된다. 각 회사에 배치된 펠로우들은 경영진들이 시장 확대, 사업계획 개선, 공급사슬 향상 및 신사업 착수 등과 같은 중대한 사업 이슈들을 다루는 것을 지원한다. 9개월 동안 펠로우들은 아큐먼 펀드의 피투자기업에서 상당한 책임감을 부여받고 기술을 습득 및 적용한다. 1년 훈련의 중반부에 펠로우들은 배운 것을 공유하고, 각 분야의 어려움을 해결할 수 있도록 서로 지원하기 위해 중간 미팅의 자리를 마련한다. 필드 배치 훈련 후 펠로우들은 뉴욕으로 돌아와서 3주 동안 아큐먼 펀드 커뮤니티와의 경험 및 교육을 공유하고 그들의 다음 단계에 초점을 맞추게 된다.

아큐먼 펀드는 지역과 분야, 배경, 종교 및 연령을 막론하고 재능 있고 열정 있는 개인들을 펠로우로 선정한다. 이상적인 펠로우로는 이미 벤처자선(venture philanthropy) 분야에서 커리어를 쌓기로 결정한 사람들과 기업 분야에서 수준 높은 커리어를 추구하고 있으나 글로벌 빈곤에 대해 더 잘 이해하고 이 문제에 대해 영향력을 미치고 싶어하는 사람들, 그리고 조직 경영에 대해 배우고 싶어하는 초보 사회적 기업가들이 포함된다.

28) Fellows Program 이외의 아큐먼 펀드에 대한 자세한 사항은 제4장 사회적 기업가 지원시스템 중 제2절 금융지원시스템의 2. Social Venture Capital에서 살펴본다.

29) www.acumenfund.org 참고.

5. 국내의 사회적 기업가 양성 프로그램

국내에서도 사회적 기업가를 양성하기 위한 다양한 과정들이 생겨나고 있다. 그중 대표적인 것이 노동부에서 주관하고 SK가 후원하는 사회적 기업가 아카데미이다.

가. 노동부 사회적 기업가 아카데미³⁰⁾

노동부의 사회적 기업가 아카데미 과정은 사회적 기업에 참여하고 있거나 설립을 준비하는 예비 사회적 기업가를 사회적 기업의 핵심 가치를 이해하고 실천하는 전문 경영인으로 육성하기 위한 교육 프로그램이다. 이 프로그램은 크게 통합과정과 특화과정으로 나누어진다. 통합과정은 자립 가능한 사회적 기업 운영을 위한 사회적 기업가의 전문 경영 능력 향상을 목적으로 하며, 특화과정은 전문 경영기술 및 세부 영역별 교육·훈련을 통해 사회적 기업가의 경영역량 강화, 사회적 기업의 경영진화적인 환경을 제공하고자 한다.

2009년도 노동부 사회적 기업가 아카데미는 5월, 교육에 대한 사전 수요조사와 교육운영기관의 전국 분포 및 전문 교육역량에 대한 조사·연구를 시행한 후, 교육기관을 공모하여 통합 8개, 특화 11개 기관 및 SK지원 특화 1개 기관을 선정하였다.

본 아카데미 통합과정의 2009년도 교육운영기간은 7월부터 11월까지이고 최소 60시간 이상의 교육이 이루어졌다. 교육내용은 사회적 기업 이해, 기업운영을 위한 기본경영이론 교육 및 실습이며, 그 대상은 사회적 기업 및 지원기관의 책임실무자, 사회적 기업의 주요 이해관계자 등이다. 특화교육과정의 경우 7월부터 11월까지 최소 40시간 이상의 교육이 이루어졌으며, 그 내용은 과정별로 상이하다. 교육 대상은 통합과정과 동일하게 사회적 기업 및 지원기관의 책임실무자, 사회적 기업의 주요 이해관계자 등이다. 한편, 수강생의 상당수는 정부지원을 통해 장학금을 지급받았다.

30) <http://www.socialenterprise.go.kr/>에서 부분 발췌.

〈표 3-2〉 노동부 사회적 기업가 아카데미 통합교육과정

지역	교육과정명	교육기관
서울	(사)민생경제정책연구소 · 광운대학교 사회적 기업가 아카데미	(사)민생경제정책연구소 광운대학교
강원	(사)함께사는세상 사회적 기업가 아카데미	사단법인 함께사는세상 강릉대학교 사회과학연구소
경기	경원대학교 제1기 사회적 기업가 아카데미	경원대학교
충북	제2기 충청 사회적 기업가 아카데미	충북사회적기업협의회 (사)일하는공동체
대구	대구YMCA 사회적 기업가 아카데미	(재)대구기독교청년회YMCA 경북대학교 경제경영연구소, 대구광역시활센터, (주)대구은행 대은경제연구소, (사)문화를가꾸는사람들
전북	우석대학교 사회적 기업가 아카데미	우석대학교 산학협력단 추진장애인자립작업장
전남	전남대학교 사회적 기업가 아카데미	전남대학교 경영연구소 (호남사회적기업지원센터)
제주	제주산업정보대학 사회적 기업가 아카데미	제주산업정보대학 산학협력단 사회복지법인 평화의마을, 사회복지법인 청수

나. 넥스터스³¹⁾

2006년 9월에 설립된 ‘넥스터스’는 환경파괴, 담합, 지나친 이윤추구 등 사회에 악영향을 끼치는 기업을 바꿈으로써 사회의 변화를 꾀하고 나아가 좀 더 바람직한 미래를 만들고자 하는 대학생들로 이루어진 사회적 기업 프로젝트 그룹이다. 서울 소재 8개 대학의 10여 명의 대학생들에 의해 운영 중인 넥스터스는 기업의 변화를 추구하고 이를 위해 사회의

31) www.nexters.org, <http://www.socijifactory.org> 참고.

〈표 3-3〉 노동부 사회적 기업가 아카데미 특화교육과정

교육 분야	교육과정명	교육기관
경영 전문	사회적 기업과 비영리조직을 위한 KAIST 경영전문가 과정	한국과학기술원(KAIST) 경영대학
	부산 사회적 기업가 case-MBA 과정	(사)사회적기업연구원 부산대학교 경영대학원
	호서대학교 사회적 기업가 아카데미 창업특화과정	호서대학교 산학협력단
업종 전문	재활용 사회적 기업가 아카데미	(사)재활용대안기업연합회 (사)자원순환사회연대
	대안적 여행 기업가 양성 아카데미	(유)sopoong (주)이장 Res-T, (주)제주생태관광, 아시안브릿지 착한여행팀, 하자센터 여행협동조합 MAP
	청소업종 사회적 기업가 아카데미	함께일하는세상(주)
	제2기 행복나눔 외식경영아카데미 과정	(재)행복나눔재단 부산대학교 경영대학원
대상 전문	창! 사회적 기업가 아카데미	하자센터 (서울시립청소년직업체험센터)
	장애인 분야 사회적 기업가 아카데미	대안일터 큰날개 (사)한국경영·기술컨설팅협회, 한국컨설팅산업정책연구원
주제 전문	사회적 기업 회계실무 아카데미	(주)나눔과셈 제일회계법인
기타 전문	지역살림 사회적 기업가 아카데미	(주)이장
	협동조합형 사회적 기업 만들기	상지대학교 산학협력단 (협동사회경제연구원) 원주의료소비자생활협동조합, 원주협동조합운동협의회

지속 가능성에 기여하는 프로젝트와 연구를 지원, 격려하며 관련 단체들과 연계를 시도하고, 사회적 기업에 대한 사회의 지원과 참여를 창출한다. 또한 사회적 기업과 사회적 기업가 정신의 중요성에 대한 사회적 관심을 유도하려는 목표를 가지고 아카데미 프로젝트, 탐방, 벤처 등 4개의 프로젝트를 수행하고 있다. 이 프로젝트를 위해 회원들은 ‘하고 싶은 것, 할 수 있는 것, 그리고 하는 것’이라는 이념으로 프로젝트의 이론 단계에서 멈추지 않고, 이를 현실화하는 데 총력을 기울이고 있다.

현재 넥스터스는 아름다운재단 희망제작소와 손을 잡고 사회적 기업의 홍보 및 청년 사회적 기업가의 양성을 목적으로 만들어진 ‘Soci知factory(소시지팩토리)’라는 아카데미를 운영하고 있다. 소시지팩토리는 사회의 지속 가능성을 생각하는 Social Business와 창조적 자본주의에 대한 대학생들의 관심을 유도하고, 청년들 스스로 사회문제를 해결할 창의적 방안을 모색하고 공유하는 청년사회 혁신가들의 아이디어 허브가 되고자 하는 기획의도를 가지고 있다. 따라서 소시지팩토리는 네트워크를 구축하여 청년들의 사회적 기업에 대한 창의적 아이디어가 현실화될 수 있는 기회를 제공한다. 2008년 1학기를 1차로 시작하여 한 학기 별로 프로젝트를 진행하므로 현재 4차 소시지팩토리를 진행 중에 있다.

이들이 하는 구체적인 활동으로는 희망제작소와 넥스터스, 그리고 ERISS의 후원하에 ‘청년 사회적 기업 아카데미 Soci知factory’ 프로그램 기획과 청년 ‘사회적 기업 아이디어 공모전’ 개최 등이 있다. 청년 사회적 기업 아카데미 소시지팩토리 프로그램은 대중적으로 알려진 인사의 사회적 기업 특강을 통해 사회적 기업에 대한 일반 대학생들의 관심을 유도하고, 사회의 지속 가능성을 끌어안는 사회적 기업가 정신의 실천과 확대를 꾀하며, 복지의 개념이 아닌 기업가 정신으로서의 접근으로 다양한 사회적 아이디어들이 적용될 수 있음을 각종 사례와 강연을 통해 확인하고자 한다. 또한 착한 기업가가 되기 위한 기업윤리 및 사회적 비즈니스와 관련된 논의의 장을 마련하고, 기존의 고시, 취업 외에 대학생들이 미래를 걸 수 있는 새로운 블루오션에 대한 대안으로서의 사회적 기업의 상을 제시하기도 한다. ‘사회적 기업 아이디어 공모전’은 3명의 팀 멤버들이 사회의 변화를 불러일으킬 수 있는 아이디어를 담은 기획서를 제출하면, 1차 기획서 심사와 2차 프레젠테이션 심사를 통해 수

상 팀이 선발되고, 이들은 포상으로 그들의 기획안을 실현하는 데 도움이 될 후원금을 받게 된다.

다. 기타³²⁾

앞서 살펴본 노동부의 사회적 기업가 아카데미 외에 희망제작소에서 운영하는 6개월 과정의 사회혁신기업가 아카데미도 개설되었다. 이들에 따르면, 이 아카데미는 사회혁신사업을 원하는 사람과 희망제작소의 전문가들이 성공적인 창업을 이루기 위해 처음부터 끝까지 함께 작업해 나가는 국내 최초의 동반자형 협동 창업과정이다. 과정은 2개월간 강의 및 워크숍이 이루어지며, 이후 4개월은 수강생들이 자신에게 적합하다고 생각하는 사회적 기업을 찾아가거나 멘토의 도움을 받아 자기 사업안을 개발해 가는 것으로 구성된다. 수강 대상은 사회혁신사업안을 가진 시민이나 사회혁신기업을 운영하면서 어려움을 겪는 사업가로서, 지원 시 사회혁신을 위한 사업아이디어를 제출해야 한다. 수강인원은 40명이고, 수강료는 100만원이다. 이들은 창의적이고 유망한 사업안을 개발한 참여자에게는 희망제작소 사무실에 마련 중인 ‘인큐베이팅 센터’ 입주 기회를 제공한다고 한다.

또한 SK에서는 세상을 변혁시킬 사회적 기업가 양성 커리큘럼으로서, SK 사회적 기업 창업 아카데미를 개설하였다. 사회적 기업 창업을 목적으로 하는 청년실업자, 중도 퇴직자들을 대상으로 200명을 선발하며, 이 과정에서 창업과정을 이수한 수강생들을 대상으로 창업지원 계획서를 제출받아, 우수한 아이템과 시장 창출 가능성이 높은 교육 이수자를 대상으로 창업지원을 한다. 본 아카데미의 커리큘럼은 사회적 기업의 개념 및 사례, 사회적 기업가 정신, 한국의 사회적 기업 및 사회적 기업 창업과정에 대한 강의 27시간, 워크숍 6시간, 특강 4시간으로 구성되어 있다.

이상에서 살펴본 바와 같이 국내의 사회적 기업가 양성 프로그램은 주로 사회적 기업에 참여하고 있거나 사회적 기업을 창업할 사람들을 대상으로 이루어지며, 그 내용은 창업 지원 및 경영역량 강화가 주를 이

32) 『연합뉴스』, 2009. 11. 12.

룬다. 그러나 아직까지 사회적 기업가를 엄정한 기준에 의해 발굴해 내고, 이들을 일정 기간 동안 집중적으로 지원함으로써 사회혁신을 이루어낼 선도적 사회적 기업가를 양성하는 아쇼카와 같은 재단은 존재하지 않으므로, 이러한 재단이 설립되어야 할 것으로 사료된다.

제2절 사회적 기업가 발굴시스템

오늘날 세계 각국에서는 사회적 기업가를 발굴해 내기 위한 일환으로 사회적 기업 공모대회가 여러 형태로 매우 활발하게 개최되고 있다. 그중 대표적인 것으로는 Changemakers Online Competition, Global Social Venture Competition, Harvard Business School Social Entrepreneurship Business Plan, Skoll Awards for Social Entrepreneurship, Youth Venture 등이 있다.³³⁾

Changemakers Online Competition은 오픈 소스의 협력적 경연대회이다. 전 세계의 가장 심각한 문제들에 대한 혁신적이고 실행 가능한 해결책들이 Changemakers 경연대회에서 논의된다. 경연대회 참가내역은 온라인상에 투명하게 공지되어 누구나 볼 수 있다. 그리고 제1절 1. Ashoka에서 잠시 살펴보았듯이 사람들은 참가자들에게 새로운 아이디어를 제공하거나 통찰력 있는 질문을 던지거나 새로운 자원으로 연결해 줌으로써 그들과 협력할 수 있다. 이러한 협력방식은 지원 마감일까지 참가자들에게 자신들의 아이디어를 보완하는 데 이용할 수 있는 정보를 제공해 준다. 그러므로 일찍 지원할수록 참가자들은 더 많은 지식을 획득할 수 있다.

Global Social Venture Competition은 사회적 벤처를 위한 대표적인 사업계획 경연대회이다. 2007년에는 14개국의 55개 학교에서 129개의 사업계획이 제출되었다. 매년 45,000달러 상당의 우승상금과 여행상품을 두고 전 세계의 참가 팀들이 경쟁한다. GSVC에 대해서는 아래에서 자

33) 각 대회들에 대한 개요는 Debbi D. Brock and Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*, Ashoka, 2008. 1을 참고하였음.

세히 살펴볼 것이다.

한편 Harvard Business School Social Entrepreneurship Business Plan 콘테스트는 명확하고도 지속 가능한 방법으로 사회적 가치를 창조하는 활동의 핵심적 요소를 지닌 프로젝트 사업계획을 찾는다. 또한 그 프로젝트는 그 모델의 경제적·사회적 동력이 무엇인지에 대한 이해를 통해 그 목적을 추구하는 데 있어 높은 성과를 가능케 할 것을 약속하는 사업계획에 의해 구체화된다. 이 콘테스트는 컨셉이나 파일럿 단계의 프로젝트를 대상으로 한다.

이 외에 Skoll Awards for Social Entrepreneurship은 보통 3년 이상의 기간 동안 1백만달러의 상금이 수여되는 구조로 성숙 단계에 메자닌이나 자금을 지원하며, 상금은 조직들이 그들의 프로그램 및 장기적이고 지속 가능한 변화를 가져올 수 있는 역량을 확대하는 데 핵심적인 도움을 준다. 이에 대해서는 제1절 사회적 기업가 양성기관 중 3. Skoll Foundation에서 사회적 기업가 선발과정을 통해 자세히 살펴보았다.

마지막으로 Youth Venture는 벤처 팀이 착수 준비가 되어 있을 때, 1,000달러까지의 초기 투자자금과 조언, 멘토링, 지식을 제공해 주는 동료 및 Youth Venture 펠로우의 협력적인 네트워크 등의 지원을 제공한다. 이들은 젊은이들을 사회적 변화를 일으키는 움직임의 일부로 본다. 이에 관해서도 아래에서 더욱 상세히 살펴보고자 한다.

1. GSVC³⁴⁾

GSVC(Global Social Venture Competition)는 사회적 벤처의 창업을 촉진하고 사회적 기업에 대한 인지도를 높이며 미래의 리더들을 교육하기 위해 실시되는 전 세계적인 사회적 벤처대회이다. 이 대회는 학생들이 제출한 사업계획을 토대로 상을 수여하고 멘토링을 제공하는 등, 지속 가능한 방법으로 긍정적인 사회 변화를 이끌어내는 벤처의 창업을 지원한다.

GSVC는 컬럼비아 경영대학, 런던 경영대학, 인도 경영대학, 태국 타

34) <http://www.gsvc.org/> 참고.

마사츠 대학의 협력하에 UC 버클리 하스 경영대학의 주최로 진행된다. 이외에 스위스 제네바 대학, 프랑스 에섹 경영대학, 예일대 경영대학원, 밀라노 카톨릭 대학과 한국 경영대학들의 컨소시엄인 SVCK(Social Venture Competition Korea)는 G SVC를 후원한다.

1999년 첫 대회가 개최된 이후 G SVC는 25만달러 이상의 상금을 사회적 벤처 창업에 지원하였고, 초기 단계의 사회적 기업가들을 투자 커뮤니티에 소개하였다. 지금까지 G SVC 참가자의 약 25%가 현재 회사를 운영하고 있다고 한다.

G SVC의 목적은 재무적 목표와 사회적 목표를 동시에 추구하는 성공적인 사회적 벤처의 창업과 성장을 전 세계적으로 지원하고 촉진하는 것이다.

그러므로 G SVC는 높은 재무적 이익과 사회적 이익을 창출하면서도 두 이익이 가장 잘 결합되어 있는 사업계획에 대해 수상하며, 그 구체적인 진행과정은 다음과 같다. 먼저 첫 번째 라운드는 하스 경영대학 및 G SVC와 파트너십을 맺은 학교에서 개최된다. 제출된 요약본을 학생들과 전문 심사위원들이 검토하며, 전문 심사위원들은 사업계획에 대한 피드백을 제공한다. 이 심사위원들은 자선가, 사회적 벤처, 투자자, 엔젤 투자자, 벤처 자본가 및 사회적 기업가 등 사회적 기업 필드에서 5~10년 동안 활동한 사람들로 구성된다.

준결승 라운드는 10년 이상 사회적 기업 필드에서 활동한 전문가들에 의해 심사가 이루어지며, 이 과정을 통해 각 파트너십을 맺은 학교에서 최종 팀 두 팀이 선발된다. 이 외에 모든 참가 팀들에게도 자세한 피드백이 제공되며 이들은 사업계획을 수정하여 다시 제출할 것을 제안받게 된다.

최종 라운드는 참가자들과 심사위원들에게 사업계획을 프레젠테이션하는 방법으로 진행된다. 심사위원들은 사회적 영역의 모든 분야를 대표하는 15년 이상의 경력을 지닌 10~12명의 전문가들로 구성된다. 이러한 최종 라운드를 통해 우승 팀이 가려지며, 우승 팀에게는 2만 5천달러, 2등 팀은 1만달러, 3등 팀은 5천달러, SIA 분석 우수팀은 5천달러의 상금이 수여된다.

본 대회에 제안된 벤처는 반드시 재무적으로 지속 가능하거나 이윤을

〈표 3-4〉 GSVc 심사기준

시장과 경쟁	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 명확하게 정의된 고객 ▪ 시장 기회의 매력도 ▪ 경쟁력 평가
팀	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 관련 분야 및 사업경험, 경영실적, 교육 등
제품 및 서비스/솔루션	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 명확히 정의되면서도 참신할 것
사회적 효과 평가	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 평가의 효과성
종합적인 벤처의 매력도	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 잘 정의된 기회 ▪ 파악된 전략적 이점

자료: <http://www.gsvc.org/>

창출할 수 있어야 하며 재무적·사회적으로 모두 확장 가능해야 한다. 그리고 사업계획의 목표와 운영에 수치화할 수 있는 사회적·환경적 손익이 내포되어 있어야 한다. 그러므로 사업계획은 반드시 재무분석과 함께 사회적 효과 평가(Social Impact Assessment: SIA)를 포함해야 하고, 상금을 받게 될 경우 어떻게 사용할 것인지에 대한 내용도 언급되어야 한다. 또한 벤처는 첫 수입을 기록한 지 3년 이상 운영된 벤처가 아니어야 하며, 현존하는 기업 및 단체가 100% 소유하고 있는 형태가 아니어야 한다.

더불어 각 참가 팀은 반드시 경영대학원생 또는 경영대학원 졸업생(2년 내)을 포함해야 하며, 이들은 벤처에 적극적으로 관여하고 있어야 한다. 동시에 관련된 경험 및 기술을 소유한 노련한 기업가와 전문가들도 팀원으로 구성하길 권장된다.

오늘날의 회계시스템은 주로 재무적인 결과와 수량화할 수 있는 부채만을 평가한다. 그러나 기업은 보건, 고용, 친환경시스템, 양성 평등 및 소득격차 완화 등과 같은 사회적인 효과들 역시 이뤄낼 수 있다. 그러므로 GSVc는 모든 참가 팀들에게 사업을 통해 얻을 수 있는 사회적 효과를 정의하고 수량화하며 화폐화하도록 한다. 이처럼 사회적인 가치 창출을 재무적인 용어로 설명하기 위해 사회적·환경적 효과를 측정하고 관리하며 전달하는 방법이 SIA(Social Impact Assessment)이다.

SIA는 참가자들로 하여금 그들의 비즈니스 모델이 시스템적인 사회 문제의 근본적인 원인들을 어떻게 해결하도록 할 것인지에 대해 다시 생각하게 함으로써 변화를 촉진시키는 역할을 한다. 한편 SIA 프로세스의 결과물인 SROI(Social Return on Investment)는 재무적 이익과 상대되는 별개의 평가기준이 아닌, 어떻게 사회적 가치 창출을 보고하고 향상시킬 것인가에 대한 큰 그림의 부분으로 봐야 한다.

한편 본 대회 심사위원이나 참가 팀에 조언을 해주는 멘토들은 자발적으로 참여의사를 밝힌 사람들로서, 이들은 사회적 기업영역에 정통한 전문가들이다. 2007년 최종 라운드의 심사위원들의 소속을 예로 들면, 빌&멜린다 게이츠 재단, बैं크 오브 아메리카, 스콜 재단, 아큐먼 펀드, 굿 캐피털, 켈버트 재단, 그레이 매터스 캐피털, 주마 벤처스 등이다.

또한 GSVC는 재단, 벤처캐피털 회사 및 기업 등과 개인들로부터의 후원금으로 운영된다. 심포지엄 티켓 판매로 약간의 수입을 벌어들이는 하나 이는 심포지엄을 진행하는 데 따르는 부수적인 비용에 사용된다. 이들은 후원자들을 후원금액에 따라 Bronze, Silver, Gold 등급으로 나누며, 각각 심포지엄 초대 등의 혜택을 제공한다.

이 외에도 GSVC는 경영대학들과 긴밀한 관계를 맺고 MBA 학생들이 사회적 벤처를 창업하고 성장시킬 수 있는 리더들로 성장할 수 있도록 교육하며, 교수진, 투자자 및 기업가 등을 대상으로도 교육을 실시한다. 이러한 교육활동을 통해 GSVC는 이윤과 사회적 효과를 동시에 추구 및 획득하는 미래 비즈니스 리더 세대를 길러내고자 한다.

2. Youth Venture³⁵⁾

가. Youth Venture의 개요

Youth Venture는 미국을 비롯한 전 세계의 젊은이들이 좀 더 활동적으로 그들의 성장과정을 형성하는 데 도움을 주고 젊은이들이 어릴 적부터 자신들이 사회의 변화를 이끌어 나갈 수 있다는 것을 가르치며, 그들의 지역사회 안에서 솔선수범하도록 돕는 시민 섹터 조직이다. 이

35) <http://www.ashoka.org/youthventure>, <http://www.genv.net> 참고.

Youth Venture 프로그램은 청소년 발달과정을 연구하는 선도적 사회적 기업가들의 주요 사상을 이해하고자 하는 취지에서 아쇼카가 1996년에 처음 고안해 낸 개념이다. 청소년들의 인생을 개선하는 데 가장 효과적인 방법은 그들이 긍정적인 사회 변화를 피할 능력이 있다는 것을 깨닫도록 힘을 부여하는 것이다. 따라서 청소년 벤처는 젊은이들이 세계적으로 영향력 있는 체인지메이커(Changemaker: 변화를 만들어 내는 사람) 네트워크를 형성할 수 있도록 영감을 불어넣고 그들이 스스로 자신들의 학교와 커뮤니티에 영구적으로 이익을 창출할 수 있는 조직을 세울 수 있도록 투자한다.

Youth Venture는 아쇼카의 ‘Everyone a Changemaker’라는 모토를 실현하는 데에 핵심 역할을 한다. 아쇼카는 청소년들에게 자신들의 환경을 바꿀 수 있게 도구를 쥐어주면 그들이 미래에 성인이 되어서도 영향력 있는 인물이 될 것이라는 것을 스스로 깨달을 수 있다고 생각한다. 따라서 Youth Venture 조직은 자신이 속한 커뮤니티의 발전방향에 대한 아이디어를 가지고 있는 젊은이가 누구나 팀을 이뤄 벤처를 설립하고 사회 변화에 기여할 수 있도록 기회를 제공한다. 이처럼 Youth Venture는 경험을 통해서 젊은이들이 변화를 일으키기에 필요한 공감(empathy), 팀워크, 그리고 리더십 등과 같은 능력을 기를 수 있도록 지원하는 조직이다. Youth Venture는 현재 미국, 멕시코, 아르헨티나, 브라질, 인도, 남아프리카, 태국, 프랑스, 독일, 그리고 스페인에서 활성화되고 있고, 만 13~24세의 청소년이라면 누구나 참여할 수 있다. 2009년 11월 현재 9,902명의 멤버와 940개의 팀이 개설되었다.

Youth Venture는 많은 지방, 지역, 국가의 청소년 담당 조직들과 협력 관계를 맺고 있다. 성공을 위한 주요 요소인 이러한 협력은 사회가 청소년을 인식하고 그들이 필요로 하는 자원을 제공하며 젊은이들을 사회적 리더로서 인정해 주는 사회의 변천이 가능토록 설계해 준다. 한편 Youth Venture는 협력 기관들에게 청소년 벤처의 모델, 트레이닝, 청소년 벤처를 도입할 수 있는 기회 등을 제공한다. Youth Venture와 협력 기관들은 청소년을 모집해서 훈련시키고 청소년과 직접적으로 협력하고자 하는 개인과 동맹관계를 제공하며 출발기금 마련 등의 후원을 한다.

나. Youth Venture의 사례³⁶⁾

중학생 제시카는 Richard's Rwanda를 조직했는데, 이 단체는 대량학살의 피해를 받은 르완다의 젊은 소녀들에게 교육 기회를 제공하는 데 초점을 둔다. 조직 구성 후 25,000달러의 기금이 모였다. 이 조직의 궁극적인 목적은 Nyamata에 학교를 세울 만한 충분한 자금을 모으는 것이다. Richard's Rwanda는 세계의 반대편에 있는 이 지역사회에 변화를 일으켰을 뿐만 아니라 시애틀 사람들에게 르완다를 문화적으로 이해할 수 있는 기회를 줬다.

Divine과 그의 팀 구성원들은 Revolution 팀을 만들었다. 이 청년센터는 브루클린의 청년들에게 레크리에이션과 리더십 기회를 주고 있다. 이는 자원봉사를 다시 정의하는 것으로 올해에 Revolution 팀은 슈퍼볼 콘서트의 후속 무대에서 공연을 했다.

워싱턴 대학의 'Sigma Beta Rho Fraternity' 구성원들은 지역사회에 베풀어야 한다는 필요성을 인식했다. 그들은 시애틀의 'Downtown Emergency Service Center(DESC)'와 협력하여 시애틀의 노숙자들을 도와주기로 했다. 그들은 DESC와 함께 노숙자들이 거주할 수 있도록 조직이 소유한 땅을 비옥한 공원으로 만들었다. 또한 Sigma Beta Rho Fraternity는 워싱턴 대학 학생들에게 노숙자에 대한 세미나를 개최함으로써 노숙자에 대한 인식을 고취시켰다.

우리의 공동체들 전반에서 젊은이들이 더 많은 벤처를 할수록, 젊은이들이 긍정적인 사회적 변화를 이끌어내는 일이 보편화될 것이다. 그러면 사회는 젊은이들이 사회적 변화를 일으키는 유능한 리더가 되기를 기대할 것이다.

한편 국내에서도 SVCK와 착한기업지원네트워크가 주최하는 착한기업 벤처공모대회, 삼선장학문화재단의 청년 사회적 기업 창업 공모전, 희망제작소와 넥스터스가 주관하는 사회적 기업 아이디어대회, 사회적기업연구원 주관 청년 사회적 기업 창업대회, 호서대학교 산학협력단에서 주최하는 사회적 기업 아이디어 공모전 등, 다양한 사회적 기업 공모대회가 개최 및 시작되고 있다. 이 중 SVCK에 대해 좀 더 살펴보면 다음과 같다.

36) *The New York Times*, 16 November 2008.

3. SVCK(Social Venture Competition Korea)

한국소셜벤처대회는 2005년 11월에 고려대, 서강대, 서울대, 연세대, KAIST의 각 경영대학(원)과 Ark(Lee&Kim) 투자자문이 파트너로 참여하여 조직되었다.³⁷⁾ 이 대회는 한국의 경영대 및 경영대학원생들에게 ‘Social Value’(사회공헌)와 ‘Financial Value’(경제적 이익)을 동시에 추구하는 Social Venture의 인식을 보급시키고 교육하고 창업을 지원함을 목적으로 한다.

한국대회는 세계소셜벤처대회의 구성원으로, 국내대회 수상 2~3개 팀은 세계대회 결승에 참가 또는 참관한다. 소셜벤처대회의 심사기준은 투자의 재무적 성과, 창조된 순사회적 가치의 평가, 사업모델의 타당성, 자본조달, 확장성, 경영 팀, 재무적 미션과 사회적 미션의 통합 등이다. 대회에 지원 제출된 Social Venture의 사업계획서 중 우수한 작품에 대하여는 시상하고 사업계획과 창업을 지도하고 지원한다.

한국소셜벤처대회는 2006년 첫 대회를 시작한 이래 2009년까지 꾸준히 그 영향력을 넓혀가고 있다. 최근 2008년 11월 8일 결선대회에 10팀이 참가하였고, 1등상은 ‘연노리’ 팀, 2등상은 ‘Gong Sin’ 팀, 그리고 3등상은 ‘MUVEST’ 팀이 받았다.

‘연노리’ 팀은 ‘방과 후 학교’ 수업의 일환으로 ‘영어로 하는 전래놀이 교육’ 시행을 제안했다. 수익은 기본적으로 방과 후 학교 수업료의 수용비(10%)를 통해 창출되며, 이후 전래놀이 제품판매 등을 통한 추가 사업의 실시로 지속적인 매출의 증대를 꾀하고자 한다.

‘Gong Sin’ 팀은 학습법, 마인드, 정보 요소에 대해 대학생들의 지식과 노동력을 정리하여 ‘공신’이라는 이름으로 브랜드화된 콘텐츠 혹은 프로그램으로 정리하고 이를 학생과 학부모들에게 공급하는 사업모델이다. 수익은 많은 학생들이 본 서비스를 활용하도록 하려는 목적과 일맥상통하게 무료서비스, 광고수익을 기본으로 한다.

‘MUVEST’ 팀은 웹 2.0 오픈 플랫폼과 군중 펀딩을 통해 인디음악의

37) 2009년의 SVCK는 노동부가 주최하고 함께일하는재단, SVCK 사무국, 한겨레경제연구소, 하자센터가 주관하였다.

활성화와 국내 음반시장의 활성화를 이루고자 한다. MUVEST에서 청취자는 웹을 통한 교류와 선예매식 군중 펀딩을 통하여 실력 있는 인디뮤지션에게 음반 발매 및 공연의 기회를 제공한다.

이 외에도 한국소셜벤처대회는 수상하지는 못했지만 성공한 사례들을 홈페이지에 소개하여 소셜벤처의 인식을 보급, 확대시키는 데 기여하고 있다.

그러나 아직까지 국내에서 실시되는 대부분의 사회적 기업 공모대회는 시작하는 단계이므로 이들을 더욱 발전시키고 활성화시킬 필요가 있으며, 이를 위한 몇가지 방안들을 살펴보면 다음과 같다.

먼저, 국내의 사회적 기업 공모대회들도 GSVC처럼 수상작뿐 아니라 이외의 제출된 사업계획에 대해서도 사회적 기업 전문가들의 적극적인 피드백을 제공할 필요가 있다. 일례로 착한기업지원네트워크의 CCCC는 제 2회 공모전을 개최하면서 제1회 때와 달리 결선 이전에 멘토링 과정을 통한 사업계획 보완 단계를 추가하였다. 이를 통해 비록 수상을 하지 못하더라도 예비 사회적 기업가들이 더욱 전문적인 시각을 가진 사회적 기업가로 성장하거나, 또는 사업계획을 보완하여 더욱 개선된 사회적 기업을 창업하는 데 든든한 밑거름이 될 수 있을 것이다.

그리고 공모대회에서 입상한 팀 등 우수 팀에 대해서는 사업계획이 대회에서 끝나는 것이 아니라 실제로 창업으로 연결될 수 있도록 벤처 캐피탈을 연결해 주고 지속적으로 벤처 운영에 대한 멘토링을 제공해 줌으로써 명실상부한 사회적 기업가로 성장할 수 있도록 지원해야 할 것이다. 또한 공모대회의 모든 참가자들이 대회 이후에도 활발히 상호 네트워킹을 함으로써 서로 아이디어 및 의견을 교환할 수 있도록 네트워킹의 중심축이 되어 줄 필요도 있다.

마지막으로 사회적 기업 공모대회는 명확하고도 구체적인 심사기준을 제시해야 한다. 이 경우 대회에 참가하려는 예비 사회적 기업가들은 심사기준을 하나의 잣대로 삼아 유망한 사업계획을 수립할 수 있을 것이다. 이 외에 GSVC가 SIA를 통해 참가자들로 하여금 그들의 비즈니스 모델이 사회문제를 어떻게 해결하도록 할 것인지에 대해 구체적으로 고민해 보게 하였듯이, 국내의 공모대회들도 예비 사회적 기업가들이 사업계획이 가져올 사회적 영향에 대해 막연하게 예상하기보다 구체적이

고 수치화된 형태로 효과를 예측해 보고 사업계획을 구상할 수 있도록 유도해야 할 것이다.

제3절 사회적 기업가 교육

1. 대학의 사회적 기업가 교육

사회적 기업 분야의 역할과 중요성이 날로 증대됨에 따라, 이에 걸맞은 인재들을 양성해 내기 위한 대학들의 사회적 기업 관련 프로그램 도입 움직임이 활발해지고 있다.

2002년에 처음으로 발간된 Ashoka 핸드북에서 당시 사회적 기업가 교육을 하고 있던 기관이 미국 내 10개 학교에 불과했던 것이 2년 후인 2004년에는 미국뿐 아니라 유럽의 학교를 포함한 23개로 확대되었고, 2008년에는 아시아 등지의 학교까지 포함된 28개의 대학으로 발전하였다. 이에 따라, 2008년 Ashoka에서 출간된 *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*에 따르면, 현재 35개 이상의 나라에서 사회적 기업 관련 강의 혹은 강의에 종사하는 교수의 수만 350명이 넘고, 800개의 논문과 200개의 사례들이 사용되고 있다고 한다.³⁸⁾

이 중 대학의 대표적인 사회적 기업 교육 프로그램으로는 다음과 같은 것들을 들 수 있다.³⁹⁾ 첫째, 벨몬트 대학(Belmont University)의 ‘사회적 기업가 정신’ 전공이다. 이 전공은 학부 전공으로서, 사회적 변화를 창조하는 벤처의 형성과 확대를 통해 사회와 관련을 맺고 사회를 변화시키고자 한다. 이 전공은 기업가 정신 및 비즈니스 코스와 이슈에 초점을 맞춘 교양과목, 그리고 서비스러닝(Service Learning, 봉사+학습), 인턴십, 프로젝트를 포함하는 9시간의 사회적 기업가 정신 세미나로 진행된다.

38) 민동권·정예슬·유한나, 「사회적 기업가 양성을 위한 대학교육 현황과 평가—한국과 미국 상황의 탐색」, 『2009년도 정기총회 및 추계학술발표대회 발표논문집』, 한국로고스 경영학회, 2009. 11.

39) 벨몬트 대학, 하버드 대학, 옥스퍼드 대학 및 컬럼비아 대학의 사회적 기업 프로그램 개요는 Debbi D. Brock and Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*, Ashoka, 2008. 1을 참고하였음.

〈표 3-5〉 사회적 기업 관련 학위과정 개설 현황(Ashoka & Brock)

2002	2004	2008
<ul style="list-style-type: none"> • Columbia University • Georgetown College • Harvard University • Northwestern University • Stanford University • UCLA • University of California Berkley • University of Michigan • University of North Carolina-Chapel Hill • Yale University 	<ul style="list-style-type: none"> • Berea College • Brigham Young University • Boston University • Case Western University • Columbia University • Duke University • Georgetown University • Harvard Business School • Massachusetts Institute of Technology • Mercer University • New York University • Prescott College • Roberts Wesleyan College • Seattle University • Stanford University • Sterling University • University of California Berkley • University of Maryland • University of Notre Dame • University of Pennsylvania • Oxford University • University of Geneva • University of Navarra (Spain) 	<ul style="list-style-type: none"> • Asian Institute of Management • Belmont University • Berea College • Brigham Young University • Colorado State University • Columbia University • Duke University • Harvard University • INSEAD (France) • Liverpool John Moores University • Miami University • New York University • Northwestern University • Samford University • Stanford University • Roskilde University • Tata Institute for Social Science • Universidad de los Andes • University of Alberta • University of Bologna • University of Cambridge • University of Colorado at Boulder • University College Cork • University of East London • University of Oxford • University of the Pacific • University of Notre Dame • Wake Forest University

자료: 민동권·정예슬·유한나, '사회적 기업가 양성을 위한 대학교육 현황과 평가—한국과 미국 상황의 탐색', 『2009년도 정기총회 및 추계학술발표대회 발표논문집』, 한국로고스 경영학회, 2009. 11.

또한 경제개발, 글로벌 사회적 기업가 정신, 최근의 사회적 이슈, 종교·문화·윤리, 환경연구와 같은 다양한 분야에 걸쳐 이루어진다.

둘째, 하버드 대학(Harvard University)의 사회적 기업 이니셔티브가 있다. 세상을 변화시키는 리더의 양성이라는 하버드 경영대학의 목적을 바탕으로, 사회적 기업 이니셔티브는 경영기법을 적용하여 사회적 가치를 창조하려는 모든 섹터의 현재 및 예비 리더들을 고취시키고 교육하며 지원하는 것을 목표로 한다. HBS의 수업, 연구 및 활동들과 연계된 통합적 방식의 사회적 기업 접근을 통해 사회적 기업 이니셔티브는 더 나은 사회라는 궁극적인 목표와 함께 이를 위한 실질적인 자원, 도구 및 지식을 생산하고 확산시키기 위해 비영리, 민간 및 공공 섹터의 리더들과 밀접한 관련을 맺고 있다.

셋째, 옥스퍼드 대학(University of Oxford)의 스콜 센터이다. 스콜 센터는 다음 세대의 사회적 기업가를 양성하는 것을 목표로 삼고 있다. 이를 위해 스콜 센터는 현재 및 예비 사회적 기업가에게 혁신적인 비즈니스 교육을 제공하고, 각 국가와 섹터 및 학문의 사회적 기업 분야에 종사하는 활동가, 학자 및 학생들을 연결한다. 또한 실무가들과 학생들로 하여금 새로운 아이디어를 생각해 내도록 도우며, 새로운 아이디어의 확산과 우수한 비즈니스 모델의 채택을 지원한다. 한편 스콜 센터는 혁신적인 경영교육의 일환으로 사회적 문제들에 기업가적 접근방법을 적용하여 사회 변화를 일으키는 데 관심 있는 MBA 학생들을 교육한다.

이 외에 컬럼비아 대학(Columbia University)의 사회적 기업 프로그램도 유명하다. CBS의 SEP는 학생들이 경영과 사회에 대한 자신들의 역할을 더욱 넓게 생각하고, 급속히 변화하는 세계의 도전에 적절히 대응할 수 있도록 기술과 지식 및 경험을 쌓을 수 있도록 도와주는 프레임워크를 제공한다. 이 프로그램은 기업과 비영리조직 및 정부에서 사회적 가치를 창조하려는 리더들을 고취시키고 준비시키는 것을 목표로 한다. 본 연구는 이 가운데 컬럼비아 대학의 사회적 기업 프로그램에 대해 자세히 살펴보았다.

가. 컬럼비아 경영대학⁴⁰⁾

컬럼비아 경영대학의 사회적 기업 프로그램(Social Enterprise Program)은 대학에서 이루어지는 대표적인 사회적 기업가 및 예비 사회적 기업가 교육 프로그램이다.

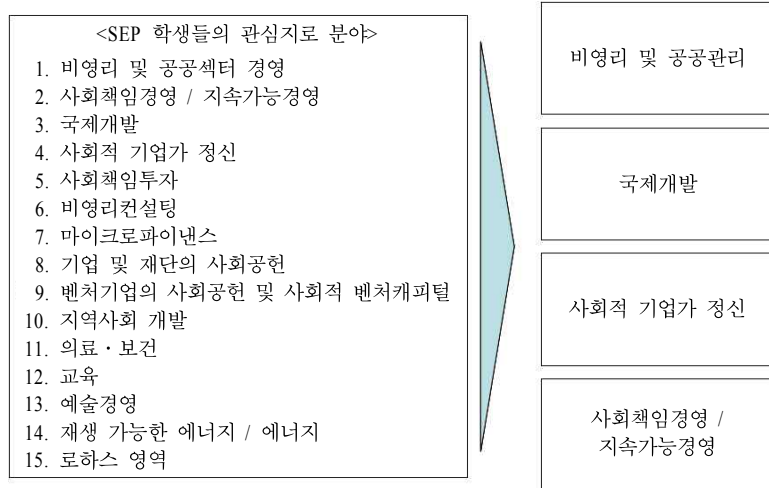
이 프로그램은 사회 및 환경 문제의 경영의 기여에 관한 이해를 제고하기 위해 1983년 Public and Nonprofit Management Program으로 시작되었다. 당시에는 이 분야의 진로를 희망하는 학생의 수가 많지 않았으므로, 공공 및 비영리 경영이라는 좁은 범위에 초점을 두고 프로그램이 운영되었다. 그러나 컬럼비아 경영대학은 2000년에 이 프로그램의 명칭을 Social Enterprise Program으로 변경하고, 컬럼비아 경영대학의 학생들이 졸업 후 어느 영역으로 진출하든지 그들 모두에게 도움이 될 수 있도록 다루는 범위를 넓히게 되었다. 즉, 졸업생들이 기업가로서든, 대기업의 직원으로서든 또는 정부기구 및 NGO 종사자로서든 그들의 커리어를 통해 사회적·환경적 문제를 해결하는 데 기여할 수 있도록 교육하고자 한 것이다. 이는 사회적 문제를 훨씬 효과적으로 해결할 수 있는 발판을 마련해 준다. 오늘날의 사회적·환경적 이슈들은 그 내재된 복잡성으로 인해 다양한 영역의 공조가 없이는 해결되기가 쉽지 않기 때문이다.

그러므로 컬럼비아 경영대학의 사회적 기업 프로그램에 참여하는 학생들이 추구하는 진로는 매우 다양할 수밖에 없다. 이에 따라 컬럼비아 경영대학은 학생들의 관심진로 분야를 조사하였고, 얻은 결과를 비영리 및 공공관리, 국제개발, 사회적 기업가 정신, 사회책임경영/지속가능경영의 네 분야로 분류하여 프로그램이 운영될 수 있도록 하였다.

일반적으로 교육 프로그램은 커리큘럼, 경험학습(experiential learning), 리서치, 아웃리치의 네 가지 활동으로 구성된다. 이 네 활동은 모두 필요한 부분이며, 또한 상호보조적인 성격을 가지고 있다. 그러나 자원의 제약으로 인해 각 활동들 간에 우선순위를 둘 수밖에 없는데, 컬럼비아 경영대학의 사회적 기업 프로그램은 이 우선순위를 정하는 데 있어 피드백 메커니즘을 사용하고 있다. 이들은 정기적으로 학생들과 졸업생들로부터

40) Sandra Navalli, "The Development of Social Enterprise at Columbia Business School," *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009 참고.

[그림 3-1] SEP 프로그램의 범위



자료: Sandra Navalli, "The Development of Social Enterprise at Columbia Business School," *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009.

설문조사를 실시하며, 다른 학교와 의견을 교류하기도 하고, 각종 컨퍼런스에 참여하여 세계적인 추세를 파악하기도 한다.

1983~2002년까지 컬럼비아 경영대학은 커리큘럼 개발에 초점을 맞추었다. 이는 탑 비즈니스스쿨 프로그램의 장기적인 발전에 있어 커리큘럼의 개발이 가장 중요한 핵심 요소임을 파악했기 때문이다. 즉, 학생들을 고무시킬 수 있는 코스와 교수진은 프로그램 발전의 가장 기본적인 요소라고 본 것이다.

그러나 2003년부터 이들은 5개년 전략계획을 수립하여 프로그램의 한 단계 도약을 꾀하였다. 그리고 그 일환으로 경험학습 프로그램을 확대하였다. 이는 여러 가지 측면에서 많은 자원이 투입되는 시도였으나, 학생들이 사회적 기업 필드에 직접 참여해 보고 많은 것을 배울 수 있는 다양한 기회를 제공해 주었다. 프로보노 컨설팅이나 국제개발 프로젝트 등이 이 시기에 생겨난 것이다.

한편 이들은 프로그램이 확립되어 갈수록 리서치와 아웃리치의 중요성이 증대된다는 판단하에, 제3기라고 할 수 있는 2009년부터는 리서치와 아웃리치에 좀 더 초점을 두고 있다. 그러나 여전히 커리큘럼 개발과

〈표 3-6〉 컬럼비아 경영대학 사회적 기업 프로그램의 개설 강좌 목록

1. 현대 정치경제학	8. 금융과 지속 가능성	15. 전략적 자선
2. 민간영역과 국제개발	9. 탄소금융	16. 교육 분야의 리더십 컨설팅
3. 세계화와 시장	10. 국제개발에 있어 경영혁신	17. 아프리카의 사모펀드와 기업가 정신
4. 사회 속의 경영	11. 글로벌 시각에서의 사 회적 기업가 정신	18. 21세기의 보건의료산업
5. 에너지시장의 새로운 발전	12. 사회적 벤처의 자원 조달	19. 지속 가능 경영
6. 사회적 기업을 위한 글 로벌 마케팅 컨설팅	13. 사회적 기업가 정신	20. 프로젝트 파이낸스
7. 서비스 운영관리	14. 비영리기구 리더십	21. 예술, 문화, 교육의 마 케팅

자료: <http://www4.gsb.columbia.edu/socialenterprise/>

경험학습 프로그램의 중요성도 간과하지 않음으로써 각 활동 간의 상호 보완효과가 극대화될 수 있도록 노력하고 있다.

컬럼비아 경영대학의 사회적기업센터 실장 산드라 나발리는 사회적 기업 프로그램의 질을 제고하고 보장하는 것이 가장 중요하다고 강조한다. 양질의 프로그램은 자연스럽게 우수한 학생들을 끌어들이 수 있기 때문이다. 컬럼비아 경영대학의 경우 앞서 언급한 5개년 전략계획의 실행 결과, 경영대학 학생들의 40%가 사회적 기업에 관심을 갖게 되었다고 한다.

그러므로 이들은 커리큘럼을 너무 급속한 속도로 성장시키는 대신 우수한 콘텐츠와 교수진을 통해 학생들의 커리큘럼 만족도를 보장하고자 한다. 이러한 노력의 결과, 이들의 사회적 기업 프로그램은 강좌등록률이나 교수평가에 있어 학교 평균보다 높은 점수를 기록하고 있다. 또한 비딩 시스템(bidding system)에 의해 이루어지는 수강신청에서도 사회적 기업 프로그램의 강좌들은 첫 번째 또는 두 번째 코스 비딩에서 마감된다. 참고로, 사회적 기업 프로그램에서 개설되는 강좌들은 <표 3-6>과 같다.

[그림 3-2] 컬럼비아 경영대학 사회적 기업프로그램

	(Selected Career Areas)								
	Nonprofit & Public Management	Social Ventures		International Development	CSR / Sustainability	Community Development	Nonprofit Consulting	Education	Healthcare
		Entrepreneurship	Venture Capital/SRI	(Including Microfinance)	(Corporate Social Responsibility)	(Including Real Estate)			
FOUNDATION ELECTIVES									
E8202-001 Modern Political Economy	X	X	X	X	X	X			
E8455-016 Social Entrepreneurship: A Global Perspective	X	X		X		X	X	X	X
E8299-011 Business in Society				X	X				X
E8459-003 Nonprofit Leadership		X		X		X	X	X	X
E8200-001 Strategic Philanthropy	X		X	X		X	X	X	X
INTERNATIONAL									
E8299-006 The Private Sector and International Development	X	X	X	X	X				
E8299-007 Globalization and Markets				X	X				
E8410-001 Business Innovations in International Development	X	X	X	X	X		X		
FINANCE									
E8301-001 Finance and Sustainability		X	X	X	X	X			
E8455-017 Financing Social Ventures: Risk Capital for Expansion	X	X	X	X		X			
FIELD PROJECTS									
E8620-001 Global Marketing Consulting for Social Enterprise	X	X		X			X		
E8677-001 Strategy Consulting Skills	X	X					X		
E8455-015 Education Leadership Consulting Lab	X	X					X	X	
E8000 Special Studies in Business	X	X	X	X	X	X	X	X	X
MANAGEMENT / MARKETING									
E8811-001 Service Operations Management	X	X				X	X	X	X
E8811-014 New Challenges in Healthcare Management	X						X		X
E8680-001 Marketing Arts, Culture & Education	X	X					X	X	
OTHER RECOMMENDED ELECTIVES									
E8100-001 Earnings Quality	X	X	X		X	X	X	X	X
E8299-017 New Developments in Energy Markets		X	X		X				
E8308-001 Debt Markets	X		X	X		X	X	X	X
E8314-001 Real Estate Finance	X	X				X		X	X
E8399-004 Emerging Financial Markets		X	X	X	X		X		
E8301-088 Project Finance in Emerging Markets		X	X	X	X		X		
E8512 International Business Strategy	X	X	X	X	X		X		
E8777-004 Entrepreneurship in Africa		X	X	X					
E8713-001 Introduction to Venturing		X	X			X		X	X
E8705-001 Launching New Ventures		X		X	X	X		X	X
E8399-006 Entrepreneurial Finance		X	X			X		X	X
E8699-005 Entrepreneurial Selling	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8701-065 Managing the Growing Company	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8201 Economics of Strategic Behavior	X	X	X		X	X	X	X	X
E8412-001 Managerial Negotiations	X	X	X	X	X	X	X	X	X
E8701-001 High-Performance Leadership	X			X	X	X	X	X	X
E8702-001 Top Management Processes	X			X	X	X	X	X	X
E8711-001 Turnaround Management	X	X	X			X	X	X	X

자료: Sandra Navalli, "The Development of Social Enterprise at Columbia Business School," *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009.

이들은 주로 MBA 또는 EMBA 학생들이 선택과목으로 수강할 수 있는 코스들을 제공한다. 그러나 이 외에 임원 교육과 졸업생들을 위한 교육 프로그램도 일부 제공하고 있다. 다만, 현재 교직원의 수가 부족하여 임원 MBA와 임원 교육으로 프로그램을 확장하기 벽찬 문제가 있는 만큼, 컬럼비아 대학의 다른 프로그램과 연결 및 통합을 통해 프로그램을

더욱 발전시키고자 한다.

네트워킹은 컬럼비아 경영대학 사회적 기업 프로그램의 매우 중요한 부분을 차지한다. 이들은 컬럼비아 경영대학과 경영관리, 입학관리, 졸업생 및 외부 기관과의 네트워킹, 마케팅 등 여러 부문에 있어 협력하고 있으며, 대학 내의 다른 센터들과도 상호협력관계를 맺고 있다. 또한 교수진을 모집할 때에도 분야를 국한시키고 있지 않으며, 겸임교수제도를 통해 다양하고 풍부한 전문가 인력풀을 갖추고 있다.

한편 이들은 학생들의 졸업 이후 진로에 대해서도 많은 관심을 기울인다. 다양한 비교과 프로그램을 통해 사회적 기업 분야에서 실질적인 경험을 쌓고 현업에 있는 졸업생 또는 관계자들을 만날 수 있는 기회를 제공하고, 학생들의 클럽활동도 적극 장려한다. 또한 ‘사회적 기업 커리어/강좌 맵’을 통해 학생들이 수업과 그들의 관심진로를 연결시켜 볼 수 있게 한다.

컬럼비아 경영대학의 사회적 기업 프로그램은 지금도 다양한 노력을 통해 통합과 성장을 도모하고 있으며, 새로운 프로그램 활동과 목표를 세우고 있다. 여름 인턴십, 기금모음, 마이크로 파이낸스 투자기금 활동 등 여러 활동을 장려해 이들이 혁신과 피드백의 원천이 되도록 하고자 한다. 또한 교수진이 수업 개발, 학문과 케이스 연구 등에 관심을 가질 수 있도록 유도하며, 단과대학 간의 내부적 소통을 통해 다양성과 창의성을 키우도록 독려한다. 이 외에도 임원 교육과 뉴욕 네트워킹을 계획하고 있으며, 리서치와 교수진이 리더십을 발휘하여 다양한 연구와 사회적 기업 프로젝트가 활성화될 수 있도록 장려하고자 한다.

나. 시사점

국내에서도 점차 사회적 기업 관련 강좌가 개설되고 있다. 경원대학교는 2009년 1학기부터 경영대학원 내에 사회적 기업 학과 석사과정을 운영해 오고 있다. 이들은 신입생 20명 전원에게 특별 장학금을 제공하며, 신입생들은 사회적 기업 경영론, 사회적 기업 사례연구, 사회복지 실천론 등 16개 전공과목 중에서 8개 과목을 선택하여 이수하게 된다. 또한 성공회대학교 시민사회복지대학원에서는 ‘자활 및 사회적 기업 전

공'을 개설하고, 사회적 경제와 사회적 기업, 사회적 기업 운영의 실제, 사회적 기업 실습, 사회적기업의 가치평가 등의 강좌를 운영하고 있다.

이 외에 사회적 기업에 관한 강좌를 개설하고 있는 대학은 좀 더 존재한다. 사회책임경영연구센터를 두고 있는 KAIST는 테크노MBA대학원생들을 대상으로 '사회적 기업가 정신과 비영리 경영'이라는 강좌를 개설하였고, 연세대학교 경영대학의 사회적기업센터는 '사회적 기업과 혁신'이라는 강좌를 2008년부터 개설해 왔다. 또한 서울대 경영대학 역시 올 연말 사회적 기업 연구센터를 설립할 예정이다.

그러나 민동권·정예슬·유한나(2009)에 따르면, 아직까지 국내 대학의 사회적 기업가 교육은 대부분의 강의가 사회적 기업 및 사회적 기업가에 관한 기초적인 정보 제공 및 리뷰에 그치고 있으며, 창의성, 윤리적 기질 등을 다루는 과정이 부족하다. 또한 실제로 사회적 기업을 경험할 수 있는 기회를 제공하기보다는 이론적 강의 위주의 교과목이 거의 전부인 문제점도 있다.

그러므로 국내 대학의 사회적 기업 프로그램은 이론의 주입식 강좌에서 벗어나 경험을 통한 학습이 가능하도록 하는 방향으로 발전될 필요가 있다. 또한 창의성과 윤리성을 고취시킬 수 있는 교육이 필요하나, 이는 실질적으로 대학교에서보다는 어린이와 청소년들을 대상으로 이루어질 때 효과가 있는 부분이다. 이에 대해서는 다음의 '2. 정감(empathy)의 교육'에서 자세히 다루고자 한다.

이 외의 국내 대학 사회적 기업 프로그램의 발전방안은 다음과 같다. 먼저, 국내의 사회적 기업 프로그램은 양질의 커리큘럼을 제공할 수 있어야 한다. 컬럼비아 경영대학의 사례에서 살펴보았듯이 이것이 우수한 학생들을 끌어들이 수 있는 가장 확실한 방법이며, 프로그램의 발전에 있어서도 가장 결정적인 요소이기 때문이다. 컬럼비아 경영대학의 사회적기업센터 실장 산드라 나발리 역시 2009년 3월에 개최된 사회적 기업 국제컨퍼런스에서 한국의 경우 사회적 기업 프로그램 커리큘럼 개발을 강조하고 싶다고 밝힌 바 있다.

또한 학생들은 향후 진로가 불투명한 경우 선불리 사회적 기업 분야로 발을 내딛기 힘들어지는 만큼, 이들에게 사회적 기업 프로그램을 이수한 후 어떠한 커리어를 쌓아 나갈 수 있는지 구체적으로 제시해 주고

또한 필요한 경우 적극적인 취업 또는 창업 지원 등을 통해 그 문을 넓혀줄 필요가 있다. 컬럼비아 경영대학의 ‘사회적 기업 커리어/강좌 맵’을 국내 프로그램에 도입하는 것도 학생들의 관심을 불러일으킬 수 있는 좋은 방안이 될 것이다. 이 외에 학생들이 관심을 가지고 있는 분야에서 현장경험을 쌓고 현업에 있는 관계자들을 만나보면서 자신들의 진로를 구체화할 수 있도록 다양하고 풍부한 인턴십의 기회를 제공하는 것도 절실하다고 판단된다.

덧붙여, 국내의 사회적 기업 프로그램도 학교 내 다른 센터들이나 타교의 사회적 기업 프로그램, 그리고 지역사회와 사회적 기업 및 사회적 기업 지원단체를 비롯한 국내외 여러 관련 기관들과 폭넓은 네트워크를 함으로써 프로그램의 효과성을 높일 수 있도록 해야 할 것이다.

한편 각 대학들은 사회적 기업 분야에 대한 교육을 하기 위해 연구하고 강의자료를 만드는 과정을 처음부터 시작하지 않아도 된다. 이미 많은 수업자료들이 개발되어 있기 때문이다. 사회적 기업가 정신을 위한 대학 네트워크(University Network for Social Entrepreneurship)에는 사회적 기업가 정신 교육과 활동을 전 세계적으로 확장시키기 위한 수업 및 연구 자료들이 온라인상으로 다수 존재한다. 이 네트워크는 유럽리서치네트워크(EMES)와 사회적기업지식네트워크(SEKN)의 후원하에 아쇼카와 옥스퍼드 경영대학의 스쿨 센터가 공동으로 설립한 것으로, 사회적 기업가를 직업으로서 개발하고, 그들의 신념을 다른 학문 분야와 섹터에 전달하기 위해 교수, 연구자, 실무자, 그리고 학생들과 공동으로 활동한다.⁴¹⁾ 국내에서도 각 대학들이 서로 네트워크를 형성하여 정보 및 자료를 교류하고 해외 대학 네트워크와도 제휴를 맺는다면 이들의 사회적 기업가 프로그램은 더욱 발전되고 이에 대한 연구도 더 활발히 이루어질 수 있을 것이다.

41) Debbi D. Brock and Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*, Ashoka, 2008. 1.

2. 정감(empathy) 교육

가. 개요

빌 드레이튼은 체인지메이커가 되기 위한 자질로 정감, 팀워크, 리더십을 강조하였고, 팀워크와 리더십은 정감으로부터 나온다고 주장하였다. 그러나 ‘역지사지’로 일컬어질 수 있는 이 정감(empathy)은 단 시간 내에 획득될 수 있는 특성이 아니며, 어렸을 때부터 훈련을 받아야 건강하게 형성 및 확립될 수 있는 부분이다. 이런 의미에서, 어린 아이들에 대한 정감(empathy) 교육은 사회적 기업가를 양성해 내는 장기적이지만 확실한 방법이라 할 수 있을 것이다. 그러므로 본 소절에서는 아쇼카 펠로우인 Mary Gordon이 개발하여 좋은 평가를 받고 있는 Roots of Empathy 프로그램에 대해 자세히 살펴보고자 한다.

나. 정감의 근원(Roots of Empathy)⁴²⁾

1) Roots of Empathy 프로그램 개요

Roots of Empathy는 아이들에게 남의 입장에서 생각하는 마음, 즉 정감(empathy)을 발달시켜 줌으로써 평화롭고 질서 있는 사회를 만들고자 고안된 프로그램으로, 1996년 세계적으로 잘 알려진 교육자이자 사회적 기업가인 메리 고든(Mary Gordon)에 의해 캐나다에서 처음 만들어졌다. 이 프로그램은 아동들의 공격성향을 감소시키는 동시에 사회적/정신적 능력을 길러준다는 과학적 근거를 바탕으로 하며, 교실 내에서 이루어지는 실내 활동이다. 이 프로그램의 목적은 유치원생부터 중학교 2학년 생에 이르는 학생들에게 정감의 발달을 장려하고자 하는 데 있다. 지금까지 세계적으로 11,000개의 교실 안에서 270,000여 명의 아이들에게 전파되었으며, 유아기 형성을 위해 고안된 Seeds of Empathy라는 자매 프로그램도 있다.

메리 고든은, 우리는 우리 사회의 젊은이들에게 그들이 사회와 의미 있는 관계를 맺기 위해 필요한 정신적 이해력과 사회적 능력을 부여하

42) <http://www.rootsofempathy.org> 참고.

는 일에 있어서 실패했다고 말하고 있다. 그녀는 또, 많은 아동들에게 있어서 학교는 두려움과 불쾌함이 공존하는 감옥과 같은 곳이라고 말하며, 집단 괴롭힘의 유행, 사회적 폭력, 소외시키기 등 이 사회의 모든 악덕은 바로 정감의 결핍으로부터 시작되는 것이라고 했다.

Roots of Empathy 프로그램은 이웃에 사는 갓난아기와 아기의 부모가 아이들의 교실을 방문하는 것으로부터 시작되는데, 그와 함께 아동들은 유아의 취약함을 이해하게 되고 또 아기와 엄마의 감정적 요구사항에 대한 소통을 보며 마음을 열게 된다. 교실 내 아이들은 갓난아기와 부모의 사랑이 넘치는 혈육관계를 강사의 가이드를 따라 관찰하고 그것으로부터 자신의 생각과 느낌뿐 아니라 타인의 생각과 느낌(공감 혹은 정감)을 식별하고 표현하는 법을 배운다. 이 프로그램에 참여했던 아이들에 대한 평가에 의하면, 이 프로그램은 아이들의 공격적 성향을 완화시키고, 공유하기, 도움주기, 함께 놀기 등의 지속적인 친사회적 행동을 크게 증가시킨다고 한다.

이 프로그램에서는 갓난아기가 세상의 변화의 중심에 서서 학생들이 타인의 감정을 이해할 수 있도록 돕는다. 이로 인해 학생들은 감성적 능력과 타인의 관점을 수용하려는 능력을 배울 수 있다. Roots of Empathy 프로그램은 교실을 체험학습환경으로 바꾸는 것이다.

Roots of Empathy 프로그램은 달라이 라마, WHO, 뉴질랜드 전 국무총리이자 UN 개발 프로그램 관리자인 헬렌 클라크 등 많은 인사들로부터 인정받았다. 또한 이 프로그램을 진행하는 조직은 세계 각지에 퍼져 있는 인물들과 제휴하고 있으며, 캐나다의 원주민 국회 대표인 션 아틀레오로부터 승인받았다. 이 프로그램은 아쇼카 재단의 ‘국제적인 변화를 만들어내는 사람에 대한 상(International Changemakers Award)’을 수상하였으며, 이 프로그램의 설립자이자 대표자인 메리 고든도 다양한 상을 수상하였는데, 그중 가장 최근에 수상한 상은 캐나다 교사 연합(The Canadian Teachers' Federation: CTF)에서 수여한 2009년 공교육 선도상(2009 Public Education Advocacy Award)으로, 이 상은 캐나다의 공교육에 크게 기여했거나 공교육을 촉진, 후원하는 교육계열 외에 종사하는 개인이나 그룹에게 돌아가는 상이다. 메리 고든은 전직 유치원 교사로, 1981년 캐나다 최초의 Parenting and Family Literacy Centres(육아와

가족 교양 센터)를 설립했는데, 이것은 세계에서 최고로 잘 실행된 모델이라고 일컬어진다. 이후, 메리 고든은 1996년에 Roots of Empathy를 설립하고, 2005년에는 자매 프로그램인 Seed of Empathy를 창립하였다.

2) Mary Gordon

메리 고든은 교육자, 베스트셀러 작가, 아이들 변호자, 육아 전문가로 세계에서 인정받고 있으며, 그녀가 창립한 Roots of Empathy 프로그램은 현재 캐나다를 비롯해 뉴질랜드, 미국, Man of Island에서 실행되고 있고, 특히 캐나다에서는 영어와 불어로 그리고 농촌과 도시, 외딴 지역의 구분 없이 폭넓게 시행되고 있다. 그녀는 Order of Canada의 멤버이자 최초의 캐나다 여성 아쇼카 펠로우이기도 한데, 아쇼카는 그녀를 계속되는 사회문제를 다루기 위한 새로운 방법을 제시할 세계적인 창의적인 사회적 기업가라고 인정하고 있다. 넬슨 만델라의 어린이 재단(The Nelson Mandela Children's Foundation)은 고든의 육아 지식을 공유하고자 그녀를 남아프리카에 초대하기도 했다.

고든은 2005년 캐나다 베스트셀러 *Roots of Empathy: Changing the World Child by Child*를 출판했는데, 이 책은 캐나다 국가 신문인 『글로브 앤 매일』(*Globe and Mail*)의 올해의 탑 100 베스트셀러로 뽑히기도 했다.

고든은 달라이 라마와 첫 번째는 2006년 밴쿠버에서, 그리고 두 번째는 2008년 시애틀에서 접촉했는데, 이때 달라이 라마는 Roots of Empathy와 같은 프로그램이 세계 평화를 만들어 낼 것이라고 이야기했다.

3) Program의 효과성에 대한 연구

우리 사회는 왜 Roots of Empathy와 같이 아동의 사회적/정신적 능력에 초점을 둔 프로그램에 관심을 가져야 하는가?

학생들의 공격성과 약자 괴롭히기 등은 현 사회의 심각한 문제점이다. 모든 아이들은 위협에 노출되거나, 불안정한 상태로 방관되거나, 폭력에 위협받거나 희생양이 되어서는 안 된다는 논리를 떠나서, 학교 내 공격성은 지식의 습득을 저지하고 아이들의 내적 갈등을 초래한다. 또한 Broidy 외 다수 학자들의 말에 따르면, 장기적으로 볼 때 아동의 심각한 공격성은 그들이 성인이 된 후 범죄 성향이나 반사회적 성향을 가

질 수 있다는 심각한 척도이기도 하다.

때때로 약자 괴롭히기 사건의 85%는 방관자나 구경꾼이 지켜보는 가운데 이루어진다는 사실이 간과된다. 하지만 아동들은 이러한 광경을 목격하기만 해도 나쁜 영향을 받게 된다. Roots of Empathy 프로그램은 피해자나 가해자만을 중심으로 왕따 문제를 다루는 다른 프로그램과는 달리, 학급 전체 학생들이 예외 없이 참가하도록 설계되어 있다. 이 프로그램은 모든 학생들이 타인이 느끼는 감정을 통찰하고 서로 간의 사회적 책임감을 형성할 수 있도록 도와주고 가르친다.

□ 연구:

2000년 이후부터 Roots of Empathy의 효과에 대한 9개의 독자적인 평가와 이 프로그램에 관한 2개의 보고서가 나왔다.

□ 프로그램 효과에 대한 연구방법:

Roots of Empathy에 참여하게 될 아동 집단과 참여하지 않을 아동 집단을 모집하여 학년, 성별, 인종별로 나눈 후, 두 그룹 학생들의 행동 변화를 한 학년 동안 관찰한다. 또 다른 방법으로는 무작위 통제방법이 있는데, 이것은 프로그램에 참여할 학급과 참여하지 않을 학급을 무작위로 지정하는 것이다. 여기서, 자발적으로 참여했거나 임의로 지정된 혼란변수는 그룹 간에 균등하게 분산되었다는 것이 중요하다.

이 연구의 목적은 ROE 프로그램에 참여했던 아동들의 사회적 행동 변화를 평가하기 위함이므로 공유하기, 함께 놀기, 협동하기 등의 친사회적 행동성향과 타인에게 정신적 또는 신체적 해를 입히려는 공격성을 평가하였다. 또 공격성향은 다음과 같이 세분화하였다.

- 선차적 공격성: 물건이나 주도권을 가지려 하거나 다른 아이들을 위협 혹은 제압하려 하는 공격성. 약한 자 괴롭히기(Bullying)와 같은 맥락으로 쓰이기도 한다.
- 반응적 공격성: 대개 충동적으로 나타나며 위협이나 자극을 받았을 때 반응적으로 나타나는 공격성
- 관계적 또는 사회적 공격성: 의도적인 속임수로 남에게 피해를

입히거나, 따돌림, 험담, 모함 등으로 친구 관계에 손상을 입히는 공격성

결과는 학생들과 학급 교사로부터 얻어지고, 사회적/정신적 이해능력, 학급의 분위기와 부모의 육아 지식 등도 함께 쓰인다.

4) 얼마나 충실하게 이행되었는가?

널리 보급되고 잘 짜여진 프로그램이라도 항상 긍정적인 효과만을 가져오는 것은 아니다. 그 프로그램이 의도한 바에 얼마나 잘 접근할 수 있을지에 대한 주의와 관심이 절대적으로 필요한데, ROE 프로그램은 강사의 조언과 모니터링 시스템으로 인해 순조롭게 진행되었다. 메리 고든의 ROE 프로그램은 사회적 기업가 양성기관인 아쇼카 재단에서 주최하는 Changemakers Competition의 ‘위험에 빠진 젊은이들(Young Men at Risk)’이라는 주제에서 우승하였는데, 이에 대해 메리 고든은 이 프로그램이 지역사회(커뮤니티)의 개발을 위하여 설계되었기 때문에, 프로그램 강사에 대한 지역사회 조직의 후원과 교육청, 학교장, 교사들, 그리고 지역 내 부모와 갖나아가의 적극적인 참여가 있었고 그로 인해 성공적으로 진행될 수 있었던 것이라고 말했다. 프로그램 강사들은 한 학년 동안 27개의 레슨을 하고 즉각적인 멘토링을 하도록 연수받는다. 지역 코디네이터는 지역사회의 핵심 인물을 통해 지역사회의 성장을 위한 전략을 짠다.

5) 연구 결과

- ① 공격성 감소: ROE 프로그램에 참여했던 아이들은 공격성이 감소한 것에 비해, 그렇지 않은 아이들의 공격성은 오히려 증가했다.
- ② 친사회적 성향의 증가: ROE 프로그램에 참여했던 아이들은 그렇지 않은 아이들에 비해 친사회적 성향(공유하기, 도와주기, 함께 놀기)이 월등히 증가했다.
- ③ 사회적/감성적 이해력 증가: ROE 프로그램에 참여했던 아이들 집단은 비교집단 아이들보다 월등히 뛰어난 사회적/감성적 능력을 보였다.

- ④ 육아 지식의 증가: ROE 프로그램에 참여했던 아이들은 그렇지 않은 아이들에 비해 자신이 미래에 부모가 될 만한 자격이 있는가에 대해 더 강한 자신감을 보였고, 아기를 어떻게 돌봐야 하는지에 대한 지식이 훨씬 풍부한 것으로 나타났다.
- ⑤ 학급으로부터 보살핌을 받는 인식: ROE 프로그램에 참여했던 아이들은 그렇지 않은 아이들에 비해 학급 친구들과 교사로부터 도움을 더 많이 받는 것으로 인식하고, 자율성도 뛰어났다.
- ⑥ 지속되는 결과: 이 프로그램에 참여했던 아이들은 프로그램 이수 직후부터 공격성의 감소와 친사회적 성향의 증가되었고, 이 결과는 추후 3년 동안 더욱더 향상된 것으로 밝혀졌다.

□ ROE 프로그램이 진행 중인 학급에서는:

- 참여 어린이의 78%는 타인을 도우려는 성향이 증가했다.
- 참여 어린이의 74%는 또래의 아이들에 대한 수용성향이 증가했다.
- 참여 어린이의 71%는 다른 견해를 수용하려는 성향이 증가했다.
- 참여 어린이의 69%는 자신의 것을 타인과 공유하려는 성향이 증가했다.
- 참여 어린이의 65%는 친사회적 성향이 증가했다.
- 참여 어린이의 39%는 공격성향이 감소했다.

□ 이 연구 결과가 의미하는 것은:

사회성/감성 학습에 대한 연구에 따르면, ROE와 같이 아동의 사회성/감성 학습을 목표로 하는 프로그램에 참여한 아동은 참여하지 않은 아동보다 사회적 감성적 능력이 월등히 뛰어나고 스트레스와 우울감을 적게 느끼며, 그들 자신뿐 아니라 타인과 학교에 대한 태도가 우수하다고 한다. 또한 사회 안에서나 학급 안에서 행실이 개선되고, 태도 문제나 공격성향이 적으며, 과목 평점도 뛰어나다.

□ 공격성향:

공격적인 어린이들은 청소년기에 성적관리가 힘들고 학교 졸업률

이 낮으며, 성인이 되어서는 술과 마약 중독, 사고, 폭력범죄, 우울증, 자살시도, 배우자 폭행, 자녀방관 또는 자녀학대의 위험이 더 큰 것으로 나타났다.

□ 친사회적 행동:

또 연구진들은 초등학교 3학년 아동의 5년 뒤의 학문 성취도를 가늠하는 데 있어서 학생의 친사회적 성향이 그들의 현재 학과목 성적보다 더 정확한 척도가 된다고 밝혔다.

□ 유아 안전과 아동학대의 근절:

ROE 프로그램에 참여했던 아동들은 유아 안전에 대해 중요한 학습을 한 것으로 나타났는데, 조사에 의하면 이들의 99%에 달하는 아동이 유아를 혼드는 행위는 위험하다는 사실을 배웠다고 밝혔고, 우는 아기 달래는 여러 방법과 자신들도 미래에 좋은 부모가 될 수 있다는 자신감의 확립이 이루어진 것으로 나타났다.

이러한 자질은 그들 자신에게 중요할 뿐 아니라 미래의 아동의 웰빙을 위해서도 아주 긍정적이고 항구적인 의미를 갖고 있다. 이 연구는 이러한 자질들이 아동의 공격성을 방지해 주는 요소이며, 윗세대로부터 받은 폭력과 잘못된 양육방식이 다음 세대에 이전되는 것을 방지한다. 이 프로그램의 효과에 대한 연구는 다양한 연도, 지리적 영역, 실험 대상 및 방법, 자료 출처를 막론하고 지속적으로 긍정적인 효과를 입증하였다.

한편 ROE 프로그램에 대한 전문가들의 견해도 다음과 같이 매우 긍정적이다.

□ 캐나다 전 상원위원 랜던 피어슨

“나의 어린 시절과는 다르게 지금은 인간 성장과정 안에서의 아동기에 대해 훨씬 많은 지식이 발견되었다는 것은 굉장히 기쁜 소식이다. 이 지식은 우리가 아이들을 연민이 충만한 사람으로 기르고 아이들을 존중하는 데 크게 유용할 것이다. 메리 고든의 Roots of Empathy는 이러한 지식을 통합했고 입증된 트랙 레코드를 가지고 있는 프로그램이다.”

- 래피 캐보키안(가수 겸 작곡가이자 작가, 생태학자, 서정시인)
“메리 고든은 세계 평화의 장관이어야 하고, Roots of Empathy는 세계의 모든 아동, 모든 학급, 모든 나라에서 영원히 실행되어야 한다.”

- 마이클 폴란(토론토 대학 교육연구소 명예교수)
“ROE는 간단하면서도 천재적이고 영향력이 있으며, 아동의 정감의 발달이 어떻게 우선순위에 놓여야 하고, 또 어떻게 놀라운 결과를 가져올 수 있을지에 대한 아주 좋은 예이다. ROE는 사회와 학문의 통합의 귀감이다.

제 4 장

사회적 기업가 지원시스템

본 장에서는 발굴 및 양성된 사회적 기업가를 지원하는 시스템에 대해 크게 네트워킹과 금융지원시스템으로 구분하여 살펴보고자 한다.

제1절 네트워킹

1. Group Entrepreneurship⁴³⁾

아쇼카 펠로우들의 협력은 막대한 영향력을 지닌다. 아쇼카는 펠로우 간의 협력을 장려함으로써, 그들이 서로 배우고 지식을 공유하며 그들의 일을 추진하는 데 더욱 잘 준비될 수 있도록 한다. Ashoka는 다음과 같은 이니셔티브들을 통해 세계 각지에서 활동하는 유능한 펠로우들의 네트워킹을 가장 성공적으로 지원 및 활용하고 있다.

가. Changemakers

Changemakers는 세계적 온라인 커뮤니티로 사람들이 아이디어를 나누고 서로의 멘토가 되어 주며 사회적 혁신을 위한 좋은 아이디어를 찾도록 지원해 준다.

43) www.ashoka.org 참고.

Changemakers는 세계의 가장 급박한 사회문제들을 해결하기 위해 아이디어를 창출하고 다듬고 조정하는 세계의 가장 튼튼한 연구실 중 하나이다. 이 단체는 토론을 통해서 위생과 정부 투명성, 위협에 처한 아이들, 음식 안전, 지역발전, 건강관리 개선과 같이 다양한 분야의 변화를 위해 아이디어를 진척시킨다.

Changemakers의 온라인 대회 참가자들은 가장 탁월한 해결책을 생각해 내기 위해 경쟁하고, 그 해결책을 가다듬어서 시행한다. Changemakers는 20번 이상의 합작 대회를 실시했다. 모든 안건들은 검토되고 조언을 구하며 지원자들을 구하기 위해 온라인에 게재되어 지역사회에 공개된다. 전문 사회자들은 논쟁을 생동감 있게 만들고 참가자들에게 귀중한 피드백을 제공한다.

대회 후원자들은 훌륭한 아이디어를 발굴해서 투자한다. 2004년부터 Changemakers 대회는 145개 이상의 나라로부터 5,000개 이상의 강력한 해결책들을 발견했고, 세계적으로 3,000만달러 이상의 투자가 이루어졌다. 이러한 협력을 통해 Changemakers 팀들은 지원받고 멘토를 구할 수 있다.

나. Environmental Innovations Initiative(EII)

Environmental Innovations Initiative(EII)는 환경문제에 대해 혁신적인 해결방안을 제시하고 개선시키고 진척시키는 사회적 기업가들의 공동체이다. EII는 이미 인간과 자연세계의 관계를 개선시키고 있는 350명 이상의 뛰어난 사회적 기업가들로 구성되어 있다. EII는 성공적인 환경 혁신들의 기초적인 원칙들을 밝히고 아쇼카의 다양한 단체들이 시행하게 한다. EII는 수질·공중 위생관리사업, 지역사회 녹지화사업, 환경 관련 출판물 발행사업 등에 참여하고 있다.

다. Law for All Initiative

Law for All Initiative는 공적, 사적, 그리고 사회적 분야에서 Changemakers를 변호하고 무료 법률 상담서비스를 제공하며 정의로의 접근을 촉진시킨다. Law for All initiative는 세 가지 수준으로 사회적 기

업가들을 지원한다.

첫째, 펠로우들을 보호해 준다. Law for All Initiative는 네트워크를 구성하여 사회적 기업가들이 위협에 직면하는 것을 예방하고 긴급사태에 도움을 주어 펠로우들이 안전하게 일할 수 있게 해준다.

둘째, 사회적 기업가들을 변호해 준다. 아쇼카 회원들에게 무료 법률 서비스를 제공해 모든 개인들과 지역사회들이 법 아래서 동등한 보호를 받을 수 있다는 정신을 퍼뜨린다.

셋째, 정의에 접근한다. Law for All Initiative는 공공정책에 효과적으로 영향을 미치기 위해서 권력을 사용한다. 이들은 시민들을 보호하기 위해 사회적·상업적·공공 기업가들과 학계, 매스컴, 그리고 시민사회의 리더들과 협력한다. 정의에 접근하기 위해 개최되는 워크숍은 지역 부패, 정보의 자유, 과부의 권리, 정신 장애자들의 권리, 토지가 없는 시민들의 권리 등 넓은 범위의 이슈들을 주제로 진행된다.

2003년에 시작된 Law for All Initiative는 법과 정책 또는 권리 체제에 관한 새로운 아이디어와 판례를 통과시키기 위해 노력한다.

라. Youth Venture⁴⁴⁾

Youth Venture는 젊은이들이 일찍부터 사회적 변화를 이끌 수 있다는 것을 깨닫게 해주기 위해 만들어졌다. Youth Venture는 젊은이들이 사회적 Venture를 경험할 수 있게 격려하고 투자해 주며 전 세계적으로 젊은 체인지메이커가 강력한 네트워크를 구축할 수 있게 도와준다. 어떤 젊은이가 공동체를 개선시키는 아이디어를 가지고 팀을 이끌고 Venture를 시작하고 효과적으로 변화에 기여한다면 그는 그 경험으로 많은 것을 배우고 더욱 성장할 것이다. 이 젊은 ‘Venturers’는 그들이 변화를 창조할 수 있다는 것을 알고, 이 경험을 바탕으로 전 생애에 걸쳐 반복해서 주도적인 변화를 이끌어 낼 것이다. 이 경험을 통해 젊은이들은 정감, 팀워크, 리더십 등을 배울 수 있다.

44) Youth Venture에 대한 더욱 자세한 사항은 제2절 사회적 기업가 발굴시스템 중 2. Youth Venture에서 서술하였다.

2. 모자이크(Mosaic) 활동

아쇼카는 앞서 살펴본 글로벌 협력의 결과 가장 효율적인 패턴을 찾아 이를 ‘모자이크 활동’의 형태로 통일시켰다.

모자이크 활동은 선도적인 사회적 기업가들이 아이디어를 공유하고, 가장 유용한 아이디어를 선정하며, 이를 전 세계의 그들 분야에서 확산시키기 위해 동일한 이슈에 대해 마치 팀처럼 같이 활동하도록 하는 것을 말한다.

이러한 모자이크 그룹 기업가 활동은 개인 기업가들이 독자적으로 활동하는 다음 단계이다. 아쇼카는 그 분야 최고의 사회적 기업가들이 개발한 아이디어와 전달체계를 살펴보고 이들을 관통하는 원리 및 접근 방법들을 확인하여 리스트를 만든 후, 이들 중에서 가장 중요하고 세상을 가장 확실하게 바꿀 수 있는 몇 개의 아이디어로 리스트를 줄인다.

□ 아이디어 스크린 원칙(펠로우 후보 평가원칙과 같음)

- ① 이 아이디어는 역사적인 영향력이 있을 것인가?
 - ㉠ 그 분야에서
 - ㉡ 세계가 모든 사람이 변혁가가 되는 도움을 주는 측면에서
- ② 이 아이디어는 그 분야의 주요 결정자들에게 큰 호응을 받을 것인가?

진정하고도 새로운, 중요한 패턴 변화를 이끄는 기업가는 그의 아이디어가 작동할지 또는 진행되어 가는 도중에 수없이 많은 문제들이 발생하게 될지 알 수 없다. 한편, 기업가들이 이를 어떻게 풀어나갈지도 알 수 없다. 기업가들에게 사업계획서를 제출하게 할 수 있고, 기업가들은 사업계획서에서 이것을 해결할 수 있는 것처럼 보일 수도 있다. 그러나 기업가의 자신감은 알 수 없는 것을 아는 데서가 아니라, 주요 활동자들이 원하는 무엇을 향해 가고 있다는 데서 비롯된다.
- ③ 사회가 사회 내에 뿌리가 잘 잡혀 있고, 이것과 잘 맞는 많은 부분들이 있는 현재 방식에서 벗어나 기업가가 이야기하는 더

나은 미래를 위해서 나아가게 만드는 힘이 무엇인가? 사회적 기업가는 이 일을 혼자 할 수 없기 때문에 변화를 이끄는 주요한 힘, 지렛대가 무엇인지, 또한 기업가가 그것을 어떻게 작동시킬지를 본다.

아쇼카는 그 분야와 세상을 확실하게 바꿀 수 있을 것으로 보이는 원칙을 선정한 후, 이를 전파할 수 있는 전략을 세우고 이것을 추진한다. 아쇼카에는 전 세계에 퍼져 있는, 그리고 그들의 집단적인 아이디어를 보급하는 데 결심이 서있는 백 명의 최고의 사회적 기업가들이 있기 때문에 이러한 일을 하는 데 아주 유리하다. 이 집단 기업가 활동의 모자이크 과정은 개별 펠로우들로부터 도출되지만, 개별 펠로우들 역시 이 과정을 통해 많은 도움을 얻을 수 있다. 하나의 원칙과 하나의 효과적인 전달시스템을 개발한 한 펠로우는 다른 중요한 원칙들과 전달방식들에 대해 알게 되고, 이러한 다른 아이디어와 전달방식을 개발한 그의 동료와 동일하게 이를 활용할 수 있기 때문이다.

또한 이들은 자신들의 원칙을 구체화시키고 시장에 도입시키기 위해 함께 일함으로써, 혼자 일하는 것보다 더 많은 사람들의 삶에 더욱 큰 영향을 미칠 수 있다. 그리고 모자이크 방식의 몇 번의 강력한 성공경험 후에는 해당 분야에 새로운 이슈가 생기더라도 이 분야는 모자이크 활동의 유용성과 이를 어떻게 조직하는지에 대해 알고 있으므로 이를 활용할 수 있을 것이다.

한편 모자이크 활동은 다음의 두 가지 원칙을 발견하였다.

① 450명의 어린이와 청소년을 대상으로 하는 아쇼카 펠로우들의 활동을 도출한 원칙

첫째, 젊은이들이 사는 방식이 바뀌기 전까지 사회는 체인지메이커에 대해 알고, 본인들이 체인지메이커가 되어야겠다고 결심하고, 또한 이를 위해 필요한 복잡한 사회적 기술을 습득한 성인들의 비율을 증가시키기 어렵다.

세상의 1/3의 아이들은 남의 감정을 이해하고 남의 입장에서 생각하고 적절히 반응하는 정감(empathy)기술을 습득하지 못하고 있다. 그 결과, 그들은 어떠한 기술을 익히든지 성장한 후 사회의

중심인물이 되지 못할 것이다(Marginalized). 빠르게 변화하는 세계에서 규칙은 유용하지만 절대로 충분하지 않다. 규칙은 집단마다 다르고, 항상 바뀌며, 또한 아직 만들어지지 않고 있는 것들도 있기 때문이다.

둘째, 12살이면 아이들은 청소년이 된다. 이때 이들은 (1) 그들의 학교와 커뮤니티를 풍요롭게 할 수 있는 아이디어를 갖게 된다(튜터링서비스, 버추얼방송국, 서로에게 비밀을 상담하는 Hotline 등). (2) 그리고 팀을 형성하고 이끌어가며, (3) 되돌아보고 그들이 그들의 세계를 변화시킨 것을 알게 된다. 그들이 생각한 튜터링서비스가 그들 학교의 일부가 되는 것을 알 수 있는 것이다. 이를 통해 그들은 부인할 수 없이 자신들이 체인지메이커라는 것을 깨달을 수 있다. 또한 그들은 이 과정을 통해 정감/팀워크/리더십을 마스터할 수 있고, 자신들이 능력 있는 자, 삶에서 베푸는 자가 될 것을 알 수 있다.

- ② 시민사회부문은 재단이나 정부기관의 지원 이외의 새로운 파인낸스서비스를 필요로 하고 있다.

이에 관한 내용은 제2절 금융지원시스템의 3. HVC에서 자세하게 서술하였다.

3. 기 타⁴⁵⁾

이상에서 언급한 내용들 외에도 다양한 형태의 네트워킹 시스템이 존재한다. 학생들 간의 네트워크도 그중 하나로 볼 수 있다. 사회적 기업가가 되기를 희망하는 학생들은 그들 간의 네트워크를 형성하여 서로 정보를 주고받으며 더 나은 전략을 세우기 위해 경쟁을 벌이기도 한다. 이러한 네트워크는 학생들이 자발적으로 동아리와 같은 모임을 통해 형성하기도 하고, 같은 사회적 기업 경진대회에 참여했던 경험을 통해 이

45) Debbi D. Brock and Ashoka's Global Academy for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*, Ashoka, 2008. 1.

루어지기도 하는 등, 그 형성되는 계기가 다양하다. 대표적인 학생들 간의 네트워크로는 SIFE, Net Impact, Youth Venture 등을 들 수 있다.

기업 및 고등교육기관과 파트너십을 맺고 대학캠퍼스에 학생들의 팀을 개설한 SIFE는 현재 40여 개국에서 활동 중이다. SIFE 회원들은 그들의 교육경험과 교수진의 조언, 기업의 지원 및 그들 조직의 자원을 이용하여 프로그램이 회원들을 위한 진정한 경제적 기회를 창조할 수 있는 방향으로 진행되도록 한다. SIFE 팀들은 그들의 아웃리치 프로젝트 결과를 발표하고, 어느 팀이 가장 성공적으로 타인을 위한 경제적 기회를 창조해 냈는지 경쟁한다.

Net Impact는 더 나은 세상을 위해 경영기법을 사용하는 새로운 리더들의 커뮤니티를 성장시키고 강화시킴으로써 사회에 긍정적인 영향을 미치고자 하는 세계적인 비영리조직이다. 이 프로그램은 그들이 속한 대학과 조직, 그리고 커뮤니티에 실질적인 변화가 일어날 수 있도록 5개 대륙에 걸친 10,000명의 회원들을 교육하고 준비시킨다. Net Impact의 멤버십은 MBA, 대학원생, 그리고 전문가들의 가장 강력한 네트워크 중 하나이다.

제2절 사회적 기업가 발굴시스템에서 언급했던 Youth Venture는 전 세계로 그 활동범위를 확장해 감에 따라, 전 세계의 사회적 벤처 창업을 꿈꾸는 청소년들을 잇는 강력한 글로벌 네트워크로 구축되어 가고 있다. 이 네트워크는 청소년들에게 벤처에 대한 아이디어를 제공 및 디자인해주고 그 방법을 안내해 줌으로써, 청소년들의 사회적 벤처 창업을 지원한다.

이러한 학생들의 네트워크는 네트워크에 속한 학생들 간에 정보를 교류할 수 있을 뿐만 아니라 네트워크에 참여하고 있지 않은 학생들의 관심과 참여를 유도할 수도 있다는 장점이 있다. 국내에서도 ‘WISH’와 ‘넥스터스’ 등 대학생들의 사회적 기업 동아리가 다수 존재하며, 이들은 사회적 기업 경진대회 참여 및 창업, 세미나 개최 등 다양한 활동을 하고 있다. 그러나 이들 네트워크는 아직까지는 형성 초기 단계로, 향후 더욱 넓은 범위로까지 그 활동영역을 넓힘으로써 해외 학생 네트워크들 과도 교류가 이루어지는 방향으로 진행되어야 할 것이다. 또한 아직까지 중고생들의 사회적 기업 동아리나 네트워크는 전무한 실정이므로,

장기적인 사회적 기업가 발굴 및 양성의 관점에서 중고생들의 사회적 기업에 대한 관심을 환기시키고 이들의 참여를 유도할 필요가 있다.

이 외에, 미국, 영국, 스페인 등지에서 다수 개최되고 있는 사회적 기업에 관한 컨퍼런스도 지식 공유 네트워킹의 일환으로 볼 수 있다. 사회적 기업 컨퍼런스 중 대표적인 것으로는 스콜 재단과 옥스퍼드 대학의 스콜 센터(Skoll Centre for Social Entrepreneurship)가 개최하는 스콜월드포럼(Skoll World Forum on Social Entrepreneurship)이 있다. 스콜월드포럼은 전 세계 사회적 기업가 정신 분야의 선도적인 사상가와 행동가들의 연례 컨퍼런스로, 60개가 넘는 국가의 사회적 기업가·아카데미·기업 및 금융·공공 섹터에서 발표자, 변화창조자, 오피니언 리더 및 언론들이 참가한다. 3일간의 포럼에서는 사회적 기업가에게 가장 중대한 이슈에 대한 논의가 이루어지며, 2009년의 스콜월드포럼은 ‘변화하는 파워 다이내믹스(Shifting Power Dynamics): 사회적 기업가가 변화를 위해 어떻게 파워 다이내믹스에 접근하고 이를 움직이며 영향을 미치는가’에 관해 다루었다.

사회적 기업과 사회적 기업가는 상대적으로 새로운 연구주제로 떠오르고 있는 분야인 만큼, 이에 관한 컨퍼런스의 개최는 현직 및 예비 사회적 기업가들에게 많은 유용한 정보를 제공할 수 있을 뿐만 아니라 이 분야에 대한 사회적 인식을 제고하고 사회적 기업 및 사회적 기업가에 관한 연구의 토대도 마련할 수 있을 것이다.

제2절 금융지원시스템

본 절에서는 사회적 기업가를 지원하는 금융지원시스템을 1. 투자자(임팩트투자산업), 2. 투자자들과 사회적 기업을 연결하는 중개자(Social Venture Capital), 3. 금융기관 및 영리기업과 사회적 기업의 연계모델(HVC)로 구분하여 살펴보고자 한다.

1. 임팩트투자산업⁴⁶⁾

전 세계적으로 사회적 기업가를 지원하려는 움직임이 여러 방향으로 이루어지고 있다. 특히 사회적 기업가 및 그들의 사업에 자금을 지원하고자 하는 시도가 생겨나고 있는데, 그 대표적인 예가 임팩트투자산업의 출현이다.

가. 개요

사회적 문제를 해결하는 데(예를 들면, 모든 사람들에게 보건의료를 제공하고 농부의 소득을 높이거나 슬럼에 사는 사람들에게 품위 있는 집을 지어 제공하고, 에너지서비스를 지속적으로 제공하는 것과 같은 것)에는 자선가들이나 정부가 제공할 수 있는 것보다 더 많은 투자자금이 필요하다. 그러나 다행스럽게도 상대적으로는 아주 작지만 빨리 성장하기 때문에, 사회적인 문제를 대규모로 해결할 수 있는 투자자본을 형성할 수 있는 산업이 출현하고 있다.

이 산업을 임팩트투자산업(Impact Investment Industry)이라 하는데, 이는 사회적 가치와 재무적 수익률을 추구하며, 많은 경우 시장 수익률 이상의 수익률을 추구하는 투자자들로 구성되어 있다.

이들의 투자 대상은 아직 서비스 수준이 낮은 저소득층의 시장이다. 그러나 이 시장도 상당한 규모에 달한다. IDB에 의하면, 남미와 카리브해의 국가들에서는 시장에 포함되어 있지 않고 접근방법이 부족하여 아직 활용되지 않은 이 저소득층 시장이 연간 5,000억달러 규모라고 한다. 인구의 70%가 이 시장에 속하는 것이다.

한편 임팩트투자자들은 ‘해로운’ 기업에 투자하는 것을 막거나 환경 및 사회 관련 기업활동을 장려하는 데 초점을 맞춘 ‘사회책임투자’를 넘어, 능동적으로 자선적 개입만으로는 도달할 수 없는 범위의 해결책을 제공할 수 있는 사업과 펀드에 자본을 투자하고자 한다. 이렇게 투자되는 자본은 지분, 채권, 운영자본 신용한도, 채무보증 등의 다양한 형태로

46) *Executive Summary—Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute, 2009.

나타날 수 있다.

그렇다면 임팩트투자는 작고, 조직화되지 않고, 레버리지되지 않은 틈새시장의 상태로 오랜 기간 머무를 것인가, 아니면 사회적·환경적 문제들을 해결하기 위해 필요한 자본, 재능 그리고 창의성을 제공하는 주요 보완적인 힘으로 성장해 갈 것인가?

나. 임팩트투자산업의 출현

2007년에 시작된 자본시장 쇼크에도 불구하고 여러 강력한 기회들은 임팩트투자를 지속시키거나, 또는 오히려 더욱 활성화시키고 있다. 그러나 임팩트투자자들에게는 여전히 많은 어려움이 밝은 전망과 현실 사이에 존재하고 있으며, 이러한 문제점들을 해결하는 것은 임팩트투자산업의 발전을 촉진시키기 위해 필수적이다.

임팩트투자산업이 당면한 기회요인 및 위협요인은 <표 4-1>과 같다. 이러한 기회 및 위협 요인의 순(net)효과를 예측하는 것은 불가능하다. 그러나 분명한 것은 대부분의 기회요인들이 지속되리라는 점이다. 또한 임팩트투자산업의 위협요인들은 극복되어야 할 것이다.

*Executive Summary—Investing for Social & Environmental Impact*에서는 이 출현 중인 산업이 기회요인과 위협요인의 결합의 결과로 그 진화과정에 있어 과도기적인 단계에 도달했음을 지적했다. 즉, 전형적인 산업발전 단계를 나타낸 그림에 표시된 대로, 초기의 조화되지 않은 혁신 단계를 벗어나 보다 광범위한 영향을 위해 요구되는 시장을 세우는 단계에 임박한 것이다.

조화로운 공동의 노력과 인프라에 대한 충분한 투자가 이루어진다면, 임팩트투자는 조화되지 않은 혁신 단계를 벗어나 향후 5~10년 사이에 더욱 광범위한 영향을 미칠 수 있는 시장을 확립할 수 있을 것이다.

〈표 4-1〉 임팩트투자산업이 당면한 기회요인 및 위협요인

기회요인	위협요인
<ol style="list-style-type: none"> 1. 분산투자자와 색다른 접근을 추구하는 부유한 투자자 집단의 증가, 현재와 미래 규제정책의 압력, 가치를 중시하는 소비자 행동 등의 영향으로 자본투자자들의 임팩트투자에 대한 관심 증대 2. 효과적인 사회적·환경적 문제 해결책의 필요성에 대한 공감 확대 3. 성공사례 및 지속적으로 발전해 온 경과의 기록(예: 마이크로 파이낸스와 clean tech 등의 성공은 언론의 긍정적인 반응과 함께 광범위한 관심을 불러일으킴) 4. 임팩트투자 관련 커리어에 관심있는 사람들의 모임 및 다음 세대의 리더 양성 5. 금융위기에 따른 자산 가격의 상대적 하락 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 효율적인 중개시스템의 결여(분절된 수요 및 공급, 복잡한 거래, 위험에 대한 이해 부족으로 인한 높은 탐색비용 및 거래비용 소요) 2. 자선과 수익추구에 있어 이분법적으로 구조화된 시장으로 인한 인프라 결여 3. 투자자들이 원하는 정도의 수익을 올릴 수 있는 즉각적인 임팩트투자 기회의 부족 4. 금융위기에 따른 보수적 투자 분위기 확대

자료: Executive Summary- Investing for Social & Environmental Impact, Monitor Institute, 2009.

다. 임팩트투자산업의 미래

다음의 위험 중 하나라도 나타난다면, 임팩트투자의 향후 규모와 가치는 위협을 받을 수밖에 없다.

- 임팩트투자가 궁극적으로 너무 어려운 경우. 예: 위험에 따르는 보상이 충분치 못한 경우, 임팩트투자에 대한 관심이 저하될 수 있음
- 임팩트투자가 궁극적으로 너무 쉬운 경우. 예: ‘사회적·환경적 영향’에 대한 개념이 실질적으로 의미가 없을 만큼 느슨하고 희박한 경우. 이는 자칫하면 임팩트투자를 ‘좋은 일을 하는(do good)’ 투자가 아닌 ‘기분 좋게 느끼는(feel good)’ 투자로 전락시킬 수 있다.

〈표 4-2〉 임팩트투자의 결정적인 과도기: 시장의 확립

산업발전 단계 →

조화되지 않은 혁신	시장의 확립	시장의 가치 포착	성숙
<ul style="list-style-type: none"> - 시장의 필요 또는 정책 인센티브에 따라 서로 다른 기업가적 활동들이 시작됨 - 혁신가들은 성숙해 보이는 산업에서도 새로운 비즈니스 모델을 추구할 수 있음 - 최고급시장 이외에는 경쟁이 거의 이루어지지 않음 	<ul style="list-style-type: none"> - 활동 중심지가 개발되기 시작함 - 거래비용을 감소시키고 더 많은 활동을 지원하기 위해 인프라가 구축됨 	<ul style="list-style-type: none"> - 기능 중인 시장에 주류의 주체들이 진입함으로써 성장이 일어남 - 각 주체들은 더 많은 활동에 걸쳐 그들이 이전에 인프라에 대해 투자한 고정비용을 레버리지할 수 있음 - 조직들은 점차 분화되어 감 	<ul style="list-style-type: none"> - 활동들은 상대적으로 안정된 상태에 이르고 성장속도는 둔화됨 - 합병이 일어나기도 함

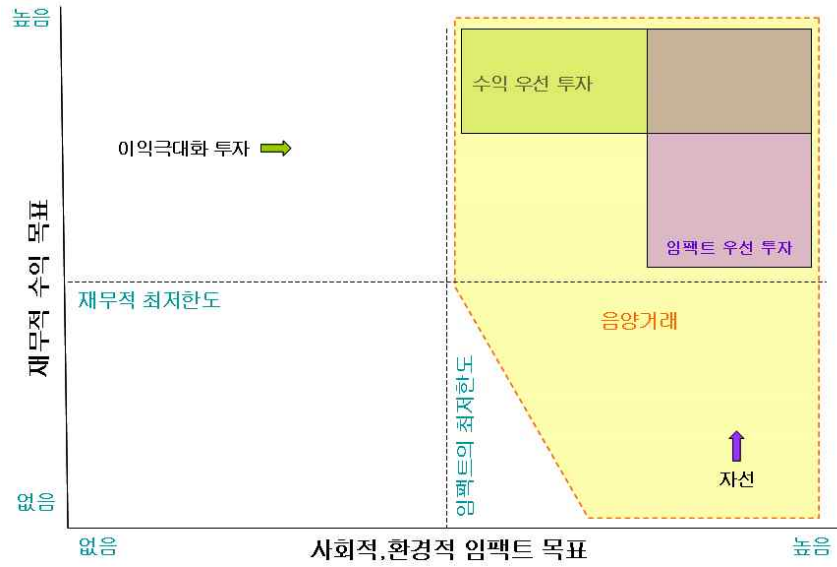
자료: Executive Summary—Investing for Social & Environmental Impact, Monitor Institute, 2009.

- 임팩트투자가 2008년에 진행 중인 세계적 경기후퇴에 의해 간접적 피해를 입을 위험. 예: 이 위기는 길고도 깊은 형태로 진행될 수 있으며, 새로운 방식의 투자에 대한 투자자들의 흥미를 억제하는 산업구조와 규제로 이어질 수 있다.

이러한 위험들을 극복하기 위해서는 각 주체들이 일정 수준의 재무적 수익과 사회적·환경적 영향은 동시에 달성될 수 있다는 믿음과 함께 이 출현 중인 산업을 전체적으로 바라볼 때에만 가능한 집단적 의지(collective will)을 확립해야 한다. 또 다른 한편으로 사람들이 임팩트투자에 참여하는 각기 다른 이유들도 이해해야 한다.

임팩트투자자들은 그들의 우선적 목적에 따라 크게 두 그룹으로 분류될 수 있다. 먼저 임팩트 우선 투자자이다. 이들은 사회적·환경적 영향을

[그림 4-1] 임팩트투자자의 구분



자료: Executive Summary- Investing for Social & Environmental Impact, Monitor Institute, 2009.

최대화시키는 것이 우선이므로, 필요한 경우 재무적 수익의 일부를 포기할 용의도 있다. 반면, 수익 우선 투자자들은 일정 기준 이상의 사회적·환경적 영향을 달성할 수 있을 경우, 재무적 수익을 극대화시키고자 한다.

때때로 임팩트 우선 투자자들과 수익 우선 투자자들이 공동으로 투자하기도 하는데, 이를 음양거래라고 부른다. 즉, 음양거래는 임팩트 우선 투자자들과 수익 우선 투자자들, 그리고 때로는 자선가들의 자본까지 결합시키는 거래인 것이다. 한편, 이는 서로 친숙하지 않은 기관들과 개인들 간의 공동작업을 요구하므로, 현재까지는 이들 거래가 효율적으로 이루어지는 데 다소 어려움이 따른다. 향후 매끄러운 네트워크를 통해 서로 다른 두 가지 타입의 자본을 잘 융화시킨다면, 음양적 접근은 사회적·재무적 수익을 최대로 달성할 수 있는 정교한 투자구조를 개발해 낼 수 있을 것이다.

비록 임팩트 우선, 수익 우선, 그리고 음양거래 모두 각각의 위험과 한계가 있으나, 향후 10년간 이 셋은 성장하고, 또 성공할 수 있을 것이다. 또한 이들의 성공적인 조합은 임팩트투자의 밝은 전망을 더욱 잘 실현시킬 수 있을 것이다.

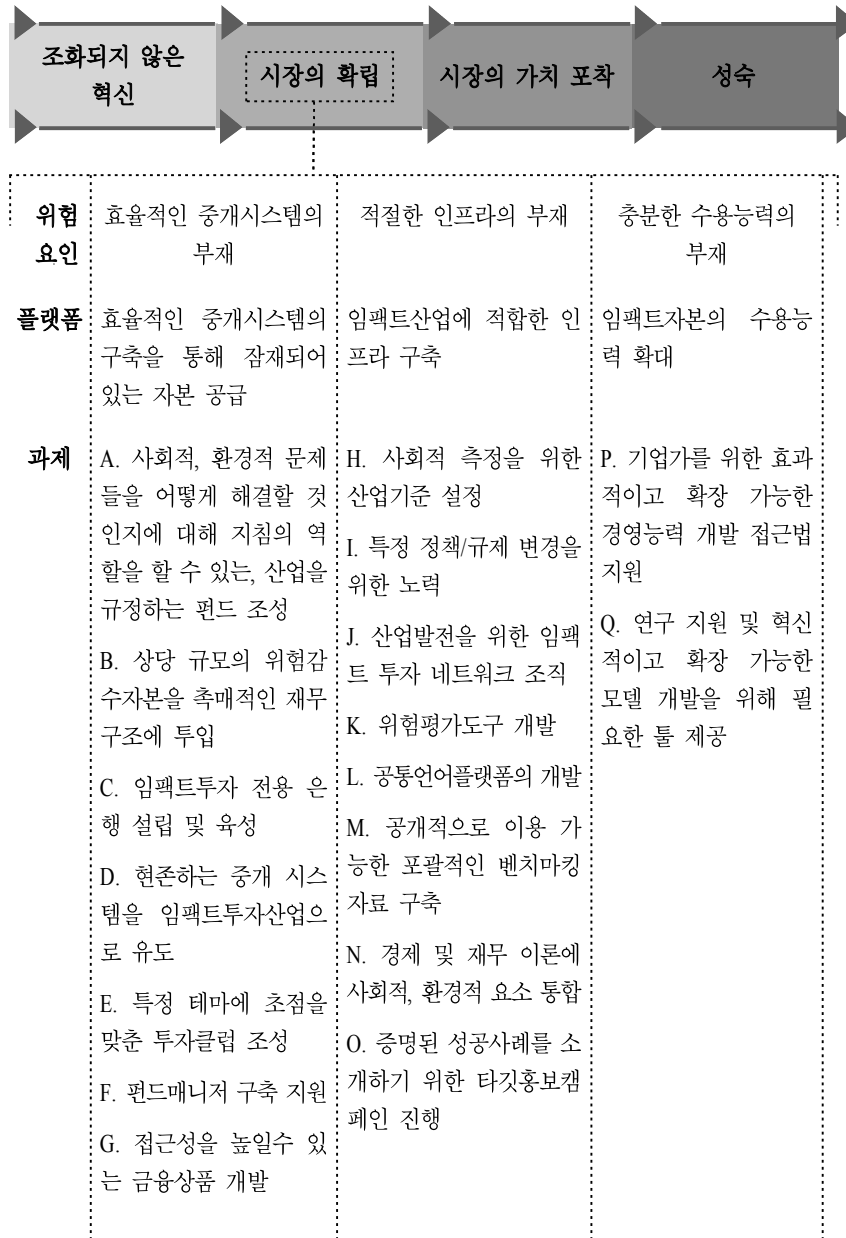
라. 임팩트투자산업 발전방안

만일 더욱 응집성 있는 시장을 건설하려는 구체적인 행동이 취해지지 않는다면, 임팩트투자산업은 발전 단계 중 첫 단계인 ‘조화되지 않는 혁신’에 오랜 기간 머물러 있게 될 수도 있다. 그렇다면 어떠한 구체적인 행동이 필요한 것인가? 공급 증대와 수요 증대 사이의 균형을 맞추는 데에는 고전적인 ‘닭이 먼저냐, 달걀이 먼저냐’의 문제가 있다. 비록 우리는 향상된 중개시스템이 중요하다는 데 초점을 두고 있으나, 궁극적으로는 공급과 수요가 모두 증대되어야 한다. 투자자, 기업가, 그리고 자선가 모두는 다음 단계에서의 성공에 필요한 리더십과 자본 및 협동을 제공하는 데 중요한 역할을 수행한다.

임팩트투자시장을 확립하기 위한 핵심 과제들을 나열해 본다면 [그림 4-2]와 같다. 이 중 A. 사회적·환경적 문제를 어떻게 해결할 것인지에 대해 지침의 역할을 할 수 있는, 산업을 규정하는 펀드 조성, B. 상당 규모의 위험감수자본을 촉매적인 재무구조에 투입, H. 사회적 측정을 위한 산업기준 설정, I. 특정 정책/규제 변경을 위한 노력, J. 산업발전을 위한 임팩트투자 네트워크 조직은 그중에서도 우선적으로 이루어져야 할 과제 5가지이다.

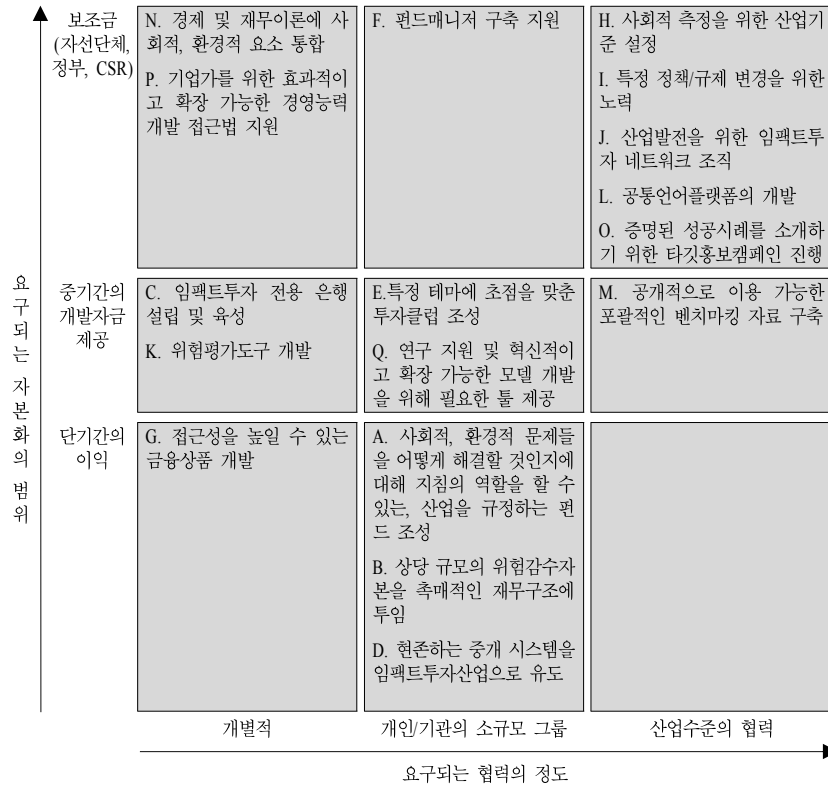
한편 이러한 핵심과제들은 협력과 자본화의 범위에 따라 잘 실행되어야 한다. 예를 들어, 높은 수준의 협력이 요구되는 과제를 수행함에 있어 각각의 주체들이 끝까지 자신들의 주장만 피력한다면 그 과제는 성공적으로 이루어질 수 없을 것이다. [그림 4-3]에는 각각의 과제들이 효과적으로 실행되기 위해 요구되는 최소한의 협력과 자본화 수준이 표시되어 있다.

[그림 4-2] 임팩트투자시장을 확립하기 위한 핵심 과제들



자료: Executive Summary- Investing for Social & Environmental Impact, Monitor Institute, 2009

[그림 4-3] 임팩트투자시장을 확립하기 위한 핵심 과제들



자료: Executive Summary- Investing for Social & Environmental Impact, Monitor Institute, 2009.

2. Social Venture Capital

가. Acumen Fund

Acumen Fund는 2001년, 시장의 힘으로 빈곤을 해결하기 위해 설립된 비영리 벤처캐피털 펀드이다. 초기의 자금은 록펠러 재단, 시스코 재단, 그리고 실리콘밸리의 개인 세 명으로부터 지원받았으나, 현재는 자신들의 자선적 투자로부터 더 높은 사회적 이윤을 획득하고자 하는 전 세계의 200명이 넘는 개인들과 재단들, 그리고 회사들로부터 지원을 받고 있다.

Acumen Fund는 자선적 자금을 모금한 후, 빈곤층에 그들이 이용 가능한 가격으로 건강관리, 식수, 주택, 에너지 등을 공급할 수 있는 영리

및 비영리 기업의 주식과 채권에 투자한다. 이들은 파키스탄, 인도, 케냐, 남아공 등지에서 주로 사업활동을 하며, 2,000만달러의 투자금을 운용하고 있다. 이들의 목표는 투자된 원금과 함께 적정 수준의 이자가 회수되도록 하는 것이며, Acumen Fund의 모든 수익은 상기 지역의 문제들을 해결하기 위해 사업활동을 벌이는 다른 기업들에 재투자된다.

이처럼 Acumen Fund는 혼합적인 가치를 추구한다. 이들은 민간기업에 투자할 자선적 자금을 모금하는 비영리조직이며, 기업, 재단, 개인 및 정부와 파트너십을 구축한다. 또한 이들은 자금을 제공할 뿐만 아니라, 투자한 기업들에게 경영 컨설팅 등을 지원한다. 이들은 타깃시장에 대한 사회적 영향과 자금을 상환할 수 있는 능력, 이 두 가지 모두를 통해 성공 여부를 평가한다.

Acumen Fund는 주로 네트워크를 조직하고 발전시키며, 이를 현장에서 강화시킴으로써 경로를 구축해 나간다. 이들은 지속 가능성과 확장 가능성을 보장할 수 있는 강력한 리더가 이끄는 기업에 투자하고자 한다. 그러므로 이들은 현재의 파트너들에게 사업을 성공시킬 수 있는 시간적 여유를 보장해 주기 위해 고위험 저수익 펀드의 운용을 감수한다. 투자자들은 실제적으로 8~10년 정도 후 원금과 함께 약 3% 정도의 이자를 지급받는다. 그래서 이를 인내자본(Patient Capital)이라고 하기도 한다.

Acumen Fund로부터 투자받은 21개의 기업들은 필요한 기술들을 효과적으로 보급하고, 16,000개 이상의 일자리를 만들어 냈으며, 시장 접근이 제한되어 있던 수백만명의 개인들에게 기본적인 서비스들을 제공함으로써, Acumen Fund의 투자활동이 의미 있는 성장을 이뤄 냈음을 보여주고 있다.

다음은 Acumen Fund가 지원한 사업들의 사례이다.

1) WaterHealth International

물에 대한 접근 및 물의 질은 전 세계의 가장 긴급한 이슈 중 하나이다. 지구상의 20%에 가까운 사람들이 한 잔의 깨끗한 물도 마셔본 적이 없으며, 인도에서는 도시의 물 판매자들이 중산층 소비자들이 지불하는 가격의 30~40배로 델리와 뭄바이의 슬럼가에 물을 판매한다.

WaterHealth International을 설립한 Tralance Addy는 오염된 공짜의 물

보다 저렴한 가격의 안전한 물이 낫다는 생각과 함께, 민간 섹터를 통해 이 문제를 해결하는 데 초점을 맞추었다. WaterHealth International은 로스앤젤레스에 본사를 두고 필리핀과 인도에 지점을 둔 영리기업이다. 이들의 비즈니스 모델은 정부 또는 자선단체를 통해 금액의 20%를 지원받고 나머지는 저렴한 비용으로 대출을 받아(이후 판매수익으로 상환), 시골에 종합적인 물 처리시설을 설치하는 것이다. 이들은 최소금액—15리터에 2센트의 금액—으로 물을 공급한다.

Acumen Fund는 2004년 International Finance Corporation과 함께 WHI 지분에 60만달러를 투자하고, 정수장의 새 디자인을 자문하는 등 재능과 지식을 지원했다. 이들은 또한 WHI의 이사회 위원직도 맡고 있다. 2006년 WHI는 시리즈 C 라운드를 통해 1,200만달러를 추가적으로 조달하였고, 현재 50개의 마을에서 10만명 이상의 고객을 두고 있다.

WHI는 빈곤이라는 문제를 해결하기 위해 민간 섹터를 활용하는 private-public partnership의 대표적인 예이다. 지역 NGO인 Naandi와의 파트너십을 통해 자신들이 활동하는 마을에 대한 지원을 제공받았고, 인도에서 두 번째로 큰 상업은행인 ICICI로부터는 대출보증, IFC와 게이츠 재단으로부터는 자금과 회사의 성공을 위한 전문지식을 지원받았다.

WHI는 현재 10만명이 넘는 개인들에게 안전한 식수를 공급하고 있으며, 추가적인 투자를 유치할 수 있는 능력도 증명해 보이고 있다. 그러나 WHI는 10만명의 고객을 깨끗한 물을 필요로 하는 인도의 480만명으로 확대해야 할 과제가 남아 있다. 그리고 이를 위해서는 WHI의 물 처리시스템이 미치는 장기간의 사회적·경제적 영향에 대한 보다 정확한 이해가 필요하다. 이에 대해서는 게이츠 재단에서 사회적·위생적 영향에 대한 심도 깊은 연구 수행을 지원해 주고 있다. 이는 시장 지향적 접근을 통해 진정한 변화를 이루어 내기 위해서는 다양한 종류의 자본이 필요하다는 것을 다시 한 번 일깨워 주는 사례라고 할 수 있다.

2) IDE India

오늘날 인도에는 2억 5천만명에 가까운 농부들이 열심히 일하고도 하루에 1~2달러의 소득밖에 올리지 못하고 있다. 그들의 가장 큰 어려움 중 하나는 농업용수를 공급받는 일이다.

IDE India의 Amitabha Sadangi는 시장을 이용한 빈곤문제 해결에 초점을 맞춘 또 한 명의 뛰어난 기업가이다. Amitabha는 가난한 농부들의 소득 증대를 위해 그들이 이용 가능한 가격으로 농업기술을 보급하기 위한 비영리조직과 회사를 설립하였다. 그리고 20년 이상이 지난 후, 그는 이것이 농촌의 빈곤 문제를 해결할 수 있는 지속 가능하고 진정한 방법 중 하나라고 결론지었다.

IDE India의 주요 상품 중 하나는 세류관개로서, 농업용수가 부족한 농부들이 작물의 뿌리에 직접 용수를 공급할 수 있도록 함으로써 작물들이 건조한 상태에서도 자랄 수 있도록 하는 것이다.

Amitabha는 그의 생각이 아닌 농부들의 필요와 열망에 따라 사업을 디자인했다. 즉, 관개시설에 투자된 돈이 단시간 내에 산출과 이윤의 증대로 이어질 수 있도록 했다. 이를 통한 추가적인 이윤으로 농부들은 더 많은 땅에 관개시설을 구축할 수 있고, 결과적으로 소액의 자금을 통해 위험을 경감시키며 사업을 확장시킬 수 있기 때문이다.

IDEI가 기존 상품의 1/4 가격으로 이 시스템을 공급함으로써, 가난한 농부들은 물의 효율성을 50% 증가시키고 산출을 30% 이상 증대시키는 기술을 이용할 수 있었다.

IDEI는 초기에는 그 대상을 지역의 농부들로 삼았으나, Amitabha는 그 범위를 세계적으로 확대시키고자 했고, Acumen Fund의 지원으로 IDEI는 Global Easy Water Products(GEWP)라는 영리기업을 설립하였다. (비영리조직은 가난한 사람들을 위한 확대 가능한 비즈니스 모델 설계 연구를 지속하였다.) 이를 통해 첫 5년 동안, IDEI는 75만명의 사람들에게 소득 증대와 영양상태의 호조를 가져오며, 인도의 6개 주에 15만개 이상의 시스템을 판매하였다.

이 외에도 IDEI는 2006년 ICICI와 파트너십을 체결하여 GEWP 딜러들의 신용을 강화시킴으로써 그들이 고객들에게 마이크로 파이낸스를 제공할 수 있도록 하였다. 상대적으로 낮은 가격에 세류관개시설을 공급함에도 불구하고 여전히 이를 구매할 능력이 없는 농부들이 존재했기 때문이다. 이 시스템 디자인은 파트너 모두에게 큰 이익을 제공하고 있다. GEWP는 상품의 판매범위를 확대시킬 수 있었고, ICICI는 제한된 위험으로 시골 지역의 고객 기반을 구축할 수 있었다. 딜러들 또한 1%의

이자 수익을 획득함과 동시에 판매 증대의 효과를 누릴 수 있었고, 지역 사회에서도 높은 신용을 얻을 수 있었다. 무엇보다도 농부들은 간단한 절차를 통해 신용을 제공받음으로써 관개시스템을 설치하고, 단 한 번의 추수로 그 투자금액의 3~4배 수익을 획득할 수 있었다.

나. Calvert Foundation⁴⁷⁾

10년이 넘는 기간 동안, 캘버트 재단(Calvert Foundation)은 긍정적인 사회적 영향력을 끼치고자 하는 모든 투자자들에게 커뮤니티 투자가 안전하고도 논리적인 옵션이 될 수 있도록 노력해 왔다. 이들은 비영리조직과 사회적 기업들이 중대한 사회적 문제들을 해결하도록 하는 지속 가능하고 확장 가능한 모델을 창조하기 위해 전통적인 자선보다는 투자 캐피털의 이용에 초점을 맞추고 있다.

즉, 이들은 저렴한 주택 공급, 마이크로 크레딧, 소규모 사업, 공정무역, 커뮤니티 시설 개발, 사회적 기업, 걸프만 복구 및 환경 문제에 대한 투자를 통해서 빈곤의 종식이라는 최종적인 목표를 달성하고자 한다.

이 중 사회적 기업 분야에의 투자를 살펴보면, 캘버트재단은 케이스 재단(Case Foundation)과 스킨 재단(Skoll Foundation)의 지원하에 사회적 기업에 투자하는 새로운 이니셔티브를 시작하고 있다. 자금을 조성하고 알맞은 이율로 사회적 기업에 투자함으로써, 투자를 빈곤의 종식이라는 목표에 연결시키고자 하는 것이다. 이러한 투자는 경제정의와 커뮤니티 개발을 증진시키며 낙후된 커뮤니티와 자금시장을 연결하는 가교로서의 역할을 수행할 수 있다. 그러나 캘버트 재단은 보조금을 제공하는 것이 아니며, 적합한 이율로 대출을 제공하는 것에 초점을 맞추고 있다.

캘버트 재단이 정의하는 사회적 기업은 사적인 이익을 넘어 공적·사회적 이익을 추구하며 수익을 창출하는 벤처이다. 사회적 기업은 사회에 명백한 사회적 또는 환경적 이익을 창출해 내야 한다. 한편 캘버트 재단의 투자 대상은 영리와 비영리 사회적 기업 모두를 포함한다.

캘버트 재단의 투자를 받고자 하는 사회적 기업들은 먼저 재무적 건전성을 심사받고, 이후 투자위원회에서 수립된 기준에 따라 평가받는다.

47) www.calvertfoundation.org 참고.

이상적인 후보 기업들은 다음과 같은 조건을 만족시켜야 한다.

- ① 건전한 재무상태: 2백만달러 이상의 수익이나 자산규모, 부채의 가치를 초과하는 순자산 등 전체적인 재무건전성이 양호한가?
- ② 경영: 양호하고 안정적인 경영팀; 다른 기관과 차용자들에게 알려진 경영팀
- ③ 생산 실적: 양질의 상품/서비스에 대한 일관성, 과거 계약/바이어에 대한 우수한 성과
- ④ 다양화된 자원 및 수익 기반

〈표 4-3〉 캘버트 재단의 사회적 기업 투자구조

기금의 사용	운전자본, 매출채권 금융, 브릿지 파이낸싱, 공장 및 설비투자 파이낸싱, 라인오브크레딧
원금	25만달러~100만달러, 보증이나 담보가 제공될 경우 늘어날 수 있음
기간	3~5년, 재무상태가 건전할 경우, 대출 갱신 또는 만기 연장 가능
이율	5~9%
상환	일반적으로 만기 시 원금과 이자를 상환받음, 장기대출의 경우 기본자산에 따라 할부상환이 이루어지기도 함
담보	대출건별로 결정됨

〈표 4-4〉 캘버트 재단의 사회적 기업 투자자격

운영 이력	최소 3년 이상
총자산/수익	자산 또는 수익 최소 1백만달러 이상
그 외의 재무적 기준	독립적으로 감사받은 재무제표
	양의 순자산(net worth)
	총비용 대비 벌어들인 수익의 비율이 최소 40%
사회적 기준	저소득층에 초점
	사회에 명확한 이익을 주는 사업 모델; 돈이 투자되는 곳마다 사회적 비용이 감소
영향력 측정	기업의 저소득층에 대한 긍정적인 사회적 영향력을 측정하는 데이터를 수집하고 분석해야 함

3. HVC⁴⁸⁾

가. HVC 개요

젊은이들이 청소년 벤처를 시작하는 데 드는 초기자본을 마련하기 위해 어디를 갈 수 있는가? 그들은 자선재단이나 정부에 갈 수 없다. 그들은 통상적으로 그들 자신의 은행 계좌도 개설할 수 없다. 청소년들이 청소년 벤처를 시작하는 것을 용이하게 하는 것이 우리 사회의 이익에 합치되지만, 기존의 금융서비스는 이러한 역할을 하지 못하고 있다. 이뿐만 아니라 선도적인 사회적 기업가도 금융기관들의 서비스를 받지 못하고 있다. 정부의 그란트를 나누어주는 기관이나 자선재단도 선도적인 사회적 기업가에게 금융적인 지원을 제공하기가 구조적으로 어렵게 되어 있다.

사회적 기업가는 새로운 아이디어를 가치 있게 보는 투자자가 필요하다. 대부분의 중요한 혁신은 기존의 문제를 풀기 위해 설정된 분야나 기관의 경계를 넘어선다. 정부는 법률과 규정에 의해 정의된 좁고 경직적이며 뚫고 들어가기 어려운 경계선에 묶여 있는 경우가 많다. 자선재단은 내부적으로 연통된 기관의 전략에 사로잡혀 있다. 상업적인 금융기관과 다르게 정부나 자선재단은 그들의 고객의 요구에 반응해야 할 필요가 없다. 이러한 구조는 모든 계층의 잠재적 고객의 필요를 만족시키지 못하도록 하고 있다. 경쟁압력이 없기 때문에 우수한 시민단체에는 보상을 하고, 그렇지 못한 시민단체는 문을 닫도록 하거나 합병되도록 하지 못하고 있다.

현재 급속히 형성되고 있고 더욱 다양해져 가는 시민 섹터가 긴급하게 요구하는 금융서비스를 기존의 두 기관이 공급할 수 없다면 시민 섹터는 어디로 가게 되는가? 매우 경쟁적이고 고객 중심적인 영리형 금융기관으로 가게 된다. 상당히 매력적이고 새로운 비즈니스가 여기에 생성되기를 기다리고 있는 것을 알아차리고 그 문을 여는 첫 번째 영리 금융기업은 상당한 이익을 볼 수 있으며, 사회에도 큰 기여를 할 수 있을 것

48) Bill Drayton, "Everyone a Changemaker," *Innovations*, Winter 2006, www.ashoka.org 참고

이다.

시민사회부문은 빠르게 성장하는 분야이다. 그리고 경제적 및 사회적 수익이 다양하게 결합되어 있는 양질의 사회투자에 대한 수요가 분명히 존재한다. 또한 사회적 분야에 참여하고자 하는 수요도 대단히 높다. 사람들은 자신들과 가족 및 친구들의 자원봉사부터 전임커리어를 위한 인턴십까지 그 기회를 갖기 원하고 있으며, 현재 형성되고 있는 상업적/사회적인 기회를 포착하기를 원하고 있다. 똑똑한 은행은 다양한 재무적, 사회적, 참여적 가치가 혼합되어 있어 개인투자자들의 욕구를 충족시킬 수 있는 다양한 금융상품과 서비스를 개발할 것이다.

정부와 자선재단의 금융지원에 수반되는 거래비용은 기회비용을 제외하고 기부자와 기부를 받는 자가 지불하는 직접비용만 20~45%를 차지한다. 이는 상업적 금융의 거래비용의 10배이므로, 금융기업이 효율화를 통해 절감하는 부분의 일부를 수수료로 받을 수 있는 여지가 많다.

사회적 책임투자산업은 담배나 무기 등 문제성이 있는 증권을 제외한 일부의 주식과 채권에 투자하는 것이다. 지난 몇 년 동안 도입된 상업적 마이크로 파이낸스 산업은 다음 단계, 즉, 영리금융기관이 광범위한 대중들에게 시민사회에 대한 수익성 있는 투자 기회를 제공하는 단계의 첫 번째 주요한 예시가 된다. 그러나 상업적 마이크로 파이낸스는 잠재적 수요가 요구하는 만큼의 기회와 선택범위를 제공하지 못함으로써, 산업 자체도 크게 비즈니스가 되지는 못한다는 한계가 있다.

아쇼카는 영리금융기업이 사회적 금융서비스 분야에 진입하여 대규모의, 그리고 상당히 균일화되고 안전하기 때문에 증권화될 수 있는 새로운 형태의 사회적 투자를 촉진하는 것을 장려하고 있다. 이 새로운 투자 기회들의 주요 원천은 상업적/사회적 혼합가치사슬(Hybrid Value Chain) 사업이다. 이 사업은 모든 사람에게 완전한 경제적 시민권(full economic citizenship to everyone)을 부여하는 데 중점을 두고 있는 400여 명의 또 다른 아쇼카 펠로우들의 모자이크 협력에서 비롯되었다. 이 목적을 추구하는 과정 중 많은 펠로우들은 HVC를 통해 기업들을 새로운 기업가적/경쟁적인 시민사회에 연결하는 데 아주 높은 효율성이 있음을 발견하였다. 이에 따라 디자인, 생산, 유통, 서비스 제공, 자금조달 등, 새로운 부가가치사슬의 매 단계마다 각 상대방이 가장 효과적이고 효율적으

로 기여할 수 있는 것을 활용하는 HVC 사업이 이루어지게 되었다. 이전의 HVC는 한 나라에서 한 가지 상품이나 서비스에 국한되어 있었고, 또한 한편으로는 당시 시민단체의 미성숙으로 인해 발목이 잡혔었으나, 현재의 HVC는 이와 다른 국면을 맞이하고 있다.

나. HVC의 개념

사회적/상업적 혼합가치사슬은 필수적인 상품 및 서비스를 제공함으로써 시스템적인 방식으로 저소득층의 필요를 해결하기 위해 기업과 시민 섹터 조직(Citizen Sector Organizations: CSOs)의 자산과 역량을 이용하는 첨단모델이다. 아쇼카는 이를 통해 새로운 산업을 창출하고 CSOs의 거대한 자원을 동원하며 사회변혁에 기업들이 그들의 모든 잠재력을 달성할 수 있도록 함으로써 전례 없는 규모로 저소득층을 지원하고자 한다.

□ 사회적/상업적 혼합가치사슬의 최소요건

- ① 상업적 섹터와 시민 섹터의 조화가 이루어졌는가?
 - 적어도 하나 이상의 기업과 시민 섹터 조직이 연관되었는가? 그 외에 투자자나 정부 및 지자체가 포함될 수 있음.
 - 기업과 시민 섹터 파트너의 핵심 자산과 역량이 이용되는가?
 - 구매자-판매자, 컨설턴트-고객 관계를 넘어 전략적 협력관계를 이루고 있는가?
- ② 저소득층의 삶을 향상시키기 위해 기여하는가?
 - 부조적인 성격의 서비스 제공 및 CSOs가 제공하는 사회서비스의 확대 등과 같이 저소득층의 필요를 해결하기 위해 상품이나 서비스를 단순히 분배하는 형태를 넘어서는가?
 - 저소득층의 생계와 복지를 명백하게 증진시키는가?
- ③ 시장기반인가?
 - 저소득층은 HVC를 통해 제공되는 상품이나 서비스에 가격을 지불하는가?

- 기업파트너와 CSOs에게 장기적으로 상당한 이윤 기회가 존재하는가?
- 파트너 조직들은 투자하고, 수익을 배분하며, HVC에 의해 유발되는 위험을 분담하는가?

한편 지역 CSOs와의 자선적인 파트너십을 통해 저소득 커뮤니티를 지원하는 CSR(Corporate Social Responsibility)과, 이윤 창출을 위한 시장 개발이 주요 목표이고 사회적 변혁은 부차적인 요소일 경우 사회적/상업적 혼합가치사슬에 해당한다고 볼 수 없다.

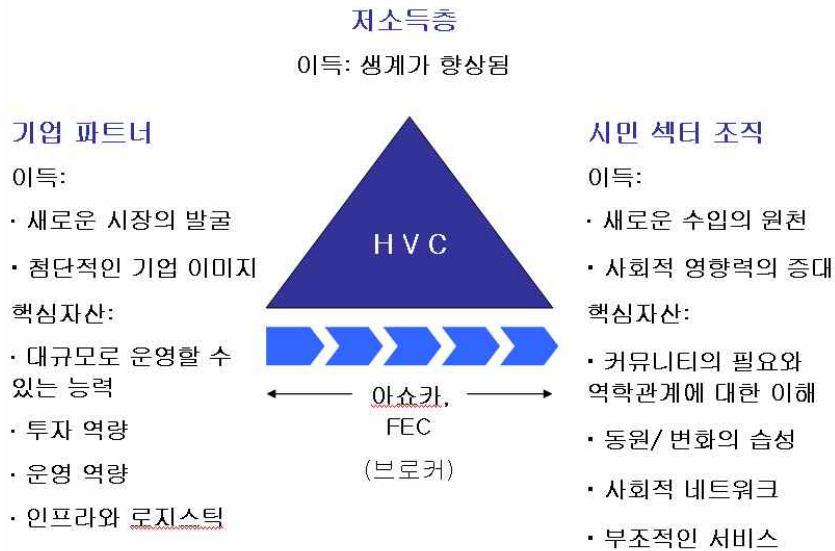
이러한 HVC는 빈곤을 감소시키고 부를 터놓음으로써 지속적인 사회 변화를 이뤄낼 수 있도록 시장을 변화시킨다. 빈곤의 해결에는 대규모의 해결책이 필요하다. 저소득 고객에게 그들이 필요로 하는 상품과 서비스를 효과적으로 제공하기 위해서는 경쟁적인 시장시스템과 혁신적인 분배 채널이 요구된다. 개선된 주택시설, 건강보험 및 농촌기술과 같은 상품들은 저소득층의 생계와 삶의 질을 향상시켜 준다.

또한 HVC는 상업적·사회적 융합의 자본화라는 측면이 있다. 지난 30년간, 긍정적인 사회 변화를 일으키는 많은 수의 CSOs가 등장하였다. 사회적 기업가는 저소득층으로 하여금 소비자이자 생산자, 그리고 부의 창출자가 될 수 있도록 실질적인 혁신을 계발해 내는 선두에 자리 잡고 있었다. 시민 섹터의 경쟁력이 높아지면서, 첨단기업들 역시 사회적·환경적 자각이 비즈니스가 될 수 있음을 이해하게 되었다. 이러한 변화는 상업적·사회적 융합을 촉진하고 모두를 위한 가치를 창출해 내기 위해 기업과 CSOs의 사고를 변화시키는 기회가 되었다.

한편 HVC는 기업과 시민 섹터의 역량을 이용하여 저소득층에게 좀 더 비용효과적인 방법으로 그들이 필요로 하는 상품과 서비스를 제공하는 비즈니스 모델이다. 기업들은 새로운 시장으로 진출하여 그들의 고객 기반을 확장시키게 된다. 또한 CSOs는 그들의 프로그램을 위한 새로운 수익기반을 확보하고 그들의 서비스 영역을 확장시킴으로써 영향력을 증대시킬 수 있다. 그리고 저소득층은 그들의 기본적인 필요가 충족되고 새로운 경제 기회가 생겨남에 따라 그들의 생계를 향상시킬 수 있다.

HVC 모델은 저소득층을 위해 상당한 투자가 요구되며, 통상적으로

[그림 4-4] HVC



자료: www.ashoka.org

시장을 개발하고 고객 가치를 최대화하기 위해 부조적인 서비스가 요구되는 상품과 서비스의 적용에 가장 적절하다. 이는 기업과 CSOs의 새로운 역할을 함축한다고 볼 수 있다.

다. HVC의 영향력

HVC 모델은 자선과 CSR을 넘어선 단계이다. CSOs와 기업의 핵심 자산을 이용함으로써, HVC 파트너십은 두 섹터를 분리하는 비효율적인 패러다임을 깨트린다. HVC는 CSOs와 기업이 협력하고 경쟁하며 새로운 비즈니스 모델을 통해 저소득층 시장에 서비스를 제공하는 방법을 배움으로써, 공식적인 경제에 의해 제공되는 상품과 서비스를 통해 모든 개인들이 혜택을 얻을 수 있는 방향으로 세상을 이끌어간다.

아쇼카의 HVC 전략은 4가지의 서로 다른 상품/서비스 분야를 새로운 협력적 부가가치사슬로부터 고객과 기업 및 시민단체 모두가 혜택을 받는 지점까지 빠르게 도달하도록 하는 것이다. 일단 한 산업의 기업들

은 그들의 경쟁자가 새로 시장을 점유하면서 상당히 높은 이익을 얻는 것을 목격하면 이를 따라하지 않을 수 없다.

이는 HVC의 시민단체와 경쟁하는 기관들도 마찬가지다. 그들의 경쟁단체가 대규모의 안정적인, 비정치적인 새로운 수입을 올리면서 고객들에게 가치 있는 새로운 서비스를 제공하는 것을 보면, 이를 따라갈 수밖에 없다. 이러한 경쟁 다이내믹스는 작은 규모의 아쇼카가 거대하고 되돌릴 수 없는 역사적인 변혁이 일어나도록 할 수 있게 하는 힘이 되고 있다.

4개의 사업에서 이러한 거대한 구조적 변혁이 일어나면, 한 산업에 국한된 혁신보다 거대한 무엇인가가 작동하고 있는 것이 분명해질 것이다. 그리고 이러한 프레임워크가 분명해지고 확산된다면, 모든 사람들은 그들의 영역에서 가능한 적용을 시도해 보게 될 것이다.

HVC 원칙은 모든 일에 적용될 수 있다. 예를 들면, 많은 똑똑한 기업컨설턴트들은 자신이 담당한 기업의 HVC 경험을 축적하여 파트너십을 구축할 수 있을 것이다. 그리고 이들은 높은 수익을 올리는 기회를 모색하여 이 경험들을 잠재적 고객에게 적용하고, 그 기관에 맞게 적용시키기 위한 작업을 할 수도 있다. 이들은 이 일을 정기적으로 수행하기 때문에, 이러한 경험을 갖고 있지 않은 매니저들을 도와줄 수도 있을 것이다. 이 방식은 아쇼카가 지금 하고 있는 활동들에 대한 촉매적인 역할을 하는 제도도 되고 있다. 경영대학원과 경영저술가들도 이러한 HVC 아이디어에 대한 인식과 사례를 보고하고 이 분야가 발전하면서 발생하는 지식을 체계화하는 데 중요한 역할을 할 수 있다.

라. HVC 사례

1) Amanco와 아쇼카 및 지역시민단체 간의 파트너십

전 세계적으로 소농들은 드립관개시설(뿌리에 물방울을 떨어뜨림으로써 물을 절약하는 관개방식)을 사용하지 못하고 있다. 파이핑을 하고 관개를 제공하는 기업들이 이들을 서비스하는 일은 별로 이득이 없기 때문이다. 기업의 비용이 가난한 지역경제에 비해 너무 높고, 또한 기업은 소농들과 그들의 환경을 이해하지 못하며 그들을 신뢰하지 못한다.

멕시코에서는 라틴아메리카의 일류 파이핑 회사인 Amanco와 아쇼카, 그리고 지역시민단체 간의 파트너십이 이 겹을 어떻게 매우는지 보여주고 있다.

지난 10년 동안 소농들을 지원하는 유능한 시민단체들이 발전해 왔다. 이들의 서비스를 이용하는 비용은 멕시코의 가난한 농촌의 수준에 적합하다. 이들은 자신들의 고객들을 이해하고 그들을 신뢰한다. 뿐만 아니라 그들은 대규모/소비용으로 조직을 하는 기술로부터 가난한 사람들이 절약하는 방식까지의 기술을 점차적으로 습득하였다. 능숙한 경제 시민단체는 기업과 아직 접근되지 않은 새로운 시장을 연결하고, 농부들로 하여금 새로운 기술을 사용하게 하여 그들에게 더 많은 안정적인 소득을 제공하면서 수자원을 보전하고 환경을 보호하게 한다. 이 일을 시작한 시민단체는 정부나 다른 시민단체보다 비교 우위를 갖게 된다. 그들은 더 큰 시장에서 이와 유사한 역할을 하는 기업들이 얻는 것과 동일한 마크업(markup)을 획득할 수 있다. 이는 정부나 재단으로부터 독립된 막대한 수입원이다.

Amanco는 이 시장에 첫 번째로 진입한 기업으로, 경쟁자들이 따라올 것을 감안하여도 장기적으로도 상당한 점유율을 차지할 것이다. 또한 이 회사는 이미 핵심적인 관계들을 확립하였고 새로운 시장을 빠르게 습득하고 있기 때문에 다른 경쟁자들이 단시간 내에 따라잡기는 쉽지 않을 것이다.

모든 HVC는 대규모의 상당히 균일한 파이낸싱 수요를 창출한다. 분명히 자금을 제공할 만한 이러한 수요는 영리 금융산업에 새로운 상품을 탄생시킬 것이다.

이러한 필요가 경제적 가치와 사회적 가치를 결합하고 있는 만큼 이는 금융산업과 고객에게 매력적으로 다가갈 수 있을 것이다. 또한 위험을 꺼리는 투자자들이 익숙치 않은 곳에 투자할 때 부과하는 가격디스카운트도 줄여줄 것이다. 이러한 가치의 결합은 기업과 시민사회부문의 상호학습과 생산성 증가를 가속화할 것이며, 이러한 학습효과는 양자가 스타일과 언어와 의상의 차이 및 지난 몇 세기 동안 형성되어 온 관습의 차이를 극복할 수 있다면 더욱 빨라질 것이다. 그렇게 하는 것이 각자의 이해에 부합된다. 기업은 새로운 시장을 얻을 수 있고, 시민단체는

고객들에게 상품을 전달하는 동시에 재정적·정치적 독립성을 얻을 수 있기 때문이다.

2) IDB의 Opportunities for the Majority Initiative

IDB는 Opportunities for the Majority Initiative를 통하여 양질의 상품과 서비스를 개발하여 전달하고 고용을 창출하며, 저소득 생산자와 소비자를 공식적인 경제 안에 포함시키는 민간부문의 비즈니스 모델을 증진시키고 자금을 제공한다. 이 과정에서 전반적인 경제성장을 촉진하는 승수효과를 일으키고 오랫동안 사회에서 소외되었던 70% 저소득계층의 소득을 높인다. 그리고 투자자와 소비자 모두에게 혜택을 주고 시장으로부터 소외되어 있는 사람들의 수요를 충족시키기 위한 개발 기회에 투자자나 시장참여자들이 관심을 갖도록 한다. 더불어 IDB의 자원과 경험 및 50년의 국제금융경험, 그리고 남미와 카리브 26개국 사무소의 네트워크를 제공하고 있다.

모든 프로젝트는 엄격한 평가를 거쳐서 수행된다. 경제적 그리고 재무적 가능성뿐만 아니라 투자의 타깃이 저소득층 인구에 혜택을 주는 것인가를 평가하는 것이다.

IDB 은행은 파트너들의 참여 기회를 개방하고 남미와 카리브 지역의 유사한 프로그램에 자금을 지원한 경험을 적용하여 사업의 효과성을 배가시킬 수 있는 능력이 있다.

□ 운영원칙

- 대다수 저소득층(Majority)의 삶에 좋은 영향을 주는 비즈니스 솔루션에 투자
- 서비스되고 있지 않은 시장에 투자하는 것은 좋은 비즈니스임을 보여줌
- 충족되지 않은 필요를 만족시키기 위해 혁신적이고 창의적인 방법을 사용
- 공공과 민간과 시민사회의 제휴를 통해 새로운 해법을 찾음
- 여러 파트너들 간에 리스크를 분담
- 특별 자금공급계획을 통해 중장기 대출 및 부분보증을 제공, 민

간부문에 기술지원

가) 저소득층 시장을 위한 벤처펀드

IGNIA Fund는 저소득층 대상의 시장솔루션과 사회적 기업을 지원하는 Venture Fund(민간투자기금) 중 하나로서, IDB와 파트너십을 맺고 저소득층 시장에 투자한다.

IGNIA Fund는 벤처캐피털의 재원을 상업적으로 생존 가능하며 성장할 수 있는 회사에 연결한다. 설립자는 두 명의 유명한 Microfinance 개척자인 Michael Chu(Former CEO, ACCION International)와 Alvaro Rodriguez Arregui(은행가, 마이크로 파이낸스)이며, 투자자들도 전문성과 기업경륜 및 저서비스 시장의 사회·경제 개발에 열심(Commitment)이 있는 사람들로 구성되어 있다.

IGNIA 펀드는 IDB로부터 2,500만달러의 선순위채대출뿐 아니라 Multilateral Investment Fund(IDB의 일부)로부터 5백만달러의 자본금 투자와 20만 5천달러의 기술지원 MIF 그란트도 받았다.

IGNIA의 최초 투자는 멕시코 Monterrey의 저소득가정에 양질의 건강 케어를 제공하는 Primedic과 멕시코 Chipas의 저소득주택을 개발하는 사업인 Jardines de Grijalva에 이루어졌다.

IGNIA에 대한 IDB의 대출은 Opportunities for the Majority Initiative 체제를 통해 승인된 첫 번째 케이스이다. 이 대출은 은행이 파트너십을 형성하여 Majority Market에 대한 투자를 확대하는 역량을 보여주는 한편, 저소득 집단에 긍정적인 영향을 끼칠 수 있는 프로젝트 개발에 필요한 기술과 경험 및 능력이 있는 투자자들을 끌어들이 재원을 레버리지 하는 능력도 보여주었다. 동시에 이 프로젝트들은 매력적인 이윤도 제공했다. IDB 대출을 통해 남미와 카리브 지역의 대다수 저소득층에 혜택을 주는 12개의 프로젝트에 7,500만달러의 추가적인 자금을 지원할 수 있었다.

펀드는 연수입이 1,000만달러 이하이면서 소비자에게 직접 서비스하는(last mile) 중소기업 투자에 집중하며, 입증된 비즈니스 모델(고정비가 적고 빠르게 현금 수입이 발생하는)에 투자한다. 12년 이내에 상당한 이익과 함께 투자비를 회수할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

나) FIDEMYPE

이들은 EU와 엘살바도르 정부로부터 후원을 받아, 마이크로기업과 소기업에 대출을 해주는 제도권 은행시스템 밖의 금융기관에 돈을 빌려준다.

Opportunities for the Majority Facility로부터 IDB가 4백만달러를 빌려 줌으로써 10,000명의 도시 및 지방 소기업가들이 자금을 공급받게 된다. FIDEMYPE는 엘살바도르 정부나 금융기관으로부터 자금을 받지 않는다. 그러나 IDB의 자금지원으로 인해 유동성 확보와 확장 및 성공이 가능해졌다. EU의 국제기관 및 다른 기관으로부터의 자원과 자신의 자원을 IDB의 자원에 보태어, 현재의 총대출규모는 1,000만달러에 이른다.

다) 지역경제 활성화를 위한 투자

인프라 비용의 주민 분담을 위해 마이크로 파이낸스를 제공하여 지역사회를 개발하는 Mejora tu Calle 사업은 CEMEX Mexico가 고안한 공공과 민간 파트너십(PPP) 또는 소비자와 생산자의 파트너십 방식(Consumer and Producer partnership)을 취한다.

시정부가 돈이 없어 도로 포장을 하지 못하는 남미의 저소득 지역에서 도시주민들이 개인적으로 마이크로대출을 받아 포장비용의 절반을 부담하고, 시가 나머지 절반을 부담하여 도로 포장을 하는 것이다.

도시 포장으로 공공건강과 지역사회의 안전성이 제고되고, 직장인들의 출퇴근시간이 단축되어 생산성이 높아지며, 재산 가치와 주민 소득이 증대된다.

1인당 대출은 1,000달러 이하로 70주 내에 갚도록 되어 있다. CEMEX사가 마이크로대출의 판매조직을 만들어 대출의 마케팅과 자금 회수도 수행한다.

IDB도 이 프로젝트에 참여해 다른 투자자들의 리스크를 줄여 파트너들이 더 큰 규모로 나아갈 수 있도록 해준다. 은행은 남미와 카리브국가들에게 도시지역사회 전체를 개선하는 공공과 민간 파트너십의 장점을 부각시키는 데 이 프로그램을 활용할 수 있다.

IDB는 1,000만달러의 부분신용보증과 25만달러의 기술지원용 그란트를 제공하여, 시정부들이 보다 효율적인 자산등록을 통해 세금징수가

증대될 수 있게 하고 있다.

라) Multidonor IDB Trust Fund(사회변혁을 위해 시장해법을 적용한 전략적 테마 펀드)

이 펀드는 남미와 카리브해 국가 인구의 70%를 차지하는 저소득층 삶의 수준을 높일 수 있는 창의적인 비즈니스 모델과 투자 기회를 찾아서 지원한다. 한편 이 펀드는 기부자에게도 다음과 같은 여러 가지 혜택을 제공한다.

- 경제성장을 촉진할 수 있는 시장적인 해법을 개발 및 추진하기 위한 어젠다 설정에 중요한 발언권을 제공하고, 저소득층 시장에 있어 기부액의 20배 이상으로 레버리지 효과가 있는 플랫폼을 제공
- 저소득층 시장에 대한 시장적 해법에 관한 세계적인 네트워크와 논의에의 참여
- IDB와 파트너십을 맺어 은행의 자원과 스태프로부터 기획, 조직, 자금조달, 사업성평가, 사업관리에 도움을 받도록 하여 사업의 리스크를 줄이고 성공 가능성이 높아지도록 해줌. 펀드는 사업발굴 준비 및 개발과 시장조사를 지원함. 대상 사업은 마이크로 파이낸스, 마이크로보험, 저비용건강프로, 영양솔루션, 주택공급, 에너지공급, 핸드폰통신, 인근지역 개발과 같은 인프라로서 지속 가능하며, 더 많은 효과를 발생시킬 수 있는 가능성이 있어야 함. 기금은 Office of Opportunities for the Majority가 관리하고, 이를 위해 기부자 및 은행의 경영진과 협력함

제3절 **국내의 사회적 기업가 지원시스템**

1. **착한기업지원네트워크**

착한기업지원네트워크(Compassionate Creative Capitalist Network)는 필요에 사랑으로 반응할 줄 아는 사람들(情感人)과 이들로 이루어진 ‘착

한기업'을 통해 '공동체자본주의'를 활성화하는 데 목표를 두고 있다. CCCN은 다양하고 창의적인 착한기업 아이디어를 발굴하며, 자원봉사 인력망 구축을 비롯한 착한기업 창업 및 운영 지원활동을 한다. CCCN은 착한기업을 '사랑의 줄잇기'와 같이 시장에서 수익을 창출하되, 수익의 일부 또는 전부를 다른 사람들의 필요를 채우고 나눔을 위해서 사용하는 창의적인 사회적 기업 또는 '나눔형 사회적기업'으로 정의한다. 공동체자본주의는 다 같이 더 잘사는 건강한 공동체를 만들기 위해 창의적인 방법으로 수익을 창출하고 나눔을 실천하는 자본주의로, Creative Capitalism과 맥을 같이한다.

CCCN의 전신은 2007년에 형성된 공동체자본주의 포럼이라고 할 수 있으나, 그 뿌리는 입지 않는 옷 한 벌을 기부하는 작은 사랑이 모이면 세상을 바꿀 수 있다는 신념하에 2002년부터 시작된 나눔운동인 사랑의 줄잇기 운동에 있다. 사랑의 줄잇기는 기증받은 옷을 정성껏 세탁하고 다림질하고 수선해서 사용할 수 있는 상태로 만들거나 이월상품들을 구매하여, 바자회나 착한기업인 사랑의 줄잇기 가게에 판매하여 수익금을 창출하고, 이웃을 돕는 일에 사용한다. 사랑의 줄잇기는 복한을 따듯하게 하고자 하는 스위스의 한 자선사업가를 돕기 위해 몇 사람이 시작한 착한기업 운동으로, 처음부터 다른 사람을 위해 착한 일을 하는 NGO나 개인(사회적 기업가)을 돕기 위해서 시작되었다. 또한 이들은 다른 사람들도 다른 좋은 목적으로 자신들과 같이 돕는 일을 하기를 원할 경우 이를 지원하기도 한다. 이들 자체가 착한기업일 뿐 아니라, 착한기업을 지원하기도 하는 것이다.

사랑의 줄잇기는 나눔의 문화 활성화를 위해 NGO들과 함께 매년 나눔축제(하나축제)를 2004년부터 개최하였고, 2007년에는 7차 하나축제를 Givingback이라는 이름으로 개최하였다. 이 축제의 사전행사로 기획된 심포지엄을 개최하기 위해 탄생한 것이 공동체자본주의포럼이다. 공동체자본주의포럼에는 사랑의 줄잇기, 정감운동본부, 통일준비네트워크, 월드비전, 기아대책 등이 참여하고 있으며, 2007년 10월에는 공동체자본주의포럼의 이름으로 KDI와 함께 공동체자본주의심포지엄 2007을 개최하였다. 2008년에는 포럼의 초점을 착한기업가를 발굴하고 지원하는 데 두겠다는 의미에서 착한기업지원네트워크로 명칭을 바꾸었

다. Givingback은 이 포럼의 사무국 역할을 수행하고 있으며, 사무국은 사랑의 줄잇기(서빙고점)가 지원하고 있다.

착한기업지원네트워크는 2008년과 2009년에 착한기업벤처대회를 개최하였다. 이 대회는 예선에서 6팀을 선정하고 최종결선에서 3팀을 선정하여 상금을 지원한다. 2009년부터는 협력적 개방 경진대회(Collaborative Open Competition)의 일환으로 우수 팀 3팀뿐 아니라 예선을 통과한 팀들에 대해서도 멘토링을 제공하고 있다.⁴⁹⁾ 이 외에 CCCN은 착한기업 및 기부문화 관련 세미나를 4회 개최하였다.

CCCN의 가장 큰 성과는 KDI가 사회적 기업 분야에 관심을 갖게 한 것이라고 할 수 있다. KDI는 2007년에 공동체자본주의포럼과 공동체자본주의심포지엄 2007을 공동개최하게 된 것을 계기로 2008년부터 사회적기업에 관한 연구를 본격적으로 시작하게 되었고, 2008년에는 공동체자본주의심포지엄을, 2009년 3월에는 컬럼비아대학교 공동으로 사회적기업에 관한 국제컨퍼런스를 주최하였는데, 이 세 번의 컨퍼런스는 한국 내 학계와 정책담당자들 및 언론계와 시민사회의 사회적 기업에 대한 인식을 제고하는 데 크게 기여하였다.

착한기업지원네트워크는 모든 사람들이 착한기업가가 될 수 있다는 것을 홍보하고 있다. 또한 착한기업을 운영하지 않더라도 착한기업가를 돕는 착한전문가(프로보노)나 착한기업가를 돕는 착한봉사자가 될 수 있음을 홍보하고 있다. 그리고 이를 위해 인력뱅크를 구상하고 있다.

2009년에는 착한기업지원네트워크의 또 다른 형태로 사랑의 줄잇기 생수카페가 시작되었다. 생수카페는 건강에 도움이 되는 양질의 미네랄 워터를 값싼 가격으로 공급하는 동시에 생수를 마시는 문화를 조성하고, 수익금으로는 좋은 물을 마시지 못하는 사람들에게 양질의 생수를

49) 2009년 대회에서는 캄보디아 원주민들이 민간치료제로 사용하는 야생 열매(일명 NONI)를 원료로 천연비누를 제조 및 판매하여 현지 교도소에 재할 일터를 개척하고 기술을 제공하며, 수익으로 소외된 계층을 지원하는 사업(GIL 천연비누), 잠비아 키얀자 마을에 조립사업을 하여 이 마을의 학교 설립과 운영에 드는 비용을 주민들이 스스로 조달하는 자립모델을 만드는 것을 지원하는 사업(Bright Africa Tree Planting), 그리고 교복을 회수하여 상품화작업을 거친 후 사회취약계층을 포함한 모든 학생들에게 필요한 시점에 필요한 기간만큼 저렴한 비용으로 대여하는 청소년 벤처(포해퍼렌트) 등의 3개의 팀이 입상하였다.

제공하는 것을 목적으로 한다. 생수카페는 생수를 판매하여 수익금을 좋은 목적에 쓰고자 하는 사람들을 지원하는 착한기업일 뿐 아니라, 생수를 팔고자 하는 지역카페에 대하여는 착한기업지원네트워크의 역할을 한다.⁵⁰⁾ 생수카페가 시작된 이후 착한기업과 착한기업지원네트워크에 대한 홍보가 용이해졌다고 한다. CCCN은 아직은 법인화되지 않은 협의체와 같은 형식으로 운영되고 있으나, 아쇼카와 같은 전문적인 사회적 기업가 지원네트워크로 발돋움하겠다는 비전을 품고 있다.

2. SESnet

(사)사회적기업지원네트워크(SESNet)는 경영, 법률, IT, 회계·세무, 디자인 등 각 분야의 18명 전문가들이 ‘최고의 자선은 상대의 자립을 돕는 것’이라는 믿음을 가지고 설립한 네트워크이다. 이들은, 첫째 전문가 회원들의 멘토링, 컨설팅 등을 통해 사회적 기업의 역량 강화를 지원하고, 둘째, 창업교육 및 자문을 통해 사회적 기업 창업 및 모델 창출을 지원한다. 셋째, 사회적 기업을 위해 전문성을 기부할 각 분야의 전문가와 사회적 자원을 조직하고 사회적 기업에 연계하며, 넷째, 사회적 기업에 대한 연구와 함께 사회적 기업 지도자, 유관 기관 실무자, 사회적 기업을 지원하는 전문가 등을 대상으로 교육/훈련/워크숍을 제공하고 매뉴얼, 가이드서, 툴킷 등을 제작 보급한다. 또한 이 외에, 사회적 기업에 대한 홍보활동도 수행한다.⁵¹⁾

이 중 사회적 기업가와 관련한 SESNet의 활동을 살펴보면, 먼저 온라인 사회적 기업가 아카데미 개설이 있다. SESNet과 열린사이버대학교 평생교육원이 함께 참여한 이 과정은 앞서 언급한 사회적 기업가 아카데미 육성사업의 일환으로 추진되었으며, 교육 대상은 사회적 기업을 운영하는 책임자나 실무자, 사회적 기업 전환을 준비하는 단체의 책임

50) 생수카페는 생수에 대한 안내 홍보 및 세미나, 카페창업지원, 카페회원관리 및 본부 회원모집을 한다. 지역카페는 회원을 모집하고 생수를 판매하는 생수 소비 및 판매 조합의 역할을 할 수 있다. 공급업체는 지역카페가 모집한 회원의 전화 주문액의 일정 %를 지역카페의 계정에 기금으로 적립하게 하고, 동 기금은 지역카페가 정하는 목적에 사용하거나 카페들이 정하는 공동 목표에 사용하게 한다.

51) (사)사회적기업지원네트워크 홍보 브로슈어에서 발췌.

자 또는 실무자, 그리고 관련 활동을 계획 중인 자이다. 한편 국내 최초의 온라인 교육과정인 이 아카데미는 온라인 32차시에 특강과 실습을 포함하고 있다.

이와 더불어 SESNet은 2009년 소셜벤처경연대회 개최에도 참여하였다. 노동부가 주최하고 (재)함께일하는재단, 사회적기업지원네트워크, 호서대산학협력단, (사)대구사회연구소, (사)사회적기업연구원, 전남대학교경영연구소가 주관한 2009 소셜벤처경연대회는 소셜벤처아이디어 공모를 통해 멘토링을 제공하고 초기사업비를 지원하였다.

3. 소기업발전소

이 외에 사회적 기업가를 지원하는 단체로 소기업발전소가 있다. 소기업발전소는 희망제작소가 소기업을 육성, 지원하기 위해 설립한 부서로, 2007년 7월 창립하였으며, 각계 전문가 20여 명이 운영위원으로 참여하고 있다. 소기업발전소에서 지원하는 대상인 희망소기업은 공익적 목적을 달성하기 위해 기업적 운영원리를 채택한 단체 혹은 기업으로서, 지원에 따른 영업활동에서 발생한 매출의 1%를 사회공헌활동에 기부하기로 약정할 수 있다. 이들이 희망소기업에 제공하는 경영 컨설팅 지원은 마케팅, 생산관리, 법률검토, 창업절차 지원 등으로, 기업경영전략 분석 및 진단, 실행계획 도출 등 기업경영혁신을 이루어 내고자 하는 실질적 지원을 의미한다. 소기업발전소는 다양하고 창의적인 기업들이 육성될 수 있도록 지원하는 소기업문화운동으로서, 사회적 자본 조성 및 사회적 지원 네트워크를 구축하여 한국적 사회적 기업의 성공모델을 만들고 확대해 나가고자 한다. 이들은 사회적 기업의 홍보와 청년 사회적 기업가 양성을 목적으로 소시지팩토리를 진행하면서 청년 사회적 기업 아이디어 공모전을 개최하고 있다. 또한 앞서 언급한 희망제작소의 사회혁신기업가 아카데미도 소기업발전소에서 담당하고 있다.

그러나 아직까지 국내의 사회적 기업가 지원시스템에 대해서는 많은 자료를 찾을 수 없었는데, 이는 대부분의 국내 지원시스템이 사회적 기업가보다는 사업에 초점을 두고 진행되고 있기 때문이다. 또한 국내의 사회적 기업 및 사회적 기업가 지원시스템은 취약계층의 자활을 돕거나

그들에게 일자리를 제공하는 사회적 기업에 중점을 둔 경우가 많고, 혁신을 통해 사회변혁을 추구하는 개념은 다소 부족한 측면이 있으므로 이 부분에 대한 보완이 필요할 것으로 보인다.

제5장

사회적 기업가 발굴 및 양성 방안

모두를 품고 함께 가는 사회를 이루는 것이나 사회적 기업가 정신의 목표는 빌 드레이튼이 이야기한 바와 같이 어려운 사람에게 고기를 잡아주거나 고기 잡는 법을 가르쳐 주는 것에 그치지 않고 고기 잡는 산업을 바꾸는 것이며, 몇몇의 사회적 기업가를 만드는 것이 아니고 궁극적으로 ‘모든 사람’을 체인지메이커로 만드는 것이다. 모든 사람들이 직면하는 문제의 해법을 찾는 자유와 자신감과 기술을 가질 수 있는 세계를 창조하는 것이다.⁵²⁾

그러나 아직까지 국내에서는 이러한 시각이 별로 확립되어 있지 못하다. 그러므로 이제 국내에서도 ‘사회적 기업가’를 단순히 하나의 사업을 영위하여 몇몇의 소외계층을 돕는 데 그치는 것이 아니라, 사회를 변화시키고 다음 세대를 키워 내는 역할을 하는 사람으로 좀 더 깊이 있게 바라볼 필요가 있다. 또한 사회적 기업가 발굴 및 양성 방안도 이러한 시각에 맞추어 마련되어야 할 것이다.

우선 모든 사람이 체인지메이커가 되는 사회로의 전환을 이루어 가는 데에는 선도적인 사회적 기업가들이 중심을 이루고 있으므로, 선도적인 사회적 기업가들의 수가 많아지고 그들의 효율성이 배가될 수 있는 사회적·경제적 지원체제가 만들어져야 한다.⁵³⁾ 이를 위해서는 사회

52) 그렇게 구성된 사회는 진화하여 다른 어떤 사회보다 빠르게 적응한다. 각자는 인체의 백혈구가 이물질세포를 공격하듯이 사회를 돌아다니면서 문제를 포착하고 개선을 위한 다음 단계를 구상하여 이를 실행하도록 하는 것이다. Bill Drayton, “Ashoka’s Theory of Change,” <http://ssrm.com/abstract=980092>

적 기업가를 발굴 및 양성하는 시스템이 중요하며, 또한 장래의 사회적 기업가를 기르는 교육 프로그램이 확대될 필요가 있다. 유치원 시절부터 남의 감정을 이해하고 남의 입장에서 생각하며 적절히 반응하는 정감(empathy)을 기르고, 청소년시절에 Youth Venture를 통하여 체인지메이커가 되기 위한 훈련을 받을 수 있는 환경이 조성되어야 한다.

그리하여 한 세대가 지난 후, 우리나라에 자신이 체인지메이커임을 인식하고 그에 필요한 기술을 갖고 있는 사람들의 비율이 20% 이상이 될 것을 지향해야 한다. 본 장에서는 이러한 사회적 기업가들을 발굴 및 양성하는 방안에 대해 살펴보고자 한다.

1. 사회적 기업가 지원법인의 설립

‘Everyone a Changemaker World’로 나아가기 위한 가장 레버리지 있는 방법은 바로 창의적이고 훌륭한 아이디어를 고안해 내고 이를 실천할 수 있는 선도적인 기업가를 찾아 집중적으로 지원하는 것이다. 이들은 자신들의 아이디어를 확산시키기 위해 지역 체인지메이커와 다음 세대의 사회적 기업가들을 양성해냄으로써 모든 사람이 체인지메이커가 될 수 있는 토양을 가꾸어 나가기 때문이다.

그러므로 국내에서도 이제는 아쇼카와 같이 사회적 기업가를 찾아서 지원하는 사회적 기업가 지원법인이 설립될 필요가 있다. 즉, 사회적 기업가를 발굴해 내고 이들에게 투자하는 것을 전담하는 비영리법인이 설립되어야 한다. 현재 사회투자지원재단, 실업극복국민재단 등 우리나라의 공적재단은 사업에 대한 투자에 주로 초점이 맞추어져 있고, 사람에게 투자하는 부분은 매우 작다. 이미 한 분야에서 일하고 있고 그 분야의 패턴을 바꿀 수 있는, 창의적이고 실행 가능한 아이디어를 갖춘 사회적 기업가를 엄정한 기준과 절차에 따라 찾고, 이들이 일정한 기간 동안 전업으로 그 일에 매진할 수 있도록 인건비를 지원해 주고 이들이 서로 네트워크를 이룰 수 있도록 도우며, 또한 이들을 사회적 기업들의 전 세계적 네트워크에 연결하는 일을 하는 기관들이 설립되어야 한다. 외국

53) David Bornstein, *How to Change the World*, Penguin Books India, 2005.

유학 등에 대한 장학금을 제공하는 교육재단도 이 일을 병행할 수 있을 것이다. 또한 앞에서 언급한 Acumen Fund가 사회적 기업가를 찾아서 교육하는 Fellows Program을 운영하고 있는 것과 같이, 사회적 벤처 펀드들이 이러한 일을 병행하는 것도 필요하다. 서빙고의 사랑의 줄잇기는 2010년부터는 착한기업가를 발굴·지원하는 데 주력하기로 하였는데, 이러한 착한기업이 더욱 많아져야 할 것이다.

2. 대학(원)의 사회적 기업가 프로그램 확대

현재 국내 대학에서 시작되고 있는 경영대학원의 사회적 기업가 교육 프로그램이 더욱 발전되고 확산되어야 한다. 그리고 경영대학원뿐 아니라 공공정책을 가르치는 대학원에서도 사회적 기업가 과정이 다양하게 개설되어야 한다. 이러한 사회적 기업가(social entrepreneurship) 과정은 단순히 기업의 사회적 책임과 지속적 성장을 가르치는 차원을 넘어, 글로벌화에 따라 하나로 연결되고 급속히 변화해 가는 세계에서 우리나라의 경쟁력 및 국가의 품격을 높이기 위해 필요한 사회개발을 이끌어갈 Changemaker를 양성하고 이들의 역량을 강화하는 교육이 되어야 할 것이다.

3. 중고등학교 교육제도 개선

10대 청소년들이 남의 감정을 이해하고 남의 입장에서 생각하는 능력(empathy)과 협동심(teamwork), 그리고 리더십 및 변혁(change-making)에 관심을 가질 수 있도록 교육과 훈련을 받을 수 있어야 한다. 미국의 중학교 2학년 학생은 허리케인 수재민을 돕기 위해서 간단한 아이디어로 시작하여 1,000만달러를 모았다. 또한 현재 Youth Venture와 같이 여러 가지 청소년 벤처들이 진행되고 있다. 빌 드레이튼이나 선도적인 사회적 기업가들은 대부분 중학생 때 커뮤니티를 개선하기 위해 무엇인가 아이디어를 내고, 이를 시작한 사람들이다. 그러므로 우리도 중고등학생들이 청소년 벤처를 시도할 수 있는 환경을 조성해야 한다.

이를 위해서는 현재 명문대학 진학에만 초점이 맞추어진 우리 사회

의 높은 교육열이 감성과 인성을 갖추고 꿈을 가진 체인지메이커의 양성으로 이어질 수 있도록 교육제도의 개혁이 필요하다. 오늘날의 초·중등교육은 창의성보다는 일반적인 인지능력으로 평가되는 수능과 논술 등에 초점이 맞추어져 있어, 대학입시를 겨냥한 선행학습과 반복학습에 과도한 사교육이 동원되고 있다. 또한 초등학교와 중학교 아이들은 특목고, 그리고 고등학생들은 명문대에 진학하는 것 이상의 꿈을 갖고 있는 경우가 많지 않아, 대학 입학 후 이들이 방황하게 되는 경우가 허다하다. 더욱 우려스러운 점은, 이러한 선행학습 시기가 초등학교 이전 단계로까지 점점 앞당겨지고 있어 중·고등학생의 정신질환이 늘어가고 있다는 것이다.⁵⁴⁾

중·고등학생에 대한 인성교육의 결여는 오늘날 사회문제로까지 이어지고 있다. 얼마 전에는 중학생들이 노숙자를 폭행하고, 그 장면을 동영상으로 촬영하여 인터넷에 유포한 혐의로 불구속 입건되었다. 이들은 ‘재미로’ 이러한 범행을 저질렀다고 한다. 이는 10대 청소년이 초등학생에게 재미로 발길질하는 영상이 인터넷에 유포되어 논란이 된 지 얼마 되지 않아 또 다시 일어난 사건으로, 우리나라 10대 청소년들에게 인성교육이 얼마나 절실한가를 여실히 보여주는 사례라 할 수 있다.

최근 이루어지고 있는 특목고 관련 개혁에 관한 논의는 현 제도하에서 명문대학 입학이 몇 개의 특목고에 집중되는 문제를 어떻게 해소할 것인가에 집중되고 있다. 그러나 중학생들이 숨을 쉴 수 있는 환경을 조성해 주어야 한다. 아이들이 부모가 짜준 과외 스케줄에 따라 수동적으로 움직이는 것이 아니라, 스스로 아이디어를 내고 팀을 짜서 자신이 속

54) 김춘진 의원이 통계청과 건강보험공단의 ‘연령별 청소년 정신질환발생 추이’ 자료를 분석한 결과에 따르면, 인구 1,000명당 2002년 10.3명이었던 10~19세 정신질환 발생률이 2005년 14.7명으로 42.7% 증가했다. 청소년의 신경증적 스트레스 또한 인구 1,000명당 2002년 3.4명에서 2005년 4.3명으로 늘었으며 정서장애 발생 역시 인구 1,000명당 2002년 2.6명에서 2005년 3.7명으로 빠르게 증가한 것으로 나타났다. 이에 따라 청소년의 자살률도 인구 10만명당 2001년 5.4명에서 2005년 7.6명으로 40.7% 증가한 것으로 파악됐다.

또한, ‘2009 학생건강검진 선별검사’ 결과, 정신건강에 대한 정밀검진 필요학생 비율이 2007년 15.8%에서 2008년 12.9%로 감소한 듯하였으나, 2009년에는 17.0%로 전년 대비 4.1% 가량 증가하였다. 한편 검사 결과를 각급 학교별로 살펴보면, 정밀검진이 필요한 학생이 초등학교는 15.6%, 중학교 17.8%, 고등학교 17.6%로, 중학교가 가장 높게 나왔다.

한 공동체를 위해 무엇인가를 해볼 수 있어야 한다. 그러므로 이러한 일을 장려하는 대안학교와 자립형 고등학교 및 특성화 고등학교의 설립이 자유로워져야 한다고 판단된다.⁵⁵⁾

한편 대학입시의 자율성은 학교 단위뿐 아니라 학과별로도 강화되어야 할 것으로 보인다. 대입전형은 학과별(그룹별)로 전공에 필요한 선수과목과 수준을 공표함으로써 학생들이 입시를 위해 공부해야 할 과목수를 줄이고, 또한 이 준비가 대학에서의 공부와 연결될 수 있도록 해야 할 것이다. 희망 전공과 무관하게 획일적인 총점경쟁이 일어나는 현재의 수능시험을 지망학과에서 요구하는 선수과목들에 대한 인증시험 개념으로 전환하여 지망그룹별로 다양화시킬 필요가 있으며, 또한 선수과목들에 대한 수능시험 결과와 고교 교사의견서, 면접 및 구술, 입학사정관제 등을 자율적으로 활용하여 학과별 또는 그룹별로 학생들을 선발할 필요가 있다.⁵⁶⁾

아울러 초·중·고 교육과정을 개혁하여 중학교까지는 공통교육과정을 바탕으로 종합교육(Comprehensive, Education)을 시행하되, 고등학교에는 적성과 진로계획에 맞춘 개별화된 교육과정을 확대할 필요가 있다. 초등학교 과정에서는 기초인성교육, 세계시민교육(영어조기교육보다는 다문화, 개방성, 협동성 교육), 창의성 교육, 즐길 수 있는 예체능 교육을 강화하고, 교실 밖의 체험활동과 협력적 문제 해결을 강조하여야 한다. 중학교 과정에서는 개별 적성 탐색 및 진로교육을 강화할 필요가 있고, 고등학교 과정에서는 중학교 과정의 확대 반복에서 탈피하여

55) 특목고를 폐지하는 것보다는 입학전형을 중학교 교육과정이 정상적으로 운영될 수 있는 방향으로 수정하고, 더불어 입학사정관제를 도입하는 방안이 바람직할 것으로 판단된다.

56) 서울대학교의 2005년도 지역균형선발제 입학생의 학점 평균은 3.24로 정시모집 입학생의 평균인 3.09를 크게 앞섰으며, 2006년도 입학생의 경우에도 그 평점 평균이 3.12로 정시 모집의 평균인 3.10을 웃돌았다고 한다. 정운찬, '사회적 기업에 관한 심포지엄 오찬 연설 원고', 2009. 3. 참고.

이처럼 지역균형선발제도로 입학한 학생들의 학점 평균이 기존의 전형방식으로 들어온 아이들과 차이가 없거나 오히려 높았다는 것은 학력 면에서도 기존의 전형방식이 최선의 선발방식이 되지 못하고 있음을 보여주고 있다고 사료된다. 2005년도 지역균형선발제 입학생의 학점 평균은 3.24로 정시모집 입학생의 평균인 3.09를 크게 앞섰으며, 2006년도 입학생의 경우에도 그 평점 평균이 3.12로 정시모집의 평균인 3.10을 웃돌았다고 한다.

의무이수과목을 최소화하고, 적성, 진로계획, 능력에 따른 무학년제의 수준별 수업(단계별 심화과정)을 확대할 필요가 있다.⁵⁷⁾

현재 대학생들을 대상으로 하는 사회적 기업 공모대회가 진행되고 있는데, 이러한 사회적 기업 공모대회가 확산되도록 해야 할 뿐 아니라, 중·고등학생을 대상으로 하는 청소년 벤처, 청소년 아이디어 경진대회가 개최되도록 하여야 한다. 현재 전국 단위의 여러 경시대회가 열리고 있으나, 이러한 대회들이 아이디어 경진대회로 바뀔 필요가 있다.⁵⁸⁾ 이러한 대회에서는 아이디어를 발굴할 뿐만 아니라, 청소년들이 벤처를 시작할 수 있도록 종자돈에 대한 지원이 확대되어야 한다.

4. 정감(empathy)의 조기교육

다른 사람의 감정을 이해하고, 다른 사람들의 시각에서 생각하고 적절하게 반응할 줄 아는 능력(empathy)을 어려서부터 기를 수 있도록 해야 한다. 체인지메이커의 자질 중 협동심과 리더십의 경우 정감(empathy)으로부터 비롯되고, 이 훈련은 어려서부터 시작되어야 효과적이라는 사실이 입증되었다.⁵⁹⁾ Mary Gordon의 Roots of Empathy 프로그램과 같이 우선 유치원에서부터 이들에게 감성적 능력(emotional literacy)기술을 가르칠 수 있는 방안을 강구해야 한다. 문자해독 이전에 감성적 능력을 배양하면 이러한 감성적 능력은 창의성을 기르고 또한 문자해독 및 지적학습효과를 높이기 때문이다.⁶⁰⁾

감성적 능력은 교습(instruction)에 의해 얻어지는(taught)하는 것이 아니라 그들이 환경에서 습득하는(caught) 것이므로, 배려하고 사랑하는 관계를 관찰하고 경험해 볼 수 있는 환경을 조성하여야 한다. 아기의 필요

57) 김희삼 박사의 미발간 연구노트에서 발췌.

58) 이러한 시각에서, KDI의 경제경시대회 역시 Changemaker 아이디어 경시대회로 변경하여 실행할 필요가 있다고 판단된다.

59) 일레로, 서강대학교와 CJ 엔터테인먼트가 함께 실시한 ‘연극을 통한 감성교육’의 결과, 중·고등학생들은 효과가 큰 것으로 나타났으나, 대학생의 경우는 효과가 미미한 것으로 나타났다.

60) 이러한 감성적 능력과 남을 배려하는 마음이 배양되면 나와 다른 사람을 받아들이지 못하고, 차별하고, 타협하지 못하는 많은 정치풍토와 중·고등학교의 왕따시키는 행동 등의 학원폭력과 같은 우리의 사회의 병폐가 치유될 수 있을 것이다.

에 무조건적으로 반응하는 부모와 자신의 감정을 여과 없이 표출하는 아기로부터 가장 밀착된 인간관계를 관찰하고, 이를 통해 자신의 감정과 남의 감정을 이해하고 이러한 느낌에 대해 토론함으로써 감성적 능력을 개발하는 Mary Gordon의 교육방법을 우리나라의 사정에 맞게 도입할 수 있도록 해야 한다. 토론식 경험적(experiential) 교육도 아직 접목되지 못한 우리나라의 교육토양에 이러한 토론식 교육과 현장교육을 접목한 선진국의 방식을 도입하는 것이 쉬운 일은 아닐 것이다. 그러나 이와 유사한 프로그램들이 어린이집과 몬테소리유치원 등에서 시행되고 있으므로, 캐나다의 Roots of Empathy와 협력하여 우리나라에 맞는 프로그램을 개발하고 한 지역을 선정하여 본 프로그램에 대한 시범사업을 시행해 볼 필요가 있다. 이를 통해 이 프로그램의 성과를 보이는 동시에, 프로그램에 대한 홍보도 할 수 있을 것이다. 이 부문에 대해서는 긴 안목의 투자가 필요하다. 어린이의 품성을 잘 갖추게 하는 데 투자하지 않아 추후 문제가 발생하는 것을 고쳐야 할 때는 수십 배의 비용이 소요된다고 한다. 또한 이 부문에 대해 투자를 하지 않고는 G20에 걸맞은 국가의 품격을 갖춘 선진국이 될 수 없다. 그러므로 이는 시간이 걸리더라도 긴 호흡으로 시민단체와 정부 및 사회공헌에 뜻이 있는 기업들이 협력하여 투자해야 할 과제이다.

5. 사회적 기업가에 대한 자금지원

사회적 기업가와 청소년 벤처 등 예비 사회적 기업가에 대한 자금지원이 확대되어야 한다.

현재 우리나라는 「사회적기업육성법」에 의해 지정을 받은 사회적 기업의 사회적 일자리의 창출 및 사회적 서비스를 지원하는 자금지원은 늘어나고 있는 반면, 사회변혁을 주도하는 사회적 기업가에 대한 지원은 부족하다. 또한 예비적 사회적 창업가에 대한 지원은 더욱 부족하다. 정부와 자선재단은 속성상 창의적인 새로운 사업에 수반되는 리스크와 사업성을 심사할 수 있는 능력과 그러한 일을 해야 할 유인이 없기 때문에, 새로운 사업을 외면하고 기존의 사업, 그리고 누군가가 지정해 준 사업에 지원을 하고 싶어한다. 상업적 금융기업은 리스크에 상응하는

수익이 있어야 관심을 갖는다. 그러나 상업적/사회적 혼합 부가가치사슬(생산, 유통, 판매, 금융)사업이 여기에 새로운 돌파구를 열고 있다. 이 혼합부가가치사슬사업은 시민사회단체와 기업 및 금융기관을 연결하여, 각 단계마다 비교우위가 있는 당사자가 기여하게 하는 것이 핵심이다. 지역사회에 밀착되어 활동해 왔기에 지역사회를 잘 알고, 그래서 상품과 서비스를 제공하는 데 수반되는 비용을 낮춤으로써 기업에 새 지역사회의 고객을 연결하는 시민단체의 역할이 중요하다.

라틴아메리카에서는 마이크로 파이낸스가 어려운 사람을 도우면서도, 마이크로 크레딧의 소규모 개인금융서비스를 제공하는 데 드는 비용과 위험을 커버하는 금리수준에서 운영됨으로써 투자자들에게도 수익을 제공하였다. 또한 선진국에서는 당면한 사회적 문제를 해결할 투자자를 활성화시킬 수 있는 산업이 ‘임팩트투자’라는 이름으로 부상하고 있다.

우리나라 역시 이러한 시장적인 접근을 시도할 수 있는 토양이 준비되었고 어느 정도 씨앗도 뿌려졌다. 마이크로크레딧기관 중 ACCION International을 모델로 하여 시장적인 방법으로 운영을 시도해 본 기관으로 사회연대은행이 있다. 또한 우리나라에도 소셜벤처캐피탈회사가 시작되었다. 바로 Sopoong.net이다. 인터넷에서 품앗이 대출을 중개하고 금리를 역경매하는 Oneclick.com도 있다. 이처럼 선진국의 기금 설립 및 운영 경험을 참조하여 마이크로크레딧기관을 운영해 본 기관들이 사회적 벤처 펀드를 소규모로 시작할 수 있으리라 판단된다. OECD 국가 입과 아울러 인터넷 강국인 우리나라는 창의적인 방법으로 이 시장을 만들어갈 수 있다고 생각한다. 소규모의 민간투자펀드들이 경쟁적으로 사업을 시작하고 이 경험이 쌓이면서 펀드들의 효율성이 높아지면 정부나 공적기금이 이 펀드들에 출연하여 저소득층을 위한 미소금융중앙재단과 같은 메가펀드를 조성할 수도 있을 것이다. 앞서 이야기한 메가펀드는 「사회적기업육성법」이 지정하는 사회적 기업뿐만 아니라 사회적 기업가의 발굴 및 청소년 벤처 등, 사람에 투자하는 소셜벤처캐피탈도 지원하여야 한다. 그러므로 이러한 일을 하는 착한기업가의 역할도 매우 중요하다고 하겠다.

제6장

요약 및 결론

제1절 요약

공동체자본주의는 개인의 의욕과 창의성을 저하시키지 않는 시장 친화적인 방법을 통해 소외계층을 감싸고 공동체성을 제고하고자 하는 것이다. 이것의 다른 이름이 Weconomy이고, 또 다른 이름은 창조적 자본주의이다. 또한 이는 창의적인 방법을 통해 사회의 문제를 해결하고자 한다는 점에서 사회적 기업가 정신과 연결될 수 있다. 본 연구는 이러한 공동체자본주의를 활성화하는 데 중심적인 역할을 하는 주체인 사회적 기업가의 양성 및 발굴 방안을 모색하였다. 즉, 본 연구의 목적은 사회적 기업가 양성을 통해 단순히 사회적 기업을 많이 설립하려는 것이 아니라, 공동체자본주의의 활성화를 도모하고 모든 사람이 변화창조자(changemaker)가 되는 사회를 이루고자 하는 것이다. 사회적 기업은 분명 사회적 서비스를 제공하고 사회적 일자리를 창출하는 측면이 있으나, 그것이 궁극적인 목표는 아니다.

한편 최근 미소금융재단의 출범과 함께 각종 마이크로금융 지원이 이루어지기 시작하고 있다. 그러나 그 전에 사회적 기업가를 양성하려는 노력이 더욱 시급한 것으로 생각된다. 우리나라는 아직까지 역량 있는 선도적 사회적 기업가의 수가 적어, 이러한 인재들이 양성되기 전에 각종 지원이 투입되면 오히려 사회적 기업 분야의 의존성을 키우게 되는 등, 지원의 효과가 저해될 수 있기 때문이다.

작년 연구보고서 『나눔과 기부문화 활성화를 위한 사회적 기업의 역할 제고방안』에서는 공동체자본주의 활성화를 위해 나눔형 사회적 기업에 초점을 맞추었다. 그러나 올해 구체적인 선진 사례들을 살펴보면 선도적인 사회적 기업가를 양성해 내는 것이 보다 우선되어야 하며, 모든 사람이 변화창조자(changemaker)가 되는 방향을 지향해야 함을 깨닫게 되었다. 진정하게 모두를 끌어안는 사회(inclusive society)가 되기 위해서는 소외계층이 자립할 수 있도록 하는 수준을 넘어, 그들이 자신감과 체인지메이커로서의 정체성 및 기술을 갖도록 해야 하는 것이다.

2장에서는 먼저 사회적 기업이란 무엇인지를 명확히 하였다. social entrepreneurship이라는 용어는 1980년대에 Bill Drayton이 처음 사용하기 시작하였다고 한다. 그러나 일반적으로 사회적 기업가(social entrepreneur)는 “영리기업이나 정부가 문제 해결에 실패한 환경, 실업(자활·재활), 의료·보건, 교육, 주택, 문화·예술, 금융, 농촌/지역 재개발 등의 분야에서 사회적 벤처(social venture)를 창업하여 경제적 가치(economic value: profit)와 사회적 가치(social value: 사회변혁·공헌)를 동시에 추구(value blending: 가치혼합)”⁶¹⁾하는 사람을 의미한다. 이들은 이러한 목표를 달성하기 위해 혁신적인 아이디어를 구상해 내고, 이를 실제로 실행에 옮기며 보다 넓은 지역으로 확산시킨다.

본 연구에서는 사회적 기업가를 정의하는 다양한 시각들 중 대표적인 두 가지 시각을 소개하였다. 첫 번째 시각은 경영대학원의 사회적 기업 프로그램에서 학생들을 어떻게 가르쳐야 하는가의 관점으로, 환경적 문제를 포함한 사회적 문제의 해결에 기업경영기법을 적용하는 사람으로 사회적 기업가를 정의한다. 반면, 사회적 기업가를 양성하는 단체들은 사회적 기업가를 체인지메이커(changemaker/transformational forces)로 정의한다. 체인지메이커는 사회적 변화를 위한 새로운 아이디어를 갖고 있으며, 기업가적 능력과 도덕성을 겸비한 사람이다. 또한 자신의 비전을 추구하는 데 거침이 없는 사람, 자신들의 아이디어를 자신들이 할 수

61) 이철영, 「가치혼합활동(Blended Value Map) 속의 사회적 기업가(Social Entrepreneur)」, 2007. 4.

있는 한 최대한으로 보급시키기 전까지는 결코 포기하지 않는 사람이다. 사회적 기업가는 사람들에게 물고기를 주는 것도, 잡는 방법을 가르쳐 주는 것도 아닌, 물고기를 잡는 기반을 더 새롭고 나은 방향으로 이루어 가는 사람들이다. 사회적 기업가 정신의 목표는 몇 사람의 사회적 기업가를 만드는 데 그치는 것이 아니라, 궁극적으로 ‘모든 사람’을 체인지메이커로 만드는 것이라고 규정할 수 있다.

이 목표를 달성하는 데 선도적 사회적 기업가가 핵심적인 역할을 담당한다. 선도적 사회적 기업가는 새로운 변화를 일으키는 동시에 역할 모델이 되어 다른 사람들이 그가 만든 새로운 모델을 따르게 함으로써 지역의 체인지메이커를 탄생시킨다. 또한 이들은 이들이 속한 가족, 직장, 이웃 및 이들과 팀을 이루서 일을 하는 사람들에게 역할모델이 되고, 또한 이들을 훈련시켜 다음 세대의 사회적 기업가가 되게 한다. 이러한 측면에서 앞서 살펴본 로드리고 바기오의 가장 중요한 역할은 커뮤니티에 속한 사람들에게 자립심을 길러주고, 그들 모두가 체인지메이커로 변모되게 함으로써, 커뮤니티 전체의 변화를 이끌어 낸 것이라 할 수 있다.

한편 성공적인 사회적 기업가는 반드시 자신감이나 지구력, 지식이 많은 것이 아니라, 동기의 질에서 일반 기업가와 차이가 있다. 자신에게 깊은 의미가 있는 장기적인 목표(long-term goal)를 성취하는 데 결심에서 있다. 분명한 동기가 있기 때문에 자기교정과 업적공유의 의지가 있고, 기존의 틀을 벗어나며, 분야의 경계를 넘고자하는 의지가 높다. 또한 남이 알아주지 않아도 조용히 일하며, 강한 도덕성을 갖고 있다.

3장에서는 사회적 기업가를 발굴하고 양성하는 기관으로, 아쇼카와 슈왓 재단, 스콜 재단 및 아큐먼펀드의 펠로우 프로그램을 소개하였다. 아쇼카는 시작 단계에 있는 선도적 사회적 기업가를 찾아 그들이 사회적 기업을 세우고 아이디어를 펼칠 수 있도록 3년 정도 자금을 지원해 준다. 펠로우들은 아이디어의 참신성, 창의성, 아이디어의 사회적 영향력, 기업가 자질, 윤리성 등의 기준에 따라 엄격한 절차에 의해 선정된다. 아쇼카의 펠로우들은 사회적 문제에 대한 혁신적인 해결방법들을 제시하고 사회의 패턴을 바꾼 유능한 사회적 기업가들이다. 아쇼카는 펠로우들에게 이러한 2,000명 이상의 세계적인 인적 네트워크와 서비스

를 제공한다. 펠로우 간의 협력을 장려함으로써, 그들이 서로 배우고 지식을 공유하며 그들의 일을 추진하는 데 더욱 잘 준비될 수 있도록 하는 것이다. 서로의 아이디어를 나누고 서로의 멘토가 되어주며 사회적 혁신을 위한 좋은 아이디어를 찾도록 지원해주는 온라인 커뮤니티인 Changemakers가 대표적인 네트워크지만, 이 외에도 환경혁신운동, Youth Venture 등의 분야별 네트워크들이 있다. 아쇼카는 이러한 네트워크들을 통하여 펠로우들을 지원할 뿐만 아니라 가장 효율적인 패턴을 찾아 확산시키는 ‘모자이크 활동’을 수행한다. 페널의 아쇼카 펠로우들은 펠로우로 선정된 지 5년 후에도 97%가 계속 펠로우 선정 시의 비전을 실현해 가고 있으며, 90%는 다른 기관이 이들을 따라하게 하였고, 50%는 국가의 정책을 바꾸는 영향력을 행사하고 있다.

3장에서는 이 외에도 사회적 기업가 발굴시스템의 사례로 GSVC, Youth Venture, SVCK 등을 소개하였고, 대학의 사회적 기업이 교육과 관련하여 컬럼비아 경영대학의 사회적 기업 프로그램을 중심으로 소개하였다. Roots of Empathy라는 중요한 프로그램의 아이디어가 ‘위험에 처한 청소년들(Youth at Risk)’을 주제로 한 경진대회에서 나온 만큼, 아이디어를 발굴하는 Youth Venture와 Changemaker Competition 같은 경진대회들은 매우 중요한 역할을 담당한다고 할 수 있다. 아울러 3장에서는 체인지메이커로서 갖추어야 하는 중요한 자질로서의 정감을 어린이에게 교육하는 정감의 뿌리(Root of Empathy) 프로그램을 소개하였다. 이 옷에 사는 갓난아기와 아기의 부모가 아이들의 교실을 방문하는 것으로부터 시작되는 이 프로그램을 통해 아동들은 유아의 취약함을 이해하게 되고, 또 아기와 어머니의 감정적 요구사항에 대한 소통을 보며 마음을 열게 된다. 교실 내 아이들은 갓난아기와 부모의 사랑이 넘치는 혈육관계를 강사의 가이드를 따라 관찰하고 그것으로부터 자신의 생각과 느낌뿐 아니라 타인의 생각과 느낌(정감)을 식별하고 표현하는 법을 배운다. 이 프로그램에서는 갓난아기가 세상의 변화의 중심에 서서, 학생들이 타인의 감정을 이해할 수 있도록 돕는다. 이로 인해 학생들은 감성적 능력과 타인의 관점을 수용하는 능력을 배울 수 있다.

이후 4장에서는 사회적 기업가 지원시스템과 관련하여 네트워킹과 금융지원서비스 시스템을 소개하였다. 네트워킹을 활용한 모자이크 활

동은 선도적인 사회적 기업가들이 아이디어를 공유하고, 가장 유용한 아이디어를 선정하며, 이를 전 세계에 확산시키기 위해 동일한 이슈에 대해 마치 팀처럼 같이 활동하도록 하는 것을 말한다. 모자이크 활동을 통하여 아쇼카는 중요한 두 가지 원리를 발견하였다. 첫째는 젊은이들이 사는 방식이 바뀌기 전까지 사회는 체인지메이커에 대한 정체성, 결심, 그리고 체인지메이커가 되기 위해 필요한 복잡한 사회적 기술을 습득한 성인들의 비율을 증가시키기 어렵다는 것이다. 그런데 세상의 1/3의 아이들은 남의 감정을 이해하고 남의 입장에서 생각하고 적절히 반응하는 정감(empathy)기술을 습득하지 못하고 있다. 그 결과, 그들은 어떠한 기술을 익히든지 성장한 후에 사회의 중심인물이 되지 못할 가능성이 있다. 둘째, 12살이면 아이들은 그들의 학교와 커뮤니티를 풍요롭게 할 수 있는 아이디어를 갖게 된다. 이들은 이때 팀을 형성하고 이끌어 가며, 되돌아봄으로써 자신들이 자신들의 세계를 변화시킨 것과 자신들이 체인지메이커라는 사실을 깨달을 수 있다.

또 하나의 중요한 원칙은 시민사회부문은 자선재단이나 정부기관의 지원 이외의 새로운 파이낸스서비스를 필요로 하고 있다는 점이다. 아쇼카는 영리금융기업이 사회적 금융서비스 분야에 진입하여 대규모의, 그리고 상당히 균일화되고 안전하기 때문에 증권화될 수 있는 새로운 형태의 사회적 투자를 촉진하는 것을 장려하고 있다. 이 새로운 투자 기회의 주요 원천은 상업적/사회적 혼합가치사슬(Hybrid Value Chain)사업이다. 모든 사람에게 완전한 경제적 시민권(full economic citizenship to everyone)을 부여하는 데 중점을 두고 있는 400여 명의 또 다른 아쇼카 펠로우들은 자신들이 HVC를 통해 기업들을 새로운 기업가적/경쟁적인 시민사회에 연결하는 데 아주 높은 효율성이 있음을 발견하였다. 이에 따라 디자인, 생산, 유통, 서비스 제공, 자금조달 등, 새로운 부가가치사슬의 매 단계마다 각 상대방이 가장 효과적이고 효율적으로 기여할 수 있는 것을 활용하는 HVC 사업이 이루어지게 되었다.

제2절 결론

모두를 품고 함께 가는 사회를 지향하는 공동체자본주의의 활성화를 위해서 가장 중요한 일은 선도적 사회적 기업가를 발굴하고 양성하는 일이다. 시민 섹터에서 활동하고 있는 사람 중에서 정감과 새로운 아이디어 및 기업가적인 능력이 있는 사람을 찾아, 이들이 제대로 활동할 수 있게 지원하는 일이 가장 효과적이기 때문이다. 대기업에서 인재를 찾아다니는 것과 같이, 이러한 사람들을 찾아서 이들이 도약할 수 있도록 지원하는 단체가 만들어져야 한다. 사회적 기업의 지정이나 마이크로금융 지원시스템을 확대시키는 일보다 이 일을 먼저 하여야 한다. 지원할 인재가 부족하기 때문이다. 서빙고의 사랑의 즐잇기와 같이 사회적 기업가를 발굴·지원하는 데 중점을 두는 착한 기업도 많아져야 할 것이다.

현재 국내 대학에서 개설되고 있는 사회적 기업가 교육 프로그램이 경영대학원뿐 아니라 공공정책을 가르치는 대학원이나 행정대학원 과정에서도 개설되어야 한다. 이러한 사회적 기업가(social entrepreneurship) 과정은 단순히 기업의 사회적 책임과 지속적 성장을 가르치는 차원을 넘어, 글로벌화에 따라 하나로 연결되고 급속히 변화해 가는 세계에서 우리나라의 경쟁력과 국가의 품격을 높이기 위해 필요한 사회개발을 이끌어 갈 체인지메이커를 양성하고 이들의 역량을 강화하는 교육이 되어야 할 것이다.

본 연구가 제시한 성공적인 사회적 기업가들은 중학생 시절부터 커뮤니티를 위해 결심을 하고, 아이디어를 내고, 활동을 시작한 사람들이다. 현재 중학교 2학년 학생이 엄청난 청소년 벤처를 미국에서 하고 있다. 우리나라도 중·고등학교 학생들이 이러한 아이디어를 내고 Youth Venture를 통하여 체인지메이커가 되기 위한 훈련을 받을 수 있는 환경이 조성되어야 한다.

이 외에 그간 물고기를 잡아주거나 물고기를 잡을 수 있는 방법을 가르쳐 줌으로써 자립을 지원하는 데 초점을 맞추던 장학재단과 같은 기존의 비영리조직들도 이제는 체인지메이커를 양성하는 데 좀 더 초점을 맞추어 운영할 필요가 있으리라 사료된다.

더불어 교육제도의 개혁이 심각하게 검토되어야 한다. 아이들이 스스로 아이디어를 내고 팀을 짜서 자신이 속한 공동체를 위해 무엇인가를 해볼 수 있는 일을 장려하는 대안학교와 자립형 고등학교 및 특성화 고등학교의 설립이 자유로워져야 한다고 판단된다. 한편 대학입시의 자율성은 학교 단위뿐 아니라 학과별로도 강화되어야 할 것으로 보인다. 아울러 초·중·고 교육과정을 개혁하여 중학교까지는 공통교육과정을 바탕으로 종합교육(Comprehensive, Education)을 시행하되, 고등학교에는 적성과 진로계획에 맞춘 개별화된 교육과정을 확대할 필요가 있다. 초등학교 과정에서는 기초인성교육, 세계시민교육(영어조기교육보다는 다문화, 개방성, 협동성 교육), 창의성 교육, 즐길 수 있는 예체능 교육을 강화하고, 교실 밖의 체험활동과 협력적 문제 해결을 강조하여야 한다. 현재 대학생들을 대상으로 하는 사회적 기업 공모대회가 진행되고 있는데, 이러한 사회적 기업 공모대회가 확산되도록 해야 할 뿐 아니라, 중·고등학생을 대상으로 하는 청소년 벤처, 청소년 아이디어 경진대회도 개최되도록 하여야 한다.

또한 유치원 시절부터 남의 감정을 이해하고 남의 입장에서 생각하며 적절히 반응하는 정감(empathy)을 기를 수 있도록 하여야 한다. 정감은 성장한 후에 교육이 되기에는 늦기 때문이다. 그렇다면 이 정감을 어떻게 교육할 것인가가 중요한 이슈라고 할 수 있는데, 우선 어려서는 정감을 관찰하여 습득할 수 있어야 한다. 이를 위해 Roots of Empathy와 같은 환경을 만들어 주고 아이들이 스스로 감성능력을 습득할 수 있도록 하는 선진국의 교육방식을 우리 현실에 맞게 접목시켜야 한다. 인성과 품성이 잘못되어 나중에 나타날 사회적 병폐로 인한 수십, 수백 배의 비용을 감안해 보면 이 부문에는 정부가 과감한 투자가 필요하다고 판단된다. 동시에 이를 어떻게 실행할지에 대해 보다 구체적인 방안에 대한 연구가 필요하다. 또한 중·고등학생이 되면 앞서 언급한 청소년 사회적 벤처대회 등을 통해 스스로 정감을 실천해 볼 수 있어야 한다. 어린 아이들에게 이러한 능력이 있다는 사실이 과소평가되어서는 안 될 것이다.

이와 아울러 사회적 기업가들과 청소년 벤처 및 예비 사회적 기업가에 대한 자금지원이 상업적 금융기업에 의해서 이루어지는 방안이 마련되어야 한다. 자본시장을 통한 사회적 기업의 재원조달 활성화 방안의

연구가 이 연구의 후속연구로 계획되어 있으며, 상업적 마이크로금융시스템과 혼합가치사슬사업에 대한 추가적인 연구가 여기에서 이루어질 것이다.

사회적 기업가를 양성하고 모든 사람이 체인지메이커가 되도록 하는 것은 사람의 마음을 바꾸는 일이다. 그러므로 긴 호흡으로 접근해야 하고, 시민사회가 주도적으로 해야 하는 일이다. 정부는 사업적 기업가들이 받을 갈고 씨를 뿌리고 물을 주는 일을 할 수 있는 기반과 환경을 만들고, 싹이 트고 나무가 자라는 것을 참을성 있게 기다리며, 이를 옮겨 심고 확산시키는 단계에서 민간과 협력하여야 한다.

먼저, 사회적 기업 경쟁의 일반 기업 경쟁과의 다른 점은 네트워크를 통해 정보와 아이디어를 공유하고, 바람직하고 효과적인 패턴을 만들어 이를 확산시키기 위해 공동으로 노력하는 것이라고 할 수 있는데, 정부는 이러한 네트워크를 구축하기 위한 초기 자본을 지원할 수 있다. 또한 사람을 찾아내고 길러내는 데에는 말 그대로 ‘Patient Investment’가 필요하므로 이에 대해서도 지원을 할 수 있을 것이다.

참 고 문 헌

- 데이비드 본스타인, 『달라지는 세계』, 박금자 외 역, 지식공작소, 2008. 9.
- 민동권 · 정예슬 · 유한나, 「사회적 기업가 양성을 위한 대학교육 현황과 평가—한국과 미국 상황의 탐색」, 『2009년도 정기총회 및 추계학술발표대회 발표논문집』, 한국로고스 경영학회, 2009. 11.
- 심상달 외, 『나눔과 기부 문화 활성화를 위한 사회적 기업의 역할 제고방안』, 연구보고서 2008-04, 한국개발연구원, 2008. 12.
- 이철영, 「가치혼합활동(Blended Value Map) 속의 사회적 기업가(Social Entrepreneur)」, 미발간자료 2007. 4.
- 정운찬, 「사회적 기업에 관한 심포지엄 오찬 연설 원고」, 2009. 3.
- 존 우드, 『히말라야 도서관』, 이명혜 역, 세종서적, 2008. 8.
- 위키백과.
두산백과사전.
MBC 무릎팍도사 안철수 편, 2009. 6. 17.
- Alexander Molly, “Patient Capital: Investing in Social Entrepreneurs,” *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009.
- Bornstein David and Susan Davis, *Social Entrepreneurship: What Everyone Needs to Know*, Oxford University Press, 2010 (forthcoming).
- Bornstein David, *How to Change the World*, Penguin Books India, 2005.
- Debbi D. Brock and Ashoka’s Global Academy for Social Entrepreneurship, *Social Entrepreneurship Teaching Resources Handbook*, Ashoka, 2008. 1.
- Dees, J. Gregory, “The Meaning of ‘Social Entrepreneurship,’” 1998.
- Drayton Bill, “Everyone a Changemaker,” *Innovations*, Winter 2006.
- Drayton Bill, *International Conference on Social Enterprise 2009*, March 11, 2009. *Executive Summary—Investing for Social & Environmental Impact*, Monitor Institute, 2009.
- Mary Gordon and Daniel J. Siegel, *Roots of Empathy: Changing the World Child by Child (Changing the World Child by Child)*, Experiment, 2009. 9.
- Martin, Roger L. and Sally Osberg, “Social Entrepreneurship: The Case for Definition,” *Stanford Social Innovation Review*, Spring 2007, 2007.

Horton Raymond D., "Social Enterprise: Meaning, Scope, Potential," *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009.

Sandra Navalli, "The Development of Social Enterprise at Columbia Business School," *International Conference on Social Enterprise 2009*, 2009.

The New York Times, 16 November 2008.

<http://ssrm.com/abstract=980092>

<http://www.acumenfund.org>

<http://www.ashoka.org>

<http://www.calvertfoundation.org>

<http://www.genv.net>

<http://www.gsvc.org/>

<http://www.montessori.co.kr>

<http://www.rootsofempathy.org>

<http://www.schwabfound.org>

<http://www.skollfoundation.org>

<http://www.teachforamerica.org>

<http://www4.gsb.columbia.edu/socialenterprise/>

부 록

An 'Everyone a Changemaker' World¹⁾

가장 위대한 힘은 무엇인가? 큰 패턴을 변화시키는 아이디어가 있어야 하고 이 아이디어가 진정으로 좋은 기업가의 손에 있어야 한다. 이들의 결합은 언제나 세상을 변화시켜 왔으며, 앞으로도 세상을 변화시켜갈 것이다.

지난 300년간 상업적 기업가들이 역사를 이끌어 왔으나, 지난 30년간 시민 섹터도 기업가적이고 경쟁력 있는 모습으로 변모되어 옴으로써 이제는 양 부문이 모두 기업가적이고 경쟁력 있게 되었다고 할 수 있다. 그러나 상업적 기업가들을 지원하는 제도는 많이 존재하는 반면 사회적 기업가들을 지원하는 제도는 거의 전무한 실정이다. 그러므로 사회적 기업가들을 후원하기 위한 투자는 매우 중요하다고 할 수 있다.

그렇다면 우리가 맞이하는 세계에서 성공하기 위한 핵심요소는 무엇일까? 나는 이것이 그 개인이 어느 정도의 체인지메이커인지, 그 조직이 어느 정도의 체인지메이커들로 구성되었는지에 달려 있다고 생각한다. 개인이건 그룹이건 도시이건 회사건 간에 그들의 체인지메이킹 스킬이 어느 정도 수준인지와 그들이 나머지 세계와 얼마나 잘 함께 일하는지에 달려 있다고 생각된다.

세상이 매우 빠른 속도로 변화되어 감에 따라, 소수의 엘리트들이 모두를 관리하던 낡은 형태의 조직은 체인지메이커인 개인과 조직들로 대체되고 있다. 여러 각도에서 변화가 다가오는 상황에서 소수의 몇 사람이 모두를 관리하는 것은 어렵기 때문이다. 대신 모든 사람이 체인지메이커로서 함께 일하는 법을 알고 다른 도전들에 대처하고 변화할 줄 아는 팀들이 되는 것이 필요하다. 구형의 조직은 공룡이다. 40년 전에 레

1) Bill Drayton, 'International Conference on Social Enterprise 2009', March 11, 2009를 위한 영상 메시지 내용.

몬 덤불이던 산호세에 비해 디트로이트와 밀워키와 세인트루이스에 어떠한 일이 일어났는가를 생각해 보라. 캘커타와 뱅갈로르에 50년 동안 어떠한 일이 일어났는가를 생각해 보라. 어떤 나라가 앞으로 나아가고 또 다른 나라가 뒤처지는 데는 50년도 걸리지 않을 수 있다. 한국의 가장 중요한 변수는 10년 또는 15년 후에 한국인의 몇 퍼센트가 체인지메이커인가이다. 달리 말하면, 현재 12~17살 정도 학생들의 몇 %가 실제적으로 체인지메이킹을 연습하고 있는냐에 따라 한국의 미래가 결정된다는 것이다. 이들이 정감, 팀워크, 리더십과 체인지메이킹을 마스터하게 하는 데 지금 투자를 한다면, 10년, 15년 후에는 한국을 체인지메이킹하는 인력을 갖게 될 것이다. 이것이 성공의 중요한 요인이다. 이를 위해서 어떻게 기관들과 나라를 관리해야 하는지에 대해 생각하는 것은 아주 중요한 일이다.

역사를 약간 돌아보면 도움이 된다. 농업사회는 잉여물이 작아서 땅에서 떠날 수 있는 사람은 소수에 불과하였다. 그래서 만년 동안 세계는 훌륭한 엘리트이건 나쁜 엘리트이건 간에 엘리트들이 이끌어 왔다. 이러한 세계는 더 이상 작동하지 않는 공룡이다. 그러나 1700년에 북유럽의 상업부문에 큰 변화가 이루어졌다. ‘당신이 좋은 아이디어가 있으면 우리는 당신을 행복하게 할 것이고, 우리는 당신을 카피할 것입니다.’라고 하였기 때문이다. 이로써 소수 엘리트들의 세계가 끝나게 되었다. 새로운 심리와 역동성이 만들어져 더 많은 잉여가 창출됨으로써 보다 많은 사람이 체인지메이커가 될 수 있게 되었고 도시와 교육에 투자가 이루어졌다.

이는 지난 10,000년의 사회구조에서 가장 근본적인 변화이며, (300년이 지난) 지금 우리는 이러한 모멘텀의 정상에 도달하였다. 그동안은 변화를 위한 기본모형이 있었고 또한 개발할 점들이 있었다. 지금은 대부분의 부모들이 자신의 15살짜리 아이가 집에서 체인지메이킹 연습을 하지 않을 경우 자신들이 부모로써 실패하고 있다는 사실조차도 인식하지 못하고 있다. 모든 부모들이 수학공부의 중요성과 그것을 어떻게 하여야 하는지는 안다. 그러나 자기들의 15살짜리 아이가 학교의 단체를 조직하고 이웃을 변화시키는 꿈을 갖지 않고 있다 하더라도 이것을 알아차리는 부모가 몇이나 될까? 왜냐하면 지금은 과외수업과 댄스교실과

10대들끼리의 비밀 핫라인이 있기 때문이다.

지금 우리는 자신들과 자신들의 아이들과 자신들의 기관이 소수의 엘리트 위주의 세계에서 모든 사람이 체인지메이커가 되는 세계로 전환해야 하는 것을 모두가 이해하는 사회의 끝 부분에서 있다. 사회적 기업가는 바로 그 중심에서 있다고 할 수 있다. 사회적 기업가는 새로운 변화를 일으키며 역할모델이 된다. 즉, 저 사람이 그것을 한다면 나도 그러한 일을 할 수 있다고 믿게 만드는 사람으로 사회적 기업가들은 지역 체인지메이커들을 대량으로 동원해 내는데, 이 점은 잘 이해되지 못하고 있다. 사회적 기업가는 시장을 독차지하는 사람이 아니고, 세상을 바꾸는 사람이다. 그리고 이를 위해 그들의 아이디어를 이해할 수 있고 간단하며 안전하게, 그리고 여러 사람으로부터 지지받을 수 있도록 만들어가는 사람이다. 이러한 아이디어에 공감하여 자신의 지역에서부터 실행에 옮겨가는 사람들은 지역의 체인지메이커가 되는 것이며, 이들은 그들이 속한 가족, 직장, 이웃에서 역할모델이 될 수 있을 것이다. 그리고 이들에게 영향을 받은 일부는 다음 세대의 사회적 기업가 된다. 이것은 모두가 체인지메이커가 되는 사회를 이루어가는 강력한 과정이라 할 수 있다.

나는 젊은이들을 주 대상으로 사업을 하는 500명의 아쇼카 펠로우로부터 이러한 것을 알게 되었다. 그러나 당신들은 한국 젊은이들의 경험을 바꾸어 그들이 그들 나이의 그룹에 강력한 영향을 줄 수 있도록 해야 한다. 그렇지 못한다면, 모든 사람이 체인지메이커가 되는 전환을 이루지 못하게 될 것이다.

따라서 이것이 한국이 해야 할 두 가지 일이다. 젊은이들에게 일어나는 일에 대해 대처해야 하고, 더 많은 사회적 기업가들이 배출되어야 한다.

펠로우로 선정된 지 5년 후에 어떤 일이 일어나는지에 대하여 7년 동안 조사한 결과, 전 세계 모든 대륙의 모든 국가와 모든 분야에 있어 97%는 5년 후에도 자신들의 비전을 추구하고 있었고, 90%는 독립적 기관들이 자신의 아이디어를 카피하게 하였으며, 절반 이상이 이미 국가의 정책을 바꾸었다. 이 마지막 포인트는 실제 들리는 것보다 더 인상적인 결과이다. 왜냐하면 많은 사람들이 성공을 위해 국가의 정책을 바꿀 필요가 없었기 때문이다.

한국에도 이러한 사람들이 많을 것이다. 그들은 그들 자신이 누구인지 기술하지 못할 수도 있고, 또한 지원을 받지 못하고 있을 수도 있다. 그러나 여러분들은 그들을 획기적으로 도울 수 있다. 한국 내에서뿐 아니라 한국 최고의 사회적 기업가들과 전 세계의 그들 동료들 간에 커뮤니티를 형성함으로써 그들이 더 빠르게, 확실하게, 안전하게 목적을 추구할 수 있도록 할 수 있다. 전 세계의 최고의 기업가들로부터 최고의 아이디어를 들여오는 데 있어 한국의 기업가보다 더 나은 사람이 누가 있겠는가? 한국에 근본적인 변화를 가져오는 데 결심이 서 있는, 한국을 아는 이들보다 나은 이가 누가 있겠는가? 또한 같은 맥락에서, 한국 기업가들이 창안한 위대한 아이디어는 글로벌 네트워크에 포함되어야 한다. 이러한 노력의 한국에 대한 효과는 대단히 클 것이다.

여러분은 가장 중요한 요점 두 가지를 알게 되었다. 젊은이들로 하여금 사회적 기업가들이 사회적 기업가들의 커뮤니티를 형성하는 것을 보도록 하는 것이다. 그리고 보다 중요한 것은 한국의 모든 사람들이 농업 혁명 이후 사회의 구조에 아주 명백한 변화가 찾아왔다는 것과 소수 엘리트 위주의 세계에서 모든 사람이 체인지메이커가 되는 세계로 전환해야 하는 시점이라는 것을 이해하도록 하는 것이다. 어른들은 변화의 기술이 없기 때문에 변화하는 것이 힘이 들고 자신들을 체인지메이커라고 정의하지도 않는다. 그러나 젊은 한국인, 그리고 세계의 다른 젊은이들이 체인지메이커의 능력을 갖지 못한다고는 말할 수는 없을 것이다. 지금 15살, 20살이 되어도 체인지메이커로서 자신을 정의하지 못하고, 또 30살이 되어도 그러한 기술을 습득하지 못한다고 상상해 보기 바란다. 향후 변화속도는 보다 증가할 것이다. 그들은 선수가 되지 못하고 기여자가 되지도 못할 것이다. 이것은 아주 슬픈 일이다. 그러한 일이 사람에게 일어나게 해서는 절대로 안 된다.

당신들이 모여서 무엇을 할 수 있는지 숙고하는 것은 정말로 올바른 주제와 올바른 도전이다. 아쇼카는 이러한 노력에 도움이 되기 위해 우리가 할 수 있는 모든 것을 하기 원한다. 당신들과 함께 일하기를 원하고 한국 최고의 사회적 기업가들과 함께 일하기를 원하며, 당신들을 글로벌 커뮤니티에 연결시키기 원한다.