

# 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성에 대한 탐색적 연구

## A Study on the Sustainability of Social Enterprises Focusing on Companies in the Field of Culture and Arts

이정연

성균관대학교 예술학협동과정

Jeong-Yeon Lee(jlee054@naver.com)

### 요약

사회적기업의 성공적인 정착과 지속가능성을 위한 방안들이 중요한 화두가 되면서 사회적기업 관련 연구가 증가하고 있으나 문화예술분야에 특정하여 사회적기업의 발전 방향을 모색하기 위한 지속가능성을 탐구한 연구는 부족하다. 본 연구에서는 문화예술분야 사회적기업의 지속성과 발전 방향을 모색하기 위해 근거이론을 이용해 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성 모형을 제시하였다. 이를 위해 문화예술분야 사회적기업을 대상으로 심층 인터뷰를 수행한 후 그 결과를 분석하여 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성의 개념과 범주화를 도출하였으며, 범주들 간의 통합을 도식화하였다. 연구결과, 문화예술분야 사회적기업이 지속가능하기 위해서는 명확한 비즈니스 모델을 개발하여 수익구조를 구체화하고 지역사회 연계, 문화예술분야 사회적기업 간 네트워크 강화와 연대를 통해 제도적 지원을 보다 효과적으로 활용할 필요가 있다는 것을 확인하였다. 본 연구는 문화예술분야 사회적기업을 운영하고 있는 기업가나 준비 중인 예비 창업자들이 현장(field)에서 참고할 수 있는 자료로서 문화예술분야 사회적기업에 대한 실증연구의 토대를 마련할 수 있을 것으로 사료되며, 향후 다양한 장르의 문화예술분야 사회적기업을 대상으로 한 연구수행을 통해 더욱 유의미한 결과와 시사점을 도출할 수 있을 것이라 판단된다.

■ 중심어 : | 사회적기업 | 지속가능성 | 문화예술 | 근거이론 |

### Abstract

Recently, measures for successful settlement and sustainability of social enterprises have become an important topic. Accordingly, researches related to social enterprises are increasing, but studies measuring sustainability are still insufficient. In this study, in order to seek the sustainability and development of social enterprises in the field of literature and arts, a theoretical model for the sustainability of social enterprises in the field of culture and arts was presented. To this end, interviews were conducted with social enterprises in the field of culture and arts, and the results were analyzed to derive the concept and categorization of sustainability of social enterprises in the field of culture and arts. In addition, the integration between the derived categories is illustrated. For a social enterprise in the field of culture and arts to be sustainable, differentiated culture and arts services are important, and each company must constantly strive for its mission and vision, and a differentiated branding strategy unique to companies is required. This research is expected to lay the foundation for empirical research on social enterprises in the culture and arts sector as data for entrepreneurs and prospective entrepreneurs who run social enterprises in the field of culture and arts.

■ keyword : | Social Enterprise | Sustainability | Culture and Arts | Ground Theory Methodology |

## I. 서론

국내에서 사회적기업이 거론되기 시작한 것은 외환 위기 이후 실업문제가 심각한 사회문제로 부각되면서 부터 증가된 실업 및 이에 따른 빈곤을 치유하는 한편, 사회적 취약계층에게 일자리를 제공하기 위해서였다. 그 당시 정부에서 복지사회를 구현하기 위하여 국가적 대안의 수단으로 시행한 사회적 일자리 사업은 국가차원의 자금지원에만 치중하여 국민에게 좋은 일자리를 제공하지 못함에 따라, 미국이나 유럽 등지에서 각광받고 있는 사회적기업의 도입을 통해 사회적서비스를 공급하면서 동시에 수익도 창출할 수 있는 양질의 일자리 제공에 대한 필요성이 대두되었다[1]. 이에 정부에서는 2007년 '사회적기업육성법'을 제정하여, 사회적기업을 제도화하고 체계화시키기 시작하였으며, 최근 중앙정부와 지방자치단체는 물론 학계에서도 사회적기업에 대한 관심은 증가하고 있는 추세이다[2].

앞서 말한 바와 같이 사회적기업은 사회적 가치를 추구하면서 일반 영리 기업과 같은 경제적 지속성과 경영 기법을 추구하여 경제적 자립을 성취할 수 있는 좋은 대안[3]으로 제시된 만큼 문화예술분야에서도 사회적기업의 창업은 예술가들에게 스스로 자립할 수 있는 기회를 제공할 뿐만 아니라 운영을 잘 해 나간다면 안정적인 일자리를 창출할 수 있는 매우 좋은 기회가 될 것이다. 특히, 문화예술분야의 사회적기업은 2008년 11개에서 2020년 12월 기준 275개로 증가하였으며, 이는 전체 사회적기업 2,777개 중 9.9%에 해당하는 가장 큰 규모이다[4]. 그러나 정부의 정책적 지원에 발맞춰 양적 발전을 이룬 결과만으로 문화예술분야에서의 사회적기업의 성과를 판단하기는 매우 어렵다. 이는 문화예술분야의 조직은 생산과정에 기계나 다른 요소로 대체할 수 없는 사람의 노동이 투입되는 서비스업상의 특성 때문에 생산성이 정제될 수 있고, 전문 인력의 투입으로 인건비의 비중이 높아 사업성이나 수익성을 기대하기가 쉽지 않기 때문이다[5]. 따라서 문화예술분야의 사회적기업에 대한 현황파악 및 질적 발전을 위해 이들 조직의 지속가능성에 대한 효과적인 정책 방향을 설정하는 것이 필요하다. 사회적 기업은 이윤을 추구하면서도 사회적 목적을 실현하는 혼합조직으로서의 특성을 지니

고 있으며, 두 목표를 동시에 추구하기 위해서는 정부 지원에 의존하지 않고, 지속가능성을 확보해야 한다[5].

최근 사회적기업의 성공적인 정착과 지속가능성을 위한 방안들이 중요한 화두가 되면서 사회적기업 관련 연구가 증가하고 있다. 2009년부터 고용노동부나 한국사회적기업진흥원 등에 의해 사회적기업의 성과현황을 분석하는 연구가 수행되면서 점차 실증분석 연구로 가는 추세이지만, 전체 현황 및 성과 분석 중심으로만 수행되고 있어 다양한 관점에서의 연구가 미흡하며, 발전 방향을 모색하기 위한 지속가능성을 탐색한 연구가 미비하다. 이영범 외[6]의 연구에서는 사회적기업의 지속가능성에 대해 근거이론적 접근을 통해 경제적·사회적 요인 외에 각 기업만의 정체성 확보와 전략 및 홍보 마케팅의 중요성을 밝히고 있으나, 사회서비스, 제조업, 환경 분야 등 사회적기업의 업종을 통합하여 전반적인 관점에서의 지속발전 모형을 도출하였다는 점에서 연구결과를 문화예술분야에 일반화하기에는 어려움이 있다. 또한 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성을 다룬 선행 연구[7-9]의 경우, 대부분 문헌조사나 사례소개를 통해 조직의 운영 현황 측면에만 중점을 두고 있다는 점과 사회적기업의 성과 및 성공요인을 정량화한 양적연구[3][10][11]로 국한되어 있는 한계를 지닌다. 이와 같은 맥락에서, 본 연구에서는 문화예술 고유의 특성으로 인해 성과와 지속가능성에 대한 평가와 전략적 접근에서 어려움을 겪는 문화예술분야 사회적기업의 지속성과 발전을 모색할 수 있도록 본 연구에서는 문화예술분야의 특수성을 고려한 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성에 대한 전략모형을 제시하고자 한다. 이를 위해 질적연구방법의 하나인 근거이론(grounded theory)을 적용하고자 한다. 근거이론은 관심 현상의 전개 과정이나 참여하는 구성원들의 상호작용의 양상을 종합적으로 설명할 수 있는 이론 도출을 목적으로 하는 질적 연구의 유형이다[12].

본 연구의 목적은 문화예술분야 사회적기업의 지속가능한 성과 창출을 위한 전략모형을 설계함으로써, 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성을 위한 실무적 제언을 마련하고, 정부의 문화예술분야 사회적기업 육성정책의 지원 방향을 재정립하기 위한 정책적인 함의를 제시하는 것이다. 본 연구는 문화예술분야 사회적기

업을 운영하고 있는 기업가나 준비 중인 예비 창업자들이 현장(field)에서 참고할 수 있는 자료로써 문화예술분야 사회적기업에 대한 실증연구의 토대를 마련할 수 있을 것으로 판단된다.

## II. 이론적 고찰

### 1. 사회적기업과 문화예술분야 사회적기업

#### 1.1 사회적기업의 개념 및 특성

사회적기업에 대한 정의는 다양한 영역을 포괄하고 있으며 전공분야나 학자마다 다르게 정의하고 있다. 영국 통상산업부[13] 사회적기업(social enterprise unit)에서는 사회적기업을 “사회적 목적을 우선으로 하는 사업체로서, 기업의 잉여금은 주주와 소유자의 이윤을 극대화하기 위하여 운용되기보다는 그 사업체, 또는 지역사회를 위해 재투자되는 기업”이라고 정의하고 있다[13]. 고용노동부에 따르면 “사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)”이라고 정의하고 있다[3]. 또한, 「사회적기업 육성법」에서는 사회적기업을 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등의 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인정을 받은 기관”으로 정의하고 있다[4]. 영리기업이 주주나 소유자를 위해 이윤을 추구하는 것과는 달리, 사회적기업은 사회서비스를 제공하고 취약계층에게 일자리를 창출하는 등 사회적 목적을 조직의 주된 목적으로 추구한다는 점에서 차이가 있다[14]. Luke and Chu[12]는 “사회적기업은 사회적 목적을 위해 존재하며, 이 목적을 달성하기 위해 시장 기반 기술을 사용하여 활용하는 기업”이라고 정의하였으며, 사회적기업과 비영리단체와의 차이는 상업적 운영 방식의 채택여부라고 하였다.

문화예술분야 사회적기업은 문화예술 활동을 기반으로 한 사회적 서비스를 제공하고, 문화예술인의 일자리를 창출함으로써[11], 사회적 목적 추구하고 함께 문화예술분야 종사자의 생존을 위한 영리활동을 수행하는 기

업으로 정의할 수 있다[14]. 본 연구에서는 문화예술분야 사회적기업을 “음악, 미술, 공연, 종합예술, 전통문화, 지역문화 등 문화예술 활동을 중심으로 사회적 서비스를 제공하고 일자리 창출과 같은 사회적 목적 추구하고 함께 영리활동을 수행하는 기업”으로 정의하고자 한다. 이러한 선행연구들의 정의에서 살펴보았을 때, 사회적 기업은 사회적 목적을 추구하며 독립적으로 운영되는 기업으로서 운영의 이윤을 지역사회에 재투자한다는 것을 기본 운영원칙으로 채택하는 기업이라 할 수 있다. 여기서의 사회적 목적이란 사회서비스, 일자리 창출, 또는 지역주민의 공익 등 이윤추구가 아닌 공공의 가치를 추구하는 것이라 할 수 있으며, 사회적 목적 달성은 사회적기업의 성과로써 사회적기업과 일반기업을 구분할 수 있는 가장 큰 요인이 된다.

표 1. 사회적기업의 정의

출처	정의
영국 통상산업부(DTI) [13]	사회적기업은 사회적 목적을 우선으로 하는 사업체로서 기업의 잉여금은 주주와 소유자의 이윤을 극대화하기 위하여 운용되기보다는 그 사업체, 또는 지역사회를 위해 재투자되는 기업
고용노동부[23]	사회적기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업(조직)
한국사회적기업진흥원[3]	「사회적기업 육성법」에서는 사회적기업을 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로서 고용노동부 장관의 인정을 받은 기관
Luke and Chu[12]	사회적기업은 사회적 목적을 위해 존재하며, 이 목적을 달성하기 위해 시장 기반 기술을 사용하여 활용하는 기업
권순봉 외[11]	문화예술분야 사회적기업은 문화예술 활동을 기반으로 사회적 서비스를 제공하고 일자리 창출과 같은 사회적 목적 추구하고 생존을 위한 영리활동을 동시에 수행하는 기업
류정애[14]	문화예술분야 사회적기업은, “공연, 음악, 미술, 종합예술, 전통문화, 지역문화 등 문화예술 활동을 중심으로 사회적서비스 제공 및 일자리창출 등과 같은 사회적 목적 추구하고 영리활동을 수행하는 기업”

#### 1.2 문화예술분야 사회적기업의 국내 현황 및 특성

2007년에 ‘사회적기업육성법’이 제정된 이후, 문화예술분야 사회적기업은 2008년 11개에서 2020년 12월 기준 275개로 증가하였으며, 전체 사회적기업 2,777개 중 9.9%에 해당하는 가장 큰 비중을 차지하고 있다[4]. 한국사회적기업진흥원[4]의 조사에 따르면 지역별로는

서울이 518개소(18.7%), 경기가 480개소(17.3%)로 두 곳에 가장 많이 분포되어 있었고, 세종시가 16개소(0.6%)로 가장 적었다. 사회적 목적 유형별로는 일자리 제공형이 1,834개소(66.1%)로 압도적으로 많았으며, 기타(창의·혁신)형 354개소(12.8%), 지역사회공헌형 212개소(7.6%), 혼합형 201개소(7.2%), 사회서비스제공형 176개소(6.3%) 순으로 나타났다. 서비스 분야별로는 기타 분야가 1,523개소(54.8%)로 가장 많았고, 문화예술분야 275개소(9.9%), 교육 252개소(9.1%), 청소 247개소(8.9%), 사회복지 126개소(4.5%), 환경 122개소(4.4%) 등의 순으로 나타났다. 전체 사회적 기업에서 문화예술분야 기업이 많은 비중을 차지하게 된 것은 문화예술분야에서 사회적 기업의 일자리 창출, 지역사회발전 등 사회적 목적 추구하고 기업적 운영방식이 요구 되어졌기 때문이다[10].

최근 문화예술과 관련된 다양한 공익활동을 통해 공연예술단체와 문화소외계층에게 긍정적 효과를 줄 수 있는 문화예술분야의 사회적기업에 대한 관심은 계속 높아지고 있는 실정이며, 문화예술인에게 일자리를 제공하고 지역사회에 기여할 수 있다는 점에서 문화예술분야 사회적기업은 우리사회에 반드시 필요한 기업형태라 할 수 있다.

대부분의 문화예술분야 사회적기업은 문화예술이 가지고 있는 창의성을 활용한 복수사업을 추진 중이며, 타 분야와 혼합된 형태로 운영되는 경우도 많다[14]. 2011년 예술경영지원센터 자료집<sup>1</sup>에 따르면, 문화예술분야 사회적기업은 문화예술단체와 법인격, 단체의 운영가치, 조직운영, 재정, 사업측면에서 차이를 보인다. 예술단체의 경우, 예술적 가치 지향과 예술적 유대 등 조직운영의 유연성을 가진 반면 사회적기업은 사회적 서비스를 제공하면서도 조직운영의 체계성을 강조하고 있다[표 2].

표 2. 예술단체와 문화예술분야 사회적기업 비교

항목	일반예술단체	문화예술분야 사회적기업
법인격	- 임의단체 중심	- 비영리법인 및 단체
단체 운영가치	- 예술적 성취	- 사회서비스로서의 예술서비스

조직운영	- 느슨한 조직 운영 - 근로계약 부재 - 예술적 유대중시	- 규정 및 시스템에 의한 조직 운영 - 근로계약 - 기업가정신과 민주적 절차 중시
재정	- 공공 지원 의존도 높음 - 수익중심	- 재원다각화 지향 수익성, 지속성, 성장성 추구
사업	- 고유목적 사업집중 - 개별사업 위주	- 브랜드확장과 사업다각화 지향 - 연간사업 위주

출처: (재)예술경영지원센터(2011), 문화예술분야 사회적기업인증 설명회 자료집

사회적기업의 운영은 일반 문화예술단체와 달리 수익성과 기업 운영방식을 추구하여 효율적으로 운영된다는 점에서 문화예술인에게 경제적 측면에서 현실적인 대안이 되고 있다[9]. 이처럼 문화예술분야에서 사회적기업이 양적으로 성장하고 있고, 이에 따라 문화예술분야 사회적기업의 중요성이 강조되고 있다는 점에서 이에 대한 관련 연구가 매우 중요하나 타 분야에 비해 상대적으로 문화예술분야의 사회적기업에 관한 선행연구는 거의 전무한 실정이다. 이에 본 연구는 문화예술분야의 사회적기업에 중점을 두고 기업의 지속가능성에 대해 연구하고자 한다.

## 2. 문화예술분야 사회적기업 관련 선행연구

문화예술분야 사회적 기업의 지속성을 위한 직접적인 원인을 언급한 연구들은 없지만, 일반 사회적기업의 성공요인에 대해 언급한 연구들을 통해 사회적 기업의 지속가능성을 위한 변인을 유추할 수 있다. 이광우[15]는 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 대하여 연구하였는데, 사회적기업의 성공에 영향을 미치는 요인으로서 전략적 요인, 사회적 기업가 정신, 경영역량, 조직적 요인, 사업 환경 그리고 사회적 네트워크 등 6가지를 들고 이들 요인들과 사회적기업의 성공 여부(성과) 간의 상관관계를 검증하였다. 검증결과, 전략적 요인, 사회적 기업가 정신, 사업 환경 및 사회적 네트워크 요인은 사회적기업의 성공 여부에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었다. Jonathan과 Tracey[16]는 투자와 경제활동, 사회적 행위 사이의 긴장상태가 사회적기업의 지속가능성을 유지시킬 수 있는 요인이라 하였다. 그들은 사회적 기업의 지속가능성에 대한 세 가지 구별되는 포괄적인 전략적 옵션을 제시하였다. 이 세

1 예술경영지원센터(2011), 『문화예술분야 사회적기업 인증 설명회』, p.7

가지 옵션은 사회적이고 상업적인 업무의 구별, 사회적이고 상업적인 업무의 통합, 영리기관과의 공조이다. 이 옵션들은 조직내부의 역량과 관계성을 구별하고 이를 통해 사회적 기업의 자율성을 높이는 방식이 중요함을 의미한다. 요컨대, 비영리조직이나 사회적기업의 변화와 관련된 중요 변인들은 제도적 요인, 조직적 요인, 외부 환경적 요인 등을 꼽을 수 있다. 나아가, 정부에 대한 사회적기업의 의존도는 사회적기업의 자율성 강화를 고려할 때 추가적으로 상기할 요인이 될 수 있으며, 지역사회공동체 내에서 서비스 전달, 일자리 창출, 사회적 사업 등 다양하고 긍정적 측면의 역할을 담당할 수 있기 때문에 사회적기업에 대한 중요성은 시간이 지날수록 점점 증가하고 있다. 그러나, 사회적기업은 재정적으로 많은 문제에 봉착하고 있다는 점에서 수익창출을 위해 다양한 방법을 고려해야 할 것이다. 또한 이러한 이유로 사회적기업 초기시점에서 정부에 대한 의존은 불가피한 선택일지도 모른다. 사회적기업은 지역의 수요와 문화에 적합하도록 조정되고 적용될 수 있는 가능성이 있다[17]. 즉, 사회적기업의 지속성은 조직이 가진 내·외부 환경 및 정부와의 관계성 내에서 고려되어야 한다. 사회적기업은 비영리조직이 그들의 임무를 유지시키면서 수익을 증가시킬 수 있는 하나의 모형을 제공하지만[18], 이들의 지속성에 대한 검증이 수반될 때 적용 가능한 또는 실현 가능한 모형으로 활용될 수 있다. 문화예술분야 사회적기업에 대한 연구는 비교적 역사가 짧고, 초창기에는 현황 및 사례연구 중심으로 연구가 이루어졌으며[7][13], 최근 들어 통계나 정보축적을 통한 연관 및 상관관계 검증, 성공요인 분석 등을 시도하고 있다[8][10-11]. 박진아 외[3]의 연구에서는 문화예술분야 사회적기업의 기업가정신을 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치 지향성, 직무전문성의 5가지 하위 요인으로 구분하여 각각의 요인이 사회적기업의 지속가능성 요인인 경제적 기반과 환경적 수용성에 영향을 미친다는 것을 양적연구를 통해 확인하였다. 또한, 이영범 외[6]는 지속가능성2을 사회적기업 성공의

2 지속가능성은 '지속가능한 발전'에서 나온 개념으로, 1987년 세계환경개발회의(World Commission on Environment and Development)에서 브룬트란드 보고서(Brundtland Report)에서 '지속가능한 발전'이라는 말을 처음 사용하면서 쓰여졌다. 지속가능한 발전의 개념은 "미래세대 인간의 필요여력에 손상을 주지 않으면서 현재대 인간의 필요에 부응하는 발전"으로 정의

중요한 의미로 보고, 수익 창출을 통해 사회적 미션을 지속적으로 수행하는 것이라고 보았다.

앞에서 살펴본 선행연구들의 사회적기업의 성공요인에 대한 특성을 정리하면 다음과 같다[표 3].

표 3. 문화예술분야 사회적기업의 성공요인 특성

선행연구	사회적기업 성공요인 특성
이광우(2008)[15]	- 전략적 요인, 사회적 기업가 정신, 경영역량, 조직적 요인, 사업 환경, 사회적 네트워크
Jonathan & Tracey(2010)[16]	- 투자와 경제활동, 사회적 행위 사이의 긴장상태
Weisbrod(1997)[18]	- 조직의 내·외부 환경 및 정부와의 관계성
최유진(2014)[8]	- 사회적 기업가 요인, 전략 요인, 환경 요인
장구보(2017)[10]	- 경영 전략적 요인, 일반적/예술적 역량 요인, 조직적 요인, 정부자원과 네트워크를 포함한 사회 환경적 요인
권순봉 외(2016)[11]	- 기업가정신, 예술적역량, 사회적 지향성
박진아 외(2016)[3]	- 혁신성, 진취성, 위험감수성, 사회적 가치 지향성, 직무전문성
이영범 외(2016)[4]	- 조직 정체성 유지, 경제적 수익을 위한 상품/서비스 경쟁력 및 마케팅 강화

문화예술분야 사회적기업의 선행연구에서 공통적으로 나타나는 성공요인의 특성은 사회적 기업가 정신, 사회적기업 정체성을 포함한 조직의 환경적 요인, 사회적가치를 지향하는 경제적 수익이라 할 수 있다.

문화예술분야 사회적기업의 성공은 무형의 요소가 많고 예술을 기반으로 활동하여 단기간에 수익창출이 쉽지 않기 때문에 앞에서 살펴본 성공요인들을 모두 고려한 지속가능성의 관점에서 보아야 한다. 이에 본 연구는 선행연구의 관점에 따라 문화예술분야 사회적기업의 성공을 지속가능성의 관점에서 살펴보고자 한다.

### 3. 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성

기업의 지속가능성은 기업의 자원을 활용하여 조직의 목적과 활동이 지속적으로 유지하고 장기적으로 성

된다. 이러한 개념에서 나온 지속가능성은 "인간의 욕구를 위한 수요를 기업발전과 사회성장의 새로운 연대로 모색하는 인간주의"로 해석된다. 주정, 「지속가능성보고서의 개념적 배경과 논의점」, 주정, "지속가능성 보고서의 개념적배경과 논의점," 복지행 정논총, 제16권, 제1호, pp.140-141, 2006.

장해 나아가는 것을 말한다[19]. 일반적인 지속가능성의 의미를 살펴보면, 지속가능성의 3가지 측면인 경제·사회·환경측면에서 성과를 낼 수 있어야 하며, 사회적 책임감 및 환경적 건전성과 함께 경제적 수익을 낼 수 있어야 한다[20]. 사회적 책임감은 기업 활동을 통해 현 사회가 처한 문제를 해결함으로써 이룰 수 있으며, 환경적 건정성은 건전한 기업가 정신과 함께 기업의 지속가능성을 유지할 수 있는 근무환경 구성과 지속적인 사무환경의 개선을 통해 이룰 수 있다. 또한 경제적 수익은 기업의 기업의 재무적 성과뿐만 아니라 기업이 속한 지역사회의 이익을 함께 도모할 때, 사회적 기업의 지속가능성을 높일 수 있다.

그러나 영리기업의 경우 궁극적으로 이윤창출을 통한 기업의 재무적 성장과 존속을 목적으로 하기 때문에 위와 같은 지속가능성의 의미가 적용가능하나, 사회적 기업의 경우 이윤창출과 같은 재무적 성과만으로 지속가능성을 평가하는 것은 어려운 측면이 있다. 이는 사회적기업의 궁극적인 목적은 사회문제 해결, 즉 사회적 가치의 창출이기 때문이다. 특히 문화예술분야의 사회적기업은 유형의 물리적 재화를 생산하는 것이 아닌, 무형의 예술을 기반으로 하는 활동 등을 통해 기업을 운영해나가는 경우가 대부분이기 때문에 그 목적이 일반적인 사회적기업보다 더욱 명확해야 한다.

이러한 측면에서 볼 때, 문화예술분야 사회적기업에서의 지속가능성은 기업이 가진 자원을 활용하여 경제적 목적을 달성하면서 사회문제 해결을 통한 사회적 가치를 추구하는 것이다. 이처럼 사회적기업은 경제적 목적과 사회적 목적을 동시에 실현하는 기업이기 때문에, 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성을 논의함에 있어 경제적 성과와 사회적 성과가 동시에 고려되어야 한다[21].

지금까지의 문화예술분야 사회적기업 연구들 가운데 지속가능성과 관련된 선행연구들에서는 지속가능성과 직결되는 성과지표와 관련하여 몇 가지 문제점을 제시하였다. 먼저, 타 사회적기업 분야와 비교해 볼 때, 문화예술분야 사회적기업의 경우 비영리형태의 기업이 많기 때문에 이들이 사회적기업으로 전환 후 '사회적 가치'와 '경제적 이익창출'을 동시에 추구하면서 기업의 정체성 및 안정적 재정 운영 등에 어려움이 있다는 것

이다[22].

또한, 문화를 매개로 다양한 협업 활동을 하고 있음에도 불구하고 문화예술분야 사회적기업의 역할 및 가치에 대한 사회적 인지도 부족으로 인해 사회적기업으로서의 활동영역 확장과 지속적인 수요 창출에도 한계점을 지닌다[5][23].

이와 같은 문화예술분야 사회적기업들의 고충을 해결하고자 지속가능한 방안을 제안한 선행연구를 살펴보면, 이연수[24]는 [무용예술분야 예비사회적기업의 지속경영을 위한 사례연구]에서 예비사회적기업으로 인증 받은 무용단 인터뷰를 통해 지속가능한 경영을 위한 제도적 지원사항들을 제안했다. 연구자는 인터뷰를 토대로 현재 사회적기업 제도에서 상품개발 및 유통 등에 대한 지원은 마련되어 있으나 창작에 의한 예술단체의 공연 또는 문화예술서비스의 유통에는 한계가 있음을 지적하였다. 또한, 이 부분에 대한 보완점으로 단체 설립단계에서부터 예술단체(무용단)의 특성에 맞는 전문적인 컨설팅이 요구되며, 보다 구체적인 비즈니스 모델을 설정하여 사회적기업으로서 지속가능성을 높일 것을 제안하고 있다.

2013년 장구보와 양준호[10]의 [전문예술단체 사회적기업의 지속가능성에 관한 제언: 전문예술단체 사회적기업 설문조사를 중심으로]에서는 사회적기업의 지속가능성에 미치는 요인을 경영·전략적 요인, 사회적기업가의 역량, 조직적 요인, 사회·환경적 요인으로 나누어 2011년 전문예술법인단체에 등록되어 있는 (예비)사회적기업 62개를 대상으로 이러한 요인들이 경제적 성과와 사회적 성과에 미치는 요인을 분석했다.

반면 2014년 김명희[25]의 [공예분야 사회적기업의 성공요인 분석: 인도 인터스트리 크래프트의 사례를 중심으로] 연구에서는 인도의 사회적기업인 인터스트리 크래프트(industry craft)의 사례를 중심으로 공예분야 사회적기업도 상업적 기업과 같이 지속가능하며, 나아가 글로벌기업으로 성장할 수 있는 가능성을 보여주고 있다. 특히 단체(사회적기업)의 성장기에 따라 적절한 전략을 비롯하여 이해관계자들이 사회적 미션을 중심으로 한 가치창출 및 조직 내 학습문화 등의 혁신적인 경영, 특히 성공요인으로 정부 보조금에 의존하지 않고 전문화된 비즈니스 전략을 수립하는 것을 꼽으면서, 예

술분야의 사회적기업의 지속가능성은 단일한 요소가 아닌 다양한 요인들이 복합적으로 작용한 결과라고 보았다.

앞에서 살펴보았듯이 사회적기업은 사회적 책임감, 환경적 건전성, 경제적 수익이 모두 실현될 때 지속가능성을 높일 수 있다. 이를 위해서는 사회적 미션 등 사회문제를 해결할 수 있는 비즈니스 모델 개발과 건전한 조직문화와 근무환경 조성을 위한 지원이 필요하다. 또한 사회적기업이 속한 지역사회와의 연계를 통해 기업과 지역사회가 함께 발전할 수 있는 노력도 필요하다.

### III. 연구 방법

본 연구는 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성을 위한 전략 모형을 구축하기 위해 질적 연구방법을 활용하였다. 질적 연구방법은 연구 참여자의 경험, 행위, 현상, 사건 등을 심층적으로 이해하고 해석하기에 적합한 연구방법으로 인위적으로 조작되지 않은 자연스러운 현상을 탐색하는 데 적합하다[26].

질적 연구방법 중 본 연구에서는 현상을 중심으로 인과적, 상황적 맥락을 파악하여 일련의 과정에 대한 탐구를 거치는 근거이론 방법론[27]을 택하였는데, 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성을 위한 전략을 탐색함에 있어 기업들의 현재 운영 상태와 경제 및 사회적 성과, 환경적 요인들이 어떻게 상호작용하고 있는지 현상을 구체적으로 파악하고 이해하는 것이 필요하다고 판단되었기 때문이다.

이에 심층 면담을 실시하기 위해 사전조사를 통해 문화예술분야 사회적기업과 종사자 정보를 수집하여 면담 대상자를 선정하고 반구조화된 질문지를 구성하여 심층 면담을 진행하였다. 수집된 면담 자료를 바탕으로 근거이론 방법론으로 문화예술분야 사회적기업의 지속가능 발전에 대한 중심 현상과 과정을 범주화하고 이 과정에서 나타나는 맥락적 관계를 도식화함으로써 핵심적인 의미를 도출하고자 하였다. 구체적인 연구 절차는 다음과 같다.

#### 1. 심층 면담 대상자 선정

연구에서의 참여자의 선정 방법은 근거이론 방법론의 자료선정 방법에 따라 자료로부터 유도된 개념에 근거한 이론적 표본추출(Theoretical Sampling) 방식으로 접근하였다. 표집을 위해 고용노동부 인증 사회적기업 중 문화예술분야 사회적기업의 대표자들과 심층 면담을 진행하였다. 면담 대상은 2013년부터 예술가가 참여하는 예술교육 기획·운영 및 예술가와 대중이 소통할 수 있는 플랫폼을 제공하고 있는 사회적기업 W와, 2016년 사회적기업으로 인증 받아 정부기관과의 협업을 통해 국민의 다양한 문화예술프로그램 향유를 목적으로 공연 기획 및 행사를 주최하고 있는 사회적기업 C, 그리고 2018년 경기 지역을 기반으로 로컬 예술가들과 함께 지역문화연구 및 로컬크리에이터플랫폼을 만들어 나가고 있는 사회적기업 L, 아동·청소년을 대상으로 책을 기반으로 공연과 예술교육 프로그램을 개발·운영 해 나가고 있는 사회적기업 E, 마지막으로 2020년 예비사회적기업에서 사회적기업으로 인증 받아 대학기관과의 협업을 통해 예술교육 콘텐츠 기획 및 운영을 하고 사회적기업 A이다. 심층 면담은 일대일 방식으로 두 시간 가량으로 진행되었으며, 면담내용은 사전에 동의를 구한 뒤 녹취를 하였다. 면담 대상자의 일반적 특성은 다음과 같다[표 4].

표 4. 심층 면담 대상자 일반적 특성

구분	지역	인증시기	업종	유형	면담자 직위
사회적기업W	서울	2013년	문화예술	기타(창의·혁신)형	대표
사회적기업C	서울	2016년	문화예술	사회서비스제공형	대표
사회적기업L	경기	2018년	문화예술	사회서비스제공형	대표
사회적기업E	서울	2010년	문화예술	기타(창의·혁신)형	대표
사회적기업A	서울	2019년	문화예술	기타(창의·혁신)형	대표

#### 2. 자료수집 및 분석

자료수집은 면담 및 메모, 사회적기업 관련 운영 보고서 및 관찰을 통해 다각화(triangulation)하여 이루어졌다. 현장 면담에 앞서 연구자는 참여자와의 면담 분위기를 자연스럽게 하기 위해 사전에 전화 및 이메일을 통해 연구자의 연구 내용을 설명하였다. 현장 면담은 일대일 방식으로 실시하였고, 원활한 진행을 위해

반구조화된 질문지를 통해 면담이 이루어졌다. 질문의 주된 내용은 현재 소속된 문화예술분야 사회적기업의 운영 현황과 주력 사업 또는 서비스, 재무적 성과와 사회적 성과, 제도적 지원 여부, 기업의 존속 및 지속가능성을 위한 전략 등으로 구성되었으며, 구체적인 질문지 구성은 다음과 같다[표 5].

표 5. 질문 구성

기업 현황	성과 및 운영/관리 개입 요인	지속가능성을 위한 전략
업종 및 조직 형태	성공적이었던 사업 또는 서비스의 내용	기업의 존속과 지속가능성에 대한 욕구
설립 배경	재무적 성과와 사회적 가치 성과	일반적 사회적기업과의 전략적 차이
주요 사업 및 서비스	운영과정에서 제약과 위기, 극복 과정	참조가능한국내외 롤 모델기업 여부
운영 기간	정부, 지자체 등 제도적 지원 여부	향후 자립적 기업 운영 가능 여부 및 전략

수집된 모든 자료는 분석을 위해 전사(transcription)하였고, 전사된 자료는 반복적 비교분석(constant comparative analysis)의 원리[28]를 활용하여 흩어져 있는 원 자료(raw data)를 지속적인 비교분석을 통해 보다 의미 있는 정보로 형성해가는 과정으로 분석을 진행하였다. 이러한 원리에 의해 연구자는 원 자료를 줄 단위로 읽고 분석하면서 출현하는 의미단위를 도출하여 개념화시키는 작업을 실시하였으며, 반복적 비교분석에 의해 개념화시킨 자료를 보다 의미 있는 범주로 도출하고 개념 및 범주 간을 서로 비교하면서 범주를 정교화 하는 작업을 수행하였다.

자료는 근거이론 방법[28]을 활용하여 개방 코딩, 축 코딩, 선택 코딩의 절차를 거쳐 분석되었으며, 개방 코딩에서는 심층 면담에 의해 얻어진 근거자료를 토대로 개념과 하위범주 및 범주를 도출하고자 하였다. 축 코딩에서는 범주들을 특정한 구조적 틀에 맞게 연결시켜 패러다임 모형을 제시하고자하였으며, 범주들 간의 통합을 시각적 모형인 그림, 도식 등으로 제시함으로써 이론적 모형을 구축하고자 하였다. 또한 연구의 타당성과 신뢰성을 확보하기 위해 연구 참여자 중 3명에게 연구결과의 정확성 및 오류 등을 확인하는 참여자 확인(member check) 과정을 거쳤으며, 동료 검증(Peer

Debriefing)을 통해 연구의 진실성과 엄격성을 확보하였다.

## IV. 분석 결과

### 1. 개방코딩

본 연구에서는 사회적기업의 지속가능발전을 위한 방안으로 모형을 탐색하는 것을 목적으로 한다. 이를 위해 본 연구의 참여자인 문화예술분야 사회적기업가를 대상으로 실시한 심층 면담 내용을 분석한 후, 자료의 초기 범주화를 위한 개방 코딩을 통해 반복적 비교 분석 과정을 거쳐 개념과 범주를 명명하고 유사한 개념들끼리의 범주화를 반복하였다. 그 결과, 17개의 개념과 14개의 하위범주 그리고 9개의 범주들이 도출되었다[표 6].

표 6. 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성의 개념 및 범주화

개념 (내용)	하위 범주	범주
<ul style="list-style-type: none"> <li>정부지원과 무관한 지속적 사업 운영 욕구</li> <li>정부지원에 상관없이 지속적으로 사업을 운영하고자 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적 기업의 지속욕구</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적기업의 지속 발전 욕구</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>예술가를 위한 사업 및 일자리 창출 욕구</li> <li>제도권 밖의 예술계에 존재하는 예술가 및 문화예술 전공자에게도 영향을 미치고자 함</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화예술사업의 사회적 가치 발견 및 실현 욕구</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>성공모델에 대한 욕구</li> <li>문화예술분야 사회적기업의 쇼र्ट드 모델을 만들고자 노력함</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>창업지원사업에서 전환하여 출범</li> <li>창업지원금을 받아 사업을 운영하다 예비 사회적 기업으로 연계 되어 사회적기업으로 전환</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>지원사업에서 사회적기업 전환 출범</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적기업의 출범</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적기업에 대한 마인드 부족</li> <li>문화예술 관련 일을 하고 있지만 근본적으로 기업이 사회적기업의 성격을 가지고 있는 사업을 운영하는 것에 대한 이해 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직원의 사회적 지향성에 대한 이해 부족</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>업무수행 능력 및 인력부족</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>형식적, 행정적 정책</li> <li>각 기업의 특성에 따른 맞춤형 컨설팅이나 관리제도의 부재</li> <li>보고서나 이론 중심의 경영 컨설팅</li> <li>형식적이고 행정적 실천만 중시하는 노동부의 태도</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부적절한 정부지원 정책</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>문화예술 특성이 반영되지 않은 제도적 지원</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>제조/생산업 중심의 정책</li> <li>초기 사회적기업의 제도 시스템이 제조업 산업 중심으로 이루어짐</li> </ul>		



<ul style="list-style-type: none"> <li>일자리창출 위주의 정책                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적기업이 일자리창출에 치우침</li> </ul> </li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>비즈니스 롤모델 부재                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 문화예술분야 특성화된 사회적기업의 비즈니스 롤모델 찾기 어려움</li> </ul> </li> </ul>	롤 모델 부재	문화예술 특화 기업/네트워크 부재
<ul style="list-style-type: none"> <li>다양한 배경을 가진 인적 구성                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 직원들의 전공분야와 경력이 다양함</li> </ul> </li> </ul>	다양한 인적구성	조직문화
<ul style="list-style-type: none"> <li>직원 상호 간 이해의 장 마련                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 매주 회의 및 1:1 면담을 통한 직원 간 이해의 폭과 역할에 대한 인식 개선 노력</li> </ul> </li> </ul>	조직원들의 참여와 소통 문화	
<ul style="list-style-type: none"> <li>리더의 전공(전문) 분야 활용                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 리더의 전공 분야 네트워크 확대 및 활용 노력</li> </ul> </li> </ul>	리더의 네트워크 활용 및 예술가적 역량	사회적기업가 정신
<ul style="list-style-type: none"> <li>조직원들의 지속적 근무 환경 마련 위해 노력                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사무 환경 및 조직원들의 장기적 업무 환경 고려</li> </ul> </li> </ul>	리더의 책임감	
<ul style="list-style-type: none"> <li>기업 및 시장 현황 파악                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 현 시장의 문제점 파악 및 과거에 겪은 문제점 파악 후 향후 사업 계획수정 및 보완</li> </ul> </li> </ul>	시장조사 및 기업현황 파악	기업 및 시장 파악
<ul style="list-style-type: none"> <li>뚜렷한 사업적 목적을 취함                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 구체적인 재무적 목표 계획 및 비즈니스 모델 개발</li> </ul> </li> </ul>	재무적/사업적 목표 계획	사회적기업의 목표 달성
<ul style="list-style-type: none"> <li>사회적기업으로서의 기업의 위치 및 지속가능성 탐색                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적기업으로서의 역할과 사회적 지향성을 잃지 않기 위해 기업의 미션과 비전에 대해 항상 고민해야 함</li> </ul> </li> </ul>	사회적기업의 가치와 비전 증시	
<ul style="list-style-type: none"> <li>지역사회와의 연계를 통한 사회적 목적의 사업 운영                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- 사회적기업의 역할 중 하나인 지역사회발전에 기여할 수 있도록 지역과 끊임없이 소통해야 함</li> </ul> </li> </ul>	지역사회와 연대 유지	

## 2. 축 코딩

축 코딩은 개방 코딩을 통해 생성된 범주들의 관계성을 파악하기 위해 범주들을 특정한 구조적 틀에 맞게 연결시키는 과정을 의미한다. Strauss와 Corbin[28]에 따르면 패러다임은 인과적 조건, 맥락적 조건, 중재적 조건, 행동 및 상호작용 그리고 결과로 구성된다. 이러한 요소들을 확인하고 묘사하는 과정이 축 코딩에서의 핵심 작업이며, 패러다임 방법에 의해 중심 범주에 다른 범주들을 연관시키는 과정이 이루어진다. 따라서 지금까지의 분석을 바탕으로 사회적기업의 지속가능성에 대한 패러다임을 구성해 보면 [그림 1]과 같다.

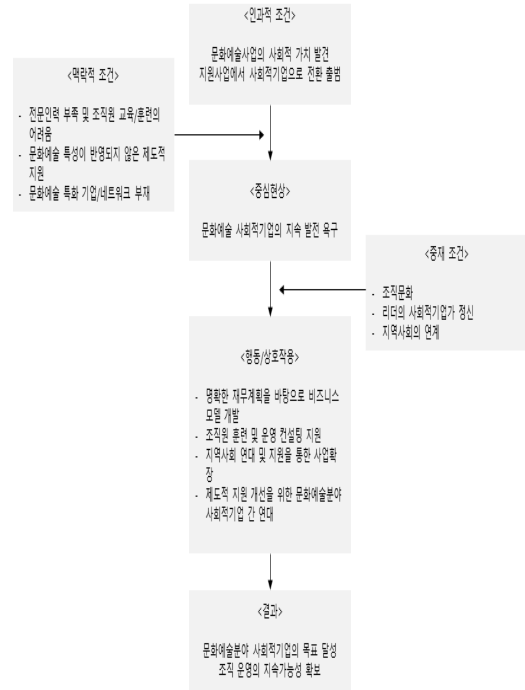


그림 1. 근거이론을 통한 문화예술분야 사회적기업의 지속가능 모형

## 3. 선택코딩

선택 코딩에서는 핵심 범주를 선택하며, 선택한 핵심 범주를 다른 범주들과 연관 지어 범주들 간 관련성을 연결 및 통합시키며 정교화 하는 과정이다. 여기서 개방 코딩과 축 코딩으로부터 생성된 개념 또는 범주보다 추상성이 더 높은 범주를 핵심 범주라 한다. 선택 코딩에서의 통합이란 연구자가 원 자료를 분석하는 과정에서 일어나게 되는 사고의 발전을 의미하며, 이러한 통합의 과정은 크게 핵심 범주의 선정, 이야기 윤곽 제시, 시각적 모형 제시 등의 방법을 통해 이루어지게 된다 [29].

## V. 결론

본 연구의 목적은 문화예술분야 사회적기업의 지속 가능한 발전을 위한 전략을 탐색하는 것이다. 이를 위해 문화예술 사회적기업 공연예술 장르 분야의 대표자

5명을 대상으로 심층 면담을 수행한 후 근거이론 방법론에 따라 내용을 분석하였다. 분석을 통해 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성의 개념과 범주화가 도출되었으며, 범주들 간 관계를 도식화하여 통합 모형을 제시하였다.

연구 결과, 면담 참여자들은 문화예술 사업의 사회적 가치를 발견하고 사회적기업으로 출범하게 되었으며, 이 과정에서 국가 지원사업을 먼저 수행한 뒤 사회적기업으로 전환하여 출범하는 경우도 있었다. 현재 평균 6년의 운영기간을 유지하고 있는 대표자들은 기업의 지속발전에 대한 욕구를 드러내었다.

운영 시작 지점에서 국가 제도적 지원을 심분 활용하였다고 볼 수 있지만, 조직의 지속가능한 운영에 있어 한계가 발생하였는데, 지원이 인건비에 치중되어 있거나 형식적인 문서작업과 정기적인 출퇴근 등 문화예술분야 사업 구조와 운영상 특성이 반영되지 않아 조직 구성원의 동의를 얻지 못하거나 주요 업무 이외의 사무적 절차에 압도되는 경우가 발생하고 있음을 알 수 있었다. 이는 조직 구성원의 불만으로 이어지고, 전문적인 인력과 조직 구성원 교육 또는 훈련이 뒷받침되지 않은 상황에서 이들에게 사회적기업을 운영하기 위해 요구되는 절차와 가치 추구에 대해 일일이 이해시키는 과정이 반복적으로 발생하면서 기업 운영에 부정적 영향을 주고 있었다. 또한 수익 창출과 비즈니스 모델을 구축하는 과정에서 벤치마킹할 수 있는 문화예술 특화 기업과 네트워크가 부족하여 조직의 지속가능성에 대한 큰 그림과 장기적 목표를 계획하는데 어려움을 호소하고 있었다.

그럼에도 각 대표들은 리더로서 책임감을 갖고 지속적 근무 환경을 마련하고, 전공과 개인적 네트워크를 최대한 활용하여 사업 기회를 발굴하는 데 힘쓰는 등 조직의 존속과 발전을 위해 노력하였다. 또한, 정기적인 회의와 일대일 면담을 통해 상호 간 이해의 장을 마련하고 조직 구성원의 역할을 제고하는 등 조직문화를 다잡으면서 한계를 극복하고 있었다.

면담을 통해 공통적으로 인식된 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성을 위한 전략은 상기 언급된 조직 운영 및 구성원 훈련 등 능력의 한계와 문화예술분야에 적합하지 않은 제도적 지원 등 환경적 난제들을 개선하

고, 동시에 문화예술의 특수성과 창의성을 강조한 사업의 발굴, 지역사회와의 연계, 그리고 문화예술기업 간 연대를 통해 시장을 확대하는 데 주력하는 것으로 도출될 수 있었다.

이에 본 절에서는 도출된 분석 내용을 토대로 문화예술분야 사회적 기업의 지속가능성을 위한 시사점과 제언을 구체적으로 논의하고자 한다.

첫째, 명확한 재무계획을 바탕으로 한 비즈니스 모델 개발이 필요하다. 사회적기업은 사회적 가치를 추구하고 지역사회의 여러 사회문제를 고유한 사업 특성을 이용해 해소한다는 점에서 사회적 지향성을 갖는다. 문화예술의 공공성이 사회적 가치와 부합하며, 안정적인 일자리가 상대적으로 부족한 분야에서 일자리 창출을 통해 문화예술인을 위한 안정적인 활동토대가 마련될 수 있다는 점에서 문화예술분야는 사회적기업으로써 적정성을 지닌다[30]. 그럼에도 '기업'을 운영한다는 점에서 효율성을 추구하고 수익을 창출하기 위한 과정에서 예술가가 본연에 추구하는 가치와 상충하는 일이 생기거나 조직 운영 자체에서 발생하는 고용과 관리, 수익창출에 대한 어려움이 발생하기 때문에 문화예술 사회적기업의 지속가능성을 논의하기 위해서는 기업 수익구조의 확대, 조직 운영에 대한 고민과 노력이 불가피하다. 즉, 하나의 기업으로써 이윤을 추구하고 이것을 통해 장기적 관점에서 문화예술분야에 산재한 사회문제 해결을 도모할 수 있어야 하기 때문에 어떻게 수익구조를 구축하고 이윤을 얻을 수 있을지에 대한 전략적 접근이 요구되는 것이다[31].

문화예술 사회적기업 운영 영향요인을 탐구한 서순복[32]의 연구에 의하면 성공한 국내의 문화예술 사회적기업을 벤치마킹한 결과, 문화예술 활동의 결과를 상품화시키는 비즈니스 모델의 구축과 기업의 자생력을 확보하는 것이 핵심 요인인 것으로 나타났다. 그러나 전현수와 최균[33]의 연구에 의하면 여전히 국내 사회적기업의 사회적 성과와 경제적 성과와의 선순환 관계가 성립되지 않고 있으며 경제 및 사회적 목표의 균형이 이루어지지 않음을 알 수 있다.

특히 문화예술분야의 특성은 제조, 생산업과 달리 성과를 수치화시키기 어렵기 때문에 수익화 모델에 전문가의 도움이 필요할 수 있다. 이에 유관기관 및 민간기

업과 파트너십을 체결함으로써 부족한 자금을 보충하고 전문 컨설팅을 통한 수익구조 개선안을 적극적으로 모색할 수 있어야 한다.

따라서 문화예술분야 사회적기업들은 앞에서 언급한 요소들을 고려하여 비즈니스 모델을 개발해야 지속가능성을 더욱 높일 수 있을 것이다. 예를 들면, 문화예술을 통해 최근 코로나19로 인해 발생하는 코로나블루 증상 등 더욱 높아진 사회적 우울증 문제를 해결할 수 있는 온라인 공연 및 전시회 관련 비즈니스 모델을 개발하여 유튜브 등의 수익성 플랫폼을 통해 서비스하면 사회적기업의 지속에 많은 도움이 될 것이다.

둘째, 위와 같은 관점에서 조직 운영에 대한 체계적인 지원과 훈련이 필요하다. 구체적으로, 조직 구성원 교육 및 훈련, 운영 전략에 대한 컨설팅 지원 등이 가능하다. 면담 참여자들은 공통적으로 조직 운영과 구성원 관리에 대한 어려움을 호소하면서 이를 체계적으로 개선할 수 있는 방안이 필요하다고 언급하였다. 구성원의 이탈을 막기 위해 주도적으로 조직을 이끌고 운영해나갈 수 있는 조직문화가 갖춰져야 하며, 구성원 스스로 전문가와 운영진의 기업가정신을 가질 수 있도록 교육과 멘토링 등 지원 프로그램을 운영하여 전문인력 육성에 힘써야 한다.

또한, 문화예술분야는 운영적 관점에서 예술 전공자 등 전문인력이 필요하기 때문에 사업 확장에 어려움이 따르기 때문에 인프라 요소들은 지역사회의 지원을 충분히 활용될 수 있어야 한다. 사회적기업의 지속가능성을 탐구한 이영범 외[6]의 연구에서도 인프라와 같은 환경적 배경 요인의 뒷받침이 지속가능한 발전을 위한 주요 요인으로 도출된 바 있다.

따라서 문화예술분야 사회적기업의 체계적인 조직운영을 위해 사회적 기업가 육성을 위해 사회적기업에서 조직운영에 있어서 부족하거나 필요한 부분들을 전문가들을 통해 지원 및 교육받을 수 있는 전문가 매칭 플랫폼을 개발하여 운영하면 사회적기업 발전에 많은 도움이 될 것이다.

셋째, 지역사회와 연계하여 사업 기회를 확장하고 지역사회 지원을 통해 상품과 서비스 발굴에 힘써야 한다. 문화예술은 지역주민에게 문화예술 향유의 기회를 제공하고 이에 대한 수요는 갈수록 증가하고 있다[34].

문화예술 사회적기업의 사업 유형 중 지역사회 공헌형이 가장 높은 것도 지역주민들의 문화예술에 대한 니즈와 지역개발에 대한 지자체의 수요가 반영된 것이라 할 수 있다. 현재는 비록 세계적인 팬데믹으로 대면 공연과 체험 프로그램 운영에 어려움을 겪고 있지만, 장기적 관점에서 지역사회와 손을 잡고 지역 내 문화예술 향유 사업을 확대할 수 있는 기회를 모색해야 한다.

최근 수년간 광역뿐 아니라 기초단위의 지방자치단체에서도 다양한 지역문화 관련 지원과 진흥 조례가 제정되고 지역 문화정책의 제도적 기반이 갖춰지면서 지역을 기반으로 한 문화예술 사회적기업의 활성화는 점차 발전 중인 모습이다[35]. 지역사회와의 연계는 지역문화의 수준을 높임으로써 문화예술의 양극화 현상을 해소하고 어려운 예술가들의 생계와 경력 단절 등을 해소시켜준다는 점에서 궁극적으로 사회문제 해결의 목표를 달성할 수 있게 해줄 것이다.

따라서 각 지역사회에 보유하고 있는 문화예술인, 공연장, 미술관, 전시장 등 문화예술분야 인프라를 활용하여 주기적인 문화예술공연 및 전시를 온라인으로 서비스하고, 이를 통해 지역사회의 특산물, 음식, 공예품 등 상품과 연계하여 수익 모델을 개발하면 지역사회 연계를 통한 사업 기회가 더욱 증가될 것이다.

넷째, 마지막으로 제도적 지원 개선을 위한 문화예술분야 사회적기업 간 연대가 필요하다. 정부의 사회적기업 지원은 2007년도부터 시작되었으며 이 중 문화예술분야가 10% 넘게 차지하고 있지만, 지원의 내용을 살펴보면 인건비 지원 등 여전히 한계적으로 작동하고 있다. 이를 개선하기 위해서는 문화예술분야 사회적기업이 네트워크를 형성하고 연대하여 구조적 문제를 파악하고 개선안을 마련하여 정부 및 유관기관의 합리적인 원조를 도모할 수 있어야 한다. 2020년 1월 시행된 '문화예술 사회적경제 실태 및 지원방향' 공유회<sup>3</sup>는 이런 의미에서 적절한 시도라고 볼 수 있다. 2019년 최초 시행된 문화예술 사회적경제 실태조사를 바탕으로 문체부와 예술경영지원센터[22] 등 관련 기관에서는 문화예술분야 사회적기업을 포함하여 협동조합, 마을기업, 자

3 문화체육관광부에서 주최하고 예술경영지원센터, (주)메이브스퀘어 주관 <https://www.lifein.news/news/articleView.html?idxno=6023>

활기업, 소셜벤처를 아우르는 문화예술 사회적경제의 네트워크를 통해 기업들이 대면한 문제를 수면 위로 올리고 수정할 수 있는 좋은 기회라 할 수 있다.

따라서 앞에서 제안한 비즈니스 모델과 수익모델을 연계한 온라인 커뮤니티 및 SNS를 통해 지속적으로 문화예술 사회적기업의 소통의 장을 마련하여 문화예술 분야의 사회적기업이 서로 연대함으로써 상생할 수 있는 문화예술 사회적기업 온라인 네트워크를 구축하여 실시간으로 소통함으로써 문제를 공유하고 제도 개선을 통해 해결해 나갈 수 있도록 해야 할 것이다.

그동안 수행되어 온 관련 선행연구들이 대부분 기업의 사업분야나 특성을 고려하지 않은 일반적으로 공통된 사회적기업의 지속가능성에 대한 연구이었던 것과는 달리 본 연구에서는 문화예술분야 사회적기업에 대해 심층적인 연구를 통해 문화예술분야 사회적기업의 지속가능성의 개념과 범주화를 도출하였다는 점에서 학문적 측면에서의 중요성과 의미가 있으며, 실무적 측면에서는 문화예술분야 사회적 기업이 지속가능성을 높이기 위한 구체적인 개선 방안을 제시하였다는 점에서 의미가 있다고 할 수 있다.

본 연구는 문화예술분야 사회적기업을 운영하고 있는 기업가나 준비 중인 예비 창업자들이 현장(field)에서 참고할 수 있는 자료로서 문화예술분야 사회적기업에 대한 실증연구의 토대를 마련할 수 있을 것으로 사료된다. 그럼에도 다소 적은 수의 공연예술 장르의 사회적기업을 연구대상으로 하였기에 문화예술분야 사회적기업 전체로 일반화하기에는 한계점이 있고 도출된 범주의 객관적 검증이 부족하므로, 향후 다양한 장르의 문화예술분야 사회적기업을 대상으로 한 추가적인 연구와 각 범주들이 사회적기업의 지속가능성 요인들에 미치는 영향에 대한 심층적인 통계학적 분석에 의한 검증을 통해 더욱 유의미한 결과와 시사점을 도출할 수 있을 것이라 판단된다.

#### 참 고 문 헌

- [1] 한세역, "사회적기업의 성공요인과 시사점," 사회적경제와 정책연구, Vol.7, No.1, pp.115-154, 2017.  
 [2] 예술경영지원센터, 2015 문화예술분야 사회적기업 실

태조사, 2015.

- [3] 박진아, 최명길, 정재엽, "사회적 기업가정신, 사회적 네트워크, 정부지원이 문화예술분야 사회적 기업의 지속가능성에 미치는 영향," 상업교육연구, 제30권, 제6호, pp.75-95, 2016.  
 [4] 한국사회적기업진흥원, 2020 사회적기업가 육성사업 실태조사, 2020.  
 [5] 연수현, 문화예술분야 사회적경제조직의 지속가능성 연구, 한국문화관광 연구원, 2018.  
 [6] 이영범, 박성우, 남승연, 정무권, "근거이론을 통한 사회적기업의 지속발전 모형에 대한 연구," 한국사회와 행정연구, 제22권, 제4호, pp.355-387, 2012.  
 [7] 김중수, "문화영역 사회적기업의 역할," 행정언어와 질적연구, 제1권, 제1호, pp.97-120, 2009.  
 [8] 최유진, "문화예술분야 사회적기업의 성공요인 분석," 문화콘텐츠연구, 제4호, pp.7-32, 2014.  
 [9] 노태협, "사회적기업의 지속 가능성: 문화로 놀이짱 사례," 예술인문사회융합멀티미디어논문지, 제7권, 제1호, pp.87-95, 2017.  
 [10] 장구보, 이해준, "예술인의 일자리창출을 위한 문화예술분야 사회적 경제조직 사례연구-무용, 연극, 국악 단체를 중심으로," 한국무용학회지, Vol.17, No.2, pp.1-14, 2017.  
 [11] 권순봉, 정재엽, 최명길, "문화예술 사회적기업의 창업의도 영향요인 연구," 경영교육연구, 제31권, 제5호, pp.259-283, 2016.  
 [12] B. Luke and V. Chu, "Social enterprise versus social entrepreneurship: An examination of the 'why' and 'how' in pursuing social change," International Small Business Journal, Vol.31, No.7, pp.764-784, 2013.  
 [13] DTI, A strategy for success. London, Department of Trade and Industry, 2002.  
 [14] 류정아, 문화예술분야 사회적기업 국내외 사례 조사 및 활성화 방안, 한국문화관광 연구원, 2011.  
 [15] 이광우, 지속가능한 사회적기업의 성공요인에 관한 연구, 박사학위 청구논문, 숭실대학교 대학원, 2008.  
 [16] M. Jonathan and P. Tracey, "Strategy Making in Social Enterprise: The Role of Resource Allocation and Its Effects on Organizational Sustainability," Systems Research and Behavioral Science, Vol.27, No.3, pp.252-266, 2010.

- [17] A. Kerlin, Janelle, "A Comparative Analysis of the Global Emergence of Social Enterprise," *Voluntas*. Vol.21, No.2, pp.162-179, 2010.
- [18] B. A. Weisbrod, "The Future of the Nonprofit Sector: Its Entwining with Private "Enterprise and Government," *Journal of Policy Analysis and Management*, Vol.16, No.4, pp.541-555, 1997.
- [19] J. Bebbington and R. Gray, "An account of sustainability: failure, success and a reconceptualization," *Critical perspectives on accounting*, Vol.12, No.5, pp.557-588, 2001.
- [20] J. H. Joo, M. M. Sin, and T. I. Eom, "Business Ecosystems as a New Source of Competitiveness and a Role of Social Capital," *The Journal of Information Systems*, Vol.23, No.4, pp.93-117, 2014.
- [21] 전은영, 변병설, "사회적기업의 특성이 성과와 지속 가능성에 미치는 영향분석," *한국지역개발학회지*, 제 29권, 제2호, pp.69-96, 2017.
- [22] 예술경영지원센터, *2020 문화예술 사회적경제 실태 조사*, 2019.
- [23] 고용노동부, 예술경영지원센터, *문화예술분야 사회적기업 인증가이드*, 2010.
- [24] 이연수, "무용예술분야 예비 사회적 기업의 지속경영을 위한 사례연구," *한국무용기록학회지*, Vol.29, pp.111-125, 2013.
- [25] 김명희, "공예분야 사회적기업의 성공요인 분석: 인도 인터스트리 크래프트의 사례를 중심으로," *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.14, No.6, pp.73-83, 2014.
- [26] S. B. Merriam, *Qualitative Research and Case Study Applications in Education. Revised and Expanded from Case Study Research in Education*, Jossey-Bass Publishers, 350 Sansome St, San Francisco, CA 94104, 1998.
- [27] 김민선, 박은실, "학업중단 청소년의 예술치유과정에 관한 근거이론연구: 신체활동을 수반한 문화예술교육을 중심으로," *한국문화교육학회지*, Vol.15, No.4, pp.127-149, 2020.
- [28] J. Corbin, A. Strauss, *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory*, 2008.
- [29] 유기용, 정종원, 김영석, 김한별, *질적 연구방법의 이*

해

, 서울: 박영사, 2012.

- [30] 이은진, "문화예술과 사회적기업의 공생 가능성," *플랫폼*, pp.24-30, 2010.
- [31] 김수진, 김남숙, "사회적기업가정신과 조직성과 간의 관계에서 사회공헌활동의 매개효과 검증," *한국콘텐츠학회논문지*, Vol.21, No.3, pp.771-782, 2021.
- [32] 서순복, "문화예술 사회적기업 운영 영향요인에 관한 탐색적 연구," *한국지방정부학회 학술대회자료집*, pp.159-169, 2012.
- [33] 전현수, 최균, "사회적기업의 조직역량이 사회적 성과에 미치는 효과: 경제적 성과의 조절효과 분석," *사회적기업연구*, Vol.13, No.3, pp.139-166, 2020.
- [34] 한상우, 허종구, "경남지역 문화예술 사회적기업 활성화를 위한 정책과제," *정책포커스*, 2012 May, pp.1-41, 2012.
- [35] 조남규, 최자인, "국내 문화예술의 사회문제 해결을 위한 해외 사회적경제기업 생태계 현황 및 사례 비교 분석 연구," *한국무용과학회지*, Vol.37, No.4, pp.39-54, 2020.

## 저 자 소 개

이 정 연(Jeong-Yeon Lee)

정희원



- 2008년 2월 : 국민대학교 무용전공 지도자과정(학사)
  - 2010년 2월 : 국민대학교 무용학(석사)
  - 2016년 1월 : Goldsmiths, Creative and Cultural Entrepreneurship 과정(석사)
  - 2017년 9월 ~ 현재 : 성균관대학교 예술학협동과정 박사(수료) 및 기업가정신과 혁신센터 연구원
- <관심분야> : 문화예술 분야 앙트레프레너십, 사회적기업