

# 스포츠 분야 사회적기업의 모델 탐색: 조직형태 및 과제

박상현<sup>1\*</sup>, 박주영<sup>2</sup>

<sup>1</sup>서울대학교 체육교육과 박사, <sup>2</sup>상명대학교 미래교육원 교수

## Exploring the Model of Social Enterprise in Sport: Focused on Organization Form(Type) and Task

Sang-Hyun Park<sup>1\*</sup>, Joo-Young Park<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Doctor, Dept. of Physical Education, Seoul National University

<sup>2</sup>Professor, Future Education Center, SangMyung University

**요약** 이 연구의 목적은 스포츠 분야 사회적기업을 둘러싸고 발생하는 여러 문제점들을 조직의 관점에서 진단하고 필요한 과제 및 시사점을 도출하는 데 있다. 연구의 목적을 달성하기 위해 크게 세 가지 단계로 구분하여 연구를 진행, 결과를 도출하였다. 첫 번째로는 스포츠 분야 사회적기업의 주요 현황 및 특성 등에 대하여 살펴보았다. 배경 및 기원, 법제 및 정책, 조직목표, 조직구조 및 절차, 조직특성 등의 측면을 중심으로 현황을 분석하였다. 스포츠 분야 사회적기업은 초기단계로서 정부의 사회적기업 정책목표를 재정투입을 통해 단기간 내 사회적기업의 수를 늘리는 것에 초점을 맞추는 경향이 있었다. 그리고 개별 기업들의 수익창출 역력이 미흡하여 정부의 보조금 지원에 의존하는 경우가 대다수인 것으로 파악되었다. 두 번째 단계에서는 스포츠 분야 사회적기업의 기능수행에 영향을 미치는 상황적 요인에 대하여 중점적으로 살펴보았다. 상황적 요인인 조직의 가치와 이념, 기술, 역사 등을 검토한 결과, 스포츠 분야 사회적기업으로 인증 받아 중앙정부나 지방자치단체로부터 지원을 받는 경우 정치적 통제는 어느 정도 강하고 시장에 노출 정도는 심하지 않은 '관청형' 조직의 형태로 나타나는 것을 도출할 수 있었다. 마지막 세 번째 단계에서는 스포츠 분야 사회적기업에 적절한 조직의 형태를 갖추기 위한 과제 및 시사점을 도출하였다. 스포츠 분야 사회적 기업 생태계가 어느 정도 정착된 이후에는 현재의 '관청형' 조직에서 '국민기업' 조직으로 점차 나아갈 필요가 있다. 이는 정부의 제한된 재정 수준을 감안해서도 그러하며, 단기적인 생존이 아니라 장기적으로 스포츠 분야 사회적기업이라는 조직이 살아남을 수 있기 위해서도 그러한 것이다.

**키워드** : 사회적기업, 사회서비스, 스포츠조직, 조직형태, 기업모델

**Abstract** The purpose of this study is to diagnose various problems arising around social enterprises in the sport field from the perspective of the organization and derive necessary tasks and implications. In order to achieve the purpose of the study, the study was largely divided into three stages, and the results were derived. First, the main status and characteristics of social enterprises in the sport field were examined. The current status was analyzed focusing on aspects such as background and origin, legislation and policy, organizational goals, organizational structure and procedures, and organizational characteristics. Social enterprises in the sport sector were in their early stages, and the government's social enterprise policy goal tended to focus on increasing the number of social enterprises in a short period of time through financial input. In addition, it was found that most individual companies rely on government subsidy support due to insufficient profit generation capacity. In the second stage, we focused on the situational factors that affect the functional performance of social enterprises in the sport field. As a result of reviewing the value, ideology, technology, and history of the organization, which are situational factors, it was derived that when certified as a social enterprise in the sport field and supported by the central government or local governments, political control is strong to some extent and exposure to the market is not severe. In the last third step, tasks and implications were derived to form an appropriate organization for social enterprises in the sport field. After the social enterprise ecosystem in the sport sector has been established to some extent, it is necessary to gradually move from the current "government-type" organization to the "national enterprise" organization. This is true in light of the government's limited financial level, not in the short term, but in order for the organization of social enterprises in the sports sector to survive in the long term.

**Key Words** : Social enterprise, Social service, Sport organization, Organizational form, Corporation model

\*Corresponding Author : Sang-Hyun Park(nanaeyo@snu.ac.kr)

Received December 22, 2023

Accepted February 20, 2024

Revised January 8, 2024

Published February 28, 2024

## 1. 서론

사회적기업에 대한 정의는 학문적으로 합의된 개념이 없어 상황에 따라 다양하게 제시되고 있다. Auteri (2004)는 사회적기업에 대하여 박애주의와 특정 사회적 목적 달성을 위하여 시장의 영역과 혼합한 특별한 조직형태라고 하였다[1]. Campbell(1998)은 사회에서 필요로 하는 것을 생산하고 지원하는 활동을 통해 이윤을 사회적으로 공유하고자 하는 조직이라고 정의하였다[2]. 그리고 OECD에서는 사회적기업은 이윤 극대화가 주된 목적이 아니라 특수한 경제 및 사회적 목적에 따라 혁신적인 해결책을 제시하기 위해 기업적 방식으로 조직된 그룹이라고 하였다[3]. 아울러, 우리나라 사회적기업은 기존에 존재하던 사회적 제도들을 법률로 재구성한 유럽의 경우와 달리 관계 법률의 제정을 통해 정부가 전략적으로 육성하게 되었기 때문에 개념 정의의 근거를 법률에서도 찾을 수 있다[3,4]. 2007년 7월 1일 제정된 「사회적기업 육성법」 제2조제1호에 따르면 사회적기업이란 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하거나 지역사회에 공헌함으로써 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업”을 의미한다[5]. 이러한 다양한 정의의 공통된 견해를 추출해 보면 사회적기업은 “사회적 목적 달성을 위해 공익과 수익을 함께 추구하는 조직”으로 이해할 수 있으며, 스포츠 분야 사회적기업이란 “스포츠 분야 사회적 목적 달성을 위해 공익과 수익을 함께 추구하는 조직”이라고 조작적으로 정의해 볼 수 있다.

「사회적기업 육성법」이 제정된 이후에 2023년 기준 3,597개의 기업이 사회적기업으로 인증 받았으며, 이중 스포츠 분야 사회적기업으로는 57개 기업이 있는 것으로 집계되었다[6]. 이는 2010년 500개 규모에 비해 약 7배 이상 증가한 수치로, 사회적기업이 지속적으로 증가하고 있음을 확인할 수 있다. 사회적기업이 등장하게 된 데에는 복지국가 논의가 그 기저에 존재한다[7]. 그동안 진행되어 온 복지 논의는 복지 서비스 전달을 정부가 맡을 것인가, 아니면 시장에 맡길 것인가에 대한 양자 선택의 문제였다. 그러나 최근 몇 차례에 걸친 전 세계적 경제위기는 경제구조의 취약성을 드러내었다. 반면, 노령화, 저출산 사회를 맞아 복지수요는 급속하게 증가함으로써 기존 복지 논의의 한계에 직면하게 되었다. 이와 같은 경제구조의 변화로 실업문제가 심화되고 사회구조 변화에 따라

복지수요의 급증 상황을 타계하기 위한 대안 중의 하나가 바로 사회적기업이다. 즉, 사회적기업은 사회서비스 공급을 확대하고 이를 통해 취약계층의 고용창출도 동시에 이루기 위한 정책적 선택이라고 할 수 있다. 이러한 흐름에 맞춰 스포츠 분야에서도 경기력 향상 차원보다는 일상생활 속에서 자연스럽게 이루어지는 자발적인 스포츠 활동을 통해 건강 증진, 삶의 질 제고 등과 같은 사회적인 차원의 복지 서비스에 중점을 두고 있는 실정이다[4]. 이에 따라 관련 업무수행을 위한 스포츠 분야 사회적기업에 대한 관심과 필요성 또한 높아지고 있다.

그러나 이러한 스포츠 분야 사회적기업은 현재 다양한 과제와 비판에 직면하고 있다. 그 중 하나가 스포츠 분야 사회적기업이 기업으로서 자율적, 독립적으로 이익을 창출하여 자립할 수 있는가에 대한 비판이다[8]. 법 제정 직후부터 정부의 적극적인 지원을 통해 스포츠 분야에서도 사회적기업이 새롭게 등장하고 있지만, 이 중 다수의 사회적기업들이 빠르게 도산하고 있는 실정이기 때문이다. 또한 스포츠 분야 사회적기업이 사회적 서비스 확대와 고용창출에 미치는 영향은 상대적으로 미약하기 때문에 좀 더 시장이나 국가에 이를 맡겨야 한다는 주장도 등장하고 있다. 이는 사회적기업과 같이 수익과 공익을 동시에 추구하다보면 오히려 두 측면 모두에 대하여 효율성과 효과성이 떨어진다는 논리이다. 그러나 이러한 비판의 상당 부분은 이념적 논의에 그치고 있으며, 스포츠 분야 사회적기업이 목표로 하는 성과를 제대로 산출하기 위해 어떠한 노력을 경주해야 하는지에 대한 실제적이면서도 현실적인 논의가 충분히 이루어지지 못하고 있는 실정이다[4,8]. 이에 따라 본고에서는 스포츠 분야 사회적기업을 둘러싸고 발생하는 여러 문제점들을 조직적 관점에서 진단하고 필요한 과제 및 시사점을 도출하는 데 목적을 두었다.

## 2. 연구방법

### 2.1 절차 및 분석방법

본고의 목적을 달성하기 위해 크게 세 가지 단계로 구분하여 연구를 진행하였다. 첫 번째 단계에서는 주요 측면별로 스포츠 분야 사회적기업의 현황 및 특성 등에 대하여 살펴보았다. 스포츠 분야 사회적기업은 조직의 성격과 목표 등 다양한 측면에서 각기 다른 모습을 보이기 때문에 보편적인 형태를 규정하기는 힘들다. 그러나 본고의 진행을 위하여 일반적이고 공통적인 속성을 파악하는 데

중점을 두었다.

두 번째 단계에서는 스포츠 분야 사회적기업의 기능수행에 영향을 미치는 상황적 요인에 대하여 중점적으로 살펴 보았다. 상황적 요인은 Chun(2015)이 제시한 네 가지 요인을 활용하였다[9]. 이 요인은 사회적기업과 같이 수익과 공익을 동시에 추구해야 하는 조직 및 단체를 대상으로 적용하기에 적합한 방법이다. 따라서 이와 유사한 속성을 지닌 스포츠 분야 사회적기업에 적용하기에도 적합하다고 보았다. 조직의 성과에 영향을 미치는 상황적 요인으로 조직이 지지하는 가치와 이념, 조직이 다루는 기술, 조직의 역사 등을 고려하는 것이다. 사회적기업은 전통적으로 서로 갈등을 야기한다고 여겨지던 상반되는 가치와 이념, 관련 기술과 역사가 조직 내외부적으로 공존한다고 볼 수 있다. 이러한 갈등을 유발시키는 논거를 상황적 요인에 근거하여 밝혔다.

마지막 세 번째 단계에서는 상기의 상황적 요인을 통해 도출된 내용을 중심으로 스포츠 분야 사회적기업에 적절한 조직의 형태를 갖추기 위해 필요한 과제 및 시사점을 도출하는데 중점을 두었다. 조직의 형태에 대한 논의는 조직이 가진 자율성의 특성을 바탕으로 분류할 수 있다. Dahl & Lindblom(1953)의 주장 이후 조직의 형태에 대한 논의는 정치적 통제와 시장적 통제를 연속선상에서 보고 이 중 조직이 위치하는 곳을 파악하는 방식이 주류를 이루었다[10]. 오늘날에도 여전히 조직의 형태에 대한 주된 논쟁은 조직에 대한 정부의 통제를 줄이고 시장에 맡길 것인가, 아니면 시장에 종속되는 정도를 낮추고 정치적 통제를 강화시킬 것인가의 이분법적 논쟁에 머물러 있다. 그러나 현실에 존재하는 조직은 다양한 방식과 형태를 갖고 있다. 본고에서 다루는 스포츠 분야 사회적기업의 경우가 대표적인 예라고 할 수 있다. 따라서 정치적 통제와 시장적 통제를 단일 선상에 두고 분석하기보다 두 요인을 교차시켜 네 가지 형태로 분류하는 Chun(2015)의 관점을 채택[9]하여 선택 가능한 변화 방안을 좀 더 다양하게 고려하여 필요한 과제 및 시사점을 도출하였다.

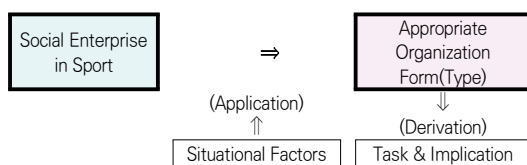


Fig. 1. Flow of analysis procedure of social enterprise in sport

## 2.2 적합성 및 타당성 검증

이 연구를 진행하는데 수집 및 분석된 자료와 도출된 결과의 적합성과 타당성을 검증하기 위해서 Creswell & Miller(2000)의 타당성 검증방법 중 이 연구에 적합하고 적용 가능한 전문가 회의, 동료 간 협의 등 두 가지 방법을 준용하였다[11]. 첫 번째로는 전문가 회의를 통한 확인 및 검증이다. 박사급 이상 전문가 3명 이내를 구성하여 연구절차 및 방법, 연구결과 전반의 과정에 대하여 주기적으로 전문가를 통한 확인과 검증을 받음으로써 적합성과 타당성을 확보하였다. 연구내용 및 결과를 정리, 연구 시작 이전과 중간, 마무리 단계에서 대면회의를 개최, 관련 의견을 수렴, 필요한 내용을 보완 및 반영하였다.

두 번째로, 동료 간 협의이다. 첫 번째로 실시한 전문가 회의와 그 절차가 유사하나 대상이 상이하다고 할 수 있다. 즉, 연구주제와 관련된 동료들을 중심으로 구성, 연구의 과정이나 결과에 대하여 공유하고 의견을 나눔으로써 실수나 불확실성을 최소화하여 적합성 및 타당성을 확보하고자 하는 것이다. 연구내용 및 결과를 정리, 스포츠 및 관련 분야의 석사급 이상 실무자, 대학원생 및 연구생 등을 대상으로 전자메일을 발송, 답변을 받는 방식으로 이루어졌다. 연구 마무리 단계에서는 대면회의를 개최, 필요한 논의를 하고 의견을 수렴하는 과정을 거치기도 하였다.

## 3. 현황 및 분석

### 3.1 배경 및 기원

사회적기업이 등장하게 된 배경과 발달사는 지역별로 큰 차이를 보인다. 사회적기업이 상대적으로 크게 발달하여 이에 대한 연구가 활발히 일어나고 있는 서유럽이나 미국에서조차 각 국가별 사회적기업을 공통적으로 한 데 묶을 수 있는 이론이나 정의를 찾지 못하고 있다[3]. 이는 처음부터 사회적기업이라는 조직의 형태가 존재했던 것이 아니라 시민단체들이 주동적으로 참여하면서 일자리를 창출함에 따라 나타난 현상들을 개념화 한 것이기 때문이다[12,13].

그러나 학자에 따라 서유럽의 사회적 경제를 사회적기업의 토대로 제시하는 경우가 있다. 사회적 경제는 수익 또는 형평성을 목적으로 하는 시장경제나 공공경제와 다르며, 사회연대성의 강화를 목적으로 하는 비영리부문과도 다른 의미를 갖는다[12,14]. 즉, 경제활동을 통해 이익

을 추구하지만, 이윤추구 활동을 통해 얻은 이윤은 조직의 소유자나 자본투자자가 배타적으로 차지하는 것이 아니라 사업 자체의 발전에 재투자되거나 공익적인 목적을 위해 사용되는 것을 뜻하는 것이다. 전통적으로 서유럽에서 발달한 협동조합(cooperative), 상호공제조합(mutual), 민간단체(association) 등이 이에 속한다고 할 수 있다[15].

우리나라에서 사회적기업이 등장하게 된 데에는 세계화에 따른 산업구조의 변화로 고용창출 능력이 현저히 감소되어 고용 없는 성장기에 진입하게 된 배경이 있다[15]. 정부는 변화하는 경제구조와 복지수요에 대한 더욱 적절한 대응책으로서 '사회적기업'이라는 새로운 부문을 육성하려는 정책을 수립하여 실행하게 된다[15]. 이후에도 정부에서는 '사회적기업의 육성'을 국정지표로 삼아, '능동적 복지' 실현을 적극적으로 실천하였다. 아울러, '활력 있는 노동시장'을 위한 실천계획으로서 '사회적기업 육성'을 포함, 관련 사업 및 활동을 주도적으로 추진하겠다는 목표를 밝힌 바도 있다[16].

이러한 흐름에 발맞춰 스포츠 분야 사회적기업도 2010년부터 운동지도를 시작으로 스포츠 용품, 재활치료 등을 중심으로 현재까지 이어지고 있는 상황이다[4]. 그러나 규모도 57개(인증된 스포츠 분야 사회적기업 기준)로 작을 뿐만 아니라, 방향성 또한 명확하지 않고 운동지도 및 스포츠 용품 등과 같이 다루는 상품이나 내용도 제한적이고 단순한 수준으로, 전반적으로 아직은 초기 단계라고 할 수 있다.

### 3.2 법적 및 정책

「사회적기업 육성법」 제2조에서 사회적기업에 대해 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업으로서 인증 받은 자”라고 명시되어 있다[5]. 정부가 사회적기업을 인증한다는 것이 다른 나라들의 경우와 대비되며, 이 부분이 입법과정에서 논란이 되었던 부분이다. 우리나라의 경우 법률이 지정하는 요건을 모두 갖춘 기업에 대해서만 사회적기업으로 인증하여 정부가 이를 관리하고 있다. 스포츠 분야 사회적기업 또한 이러한 인증을 받고 있으며, 인증은 받지 않았으나 사회서비스 제공과 이윤 창출이라는 두 가지 목적을 동시에 추구하는 조직

또한 운영되고 있는 실정이다.

스포츠 분야뿐만 아니라 일반 사회적기업에 관한 사항은 「사회적기업 육성법」으로 법제화되어 있다. 고용노동부의 사회적기업의 육성 및 진흥에 관한 업무를 효율적으로 수행하기 위하여 설립된 한국사회적기업진흥원 등이 주축이 되어 관련 업무를 수행하고 있다. 이법의 가장 큰 특징은 사회적기업을 비영리조직(NGO)과 영리기업의 중간 형태로 정의하고 있으며 조직구성, 경영과 매출, 의사결정 등에 있어서 사회적 기업 육성위원회의 심의를 거쳐 인증을 받도록 하고 있다[12]. 사회적 기업으로 인증된 후에는 경영 및 운영비 지원, 세계혜택, 4대 보험료 지원 등의 재정을 지원받을 수 있다. 아울러, 공공기관 우선구매 지원 등 행정 및 운영과 관련된 도움 및 지원 또한 받을 수 있게 된다. 이와 함께, 사회적 기업에 대해 기부금 등 지원을 하는 기업 및 단체에 대해서도 세계혜택 등의 지원방안이 마련되어 있다[14].

### 3.3 조직목표

스포츠 분야 사회적기업은 스포츠 관련 사회적 목적을 추구하면서 영업활동을 수행하는 기업 및 조직이라고 할 수 있다[8]. 여기서 사회적 목적이란 취약계층에게 스포츠 관련 일자리 또는 사회서비스를 제공하고, 지역사회 발전 및 공익을 증진하는 것을 의미한다. 아울러, 스포츠 분야 사회적기업은 민주적 의사결정구조(서비스 수혜자, 근로자, 지역주민 등 이해관계자 참여)를 기반으로 수익 및 이윤 발생 시 스포츠 관련 사회적 목적 실현을 위해 재투자하는 것을 목적으로 한다.

스포츠 분야 사회적기업은 크게 스포츠 관련 사회적 가치창출과 경제적 가치창출 두 가지의 목표를 추구한다. 주주나 소유자를 위한 이윤 극대화를 추구하기 보다는 우선적으로 사회적 목적을 추구하면서 이를 위해 이윤을 사업 또는 지역공동체에 다시 투자하는 것이 최우선적인 목표라고 할 수 있다. 이와 함께, 지속 가능한 경제와 사회통합 구현에 대한 역할로서 네 가지를 제시할 수 있다. 지속 가능한 스포츠 일자리 제공, 스포츠를 통한 지역사회 활성화, 스포츠 관련 사회서비스 확충 그리고 스포츠 윤리 확산 등이 바로 그것이다[8]. 특히, 스포츠 분야 사회적기업의 사회공헌과 윤리적 경영문화 확산, 착한 소비 문화조성과 사회적 책임의 개념으로 스포츠 시장 연계형 사회적기업에 대한 관심이 높아지고 있는 상황이다[4].

### 3.4 조직구조 및 절차

스포츠 분야 사회적기업은 수익배분의 제한과 의사결정의 민주성을 근간으로 하는 협동조합식 지배구조를 전제로 한다. 일반적으로 사회적기업은 조합원의 이익을 위해 존재하지만, 성격상 지역사회 의욕을 충족시키기 위해 존재한다. 실제 사회적기업은 민간기업, 협동조합, 비영리조직, 기타 민간단체 등 다양한 조직형태를 보인다[15]. 스포츠 분야 사회적기업의 지배구조는 이윤추구라는 경제적 목표와 동시에 공공성 지향이라는 사회적 목표를 동시에 달성해야 하는 정체성에서 출발한다[12].

스포츠 분야 사회적기업 지배구조와 의사결정구조는 환경의 변화에 따라 계속적으로 논의되고 있으며, 변화하고 있다. 기업지배구조란 기업의 의사결정에 누구의 목소리를 반영하도록 할 것인가를 규정한 제도적 틀이다[12]. 스포츠 분야 사회적기업 운영에서는 다중 이해관계자 구조에 따라 운영구조나 그 하부의 위원회 또는 양쪽 모두를 통해 이해관계자 각자의 입장이 어떻게 잘 대표될 수 있을 것인지에 대한 사항이 고려된다[17]. 스포츠 분야 사회적기업의 공동체주의 경향은 자율성을 가지면서, 지배구조에서 역할을 하고자 하는 상근 실무자의 확산과 많은 사회적기업들이 지향하고 있는 사회 운동적 토대에 의해 강화된다. 공동체주의 지향에 따라 많은 스포츠 분야 사회적기업들이 이해관계자들의 적극적 참여를 강조한다[17]. 특히, 정부의 지원을 받아 사회적기업을 운영하는 경우, 사회적기업이 정부와 일종의 계약관계를 맺는 것으로, 위탁된 계약 및 미션은 반드시 달성해야만 한다. 스포츠 분야 사회적기업이 다중 이해관계자 참여에 근거한 혼합조직으로서의 특성을 살리기 위해서는 지배구조에서 영리기업과 비영리기업과의 차별성이 보다 명확해질 필요가 있다. 이와 함께 필요한 것은 다양한 참가자들의 이해관계를 반영할 수 있는 혼합조직으로서의 정체성에 부합하는 새로운 지배구조 모형이다. 의사결정과 관련하여 조직내부 상호통제 시스템을 통하여 의사결정에서 발생하는 갈등을 해소할 수 있는 역할도 현재 스포츠 분야 사회적기업의 환경에서 다루어질 필요가 있는 것이다.

### 3.5 조직특성

스포츠 분야 사회적기업은 발전 역사 및 법제화의 시기를 살펴볼 때 아직 초기단계라고 할 수 있다. 따라서 정부의 사회적기업 정책목표 역시 재정투입을 통해 단기간

내 사회적기업의 수를 늘리는 것에 초점을 맞추는 경향이 있다. 그러나 개별 기업들의 수익창출 역력이 미흡하여 정부의 보조금 지원에 의존하는 경우가 대다수이다. 스포츠 분야 사회적기업은 크게 두 가지 유형으로 구분이 가능하다. 정부 주도형과 사회적 일자리 제공형 등이 바로 그것이다. 첫 번째로 정부 주도형은 정부 주도의 정책적인 육성 차원에서 진행되는 전통적인 유형이다. 이 유형은 사회적기업의 정부 인증제도를 채택하고 있음과 동시에 「사회적기업 육성법」에서 이윤의 3분의 2를 사회적 목적 재투자(상법 상 회사인 경우)와 같은 의무조항 등을 다수 명시하는 등 정부의 규제적 성격이 강한 경향이 있다. 또한 인건비의 직접 지원방식 등 정부가 사회적기업 육성에 가장 큰 역할을 담당하고 있다는 특성이 있다.

두 번째로 사회적 일자리 제공형이다. 스포츠 분야 사회적기업의 다양한 목표 중에서 무엇보다 스포츠 관련 일자리 제공 목표에 집중되어 있다는 특성을 지닌다[8]. 이는 다른 조직이 아닌 고용노동부(2013)에서 사회적 일자리 사업의 일환으로서 사회적기업 육성사업을 추진하게 된 배경을 통해서도 알 수 있다[16]. 사회적기업 중 사회적 일자리 제공형이 다수를 차지한다는 것에서도 이를 어렵지 않게 확인할 수 있다[6]. 그리고 기존 공익활동을 하거나 사회서비스를 제공하고 있던 스포츠 관련 비영리조직이나 사회복지법인이 주로 사회적기업 인증을 받았고, 사회적 일자리 창출에 참여했던 것에서도 이를 파악할 수 있다.

## 4. 진단 및 논의

### 4.1 조직형태

스포츠 분야 사회적기업은 정부 주도로 육성되고 있기 때문에 법적 범위 내에 있는 ‘인증 받은’ 사회적기업으로서 정치적 통제가 강하다고 할 수 있다. 심지어 사회적기업으로 인증을 받기도 전에 정치적 통제가 가해진다고 보는데, 정부의 인증을 받기 위해서는 법률로 마련한 일련의 기준들을 모두 충족시켜야 하기 때문이다. 사회적기업으로 인증 받은 후에도 스포츠 분야 사회적기업은 조직을 운영함에 있어 정부가 제시하는 여러 가지 규칙과 통제에 순응해야 한다. 이는 순응이 곧 재정 및 기술 지원 등 유인체계와 연결되기 때문이다. 다시 말해, 스포츠 분야 사회적기업의 입장에서 정부의 지원을 계속적으로 받기 위해서는 정치적 통제에 순응할 수밖에 없다는 것이

다. 이렇게 정부가 스포츠 분야 사회적기업에 통제를 가할 수밖에 없는 이유는 해당 기업에 제공하는 유인의 원래 출처가 국민의 세금이기 때문이다. 국민의 세금이 스포츠 분야 사회적기업에 제공되는 한 해당 기업은 정치적 통제에서 벗어나 기업이 원하는 대로 행동할 수 없고 국민의 이해관계를 국민이 선출한 정부가 대변하여 일정 정도 통제를 가할 수밖에 없는 것이다.

한편, 조직의 형태를 결정짓는 요인에는 정치적 통제 이외에도 조직이 시장에 노출된 정도를 고려할 수 있다. 스포츠 분야 사회적기업의 경우 기본적으로 사회적 역할을 수행하면서 동시에 스스로 시장에서 이윤을 창출해야 한다. 그러나 정부가 제공하는 보조금이나 행정적인 지원 등이 존재하기 때문에 시장의 노출 정도가 극심한 것은 아니다. 그런데 동일한 사회적기업 중에서도 기업이 어떠한 성질의 재화와 서비스를 산출하느냐에 따라 시장 노출 정도는 달라진다. 스포츠 분야 사회적기업이 스포츠 관련 문화나 교육 서비스 등을 제공하는 경우는 시장 노출 정도가 덜한 반면 스포츠 용품 등과 같이 시장에서 거래될 수 있는 재화나 서비스를 다루는 경우 시장 노출 정도가 상대적으로 높다. 아울러, 영리기업이 비영리 중개기구와 협업을 하고, 비영리 조직형태의 스포츠 분야 사회적기업을 설립하는 경우 시장 노출 정도가 비교적 더 강하다고 할 수 있다. 스포츠 분야 사회적기업을 지원하는 영리기업은 시장에서 수익을 창출하고 기업의 이미지 제고 등의 형태로 일정 부분 환수하려는 경향을 보이며, 이를 위해서 이들이 생산하는 사회적 재화나 서비스가 시장에서 활발하게 거래되기를 원하기 때문이다. 아직까지 이와 같은 스포츠 분야 사회적기업의 형태가 많지는 않으나 최근 사회적기업이 시장에서 생존하고 지속 가능성을 확보하기 위해서는 시장에서의 자립과 영리성을 강조하는 경향이 있기도 하다[18].

위와 같이 현재 스포츠 분야 사회적기업의 조직형태를 정치적 통제와 시장의 노출 정도로 파악해 보면 아래 Fig. 2와 같은 형태로 표현할 수 있다. 스포츠 분야 사회적기업으로 인증 받아 중앙정부나 지방자치단체로부터 지원을 받는 경우 정치적 통제는 어느 정도 강하고 시장에 노출 정도는 심하지 않은 ‘관청형’ 조직의 형태로 나타나는 것이다. 동일하게 법으로 인증 받은 스포츠 분야 사회적기업이라 하더라도 기업연계형의 경우 시장 노출 정도는 더 심하다. 또한, 스포츠 분야 사회적기업의 요건을 갖추고 있으나 수익구조 등 법적 인증요건의 일부를 충족하지

못한 기업에 대해 지방자치단체장이 향후 요건을 보완하도록 독려하기 위해 지정한 ‘예비 사회적기업’은 정치적 통제가 어느 정도 존재하나 인증 받은 기업에 비해서는 상대적으로 통제가 심하지 않다고 할 수 있다. 한편, 기업이 이미지 제고나 영리 추구 목적으로 설립한 재단이나 사회서비스 제공 기업 등은 정치적 통제가 약하고 시장 노출 정도가 심해 일반적으로 영리를 추구하는 ‘기업’과 유사한 형태를 보일 수 있다.

Classification		Market Autonomy	
		Low	High
Political Autonomy	Low	Social Enterprise in Sport	
	High		

Fig. 2. Organization form(type) of social enterprise in sport

## 4.2 상황적 요인

### 4.2.1 가치

조직의 가치를 살펴보고자 할 때에는 조직이 추구하는 가치의 모호성 정도와 가치의 영향범위를 주로 검토해 볼 수 있다[9]. 조직이 추구하는 기능의 가치가 모호성이 높을 경우 시장화를 줄여야 하고, 모호성이 낮고 명료하면 시장화를 높이는 처방이 가능하다. 또한 가치의 영향범위가 넓고 이와 관련된 이해관계자가 많은 경우에는 정치화 수준을 높이는 처방이 가능하다. 반대로 영향범위가 좁고 사소한 경우에는 정치화 수준을 낮춰주는 처방이 가능한 것이다.

스포츠 분야 사회적기업은 근본적으로는 ‘스포츠 관련 사회적 목적’을 추구하며, 이를 위해 영리 추구 등 기업과 동일한 방식을 사용하는 조직이다. 여기서 말하는 ‘스포츠 관련 사회적 목적’은 정부나 시장이 단독으로 해결할 수 없는 스포츠 관련 사회적 문제를 해결하고 사람들의 스포츠 관련 사회적 욕구를 충족시킨다는 것이다[14]. 이러한 목적은 전통적으로 스포츠 관련 비영리 조직으로 운영되는 스포츠 관련 순수 자선단체들에 의해 추구되었다 [12]. 해당 자선단체들은 박애주의, 공동체 의식 등을 강조, 이를 기반으로 도움이 필요한 조직 밖에 있는 사람들에게 봉사하는 역할을 수행하고 있다. 이를 통해 사회 내에 불균형하게 존재하는 이익을 일정 부분 재분배하는 역

할 수 수행한다. 반면, 스포츠 관련 순수 영리기업은 이윤 극대화를 최대 목표로 하며, 조직 내, 특히 주주들이나 기업 소유주의 이익에 초점을 맞춘다. 이러한 기업의 이윤 극대화 행위는 시장의 활성화에 기여하여 재화나 서비스가 그것을 가장 필요로 하고 그것을 생취할 자격이 있는 사람에게 돌아가게 한다. 그런데 일반적으로 자선단체와 영리기업이 추구하는 가치들은 분리되고 심지어는 서로 갈등을 일으킨다고 인식되어 온 것들이기 때문에 스포츠 분야 사회적기업이 이를 동시에 추구하는 것은 매우 새로운 접근이다.

따라서 스포츠 분야 사회적기업이 추구하는 상반되는 가치들을 고찰해 볼 필요가 있다. 먼저, 경제적 가치인 이익 창출, 영리 추구의 경우 모호성이 낮고 모두가 합의 가능한 가치이다. 시장에서 주요 행위자들의 이윤 극대화 행위로 인해 이익이 창출되기를 원하며, 특히 기업의 역할을 통해 창출된 이익이 시장에 참여하는 개인들에게도 배분될 수 있기를 기대한다. 이처럼 경제적인 가치는 명료하며 합의가능성이 높다고 할 수 있다. 한편, 스포츠 분야 사회적기업이 추구하는 사회적 가치는 그 의미가 모호하고, 경쟁적인 해석이 가능하다. 스포츠 관련 취약계층 고용과 서비스 제공을 통한 부의 재분배와 평등 추구 등은 그것을 대하는 개인마다 관점이 달라 합의가 쉽지 않은 개념이기 때문이다. 소득이 낮고 일할 기회와 사회서비스를 제공받을 기회가 상대적으로 적은 취약계층의 입장에서는 고용기회 제공 및 소득지원을 공평하다고 볼 수 있다. 그러나 일반 납세자로서의 국민의 입장에서는 어느 수준까지 고용 및 사회서비스 제공 우대를 지원하는 것이 정의로운지, 어느 수준까지 세금으로 스포츠 관련 사회적기업을 지원하여 사회적 목적을 달성하는 것이 적절한지 다른 의견을 표출할 수 있다. 이처럼 가치 명료성 측면에서 사회적기업의 시장화 수준에 대해서는 상반된 처방을 내릴 수 있다.

다음으로, 조직이 추구하는 가치의 영향 범위에 대해 생각해 볼 수 있다. 스포츠 분야 사회적기업이 추구하는 사회적 가치의 영향범위는 다소 넓다고 할 수 있다. 고용 기회 제공의 수혜자가 되는 장애인, 여성 등 취약계층을 비롯하여 제공되는 운동지도, 용품지원 등 사회서비스의 대상인 아동, 노인, 장애인, 환자 등 이해관계자가 다양하다. 또한 주주와 사용자에 의해 운영되는 일반적인 스포츠 관련 영리기업과 달리 정부의 자금 지원, 즉, 국민의 세금으로 일부 운영된다는 점에서 납세자인 국민이라는

이해관계자를 고려해볼 때 가치의 영향범위는 상당히 넓다고 할 수 있다. 이는 단순히 시장에서 특정 재화를 고르고, 음식점을 찾는 사소한 문제와 달리 스포츠 분야 사회적기업이 기반하고 영향을 미치는 지역 커뮤니티 전체에 영향을 미친다고 할 수 있다. 물론 개인이 운영하는 영세한 스포츠 분야 사회적기업이 미치는 영향범위는 미미할 수는 있으나 「사회적기업 육성법」에서 인증하는 스포츠 분야 사회적기업 전체를 분석단위로 생각해보면 여전히 영향범위는 넓다고 볼 수 있다. 이러한 가치의 영향범위 측면에서 살펴볼 때, 스포츠 분야 사회적기업에 대한 정치화 수준을 높임으로써 민주적 의사결정이라는 과정이 수반되어야 할 것이다.

스포츠 분야 사회적기업이 수행하는 기능의 가치에 비추어 조직형태를 처방하는 것은 다소 난해하다. 일단 가치의 영향범위가 크기 때문에 정치화 수준을 높인다는 점에서 조직형태는 '관청형' 또는 '국민기업'을 생각할 수 있다. 그러나 가치 모호성 여부를 고려할 때 경제적 가치는 명료하고, 사회적 가치는 모호한 상반된 특성을 지니고 있기 때문에 시장화 수준에 대해서는 일관된 처방을 내리기 어렵다.

#### 4.2.2 이념(문화 및 이데올로기)

스포츠 분야 사회적기업의 조직형태에 영향을 미치는 요인으로서 이념(문화 및 이데올로기)을 생각해 볼 수 있다. 우리나라는 매우 '강한 국가성(strong stateness)'이 존재한다[7]. 즉, 사회에서 발생하는 문제들을 시장에서 해결하기보다 국가 주도의 정책으로 해결하려는 경향이 강하다는 의미로 이해할 수 있다. 스포츠 분야 사회적기업을 통한 스포츠 관련 취약계층 일자리 창출과 사회적 서비스 확대 문제도 그러하다[8]. 전통적으로 국가에 대한 불신이 높고 개인의 자유를 강조하는 미국의 경우 가능한 정부 개입을 최소화하고 시장에서 개인들의 자유로운 선택에 의해 문제를 해결하고자 한다[15,19]. 이와 달리, 우리나라의 경우 어떤 사회문제가 발생했을 때 정부가 아무 일도 하지 않는다는 것은 국민에게 납득시키기 어렵고 근본적인 문제 해결인가 아닌가를 떠나서 일단 가시적으로 정부의 노력과 성과를 국민에게 보여줘야 하는 문화 및 이념적 배경이 존재한다. 이로 인해, 스포츠 분야 사회적기업 또한 시장을 활용한 사회서비스 제공이라는 특성을 가지고 있음에도 정부가 나서서 이를 육성하는 모습을 보이는 경향이 있다[4].

한편, 영국의 경우 전통적으로 협동조합 등 제3부문이 활성화되었고 미국 역시 재단 등을 통해 사회적기업을 후원하는 문화가 발달해 있다[15,19]. 그러나 우리나라의 경우 아직까지는 시민사회의 역량이나 역할이 크지 않으며, 협동조합이나 복지단체들이 국가에 의존하는 정도가 높아 국가 복지 전달체계의 형태로 존재한다[20]. 따라서 아직까지는 스포츠 분야 또한 사회적 문제가 제3부문을 통해 충분히 해결되리라는 것을 기대하기 어렵다고 볼 수 있다. 이러한 부분들을 감안했을 때 스포츠 분야 사회적 기업은 시장의 노출 정도가 강하고 정치 통제가 약한 영리 기업과 완전히 동일한 형태로 운영되기에는 무리가 따른다고 할 수 있다. 비록 스포츠 분야 사회적기업이 해결하려고 하는 사회적 문제에 대해서 어디까지 정부가 개입하는 것이 옳은가에 대한 논쟁이 존재할 수 있으나, 국민의 정서와 그 동안 정부가 쌓아온 행정 및 문화 측면에서 볼 때, 정치적 통제를 약화시키는 것은 사회적 합의를 얻기 어려운 측면이 있다고 볼 수 있다.

스포츠 분야 사회적기업을 둘러싼 상황적 요인을 분석한 결과를 종합하면 공통적으로 정치화 수준을 현재 수준으로 유지 또는 강화하는 처방이 가능하며, 시장화 정도에 대해서는 가격체계 작동 가능성 및 경제적 가치의 명료성에 비추어 시장 노출 정도를 높여줄 수는 있다. 그러나 사회적 가치를 동시에 추구한다는 점, 스포츠 분야 사회적기업 육성 초기단계인 만큼 시장에서의 성공모델이 아직 충분히 발굴되지 못하였다는 점 등을 고려할 때 신중함이 요구된다.

#### 4.2.3 기술

조직의 기술적 특성을 고려할 때에는 크게 가격 메커니즘 작동 가능성과 지식 및 정보 격차의 정도를 분석해 볼 수 있다. 먼저, 가격 메커니즘 작동 여부에 관해서는 공공선택론 등 경제학자들이 오래전부터 제기해온 문제와도 연관된다[7]. 기본적으로 정부의 공공서비스는 독점적으로 공급되는 경우가 많고, 서비스의 유형상 시장가격이 형성되지 못하는 경우가 많다[12]. 이처럼 가격체계 도입이 어려운 경우에는 시장체계 그 자체만으로는 서비스 생산 및 제공이 제대로 이루어지지 못하기 때문에 이러한 경우에는 시장화 정도를 낮춰주어야 하는 처방을 내려야 한다. 스포츠 분야 사회적기업의 경우를 살펴보면 제공하는 서비스가 대체적으로 운동지도, 용품지원 등 사회적 서비스인 경우가 많으나 일반적으로 이러한 복지 서비스

는 정부에 의해 독점적으로 제공되는 것이 아니라 민간위탁 추세에 따라 공공기관, 사단법인, 재단법인 등에 의해 전달되고, 한 지역 내에서도 동일한 서비스를 제공하는 기관들끼리 상호 경쟁하고 있는 양상을 보인다. 따라서 스포츠 분야 사회적기업이 제공하는 서비스의 경우 비교적 가격체계가 작동하고 있다. 더욱이 스포츠 관련 취약계층 고용을 주 기능으로 하는 스포츠 분야 사회적기업의 경우 제공하는 서비스가 사회적 서비스가 아닌 일반 재화(의류, 기구 등)인 경우에는 해당 품목의 시장이 명확히 존재하기 때문에 가격 메커니즘이 작동하고 있다고 볼 수 있다. 따라서 가격 메커니즘 측면에서 볼 때 스포츠 분야 사회적기업은 시장화 정도를 높여줄 수 있다는 처방이 가능하다.

다음 기준인 지식·정보 격차 정도에 있어서 스포츠 분야 사회적기업의 경우, 조직목표나 기능, 사업범위가 특별히 전문적인 지식을 필요로 한다는 볼 수 없다. 상대적으로 산업은행이나 한국은행, 금융감독원 등의 경우 조직이 담당하는 업무가 물가안정, 금융구조조정 및 감독 등 일반인이나 정치인은 다루기 힘든 전문지식을 요하는 것이라고 할 수 있는 반면, 스포츠 분야 사회적기업이 추구하는 스포츠 관련 취약계층 고용, 재화나 사회서비스의 생산·제공, 지역사회 재생 및 활성화 등의 업무는 일반인과의 지식·정보 격차가 크지 않다고 할 수 있다. 이러한 기준에서 볼 때 스포츠 분야 사회적기업에 대한 정치화 수준을 높여야 한다는 처방이 가능하다.

위에서 살펴본 것과 같이, 스포츠 분야 사회적기업의 경우, 정치화 수준을 높이고, 이와 함께, 시장에 노출 정도 또한 높여줄 수 있다는 처방을 내릴 수 있다. 그러나 이러한 처방은 현재 스포츠 분야 사회적기업이 어떠한 위치에 있는지를 고려하여 적절히 수정되어야 할 것이다. 즉, 유럽이나 미국과 달리 우리나라의 사회적기업이 인증제라는 제도적 틀을 갖추어 시작한 역사를 볼 때 정치화 수준은 높일 수밖에 없는 상황이라고 할 수 있다. 또한 시장화 정도를 높인다고 하더라도 시장진입 단계인 우리나라의 현실을 고려할 때 단기간 내 지원 삭감 및 본격적인 시장 노출은 불가능할 것이다. 이러한 상황들을 감안할 때 단기적으로는 낮은 시장화와 높은 정치화 수준에서 스포츠 분야 사회적기업의 규모를 늘리되, 간접지원을 통해 기업의 역량을 어느 정도 제고시킨 이후에는 점차 시장화 정도를 높여가는 것이 바람직할 것이다.



#### 4.2.4 역사

우리나라의 경우 민주화 이전까지 시민사회의 자발적 결집, 단체 형성이 거의 이루어지지 않았다. 민주화 이후 폭발적으로 성장한 비영리단체의 경우에도 미국과 같은 자체 수익활동이나 영리사업을 하는 경우가 많지 않고 대부분 정부 보조금에 의존하는 경우가 많은 상황이다[12].

사회적기업이 탄생하게 된 것은 세계화에 따른 구조조정, 실업 문제가 가속화되고 이러한 문제를 해결하기 위한 전통적인 정부의 발전단계인 복지국가를 경험할 재정적 여유도, 급속한 발전에 따른 시간도 없는 상황에서 제3의 방식인 '능동적 복지'를 선택하게 된 맥락과 관련되어 있다. 스포츠 분야 사회적기업 또한 이러한 맥락에서 설립되었고 현재까지도 운영되고 있는 실정이다. 정부는 일자리 창출을 통해 취약계층에 대한 복지를 실현하고, 사회서비스를 제공하려는 목적의 일환으로 스포츠 분야 사회적기업이라는 새로운 수단을 '선택'하였고, 이러한 정부의 정책적 목적 하에 해당 기업의 법제가 먼저 형성되고, 그에 맞는 조직이 설립되었다고 할 수 있다. 이러한 흐름을 고려해 볼 때 스포츠 분야 사회적기업은 본질적으로 정치화 수준이 높을 수밖에 없을 것이다.

### 5. 과제 및 시사점

초기 사회적 일자리 창출 사업에서 스포츠 분야를 포함한 일반적인 사회적기업으로의 변환은 정부주도로 잘 이끌어온 것으로 판단된다[8]. 우리 국민 정서와 사회적기업 특성상 정책이 자리 잡기 위한 토대를 마련하기까지는 정부주도 방식이 더 부합하기 때문이라고 볼 수 있다[21]. 이에 사회적기업의 초기 모델의 개발 및 사회적 분위기 조성 등을 통해 어느 정도 스포츠 분야 사회적기업에 대한 관심 또한 증가하였다. 물론, 구체적인 사정을 고려한 계획 추진보다 그 목표 수량을 정해놓고 추진하다보니, 아직 기반이 부족한 지방자치단체 단위에서는 수를 채우기 위해 스포츠 분야 사회적기업을 만들었다가 도산하는 부작용도 발생하였다[22]. 이제는 단순한 스포츠 분야 사회적기업에 대한 관심이나 비판 없는 수 늘리기에서 벗어나 향후 지속 가능성과 조직목표 달성을 위해 나아가야 할 방향을 고민해야 할 시기라고 본다[12]. 지금까지 스포츠 분야 사회적기업이 정부 주도형 '관청형' 조직이었다면, 앞으로는 정치화 수준 및 시장 노출 정도를 맥락적 상황에 맞게 판단해야 할 것이다.

한 가지 확실한 점은 스포츠 분야 사회적기업의 경우, 아직 정부 주도형에서 손을 뗄 시점은 아니라고 판단된다. 이는 앞에서 분석한 상황적 요인인 가치의 영합범위 및 정보, 지식 격차 수준, 역사 및 문화적 맥락 등을 살펴 보더라도 어렵지 않게 확인할 수 있다. 또한 현실적으로 아직까지는 스포츠 분야 사회적기업이 시장에서 자생할 만큼의 모범사례를 개발해 내지 못한 측면도 고려해야 할 것이다. 따라서 우선적으로는 정부의 통제를 유지하면서 수익성 개선을 통해 재정 자립도를 높여가는 것이 바람직할 것이다. 다만, 「사회적기업 육성법」에서 명시하고 있는 각종 지원제도는 재량사항으로 되어 있기 때문에 스포츠 분야 사회적기업의 재정 자립도에 따라 그 지원 정도를 조절할 수 있을 것이다. 이는 한정된 재원으로 늘어나는 스포츠 분야 사회적기업에 대한 각종 지원제도를 효율적으로 운영하기 위해서도 필요하다. 즉, 스포츠 분야 사회적기업의 재정 자립도가 높아지면 보다 더 지원을 줄여 다른 차원의 초기 성장을 지원하는 데 배분해야 할 것이다. 이와 함께, 「사회적기업 육성법」에서 정하고 있는 인증기준을 계속 유지하도록 관리하여야 한다. 스포츠 분야 사회적기업이 수익구조 개선 후에 일반 기업과 동일한 형태로 나간다면 자칫 스포츠 관련 취약계층 고용비용을 낮추게 될 우려가 있기 때문이다. 이는 취약계층에게 안정적인 일자리를 제공한다는 사회적기업 육성의 최우선적 정책과제 달성에도 부합하지 않는다. 전반적인 상황을 고려할 때 스포츠 분야 사회적기업에 대한 정치적 통제 수준을 지속적으로 유지함으로써 관련 일자리 창출 및 사회서비스 제공, 지역사회 재생이라는 사회적 목적을 안정적으로 달성하는 것이 바람직하다.

이처럼 정부 주도의 적극적인 스포츠 분야 사회적기업 육성을 통해 각 사회적 목적(스포츠 관련 일자리 창출, 사회서비스 제공 등) 및 관련 분야(운동지도, 용품지원 등)에서의 모범사례들을 발굴하고, 이들을 주축으로 한 스포츠 분야 사회적기업 생태계가 어느 정도 정착된 이후에는 현재의 '관청형' 조직에서 '국민기업' 조직으로 점차 나아가는 것이 필요하다. 이는 정부의 제한된 재정 수준을 감안해서도 그러하며, 단기적인 생존이 아니라 장기적으로 스포츠 분야 사회적기업이라는 조직이 살아남을 수 있기 위해서도 그러하다. 시장화 수준을 높여가는 이러한 변화는 일시에 급격한 지원 삭감, 법령 개정 등을 통해서 진행되는 것이 아니라 구체적인 계획에 따라 정책방향 및 제반요소들이 함께 변화되어야지만 성공적으로 이루어질

수 있을 것이다.

## 6. 결론 및 제언

본고의 목적은 스포츠 분야 사회적기업을 둘러싸고 발생하는 여러 문제점들을 조직적 관점에서 진단하고 필요한 과제 및 시사점을 도출하는 데 있다. 연구의 목적을 달성하기 위해 크게 세 가지 단계로 구분하여 연구를 진행, 결과를 도출하였다. 첫 번째로는 스포츠 분야 사회적기업의 주요 현황 및 특성 등에 대하여 살펴보았다. 배경 및 기원, 법제 및 정책, 조직목표, 조직구조 및 절차, 조직특성 등의 측면을 중심으로 현황을 분석하였다. 스포츠 분야 사회적기업은 초기단계로서 정부의 사회적기업 정책 목표는 재정투입을 통해 단기간 내 사회적기업의 수를 늘리는 것에 초점을 맞추는 경향이 있었다. 그러나 개별 기업들의 수익창출 여력이 미흡하여 정부의 보조금 지원에 의존하는 경우가 대다수인 것으로 파악되었다. 두 번째 단계에서는 스포츠 분야 사회적기업의 기능수행에 영향을 미치는 상황적 요인에 대하여 증점적으로 살펴보았다. 상황적 요인인 조직의 가치와 이념, 기술, 역사 등을 검토한 결과, 스포츠 분야 사회적기업으로 인증 받아 중앙정부나 지방자치단체로부터 지원을 받는 경우 정치적 통제는 어느 정도 강하고 시장에 노출 정도는 심하지 않은 '관청형' 조직의 형태로 나타나는 것을 알 수 있었다. 마지막 세 번째 단계에서는 상기의 상황적 요인 등을 통해 도출된 내용을 중심으로 스포츠 분야 사회적기업에 적합한 조직의 형태를 갖추기 위한 과제 및 시사점을 도출하였다. 스포츠 분야 사회적기업 생태계가 어느 정도 정착된 이후에는 현재의 '관청형' 조직에서 '국민기업' 조직으로 점차 나아가갈 필요가 있다. 이는 정부의 제한된 재정 수준을 감안해서도 그러하며, 단기적인 생존이 아니라 장기적으로 스포츠 분야 사회적기업이라는 조직이 살아남을 수 있기 위해서도 그러한 것이다.

본고의 후속으로 진행될 필요가 있는 주제 및 내용은 크게 두 가지로 제시해 볼 수 있다. 첫 번째로는 정부로부터 미인증된 스포츠 분야 사회적기업에 대한 연구가 필요하다고 보았다. 본고에서는 자료의 공신력이나 접근성, 보다 명확하고 타당한 결과 도출을 위해 정부로부터 인증된 스포츠 분야 사회적기업을 대상으로 연구를 진행하였다. 그러나 명확하게 밝혀지지 않은 미인증된 사회적기업이 상대적으로 더 많기 때문에 이에 대한 연구 또한 진행

되어야 관련 분야 및 영역에 대한 보다 구체적이고 정확한 결과 및 논의가 도출될 수 있을 것이다. 두 번째로는 스포츠 분야 사회적기업에서 다루는 업무 및 영역에 대한 고찰이 필요하다고 보았다. 현재 스포츠 분야 사회적기업이 다루는 업무 및 영역은 대부분 운동지도, 스포츠 용품 등에 국한되어 있다고 해도 과언이 아니다. 이에 따라 제한적인 업무 및 영역이 형성된 배경과 이유, 양상 등을 고찰해 볼 필요가 있다. 이를 통해, 향후, 스포츠 분야 사회적기업의 역할과 나아가야 할 방향 등을 구체화하고 세분화하는 데 도움이 될 뿐만 아니라 관련 분야 발전에도 기여할 수 있을 것이다.

## REFERENCES

- [1] M. Auteri. (2004). The Enterpreneurial Establishment of a Nonprofit Organization. *Public Organization Review*, 3(2), 171-189.
- [2] S. Campbell. (1998). Social Entrepreneurship: How to Develop New Social Purpose Business Ventures. *Health Care Strategic Management*, 16(5), 17-8.
- [3] D. U. Kim. (2022). A Study on the Exceptional Understanding of Academics and Field in the Definition of International Development-Type Social Enterprises. *Journal of Social Value and Enterprise*, 15(3), 3-24.  
DOI : 10.32675/ses.2022.15.3.001
- [4] S. G. Kim, J. W. Han & I. Y. Lee. (2021). The Effect of Types of Corporate Philanthropy in Sports Companies on Corporate Image, Corporate Trust and Purchase Intention: A Moderating Role of Authenticity. *The Korean Journal of Physical Education*, 60(2), 99-117.  
DOI : 10.23949/kjpe.2021.3.60.2.8
- [5] Social Enterprise Promotion Act (Enforcement August 2, 2012 Act No. 11275, February 1, 2012, partially amended) <https://www.law.go.kr/lsSc.do?section=&menuId=1&subMenuId=15&tabMenuId=81&eventGubun=060101&query=%EC%82%AC%ED%9A%8C%EA%A0%81%EA%B8%B0%EC%97%85+%EC%9C%A1%EC%84%B1%EB%B2%95#undefined>.
- [6] Korea Social Enterprise Promotion Agency. (2023). *List of Certified Social Enterprises*. Gyeonggi: Korea Social Enterprise Promotion

- Agency.
- [7] Y. C. Kim. (2022). *The Theory of Public Administration*. Seoul: Pakyoungsa.
- [8] N. H. Han. (2018). Methods for Maximizing the Economic and Social Value of Sports through Athletic Job Creation. *The Korean Journal of Sport*, 16(3), 301-313.
- [9] Y. H. Chun. (2015). *Organizational Autonomy: Theory and Public Policy*. July 2017 Summer Conference of The Korean Association For Public Administration. Seoul: The Korean Association For Public Administration.
- [10] R. A. Dahl & C. E. Lindblom. (1953). *Politics, Economics, and Welfare*. IL: The University of Chicago Press.
- [11] J. W. Creswell & D. L. Miller. (2000). Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice*, 39(3), 124-130.
- [12] M. Kim & J. J. Nam. (2022). A Study on Social Entrepreneurship for Enhancing the Sustainability of Non-Profit Sports Organizations. *Korean Society of Sport Policy*, 20(4), 15-38.
- [13] H. S. Um(2005). Concept and Implications of Social Enterprise in the European Sense. *Cities and Poverty*, 76, 78-117.
- [14] K. H. Kim & J. H. Ban. (2006). An Exploratory Study on the Concepts and Types of Social Enterprise in Korea. *Quarterly Journal of Labor Policy*, 6(4), 31-54.
- [15] E. G. Choi & E. H. Choi. (2021). Testing Effects of Co-operatives on Locations of Social Enterprises in Korea Using Generalized Linear Models. *Social Economy & Policy Studies*, 11(3), 69-98. DOI : 10.22340/seps.2021.08.11.3.69
- [16] Ministry of Employment and Labor. (2013). *A plan to promote social enterprise revitalization*. Sejong: Ministry of Employment and Labor.
- [17] S. J. Han. (2005). *Beyond Markets and Countries*. Ulsan: Ulsan University Press.
- [18] S. Y. Kim, H. Y. Kwon & Y. O. Han. (2010). The study on the success factors of Corporate Associated Social Enterprise. *Korean NPO Review*, 8(3), 133-166.
- [19] M. Aiken. (2006). British Social Enterprises. *International Labor Brief*, 4(6), 22-30.
- [20] J. A. Kerlin. (2006). Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 17, 246-262.
- [21] H. Y. Ryu, J. H. Lee & S. C. Lee. (2020). A Study on the Effects of Social Enterprise Government Subsidies for Social and Economic Performance. *Journal of Digital Convergence*, 18(11), 149-157. DOI : 10.14400/JDC.2020.18.11.149
- [22] J. Y. Hwang, H. J. Cho & B. K. Kim. (2021). The Role of Social Enterprise and Social Entrepreneur through Social Problem Mapping. *Journal of Public Policy Studies*, 38(3), 323-354. DOI : 10.33471/ILA.38.3.12

**박상현(Sang-Hyun Park)**

[정회원]



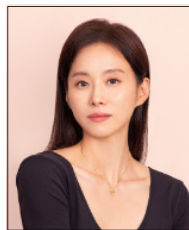
- 2010년 2월 : 서울대학교 체육교육과(체육학 석사)
- 2018년 8월 : 서울대학교 체육교육과(체육학 박사)
- 2022년 9월~현재 : 전주교육대학교 강사 등

• 관심분야 : 스포츠정책, 스포츠사회학

• E-Mail : nanaeyo@snu.ac.kr

**박주영(Joo-Young Park)**

[정회원]



- 2002년 2월 : 경희대학교 체육학과(체육학사)
- 2021년 3월~현재 : 상명대학교 글로벌문화콘텐츠학과(융합예술콘텐츠전공 석·박사 통합과정)
- 2018년 3월~현재 : 상명대학교 미래교육원 무용학전공 주임교수

• 관심분야 : 무용, 문화콘텐츠, 스포츠문화예술

• E-Mail : jy7132@smu.ac.kr