

장애인 연계고용제도를 활용한 사회적기업의 성공적 이윤창출: 베어베터의 사례

이 현 정*
이 창 섭**
우 소 희***

사회적기업은 국가의 사회적 책임과 성숙한 사회공동체 일원으로서 국민들의 삶의 가치가 반영된 조직을 의미한다. 이러한 사회적기업에 대한 발전을 통해 한 사회는 보다 건강한 사회공동체를 이룩할 수 있다. 본 연구는 국내 사회적기업 관련 시행법안 제정 9년째를 맞는 현재, 귀감이 되는 사회적기업의 성공사례를 살펴봄으로서 사회적기업 창업자들에게 시사점을 제공하고자 하였다. 세부적으로 본 연구에서는 장애인사업장인 사회적기업 베어베터가 정부의 정책을 활용해 기업운영을 성공적으로 이끈 사례를 분석하였다.

베어베터는 설립 이후 꾸준히 사업장의 규모와 고용을 확장해온 기업으로, 그 성공의 원동력에는 장애인 연계고용 제도가 있다. 베어베터는 장애인 고용제도를 바탕으로 매년 고용부담금을 떠안아야 하는 기업들과 연계고용계약을 맺어 이들 기업에 생산품을 납품할 수 있으며, 베어베터의 클라이언트가 되는 기업은 베어베터를 통해 장애인 사원을 간접 고용하는 효과를 얻어 고용부담금을 감면받을 수 있다. 또한, 베어베터는 지속적으로 다양한 분야의 사업 확장을 시도함으로써 더 많은 기업들과의 연계고용 가능성을 넓혀왔으며, 제품 수익은 기업 운영과 인력고용에 그대로 재투자되기 때문에 수익이 늘어감에 따라 더 많은 장애인 사원을 고용할 수 있게 되었다.

베어베터의 또 다른 성공비결에는 높은 품질의 제품 생산이 가능하도록 하는 시스템 개발에 있다. 베어베터는 다른 동일한 제품들과의 경쟁에서도 밀리지 않을 만큼의 퀄리티 생산에 힘쓰며 기존 장애인 사업장 제품 부정적 인식을 변화시키고자 하였다. 이를 위하여 베어베터는 높은 품질을 생산하는 고가의 기계에 투자하여 상품의 퀄리티를 높였고, 장애인사원의 역량에 따라 일을 분배하여 제품의 불량률을 최소화 하였다. 또한 장애인 사원들의 배달 업무에 차질이 없도록 안전한 운반을 위한 도구를 보급하여 클라이언트들의 신뢰성을 향상시켰고, 감각적인 포장 디자인으로 시장의 경쟁력을 높였다.

본 연구는 사회적 정책 법안을 활용하여 효과적인 기업운영과 기업 간 선순환 구조를 생성한 베어베터의 사례를 제시함으로써, 기업가들에게는 성공적인 사회적기업 운영방안에 대한 아이디어를 제공하고자 한다. 또한, 학술적으로도 사회적기업에 특화된 경영학 연구개발의 필요성을 강조하는데 공헌점이 있다.

주제어: 사회적기업, 장애인 의무고용제도, 연계고용, 선순환구조 가치사슬, 베어베터

1. 서론

최근 들어 아동, 여성, 임산부, 동물, 노인, 장애

인 등의 사회적 약자와 관련한 기사가 포털사이트 사회이슈 란에서 자주 등장하고 있다. 이러한 기사들에 이어지는 게시판 속 네티즌들의 논쟁은 그동안 우리가 간과했던 사회적 인식 변화의 필요성을 일깨

논문접수일: 2016. 06. 28. 1차 수정본 접수일: 2016. 09. 19. 2차 수정본 접수일: 2016. 10. 26. 게재확정일: 2016. 11. 21.

* 중앙대학교 창의ICT공과대학 융합교양학부 조교수(bonoanimi@cau.ac.kr), 제1저자

** 세종대학교 경영대학 경영학부 조교수(crhee2@sejong.ac.kr), 교신저자

*** 우송대학교 숭인터내셔널 스쿨 글로벌 비즈니스 학과 조교수(sshwoo@wsu.ac.kr), 공동저자

우는 역할을 해주고 있기도 하다. 이는 사회 속에서 성숙한 사회공동체의 일원으로서의 가치와 사회적 약자에 대한 국가와 국민 모두의 사회적 책임을 강조한다.

사회적기업은 이렇게 하나의 국가 공동체 속에서 더불어 살아가는 가치의 중요성을 구체적 행태로서 보여준다. 사회적기업은 사회적 약자가 사회 속에서 자립하고 함께 행복할 수 있는 기회를 제공하는데 목적을 두는 조직이다. 국내의 경우 2000년대 후반 사회적기업 관련 법안과 지원정책이 제정 및 시행되면서, 무상교육시설, 장애인사업장, 저소득층을 위한 문화 향유 공간 등과 같이 다양한 형태의 사회적기업들이 출범하였다. 2007년 사회적기업육성법이 제정되어 1차로 36개의 사회적기업이 인증을 받은 이후, 9년이 지난 현재 2016년 전국의 사회적기업은 1,548개로 크게 증가하였다.

그러나 국내 사회적기업 창업수의 증가와 함께 사회적기업의 실패율 또한 증가하였다. 한국경제연구원(KERI)의 2015년 자료에서는 2011년 11월 21개 사회적 기업의 인증이 취소되었으며 2014년 말 사업을 시작하지 못한 협동조합이 50%에 이른다고 보고하였다. 또한 사회적기업의 목적을 포기하고 영리 사업으로 확대하여 사회적기업의 인증이 취소된 사례들도 찾아볼 수 있으며, 이는 국내의 사회적기업의 발전이 아직 미성숙한 단계에 있음을 의미한다.

국내 사회적기업이 실질적으로 성숙의 단계로 도약하기 위해서는 다양한 산학 전문가들의 시도와 노력이 필요하다. 특히 학계에서는 국내의 사회적기업 지속성장의 성공사례 및 사회적기업에 특화된 효과적인 비즈니스 개발 등에 관한 다양한 연구를 통해 국내 사회적기업의 발전 수준을 선진국 수준으로 이끌 수 있을 것이다.

이러한 시대적 요구에 발맞추어, 본 연구에서는

국내 사회적기업의 성공사례로서 발달장애인 사업장인 베어베터의 운영방식을 설명하고자 한다. 베어베터는 장애인 사업장으로서는 드물게 2012년 설립 이후 현재까지 꾸준히 사업의 규모를 확장해오고 있는 기업이며, 장애인 연계고용제도를 활용하여 지속적인 발전을 이루어왔다. 본 연구에서는 사회적기업의 의미를 성공적으로 이뤄낸 베어베터의 사례를 제시하기 전에 사회적기업과 장애인 연계고용제도에 대하여 설명함으로써 독자들의 이해를 도왔다. 그 다음으로 베어베터의 사례를 고용 및 수익구조 차원에서 살펴보고 이를 토대로 베어베터 성공비결에 대한 시사점을 제안한다.

II. 사회적기업

2.1 사회적기업의 개념

영국의 제 3섹터 관련 기관인 Cabinet Office 보고서에 따르면, 사회적기업을 위한 해법은 1840년대 영국의 소비자 협동조합인 Rochdale의 협동조합 개척자들과 유토피안 산업 공동체에 의해 개발되기 시작되었다(Leadbeater, 2007).¹⁾ 이러한 조직들은 식량을 공정가격에 정직한 측량을 하여 판매하는 가게를 운영하는 방식으로 사회복지를 실현하고자 중점 하였다. 사회적기업이라는 개념은 1970~80년대 이후 미국과 유럽이 중심이 되어 본격적으로 구체화되었다. 이에 한국을 비롯한 대부분의 아시아 국가들은 사회적기업과 관련하여 미국과 유럽의 선진국들이 제시한 정책 및 법규 관련 내용들을 기반으로 각국의 상황에 맞는 형태의 사회적기업을 갖춰나갔다(The Guardian UK, 2013).

1) 영국의 제 1섹터는 공공부문을, 제 2섹터는 민간부문을 의미하며, 제 3섹터는 이 두 섹터들을 제외한 나머지 영역인 비영리 영역을 이른다(정숙균, 2015).

사회적기업은 글자 그대로 사회적인 목적을 바탕으로 한 기업을 뜻하나 전통적인 영리기업과 사회적기업간의 차이를 명확하게 규정하기는 어렵다(Massetti et al., 2008). 이에 세계 국가기관들은 다음과 같은 개념을 들어 사회적기업을 설명하고 있다. 우선 OECD의 경우, 국제적으로 보편적인 관점에서 사회적기업을 개념화하기 위해 경제적 근거와 사회적 근거를 제시하고 있다. 경제적 근거로는 재화의 생산 및 서비스 판매에 직접적으로 연관됨으로서 전통적 비영리기관과는 차이를 가진다는 점을 들고 있으며 사회적 근거로는 사회적기업이 공동체 또는 특정 필요나 목표를 함께하는 그룹에 속한 사람들을 포함한 시민이 주도하는 결과가 되어야 함을 제시하였다.

EU 행정부인 European Commission은 사회적기업으로 이해하는 범위를 다음 세 가지로 정리하였다. 첫째, 상업적인 활동의 이유가 공동선의 목적이며 대체로 고차원적인 사회적 혁신의 형태를 띤 사업인 경우, 둘째 수익이 주로 사회적 목적을 달성하기 위하여 재투자되는 사업인 경우, 마지막으로 기업의 미션을 반영하는 조직 또는 소유권의 시스템 방식이 민주주의적이거나 참여적인 원칙을 사용하거나 사회적 정의에 집중한 사업인 경우다. 마찬가지로, 유럽의 전국 기업연합조직인 Social Enterprise Coalition 또한 기업 지향, 사회적 목표, 사회적 소유권이라는 공통된 특징으로 사회적기업을 이해하고 있다.

미국의 사회적기업 컨설팅 단체인 Social Enterprise Alliance(SEA)에서는 사회적기업의 정의를 “비영리 또는 정부 프로그램의 사회적 미션을 시장주도의 비즈니스 접근방식으로 결합시킨 조직이나 행동(initiative)”으로 내리고 있다. 이 정의는 사회적기업이 사회적 문제를 해결하는 방법으로 전통적 비즈니스의 혁신적 영업활동을 택하고 있으며, 이는 다

른 사회적기업의 정의에서 한 발 나아가 일반 기업들과의 공생관계까지 고려한 관점이라고 생각할 수 있다. SEA는 사회적기업의 역할에 대해 사회적 미션을 성취함으로써 비영리, 영리, 신규 기업 등 비즈니스 전반에서 “트리플버텀라인(Triple-Bottom-Line)” 조직을 양성하는 등 좋은 사회적 영향력을 제공하며 세계가 직면한 문제들에 대한 해결책을 함께 강구하도록 독려하고 있다.²⁾

한국의 사회적기업은 고용노동부의 사회적기업 육성법에서 정의된 내용을 따르고 있다. 사회적기업 육성법 제 2조에서는 “취약계층에게 일자리의 기회를 제공하는 기업 또는 이들에게 교육, 보건, 사회복지, 환경 및 문화 분야 등의 서비스를 제공하는 기업”을 사회적기업으로 명시하고 있다. 여기에서 말하는 취약계층에 해당하는 대상자는 저소득 빈곤층, 장애인, 가정폭력피해자, 결혼이민자 등 경제활동 및 노동시장 취업에 있어 어려움을 겪는 사람들을 이른다. 한국의 많은 사회적기업들이 제도화를 통해 운영되는 만큼, 국가 지원비에 대한 의존도가 높은 것이 사실이다. 따라서 한국의 많은 사회적기업들이 낮은 시장경쟁력으로 경영상 문제를 갖거나 일자리의 질적 차이를 보이고 있다(송영선, 2012).

이렇게 사회적기업에 대한 세계 여러 기관들의 정의는 각기 조금씩 다른 양상을 띠고 있다. 이는 국가마다 각기 다른 사회적 필요성, 제반환경, 문화 및 가치관을 지니고 있기 때문이라고 볼 수 있다. 더구나 고용문제부터 환경보호에 이르기까지 다양한 사회적 문제에 대한 해결책이 촉구되는 등 사회적기업의 역할 비중이 갈수록 더 커지고 있기 때문에, 사회적 기업을 특정 비즈니스의 형태로서 한정짓기는 매우 어렵다는 것이 여러 학자들의 공통적인 생각이다(Massetti et al., 2008; Kerlin and Janelle, 2010; 최무진, 2011; 박소연, 2014).

2) Tripple-Bottom-Line은 기업의 경제적 성과, 사회적 성과, 환경적 성과를 통칭하는 용어다.

2.2 사회적 기업의 운영

국내에서 사회적 기업에 대한 필요성이 제기된 배경에는 1997년 외환위기로 인한 일자리 감소를 해소하기 위해 실시했던 정부지원 차원 일자리 확대가 지속적인 효과성을 거두지 못한 영향이 있다(한국사회적기업진흥원, 2014). 국내 사회적기업진흥원이 설명하는 사회적기업의 정의는 미국과 유럽의 개념이 혼용된 형태라고 볼 수 있지만, 그 운영방식이나 비즈니스모델 등은 국내 상황에 맞추어 계속적으로 개선되어 나가고 있는 실정이다.

2.2.1 해외 사회적 기업 운영형태

최지연(2015)은 유럽의 사회적 기업의 형태를 크게 세 가지로 분류하여 설명하였다. 첫 번째는 공익의 추구를 가장 우선시함으로써, 국가의 적극적인 개입을 강조하는 형태다(사회적기업연구원, 2010). 많은 사회적 기업들은 협동조합의 형태로서 운영되며, 사회서비스 부족 문제를 해결하는 데 초점이 맞춰져 있다. 이러한 사회적 기업의 특징은 이탈리아, 포르투갈, 프랑스, 폴란드 등 주로 대륙권 유럽 국가들에서 발달되었다. 두 번째는 시장의 주류가 되는 기업들에게도 다양한 지원 시스템 제공을 열어두는 형태이다. 이는 신규기업 및 소규모 기업들의 지속적인 성장을 촉진하는 것을 목적으로 하며, 핀란드의 사회적 기업 지원형태가 대표적인 경우이다. 세 번째는 일반적인 영리회사이지만, 기업 활동에 의한 이익은 규제를 통해 기업 채투자 등과 같이 대부분 공동체 이익으로 환원되는 형태이다. 이러한 경우, 기업의 주주는 일정한 상한선이 있는 배당금의 형태로 이익이 배분된다. 이러한 형태가 활성화된 대표적인 국가로서 영국과 벨기에를 들 수 있다.

유럽의 사회적 기업들의 특징이 공동체의 협력과 자본의 민주적 분배 등에 초점을 맞추고 있다면, 미

국의 사회적 기업은 그보다 인도주의적 차원에서 운영되고 있다고 알려져 있다. 이러한 관점은 미국의 사회적 기업이 주로 자발적 자선에서 비롯되었기에 생성되었다. 미국 사회적 기업은 협동조합, 비영리조직, 상호조직 등으로 구성되는데, 특히 비영리조직의 경우, 미국은 자발적 부문의 활동이 세계에서 가장 높은 수준인 것으로 조사되었다(사회적기업연구원, 2010). 이는 다수의 미국 사회적 기업이 빌게이츠, 마이클 델 등과 같은 거대기업에 후원을 받거나 운영되고 있고, 사회적 기업 자체의 인식도 수익 창출을 목표로 하는 일반기업과 크게 다르지 않기 때문인 것으로 판단된다. Harvard Business Review 2010년도 기사에서는 당시까지 미국 비영리 사회적 기업들의 규모 순위가 영리기업과 다르게 오랫동안 바뀌지 않았음에 대한 의문을 제기하였으며, 이에 대한 원인으로써 후원기관이 후원하게 될 기관선정 평가기준이 사회적 가치(social value)의 효과성 보다는 재무관련 감사보고서에 바탕을 두었기 때문이라고 지적하였다(Kaplan and Grossman, 2010). 그러나 동일기사에서 점차 미국 사회적 기업에 대한 가치 기준도 점차 바뀌고 있으며, 영세한 사회적 기업이 후원을 받을 수 있는 다양한 형태의 비즈니스 모델이 생겨나고 있음 덧붙이기도 했다.

2.2.2 국내 사회적기업의 운영형태

국내 사회적기업의 가장 큰 특징은 복지정책의 한 부분으로서 자활 사업의 형태에 근간을 두고 발전해 왔다는 점이다. 국내 사회적기업의 목적은 정부의 취약계층에 대한 일자리 창출에서 시작했으며, 때문에 민간 주도 보다는 국가가 주도하여 사회서비스를 제공하는 형태가 주를 이루고 있다.

김경휘와 반정호(2006)는 국내 사회적 기업의 운영형태를 정리하여 공공부조형, 지역사회친화형, 그리고 시장친화형의 세 가지 부류로서 정리하였다.

공공부조형은 국가가 주체적으로 사회빈곤층의 빈곤 탈피를 돕는 목적으로 운영하는 기업으로서 자활사업의 자활공동체를 대표적 형태로 들 수 있다. 지역 사회친화형은 사회소외계층의 자립을 목적으로 운영되는 기업형태로서 노동조합, 협동조합과 같이 지역이나 사회가 안고 있는 문제들을 함께 해결하기 위해 만들어진 단체들이 대표적이다. 마지막으로 시장 친화형 기업은 일반 이윤추구 기업들과 경쟁하며 노동시장에 진입하는 목적을 가진 기업들로서 시민단체, 자선단체 등 사회적 문제 해결에 기여하면서 시장 내 경제활동을 하는 기업들을 이른다. 이들 연구에서는 이들이 제시한 세 가지 형태의 사회적기업의 유형 중에서 ‘지역사회친화형’ 사회적기업의 운영방식이 국내 사회적기업의 목적에 부합하면서도 다양한 가능성이 열려있어 국내 실정에서 가장 이상적인 형태임을 주장하고 있다.

그러나 실질적으로 현재 운영 중인 국내 사회적기업의 상당 수가 인건비와 운영비의 대부분을 국가 지원을 통해서 조달받고 있다. 이에 많은 사회적기업이 시장 내에서 경쟁력의 필요성을 인식하지 못해 현실적으로 일자리의 질적 차이가 발생하는 등의 문제가 우려되고 있으며, 실제 공공기금 지원기간이 종료되면 기업운영이 중단되는 사례가 매년 빈번히 일어나고 있다(송영선, 2012). 물론 사회에 대한 문제적 인식과 관심도의 상승은 국내 사회적기업의 다양성을 발전시켜왔으나, 그럼에도 불구하고 국내 사회적기업의 자생력에 대하여 논하기에는 아직 부

족한 실정이다. 따라서 국내 사회적기업이 경쟁력을 가질 수 있는 방안에 대한 비즈니스모델 개발에 대한 연구는 보다 다양한 관점에서 이루어질 필요가 있다. 본 연구에서 분석하고자 하는 사례는 장애인 연계고용제도라는 복지제도를 활용하여 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 제시하였기 때문에 주목할 만하며, 이러한 사례연구를 통해 국내 사회적기업의 성공적인 운영방안을 위한 아이디어를 제공하고자 한다.

III. 장애인의무고용제도

대부분의 장애인들은 비장애인들에 비해 신체를 자유롭게 사용하는데 어려움을 느끼기 때문에 취업에 있어 상대적으로 불리한 입장에 처할 수 있다. 그러나 장애인이나 비장애인이나 사회의 일원으로서 동등하게 인권을 보장받을 권리가 있으며, 신체적·환경적 불리한 요소들로 인해 불이익을 당해서는 안 된다. 따라서 국가는 장애인과 같은 사회적 약자가 마음껏 미래를 계획하고 자아를 실현할 수 있도록 정책적 지원을 제공해야하며, 국내의 경우 장애인의 의무고용제도를 통해 장애인 취업이 독려되고 있다.

장애인 의무고용제도는 국가·지방자치단체와 50명 이상을 고용하는 공공 및 민간 기업에게 일정 비율 이상의 장애인을 의무적으로 고용하도록 하는 제도다. 장애인의 의무고용률은 <표 1>와 같으며, 미

<표 1> 장애인 의무고용률

기 준 연 도	2015	2016	2017	2018
국가 및 지자체(공무원) 공기업 및 준정부기관 기타 공공기관 및 지방 공기업	3%	3%	3.2% (예고)	3.2% (예고)
민간 사업주, 국가 및 지자체 (공무원이 아닌 근로자)	2.7%	2.7%	2.9%	2.9%

(출처: 한국장애인고용공단 웹사이트)

이행시 부담금이 부과된다. 반면, 국가·자치단체를 제외한 기업이 의무고용률 이상을 고용한 경우 초과 인원에 대해 장려금이 지급되기도 한다.

3.1 장애인 고용부담금 및 고용장려금 제도

장애인 의무고용제도에 따라 기업은 의무적으로 장애인을 고용해야 한다. 그러나 의무적으로 고용해야 할 장애인의 비율이 미달된 경우에는, 장애고용 부담금 제도에 따라 기업은 월별 미달된 인원에 대한 부담기초액을 지급해야 한다. 장애인고용공단에서 제시한 장애인 고용부담금 산정기준은 다음과 같다.

- 월부담금 = 해당 월 의무고용 미달인원 × 장애인 고용률에 따른 부담기초액
- 부담금 납부총액 = 매월 부담금의 연간 합계액

부담금의 기초액은 2016년 현재 757,000원으로 이 금액은 의무고용인원 대비 고용 장애인 근로자 비율이 3/4이상이 경우에 해당한다. 기업의 장애인 고용 비율이 낮으면 낮을수록 부담기초액은 일정 기준에 따라 가산되어 부과된다. 구체적으로 살펴보면 2016년 기준 장애인 의무고용인원 대비 기업의 고용 장애인 근로자 비율이 1/2 이상 3/4미만인 경우 832,700원, 1/4이상 1/2미만인 경우 908,400원, 1/4미만인 경우 984,100원, 그리고 장애인을 한명도 고용하지 않은 경우 1,260,270원의 부담기초액을 지게 되는 것이다.

반대로 의무적으로 고용해야 하는 상시 근로자 장애인의 비율이 기준보다 초과되는 경우, 국가는 기업에게 고용장려금 제도에 따라 장려금을 지급하고 있다. 고용장려금의 지원 단가는 2016년 기준으로 장애정도, 성별 및 근속기간에 따라 초과 고용인원 1인당 월 15만원에서 50만원 수준이다. 그러나 고용장려금 지원을 위한 산정기준에 「고용보험법」, 「산

업재해보상보험법」, 「사회적기업육성법」의 지원금이나 장려금을 받은 장애인 근로자는 포함되지 않는다.

3.2 자회사형 표준사업장 제도

자회사형 표준사업장 제도는 법 제 22조 제 3항에 따라 하나의 기업이 모회사가 되어 장애인 고용을 목적으로 한 자회사를 설립하는 경우, 자회사에 고용된 장애인을 모회사의 의무 고용률에 포함시키도록 하는 제도다. 이에 따라 설립되는 장애인 고용회사는 다음과 같은 설립요건을 따라야 한다.

- 장애인 근로자 수는 10인 이상
- 상시 근로자 30% 이상을 장애인으로 고용하되, 중증장애인, 업체 규모에 따라 차등 고용
- 편의증진보장에 관한 법률에 따른 편의시설 제공
- 장애인 근로자에게 최저 임금액 이상의 임금 지급
- 고용의무사업주가 자회사형 표준사업장 주식 총수 또는 출자총액 기준 50%를 초과하거나 2개 이상의 고용의무사업주가 공동출자

한국장애인고용공단은 자회사형 표준사업장을 설립하면 장애인고용부담금 감면 및 고용비율에 따른 고용장려금 혜택 뿐 아니라 기업 이미지 상승의 효과가 있음을 강조하고 있다. 자회사형 표준사업장을 설립하는 경우 이외에도 시설자금융자 무상지원, 보조공학기지원, 장애인 고용관리비용지원, 장애인적합 직무분석 및 평가, 맞춤형훈련지원 등 다양한 사업주 지원제도를 활용할 수 있으며, 공단에서 제공하는 컨설팅 서비스의 혜택도 받을 수 있다는 장점이 있다.

3.3 장애인 연계고용 부담금 감면제도

장애인 연계고용 부담금 감면제도는 고용의무사업

주가 연계고용 대상 사업장의 생산품을 납품받는 경우, 이를 장애인 고용으로 간주하여 장애인 의무고용에 대한 부담금을 감면받을 수 있도록 하는 제도다. 장애인 직업재활시설 및 장애인 표준사업장이 연계고용 대상 사업장에 해당되며, 장애인 직업재활시설은 장애인 복지법 제 58조 제 1항 제 3호에 따라 일반 작업환경에서 일하기 힘든 장애인에게 특별한 작업환경에서 직업 훈련 및 생산을 할 수 있도록 이끄는 시설을 뜻한다. 그리고 장애인 표준사업장이란 장애인 고용촉진법 및 직업재활법 제 22조 4에 따라 인증을 받은 표준사업장으로, 이 대상에서 자회사형 표준사업장은 제외된다.

연계고용에 대한 부담금 감면액은 수급액 비율과 대상 사업장의 최저 임금 이상을 받는 상시 근로자 장애인 수, 그리고 해당 연도 부담기초액을 곱한 값을 바탕으로 산정한다. 여기에서 수급액 비율은 해당 연도의 연계고용 도급계약기간 연계고용 대상 사업장의 매출액 대비 수급액의 비율을 뜻한다. 이렇게 감면이 되는 부담금 총액은 납부해야 될 해당 연도의 부담금 납부 총액의 50% 이내로 하되, 연계고용 도급계약에 따라 지급한 해당 연도 도급의 50%를 초과할 수는 없다.

IV. 베어베터의 사례분석

4.1 베어베터 사업의 개요

베어베터는 장애인표준사업장으로 분류된 사회적기업으로, 자폐증 장애인을 비롯한 발달장애인들을 고용하여 장애인 개개인의 발달장애 특성에 맞는 업무를 배분하고 있다. 베어베터는 2012년 6월 설립되어 다섯 명의 발달장애인사원을 채용한 이후 고용인구를 점차 확장하여 2016년 7월 기준 총 184명

의 발달장애인 인력을 고용하고 있다. 베어베터의 비전은 “직업을 가지고 가족과 이웃과 함께 살아가고자 하는 발달장애인들의 소망을 실현”하는 것으로, 장애 사원들이 사회적 차별이나 편견 없이 근무할 수 있는 환경을 제공하고 있다. 특히, 발달장애인 전 직원을 정규직으로 고용하고 있으며, 최저임금 이상의 급여를 제공함으로써 사회에서 발달장애인들이 자립할 수 있도록 돕고자 한다.

베어베터는 앞서 제시한 사회적기업의 형태를 바탕으로 분류한다면 시장지향형의 성격을 띠는 사회적기업에 가깝다고 볼 수 있다. 이 기업은 일반 기업들과 경쟁하는 동일한 시장구조 체제 속에서 이윤을 창출하여 이에 대한 이익을 발달장애인 고용인구 확장을 위해 재투자하는 방식으로 운영되고 있기 때문이다. 베어베터는 설립 초기 인쇄업에서 시작하여, 점차적으로 원두커피, 제과제빵, 꽃배달, 그리고 카페업까지 범위를 확장시켜오고 있다. 2016년 현재 베어베터는 국내 장애인 사업장 중 가장 큰 규모이며 베어베터의 김정호 공동대표는 “2등에서 10등까지의 사업장 규모를 합친 것보다 많은 수준”이라고 밝힌 바 있다.

이렇게 베어베터가 장애인사업장으로는 최대의 규모를 자랑하게 된 배경에는 혁신적인 운영 시스템 구축이 토대가 되었다. 이 운영 시스템은 기업의 고용구조, 수익 창출 구조, 생산 구조로 정리하여 설명할 수 있는데, 베어베터는 이들 구조를 사업장 성격에 맞추어 운영했다는 점이 주목할 만하다. 베어베터의 사업장 성격을 정리해보면 다음과 같다.

- 사회적기업
- 시장과 공존하는 기업
- 발달장애인 고용기업

이러한 사업장 성격을 바탕으로 한 베어베터의 운영체계는 ‘사회적기업의 특성을 반영한 사회 환원적

고용 구조', '가치사슬 선순환형 수익창출 구조', 그리고 '발달장애인에게 맞춤형 생산 구조'로 이루어져 있다고 할 수 있다. 이에 관한 구체적인 설명은 4.2에서 자세히 다루었다.

4.2 베어베터의 혁신적 운영 시스템

4.2.1 베어베터의 사회환원적 고용구조

베어베터는 고용인력의 약 85%가 발달장애인이다. 베어베터의 사업대표 및 사외이사를 제외한 나머지 인력은 관리직으로, 이들은 발달장애인 사원이 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 돕는다. 약 5~6명의 장애인 직원들에게 1명꼴로 비장애인 관리직원이 배치하였다. 장애인 근무자들은 모두 정규직으로 채용되어 주 5일 시간당 최저시급에 맞춘 급여를 받으며, 업무능력을 인정받을 경우 최저임금보다 높은 급여를 받기도 한다.

이 기업에서 창출된 수익은 그대로 기업에 재투자되며, 사회적기업의 성격을 반영하듯이 매출이 늘어날수록 고용하는 장애인 사원수도 계속적으로 증가되고 있다. 예를 들면, 2016년의 경우 매출이 303만원 늘어날 때마다 장애인 고용인력 1명을 늘리도록 하는 고용원칙 적용하였으며, 매년 부담기초액의 증감변화를 반영한 고용원칙을 세운다고 한다. 또한, 즉각적인 인력충원을 위하여 베어베터는 홈페이지(www.bearbetter.net)를 운영함으로써 장애 사원 및 관리직원을 상시 채용하고 있다.

베어베터의 모든 업무는 사회적 약자로 분류되어 있는 발달장애인 사원이 중심으로 이뤄지고 있다. 베어베터 사업장은 오전부터 저녁까지 운영이 되고 있으나, 실질적으로 발달장애인 사원들 각각 하루 동안 일한 시간은 기본 4시간으로 비장애인 인력이 일반적으로 수행하는 업무시간의 절반 정도 수준이라고 한다. 발달장애인 사원이 능력/체력/의지가 있

는 경우 8시간 근무 기회를 가질 수 있으며, 2016년도 기준 14명 정도가 이에 해당된다. 이는 발달장애인들이 비장애인만큼 장시간의 업무를 견디기 힘들어하는 특성을 고려한 것이라고 볼 수 있다. 이를 위해 베어베터는 업무수행 인력을 오전근무 조(09:30~13:30)와 오후근무 조(14:00~18:00)로 나누어 운영하고 있으며, 업무 전·후에 게임이나 운동 등과 같이 사내 복지시설 및 서비스를 자유롭게 이용할 수 있도록 배려하였다.

4.2.2 베어베터의 가치사슬 선순환 수익창출 구조

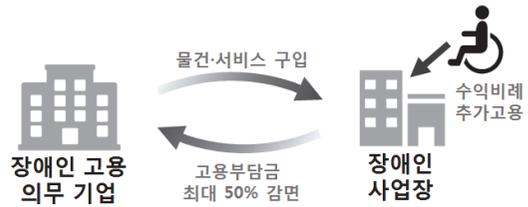
베어베터의 주 수익창출 구조는 장애인 연계고용제도를 활용한 B2B 거래와 일반 소비자와의 B2C 거래로서 설명된다. 앞서 설명한 바와 같이 장애인의 의무고용제도에 따라 50명 이상을 고용하는 기업에서는 의무적으로 정해진 비율에 맞추어 장애인들을 고용해야 한다. 그러나 회계법인, 컨설팅회사, 첨단 기술관련 업체 등과 같이 전문적 지식이 바탕이 되는 기업 또는 상대적으로 복잡하거나 위험한 제조과정을 요구하는 업체의 경우, 이러한 능력을 가진 장애인들을 고용함에 어려움을 겪을 수 있다. 또한, 국가의 요구를 이행하지 못한다면 그에 대한 고용부담금도 기업경영에 큰 부담적인 요소로 작용하게 될 것이다. 이로 인해 기업은 매년 요구되는 고용부담금의 부담을 덜기 위해 자회사형 표준사업장 제도에 따라 자회사를 설립하거나, 연계고용을 통해 이에 대한 해결책을 마련하고 있다.

이 장애인 연계고용제도를 이용하여 베어베터는 클라이언트 기업에 생산품을 유통하는 회사의 역할을 하며 선순환 구조의 가치사슬을 형성하였다. 이 가치사슬의 구조는 다음과 같은 연결 구조를 통해 이어진다. 우선 베어베터는 장애인 기용에 어려움이 있는 기업들과 B2B 형식으로 납품계약을 한다. 이들 기업에 베어베터는 생산품들을 지속적으로 공급

하고 이들에게 징수되는 연계고용 부담금을 최대 50%까지 감면하도록 돕는다. 베어베터가 클라이언트 기업에 생산품을 납품하여 남긴 이익은 사업 확장고용에 재투자 된다. 그 결과 베어베터가 취급하는 영역이 넓어질수록 계약을 맺고자 하는 클라이언트 기업도 다양해진다. 이와 같이 연계고용을 체결하는 기업이 늘어나게 되면, 베어베터는 그 수익에 비례하여 <그림 1>과 같이 추가고용을 할 수 있게 된다. 결국 장애인 연계고용제도를 활용한 수익창출 구조는 장애인 사업장의 의무고용기업의 수가 증가하여 사업장의 규모가 커지면 커질수록 장애인 고용에 대한 의무가 있는 기업의 장애인 고용부담금의 비율이 점차 늘어나는 선순환이 일어나게 되고, 가치사슬 전반에 좋은 영향이 되는 것이다. 보다 구체적으로 본다면, 장애인 고용의 의무가 있는 기업이 베어베터에 월 303만원 가치의 물품을 구입할 때마다 고용부담금 151만 5천원이 감면되는 것이다. 따라서 직원 수가 1000명 이상 되는 대형기업의 경우, 수익 원의 고용부담금을 지게 되기도 하는데, 이러한 제도를 활용하면 좋은 품질의 필요한 물품을 공급받으면서 고용부담금 감면혜택을 받을 수 있게 되는 것이다. 이에 따라 2016년 현재 베어베터와 계약을 맺은 클라이언트들은 IT·모바일·게임, 건설·반도체·철강·기계, 의료·보건·복지, 섬유·식품·제조, 유통·서비스, 교육·미디어·문화, 법률·금융·사회기반 등 다양한 분야의 공·사기업들로 대략 160개사라고 한다. 앞서 설명한 바와 같이 베어베터는 2016년도 기준 303만원의 매출이 증가할 때마다 발달장애인 1인을 추가적으로 고용하고 있다.

B2C에 의한 수익은, 말 그대로 일반 소매 시장에서 발생하는 수입을 말한다. 베어베터는 장애인 연계고용제도에만 의지하는 것이 아니라 일반인들과의 소통을 통해 발달장애인들이 사회 속에서 자연스럽게 어울릴 수 있는 기회를 제공하였다. 베어베터의

카페는 일부 기업의 사내 카페로 운영되고 있으며, 장애인 사원과 일반인 소비자의 직접적 교류를 통해 소비를 발생시킨다. 또한 온라인을 통해 일반 소비자가 원하는 제품을 직접 주문할 수 있는 시스템도 마련하여 일반 소비자들에게 질 좋은 생산뿐 아니라 좋은 일에 동참한다는 보람도 전달하고 있다.



<그림 1> 장애인 연계고용제도의 선순환 구조

4.2.3 베어베터의 발달장애인 맞춤형 생산구조

위에서 제시한 바와 같이 베어베터는 다른 장애인 사업장들보다 유난히 높은 수준으로 많은 기업들과 계약을 성사시키고 있다. 어떻게 베어베터가 성공적으로 시장을 확장할 수 있었던 것인가에 대한 해답은 베어베터의 생산품 퀄리티에서 찾을 수 있다. 일반적으로 지금까지 장애인 사업장에서 생산된 많은 제품들은 양초, 비누와 같이 흔한 제품이거나, 품질이 상대적으로 낮아 시장에서 선호되기 힘들었다. 이로 인해 아무리 연계고용제도의 혜택을 받을 수 있다 하여도, 제품에 대한 고객의 필요성이 낮거나 만족을 기대하기 어려운 제품에 대하여 납품받는 것은 기업 입장에서 재고관리 측면에서 큰 부담이 된다.

베어베터는 이러한 점을 고려하여 생산품의 퀄리티를 향상시킴으로써 시장경쟁력을 높이고자 하였다. 그러나 일반적으로 작업능력이 비장애인에 비해 낮은 장애인 사원에게 일반 기업 생산체계를 똑같이 요구하는 것은 현실적으로 쉽지 않았다. 이를 보완하고자 베어베터는 발달장애인에 특화된 맞춤형 생산구조를 갖추었다. 우선적으로 인쇄·제본, 제과·

제빵, 꽃꽂이와 같이 전문적 기술이 요구되는 생산 업무는 아주 작은 단위로 세분화하여 발달장애인 사원들이 어려움 없이 일을 완수할 수 있도록 만들었다. 다음으로 베어베터는 장애인 사원들 각자의 장점 및 특징을 파악하여 능력에 맞는 사업장에 배치함으로써 일의 효율성을 향상시켰고, 각 사업장에는 그 분야의 전문 인력이 배치되어 장애인 사원들을 관리함으로써 일관된 퀄리티의 제품을 생산가능토록 하였다. 한 예시로, 지하철을 좋아하고, 길 찾는 능력이 특징적으로 발달된 장애인들에게는 그들의 특기를 살려 꽃 배달 및 커피배달 업무를 맡기는 등 베어베터는 각각의 장애인 사원들의 능력을 극대화시킴으로써 기업운영의 효율성을 향상시키는 생산구조를 만드는데 힘썼다.

그러나 실질적으로 작업의 세분화와 능력에 따른 역할분담만으로는 경쟁력 있는 상품을 제조하는 데는 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 베어베터는 발달장애인 맞춤형 생산구조를 갖추고자 사업 초기 아낌없는 시설투자를 하였다. 예를 들어 인쇄업의 경우, 베어베터는 고가의 인쇄기계를 도입하였는데 이 기계는 발달장애인 사원들이 종이를 끼우

고 버튼을 누르는 등 단순 작업만으로도 높은 퀄리티의 인쇄물을 만들 수 있다. 즉, 장애인사원들의 역할은 기계의 작동 및 불량 인쇄물을 확인하는 작업과 같이 단순 작업임에도 불구하고 베어베터는 고성능 인쇄기계에 대한 과감한 투자를 통해 양질의 인쇄물을 생산할 수 있었다. 꽃배달과 같은 경우, 배달을 맡은 장애인 사원들이 운반하는 과정에서 화분이나 바구니를 실수로 떨어뜨리거나 넘어뜨리는 등의 사고가 발생가능하다. 이러한 사고를 줄이고자 베어베터는 꽃을 안전하게 운반할 수 있도록 특수 가방을 따로 제작하였는데, 이 특수가방에 포장된 화분이나 꽃바구니는 약한 충격이 가해지더라도 모양이 쉽게 흐트러지지 않도록 고안되었다.

또한, 베어베터는 장애인 사원들의 특징을 생산구조에 잘 반영하였다. 일반적으로 베어베터의 장애인 사원들은 비장애인들에 비해 작업속도가 상대적으로 느리나, 규칙에 집착하고 익숙한 일에 대한 수행능력이 뛰어나다는 장점을 가지고 있었다. 이는 발달장애인 사원들에게 비교적 단순하고 쉬운 업무가 주어진다면 결과물인 생산품에 대한 불량률을 줄일 수도 있다고 파악하였다. 베어베터는 이러한 발달장애



〈그림 2〉 베어베터의 곰 캐릭터 상품 (출처: 베어베터 웹사이트)

인의 특징을 반영한 맞춤형 생산구조를 통하여 양질의 제품을 생산하여 납품함으로써, 클라이언트 기업들과의 지속적인 신뢰를 쌓을 수 있었으며 이는 높은 재계약비율로 나타나고 있다.

다음으로, 베어베터는 제품 자체의 퀄리티뿐만 아니라 포장 디자인까지 고려하여 시장에서의 경쟁력을 확보하였다. <그림 2>와 같이 베어베터를 상징하는 곰 캐릭터는 아주 감각적인 디자인과 색감으로 긍정적인 회사 이미지를 전달하고 있다. 이러한 디자인 요소는 소비자들이 '장애인들에게 도움을 주기 위한' 소비를 하는 것이 아닌, '진정으로 원해서' 소비를 하도록 유도한다. 베어베터 제품의 경쟁력 있는 포장 디자인은 기존의 장애인 사업장 제품에 대한 일종의 부정적인 편견을 완화시키는 동시에 제품을 생산하는 장애인 사원들에게 긍지와 자부심을 갖도록 만드는 데 도움을 주었다.

그 결과 2012년 연간 매출액 0.7억 원에서 시작했던 베어베터는 2013년 10.6억 원, 2014년 17억 원, 그리고 2015년에는 30억 원 이상의 매출액을 달성하였다. 올해 2016년에는 40억 원 매출을 전망하고 있으며, 2016년도 사업별 매출비중은 인쇄 46%, 커피 15%, 제과 17%, 꽃배달 17%, 카페서비스 5%이라고 한다. 발달장애인 직원 수도 초기 2012년 기준 총 51명에서 2013년에는 80여 명, 2014년 83명, 2015년 134명, 그리고 2016년 7월 기준 184명에 이르는 성과를 만들었다. 2016년 연말까지 200명의 직원을 확보할 것으로 기대하고 있다.

V. 논의 및 제언

본 연구에서는 기업의 수익창출 외에 현재 사회적 약자로 분류되어있는 장애인들을 사회와 소통시키고 독립적으로 자립할 수 있는 기반을 마련하는 데 도움을 주는 베어베터의 사례를 살펴보았다. 본 연구의 대상기업인 베어베터는 사회적기업의 경제적 자립이라는 관점 뿐 아니라 사회적기업의 실질적인 목적인 사회적 가치실현을 동시에 해내고 있다는 점에서 매우 귀감이 되는 사례라고 판단된다.

본 사례에서는 사회적 목적을 위해 제정된 법안을 활용하여 사회적기업의 운영을 성공적으로 이끌어낼 수 있음을 제시하였다. 특히 베어베터의 경우 실질적으로 장애인 고용이 어려워 매년 일정 비율의 고용부담금을 떠안고 있는 기업들과 연계고용을 체결함으로써 지속적인 성과가 나타날 수 있음을 보여주었다. 이렇게 연계고용 제도를 활용한 결과로써 연계고용을 체결한 기업은 베어베터의 제품을 공급받으면서 장애인 고용부담금 감면을 받을 수 있게 되었고, 베어베터도 연계고용계약을 체결한 기업이 늘어날수록 더 많은 장애인 사원을 고용할 수 있었다. 궁극적으로 베어베터가 사원 수를 늘리고 사업을 확장하는 것 또한 연계고용을 체결한 기업에게도 연계고용의 비율을 높이는 효과를 가져다주어, 이른바 사회적기업의 선순환 구조 가치사슬 시스템이 형성되었음을 의미한다.

<표 2> 베어베터의 재무성과 (2012년 ~ 2015년)

년 도	매 출 액	당기순이익(순손실)	자 분 금
2012년	7,099만원	-2억 738만원	5,000만원
2013년	10억 6,068만원	-1억 3,490만원	5,000만원
2014년	17억 2,570만원	4,921만원	5,000만원
2015년	30억 940만원	1억 232만원	5,000만원

* 출처: 나이스신용평가정보 (2016년 8월 기준)

이러한 선순환 구조 가치사슬 시스템은 베어베터 자체의 높은 시장 경쟁력이 뒷받침되었기 때문에 비로소 가능하였다. 본 사례에서는 베어베터의 시장 경쟁력 요인을 (1) 사업 초기 높은 설비 투자를 기반으로 상품의 고품질 유지, (2) 장애인 사원의 역량에 따라 일을 분배하여 제품의 불량률을 최소화, (3) 장애인 사원에 의해 발생할 수 있는 사고를 미리 파악하고 대책을 강구함으로써 상품에 대한 클라이언트 기업들의 신뢰 확보, (4) 제품 포장 디자인에 대한 투자로 시장 경쟁력 강화 등으로 정리할 수 있다.

베어베터는 장애인 사원들이 맡은 바 최선을 다해 일할 수 있는 환경을 제공함으로써 사회적기업으로서의 역할을 충실히 하고 있다. 이 기업은 상품 제작 과정을 세분화하여 장애인 사원들이 어렵지 않게 임무를 수행할 수 있는 생산구조를 만들었을 뿐 만 아니라, 그들이 사회와 교류하는 업무를 통해 일반인들과 자연스러운 소통이 일어날 수 있도록 도움을 주고 있다.

본 연구는 사회적 정책 법안을 활용하여 효과적인 기업운영과 기업 간 선순환 구조를 생성한 베어베터의 사례를 통해 사회적기업을 준비하는 창업가들에게 참고할만한 정보와 아이디어를 제공하였다. 또한, 정책입안기관이나 경제부처에게 사회적 정책 법안이 성공적인 사회적기업의 운영에 중요한 영향을 줄 수 있음을 제시하였다. 마지막으로 추후 연구에서는 본 연구와 같은 사회적기업 관련 사례연구들을 통합하여 국내 사회제도를 활용한 사회적기업 비즈니스모델 개발과 같은 확장연구를 기대해본다.

참고문헌

고용노동부(2012). 사회적기업육성법, www.law.go.kr
 김경휘·반정호(2006). "한국 상황에서의 사회적 기업의 개

념과 유형에 관한 소고," **노동정책연구**, 6(4), 31-54.
 나이스신용평가정보 웹사이트 www.kisreport.com
 박소연(2014). "사회적기업의 성과에 영향을 미치는 요인," 위덕대학교 석사학위논문.
 박태규·정구현·김인춘·황창순 (2016). **한국의 제3섹터 국가와 시장 사이에서 길을 묻다**, 삼성경제연구소. 베어베터 웹사이트 www.bearbetter.net
 사회적기업연구원(2010). "사회적기업의 국제비교," **사회적기업연구**, 3(2), 108-129.
 송영선(2012). "공연예술분야 사회적기업 유형별 수익 모델 연구," 추계예술대학교 석사학위논문.
 윤여중 (2006.03.31.). "Tripple Bottom Line," LG주간경제 878호.
 전용식(2015). "주요국 사회적 기업의 실패사례와 시사점," **KERI Insight**, 한국경제연구원.
 정숙균(2015). "사회적기업가정신이 사회적기업 성과에 미치는 영향: 네트워크 매개효과를 중심으로," 남부대학교 박사학위논문.
 최무진(2011). "경쟁적 요인을 고려한 사회적기업 분류모델과 적용," **로고스경영연구**, 9(1), 147-174.
 최지연(2015). "사회적기업의 현황과 법적과제," **아주법학**, 9(3), 47-62.
 한국사회적기업진흥원(2014). **2014 사회적기업 개요집**, 한국사회적기업진흥원.
 한국장애인고용공단 웹사이트 www.kead.or.kr
 Changeground(2015.11.26.). "문제가 있어도 문제가 되지 않는 것이 문제였다" 김정호 베어베터 카이스트 강연. from changeground.com
 European Commision(2011). Social Enterprises, from http://ec.europa.eu/growth/sectors/social-economy/enterprises/index_en.htm
 European Commission(2014). A map of social enterprises and their eco-systems in Europe, EU.
 Kaplan, Robert S. and Grossman, Allen S.(2010). *The emerging capital market for nonprofits*, Harvard Business Review Magazine, 2010 Oct Issue, from <https://hbr.org/2010/10/the-emerging-capital-market-for-nonprofits/ar/1>

- Kerlin, Janelle A.(2010). *A Comparative Analysis of The Global Emergence of Social Enterprise*, Voluntas, 21(2). 162-179.
- Leadbeater, Charles(2007). Social enterprise and social innovation: Strategies for the next ten years, Cabinet office, UK.
- Martin G. S., Etchart, M., Kaminski, A. and Truzzi, R.(2014). Positioning social enterprises in the policy agenda: Road to travel summary, NESsT.
- Masseti, Brenda L. and Massetti, Brenda(2008). *The Social Entrepreneurship Matrix as a "Tipping Point" for Economic Change*, CEO Issue, 10(3), 1-8.
- Social Enterprise Alliance. <https://socialenterprise.us/about/social-enterprise/>
- Social Enterprise Coalition.
www.socialenterprise.org.uk
- The Guardian UK(2013). *Social enterprise in Asia and Europe- learning from each other*, from <http://www.theguardian.com/social-enterprise-network/2013/jul/29/social-enterprise-in-asia-and-europe>

A Case Study of Social Enterprise using Linked Employment System for The Disabled: Bearbetter

Hyunjung Rhee* · Chang Seop Rhee** · Sohee Woo***

Abstract

The purpose of this case study is to assess the social achievements of social enterprises in Korea and to give a practical implication for potential social entrepreneurs. Social enterprise is an organizational form reflecting a nation's social responsibility and value of life. In Korea, social enterprise promotion act was enforced from year 2009 and many social enterprises were started for last 9 years. However, the failure rate of social enterprises is increasing continuously and the status of Korean social enterprise is still staying at an immature stage.

In this case study, we select Bearbetter, a for-profit social enterprise running by those with developmental disabilities, as a good business case of social enterprise in Korea. The company has been made success using linked employment system for the disabled. The act on employment promotion for the disabled requires that mid and above sized companies to employ a certain rate of the disabled. Bearbetter sells its products manufactured by the disabled employees to the client companies by making contracts with them requiring the disabled employment. Then, the client companies can have a penalty exemption by hiring disabled persons indirectly through the linked employment system of Bearbetter. Bearbetter made a great performance and economic growth using the linked employment system.

In addition, Bearbetter builds a customer loyalty by manufacturing quality goods and providing good delivery service. The company sets up advanced manufacturing facilities for improving the efficiency of the disabled employees and provides special equipments for safe delivery of its products.

* Assistant Professor, College of ICT Engineering, School of Convergence and Liberal Arts, Chung-Ang University, First Author

** Assistant Professor, College of Business Administration, School of Business, Sejong University, Corresponding Author

*** Assistant Professor, Dept. of International Business Management, Sol International School, Woosong University, Co-author

The case of Bearbetter shows how virtuous circulation system between social enterprises and other companies can create a synergy effect. This case study also suggests that governance's policy on social enterprise can make a significant influence on the success of social enterprise.

Key Words: Social enterprise, Disability employment quota, Linked employment, Virtuous circulation, Bearbetter

〈Teaching Note〉

장애인 연계고용제도를 활용한 사회적기업의 성공적 이윤창출: 베어베터의 사례

Synopsis

2009년 7월 1일 부터 노동부에서 시행한 사회적 기업 육성법에 따라 사회적기업의 수는 수가 크게 늘어나고 있다. 사회적기업은 사회적 약자가 사회 속에서 자립하고 함께 행복할 수 있는 기회를 제공 하는데 우선적인 목적을 두는 조직으로써 2016년 기준 국내 사회적기업은 1,548개에 이르렀다.

그러나 국내 사회적기업 창업 수의 증가와 함께 사회적기업의 실패율 또한 증가하고 있으며, 이는 현재 국내의 사회적 기업이 아직 미성숙의 단계에 머물러 있다는 것을 의미한다.

국내 사회적기업이 실질적인 성숙의 단계로 도약 하기 위해서 다양한 산학 전문가들의 시도와 노력이 매우 중요하다. 특히 학계에서는 국내외 사회적기업 지속성장의 성공사례 및 사회적기업에 특화된 효과적인 비즈니스 개발 등에 관한 다양한 연구가 이루어질 필요가 있다.

이러한 시대적 요구에 발맞추어, 본 사례연구에서는 국내 사회적기업의 성공사례로서 발달장애인 사업장인 베어베터의 운영방식을 설명하고자 한다. 베어베터는 장애인사업장으로서 2012년 설립 이후 현재까지 꾸준히 사업의 규모를 확장해오고 있는 기업으로써, 장애인 연계고용제도를 활용하여 지속적인 발전을 이루었다.

Teaching Point

본 사례연구는 경영학 관련 수업(경영전략, 마케팅, 경영교육, 인사조직 등)을 이수한 학생 또는 관련 실무담당자들을 대상으로 개발되었다. 본 사례연구의 중점사항은 다음과 같다.

1. 사회적기업의 의미를 이해시키고 국내 사회적기업의 현황 및 전망을 파악할 수 있도록 한다.
2. 국내 장애인의무고용제도를 설명하고 이러한 제도를 기반으로 발전가능한 사회적기업 모델에 대하여 논의하도록 한다.
3. 사회적기업의 사례로써 베어베터의 운영방식을 분석하고 향후 개선점에 대하여 논의하도록 한다.

이러한 교육목표를 달성하기 위하여 본 사례연구를 활용하는 강사는 교육대상자에게 다음 사항들에 대하여 자세히 설명해야한다.

1. 외국과 한국에서의 사회적기업의 개념과 운영 방식에 대하여 각각 설명한다.
2. 장애인의무고용제도에 대하여 “장애인 고용부담금 및 고용장려금 제도”, “자회사형 표준사업장 제도”, “장애인연계고용 부담금 감면제도”로 각각 구분하여 설명한다.

3. 사회적기업의 사례로써 베어베터의 비전과 사업장 성격에 대하여 설명한다.
4. 베어베터의 “사회환원적 고용구조”, “가치사슬 선순환 수익창출 구조”, “발달장애인 맞춤형 생산구조”에 대하여 각각 구분하여 설명한다.

인지 논의하시오. 추가적으로 시장 경쟁력 향상에 따른 베어베터의 최근 재무성과는 어떠한지 알아보자.

Assignment Question

사회적기업에 대한 의미를 설명하고 국내에서 2007년 7월 1일부터 시행되고 있는 사회적 기업 육성법이 미친 영향과 현재 국내 사회적기업의 현황에 대하여 논의하시오.

- 국내 사회적기업의 운영형태의 특징과 이에 따른 문제점에 대하여 논의하시오.
- 국내 장애인 고용부담금 및 고용장려금 제도를 이해하고 장애인 고용부담금 산정기준에 대하여 논의하시오.
- 국내 자회사형 표준사업장 제도를 이해하고 이에 따라 설립되는 장애인 고용회사가 따라야 하는 설립요건에 대하여 논의하시오.
- 국내 장애인 연계고용 부담금 감면제도를 이해하고 장애인 연계고용 부담금 산정기준에 대하여 논의하시오.
- 일반 국내 사회적기업과 차별되는 베어베터의 비전과 사업장 성격에 대하여 논의하시오.
- 베어베터에 제시하는 사회환원적 고용구조는 무엇인지 논의하시오.
- 베어베터의 주 수익창출 구조에 대하여 가치사슬 선순환 수익창출 구조 측면에서 논의하시오.
- 베어베터가 시장 경쟁력 향상을 위해 강조한 부분은 무엇이며, 이를 달성하기 위해 특화시키고자 하였던 베어베터의 생산구조는 어떠한 형태

Analysis

1. 사회적기업에 대한 의미를 설명하고 국내에서 2007년 7월 1일부터 시행되고 있는 사회적 기업 육성법이 미친 영향과 현재 국내 사회적기업의 현황에 대하여 논의하시오.

제시답변) 한국의 사회적기업은 고용노동부의 사회적기업 육성법에서 정의된 내용을 따르고 있다. 사회적기업 육성법 제 2조에서는 “취약계층에게 일자리의 기회를 제공하는 기업 또는 이들에게 교육, 보건, 사회복지, 환경 및 문화 분야 등의 서비스를 제공하는 기업”을 사회적기업으로 명시하고 있다. 한국의 많은 사회적기업들이 제도화를 통해 운영되는 만큼, 국가 지원비에 대한 의존도가 높은 것이 사실이며 이에 따라 한국의 많은 사회적기업들이 낮은 시장경쟁력으로 경영상 문제를 갖거나 일자리의 질적 차이를 보이고 있다(송영선, 2012).

2. 국내 사회적기업의 운영형태에 대한 특징과 이에 따른 문제점에 대하여 논의하시오.

제시답변) 국내 사회적기업의 가장 큰 특징은 복지정책의 한 부분으로서 자활 사업의 형태에 근간을 두고 발전해왔다는 점이다. 국내 사회적기업의 목적은 정부의 취약계층에 대한 일자리 창출에서 시작했으며, 때문에 민간 주도 보다는 국가가 주도하여 사회서비스를 제공하는 형태가 주를 이루고 있다.

김경휘와 반정호(2006)의 연구에서는 ‘지역사회

친화형' 사회적기업의 운영방식이 국내 사회적기업의 목적에 부합하면서도 다양한 가능성이 열려있어 국내 실정에서 가장 이상적인 형태임을 주장하였다.

그러나 실질적으로 현재 운영 중인 국내 사회적기업의 상당 수가 인건비와 운영비의 대부분을 국가 지원을 통해서 조달받고 있다. 이에 많은 사회적기업이 시장 내에서 경쟁력의 필요성을 인식하지 못해 현실적으로 일자리의 질적 차이가 발생하는 등의 문제가 있다. 실제 공공기금 지원기간이 종료되면 기업운영이 중단되는 사례가 매년 빈번히 일어나는 상황이다.

3. 국내 장애인 고용부담금 및 고용장려금 제도를 이해하고 장애인 고용부담금 산정기준에 대하여 논의하시오.

제시답변) 장애인 의무고용제도에 따라 기업은 의무적으로 장애인을 고용해야한다. 그러나 의무적으로 고용해야 할 장애인의 비율이 미달된 경우에는, 장애고용부담금 제도에 따라 기업은 월별 미달된 인원에 대한 부담기초액을 지급해야 한다. 장애인고용공단에는 장애인 고용부담금 산정기준을 다음과 같이 명시하고 있다.

- 월부담금=해당 월 의무고용 미달인원 × 장애인 고용률에 따른 부담기초액
- 부담금 납부총액 = 매월 부담금의 연간 합계액

부담금의 기초액은 2016년 현재 757,000원으로 이 금액은 의무고용인원 대비 고용 장애인 근로자 비율이 3/4이상인 경우에 해당한다. 기업의 장애인 고용 비율이 낮으면 낮을수록 부담기초액은 일정 기준에 따라(1/2~3/4, 1/4~1/2, 1/4 미만, 0) 가산되어 부과된다. 반대로 의무적으로 고용해야 하는 상시 근로자 장애인의 비율이 기준보다 초과되는 경우,

국가는 기업에게 고용장려금 제도에 따라 장려금을 지급하고 있다. 고용장려금의 지원 단가는 2016년 기준으로 장애정도, 성별 및 근속기간에 따라 초과 고용인원 1인당 월 15만원에서 50만원 수준이다. 그러나 고용장려금 지원을 위한 산정기준에 「고용보험법」, 「산업재해보상보험법」, 「사회적기업육성법」의 지원금이나 장려금을 받은 장애인 근로자는 포함되지 않는다.

4. 국내 자회사형 표준사업장 제도를 이해하고 이에 따라 설립되는 장애인 고용회사가 따라야 하는 설립요건에 대하여 논의하시오.

제시답변) 자회사형 표준사업자 제도는 법 제 22조 제 3항에 따라 하나의 기업이 모회사가 되어 장애인 고용을 목적으로 한 자회사를 설립하는 경우, 자회사에 고용된 장애인을 모회사의 의무 고용률에 포함시키도록 하는 제도다. 이에 따라 설립되는 장애인 고용회사는 다음과 같은 설립요건을 따라야 한다.

- 장애인 근로자 수는 10인 이상
- 상시 근로자 30% 이상을 장애인으로 고용하되, 중증장애인, 업체 규모에 따라 차등 고용
- 편의증진보장에 관한 법률에 따른 편의시설 제공
- 장애인 근로자에게 최저 임금액 이상의 임금 지급
- 고용의무사업주가 자회사형 표준사업장 주식 총수 또는 출자총액 기준 50%를 초과하거나 2개 이상의 고용의무사업주가 공동출자

5. 국내 장애인 연계고용 부담금 감면제도를 이해하고 장애인 연계고용 부담금 산정기준에 대하여 논의하시오.

제시답변) 장애인 연계고용 부담금 감면제도는 고

용의무사업주가 연계고용 대상 사업장의 생산품을 납품받는 경우, 이를 장애인 고용으로 간주하여 장애인 의무고용에 대한 부담금을 감면받을 수 있도록 하는 제도다. 장애인 직업재활시설 및 장애인 표준사업장이 연계고용 대상 사업장에 해당되며, 장애인 직업재활시설은 장애인 복지법 제 58조 제 1항 제 3호에 따라 일반 작업환경에서 일하기 힘든 장애인에게 특별한 작업환경에서 직업 훈련 및 생산을 할 수 있도록 이끄는 시설을 뜻한다. 그리고 장애인 표준사업장이란 장애인 고용촉진법 및 직업재활법 제 22조 4에 따라 인증을 받은 표준사업장으로, 이 대상에서 자회사형 표준사업장은 제외된다. 연계고용에 대한 부담금 감면액은 수급액 비율과 대상 사업장의 최저 임금 이상을 받는 상시 근로자 장애인 수, 그리고 해당 연도 부담 기초액을 곱한 값을 바탕으로 산정한다. 여기에서 수급액 비율은 해당 연도의 연계고용 도급계약기간 연계고용 대상 사업장의 매출액 대비 수급액의 비율을 뜻한다. 이렇게 감면이 되는 부담금 총액은 납부해야 될 해당연도의 부담금 납부 총액의 50% 이내로 하되, 연계고용 도급계약에 따라 지급한 해당 연도 도급의 50%를 초과할 수는 없다.

6. 일반 국내 사회적기업과 차별되는 베어베터의 비전과 사업장 성격에 대하여 논의하시오.

제시답변) 베어베터는 장애인표준사업장으로 분류된 사회적기업으로, 자폐인을 비롯한 발달장애인들을 고용하여 각자의 발달장애 특성에 맞는 업무를 배분하고 있다. 베어베터의 비전은 “직업을 가지고 가족과 이웃과 함께 살아가고자 하는 발달장애인들의 소망을 실현”하는 것으로, 장애 사원들이 사회적 차별이나 편견 없이 근무할 수 있는 환경을 제공한다. 베어베터는 발달장애인 전 직원을 정규직으로 고용하고 있으며, 최저임금 이상의 급여를 제공하여

사회에서 발달장애인들이 자립할 수 있도록 돕는다.

베어베터는 앞서 제시한 사회적기업의 형태를 바탕으로 분류하자면 시장지향형의 성격을 띠는 사회적 기업이다. 이 기업은 일반 기업들과 경쟁하는 동일한 시장구조 체제 속에서 이윤을 창출하여 이에 대한 이익을 발달장애인 고용인구 확장을 위해 재투자하는 방식으로 운영되고 있다. 베어베터는 설립 초기 인쇄업에서 시작하여, 점차적으로 원두커피, 제과제빵, 꽃배달, 그리고 카페업까지 범위를 확장시켜오고 있다. 2016년 현재 베어베터는 국내 장애인 사업장 중 가장 큰 규모로, 베어베터의 김정호 공동대표는 “2등에서 10등까지의 사업장 규모를 합친 것보다 많은 수준”이라고 밝힌 바 있다.

이렇게 베어베터가 장애인사업장으로는 최대의 규모를 자랑하게 된 배경에는 혁신적인 운영 시스템 구축이 토대가 되었다. 이 운영 시스템은 기업의 고용구조, 수익 창출 구조, 생산 구조로 정리하여 설명할 수 있는데, 베어베터는 이들 구조를 사업장 성격에 맞추어 운영했다는 점이 주목할 만하다. 베어베터의 사업장 성격을 정리해보면 다음과 같다.

- 사회적 기업: 근본적으로 사회적 공익을 추구하는 기업을 의미한다. 우리나라의 경우는 복지정책의 한 부분으로서 사회 취약계층에 대한 일자리를 창출하는 자활사업 형태에 집중되어 있는 편이다.
- 시장과 공존하는 기업: 국내의 많은 사회적 기업이 사회적 공익을 추구하는 이유로, 많은 부분 정부의 지원을 받고 있다. 따라서 기업의 주요 수익원이 정부 보조금인 경우가 많은데, 베어베터의 경우에는 일반 기업들과 경쟁하는 동일한 시장구조 체제 속에서 이윤을 창출한다.
- 발달장애인 고용기업: 베어베터는 발달장애인 고용을 목표로 설립된 기업으로, 현재 고용인력의 약 85%가 발달장애인이다. 비장애인 인

력은 발달장애인 사원들이 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 돕는데 역할이 집중되어 있다.

7. 베어베터에 제시하는 사회환원적 고용구조는 무엇인지 논의하시오.

제시답변) 베어베터는 고용인력의 약 85%가 발달장애인이다. 베어베터의 사업대표 및 사외이사를 제외한 나머지 인력은 관리직으로, 이들은 발달장애인 사원이 업무를 성공적으로 수행할 수 있도록 돕는다. 약 5~6명의 장애인 직원들에게 1명꼴로 비장애인 관리직원들이 배치하였다. 장애인 근무자들은 모두 정규직으로 채용되어 주 5일 시간당 최저시급에 맞춘 급여를 받으며, 업무능력을 인정받을 경우 최저임금보다 높은 급여를 받기도 한다. 이 기업에서 창출된 수익은 그대로 기업에 재투자되며, 사회적기업의 성격을 반영하듯이 매출이 늘어날수록 고용하는 장애인 사원수도 계속적으로 증가되고 있다. 예를 들면, 2016년의 경우 매출이 303만원 늘어날 때마다 장애인 고용인력 1명을 늘리도록 하는 고용원칙 적용하였으며, 매년 부담기초액의 증감변화를 반영한 고용원칙을 세운다고 한다. 또한, 즉각적인 인력충원을 위하여 베어베터는 홈페이지(www.bearbetter.net)를 운영함으로써 장애 사원 및 관리직원을 상시 채용하고 있다. 베어베터의 모든 업무는 사회적 약자로 분류되어 있는 발달장애인 사원이 중심으로 이뤄지고 있다. 베어베터 사업장은 오전부터 저녁까지 운영이 되고 있으나, 실질적으로 발달장애인 사원들 각각이 하루 동안 일한 시간은 기본 4시간으로 비장애인 인력이 일반적으로 수행하는 업무시간의 절반 정도 수준이라고 한다. 발달장애인 사원이 능력/체력/의지가 있는 경우 8시간 근무 기회를 가질 수 있으며, 2016년도 기준 14명 정도가 이에 해당된다. 이는 발달장애인들이 비장애인 만큼 장시간의 업무를 견디기 힘들어하는 특성을 고

려한 것이라고 볼 수 있다. 이를 위해 베어베터는 업무수행 인력을 오전근무 조(09:30~13:30)와 오후근무 조(14:00~18:00)로 나누어 운영하고 있으며, 업무 전·후에 게임이나 운동 등과 같이 사내 복지시설 및 서비스를 자유롭게 이용할 수 있도록 배려하였다.

8. 베어베터의 주 수익창출 구조에 대하여 가치사슬 선순환 수익창출 구조 측면에서 논의하시오.

제시답변) 베어베터는 클라이언트 기업에 생산품을 유통하는 회사의 역할을 하며 선순환 구조의 가치사슬을 형성하였다. 이 가치사슬의 구조는 다음과 같은 연결 구조를 통해 이어진다. 우선 베어베터는 장애인 기용에 어려움이 있는 기업들과 B2B 형식으로 납품계약을 한다. 이들 기업에 베어베터는 생산품들을 지속적으로 공급하고 이들에게 징수되는 연계고용 부담금을 최대 50%까지 감면하도록 돕는다. 베어베터가 클라이언트 기업에 생산품을 납품하여 남긴 이익은 사업 확장과 고용에 재투자 된다. 그 결과 베어베터가 취급하는 영역이 넓어질수록 계약을 맺고자 하는 클라이언트 기업도 다양해진다. 이와 같이 연계 고용을 체결하는 기업이 늘어나게 되면, 베어베터는 그 수익에 비례하여 그림 1과 같이 추가 고용을 할 수 있게 된다. 결국 장애인 연계고용제도를 활용한 수익창출 구조는 장애인 사업장의 의무 고용기업의 수가 증가하여 사업장의 규모가 커지면 커질수록 장애인 고용에 대한 의무가 있는 기업의 장애인 고용부담금의 비율이 점차 늘어나는 선순환이 일어나게 되고, 가치사슬 전반에 좋은 영향이 되는 것이다. 2016년 현재 베어베터와 계약을 맺은 클라이언트 기업들은 대략 160개사라고 한다. 앞서 설명한 바와 같이 베어베터는 2016년도 기준 303만원의 매출이 증가할 때마다 발달장애인 1인을 추가적으로 고용하고 있다.

B2C에 의한 수익은, 말 그대로 일반 소매 시장에서 발생하는 수입을 말한다. 베어베터는 장애인 연계고용제도에만 의지하는 것이 아니라 일반인들과의 소통을 통해 발달장애인들이 사회 속에서 자연스럽게 어울릴 수 있는 기회를 제공한다. 베어베터의 카페는 일부 기업의 사내 카페로 운영되고 있으며, 장애인 사원과 일반인 소비자의 직접적 교류를 통해 소비를 발생시킨다. 또한 온라인을 통해 일반 소비자가 원하는 제품을 직접 주문할 수 있는 시스템도 마련하여 일반 소비자들에게 질 좋은 생산뿐 아니라 좋은 일에 동참한다는 보람도 전달하고 있다.

9. 베어베터가 시장 경쟁력 향상을 위해 강조한 부분은 무엇이며, 이를 달성하기 위해 특화시키고자 하였던 베어베터의 생산구조는 어떠한 형태인지 논의하시오. 추가적으로 시장 경쟁력 향상에 따른 베어베터의 최근 재무성과는 어떠한 지 알아보자.

제시답변) 베어베터는 시장의 경쟁력을 향상시키고자 발달장애인에 특화된 맞춤형 생산구조를 갖추었다. 우선적으로 인쇄·제본, 제과·제빵, 꽃꽂이와 같이 전문적 기술이 요구되는 생산 업무는 아주 작은 단위로 세분화하여 발달장애인 사원들이 어려움 없이 일을 완수할 수 있도록 만들었다. 다음으로 베어베터는 장애인 사원들 각자의 장점 및 특징을 파악하여 능력에 맞는 사업장에 배치함으로써 일의 효율성을 향상시켰고, 각 사업장에는 그 분야의 전문 인력이 배치되어 장애인 사원들을 관리함으로써 일관된 품질의 제품을 생산가능도록 하였다. 한 예시로, 지하철을 좋아하고, 길 찾는 능력이 특징적으로 발달된 장애인들에게는 그들의 특기를 살려 꽃배달 및 커피배달 업무를 맡기는 등 베어베터는 각각의 장애인 사원들의 능력을 극대화시킴으로써 기업운영의 효율성을 향상시키는 생산구조를 만드는데 힘썼다.

그러나 실질적으로 작업의 세분화와 능력에 따른 역할분담만으로는 경쟁력 있는 상품을 제조하는 데는 한계가 있다. 이러한 한계를 극복하기 위해 베어베터는 발달장애인 맞춤형 생산구조를 갖추고자 사업 초기 아낌없는 시설투자를 하였다. 예를 들어 인쇄업의 경우, 베어베터는 고가의 인쇄기계를 도입하였는데 이 기계는 발달장애인 사원들이 종이를 끼우고 버튼을 누르는 등 단순 작업만으로도 높은 퀄리티의 인쇄물을 만들 수 있다. 즉, 장애인사원들의 역할은 기계의 작동 및 불량 인쇄물을 확인하는 작업과 같이 단순 작업임에도 불구하고 베어베터는 고성능 인쇄기에 대한 과감한 투자를 통해 양질의 인쇄물을 생산할 수 있었다. 꽃배달과 같은 경우, 배달을 맡은 장애인 사원들이 운반하는 과정에서 화분이나 바구니를 실수로 떨어뜨리거나 넘어뜨리는 등의 사고가 발생가능하다. 이러한 사고를 줄이고자 베어베터는 꽃을 안전하게 운반할 수 있도록 특수 가방을 따로 제작하였는데, 이 특수가방에 포장된 화분이나 꽃바구니는 약한 충격이 가해지더라도 모양이 쉽게 흐트러지지 않도록 고안되었다.

또한, 베어베터는 장애인 사원들의 특징을 생산구조에 잘 반영하였다. 일반적으로 베어베터의 장애인 사원들은 비장애인들에 비해 작업속도가 상대적으로 느리나, 규칙에 집착하고 익숙한 일에 대한 수행능력이 뛰어나다는 장점을 가지고 있었다. 이는 발달장애인 사원들에게 비교적 단순하고 쉬운 업무가 주어진다면 결과물인 생산품에 대한 불량률을 줄일 수도 있다고 파악하였다. 베어베터는 이러한 발달장애인의 특징을 반영한 맞춤형 생산구조를 통하여 양질의 제품을 생산하여 납품함으로써, 클라이언트 기업들과의 지속적인 신뢰를 쌓을 수 있었으며 이는 높은 재계약비율로 나타나고 있다.

다음으로, 베어베터는 제품 자체의 퀄리티뿐만 아니라 포장 디자인까지 고려하여 시장에서의 경쟁력을 확보하였다. 베어베터를 상징하는 곰 캐릭터는

아주 감각적인 디자인과 색감으로 긍정적인 회사 이미지를 전달하고 있다. 이러한 디자인 요소는 소비자들이 '장애인들에게 도움을 주기위한' 소비를 하는 것이 아닌, '진정으로 원해서' 소비를 하도록 유도한다. 베어베터 제품의 경쟁력 있는 포장 디자인은 기존의 장애인 사업장 제품에 대한 일종의 부정적인 편견을 완화시키는 동시에 제품을 생산하는 장애인 직원들에게 긍지와 자부심을 갖도록 만드는 데 도움을 주었다.

그 결과 2012년 연간 매출액 0.7억 원에서 시작했던 베어베터는 2013년 10.6억 원, 2014년 17억 원, 그리고 2015년에는 30억 원 이상의 매출액을 달성하였다. 올해 2016년에는 40억 원 매출을 전망하고 있으며, 2016년도 사업별 매출비중은 인쇄 46%, 커피 15%, 제과 17%, 꽃배달 17%, 카페서비스 5%이라고 한다. 발달장애인 직원 수도 초기 2012년 기준 총 51명에서 2013년에는 80여 명, 2014년 83명, 2015년 134명, 그리고 2016년 7월 기준 184명에 이르는 성과를 만들었다. 2016년 연말까지 200명의 직원을 확보할 것으로 기대하고 있다.

참고문헌

- 고용노동부(2012). 사회적기업육성법, www.law.go.kr
- 김경휘·반정호(2006). "한국 상황에서의 사회적 기업의 개념과 유형에 관한 소고," **노동정책연구**, 6(4), 31-54.
- 나이스신용평가정보 웹사이트 www.kisreport.com
- 베어베터 웹사이트 www.bearbetter.net
- 송영선(2012). "공연예술분야 사회적기업 유형별 수익 모델 연구," 추계예술대학교 석사학위논문.
- 한국장애인고용공단 웹사이트 www.kead.or.kr