

# 발달장애인 일자리제공형 사회적기업의 비즈니스 방식에 대한 사례연구: 소셜벤처 ‘동구밭’을 중심으로

박 노 윤\*

발달장애인의 고용은 그들의 자립과 사회통합을 위해 해결해야 할 중요한 과제이다. 발달장애인이 법이 제정되어 국가 차원의 고용 및 직업교육훈련 서비스가 제공되고 있지만, 양과 질 측면에서 충분하지 못해 대다수 발달장애인은 고용기회를 얻거나 고용유지를 하지 못하고 있다. 이러한 문제를 해결하기 위해 사회적기업이 다양한 방식으로 접근하고 있다. 사회적기업의 문제 해결방식을 알아보기 위해 본 연구는 발달장애인 고용 비즈니스에서 좋은 성과를 얻고 있는 소셜벤처 ‘동구밭’을 선정하여 사례 분석하였으며, 연구결과는 다음과 같다.

첫째, 동구밭 사례는 소셜벤처의 비즈니스 방식이 발달장애인 고용 문제해결에 효과적인 접근방법이 될 수 있음을 보여준다. 동구밭의 비즈니스 방식의 특성으로는 매출에 기반한 고용모델, 비즈니스 모델 혁신, 빠른 조직 실행력, 제품의 경쟁력, 발달장애인 특성을 반영한 인적자원관리, 수평적이고 협력적인 조직문화, 외부 지원과 투자유치를 들 수 있다. 이러한 특성은 발달장애인 고용 비즈니스에서 경쟁력 원천으로 작용할 수 있을 것이다. 둘째, 동구밭 사례는 발달장애인에게 좋은 직장이 무엇인지에 대한 새로운 시각을 보여준다. 동구밭은 발달장애인이 오래 일할 수 있는 업무시스템을 구축하였고, 비장애 직원의 이해와 협력으로 일을 통한 사회통합을 추구하고 있다. 본 연구는 정책적 측면에서 발달장애인 고용 비즈니스를 하는 소셜벤처의 확산의 필요성과 고용의 질을 관리하는데 적합한 지표와 모델 개발의 필요성을 제시한다. 또한 동구밭의 텃밭 활동은 사회통합 측면에서 정책적 시사점을 제공한다. 비슷한 연령대로 구성되고 비장애인이 참여하는 커뮤니티 활동은 발달장애인의 자립과 참여에 중요한 역할을 할 수 있다. 도시농업이 발달장애인의 치유와 교육의 수단으로 활용될 수 있고, 비장애인의 인식개선에도 유용한 수단이 될 수 있음을 보여주었다. 본 연구는 사회적기업, 특히 소셜벤처의 문제 해결방식이 발달장애인의 고용 문제해결에 좋은 대안이 될 수 있음을 보여주었다는 점에서 학문적 의미를 제공한다.

주제어: 사회적기업, 소셜벤처, 발달장애, 고용, 사회통합

## 1. 서론

사회의 다양성이 높아지면서 자신과 다른 사람들을 있는 그대로 이해하고 서로 연대하여 살아가는 사회통합이 강조되고 있다. 하지만 제도적 노력을 통해 다양성에 대한 이해와 수용도가 높아진 것에 비해 사회통합 수준은 별로 높지 않다. 한국보건사회연구원이 1995년부터 5년마다 발표하는 사회통합지수를

보면, 종합지수가 30개 OECD국가 중 29위를 연속해서 기록하였고, 특히 사회적 포용 영역은 연속 30위를 기록하여 사회통합을 위한 노력이 필요함을 보여주고 있다. 반면에 사회적 자본영역 중 관용 지표에 대한 지수는 계속 높아져 1995년 27위에서 2015년 9위를 기록하였다. 이 지표는 인종, 종교, 언어, 문화 등이 다른 사람을 이웃으로서 수용하는 정도로, 다양성에 대한 인식이 개선되었음을 알 수 있다. 하지만 다양성에 대한 인식개선 노력은 여전히 필요하

논문접수일: 2021. 04. 21.

1차 수정본 접수일: 2021. 05. 11.

게재확정일: 2021. 05. 13.

\* 성신여자대학교 경영학과 교수(rypark@sungshin.ac.kr), 제1저자, 교신저자

며, 특히 사회통합 수준을 높이기 위한 노력이 많이 요구된다.

최근 발달장애인의 사회통합에 대한 요구가 증가하고 있다. 2014년 발달장애인 권리보장 및 지원에 관한 법률이 제정되었지만, 현실적으로 발달장애인의 자립과 사회참여가 어렵기 때문이다. 사람들은 장애를 다양성의 한 측면이 아니라 치료대상으로 보는 경향이 있다. 특히 발달장애가 있는 사람은 보호해야 할 존재이고 지적 능력이 떨어진다는 이유로 그들의 사회적 참여를 배제시켰다. 하지만 발달장애인도 비장애인과 마찬가지로 사회 속에서 다른 사람들과 함께 살아갈 권리를 가지고 있다. 이러한 권리를 보장하기 위해 정부는 2018년 발달장애인의 생애주기별 문제점과 요구를 파악하고 그들의 자립 및 지역사회 참여를 높일 수 있는 종합대책을 수립하였다. 특히 지원이 미흡했던 청장년기의 발달장애 성인을 위해 여러 가지 제도를 신설하고 직업재활과 고용 관련 서비스도 확대하여 사회구성원으로 지역사회와 교류하며 주체적인 삶을 살아갈 수 있게 지원하겠다고 발표하였다. 종합대책에 따라 지원 예산을 확보하여 단계적으로 서비스를 확대하고 있지만, 발달장애 성인은 여전히 서비스 공백이 커서 지역사회와 유리된 삶을 벗어나지 못하고 있다는 지적이 제기되고 있다(보건복지부, 2020a).

사회적기업은 정부와 다른 방식으로 지역사회에 참여할 기회를 발달장애인에게 제공한다. 사회적기업은 발달장애인을 수혜자가 아니라 생산자로 인식하고 그들을 위한 비즈니스를 개발하고, 혁신성과 시장성을 도입하여 발달장애인의 일자리를 만들어낸다. 또한 비즈니스 모델의 가치를 인정받으면 투자유치를 통해 사업을 확장하여 발달장애인의 고용을 확대하기도 한다. 사회적기업이 혁신적인 방법으로 일자리를 창출해냄에 따라 정부는 발달장애인 고용 비즈니스를 하는 사회적기업을 육성하기 위해 여러 가지 지원제도를 시행하고 있다. 예를 들어 고용노동부는

사회적기업뿐만 아니라 협동조합, 마을기업, 농어촌 공동체회사 등 다양한 유형의 사회적경제조직이 발달장애인 일자리 창출에 참여할 수 있도록 장애인 표준사업장 인증을 전제로 창업자금을 지원하고, 보건복지부는 장애인 복지관이나 단체 등을 중심으로 조직된 자조모임을 사회적경제조직으로 전환할 수 있도록 지원하고 있다.

발달장애인 고용 사회적기업은 일자리를 통해 발달장애인이 사회구성원으로 자립하는 것을 주목적으로 하지만(최우성, 서혜빈, 2019), 이 목적은 자체적인 경제활동을 통해 수익 창출이 가능한 사업구조가 만들어져 고용을 지속할 수 있을 때 달성할 수 있다. 지속가능한 비즈니스 모델을 개발하는 것이 사회적기업에게 쉬운 일이 아니지만 불가능한 것은 아니다. 실제로 노동을 통해 장애인의 진정한 자립을 이뤄내고 있는 사회적기업이 있다. 그리하여 본 연구는 발달장애인의 고용과 관련하여 사회적기업의 역할과 접근방법을 알아보기 위해 우수사례를 분석하고, 그 결과를 바탕으로 발달장애인 고용 기업이 나아가 할 방향을 알아보고자 한다.

사례분석 기업으로는 발달장애인을 고용하여 성공적으로 사업하고 있는 '동구밭'이란 소셜벤처를 선정하였다. 소셜벤처는 혁신적 기술 및 아이디어와 지속가능한 사업모델로 사회문제를 해결하는 기업으로 우리나라에서 정의하는 사회적기업보다 혁신성장성이 더 강조된다(김상호 외, 2020). 하지만 일반적인 개념의 사회적기업은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하는 기업을 의미하기 때문에 소셜벤처도 사회적기업에 속한다. 소셜벤처는 사회문제를 해결해보겠다는 의지와 기업가적 마인드에 기반하여 자생적으로 만들어지고 시행착오를 거치면서 성장해가는 기업이어서 사회적 영역에서 기업 방식의 발달장애인 고용모델을 탐색하는데 유용한 사례분석 대상이 될 수 있을 것이다.

동구밭은 발달장애인을 고용하기 위해 비즈니스를

하는 소셜벤처로, 2018년 일자리제공형 사회적기업으로 인증받았다. 일자리제공형은 조직의 주된 사회적 목적이 취약계층에게 일자리를 제공하는 유형이다(공혜원, 2019). 동구밭의 사업이 성장하면서 발달장애인의 고용인원이 조금씩 증가하여 2016년 9월 1명에서 2020년 말 27명으로 증가하였다. 이러한 사실은 동구밭의 접근방식이 발달장애인 고용 문제를 해결하는데 효과적일 수 있음을 보여준다. 발달장애인은 중증장애인으로 인지능력, 의사표현능력 등이 부족하여 사회생활의 어려움이 커서 특별한 관심이 요구되는 집단임에도 불구하고, 이들을 고용하여 성공적으로 비즈니스를 하는 동구밭은 발달장애인의 고용과 사회통합 방안 모색에 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 우선 발달장애인의 특성과 자립 문제에 대해 알아보고, 장애인 관련 조사자료를 바탕으로 발달장애인의 현황을 조사한다. 또한 발달장애인 고용에 대한 제도적 지원과 사회적기업의 역할을 살펴보고, 발달장애인 고용 사회적기업에 관한 선행연구를 고찰한다. 마지막으로 동구밭 사례를 분석하여 사회적기업의 접근방식에 대해 구체적으로 알아보고, 이를 바탕으로 발달장애인의 고용과 사회통합과 관련된 시사점을 도출한다.

## II. 이론적 배경

### 2.1 발달장애인의 특성과 자립

우리나라 장애인복지법시행령에서 정하고 있는 장애 유형에는 15가지가 있는데, 이 중 지적장애와 자폐성장애가 발달장애에 해당한다. 발달장애는 해당하는 나이에 이루어져야 할 발달이 성취되지 않은 상태로, 보통 발달 선별검사서에서 해당 연령의 정상 기

대치보다 25%가 뒤쳐져 있는 경우를 말한다(서울대학교병원, 2021). '발달장애인 지원 및 권리보장에 관한 법률(이하 발달장애인법)'의 정의에 따르면, "발달장애 중 지적장애는 정신 발육이 항구적으로 지체되어 지적 능력의 발달이 불충분하거나 불완전하여 자신의 일을 처리하는 것과 사회생활에 적응하는 것이 상당히 곤란한 상태"를 말하고, 자폐성장애는 "소아기 자폐증, 비전형적 자폐증에 따른 언어, 신체표현, 자기조절, 사회적응 기능 및 능력의 장애로 인하여 일상생활이나 사회생활에 상당한 제약을 받아 다른 사람의 도움이 필요한 상태"를 말한다.

발달장애는 생애주기 전체에 걸쳐 일상생활 전반에서 나타나기 때문에 발달장애인에 대한 특별한 보살핌이 평생 필요하다(최성일 외, 2013). 그래서 발달장애인은 성인이 되어서도 아동과 청소년기의 주요 서비스 영역인 교육 영역의 도움이 계속 필요하고 그 외에 직업 관련 기능수행, 사회적 관계 형성과 유지 등 자립생활 영역의 지원도 필요하다(박주홍 외, 2012).

발달장애인에 대한 지원은 전통적으로 재활 관점에서 의료재활과 직업재활을 통한 신체적 기능회복에 초점을 맞추었지만, 2000년대에 들어와 자립생활 관점으로 전환되기 시작하였다. 자립생활 패러다임은 장애를 병리적으로 회복되어야 할 문제로 보지 않고 이들을 배제하고 차별하는 환경의 문제로 인식하여 부적절한 지원 서비스, 이동을 불가능하게 하는 건축상의 장벽, 장애인이 처한 경제적, 사회적 장벽 등으로 정의하였다(서정희 외, 2012). 또한 장애인은 치료나 보호 대상이 아니라 사회구성원으로 비장애인과 동등한 권리를 가진 사람이며, 장애인이 삶을 영위하는 데 있어 자기결정권과 선택권을 강조하고 능동적으로 사회에 참여할 수 있도록 국가가 보장하여야 함을 강조하였다(서정희 외, 2012; 김성희 외, 2013). 자립생활 패러다임의 목표는 모든 장애인이 생활 전반에서 자신을 스스로 관리하고 자

립할 수 있는 능력을 갖추게 하는 것이다(김성희 외, 2013).

자립의 사전적 정의는 “남에게 예속되거나 의지하지 않고 스스로 서는 것”이지만, 장애인의 자립은 사회로부터의 도움을 기반으로 장애인 자신이 삶에 대한 선택과 통제를 통해 능동적 주체가 되는 것을 의미한다(Brisenden, 1986; 김진우, 2010). 최성일 외(2013)는 발달장애인에게 자립은 아무런 도움 없이 혼자 독립적으로 하는 것이 아니라 사회로부터 필요한 도움과 지원을 받으면서 자신의 생활 전반을 관리하는 주체가 된다는 것을 의미하기 때문에 상대적 자립(relative independence)의 관점에서 다루어져야 한다고 하였다.

장애인의 자립은 신체적 자립, 경제적 자립, 사회관계적 자립 등 광범위한 영역을 포함하며, 이 중에서 직업을 통한 경제적 자립이 장애인 자립생활에서 가장 기본요소로 인식되고 있다(양희택, 2005). 직업은 소득을 창출하는 경제적 의미뿐만 아니라 건강한 생활을 유지하고, 타인과의 인간관계를 넓혀주며, 가정과 사회에서 자신의 존재를 확립시키는 수단이기 때문에 사회구성원으로 주체적인 삶을 살아가는 데 중요하다(Eliason, 1998; Santilli et al., 2014; 한상현, 2020). 그래서 발달장애인도 성인기에 들어서면 취업에 대한 요구가 강해지고, 직업훈련을 받아 취업하는 것을 자립의 일차적 목표로 삼는다.

또한 직업은 발달장애인의 사회통합을 실현하는 토대가 된다. 직업을 갖게 되면 발달장애인은 생산활동에 참여하여 존재감을 형성하고, 임금을 받아 제품과 서비스를 구매하며, 사회문화적 활동에 참여하는 등 비장애인과 동일한 환경에서 일상생활을 할 수 있다. 이러한 활동은 Segal & Aviram(1978)이 제시한 사회통합에 해당하는 것으로, 그들은 장애인의 사회통합을 지역사회에 대한 참여, 접근, 존재, 생산, 소비 등으로 설명하였다(유영준 외, 2008

재인용). 사회통합에 대한 개념 정의는 연구자가 주목하는 사회현상에 따라 다르다(정해식 외, 2017). 장애인의 사회통합은 주로 비장애인과 의 평등을 전제로 주체성과 참여성을 강조하고 있으며(Mank & Buckley, 1989; 이익섭, 1993), 통합의 주체에 따라 개인의 역할 수행과 기능 향상을 강조하거나 사회구조적인 측면을 강조하기도 한다(유영준 외, 2008). 유영준 외(2008)에 의하면, “개인적 측면에서 사회통합이란 개인의 부족한 기능을 향상시켜 장애인이 일상적인 생활에 참여하고 지역사회의 일원으로 활동하도록 하는 것이고, 사회구조적 측면의 사회통합은 장애인이 사회에 참여하여 역할을 할 수 있는 환경이나 사회의식이 충분히 마련되도록 하는 것”을 말하며, 최근 사회통합은 이 두 가지 측면을 동시에 강조하고 있다(유영준 외, 2008).

이와 같이 발달장애인의 직업은 자립과 연결되고 사회통합을 촉진하기 때문에 그들에 대한 고용 활성화가 중요하다. 그래서 정부는 발달장애인의 특성에 맞는 직업재활 및 취업지원 서비스를 제공하고 일자리 창출을 위해 여러 가지 지원제도를 시행하고 있다.

## 2.2 발달장애인의 현황

우리나라 장애 인구는 2001년 1,134,177명(2.4%)에서 2019년 2,618,918명(5.05%)으로 2배 이상 증가하였다. 그중 발달장애인(지적 장애인과 자폐성 장애인)은 2001년 97,467명에서 2019년 241,614명으로 2.5배 증가하였다(보건복지부, 2021).

발달장애인의 연령대 분포(2019년 기준)를 보면, <표 1>과 같이 9세 이하 7.6%, 10~19세 17.7%, 20~29세 24.8%, 30~39세 16.7%, 40~49세 13.7%, 50~59세 11.2%, 60세 이상 8.2%로, 20대 발달장애인 수가 가장 많은 것으로 나타났다. 비발달장애인의 연령별 분포와 비교해보면, 20대 이하의 발달장애인의 수가 비발달장애인보다 1.6배 많

〈표 1〉 등록장애인의 연령별 분포(2019년 기준)

(단위: 명, %)

| 연령        | 9세이하            | 10-19세           | 20-29세           | 30-39세           | 40-49세           | 50-59세            | 60-69세            | 70-79세            | 80세이상             | 계                    |
|-----------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|----------------------|
| 전체        | 31,120          | 59,648           | 96,406           | 129,055          | 253,470          | 476,126           | 584,049           | 581,700           | 407,344           | 2,618,918            |
| 발달장애 (%)  | 18,311<br>(7.6) | 42,882<br>(17.7) | 59,809<br>(24.8) | 40,274<br>(16.7) | 33,117<br>(13.7) | 27,147<br>(11.2)  | 14,550<br>(6.0)   | 4,462<br>(1.8)    | 1,062<br>(0.4)    | 241,614<br>(100.0)   |
| 비발달장애 (%) | 12,809<br>(0.5) | 16,766<br>(0.7)  | 36,597<br>(1.5)  | 88,781<br>(3.7)  | 220,353<br>(9.3) | 448,979<br>(18.9) | 569,499<br>(24.0) | 577,238<br>(24.3) | 406,282<br>(17.1) | 2,377,304<br>(100.0) |

자료: 보건복지부(2021), 등록장애인 현황, 국가통계포털

〈표 2〉 장애인의 경제활동 상태(2020년 5월 기준)

(단위: 명, %)

| 구분    | 15세이상 인구  | 경제활동인구  |         |        | 비경제활동 인구  | 비경제활동인구 중 취업희망자(%) | 경제활동 참가율 | 실업률 | 고용률  |
|-------|-----------|---------|---------|--------|-----------|--------------------|----------|-----|------|
|       |           | 계       | 취업자     | 실업자    |           |                    |          |     |      |
| 전체    | 2,562,873 | 949,047 | 893,392 | 55,654 | 1,613,826 | 209,634<br>(13.0)  | 37.0     | 5.9 | 34.9 |
| 발달장애  | 204,924   | 51,710  | 47,455  | 4,254  | 153,214   | 39,222<br>(25.6)   | 25.2     | 8.2 | 23.2 |
| 비발달장애 | 2,357,949 | 897,337 | 845,937 | 51,400 | 1,460,612 | 170,412<br>(11.7)  | 38.1     | 5.7 | 35.9 |

자료: 고용개발원(2020), 2020년 장애인경제활동실태조사, 한국장애인고용공단.

은 것으로 나타났다. 현재 발달장애인의 전체 숫자가 비발달장애인의 10% 정도 되지만, 이러한 추세가 지속되면 앞으로 발달장애인의 숫자가 더 많아질 것이다.

또한 〈표 2〉의 장애인 경제활동 상태를 보면, 2020년 5월 기준 15세 이상의 발달장애인 204,924명 중 경제활동인구는 51,710명이고, 이 중 47,455명(의무고용 장애인 수 22,390명 포함)이 경제활동을 하고 있다(한국장애인고용공단, 2020). 발달장애인의 2020년 고용율은 23.2%로, 2019년 27.0%(54,045명), 2018년 24.9%(48,540명)보다 낮아졌다. 비발달장애인의 고용율은 35.9%로 나타났다. 또한 현재 발달장애인의 비경제활동인구 중 25.6%(39,222명)가 취업을 희망하고 있는 것으로 나타났다(고용개발원, 2020).

발달장애인 임금근로자의 고용형태(2020년 기준)는 78.4%가 비정규직이다. 그들의 근로시간 형태는 전일제 근로 39.0%, 시간제 근로 61.0%로 나타났으며, 시간제 근로자의 71.6%가 전일제 근로 전환을 원하지 않는 것으로 나타났다. 발달장애인 임금근로자의 2020년 평균 근속기간은 46개월이고, 전체 장애인 임금근로자의 평균 근속기간 83개월에 비해 상당히 낮은 것으로 나타났다. 발달장애인의 일자리 형태는 〈표 3〉과 같이 보호작업장, 근로사업장 등과 같은 장애인 직업재활시설 일자리(30.8%), 그 외 일반사업체(54.7%), 공공근로, 복지일자리, 지역공동체일자리 사업 등과 같은 정부재정지원 일자리(10.3%)의 순으로 나타났다. 발달장애인이 직업재활시설에서 일하는 비중은 다른 장애유형보다 높으며, 취업한 발달장애인의 74.9%가 50인 미만의 사업체

〈표 3〉 장애인 임금근로자의 현재 직장(일자리) 유형(2020년 5월 기준)

(단위: 명, %)

| 구분              | 추정수     | 비율    | 장애유형      |          |          |          |          |          |          |
|-----------------|---------|-------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                 |         |       | 지체        | 뇌병변/안면   | 시각       | 청각/언어    | 정신적      | 발달       | 신체대부     |
| 장애인 직업재활 시설 일자리 | 19,590  | 3.2   | 1.0       | 0.7      | 0.7      | 0.2      | 28.0     | 30.8     | 0.3      |
| 정부 재정지원 일자리     | 88,805  | 14.3  | 13.0      | 30.5     | 12.5     | 21.7     | 12.0     | 10.3     | 7.4      |
| 정부 및 공공 기관 일자리  | 77,027  | 12.4  | 14.1      | 11.6     | 12.      | 10.6     | 3.9      | 4.2      | 13.1     |
| 그 외 일반사업체       | 435,620 | 70.1  | 72.0      | 57.1     | 74.8     | 67.4     | 56.1     | 54.7     | 79.2     |
| 전체              | 621,042 | 100.0 | 100.0     | 100.0    | 100.0    | 100.0    | 100.0    | 100.0    | 100.0    |
| (추정수)           |         |       | (369,757) | (23,202) | (76,040) | (73,685) | (53,757) | (45,379) | (24,600) |

자료: 고용개발원(2020), 2020년 장애인경제활동실태조사, 한국장애인고용공단.

에서 일하는 것으로 나타났다(고용개발원, 2020).

장애인 직업재활시설은 2019년 기준으로 683개소가 운영 중이고, 매년 증가하고 있다. 유형별로 보면 보호작업장이 593개소, 근로사업장이 65개소, 직업적응훈련시설이 25개소로, 보호작업장의 비중이 높다.

보호작업장 이용 장애인 수는 15,796명이고, 근로사업장은 2,823명, 직업적응훈련시설은 437명이다(보건복지부, 2020b). 직업재활시설의 주 이용자는 지적장애인(14,328명, 75.2%)과 자폐성장애인(1,317명, 6.9%)으로, 발달장애인이 가장 많고 이용자 수도 꾸준히 증가하고 있다. 또한 직업재활시설을 이용하는 발달장애인 중 근로장애인은 10,604명이고, 훈련장애인은 6,041명이다. 근로사업장에서 일하는 근로장애인의 월평균 임금은 2019년 기준 1,160천원이고, 보호작업장의 근로장애인은 464천원이며, 적응훈련시설의 훈련장애인 수당은 월평균 13천원으로 나타났다(이혜경 외, 2020).

### 2.3 발달장애인 고용에 대한 제도적 지원

발달장애인에 대한 지원의 법적 근거가 2014년 발

달장애인법으로 마련되면서 발달장애인 지원사업이 추진되었다. 발달장애인법 제정 이전까지 발달장애인은 주로 보호 대상으로만 간주되어 일상적인 삶의 기회로부터 오랫동안 배제되었다(최복천 외, 2016). 정부는 이 법을 토대로 발달장애인의 권리보장, 복지 지원 및 서비스, 전달체계 등 여러 가지 지원사업을 펼쳤다. 그러나 지원 서비스의 양적 확대에도 불구하고, 발달장애인의 개인적 욕구에 부합하는 다양한 서비스가 부족하고, 돌봄과 자립에 대한 지역사회의 지원에 한계가 있었다. 그래서 정부는 2018년 평생 돌봄이 필요한 발달장애인에게 생애주기별 맞춤형 서비스를 받을 수 있는 돌봄 체계를 구축하고, 일자리와 커뮤니티 케어를 통해 지역사회 참여를 확대하는 등의 발달장애인 생애주기별 종합대책을 마련하여 관계 부처에서 합동으로 추진하고 있다.

발달장애인 고용 관련 사회서비스는 고용노동부와 보건복지부를 중심으로 제공되고 있다. 발달장애인법 제25조(고용 및 직업훈련 지원)에 근거하여 고용노동부는 한국장애인고용공단을 통해 취업알선, 직업훈련 및 각종 지원 서비스를 제공하고 발달장애인훈련센터도 설립하여 취업을 희망하는 발달장애인에게 대기업과 지역기업이 참여하는 고용 연계형 직업훈

련을 제공하고 있다(한국장애인공단, 2021).

보건복지부는 한국장애인개발원과 장애인 복지관을 통해 발달장애인을 포함한 중증장애인을 위해 직업재활 지원사업을 추진하고 있으며, 최근에는 현장 중심 직업재활로 확대하여 시설중심의 직업재활을 이용자 중심으로 전환하고 현장실습을 통해 직무능력 향상과 함께 고용으로 연결될 수 있는 서비스를 제공하고 있다.

장애인의 고용기회를 확대하기 위해 '장애인 고용촉진 등에 관한 법률'을 만들어 1991년 공공기관과 민간기업에게 일정 비율의 장애인 고용을 할당하는 장애인 의무고용제를 도입하였지만, 근로 능력이 떨어지는 발달장애인은 이러한 제도의 혜택을 받기 어려웠다(김성희, 2008; 조성혜, 2018) 그래서 중증장애인 특별지원을 위한 제도적 장치를 마련하기 위해 위 법률을 '장애인고용촉진 및 직업재활법'으로 개정하여 보건복지부가 고용노동부와 함께 장애인 직업재활사업을 수행하도록 하였다. 이에 따라 2000년부터 중증장애인에 대한 보호고용제도가 신설되어 장애인 직업재활시설에서 일반 노동시장에서 취업하기 어려운 발달장애인의 직업훈련, 사회적응훈련, 취업기회 등을 제공하는 기능을 담당하게 되었다.

장애인 직업재활시설은 직업능력이 낮은 장애인에게 직업재활 훈련 프로그램을 제공하고 보호된 환경에서 근로의 기회를 제공하는 시설로 장애인이 경쟁 고용시장으로 옮겨갈 수 있도록 돕는 역할을 하며(이혜경 외, 2020), 이 중 근로사업장은 60% 이상, 보호작업장은 80% 이상을 중증장애인으로 유지해야 하며, 직업적응훈련시설은 중증장애인만을 대상으로 하되 발달장애인을 80% 이상 유지하도록 하였다(보건복지부, 2020c).

그러나 직업재활시설에서 훈련을 받은 발달장애인이 일반 노동시장에서 일자리를 얻기는 쉽지 않다. 그래서 그들은 직업재활시설의 작업장에서라도 계속 일하기를 원하지만, 직업재활시설 이용을 기다리는

발달장애인이 많아서 그것도 어렵다(남용현, 김기룡, 송남영, 2017). 고용기회 부족으로 직업재활시설 확대에 대한 요구가 많지만, 직업재활시설의 설치 기준이 엄격하고 경영의 어려움으로 인해 시설을 늘리기가 현실적으로 어렵다. 이혜경 외(2020)는 "직업재활시설이 장애인복지시설이지만 자체 생산활동을 통해 수익을 창출하여 근로장애인에게 임금을 지급해야 하고, 직원의 대부분이 사회복지사나 장애인 재활상담사로 구성되어 있어 경영역량의 한계로 어려움을 겪을 수밖에 없다"라고 하였다.

이외에도 교육부가 특수학교와 학교기업을 활용한 현장 중심형 직업교육 등을 제공하고 있으며, 최근 들어 서울시와 부산시의 장애인 일자리 통합지원센터와 같이 발달장애인을 대상으로 고용서비스를 제공하는 기관들이 점차 증가하고 있다(남용현 외, 2017). 발달장애인 고용지원 사업은 정부의 여러 부처에서 분산된 형태로 운영되고 있으며 중복된 내용도 있다.

중증장애인 일자리 창출을 위해 사업주에게도 다양한 지원을 하고 있는데, 그중 하나가 장애인표준사업장설립지원제도이다. 이것은 장애인 중심의 작업환경 기준을 제시하여 중증장애인 친화적 환경 조성을 지원한다(한국장애인고용공단, 2021). 장애인 표준사업장으로 인증받으면 연계고용 대상 사업장이 되어 판로확보에 유리하다. 장애인 고용부담금 납부의무가 있는 기업은 장애인 연계고용 대상 사업장과 도급계약을 맺어 제품을 납품받아 장애인 고용에 기여하면 고용부담금 감면 혜택을 받을 수 있다. 그래서 부담금 납부의무 사업체들이 필요로 하는 제품을 생산하는 장애인표준사업장은 그들을 고객으로 확보하기가 용이하다.

## 2.4 발달장애인 고용과 사회적기업

발달장애인을 포함한 중증장애인의 고용 대안으로 사회적기업이 본격적으로 논의되기 시작한 것은 2007

년 사회적기업 육성법이 제정된 이후이다. 1991년 장애인 의무고용제 시행 이후에도 중증장애인의 고용이 별로 증가하지 않아 대안 모색이 필요했다(김승완, 2017).

사회적기업은 전통적인 기업과 달리, 경제적 차원에서 재화나 서비스를 생산, 판매하여 이윤을 추구하는 동시에 사회적 가치를 실현하는 조직이다(Borzaga & Defourny, 2001). 우리나라에서는 사회적기업을 이와 유사하게 정의하고 있지만, 정부의 인증을 받은 기관만이 사회적기업이 될 수 있다. 사회적기업 육성법에서 제시하는 사회적기업은 “취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공하여 지역 주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산, 판매 등 영업 활동을 수행하는 기관으로 사회적기업 육성법 제7조에 따라 인증 받은 기관”을 의미한다. 고용노동부로부터 인증을 받은 사회적기업은 인건비, 경영컨설팅, 판로확보 등에 대한 지원을 일정 기간 받을 수 있다(김동철, 김정원, 2016).

발달장애인 고용 비즈니스를 하는 대표적인 사회적기업으로 ‘베어베터’를 들 수 있다. 베어베터는 연계고용부담금감면제도를 활용해 발달장애인이 생산한 제품을 기업과 직접 거래하는 B2B 방식의 사업 모델을 가진 기업이다. 이러한 방식으로 고용부담금 감면을 받은 기업체는 약 440개이고, 기업체와의 거래가 늘어나면서 발달장애 직원도 2012년 창립 당시 5명에서 2020년 12월 238명으로 증가하였으며, 베어베터를 통해 다른 직장으로 이직한 발달장애인도 64명이나 된다(베어베터, 2021).

사회적기업 중에서는 혁신적인 아이디어로 발달장애인 고용 확대에 기여하는 소셜벤처도 있다. 동구밭과 같은 소셜벤처는 사회적 문제를 새로운 관점으로 인식하여 사업 기회를 찾아내고 혁신적인 솔루션으로 실현하고 있다. 소셜벤처는 사회적기업과 엄밀히 구분되지는 않으나 일반적으로 더 다양한 사회문제

에 접근하고 혁신적인 방법을 추구하며, 일반 영리기업과 달리 사회적 목표를 설정하고 있지만 기업으로서의 성장과 영리 추구를 기존의 사회적기업보다 더 많이 강조한다는 점에서 차별화된다(주재욱 외, 2018). 중소벤처기업부는 소셜벤처를 “사회적 기업 가정신을 지닌 기업가가 기존과는 다른 혁신적인 기술이나 비즈니스 모델을 통해 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 기업”이라고 정의하고 있다(김상호 외, 2020). 이처럼 소셜벤처는 경제활동을 통해 수익을 창출하고, 이것을 사회적 목적 달성에 사용한다. 동구밭도 발달장애인을 고용하여 수익을 창출할 수 있는 사업을 개발하고 매출을 늘려 발달장애인을 계속 고용한다. 발달장애인의 고용 창출 및 확대라는 사회적 가치를 우선 추구하지만, 비장애인도 고용하여 시너지 효과를 만들어낸다.

최근에는 발달장애인의 고용을 지원하는 소셜벤처도 생겼다. 2019년 설립된 코넷(CO:NET)은 발달장애인 역량기반 온라인 취업지원 서비스를 이용하여 그들의 특성에 맞는 일자리를 연계해준다. 이 서비스는 지원지역량과 직업요구역량을 기반으로 직무 적합성을 판명하여 발달장애 구직자에게 맞는 직무를 찾아주는 것이다. 2017년 설립된 ‘소소한 소통’은 발달장애인들이 이해하기 쉽게 삽화와 쉬운 설명으로 필요한 정보를 제공하는 소셜벤처이다. 관공서, 복지관 등 발달장애인을 위한 정보 제작이 필요한 곳을 위해 문서, 서식, 교육자료 등 기존 정보를 당사자 관점에서 이해하기 쉬운 표현과 디자인으로 변환하여 발달장애인의 의사소통을 지원하고 고용이 지속될 수 있게 돕고 있다.

사회적기업, 특히 소셜벤처는 창의적인 아이디어로 새로운 시장 수요를 개척하고, 비즈니스 모델을 개발하여 발달장애인에게 질 좋은 일자리를 만들기도 하고, 고용을 지원하기도 한다. 소셜벤처는 정부의 인증제도에 구애받지 않고 다양한 사회문제 해결과 빠른 비즈니스 성장을 동시에 추구한다(주재욱, 조

달호, 윤종진, 2018). 중소벤처기업부도 소셜벤처 실태조사에서 사회적 약자와 관련된 사회문제를 혁신적 기술 및 아이디어와 지속가능한 사업모델로 해결하는 소셜벤처의 잠재력과 성장 가능성을 긍정적으로 평가하였다(김상호 외, 2020). 그래서 본 연구는 사회적 성과 측면에서 긍정적 평가를 받는 소셜벤처를 사례분석하여 발달장애인 고용에 대한 문제해결 방식을 알아보고자 한다.

## 2.5 발달장애인 고용 사회적기업에 관한 선행연구

사회적기업의 고용 창출 효과는 고용노동부의 발표 자료에 잘 드러나 있다. 이에 따르면, 인증제도가 시행되면서 활동 중인 인증 사회적기업은 2020년 9월 현재 2,626개로 늘어났으며, 종사하는 근로자 수도 50,479명으로 증가하였고 취약계층 근로자가 60.1%(30,350명) 차지한다. 이 중 장애인 근로자 수는 6,669명으로, 2018년 6,214명, 2019년 6,441명보다 증가하였다(고용노동부, 2020). 사회적기업의 인증 요건에 취약계층 의무고용 비율이 있어서 사회적기업 인증 숫자가 늘어나면서 장애인 고용도 증가하고 있는 것이다.

한국장애인고용공단의 중증장애인 고용 사회적기업 연구에 의하면, 2014년 말 기준 인증 사회적기업 1,251개소 중 80개소(14.4%)가 중증장애인을 전체 또는 일부 고용하고 있는데, 중증장애인 고용 사회적기업은 신규설립보다는 직업재활시설(83개소), 장애인단체(40개소), 표준사업장(5개소) 등 기존의 장애인 다수 고용사업장에서 전환된 경우가 많은 것으로 나타났다(김승완 외, 2015). 나운환(2013)은 기존 장애인 고용사업장이 사회적기업으로 전환되면 인건비, 마케팅 및 판로 확대, 경영 컨설팅 등의 정부 지원을 받을 수 있어 경영에 도움이 되지만, 사회적기업 인증을 통해 얻을 수 있는 신규 고용 창출 효과는 제한적일 수밖에 없다고 했다.

송승민(2017a)은 사회적기업에 대한 공시 자료를 분석하여 사회적기업의 중증장애인 고용 확대 가능성이 긍정적이며, 사회적기업 중 일반 사회적기업이 직업재활시설과 표준사업장을 병행하는 사회적기업보다 장애인 근로자에게 통합적인 환경을 제공하고 장애인 고용을 확대할 가능성이 더 크다고 주장하였다. 일반 사회적기업은 비장애 근로자와 함께 일하는 비율이 높으며, 일정 비율 이상의 근로자를 취약계층에서 고용해야 해서 장애인 근로자를 새로 고용할 여지가 크지만, 직업재활시설과 표준사업장을 병행하는 사회적기업은 장애인 근로자만으로 구성된 경우가 대부분이고 기존에 장애인 근로자를 일정 비율 이상을 고용하고 있어서 인증 이후 장애인 비율에 거의 변동이 없을 것이라고 하였다(송승민, 2017a).

나운환(2013)의 연구에서도 직업재활시설 중 사회적기업의 인증 전후의 장애인 근로자 수를 분석한 결과, 장애인 근로자 수의 변화가 없는 것으로 나타났다. 송창근 외(2014)는 사회적기업 인증 여부가 직업재활시설의 경영성과에는 영향을 미치지 않지만, 고용의 질에는 의미 있는 영향을 미치지 않는다고 하였다.

김승완(2017)은 사회적기업 인증을 받은 직업재활시설의 운영실태를 조사하였으며, 그 결과 사회복지시설을 운영하는 사회복지법인이 직업재활시설을 별도로 운영하고 있었으며, 생산품의 판로 확대와 정부 지원을 받기 위해 인증을 받았고 장애 근로자의 임금은 최저임금에 상당히 못 미치는 수준으로 나타났다. 또한 중증장애인 고용 사회적기업 발전에 가장 필요한 것은 내부적으로는 경영진의 혁신적 리더십이고, 정부 차원에서는 직업재활시설 생산품의 우선구매 정책 강화로 나타났다(김승완, 2017).

Katz(2014)는 비영리기관이 운영한 장애인 고용 사회적기업을 연구하여 성공적인 사회적기업은 외부 지원이나 보조금에 과도하게 의존하지 않고 사업을 유지할 수 있는 자금자족 능력이 있고 효과성을 높이기 위해 상업적 전략을 채택하고 있음을 제시하

고, 사회적기업의 선행을 강조하기보다는 조직의 강점을 활용하여 경쟁 우위를 확보할 수 있는 시장 기회를 식별하는 것이 필요하다고 주장했다.

발달장애인 고용을 위한 비즈니스를 개발하여 창업하고 사회적기업 인증을 받은 회사에 대한 연구도 있다(유승권, 박병진, 2017; 이현정 외, 2017). 유승권과 박병진(2017)은 ‘베어베터’에 대한 사례연구를 하고, 경영 전문성과 장애인에 대한 이해가 균형을 이룬 리더십, 장애인연계고용제도를 활용한 비즈니스 모델, 경쟁력 있는 품질과 서비스, 발달장애인 특성에 맞는 생산시스템, 세련된 브랜드 이미지, 기업과의 비즈니스 파트너십 전략을 비즈니스 성공 요인으로 제시하였다.

최근에는 발달장애인 고용에 대해 양적 확대뿐만 아니라 질적 성장도 요구하고 있다. 경영학 분야에서도 고용의 질과 관련하여 장애친화경영 개념이 소개되었다(장영균 외, 2020). 장애친화경영이란 “장애에 대한 차이를 수용하는 인본주의적 태도에 기반하여 차별 없는 방식으로 기업 내 장애인 직원을 위한 기업환경을 구축하고 관련 정책과 관행, 문화 등을 개선해나가는 경영 행위”라고 정의하였다(장영균 외, 2019). 그들은 장애친화경영을 통해 기업은 장애인 고용을 통한 성과를 증진할 수 있고, 장애인은 긍정적인 고용 경험을 통해 동등한 사회구성원으로 자율적이고 권리를 지닌 주체가 될 수 있다고 주장하였다(장영균 외, 2020).

발달장애인은 취업하더라도 대부분 열악한 근무환경에서 일하고 있다(박광옥, 김선형, 2019). 발달장애인의 일자리 특성에 관한 연구를 보면, 단순노무직이 많고, 근로기간도 정하지 않고 일하며, 평균 임금은 최저임금에 한참 못 미치고, 70%가 유급 휴일과 휴가가 없는 것으로 나타났다(최진혁, 신별해, 2018).

박광옥과 김선형(2019)은 장애인 고용의 질에 대한 논의는 장애인이 어떤 일자리를 괜찮은 일자리로

인식하고 있는지에 대한 그들의 생각을 탐색하는 것이 선행되어야 한다고 주장했다. 그들은 발달장애인이 인식하는 괜찮은 일자리(decent work)를 조사하여 4가지 유형을 제시했는데, 첫 번째 유형은 개인의 성장을 기대할 수 있는 통합적 근로환경에서 근로자의 안전과 기본적 권리가 보장되는 일자리이고, 두 번째 유형은 출퇴근 등이 편리하며 즐겁게 일할 수 있고 새로운 것을 배울 수 있는 일자리, 세 번째 유형은 일의 성과에 적절한 보상이 따르고 타인 또는 국가의 이익에 기여할 수 있는 일자리, 네 번째 유형은 근로자 개인과 타인이 서로 도움이 되는 관계를 형성할 수 있는 일자리이다(박광옥, 김선형, 2019). 이러한 연구결과는 다차원적인 요인을 고려하여 발달장애인의 일자리를 창출하는 것이 필요함을 제시한다.

위에서 살펴본 선행연구는 발달장애인을 고용하여 사업을 하는 일반 사회적기업의 창업이 괜찮은 일자리 창출에 기여할 수 있음을 시사한다. 비즈니스는 경영 능력과 시간과 자원에 대한 초기 투자가 많이 필요하고, 시장도 확실하지 않아 투자에 대한 성과를 거두지 못할 위험이 존재하지만, 비즈니스가 성공하면 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하고 궁극적으로 사회혁신을 추구할 수 있다. 실제로 사회적기업은 기업가적 사고와 방식으로 이러한 위험을 극복하며 지속가능성을 높이고 있다. 따라서 성공적으로 운영되고 있는 사회적기업에 관한 연구는 사회적기업 경영에 대한 이해를 높여 사회적기업의 창업과 지속가능성 제고에 긍정적으로 기여하고 발달장애인 고용 활성화에도 도움을 줄 수 있을 것이다.

### III. 동구발 사례분석

#### 3.1 동구발의 개요

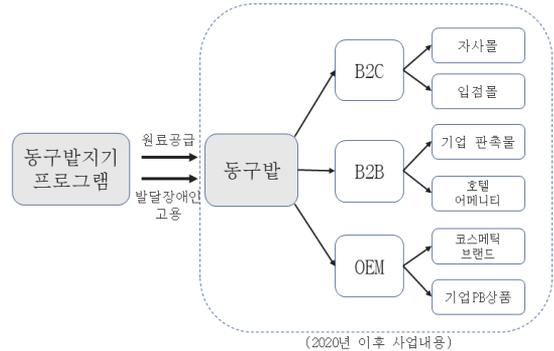
동구발은 발달장애인을 대상으로 텃밭 활동에 기반한 도시농부 교육프로그램과 사회성 증진 교육프로그램을 운영하였고, 지금은 발달장애 직원을 고용해 고체형태의 화장품 및 생활용품을 제조, 판매하고 있는 소셜벤처이다. 소셜 미션은 발달장애인의 지속가능한 일자리를 만드는 것이다. 그래서 비누를 만들기 위해 발달장애인을 고용하는 게 아니라, 그들을 고용하기 위해 비누를 만드는 회사임을 강조한다.

2013년 5월 대학 동아리 프로젝트로 시작하여 2014년 2월 발달장애인 5명과 함께 1호 텃밭을 운영하였다. 2014년 3월 한국사회적기업진흥원 사회적기업가육성사업에 참여하여 창업 전반에 대한 지원을 받고, 2015년 1월 법인 형태를 갖춰 사회적증진을 위한 동구발지기 프로그램을 운영하였다. 동구발은 천연비누 사업에 진출하여 2017년 1월 동구발 팩토리를 설립하였으며, 2017년 7월 장애인 표준사업장으로 인증받고 2018년 11월 사회적기업 인증을 받았다. 동구발지기 프로그램은 2019년까지 운영하였고, 2020년부터는 천연비누 사업에만 집중하고 있다.

동구발에 대해 서울시 소셜벤처 조사 보고서는 다음과 같이 설명하고 있다(주재욱, 조달호, 윤종진, 2018). “동구발은 발달장애인들이 교류할 수 있는 친구를 만들고 지속가능한 일자리를 획득하여 사회적으로 고립되지 않도록 도와줌으로써 사회적 약자들이 실질적으로 필요로 하는 가치를 발굴해냈고, 사업적으로도 성공했다는 점에서 성공적인 소셜벤처로 평가받고 있다.”

본 연구는 동구발이 어떤 과정을 통해 발달장애인 고용 비즈니스를 시작하게 되었고 그 비즈니스의 주

요 내용이 무엇인지를 살펴보고, 이를 바탕으로 발달장애인 고용 비즈니스의 특성을 결론에서 알아보 고자 한다.



자료: 동구발

〈그림 1〉 동구발의 사업개요

#### 3.2 동구발의 관심 문제

일은 생계유지 수단으로 자립의 기본적인 요소이지만, 그 외에도 사람들은 일을 통해 성장하고 정체성을 형성하며 외부 세계와 소통한다. 그래서 발달장애인이 일을 할 수 있도록 정부나 지자체는 그들을 위한 맞춤형 직업훈련, 일자리 지원 등 다양한 정책을 시행하고 있다. 하지만 여전히 발달장애인이 취업할 수 있는 일자리는 부족하고, 취업에 성공하더라도 몇 달 안 돼 그만두는 경우도 많다. 동구발은 이러한 발달장애인 고용 문제에 관심을 두었으며, 특히 취업한 발달장애인의 짧은 근속기간에 주목하였다.

동구발 창업 당시에 발표된 장애인 실태조사에 의하면, 취업한 직장에서 근속하는 기간은 전체 장애인이 평균 112개월인데 반해, 지적장애인은 38개월, 자폐성장애인은 11개월에 불과했다(김성희 외, 2011). 동구발은 2가지 이유로 발달장애인이 직장을 오래 다니지 못하는 것이라고 생각했다. 하나는 발달장애인의 사회성 부족이고, 다른 하나는 장애인

사업장의 사업성 부족으로 인한 도산이나 열악한 근로환경이다.

사업 초기의 동구발은 사회성 부족 문제에 집중했다. 동구발은 발달장애인이 직장에 꾸준히 다닐 수 있어야 자립생활이 가능하고, 직장에 오래 다니려면 사회성 부족 문제를 해결해야 한다고 생각했다. 보통 발달장애인 부모들은 자녀들이 직장에 적응하지 못하면 일이 적성에 맞지 않는다고 생각하고 다른 직업교육을 받게 한다. 하지만 동구발은 기술교육이 부족해서가 아니라 고객과 동료에 대하는 것이 낯설고 소통이 안 되어 직장생활에 적응하지 못한 것으로 보고, 직업훈련보다도 사회성 개발이 더 필요하다고 생각했다. 또한 동구발은 발달장애인이 다양한 사람들과 교류한 경험이 별로 없어서 사회성이 개발되지 못했다고 판단했다.

2011년 장애인 실태조사를 보면, 발달장애인의 친한 친구 수가 평균 1.4명이고, 이 중 1명은 같은 장애가 있는 친구였으며 친구가 한 명도 없는 경우도 60.5%로 나타났다. 그래서 그들은 여가활동으로 TV 시청(78%)을 주로 하고, 사고 관련 활동(0.6%)은 매우 적게 하는 것으로 나타났다. 또한 만18~29세 발달장애인의 67.6%가 어떤 복지서비스도 이용하지 않는 것으로 나타났다(김성희 외, 2011). 이렇게 고교졸업 후 발달장애인의 사회 활동 기회가 감소하면 사회적 관계 형성과 소통 능력개발이 더욱 어려워지고 그동안 훈련해왔던 사회적응능력도 감소할 수밖에 없다.

동구발은 사회성이 증진되면 근무기간도 늘어날 것이라고 보고, 도시농부 교육을 위한 기존 프로젝트를 사회성 증진 교육프로그램으로 전환하여 2015년 1월 주식회사를 설립하였다. 2014년 처음 시작된 동구발 프로젝트는 발달장애인에게 농사를 가르쳐 도시농부로 일을 할 수 있게 하자는 의도로 시작되었다. 발달장애인의 사회진출에 대한 요구가 강하지만, 그들이 사회에 설 자리는 부족하고 다른 장애 유

형보다 취업하기 어려우며, 그들이 주로 취업하는 제조업은 기계화나 자동화로 인해 발달장애인이 할 수 있는 일도 점점 줄어들고 있어서 도시농업에서 일자리를 만들어보려고 했다. 하지만 동구발 프로젝트를 시작하면서 그들에게 필요한 것은 사회성이라는 것을 인지하고, 사회성 증진을 통해 사회적 진출을 도모하는 것으로 소셜 미션을 변경하였다.

또한 2017년부터 동구발은 비누를 생산하는 사업장을 마련하여 발달장애인을 위한 일자리 제공과 고용유지를 위해 노력하였다. 동구발은 발달장애인의 고용률이 높은 회사가 좋은 직장이 아니라, 1명 고용하더라도 근속개월 수가 높은 곳이 좋은 직장이라고 보았다. 즉 12명의 발달장애인이 2개월 동안 근무하는 가치보다 1명의 발달장애인이 24개월 동안 근무하는 가치가 더 의미가 있다고 생각하고 오래 일할 수 있는 직장을 만들어 짧은 근속기간 문제를 해결하려고 하였다(노순호, 2018).

### 3.3. 동구발 사업의 변화과정

#### 3.3.1 동구발 프로젝트 시작

동구발은 노순호 대표가 가입한 대학 동아리 프로젝트에서 시작되었다. 그 동아리는 사회적 문제해결에 도움이 될 수 있는 프로젝트를 기획 및 수행하는 대학생 단체이다. 당시 동아리 회원이었던 노순호 대표는 학교생활을 하는 동안 사회문제 해결 프로젝트를 해보자는 생각으로 2013년 팀을 결성하였다. 어떤 일로 사회적 가치를 창출할 수 있을지를 고민하는 중에 도시농업에 관심 있던 대학생 4명이 모여 도시농업으로 사회적 가치를 창출하는 방법을 연구하게 되었다.

프로젝트팀은 텃밭 지도사 교육과정에 참여하여 도시농업 전문가들을 만났고 주말농장에 나가 직접 텃밭을 가꾸었다. 그곳에서 부모와 함께 주말농장에

나온 발달장애인을 보면서 그들과 함께 텃밭을 가꾸 보면 좋겠다는 의견이 나왔다. 도시농업은 도심 속에서 농사를 짓기 때문에 접근성이 좋고 텃밭으로 소득을 창출할 수 있을 것이라는 생각이 들었던 것이다(금상준, 2016). 그래서 발달장애인에게 도시농업을 가르쳐서 일자리를 만들어주는 목적으로 동구밭 프로젝트를 시작했다. 발달장애인을 이해하기 위해 장애인 인권 단체의 도움을 받기도 하고, 발달장애인을 고용하여 농업을 하는 회사를 방문하여 직업교육과 현장실습을 받기도 하였다. 텃밭 교육 콘텐츠를 보유한 사회적기업과 협력하여 발달장애인에게 적합한 교육프로그램을 개발하고, 강동구와 희망제작소의 소셜벤처 인큐베이팅 프로그램에 참여하여 수확할 생산품을 활용한 가공품 생산 및 판매 등 다양한 비즈니스 모델 개발 컨설팅을 받았다.

2014년에 서울시 강동구청으로부터 텃밭 부지를 분양받고, 그 지역의 장애인부모회를 어렵게 설득하여 발달장애인 5명과 1호 텃밭에서 도시농업훈련 프로그램을 시작하였다. 동구밭팀은 이 프로그램을 통해 발달장애인들이 스스로 농사를 지을 수 있는 능력을 갖추도록 지원하고, 농사를 지을 의지가 있는 발달장애인을 모아 협동조합을 만들어 도시농부로 독립시키는 것을 목표로 추진하였다. 그리고 프로그램 참가자는 고등학교를 졸업한 20대 초반의 발달장애인을 주 대상으로 하였다. 텃밭 활동에 참여하려면 기본적인 신분처리를 할 수 있어야 했는데, 학교에 다닐 정도면 혼자 활동할 수 있을 것으로 보았다.

6개월 동안 텃밭을 가꾼 후에 프로젝트팀은 동구밭 프로젝트에 참여한 발달장애인이 농사에는 별로 관심이 없다는 것을 알게 되었다. 그들 중에서 도시농부가 되고 싶어 하는 사람을 찾기 어려웠다. 하지만 그들은 농사일을 힘들어하면서도 미리 호미를 챙기거나 날씨를 알아보면서 활동에 부지런히 참여했다. 농사일보다는 친구가 좋아 텃밭에 왔던 것이다. 그들에게 제일 필요한 것은 일자리가 아니라 친구였

다. 그들의 모습을 보면서 프로젝트팀은 누군가의 일자리를 만들면서 당사자가 무엇을 원하고 좋아하는지를 묻지 않고 외부 기준으로 발달장애인의 고용 문제를 정의하고 솔루션을 제안하려 했다는 것을 깨달았다. 그리고 발달장애인이 어떤 일에 숙련되기까지 오랜 기간이 걸리고 교육비용도 많이 들며, 농사를 지을 수 있게 되더라도 도시 텃밭 수준으로는 돈을 벌기 어렵다는 것을 알았다. 사실 동구밭도 텃밭 활동을 할수록 적자가 났다. 원래의 계획대로 프로젝트를 진행하기에는 동구밭팀의 역량도 부족하다는 것을 느꼈다.

### 3.3.2 동구밭지기 프로그램 개발

동구밭팀은 발달장애인과 관련된 사회문제를 당사자 관점에서 다시 조사하였다. 조사를 통해 발달장애인을 위한 취업 기회가 예전보다는 많아지고 있는데 그들의 근속기간이 길지 않다는 것을 알게 되었다. 그들이 취업해도 직장에서 동료나 고객과 소통이 어려워 금방 그만두는 경우가 많았다. 그들은 친구, 특히 비장애인 친구가 없고 지역사회에 참여할 기회도 별로 없어서 사회성이 향상되지 못했다. 그들이 경험한 사회적 관계는 주로 선생님과 학생 간의 관계였다. 그래서 동구밭 프로젝트에 참여한 발달장애인은 또래인 노순호 대표를 계속 선생님이 부르려고 눈도 마주치려고 하지 않았다. 하지만 몇 개월 동안 텃밭 활동을 하고 나서는 노순호 대표에게 이름을 부르면서 먼저 말을 걸고 도와주기도 하였다. 친구가 보이지 않으면 안부를 묻기도 한다. 동구밭팀은 프로젝트를 통해 발달장애인의 사회성이 개발될 수 있고, 비장애인과 함께 가꾸는 텃밭 활동이 효과적이라는 것을 알게 되었다.

동구밭팀은 프로그램의 방향을 농사라는 직업교육이 아닌 텃밭을 활용한 사회적 교육으로 재설정하였다. 발달장애인의 사회적 증진을 통해 취업의 어려

움을 해소하고 근속기간도 늘리겠다는 것이다. 동구밭팀은 텃밭을 기반으로 한 커뮤니티를 계속 만들어 발달장애인이 사회적 경험과 소통을 할 수 있는 프로그램과 플랫폼을 구축하기로 했다. 이를 위해 2015년 1월 회사를 정식으로 설립하였다. 발달장애인이 농사를 통해 비장애인과 교류하고 친구가 될 수 있도록 특수교육, 사회복지 분야 전문가의 도움을 받아 교육 콘텐츠도 수정하였고, 발달장애인들과 함께 텃밭을 가꿀 수 있는 비장애인 자원봉사자를 대학 동아리 네트워크를 통해 모집하였다.

동구밭은 소셜벤처 사업으로 그 가치를 인정받아 2015년 4월 행복나눔재단의 임팩트 투자에 선정되었고, 같은 해 12월에는 (주)카이스트청년창업투자지주로부터 임팩트 투자를 받아 텃밭 운영 모델을 확산할 수 있는 발판을 마련하였다. 텃밭은 정서적, 물리적 거리를 최소화하기 위해 자치구별로 조성하였고, 2년여 만에 서울시 전역과 경기 일부 지역 등 총 22개 권역으로 확대되어 매년 200명씩의 발달장애인이 참여할 수 있게 되었다.

텃밭의 위치는 발달장애인이 지역사회와 소통할 수 있는 공간인지를 최우선으로 고려하여 선정하였다. 또한 발달장애인의 참여가 용이하려면 대중교통으로 이동할 수 있고 정류장과 가까운 거리에 있어야 했다. 그래서 건물 옥상에 텃밭을 마련하기도 했다. 프로그램 내용은 그들의 관심사와 장애 기능 수준에 맞춰 구성하였다. 또한 응용능력이 떨어지는 특성을 고려하여 텃밭 활동도 최대한 단순하게 설계했다. 수확 가능한 크기나 심는 간격을 알려주는 도구 등 텃밭 활동에 필요한 교구나 교재도 자체 개발하였다.

동구밭은 텃밭을 책임지는 동구밭지기장 1명과 5~10명의 발달장애인 그리고 1:1로 연결되는 대학생 봉사자들을 한 팀으로 구성하였다. 동구밭지기장은 보통 특수교육이나 사회복지를 전공한 사람이 맡고 현장에서 프로그램을 주도해서 운영하였다. 1년에 2회 동구밭지기 프로그램 참가자와 자원봉사자를

모집하였다. 자원봉사자인 동구밭지기는 서류심사와 면접 절차를 통해 성실하게 활동할 수 있는지를 기준으로 선발하였다. 텃밭 활동에 빠지지 않고 참여하여 친구로서 발달장애인과 함께 텃밭을 가꿀 수 있어야 하기 때문이다.

동구밭지기 프로그램은 봄과 가을 분기별로 매주 토요일마다 텃밭을 매개로 한 다양한 활동을 3시간에 걸쳐 진행되었다. 농사의 기초 교육부터 모종심기, 물주기, 방제, 수확 등 전 과정을 체험하였다. 발달장애인과 비장애인이 함께 농사를 짓고, 장애인과 봉사자의 관계가 아니라 짝꿍끼리 이름을 부르거나 형, 누나, 언니, 오빠로 부르면서 여러 활동을 수행하였다.

텃밭에는 상추, 바질 등 키우기 쉽고 수확이 빠른 잎채소나 허브류를 주로 심었다. 지역별로 요리, 음악, 사진, 영화 등 하나의 주제를 정하고, 텃밭을 배경으로 정해진 주제와 연계된 다양한 활동을 펼쳤는데, 요리를 주제로 하는 텃밭에선 수확 작물을 이용하여 요리대회를 열고, 음악이 주제인 곳은 콘서트를, 사진을 주제로 하면 사진전을 개최하였다(최태욱, 2015). 이 밖에도 오감을 활용한 자연 놀이, 수확 작물과 가공 상품들을 장터에서 직접 팔아보기, 주변에 도움이 필요한 이웃에게 기부하는 체험행사, 부모와 친구를 초대해 음식을 나눠 먹으며 수확의 기쁨을 즐기는 추수감사절 파티 등 도시 텃밭 활동을 통해 즐길 수 있는 다양한 활동을 진행하였다(박현수, 2016).

동구밭의 주 수익원은 텃밭 활동에 참여하는 발달장애인의 참가비이다. 참가비는 1시간당 5천 원, 1년으로 계산하면 50만 원 정도이며, 취약계층에게는 무료로 제공되었다(백선기, 2016). 연간 운영비용은 텃밭 1개당 500만 원 드는데, 참가비만으로는 운영비를 모두 충당할 수 없어 운영비의 50% 정도는 지자체, 발달장애인 단체, 기업체 등의 지원을 받았다. 그래서 스타트업이나 사회적기업을 지원해주

는 사업이나 경연대회에 최대한 많이 참가하여 지원금을 확보하려고 노력했다. 하지만 이러한 방식으로 동구밭의 경제적 문제를 근본적으로 해결하기는 어려웠다. 2016년 6월부터는 바질, 상추, 케일 등 건조기로 말려놓은 분말을 사용하여 발달장애인 부모들의 비누 사업과 결합하여 천연비누를 만들었다. 사회적기업 '머스주스'와도 협업하였는데, 착즙 후 남은 부산물로 동구밭이 천연비누를 만들면 머시주스가 브랜딩 하여 판매하였고 수익금은 동구밭의 운영비로 사용하였다. 하지만 친환경 비누의 제작단가가 비싸 판매량은 많지 않았다.

### 3.3.3 동구밭 팩토리 설립

텃밭 수와 참가자들이 늘어나고 재참가율도 높았지만, 수익은 얼마 안 돼 회사 직원들에게 최저임금도 지급하지 못했다. 발달장애인을 대상으로 하는 프로그램은 장애인 복지관 등에서 거의 무료로 제공되기 때문에 운영비가 많이 든다고 해서 참가비를 비싸게 받을 수도 없었다. 그래서 노순호 대표는 수익 창출이 어려운 텃밭 교육프로그램의 지속가능성 문제를 고민하게 되었고, 갈 곳이 없어 6개월 주기의 프로그램에 2~3년 계속 참여하는 발달장애인들을 보면서 그들을 고용할 수 있는 일을 해보고 싶었다.

동구밭은 사회적기업 배어베터를 모델로 하여 매출을 기반으로 발달장애인을 고용할 수 있는 사업을 조사하였다. 발달장애인이 쉽게 만들 수 있고, 자본도 적게 들고, 유통기한이 길고, 1등 할 수 있는 품목이어야 한다는 4개 기준을 가지고 여러 아이템을 분석한 결과 천연비누 사업이 가장 적합하다고 판단했다. 친환경 비누를 대량생산하는 업체는 많지 않고, 수요가 꾸준히 발생하는 틈새시장이 있었다(신상호, 2019). 당시 화학성분의 안정성에 대한 사회적 관심이 높아지면서 세안용 천연비누가 인기를 얻고 있었기 때문에 앞으로 친환경적 가치를 담은 브

랜드가 주목받게 될 것으로 생각했다. 또한 비누 사업은 기계와 장비 인프라를 통해 발달장애인의 업무 생산성을 보완할 수 있고, 꼼꼼하게 반복해야 하는 가공, 포장 등의 업무는 발달장애인에게 적합하다고 판단하였다(사회적가치연구원, 2018). 하지만 천연 비누 사업에 대해 복지관계자들은 부정적인 반응을 보였다. 당시 많은 장애인 고용사업장에서 천연비누 사업을 시도했지만 성공하지 못했기 때문이다. 동구밭은 대기업을 경쟁대상이 아닌 고객사로 보고, 그들이 원하는 제품을 생산한다면 충분히 승산이 있으리라 생각했다. 몇 달의 준비 기간을 거쳐 2017년 1월 동구밭 팩토리를 설립하고, 친환경 비누를 본격적으로 생산하여 '가꿈비누'라는 이름으로 판매하였다. 동구밭 팩토리는 매월 10만 개의 비누 생산이 가능한 시설을 갖추었으며, 소풍(SOPOONG)의 액셀러레이팅 프로그램, 서울시 예비 사회적기업 지정 등이 설립과정에 도움을 주었다.

### 3.3.4 천연비누 사업의 운영

동구밭은 제품의 질에 초점을 맞춰 경쟁력을 구축하려고 노력했다. 소비자가 좋은 일을 하는 차원에서 동구밭의 비누를 사는 것이 아니라 비누가 정말 좋아서 사야 한다고 생각했다. 하지만 경쟁력 있는 천연비누를 만드는 것이 쉬운 일은 아니었다. 전 직원이 각자 지방으로 내려가 기술을 배운 뒤 본사에 모여 레시피를 공유하며 비누를 만들었다. 처음에는 원료에 대한 이해가 부족하여 계속 실패했다. 6개월 동안 망쳐서 버린 비누만 20만 개나 되었다(김시원, 2020). 원료와 공정을 검증, 개선하여 출시된 비누가 가꿈비누이다. 가꿈비누는 화학성분 및 계면활성제, 보존제 없이 천연 재료만을 사용하여 1,000시간 동안 저온숙성(Cold Process) 시키는 방식으로 만들어진다. 비누 베이스를 녹여 첨가물을 넣는 MP(Melt&Pour) 비누와 달리 저온숙성(CP) 비누는

반죽부터 직접 해서 만든다. 그래서 제품 용도나 고객 요구에 맞게 레시피를 구성할 수 있다. 저온으로 오래 숙성하면 식물성 오일의 좋은 성분이 비누에 그대로 남아 있고, 천연 글리세린이 형성되어 세정력과 보습력이 좋아진다. 또한 숙성기간 동안 건조되면서 비누가 단단해지고 피부에 민감한 성분도 증발하며 비누의 산패도 막을 수 있다. 현재는 가꿈비누 외에도 설거지 고체세제, 아기용 비누 등 여러 제품을 저온숙성 방식으로 생산하고 있으며, 어메니티 비누와 강아지 비누 등 제품의 종류가 다양해지면서 다른 제조방식도 사용하고 있다.

동구밭은 최고의 품질을 유지하기 위해 연구개발팀에서 원료 수급부터 배합까지 모두 관리한다. 초기에는 텃밭 농작물을 이용했지만, 지금은 연구개발팀에서 유기농, 천연 재료를 직접 선정하고 철저히 검수하며, 고객의 의견을 반영하여 제품 레시피도 수정, 보완하고 있다(곽은영, 2021). 이러한 동구밭의 제품 품질향상 노력은 높은 재구매율로 인정받고 있다. 발표자료에 의하면, OEM 재계약률은 91.6%에 달하고 동구밭 샴푸바 재구매율도 90%이다(아름다운 가게, 2020).

저온숙성 제조방식의 비누는 최근 천연비누에 대한 기준이 강화되면서 동구밭의 경쟁력 요인으로 작용하였다. 2018년 8월 한국소비자원은 오픈마켓 매출상위 업체의 24개 천연비누 제품을 조사한 결과를 발표했는데, 대부분 제품에서 천연성분 함량 확인이 어렵고 해외 인증기준에도 미달한다는 것이었다(한국소비자원, 2018). 2019년 식품의약품안전처는 천연화장품 관련 규정을 만들어 기준을 강화하고 인증제도도 시행하였으며, 천연비누에도 적용하였다. 2020년부터 인체에 사용되는 화장비누는 공산품에서 화장품으로 전환되어 화장품법의 규제를 받게 되었다. 비누의 모든 성분을 의무적으로 표기해야 하고, 천연비누라는 표현도 천연화장품법에 따라 제조한 제품만 사용할 수 있다. 이러한 환경변화 속에서

동구밭은 2019년 국내 최초로 미국 농무부(USDA)의 유기농 인증(유기농 인증 받은 성분 95% 사용한 원료)과 프랑스 이브 비건 인증(동물실험과 동물성 원료 배제, 발암성 물질 미포함 등 기준 충족)을 동시에 받았고, 2021년 2월 한국기업평판연구소가 분석한 비누 브랜드평판지수에서 도브 비누에 이어 동구밭 비누가 2위를 기록하였다.

천연비누 사업 초기, 동구밭은 제품에 대한 시장의 반응을 파악할 필요가 있어서 자사 브랜드의 제품만 만들었다. 시장의 반응은 좋았는데 판매량이 저조하여 고정적인 매출 확보가 가능한 B2B 전략에 집중하여 자체 브랜드보다는 OEM과 ODM 방식으로 천연비누를 마리몬드, 라인프렌즈, 생활도감 등에 납품하였다. 거래처가 생기면서 고체형 샴푸와 린스에 대한 수요도 존재함을 인지하게 되었다. 일회용품 규제로 인해 플라스틱과 비닐을 사용하지 않은 친환경 제품을 사용하려는 움직임이 호텔업계에서 일어나고 있었다. 그래서 프리미엄 고체형 어메니티 제품을 개발하여 2018년 8월부터 국내 고급 호텔에 납품하기 시작했다. 고체형 어메니티는 자체 개발한 종이 패키지와 유기농 고체 비누로 되어 있어 플라스틱 용기가 필요 없고, 일회용이어서 위생적으로 사용 및 관리를 할 수 있다.

또한 동구밭은 가꿈비누 중심의 B2C 사업도 확대하여 고객 다변화를 추구하였다. B2B 사업은 계약 기간에는 매출이 고정적으로 발생하지만, 거래 중단 위험도 항상 존재한다. 거래가 중단되면 직원의 고용유지가 어려워진다. 실제로 5천만 원의 계약이 이루어져 12명을 고용했는데, 중간에 계약이 취소되는 일이 생겼었다(김시원, 2020). 그래서 동구밭은 자체 브랜드의 프리미엄 제품을 생활용품 시장에 출시하기로 하고 이를 테스트하기 위해 고체형 설거지 위싱바를 개발하여 2018년 1월에 출시하였다. 당시 미세 플라스틱 문제, 플라스틱 쓰레기 대란 등의 환경 이슈가 대두되면서 친환경 제품인 설거지 고체세제

에 관한 관심이 높아져 출시한 지 석 달 만에 4만 개가 팔렸다. 주부를 주 고객층으로 하여 그들이 쉽게 접근할 수 있는 판로로 카카오토리, 라인프렌즈를 선택하였고, 생협에도 납품하여 좋은 성과를 냈다(이승아, 2019). 이러한 성공에 힘입어 '올바른' 비누 브랜드 시리즈로 다양한 리빙 제품을 개발하여 온라인과 오프라인 몰에서 판매하고 있다. 이외에도 반려견 케어바, 입욕제도 생산하고 있다.

또한 동구밭은 기존 가꿈비누 라인을 선별하여 수출용 브랜드 'HOLD'를 개발하였다. 2017년 말 한국에 온 미국 벤더사 대표로부터 거래 제안을 받아 첫 수출계약을 체결한 것이 계기가 되었다. 현대자동차그룹의 H-온드림으로부터 금전적 지원을 받아 HOLD의 패키지 제작과 시제품 디자인 개발에 사용하였고 수출과정에 대한 컨설팅도 받았다.

동구밭 제품은 수작업으로 만들기 때문에 기계작업에 비해 생산량이 적고 숙성 건조 기간도 길어 제품 가격이 일반 비누보다 비싸다. 동구밭은 이 부분을 근본적으로 해결하기보다는 왜 이런 제조과정이 필요한지를 알리고, 이 과정을 거침으로써 더 안전하고 좋은 품질의 비누를 제공할 수 있다는 장점을 강조하여 마케팅하였다(곽은영, 2021). 장애인 생산 제품이란 마케팅 요소를 버리고 제품의 강점만을 활용하여 판로를 개척하였다. 동구밭은 무엇보다도 좋은 거래처를 찾기 위해 노력했다. 최고급 호텔에 납품하는 제품이 되면 다른 곳에서도 인정을 받고 직원들에게도 자부심을 심어줄 수 있다고 생각했다. 그 결과 5성급 호텔을 비롯해 30여 개의 화장품 회사와 납품계약 체결하고 홈쇼핑 업체에도 진출하였다(곽은영, 2021). 최근에는 해외브랜드에 대한 상품성도 인정받아 미국은 물론 일본과 중국 등 5개국과 수출계약을 체결하였다. 제품의 품질과 함께 가격경쟁력을 구축하기 위해 원료의 직접구매, 제조공정의 반자동화 등을 통해 생산원가를 낮추는 노력도 하고 있다.

비누생산작업은 분업으로 진행된다. 생산공정은 생산-가공-포장으로 구분하여 생산 업무는 숙련기술을 가진 비장애인 직원이 담당하고, 가공과 포장 업무는 전적으로 발달장애 직원이 담당하며 그들의 특성에 맞춰 업무가 부여된다. 한 신문사와의 인터뷰에서 노순호 대표는 "발달장애 직원들은 성실하고, 지켜야 할 매뉴얼을 확실히 지키고, 철두철미해서 그들이 생산한 제품은 그 자체로 품질이 보증된다. 좋은 비누는 정해진 정량을 넣고 정해진 온도를 지키면 좋은 제품이 나오는데, 발달장애 직원은 이 부분에서 철저하게 매뉴얼을 지키기 때문에 불량 제품이 나오지 않는다"라고 말했다(신상호, 2019). 그들은 비장애인과 똑같이 일할 수는 없지만, 3~4시간 엄청난 집중력을 발휘하기 때문에 시간 대비 높은 집중력으로 업무의 효율성을 높일 수 있다고 한다(박소운, 2020). 또한 발달장애 직원의 생산성을 높일 수 있는 기계설비를 도입하여 시너지를 만들어냈다. 포장 장비 설치로 2명의 발달장애 직원이 하루에 5,000개의 비누 포장을 안정적으로 소화할 수 있게 되었다. 이처럼 동구밭 팩토리는 기계설비와 숙련된 비장애 직원, 발달장애 직원의 협력으로 경쟁력 있는 비누 제품을 생산하고 있다.

발달장애 직원은 면접을 보고 3개월 인턴과 수습 과정을 거쳐 정규직으로 채용되고, 하루 평균 4시간 씩, 오전과 오후로 나뉘 주 5일 근무한다. 장애 수준이나 특성에 따라 근무시간은 달라질 수 있다. 불가피하게 단기 고용이 필요한 경우, 아르바이트생이 아닌 6개월 계약직으로 고용한다.

동구밭에는 발달장애 직원 외에도 대기업 임원 출신 반장, 비누 장인으로 통하는 실장, 사회복지사로 오래 일했던 팀장, 또 아이디어가 참신한 젊은 마케팅 담당자와 디자이너 등 다양한 연령대의 직원이 모여 함께 일하고 있다(이현주, 2017). 본사사무실에서는 주로 젊은 직원들이 전략기획이나 마케팅, 판매를 담당하고, 발달장애인들이 일하는 공장에서

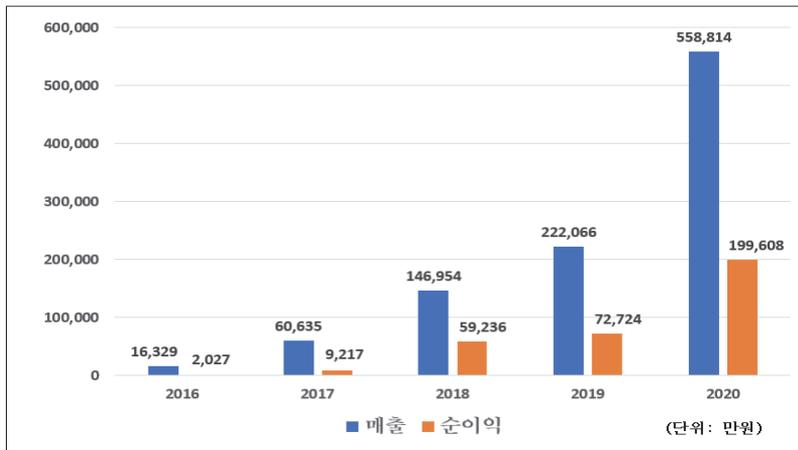
는 반장과 실장, 팀장이 중심이 되어 생산 계획을 수립하며, 무리하게 작업량을 늘리는 것을 막는 역할은 공장에서 한다(이현주, 2017). 직원들은 서로의 이름 뒤에 '님'을 붙여 부르고 작업복에도 각자의 이름이 새겨져 있으며, 업무의 특징과 장기를 따서 비누 각치기 마스터, 비누 포장 마스터, 비누 커팅 마스터 등의 별칭도 부여하였다. 또한 동구밭은 발달장애 직원에게 여러 부분에서 선택할 기회를 부여하여 자율성을 익히게 한다. 예를 들어 발달장애 직원은 돌아가면서 회사 예산 안에서 동료들이 먹을 간식을 준비하고 출퇴근 시간도 선택한다.

동구밭은 발달장애 직원이 편안하고 친밀한 분위기에서 일을 할 수 있도록 비장애 직원에게 장애인 관련 교육을 하고 소셜 미션을 공유시키고 있다. 하지만 동구밭은 아직 작은 신생기업으로 성장을 위해 해야 할 일이 많고 발달장애 직원과 함께 일해야 해서 비장애 직원의 업무강도가 높은 편이다. 동구밭은 어떻게 해야 발달장애 직원과 비장애 직원 모두가 행복한 회사로 성장할 수 있을까를 고민하고 있다.

### 3.3.5 동구밭의 성과

동구밭은 천연비누 사업으로 전환한 이후 재무성과가 좋아졌다. 매출액 2017년 6억, 2018년 15억, 2019년 22억, 2020년 56억 원을 기록했다. 교육 서비스 사업에서 제조업으로 업종을 변경하여 천연비누를 만든 지 3년 만에 매출 56억 원을 달성한 것이다. 2021년도는 매출 100억 원을 목표로 하고 있다. 당기순이익도 매년 증가하여 2020년 20억 원을 기록하였다. 생산 규모도 커져 하루 500개밖에 생산하지 못하던 공장이 하루 1만 개 이상, 월 생산량 25만 개 이상을 생산할 수 있는 규모로 성장하였다.

매출이 확대됨에 따라 직원 수도 증가하여 2020년 11월 기준, 27명의 발달장애 직원과 26명의 비장애 직원이 일하고 있다. 고정적인 매출이 월 400만 원 늘어날 때마다 발달장애 직원 1명을 추가 고용하여 27명까지 증가한 것이다. 2020년부터는 최소한 전체 직원의 50%를 발달장애인으로 고용한다는 기준을 새로 만들었다. 회사 규모가 커지면 전문인력이 필요해지는데, 이러한 요구를 충족하면서 발달장애인에 대한 고용도 계속 늘려나가기 위해 기준을



자료: 나이스디앤비

〈그림 2〉 동구밭의 재무성과

수정한 것이다(김시원, 2020). 발달장애 직원은 모두 정규직으로 채용하는 것을 원칙으로 하고 최저임금에 맞춘 급여와 기본적인 복지혜택을 받으며 분기별로 성과급도 받는다.

노순호 대표는 발달장애인의 근속개월 수를 증가시켰다는 것이 동구발 사업의 가장 중요한 성과라고 말한다. 도시 텃밭 프로젝트로 발달장애인의 사회적응능력을 키워주었고, 일하기 좋은 근로환경과 수익성 있는 비누 사업을 통해 그들이 오래 일할 수 있는 직장을 만들고 있다. 동구발지기 프로그램의 경우, 텃밭 활동 초기에는 눈도 마주치지 못했던 발달장애 지기가 시간이 가면서 먼저 인사를 할 정도로 달라

졌다. 2017년 동구발 발표자료에 의하면, 발달장애 지기는 1년이 지나자 친구가 평균 3.9명으로 늘었고 이 중 1.4명이 비장애인 친구이다. 발달장애 지기의 사고 관련 활동이 15%로 늘어났고 근속개월 수도 3개월에서 16개월 이상으로 증가하였다(하나과 위은임팩트, 2018).

또한 텃밭 활동을 통한 변화는 동구발지기로 참여한 자원봉사자에게도 나타났다. 그들도 발달장애인과 함께 활동하면서 그들에 대한 인식이 개선되고 친구로 지낼 수 있게 되었다. 동구발지기의 활동 후기를 보면, 발달장애인이 돌봄의 대상이 아니라 함께 살아가는 동등한 존재라는 것을 깨달았다고 한다.

〈표 4〉 동구발의 천연비누 사업 개요

|      |  |
|------|--|
| 소셜미션 | <ul style="list-style-type: none"> <li>성인 발달장애인이 오래 일할 수 있는 꿈의 직장을 만들자</li> </ul>  |
| 사업전략 | <ul style="list-style-type: none"> <li>친환경 고체 화장품 및 생활용품 제조 및 판매                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- B2C(자사 &amp; 입점 몰)</li> <li>- B2B(호텔 어미니티 &amp; 판촉물)</li> <li>- OEM(기업PB상품 &amp; 화장품 브랜드)</li> </ul> </li> </ul>       |
| 제품개발 | <ul style="list-style-type: none"> <li>세안 비누에서 시작하여 고체 형태의 샴푸바, 린스바, 설거지바, 가루 형태의 입욕제 등 다양한 형태의 제품 개발 및 품질 개선</li> <li>플라스틱과 보존제, 화학성분을 사용하지 않는 천연 유래 성분의 친환경 제품 생산</li> <li>저온숙성 제조방식으로 차별화</li> <li>프랑스 EVE VEGAN &amp; 미국 농무부 USDA 오가닉 인증</li> </ul>  |
| 생산공정 | <ul style="list-style-type: none"> <li>생산: 비누 레시피 구성 및 생산, 전문가 담당,</li> <li>가공: 비누 크기 커팅, 비누 모양 성형, 발달장애 직원 담당</li> <li>포장: 패키지 포장, 배송을 위한 카톤 박스 포장, 발달장애 직원 담당</li> <li>발달장애 직원, 숙련된 비장애 직원, 기계설비의 상호보완 및 시너지</li> <li>발달장애 직원의 특성을 반영한 직무설계</li> </ul> |
| 조직관리 | <ul style="list-style-type: none"> <li>수평적이고 협력적인 문화 조성</li> <li>직원교육을 통해 발달장애인 이해 강화 및 소셜 미션 공유</li> <li>발달장애 직원 정규직 채용 원칙, 최저임금에 맞춘 급여 및 성과급</li> <li>발달장애 직원의 선택 기회 제공하여 자율성 향상</li> </ul>  |
| 경제성과 | <ul style="list-style-type: none"> <li>2020년 매출 55억 원, 당기순이익 20억 원 달성</li> <li>높은 재구매율과 만족도: OEM 계약약률 91.6%, 동구발 샴푸바 재구매율 90%</li> <li>해외수출 및 5개국 동시 수출</li> <li>생산 규모 확장(비누 월 250,000개 이상, 입욕제 월 50,000개 이상 생산 가능)</li> </ul>                           |
| 사회성과 | <ul style="list-style-type: none"> <li>고용인원 55명 중 발달장애인 고용 27명 (2020년 11월 기준)</li> <li>발달장애 직원 중도 퇴사자 비율 0%</li> <li>평균 근속개월 수 증가</li> </ul>   |

동구발 팩토리에서는 발달장애인을 정규직 사원으로 채용한 이후 단 한 명도 중도 퇴사자가 없이 일하고 있어 발달장애 직원의 근속기간은 계속 증가하고 있다. 최장 근속자는 2016년 9월 입사한 1호 사원으로 3년 이상이 되었고, 이제 어엿한 숙련자가 되어 일일 근무시간이 4시간에서 6시간으로 연장되었다.

이외에도 동구발은 발달장애인을 고용하기 위해 비즈니스를 하는 회사지만, 플라스틱 용기가 필요 없는 고체 화장품을 생산하고 코코넛에서 추출한 계면활성제를 사용하여 환경의 영향을 최소화하고 있다.

〈표 4〉는 동구발 천연비누 사업의 운영내용을 요약한 것이다.

#### IV. 결론

발달장애인의 고용은 자립과 사회통합을 위해 해결해야 할 중요한 과제이다. 발달장애인법이 제정되어 국가 차원의 고용 및 직업교육훈련 서비스가 제공되고 있지만, 양과 질 측면에서 충분하지 못하다. 이에 대한 대안으로 사회적기업이 등장하여 다양한 방식으로 그 문제에 접근하고 있다. 본 연구는 사회적기업의 문제해결방식을 알아보기 위해 동구발을 선정하여 사례분석 하였다.

동구발은 발달장애인 고용이라는 이슈에 주목하여 도시농업교육 프로젝트를 시작하였다가 교육의 방향을 사회적 증진으로 전환하여 창업한 소셜벤처이다. 동구발은 발달장애인의 고용 문제 원인을 새로운 관점으로 조명하고 근속개월 수 개선이라는 소셜 미션을 설정하였다. 현재는 비누 제조업에 진출하여 발달장애인의 고용과 근속이라는 사회적 가치를 창출하고 있고, 친환경 제품 생산을 통해 환경 영향을 최소화하는 데도 기여하고 있다.

발달장애인 고용 비즈니스와 관련한 동구발 사례

분석 결과는 다음과 같다. 첫째, 동구발 사례는 소셜벤처의 비즈니스 방식이 발달장애인 고용 문제해결에 효과적인 접근방법이 될 수 있음을 보여주었다. 동구발 비즈니스 방식의 특성을 구체적으로 살펴보면, 첫 번째는 매출에 기반한 고용모델 채택이다. 매출기반 고용은 고정적인 매출에서 일정 금액이 증가할 때마다 발달장애인을 1명 더 고용하는 것이다. 이 모델을 통해 사회적 목적을 달성하려면 고정적인 매출이 창출되어야 하는데, 동구발은 아래에 제시한 특성을 토대로 안정적인 매출을 확보하고 성장시키면서 발달장애인의 고용인원과 근속기간을 늘려나갔다.

두 번째 특성은 비즈니스 모델 혁신이다. 소셜벤처는 자원이 한정되어 있어서 처음부터 경쟁력 있는 비즈니스 모델을 개발하기 어렵다. 그래서 그들이 가진 지식, 능력, 네트워크 등을 최대한 활용하여 추진할 수 있는 모델을 개발하여 시도하고, 시행착오를 거치면서 모델을 수정 또는 변형시켜나간다. 이 과정에서 소셜벤처는 끊임없이 성장하고 기업가적 상상력을 발휘하며, 자원의 한계를 극복하기 위한 노력을 다각적으로 펼친다. 이것은 사회적 문제해결에 있어서 소셜벤처가 가지는 장점이라고 할 수 있다. 동구발도 당시 이용 가능한 자원을 바탕으로 사회적 가치를 창출할 수 있는 비즈니스 모델을 개발하였고, 시행착오를 통해 경험과 지식이 쌓이면서 새로운 사업 기회에 도전하여 활동 영역을 확대했다. 동구발은 내부능력뿐만 아니라 정부 정책, 시장 등의 외부환경 변화에 맞춰 비즈니스 모델을 계속 변화시키면서 소셜벤처의 지속가능성을 높였다.

세 번째는 빠른 조직 실행력이다. 비영리단체와 달리 소셜벤처는 기업형태로 운영되기 때문에 신속한 의사결정과 실행력을 가지고 있어 시장 요구를 신속하게 반영할 수 있고, 기존 방식이 상황에 적합하지 않다고 판단되면 빠르게 변형시킬 수 있다. 이러한 특성으로 인해 동구발도 환경변화에 맞춰 비즈니스 모델을 혁신하고 지속가능경영의 기반을 확보

할 수 있었다. 노순호 대표를 중심으로 한 동구밭팀은 사회적 사명감을 공유하고 있어서 협의를 통해 빠르게 사업을 기획하고 추진할 수 있었다. 그들은 자원이 많지 않아 스스로 할 수 있는 모든 것들을 직접 수행하면서 사업 기회를 탐색하고 실현해 나갔다. 또한 소셜 미션이 의사결정 기준으로 작동하여 전략적 선택과 포기를 빠르게 할 수 있었다.

네 번째는 제품의 경쟁력이다. 동구밭은 사회적 가치를 추구하는 사회적기업이지만 제품의 품질과 디자인을 높은 수준으로 유지하기 위해 노력하였다. 그래서 대기업과 거래하면서 사회적 가치보다는 제품의 질로 마케팅할 수 있었고, 동구밭 브랜드에 대해 좋은 이미지를 형성할 수 있었다. 이것은 일반 소비시장을 대상으로 제품을 확대할 수 있는 기반이 되었다. 결국 사회적 가치보다는 제품의 경쟁력이 경쟁 시장에서 생존하고 성장할 수 있는 원동력이 되었다.

다섯 번째는 발달장애인 특성을 반영한 인적자원 관리이다. 동구밭은 발달장애인을 사회적 보호 대상이 아니라 인적자원으로 인식한다. 일반적으로 장애인은 비장애 근로자에 비해 생산성이 떨어지지만, 어떤 직무에서는 오히려 경쟁력을 발휘할 수 있다(신은종 외, 2004). 그래서 동구밭은 발달장애인이 할 수 있는 직무를 개발하고, 쉽고 정확하게 일할 수 있도록 직무를 단순하게 설계하고 매뉴얼을 만들었으며, 기계설비를 도입하여 그들의 생산성을 보완하였다. 또한 그들이 경쟁력 있는 인적자원이 될 수 있도록 회사의 인재상에 적합한 발달장애인을 채용하여 그들의 특성에 맞춰 교육하고 업무에 배치하였다.

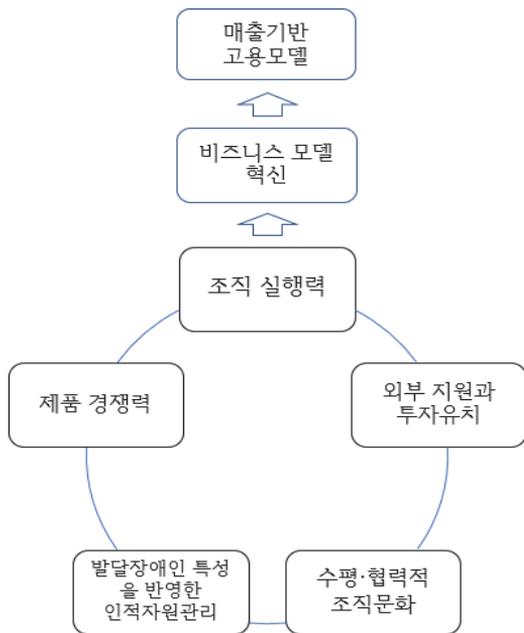
여섯 번째는 수평적이고 협력적인 조직문화이다. 발달장애 직원이 직장에 적응하고 그들의 강점을 발휘하기 위해서는 그들에 대한 비장애 직원의 이해와 배려가 필요하다. 비장애 직원은 전문인력의 기능을 수행하는 동시에 장애인의 동료와 지원자 역할도 함께 수행해야 하므로 발달장애인 고용 비즈니스에서 매우 중요하다. 동구밭지기 프로그램을 보면, 발달

장애인과 친구가 되어 텃밭 활동을 함께 해 준 자원 봉사자들이 좋은 커뮤니티를 만들었다. 동구밭 팩토리에서도 비장애 직원은 발달장애 직원의 제한된 업무능력을 보완하며 비즈니스를 이끌어가고 있다. 그래서 동구밭은 비장애 직원 채용 시 직무수행능력 외에도 회사의 미션을 공유하고 발달장애 직원과 함께 일할 수 있는 사람인지를 고려한다. 동구밭 대표는 비누를 만들어 팔기 위해서가 아니라 발달장애인을 고용하기 위해 존재한다는 것을 강조하고, 회사가 중요시하는 가치관과 신념이 무엇인지를 행동으로 보여주고 교육도 한다. 일반적으로 발달장애인을 고용하는 기업의 사업주나 비장애 직원들은 발달장애인을 치료와 보호의 대상으로 인식함에 따라 그들을 습관적으로 업무에서 분리하는 경우가 많은데(송승민, 2017b), 동구밭은 장애 직원과 비장애 직원이 수평적으로 소통하고 협력하며 함께 일하는 회사를 만들고 있다.

일곱 번째 특성은 외부 지원과 투자유치이다. 사회적기업이나 소셜벤처는 업력에 상관없이 자금조달이 경영에서 가장 어렵다고 지적한다(김상호 외, 2020). 사회적기업으로 인증을 받으면 인건비 등의 정부 지원을 받을 수 있지만, 한시적으로 제공된다. 동구밭은 사업에 필요한 자금을 민관 중간지원조직과 임팩트 투자기관의 지원과 투자를 받아 해결하였고, 이들로부터 전문 컨설팅도 받았다. 외부의 지원과 투자유치는 자금조달 측면뿐 아니라 비즈니스 모델의 사회적 가치와 성장잠재력을 인정받았다는 점에서도 의미가 있다. 결국 명확한 소셜 미션과 성장 가능한 비즈니스 모델이 동구밭의 외부자원동원력을 만들어 주었다고 볼 수 있다. 적절한 시기에 투입된 외부자원이 동구밭의 비즈니스 모델을 혁신시키는 데 큰 도움을 주었다.

동구밭이 보여준 특성은 사회적기업이나 소셜벤처가 발달장애인 고용 문제해결을 위해 어떻게 접근해야 하는지에 대한 전략적 시사점을 제공해줄 수 있

다. 비즈니스를 통해 발달장애인의 고용을 확대하려면 사업의 경쟁력을 확보하는 것이 무엇보다도 중요한데, 위에 제시한 특성들이 그 경쟁력의 원천으로 작용할 수 있다. 결국 기업의 기본 원리를 활용하여 경제적 가치를 성공적으로 창출할 수 있을 때, 소셜벤처나 사회적기업이 지속가능성을 확보하고 사회적 목적을 성공적으로 달성할 수 있는 것이다. <그림 3>은 동구밭의 비즈니스 방식 특성들과 상호연결성을 도식화한 것이다.



<그림 3> 동구밭의 발달장애인 고용 비즈니스의 특성

둘째, 동구밭 사례는 발달장애인에게 좋은 직장이 무엇인지에 대한 새로운 시각을 보여준다. 동구밭은 발달장애인 일자리 문제를 고용을 관점에서만 해결하려고 하고 근속기간은 고려하지 않는다는 것에 문제의식을 느끼고, 근속기간을 늘리기 위한 사업을 시작하였다.

동구밭 팩토리에서는 발달장애인을 많이 고용하는 것보다 한 명이라도 오래 근무하는 직장을 만들려고

했고, 현재까지 한 명의 퇴사자도 없다. 일반적 기준으로 볼 때 동구밭이 좋은 직장은 아닐지라도, 발달장애 직원이나 가족은 동구밭의 근무환경과 보상수준에 만족하고 오래 다니기를 바란다. 발달장애인이 오래 일하는 회사를 만들기 위해 동구밭은 그들이 일할 수 있는 업무시스템을 구축하는 것은 물론이고, 비장애 직원들이 그들을 이해하고 협력하는 문화를 조성하고 있다. 결국 동구밭은 장애인과 비장애인의 차이를 수용하고, 장애인 직원이 현장에서 불편 없이 자신의 생산성과 직무만족을 최대화할 수 있는 환경을 조성함으로써 장영균 외(2020)가 제시한 장애인화경영을 실천하고 있는 것이라고 할 수 있다. 동구밭의 접근방법은 발달장애인 고용 문제에 관심이 있는 기업에 좋은 모델이 될 수 있을 것이다. 하지만 발달장애인에게 좋은 직장이 비장애인에게도 좋은 직장이라고 말할 수는 없다. 특히 발달장애인 고용 비즈니스를 하는 신생기업에서는 비장애인의 업무강도가 높아질 수밖에 없으므로 비장애인의 고용유지도 해결해야 할 주요 과제이다.

본 연구는 발달장애인 고용 측면에서 다음과 같은 정책적 시사점을 찾을 수 있다. 첫째, 본 연구는 소셜벤처가 발달장애인 고용의 대안이 될 수 있음을 보여주었다. 혁신적이고 기업가적인 마인드를 가진 사회적기업은 정부나 일반 기업이 해결하지 못하는 문제를 새로운 관점으로 인식하고 창의적인 해결 대안을 개발하여 고용을 창출할 수 있다. 따라서 발달장애인의 일자리를 늘리기 위해서는 그들을 신규로 고용할 수 있는 사회적기업 비즈니스의 발굴과 육성을 정책적으로 장려할 필요가 있다. 그리고 동구밭과 같이 시장 진입에 성공하면 경쟁이 치열해지고 자원 투입 요구도 많아진다. 이런 신생 사회적기업이 본격적인 사업확장을 도모하여 더 많은 고용을 창출할 수 있도록 성장단계에 맞는 적절한 지원이 필요하다.

둘째, 동구밭 사례는 고용의 질적 성장의 가능성을 보여주고, 실천방법에 대한 시사점을 제공한다. 우선

고용 확대와 질적 성장을 동시에 추구하기 위해서는 정책적으로 고용률 외에도 고용의 질을 관리할 수 있는 지표개발이 필요하다. 예를 들어 기관 평가에서 발달장애 직원의 근속기간을 주요 평가지표로 사용한다면 그들이 더 오래 근무할 수 있는 환경을 조성할 것이다. 그리고 발달장애인에게 좋은 일자리 모델을 개발하여 확산시키는 제도적 노력이 뒷받침될 때, 기관에서도 고용의 질을 개선하려는 움직임이 좀 더 쉽게 일어날 것이다. 이런 측면에서 동구밭 사례는 의미 있는 모델이 될 수 있을 것이다.

다음에는 본 연구가 발달장애인의 사회통합 측면에서 제시하는 정책적 시사점을 알아본다. 첫째, 동구밭 사례는 발달장애인과 비장애인 간 사회적 교류의 중요성을 보여주었다. 동구밭지기 프로그램은 발달장애 성인 중에서도 청년기에 있는 사람을 대상으로 하고 있고, 비슷한 연령대로 구성된 커뮤니티를 통해 모두에게 의미 있는 경험을 제공하였고, 특히 발달장애인에게는 사회적 향상으로 근속기간을 제고시킨 결과를 가져왔다. 발달장애인들은 비장애인과 어울릴 기회가 적다. 그들이 만나는 비장애인의 대부분은 가족과 교사이다. 또한 그들이 학교에 다니는 동안에는 또래 집단과 교류를 할 수 있는데, 졸업 후에는 그런 기회마저 없어진다. 이러한 발달장애 청년들에게 텃밭 커뮤니티는 사회적 관계를 형성하고 사회구성원으로 성장시키는 수단이 되었다. 특히 텃밭 프로그램의 참여자들은 연령이 비슷해서 비장애인들이 좀 더 쉽게 공감대와 친구 관계를 형성할 수 있었다. 이러한 커뮤니티가 연령대별로 구성이 되어 서로 공감할 수 있는 콘텐츠를 가지고 수평적인 교류를 계속할 수 있다면, 발달장애인은 나이가 들어도 사회참여 활동을 계속할 수 있을 것이다. 특히 발달장애인이 중장년기에 접어들면 그동안 돌봄을 제공했던 부모의 체력이 약해지거나 사망하기 때문에 지역 커뮤니티 활동은 자립생활의 기반으로 중요한 역할을 할 수 있을 것이다.

둘째, 동구밭 사례는 도시농업이 치유와 교육의 수단으로 활용될 수 있음을 보여주었다. 동구밭의 발달장애지기들은 다른 비장애지기들과 매주 만나 농사를 지으면서 자연스럽게 소통기술을 배웠다. 농사는 새로운 사람들이 함께 소통할 수 있는 이야기 거리를 제공한다. 그들은 씨앗을 심고 결실을 보면서 성취감도 느낄 수 있다. 농사는 완벽하지 않아도 되기 때문에 사회적 관계 속에서 여유와 배려를 상대방에게 제공할 수 있다. 농업 활동이 정신적·육체적 문제를 겪고 있는 사람에게 도움을 준다는 사실이 알려지면서 사회적 농업(social farming)에 대한 관심이 커지고 있는데, 동구밭에서 운영했던 텃밭 기반 교육프로그램의 성과는 그것의 중요성을 뒷받침해준다.

또한 다양한 사람들과 함께 농작물을 재배하는 도시농업 프로그램은 유용한 평생교육 콘텐츠가 될 수 있을 것이다. 최근 발달장애인의 평생교육에 대한 정책이 수립되면서 그들을 위한 교육프로그램이 개발되고 있는데, 동구밭 사례는 의미 있는 시사점을 제공할 수 있을 것이다. 사회성이나 대인관계 스킬을 배울 수 있는 프로그램, 발달장애인과 비장애인이 함께 할 수 있는 프로그램, 과업 전체에 대해 책임감을 느끼고 수행할 수 있는 프로그램이 발달장애인의 평생교육 차원에서 운영된다면 사회적응능력을 개발하는 데 도움이 될 것이다.

셋째, 동구밭 사례는 텃밭 가꾸기 활동이 비장애인의 인식개선에도 유용한 수단이 될 수 있다는 것을 보여준다. 텃밭에서 발달장애인과 비장애인이 함께 농사를 지으면서 발달장애인에 대한 인식이 변화되었다. 사회에서 장애인과 비장애인과 함께 살아가는 세상을 만들기 위해서는 비장애인의 인식 전환이 필요하고, 그들과 가까이 친구나 동료가 될 수 있어야 한다. 이러한 측면에서 텃밭은 우선 발달장애인을 만나고 함께 농사를 지으면서 발달장애인을 있는 그대로 이해할 기회와 공간을 제공하였다. 그들의

긍정적인 인식은 다른 사람들에게 전달될 수 있고, 미래에 그들이 발달장애인과 함께 일하거나 그들을 위한 일을 하는데 밑거름이 될 수도 있을 것이다.

결론적으로 본 연구는 사회적기업, 특히 소셜벤처의 문제해결 접근방식이 발달장애인의 고용 문제를 해결하고 사회통합의 기회를 제공하는 좋은 대안이 될 수 있음을 보여주었다. 물론 소셜벤처의 방식이 가장 좋다고 할 수는 없다. 발달장애인에게 일자리와 사회서비스를 제공한다는 점에서 직업재활시설이 소셜벤처와 유사한 기능을 수행하고 있고, 일반 작업환경에서 일하기 어려운 장애인에게는 특별히 준비된 작업환경에서 직업훈련을 받거나 직업생활을 할 수 있는 직업재활시설이 더 적합할 수 있다(남세현, 2018). 하지만 직업능력을 갖춘 발달장애인은 경쟁 고용시장에서 자신의 선택으로 일자리를 얻고 일반 환경에서 다른 사회구성원과 함께 일하는 것이 더 바람직할 것이다. 그래서 비장애인과 함께 일할 수 있는 소셜벤처의 비즈니스 방식이 고용영역의 진정한 사회통합에 훨씬 효과적일 수 있다. 결국 각 주체에게 기대되는 역할에 맞게 발달장애인 고용을 위한 솔루션을 개발하고 서로 협력할 때, 그들의 문제를 가장 효과적으로 해결할 수 있을 것이다. 또한 직업재활시설이나 사회적기업이 다양한 일자리를 개발하는 데 적극 앞장설 수 있도록 발달장애인 고용에 대한 정부의 적극적 의지와 제도적 뒷받침이 계속 필요하다.

본 연구는 이론적 측면에서도 다음과 같은 의미를 제공할 수 있을 것이다. 본 연구는 발달장애인 고용 문제에 대한 소셜벤처의 접근방식과 그 효과를 조사한 탐색적 연구로서 의의가 있다. 본 연구는 전통적으로 사회복지 차원에서 다루왔던 발달장애인의 고용 문제를 경영학 차원에서 접근하고 기업경영의 기본 원리가 사회적 영역에서도 효과적으로 작용함을 보여주었다. 이처럼 사회문제를 바라보는 시각에 따라 접근방식이 달라지므로 사회문제에 대해 더욱 효

과적으로 접근하기 위해서는 학제 간 융합연구가 절실히 필요하다.

또한 본 연구는 소셜벤처의 혁신성과 확장성이 고용의 양적 확대뿐만 아니라 질적 성장에도 긍정적으로 작용할 수 있음을 보여주었다. 발달장애인 고용을 위한 비즈니스가 비장애인과 장애인이 함께 생활하는 진정한 사회통합을 이룰 수 있음을 확인하였다. 소셜벤처의 발달장애인 고용 비즈니스의 효과성을 일반화하고 이상적인 모델을 개발하려면 이에 관한 체계적인 연구가 계속 진행되어야 할 필요가 있다. 본 연구가 소셜벤처의 사회·경제적 성과와 비즈니스 방식의 타당성을 입증할 수 있는 기초자료로 활용될 수 있을 것이다. 앞으로 발달장애인 고용과 같은 사회적 가치 창출 비즈니스에 관한 연구가 활성화되어 경영학 분야에서 중요한 연구영역으로 자리매김하기를 기대한다.

## REFERENCES

- Borzaga C. and J. Defourny(2001) *The Emergence of Social Enterprise*. London.
- Brisenden, S.(1986). "Independent living and the medical model of disability. Disability," *Handicap & Society*, 1(2), 173-178.
- Eliason, S. L.(1998), "Social integration and satisfaction among individuals with developmental disabilities: a sociological perspective," *Education & Training in Mental Retardation & Developmental Disabilities*, 33(2), 162-167.
- Katz, E. E.(2014), "Social enterprise businesses: A strategy for creating good jobs for people with disabilities," *Journal of Vocational Rehabilitation*, 40, 137-142.
- Mank, D. M. and J. Buckley(1989), "Strategies for integrated employment," pp.319-335. in

*Economics, Industry, and Disability: A Look Ahead*, edited by W. E. Kiernan and R. L. Schlock, Baltimore: Paul H. Brooks Publishing Co.

Santilli, S., L. Nota, M. C. Ginevra and S. Soresi (2014). "Career adaptation, hope and life satisfaction in workers with intellectual disability," *Journal of Vocational Behaviour*, 85, 67-74.

Segal, S. P. and U. Aviram(1978), *The mentally ill in community-based sheltered care: A study of community care and social integration*. John Wiley & Sons.

## 국내참고문헌

고용개발원(2020), **2020년 장애인경제활동실태조사**, 한국장애인고용공단.

고용노동부(2020), "사회적기업 종사 근로자 수 5만명 넘어서다," **보도자료**, 2020년 9월 11일자.

공혜원(2019), "사회적기업의 지속가능성: 개인특성 관점의 사회적 기업가정신," **Korea Business Review**, 23(1), 127-151.

곽은영(2021), "[현장의 히어로] 노순호 동구밭 대표 '고체 비누로 지구를 구합니다,'" **그린포스트코리아**, 2021년 1월 18일자.

금상준(2016), "발달장애인의 친구가 되어주세요, 소셜벤처 동구밭," **조선닷컴**, 2016년 8월 1일자.

김동철, 김정원(2016), "사회적기업 성과분석에 관한 연구," **Korea Business Review**, 20(2), 143-162.

김상호, 김수홍, 옥현철, 이성균, 이승재(2020), **2020년 소셜벤처 실태조사 보고서**, 중소벤처기업부.

김성희(2008), "장애인 직업재활기금사업의 현황과 정책과제," **보건복지포럼**, 제138호, 27-34.

김성희, 변용찬, 손창균, 이연희, 이민경, 이송희, 강동욱, 권선진, 오혜경, 윤상용, 이선우(2011), **2011년 장애인 실태조사**, 보건복지부 한국보건사회연구원.

김성희, 황주희, 이민경, 심석순, 김동주, 강민희, 정희경(2013), **장애인의 자립생활 지원 방안: 발달장애인을 중심으로**, 한국보건사회연구원.

김승완, 광선화, 박혜전, 이창희, 서원선, 이수용, 김혜미(2015), **장애인 고용 사회적기업 사례 연구**, 한국장애인개발원.

김승환(2017), "중증장애인 고용 사회적기업 사례 연구," **사회적경제와 정책연구**, 7(2), 21-46.

김시원(2020), "발달장애인 '고용'하려고 비누를 만듭니다," **더나은미래(조선일보)**, 2020년 11월 17일자.

김진우(2010), "장애에 대한 사회적 모델과 자립생활모델에 대한 이론적 비교연구," **사회복지연구**, 41(1), 39-63.

나운환(2013), "장애인사회적기업의 고용유인효과," **특수교육재활과학연구**, 52(2), 17-31.

남세현(2018), "장애인 노동능력을 활용한 일자리 & 사업 모델 제안," **2018 제4회 사회적경제 콜로키움 자료집**, 서울특별시 사회적경제지원센터.

남용현, 김기룡, 송남영(2017), **발달장애인 고용 활성화 방안**, 한국장애인고용공단 고용개발원.

노순호(2018), **동구밭 발표자료**, 한양대학교 디지털 커뮤니케이션 액션러닝.

박광욱, 김성현(2019), "발달장애인이 인식하는 괜찮은 일자리 유형에 관한 연구," **장애와 고용**, 29(1), 93-118.

박소윤(2020), "환경 문제, 장애인 고용 문제, 환경 비누로 해결합니다," **중앙일보**, 2020년 11월 30일자.

박주홍, 이경림, 이은리(2012), **부산광역시 발달장애인 실태조사 및 지원방안**. 부산복지개발원.

박현수(2016), "텃밭 위에 싹튼 우정, 동구밭 프로젝트," **오마이뉴스**, 2016년 6월 28일자.

백선기(2016), "짜깁 사귀는 '동구밭' 임팩트투자 받은 사연," **머니투데이**, 2016년 2월 13일자.

베어베터(2021), **베어베터 웹사이트**.

보건복지부(2020a), "'발달장애인 생애주기별 종합대책' 따라 단계적 서비스 확대 중," **대한민국 정책브리핑**, 2020년 10월 20일자.

보건복지부(2020b), **2019년도 장애인직업재활시설 및 판매시설 운영실적**.

- 보건복지부(2020c), **2020년 장애인복지시설 사업안내**, 보건복지부(2021), **등록장애인 현황**, 국가통계포털.
- 사회적가치연구원(2018), **사회성과인센티브 활용사례 보고서**.
- 서울대학교병원(2021), **건강정보**, 서울대학교병원 웹사이트.
- 서정희, 유동철, 이동석, 오욱찬, 전병옥, 김현중(2012), **자립생활기반구축을 위한 외국 사례 및 정책연구를 통한 선진모델 구축**, 국가인권위원회.
- 송승민(2017a), "사회적기업의 중증장애인 고용 확대 가능성," **지체·중복·건강장애연구**, 60(2), 169-193.
- 송승민(2017b), "사회적기업의 발달장애 학생 고용 확대를 위한 고용주의 인식에 관한 연구," **정서·행동장애연구**, 33(2), 39-63.
- 신상호(2019), "월 매출 400만 원 오르면 1명 더 뽑아요," **오마이뉴스**, 2019년 6월 13일자.
- 신은중, 민현주, 김홍주, 이해진(2004), **조직생산성 제고를 위한 장애인 인적자원관리 및 활용방안**, 한국장애인고용공단 고용개발원.
- 아름다운가게(2020), **일상을 혁신하는 사람들의 이야기 (뷰티폴렐로우 7기)**.
- 양희택(2005), "장애인복지의 새로운 패러다임: 장애인 자립생활 개념정의의 위한 시론적 연구," **재활복지**, 9(2), 53-86.
- 유승권, 박병진(2017), "베어베터: 비즈니스 모델 혁신과 파트너십을 활용한 사회적 기업," **Korea Business Review**, 21(2), 1-31.
- 유영준, 임종호, 진혜경(2008), "지체장애인과 지적장애인과 자립생활과 사회적지지 및 사회통합에 관한 연구," **재활복지**, 12(1), 115-137.
- 이승아(2019), "법대재학중 입대, 선입의 '뒤편'에 왔냐는 말에 충격을 받았죠," **조선닷컴**, 2019년 3월 15일자.
- 이익섭(1993), "한국장애인복지정책의 이념정립을 위한 고찰," **한국사회복지학회 추계 학술대회 자료집**, 247-257.
- 이현정, 이창섭, 우소희(2017), "장애인 연계고용제도를 활용한 사회적기업의 성공적 이윤창출," **Korea Business Review**, 21(1), 139-160.
- 이현주(2017), "수익보다는 관계, 작은 변화 꿈꿔요," **한경머니**, 2017년 12월 29일자.
- 이혜경, 이수용, 이선화(2020), **장애인직업재활시설 운영 방향성 연구**, 한국장애인개발원.
- 장영균, 이은영, 심진예, 김언아(2020), "장애인 고용의 패러다임 전환에 관한 고찰: 장애친화경영 도입 의제를 중심으로," **윤리경영연구**, 20(1), 113-133.
- 장영균, 이은영, 정라미, 한상희(2019), **기업의 장애친화경영 인증체계 구축에 관한 연구**, 한국장애인고용공단 고용개발원.
- 정해식, 구혜란, 김성아(2017), "사회통합 수준 측정에 관한 연구: 가중치 적용 방법론을 중심으로," **보건사회연구**, 37(5), 370-405.
- 조성혜(2018), "직업재활시설의 실태와 근로장애인의 노동법적 보호," **노동법논총**, 42, 351-396.
- 주재욱, 조달호, 윤종진(2018), **서울시 소셜벤처 실태와 정책방향**, 서울연구원.
- 최복천, 변용찬, 황주희, 기미옥, 박희찬, 심석순, 오다은(2016), **발달장애인 통합적 복지지원체계 구축을 위한 정책 방안**, 한국보건사회연구원.
- 최성일, 심석순, 이선화, 간기현(2013), **성인발달장애인의 자립생활지원 방안 연구: 전환서비스를 중심으로**, 한국장애인개발원.
- 최우성, 서혜빈(2019), "사회적경제기업, 장애인의 일터와 친구가 되다," **한겨레**, 2021년 2월 27일자.
- 최진혁, 신별해(2018), "발달장애인의 일자리 특성과 임금 결정에 영향을 미치는 요인에 대한 연구," **특수교육재활과학연구**, 57(3), 53-76.
- 최태욱(2015), "발달장애인의 사회적 '무력무력'키운다," **더퍼스트미디어**, 2015년 9월 17일자.
- 하나파워온임팩트(2018), **2018 스토리북: 발달장애인 New 직무개발**.
- 한국소비자원(2018), "국내 천연비누 천연성분 함량, 해외 인증기준에 못 미쳐," **보도자료**, 2018년 8월 15일자.
- 한국장애인고용공단(2021), **한국장애인고용공단 웹사이트**.
- 한상현(2020), "임금장애인 직무만족이 일상생활만족에 미치는 영향 연구: 자아존중감의 매개효과와 차별경험의 조절효과중심으로," **장애와 고용**, 30(1), 99-120.

## A Case Study on the Business Practices of a Social Enterprise for Employing People with Developmental Disabilities: Social Venture “Donggubat”

Rho Yun Park\*

### Abstract

Employment of people with developmental disabilities is an important task to be solved for their independence and social integration. Although the law for people with developmental disabilities was enacted and services for employment and vocational education and training are provided at the national level, most people with developmental disabilities are unable to obtain employment opportunities or maintain employment. To solve these problems, social enterprises are approaching in various ways. In order to find out how social enterprises solve the problems, this study selected and analyzed the case of social venture, “Donggubat.” The results of the study are as follows.

First, this study shows that the business method of social venture can be an alternative to solving the employment problem and social integration for people with developmental disabilities. The characteristics of Donggubat’s business method include sales-based employment model, business model innovation, product competitiveness, fast business execution, human resource management based on the characteristics of people with developmental disabilities, horizontal and cooperative organizational culture, and external support and investment attraction. These characteristics could serve as a source of competitiveness in the business employing people with developmental disabilities. Second, this study shows what is a good job for people with developmental disabilities.

This study provides policy implications for the need to expand social ventures that engage in business for people with developmental disabilities and develop indicators and models suitable for managing the quality of their employment. In addition, the garden activities in Donggubat

---

\* Professor, Dept. of Business Administration, Sungshin Women’s University

provide policy implications in terms of social integration. Finally, this study provides academic significance in that it shows that the problem-solving approach of social ventures can be a good alternative to solve the employment problem of the developmentally disabled people.

Key Words: Social enterprise, Social venture, Employment, Developmental disabilities, Social Integration