

2020년 기획연구 보고서

## Part. 1

### **비영리조직 창업의 경험에 관한 연구 : 신생 비영리조직과 비영리 지원조직의 경험을 중심으로**

이민영 고려사이버대학교 사회복지학과



## 연구자



### 이민영

아름다운재단 기부문화연구소 연구위원  
고려사이버대학교 사회복지학과 교수

### 학력

University of Bristol (UK) 사회복지학 박사  
이화여자대학교 사회복지학 박사

### 연구실적

- 이민영. 2019. 기빙코리아 2019: 비영리공익법인 리더쉽 분석. 아름다운재단
- 이민영, 구지윤. 2018. 청소년배분위원회 성과평가 연구. 아름다운재단
- 이민영, 한은영. 2018. 온라인자원봉사 관리지침 연구. 한국자원봉사센터
- 정진경, 이민영. 2017. 사회자본 확충을 위한 중장기 정책과제. 기획재정부
- 이민영. 2016. 신문 자료에 나타난 기부 관련 특성의 변화. 아름다운재단
- 이민영, 윤민화. 2015. 비영리조직 모금실무자의 윤리적 갈등에 관한 질적 연구. *한국사회복지행정학 제17권 2호*.

# 비영리조직 창업의 경험에 관한 연구 : 신생 비영리조직과 비영리 지원조직의 경험을 중심으로

이민영 · 고려사이버대학교 사회복지학과 교수

## 1. 서론

작은 '때'의 움직임  
비록 하찮을지라도  
그것은 마침내 영원이라고 하는  
위대한 시대가 된다.

-카니(Carney, Julia A)의 시 '작은 것' 중에서-

시민의 공익활동은 국가도 시장도 아닌 비정부조직 또는 비영리조직들로 구성되고, 시민들의 자발적인 무보수 공익활동이 바탕을 이루는 영역을 의미한다(주성수, 2019). 이 영역은 제3섹터로서 시민사회조직들로 구성되고 '비영리섹터'로 불린다. 공공(제1섹터)영역과 사적(제2섹터)영역과 구분된다. 제3섹터에 속하는 비영리조직은 비정부조직과 시민사회에 소속된 다양한 비영리 조직들을 포괄적으로 의미한다. 이는 공식적 조직이며, 비영리 조직으로 법이나 관습에 의해서 조직을 소유하거나 이윤을 분배하지 않는 조직이며, 제도적으로 정부로부터 독립적인-국가 또는 지방정부의 어떤 부서의 도구적 조직이 아니며 정부의 권위 행사도 하지 않는 - 비정부 조직이고, 자치적으로 운영되며, 외부의 강요에 의하지 않는 자율적인 특성을 갖는다(UN). 그러나 이러한 제3섹터 비영리조직의 특성은 기업화, 지원금, 혼합형으로 그 경계가 모호해지고 있다. 비영리조직의 범위가 확장되고 사회적 경제 영역에 대한 사회적 관심이 증가하면

서 다양한 유형과 성격의 비영리조직들이 새롭게 출현하고 있다. 또한 영리조직의 분배구조, 수익관리, 마케팅 등이 비영리조직의 운영 원칙으로 등장하고 있다(Ferris & Graddy, 1989). 이러한 비영리 조직을 둘러싼 변화는 비영리조직의 정체성의 확장과 혼종성 그리고 비영리 조직의 환경(생태계)들의 다양화라는 현상을 보이고 있는 바, 본 연구에서는 비영리 창업 조직과 지원조직의 경험을 탐색하여 한국 사회에서 비영리 창업의 구체적인 경험은 무엇이며 지원조직들은 어떠한 변화를 모색하고 있는지 살펴보고자 한다. 이를 통해 창업을 준비하는 비영리조직과 재단을 비롯한 비영리 지원 조직들에 구체적인 제언을 제공하고자 한다.

연구질문1. 신생 비영리 조직의 창업 경험은 무엇인가? 그 과정 속 어려움은 무엇인가?

연구질문2. 비영리조직의 (환경)생태계는 창업을 지원하기 위해 어떻게 움직이고 있는가?

## 2. 선행연구 고찰

비영리조직은 공식적 조직이며, 비영리 조직으로 법이나 관습에 의해서 조직을 소유하거나 이윤을 분배하지 않는 조직이며, 제도적으로 정부로부터 독립적인 -국가 또는 지방정부의 어떤 부서의 도구적 조직이 아니며 정부의 권위 행사도 하지 않는 - 비정부 조직이고, 자치적으로 운영되며, 외부의 강요에 의하지 않는 자율적인 특성을 갖는다(UN). 본 연구에서는 비영리조직의 창업 지형을 탐색하기 위해서 비영리조직의 창업단계에 대한 이해와 비영리조직을 둘러싼 환경 생태계의 이해로 나누어 분석해보고자 한다.

먼저 비영리조직의 창업단계에 대한 이해는 조직생애주기 이론을 중심으로 살펴볼 수 있다.<sup>1)</sup> 조직생애주기이론은 조직이 하나의 생명체처럼 전 생애 걸쳐 보편적 단계에 따라 발전하고 변화한다는 가정을 하고 있다. 조직 외부 환경적 영향요인보다 내부 영향요인에 집중하여 바라보고 있다는 제한점이 있지만, 생애주기에 따라 조직관리를 위한 전략이 달라져야 하며 조직 목표를 달성하는데 필요한 구체적인 가이드라인을 제시한다. Miller & Freisen(1984)은 조직생애주기를 출범기(birth), 성장기(growth),

---

1) 노연희(2019)는 조직생애주기 관점에 기반하여 '바보의 나눔' 재단의 변화와 사업성과를 분석하였다. 이 연구에서 정리한 조직 생애주기에 관한 이론 중 비영리조직 창업\_출범 단계에 맞는 조직의 특성을 살펴보았다.

성숙기(maturity), 부흥기(revival), 쇠퇴기(decline)로 구분하였다.<sup>2)</sup> Churchill & Lewis(1983)은 기업의 성장단계를 존재(existence)단계, 생존(survival)단계, 성공(success)단계, 도약(take-off)단계, 성숙(resource maturity)단계로 구분하였다. Bull et al.(2008)은 사회적 기업의 성장과정을 관심(courtship)단계, 유아(infant)단계, 성장(go-go)단계, 청소년(adolescence)단계, 전성기(prime)단계로 구분하였다. Hasenfels & Schmid(1989)는 비영리조직(비영리후먼서비스조직)의 생애주기단계를 출범기-발달기-성숙기-구조의 정교화기-쇠퇴기-소멸기로 구분하였다.

〈표 1〉 조직 생애주기 특성

구분	형성/출범기단계		발달/집합성단계	성숙/공식화단계	정교화단계	쇠퇴단계	소멸단계
Miller & Freisen (1984)	출범기		성장기	성숙기	부흥기	쇠퇴기	
Churchill & Lewis (1983)	존재단계	생존단계	성공단계	도약단계	성숙단계		
Bull et al. (2008)	관심단계	유아단계	성장단계	청소년단계	전성기단계		
Hasenfels & Schmid (1989)	출범기		발달기	성숙기	구조의 정교화기	쇠퇴기	소멸기

이 중 비영리조직의 창업기는 창업준비부터 3년이내의 시기를 고려할 때, 연구들이 주장하는 출범기(Birth), 존재(existence)단계와 생존(survival)단계, 관심(courtship)단계와 유아(infant) 단계, 출범기에서 어떠한 특성이 있는지 살펴보겠다.

조직출범기(birth stage)에서 조직의 주요한 활동은 주로 조직의 설립자에 의해 영향을 많이 받기 때문에 기업가단계(entrepreneurial stage)라고 불리기도 한다. 설립기간이 짧고 비교적 소규모이며, 조직구조는 매우 단순하고 비공식적이다. 또한 조직 목표를 달성하기 위한 조직의 설립자들은 기술적인 또는 기

2) Miller & Friesen(1984)의 조직생애주기에 따른 각 단계의 특성을 다음과 같이 설명하였다. 출범기부터 성장기에 있는 조직은 조직 활동의 급격한 확대와 성장이 특징이다. 성숙기에는 조직의 활동이 안정화되고, 공식적이고 관료적인 조직구조가 형성되고 혁신은 초기단계에 비해 감소한다. 부흥기(revival stage)에 조직은 보다 복잡하고 이질적인 시장 환경에 대응하기 위해 최초로 세분화된 구조를 채택하게 된다. 성숙기나 부흥기에 있는 조직들은 보다 공식적인 성과를 강조하며 조직 활동에 필요한 보다 많은 자원을 지니게 된다.

업가적인 방향성을 지니며, 관리활동은 최소한도로 유지하는 것을 선호한다. 또한 설립자들은 새로운 상품이나 서비스를 개발하고 판매하고자 노력을 기울이며, 의사결정에 있어서 그들의 직관에 기반하기 때문에 최소한의 정보에만 의존하는 경향을 보인다. 이 시기 조직 환경은 상대적으로 비경쟁적이라고 지적되며, 상품 및 서비스의 생산과 같은 조직 활동은 매우 협소한 범위 내에서 이루어지게 된다(Miller & Freisen, 1984; 노연희, 2019).

Bull et al.(2008)는 사회적 기업의 시작을 관심(courtship)단계로 출발한다. 사회적 기업들은 제한된 자원과 단기적 시야로 인해 다소 어려움을 겪지만, 대표와 구성원들의 열정과 노고로 성장하기 시작한다. 다음 유아(infant)단계에서는 네트워크 활동을 통해 재무전문가, 전략기획자, 정부관계자 등 다양한 전문가들을 지역외부로부터 사회적 기업 경영진으로 수혈함으로써 조직의 전문성을 제고한다. 관심단계와 유아단계를 포함하는 창업 단계에서는 대표의 헌신과 노력이 다소 중요하다(박주형, 2016:33).<sup>3)4)</sup>

Churchill & Lewis(1983)이 언급한 존재단계에서는 기업이 아직 생산이나 품질이 안정화되지 못하고 충분한 고객을 확보하지 못하였기 때문에 주요 경영현안은 고객확보와 제품 및 서비스 전달에 둔다. 간단한 조직구조로서 조직의 대표가 모든 일에 관여하고 상대적으로 역량이 낮은 직원들을 지휘한다. 기업의 방향, 즉 비전을 제시하는 것이 상당히 중요하다. 직원의 수가 적기 때문에 의사결정 권한을 위임하고 이들을 관리하는 역량 중요성은 다소 낮다. 직원의 역량과 체계적 조직관리 또한 중요성이 낮다. 다음 생존 단계에서는 충분한 고객이 확보되고 이들을 유지할 수 있는 제품 및 서비스가 공급됨에 따라 경영의 초점은 수익과 비용과의 관계로 변화한다. 여전히 조직구조는 간단하며 직원들을 지휘하는 관리자들이 존재하지만 이들은 대표의 지시를 수행하는 역할이며, 대부분의 의사결정은 대표수준에서 이뤄진다. 존재단계 및 생존단계에서 대표가 곧 기업일 정도로 대표의 헌신과 업무 수행능력이 가장 중요한 관리요소가 된다. 사업 초기이므로 현금과 같은 재정 자원과 고객 관계는 상당히 중요시 된다(박주형, 2016:52-55).

Hasenfels & Schmid(1989)는 인지된 환경, 리더십 유형, 조직구조와 과정 및 서비스전달체계에 초점을 두고 비영리조직의 단계를 살펴보았는데, 비영리 조직의 출범단계에서는 조직은 재정자원을 제공할 수 있는 개인이나 조직 등에 대해서 끊임없이 탐색하고 확인한다. 모금매개조직이 구체적으로 누구를 대

3) 박주형(2016)은 마을기업 성장요인에 관한 탐색적 연구에서 사회적기업, 커뮤니티 비즈니스, 마을기업의 관계와 성장단계별 주요 지표들을 다루고 있다.

4) 이후의 단계에 대해서 Bull et al.(2008)은 사회적 기업의 성장과정 중 성장(go-go)단계에서는 팀워크와 참여가 두드러지고, 직원들의 역량 향상이 주요 이슈로 떠오르게 됨에 따라 직원들이 조직의 일원으로 일체감을 갖고, 조직의 비전을 창출하기 위한 역할들을 이해할 수 있도록 한다. 조직이 더욱 복잡해짐에 따라 비공식적이고 임시적인 조직 시스템과 구조를 공식적으로 재편성한다. 청소년(adolescence)단계는 보다 전문적인 경영관리가 요구되는 시기로 코칭을 통한 직원들의 역량 향상과 의사결정 참여를 촉진하고, 경영계획을 수립하면서 보다 전략적으로 활동한다. 전성기(prime)단계에서는 조직의 지속가능성이 높아짐에 따라 외부의 자금흐름 변화에 덜 의존적이며 미래를 위한 비전을 더욱 분명히 포함한다.

상으로 하여 모금활동을 할 것인지에 대해 불확실한 정보를 지니고 있기 때문이다. 기부자, 이용자의 범  
위나 규모도 상대적으로 협소하다. 조직은 비교적 소규모이기 때문에 조직구조는 비체계적일 가능성이  
높고 비공식적인 의사소통에 의존하여 활동을 수행하게 된다. 조직 활동의 성과는 대체로 설립자와 조직  
구성원들의 비교적 융통성 있고 적극적인 태도에 기반하여 달성되는 경향을 띤다(노연희, 2019).

조직생애주기 관점에서 조직의 성과기준도 달라진다. 조직의 시작단계인 출범기에는 풍부한 아이디어  
를 끌어내고 조직이 어디에 초점을 두고 활동할 것인가를 탐색하는 시기이며, 리더가 이끄는 내부의 전략  
적 이해관계자들이 중요하다. 그러나 조직은 기획이나 조정역량은 다소 부족하기 때문에, 조직의 성과와  
관련하여 공식화, 통제, 효율성 등은 중요하게 인식되지 않는다. 오히려 창조성, 비공식성, 및 구성원의  
사기진작 등이 중요하다(Quinn & Cameron, 1983; 노연희, 2019).

〈표2〉 비영리 조직의 형성/출범기 단계의 특성

요소	외부환경	자원	전략	구조	관리과정	규모
형성/ 출범기 단계	불안정 불확실 알려지지 않음	불확실하며 확인되지 않은 원천	주도적 탐색, 단일서비스 기반, 적극적인 영역개발	비체계적, 비공식적 의사소통	비공식적, 계획, 조정, 소통 부족	소규모
	인적자원관리	대외성과	내부성과	창업가	목표	정보처리
	비전문적/ 비공식적: 조직인식 및 행정적 기술 부족  융통성과 적극성  직원의 질과 다양성 낮음: 외부로부터 전문성 수혈	유연성 및 자원획득 인적자원개발  관계형성을 위한 자원탐색	내적과정기준에 초점두지 않음: 기획 및 목표설정, 효율성, 생산성 등 합리적 목표, 정보관리, 의사소통, 안정성, 통제 등  계량화된 단기효율성 중심	설립자 기술 기반: 헌신과 높은 업무역량에 의존  동기부여: 비전제시  직관에 기반 의사결정: 위임능력 낮음	고객확보와 서비스 전달 → 수익-비용  개인목표와 사업목표간 일치도 높음  환경 상관 없이 혁신적임  창조성	불확실한 정보: 성과에 대한 자료 제한적임  체계적 정보수집 및 분석 어려움

참고: 노연희(2019), 박주형(2016: 55)

반면에 Smith et al.(1985)는 출범기의 조직은 효율성의 극대화에 관심을 지니고, 평가에 있어서 단기적이고 계량화된 기준을 리더의 선택기준이 된다고 보았다. 즉 새롭게 시작한 조직의 경우 성과에 대한 자료가 매우 제한적이기 때문에 추후 자원 확보를 위해서는 자원 공급자들에게 보여줄 수 있는 단기적이고 결과 중심적이고, 계량화된 성과를 이끌어내는데 우선순위를 둘 수밖에 없다는 것이다.

조직을 둘러싼 환경과의 관계도 생애주기에 따라 다르다. 조직의 출범기에 조직은 어떤 환경 하에 있는지와 상관없이 혁신적일 수 있으며, 후기 단계에 있는 조직들은 조직차원에서 조직의 변화나 혁신과 관련하여 무기력감을 경험하기도 한다(Quinn & Cameron, 1983). 정보를 수집하고 처리하는 활동에 대해서도 초기단계의 경우 조직 활동을 위한 환경에 대한 많은 정보를 필요로 하지만 실질적으로 조직구성원은 새로 충원되어 조직에 대해서 잘 알지 못하고, 환경을 탐색하고 분석하는데 필요한 행정적 기술이 부족하다. 조직 활동을 위한 자원이 제한되어 있기 때문에 조직과 환경이 협력할 수 있도록 해야 하지만, 이 단계의 조직들은 외부의 정보를 체계적으로 수집하고 분석하지 못하는 상황에 있을 가능성이 크다.

다음으로 비영리 생태계라 불리는 환경적 요소들은 비영리 단체를 중심으로 한 다양한 이해관계자들, 비영리조직을 지원하는 자본 인프라, 비영리 부문을 둘러싼 경제, 사회, 문화적 환경으로 구성된다(정구현, 김성민, 2016: 264-5). 비영리 생태계는 “사회적 가치를 창출하기 위해 비영리기관을 중심으로 다양한 이해관계자들이 공생과 공존의 선순환 관계를 형성하는 유기적 공동체”라고 정의할 수 있다. 비영리조직과 영리조직의 창업 생태계와 비교하면 다음 표와 같다.

〈표 3〉 비영리조직과 영리조직의 창업 생태계의 구성요소

비영리조직 창업 생태계			영리조직 창업 생태계*		
구분	영역	내용	구분	영역	내용
주체	시민사회	비영리단체, 중간지원조직, 시민	지원 (supports)	민간기관	기업가정신 촉진, 비즈니스 플랜 경연, 컨퍼런스
	공공부문	정부		지원전문가	법률, 회계, 투자자, 기술전문가, 어드바이저
	시장부문	기업		인프라	클러스터, 교통, 인큐베이션 센터
자본 인프라 (제도, 정책)	재정 인프라	정부재정지원, 기부관련 법제	정책 (policy)	정부	재정지원, 창업친화적 규제
			금융 (finance)	금융자본	엔젤투자, 벤처캐피탈, 공공자본시장



자본 인프라 (제도, 정책)	인적자본 인프라	직원 충원, 임금결정, 교육훈련, 경력/숙련 기준, 사회보장	인적자원 (human capital)	노동력	숙련/비숙련 근로자, 연쇄 창업자
				교육기관	창업자 교육, 기업가정신 교육, 전문교육, 학위과정
환경	사회문화	비영리단체의 공익활동에 대한 사회적 인식	문화 (culture)	성공스토리	창업 성공스토리 전파, 기업가의 사회적 위상
				사회적 규범	위험, 실수, 실패에 대한 관용, 혁신, 창의성, 실험
	경제	경제발전수준, 경기상황	시장 (markets)	초기 고객	얼리아답터, 제품화에 대한 전문지식, 초기리뷰, 유통채널
				네트워크	기업가 네트워크, 다국적 협력

참고: 박준 외(2020), \*Isenberg의 창업생태계 요소

이러한 생태계 안에서 비영리조직은 조직 미션의 지속적이고 안정적인 수행을 위해 중간지원조직, 정부, 기업, 시민 등 다양한 주체들과의 네트워크에 참여하여 재정과 인적자본을 조달해야 한다. 여기서 비영리 부문의 재정 및 인적자본 조달은 자본 인프라(제도와 정책), 경제적 환경(경제 발전 수준 및 경기상황), 사회문화적 환경(비영리단체의 공익활동에 대한 사회적 인식) 등의 영향을 받는다. 재정 인프라는 비영리단체에 대한 정부 보조금과 세제혜택 등 재정지원 방식과 비영리단체에 대한 기부 관련 법제 등을 포함하고, 인적자본 인프라는 공익활동가의 재생산과 관련된 충원, 임금결정, 교육훈련, 경력/숙련기준, 사회보장시스템 등 노동시장제도 등을 포함한다(박준 외, 2020).

본 연구에서는 비영리조직의 창업 지형을 살펴보기 위해서 창업 조직의 경험은 조직생애주기 관점에서 창업준비 부터 3년 이내의 단계에 있는 창업가들의 경험을 통해 비영리조직 형성/출범기에 대한 경험을 살펴보고, 창업지원조직의 경험을 통해 비영리 창업 생태계에 대한 탐색을 하여 비영리조직 창업에 대한 사회적 지원의 대안적 과제를 모색해보고자 한다.

### 3. 연구방법

본 연구는 “비영리 창업”은 목적과 방법, 결과, 법적 지위 등에서 비영리 성격을 가진 기관이나 조직, 단체, 사회적 기업, 소셜 벤처, 사회적 협동조합 등의 설립과 창업을 포함하며, “신생 비영리”는 창업 후 3년 이내 조직으로 개념화하고 이들을 지원하는 조직과 창업 준비 조직 그리고 신생 비영리 조직을 조사하였다.

구체적으로 연구참여자는 비영리 창업을 지원하는 조직에서 비영리에 관심을 가지고 준비하는 사람들을 컨설팅하거나 모집하여 지원하였던 경험이 있는 실무자들과 비영리에 관심을 가지고 준비하고 있거나 아름다운재단 지원을 받아 창업을 하였던 창업자들을 인터뷰 하였다. 창업지원조직 실무자는 7명이 참여하였고, 비영리조직 창업가는 11명이 참여하였다. 연구참여자의 인구사회학적 특성은 다음 <표4>와 같다.

<표 4> 연구 참여자 특성

창업 지원 조직							창업 조직					
No	그룹	가명	성별	연령	경력(년)	조직 성격	No	그룹	가명	성별	연령	조직 성격
1	지원1	A	여	40대	18년	환경/지원	8	예비 창업	H	여	40대	여성/인권
2		B	남	30대	10년	스타트업/지원	9		I	여	30대	노동/인권
3		C	여	50대	22년	사회적경제/ 지원	10		J	여	40대	생태/생활
4	지원2	D	남	40대	20년	창업/컨설팅	11		K	남	40대	생태/생활
5		E	여	40대	19년	장학/지원	12		L	남	30대	노동/인권
6		F	여	20대	2년	비영리/지원	13	창업 1년	M	여	50대	장애/지역
7		G	여	30대	10년	비영리/지원	14		N	여	40대	장애/지역
							15	창업 2년	O	여	40대	장애/지역
							16		P	여	30대	기행/평화
							17	창업 3년	Q	여	40대	기행/평화
							18		R	남	30대	노동/예술
									S	남	20대	노동/예술

자료수집 방법으로는 창업 지원 조직 실무자는 2회에 걸쳐서 포커스그룹 인터뷰(FGI)를 진행하였다. FGI는 허용적이고 비위협적인 환경에서 주어진 관심사에 대한 지각을 얻기 위해 설계된 것으로 새로운 영역, 깊이 있게 생각해 본적이 없는 주제를 깊게 계획된 토의를 통해 잘 모르는 주제나 사람들을 이해하는데 사용되는 연구 방법이어서(Morgan, 2007), 개별인터뷰에 비해 실용적이고 효율성이 높은 연구방법 중 하나로, 특정 주제에 대해 연구 참여자들이 함께 논의함으로써 그들의 의식을 끌어낼 수 있다는 점에서 본 연구의 목적을 달성하기에 적합한 방법이라 판단하였다(Krueger & Casey, 2015:82-94).

실제 다양한 창업 지원 경험을 공유하고 비영리 창업 생태계를 포괄적으로 이해하는데 토의하며 보완하는데 도움이 되었다. 창업을 준비하는 예비 조직들의 인터뷰도 포커스그룹 인터뷰로 진행하였다. 4개의 서로 다른 조직의 특성과 준비단계에서의 유사한 경험이 공유되는 기회가 되었다. 아름다운재단 인큐베이팅 사업에 의해서 지원을 받아 창업한 비영리 조직에 대한 인터뷰는 각 조직 현장을 방문하여 1:1 혹은 1:2로 개별 인터뷰를 실시하였다. 서울, 제주, 부산에 연구자가 직접 방문하였으며, 반구조화된 질문을 중심으로 묻고 답하면서 창업의 배경과 창업 과정의 경험에 대한 질문을 하였다(자세한 내용은 <부록>을 참고). 각 인터뷰는 2시간에서 2시간30분정도 소요되었다. 현장에 직접 방문하여 인터뷰 하는 것을 통해 인터뷰 이외의 정보를 얻을 수 있었으며 연구참여자가 가장 편안한 창업 공간에서 솔직한 의견을 제시할 수 있다는 장점이 있었다.

수집된 질적자료의 분석방법은 원칙적으로 주제중심 분석(thematic analysis) 방법을 적용하였다. 이는 질적자료에서 제공하고 있는 정보의 개념들을 명료하게 주제를 중심으로 재구조화하면서 간명하게 만드는 방법이다. 구체적으로 사례연구의 분석과정에서는 비슷하거나 어울리는 내용을 지닌 단위들을 범주화하고, 범주에 대한 의미 해석을 통해서 범주간의 관계를 찾고자 하였다. 그 다음 단계에서 범주이상의 패턴을 찾고 통찰과 추론을 통해 사례로부터 배울 수 있는 것을 기술하였다(Creswell, 1998).

## 4. 연구결과

### 1) 비영리 창업 조직의 경험: 비영리 업(業)을 열어가는 길

비영리 창업 조직의 경험 분석 결과 업(業)으로서 비영리를 열어가는 길로 주제어가 드러났다. 비영리 활동을 단체로 발전시키고자하는 구상에서 창업이라는 시작의 첫 발을 내딛는 과정의 경험은 다음 표와 같았다.

〈표5〉 비영리 창업 조직의 경험 분석 주제어

주제어	하위개념
상상한 것을 현실로, 마음빚기	시대의 다양성 담아내기, 차별화된 가치기반 단체 필요, 중요한 가치의 변화를 반영한 활동, 새로운 활동의 지원받기 위해 조직화, 좋아하는 일을 단체로 발전시킴
신중하게 검토하며, 실험하기	실태조사와 네트워킹 통해 방향 확인, 문제의식 가진 단체들과 프로젝트 실시, 예비모임으로 모여 공부 시작, 마중물 지원금 받아 느슨한 실험 지속
안정적으로 믿을 수 있게, 창업하기	같이 고민하기 위한 출동식, 지속성을 담보하기 위해 단체 등록, 안정을 위해 상근자 둔 단체 만들, 공신력 있는 단체로 변화, 단체만의 공간을 가진 순간
상상과 달라, 시행착오 겪기	현실의 벽이 높음, 동아리 활동과는 완전히 다름, 기존 단체들의 텃새, 활동가가 없음, 요즘 세대 활동가는 다름
힘들지만, 도전하고 원칙세우기	고여있는 물에 돌맹이 던지기: 반대편과 적극토론, 지역에 살아남기 위해 고군분투, 중간역할로 무관심에 도전하기, 평판좋은 사람들로 운영위원회 꾸림, 투명성을 높이기 위한 원칙 세움, 세련되게 일하기, 주인의식을 가지고 일하도록 다 대표

현실과 이상 속, 활동가세우기	소진되지 않고 오래가기 위한 일, 생계 위협없는 활동가 복지 제공, 비영리 단체의 현실적 근무환경: 긴장과 갈등 존재, 적재적소 인력 배치: 고인물은 필요 없다
비영리 창업가, 책임을 다하기	설령설령안하고 프로페셔널하게 일함, 비전을 확실히 설득하며 집중하게 함, 능력을 최대한 끌어내는 사람 사업임, 창업가와 조직의 일체감을 해체하고자 함, 무거운 책임감을 느끼지만 배우고 성장하는 기회
자립을 향하여, 재정준비하기	자원확보에 조급한 마음, 먹여살린다는 어마어마한 일, 후원으로 자립계획 세우기, 단체의 위상 고민: 사단법인으로, 후원관리는 인력비용 대비 효과 낮음, 수익으로 자립 도모
재단으로부터, 비영리 창업 지원받기	조건없이 신뢰만으로 지원결정, 비영리를 비영리답게 지원, 계속 생각하고 고민하고 신경쓰도록 지원, 지속가능성, 확장성 토론, 선배 조직의 조언
미션으로, 자립의 의미 다시 세기기	사명감으로 고비를 넘기기, 자립의 의미: 재정이 아니라 미션, 처음에 기대한 조직 모습 확인하기

## (1) 상상한 것을 현실로, 마음빚기

비영리 창업은 상상한 것을 현실로 만들어가고자 하는 그 마음을 빚는 것에서 시작하였다. 왜 새로운 비영리 조직이 필요한가에 대해서, 시대의 다양성을 담아내기 위한 목마름이 있다는 것이다. 기존의 조직이 하지 못하는 ‘가치’를 기반으로 하는 단체, 사회의 중요한 가치가 변화한 것을 반영하지 못하는 운동의 필요성, 그런 일을 시작하는데 단체의 형태여야 지원을 받을 수 있기에 창업을 고민하였다. 자신의 삶의 기반에서 상상하던 것을 보여주기 위해서, 좋아하고 잘하는 활동을 조금더 조직적으로 해나가려는 마음으로 창업을 준비하였다.

### 중요한 가치의 변화를 반영한 활동

기존의 노동운동의 운동법과 방식이 계속 이렇게 가면 안될 것 같은데 이런 위기의식이 하나가 있었고, 투쟁하는 노동자들 말고 조금 더 평범한 사람들의 이야기를 듣고 싶다는 게 마음 한편에 있었던 것 같아요.(L)

노동자들이 팍팍하고 피폐한 삶을 살고...표출해내는 분위기들이 사회에 좋은 영향을 미치지 않고 있다는 것이 안타까웠고 그런 것들을 어떻게 바꿀 수 있을까 고민하다가 결국에는 문화라는 것을 예술가들이 나서서 이걸 바꿔볼 수 있을까라는 고민을 가지고 시작했었어요(R)

### 좋아하는 일을 단체로 발전시킴

저희가 잘 할 수 있고 좋아하는 일들을 먼저 시작해서 비영리단체를 만들어볼까까지 접근하는 시기였구요 소모임들이 있는 거예요. 시민단체 영역에 오니까 그래서 그분들과 재밌게 놀다가 저한테 몰랐던 관심사를 발견한거죠. (K)

만약에 수익 사업을 한다면 우리가 잘 할 수 있는 어떤 것. 우리가 하는 활동 속에서 나온 어떤 걸로. (중략) 저는 좋은 무대를 만들고 싶어요. 시도를 해보고 싶은 거예요. 되나 안되나. 망할 수도 있지만 되나 안되나 해보고 (M)

## (2) 신중하게 확인하며, 실험하기

비영리 창업은 마음먹고 바로 시작할 수 있는 것은 아니었다. 그 마음이 정확한지 구체적으로 고민하는 시간이 필요하였다. 비영리조직 창업 전에 먼저 실태조사, 관심있는 사람들의 네트워킹, 관련 단체들과 프로젝트, 관심있는 사람들이 모여 공부하며 예비모임을 가졌다. 신중하게 방향이 맞는지 무엇을 할 것인지 논의하는 시간을 가졌다. 방향과 방법이 세워져도 현실적으로 마중물 지원금이 필요하였다. 단체 이전 단계에서 소액의 지원금은 단체로 공식화하기 전 느슨한 활동으로 지속적으로 실험할 수 있는 기회가 되었다.

### 실태조사와 네트워킹을 통해 방향 확인

같이 모인 사람들끼리 실태 조사를 했어요. 아름다운 재단에서 젠더갑질 실태 조사 지원을 받았거든요. 그래서 여성 노동자의 현실에 대해 실태조사를 했어요. 그게 많이 힘을 얻었고 또 그 사업을 통해 다른 사람들도 네트워킹이 된거예요. 그래서 하고자하는 내용이 있었고 그런 것을 네트워킹하면서 더 끌어모을 수 있고 이 방향이 맞는 지 확인할 수 있었던 것 같아요. (H a)

### 예비모임으로 모여 공부 시작

예비 모임을 같이 했던 분들은 생각보다 많았어요. 지역에서 사회적 예술에 관심이 있는 젊은 예술가들 9명 정도 모여서 같이 공부했죠. 지원사업 뜬 거 보고 이거 우리가 해보자고 해서 지원했는데 첫 해에 떨어졌어요. 하지만 포기하지 않았죠. 어차피 이거 붙으나 안붙으나 계속 할 거니까 하면서 한번 더 넣어 보자고 했죠. 솔직히 기반이 없어서 (단체를) 만들 수 없었어요. 어차피 느슨한 모임으로 계속 연구를 해 보고 다시 넣어보자고 해서.(R)

### 마중물 지원금 받아 느슨한 실험 지속

연대하던 단체들이 있었거든요? 이런 일상적인 활동에 지원을 해줄 수는 없었던 거예요. 그래서 아름다운재단에 지원 요청을 하게 되었고 지원을 요청하면서 '다시는' 네트워크로 명명을 하자하고 일단 지원을 천만원을 받아서 일 년은 일단 느슨하게 활동을 해보자고 하고 몇 달째 활동을 하는 중이에요. (I b)

## (3) 안정적으로 믿을수 있게, 창업하기

활동은 이미 시작되고 있었는데 창업의 순간은 과연 언제일까. 사람들에게 공식적으로 창업함을 알리는 여러 방식들이 있었다. 마을 사람들의 관심을 모으고 같이 고민하기 위한 출동식을 하거나, 활동의 지속성을 담보하기 위해 법적인 단체로 등록하였다. 단체를 만든다는 것은 실질적으로 활동가를 고용하고 상근하는 조직이 된다는 것의 의미를 두었다. 대외적인 공신력을 확보하기 위해 더 까다로운 법적인 절차를 밟은 단체가 되고자 준비하기도 하였다. 무엇보다, 간판을 단 그날, 그 공간을 통해서 이제 다른 공간을 전전하지 않는 안정된 조직으로 창업하였음을 느꼈다.

### 같이 고민하기 위한 출동식

5명. 마을분 2분, 장애인 가족 부모 3명. 우리도 마을 사람이죠. 2017년에 그렇게 시작한 거예요. 일단 이것을 마을에 알리자, 마을과 같이 고민해야하는 거야라는 것을 알리기 위해 출동식을 했어요. 그게 2017년 12월 16일이예요. 마을에서 출동식을 했는데 우리가 생각했던 것 보다 굉장히 많은 사람들이 관심을 가지고 참석을 해주셨어요 (M)

### 지속성을 담보하기 위해 단체 등록

운동의 지속성이 있을 때 단체를 만드는 거라고 생각하거든요. 그런 단체가 꼭 필요하다고 생각하는 사람들이 생겼고 안정적인 운동을 위해서 등록하자고 해서 작년 말, 10월에 등록했어요. 그래서 지금 또 단체로서도 지원을 받아서 작년 사업의 이월로 받았어요. (H a)

### 단체만의 공간을 가진 순간

어렵네요 창업이 언제 됐는가. 설계는 이미 4,5년 됐고 정확히 창업이 된 건 사무실 들어왔을 때부터? (R) 단체만의 공간을 가진다는 창업가들에게 주는 의미가 다르긴 한 것 같아요. 저희 경험상. (S)

## (4) 상상과 달라, 시행착오 겪기

창업은 꿈을 실현하는 과정이다. 비영리 창업도 상상한 것을 현실로 만들기 위한 큰 포부로 시작하였다. 그러나 현실의 벽은 높았다. 창업 전 동아리, 예비모임, 프로젝트 활동과는 전혀 달랐다. 기존 단체들의 텃새도 심했고, 실제 비영리 조직에서 일할 활동가도 구하기 어려웠다. 예전의 활동가들의 태도와는 전혀다른 신세대 활동가들과 함께 일하는 것도 매일의 도전이 되었다.

### 현실의 벽이 높음

예측이 안되었던 건 현실의 벽이 높은 거예요. 그때 상상했던 건 다 될거라고 좋은 방향으로만 했던 거니깐 부정적인 예상은 잘 안하게 되고 긍정적인 반응만 생각하다보니 실제로 투입됐을 때 수정된 게 많아요. 우리가 처음 생기기만 하면 노조가 다 올 줄 알았는데 그렇지 않고 우리가 먼저 찾아가야 하는 거죠. 그런 것부터 시작해서 상상과 현실은 다르니까. 그 부분들이 처음 예상과 달랐죠. (R)

### 동아리 활동과는 완전히 다름

선불리 시작하면 안되는 거 같아요. 저는 이게 잘 된 단체들은 단체 경험이 있는 단체들이 잘되요. 동아리와 조직은 완전히 다른 개념이라서 우리 동아리 활동해봤는데 이런 거 재밌고 하니깐 해보자라는 건 망하는 지름길인 거 같고요. (P)



## 기존 단체들의 텃새

육지 애들이 와서 하는 것도 우스운 거예요. 왜 니네가 뭘데 와서 가르칠려고 하나는 게 있는거죠. (중략) 지역이 배타적인 게 아니라 육지에서 내려온 사람들이 그런 태도가 되게 문제라고 생각하거든요. 앉아서 자기가 다 한 것처럼 얘기하고 있으면 사실 한 단체들은 기분 나쁘죠. (P)

## (5) 힘들지만, 도전하고 원칙세우기

비영리 창업 조직들은 기대하지 않았던 어려움들에 대해 적극적으로 대처하는 전략을 세웠다. 고여있는 물에 돌맹이를 던지는 역할에 대한 사명을 느끼기도 하였다. 텃새를 부리거나 반대하는 사람들과 적극적으로 토론하고, 그들의 방식에 맞추어 살아남기 위해 고군분투하였다. 지역의 무관심에 대해서는 만나고 연결하며 중간자의 역할을 해나갔다. 보다 구체적인 전략으로 평판이 좋은 사람들로 운영위원회를 꾸리거나, 투명성을 높이기 위한 원칙을 세우고, 더 세련되게 일하고, 주인의식을 가지고 일할 수 있도록 조직을 운영하였다.

### 고여있는 물에 돌맹이 던지기: 반대편과 적극 토론

저희 역할이라고 생각하는 게 뭐냐면 지역 문화에서 결국에는 고여있는 물에 돌맹이를 던지는 역할을 하고 자처하고 있고. 만약에 던지는 행위 자체에 대해서 말이 들어오면 무시하고 쳐내는 게 아니라 적극적으로 토론하죠. (S)

### 지역에 살아남기 위해 고군분투

저희도 살아남아야 되잖아요? 저희는 신입활동가 오면 무조건 연구소에 인사드리러 가요. 관계를 맺으려고 노력을 많이 하거든요. 지역사회에서 살아남으려고 고군분투 하고 있는거죠. 자기 하기 나름이에요. 저도 연대 사업을 많이 해봤잖아요. 연대사업에서 무조건 빼갈고 열심히 하는 사람이 지역에 상관없이 인정받게 되었어요. 그건 진리예요. (P)

### 중간역할로 무관심에 도전하기

비장애 부모고 기웃거리는 외부 사람처럼그랬는데, 사부작을 하면서 저는 온전히 이쪽으로 넘어와서 같이 무언갈 만들어가는 사람이고 저에 장점은 제가 가볍거든요. 마을에서 관심은 있으나 쉽게 손내밀지

못하는 사람들과의 중간 역할을 할 수 있을거라고 생각해요. (O)

## (6) 현실과 이상 속, 활동가 찾기

이상적으로 사명감에 활동하지만, 현실의 비영리 활동가들은 과로와 박봉에 소진되어 있다. 비영리 창업가들은 이러한 현실에 직면하며 새로운 조직에서는 개선할 방법을 찾고자 하였다. 소진하지 않는 활동가를 모토로 걸거나, 생계위협은 받지 않도록 급여나 복지를 제공하고자 하였다. 그러나 실제 비영리 조직의 업무특성상 긴급하게 부정기적으로 일어나는 일들이 활동가의 근로계약서와 달라서 벌어지는 긴장과 갈등은 존재함을 인식하였다. 활동가의 기본적 권리를 존중하면서 동시에 신생 조직의 활기와 발전에 기여하지 않는다고 판단되는 사람들은 역할을 바꾸어주거나 함께 할 수 없음을 알렸다.

### 소진되지 않고 오래가기 위한 일

처음에 저희가 일을 할 때 5명에서 각자 다른 일을 하면서 소진되어 있었어요. 이번에 우리 이 일은 진짜 하면서 하자, 그래야 오래가! 라고 하면서, 전에 몸바쳐 일하면 금방 깨질거야. 그래서 이름은 뭘로 지을까? 사부작, 사부작. 이렇게 가벼운 마음으로 지었어요. (M)

### 비영리 단체의 현실적 근무환경: 긴장과 갈등 존재

비영리 단체와 관련해서 활동하는 시간과 근로계약서를 쓰고 일하는 시간이 다르다라는 것으로 긴장이 충분히 생길 수 있다... 밤 10시에도 “그것 좀 빨리 하자”하며 전화통화 할 수 있었는데 이제 그런 것도 부담스러운 상황들이 오기도 하고 근데 일은 밤 10시에 해야 될 때가 있기도 하고, 그런 갈등들과 긴장들은 생기는 것 같고, 그게 (창업)전과 후가 가장 크게 달라진 점 인 것 같아요. 일과 시간. (L)

### 적재적소 인력 배치: 고인물은 필요없다

나이제한은 아닌데, 솔직히 새로 시작하는 조직에 고인물은 필요없다. 그 분도 그렇게 생각하셨던 거 같아요. 네 명이 원래 시작했었고 그러다가 한 분이 대표를 하고 나머지 3명이 실무자로 있었다가 대표님도 바뀌었죠 저희가. 대표님도 운영위원으로 돌리고 나이가 차셨기 때문에.. (다른 활동가들도) 그냥 각자 잘하는 게 다른 거 같아요. 더 잘할 수 있는 영역이 다르니까 그걸 처음에 예측했던 거와 다르게 올라왔죠. 이 친구는 되게 영업을 잘할 것 같았는데 알고 보니 그렇지 않았고 다른 친구는 예상과 다르게 영업을 잘하고. (R)

## (7) 비영리 창업가, 책임을 다하기

신생 조직들에서 창업가의 역할은 매우 크며, 조직과 창업가가 동일시되기도 한다. 신생 비영리 조직에서도 창업가, 리더는 조직의 원칙과 방향을 세우는데 중심이 되었다. 기존에 비영리 활동가로서의 경험에 비추어 필요한 것들을 강조하였는데, 비영리 조직이 갖추어야 할 조건들을 전문적으로 해나가면서 확실한 성과를 만들어나가려 노력하였다. 조직이 제대로 갖춰지지 않은 환경에서 창업가가 할 중요한 일로 비전을 확실히 세워 사람들을 설득하고 일에 동참하도록 하는 동기부여라고 하였다. 비영리 업(業)은 사람의 능력을 최대한 끌어내는 사람 사업이라는 것을 다시한번 강조하였다. 신생조직에서 창업가가 곧 단체로 인식되는 것을 인정하면서도, 이에 대한 해체를 창업가의 과제로 삼았다. 비영리 조직의 창업가는 리더이자 대표로서, 무거운 책임감을 느끼지만 배우고 성장하는 기회로 삼고 있었다.

### 설령설령 안됨: 프로페셔널

기본적으로 프로페셔널해요. 설령설령하지 않아요. 그래서 연대 사업하는데는 고생 많이 하는데, 오탈자 이런 거 약간 별 거 아닌 거 같지만, 그리고 홈페이지에 올리는 것도 매뉴얼이 다 있어요. 그 매뉴얼에 맞춰서 올려야되고 통일된 메시지를 내고 홍보팀이 아예 따로 있고 회원관리하는 것도 따로 있고. 사실은 작은 단체에서 하기 어려운 일들을 \*\*연대에서 많이 경험했기 때문에 저는 그런 것들을 배워올 수 있는 건 많이 배워야 한다고 생각해요. (P)

### 비전을 확실히 설득: 동기부여

저는 비영리단체와 이런 것도 마찬가지로인데 형태를 갖추는 것은 차차 미뤄서 할 수 있다 생각하는데 무엇을 하고자하고 세상에 드러낼 때 뭐하는 곳인지 누구도 알고 누구든 관심을 가질 수 있게 하는 것에 집중하게 하는 게 최우선이라고 생각하죠. 이게 없이 한다면 막막하죠. 왜냐면 참여하는 분들이 무급이거나 자원활동으로 시작하게 될 텐데 그런 분들한테 동기 부여도 안되잖아요. (L)

### 사람 사업: 능력을 최대한 끌어내기

사람사업을 해야한다고 생각해요. 그게 우리 조직의 운영에 요인 것 같은데요. 직원들이 각자가 가진 능력을 최대한 끌어낼 수 있게 하고 그러한 분위기를 만드는 것. 회의 때도 각자가 맡은 것들을 가져오고 여기서 더 살을 붙여서 완성하는 식이거든요. 모두가 대표죠 사실. (R)

## (8) 자립을 향하여, 재정 준비하기

많은 경우 비영리 조직 창업에 대한 지원은 최대 3년이다. 지원을 받고 단체로서 공식적인 활동을 시작할 수 있었지만, 지원이 끊기는 시기의 단체를 시작부터 고민하지 않을 수 없는 현실이다. 안정화를 위해 돈과 사람이 필요한데 조금만 마음이 켜다. 상근 활동가 1명을 먹여살린다는 일은 비영리 조직에게 큰 일인 것이다. 이를 위해 200명의 회원이 필요하다는 설도 있을 정도로 후원모집에 대한 부담은 상당하였지만, 후원을 통한 자립계획을 세우고 기부금에 대한 공식적 인정과 다양한 재정지원을 받을 수 있도록 단체의 법적 위상을 고민하였다. 그러나 현실적으로 소규모 비영리 창업 조직에게 후원금 관리는 어려운 일이었다. 이에 보다 적극적으로 수익사업을 통한 자립 계획을 세우고자 하였다.

### 자원확보에 조금만 마음

어떻게 활동비를 마련할까 이게 제일 큰 것 같고요. 지향하는 가치와 내용으로 활동을 하니까 그런 쪽으로 마음이 편해지는 것 같고 다음에, 이것을 어떻게 안정화시키지 라고 하는 것에 마음이 약간 조금씩 헛갈리는 것 같고, 이런 재산과 사람이 필요한데, 이러한 편해진 것 같은 마음과 조금해진 마음이 같이 상주하는 것 같아요. (H)

### 먹여살린다는 어마어마한 일

1인을 먹여살린다는 것은 어마어마한 일이고 기본적인 것만 해도 말씀하신 것만 해도 후원인을 모집한다는 게 쉽지 않고, 이렇게 크고 자원하는 스태프 150명 있어도 예를 들어서 지원 사업같은 거 이렇게 하지 않으면 당장 이 활동에 걸맞게 3,4명 활동가를 한다는 게 굉장히 어려운 일일 것 같거든요. (I)

### 후원으로 자립 계획세우기

기존의 조직체계를 갖고 있는 단체에서 후원자 200명 당 한명꼴로 지키고 있는 분은 진짜 손에 꼽히고요. 대부분의 그 범위를 넘어서면 활동가의 희생이 담보가 된다는 걸 전제 하에 간다고 하죠. (K)  
3년차의 고비를. 지금으로하면 한 2년은 버텨요 재단지원 끊겨도. 그걸로 살아남을 순 없으니까 장기적으로 어떻게 할건지. 운영위원회에서도 회원을 600까지 늘려야한다. 제주에서 가장 회원이 많은 데가 600정도예요.(P)

### 단체의 위상고민: 사단법인으로

아직 임의단체고, 근데 저희가 적극적으로 후원을 모집하지는 않았어요. 60명 정도가 후원을 해주세요. 소액 후원자들이죠. 그래서 단체의 위상에 대해 조금 고민은 하고 있어요. 사단법인을 해서 기부금 영수증도 해 줄 수 있고, 기업에서도 후원을 받을 수 있는 형태로, 그래서 이번 가을에는 사단법인으로 준비 중이에요. (M)

### (9) 재단으로부터, 비영리 창업 지원받기

비영리 조직의 창업에서 재단의 지원금은 시작을 열도록 돕고 어려울 때마다 마중물 역할을 해주었다<sup>5)</sup>. 재단의 지원 결정에 대해서 창업조직들은 신뢰만으로 장기적으로 지원을 결정해주었으며 3년간 성장을 느끼며 자신감을 가지게 도와주었으며, 무엇보다 비영리를 비영리답게 운영할 수 있도록 도왔다고 하였다. 재단의 지원 방식에 대해서는 처음은 지도해주었고 매해 지나가면서는 방임을 하면서 자립을 향해 나아갈 수 있도록 도왔다고 하였다. 지원받는 기간동안 내내 생각하고 고민하고 신경을 쓰도록 안내하였으며, 지속가능성과 확장성을 토론하였고, 단계적으로 성장 할 수 있도록 도왔다. 그럼에도 조금더 개별적인 지원의 욕구가 있었다. 선배조직의 조언이나 네트워크가 강화되는 것, 회계나 홍보, 모금 등 세분화된 지원, 3년이 지난 후 숨통이 트일 수 있는 지원이나 정보가 필요하다고 하였다.

### 조건없이 신뢰만으로 지원

아름다운재단이 조건 없이 신규 단체에게 지원금을 주는 것은 매우 훌륭한! 시도라고 생각합니다. 외국 펀드 중에서도 이렇게 조건 없이 신뢰 하나만으로 거액을 지원하는 곳은 많지 않은 것으로 알고 있습니다. (P, 2차이메일인터뷰)

### 비영리를 비영리답게 지원

기관들이 비영리 단체들을 보는 시각이 어디에서 어떻게 시작되어야 되는 지가 중요한 부분이라고 생각해요. 예를들어 노동 문제, 환경 문제를 해결하고자 모여있는 것들에 주목하는 거지 그 단체들이 갖고 있는 힘합? 젊음, 일자리, 청년이라는 키워드로 보는 것들이 많은 것 같아서. 안주는 것보다 낫다는 모르겠는데 굳이 그렇게 접근하는 건 좋지 않은 것 같다는 생각이 들어요. (L)

5) 연구에 참여한 비영리 창업 조직 모두 아름다운재단으로부터 지원을 받고 있었다.

### 계속 생각하고 고민하고 신경써야하는 지원

관리감독을 받으면서 되게 큰 도움이 됐다. 미션 비전을 다시 세우는 게 그전에는 약간 낙관적거나 생각만 있었는데 재단에서 미션 비전을 똑바로 만들어라라고 하니까 정신 차리고 새 미션을 만들어 내는 게 많은 도움됐다. (R-아재간사 대화)

### 먼저, 창업한 선배 조직의 조언

정규프로그램으로 선배들을 만나는 것이 대안이 될 수 있지 않을까 생각합니다. 왜냐면 재단이 해주는 얘기랑 다르게 듣는 사람들도 선배들이 얘기하면 다르게 들어요. (S)

인큐베이팅 사업을 했던 선배 조직을 만나게 해주신 점. 그래서 그때 워크샵에서 같이 고민해주시고, 사업자는 좀 다른 형태의 성과를 조금 더 인정해줘야하는 거 아니냐고 얘기해주시는 분들도 있었고 (중략) 재단에서 그런 자리를 마련해주시고 먼저 경험했던 선배 조직들의 시행착오를 들어보고 뭘 더 준비해야 되나를 좀 알게되고. (M)

### (10) 미션으로, 자립의 의미 다시 새기기

자립에 대한 고민은 신생조직의 창업가들에게 숙제이다. 재정에 대한 압박 속에서 비영리 조직의 창업가들은 자립의 의미를 다시 새겼다. 초반 3년을 버틸 수 있는 힘은 바로 사명감이라는 것이다. 조직이 커지고 규모의 확대가 자립이 아니라, 창업때 세웠던 미션을 지속하는 것을 다시 확인하고자 하였다. 그 미션에서 출발한 조직의 기대 모습을 다시 새기며 살아남기 위한 힘을 얻었다.

### 버티기: 사명감으로 고비를 넘기기

어쨌든 초반에 버티기를 해야하는 거예요. 존버를 해야하는 시기가 있는데 무조건 그 시간동안에 많이 나가떨어지더라고요. 존버라는 게 3년이죠. 3년이 제일 고비라고 생각해요. 인디밴드도 마찬가지예요. 밖에서 봤을 때 멋있고 화려한 사람들도 3년이 지나면 대부분 정리하고 떠나는 사람들이 많아요. 3년이 고비인 것 같은데. 그러면 버틸 수 있는 방법은 사명감 밖에 없는 거예요. 이걸 내가 왜 선택했는가에 대한 사회적 미션이죠. (R)

**자립의 의미: 재정이 아니라 미션**

이 지원이 끊기더라도 우리가 하려고요. 자립이라는 건 조직이 더 커지고 이것이 규모가 더 커지는 걸 자립이라고 생각하지는 않아요. 내가 처음에 생각했던 일들이 어떤 형태로도 계속 지속된다고 하면 자립이라고 생각하거든요. (M)

**처음에 기대한 조직 모습 확인하기**

‘이거 괜찮다 해볼 법 하다’ 그리고 시민단체들이 대부분 회원수입으로 구조가 이루어지고 있는데 그게 참여연대나 환경운동연합처럼 큰 단체들이 지속가능하지만, 신생단체들은 활동가들이 50만원 받고 일하거든요? 어디서 알바 뛰고 힘들게 일하는데, 뭔가 이게 사업수입과 회원수입이라는 두가지의 수익구조를 가지고 새로운 형태의 시민사회 모델을 만들어보고 싶다는 생각을 했던거 같아요. (P)

**2) 비영리창업 지원조직의 경험: 비영리 업(業)을 넓혀가는 길**

비영리창업 지원 조직의 경험은 비영리조직이 다양한 체계들과 상호작용하면서 성장하게 하며 그 개념을 넓혀가는 길이라는 주제로 드러났다. 비영리조직이 시작을 하는 과정에 근본적 질문과 현실적 방법을 동시에 던지며, 신생조직이 안정적으로 성장조직으로 나아갈 수 있도록 종합적으로 안내하는 과정이었으며 세부 주제어들은 다음과 같이 나타났다.

〈표6〉 비영리 창업 지원 조직의 경험 분석 주제어

주제어	하위개념
엄격하면서 현실에 안맞게, 비영리규제하기	단체 등록 절차상 타이밍 중요, 부가가치내는 부분에 지원 못받음, 수익 사업하는 비영리?, 지원을 받기 위해 비영리를 기업화
각자의 입장에서, 비영리 창업에 관여하기	비영리 재단의 지원: 컨벤션의 굴레, 재단의 지원: 시스템 갖춘 비영리만, 벤처 투자 하듯이 비영리도 투자: 인건비지원 대신 임팩트, 비영리 대출 시장으로 자율성 확보, 안정성 확보를 위한 자조펀딩
서로 다른 생각하며, 같은 것을 본다교하기	기업은:임팩트 빠른 확산 기대, 비영리는: 투자 아닌 기부, 재단은: 공공성의 경계에서 고민, 중간지원조직은: 아직 갑질마인드
새로운 사람들이, 비영리에 등장하기	청년세대의 등장: 활동가는 싫고 자기가 빛나는 일, 취업 회피 루트, 스피ن아웃그룹: 비영리출신의 도전, 기금을 따라 이동
꿈은 원대하나, 현실은 준비부족	10명 중 9명 망한다, 서둘러 완성을 못함, 너무 쉽게 생각함, 아직도 뼈를 갈아넣음
비영리의 혼종성으로, 모호하게 존재하기	업의 혼종성, 비영리한다와 영리한다, 하이브리드는 빛 좋은 개살구, 지원금 받으면서 NGO?
느슨한 마음을 혹독하게, 잡아주기	한심한 마음 잡아주기, 단계별지원, 지원의 욕구 다양, 멘토링 연결하여 맞춤형 교육, 업을 모르는 컨설턴트, 비영리를 싫어하는 지원조직들
혁신리더로, 창업가 준비시키기	미션을 정확히하고 다방면에 신경쓰는 것, 일하는 사람에 대한 태도, 재정과 책무성, 정신승리
잘 망하게, 출구 찾아주기	1000일 버티기, 데스밸리를 넘어라, 언제까지 지원?, 잘 망하게 돕자, 좀 비벤티-출구전략 부재
다양한 시장, 확장하기	역사적으로 비영리 시장, 법인화하여 확장, 사업하기 쉬운 상업적 형태의 비영리, 비영리 M&A, 창직의 확산
비영리창업지원, 방향전환하기	효율성 키우기, 중치를 키워내기, 고도화시켜주기, 아이디어 엮어주기
다시 비영리, 미션 확인해주기	복잡하고 마이크로한 세상에서 비영리 더 필요, 미션과 책무성 강조, 비영리가 지켜야할 공공성, 비영리성이라는 사회적 가치



## (1) 엄격하면서 현실에 맞게, 비영리 규제하기

비영리 창업의 생태계에서 법제도는 창업조직의 내용과 형태에 상당한 영향을 미친다. 법제도에서 ‘비영리조직’은 공공을 위한 활동에 대한 기여를 인정받아 세제감면 등의 혜택을 받고 반대로 공공의 지원금을 부가가치를 내는 부분에는 사용할 수 없도록 제약도 받고 있다. 인건비도 이에 해당되면서, 초기 창업한 비영리조직에게 인건비 지원 등의 제약은 큰 도전이 되고 있다. 이로 인해 수익사업을 하는 조직으로 변화를 도모하기도 하고, 지원을 받기 위해서 비영리조직을 사회적 기업화하는 경향도 보이고 있다. 제도로 인한 지원방식의 제약은 비영리성을 유지하기 힘들게 하는 요인으로 작용하고 있었다.

### 단체 등록 절차상 타이밍 중요

주식회사 만드는 건 일주일이면 끝나요. 근데 사단법인이나 재단은 돈이 있어야하니까 힘들고 그 외의 것들은 거의 1년이 걸려요 잘못하면. 그리고 타이밍 잘못 잡으면 9월되면 인사교체가 있어요 공공서들이 그런 타이밍 잘못 잡으면 1년 혹 넘어가요. 또 세무적으로 봤을 때 국가입장에서 생각해보면 세금을 안내는 조직을 허가를 쉽게 안내주죠. (D)

### 부가가치 내는 부분에 지원을 못받음

저희는 지원금을 사용할 수 있는 내용을 보면 부가가치를 낼 수 있는 건 다 못한다고 되어 있어요. 영상, 플랫폼 만드는 거, 개발비 이거는 이후에 부가가치를 창출할 수 있는 부분, 인건비에 대한 부분은 당연히 없는거고. 저희가 따라야하는 행안부의 지침들은 안타까운 부분이 많이 있는거고, 저희들은 완전 초기 스테이지에 있는 사람들을 지원한다고 했을 때 다음 단계 징검다리가 없는 게 막막한 거예요. (G)

### 지원을 위해 비영리를 기업화

비영리를 하는 데도 사회적 기업화하는 데가 있긴 해요. 왜냐하면 있는 돈인데 안받으면 손해거든요. 솔직히 약간의 교육과, 컨설팅을 받으며 3천이나 1억이 오는데, 그래서 어쩔 수 없이 중복된 서비스를 받아도 지원하는 데가 있긴 했어요. 정부의 지원 때문에 흔들려서 굳이 안해도 되는데 조직화하는 그런 곳이 있긴 해요. (E)

## (2) 각자의 입장에서, 비영리 창업에 관여하기

비영리조직 지원 생태계에서 제도뿐 아니라 기존의 비영리재단들이 가지고 있는 관습도 비영리 창업 조직을 지원하는데 제약이 되고 있다. 기부자가 프로그램이나 사업에 지원을 하는 것을 원한다고 여기며, 조직의 인프라 투자는 부정적으로 생각하기도 한다. 또한 비영리 조직의 시스템을 갖춘 곳을 지원하고자 하여, 법적 등록 단체, 법인 등으로 한정하고 있다. 이에 영리기업의 지원은 달랐다. 벤처에 투자하듯이 비영리에도 포괄적으로 지원하고 대신 임팩트를 강조하였다. 신생 비영리조직에겐 이 또한 부담이 컸기에, 자율성을 갈망하며 비영리 대출 시장을 성장시키거나, 비영리 상황에 맞게 필요한 자금을 확보할 수 있는 자조 펀딩을 스스로 지원 생태계에 관여하고자 하였다.

### 비영리 재단의 지원: 컨벤션의 굴레

비영리재단의 컨벤션이 기부자들에게 왜곡된 인식을 줬요. ‘자꾸 인프라 투자하려는데 어떡하죠. 식당을 바꾸려는 데 어떡하죠. 프로그램을 안하려고 해요.’ 그래서 저는 다행히 기부자와 말이 통해서 ‘저희 기부자님은 그걸 원해요.’ 그러니까 약간 소통이 여전히 그렇다는 거죠. 여전히 프로그램을 해야되고 인력이나 인프라 투자를 하는 거는 돈낭비라고 생각한다는 게 되게 안타깝긴 해요. (E)

### 벤처 투자 하듯이 비영리도 투자 : 인건비 지원하고 임팩트 보기

비영리 쪽에서 만들어낸 사회적 임팩트 얘기를 하는데 99%가 사람이 하는 거다. 그런데 인건비 안되고 뭐도 안되고 하면 못한다고 해서 나름 개선시킨 거예요. 그러면서 투자사들도 투자하면서 파이낸셜 리턴을 원하면서 임팩트도 본다고 하니 규칙을 완화시켜 놓고, 이런 게 많아 졌으면 싶은거예요. (D)

### 비영리 대출 시장으로 자율성 확보

비영리 대출시장이 왜 이렇게 커졌냐. 그 이유 때문이거든요? 그랜트는 되게 많아요. 자산성 못하게해 인건비 못 줘. 세금도 그렇고 비영리 재단들이 돈을 뿌릴 때 여러 조건들 속에는 관리비 제한, 인건비 제한, 그렇다보니까 사회적 기업들은 그 영역에서 차라리 대출받아서 쓰고 벌어서 갚겠다는 것이 자꾸 커지는 거죠. 자율성이라는 게 중요해 지는 거죠. (C)

### (3) 서로 다른 생각하며, 같은 것을 본다고 하기

비영리 창업 지원 생태계의 주요 조직들은 공공성의 사회적 실현, 사회문제 해결을 위한 지원을 한다고 하였지만, 각자의 입장에서 기대하는 것은 달랐다. 기업은 임팩트를 강조하며 비영리의 성과가 빠르게 확산되기를 기대하였다. 비영리 지원 조직은 투자와 기부 사이에서 평가와 안정성 확보를 기대하였다. 민간 재단들은 공공성과 비영리성 사이에 존재하는 다양한 신생 비영리조직에 대한 가이드라인 수립에 혼란을 겪고 있었다. 지원조직들의 서로 다른 관점을 가지고 있음에도 불구하고, 신생 비영리조직의 입장에서는 이들은 여전히 '갑'의 위치에 있었다.

#### 비영리는: 투자나 기부나

벤처의 경우는 투자를 받아야 되잖아요. 투자를 받아야 되는 데에서는 필연적으로 평가가 따라올 수 밖에 없고 그 평가에는 조직의 안정성이 굉장히 큰 부분으로 여겨지는데, 비영리의 부분에서는 기부를 받거나 후원금을 받지 투자를 받는 게 아니기 때문에 조직의 안정성이라는 게 비슷한 비중으로 여겨질까하는 생각이 들어요. (G)

#### 재단은: 공공성의 경계에 서기

자기 이익이 되는데 왜 우리 재단이 이것까지 지원을 해줘야하지? 그 경계가 비영리성이나 공공성이라는 것의 경계와 과연 이 사람이 창업을 해서 성공을 해서 사회적으로 임팩트를 미친다는 게 어디서에 경계를 잘라야 하는지 경계가 되게 모호하다 그런 생각을 되게 많이 하고 있어요 요즘에. (A)

#### 중간 지원조직은: 아직 갑질마인드

돈을 주는 데가 민간재단이나 민간재단모금회나 큰 돈주는 데가 몇 개 한정되어 있는데 중간 지원조직의 마인드가 아직은 과거에 머물러 있어서 여전히 갑질마인드가 되게 커요. 그리고 여전히 비영리는 의존마인드가 되게 커요. (E)

#### (4) 다양한 사람들이 비영리에 등장하기

창업지원을 하면서 새로운 사람들이 비영리 시장에 진출하고 있었다. 대표적으로 청년세대와 NPO출신의 활동가(사회복지사)들이었다. 청년들은 기존의 단체의 활동가로 살고 싶어하지 않았다. 안정성을 추구한다기 보다는 자기 이름을 걸고 하고 싶은 일을 하고자 하는 모습이었다. 취업이 어려운 시기에 창업을 하나의 방안으로 여기는 것도 엿보였다. NPO출신 활동가들은 ‘스핀아웃’ 그룹으로 등장하였다. 기존의 비영리조직에서의 활동 경험에 비추어 새로운 조직을 창업하는 것이었다. 지원조직이 요구하는 조직을 설립하거나, 본인이 추구하는 일을 자유롭게 하고자 1인 조직을 창업하기도 하였다.

##### 청년 세대의 등장: 자기가 빛나는 일 선택

이 친구들이 결국 단체에 들어와서 어떤 활동가의 삶을 살고 싶지도 않아하거든요. 요즘 청년들은 자기 스스로 자기 이름을 걸고 자기가 빛나는 일을 하고 싶고 그걸 자기가 뭔가 이루고 싶고 먹고 살고 싶고 그런 사람이 많은 거예요. 그게 곧 창업이겠죠?... 10대부터 내가 하고 싶은 일, 잘 할 수 있는 일 이런 걸 생각하고 하면서 즐거울 수 있는 일. 안정된 삶은 아니지만 그런 다양한 실험의 세계에 발을 들여놓으려고 하고 그런거에 고민이 있고 그렇게 살고자하는 한 무리의 청년들이 생기고 있다.(A)

요즘 취업이런 게 어려우니까 여러 가지 그냥 루트 중에 하나의 회피하는 건 아닌가? 이런 생각도 좀 하고 여러 가지 왔다갔다 하는 것 같아요. (B)

##### 스핀아웃 그룹: NPO출신 20대부터 30-40대

기존의 이제 NGO, NPO에서 일하셨던 한 30대, 40대 그 분들이 약간 스핀 아웃하려고 하시려는 게 되게 있더라고요. 아마 기존 조직 안에서 아마도 이제 당신들이 조금 혁신적이고 하니까... 이제 조직 안에서 나와서 가볍게 하고 싶은 새로운 도전을 하고 싶어 하는 분들..그런 경향성이...(B)

꽤 많은 사람들이 사회적 기업으로 넘어왔어요. 왜냐하면 이쪽 기금이 늘어났거든요. 그 분들을 만나서 특강, 컨설팅을 한다고 만나보면 마인드가 똑같아요, 경험도 똑같고. 그러니까 현장은 안바뀌나하는 생각이 드는데, 최근 5-10년 치의 과거를 보면 새로운 청년이나 젊은 이들이 창업한다고 나왔는데 가만보면 비영리 쪽인거예요. 미션이 그러다보니까. 근데 이 사람들이 가질 수 있는 최초 씨드머니라는 게 대부분 사회적기업진흥원에서 나오거나 아니면 관공서에서 나오는 거죠. (D)

## (5) 꿈은 원대하나, 현실은 준비부족

비영리 창업도 영리 창업과 마찬가지로 지속하기 어렵다. 비영리는 시작도 어렵고 안정적으로 운영하는 것은 더 어렵다는 것이다. 이유는 조직 경영에 필요한 실제적 기술과 지식이 부족한채 서둘러 창업하여 서둘러 완성도 못하기도 하고, 지원금을 편의대로 쉽게 생각하고 사용하기도 하였다. 또한 비영리 조직의 활동가들의 희생에 기대어 운영하기도 하였다.

### 10명 중 9명 망한다

창업이 쉬운 일은 아니니까 10명이 시작하면은 9명이 망한다고 생각하고 시작을 해야합니다. 내가 그 9명이 될 수도 있고 운이 좋으면 10명 중의 1명이 될 수도 있는데 너무 쉽게 생각하지 않았으면 좋겠다. 시작하는 것도 어렵고 하고 난 다음에도 어렵고, 계속 어려울 거라서. 너무 쉽게 판단할 부분은 아닐 것 같다. (B)

### 쉽게 생각함

너무 쉽게 생각해요. 돈 버는 조직을 돈 안버는 조직으로 전환하는데 왜 그걸 허가해줘요. 정에서 주는 그란트라고 부르는 돈은 쓰기 어렵게 되어 있어요. 그 돈을 따오면 운영을 잘 했어야하는데 법인화하고 나서 제대로 집중 안했겠죠. 그러면 사고가 나요. 세무신고 똑바로 안하거나 리포트 못썼거나, 그러면 도덕적으로 타격을 입고 조직이 사라지고 이게 반복인거예요. (D)

### 아직도 뼈를 갈아넣는 비영리

비영리는 사회적 가치를 달성했을 때 직원들에게 무엇을 줄 수 있느냐에 대한 고민없이 시작한다는 거죠. 직원들...인권, 노동, 환경 같은 것들은 다 무시됐거든요? 그때 경제논리와 비슷하게 가고 있는 거 아닐까? 거기에 반기를 들었던 사람들이 시민단체를 세우고 비영리를 세웠는데 자기가 오히려 비판했던 사람들의 습성을 따라가는 건 아닐까 (E)

## (6) 비영리의 혼종성으로, 모호하게 존재하기

비영리 창업 생태계에서 최근 가장 큰 변화는 비영리 업(業)의 혼종성이다. 제3섹터의 확장으로 시민사회조직의 범위가 넓어졌다. 특히 사회적경제 조직들이 발전하면서 비영리성과 영리성에 대한 개념의 혼란도 컸다. 현장에서는 영리를 추구하는 것과 비영리조직이 수익사업을 하는 것의 구분도 모호하였다. 비영리 업의 혼종성은 비영리성이 약해지는 과정이었고 비영리는 지원금-정부 지원금을 포함하여-을 받아야만 운영되는 의존적 조직이자 모호한 조직으로 평가절하되는 결과를 낳고 있었다.

### 비영리한다와 영리한다

비영리한다는 것은 어느 회사에서 양계사업을 위해서 지원금을 받을 수 있는, 그러니깐 여기서도 얘기를 해보면 비영리 사업 아니면 지금 하는 사업은 어느정도 유지되는 지 그러면 거의 할 수 있는 게 우유사업, 닭사업도 그렇고 얻는 소득 증대 사업이 다 지원을 받아서 하고 있는 건데, 이 친구들은 그것은 비영리이고 여기에 생산 설비를 집어 넣고, 그릇을 만들고 거기서 수익 창출로 하고 거기에서 현지 사람들을 생산 과정에 포함시키는 건 영리인 거죠. 이게 섞여있어서 고민하는 거죠. (G)

### 빛좋은 개살구

하이브리드조직화를 요즘 많이 하는데 빛좋은 개살구가 아닌가? 문제 해결하는 방식들은 다양하고 비영리가 존재하고 하이브리드 조직이 존재하고, 영리가 존재하는 건데, 사회 변화나 사회적인 문제를 해결하는 주체가 소외된 채로 가면서 비영리가 더 죽어가고, 왜곡되고 비판받았던 것 같아요. 비영리라 하면 거지근성이 있어야하고 편당해서 돈 벌어 와야 하는 분위기를 만들었기 때문에 거기서 오해를 불러일으키는 것들이 많다고 보거든요. (E)

### 지원금 받으면서, NGO?

NGO라고 얘기할지, NPO라고 얘기할 지에 대해서는 사업을 지원을 하면서 보면 좀 애매한 것 같긴해요. 그래서 어떤 활동가는 'NGO, NPO의 구분은 단순하게 생각하면 지원금 받으면 NPO라고 얘기할 수 있지만 NGO라고 얘기하기 좀 애매하지 않아?' 사실은 기성 활동가 층에서는 그런 얘기를 하긴 하거든요. 그렇게 생각하면 엄밀한 개념은 아니지만, 지원금 없이 활동할 수 있는 단체도 많지는 않으니깐 실제로 40%를 전체 재정에서 차지한다고 하거든요? 근데 감각적인 기준은 있는 것 같긴 하다. (F)

## (7) 느슨한 마음을 혹독하게, 잡아주기

비영리창업 지원조직은 비영리 창업 생태계의 변화를 반영하며 전략적인 지원을 하고 있었다. 비영리 창업가의 서툰고 안이한 조직 운영, 이상적인 사명감에 치중된 마음을 현실적인 정보 제공으로 잡아주자 하였다. 비영리 조직의 상황에 따라 나타나는 다양한 욕구에 대응하기 위하여 단계별 지원과 맞춤형 지원을 하고 있었다. 그럼에도 불구하고, 비영리 창업지원의 생태계에도 비영리를 모르고 창업만 아는 조직들이 컨설턴트로 활동하고 있으며, 심지어 의존적인 비영리 창업을 지원하는 것을 거부하는 컨설팅 조직도 있다는 혹독한 현실도 보여주었다.

### 한심한 마음가짐을 잡아주기

회계사, 세무사를 소개해주더라도 이 분들은 ‘그러시면 안됩니다.’라는 말이 먼저예요. 만나면 그 분들이 볼 때 한심스러운 거예요. 원천세 신고를 안하러 그러고, 영리, 비영리 법인을 만들어서 여기에 후원금을 넘기면 되지 않냐 하는데 이게 후원금을 너무 많이 넘기면 탈세가 될 수 있어요. 중간지원 조직은 일단 창업을 하려고 하는 비영리 섹터에 소셜 미션을 가진 업을 완벽하게 이해했다면 외부 컨설팅 펌들을 먼저 만나서 중간에서 마음가짐을 잡아주게 하는 게 필요하다는 걸 정말 강조하고 싶어요. (D)

### 단계별지원

BM과 본연적 매출이 한번 나왔다 정도가 아니라 이게 안정화되면 그때가 초기 단계가 마감하는 정도로 보고 이 단계를 인큐베이팅이라고 이야기 하면서 멘토들이 결합을 하고 있는 상태인 거고, 그 다음에 성장단계에는 엑셀러레이팅 프로그램으로 투자를 연계하기도 하고 다른 자원들을 연계하는 걸 구분하시더라고요. (C)

### 비영리를 싫어하는 지원 조직들

‘우리 비영리 쪽에 브랜딩컨설팅을 하고 싶어요. 세무회계 쪽을 하고 싶어요.’라고 하는데 파트너 찾기가 너무 힘든거예요. 아까 말씀드렸던 브랜딩 컨설팅에 저희 돈 얼마 있고 비영리 쪽에서 브랜딩 해주셔야라고 했는데 거기가 ‘아 저희는 비영리는 싫어서 저는 안할래요’라고 하는데가 많았어요. (E)

## (8) 혁신리더로, 창업가 준비시키기

비영리 조직 운영에 대한 체계적 지원 뿐아니라, 신생 비영리조직의 경우 창업가의 지식과 태도가 조직에 절대적인 영향을 미치는 바 비영리 창업가에 대한 지원을 중요시 다루고 있었다. 의사소통, 사명 등 조직 창업가가 갖추어야 할 정신과 일하는 사람에 대한 태도, 재정과 책무성을 갖추도록 도왔다. 자원이 부족하고 조직력도 약한 신생 비영리 조직의 창업가에게 가장 중요한 것으로 강한 신념을 통한 정신 승리해야 함이 강조 되었다.

### 리더의 준비: 일하는 사람에 대한 태도

일하는 사람의 노동권이나 이런 것들을 중요하게 생각하는 현실이랑 다른 것 같다는 생각이 들어요. 저는 역시 인식의 부재와 지금까지 열악성에서 항상 우선순위에 밀릴 수 밖에 없는. 기부와 후원을 받기 위해서는 임팩트를 계속 증명해나 확대해나가는 걸 보여줘야 할 수 밖에 없는 필연적 조건이 있다 보니까 그게 후순위에서 밀릴 수 밖에 없는 것들이 있다고 생각하는데. (G)

### 리더의 준비 : 재정과 책무성

엑셀러레이팅이 가능하겠다고 뽑았는데 들여다보면 책무성이나 재정안정성이 마이너스인 곳들이 많아서 이 세 가지(책무성, 재정안정성, 사회적 임팩트)가 조화롭게 되어 한다는 마인드를 안 갖고 계세요. 소위 기업의 오너들은 이것들을 다 아울러서 보거든요? 조직의 재정이나 사람은 어떻게 이끌어 나가야하고 상품은 어떻게 개발해서 어떻게 타게팅하고 팔아야 한다는 머리가 있는데 그 준비를 못한 리더가 시작하면 100% 망하더라구요. (E)

### 정신승리

1차적으로 정신승리가 필요하다고 보는데요. 약간 가볍게 표현하면 정신승리인거고 자기가 미션 비전에 대한 이것도 좋게 표현하면 미션 비전에 대한 강한 신념이고 나쁘게 표현하면 고집인데... 자기의 신념이나 미션이라는 건은 어렵기 때문에 더 강하게 가져야 해요. 어려울 때 정신이라도 가지고 해나가지 아니면 주저앉으니깐.(B)



## (9) 잘 망하게, 출구 찾아주기

비영리 조직을 잘 운영하게도 도와야 하지만, 잘 망하게도 도와야 한다고 하였다. 신생 조직이 성장기로 가기 위해서는 1000일을 버텨야 한다는 말이 있다. 이와 연결되어 많은 민간지원조직은 비영리창업에 3년 정도의 지원을 하고 있다. 그러나 창업 후 3년이 되면 죽음의 계곡을 만나기 때문에, 잘 건너 갈 수 있게 돕거나 잘 망하게 도울 방안들이 필요하다고 하였다. 실제 비영리는 거의 폐업하지 않고 근근히 유지하는 경우가 많으며 이는 좀비 벤처와 유사하며 다는 지적이었다.

### 왜 계속 지원해야 해?

‘아 되게 재미있을 것 같아’라고 해서 한 사업에 사회가 한번은 투자해줄 수 있지만 왜 그걸 위해 계속 투자를 해야되? 그건 아니라고 생각을 하거든요. 근데 사실은 지금도 초기의 투자에만 많이 머물러 있는 거 아닌가 싶은데, 사실은 3년 정도 지나면 자생해야하는 거 아니야?라는 생각을 하는 거죠. 왜 너의 가치를 위해서 우리 사회가 너에게 끊임없이 투자를 해야해? (A)

### 데스밸리를 넘어라: 2년차 지원

지속가능성을 좀 더 보긴 했어요. 말씀하셨지만 3년이면 데스밸리가 있거든요. 소위 말해 3년이면 데스밸리가 있다고 하잖아요. 그걸 뛰어 넘겨주고 싶었어요. 그럴려면 책무성도 봐야하고 재정안정성도 봐야하고 사회적 임팩트도 봐야하기 때문에 이 세 개를 아울러서 어떻게 볼 수 있지? 그러면 어떤 교육과 컨설팅, 커뮤니티가 필요하지? 어떤 파트너들이 필요하지? 어떤 이해관계자가 필요하지? 그런 것들을 구축해주는 단계였던 거 같아요. (E)

### 잘 망하게 돕자

잘 망하게 하는 것도 뭔가 과정이 필요할 것 같다. 또 하나는 M&A해야 되겠다. 유사한 목적, 일을 지향하고 이 문제를 풀겠다고 하는 비슷한 일을 하는 그룹들은 잘 묶어보자 이런 생각들을 많이 하고 있어요. 결과적으로는 기업의 목적성이 재무적인 수익이 아니라 ----이기 때문에 지속하는 거죠. (C)

## (10) 비영리 창업의 시장; 다양하게 확장하기

비영리 창업의 시장은 다양하게 확장되고 있다. 전통적으로 비영리 시장으로 인식되어온 사회복지서비스, 교육, 문화예술 분야가 있으며, 시민사회 비영리 조직들이 법인화하면서 다양한 자금을 지원받아 활동 범위를 확장하기도 하였다. 비영리 스타트업이라고 하여 비영리성, 공공성에 상업적 형태를 포함한 비영리 조직도 있다. 유사한 미션으로 활동하는 다수의 조직들을 M&A하여 중간크기 조직으로 발전시키기도 하며, 경진대회 등 다양한 지원자, 지원금, 지원 방식이 비영리 영역 안에서 '창직' 하여 새로운 형태로 등장하고 있었다.

### 법인화하여 확장

법인을 하면 창업을 했다고 생각하는거죠. 법인자격이 아니면 소액이예요. 대부분의 씨드머니이고, 좀 더 잘 만들어갈 수 있는 팁이 있는데 법인을 해서 2,3천만원 짜리 펀드를 따오고 지원금을 받아내고 그러면 과거 사회복지 계통처럼 그 사업을 해야되요. 근데 자기들이 더 확장하려면 또 다른 걸 따와야해요. 그러다보니깐 비영리인데 자꾸 이상해지는거예요.(D)

### 사업하기 쉬운 상업적 형태의 비영리

기부시장도 포괄하지만 공공시장도 연계될때야 이런 형태로도 상업적인 형태를 취하는 것이 사업하기가 쉬운 형태이거든요. 그래서 아마 뭔가 새로운 법인격이 나오지 않는 이상 비영리 스타트업이라고 해서 비영리성이나 공공성이 굉장히 강하다하더라도 비영리 뿐만이 아니라 당연히 상업적 형태를 포함하긴 해야할 거예요.(C)

### 비영리 M&A도 가능

이슈를 해결하기 위한 가치로서의 M&A는 가능하지 않을까. 그러면 오히려 저희에게 더 다듬어진 틀이나 사업의 틀을 만들고 거기에 다 참여하게 해서 그들 스스로 그 일을 하게하고 성장하게 하고 그렇게 역을 써볼까?하는 고민을 시작했어요. 300만원 30개를 연결해서, 너는 망원동에서 해 너는 대전에서, 울산에서 해 이렇게 해서 그것들이 하나의 성과로 모이게끔 하는 것을 해볼 수 있지 않을까 (A)

## (11) 비영리 창업지원, 방향전환하기

비영리 생태계의 다양화와 확장성은 비영리 창업 지원의 방향을 수정하도록 요구받고 있었다. 스타트업 지원과 유사하게 ‘효율성’을 강조하게 되고, 작은 조직의 생존보다는 중간크기의 조직들을 키워내는 것을 목표로 두고, 신생 조직들을 성장하도록 고도화시켜주는 전략을 취하였다. 사회문제 해결을 위해 창업 조직들의 아이디어들을 연결해주고 연대하여 함께 활동할 수 있도록 촉진하였다.

### 효율성 키우기

비영리 스타트업이라 하더라도 수익모델이나 부분은 현실이나 자본주의 사회에 시장에 형성되어 돌아다니니까 기존에 스타트업이 했던 거와 비슷하게 알려줘요. 고객 발굴, 효능감 이런 것을 사회적 가치로 교환하는 것... 가치가 느껴지면 회원가입도 하고 후원도 하는 부분이라서 운영이나 부분들은 일반 기업처럼 효율성을 만드는 부분을 좀 더 강조합니다. (B)

### 중치를 키워내기

비영리도 작은 조직은 생존하기 어렵고 중치가 없는거예요. 적당한 규모로 적당한 임팩트를 낼 수 있지만 확산과 복제가 어느 정도 가능한, 소위 말해 중치의 것들을 키워낼 수 있겠다는 목표도 있었던 거 같아요. 그러면서 생태계가 더 다양하게, 사회문제를 다양하게 해결할 수 있고 다양한 문제 해결 주체자도 생길 수 있지 않을까 하는 것들도 있었어요. (E)

### 고도화시켜주기

복지기관, 사회단체와 소셜벤처가 만나기도 쉽지가 않아요. 다들 바쁘기 때문에. 이런데들을 같이 합쳐서 여기를 좀 고도화 시켜주는 결국은 이 역할을 하자면 사실은 공적인 성격의 자금이 다 필요한 거예요. 협력이 가능하려면 사람과 시간과 돈을 넣어줘야 하는 거죠. 중개역할을 하는 게 요구를 계속 많이 받게 되거죠. (C)

## (12) 다시 비영리, 미션 확인해주기

비영리의 혼종성과 다양성, 그리고 영리와 경계의 모호함 속에서 비영리 창업 지원 생태계의 중심이 되는 것은 비영리 조직이 가지고 있는 사회적 '미션'이었다. 사회문제는 더 복잡해지고 작아지고 다양해지고 있으므로 이에 대응하는 비영리는 더욱 필요성이 높아지고 있다. 좋은 일을 적당히 하는 것이 아니라 책무성을 가지고 미션을 바로 세우도록 강조하고 있다. 사회가 비영리 조직을 인정하는 이유는 그들이 가진 공공성이며, 비영리성이라는 사회적 가치라는 것을 확고히 하고 지원의 기준을 재정비하고 있었다.

### 미션과 책무성 강조

본인들이 가지고 있는 임팩트를 저희가 생각하는 것보다 축소해서 생각하고 있으면 그러면 갑자기 '내가 원래는 이만큼 좋은 일을 하고 있었던 것 같은데 아니다' 라고 하면 저희는 다시 그게 아니라고 크게 애기를 해줘야하거든요. 비영리로 쪽 가겠다고 하면 책무성이 더 많이 있을 것이기에 (F)

### 비영리가 지켜야할 공공성

공공적이다라는 것을 증명할 수 있는 것은 그것의 거버넌스 구조나 소유량 배분이거든요. 그래서 협동조합 중에서는 아무리 돈을 잘 벌어서 전문 ceo가 오더라도 우리의 조직 내의 제일 돈 못받는 사람의 7배는 할 수 없어라는 규정들이 내부적으로 있는 거예요. 비영리적이지 않은 것들이 반영된다는 것이 결국에는 보여지는 것일 텐데 그것은 거버넌스, 소유, 배분의 구조 그게 조직 내에서 어떻게 구현되어지는 것이 갖춰져 있냐라는 걸로 가야되지 않을까 생각하고요. (C)

### 비영리성이라는 사회적 가치

근데 여기에 비영리성이라던가 사회적 가치를 어떻게 담을 수 있을 것인가. 그 경계가 모호하다는 고민이 많이 들고, 어쩌면 그냥 그 사람이 비영리가 아니라 그냥 창업을 해서도 그 형태를 통해서 사회적 문제를 해결할 수는 있잖아요? 근데 우리는 그게 사회적 기금이 들어가기 때문에 개인의 이익이 아니라 비영리적이어야 되고 그것에 대한 가치나 이익 또한 비영리 성격에 맞게 운영이 되어야 한다고 생각을 하는 거죠. (A)

## 5. 결론

### 1) 요약

본 연구에서는 비영리 창업 조직과 지원조직의 경험을 탐색하여 한국 사회에서 비영리 창업의 구체적인 경험은 무엇이며 지원조직들은 어떠한 변화를 모색하고 있는지 살펴보았다. 이를 위해 “비영리 창업”은 목적과 방법, 결과, 법적 지위 등에서 비영리 성격을 가진 기관이나 조직, 단체, 사회적 기업, 소셜 벤처, 사회적 협동조합 등의 설립과 창업을 포함하며, 정부나 시장과 구분되는 대안적인 공동체 영역으로서 제3섹터, 시민사회조직, 비영리영역, 무보수참여활동, 사회적 경제까지의 확장을 반영하며, “신생 비영리”는 창업 후 3년이내 형성/출범기 단계의 조직으로 정의하고, 신생 비영리 조직 창업가 11명과 비영리 창업을 지원하는 조직의 실무자 7명을 질적조사방법을 활용하여 자료수집 및 분석하였다. 연구질문은 신생 비영리 조직의 창업 경험은 무엇인가? 그 과정 속 어려움은 무엇인가? 와 비영리조직의 (환경)생태계는 창업을 지원하기 위해 어떻게 움직이고 있는가? 였다.

신생 비영리조직의 창업 경험은 상상한 것을 현실로 마음을 빚는 것부터 시작하여 주변 사람들과 신중하게 검토하며 실험하고 방향과 미션을 확인한 후 안정적으로 신뢰를 얻을 수 있는 방안으로 창업을 하게 되었다. 창업 후 조직운동을 시작하면서 상상한 것과 달라 시행착오를 겪었으며 이에 대해 힘들지만 도전하고 조직의 원칙을 하나하나 마련해갔다. 비영리조직에서 활동가는 자산이며 도구이므로, 활동가가 소진되지 않고 존중받을 수 있도록 운영하고자 하였다. 신생조직의 특성 그대로 창업가의 역할과 책임은 매우 컸으며 비전을 세우고 현실적 대안을 마련하기 위한 책임감을 키워갔다. 조직의 자립과 운영의 핵심요소인 재정적 안정을 마련하고자 조직위상을 높이고 후원과 수익사업의 방안들을 구체적으로 준비하였다. 비영리 창업의 계기를 마련하고 원동력이 되었던 재단의 지원에 대하여 신뢰를 기반으로 포괄적 지원을 한 것에 대한 긍정적 평가와 조직 특성에 맞는 세부적 지원의 필요성을 제기하였다. 끝으로 미션을 다시 정비하면서 비영리조직으로서 자립, 지속가능성을 재탐색하며 성장단계로 진입을 준비하였다.

비영리 창업 생태계의 혼종성과 확장성 속에서 비영리 창업을 지원하는 조직의 경험은 법제도의 규제 위에서 출발하였다. 비영리조직에 대한 사회가 부여한 공공성 실현의 책임은 비영리와 영리가 혼종되는 생태계에서 중요한 기준점이 되었다. 그러나 비영리의 인프라나 활동가(사람)에는 지원하지 않는 규제는 비영리 발전에 제약적 요소로 드러났다. 이에 비영리조직의 창업을 지원하는 민간의 다양한 방식들이 등

장하는데, 벤처투자와 같이 인건비도 지원하며 기업이 참여하고, 비영리 대출시장이나 자조펀딩으로 비영리 자율적 시스템을 갖추려하고 있다. 그럼에도 비영리재단들은 여전히 습관처럼 법제도의 규제안에서 지원을 하고 있는 모습이었다. 지원 생태계의 다양화는 비영리조직에게 다양한 요구를 기대하였다. 기업은 임팩트의 빠른 확산, 비영리는 투자아닌 기부자의 욕구 반영, 재단은 공공성과 창업가의 욕구 사이에서 고민, 비영리 중간지원 조직들은 여전히 '주는자'의 입장을 고수하는 모습이 나타났다. 비영리 창업가의 모습도 변화하고 있는데, 20대의 청년들이 새롭게 진입하고 있고 NPO를 경험한 활동가들이 창업을 통해 새로운 시도를 하고 있었다. 그러나 꿈만 원대하고 현실적인 준비가 부족하여 기존의 방식대로 조직을 운영하거나 목표를 달성하지 못하고 포기하기도 하였다. 비영리라는 꿈을 창업으로 연결하는데 결정적 역할은 지원금이었는데, 최근 사회적 경제에 쏟아진 지원금을 받기 위해 비영리와 영리를 섞고, 혼종성이라는 새로운 색채를 드러냈지만 비영리의 정체성의 혼란만 가지고 왔다는 지적이었다. 비영리 창업지원조직은 이에 대해 혹독하게 마음을 잡아주기 위해 신생조직의 단계별 지원, 맞춤형 교육을 제공하고 자 하였다. 그런데 지원 생태계에도 비영리 업(業)을 모르는 컨설턴트의 활동, 비영리를 거부하는 영리 컨설팅의 태도들이 또다른 영향을 미치고 있었다. 비영리 창업 지원에서 창업가를 혁신리더로 준비시키는 것을 장기적으로 프로그래밍 하고 있었으며, 창업을 돕는 것 만큼, 확장과 변형, 전환, 나아가 폐업도 돕는 방안을 마련하고 있었다. 신생조직의 지원에서 머물지 않고, 중치를 키워내는 지원조직의 성장도 나타났다. 효율성을 키우고, 고도화시켜주며, 아이디어를 엮어 성장단계의 조직으로 발전시키고자 하였다. 마지막으로 비영리 업(業)의 본질에서 비영리 창업의 필요성, 비영리 조직이 새겨야 할 미션과 책무성, 공공성, 비영리성이라는 사회적 가치의 중요성을 지원의 가장 중요한 핵심 가치로 삼고 있었다.

## 2) 제언

### (1) 정책

비영리 창업을 지원하는 것은 과거의 방식과 무엇이 달라야 할지 고민이 필요하다. '비영리'의 정체성에 부합하는 지원방식을 취하고 있는지 접근해야 하는데, 먼저 '비영리조직'을 어떤 정체성과 어떤 일을 하는 곳으로 어느 범위까지 인정할 수 있는가에서 출발해야 한다.

비영리조직은 국가로부터 공공의 이익을 위한 활동에 대한 세금감면 등 혜택과 지원을 받는다. 사회적 책임성이 높으며 조직 운영의 법적 제약도 따른다. 기업보다 재단이나 사단법인의 창업이 더 어려운 이유이다. 견고한 법제도 위에서 비영리지원 방식과 형태는 옛것을 그대로 반영한 것으로 보인다. 정부의 비영리 조직에 대한 규칙과 규제, 공동모금회의 규칙도 그대로 적용되고 있다. 비영리 창업 혹은 비영리 스타트업에 대한 정책적인 경직성이 창의적 사고와 방식으로 뛰어난 조직들을 모호한 정체성으로 이끌고 있다. 예를 들어, 모법인의 영리사업이나 비영리의 수익사업을 하는 데 비영리라고 할 수 있는가, 법적 문제가 되지 않는가와 같은 질문들이 나온다. 비영리창업 생태계에서 ‘비영리’에 대한 정체성 고민이 요구된다.

보수적 지원 방식의 유지는 직업활동가에 대한 불인정에서 문제로 드러난다. 비영리조직은 활동가가 도구이다. 그들의 아이디어와 노력이 사업이고 성과임에도 불구하고 ‘인건비 지원 금지’라는 틀 속에서 활동가의 일을 인정하지 않고 있다. 또한 ‘부가가치’를 창출 할 수 있는 일은 비영리조직에서 할 수 없다(행안부 규제). 초기에 민간에서 이를 지원한다고 해도 법적 규제로 인해 비영리 조직의 지속가능성은 낮다. 영리기업의 창업 생태계에서 인건비를 포함한 포괄적 지원과 지속가능한 부가가치 창출에 대한 지원을 하고 있는 것에 비해, 비영리 영역의 지원 방식과 규제는 무엇을 포함해야 하는지에 대한 점검이 요구된다.

이러한 비영리창업 지원 방식의 모순은 결국 재정지원이 필요한 비영리조직이 사회적 기업 등으로 전환하며 (재)창업하는 방법으로 이어진다. 정부의 지원 때문에 조직의 형태를 바꾸는 것이다.

## (2) 금융

아산나눔재단, 아름다운재단, 다음세대재단 등은 비영리창업 지원에서 포괄적 지원 방식과 자금사용에 유연성(규칙 완화)을 두고자 하였다. 비영리 창업 지원 생태계에 새로운 가능성을 보여주었는데 근본적 대안은 아니다. 비영리조직들은 더 자율성을 갈망하고 있다. 지원을 받고 규제를 받는 것보다 비영리조직의 연대를 통한 ‘비영리 대출’ 제도, ‘자조기금’의 필요성이 높아지고 있다. 특히 열악한 조직일수록 재정지원자의 요구를 받아들일 수밖에 없으므로 불평등한 구조의 개선은 비영리창업 생태계에서 필수적이라 하겠다.

비영리 창업을 지원한다는 것이 지원조직과 창업조직간의 관계를 좌우한다. 기업이나 정부, 중간지원조직(재단)들과 지원을 받는 창업 조직간 신뢰와 파트너십을 강조하지만, 실제적으로는 돈을 주는 자와 받는 자라는 ‘갑을관계’에 있다는 것이다. 기업창업을 지원할때는 ‘투자’라는 표현을 쓰지만, 비영리를



지원할때는 '기부' 라고 한다. 투자가 아닌 기부를 할 때는 조직의 지속가능성이나 안정성 보다는, 주선자의 만족감을 높여주는 기부처의 열악함이 더 중요해진다.

그러나 최근 비영리 창업 생태계에 기업의 '투자'가 들어오면서 변화가 시작되었다. '기부' 관점의 갑을 관계에서 영리적 관점에서의 임팩트를 요구받게 된 것이다. 기업의 입장에서 자금이 돌아야하며 혁신적인 변화(임팩트)를 기대하였다. 비영리의 가치와 아이디어를 기술기반으로 빠르게 확산할 수 있는지 등 성과의 방향이 달라졌다. 비영리성이나 공공성의 경계가 모호하게 확장되고 변질되었다.

비영리 창업을 지원하는 조직과 창업 조직간 건강한 파트너십을 형성하기 위해 접근방법의 변화가 필요하다. 평등한 관계성을 위해 비영리조직의 연대성을 높이기 위한 근본적인 지원 구조를 바꾸어야 할 때, 대안적인 자조기금이나 비영리 대출 방안에 대한 고민이 요구된다.

### (3) 문화

기존 전달자-수혜자 패러다임의 사회복지 영역에 대한 대안으로 비영리창업의 생태계가 움직이고 있다. 조직의 성격, 일하는 방식, 업의 구조 모두를 혁신적으로 바꾸고자 한다. 비영리 창업을 통해 비영리는 '젊어졌고, 작아졌다.' 그래서 재미있다. 2-30대의 젊은이들이 문제의식과 해결방법을 찾아가고 (청년실업에 대한 회피적 방식일지도 모르지만), 큰 단체에 기대지 않고 SNS 등을 활용하여 작지만 의미있게 시작하고 있다. 또 다른 주체들은 기존 비영리(복지)조직에서 단련된 전문가들의 경력이동이다. 새로운 문제 해결을 위해 활동가로 변신하거나 혹은 비영리 창업의 컨설턴트(조언자)로서 새로운 업을 개척하고 있다. 사회적 경제부문 정부지원이 많아지면서 비영리 창업 지형은 영향을 받았다. 돈이 있는 곳에 사람이 모인다.

이것과 연결된 문화는 비영리와 영리의 '혼종성'이다. 비영리로 다 설명되지 않는 조직들이 등장하고 있다. 비영리와 창업이 어울리지 않았던 말이었던듯, 이제는 비영리 창업 혹은 비영리 스타트업이 등장하였다. 비영리를 시작한 청년들도 '활동가'로서의 삶을 꿈꾸기 보다는 '창업가'를 그리고 있다. 영리적인 사업을 통해 비영리성과 공공성을 추구하겠다는 구상을 하거나, 영리기업이 사회적기업으로 전환하면서 지원금을 받아 운영해보는 구상을 하거나, 결국 동상이몽이며 공존의 어려움을 경험하게 된다.

비영리와 영리의 만남은 혁신적인 방식으로 발전하기 전에, 현실적인 준비부족으로 망하고 있다. 사회적 가치 실현을 위한 기술 개발을 했어도 시장에서는 현실적이고 구체적인 준비가 필요하다. 10%의 살아남을 성공률을 높이기 위해 창업 조직들에게 무엇을 더 준비시킬지에 대해 고민이 필요하다.



#### (4) 지원

비영리 창업 조직의 생존과 지속가능성을 위해서 지원 조직들은 다양한 접근을 하고 있다. 첫째, ‘법인격’을 갖추도록 한다. 모든 출범기의 조직은 비체계적이다. 지원조직의 원칙에 따라 법인, 비영리단체 등으로 지원에 한정을 두기도하고, 그 이전 단계의 조직을 지원하기도 한다. 둘째, 비영리 조직의 돈과 법적 문제 지원이다. 비영리의 아킬레스건은 ‘회계’인 것 같다. 미션과 비전을 따라 활동에 중심을 둔 비영리 조직에서 돈 관리, 그로 인한 법적 문제는 제한된 인력구조 안에서 부담이 된다. 이에 외부 컨설팅 형태로 회계사, 세무사, 변호사, 노무사 등을 지원한다. 셋째, 조직운영의 방식을 알려준다. 지원금도 주고, 전문가도 지원하고 있음에도 팀빌딩이나 사업개발, 로드맵이 아직 부족한 경우가 많다. 그 다음 단계로 나아가도록 지원한다. 예를 들어, 출범단계의 인큐베이팅 다음에 성장단계의 엑셀러레이팅 지원, 혹은 관심단계의 예비 스타트업 다음에 유아단계의 스타트업 지원 등이 있다. 넷째, 사람의 연결이다. 멘토링이 대표적인 사업인데, 장기적으로 조직의 생존가능성을 높여주기 위한 접근방법이다. 비영리 조직의 욕구변화에 따라 필요한 사람을 연결해준다. 다섯째, 비영리 스타트업의 수익모델 발굴이다. 조직의 효능감과 지속가능성을 높이기 위한 전략으로 사회적 가치의 교환을 어떻게 할 것인지 방법을 찾아내도록 요구한다.

여섯째, 충치를 키워내기 위한 지원의 고도화이다. 출범단계를 지나 성장단계에서 확산과 복제가 가능한 비영리조직으로 키우는 것을 말한다. 자금, 사람, 기술을 연결해 기반을 단단히 만들어 주고, 유사한 아이디어들을 가진 소규모 조직들을 묶어서 키우는 방법, 재단은 R&D를 하고 지역의 작은 비영리들이 동시에 사업으로 발전시키는 방법 등이 있다. 일곱째, 데스벨리(죽음의 계곡)를 넘기 위한 지원이다. 비영리 창업 지원 생태계는 3년까지의 지원이 보편적이다. 현장의 경험상 3년에 죽음의 계곡을 만나는데 이를 잘 지나가기 위해 책무성, 조직의 안정성, 사회적 임팩트를 높이기 위한 교육, 컨설팅, 커뮤니티 등 종합적 지원을 모색한다. 그런데 동시에 생각해야 할 것은 언제까지 지원해야 하는가 이다. 3년이면 충분하지 않다면 얼마나 무엇을 더 해야 하는지 고민해야 한다. 여덟째, 출구전략을 만들어주는 것이다. 폐업이 많은 영리영역과 달리 비영리영역은 폐업이 아니라 좀비 조직의 형태로 근근히 살아남는 경우가 많다. 소수의 구성원들의 희생으로 조직의 미션을 달성하기 위한 노력을 한다고 하지만, 실제로는 ‘출구전략’이 부재해서이다. 잘 나갈 수 있도록 돕는 것이 필요하다.

몇가지 문제들이 있다. 비영리 조직의 타성이 있다. 비영리 창업 생태계에 전보다 많고 다양한 외부의 자원들이 개입하고 있는데, 그들의 시선에서 비영리는 어찌면 한심하다. 재정적인 어려움, 전문성의 부재로 인해 자원을 늘 외부로부터 기부받아온 때문인지 ‘자원 의존성’이 심하다. 외부의 도움에 대해서 배워서 해볼게요가 아니라 ‘다 해주세요’가 많다는 것이 문제이다. 반면에, 비영리 영역이 아닌 영역에서 온

컨설턴트 들은 비영리 ‘업’에 대한 이해가 부재하다는 것이다. 기업의 전략을 그대로 전수하거나, 공공의 관리방식을 요구하기도 한다. 어떤 컨설턴트, 멘토를 만나느냐에 따라서 비영리 창업 조직의 운영방식이 달라진다는 것은 비영리 창업 생태계가 가지는 또다른 문제가 된다.

## (5) 사람

비영리 창업 지원의 생태계에서 가장 중요시 다루는 부분은 인적자원의 역량강화이다. 활동가가 주체이며 도구인 ‘업’의 특성을 반영한 것이기도 하며, 창업조직은 인적구조가 단순하고 비체제적이어서, 창업가의 리더십과 역량에 의존도가 높고 조직과 구성원의 미션에 대한 일치도를 높이기 위한 동기부여가 무엇보다 중요하기 때문이다.

비영리 창업 조직의 사람을 지원하는 방법에서 가장 대표적인 것은 ‘교육’이었다. 진정성을 키우고 그러나 실패를 용납할 수 있는 가능성을 열어두고, 파트너가 될 수 있도록 역량강화 교육을 하였다. 창업가, 리더에게 필요한 역량은 첫째, 공익활동에 대한 자기 리더십(대표 마인드)를 만드는 것, 미션 비전에 대한 강한 신념으로 무장하여 정신 승리할 수 있는 고집을 갖는 것, 조직의 재정적 안정성과 책무성을 키울 준비를 하는 것, 늘 후순위에 밀리는 일하는 사람에 대한 태도를 갖추는 것, 사람들을 끝까지 함께 갈 수 있도록 현실적 준비(재무, 인사관리)를 하는 것, 구성원들을 동기부여하고 동의를 구하며 일하는 것 등이었다. 창업가에게 기술적 역량 강화에 목적을 두고 접근하기 보다는, 함께 일하는 활동가 동료부터 사람중심으로 사회적 가치를 실현하며 조직 운영을 할 수 있는 역량 강화에 목적을 두고 있는 경향이 보였다.

## (6) 시장

비영리 창업의 시장은 앞서 언급한 영역들의 존재 모습이다. 하나는 전통적 시민사회 영역이 있다. 영리로 가지 못하는 예술, 환경, 운동 조직들이 그러하다. 이러한 조직들은 법인격으로 창업하며 살 길을 찾는다. 후원금, 지원금도 더 안정적으로 받을 수 있고 조직의 구조도 안정성을 찾을 수 있다. 그러나 안정성은 혁신적인 것보다는 예전에 하던 일들에 머물게 만드는 부적 효과를 낳고 있다. 다음은 상업성을 띤 비영리 영역이다. 투자를 위한 비즈니스 모델을 생각한다. 기부 시장에서 설득력을 갖기 위한 전략도 모색한다. 비영리성과 투자를 받을 수 있는 영리적 사업의 공존을 모색한다. 끝으로 새로운 비영리 영역의

확산이다. 비영리 아이디어, 조직, 지역, 자금 등 관련된 요소들이 M&A를 하고 있다. 사회혁신적 방식들을 다양하게 조합하면서 ‘창직’이 되고 있고 이것을 임팩트로 보기도 한다.

비영리 창업의 시장에서 궁극적으로 보고자 하는 것은 사회적 임팩트의 ‘복제가능성’과 비영리 창업조직의 ‘지속가능성’이다. 예를 들어 비영리조직의 사업이 복제되고 파급력있는가를 보거나, 1000일정도(3년) 버티면 인정을 한다는 것이다.

## (7) 미션과 비전

그럼에도 불구하고, 비영리 창업 생태계에서 가장 중요한 것은 비영리성이라는 사회적 가치이어야 한다. 비영리의 가치를 담은 자금이, 비영리의 가치를 가진 조직에, 비영리 성격에 맞게 운영되는 것이 필요하다. 즉, 사회적 문제를 해결하는 올바른 방향에 대한 고민이 비영리 창업 지원의 핵심이어야 한다.

세상은 너무 복잡하고 다양하다. 문제 해결의 방식도 마이크로하게 새로운 어드보커싱을 하는 비영리 조직들을 요구하고 있다. 영리화되는 비영리 창업 생태계가 더 ‘비영리’를 강조해야 하는 이유이다. 비영리와 영리가 혼종되는 경계의 모호함 속에서 비영리 지원 조직들은 ‘아닌 것’을 ‘아닌 것’으로 알고 실천할 수 있도록 비영리가 지켜야 하는 것-거버넌스 구조, 소유, 분배, 운영방법 등-을 구체적으로 알려주고 지킬 수 있도록 지원해야 할 것이다. 사회적 책무성을 더 가지고 더 엄격하지만 더 자유롭게 운영해야 하는 비영리 조직에 지원 조직이 강조해야 할 것은 ‘임팩트’보다 ‘미션’이어야 한다.

비영리 조직의 출범단계부터 이러한 기반을 다져주고 잘 성장해 갈 수 있도록 ‘힘있는 파트너’(기업의 자원에 대항할 수 있는?)가 되주어야 할 것이다. 이를 위해서는 비영리 창업 지원 조직들의 연대와 협력을 견고하게 하여 비영리 조직들의 자율성을 보장하는 건강한 창업지원 생태계를 새롭게 만드는 방식부터 고민을 시작해야 할 것이다.

## 참고문헌

- 노연희 (2019) 『바보의나눔』 재단의 변화와 사업성과 분석: 조직생애주기 관점에 기반하여, 제8회 김수환추기경연구원 심포지엄 '김수환 추기경의 나눔정신에 대한 고찰과 앞으로의 방향' (2019.2.14). 가톨릭대학교 김수환추기경 연구소.
- 박주형 (2016) 마을기업 성장요인에 관한 탐색적 연구, 성균관대학교 국정전문대학원 행정학 석사학위논문.
- 박준, 조철민, 공석기 (2020) 비영리 일자리 확충을 위한 전략 방안. 한국행정연구원.
- 정구현, 김성민 (2016) '8장 사회적경제 생태계 패러다임과 사회적기업' 한국의 제3섹터, 삼성경제연구소.
- 주성수. (2019). 사회적경제: 이론, 제도, 정책. 한양대학교 출판부.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A longitudinal study of the corporate life cycle. *Management science*, 30(10), 1161-1183.
- Churchill, N. C., & Lewis, V. L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30-50.
- Bull, M., Crompton, H., & Jayawarna, D. (2008). Coming from the heart (the road is long). *Social enterprise journal*.
- Hasenfeld, Y., & Schmid, H. (1989). The life cycle of human service organizations: An administrative perspective. *Administration in Social Work*, 13(3-4), 243-269.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management science*, 29(1), 33-51.
- Smith, K. G., Mitchell, T. R., & Summer, C. E. (1985). Top level management priorities in different stages of the organizational life cycle. *Academy of management Journal*, 28(4), 799-820.
- Ferris, J. M., & Graddy, E. (1989). Fading distinctions among the nonprofit, government, and for-profit sectors. *The future of the nonprofit sector, independent sector*, 123-139.
- Krueger, R. A. & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups : A Rpractical Guide for Applied Research*(5th Edition). L.A.: Sage.
- Morgan, D.L.(2007). *질적 연구로서의 포커스 그룹*. 김성재 외 4인 역. 서울: 군자출판사.
- Cresswell, J. W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*.