

# 시장형 노인일자리사업 운영체계 검토 및 개선방안 연구

- 사업 사례의 현황 분석을 중심으로 -



# 시장형 노인일자리사업 운영체계 검토 및 개선방안 연구

- 사업 사례의 현황 분석을 중심으로 -

조 태 현



본 보고서의 내용은 연구자의 개인적인 견해이며 한국노인인력개발원의  
공식적인 견해가 아님을 밝힙니다.



## 목 차

요약	1
I. 연구의 개요	13
1. 연구 배경 및 목적	15
2. 연구 내용 및 방법	17
II. 이론적 배경 및 선행연구	19
1. 시장형 노인일자리사업의 성격과 유형	21
2. 시장형 노인일자리사업에 관한 선행연구	34
III. 업무수행 체계와 운영 현황	41
1. 업무수행 체계와 절차	43
2. 운영 현황	46
IV. 연구설계 및 조사방법	61
1. 분석틀 및 변수설정	63
2. 조사방법, 대상선정 및 심층면담 내용 구성	65
V. 사례조사의 내용	69
1. 시장 I형 사례	71
2. 시장 II형(초기투자비 지원 사업) 사례	103
3. 시장형 사업 관련 유사 사업 사례	135
VI. 사례조사 분석결과 및 시사점	141
1. 변수항목별 사례조사 분석결과 및 시사점	144
2. 시장형 사례조사 분석결과의 종합	158
3. 사례조사 대상 사업의 SWOT 분석	160
4. 시장형 사업 관련 유사 사례의 특성비교 및 시사점	164
VII. 정책적 제언	167
참고문헌	185
부 록	191

## 표목차 및 그림목차

<표Ⅱ-1> 시장 I 형과 시장Ⅱ형의 비교	92
<표Ⅱ-2> 노인일자리사업 유형 및 지원 내역(2008년 기준)	03
<표Ⅱ-3> 시장형 노인일자리사업의 사업종류	13
<표Ⅲ-1> 총괄현황('08.8.31 기준)	64
<표Ⅲ-2> 시도별현황('08.8.31 기준)	74
<표Ⅲ-3> 업종별 현황('08.8.31 기준)	84
<표Ⅲ-4> 수행기관별 현황('08.8.31 기준)	94
<표Ⅲ-5> 월 평균참여 인원('08.8.31 기준)	05
<표Ⅲ-6> 업종별 지역별 분류('08.8.31 기준)	15
<표Ⅲ-7> 업종별 참여자 매출액, 인건비 현황('08.8.31 기준)	25
<표Ⅲ-8> 1인당 매출총액별 현황('08.8.31 기준)	35
<표Ⅲ-9> 1인당 보수총액별 현황('08.7.31 기준)	45
<표Ⅲ-10> 시도별 현황('08.8.31 기준)	55
<표Ⅲ-11> 수행기관별 현황('08.8.31 기준)	65
<표Ⅲ-12> 월 평균참여 인원('08.8.31 기준)	75
<표Ⅲ-13> 지역규모별 참여 현황('08.8.31 기준)	85
<표Ⅲ-14> 1인당 매출총액별 현황('08.8.31 기준)	95
<표Ⅲ-15> 1인당 보수총액별 현황('08.8.31 기준)	06
<표Ⅳ-1> 조사대상 사례선정 기준	66
<표Ⅳ-2> 조사대상 사례선정 기준	76
<표Ⅳ-3> 심층면담 질문내용 및 조사 사례의 구성	86
<그림Ⅱ-1> 노인일자리사업의 위치	42
<그림Ⅲ-1> 사업수행체계도	34
<그림Ⅲ-2> 사업 추진체계 및 업무흐름도	44
<그림Ⅲ-3> 사업 수행 요령	54
<그림Ⅳ-1> 연구 설계	56

fo of







## 요 약

### ◆ 연구의 개요

- 고령화 사회에 접어든 우리나라의 경우 일할 능력과 의사를 가진 노인들이 증가하고 있으나, 상대적으로 적합한 일자리는 극히 부족한 현실임. 참여정부 노인복지정책의 일환으로 시작된 노인일자리 사업은 2004년 2만5천개의 일자리 창출을 시작으로 지속적인 양적 성장을 거듭하여, 2007년 11만5천여 개의 일자리 제공이라는 괄목할 만한 양적 확대를 이룸.
  
- 다양한 노인일자리사업 중 시장형 사업은 특히, 시장지향형의 소규모 사업단을 공동으로 운영하거나 소규모 업체를 공동으로 창업하여 자체수익을 창출하는 사업임.  

한편으로 시장형 사업은 재활용이나 공동작업장 등과 같이 노동집약적 형태의 업종이 주를 이루고 있고, 수익창출을 위해 더 많은 시간을 투자하는 경우가 많아 높은 노동강도를 요구하는 상황이나 더 적은 임금을 받는 문제도 나타나고 있음.
  
- 본 연구는 특히, 시장형(I형 및 II형) 사업을 대상으로 사업 사례별 현장 심층면담 조사를 통해 현황 분석을 실시하고, 1) 사업운영 체계와 수행방식, 2) 운영 현황과 사업 성과, 3) 운영상 문제점 등 전반적인 현안과 시사점을 살펴봄으로써 향후 사업활성화를 위한 정책적 개선방안을 모색해 보고자 함.

## ◆ 이론적 배경 및 선행연구

- 노인일자리 사업은 ① 노인복지사업, ② 소득보장사업, ③ 일자리 프로그램, ④ 인력개발 사업, ⑤ 조직화 사업 등의 성격을 가짐. 정부지원 노인일자리사업 중 공공분야 일자리는 사회공헌형(공익형, 교육형, 복지형)과 인큐베이터형(시장Ⅰ·Ⅱ형)으로, 민간분야 일자리는 인력파견형과 소득창출형(시장Ⅲ형)으로 나눌 수 있음.
- 시장Ⅰ형은 사업을 연간 계속 운영하면서 일정 수익이 발생하여 정부지원금 외의 추가소득이 발생하는 일자리로, 2008년의 경우는 참여노인 1인당 연간 119만 원을 인건비 또는 사업비로 지원함. 시장Ⅱ형은 사업초기에 초기투자비 지원 등 정부지원을 받아 운영되나 일정 기간 이후 사업단의 자체수익만으로도 사업운영이 가능할 정도로 자립이 예측되는 일자리를 말함(2008년의 경우 초기투자비로 5,000만 원~1억 원을 일시에 지원함).
- 노인일자리사업은 시장진입형 자활사업과 비교할 때 참여대상자는 다르나 창업 등 사업단을 통한 시장진입을 지향하는 사업이라는 점에서 유사성이 있고, 사회적일자리 사업은 노인일자리사업과 참여대상자 등은 다르나 인건비 및 경영컨설팅, 교육 등을 지원받으며, 수익을 창출하고 자립을 지향하는 공공지원형 일자리 사업이라는 점에서 유사성을 가짐.
- 또한 자영업자 등 소상공인 기업들과 달리 65세 이상의 노인들이 인건비나 사업비·초기투자비 등을 지원받으며 사업을 한다는 점에 있어서는 다르나, 상담·교육·경영컨설팅 등을 지원받으며 경쟁을 통해 수익을 창출하는 사업이라는 점에서는 유사성이 있음.
- 2004년부터 실시된 노인일자리사업과 관련된 연구들은 주로 사업수행자의 입장에서 노인일자리사업 전체를 대상으로 한 현황 및 평가, 개선 및 활성화를 위한 정책적 대안 제시 등 정책적인 연구들이 주를 이루었음.
- 시장형 일자리사업만을 대상으로 한 수행자 및 참여자에 대한 연구들은 많

지 않은 실정이므로 향후 각 사업유형별 특성을 고려한 다양한 연구들이 이루어져야 할 중요한 과제라고 할 것임. 특히 시장형 노인일자리사업은 사업의 특성상 사회복지적 차원의 접근과 함께 시장형 사업단의 창업에서부터 안정적 운영 및 성장을 위한 경영컨설팅 지원 등 사전·사후의 경영관리적 접근과 관련된 연구도 다양하게 이루어져야 할 것임.

## ◆ 연구설계 및 조사방법

- 본 연구는 시장형노인일자리사업의 운영체계 검토 및 개선방안 연구가 목적인바, 이러한 목적을 위해 앞에서 살펴본 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 변수들을 설정함.
- 시장형 사업단의 경영성과 극대화라는 사업목표를 종속변수로 설정하고, 또한 이러한 사업단의 목표 달성에 영향을 미치는 독립변수로 ①사업자(창업가) 특성, 그리고 기업 역량 특성 변수로 ②사업아이템 선정, ③상권 및 입지, ④자금조달, ⑤경영관리 전략 특성을 설정하고, 또한 경영성과를 매개하는 조절변수로 ⑥사업수행체계와 운영방식, ⑦창업·경영지원제도의 유용성을 설정하였음.
- 시장 I 형은 2008. 5월 현재 진행중인 423개 사업단 중 주요 업종별, 지역별, 규모별 및 지속성, 인건비지급 및 매출액 우수, 부진 10개 사업단을 선정하여 사례 조사를 실시함(조사기간: 2008.7.21 ~ 7.29). 시장II 형은 전체사업단 48개 중 1년 정도 경과한 26개 사업단 중 지역별, 업종별 등 대표성을 고려한 9개 사업단을 선정하여 실시함(조사기간: 2008.7.3 ~ 7.9).
- 시장형 노인일자리사업의 현황과 시사점을 보완해 주는 다른 기관들의 유사 사업사례는 지역자활지원센터, 사회적일자리 사업, 소상공인 기업의 3 가지 경우로 하여, 현재 사업을 운영하고 있는 사업단으로서 실무자면담이 가능

하거나 홈페이지 및 2차자료를 통해 자료습득이 용이한 사업단 중에서 T 재  
활용사업단, U 문화체험 프로그램, V 회원 등 각 1개 사업체를 선정함.

## ◆ 사례 조사의 내용

### 1. 시장 I 형 사례

- 1) A 실버카페(AA 노인종합복지관)
- 2) E 커플사업단(EE 시니어클럽)
- 3) F 실버택배(FF 노인인력관리센터)
- 4) G 아파트택배(GG 시니어클럽)
- 5) I 공동농장사업(II 노인종합복지관)
- 6) B 푸드사업단(BB 시니어클럽)
- 7) J 고추직거래사업단(JJ 노인복지회관)
- 8) C 웰빙두부(CC 시니어클럽)
- 9) D 먹거리사업단(DD 종합사회복지관)
- 10) H 재활용품수집단(HH 시니어클럽)

### 2. 시장 II형(초기투자비 지원 사업) 사례

- 1) P 청소박사(PP 중구시니어클럽)
- 2) K 핸드공예(KK 시니어클럽)
- 3) L food 김치(LL 시니어클럽)
- 4) M 쌀과자사업(MM 시니어클럽)
- 5) N 전통식품(NN 노인복지센터)
- 6) O 반찬사업(OO 노인종합복지관)
- 7) Q 중고서적(QQ 노인종합복지관)
- 8) R 시니어푸드 (RR 시니어클럽)
- 9) S 신나는 농장(SS 노인장애인복지관)

### 3. 시장형 사업 관련 유사 사업 사례

- 1) TT 자활지원센터의 T 자원재활용사업단
- 2) (사) S 문화원의 U 문화체험 프로그램
- 3) 중소기업청 지원 소상공인 기업 V 회원

### ◆ 사례 조사 분석결과 및 시사점

- 대부분의 사업단들은 노인일자리 창출을 통한 소득보장, 건강한 노후생활 영위 등 목적에 부합한 것으로 나타남. 또한 대체로 업종에 대한 상당한 경험과 노하우가 있는 실무자들로 사업단을 구성하고 있으나 그렇지 않은 사업단들의 경우도 있었음. 사업자(창업가) 특성은 사업단의 리더십을 의미한다고 볼 수 있음. 이 경우 리더가 적극적인 비즈니스 마인드와 위험감수형인 경우는 사업운영과 경영성과에도 큰 성과를 가져올 수 있다고 할 것임.
- 사업성 분석 변수와 관련 특히 제시된 사례 사업단들의 경우 거의 대다수가 전문적인 기관을 통한 아이템 선정, 노인업무 적합성의 신중한 검토, 상권입지 분석, 사업성 분석 등의 실시없이 주위 기존 업체들의 자문만을 통해 이를 결정 한 것으로 나타나 이 부문에 대한 전문성 도입을 강하게 제기하고 있음.
- 사업수행 체계와 운영방식과 관련 일부 사업단의 경우 예산교부의 신속성, 미사용예산의 이월 등 제도개선 필요성을 제기함.
- 경영관리 전략 특성으로 차별화 강점, 고객 및 종업원 관리능력, 판로개발, 영업 및 마케팅 능력 등의 강화 문제를 제기함. 시장형 사업단의 경우 대부분 수요처 및 판로 개발의 어려움을 운영상 애로사항으로 지적하

고 있으며, 사업활성화를 위한 방안으로 마케팅 전략과 기법 지원을 요청하고 있음.

- 창업경영지원제도의 유용성면에서 창업경영 관련 실무자 교육 강화 및 실질적 경영컨설팅 지원을 공통으로 제기함. 특히 경영적 측면의 지식과 경험부족 등 실무담당자에 대한 현장에 맞는 전략적 경영교육 등 적극적인 대안의 필요성을 시사함. 심층면담 조사결과는 현행 경영컨설팅 시스템의 효율성 문제를 지적하고 있으며, 소규모 사업에 적절한 경영자문을 요구하는 경우들이 대다수였음. 아울러 사업계획시부터 사업추진 이후 겪고 있는 여러 어려움들의 지적은 향후 경영컨설팅 부문 강화의 필요성을 강하게 시사해 주고 있음.
- 사업 효과성에서는 비재무적 효과인 참여자 만족도, 지역사회 기여도 측면에서 전체적으로 긍정적 평가를 나타냄.

## ◆ 정책적 제언

### 1. 의식 및 교육 강화

- 수행기관 사업실무자 역량 및 전문 경영교육의 획기적 강화
    - 수행기관 실무자 경영마인드 배양을 위한 의식교육 강화
    - 실무담당자에 대한 창업 전 교육(창업 예비교육)과 창업 후 경영교육(비즈니스스쿨 교육) 지원 단계별 고급화, 의무화 유도
 (시장II형의 경우)
    - 기업회계 프로그램 관련 전문 실무교육 기회 확대
    - 사업자 등록 및 인허가, 세무 등 관련 기본지식 강화  - 실무자 전문능력 심화교육(직무전문화 교육)실시로 전문성 강화
- 참여어르신에 대한 의식 및 전문 교육훈련 확대

- 외부 및 내부 강사 특강 등을 통한 경영마인드 교육, 직업의식 교육, 서비스 교육 등의 주기적 실시
- 참여어르신들을 위한 교양, 건강 관련 특강이나 컴퓨터교육 등 지원
- 사업 업종별 전문교육이나 특강 등 별도 지원 필요

수행기관 기관장, 지자체 담당공무원에 대한 인식개선 교육 강화

## 2. 제도

노인일자리사업의 체계적 지원 강화

- 노인일자리사업의 체계적인 지원 및 활성화를 위한 법적 근거 마련
- 지역 특성과 환경을 고려한 지자체의 적극적 사업추진 지원

노인일자리사업 보조금예산 지원 체계의 개선

- 초기투자비지원 사업의 경우 예산교부 신속 진행 독려
- 교부예산의 당해연도 미사용시 이월가능 제도개선
- 투자가치 있는 사업에 대한 연차적 추가 증액지원 필요

전담인력 등 지원제도의 탄력적 운영

- 사회공헌형 사업과는 달리, 업종선정에서부터 고객개발, 사업운영 전반에 대한 전문적 지식과 노하우를 필요로 하므로, 적정한 수익금을 비축할 때까지는 참여어르신 규모별 수행기관 보조전담인력 탄력적 지원

혼합고용 등 60세 미만 어르신 참여인력의 탄력적 운영 지원

사업단 선정시 사업성분석 및 노인적합성 여부의 사전검토 강화

경영컨설팅 관련 시스템의 강화

- 소규모 사업장에 적합한 현장 활용가능 경영자문 필요
- 시장형 사업에 대한 현행 경영자문의 효과성, 사업운영 관련 교육과 경영컨설팅 실시의 범위 문제의 검토 고려
- 사업 개시 전 및 후의 경영컨설팅 강화 필요
- 내부 및 외부 경영자문 기관 등의 활용 확대 유도

(시장II형의 경우)

- 소상공인지원센터의 활용 확대
- 투자비지원 사업공모 지원 전 사전 컨설팅지원 유도
- 자영업컨설팅제도의 활용 홍보
- 경영컨설팅제도 활용방법의 검토
- 내부 상설 경영컨설팅 전담조직의 적극 검토
- 지상 및 사이버컨설팅을 통한 사업경영 지식습득 기회제공 지원 확대
  - 지상컨설팅: 사업경영 관련 칼럼 또는 정보제공 코너 신설, 내부 기관지‘노년을 산다’활용
  - 사이버컨설팅: 홈페이지내 경영자문실 활성화 및 전문가칼럼, 경영교실, 경영자료실 등 마련, 사업 관련 정보자료 수시 제공
- 신규 사업공모시 아이템선정, 입지조사 및 사업성분석 등 외부 유관기관의 사전 자문, 검토를 받은 경우 가점부여 등 제도화
- 사업 실무담당자 및 참여어르신에 대한 인센티브제 등 동기부여 강화

시설, 기타 지원 등

- 사업공모시 각 사업특성별 필수 장비, 시설 등을 갖춘 경우나 최소 자부담비율 의무화 등으로 준비된 사업단 우선 선정

### 3. 전략

- 노인일자리사업, 우수상품 등에 대한 홍보강화 및 사회적 인식의 획기적 개선 유도
  - 각 사업단별 판로개척 주력 및 정부와 개발원 차원의 광범위한 홍보지원 캠페인 등 이벤트 실시
  
- 고유브랜드 개발 및 공동브랜드 활용 확대
  - 공동브랜드 개발 및 활용 확대 공동관측 활동 로고, 도안 등 개발 추진
  
- 거시적 차원의 노인일자리사업 생산품 우선구매 권고 근거 마련
  - 노인일자리지원 관련 법제적 지원 제도적 장치 마련
  
- 노인일자리사업단 공동판로 확보를 위한 생산품 DB구축 및 장기적 차원의 인터넷쇼핑몰 공간 마련 검토
  - 공동판로 확보를 위한 주요 거점별 공동판매장 설치 운영
  - 노인일자리사업 수행기관 생산제품과 서비스에 대한 다양한 판촉활동과 함께 데이터베이스 구축, 인터넷쇼핑몰 구축 등 장기, 거시적 방안 마련 필요



# I. 연구의 개요







## I 연구의 개요

### 1. 연구 배경 및 목적

- 금년 7월 보건복지가족부가 발표한 '2008 OECD 건강데이터'에 따르면 2006년 기준 한국인의 평균수명은 79.1세로 경제협력개발기구(OECD) 회원국 평균 수명 78.9세를 넘어섰고, 가장 높은 일본(82.4세)과의 격차도 3.3세로 줄었음.
- 통계청이 발표한 「2008 고령자 통계」(2008.10)에 따르면 금년 7월 1일 현재 총인구 중 65세 이상 인구가 차지하는 비율은 10.3%로 나타남. 평균수명의 증가와 출산율의 저하로 인한 노인인구의 지속적 증가에 따라 우리나라는 2000년에 7.2%로 이미 「고령화 사회(7%이상)」에 진입하였으며, 현재의 추세대로라면 10년 후인 2018년에는 「고령사회(14%이상)」에, 2026년에는 「초(超)고령사회(20%이상)」에 도달할 것으로 전망됨.
- 고령사회에 있어서 노인의 삶의 질 향상을 위해서는 노후의 소득보장을 위한 사회보장제도의 강화가 가장 시급한 과제라 할 것임. 이와 함께 일할 능력과 의사가 있고, 일하기를 원하는 노인들을 일자리를 통해 소득을 유지할 수 있도록 하는 노인고용의 문제는 노후의 소득보장과 사회보장 비용을 절감을 위한 중요한 노인복지정책 과제의 하나임.
- 고령화 사회에 접어든 우리나라의 경우 일할 능력과 의사를 가진 노인들이 증가하고 있으나, 상대적으로 이들에게 적합한 일자리는 극히 부족한



현실임. 일자리 참여희망 노인은 전체 노인의 11.8%인 57만 명에 이르고 있음. 이러한 상황에서 참여정부 노인복지정책의 일환으로 시작된 노인 일자리사업은 2004년 2만5천 개의 일자리 창출을 시작으로 지속적인 양적 성장을 거듭하여, 2007년 11만5천여 개의 일자리 제공이라는 괄목할 만한 양적 확대를 이룸.

- 2008년에 들어 이명박 정부는 국정지표‘활기찬 시장경제’달성을 위한 국정과제로‘노인 소득창출 및 사회참여 기회제공’을 설정하고, 17대 대통령 취임사에서‘근로의욕이 있는 노인들을 위한 일자리창출’을 강조하였음. 2012년까지 전체 노인일자리 창출목표를 30만 개로 정하고, 특히 민간분야 일자리 창출을 강조하여 그 규모를 2008년 2만 개에서 매년 2만 개씩 늘려 2012년까지 10만 개 달성을 목표로 하고 있음.
- 노인일자리사업은 다양한 인적 특성과 욕구를 지닌 노인집단 전체를 대상으로 함에 따라 다양한 유형의 업종들이 개발·운영되어 왔고, 전국에 약 1천 개에 이르는 여러 기관들이 사업수행기관으로 참여하고 있음. 사업시행 5년차를 맞이하는 상황에서, 향후 지속적인 양적 성장과 이에 부응하는 질적 성장을 이루기 위해서는 노인일자리사업의 현 위상을 다각적으로 파악하고, 기회와 위협요인 및 강점과 약점들을 명확히 인식하여 중장기적 관점에서 다양하고 적절한 대응방안을 모색해 나아가야 할 것임.
- 다양한 노인일자리사업 중 시장형 사업은 특히, 시장지향형의 소규모 사업단을 공동으로 운영하거나 소규모 업체를 공동으로 창업하여 자체 수익을 창출하는 사업으로, 사업초기 일정기간 동안 사업비 또는 참여자 보수를 보충지원함으로써 사업정착 및 자립형으로의 발전을 목표로 함. 2008년 시장형 노인일자리사업의 경우는 총 목표사업량 117,240자리의 10%인 11,700자리이며, 8월 현재 배정일자리수는 9,597, 수행일자리수는 9,988로 목표사업량 대비 85.4%의 실적을 보이고 있음.
- 시장형 일자리사업은 노인들에게 실질적인 소득창출을 가져올 수 있을 뿐 아니라 비예산일자리사업으로 전환되어질 수 있는 자립가능한 사업으로 점차 확대가 요구되고 있음. 그러나 한편으로 시장형 사업은 재활용이나

공동작업장 등과 같이 노동집약적 형태의 업종이 주를 이루고 있고, 수익 창출을 위해 더 많은 시간을 투자하는 경우가 많아 높은 노동강도를 요구하는 상황이나 더 적은 임금을 받는 문제도 나타나고 있음. 또한 일부에서는 사업의 형평성을 저해하여 어르신들의 참여기회를 조장하거나 근로의욕을 저하시킨다는 문제 등도 제기되었음.

- 본 연구는 노인일자리사업의 여러 유형 중 특히, 시장형(I형 및 II형) 사업을 대상으로 사업 사례별 현장 심층면담 조사를 통해 현황 분석을 실시하고, 1) 사업운영 체계와 수행방식, 2) 운영 현황과 사업 성과, 3) 운영상 장애요인과 문제점 등 전반적인 현안과 시사점을 살펴봄으로써 향후 사업활성화를 위한 정책적 개선방안을 모색해 보고, 향후 시장형 사업 추진의 방향성 검토 연구를 위한 기초 자료로 활용코자 함.

## ■ 2. 연구 내용 및 방법

### 1) 연구 내용

- 시장형 노인일자리사업의 수행체계 및 운영방식 등 전반 검토
- 시장형 노인일자리사업의 운영실태 분석
  - 현장 기초조사 및 운영실태 조사(일부'06년도 조사자료 활용)
  - 주요 업종별, 사업단별 경영관리 실태 사례조사
  - 시장형 사업 관련 유사 사업 사례조사
- 시장형 노인일자리사업 방향에 대한 정책 제언
  - 사업수행 체계, 경영관리 및 운영방식 등
  - 의식, 제도, 전략 등



## 2) 연구 방법 및 대상 범위

- ① 문헌조사 - 시장형 일자리사업 관련 기존 선행연구 자료
- ② 현장 운영실태 기존조사 자료 분석
  - 개발원 전산자료 및 실적보고 자료(2004년~2008년)
  - 「'06년 노인일자리 시장형 사업 실태조사」 및 「'07년 노인일자리사업 유형별 실태조사」 보고서
  - 「'07~'08년 시장형 초기투자비지원 사업 현황 및 1차 점검결과 보고」
- ③ 현장 심층면담을 바탕으로 한 사례조사
  - 사업장 방문 및 실무자와 참여자 면담
  - 시장 I 형: 10개 사업단  
(2008년 5월 현재 진행중인 423개 전체 사업단 중 주요 업종, 지역, 매출액 규모별 등 우수, 부진 사업단을 선정)
  - 시장 II 형(초기투자비 지원사업): 9개 사업단  
(2008년 5월까지 진행중인 사업단은 48개이나 1년 정도 경과한 2007년 시범사업단 26개 중 선정)
- ④ 시장형 사업 관련 유사 사업사례 조사
  - 시장형 사업 관련 기관들의 유사 사례조사: 3개 사업단  
(지역자활지원센터, 사회적일자리 사업, 소상공인 기업 등)

## Ⅱ. 이론적 배경 및 선행연구







## II 이론적 배경 및 선행연구

### 1. 시장형 노인일자리사업의 성격과 유형

#### 1) 노인일자리사업의 도입 배경 및 목적

##### ○ 도입 배경

- 2004년부터 정부는 노인의 소득보장과 건강증진, 사회참여 확대를 위해 일자리 사업을 통한 노인참여 증진 노력을 병행하고 있음.
- 노인일자리사업이란 급속히 진행되는 고령사회의 노인문제에 대비하고자 65세 이상의 노인을 대상으로 보건복지가족부·지방자치단체·한국노인인력개발원·사업수행기관이 사업운영주체가 되어, '노인적합형 일자리'를 창출·제공함으로써 노인의 건강, 사회참여 확대, 보충적 소득지원 등의 효과를 얻기 위한 사업임.
- 이러한 배경에는 노인인구의 급속한 증가, 길어진 노후기간 등에도 불구하고 노인취업률이 낮아 경제적 어려움뿐만 아니라 삶의 질 전반에 걸친 문제가 사회적 이슈로 대두되고 있기 때문임.

##### ○ 사업 목적

- 고령사회에 발생할 수 있는 다양한 노인문제에 대한 사전예방
- 적극적 사회참여를 통한 사회적 가치 창출 극대화 도모 즉, 노후 건강 유지, 보충적 소득지원 등의 사회적 비용절감 효과와 노인의 능력과 적성에 맞는 사회적 일자리 창출을 통한 사회참여 도모



- 노후 소득보장 사각지대 해소에 기여
- 노인인력 활용에 대한 사회적 인식개선 및 민간참여 도모
- 노인의 적극적 사회참여 기회 제공을 위한 교육·훈련 강화

○ 사업 근거

- 노인복지법
  - 제23조: 노인적합 직종의 개발 및 보급시책을 강구하고 근로능력이 있는 노인에게 일할 기회를 우선적으로 제공하도록 노력하여야 함.
  - 제23조의2: 노인적합 일자리의 개발·보급과 교육 훈련 등을 전담할 기관을 설치·운영하거나 법인·단체 등에 위탁할 수 있음.
- 저출산고령사회기본법
  - 제11조: 노인에게 적합한 일자리창출 등 안정된 노후생활을 할 수 있도록 필요한 조치를 강구해야 함.

## 2) 시장형 노인일자리사업의 성격 및 유형

○ 노인일자리사업의 성격

① 노인복지사업

- ‘복지’라는 용어에 대해 광의의 개념으로 접근하며 ‘복지’개념을 조망할 필요가 있음. 노인은 인구학적 특성으로 인해 노동력이나 인적 자본의 취약성을 가지고 있으며 이는 일반일자리사업과는 다른 노인복지 사업으로서의 정체성을 필요로 함.

② 소득보장사업

- 노후의 적절한 소득보장은 국가와 사회보장체계의 기본적 임무로 설정 될 수 있음. 노인일자리사업은 일을 통해 노인의 소득보충을 시도하고

있는 만큼 소득보장적인 프로그램으로서의 논의도 이루어져 왔으며 강조점도 과거보다 많이 나타나고 있음.

- 그러나 노인일자리사업의 대상범위가 소득보장 프로그램으로 보기에 매우 협소함(2007년 정부지원 11만개 일자리는 전체 65세 이상 노인 481만 명의 2.29%, 2012년 기준 전체 노인 600만 명 중 20만 명에 일자리 제공시 전체 노인의 3.3% 해당).

### ③ 일자리 프로그램

- 노인일자리사업은 단지 금전적 이전 중심의 소득보장 프로그램으로서가 아니라 '일을 통해' 소득과 사회참여기회를 확장해 간다는 점에서 차이가 있음. 일의 욕구에 대응하는 일자리 사업은 일을 통해 원하는 생계비, 혹은 보충적인 소득(용돈), 사회참여의 기회 등에 다양하게 대응할 수 있음.

### ④ 인력개발 사업

- 노인일자리사업은 사회의 노동력 수요와 노년층 노동력의 부조화에 대해 적극적으로 대응할 필요가 있음(수요측면에서 일자리의 업종개발과 발굴, 공급측면에서의 노인 노동력에 대한 개발).
- 노인일자리사업은 노년층에 대한 노동력 수준 제고 전략과 통합되어 추진 필요, 노년층 생애경력개발과 교육 프로그램의 체계화가 요구됨.

### ⑤ 조직화 사업

- 노인일자리사업과 내용적으로 연계 혹은 중첩되는 사업들과의 연계성 중요(자활사업, 노동부의 사회적일자리 사업, 사회서비스 사업 등의 측면에서 일부 접점 있음).
- '노인이 주체가 되는 일'과 관련된 사업 영역에서 관련 프로그램과 현장을 종적 횡적으로 연결하고 조직화해야 할 필요가 있으며, 중앙

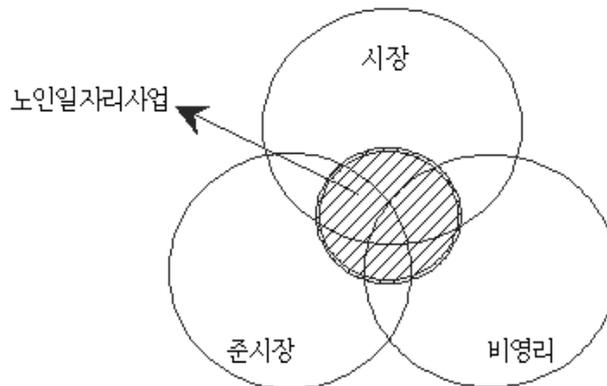


수준의 관련 부처간 정책 연계성 증진과 지역사회 수준에서의 프로그램과 현장 조직화 양면에서 추진 필요

○ 노인일자리사업의 위치

- 노인일자리사업은 시장영역, 전통적인 복지서비스 제공영역이었던 민간 비영리 영역, 그리고 제3의 준시장 혹은 사회적 시장과 관련된 영역에 걸쳐 존재하게 되고 여기서 노인일자리사업의 각 하위유형별로 차지하는 위치가 달라질 수 있음(남기철, 2007:21).

<그림 II- 1> 노인일자리사업의 위치



\* 자료: 남기철, 위의 논문, p.22

○ 노인일자리사업의 유형

- 정부지원 노인일자리사업은 크게 공공분야 및 민간분야 일자리로 나눌 수 있음. 공공분야 일자리는 다시 사회공헌형(공익형, 교육형, 복지형)과 인큐베이터형(시장 I·II형)으로, 민간분야 일자리는 인력파견형과 소득창출형(시장III형)으로 나눌 수 있음(한국노인인력개발원, 2008:4~9)

## ① 공익형

- 정의: 지방자치단체 및 공공기관 업무영역(환경, 행정, 시설관리 등)에서 창출된 노인적합형 일자리로서 지역사회 발전 및 개발에 공헌하는 공익성이 강한 일자리임.
- 목적: 전문기술이 없거나 고연령 등으로 인해 사회에서 소외된 노인층에게 사회에 공헌할 기회제공으로 참여노인의 자존감 고취 및 지자체 고유업무 영역에서 저비용 고효율의 노인일자리 창출을 통해 지자체의 행정비용을 절감
- 사업종류: 환경개선사업, 각종 행정지원사업, 시설관리지원사업, 기타 지역상황에 적합한 사업 등이 있음.

## ② 교육형

- 정의: 경험과 교육을 통해 습득한 지식을 가진 노인이 아동·청소년·노인 등을 대상으로 자신의 경륜과 지식을 전달함으로써 세대간 문화전승의 효과를 살리고 교육대상자의 능력을 향상시키는 ‘자원봉사형’ 일자리를 말함.

교육형은 교육 I 형(각종 교과목 및 특기과목 등의 학습을 필요로 하는 지역 내 교육기관 및 관련 시설에 강사 파견)과 교육 II 형(지역 내 주요 문화재시설 및 자연생태 체험학습이 가능한 곳에 노인해설사를 파견하여 전문적 해설을 실시하는 일자리)으로 나뉨.

- 목적: 노인인적자원의 발굴과 개발을 통해 지역사회에 기여할 수 있는 기회 부여 및 참여노인의 전문능력을 향상시킬 수 있는 기회를 제공함으로써 자립기반을 제공함.
- 사업종류: 학습지도강사파견사업, 여가활용강사파견사업, 전문해설사업, 기타 지역상황에 적합한 사업 등이 있음.



③ 복지형

- 정의: 사회·경제·문화적 소외계층을 대상으로 제공되는 사회서비스 중 노인적합형 일자리를 창출·제공하여 사회서비스 확대를 도모하고 서비스이용자의 사회적응 및 안정적 생활을 유지할 수 있도록 지원하는 일자리를 말함.
- 목적: 지역사회 내 다양한 분야의 사회서비스 확충을 위한 노인인력의 적극적 활용 도모 및 참여자의 자긍심 증진 및 서비스이용자의 생활·정서적 안정 도모
- 사업종류: 사업 종류에는 돌봄서비스 사업, 복지서비스 지원사업, 문화 복지 지원사업, 기타 지역특화 사업 등이 있음.

④ 인력파견형

- 정의: 수요처의 요구에 의해 일정 교육을 수료하거나 관련된 업무능력이 있는 자가 해당수요처에 파견되어 근무기간에 대한 일정 임금을 지급 받을 수 있는 일자리로 노인특성상 사후관리가 필요한 일자리를 말함.
- 목적: 부수적 수입이나 어느 정도 높은 안정된 소득을 희망하는 노인들의 욕구를 충족시키거나 시장진입에 성공한 일자리에 대한 재교육 또는 대체파견 등의 사후관리를 통해 안정된 민간분야 일자리가 계속 누적 될 수 있도록 함.
- 사업종류: 상당내용의 직무교육을 수료한 인력풀을 구성하여 필요시 파견하는 인력풀 운영사업, 수요처의 요구에 따라 교육수료 후 파견하는 맞춤형 파견사업이 있음.

○ 시장형 노인일자리사업의 성격과 유형

① 시장형(시장 I 형·시장 II 형)

- 정의: 시장형 일자리사업은 노인들이 공동으로 연대하여 시장의 수요가 예상되는 아이템으로 소규모 창업을 하거나 전문 직종 사업단을 운영하는 경우를 말함(한국노인인력개발원, 2008:7~8). 시장형은 크게 시장 I 형과 시장 II 형으로 구분함.

- 시장 I 형:

사업을 연간 계속 운영하면서 일정 수익이 발생하여 정부지원금 외의 추가소득이 발생하는 일자리로, 2008년의 경우 참여노인 1인당 연간 119만 원을 인건비나 사업비로 지원함.

- 시장 II 형:

- 이 유형은 시장형 일자리 실태조사 결과 초기자본·예산 부족, 판로개척·시장확보 어려움, 실무자 역량부족·업무과중 등의 문제가 지적되어 자립을 지향하는 사업의 본래 목표달성을 사실상 불가능하게 함에 따라 도입된 유형임.
  - 대부분의 경우 정부지원금만으로 사업을 시작하는 수행기관 입장에서 초기자본·예산 부족은 사업운영의 근본적 한계로 작용함. 그 결과 투입비용이 적게 들어가는 영농, 재활용, 공동작업장 등과 같은 노동 집약적 업종을 주로 선택함으로써 사실상 자립가능성이 높지 않은 업종중심으로 사업이 운영되는 결과를 낳게 됨에 따라 초기투자비를 지원하게 된 것임.
  - 이 유형은 일자리 창출효과가 우수하고 수익성과 자립가능성이 높으나 초기투자비가 많이 소요되는 사업에 대하여 사업공모를 통해 시설비 등(2008년의 경우 5,000만 원~1억 원)을 일시에 지원하여 사업단의 조기정착을 도모하기 위한 사업으로 2007년부터 시작됨.
- 목적: 시장형 사업은 보충적 소득보장정책에서 실질적인 소득보장정책으로의 정책목표 전환 도모 및 점진적으로 정부 지원(예산사업) 의존에서 벗어날 수 있는 기반을 마련하여 자립을 유도하는 데 있음.



- 사업종류: 창업을 통한 각종 제조 및 유통사업, 수주 또는 하청사업, 서비스업, 전문강사 사업, 기타 지역 특화사업 등임.
- 특징:
  - 시장형 사업은 특히 업종선정에서부터 판로개척 등에 이르기까지 실무자의 사업운영 전반에 대한 전문적인 지식과 노하우가 매우 중요하다. 그러나 대부분 복지관련 기관에서 경험이 많지 않은 실무자가 사업을 수행하고 있고, 전담보조인력에 대한 지원도 충분하지 않은 상태에서 생산에서부터 판매, 참여어르신 관리까지 담당하거나 복수의 사업단을 운영하고 있어 사업성공 가능성을 더욱 어렵게 하고 있음.
  - 한편으로, 시장형(시장 I형) 사업은 수익창출을 위해 더 많은 시간을 투자하는 경우가 많아 높은 노동강도를 요구하는 상황이고(한국노인인력개발원, 2007), 다른 유형과 비교하여 예산지원 기간이 짧고, 지원예산 또한 사업비로 분산 지출되거나 비예산기간의 임금지급을 위해 일부 적립되고 있어, 높은 노동강도에도 불구하고 더 적은 임금을 받는 문제도 나타나고 있음. 일부에서는 사업의 형평성을 저해하여 어르신의 참여기회를 조장하거나 근로의욕을 저하시킨다는 문제도 제기되었음(한국노인인력개발원, 2008).<sup>1)</sup>
- 시장 I형과 시장II형의 차이성 검토:

1) 여기서 말하는 시장형 일자리사업의 특징적 의미는 06년도와 07년에 실시된 실태조사에서 모두 초기투자비 지원사업인 '시장 II형'을 제외한 결과를 분석한 의미이나, 시장형 일자리사업의 기본 특성상 시장에서의 경쟁을 통한 사업운영이라는 의미에서 시장 I형과 시장II형을 포괄하는 것으로 보고자 함.

&lt;표Ⅱ-1&gt; 시장Ⅰ형과 시장Ⅱ형의 비교

	시장Ⅰ형	시장Ⅱ형
운영 방식	사업자등록 등으로 소규모 창업, 사업단 구성	좌 동
예산지원 범위	참여자 1인당 119만원	사업당 50~100백만원 지급
지원예산 성격	- 인건비, 사업비 - 보충적 소득보장 성격이 강함	- 시설투자비, 사업비, 인건비(단기간) 등을 포괄하는 자본금(Seed Money) - 사업수익 창출로 자립지향형 실질 소득 보장 성격이 강함.
지원 기간	연중단위 지원, 지원기간 짧음	일회성 지원
사업 유형	재활용, 영농, 공동작업장 등 노동 집약 형태의 업종	소규모 제조, 도소매업 등 초기투자비가 많이 소요되는 사업
실무자, 참여자 의식, 사업성과 등	연중단위 운영으로 실무자, 참여자의 소극적 태도, 근로의욕 저하 유발 가능	실무자, 참여자의 소신있고 적극적인 사업 추진으로 수익증대 등 높은 효율성 기대 가능
추가자금, 사업중단 위험성 등	- 시설추가 등 추가자금 소요시 신속 대응이 어려움. - 차년도 지원중단시 사업지속성의 위험이 있음.	- 사업운영 성과 부진시 지속성 여부 판단, 업종전환 어려움, 사업중단시 자산처리 문제 등

## ② 소득창출형(시장Ⅲ형)

- 정의: 수행기관 또는 사업단이 소득창출형사업단 지정을 신청한 시점에서 정부지원 없이 사업단의 수익금 또는 출자금 등으로 자체 운영되는 일자리이나, 노인들이 운영하는 사업 특성상 경영컨설팅지원이나 사업 운영 지원 등 사후관리가 다소 필요한 일자리를 말함.
- 목적: 장기적 근로와 안정된 소득을 희망하는 노인들의 욕구를 충족 시키거나, 시장진입에 성공한 사업단에 대한 경영컨설팅 등의 사후관리를 통해 사업의 지속성과 안정된 민간분야 일자리가 계속 누적될 수 있도록 하는 것이 목적임.



<표II-2> 노인일자리사업 유형 및 지원 내역(2008년 기준)

유 형			참여자 1인당 예산지원 기준				구성 비율	국고 보조율
			월인건비 (A)	참여개월 (B)	부대경비 (C)	계 (A×B+C)		
공공 분야	사회 공헌형	공익형	20만원	7개월	11만원	151만원	40% 이내	50% (서울 30%)
		교육형	20만원	7개월	15만원	155만원	10% 이내	
		복지형	20만원	7개월	15만원	155만원	35% 이상	
	인큐베이터형	시장 I형·시장 II형	-	연중	-	119만원 또는 초기투자비 지원	10%	
민간 분야	인력파견형		-	연중	10만원	20만원	40%이내	
	소득창출 사업단형 (시장III형)		2008년은 한국노인인력개발원 예산범위 내에서 시범운영					

&lt;표Ⅱ-3&gt; 시장형 노인일자리사업의 사업종류

유형	중분류	사업내용 및 예시 프로그램
시장형	택배사업	대중교통(지하철 등)을 이용한 택배사업
	영농사업단	각종 나물, 과일 재배 등 영농활동
	자원재활용품사업	지역 내 재활용품 수거를 통한 판매 사업
	공산품 제조사업	수의, 비누, 수공예 등 공산품 제조 및 판매 사업
	음식조리 판매	각종음식 조리 및 판매사업 예) 밀반찬, 장류, 김치, 도시락, 떡, 한과, 참기름, 두부 등
	공동작업장	단순제작 등 공동 작업이 가능한 제품 제작 및 판매
	대여업	비디오 및 노인생활용품 등 대여
	매점운영	건물 혹은 시설 내 매점, 카페, 식당 등 운영사업
	특산물 제조판매	지역특산물 제조 및 판매 사업
	세차사업단	스팀 세차사업단 운영 사업
	세탁반	지역 내 세탁방 운영 사업
	간병인 사업단	지역 내 일반 가정에 간병인 파견사업
	기타사업단	기타 위 사업 외의 사업 예) 커피매니저, 문화공연단, 번역 등

\* 자료: 한국노인인력개발원(2007), 「'07년 노인일자리사업 유형별 실태조사」



### 3) 시장형 노인일자리사업 관련 유사 개념 등의 논의

#### ○ 자활사업 중 시장진입형 자활근로 사업

##### ① 개요

- 2000년 10월부터 시행된 「국민기초생활 보장법」상 자활사업은 근로능력 있는 저소득층이 스스로 자활할 수 있도록 자활능력 배양, 기능습득 지원 및 근로기회를 제공함.
- 투입예산의 20%이상 수익금이 발생하고, 일정기간내에 자활공동체 창업을 통한 시장진입을 지향하는 사업으로 사업 추진기간은 사업단 구성으로부터 2년까지 허용되며 기간내 자활공동체로 창업하여야 함.
- 대상자는 기초생활보장수급자(조건부수급자, 일반수급자, 자활급여특례자) 및 차상위계층 또는 기술·전문인력임(사업비 범위내). 사업자등록을 한 사업단 형태로 수익을 목적으로 운영되며, 참여자 1일 8시간, 주 5일 근무, 1인당 월 80만 원을 지자체에서 지원함.

##### ② 차이점

- 시장형 노인일자리사업과 참여대상자는 다르나 창업 등 사업단을 통한 시장진입을 지향하는 사업이라는 점에서 유사성을 가짐.

#### ○ 사회적일자리 창출사업

##### ① 개요

- 노동부의 사회적일자리 창출사업은 사회적으로 필요하지만 수익성 등으로 인하여 시장에서 충분히 공급되지 못하는 환경·문화·지역개발·복지 등 사회서비스 분야에서 비영리단체 등에 의해 일자리를 창출하는 사업으로, 서비스 이용자가 이용요금의 일부를 부담하여 수익을 창출

하거나 민간기업 및 지역사회와의 파트너십 등을 통해 자립을 지향하는 모델임.

- 지역별 예비 사회적기업 발굴을 위한 사회적일자리 창출사업에는 비영리 기관-연계 기업-지자체를 연계하는 기업연계형, 지자체 등 지역사회와 연계를 강화하는 지역연계형, 연계·수익모델 발굴과 사업화를 지원하는 모델발굴형으로 나뉨.
- 기업연계형, 지역연계형은 1년간, 모델발굴형은 6개월간 지원하되, 참여자 인건비 일부(월 78.8만원) 및 사회보험료, 사업개발비 등을 지원하고, 수익모델 발굴을 위한 사업개발·연구비, 교육훈련비가 필요한 경우 인건비의 20% 범위내에서 추가 지원이 가능함. 참여자격은 비영리 민간단체·법인, 사회적 기업임.
- 노동부 사회적일자리 창출사업은 부족한 사회서비스를 창출하는 동시에 취업취약계층 등에 일자리를 제공하는 고용창출사업임. 또한 단기적으로는 사회적일 자리를 창출하는 비영리민간단체를 공모 경영컨설팅, 교육 등 경영능력 제고를 통해 사회적기업화를 지원하며, 중장기적으로는 사회적기업을 육성하여 지속적인 일자리 창출을 도모하려는 것임.

## ② 차이점

- 시장형 노인일자리사업과 참여대상자 등은 다르나 인건비 및 경영컨설팅, 교육 등을 지원받으며, 수익을 창출하고 자립을 지향하는 공공지원형 일자리 사업이라는 점에서 유사성을 가짐.

## ○ 자영업자 등 소상공인 기업

### ① 개요

- 소기업 및 소상공인지원을 위한 특별조치법 시행령 제2조상의 소상공인은 광업, 제조업, 건설업, 운송업의 경우 상시 근로자수 10명 미만인 기업,



도·소매업, 숙박·음식업, 서비스업 등 기타 업종의 경우는 상시 근로자수 5명 미만의 기업을 말함.

- 정부(중소기업청 및 시·도 등)는 특히 전국 소재 소상공인지원센터를 통해 소상공인의 창업 및 경영 관련 상담, 교육, 정책자금 지원, 종합 경영컨설팅 등을 지원하고 있음.

## ② 차이점

- 시장형 노인일자리사업은 자영업자 등 소상공인 기업들과 달리 65세 이상의 노인들이 인건비나 사업비·초기투자비 등을 지원받으며 사업을 한다는 점에 있어서는 다르나, 상담·교육·경영컨설팅 등을 지원받으며 경쟁을 통해 수익을 창출하는 사업이라는 점에서는 유사성이 있음.

## ■ 2. 시장형 노인일자리사업에 관한 선행연구

### 1) 노인일자리 사업 연구의 동향

- 국내의 노인취업 및 노인일자리에 관한 연구들은 고령화사회 진입을 앞둔 1990년대에 들어와 여러 학자들에 의해 활발하게 진행되기 시작하였음.
- 2004년부터 실시된 노인일자리사업과 관련된 연구들은 주로 사업수행자의 입장에서 노인일자리사업 전체를 대상으로 한 현황 및 평가, 개선 및 활성화를 위한 정책적 대안 제시 등 정책적인 연구들이 주를 이루었음.
- 변재관(2005)의 연구는 노인일자리의 창출이 가시화 되기 위해서는 정책의 대상인 노인인구 추계, 노인적합 일자리의 유형 제안, 일자리 제공과 관리를 담당하는 전달체계의 수립 및 관련 예산 등의 방안이 제시되어야한다고 주장함.

- 또한 변재관(2007)은 노인일자리사업 정책목표를 ‘사회참여 확대’에서 ‘소득보장’으로 수정하고, 일자리 창출과 연계된 전문교육 확대 및 민간 분야 자립형 일자리사업 활성화를 강조하였으며, 노인일자리전담기관과 위탁기관에 대해 적절한 지원을 제공하고, 가칭 「노인일자리사업지원법」의 조기 제정을 주장하였음
- 이인재(2005)는 노인일자리사업의 활성화를 위해서는 사회적 일자리의 제도화와 사회적 기업의 법적지위 보장, 직업훈련과 창업지원·일자리 정보화·대상자 사례관리 시스템의 구축이 필요하며, 노인인력운영센터(현 한국노인인력개발원)가 노인일자리사업 전반의 기획·관리, 일자리 개발·지원과 노인일자리사업 관계자와 서비스 대상자에 대한 교육훈련과 홍보에 주력해야 한다고 주장함. 또한 이인재 등(2008)은 시행 5년째를 맞은 노인일자리사업의 현황을 사업 참여자의 측면에서 대상, 급여와 사업, 전달 체계, 재정의 4가지 체계를 통해 살펴보고 정책적 개선 방향을 제시하였음(이인재 외, 2008:29~63).
- 원영희 등(2006)은 노인일자리사업을 담당하는 수행기관의 실무자를 대상으로 의견조사를 통해 노인일자리사업과 관련된 현황 및 현장의 문제점과 사업 활성화를 위한 정책적 과제 등 실천적 방향을 제시하고자 하였음.
- 그밖의 정책 관련 연구로 노인일자리사업의 개선방안에 관한 연구나 노인일자리사업 활성화방안에 관한 연구 등 다수의 관련 연구들이 학위논문으로 이루어졌음.
- 한편으로 노인일자리사업에 관한 연구는 노인일자리사업의 사회경제적 효과에 대한 연구 등을 비롯 참여자를 대상으로 한 참여노인의 참여만족, 생활만족, 직무만족 등에 관한 연구들이 이루어지고 있으며, 또한 참여노인의 특성과 삶의 질, 건강증진 및 정신건강, 빈곤수준 및 소득구성 등 참여 효과와 관련된 연구들도 제시되고 있는 상황임(한국노인인력개발원, 2008).



## 2) 시장형 노인일자리 사업의 선행연구

### ① 시장형 노인일자리사업 관련 선행연구

- 지금까지 선행연구들에서는 노인일자리사업 전반적인 부분에 대한 현황이나 주요 사업유형을 중심으로 한 정책적 연구 및 참여자만족과 삶의 질 등에 관한 연구가 이루어졌음.
- 그러나, 시장형일자리사업만을 대상으로 한 연구는 노인일자리사업이 2004년부터 시작된 관계로 한국노인인력개발원의 내부 조사자료들과 일부 석사학위 논문(김영보, 2007; 정민정, 2008) 등의 경우 외는 아직 다양한 연구가 이루어지지 않은 상황임. 또한 사업단에 대한 질적 연구를 중심으로 한 개별 사례조사 연구도 거의 없음.
- 김영보는 시장형노인일자리사업의 실태에 관한 한국노인인력개발원의 2007년 조사자료 분석을 통해 활성화 방안을 제시하고자 했고, 정민정은 시장형 일자리사업 참여노인의 경우를 대상으로 직무만족이 삶의 질에 미치는 영향을 연구하였음.
- 그간의 시장형 노인일자리사업에 대한 한국노인인력개발원의 연구는 주로 내부 통계자료와 현장 운영실태 조사자료 분석을 중심으로 이루어졌음.
- 개발원 전산자료 및 실적보고 자료(2004년~2008년)
  - 연도별 변화 추이, 사업단별 운영기간 및 급여수준 등을 파악하기 위해 개발원 내부 전산자료와 실적보고 자료들을 분석함.
- '06년과'07년 노인일자리사업 실태조사 보고서 및 '07~'08 초기투자비 지원 관련 보고서
  - 「'06년 노인일자리 시장형사업 실태조사」는 2006년 6월말 기준 노인 일자리 시장형사업 운영 169개 기관, 291개 사업단을 중심으로 조사표에 의한 서면조사 및 전화확인 조사를 실시하여 이를 분석함(2007.1).

- 「07년 노인일자리아업 유형별 실태조사」는 2007년 8월말 현재, 노인 일자리아업을 운영하고 있는 총 963개 민간 수행기관 및 기초지자체의 노인일자리아업 담당자를 대상으로 실시되었고, 미제출 기관 및 부실 응답기관을 제외한 863개 기관의 응답내용(응답률 89.6%)을 분석함. 다만, 이 조사는 2007년 시작된 27개 시장형 초기투자 시범사업은 운영초기 단계로 조사대상에서 제외하였고, 2007년 8월 현재 실제로 사업이 운영되고 있거나, 사업이 종료된 총 2,471개 사업단(프로그램)을 대상으로 함.
- 「07~08년 시장형 초기투자비지원 사업 현황 및 1차 점검결과 보고」는 2007년 7월 '07년 초기투자비지원 시장형사업의 사업운영현황 점검을 통해 향후 개선방향 및 우수 사업아이템 확산방안 마련을 위한 조사로, '07년 시범사업 16개 시·도의 26개 사업단에 대한 자율점검 및 자문 결과를 분석함.

## ② 창업·경영관리적 연구 접근의 필요성

- 이상의 선행연구들을 종합해 볼 때, 그동안 노인일자리아업 활성화를 위한 정책적 연구와 참여노인의 직무만족과 삶의 질에 대해서는 다수 연구되었지만, 시장형 일자리아업만을 대상으로 한 수행자 및 참여자에 대한 연구들은 많지 않은 실정이므로 향후 각 사업유형별 특성을 고려한 다양한 연구들이 이루어져야 할 중요한 과제라고 할 것임.
- 특히 시장형 노인일자리아업은 사업의 특성상 다른 공익형 노인일자리아업과는 달리, 인건비·초기투자비지원 등을 통해 소규모의 사업체를 창업하거나 전문 사업단을 운영하여 제품이나 서비스를 생산, 판매하고, 지속적으로 수익을 창출함으로써 정부지원에서 벗어나 자립을 유도하는데 목적이 있는바, 한편으로는 소자본창업이라는 사업성을 가진 소상공인 기업으로서의 성격이 강한 사업임. 따라서 앞으로의 연구방향도 사회복지적 차원의 접근과 함께 시장형 사업단의 창업에서부터 안정적 운영 및 성장을 위한 경영컨설팅 지원 등 사전·사후 차원의 경영관리적 접근과 관련된 연구도 다양하게 이루어져야 할 것임.



### ○ 소상공업 성공, 실패요인 및 사업경영 성과 관련 선행연구

- 박정기(2002)는 소상공인 창업 성공요인 규명을 위해 창업자의 개인적 특성, 사업아이템 선정, 창업자금 조달, 경영관리 요인 등 4가지의 변수들을 이용, 410개 사업체를 대상으로 실증조사하고 다중회귀분석을 실시함.
- 실증분석 결과 연령, 창업강좌와 상담, 실무경험 및 창업경험 등이 소상공인 사업성공에 유의한 것으로 나타났음. 또한 성취욕구 등이 사업성공에 유의하였으며, 자금조달 규모, 적성, 창업자의 여건과 기준, 기존사업체 인수, 창업지원기관 상담 등이 사업성공에 유의한 것으로 나타났음.
- 자기자금과 정책자금 등이 유의한 것으로 나타났지만, 생산기술혁신, 자금통제, 유능한 종업원, 마케팅 등이 사업성공에 유의한 것으로 나타났음.
- 조태현(2004)은 생산성 향상이란 종속변수에 영향을 미치는 독립변수를 창업활성화와 고용창출 증대로 가정하고, 창업활성화를 나타내는 창업업체의 수와 창업업체와 기존업체의 수에 따라 나타나는 고용자의 수를 대위변수로 하여 창업활성화와 고용창출 증대를 통한 생산성 향상방안을 제시하고자 하였음. 그 결과 소상공인에 대한 정책자금지원을 확대하고 창업, 경영교육 및 컨설팅서비스 제공 등 다양하고 수준 높은 제도적 지원 확대, 창업경영 교육프로그램 개발과 전문인력육성, 확보 등을 제시하고, 창업활성화와 고용창출증대를 통한 소상공업 생산성 향상을 위해서는 무엇보다도 소상공인 자신의 기업가정신과 창업역량이 우선 되어야 함을 강조하였음.
- 서근하(2005)는 구조관계적 관점에서 소기업 경영자의 창업성공을 직접적으로 유발하거나 매개하는 변수들을 총체적 시각에서 규명하고자 소기업경영자의 정신적 특성을 혁신성, 위험감수성, 진취성으로 구분하여 이들 특성이 소기업의 경영성공을 유발하는 중요 요소라는 사실을 확인하였음. 본 연구를 통해 실제로 소상공업의 경우 마케팅활동성이 시장지향성과 더불어 경영성공에 유의한 영향을 미친다는 사실을 밝혀냈음.

- 황미애(2008)는 여성기업의 특수한 창업환경이나 여성창업가의 어떤 특성이 기업의 성과에 영향을 미치는지 알아보고, 현재 여성기업지원에 관한 법률에 의해 지원되고 있는 여성기업의 창업지원제도들이 성과에 조절효과를 갖고 있는지를 연구하였음. 연구결과 성취욕구, 위험감수성, 시장개척성 모두 여성의 고용창출, 여성창업활성화, 윤리적 경영실천, 여성의 사회적 지위향상에 도움을 주고, 여성창업가가 종업원 관리능력 등 창업준비전략을 충분히 인지하고 실행하는 경우 순이익 증가에 영향을 준다고 함.
- 그밖에 중소기업중앙회(2007)의 「소상공인 창업 성공·실패요인 조사」 분석 결과나 인천광역시 소상공인지원센터(2007)의 「2007년도 소상공인 창업동향 및 성공요인 설문조사」 결과는 성공창업 요인으로 경영 및 마케팅 능력, 상품력(맛, 품질, 가격, 기술력 등), 상권 및 입지, 아이템(업종) 선정, 대고객서비스, 자금조달 등을 들었음. 한편으로 사업에 실패하는 가장 큰 요인으로는 창업 준비기간의 부족, 경영자의 자질과 경영의식 부족, 사업아이템 선정의 실패, 상권 및 입지선정의 실패, 운영자금 부족, 사업경험 부족 등의 순으로 나타났음.



### Ⅲ. 업무수행 체계와 운영 현황







### Ⅲ 업무수행 체계와 운영 현황

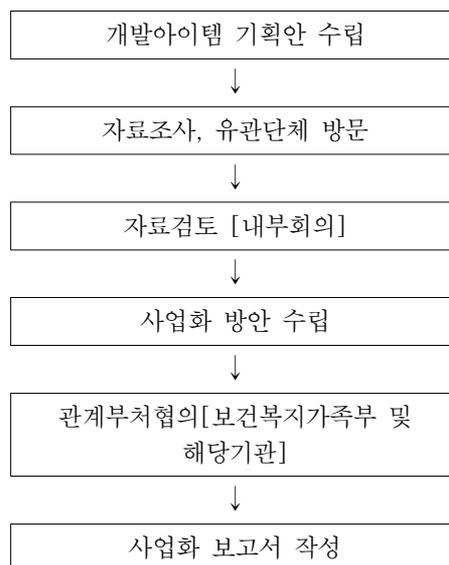
#### 1. 업무수행 체계와 절차

##### 1) 노인일자리사업 수행기관

- 노인일자리사업은 보건복지가족부, 정책기획·사업수행기관 지원, 제반 행정업무 등은 한국노인인력개발원이 수행하고, 시·도, 시·군·구를 거쳐 사업수행기관으로 지원함 ( <그림Ⅲ-1> ).

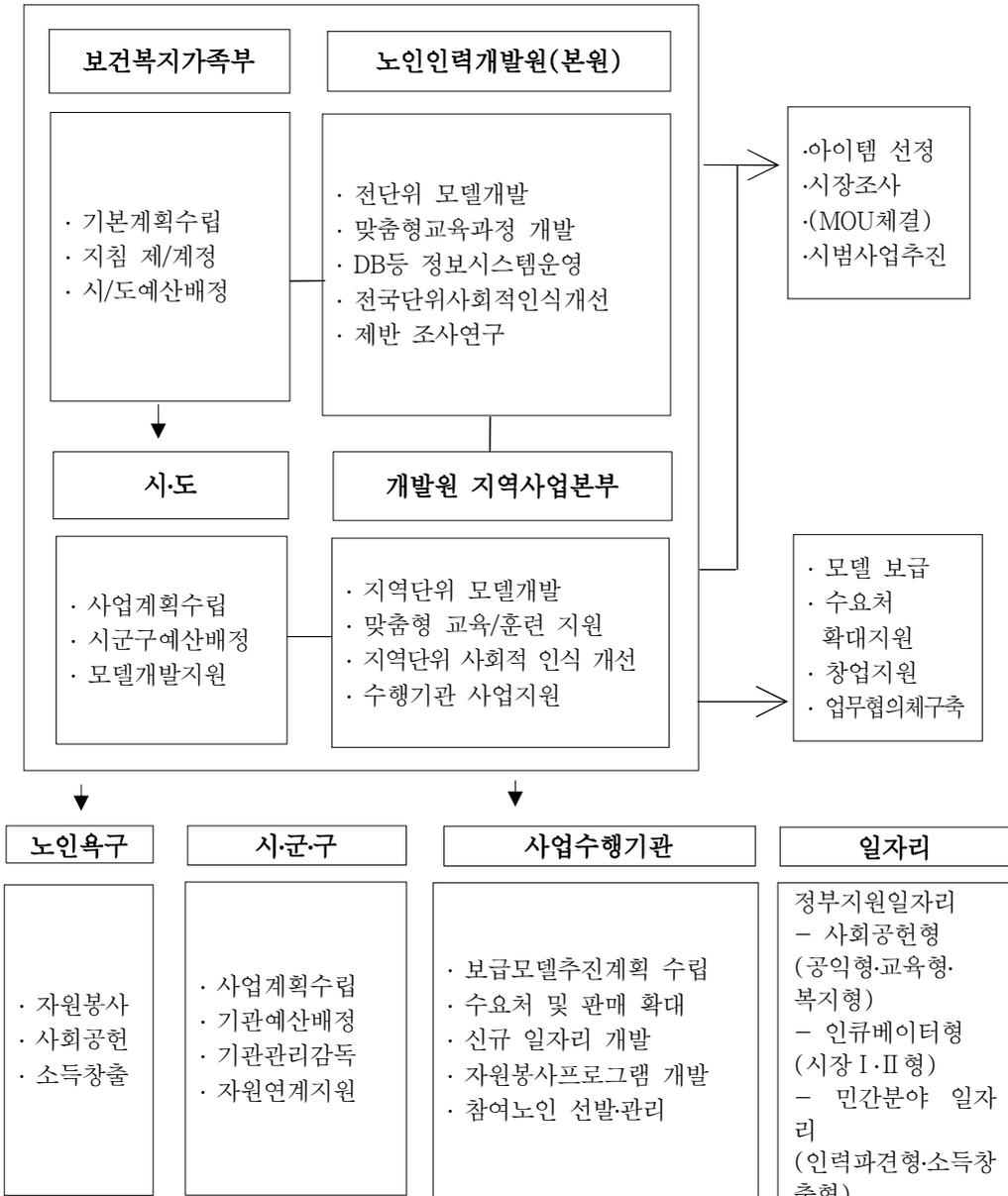
##### 2) 시장형 노인일자리사업 추진체계 및 업무흐름도

<그림Ⅲ-1> 사업 수행 체계도



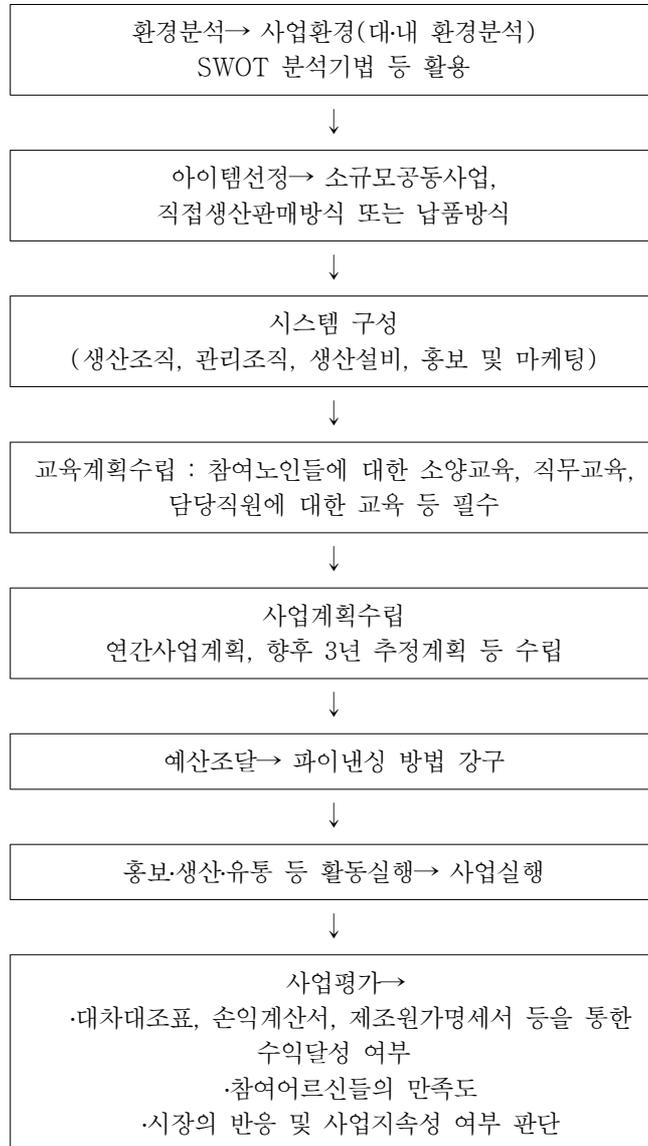


<그림Ⅲ-2> 사업 추진체계 및 업무흐름도



### 3) 시장형 사업의 수행요령

<그림Ⅲ-3> 사업 수행 요령





## 2. 운영 현황

### 1) 총괄현황

<표Ⅲ-1> 총괄현황('08.8.31 기준)

(단위: 자리(명), %)

구 분	목표사업량(A)		배정일자리수(B)		수행일자리수(C)		
	사업량	비율	사업량	비율	사업량	목표대비진척률(C/A)	
합 계	117,240	100	121,340	100	92,944	79.5	
사회공 현형	공익형	47,040	40	58,195	48.0	43,669	93.3
	교육형	11,700	10	14,583	12.0	10,436	89.2
	복지형	40,950	35	34,170	28.1	25,421	62.1
인큐베이터형 (시장형초기투자포함)	11,700	10	9,597	7.9	9,988	85.4	
인력파견형	5,850	5	4,785	4.0	3,430	58.7	

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 노인일자리사업 전체 성과는 2008년 8월 말 현재 목표사업량 대비 79.5%의 추진 성과를 나타냄.
- 초기투자비 지원사업을 포함한 시장형 전체의 목표사업량은 전체 11만7천240자리의 10%인 11,700 자리, 배정일자리수는 7.9%인 9,597자리이며, 8월 말 현재 수행일자리수는 9,988자리로 목표대비(C/A) 85.4%의 성과를 보였음.
- 목표사업량(A) : 당초 예산기준에 의한 각 유형별 사업량
- 배정일자리수(B) : 각 시·도에서 제출한 사업계획서상의 승인일자리수
- 수행일자리수(C) : 실참여기간을 7개월로 환산하여 추정된 자릿수
- 인큐베이터형은 누적참여자수, 인력파견형은 수요처에 파견된 총 인원수

## 2) 시장 I 형

## ① 시도별 현황

&lt;표Ⅲ-2&gt; 시도별현황('08.8.31 기준)

(단위: 명, 원)

시도	사업 단수	배정 인원	참여 자수	1인당평균 매출액	1인당 월평균 인건비	총매출액
서울	46	806	933	827,619	855,460	772,168,926
부산	46	920	943	690,311	800,190	650,963,495
대구	19	472	475	780,878	910,538	370,916,816
인천	20	669	743	614,974	904,025	456,925,719
광주	19	420	468	654,359	694,747	306,239,842
대전	18	345	346	651,100	845,214	225,280,583
울산	5	185	202	697,802	817,945	140,955,932
강원	23	612	676	902,726	825,166	610,242,551
경기	50	886	915	602,138	762,650	550,956,072
충북	36	662	714	513,587	679,478	366,701,357
충남	24	445	456	389,090	766,410	177,425,042
전북	37	633	700	566,073	762,948	396,251,135
전남	41	512	536	746,470	673,245	400,107,883
경북	26	1,317	1,327	324,283	554,945	430,324,011
경남	22	364	427	514,323	931,071	219,615,720
제주	5	110	103	501,964	675,562	51,702,283
합계	437	9,358	9,964	614,891	765,604	6,126,777,367

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 참여어르신 1인당 평균매출액은 8월 말 현재 614,891원, 월평균 인건비 (정부보조금 포함)는 765,604원으로 나타남.



② 업종별 현황

<표Ⅲ-3> 업종별 현황('08.8.31 기준)

중분류	소분류	사업단수		참여자수	
		개	구성비(%)	명	구성비(%)
제조 및 유통	식품제조 및 판매	116	26.5	2,964	29.7
	특산물제조	9	2.1	170	1.7
	공산품제조	22	5.0	280	2.8
	공동작업장	75	17.2	2,334	23.4
	기타사업	23	5.3	383	3.8
서비스업	지하철택배	18	4.1	373	3.7
	세차 및 세탁	12	2.7	191	1.9
	기타사업	57	13.0	968	9.7
지역 영농	지역영농사업	50	11.4	1,077	10.8
기타(지역)	기타(지역)	55	12.7	1,227	12.5
소계		437	100.0	9,967	100.0

- 업종별로는 제조 및 유통업이 사업단수 56.1%, 참여자수 61.4%로 가장 많으며, 다음으로 서비스업이 각각 19.8%, 15.3%, 그리고 지역 영농이 11.4%, 10.8%를 차지하고 있음.
- 세부 업종별로는 식품제조 및 판매업이 사업단수 26.5%, 참여자수 29.7%로 가장 높고, 단순임가공·단순봉제·농산물가공 등이 중심인 공동작업장이 각각 17.2%와 23.4%, 그리고 지역영농사업이 각각 11.4%와 10.8%로 나타났음.

## ③ 수행기관별

&lt;표Ⅲ-4&gt; 수행기관별 현황('08.8.31 기준)

(단위: 개, 명, 원, %)

유형	사업 단수	구 성 비	배정 인원	참여 자수	구 성 비	1인당평균 매출	1인당 인건비	총매출액	구 성 비
지자체	8	1.8	174	171	1.7	15,556	826,807	2,660,000	0.0
시니어 클럽	204	46.5	4,194	4,526	45.4	791,077	808,613	3,580,416,368	58.4
대한 노인회	90	20.6	1,907	2,073	20.8	419,335	719,060	869,280,588	14.2
노인 복지관	75	17.2	1,183	1,247	12.5	693,941	898,261	865,344,138	14.1
종합 사회 복지관	23	5.3	422	406	4.0	633,445	853,299	257,178,731	4.2
노인 복지센터	11	2.5	151	139	1.4	996,962	665,774	138,577,750	2.2
지역 문화원	2	0.5	25	25	0.3	324,088	650,400	8,102,200	0.1
기타	24	5.6	1,302	1,377	3.9	294,276	552,893	405,217,592	6.8
소 계	437	100	9,358	9,964	100	614,891	765,604	6,126,777,367	

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 수행기관별로는 시니어클럽이 사업단수 및 참여자수가 각각 46.5%, 45.4%로 수위를 차지하고 있고, 다음으로 대한노인회가 각각 20.6%와 20.8%, 그리고 노인복지관이 각각 17.2%와 12.5%의 순으로 되어 있음.



④ 월 평균참여 인원

<표Ⅲ-5> 월 평균참여 인원('08.8.31 기준)

	사업단수(개)	구성비 (%, ( )안은 누계임)
10명 미만	62	14
10~20명 미만	167	38(52)
20~30명 미만	98	22(75)
30~40 미만	43	10(85)
40~50 미만	27	6(91)
50명 이상	29	7(98)
합계	437	100

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 8월 말 기준 총 437개 사업단중에서 월 평균참여 인원이 10~20명 미만인 경우가 38%, 20~30명 미만인 경우가 22%, 그 뒤로 30~40명 미만이 10%로 3개 그룹의 누계가 전체의 85%를 차지하고 있음.

## ⑤ 업종별 지역별 분류

&lt;표Ⅲ-6&gt; 업종별 지역별 분류('08.8.31 기준)

(단위: 개, %)

중 분류	소 분류	대도시		중소도시		농어촌		합 계	
		사업단수	구성비	사업단수	구성비	사업단수	구성비	사업단수	구성비
제조 및 유통	식품제조 및 유통	33	19.0	69	33.0	14	25.5	116	26.5
	특산물제조	3	1.7	5	2.4	1	1.8	9	2.1
	공산품제조	7	4.0	10	4.8	5	9.1	22	5.0
	공동작업장	34	19.6	33	15.8	8	14.5	75	17.2
	기타사업	8	4.6	13	6.2	2	3.6	23	5.3
서비스업	지하철택배	12	6.9	6	2.9	-	-	18	4.1
	세차 및 세탁	4	2.3	8	3.8	-	-	12	2.7
	기타사업	37	21.4	20	9.6	-	-	57	13.0
지역영농	지역영농사업	11	6.3	26	12.4	13	23.6	50	11.4
기타(지역)	기타(지역)	24	14.2	19	9.1	12	21.9	55	12.7
	소 계	173	100.0	209	100.0	55	100.0	437	100.0

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 지역별 사업단수는 일반 시 지역인 중소도시의 경우가 47.8%로 가장 높으며, 업종별로도 식품제조 및 유통업종이 가장 높은 것으로 나타났다.



### Ⅲ. 업무수행 체계와 운영 현황

#### ⑥ 업종별 참여자 매출액, 인건비 현황

<표Ⅲ-7> 업종별 참여자 매출액, 인건비 현황('08.8.31 기준)

(단위: 명, 원)

중 분류	소 분류	사업 단수	배정인원	참여 자수	1인당 월평균 매출액	1인당 인건비
제조 및 유통	식품제조 및 유통	116	2,778	2,965	720,225	638,957
	특산물제조	9	138	170	501,647	620,428
	공산품제조	22	262	280	607,374	680,917
	공동작업장	75	2,080	2,350	461,314	801,517
	기타사업	23	359	384	709,216	880,265
서비스업	지하철택배	18	320	373	983,156	1,094,203
	세차 및 세탁	12	150	191	587,456	672,838
	기타사업	58	1,075	975	763,424	962,463
지역영농	지역영농사업	50	1,034	1,077	301,666	673,250
기타 (지역)	기타(지역)	55	1,167	1,250	665,109	812,894
	소 계	438	9,363	10,015	평균 614,891	평균 765,604

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 8월 말 현재 업종별 참여자 1인당 월평균 매출액은 지하철택배의 경우가 최고인 983,156원, 지역영농사업이 최저인 301,666원으로 나타났음. 1인당 월평균 인건비도 지하철택배의 경우 최고 1,094,203원, 특산물 제조업의 경우 최저 620,428원으로 나타나 업종별로는 편차가 상당히 크게 나타나고 있음.

## ⑦ 사업별 현황

## ○ 1인당 매출총액별 현황

&lt;표Ⅲ-8&gt; 1인당 매출총액별 현황('08.8.31 기준)

구 분	사 업 수		배정 인원	누적참여인원
	개	구성비(%)		
합 계	426	100.0	9,239	10,028
5만원 미만	76	17.8	1,855	1,813
5~10만원	23	5.4	873	911
10~30만원	80	18.7	1,812	2,027
30~50만원	55	12.9	1,086	1,252
50~100만원	90	21.1	1,789	1,995
100만원 이상	102	23.9	1,824	2,030

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 1인당 매출총액은 100만원 이상 그룹이 23.9%, 50~100만원 그룹이 21.1%로 사업수에서 전체 시장형 사업의 절반에 이르는 45%를 차지함.
- 1인당 매출총액 50만원 이상 그룹이 시장형 사업 매출규모의 중심 역할을 하고 있으나, 반면에 5만원 미만이 그룹도 17.8%를 차지하여 업종 등에 따라 매출 불균형이 혼재되어 있음을 보이고 있음.



○ 1인당 보수총액별 현황

<표Ⅲ-9> 1인당 보수총액별 현황('08.7.31 기준)

구 분	사 업 단 수		사업당 평균배정인원	인건비중 수익금비율(%)	배정 인원	누적 참여인원
	개	구성비(%)				
합 계	413	100.0	21	23.0	8,681	8,918
20만원 미만	21	5.0	18.8	9.5	395	225
20~40만원	44	10.6	22.8	11.4	1,002	1,039
40~60만원	119	29.0	19.8	13.4	2,355	2,494
60~80만원	99	24.0	22.1	21.2	2,194	2,259
80~100만원	73	17.6	22.2	31.5	1,626	1,757
100만원이상	57	13.8	19.4	50.8	1,109	1,144

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 08.7월 말 기준의 경우 1인당 보수총액별 현황을 보면, 보수수준이 40~60만원인 그룹이 사업단수, 참여인원이 가장 많이 집중되어 있고, 60~80만원인 그룹이 다음을 차지하고 있음.
- 08.7월 말 기준 1인당 보수총액별 현황을 보면, 보수수준이 높은 그룹일수록 인건비에서 수익금이 차지하는 비중이 높아지고 있음을 보여주고 있음.

### 3) 시장 II형(초기투자비 지원 사업)

#### ① 시도별 현황

<표III-10> 시도별 현황('08.8.31 기준)

(단위: 명, 원)

시도	사업 단수	배정 인원	참여자수	1인당 평균매출액	1인당 월평균 인건비
서울	3	34	34	3,071,424	793,224
부산	3	38	53	3,086,265	1,275,864
대구	3	56	30	2,455,450	795,000
인천	3	40	34	297,127	581,687
광주	4	39	22	5,968,432	1,250,591
대전	4	57	46	2,412,240	878,058
울산	1	45	14	346,786	1,413,658
강원	4	46	29	5,976,715	883,532
경기	2	22	13	1,197,000	968,931
충북	3	28	23	1,507,956	1,078,470
충남	3	42	7	1,357,065	200,000
전북	4	49	40	1,919,143	773,841
전남	3	35	14	3,409,048	1,362,857
경북	4	46	34	2,505,682	728,015
경남	4	36	30	1,740,299	930,333
제주	1	8	17	1,909,552	1,098,824
합계	49	621	440	2,559,806	935,709

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 08.8월 현재 시장II형 사업(초기투자비 지원 사업)의 경우 49개 사업단이 16개 시도에 3~4개씩 고르게 분포되어 있는 상황임. 배정 인원 621명에 비해 참여자수는 440명으로 70.8%를 나타내고 목표에 미달하고 있는 상황임.



### Ⅲ. 업무수행 체계와 운영 현황

- 1인당 전국 평균매출액은 2,559,806원으로 나타났으나, 지역별로는 강원지역이 5,976,715원으로 가장 높고, 인천지역이 297,127원으로 가장 낮게 나타나 최고와 최저의 편차는 무려 5,679,588원에 이르고 있음.
- 8월말 현재 보조금을 포함한 1인당 전국 월평균 인건비는 935,709원이나, 지역별로는 울산지역이 1,413,658원으로 가장 높고, 충남지역이 200,000원으로 가장 낮게 나타나 최고와 최저의 편차가 1,213,658원에 이르고 있음.

#### ② 수행기관별 현황

<표Ⅲ-11> 수행기관별 현황('08.8.31 기준)

(단위: 명, 원, %)

유형	사업 단수	구성비	배정 인원	참여 자수		1인당 평균매출	1인당 인건비
					구성비		
지자체	1	2.0	8	-	-	-	-
시니어클럽	32	65.3	409	301	68.4	3,014,610	1,005,298
대한노인회	4	8.2	65	20	4.5	742,100	367,500
노인복지관	7	14.3	75	82	18.6	2,078,374	1,030,339
종합사회복지관	2	4.1	22	19	4.3	1,327,044	597,874
노인복지센터	1	2.0	10	9	2.0	543,778	461,111
기타	2	4.1	32	9	2.2	393,333	196,667
소 계	49	100.0	621	440	100.0	2,559,806	935,709

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 수행기관별로는 시니어클럽이 사업단수 및 참여자수면에서 각각 65.3%, 68.4%를 나타내 압도적 위치를 차지하고 있고, 다음으로 노인복지관과 대한노인회의 순으로 되어 있음.

## ③ 월 평균참여 인원

&lt;표Ⅲ-12&gt; 월 평균참여 인원('08.8.31 기준)

	사업단수	구성비 (%, ( )안은 누계임)
10명 미만	25	51(51)
10~20명 미만	13	27(78)
20~30명 미만	1	2(80)
30~40 미만	2	4(84)
40~50 미만	0	0(84)
50명 이상	0	0(84)
합 계	49	100

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 8월말 기준 총 49개 사업단중 월평균 참여인원이 10명 미만인 경우가 51%, 10~20명 미만인 경우가 27%로 2개그룹 누계가 전체의 78%를 차지하고 있어 사업단 규모의 영세성을 보여주고 있음.



④ 지역규모별 참여 현황

<표Ⅲ-13> 지역규모별 참여 현황('08.8.31 기준)

(단위: 개, %)

수행기관유형	대도시	중소도시	농어촌	전 체	
				사업단수	구성비 누계
지 자 체	1	-	-	1	2.1
시니어클럽	13	14	3	30	62.5
대한노인회	1	-	3	4	8.3
노인복지관	3	3	1	7	14.5
종합복지관	1	-	1	2	4.2
노인복지센터	-	1	-	1	2.1
기 타	1	2	-	3	6.3
합 계	20(41.7%)	20(41.7%)	8(16.6%)	48	100

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 지역규모별 사업단수는 광역시 등 대도시와 일반 시 지역인 중소도시의 경우가 각각 41.7%로 같게 나타났고, 군 지역인 농어촌이 16.6%로 가장 낮게 나타남. 시니어클럽의 경우는 90%가 대도시와 중소도시에서 사업을 수행하는 것으로 나타남.

## ⑤ 사업별 현황

## ○ 1인당 매출총액별 현황

&lt;표Ⅲ-14&gt; 1인당 매출총액별 현황('08.8.31 기준)

구 분	사 업 단 수		배정 인원	참여인원
	개	구성비(%)		
합 계	41	100.0	512	443
5만원 미만	3	7.3	40	22
5~10만원	2	4.9	17	16
10~30만원	9	22.0	115	113
30~50만원	4	9.7	64	39
50~100만원	23	56.1	276	253
100만원 이상	0	0	0	0

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 1인당 매출총액은 50~100만원인 그룹이 56.1%, 10~30만원 그룹이 22.0%로 사업수에서 전체 시장형 사업의 2/3가 넘는 78.1%를 차지함.
- 1인당 매출총액 50~100만원인 그룹이 시장형 사업단수와 참여인원수 전체의 과반수를 차지하고 있으나, 반면에 30만원 미만의 그룹도 1/3 정도인 34.2%로 나타나고 있어 업종에 따라서는 매출불균형이 상당히 크게 나타나고 있음을 보여주고 있음.



○ 1인당 보수총액별 현황

<표Ⅲ-15> 1인당 보수총액별 현황('08.8.31 기준)

구 분	사 업 단 수		배정인원	참여인원
	개	구성비(%)		
합 계	41	100.0	512	443
20만원 미만	4	9.7	52	21
20~30만원	2	4.9	40	62
30~50만원	3	7.3	75	32
50~100만원	6	14.6	67	51
100만원 이상	26	63.5	278	277

\* 자료: 한국노인인력개발원

- 08.8월 말 현재 초기투자비 지원 사업들의 1인당 보수총액별 현황을 보면, 보수수준이 100만원 이상인 그룹의 사업단수가 63.5%로 가장 많이 집중되어 있고, 참여인원도 277명으로 62.5%를 차지하고 있음.
- 반면에 보수수준이 50만원 미만인 그룹의 사업단수는 21.9%, 참여인원수는 전체의 25.9%를 나타내 업종별 편차가 상당히 크게 나타나고 있음.

## IV. 연구설계 및 조사방법







## IV 연구설계 및 조사방법

### 1. 분석틀 및 변수설정

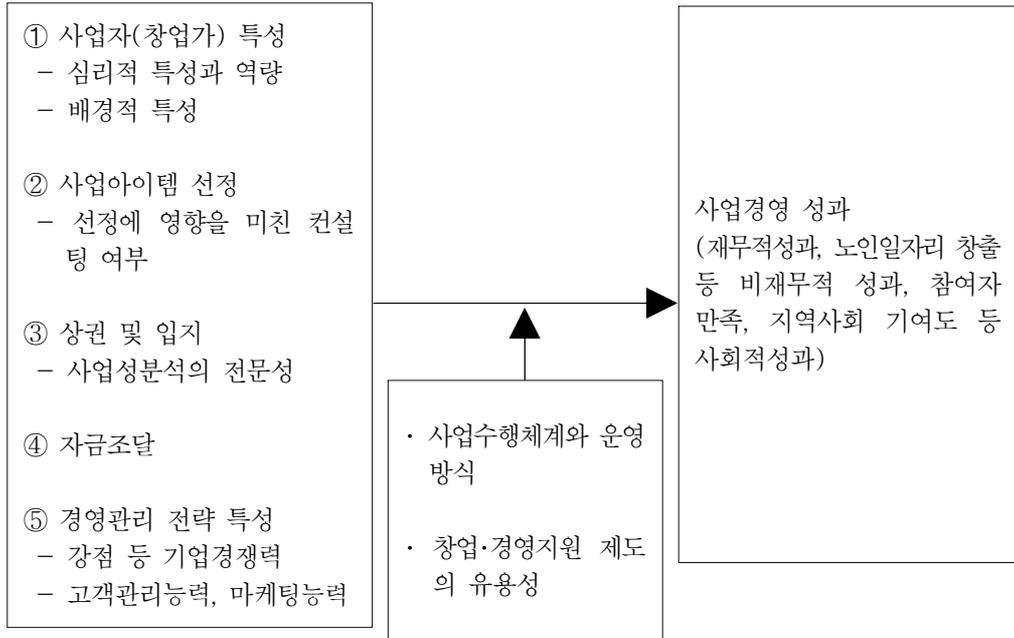
- 본 연구의 대상인 시장형 노인일자리사업은 개별 사업단의 측면에서 볼 때 소자본창업이라는 사업성을 가진 소상공인 기업으로서의 성격이 강한 사업임. 따라서 사회복지적 연구와 병행하여 시장형 사업단의 창업 에서 부터 안정적 운영과 성장을 위한 창업·경영관리적 측면의 연구도 다양하게 이루어져야 할 것임.
- 본 연구는 시장형노인일자리사업의 운영체계 검토 및 개선방안 연구가 목적인바, 이러한 목적을 위해 앞에서 살펴본 선행연구들을 바탕으로 다음과 같은 변수들을 설정하고, 연구의 분석틀을 <그림 1>과 같이 구성 하고자 함.
- 시장형 사업단의 운영활성화와 노인일자리사업의 증대를 통해 사업단의 경영성과 극대화라는 사업목표를 종속변수(dependent variable)로 설정함. 또한 이러한 사업단의 목표 달성에 영향을 미치는 독립변수(independent variable)로 ①사업자(창업가) 특성, 그리고 기업 역량 특성 변수로 ②사업 아이템 선정, ③상권 및 입지, ④자금조달, ⑤경영관리 전략 특성을 설정 하고, 또한 경영성과를 매개하는 조절변수(moderating variable)로 ⑥사업 수행체계와 운영방식, ⑦창업·경영지원제도의 유용성을 설정하였음.



○ 변수 정의

- 사업자(창업가) 특성: 사업수행과 의사결정을 효과적으로 하기 위한 창업가 정신으로 성취욕구, 혁신성, 진취성, 위험감수성 등 사업자의 심리적 특성과 역량 그리고 창업 전 교육이나 실무경험 등 배경적 특성을 말함.
- 사업아이템 선정 요인: 창업자가 아이템(업종)을 얻게 된 원천이자 선정 방법을 말함. 따라서 우연적 기회와 계획적 선정에 영향을 미친 창업설명회나 지도기관의 컨설팅 여부가 중요함.
- 상권 및 입지 수준 요인: 선행연구들의 주요 변수로 나타나지는 않았으나 업종에 따라서는 사업의 성공 여부에 영향을 크게 미치는 변수로 사업성 분석과 함께 검토되어야 할 것임.
- 자금조달 요인: 그 방법과 원천, 능력에 따라 사업규모가 달라지고 취급 상품과 원가 등에 영향을 크게 미치는 변수임. 시장형 사업단의 경우는 인건비보조금, 초기투자비지원금 외 추가자금 여부 등 평가가 필요함.
- 경영관리 전략 특성 요인: 사업체를 운영해 나가는데 가장 중요한 관리 활동으로 사업정보 등 창업준비 정도, 사업정보력, 생산기술면의 차별화 강점 등 기업 경쟁력, 고객관리 및 종업원 관리능력, 수요처 개발, 판로 및 영업력 등 마케팅 능력 등을 말함.
- 사업수행체계와 운영방식: 노인일자리사업의 추진체계로서의 사업개발, 정책지원, 예산지원방식 등의 전달체계와 사업 수행기관간의 운영체계 등을 말함.
- 창업·경영지원제도의 유용성: 사업단을 지원하는 외부지원제도로서 창업 및 경영교육, 자금지원, 상담컨설팅 등 창업활성화지원제도와 판로확대 지원, 역량강화 전문교육, 경영자문 컨설팅지원 등 경영활성화지원제도로 나눌 수 있음.
- 사업경영 성과 변수: 매출액 증가율, 순이익증가율 등의 재무적 성과와 시장점유율, 기술혁신 등 비재무적 성과 그리고 노인일자리창출, 고객만족 차원의 외부고객과 참여자만족, 삶의 질 향상, 지역사회 기여도, 이미지 제고 등 사회적 성과, 객관적 및 주관적 성과 등을 말함.

<그림IV-1> 연구 설계



## 2. 조사방법, 대상선정 및 심층면담 내용 구성

### ○ 조사방법

- 본 연구는 시장형 노인일자리사업의 운영체계 검토 및 개선방안을 위한 것이나 설문지를 통한 전수조사는 「'06년 노인일자리 시장형사업 실태조사」와 「'07년 노인일자리사업 유형별 실태조사」(초기투자비 지원 시장Ⅱ형 사업은 제외)에서 이미 실시되었으므로 본 조사에서는 제외하였음.
- 또한 시장형 노인일자리사업이 실시된지 오래 되지 않아 장기간의 통계자료가 축적되어 있지 않았고, 시장Ⅱ형 사업은 2007년부터 실시되어 시계열 분석 등의 분석방법이 어려운 점을 고려하여 본 연구에서는 사업수행기관의 실무자와 참여자를 대상으로 한 현장 심층면담 조사를 실시하여 개별 사업단별 사례 조사를 통한 질적 연구를 실시하고자 함.



○ 조사대상 시장형 사례 선정 및 선정기준

- 시장 I 형: 2008. 5월 현재 진행중인 423개 사업단 중 주요 업종별, 지역별, 규모별 및 지속성, 인건비지급 및 매출액 우수, 부진 10개 사업단을 선정하여 실무자 및 참여자에 대한 현장 심층면담을 통해 사례 조사를 실시함(조사기간: 2008.7.21 ~ 7.29).

<표IV- 1> 조사대상 사례선정 기준

업종(중분류)	지역	매출액 등 기준	사 업 단 명	수행 기관
제조 및 유통	서울	지속성, 매출액상위	A 실버카페	노인복지관
”	강원	” , ”	B 푸드사업단	시니어클럽
”	광주	” , ”	C 웰빙두부	”
”	부산	” , ”	D 먹거리사업단	사회복지관
서비스업	서울	지속성,매출부진	E 커플사업단	시니어클럽
”	인천	지속성, 매출액상위	F 실버택배	인력관리센터
”	경기	매출부진	G 아파트택배	시니어클럽
”	경북	지속성, 매출액상위	H 재활용품수집단	”
지역영농	경기	” , 매출부진	I 공동농장사업	노인복지관
”	충북	” , 매출부진	J 고추직거래사업단	”

- 시장II형(초기투자비 지원 사업): 2008. 5월 현재 진행중인 전체 사업단은 48개이나, 2007년 이후 지원되어 1년 정도 경과한 26개 사업단 중에서 지역별, 업종별 등 대표성을 고려한 5개 시도 9개 사업단을 선정하여 실무자 및 참여자에 대한 현장 심층면담을 통해 사례조사를 실시함(조사기간: 2008.7.3 ~ 7.9).

&lt;표Ⅳ- 2&gt; 조사대상 사례선정 기준

업종(중분류)	지역	매출액 수준 등	사업명	수행 기관
제조 및 유통	대전	신규, 매출부진	K 핸드공예	시니어클럽
”	전남	, 매출우수	L food 김치	”
”	전북	기존, 매출부진	M 쌀과자사업	”
”	전북	신규, 매출부진	N 전통식품	노인복지센터
”	서울	기존, 매출우수	O 반찬사업	노인복지관
도소매,서비스	대전	신규, 매출부진	P 청소박사	시니어클럽,,
”	서울	신규, 매출부진	Q 중고서적	노인복지관
음식점업	충북	신규, 매출부진	R 시니어푸드	시니어클럽
농업	충북	기존, 매출부진	S 신나는 농장	노인장애인복지관

## ○ 시장형 사업 관련 유사 사업 사례의 선정 기준

- 시장형 노인일자리사업의 현황과 시사점을 보완해 주는 다른 기관들의 유사 사업사례를 지역자활지원센터, 사회적일자리 사업, 소상공인 기업의 3 가지 경우로 하여, 현재 사업을 운영하고 있는 사업단으로서 실무자 면담이 가능하거나 홈페이지 및 2차자료를 통해 자료습득이 용이한 사업단 중에서 T 재활용사업단, U 문화체험 프로그램, V 회원 등 각 1개 사업체를 선정함.

## ○ 현장 심층면담 질문내용 및 사례조사 내용의 구성

- 본 연구는 실무자 및 참여자를 대상으로 한 현장 심층면담 질문을 도구로 주로 사용하고, 그간에 조사된 내부 자료 및 내외 간행물 등을 수집하여 사례 작성에 활용하였음.
- 위의 선정기준에 따라 선정된 개별 사업단별 심층면담을 위한 질문 내용 및 조사사례의 영역 구성은 <표Ⅲ-1>과 같이 연구 설계의 변수 항목을 포괄하여 ①사업추진 배경, ②사업성 분석, ③사업수행 체계와 운영방식, ④사업 성과 평가, ⑤사업효과성, ⑥경영관리 전략 특성, ⑦운영상 장애요인, ⑧창업·경영지원제도의 유용성 등 크게 8개 항목으로 구성하였음.



<표IV-3> 심층면담 질문내용 및 조사 사례의 구성

질문, 사례구성 영역		변수 항목	세부 내용
① 사업추진 배경	사업추진 배경	· 사업추진 배경	· 사업단 소개, 연혁, 사업목적 등 배경적 특성
		· 사업자(창업가) 특성	· 심리적 특성과 역량
	사업성 분석	· 사업아이템 선정 · 상권 및 입지 · 사업성 분석	· 선정에 영향을 미친 외부 기관 등 전문성 여부 · 사업성분석의 전문성
② 사업성과 평가	사업수행 체계와 운영방식	· 자금조달 · 사업운영 체계와 운영방식	· 모법인 지원 여부 등 · 사업운영 체계, 예산 지원 방식 등
	사업성과 평가	· 사업성과 평가	· 사업성과 전반 평가, 경영진단 등
	사업효과성	· 사업경영 성과(재무적 성과, 비재무적성과, 사회적 성과)	· 참여자 만족도, 지역 사회 기여도 등
③ 경영관리 전략과 SWOT분석	경영관리 전략 특성	· 차별화강점 등 사업경쟁력 · 고객관리, 종업원 관리능력 · 수요처, 판로 등 개발 · 영업력 등 마케팅 능력	· 위험, 기회, 강약점, 부진 요인 등
④ 활성화 과제와 도전	운영상 장애요인	· 판로, 영업 등 운영상 애로사항, 지원요청 건의사항	· 사업활성화 관련 지원
	창업·경영 지원제도의 유용성	· 창업, 경영 교육 · 경영컨설팅 지원	· 실무자 및 참여자 역량, 경영교육 · 경영컨설팅 필요성 · 관련 건의사항 등

## V. 사례조사의 내용







## V 사례조사의 내용

### 1. 시장 I 형

#### 1) A 실버카페(AA 노인종합복지관)

##### ① 사업추진 배경

- AA 노인종합복지관은 모 복지재단이 운영하는 노인복지전문기관으로서 1999년에 설립되어 어르신들의 건강하고 안정된 노후생활을 돕기 위해 다양한 복지서비스를 제공하고 있음.
- 실버카페 사업은 2004년 8월에 처음 사업을 시작하여 현재 5년째에 이르고 있는 노인복지서비스 사업으로, 고령사회를 대비하여 노인의 능력과 적성에 맞는 일자리를 창출, 제공함으로써 어르신의 실질적인 소득을 보장하고 건강한 노후생활을 영위함과 더불어 복지향상에 이바지 한다는 데 목적을 두고 있음.
- 이 사업은 복지관 앞마당에서 어르신들이 직접 만든 음료와 간단한 간식거리 등을 판매함으로써 복지관을 이용하는 어르신과 이웃주민들에게 건강한 먹거리를 제공하는 것이 주된 내용임.

##### ② 운영과정과 사업 성과

- 이 사업의 참여어르신은 AA구 거주 60세 이상 어르신으로 2004년 사업시작 이래 월평균 10명을 유지하고 있는데, 배정일자리계획 10명 대비 참여어르신은 10명으로 100%의 목표달성률을 보이고 있음.



- 사업단의 업무시간은 주 5일 4시간 근무 원칙아래 매주 월요일부터 금요일까지는 오전 9시에서 오후 5시까지, 토요일은 오후 1시까지로 하고, 오전반과 오후반 각 5명으로 나누어 운영 중임.
- 판매상품은 주로 커피, 아이스티, 전통차 등의 음료수와 빵, 쌀국수, 과자, 사탕 등 간식거리가 대부분이고 참기름 등을 부수적으로 판매함.
- 월평균 매출액은 400만 원 정도이며, 재료비와 10%의 자체 적립금을 제외한 금액이 어르신들의 임금으로 사용되고 있는데, 매월 차이는 좀 있지만 참여어르신 1인당 임금도 지원보조금을 포함하여 30만 원에 이룸.
- 그간 사업단은 특히 방송, 언론홍보에도 주력하여 MBC TV 늘푸른인생 ‘6070 취업 도전기’, KBS1 라디오 ‘지금은 실버시대’, 일자리방송 등을 통해 사업단 소개, 참여어르신과의 인터뷰 등 사업단을 알리는 데도 노력을 기울여 인지도를 크게 높인바 있음.
- 현재 사업단은 복지관을 이용하는 어르신 등 일평균 2,000명 정도의 유동인구를 대상으로 복지관 앞에 별도 매장과 십여 개 의자를 두고 영업을 하고 있으나, 추가적인 매출증대를 위해 인근 직장인세대 등에 대한 시음회 등 영업확대를 위한 홍보전략과 메뉴개발 등에 주력하고 있는 상황임.
- 특히 사업단은 1/4분기에 고객만족도 조사를 실시한 결과 유관기관 등 지역사회에서의 인식도가 크게 높았고, 간담회를 통해 본 참여 어르신들의 만족도도 크게 높은 상황으로 나타나 본 사업이 노인일자리 창출 면에서 효과성이 크고 노인에게 적합한 업종이라는 보다 깊이 인식하게 되었음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT 분석

- 본 실버카페 사업의 경우는 특히 다음과 같은 점에서 강점과 주요 성공 포인트를 찾을 수 있음.

- 일평균 2,000명 가량의 복지관이용 어르신과 지역내 기업, 병원 등의 안정적인 고객층이 있고, 1천 원대의 판매로 가격경쟁력이 높고, 테이크아웃 손님도 많다는 점임. 매장이 대로변, 복지관 정문에 위치하고 있기 때문에 이용고객들의 접근성이 높다는 지리적 이점이 있음.
- 가격비교를 통해 거래업체를 선정하고, 재료비가 일정수준을 초과하지 않도록 유도하는 등 재료비 절감에 노력하고 있는 점임.
- 참여어르신 스스로가 복지관의 얼굴임을 인식하고, 친절하고 성실한 서비스와 밝은 웃음으로 고객응대를 하고 있다는 점임.
- 실무자가 애로 및 건의사항 등을 수시 체크하여 이를 참여어르신과 공유하고 반영하며, 기관손님 등의 방문시도 실버카페 음료로 대접하는 등 복지관 전 직원들의 관심과 지지가 높다는 점임.
- 반면에 능력과 책임감, 영업력이 있는 어르신들을 참여자로 하여 인력을 구성하고는 있지만, 일반 카페사업 등에 비해 메뉴개발, 영업력 증대 등의 측면에서 상당한 한계가 있는 상황임.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업단은 현재는 목표한 대로 사업운영을 하고 있으나, 지속적인 활성화를 통한 자립운영을 해 나가기 위해서는 다음과 같은 점에서 과제해결과 도전이 요구되고 있음.
- 서비스교육 실시, 인근지역 카페 등에 현장 견학 및 파견 실습교육 등을 실시하고 있으나, 바리스타 전문교육, 영업 및 친절 교육 등은 별도 지원이 요망됨.
- 사업시작시 아이템 선정 및 사업타당성 검토 등 관련 전문컨설팅 기관이나 컨설턴트 등의 도움 없이 관련 업체의 상담자문 등에 의존하였으나, 지속적인 안정적인 매출유지와 증대를 위해서는 젊은 실무자의 사업열의와 영업 능력, 컨설턴트의 경영자문 등이 요구됨.



- 참여어르신의 경우는 사업참여를 통해 외롭지 않고, 친구도 생기며, 정보도 얻고, 교육도 받을 수 있어 좋다는 생각이 대부분임. 또한 화목한 분위기 속에서 움직이고 목적도 있어 두뇌운동과 치매예방에도 좋다는 점들을 강조함.
- 다만 메뉴개발, 고객확대 등을 위해서는 유관기관들로부터 바리스타 교육 등도 요망하고 있음.

## 2) E 커플사업단(EE 시니어클럽)

### ① 사업추진 배경

- EE 시니어클럽은 모 복지재단이 운영하는 시장형 노인일자리 창출 전문 기관으로 지역 내 어르신에게 다양한 일자리를 제공하여 사회참여를 확대하고, 경제적 지원을 도모하기 위해 2004년에 설립되어 기관 고유 사업과 다양한 노인일자리사업을 수행하고 있음.
- 노인일자리 창출 사업의 하나로 2006년 처음 시작한 E 커플사업단은 가족 상담과 행복한 부부 탄생을 통해 저출산 및 고령화 문제해결에 기여하는데 사업목적을 두고 있는 전문 결혼상담사업으로 현재 3년차에 이르고 있음.
- 구체적으로 본 사업은 결혼, 상담 등 관련 분야에 대한 경험과 관심있는 어르신들에게 결혼전문교육을 통해 커플매니저를 양성하고, 참여어르신들의 믿음과 경륜을 활용하여 사업을 진행함으로써 소득창출을 통한 노후의 경제적 안정과 사회참여를 통한 적응력 향상을 주된 업무내용으로 함.
- 미래의 직업으로 주목받고 있는 커플매니저는 국내 약 600만 명의 미혼남녀들을 대상으로 하는 결혼중매사업으로 전통적인 노인일자리 사업의 하나이며, 전 기관장이 사회복지 예방차원의 신념으로 지속해 오던 사업이기도 함.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 본 사업은 특성상 소개자의 역할과 신뢰도가 중요시 되므로 참여어르신의 면접시 인품, 학력, 경력, 상담능력과 동호회 친목회, 종교활동 등 현재의 사회활동 여부에 따라 선발을 하고, 정규모임을 통한 정보교류 및 매칭을 진행함. 사업담당자는 발굴된 회원에 대한 자세한 프로필을 확인하고 남녀간에 원활한 만남을 주선하기 위한 상담과 매칭 및 참여어르신의 고충에 대해서도 상담을 함.
- 본 사업의 노인일자리 창출 계획은 배정일자리 35명으로, 현재 어르신 35명이 참여중이며, 주 중 2일, 하루 4시간씩 근무하고 있음. 최근 들어 월매출액은 60만원 정도로 지극히 부진한 상황이나, 8월 이후 베트남 등 국제결혼에 대한 제재가 풀리면 활성화될 것으로 기대되고 있음.
- 본 사업의 효과성은 지역사회 기여 및 참여자의 만족도에 있음. 국제결혼가정에 한국어 교육, 생활문화 적응 및 직업훈련 등을 지원하여 이주여성들이 한국생활에 잘 적응하고 행복한 결혼생활이 되도록 도와주며, 사후관리를 통한 회원관리 활동으로 지역사회기여 및 만족도를 높이는 것임. 참여어르신들은 국제결혼부부의 국내 결혼식에 신부의 친정부모 역할을 자원하여 참여하고 사후관리 지원을 함으로써 관심과 애정을 보여줌. 소개한 커플이 교제하거나 교제가 중단되었을 때는 희비가 엇갈리지만, 함께 위로하고 즐거워하며 공동체의식을 가짐으로써 세대간의 이해와 정보를 얻는 등 회원관리를 위한 활동으로 생활에 활력을 얻음.
- 상담노력에 비해 이뤄지는 커플이 적어 아쉬움도 있지만, 갈 데가 있고, 할 일 있고, 사람 만나고, 건강도 관리하는 등 E 커플사업단 어르신들은 여러 면에서 보람을 느끼고 만족스러워 하고 있음.
- 국내결혼 성공사례
  - 신랑후보 정모씨는 36세로 전산학을 전공하고 외국인기업에 근무하고, 부친은 교장으로 퇴임하신 분임. 쌍둥이형제 중 차남으로 직장이나 가정환경은 좋은 편이지만, 지방대 출신의 뚱뚱한 체형으로 여성들의 선호도가 떨어짐. 부모님과 상담시 부부간의 존중과 신뢰가 보였음.



- 신부후보 목 모씨는 34세로 전문대 애니메이션 전공자로 프리랜서이며, 부친은 기업체에서 퇴임하였음. 키가 크고 미모가 뛰어난 여성이나 직업면에서는 불안정한 상태임.
  - 신랑 추천 커플매니저와 신부 부친 소개로 둘이 만난 후 서로 미온적인 자세를 보였으나, 신랑측 E 커플사업단 어르신의 개입으로 신랑 어머니가 신부를 집으로 초대하여 접대하였음. 신부집에서도 신랑 자리에 대한 궁금증으로 답답해 하던 중, 사업담당자가 양가만남을 주선하여 상호간에 솔직한 모습과 대화로 전격합의가 이루어져 결혼을 약속하게 되었음.
  - 이어 결혼식장 예약, 음식점 예약 등을 양가 부친들이 같이 다니고 시식하여 결정하였으나, 예단과정에서 서로가 예민한 부분이 보여 사업담당자가 중재하였음. 결혼식 당일에는 사업단의 E 커플사업단 어르신들이 대거 참석하여 축하해 주었고, 이후 신부는 임신 5개월째로 건강하게 출산을 기다리고 있음.
- 국제결혼 성공사례
- 신랑후보 정 모씨는 37세의 전문대 실내인테리어 전공자로 인천에 자가소유 아파트에서 거주중이고 장남이나 내성적이며, 부모는 서울에서 음식점을 운영중임. 신부후보 코알라는 23세 캄보디아 농촌출신으로 고교를 중퇴하였음.
  - 신랑후보는 실내인테리어 기술자로 근면한 생활을 하고 있지만 결혼을 위한 만남에 어려움을 느끼고, 결혼을 위해 중국에 가서 만남도 가져보았지만 실패하는 등 마음고통이 많았음.
  - 캄보디아 출국시, 전 기관장이 동행하여 현지 맞선을 통해 신랑후보의 여성선택에 조언을 한 결과, 결혼을 결정하게 되었고 부모님도 만족하여 결혼이 성사되었음.
  - 신부후보 입국 후 국내결혼식에 E 커플사업단의 어르신이 신부들러리, 혼주의 역할을 맡아 결혼식을 빛내 주었고, 이후 신부도 한국말도

많이 늘어 소통도 잘 이루어지고 시어머니의 며느리 사랑도 대단하심. 이제 신부는 8월 중 출산을 앞두고 캄보디아의 친정어머니를 모시는 수속을 진행중임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT 분석

- 사회경제가 어려워지면서 직업과 미래 불안감이 형성되고, 남아선호로 남녀성비차, 여성고학력, 독신주의가 증가하고 있으며, 잘못된 국제결혼정보로 인한 시장축소 및 사회적 비판증가, 캄보디아, 베트남 등 불미사례로 국제결혼 제재 그리고 전 기관장의 퇴직 등은 본 사업을 안정되게 추진하는데 있어 위협요소이자 약점임.
- 한편으로 본 사업의 최대 관건인 관리 회원의 수가 정, 준회원을 포함하여 600여 명에 이르고 있고, 참여어르신들의 책임감과 자긍심 및 직업의식이 매우 높다는 점, 기존의 결혼정보사가 갖고 있는 불신감을 참여어르신들의 정직과 신뢰성으로 극복하고 있고, 그간 언론매체에 십여 차례 소개되어 외 부상담의 수도 증가하고 있는 점 등은 강점이라고 할 수 있음.
- 또한 고학력, 다경험의 어르신들을 직업훈련을 통해 결혼상담전문가로 양성하여 풍부한 경륜과 신뢰성을 최대한 살려 기존의 결혼정보사들에 못지 않은 전문적인 서비스를 제공함으로써 새로운 결혼문화를 이끌고 저출산시대에 이바지할 수 있다는 점은 바로 시대와 사회가 본 사업에 요구하는 기회라고 할 것임.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 본 사업단의 경우 사무실이 전철에서 멀고, 입지도 좋지 않으므로 사업성격상 공공건물 활용 등 입지 좋은 곳에 별도로 만남주선 사무실이 있었으면 함.
- 참여어르신의 경우 현재 월 10만 원 정도의 보수도 좀 높아졌으면 좋겠고, 별도 전담인력도 배치되기를 기대함. 더불어 경영자문과 교양, 건강 관련 특강이나 컴퓨터교육 등도 지원되었으면 함.



- 진학과 취업을 위한 사교육이 사회문제로 그 심각성이 더해가지만, 우리 삶의 가장 큰 부분인 결혼에 대한 교육은 전무한 상태임. 장기적인 과제로 성교육과 더불어 결혼 관련 교육이 이루어져야 하며, 국제결혼에 대한 편견을 버릴 수 있는 국가차원의 홍보, 교육도 필요함. 아울러 지방에서 이루어지고 있는 국제결혼 지원정책이 서울을 비롯한 대도시에서도 실시되어야 할 것임.

### 3) F 실버택배(FF 노인인력관리센터)

#### ① 사업추진 배경

- FF 노인인력관리센터는 인천광역시 FF구가 주체가 되어 만든 노인일자리 전담기관으로, 노인들에게 안정적인 일자리를 제공하고 소득창출에 기여하고자 2006년부터 관내 약 90개 아파트밀집단지(아파트단지)를 활용하여 홈쇼핑과 인터넷 쇼핑의 발전으로 고도성장을 하고 있는 택배사업을 시작하였음.
- 2008년도 기준 운영비는 전액 구비로 약 1억5천만 원, 사업비는 시비 및 한국노인인력개발원 지원 국비 약 1억6천만 원이며, 센터에서는 집하장용구 소유지 약 5백 평과 컨테이너, 천막 등 가설물을 제공하고 있음.
- 사업시작 과정에서 택배관련 지식이 많은 단장 영입과 함께 경리와 젊은층 직원도 고용하였으며, 기존업체 담당자들의 자문을 받았으나 아이템 선정과 사업타당성 검토와 관련된 별도의 컨설팅기관이나 컨설턴트 등의 도움은 없는 상황임.

#### ② 운영과정과 사업 성과

- 2006년 1월 5명의 어르신을 택배회사에 파견하는 것으로 시작했던 택배사업은 이제 25-30명 정도가 근무하고, 1일 1,200~1,500여 개 물량을 소화해 낼 수 있는 정도로 늘어나 2008년 7월 현재 월평균 매출액은 약 2,000~2,500만원에 이르고 있음. 참여어르신은 1인당

주 6일 근무, 1일 4시간 근무로 개인별 월보수는 지원금을 포함하여 60~70만 원 정도이며, 일자리배정 계획 50명 중 25~30명이 참여하고 있음.

- 사업초기에는 택배사와의 신뢰도가 전무하고, 물량확보와 배달서비스 교육이 안 된 상태에서 적정 인원보다 많은 인원을 모집하고 150개 정도 되는 물량을 나누어 배송함으로써 1인당 4,000원도 안 되는 수입으로 유류비, 차량유지비 등에 대한 참여자의 불만이 많았음. 이후 택배물량이 증가하여 현재는 1인당 1일 70~80개 배송으로 50,000~70,000원 정도의 수입을 올리고 있는 상황임.
- 그동안 택배사업은 개인사업자인 영업소운영자와 관리공급 협약을 맺어 운영을 하여 왔으나, 7월 현재 영업소 운영을 포기하여 3개월 이내인 의무배송기간이 지나면 센터가 직접 운영할 예정임. 또한 거래회사도 현재의 현대택배 중심에서 대한통운, 한진, 현대, CJ택배 등 메이저 택배 4개사의 관내 영업소로 확충하여 지역특화 사업으로 확대코자 노력중이며, 향후 2~3년 내 자립형 사업으로의 전환을 목표로 하고 있음.
- 그 동안 택배사업을 운영하면서 참여어르신들간의 불협화음과 인력관리 등 많은 어려움이 있었지만, 멘투멘 상담, 교육을 통해 자부심과 공동체 의식을 가질 수 있도록 노력을 하고 있고, 참여 어르신들의 참여로 택배범죄가 많이 줄어들어 지역주민들의 실버택배에 대한 인식도도 높아졌음.
- 또한 참여어르신의 경우도 성실성을 바탕으로 2인1조 및 부부팀 구성 등 조직력과 협동력을 적절하게 유지하면서, 건강해지고 출근할 수 있는 내직장이라는 자부심 속에 만족도도 크게 높아짐.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- F 실버택배가 성장할 수 있었던 강점이자 성공 포인트는 특히 다음과 같은 점에서 찾을 수 있음.



- 현대택배 등 4개의 전문택배업체들과 계약을 맺고 정기적으로 풍부한 택배 물량을 끊임없이 확보한 데 있음.
  - 택배업에 다년간 경험이 있는 참여어르신이 전문적으로 사업단을 관리하고, 일반기업 출신인 실무담당자가 경영마인드를 갖고 소득창출을 위해 적극적인 자세로 사업단을 이끌고 있기 때문임.
  - 택배사업이 높은 성장산업이고, 송도 신도시건설로 택배물량 확보상 긍정적 기회가 많기 때문에 시장성이 매우 크게 성장 될 것이기 때문임.
  - 기관장의 노인일자리 창출에 대한 의지가 강력하여 전폭적인 지원(구청 소유 토지 사용 허락, 비가림 천막, 로올러 분류장 세트 건설비 지원 등)이 뒷받침하기 때문임.
- 한편으로 본 사업에 대한 위협이자 사업활성화의 약점으로 볼 수 있는 요인은 다음과 같다고 할 것임.
- 택배업의 특성상 당일 배송이 원칙이고, 당일에 할당된 물량을 처리해야 하므로 조직의 협동력이 가장 중요하나, 참여어르신들의 불협화음 등 인력관리상에 어려움이 있음.
  - 물류터미널에서 참여어르신이 다마스 등 자기소유 소형차로 화물을 수집해 오고 있으나, 차량이 작은 관계로 더 많은 화물배정을 받지 못하고 있음.
  - 참여어르신들은 중량물 처리의 경우 및 기동성 면에서 젊은 인력에 비해 상대적으로 약함.
  - 대기업 택배사와 개인 영업권소지자와의 계약관계 속에서 센터는 위탁 관리협약 아래 파견형태로 사업을 수행함으로써 개인사업자의 경영부실에 대해 능동적 개입이 불가능한 상태에 있다는 점임(개인사업자 자신의 부채와 부실경영 초래로 인해 현재 개인사업자의 채권이 압류되어 정상 경영이 어려운 상태임).

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 본 사업은 참여자의 단결과 서비스교육이 가장 중요한 요소이므로 항상 반복된 교육과 서로간의 친목 도모를 위해 음향, 영상매체 설비와 참여어르신을 위한 휴게, 교육 등 다목적 공간 확보를 위한 예산지원이 요구됨.
- 또한 원거리의 화물터미널 이용이 어려운 점을 감안하여 셔틀용 중대형 화물차(5톤) 이상의 차량지원 또는 차량임차료의 지원이 절실한 상황임.
- 운전면허는 있으나 차량 미소유의 저소득층 어르신을 위해 우체국택배에서 사용하는 봉고차 정도의 차량이 지원될 경우, 더 많은 일자리 창출이 가능하다고 할 것임.
- 당 센터가 직접 사업을 경영할 때 발생하는 대기업 택배사와의 신뢰유지를 위해 갖추어야 할 이행보증보험의 책임과 택배물 분실과 같은 돌발적 책임에 대한 예비비 성격의 대손충당금 문제 해결을 위한 예산확보 등도 필요함.

### 4) G 아파트택배(GG 시니어클럽)

#### ① 사업추진 배경

- GG 시니어클럽은 노인의 사회적 경험과 지식을 활용한 일자리개발을 통해 삶의 질 향상을 도모하기 위해 2006년 11월 수원시 노인일자리 전담기관으로 지정 받아 모 학교법인을 운영법인으로 2007년 1월 개관하였음.
- 2007년 12월에 들어 다양한 노인일자리사업 개발의 일환으로 G 아파트택배 사업을 준비하게 되었고, 우선 사업대상 아파트 선정에 들어가 물망에 오른 여러 곳의 아파트 중에서 사무실과 가장 가깝고, 세대 수가 적당한 주공 2단지 아파트를 선정하게 되었음.



- 이어 주민자치회의와 노인정 및 부녀회의 적극적인 협조를 얻어 사업단이 발족되게 되었고, 2008년 3월부터는 자립지원형 시범사업으로 본 택배사업이 본격적으로 수행되기에 이르렀음.
- 본 사업단의 목적은 택배물량이 많이 발생하는 아파트단지 내에 택배거점을 형성하여 어르신들로 하여금 택배물품을 배송함으로써 어르신들의 보충적 소득창출과 사회참여 기회를 제공하는 데 있음.
- 또한 사업단과 협약을 체결한 택배사들로부터 물품을 인수받아 각 가정으로 배송하고 관련된 전산업무를 처리하는 것을 주된 사업내용으로 하고 사업을 시작하였으나, 추진과정에서 사업타당성 검토 등과 관련된 전문 컨설팅기관의 별도 자문이나 도움은 없는 상황이었음.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 12월부터 (주)이클루의 도움을 받아 시작한 G 아파트택배는 금년 3월부터 한국노인인력개발원의 시장형 시범사업으로 참여하게 되었고, 참여어르신 1인당 1일 4시간, 주 6일 근무하는 경우를 기준으로 보조금 등을 포함 월 25만 원을 지급하고 있음.
- 7월 현재 월평균 매출액은 60만원 정도로 계획에 비해 지극히 저조하고, 당초 2거점 계획인원 15명 대비 1거점 3명 참여로 참여율이 상당히 부진한 상황임.
- 현재 택배수수료 단가는 4백 원이고, 사업단은 기본 장비로 컨테이너를 4백만 원에 구입하여 아파트 단지 내 반달공원 안에 설치해 주었고, 컴퓨터와 카트 등도 제공하였음. 계약 택배업체는 대한통운 등 3개 사로 배송물량은 1일 80개 정도이며, 1,200세대를 담당하고 있음.
- 본 사업은 지역 내에 거주하는 어르신들을 일자리사업에 참여시킴으로써 지역사회에 대한 기여도가 높아 사업효과성이 높음. 또한 사업에 참여하는 어르신도 안정적인 참여로 운동도 되고 소속감을 갖게 하며, 노동강도 면에서도 어르신에게 적합한 사업이라고 할 것임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 사업시작시 본 사업은 어르신 적합형 사업이고, 사업단이 속한 2단지 주공아파트 1,200세대, 대로 건너 1단지 주공아파트 3,000세대 등 대단지 아파트 밀집지역인 점과 젊은층이 많이 거주하여 택배물량이 많을 것이라는 점을 고려하여 단지내 거점확보를 통해 배송, 집하업무를 수행한다는 계획이었음.
- 그러나 실제로 사업을 운영하는 과정에서 다음과 같은 생각보다 많은 어려움이 발생되었음.
  - 첫째로, 택배의 무게와 부피 때문에 여성어르신들이 참여하기에는 어려움이 많아 인력수급에 있어서도 여러 문제들이 발생하였음.
  - 둘째로, 택배 배송 단가부분에서 하는 일에 비해 단가 1건당 400원은 너무 낮다는 인식으로 중간에 포기하시는 어르신들이 많이 발생하였음.
  - 셋째로, 택배사로부터 거점까지 배송물품이 오는 시간이 오전 11시 정도에 도착하기 때문에 점심시간을 지나게 되고, 집이 근처가 아닌 경우는 다시 집에 다녀올 수 있는 상황이 되지 않기 때문에 여건에 맞는 어르신을 구하는 부분에서 한계가 많았음. 이런 사유로 인해 사실상 거점을 추가로 늘리려 해도 쉽게 생각하고 시작하기가 어려운 상황이 되어버렸음.
  - 넷째로, 인근 아파트들을 중심으로 택배사업이 가능한 곳을 두세 곳 물색하고는 있으나, 1단지 3,000세대는 이미 다른 업체가 차지하고 있고, 대로를 건너야 하는 위험성이 있으며, 카트 등을 통해 운반해야 하는 거리상 어려움도 문제점임.
  - 다섯째, (주)이클루의 낮은 단가뿐만 아니라 1개월이 넘어 수수료 처리가 되는 점과 함께 인터넷전화 활용 등도 어르신들에게는 부담이 되고 있음. 또한 택배물품 인수자가 부재중인 경우 아파트경비실과의 관계상 협조받기가 어려운 점도 문제의 하나라 할 수 있음.



④ 활성화 과제와 미래 도전

- 현재 여건하에서 특단의 대안마련은 어렵다고 생각되나 우선적으로 단지 내 배송하물의 집하를 위한 부지마련이 시급히 요구됨.
- 사업운영과 관련된 세금, 법령 등 행정지식이 부족하므로 실무자 교육이나 비즈니스스쿨 등 전문교육이 필요함.
- 입지상황, 사업성검토 등을 사전에 충분히 하지 못한 점은 가장 큰 약점이었고, 소상공인지원센터 등 사업지원 유관 기관도 전혀 모르는바 연계, 활용할 수 있었으면 함.
- (주)이클루의 낮은 단가 조정, 수수료 처리기간 단축 등 역량문제 해결 등도 이루어지기를 기대함.

5) I 공동농장사업(II 노인종합복지관)

① 사업추진 배경

- II 노인종합복지관은 지역노인들의 풍요로운 노후생활을 위해 공동체 의식을 조성하고, 노인의 삶의 질 향상과 지역사회 복지사업 발전에 기여하기위해 모 사회복지법인이 운영하는 노인복지 전문기관임.
- 2000년 4월 개관한 복지관의 등록회원 수는 총 2만9천여 명에 이르고, 1일 이용 인원도 2,900여 명으로 전국 최고의 이용률을 보이고 있음.
- I 공동농장사업은 일하고자 하는 욕구는 있으나 취업이 어려운 어르신들에게 직접 농작물을 재배하고, 질 좋은 농산물을 저렴하게 판매·기부함으로써 일을 통해 보람된 여가활용과 소득기회를 제공한다는 데 목적을 두고 복지관이 2007년부터 시작한 공동체형 지역 영농사업임.
- 이 사업의 주된 추진 배경으로는 농촌지역의 유리한 지역적 특성과 웰빙식품 선호라는 시대적, 사회적 요청을 활용하자는 데서 찾을 수 있음.

- 고양시는 과거 전형적인 농촌도시였으나 일산 신도시가 들어선 후 현재는 도시지역과 농촌지역으로 구분되어 있고, 농촌도시의 기능이 약화되어 있는 상황임. 그러나 이 지역은 서울 및 수도권 지역에서 이주해 온 주민들이 특히 많고 웰빙 식품과 유기농 농산물에 대한 관심이 높아지고 있는 점을 고려하여, 무공해 농산물을 재배하여 지역 주민들에게 공급하고 구직 희망 어르신들에게 일자리를 제공한다는 취지에서 본 사업을 추진하기에 이른 것임.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 2008년 봄 시장형 노인일자리사업의 하나로 장항 2동의 1,080평의 농지를 임대하여 1차로 감자와 강낭콩을 재배하였음. 상반기에 개최한 장터는 이틀만에 농산물을 전량판매 할 정도로 지역주민들에게 사랑을 받았고 성공적이었음. 그 결과 7월 현재 감자 350만원, 강낭콩 264만 원 등 614만 원의 매출을 올렸고, 이어 가을에는 무, 배추 등 계절별 농작물을 재배할 준비를 하고 있음.
- 사업 초기에는 홍보 부족과 상품성의 저하로 인해 판매가 부진했었지만, 아파트 부녀회, 복지관을 통해 판매망을 확보하고, 홈페이지와 지역언론 매체를 통해 지속적인 홍보를 함으로써 이제는 수확시기를 문의해 올 정도로 주문도 폭주하고 있는 상황임.
- 사업을 계획한 당시 참여어르신의 일자리배정을 20명으로 예정하였고, 현재 20명이 2개 팀을 구성하여 참여하고 있어 당초 목표했던 참여율 100%를 달성하고 있음. 월보수는 참여어르신 1인당 보조금으로 15만원을 지원하고 있으나, 사업수익금은 개인별 수확량을 고려하여 정산, 지급할 예정으로 있음.
- 한편으로 공동농장에서는 고소득 농작물을 재배하고자 참깨 및 들깨 등 수익성이 높은 농작물도 재배해 보았으나, 재배 방법이 어렵고 병충해에 취약했던 결과 오히려 수확량이 줄어드는 경향도 있음은 배움.



- 이는 물론 사업타당성 검토시부터 관련 외부 컨설팅기관 등의 자문도 없이 시작한데 원인이 있지만, 이러한 실패 과정을 통해 하나씩 배워 감으로써 산 경험의 중요성을 깨닫게 해 준 것임.
- 본 사업은 고양시 거주 주민들에게 양질의 농산물을 공급하고, 구직을 희망하는 어르신들에게 일자리를 제공함으로써 지역사회에 기여도가 높고, 지자체의 관심도도 높음.
- 대다수 참여어르신들의 경우 농작물재배는 처음이었으나, 농장일에 참여한 후 건강도 좋아지고 삶의 질도 좋아졌으며, 가꾸고 수확하는 즐거움을 맛보며 즐겁게 생활하고 있음. 따라서 수익은 그리 크지 않지만, 이 사업이 지역사회에 노인일자리를 알리고 우리 농산물의 우수성을 홍보한다는 점에서 금전적인 부분보다 더 큰 효과를 내고 있다고 할 것임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- I 공동농장사업이 성공하게 된 요인이자 큰 강점으로는 먼저 국산 신토불이 상품임을 강조하고, 웰빙 시대에 맞는 무공해 농산물을 저렴하게 공급함으로써 지역 주민 및 복지관을 이용하시는 어르신들에게 큰 호평을 받고 있다는 점임.
- 또한 최근 중국산 농산물의 유해물질 첨가 영향으로 국산 신토불이 농산물이 각광을 받고 있고, 당일생산 익일판매로 신선도가 높아 농산물의 경쟁력이 높다는 점을 들 수 있을 것임.
- 그러나 한편으로 이 사업은 일산 향교의 땅을 임대받아 운영중이나 한류우드, 차이나타운 등 국책사업 추진 등 일산지역 개발로 인해 농휴지가 부족하고 이를 구하기도 어려운 점은 지속운영에 큰 위협이 되고 있음.
- 또한 사업단의 농산물이 시중의 일반 농산물에 비해 전문성과 경험 부족으로 모양이나 크기 등의 면에서 상품성이 떨어진다는 점도 내부적인 약점이라 할 것임.

## ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 지자체별 농휴지 및 임대 가능한 땅을 장기 무상 또는 저가로 활용할 수 있도록 지원하는 조치가 필요함.
- 공동농장 참여어르신에 대한 정기적인 농작물 재배요령 등 관련 전문 교육과 자문 등의 지원이 필요함.
- 국산 신토불이 농산품의 고유브랜드화 또는 공동브랜드화로 소비자 인식도를 높이고, 지역공동판매장 설치 등을 통해 판매촉진 증대를 도모할 필요성이 큼.
- 외국 농수산물로 인해 국산 농산물시장이 많이 위축되어 있으므로, 국산 농산물의 홍보, 판매를 위해 지자체와 같은 지역 주요기관들의 적극적인 지원과 방안들이 요구됨.

## 6) B 푸드사업단(BB 시니어클럽)

## ① 사업추진 배경

- BB 시니어클럽은 대한불교 모 복지재단이 운영하는 노인일자리 전담기관으로, 2002년 보건복지부로부터 노인일자리 창출기관으로 지정받은 이래 2003년 12월 노인일자리 만들기 1호인 '쥐눈이콩나물공장' 사업단을 비롯하여 소득과 직접 연계한 10여 개의 시장형 사업단들을 운영해 오고 있음.
- B 푸드사업단은 이러한 자립지원 시장형 사업단의 하나로, 웰빙문화와 함께 먹거리의 중요성이 부각되는 상황에서 보다 안전하고 건강한 먹거리를 보급하여 지역사회 구성원들의 건강증진에 기여하고, 더 나아가 노인들에게 안정된 일자리를 제공하기 위해 2006년 5월 문을 연 음식점임.
- '일하는 100세, 아름다운 식당'이란 상호를 가진 이 음식점은 BB 시니어클럽의 여러 사업단들이 생산하는 쥐눈이콩나물, 우리콩두부, 청국장



등을 주재료로 하여 조미료를 사용하지 않고 웰빙 먹거리를 판매하는 콩요리 전문점으로, 60세 이상의 어르신들이 직원이 되어 정성과 손맛으로 직접 음식을 준비하고 서빙하는 것을 주된 사업내용으로 하고 있음.

- 사업초기 계획단계에서는 음식점이 위치한 석사동은 대학생과 젊은 세대가 주로 거주하는 주택과 원룸 등의 밀집지역이고, 점포 맞은 편에 장난감과 아기옷 등 아동용품을 기증받아 재판매하는 시니어클럽 계열 사업단인 '아기천사알뜰매장'도 위치하여 사업단간의 협조와 연계가 가능할 것으로 예상하고 사업을 추진하였음. 그밖에 사업추진과 관련하여 외부 컨설팅기관이나 경영자문을 통한 별도의 사업성 검토나 입지분석 조사 등은 없었음.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 음식점 운영은 일자리배정 계획인원 20명, 참여인원 20명으로, 참여 어르신 1인당 주 3일, 1일 4시간씩 4교대로 근무를 하고 있음.
- 금년 7월 현재 월평균 매출액은 2백만 원 정도를 보이고 있으나, 재료비 1백만 원, 월임대료 80만 원 등 관리비용을 감안하면 수익금은 거의 없는 상황임. 따라서 참여 어르신들의 월보수 지급을 위해 그간 적립해 온 적립금에서 일부를 지원받아 매월 20만 원을 지급하고 있는 실정임.
- 웰빙 음식을 제공하고 노인일자리사업을 수행한다는 점에서 사업단에 대한 지역사회 인식도는 좋으나, 지역이 좁은 관계로 지속적인 재방문을 통한 매출증대측면에서는 점차 약화되고 있는 상황임.
- 한편으로 참여어르신들의 경우는 '노인들도 일할 수 있다'는 인식을 지역사회에 심어 주고, '건강한 먹거리를 제공한다'는 점에서 자부심을 갖고 업무에 임하고 있어 참여만족도는 높게 나타나고 있음.

## ③ 경영관리 전략과 SWOT 분석

- 이 사업단의 경우 가격은 좀 높아도 자체생산하는 국산 콩나물이나 야채 등을 활용한 믿을 만한 식재료를 사용한다는 점, 그리고 정성이 깃든

요란하지 않은 어머니의 손맛을 맛볼 수 있다는 점은 가장 큰 강점이라고 할 수 있음.

- 그러나 많은 인원이 함께 일을 해야 하므로, 팀을 구성하여 요일별로 활동하게 됨에 따라 조리를 담당하는 참여어르신별로 음식 맛이 약간씩 다르다는 점, 참여어르신들이 각각 몇십 년씩의 주부경력이라는 점에서 자신만의 맛을 고집하기도 하여 안정적인 맛을 유지하는데 어려움이 많다는 점은 이러한 음식사업의 약점이 되고 있음. 그 밖에 청결 등 위생 문제도 노인적합성 면에서 한계가 있음.
- 또한 서빙하는 어르신들의 평균나이를 고려할 때, 인적 측면에서 노인 서빙은 고객들에게 부담을 느끼게 하여 편한 마음으로 음식을 먹기가 곤란하다는 고객들의 의견도 있음.
- 사업장의 경우는 운영법인이 사업 초기에 보증금 10백만 원을 지원하여 임대한 점포이나 유동인구가 거의 없는 지역에 입지하고 있어 크게 불리한 상황이며, 최근에 들어서는 단골고객도 많이 줄어든 상황임.
- 다른 한편으로는 수익의 상당부분을 차지했던 도시락제조 사업이 2007년 8월부터 '맛드림반찬사업단'으로 이관된 점도 수익창출에 큰 장애요인이 되었다고 할 것임.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 입지문제가 가장 큰 애로점이나 현 여건상 적절한 대안이 없는 상황임. 식당의 위치는 유동인구가 많은 입지 좋은 곳을 선택하는 것이 가장 큰 관건이라고 보나, 예산에 맞추어 점포를 임대하는 것은 모험이라고 할 것임. 무엇보다 좋은 점포 선택에 가장 큰 지원이 필요함.
- 지역사정을 잘 모르는 기존 경영자문의 효율성은 부정적으로 생각되나, 향후 소규모 점포에 적합한 영업, 마케팅전략 지도 등 전문 교육이나 자문은 필요하다고 봄.
- 소규모 사업에 맞는 교육을 위해 관련 담당자가 소상공인지원센터의



창업교육을 받았으나 별로 도움이 되지 못 하였다고 생각됨. 그러나 동 기관의 이러닝(e-learning) 교육이나 자영업컨설팅 지원제도 등은 활용한바가 없어 향후 참여할 계획임.

- 참여어르신들의 경우는 사업 참여로 활동도 하고 친구도 생김으로써 건강관리와 소속감 등의 면에서 만족하고 있음. 그러나 보수가 지금보다 더 많기를 바라고 인센티브제도도 기대하고 있음.

## 7) J 고추직거래사업단(JJ 노인복지회관)

### ① 사업추진 배경

- 2003년 5월에 개관한 JJ노인복지회관은 농촌지역 어르신들이 편안하고 즐거운 노후를 준비하여 건강한 노년을 보낼 수 있도록 농촌지역 실정에 맞는 노인일자리사업을 운영하고 있는 농촌형 복지회관임.
- J 고추직거래사업단은 참여어르신들이 유희경작지를 활용하여 JJ 군의 대표적 농산물인 청결고추를 직접 재배하고, 고추직거래 판매를 통해 노인일자리를 창출시키고자 2007년부터 시작한 시장형 사업의 하나임.
- 이 사업은 특히 농촌지역의 특성을 살리고, 어르신들의 능력에 적합한 일자리를 제공하며, 농산물 수입개방에 따른 우리농산물 애용 운동을 확산시키자는 것이 주된 추진 배경이라고 할 수 있음.
- J 고추직거래사업단은 2003년부터 2006년까지 수익사업이 아닌 지역 농가의 소득보전 프로그램으로 운영되어 온 기존의 직거래사업을 바탕으로, 연계된 사회복지시설 및 기관, 교회단체 등 140여 개의 소비처와 230여 명의 개인 수요자를 주된 거래 대상으로 하였음. 이는 단순히 직거래 연결을 통한 유통사업이 아니라, 생산자가 직접 재배를 하고, 상품포장에서 발송까지 가공 및 판매를 직접 담당함으로써 품질향상을 도모하며, 생산자 실명제를 통해 제품의 신뢰도를 향상시킴으로써 시장 진입성을 높여 수익창출을 도모하기 위한 사업임.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 고소득작물인 고추재배는 2007년부터 실시되어 2인을 1조로 운영하고 있는데, 1인당 재배면적은 495㎡(150평)임. 대상 총재배 면적은 약 9,900㎡(3,000평)으로 주당 2- 3일, 1일 4시간씩 근무하며, 배정일자리 20명에 20명의 어르신이 참여하고 있음. 인당 160근으로 대략 8~9월이 예상 수확시기임.
- 사업 시작시 아이템선정이나 입지 등과 관련해서는 고추재배 사업자들로부터 자문을 받았으나, 특별히 외부 컨설팅기관 등의 사업타당성검토나 자문은 없이 시작하였음.
- 고추직거래에 소요되는 어르신들의 인건비와 운영비 등을 제외하고, 판매 순수익금으로 사업단의 참여어르신들에게 추가이익을 배당하여 시장형 사업으로서의 목표를 극대화시킬 계획으로 있음.
- 청결고추의 판매와 소비처 발굴과 관련하여 불특정 소비자들을 대상으로 하는 홍보를 지양하고, 보다 구체적인 집단을 선정하여 홍보 효율성을 높여야 하는데, 2006년까지 거래해 온 사회복지기관 전체를 대상으로 홍보공문을 발송한 결과, 공문발송 대비 실제 구입률이 저조하고 효율성도 낮게 나타났음.
- 또한 고추 배송시 문제점으로 농장에서 재배를 담당한 어르신이 입고한 고추를 소비자에게 판매할 때는 배송과정에서의 습기 처리에 대한 설명이 필요한데, 이 점이 제대로 고지되지 않아 상태가 좋지 않은 고추가 배달되는 경우도 여러 건 있었음.
- 고추재배는 노동력의 수요측면에서 노인에 적합하고, 기존 일자리보다 높은 보수와 안정적 일자리를 제공할 수 있다는 측면에서 다양한 여러 일자리사업 중에서도 효과가 크고, 지자체 등 관계자들의 호응도도 높게 나타나고 있음. 또한 참여어르신들의 경우도 친목은 물론 활동하고 대화할 수 있어 너무나 좋고, 더 바랄 것이 없다는 정도로 생각하고 있음.



### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- J 고추직거래사업단은 지역특산물인 청결고추를 직접 재배하고 직거래로 판매하여 중간 유통기관이 없이 제값을 받을 수 있다는 점이 큰 강점임.
- 또한 2003년부터 2006년까지 4년 동안 발굴한 사회복지시설, 관련 재단 및 종교시설 등 140여 개 기관과 230여 곳의 개인수요자 등 다수의 수요처 외에 고정거래 수요처 20개 등 이미 조성된 수요처들을 활용함으로써 조기 안정화가 기대된다는 점도 강점이라 할 수 있음.
- 그리고 청결고추라는 다른 농작물에 비해 고소득성 농작물을 대상으로 하여 비교적 단시일내에 자립이 가능할 것으로 생각되고 있음. 다만, 농약 등 전반적인 물가인상으로 인해 생산비용이 많이 들어 가을철 수확시에 적절한 품질과 수량, 그리고 예상 판매가격 등에서 큰 차질이 없어야 하는 점은 예측하기 어려운 위협이자 약점이라고 할 것임.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 이전에 고추재배 등을 실제로 해 본 경험이 없는 참여어르신이 많아 고추농사에 관한 전문적인 교육이나 특강 등이 요청됨.
- 한편으로 고추직거래사업도 사업운영이라는 점을 고려하여 복지를 전공한 실무자에 대한 기업가적인 경영마인드나 열정을 고취시킬 수 있는 지속적인 관련 교육도 필요함.
- 고추 재배 관련 농약대금 등 전반적인 물가인상으로 생산비가 오른 만큼, 가을 수매시 고추가격이 생산비를 보전해 줄 수 있도록 해 주었으면 하는 바램임.
- 고추 재배, 품질 향상 등을 위한 농업기술 전문기관의 조언과 자문, 판매 전략이나 거래처개발 기법 등을 위한 소상공인지원센터 등 유관기관과의 연계와 자문 등을 희망함.

## 8) C 웰빙두부(CC 시니어클럽)

### ① 사업추진 배경

- CC 시니어클럽은 사회복지법인 모 복지재단이 주관하여 2002년 11월부터 광주광역시를 중심으로 다양한 노인일자리 사업을 추진하고 있는 노인일자리 전담기관임.
- 2004년 11월 보건복지부로부터 노인일자리 창출 전담기관으로 지정을 받은 이래, 2002년 설립시부터 각종 김치류, 밀반찬, 젓갈류를 제조, 판매하는 '친정엄마손맛'사업단을 비롯하여 5개의 시장형 사업단을 운영하고 있음.
- 시장형 사업단의 하나로 출발한 C 웰빙두부는 2005년 3월에 시작하여 올해로 4년째에 이르고 있는데, 어르신들의 노동력을 활용하여 두부를 생산·판매함으로써 어르신들의 안정적인 소득창출을 도모한다는 것을 주된 사업 내용으로 하고 있음.
- 넓은 의미로는 어르신들에게 일자리를 제공함으로써 사회참여와 함께 건강 증진에 기여하고, 김치·밀반찬·도시락·대장금 등 자체계열 사업단에 제품을 판매함으로써 시너지효과를 발휘하며, 위생적으로 당일 제조한 웰빙식품을 지역내에 제공함으로써 올바르고 건강한 먹거리 문화에 앞장을 선다는 것이 사업목적임.

### ② 운영과정과 사업 성과

- 사업계획 당시 취급대상 품목을 일반 식단에서 자주 사용하는 메뉴인 두부로 정하고, 사업시작과 함께 광주사회복지공동모금회로부터 1,200만원 상당의 두부제조 관련 기계를 지원 받아 사업을 시작하였음.
- 그러나 사업추진과 관련하여 외부 컨설팅기관이나 경영자문을 통한 별도의 사업성 검토나 입지분석 조사 등은 없었음. 또한 이미 실시중인 '도시락제조배달사업'과 연계하여 사업을 운영하고, '친정엄마 손맛'



사업장과 동일 건물을 사용함으로써 사업운영과 관리의 용이성을 함께 도모하고자 하였음.

- 이어 2006년 4월에는 한국노인인력개발원으로부터 초기투자비용으로 3,000만원을 지원받아 두부제조에 필요한 누름판용 압착기와 포장기를 추가로 설치하는 등 대량생산 관련 장비도 보강하였음.
- 사업개시 4년째인 올해 7월 현재 월평균 매출액은 670만 원 정도이며, 일자리배정 계획인원 40명에 참여어르신도 40명으로 늘어났음. 이 중 두부제조 공장에 1/3 정도가 근무하고, 나머지 인원은 자유롭게 판매, 홍보 등을 담당하고 있음. 참여어르신 1인당 월보수는 기본급 10만 원 외에 판매량에 따라 수익배당을 하고 있음.
- 사업단에 대한 지역사회 인식도와 직원들은 저가의 웰빙 음식을 제공하면서 노인일자리사업을 수행한다는 점에서 역할수행에 대한 의식이 높은 상황임. 대부분의 참여어르신들도 함께 일하는 직장이 있고, 건강해지고, 경제적으로도 도움을 받을 수 있음에 고마워함. 이들은 참여어르신들의 만족도가 상당히 높음을 보여 주는 실제의 모습들임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 사회복지에 대한 사회적 인식과 이미지가 개선됨에 따라 사업단의 매출도 매년 30% 정도씩 꾸준히 상승하고 있다는 점은 사업단과 참여어르신들 모두가 느끼는 기회라 할 수 있음.
- 그리고 '친정엄마 손맛' 등 법인내 5개 음식점들과의 연계를 통해 안정적인 판매망을 구축하여 윈-윈(Win-Win)하는 협업시스템을 이루고, 음식점과 사회복지기관 및 시설 등 유관기관 50여 개처를 수요처로 확보했으며, 시장가의 2/3 정도 가격으로 판매하여 가격경쟁이 가능하고, 특색있는 깨두부 판매 등 생산품의 차별화를 도모한 점은 사업단의 성공요인이자 가장 큰 강점들이라고 할 것임.
- 그러나 한편으로 매년 매출은 증가하고 있으나, 원재료 콩과 난방유

등의 가격 폭등, 기계부품의 노화로 인한 수율 감소, 장기참여로 인한 참여어르신들의 비적극성과 현실안주 경향 등은 사업단의 위협이 되고 있음.

- 또한 기계 및 공장의 작은 규모에 따른 생산량의 한계, 계절식품으로 여름 비수기에는 매출액이 감소하는 점, 수동식 두부기계로 인해 노동력이 과다요구되고 이에 따라 어르신의 제조참여가 어려운 점과 여름철에는 식품보관 배달용 냉동차량이 필요한 점 등은 사업단이 직면하고 있는 또다른 약점들임.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 지역사회 주민들의 의식을 높이는 차원에서 노인일자리사업에 대한 당위성과 생산품에 대한 언론매체 홍보가 적극 요구되고 있음.
- 소규모 사업에 적절한 경영마인드의 고취 및 서비스 교육, 마케팅 전문교육 등이 필요하다고 생각함.
- 고객 측면에서 사업단이 당면하고 있는 주요 과제는 홍보를 통한 수요업체의 개발, 마트내 매장에의 입점, 학교 등 단체급식 거래처 개발 등이고, 또 앞으로 추진해야 할 영업전략 방향임.
- 시설관리 면에서는 두부기계 및 공장의 규모 확대도 필요하고, 여름철 식품보관 배달용 냉동차량도 필요함.
- 홍보전략 방향, 영업전략 지원 등 사업단 내부 경영에 도움될 수 있는 현실적이고 실질적인 경영자문을 요망함.
- 참여어르신들의 경우는 무엇보다 소속감을 느끼고, 인맥도 생기며, 건강에도 도움되는 등 보람을 많이 느끼고 있으나, 한편으로는 월수령보수가 너무 적음을 아쉬워하는 상황임.



## 9) D 먹거리사업단(DD 종합사회복지관)

### ① 사업추진 배경

- 사회복지법인 모 사회문화원이 운영하는 DD 종합사회복지관은 지역주민들의 공동체의식 함양과 효율적인 사회복지서비스를 제공하기 위해 1998년에 설립된 지역사회 종합복지관임.
- D 먹거리사업단은 복지관이 운영하는 실버도우미 파견사업 등 6개 노인일자리사업 중의 하나로 2006년부터 운영하고 있는 자립지원을 목표로 한 시장형 사업임.
- 원래 이 사업은 DD 자활후견기관에서 운영했던 ‘한마음 도시락 배달사업’이 ‘맛고을’이라는 식당으로 독립하게 되자, 그 도시락사업을 복지관의 노인일자리사업으로 인수를 받아 복지관 지하에서 운영하다가 2007년 6월 별도의 임대점포를 구하고 D 먹거리사업단으로 새 간판을 걸게 된 것임.
- 이 사업단의 주된 사업내용은 독거노인들과 지역아동센터 아동들을 위한 도시락을 직접 만들고 배달하는 일임. 이밖에 개인 및 단체의 행사용 도시락 주문과 판매를 비롯해서 김밥과 된장 등과 같은 부식류도 함께 판매함.
- “엄마손”사업은 특히 지역 내에 홀로 살거나 거동이 불편한 어르신들이 증가하고, 종교단체와 학교가 많아 행사용 도시락 주문기회가 많을 것이라는 환경 분석과 깔끔한 재료와 어르신들의 손맛으로 젊은층과 노년층의 수요에 대응하겠다는 예측을 바탕으로 사업성 분석을 한 후 추진하게 된 것임.
- 이러한 사업성 분석을 위해 기존의 경험자들을 통해 자문을 받았으며, 외부 컨설팅기관이나 경영자문을 통한 별도의 사업성 검토나 입지분석 조사 등은 없었음.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 사업단은 계획된 배정일자리 22명에 참여인원 22명으로 남성어르신 6명, 여성어르신이 16명임. 활동지역은 동래구 지역을 대상으로 하고, 근무 시간은 1일 4~5시간, 주당 3~4일 근무로 월평균 시간은 48시간 정도임.
- 배치방법은 5~6명을 1조로 4개 조로 나누고, 1일 2개 조씩 오전, 오후 반으로 하여 격일제로 근무를 함. 오전반은 거동이 불편한 재가노인 도시락배달을 맡고, 오후반은 지역아동센터 4곳의 도시락배달을 주로 담당하며, 그 외 김밥이나 마늘지, 된장 등을 판매하거나 일반 도시락을 주문받아 납품하기도 함.
- 운반차량은 복지관에서 지원을 받고, 유류비 등 차량유지비는 사업단에서 부담하고 있으며, 매장은 약 10평 규모로 보증금 5백만 원에 월 임대료로 20만 원을 지급하고 있음. 참여어르신들에 대한 월보수액은 월 20만 원 이내에서 시간당 4,000원을 기준으로 시간급으로 지급함.
- 사업을 효과성 면에서 볼 때, 거동이 불편한 독거노인이나 아동센터 도시락배달 사업은 수익성을 떠나 특히 지역사회에서의 봉사업무라는 점에서 인식이 매우 좋음.
- 도시락배달 사업을 하면서도 식사 뿐만 아니라 대상자들의 안부를 매일 체크하게 되고, 이불 빨래 같은 것도 복지관의 재가복지센터와 연계하여 자활지원센터 세탁방에서 무료로 빨아서 배달해드리기 때문임. 도시락 가격도 사실 수익성이 그리 높지는 않지만, 이러한 서비스를 통해 지역주민에게 봉사하고 헌신하면서 참여어르신들의 사회참여 의식을 높이고 사업수행의 보람을 느끼는 것임.
- 참여어르신의 경우는 일자리참여로 참여어르신 상호간의 관계와 우의 진작 등을 통해 경제적 지원도 받고, 건강 등 삶의 질을 높인다는 점에서 관심도가 크게 높아지고 있음. 또한 참여어르신들의 만족도도 해를 거듭할수록 높아지고 있는 것으로 보임.
- 왜냐하면 참여자 선발 시 신청자 수는 매년 증가하고, 중도 탈락자 수는



줄어들고 있기 때문임. 적당한 양의 활동으로 용돈에 보탬이 되는 임금수령은 참여어르신들의 노후생활에 어느 정도는 활력소가 되고 있다고 할 수 있음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- D 먹거리사업단에 참여하고 있는 어르신들은 수십 년의 가사경력으로 음식의 손맛이 남다름. 또한 숙달된 솜씨와 성실함으로 많은 양의 도시락을 만드는데도 가속력이 생김. 이와 같은 참여어르신들의 오랜 경력과 남다른 손맛, 성실하고 적극적인 업무수행 자세, 그리고 지역 주민들의 우호적인 인식 등은 이 사업을 수행하는데 요구되는 주된 성공 요인이자 가장 큰 강점이라고 할 것임.
- 그러나 많은 노인일자리를 창출한다는 차원에서 사업규모나 매출액에 비해 참여자 수가 너무 많으며, 참여어르신의 연령, 건강, 제한된 근무 시간 등의 측면에서도 한계가 있음. 이는 이 사업의 약점이자 위협 요소가 되며, 일반 기업의 경우와 비교해서도 경쟁력이 있다고는 할 수 없을 것임.
- 또 다른 위협요소로는 물가상승으로 식자재 가격이 오른다거나 유류 값이 올라 차량유지비가 증가하고, 날씨가 너무 춥거나 더우면 참여 어르신들의 건강여건상 행동반경이 좁아진다는 점이라고 할 수 있음. 또한 도시락배달 주문의 수주에도 한계가 있음.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 운영의 내실화를 위해 단위사업단을 집중관리할 수 있는 인력지원과 식자재구입 등 경비지출, 근무시간, 임금 등의 탄력적 운영이 가능하도록 어느 정도의 자율성을 부여해 주기 바람.
- “엄마손”사업의 성공적인 운영을 위해서는 수행기관 실무자, 참여 어르신 등 모두의 의식이 사업마인드로 바뀌면 좋겠지만, 여러 가지 한계가 있다고 생각함.

- 그러나 실무자교육은 현장에 적합하고, 참여어르신들에게 잘 전달될 수 있는 사업매뉴얼과 같은 정도의 실질적인 교육이 필요함. 또한 경영관리 교육을 통해 참여어르신의 책임의식을 높이고, 선발시는 연령, 건강, 사업수행능력 등을 특히 우선적으로 고려해 주기를 바랍.
- 판매수요처 확보를 위한 지속적이고 체계적인 홍보활동이 요구됨. D 떡거리사업단의 사업추진 방향은 참여자들의 정예화와 집중관리, 판매 지역아동센터 등 주변기관의 지속적인 홍보활동을 통해 적정 도시락납품수를 확보하여 매출을 높이고 참여어르신의 수도 증가되어 보다 많은 노인일자리가 창출되었으면 함.
- 별도로 소상공인지원센터 등 유관기관의 이용은 없었으나, 사업단의 원활한 운영을 위해서는 컨설팅자문도 중요하지만 무엇보다 집중관리할 수 있는 인력지원이 더 필요하다는 생각임. 또한 소규모사업에 맞는 컨설팅을 받아 운영의 묘를 살린다면 금상첨화일 것임.
- 참여어르신의 경우는 일하는 즐거움, 건강유지, 봉사를 겸해 자부심이 높고 만족을 많이 느낌. 다만 점포내부 공간이 협소하여 어르신들간에 부딪히고, 각종 집기류의 정돈도 힘들며, 여성용 탈의실도 없어 불편한 상황임.

## 10) H 재활용품수집단(HH 시니어클럽)

### ① 사업추진 배경

- HH 시니어클럽은 성공회유지재단 HH 요한선교센터가 운영하는 시장형 노인일자리 창출 전문기관으로 지역내 어르신에게 다양한 일자리를 제공하여 사회참여를 확대하고, 경제적 지원을 도모하기 위해 보건복지부가 지정하고 HH 시가 지원하는 노인복지기관임.
- 노인일자리 창출 사업의 하나로 2005년 처음 시작한 H 재활용품수집단은 버려진 파지, 헌옷, 고철 등을 수거, 판매하여 소득을 창출함으로써 참여



어르신들의 경제적 안정과 함께 지역 자원의 재활용에도 기여하는 친환경사업으로 올해로 4년차에 이르고 있음.

- 이 사업은 일자리 창출을 통해 어르신들이 경제적 안정과 사회적 소외감을 극복하고 활기찬 노년을 보낼 수 있도록 지원하며, 지역주민들에게는 자원의 재활용 의식고취 및 환경보호에 이바지하는 것을 목적으로 함.
- 이러한 사업목적을 구체화시키기 위해 사업단은 구미시 각 지역별로 참여어르신 사업팀을 구성하여 버려진 파지, 헌옷, 고철 등을 수집, 판매하여 소득창출을 도모하는 일을 주된 사업내용으로 하고 있음.
- 이 사업은 특히 쓰레기 매립장이 포화되어 쓰레기 줄이기가 큰 과제인 구미지역에 파지 등 재생가능한 자원을 분리수거하여 판매할 경우 쓰레기 줄이기 정책에도 부합하고, 소득을 창출할 수 있다는 환경 분석과 중국의 경제성장에 따른 골판지 수요증가 및 국제폐지 가격 상승 등의 수요 예측, 그리고 개인수집 가능량 등을 고려한 시장성과 상품성, 기존 3년간의 매출실적 등을 바탕으로 사업성 분석을 한 후 추진하게 된 것임.
- 이러한 사업성 분석을 위해 기존의 경험자들을 통해 자문을 받았으며, 외부 컨설팅기관이나 경영자문을 통한 별도의 사업성 검토나 입지분석 조사 등은 없었음.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 이 사업의 일자리배정 계획인원은 35명, 참여어르신은 35명이며, 각 지역별로 4~6명을 1팀으로 하여 32명이 5~7개의 사업팀을 구성·운영하며, 지역별로 파지·고철 등 재활용품을 수집·판매하고, 3명은 1톤 트럭을 활용하여 재활용품 매입사업을 수행하고 있음. 월매출액은 16백만 원 정도이고, 월보수지급액은 참여어르신 1인당 40만 원 정도임.
- 기관에서 제공한 손수레를 이용하여 파지를 수거하여 공동 또는 개별적으로 마련한 집하장소에 적재하는데, 향후 수집량이 5톤 이상이고 공동체 활동에 적합한 어르신은 점차적으로 자립사업팀을 구성할 계획임.

- 사업 초기 구미시 구평동 지역의 어르신들을 재활용사업에 참여하도록 홍보할 때, 만나는 분마다“내가 이 나이에 어떻게 그렇게 힘든 일을 할 수 있겠느냐”,“나는 하고 싶은데 자식들이 용돈을 올려드릴테니 하지 말라고 한다”,“파지를 모아도 모아 둘 장소가 없어서 모을 수 없다.”는 등 참여하지 못하지 이유들이 많았음.
- 따라서 먼저 장소를 해결하기 위해 구평동 전 지역을 조사하여 적당한 장소를 찾아내고 주인어르신과 협상을 한 결과, 노인일자리에 대한 취지에 공감하고 함께 참여하게 되었음. 장소도 구해지고 지속적인 참여어르신 홍보를 통해 각자가 모은 것을 함께 모으는 방식으로 사업을 시작하였음.
- 특히 팀장은 어르신들을 모시고 구평동 인근의 복덕방, 슈퍼, 마트 등을 방문하는 등 시범을 보이고 수집방법을 수시로 직접 지도함. 그리고 참여어르신들에게 파지뿐 아니라 모으면 돈이 되는 여러 가지 품목을 알려주는 등 끊임없이 영업을 하도록 독려를 하였음.
- 그 결과 재활용사업이 활성화되게 되면서 쓰레기 매립장문제의 완화에 기여하고, 노인인력을 활용하여 일자리사업을 통해 고용증대는 물론 건강문제 등에 기여함으로써 지자체와 주민들의 인식도도 크게 높아졌음.
- 참여어르신들의 경우 지금은“일을 하니 너무 좋다.”,“그때 끝까지 설득해줘서 고맙다.”,“매일 출근하니 집에 있을 때 보다 자식들이 더 잘하는 것 같다.”,“건강해지는 것 같다.”며 이구동성으로 좋아하시는 상황임. 이제 사업단은 정부지원 자금 없이도 거의 자립하여 활동할 수 있는 단계에까지 이르렀다는 생각임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 사업수행과 관련 사업단이 직면하는 위협 요소로는 신축건물이 많아지면서 어르신들이 재활용품을 수집할 장소가 점점 감소하고 있고, 재활용품가격이 상승하면서 수집하는 인원이 많아져 참여하는 어르신



들의 수집량도 줄고 소득도 점차 감소한다는 점임. 또한 정부예산을 무한정 사용할 수 없다는 점도 위협 요소라 할 것임.

- 한편으로 국제적으로 고철, 파지, 유가 등이 급속히 올라 자원재활용의 요구가 점점 증대되고 있고, 노인일자리가 점차 확대되고 있는 점은 사업단에 기회로 작용하는 요소들임.
- 사업단이 확보하고 있는 미리 조직된 인원과 물량, 그리고 3년간의 경험과 함께 43명의 파지수거량이 월 120톤으로 제지공장에 직납할 수 있는 기초가 마련된 점, 조직화된 인력과 물량, 사회적기업으로서의 공공성 확보 등은 사업단의 성공을 기약해 주는 강점이라고 할 것임.
- 반면에 기업이나 아파트 재활용품을 확보할 영업능력이 부족한 점, 기업 경영적인 측면의 지식 및 경험부족 등은 향후 보완해야 할 현재의 약점이라 할 것임.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업단의 실무자가 경영적인 생각을 갖도록 하는 교육, 참여어르신에게도 직무교육 외 사업에 대한 비전 교육이 요구됨.
- 소상공인지원센터 등은 잘 모르며 외부기관 연계, 활용 등의 경험도 없는 상황임. 재활용사업 등 사업단 운영, 초기투자비지원 사업계획서 검토방법 등과 관련된 경영컨설팅 지원이 요구됨.
- 참여어르신들의 경우 초기에는 가족들의 반대도 있었으나, 사업단 참여로 이제는 건강, 대화, 친목 등 여러 면에서 만족하고 있으며, 봉사에 대한 자긍심을 갖고, 쓰레기 분리 등 일반인의 재활용 의식을 높이는 데 노력하겠다는 생각들임.

## II 2. 시장II형(초기투자비 지원 사업)

### 1) P 청소박사(PP 중구시니어클럽)

#### ① 사업추진 배경

- 2005년 11월에 개소한 PP 중구시니어클럽은 사단법인 백불복지회가 운영하는 노인일자리 창출 전문기관으로서 고령화 사회에서 노인의 사회참여 확대를 위해 다양한 지원활동을 수행하고 있음.
- 노인일자리 창출 활동의 하나로 시니어클럽은 베이비시터 사업 등 고유사업 외에 '맥가이버 사업단' 등 소득과 직접 연계한 5개의 시장형 노인일자리사업단을 운영해 오고 있는데, P 청소박사 사업단은 2007년 6월에 개시한 청소용품 및 청소장비 도·소매 사업단임.
- P 청소박사는 특히 사업 초기에는 초기투자비 지원 등 정부지원을 받아 운영되고, 일정기간 이후 사업단의 자체수익만으로도 사업운영이 가능하게 되는 자립지원형 시장형 일자리사업단을 지향하고 있는 점이 특징임.
- 또한 사업단은 청소도구함, 청소기기류, 세제류 등 학교청소 용품과 청소자재류 등 청소용품 일체를 주문받아 배달해 주거나 직접 판매하는 청소용품 납품업무를 주된 사업내용으로 하고 있음.
- 청소용품 납품을 사업아이템으로 선정한 이유는
  - 기관내 사업단의 하나인 청소용역을 전담하는 '에버그린 사업단'과의 연계 및 계약 학교에 대한 청소물품 제공으로 인한 거래처 확보로 초기투자에 대한 위험부담을 줄일 수 있는 점
  - 고령자 취업이 어려운 현실에서 남성어르신들의 일자리로 적합하다는 점
  - 어르신들의 경륜과 노하우를 활용하여 자립사업으로 발전시킬 수 있다는 점
  - 환경미화사업은 지역사회와의 연계를 통해 정보교류와 협력의 장을 만들 수 있는 괜찮은 노인일자리라고 타당성을 분석하였기 때문임.



- 또한 60여 가지에 이르는 청소용품을 판매할 경우 공장가격 기준 수익 마진율을 40~60%로 볼 때 수익성도 좋을 것으로 예측되었기 때문임.

### ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 7월 사업을 시작하면서 초기투자비로 5,000만 원을 지원받았으나, 이후 사업을 진행하는 과정에서 시에서 배정자금 중 200만 원을 회수하였음. 배정일자리 계획인원은 10명이나 현재로 5명이 근무 중이며, 영업을 담당하는 단장 외에 배달 2명, 매장담당 2명으로 되어 있음
- 매장을 열기 위해 중구 문화동에 점포를 임대하고 차량을 구입하였으며, 간판 및 차량 썬팅작업도 마쳤음. 이어 내부 인테리어공사와 함께 컴퓨터, 프린트, 책상 등 집기를 구매하고, 초도상품으로 160여 종에 이르는 청소용품도 550만 원어치 정도 구비한 후 앵글 제작, 물품진열과 함께 사업을 개시함.
- 그러나 임대매장 주변은 소규모 단지형 아파트와 학교 등이 있으나, 입지 여건상 유동인구가 많지 않고 가시성이 많이 떨어지는 곳에 있어 점포의 상권 상황으로 볼 때 하급지에 속하는 지역임. 실제로 사업을 계획하면서 외부 컨설팅기관이나 경영자문을 통한 별도의 사업성 검토나 입지분석 조사 등은 없었고, 관련 업체 등의 자문에만 의존하였음.
- 그동안 대전지역 초·중·고등학교, 병원·식당·관공서 등을 대상으로 전단지 등을 활용하여 홍보활동을 실시하였고, 홈페이지도 제작하였음. 연말에는 시니어클럽 사업단을 총괄한 자문위원 위촉식, 장학사업 등 관련 기관 전체를 대상으로 한 이벤트 사업계획을 추진할 계획으로 있음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 현재 P 청소박사는 중간유통업체를 통해 청소용품 구입을 하고 있으나, 한번에 2천만 원 정도 규모로 구입시 직구매가 가능하나 운영자금 면에서 그럴 수 없는 입장임.

- 월매출은 3~4백만 원 정도이고 이익이 소규모로 나고 있는 상황이나 추가 자금 지원이 필요한 상황임. 지원자금 5천만 원 중 매장 임차 보증금, 초도상품, 인건비로 나가 회전자금이 부족하기 때문임.
- 물건을 적게 구입해서 팔고, 그 자금으로 다시 구입해야 하는 보따리 장사식으로 운영해야 하므로 운영자금 확보는 현재 사업단이 직면하고 있는 약점이라고 할 것임. 돈이 눈에 보이나 잘 안 되고 있는 상황이라고 할 수 있음.
- 최근 석유화학제품의 원가상승으로 매출이 저하되고 있어 요인을 분석중이나, 추가 매출증대도 어려운 상황임. 홍보영업도 경험도 부족한 상황에서 6개월 정도 경과되었지만, 추가적인 수요처 발굴이 요구되고 적정 재고량의 확보도 요청되고 있음.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업단은 현재는 목표한 대로 사업운영을 하고 있으나, 지속적인 활성화를 위해서는 다음과 같은 점에서 과제해결과 도전이 요구됨.
- 사업시작시 아이템 선정, 입지분석 및 사업성검토 등은 관련 업체의 자문 등에 의존하였으나, 안정적인 매출유지와 판매증대를 위해서는 영업팀을 보강하여 실무자 영업능력을 높이고 관련 전문가의 경영자문이 요구된다고 생각함. 다만 현재처럼 온라인 경영자문을 하기 보다는 직접 사업단 내방 등을 통해 수시로 쉽게 접근할 수 있어야 함.
- 영업 및 친절서비스 응대를 위해 특강교육과 젊은 사람을 활용하여 전화를 전담하는 사업단 공동 콜센터운영도 필요함.
- 관공서 등 고정납품 수요처 확보를 위해 사업단 고위층의 지원이 요망되고, 경력과 영업능력 있는 참여어르신의 선발이 요망됨.
- 참여어르신의 경우는 사업참여를 통해 전원이 소속감이 높아지고 건강도 좋아졌으며, 매사에 자신감도 높아지고 소득도 개선되었다는 점들을 강조함.



## 2) K 핸드공예(KK 시니어클럽)

### ① 사업추진 배경

- 2002년 11월에 개소한 KK 시니어클럽은 노인의 사회적 경험과 다양한 일자리를 개발하고 이에 참여할 수 있는 여건을 조성하여 노인의 삶의 질 향상을 목적으로 설립된 노인일자리 창출 전문기관임.
- 노인일자리 창출을 위해 KK 시니어클럽은 간병인사업, 베이비시터사업, 가사도우미사업 등 인력과견형사업과 재활용 알뜰매장 운영 등 시장형 사업을 추진하고 있음. K 핸드공예는 여성들이 좋아하는 장식품인 패션 악세사리 용품을 직접제작, 납품, 판매함으로써 일정한 소득을 보장하는 것이 사업 목적임.
- 이 사업을 시작하게 된 가장 큰 이유는 사업비가 크게 소요되지 않는 반면에 수익성이 보장되어 여성어르신들의 일자리 창출에 크게 기여할 것으로 예상되었기 때문임. 또한 신체적으로 부담이 적으며, 여성층의 사회참여를 확대하고 손을 이용한 제작이라 치매예방 등 건강유지에도 많은 도움이 될 것으로 예상됨.
- K 핸드공예는 목걸이, 귀고리, 팔찌 등 악세사리 제품을 발주받아 제작 및 도매 납품하거나 직접 판매하는 것을 사업 내용으로 하며, 20명의 여성어르신들의 일자리 창출을 목표로 하고 있음.
- 이 사업은 특히 사업단의 실무자가 주얼리 관련 업종에서 20여 년간 근무하며 생긴 노하우와 경험을 바탕으로 선정한 아이템임. 여기에 공동작업장을 활용하여 많은 노인인력이 참여가능하다는 환경요인과 여성층이면 누구나 선호하는 장식품으로 수요가 급증할 것이라는 수요 예측을 바탕으로, 주문생산 및 자체제작으로 수요처에 납품하거나 직접 매장에서 판매로 공급할 경우 시장성과 수익성이 있을 것이라는 사업성을 예상하고 사업을 추진하게 된 것임.
- 또한 자금소요계획상 지원받은 초기투자비는 주로 시설비와 초도물품인

재료구입 및 인건비 등 운영비에 사용하는 것으로 계획되었음. 공동 작업장은 임차보증금 없이 매월 임대료만 지급하는 것으로 계획하였음.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 이 사업은 2007년 6월 초기투자비 5,000만 원을 지원 받아 시작한 시장형 사업으로, K 핸드공예 작업테이블 구입 및 작업의자, 재료진열장, 선풍기, 에어컨 등 필요한 물품 일부를 확보하여 작업장 시설을 완비하고 사업을 개시하였음.
- K 핸드공예 판매장도 매장 인테리어를 완비하고, 간판도 설치하였으며, 사업자등록증은 기관 고유번호로 대치하였음. 또한 K 핸드공예 사업에 참여할 조합원으로 어르신 20명을 선발하여, 매장관리 및 운전 전담 각 1명, 나머지 18명은 여성어르신으로 하여 주 2일 근무, 월 8일 출근하도록 하였음. 2008년 7월 현재 배정일자리 계획인원 20명 중 16명이 교대로 참여 중이며, K 핸드공예는 공예품 7개 정도의 아이템을 취급하고 있음.
- 운영법인의 지원으로 임차보증금은 없으나 월임대료로 10만 원씩을 납부하며, 인근에 공원이 있어 유동인구는 많으나 매장이용 고객은 적은 편임.
- 전임자의 퇴사로 사업팀장은 2008년 3월 신규 참여하였고, 산업디자인 전공자이나 영업경력은 거의 없는 상황임. 판매증대를 위해 저렴하게 수입되어 오는 악세사리가 많아 마진률을 최소화하고 도매업자와 직접 유통을 추진중이며, 매장 내 판매와 인터넷 판매를 통해 매출을 높이고 하청을 받아 고정수입을 창출할 계획임.
- 참여어르신들의 경우 기술수준이 어느 정도 숙달되어 좋은 제품이 나오고 있어 이체는 주로 수요처 확보에 주력하고 있으며, 새로운 하청업체의 일을 하게 되어 노인일자리 창출에 기여할 것으로 봄.
- 대부분 수익금은 몸을 많이 움직이는 업종에 비해 적지만, 일에 보람을



갖고 즐겁게 일하며, 계속 참여하기를 원하고 있어, 현재 30명에서 8월에는 10명 쯤 더 늘릴 생각으로 있음. 지자체 담당자들도 여성어르신들의 일자리 참여를 고무적이고 보람있는 일로 긍정적으로 평가하며 인식도도 많이 높아졌음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- K 핸드공예 사업은 도매업으로 마진은 70% 정도이며, 재고가 생겼을 경우 주재료를 다른 용도로 재사용할 수 있고 보관상에 문제도 없다는 점이 강점임.
- 그러나 한편으로 중국산과의 가격경쟁이 위협이자 약점으로 마진을 최소화하기 위해 노력중임. 또한 원부자재를 이미 대량으로 구매하여 재고자재 처리가 문제이나 최대한 재활용을 하고 있음.
- 악세사리는 유행에 민감하고 변화가 빠르기 때문에 신속하게 대처하기 어렵고, 재료 구입에도 문제가 많은 상황임. 현재 재고는 16백만 원어치 정도가 있으나, 인건비 지급 등으로 사실상 적자상황이라고 할 수 있음.
- 비수기인 7~8월에는 거래처확보의 어려움도 많고, 팀장이 디자인, 교육, 영업, 회계업무, 사무처리 등 업무량이 너무 많아 시간에 기다 보니 처리해야 할 일을 제시간에 못하는 경우도 종종 있는 상황임.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 팀장 등 실무자의 경우 주얼리 관련 일은 했으나, 특히 영업, 회계 등 실무교육의 필요성을 절감하고 있음. 실무자로서 사업경영에 대한 지식과 마인드 등이 전혀 없는 상황이므로 관련 전문교육 기회와 지원을 바라고 있는 상황임.
- 음악, 무용, 미술 등 발표 시 의상에 맞게 맞춤형 악세사리 제작을 기획하여 홍보 중에 있으며, 유행이 지난 주얼리도 새로운 감각으로 변형해 주면 호응을 받을 것임.

- 소상공인지원센터 등은 제도조차 모르고 있으므로 관련 기관 연계, 활용방안 등도 알려주기 바라고 있음.
- 자체 매장확보 등 판로개척에 주력하고, 맞춤형 악세사리 제작, 학교와 주요매장 연계노력, 찾아가는 서비스 등 판로확보와 관련된 지원도 요망됨.
- 참여어르신 모두가 소속감, 건강관리, 시간활용관리, 친목도모 등의 면에서 너무 만족하고 좋다는 생각이나, 다만 매월 받는 수입이 10만 원 정도로 너무 적으므로 수입면에서 좀 높아졌으면 함.

### 3) L food 김치(LL 시니어클럽)

#### ① 사업추진 배경

- LL 시니어클럽은 대한불교 조계종에서 운영하는 LL 시 노인복지관이 주관하여 2004년 4월부터 다양한 노인일자리 사업들을 추진하고 있는 보건복지가족부 지정 노인일자리 전담기관임.
- 노인일자리 창출 활동의 하나로 LL 시니어클럽이 수행하고 있는 노인일자리 사업들은‘천하일미 떡방’등을 비롯한 고유사업과‘주거환경 개선사업’등의 복지형사업 외에‘고소한참기름’등을 비롯한 시장형 사업 등 10여개에 이룸.
- L food 김치 사업은 중소기업청지원 공동브랜드를 지역 5개 업체와 공동 개발 운영하는 초기투자비지원 사업으로, 지역의 특산품인 갯김치를 비롯 각종 갯김치, 배추김치, 고들빼기 및 김치류, 염장류, 밀반찬류의 제조·판매를 사업내용으로 하고 있음.
- 김치 생산, 판매를 사업아이템으로 선정한 이유는
  - LL 시의 특산물 판매를 통한 LL 시 이미지를 부각시키고
  - 관광객들을 주 고객으로 삼음으로써 시니어클럽 및 노인일자리 홍보 효과를 높이며



- 참여어르신에게 소득을 지급하여 삶의 만족도를 향상시키고,
- 향후 홈쇼핑 판매로 김치브랜드화 함으로써 주요사업으로 자리매김을 한다는 효과를 목표로 한 것임.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 5월 지역특성을 고려한 갓김치사업을 시작하면서 초기투자비로 5,000만 원을 지원받았으나, 이후 사업을 진행하는 과정에서 1억 원으로 예산을 증액하여 자금을 추가 지원받았음. 배정일자리 계획인원은 10명이나 현재 7명의 여성어르신들에게 일자리를 제공하고 있어 목표 달성도는 70%인 상황임.
- 아이템 선정과 사업타당성검토 관련별도 컨설팅기관이나 컨설턴트 등의 도움없이 기존업체 담당자들의 자문을 받았음.
- 홍보전략과 관련하여 사업단은 특히 중소기업청으로부터 브랜드개발자금 7천만 원을 지원받아 ‘동서명과’ 등과 디자인 등 특산물 공동 브랜드 사업을 추진하고, 홍보 팜플렛 등을 마련하였으며, 2008년 3월에는 여성동아 잡지에 브랜드광고를 실시하였음.
- 판매방식은 전국 각 지역의 개별 재구매고객을 중심으로 한 입소문 마케팅 전략을 활용하고 있는데, 택배판매는 전 매출액의 90% 정도를 차지하고 있음. 신선하고 안전한 국산원재료 사용과 화학첨가물의 미사용, 생가공원칙 준수를 사업 방침으로 하고, 판매가격은 타사 제품과 비슷함. 멸치, 새우 등을 사용하여 고품질을 유지하고, 김치의 경우는 3kg 이상 주문 시 시내지역에도 배달을 하고 있음.
- 최근 들어 5개 업체가 공동저온창고를 활용하여 원재료인 갓김치를 대량으로 구매하는 전략을 추진하고 있는데, 운영법인인 사찰 등이 주요 수요처이나, 기존고객 관리와 판매처확보를 위한 마케팅전략을 지속 추진중임.
- 또한 김치사업의 경우 김치라는 한 품목을 가지고 많은 매출을 올릴

수 없다고 판단하여 장류 및 젓갈류를 공급받아 판매하고자 하는 계획도 추진하고 있음.

- 김치사업은 지역특산물을 제조·판매함으로써 노인일자리 마련에 대한 지역 사회에 대한 기여도, 사회적 명분, 참여만족도 등의 측면에서 자부심이 높고 효과성이 큼.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 인터넷의 발달로 제품에 대한 광고선전이 용이해졌고, 시장확대 등이 가능하다는 점은 기회이나, 최근 들어 식품안전성에 대한 규제강화 등으로 소비심리가 위축되고, 경제전망이 악화되고 있는 점 등은 사업 운영에 위협이 되고 있음.
- 또한 ISO9001 취득, 공동브랜드 상표출원 등 브랜드 활성화를 통한 사업연계 가능성은 사업단의 큰 강점이나, 한편으로 노인의 특성에서 오는 근로능력 한계 등은 약점이라고 할 수 있을 것임.
- 사업단이 강점이자 성공 포인트로 가장 크게 생각하는 점은 '공동 고유 브랜드를 통한 거래처 개발'임. 'L's 푸드'라는 자체 고유브랜드로 사업을 진행하는 과정에서 이미지 메이킹의 인지도는 아직 미흡하지만, 브랜드를 사용한다는 자체가 고객들에게 신선함을 주고 있다는 게 사업단의 분석임.
- 2007년 추석의 경우 전국판매를 목적으로 하여 상품설명 브로셔를 제작하여 전국 사회복지 시설에 우편발송을 하였음. 그 결과 홍보란 가만히 앉아 있어도 저절로 되는 것이 아니라 얼마나 고객 속으로 깊숙이 파고드느냐에 따라 성패가 갈린다고 해도 과언이 아니라는 점을 추가 매출 증대를 통해 경험했음.
- 또한 매장을 찾는 고객들을 대상으로 전단지 비치 및 샘플을 통해 직접 시식시킴으로써 김치에 대한 맛을 평가받고, 이를 통해 1명의 고객을 신규로 만드는 것보다 현재 고객을 만족시킴으로써 입소문마케팅의 효과를 직접 체험하고 있음.



- 이러한 점들을 고려하여 일정한 레시피와 국산원재료 사용이라는 점을 강조하고, 고객 입장에서 제품을 생산하는 데 주력한 결과, 매출이 상향됨으로써 성공적으로 잠재적인 시장까지 거래처를 개발할 수 있게 된 것임.
- 반면, 사업수행을 어렵게 하는 몇 가지 요인들은 사업단의 한계이자 약점이기도 함.
  - 우선, 현재 김치사업단의 경우 비과세사업자로 사업자등록증이 되어 있는 관계로 통신판매 및 유통과정에서 사업진행 자체에 어려움을 겪고 있는 실정임. 특히 제조업의 경우는 1차 생산과정에서 소비자에게 현장 제조, 직접 판매까지만 법적으로 허용되고 있는데, 이의 해소를 위해서는 유통업 사업자등록을 다시 해야 하나, 유통업의 경우 사업자등록증을 교부 받기 위해서는 수억 원이 드는 공장규격, 오폐수 처리시설, 정화시설 등을 요구하고 있는 실정임.
  - 현재 통신판매 부문은 비중이 그리 크지 않고 공동브랜드 사용업체를 통해 마트 등에 납품을 실시하고 있으나, 향후 사업확대를 통해 보다 적극적인 사업수행을 하기 위해서는 이러한 점을 보완한 방안이 강구되어야 할 것임.
  - 거래처를 개발하고, 또 대형 거래처를 개발하는 것도 중요하나 일반 소비자 마케팅을 집중 시행하는 것도 매우 중요함. 이를 위해서는 현재 온라인 판매가 가장 활발한 것으로 나타나고 있으나, 유통업 사업자등록증이 발급되지 않아 이런 사업들을 진행하기가 어려운 실정임.
  - 다음으로는 원재료 구입상의 어려움을 들 수 있음. 현재 갓김치의 경우 원재료 매입의 유동가격 폭이 매우 큼. 특히 갓의 경우는 저장할 수 없는 생물이기 때문에 더욱 그렇다고 할 수 있음. 5~7월 사이 장마기간에는 평소 4,000원대의 갓의 가격이 12,000원까지 급상승하는 경우가 매년 발생함. 이는 장마기간에 갓의 생장이 잘 안 되는 것과 태풍에 의해 소실이 많이 되는 것에 따라 비롯됨. 갓을 김치로 담아 저장을 하는 경우 김치의 숙성 정도에 따라 소비자들의 반응이

매우 중요하고, 또한 김치를 대규모로 저장했을 경우 판매가 되느냐 되지 못 하느냐에 따라 사업단에 미치는 영향도 매우 큼. 따라서 앞으로는 김치 저장방법을 획일적으로 모색하는 것이 매우 중요한 바, 현재 컨소시엄을 통해 구축된 공동브랜드 5개 업체의 저온저장고를 이용하여 갓을 생산하지 않는 시기에 조달할 수 있는 물량을 언제든 사용가능하도록 하는 시스템을 구축해야 할 것임.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업단은 현재는 목표한 대로 사업운영을 하고 있으나, 지속적인 활성화를 위해서는 다음과 같은 점에서 과제해결과 도전이 요구되고 있음.
- 회계프로그램 관련 실무교육과 소규모사업자를 위한 실질적 마케팅 교육이 필요함. 안정적인 매출유지와 판매증대를 위해서는 영업팀을 보강하여 실무자의 영업능력을 높여야 하고, 고객의 욕구를 충족시킬 수 있는 고객관계관리, 경영비전과 목표수행 관련 교육지원을 희망함.
- 경영자문단이 여러 부분에 신경을 써 주지만, 실무자 입장에서는 경영을 전공하지 않은 일반인이 소규모 김치사업장을 창업했을 경우에 현장활용 가능한 경영자문이 요구됨. 현재처럼 온라인 경영자문만을 하기 보다는 직접 사업단 내방 등을 통해 수시로 쉽게 접근할 수 있어야 함. 소상공인지원센터는 알고는 있으나 연계, 활용방안은 잘 모르고 있음.
- 참여어르신들은 모두 소속감, 건강, 시간관리 등의 면에서 만족하고 있고, 일하는 것 자체에도 큰 의미를 갖고 있음. 그러나 사업장 내 냉장고가 부족하고, 설 공간이 없는 점 등은 고려해 주기를 바라고 있음.

## 4) M 쌀과자사업(MM 시니어클럽)

### ① 사업추진 배경

- 2004년 5월 전라북도로부터 노인인력지원기관으로 선정되어 노인인력 지원업무를 시작한 MM 시니어클럽은 익산시에 거주하는 65세 이상의



어르신들에게 일자리 알선 및 소득기회를 마련하여 노후생활 보장을 목표로 하는 노인일자리 전문기관임.

- M 쌀과자사업은 2004년부터 수행해 오고 있는 식품제조가공 사업으로, 지역특산물인 쌀을 원재료로 하여 화학첨가물을 사용하지 않고, 고소하고 바삭거리는 누룽지 스넥과자를 제조, 판매하는 것을 사업 내용으로 하며, 참여어르신들에게 일정한 소득을 보장하는 것이 사업 목적임.
- 이 사업을 시작하게 된 가장 큰 이유는 도·농 혼합지역인 익산지역에서 도시의 수요층을 바탕으로 농촌의 작물을 이용하여 남, 녀, 노, 소가 즐길 수 있는 식품을 개발, 사업을 실시하여 수익을 올릴 경우 어르신들의 일자리창출에 크게 기여할 것으로 예상되었기 때문임.
- 이 사업은 특히 사업단의 실무자가 누룽지 제조부터 영업까지 경력 7년 등 식품제조에 관한 노하우가 많으며, 예전부터 해 온 사업이라 확보된 거래처가 많고, 누룽지 제조과정을 준비부터 생산까지 관리, 감독을 할 수 있다는 역량을 바탕으로 선정한 사업임.
- 여기에 도·농 혼합지역이라는 지역적 특성을 고려하여 도시의 수요층을 바탕으로 농산물을 이용할 경우, 많은 노인인력이 참여가능하다는 환경요인과 누구나 즐길 수 있는 건강 웰빙식품으로 수요가 급증할 것이라는 수요예측을 바탕으로 사업을 추진하게 된 것임.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 10월 자부담 1억3백만 원과 9월중 교부된 초기투자비 5,000만 원으로 누룽지 전기오븐기 제작 및 전기건조기, 튀김기 등 작업시설을 구비하고, 필요한 재료들을 구입하여 사업을 시작하였음.
- 2008년 5월 현재 배정일자리 계획인원 14명에 월평균 17명 참여로 목표달성률은 120%에 이르고 있으며, 월매출액은 12-14백만 원 정도 이고, 월보수는 27만원 정도임.

- 그동안 공동작업장이 없어 애로가 많았으나, 시 공원부지제공으로 9월 초에 공장이 완공되면 제조, 매출 등에 가속도가 붙을 것으로 전망됨. 2004년부터 누룽지사업을 실시해 왔으므로 성호유통, 프랜드물류, 그린상사 등 유통업체와 인터넷판매, 택배판매 등으로 통해 판로개척이 되어 있고, 또한 올해부터는 고속도로 휴게소 입점에 성공하여 제품이 입점함으로써 6~8월의 비수기도 없어지고, 꾸준히 매출이 이루어지고 있는 상황임.
- 주 거래처는 제품납품의 80%정도를 차지하고 있는 성호유통 등 7개사이고, 현재 재고 없이 8시간 풀가동 상황이나 택배, 인터넷판매 등의 수요처 개발을 특히 고려하고 있는 중임.
- 한편으로 생산과정에 있어 불량이나 반품문제가 발생이 되는 경우를 대비하여 문제를 빨리 해소하고, 기관 이미지가 손상되지 않도록 참여 어르신들의 교육을 더욱 체계화하고 있음.
- 사업을 통해 지역에서 만든 원재료를 사용하고, 지역주민을 일자리 사업에 참여시킴으로써 지역사회에 대한 기여도를 높일 수 있고, 또한 익산시장 등 지자체 관계자들의 관심도도 무척 높은 상황임. 참여어르신들도 일할 수 있도록 여건을 마련해 주는데 감사하고, 다른 사업단에 비해 인건비도 더 많이 받을 수 있어 자부심도 높게 보임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- M 쌀과자사업은 방부제가 전혀 없이 순수하게 우리 쌀로만 만들어지고, 기름도 올리브유나 팜유, 현미유 등을 사용하는 제품이라는 점이 최고의 강점이라 할 수 있음.
- 사업단에서 만들어지는 쌀과자는 웰빙식품으로 트랜스지방이 전혀 없으며, 주재료인 쌀과 사용하는 기름 등에서 다른 일반 제품들과 차별을 두고 있음. 항상 우리가 먹는다는 생각으로 만들어 다른 업체에서도 만들어지지 않는 제품노하우를 가지고자 하는 것임. 이에 따라 각종 행사나 시식회 등을 통해 제품의 맛을 인정받았음.



- 그러나, 방부제를 전혀 사용하지 않으므로 유통기한은 1년이나 오래 되면 눅눅해지고 탁한 냄새가 나는 단점이 지적되었음. 또한 누룽지를 기름에 튀기다 보니 제품이 잘 깨지는 단점도 발생하여 반쯤이 들어오는 사례가 있었음. 제품이 눅눅하고 탁한 냄새 건은 현재 조치를 취한 상태이며, 제품이 깨지는 것에 대해서는 아직 연구 중임.
- 한편으로 오랫동안 누룽지사업을 수행하였고, 전북에서 유일하게 고속도로 휴게소에 납품하는 등 순조롭게 사업을 수행중이나, 관련 신상품개발과 전문가확보가 어렵고, 미수금을 어음으로 받는 점은 운영상의 약점이 되고 있음.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 회계프로그램이 어려워 관련 실무교육 기회를 더 주도록 바람.
- MM 시니어클럽에서 생산하는 제품들의 차별화된 판매, 홍보가 시급하고, 영업력을 높일 수 있는 소규모사업자를 위한 영업교육이 필요함.
- MM 시니어클럽 생산제품의 판매증대를 위해 보건복지가족부 등의 관련 로고를 사용할 수 있게 하는 등 정부나 관계기관의 전략적 판로개척을 위한 마케팅지원을 요청함.
- 소상공인지원센터에서 창업, 영업 관련 교육과 경영컨설팅 등을 해 준다는 것은 알고 있으나 연계, 활용은 잘 안 되고 있음.
- 참여어르신들의 경우 처음에는 가족들이 반대가 있는 경우도 있었으나 이해하였고, 참여로 소속감, 보람, 건강, 시간활용 등의 면에서 만족하고 있고, 일하는 것 자체가 중요하다고 권하고 있음.

## 5) N 전통식품(NN 노인복지센터)

### ① 사업추진 배경

- NN 노인복지센터는 2000년 3월 군산시내 교회 재가복지 자원봉사단으로 설립되어, 2006년 6월 현재의 이름으로 명칭을 변경함. 2004년부터 어르신들의 재능을 살려 도·농 혼합지역의 특성을 고려한 전통식품 제조사업을 시작하였고, 2007년 1월에는 대대로 내려오는 전통의 맛을 재현하여 현대인들의 취향과 기호에 맞는 전통 건강식품을 생산하는 N 전통식품 사업단을 출범하였음.
- N 전통식품 사업은 지역에서 무공해로 재배한 콩을 사용하여 된장, 청국장, 청국장 환을 생산하고, 금강하구에서 생산한 찹쌀을 사용하여 재래식 전통한과를 생산하며, 금강주변에 들국화를 재배하여 들국화차를 생산, 판매함으로써 참여어르신들에게 소득보장과 노후의 건강한 삶을 도와준다는 것이 사업 목적임.
- 이 사업은 특히 최근 수년 간 센터가 생산한 재래식 전통 한과가 소비자들에게 커다란 호응을 받아 사업성이 확인되고, 재래식 장류와 건강식으로 인기를 끌고 있는 청국장 환에 대한 잠재수요와 들국화 차에 대한 수요예측을 바탕으로, 센터 주변에 묵혀 둔 땅들과 이미 확보된 거래처들을 활용한다는 사업계획 아래 시작한 것임.

### ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 6월 위탁계약을 체결하고, 10월에 시설 자부담 6백만 원과 초기 투자비 지원예산 50백만 원을 받아 청국장 등 장류, 청국장 환과 가루, 한과, 국화 차 등 웰빙식품 제조판매 사업개시함. 4월에 사업을 준비한 후 10월에 자금이 늦게 지원되어 30백만 원을 범인지원금으로 차입하여 기계 구입과 원료곡 구입에 충당하는 어려움이 있었음.
- 2008년 5월 현재 배정일자리 계획인원 10명에 8명의 어르신 참여로 목표달성률은 80%이며, 참여어르신 1인당 보수는 주당 2~3일, 1일 4시간



근무로 20만 원, 10만 원 등 차등으로 받음. 월평균으로는 12시간 근무에 15만5천원 정도임. 그동안 건강 악화, 이사 등으로 인해 기능 인력이 유출되었고, 월평균 보수를 20만 원으로 목표를 정했으나 매출 부진으로 미달되고 있는 상황임.

- 현재 지속적인 판촉활동으로 수요처 개발을 통해 지속적인 성장이 기대되고, 개업예정인 청국장 전문음식점 확보 등 고정적인 수요처 개발로 9월 이후에는 매출이 큰 폭으로 증가할 것으로 전망되고 있음.
- 앞으로 사업단은 보다 양질의 제품을 생산하고, 판매망을 더 구축해서 더 많은 판매실적을 올릴 계획임. 우선적으로 인기제품인 한과를 판매 하면서 청국장 환의 견본품을 같이 보내는 방식과 지역관리 마케팅을 보다 활성화시킬 계획임.
- 특히 청국장 환을 구입 후 다시 살 때 그릇의 낭비를 막을 수 있는 리필형 청국장환 제품을 판매하고, 그 외에도 한과, 청국장 환, 청국장을 세트로 만들어 보다 저렴한 가격으로 판매하고 쿠폰제도 실시할 계획임.
- 향후 카탈로그, 라벨, 포장재 등을 고급화하여 판촉활동을 할 필요가 크므로, 사업단만의 로고를 만들어 사용하고, 인터넷을 활용하는 방안과 제품이용 여성고객을 확보할 수 있는 방안도 연구할 계획임. 전체적으로 아직은 시작단계라서 미미한 수준이지만, 향후 1-2년 내에는 시장 진입이 가능할 것으로 보고 있음.
- 지역에서 생산하는 원재료를 사용하여 제조하고, 지역노인을 일자리 사업에 참여시켜 지역사회에 대한 기여도도 높고, 지자체의 관심도도 높은 상황임.
- 참여어르신들의 경우 일하는데 대에 대해 가족들이 환영하고 경험이 많은 분들의 추천, 소개도 많음. 돈을 떠나 삶의 질이 높아졌고, 황토 방에서 일하므로 감기도 없어졌으며, 사업단 참여로 소속감과 할 일이 있다는 활력 그리고 재미도 함께 얻고 있어 만족들을 하고 있음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 사업단의 가장 큰 강점들은 순수한 국산 원료를 사용하고, 화학조미료 등을 첨가하지 않으며, 재래식 민간 전통방식으로 생산한다는 점임. N 전통식품의 제품 중 판매가 가장 많이 된 식품은 한과임. 우선적으로 한과는 재료부터 나포지역에서 생산되는 쌀을 사용하고 방부제 및 조미료를 넣지 않은 식품으로 달콤하고 고소한 맛이 일품임.
- 많이 팔리고 인기가 있는 제품이 제일 먼저 생산된 것이고, 또한 맛도 좋은 제품이라고 생각됨. 한과 뒤에 이어 나온 제품은 맛도 좋고 품질도 좋지만, 인지도 면에서 처음 생산된 제품에 비해 다소 떨어지는 면이 있음. 따라서 주력 상품으로 삼을 상품을 먼저 생산하여 판매하는 것이 좋은 판매 전략이라는 생각임.
- 그리고 가장 좋은 영업 전략은 아마도 입소문마케팅이라고 생각함. 한과 같은 경우에는 소문에 소문이 이어져 제품이 생산이 되지 않을 때에도 예약 주문이 들어 올 정도이기 때문임.
- 청국장 환이나 청국장 같은 경우는 황토방에서 생산하기 때문에 냄새도 다른 것에 비해 적고 맛 또한 좋음. 또한 아무런 조미료를 넣지 않고 청국장재료인 콩 또한 국산을 사용하기 때문에 건강에도 좋음.
- 환의 크기나 고소한 맛 등 맛과 품질과 가격 면에서 어느 것 하나 다른 제품에게 떨어지는 것이 없지만, 판매 유통망이 제대로 발달되지 않아 그렇게 큰 판매를 누리지 못하고 있는 점이 사업단의 약점임. 청국장 환과 청국장의 판매가 부진한 가장 큰 이유는 한과 판매를 집중적으로 운영하고, 홍보 면에서도 한과에 비해 다소 부진한 면을 보였기 때문임.
- 경험상으로 볼 때, 경제여건이 좋을 때는 한과의 반응이 좋지 않으나 경제여건이 안 좋을 때는 반응이 좋고, 반대로 청국장 환은 경제여건이 좋을 때 반응이 좋게 나타나고 있음.
- 관장은 인근 서포교회 목사로 고객개발에 특히 주력하고 있으나, 120명 정도의 교인들을 중심으로 판촉활동을 벌이고 있는 점은 한계라 할 수 있음.



- 참여어르신들이 연세가 많으신 분들로 구성되어 있어서 몸이 아픈 경우도 많이 있음. 그리고 힘들고 무거운 것을 옮기지도 못하는 것도 약점이라 할 수 있음.

④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업특성상 한과는 겨울, 명절기를 중심으로 생산·판매하고, 전통장류도 주로 겨울철에 작업을 해야 하는 계절적인 요인이 작용하기 때문에 인력의 탄력적인 운영도 보장되어야 할 것임.
- 사업이 진행 되고 노하우가 생기면서 제품생산에 필요한 인원이 많이 필요 하지는 않게 되었음. 그래서 감축된 인원으로도 사업을 진행해 나갈 수 있게 해 주길 바람.
- 노인인력전담기관에서 생산되는 제품을 인터넷 사이버공간에서 통합적으로 판매할 수 있도록 종합사이트를 하나 개설해 주었으면 함. 참여어르신들은 인터넷에 대해 잘 모르므로 좀 더 원활하게 사업을 하기 위해서는 노인인력개발원의 지원이 보다 많이 필요하다고 생각함.
- 영세한 생산제조와 간헐적인 주문, 판매도 약점이므로, 생산제품의 차별화된 판매, 홍보가 시급하고, 영업력을 높일 수 있는 경영실무 전담자가 필요하다고 생각함.
- 사업계획과 사업성분석 등 타당성검토와 관련해서는 별도의 외부 컨설팅기관 등의 자문은 없었고, 소상공인지원센터의 활용에 대해서도 지식이 전무함.
- 판촉물 카타로그, 라벨, 포장재 도안 등이 없는바, 이에 대한 노인인력개발원의 전문분야에 대한 직, 간접적 지원을 요망함.

## 6) O 반찬사업(OO 노인종합복지관)

### ① 사업추진 배경

- 2002년 4월 개관한 OO 노인종합복지관은 사회복지법인 모 복지재단이 서울특별시로부터 수탁받아 운영하고 있는 노인복지 전문기관임.
- 노인일자리사업의 하나로 OO 노인종합복지관이 수행하고 있는 사업들은 교육형인 강사과건사업과 복지도우미 등의 복지형 사업 외에 카페테리아를 비롯한 시장형 사업 등 6개에 이르고 있음.
- O 반찬사업은 음식조리 및 판매경험을 갖춘 여성어르신들이 경력을 바탕으로 사업에 참여함으로써 소득창출과 사회적 역할 수행을 통해 심리적인 만족감과 삶의 질을 높이는 데 목적을 두고 시작한 초기투자비지원 시장형 사업임.
- 이 사업은 참여어르신들이 가장 잘 할 수 있고, 경쟁력이 있는 밑반찬과 음식을 직접 조리, 제조하여 판매하는 사업으로 OO 구 내 독거노인 무료 밑반찬과 도시락을 납품하고, 반찬판매장을 운영하여 어르신들의 고용창출을 이끌어내는 것을 주된 내용으로 함.
- 이러한 음식제조 및 판매사업을 사업아이템으로 선정한 것은
  - 주변 상가 밀집지역에 위치한 입지여건을 활용하여 복지관 내에 제조장을 설치하여 유관기관에 제품을 공급할 수 있고
  - 인근에 판매장이 형성되어 있으며
  - OO 구청 납품과 매장판매로 수요와 시장성을 예측하고
  - 웰빙식단을 제품으로 하는 대량생산이 어려운 틈새시장으로서 판매 활성화를 도모할 수 있다고 사업성을 예상했기 때문임.

### ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 7월 밑반찬과 음식제조, 판매 사업으로 자부담 3백만 원과 초기



투자비로 60백만 원을 지원받아 사업을 개시하였음. 초기투자비 지원금은 냉동탑차 차량구입 및 판매장 시설, 재료비 등 초도물품 구입을 하는 데 주로 활용하였음.

- 사업초기 '음식을 조리하여 판매한다' 전제 하에 밀반찬 및 도시락 판매, 밀반찬 판매, 도시락 및 출장뷔페 등 3가지 판매방안을 계획하였음. 밀반찬 판매를 위해 매장을 신동아쇼핑센터 지하에 임대하려 하였으나 사업시기가 늦어지고, 지원금도 2회로 분할입금 되어 시기를 놓치게 되었고, 다른 장소는 보증금 및 권리금, 임대료 등이 너무 비싸 포기하였음. 출장뷔페 사업은 2007년 12월 한 달 동안 시범적으로 운영하였으나, 관리인력 및 공간 부족으로 판매 사업으로 유보한 상황임.
- 결국 1안인 밀반찬 및 도시락 판매로 사업방향을 정해 사업을 수행하고 있는데, 이 안은 관할 구와 복지관을 중심으로 생활보호대상 독거어르신에게 공급하는 도시락 및 밀반찬 납품 사업으로, 구청의 협조가 가장 필요하고 이윤은 적지만 연간 8,000만 원 정도의 매출이 예상되는 경우임.
- 사업을 진행하면서 초반부터 최소한의 인원, 복지관시설을 이용한 경비절감과 판매확대에 최선을 다했음. 팀 구성은 평균 70세의 참여어르신 8명과 전담인력 2명을 주방장, 행정배달관리로 배치하고, 회계는 총무과장, 영업은 관장, 부장, 모든 업무총괄은 실무자인 팀장이 담당함.
- 2008년 7월 현재 목표매출액은 초과달성하였지만, 인건비 부담 및 협소한 장소문제 등으로 일자리배정 계획인원 12명 중 8명의 어르신이 참여하여 목표인원에는 미달한 상황이며, 참여어르신 1인당 평균 월보수는 21만 원 정도임.
- 사업진행 후 독거노인용 밀반찬과 도시락 판매는 수익성이 약해 3안인 도시락 판매를 시도하였음. 이를 위해 국내 최고 요리전문가인 하얏트 조리과장과 조리주임이 자원봉사로 4회에 걸쳐 요구하는 식재료로 요리를 연구하고 교육시켰음. 판매용 도시락반찬 교육도 실시하였는데, 조리나 위생교육보다 세팅디자인 교육의 효과가 더 높았음.

- 현재 주 거래처는 교회와 서원이고, 그밖에 구청, 인근 소재 복지관 등으로 도시락, 밀반찬 납품계약을 확대해 나가고 있는 중임.
- 도시락주문이 갈수록 많아짐에 따라 참여어르신들의 불평도 많아졌으나, 팀워크를 만드는 일에 많은 비중을 두어 팀장 및 같은 연배의 주방장을 통해 관리하고 무조건 공정함을 우선으로 관리하고 있음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 주 거래처인 교회, 서원, 구청, 복지관 등은 독점거래가 가능하며, 복지관시설 공유로 경비절감을 할 수 있는 점이 강점이라고 할 수 있음.
- 밀반찬, 도시락 제조, 납품 사업은 참여어르신이 가장 잘 할 수 있는 업종으로 생각되나, 주 2회 일하므로 직업의식이 약하고, 신체적으로도 부담이 되며, 실무전담자가 없다는 점은 약점이라 할 것임.
- 사업효과성 면에서는 참여자나 지자체 관계자 등 모두 지역사회 내 노노케어 효과, 저가의 웰빙음식 제공으로 노인자활기관으로서의 역할을 수행한다는 의식이 높음.
- 또한 참여어르신들의 경우도 참여를 통해 활동하고 친구도 생기며, 직장이란 소속감이 있어 만족하고, 제품개발도 참여하고 많이 팔아 보수도 많이 받겠다는 생각들임. 기존의 일자리보다 높은 보수와 안정적인 일자리를 제공받는다든 측면에서 볼 때, 참여만족도가 높다는 점도 이 사업의 강점이라고 할 수 있음.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업단은 현재는 목표한 대로 사업운영을 하고 있으나, 지속적인 활성화를 위해서는 다음과 같은 점에서 과제 해결과 도전이 요구되고 있음.
- 사업이 빠르게 진행되어 확대와 변화가 요구될 때, 영리 추구하고 분배 지원이라는 차원에서 해당 지자체, 개발원 등 유관 지원기관의 시기적절하고 탄력적인 투자지원이 요청됨. 또한 투자가치가 있는 사업이라면 연차적으로 지원금을 늘려 투입하는 방안도 효과적임.



- 실무자와 참여어르신의 협력으로 성공적으로 사업운영을 하고 있으나 시니어클럽과 같은 전담인력이 필요하다고 생각함. 정규직으로 인건비가 나가면 오히려 평가나 구속력이 배가될 뿐만 아니라 사업에 보다 큰 집중력을 발휘하게 할 수 있을 것임.
- 노인일자리사업이 참여어르신만으로 진행하기 어려운 만큼, 젊은 관리직과 참여어르신의 혼합고용이 바람직하고, 관리직 측면에서도 미래 투자 가치가 있다고 할 것임.
- 비영리기관의 영리사업에 복지를 더한 만큼, 목표 제시를 분명히 하고, 담당실무자에 대한 현장 마케팅교육을 요망함. 또한 기관장 및 지자체 담당 공무원에게도 노인일자리사업에 대한 인식개선 교육이나 마케팅 등 경영마인드 교육이 필요하다고 봄.
- 평가위주의 전산회계 보다는 독립적이고 실용적인 간편한 회계방식의 노인일자리 전용전산으로 힘을 좀 더 집중시키고 뚜렷한 목표점을 향해 가야 할 것임.
- 경영자문단 활용으로 비전제시 및 동기부여는 되나 실제적 지원은 보장할 수 없어 효율성이 적고, 소규모사업에 맞는 자문이 요구됨. 사업초기 입지분석 등 사업타당성 검토와 관련된 별도 외부컨설팅기관 등의 자문은 없었으며, 소상공인지원센터 등과의 연계, 활용도 없었음.
- 2009년에는 출장부페사업의 확대, 케이터링 사업 등으로 변화, 확장을 고려하고 관외에도 매장을 낼 생각도 하고 있어 관련 경영컨설팅 지원을 요망함.

## 7) Q 중고서적(QQ 노인종합복지관)

### ① 사업추진 배경

- 1999년 7월 개관한 QQ 노인종합복지관은 모 사회복지법인이 서울특별시로부터 수탁을 받아 운영하고 있는 노인복지전문기관임. 노인일자리사업의 하나로 복지관이 수행하고 있는 사업들은 ‘도서관도우미’ 등의 교육형 사업과 ‘문화복지지원사업’ 등의 복지형 사업 외에 시장형인 ‘Q 중고서적’을 비롯 14개에 이르고 있음.
- ‘Q 중고서적’은 고령화 사회에서 어르신들의 경력을 살려 사회 참여의 기회를 제공하고자 협동조합의 형태로 중고서적 및 어르신 보유의 고서를 수집, 기증 받아 판매함으로써 수익창출을 통해 경제적 자립을 도모한다는 데 목적을 두고 시작한 초기투자비 지원 시장형 사업임.
- 이 사업은 QQ 구 관내 주민들의 접근이 용이하고 학교가 밀집되어 있는 주변 역세권 지역에 중고서적 판매점을 개설하여, 학교·도서관 등 공공기관, 출판사, 지역주민, 복지관이용 어르신들로부터 서적 및 보유 도서를 기증받아 판매하는 것을 주된 내용으로 함.
- 이 사업을 대상 업종으로 선정한 이유는 다음과 같음.
  - 사업단이 위치한 지역이 관내 교통요지인 지하철 역세권에 있어 1일 유동인구가 약 40만 명에 이르는 점
  - 초·중·고 및 여성개발원, 식약청 등 공공기관, 아울렛 매장과 약 10만 가구의 아파트와 주택들이 밀집되어 있는 주거지역으로 1일 100명 정도의 방문 고객과 다양한 연령대의 고정고객 확보가 가능한 점.
  - 재개발 및 뉴타운건설로 인해 이주인구가 많아 중고서적 확보가 유리할 것이라는 점.
  - 역세권 주변에 중고서적 판매점이 없어 고정 수요층 개발이 용이할 것이라는 점 등을 고려하여 시장성과 사업성을 예상했기 때문임.



② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 6월 위탁계약을 체결하고, 6월과 10월 2차에 걸쳐 예산이 교부되어 초기투자비 40백만 원을 지원받아 사업자등록을 하고, 중고서적을 기증받아 8월말에 사업을 개시하였음.
- 지원금은 점포공간 확보를 위한 임차보증금 15백만 원, 인테리어 시설, 비품집기 등 7백30만 원, 초기 중고서적 입하 1백50만 원 등과 임차료, 인건비 등 운영비 등을 포함 약 85% 정도를 운용하였음.
- 그러나 사업시작 4개월 후인 12월 시·구비 회계년도 종결로 잔액 5백 92만여 원을 시에서 회수하는 상황이 되어 운영자금면에서 어려움을 겪게 되었음. 또한 예산이 적기에 나오지 않아 입지에 맞는 점포를 구할 수 없었고, 초기투자 지원비의 예산지원 기간이 짧아서 참여어르신들의 사기도 저하되었음.
- 7월 현재 배정일자리 계획인원 10명 중 7명의 어르신이 참여 중이며, 월평균 지급보수는 22만4천 원 정도임.
- 서점을 운영하는 과정에서 입점한 현 점포가 임대료는 적지만 사업 계획시 예상했던 것보다 유동인구가 너무 적은 지역임을 알게 됨. 이러한 점들을 특히 고려하여 리플렛 및 전단지 등을 통해 지역주민들의 도서기증을 요청하고, 서점 홍보를 통해 지역주민들이 이용할 수 있도록 주력하고 있으나, 인터넷 판매점의 출현으로 중고책 판매의 가격경쟁력이 떨어지고, 판매가능한 기증서적의 입고 부족 등 적은 예산으로 점포 운영을 하기에는 많은 어려움이 나타나고 있는 상황임. 운영자금이 부족한 상태에서 판매저조로 인해 수익금의 고갈이 예상되어 비용 최소화와 참여어르신의 인원조정도 불가피한 상황임.
- 참여어르신들의 경우는 참여로 인해 소속감이 높아지고 건강도 좋아졌으며, 기존 일자리보다 높은 보수와 안정적 일자리란 측면에서 효과가 크고, 다른 중고서점에 비해 도서도 깨끗하고 가격이 저렴한 다양한 도서들이 있어 지역주민들의 반응도 좋은 편임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 현재 사업단이 사업운업을 하면서 당면하는 위기와 기회 그리고 주요 강점과 약점을 살펴보면 다음과 같이 정리할 수 있음.
- 상품인 중고서적을 기증받아 판매하고 기증받기도 쉬우므로 원가면에서 유리하다는 점이 가장 큰 강점임. 그러나 판매가능한 기증서적의 입고가 부족할 경우, 적은 예산으로 고객이 요구하는 최근 아동도서 미확보 등 팔만한 물건이 없이 점포운업을 하게 되는 것도 약점이라 할 수 있음.
- 서점을 운영하는 과정에서 나타났지만, 입점한 현 점포가 임대료는 적으나 점포의 입지조건이 너무 좋지 않아 접근성이 크게 떨어지고, 유동인구도 너무 적은 지역이라는 점은 가장 큰 약점이라고 할 것임.
- 인터넷 판매점의 출현으로 온라인 시장에서의 경쟁자가 많고 저렴한 상품과 경쟁해야 하므로 중고책 판매의 가격경쟁력이 떨어지고, 주위에도 도서 대여점이 많은 점, 독서수요가 떨어진 점 등도 위협이 되고 있음.
- 그밖에 운영진의 책임감 결여, 부정적인 마인드, 체계적 추진체계 부재, 기증받는 공급중심의 시장전략, 장기전략 미비부재, 전달능력이 떨어지는 광고, 판로개척 노력 부족과 복지관 실무전담자의 여력이 부족한 점 등은 또 다른 약점들임.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업계획시부터 사업아이템 선정 등 철저한 사업성검토와 선별작업이 요구되나, 아이템선정이나 입지분석 등 사업타당성 검토와 관련된 외부 컨설팅기관 등의 도움이나 자문은 없었음. 향후 소상공인지원센터 등과 연계한 유료컨설팅제도 등 활용도 필요함.
- 노력은 많이 하고 있으나 매출이 적어 어린이용 도서구비, 홍보 및 이벤트행사 등의 실시를 수시 했으면 하는 생각임. 따라서 이를 위한 홍보 및 판매활동 운영비 보조 등 예산지원이 고려되기 바람.
- 현재의 판매부진을 대체할 수 있는 노인용품사업 등 새로운 아이템으로의 업종전환도 면밀히 검토할 필요가 있음.



- 복지를 전공한 담당자들의 경우 경영마인드 의식 교육이 필요하고, 사업 활성화를 위해 외부강사 초빙 등을 통해 경영마인드 교육, 친절 교육 등의 실시도 요구됨.

## 8) R 시니어푸드 (RR 시니어클럽)

### ① 사업추진 배경

- RR 시니어클럽은 모 천주교 재단이 운영 중인 노인인력 전담기관으로 2006년 7월부터 노인일자리 관련 복지사업을 수행하고 있음. 기관이 수행해 오고 있는 노인일자리 사업은 2008년 7월 현재 ‘집수리사업’ 등을 비롯한 복지형, 교육형 사업들과 시장형 및 공익형 사업 등 10여 개에 이르고 있음.
- R 시니어푸드 사업은 초기투자비지원 시장형 사업으로, 오랜 세월 음식을 조리해 오신 어르신들의 손맛과 정성을 통해 운영하는 일반 음식점임. 이 사업단은 특히 계열 사업장인 손만두, 청국장사업단에서 만드는 제품을 활용하여 손만두 백반과 우리콩 청국장 백반을 제공하고, 여름에는 보리밥과 칩냉면 등을 판매하며, 주 메뉴인 돼지삼겹살과 목살인 도드람 포크의 판매를 주된 사업내용으로 하고 있음.
- 삼겹살 등을 주로 판매하는 일반 음식점을 사업아이템으로 선정한 이유는 RR 시에 인접한 도시형 농촌지역인 내수읍 주민과 참여어르신 주변 고객, 내수 성당 등을 대상으로 장년층과 노년층을 주 고객층으로 한 메뉴를 개발하고, 입소문을 통해 홍보를 할 경우 꾸준한 고객확보와 매출이 가능할 것으로 시장성을 예측하고 사업성을 판단했기 때문임.

### ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 7월 예산교부로 50백만 원의 초기투자비지원 자금을 받고 8월에 사업을 착수하였으나, 당초 사업계획시 예상했던 도시락납품처의 차질로 다시 삼겹살전문 음식점으로 사업계획을 변경함. 6개월 후인 2008년

2월에 점포 임차보증금 10백만 원, 실내인테리어 등 시설비에 18백50만 원을 투자하여 내부시설과 집기를 설치하고 사업을 시작하게 되었음.

- 사업장은 내수읍 수정보로알 상가 1층에 위치하고, 중심도로에서 50미터 안쪽에 위치하여 점포 입지상 접근성이 떨어지는 편이나 주차공간은 넓은 편임. 상권은 형성되어 있으나 활성화되어 있지 않아 주변환경과 유동인구 등을 고려할 때 음식점을 하기에는 열악하고, 특히 사업장 소재지역 주변의 인구수가 적고, 저녁시간대는 통행인이 거의 없어 저녁 판매를 주로 하는 업소로서는 매출에 지장을 크게 받고 있는 상황임.
- 배정일자리 계획인원 10명 대비 참여어르신은 현재 6명으로 목표달성도는 60%이며, 1인당 월평균지급 보수는 13만 원선임. 참여희망어르신은 많았으나 사업초기 수익금이 적은 관계로 임금수준 저하를 고려하여 참여자 수를 제한하고 있음.
- 전반적으로 마진율이 낮아 영업이 어렵고, 판매대비 순수익은 적으나 꾸준히 식단을 개발하고 홍보해 나가면서 서서히 입지를 굳혀 나가고 있음. 영업 전략으로 좋은 고기를 저렴하게 구입하여 정량제공함으로써 고기과동 전과 동일한 가격으로 파는 음식점으로 알려지기 시작했고, 인근 거주자들과 내수성당 교인들을 중심으로 단골고객들도 상당수 확보된 상황임. 또한 유동인구가 없는 저녁시간대를 고려하여 지역 특색에 맞는 푸짐하고 인기 좋은 보리밥, 손만두 등을 계절별 점심 메뉴를 개발하여 최저단가로 제공하는 등 고객기반 확대에 주력중임.
- 사업의 효과성 면에서는 저가의 웰빙음식 제공으로 노인일자리 전담 기관으로서의 역할수행에 대한 관심이 높고, 노인일자리에 대한 인식도도 높아져 입소문을 통해 단골고객도 늘어나고 있는 중임.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 사업단이 위치한 내수읍의 인구 분포 및 특성으로 판단할 때, 아주 높은 수익을 보장하기 어렵고 판매량에도 한계가 있을 것으로 예상되는 점은 사업단이 직면한 위협요인임.



- 아울러 소고기 파동, 조류 인플루엔자 등의 환경적 요인으로 인해 돼지고기 값도 인상되어 원가가 상승했고, 밀가루 등 재료비 인상으로 재료원가 상승률이 높아 수익률이 크게 낮아진 점도 위협이 되고 있음.
- 이러한 여건하에서 사업단이 가진 강점으로는 어르신 특유의 친절함과 푸근한 이미지, 향수를 자극하는 고향의 맛을 우선적으로 들 수 있음. 또한 정량의 질 좋은 고기를 쓰고, 맛있는 반찬을 내면서도 가격이 저렴한 음식점으로 알려진 점, 우리농산물을 사용한 만두 및 청국장, 점심메뉴로 개발한 보리밥 등 건강하고 신선한 먹거리를 제공하고 믿고 먹을 수 있다는 이미지 그리고 최저가로 이를 제공한다는 점도 또다른 강점임.
- 반면에, 점포가 내수읍을 관통하는 주도로에서 벗어난 이면도로에 입지하고 있어 접근성이 떨어지며, 상권은 형성되어 있으나 활성화되어 있지 않은 지역이라는 점. 주차 공간은 많지만, 밤 9시 이후에는 유 동 인구가 거의 없다는 점 등은 중요한 약점이라 할 것임.
- 또한 업무적합성에 있어서도 어르신들의 경우 지속적인 교육에도 불구하고 서빙에 있어 동작이 느리고 고객에 대한 집중력이 떨어지는 한계가 있으며, 종일 근무 등은 체력적으로도 무리가 있음.
- 아울러 청력이 저하된 경우가 많아 순발력이 떨어지며, 시력과 미각이 떨어져 청결문제나 음식 맛에서 짜거나 고르지 않은 점 등이 자주 발생하는 점도 약점이라 할 것임.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 참여어르신만으로 시장형 사업단이 일반 사업들과의 경쟁에서 살아남기는 어렵다고 보는바, 초기투자비 지원 후 사업의 전망에 따라서 1년 정도 운영비 지원이 있었으면 좋겠다는 바램이고, 참여어르신 10명당 전담 인력이나 젊은 직원을 배치시켜 주었으면 함.
- 사업 인허가 관계 및 사업 운영, 세금 등에 관한 현실적이고 직접적인

경영자문이 필요하며, 홍보 및 사업단 내부 세팅 등에 관한 실질적인 자문도 요청됨.

- 아이템 선정과 사업타당성 검토 등과 관련하여 별도 컨설팅기관 등의 도움이나 자문은 없었고, 소상공인지원센터 등에 대해서도 알지 못함. 관련 교육이나 외부컨설팅 등 연계, 활용도 없는 상황임.
- 참여어르신들은 사업단에 참여함으로써 소속감과 인맥도 생기고 건강에도 도움되어 보람을 많이 느끼고 있으나, 소득면에서 월지급 보수가 조금 많았으면 하는 바램들임.

## 9) S 신나는 농장(SS 노인장애인복지관)

### ① 사업추진 배경

- 2003년 12월 개관한 SS 노인장애인복지관은 국내 최초의 노인장애인 복지관으로서 지역어르신들의 건강하고 편안한 노후생활을 돕기 위해 다양한 복지서비스를 제공하고 있음.
- 2004년 6월부터 실시하고 있는 노인일자리 창출 사업의 하나로, 복지관이 수행하고 있는 'S 신나는 농장' 사업은 농촌지역의 휴경지를 활용하여 친환경 기타 가축인 지렁이를 분양받아 사육, 판매함으로써 노인일자리 개발 및 소득창출을 위한 사업으로 2008년 3월에 시작함.
- 이 사업은 지렁이가 2006년 2월부터 기타 가축으로 개정고시되면서 농가의 새로운 소득원으로 떠오르자, 사료첨가제, 의약품원료, 낚시미끼 등으로 판매함으로써 수익을 올리고, 또한 유기부산물을 먹이로서 효율적인 폐기물자원 처리 및 사육시 나오는 분변토를 재활용하여 다양한 상품을 개발함으로써 수익을 창출하는 시장형 초기투자비 지원 사업임.
- 지렁이 사육사업을 대상업종으로 선정한 이유는 다음과 같음.



- SS 군 내 낚시전문점이 30여 개소로 많아 시장형 사업으로 판로가 유리하다는 점
- 폐기물 처리, 분변토 제작 등 지령이를 활용한 다양한 상품개발로 수익증대를 도모할 수 있다는 점
- 한 번 분양받아 사육하면 추가비용이 없고, 60일 후면 판매가 가능하다는 점
- 2006년부터 시범운영으로 충분한 사업수행 경험이 있다는 점 등을 고려하여 사업성을 예상했기 때문임.

## ② 운영과정과 사업 성과

- 2007년 8월 예산교부로 지원금 50백만 원을 받고 2008년 3월부터 매출을 개시하였음.
- 당초 사업계획에 따라 2007년도 초 지령이 사육판매 사업신청 후 5월에 지원대상 사업자로 확정되어 토지물색을 하게 되었고, 부지임대까지 마친 상태에서 군의 교부금집행이 지체되어 임대했던 부지 1,500평도 작물과중으로 사업진행이 어려워졌음. 8월 말 추경작업 후 군에서 자금교부가 완료되어, 10월 토지 1,100평을 다시 마련하고 11월 초에 사업을 착수하여 지령이 사육에 들어가게 되었음.
- 2008년 3월부터 낚시미끼 등으로 지령이 매출을 개시하였고, 참여어르신의 월보수는 수익금 없이 지원금 20만 원을 지급하였고, 현재 계획인원 8명 중 7명의 어르신이 참여중임.
- 원래 6월에 공사하고, 7-8월중 사업개시를 예상하여 영업을 하였으나, 교부금집행이 늦어져 거래처와 약속했던 기간에 납품도 할 수 없게 되어 거래처들의 신뢰도 잃고 말았음. 사업개시 후 납품을 시작할 당시 사전에 거래약속을 한 일부 거래처에서는 이런 점들 때문에 이후 거래를 꺼려하는 경우가 있었음. 또한 기존 거래처들은 수년간 신뢰를 쌓은 거래업체로서 사업단이 접근하기가 어려워 소량납품을 실시하되, 거래 신뢰 회복에 중점을 두고 영업을 실시하고 있음.

- 낚시점의 경우는 고정적인 거래처와 정기적인 납품, 상품 지령이의 신선도를 중시하고 있어 약속한 기간에 납품을 하지 못하면 거래처와의 신뢰관계 형성에 차질을 빚을 수 있음. 의욕만 앞서 사전에 시장조사 및 거래처의 기존 납품방식을 이해하지 못하고 영업에 뛰어들어 거래처와 신뢰관계를 형성하지 못했고, 사업실시 전에 납품의지만 가지고 출고 일도 정확히 제시하지 못해 마찰을 빚은 점 등은 실패를 통해 배운 산경험이 되었음.
- 2006년 노인일자리사업의 일환으로 지령이사육사업을 시범운영할 당시, 인근 대형농장이 거의 독점하고 있는 지령이사육에 대해 타 업체의 접근을 꺼려하여 지령이 구매가 쉽지 않았음. 그러나, 무려 3개월 간이나 농장을 방문하고 노인일자리사업에 대한 이해와 향후 지령이사육의 동반자로서의 역할을 끈질기게 설명하고 설득하였음.
- 이후 대형농장 사장을 자문위원으로 위촉하고, 지령이사육 기술교육을 받고, 어르신들을 농장에 파견하여 현장실습을 실시하였으며, 소매거래처를 인수 받아 초기 거래처확보 및 폐기물업체로부터 지령이 먹이 가능여부 시험도 공동실시하게 되었음. 경쟁보다는 동반자로서의 역할을 강조하여 선진기술을 전수받아 사업을 실시함으로써 실패요인을 최소화하고, 신뢰관계를 구축한 결과 지속적인 자문까지 받게 된 것임.
- 지령이사육사업은 농촌지역의 노인인력을 활용하고, 노인일자리사업을 수행할 수 있다는 점에서 매력이 있고, 지역사회에서의 관심도도 크게 높아지고 있음.

### ③ 경영관리 전략과 SWOT분석

- 수입지령이 사육은 옥천지역의 경우 지령이의 1주일간 소비량이 5,000통에 이르고 있어 약 3백만 원 정도 수익이 가능하며, 유기부산물 먹이로 효율적인 자원처리가 가능한 친환경적인 기타 가축이라는 점임.
- 또한 사육중 발생하는 분변토를 원예작물의 묘상복토용으로 활용할 수 있어 농가수익 창출에 기대가 크고, 타 지역에서도 지령이를 납품하고



있으나 신선도나 공급량에 있어 우위를 점하고 있는 점도 또한 강점이라고 할 것임.

- 반면에 지렁이 사육상 먹이공급과 시설설치 비용과 판매처 개척이 과제이며, 아직은 낚시미끼용에 불과하고 지속공급 등 영업력에 신뢰성을 주기가 어려운 점은 약점이라 할 수 있음.
- 현재 사육토지가 소재한 대청호 주변지역이 수질보호지역으로 묶여 있는 점이 위협적 요인이나, 이진 등을 통해 이 문제가 해결될 경우는 수익 창출 등에 상당한 도움을 받을 수 있을 것으로 보고 있음.

#### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 보조금 교부가 늦어짐에 따라 사업진행이 지연되면서 사업계획서상의 예산과 많은 차이가 났는데, 예산집행상 보조금 교부의 진행이 빨리 되도록 노인인력개발원의 독려가 필요하고, 사업계획서의 수정 및 진행에 대한 승인절차도 간소화 되었으면 함.
- 2007년 사업진행을 염두에 두고 영업실시 홍보를 했던 거래처들에 대한 신뢰회복을 최우선 영업 목표로 하여 홍보에 전력을 다하고, 거래처 관리에도 철저를 기하고자 함.
- 비영리단체에서 고유업무 외에 수익사업을 수행하는 점을 감안하여 전담 인력을 지원해 주는 탄력적인 지원도 요망됨.
- 사업인허가 관련 문제 등 제반 사항에 대해 사업타당성 검토에 관한 별도 컨설팅기관 등의 도움이나 자문은 없었으나, 기존 경험자들을 통해 자문을 받았음.
- 소상공인지원센터 등에 대해 모르며 연계, 활용 등도 없는 상황인바, 이에 대한 안내와 활용방안 등도 지도해 주었으면 함. 특히 농촌형 사업에 대한 전문기술 등을 가진 전문가의 컨설팅지도가 요구

### 3. 시장형 사업 관련 유사 사례

#### 1) 지역자활지원센터의 시장진입형 자활근로 사업

: T 자원재활용사업단(TT 자활지원센터)

##### ① 사업 배경

- 인천시 TT 구에 주소를 두고 있는 TT 지역자활센터는 보건복지가족부로부터 자활지원 전문기관으로 지정을 받아 2000년 8월에 설립되었음.
- 센터는 국민기초생활보장법 제16조에 따라 근로능력 또는 자본과 기술 등이 부족하여 자활, 자립에 어려움을 겪고 있는 지역 내 수급자 및 저소득층 주민들에게 일자리를 마련하여 자활할 수 있는 기회를 제공함으로써 스스로의 힘으로 자활, 자립할 수 있도록 다양한 지원사업을 주된 목적으로 함.
- 주요 사업으로는 자활공동체의 운영 및 지원, 자활근로운영, 저소득층의 자활의욕고취를 위한 교육문화사업, 생업자금 융자 및 창업자금 안내, 수급자상담 및 자활사업 지원 등을 들 수 있으며, 자원재활용사업 외의 한마음농장·집수리사업·간병사업·청소사업 등과 관련 교육사업을 운영중임.

##### ② 운영과정 및 사업 성과

- 자원재활용 사업단은 버려지는 잡병, PT, 폐지, 고철, 비철 등 재활용품을 수거하여 자원을 재활용 할 수 있게 하는 사회 환원적인 사업으로 별도의 집하장을 두고 재활용 공병 등을 수거 및 선별하고 있음.
- 2000년 9월 자활근로 영농사업을 개시하고, 2003년 2월 재활용매장을 개설하였으며, 2003년 11월에는 재활용사업단을 학익동 관내부지(180평)로 이전함. 2007년 말 현재 사업단 보유장비로는 1톤 및 1.5톤 트럭과 지게차, 계근대 등이 1대씩 있음.
- 2008년 9월 말 현재 실 인원 20명이 참여하고 있으며, 연 매출액 및 적립금은 약 5,400만 원정도임.



### ③ 경영관리 전략과 SWOT 분석

- 사업단은 매출액 신장을 위하여 WW 자활지원센터와 PT사업 공동작업장을 운영하고 있으며, 중구자활, 연수자활이 PT, 정품병, 과병을 납품하는 형식으로 공동사업단을 운영 중임. 또한 인천광역자활지원센터와 협조하여 영업과 홍보부문에서 공동사업단으로서 활동을 해 오고 있음.
- 이러한 자원재활용 공동작업장 운영 노력으로 작업체계화와 매출성장을 통해 안정화를 이루었으며, 이를 통해 축적된 노하우를 바탕으로 WW 자활지원센터와 통합운영을 넘어 광역자활근로 공동사업단 출범을 합의하는 성과를 이루었으나 아직 출범에 이르지 못하고 있음. 향후 공동사업단의 발전을 통해 광역자활공동체를 설립을 거쳐 사회적기업으로 성장하는 모델을 구상 중임.
- 자원재활용사업단은 장기근무자로 기술력이 향상되고, 네트워크를 통한 지역전반에 대한 업무수행이 가능하며, 민간업체에 비해 지자체물품 및 관공서 협조요청이 용이하다는 점이 강점이며, 재활용시장을 점진 확대하려는 정부정책도 기회요인이 되고 있음.
- 다만 전반적으로 노동 및 생산능력이 취약하고 인지능력 등도 떨어지는 편이고, 작업부지도 협소하며, 전문경영에 집중할 인력도 부족한 점 등은 약점요인임. 또한 수거물품의 민간 일반 업체에 대한 의존도가 높은 점 등은 위협요인이라 할 것임.

### ④ 활성화 과제와 미래 도전

- 사업비 지원 등은 1년 체계로 되어 있고, 수익금도 공동체를 대비 수년간 적립해야 하고 사용시도 허가를 받아야 하는 점, 인센티브 등이 없어 근로의욕이 저하되고 있는 점 등을 고려 분배에 대한 동기부여가 필요하고, 매출증대를 위해 지자체 등이 관심을 갖고 부지지원 협조 및 보호된 시장 지원 등을 적극 유도해야 할 것임.
- 참여자에 대한 기능교육의 지속적 실시 및 실무자 전문교육 등을 위한 민간 일반 기업과의 연계 교육 등도 요구되고 있음.

## 2) 노동부 사회적일자리 창출 사업

: (사) S 문화원의 기업연계형 U 문화체험 프로그램

### ① 사업 배경

- 1993년에 개원한 (사) S 문화원은 개원 15주년에 맞춰 2008년 3월 문화체험장을 개장함. 이는 노동부와 기업의 지원을 통해 문화체험장의 자립기반을 다지고 안정적인 일자리를 공급하려는 기업연계형 사회적일자리 모델의 하나임.
- S 문화원의 학습체험관광 및 문화체험 프로그램은 가족단위의 학습체험관광, 초등학교의 수학여행, 외국인 관광객들의 필수코스, 경주만의 문화재를 활용한 종합체험과 문화유적 답사 등 실외체험 활성화로 사업다각화와 체험프로그램 운영을 통한 고용인력의 증가 등 향후 사업의 성장가능성이 높은 모델로 기대되고 있음. 경주시는 한국관광공사 등 각종 시 관련 행사에 방문코스 지정 등 협력을 통해 사회적일자리 창출을 지원함.

### ② 사업 내용

- 경주만의 문화재를 활용한 종합체험 사업으로 참가 계층의 눈높이에 맞춘 다양한 체험프로그램으로 구성됨.
- 불교계의 한 종단 경주교구청 내 건물 지하에 개장된 체험장은 990여㎡ (약 300여 평) 규모로 천마총, 첨성대 인근에 위치해 있어 접근성이 좋으며, 체험프로그램도 저렴한 비용으로 문화재 모양을 활용하는 휴대폰 고리, 목공예, 탁본뜨기, 종이금관만들기, 연날리기, 목걸이만들기 등 경주만의 특징을 최대한 살리는 프로그램으로 구성되어 있으며, 기타체험으로 국악공연, 전통차, 왕과 왕비옷체험, 부채만들기 등이 있음.
- 경주뿐만 아니라 전국의 유명 관광지 기념품이 중국산임을 고려하여 기념품으로 활용할 수 있는 체험프로그램 운영으로 고객만족도를 높임.



### ③ 운영 과정

- S 문화원과 노동부 지청은 2007년 9월 관내 고용안정센터에서 기업연계형 사회적일자리 협약식을 가졌으며, 이에 따라 문화원은 향후 1년간 지청으로 부터 50명의 인건비를 지원받게 되었음.
- S 문화원은 기업연계형 일자리 창출을 위해 증권회사에서 4천만 원을 기탁받고 종단 소유 건물을 무상으로 지원받아 U 문화체험장을 조성, 공연단과 체험지도강사 등의 인력 50명을 선발하도록 함.

### ④ 기대 효과

- 본 사업은 시청, 증권회사 등 관·민·기업이 힘을 합쳐 노동부 기업연계형 사회적일자리로 지정받아 50명의 일자리 창출효과도 함께 거둘 수 있어 더욱 의미가 있음.
- U 문화체험 프로그램은 문화 관련 프로그램으로는 드물게 지난 해 노동부의 기업연계형 사회적일자리 프로그램으로 선정되었음. 그 결과 2008년 7월 현재 사회적일자리 사업참여자는 천년지기 가이드단 8명, 실내체험강사단 28명 사무실청소 5명, 공연단 7명 등 48명에 이르고 있어 일자리창출 효과도 함께 거둘 수 있게 되었음.

## 3) 중소기업청 지원 소상공인 기업

: V 화원(도·소매업)

### ① 사업배경과 창업동기

- 9남매 중 막내로 태어나 인천 계양구에서 V 화원을 경영하고 있는 차사장은 '실패하지 않았기에 성공한 것'이라는 점을 강조함. 광고업과 꽃집을 운영하고 있던 매형을 돕기 위해 나가기 시작한 꽃집생활은 이후 만 10년을 넘어 독립하고 창업을 하게 되었음. 매형이 운영하는 화원에서 일한 지 1년 쯤 지난 후, 생일과 결혼기념일, 기타 축하할 일 등 수시로 쓰는 꽃에 대한 생각과 선진국이 될수록 꽃 문화생활에 대한 관심이 높아질 것이라는 판단을 하게 되었음.

- 결혼 전에 이미 꽃꽂이를 배웠던 부인과 함께 향후 창업 준비과정으로서 꽃꽂이를 계속하여 배우도록 하여 1급 연구사범으로 인정할 정도의 전문가로 성장시켰고 자신감과 열정을 키웠음. 그리고 10여 년 전인 1995년 1월 보증금 5천만 원에 월세 100만 원으로 자신의 꽃집을 창업 하기에 이룸.

## ② 사업 성과

- 사업을 시작한 지 1년도 되지 않은 다음 해에 매출이 20-30%나 늘었고, 그럴수록 차 사장은 꽃 같은 부인과 든든한 동반자로 열심히 일했음. 그리고 생각지도 못한 1997년 말 IMF 경제위기 속에서 매출이 나날이 줄어들고 막막했으며, 직원채용도 포기해야 했으나 어려운 일이 생기면 든든한 동반자인 부인과 상의하여 조언을 얻고 슬기롭게 극복하였음.
- 창업 2년차 해에는 아들이 초등학교 졸업을 하였으나, 졸업식 꽃장사 때문에 졸업식이 거의 끝날 무렵에서 꽃다발을 들고 마음아픈 졸업식 장에 갔던 슬픈 추억이 있고, 중학교 졸업식 때도 꽃다발을 만드느라 밤을 새우고 세수도 못한 채 졸업식장 앞에서 조카들하고 꽃장사를 하는 등 아픔과 고생이 있었기에 오늘까지 실패하지 않았던 것임.
- 이후 꽃가게는 날로 번창하여 2005년부터는 대학병원 장례식장에 매장을 내고 납품을 하는 등 사업이 확장되었고, 10여년이 지난 현재 자본금 1억 원, 연매출 3억 원의 매출규모를 가진 중견 소상공업체가 되기에 이룸.

## ③ 성공 요인

- 앉아서 손님을 기다리지 않고 찾아다님. 가게에 찾아오는 고객에게만 장사하면 이제는 거의 실패함. 식사하고 나올 때도 인사하며 화원명함을 주고, 배달 중 만난 사람들에게도 명함과 가게 관촉물을 돌림.
- 산삼도 알아야 썰 수 있음. 아무리 주변에 산삼이 많아도 모르면 썰 수 없듯이 아무나 노점상 한다고 장사가 잘 되는 것은 아님.



- 남의 돈을 무서워하되, 이용할 줄은 알아야 함. 신용이 좋으면 신용보증재단에서 보증을 서 주고, 담보 없이도 소상공인지원자금 등 많은 돈을 싼 이자로 이용할 수 있었음.
- 주변의 전문가들의 자문을 받아봄. 소상공인지원센터의 자영업 경영컨설팅은 비용부담이 적고 효과가 정부지원 컨설팅이므로 신청하여 경영진단을 받고 영업전략 개선방안 등의 모색에 활용함.

## VI. 사례조사 분석결과 및 시사점







## VI 사례조사 분석결과 및 시사점

- 본 장에서는 현행 시장 I 형 및 시장 II 형 노인일자리사업들의 사업현장 방문과 실무자 및 참여어르신들과의 현장 심층면담 조사를 통해 얻은 조사결과들을 바탕으로, 개별 사업별 사례작성을 통해 19개 사례 사업단의 운영현황과 사업성과 및 경영관리 전략, 그리고 활성화를 위한 당면 과제들을 살펴보았음.
- 또한 사업단이 처한 전체적인 상황과 개별 사업의 위상을 개관하기 위해 시장형 사업 유형별로 SWOT분석을 하고, 기회와 위협, 강점과 약점이 무엇인지를 살펴봄으로써 향후 사업운영 방향에 대한 시사점을 얻고자 하였음.
- 아울러, 시장형 노인일자리사업과 관련된 다른 기관들의 시장형 사업 유사 사례들을 실무자면담 및 2차자료 등을 통해 추가로 조사하여 사업현황 및 운영상의 특성, 애로요인과 과제 등을 살펴봄으로써 시장형 노인일자리 사업 방향에 대한 시사점을 얻고, 도움자료로 활용코자 하였음.
- 본장에서는 II장에서 살펴본 선행연구들과 기 조사된 실태조사 자료들의 분석을 바탕으로, IV장의 연구 방법을 통해 설정한 변수항목들을 중심으로 사례에서 나타난 결과들에 대해 적용, 분석해봄으로써 관련 문제점과 쟁점들을 논의하고 정책적 시사점을 모색해 보고자 하였음.



## 1. 변수항목별 사례조사 분석결과 및 시사점

### 1) 사업추진 배경

#### ○ 사업추진 배경

- 본 연구에서 제시된 시장 I형 및 시장 II형 노인일자리 사례 사업들의 사업 추진 배경 및 사업 목적은 고령사회를 대비하여 노인의 능력과 적성에 맞는 일자리를 창출, 제공함으로써 어르신들의 실질적인 소득을 보장하고 건강한 노후생활 영위와 더불어 복지향상에 이바지한다는 데 같은 목적을 두고 있음.

#### ○ 사업자(창업가) 특성

- 사업자(창업가)의 개인적 특성요인이 소규모사업 창업의 사업성과에 미치는 영향에 대한 연구들은 실무 경험, 창업 경험, 창업관련 지도기관 등의 강좌나 상담 등 배경적 특성들이 유의한 영향을 미친다고 보고 있음. 또한 사업자의 성취욕구, 위험감수성, 위험회피성 등 심리적 특성과 역량도 사업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났음.
- 시장형 노인일자리사업의 경우 사업자는 사업자등록증상의 대표자인 소속기관의 장으로 볼 수 있으나, 한편으로 개별 사업별로 업무수행을 전담하여 참여어르신을 관리하는 실무담당 관리자도 여기에 해당된다고 할 것임. 다수의 사업단들은 업종에 대한 상당한 경험과 노하우가 있는 실무자들로 사업단을 구성하고 있으나 그렇지 않은 사업단들의 경우도 있었음.
- 사업자 특성은 사업단의 리더십을 의미한다고 볼 수 있음. 이 경우 리더가 적극적인 비즈니스 마인드와 위험감수형(risk-taking)인 경우는 사업운영과 경영성과에도 큰 성과를 가져올 수 있으나 소극적이거나 무관심형인 경우는 그 반대의 결과를 가져올 수 있다고 할 것임.

**(시장 I 형)**

- A 실버카페(AA 노인종합복지관)은 2004년 8월에 처음 사업을 시작하여 현재 5년째에 이르고 있는 노인복지서비스 사업으로, 고령사회를 대비하여 노인의 능력과 적성에 맞는 일자리를 창출, 제공함으로써 어르신의 실질적인 소득을 보장하고 건강한 노후생활을 영위함과 더불어 복지향상에 이바지한다는 데 목적이 있음.

**(시장 II 형)**

- O 반찬사업(OO 노인종합복지관)은 음식조리 및 판매경험을 갖춘 여성 어르신들이 경력을 바탕으로 사업에 참여함으로써 소득창출과 사회적 역할 수행을 통해 심리적인 만족감과 삶의 질을 높이는 데 목적을 두고 시작한 초기투자비지원 시장형 사업임.

**2) 사업성 분석**

## ○ 사업아이템 선정

- 실질적인 사업의 출발은 사업아이템 선정임. 사업아이템 선정방법에는 창업자금 조달 규모, 창업자의 적성, 여건과 기준, 기존사업체 인수, 창업지도기관의 상담 등이 사업성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타남.
- 시장형 사업단의 사업아이템 선정 시 외부 전문기관 등의 도움을 받았는지 전문성 여부를 묻는 질문에 대해서는 거의 전 사례 사업단들이 외부 컨설팅 기관을 이용한 적이 없다고 응답함.
- 음식점업 등 특정 업종의 경우는 지속적인 교육에도 불구하고, 서빙, 청력, 미각, 청결문제 등 노인업무의 한계성으로 인해 사업업종 선정과 업무적합성의 신중한 검토 문제를 제기함.



**(시장 I 형)**

- J 고추직거래사업단(JJ 노인복지회관)은 참여어르신들이 유희경작지를 활용하여 군 내 대표적 농산물인 청결고추를 직접 재배하고, 고추직거래 판매를 통해 노인일자리를 창출시키고자 2007년부터 시작한 시장형 사업임.

**(시장 II 형)**

- 초기투자비지원 시장형 사업인 'M 쌀과자사업'(MM 시니어클럽)은 사업단의 실무자가 누룽지제조부터 영업까지 경력 7년 등 식품제조에 관한 노하우가 많으며, 예전부터 해 온 사업이라 확보된 거래처가 많고, 누룽지 제조과정을 준비부터 생산까지 관리, 감독을 할 수 있다는 역량을 바탕으로 선정한 사업임.

○ 상권 및 입지

- 상권이란 소매기관이 판매의 대상으로 삼고 있는 지역을 의미하며 판매방법, 품종, 업종, 업태 등에 따라 차이가 나게 됨. 입지는 사업 활동을 수행하기 위해 자리잡게 되는 지리적 위치로 기업의 유지, 성장을 위한 기초적인 의사결정 사항임. 특히 상업활동을 주로 하는 기업의 경우 양호한 입지의 선정은 사업성과 실현에 핵심적인 요인이 되는 경우가 많음.
- 특히 음식업, 도소매업의 경우 부적합한 사업장 입지문제로 사업추진에 어려움을 겪고 있는 사업단이 많아 이에 대한 개선과 경영컨설팅의 필요성을 시사하고 있음.

**(시장 I 형)**

- B 푸드사업단(BB 시니어클럽)의 경우 사업장은 운영법인이 사업 초기에 보증 10백만 원을 지원하여 임대한 점포이나 유동인구가 거의 없는 지역에 입지하고 있어 크게 불리한 상황이며, 최근에 들어서는 단골 고객도 많이 줄어든 상황임. 입지 문제가 가장 큰 애로점이나 현 여건상 적절한 대안이 없는 상황임.

**(시장 II형)**

- Q 중고서적(QQ 노인종합복지관)의 경우 서점을 운영하는 과정에서 나타났지만, 입점한 현 점포가 임대료는 적으나 점포의 입지조건이 너무 좋지 않아 접근성이 크게 떨어지고, 유동인구도 너무 적은 지역이라는 점은 가장 큰 약점이라고 할 것임.

## ○ 사업성 분석

- 추진하려는 사업의 타당성검토와 구체적인 창업계획을 세워야 함. 전문적인 지식의 미비는 사업성검토나 창업계획, 경영전략 등의 소홀함으로 이어져 사업 결과의 실패를 가져오게 함. 따라서 시장형의 경우는 준비단계에서부터 전문컨설팅기관이나 소상공인지원센터 등의 지도를 받아 체계적인 창업이 이루어지도록 해야 할 것임.
- 제시된 사례 사업단의 경우 거의 대다수가 전문적인 기관을 통한 사업성분석 없이 자체 분석이나 주위 기존 업체들의 자문만을 통해 사업성 분석을 한 경우로 나타나 전문적 사업성 분석의 필요성을 강하게 제기함.



(시장 I 형)

- G 아파트택배(GG 시니어클럽)의 경우 사업단과 협약을 체결한 택배사들로부터 물품을 인수받아 각 가정으로 배송하고 관련된 전산업무를 처리하는 것을 주된 사업내용으로 하고 사업을 시작하였으나, 추진 과정에서 사업타당성 검토 등과 관련된 전문 컨설팅기관의 별도 자문이나 도움은 없는 상황이었음.

(시장 II 형)

- N 전통식품(NN 노인복지센터)의 경우 사업계획과 사업성분석 등 타당성 검토와 관련해서는 별도의 외부 컨설팅기관 등의 자문은 없었고, 소상공인지원센터의 활용에 대해서도 지식이 전무함.

### 3) 사업수행 체계와 운영방식

○ 자금조달

- 창업자금은 사업규모 대비 충분한 상태에서 사업이 이루어지도록 해야 함. 창업초기자본의 부족으로 사업이 어려움에 처하게 되면 사업을 포기하게 되므로 어느 정도 자기자본이 확보된 상태에서 시작해야 함.
- 일부 사업단의 경우 모법인의 지원도 거의 없는 상황에서 정부지원금에만 의존하여 인건비 이외의 자금조달 부족으로 어려움에 처한 경우가 있고, 초기투자비 지원 사업의 경우도 추가자금을 요청하는 경우도 나타남.

**(시장Ⅱ형)**

- 초기투자비 지원 사업인 P 청소박사 사업단(PP 시니어클럽)은 중간 유통업체를 통해 청소용품 구입을 하고 있으나, 한 번에 2천만 원 정도 규모로 구입시 직구매가 가능하나 운영자금 면에서 그럴 수 없는 입장임.
- 월매출은 3~4백만 원 정도이고 이익이 소규모로 나고 있는 상황이나 추가자금 지원이 필요한 상황임. 지원자금 5천만 원 중 매장 임차보증금, 초도상품, 인건비로 나가 운전자금이 부족하기 때문임.
- 물건을 적게 구입해서 팔고, 그 자금으로 다시 구입해야 하는 보따리 장사 식으로 운영해야 하므로 운영자금 확보는 사업단이 직면하고 있는 가장 큰 약점이라고 할 것임.

## ○ 사업운영 체계, 예산지원 방식 등

- 초기투자비 지원 사업의 경우 사업승인 후 보조금 예산교부 지연으로 입지 확보, 매출 등 사업운영에 큰 차질이 있어 예산교부의 신속 진행의 필요성을 제기함.
- 자본금 성격의 교부예산이 당해 연도 미사용으로 환수될 경우 사업운영에 막대한 차질을 가져올 수 있으므로, 차년도로 이월 가능하도록 하는 제도개선의 필요성을 시사해 줌.

**(시장Ⅱ형)**

- S 신나는 농장(SS 노인장애인복지관)의 경우 당초 사업계획에 따라 2007년도 초 지령이 사육판매 사업신청 후 5월에 지원대상 사업자로 확정되어 토지물색을 하게 되었고, 부지임대까지 마친 상태에서 군의 교부금 집행이 지체되어 임대했던 부지 1,500평도 작물과종으로 사업 진행이 어려워졌음.

8월 말 추경작업 후 군에서 자금교부가 완료되어, 10월 토지 1,100평을 다시 마련하고 11월 초에 사업을 착수하여 지령이 사육에 들어가게 되었음. 원래 6월에 공사하고, 7-8월중 사업개시를 예상하여 영업을 하였으나, 교부금집행이 늦어져 거래처와 약속했던 기간에 납품도 할 수 없게 되어 거래처들의 신뢰도 잃고 말았음.

- P 청소박사 사업단(PP 시니어클럽)의 경우 2007년 7월 사업을 시작 하면서 초기투자비로 5,000만 원을 지원받았으나, 이후 사업을 진행 하는 과정에서 시에서 배정자금 중 200만 원을 회수하였음.
- Q 중고서적(QQ 노인종합복지관)은 사업시작 4개월 후인 12월 시·구비 회계년도 종결로 잔액 5백92만 여원을 시에서 회수하는 상황이 되어 운영자금면에서 어려움을 겪게 되었음. 또한 예산이 적기에 나오지 않아 입지에 맞는 점포를 구할 수 없었고, 초기투자 지원비의 예산지원기간이 짧아서 참여어르신들의 사기도 저하되었음.

**4) 경영관리 전략 특성**

- 사업자가 아무리 좋은 아이템 및 적정한 자본을 가지고 사업을 시작했음 에도 불구하고 경영관리적 기술이 부족하여 어려움에 처하거나 실패로 귀착되는 경우가 많이 일어남. 여러 선행연구들도 사업 성공 및 실패의 요인으로 경영관리 전략의 중요성을 강조하고 있음.
- 차별화 강점 등 사업경쟁력
  - 생산관리, 기술혁신, 브랜드 등의 측면에서 차별화된 강점은 사업의 경쟁 력이 됨.

**(시장 I 형)**

- D 떡거리사업단(DD 종합사회복지관)의 경우 사업단에 참여하고 있는 어르신들은 수십 년의 가사경력으로 음식의 손맛이 남다름. 또한 숙달된 솜씨와 성실함으로 많은 양의 도시락을 만드는데도 가속력이 생김. 이와 같은 참여어르신들의 오랜 경력과 남다른 손맛, 성실하고 적극적인 업무수행 자세, 그리고 지역주민들의 우호적인 인식 등은 이 사업을 수행하는데 요구되는 주된 성공 요인이자 가장 큰 강점이라고 할 것임.

**(시장 II 형)**

- L food 김치 사업(LL 시니어클럽)의 강점이자 성공 포인트로 가장 크게 생각하는 점은 '공동 고유브랜드를 통한 거래처 개발'임. 'L's 푸드'라는 자체 고유브랜드로 사업을 진행하는 과정에서 이미지 메이킹의 인지도는 아직 미흡하지만, 브랜드를 사용한다는 자체가 고객들에게 신선함을 주고 있다는 게 사업단의 분석임.

○ 고객관리, 종업원 관리 능력

- 사업체의 존립은 상품이나 서비스를 구입하는 고객에 달려 있음. 또한 소규모 사업은 특히 종업원의 역할에 따라 매출이 크게 달라지므로 유능한 종업원의 확보와 관리는 사업체의 사업성과에 많은 영향을 미침.
- 시장형 노인일자리사업단의 경우 종업원은 참여어르신인만큼 능력 있는 참여어르신의 확보 및 관리 능력은 사업단의 성공적 운영을 담보하는 것임.

○ 수요처, 판로 등 개발

- 사업경영에 있어 제조, 생산된 상품을 구매해 주는 수요처의 개발은 생산 이상으로 중요함. 시장형 사업단의 경우 대부분이 수요처 및 판로 개발의 어려움을 운영상 애로사항으로 지적하고 있으며, 사업 활성화를 위한 방안으로 전략과 기법을 지원 요청하고 있음.



○ 영업력 등 마케팅 능력

- 마케팅 활동은 본질적으로 구매자 또는 소비자들이 원하는 욕구를 충족시킴으로써 삶의 질을 향상시키고 행복을 증진시키고자 하는 것임. 사업체는 창업과 동시에 제품 또는 서비스와 관련된 제품, 가격, 유통, 촉진 등 다양한 마케팅 활동을 수행해야 하고 이를 통해 판매를 촉진시켜야 함. 마케팅 기술과 전략을 가진 사업체는 그렇지 않은 경우에 비해 성공확률이 높다는 게 선행연구들의 결과로 나타나고 있음.
- 여러 실태조사에서 시장형 노인일자리아업단들의 경우 사회복지를 전공한 사업실무자들이 많고, 마케팅 등 경영에 대한 지식과 실무능력이 부족한 경우가 많은 것으로 나타나고 있어 생산제품의 판매증대를 위한 홍보, 광고 등 마케팅능력 강화 문제를 제기하고 있음.
- 또한 대다수의 사례 사업단들도 마케팅 능력의 부족을 지적하고, 지자체와 같은 지역 주요 기관들의 적극적인 지원 및 공동브랜드 개발, 공동판매장 등을 지원요청하고 있으며, 나아가 인터넷쇼핑몰 등의 구축 지원의 필요성도 시사하는 경우도 나타나고 있음.

(시장 I 형)

- F 실버택배(FF 노인인력관리센터)이 성장할 수 있었던 강점이자 성공포인트는 특히 현대택배 등 4개의 전문택배업체들과 계약을 맺고 정기적으로 풍부한 택배물량을 끊임없이 확보한 데 있음. 또한 택배업에 다년간 경험이 있는 참여어르신이 전문적으로 사업단을 관리하고, 일반기업 출신인 실무담당자가 경영마인드를 갖고 소득창출을 위해 적극적인 자세로 사업단을 이끌고 있기 때문임.

(시장 II 형)

- 초기투자비 지원형 사업인 O 반찬사업(OO 노인종합복지관)의 경우 사업 진행 후 제품 종류를 확장하여 도시락 판매를 시도하였는데, 참여어르신의 제품능력 향상을 위해 국내 최고 요리전문가인 하얏트 호텔의 조리과장과 조리주임을 자원봉사로 4회에 걸쳐 요구하는 식재료로 요리를 연구하고 교육시켰음. 판매용 도시락반찬 교육도 실시하였는데, 조리나 위생교육보다 세팅디자인 교육의 효과가 더 높았음.

## 5) 창업·경영지원제도의 유용성

### ○ 창업, 경영 교육

- 사업체를 창업하기 전 및 창업 후 실무자 및 참여어르신의 역량 강화 및 관련 경영교육 등의 실시는 사업활성화와 성공적 사업단운영의 전제로서 중요한 의미를 가짐.
- 그간의 실태조사 분석 결과 및 사례 사업단의 심층면담 조사 결과에서 대부분의 경우 사업경영 관련 마케팅 및 비즈니스 마인드 배양, 제고를 위한 창업, 경영교육 지원을 요청하고 있음.

#### ■ 의식 개선 교육

- 개발원 직원은 물론 지자체 담당자, 실무자 및 참여어르신들에 대한 시장형 사업에서의 영리추구와 복지추구의 동반관계에 대한 인식 강화, 노인일자리사업에 대한 인식 개선 및 경영마인드 교육, 의식 고취의 필요성을 시사함.

#### ■ 실무자 경영교육 강화

- 회계부문에 대한 어려움이 사업운영에 부담을 준다는 지적이 많아 중점적, 지속적인 회계교육 실시의 필요성을 제기함.
- 판매망 및 영업능력 부족, 경영적 측면의 지식과 경험 부족 등으로 실무 담당자에 대한 현장 마케팅교육을 요망하는 경우가 많아 현장에 맞는 전략적 마케팅 등 경영교육의 체계적 실시 필요성을 시사함.
- 신상품개발 및 메뉴개발 등 전문가 및 능력 확보도 문제임.
- 참여자 및 실무전담자에 대한 관련 기능교육이나 전문교육 문제는 시장형을 도입한 다른 기관들의 유사 사업 사례들의 경우도 거의 같은 상황으로 이에 대한 적극적인 대안의 필요성을 시사하고 있음.



**(시장 I 형)**

- G 아파트택배(GG 시니어클럽)의 경우 사업운영과 관련된 세금, 법령 등 행정지식이 부족하므로 실무자 교육이나 비즈니스스쿨 등 전문교육이 필요함.
- B 푸드사업단(BB 시니어클럽)의 경우 소규모 사업에 맞는 교육을 위해 관련 담당자가 소상공인지원센터의 창업교육을 받았으나 별로 도움이 되지 못하였다고 생각됨. 그러나 동 기관의 이러닝(e-learning) 교육이나 자영업컨설팅 지원제도 등은 활용한바가 없어 향후 참여할 계획임.

**(시장 II 형)**

- 초기투자비 지원형 사업인 K 핸드공예(KK 시니어클럽)의 경우 실무자가 주얼리 관련 일은 했으나, 특히 영업, 회계 등 실무교육의 필요성을 절감하고 있음. 실무자로서 사업경영에 대한 지식과 마인드 등이 전혀 없는 상황이므로 관련 전문교육 기회와 지원을 바라고 있는 상황임.

**(시장형 유사 사업)**

- TT 자활지역센터의 T 자원재활용사업단의 경우도 참여자에 대한 기능 교육의 지속적 실시 및 실무자 전문교육 등을 위한 민간 일반기업과의 연계교육 등을 요구하고 있는 상황임.

○ 경영컨설팅 지원

- 사업체의 창업과정 및 운영은 다양한 지식을 요구하나 창업자는 이러한 모든 지식을 갖추기 어렵기 때문에 필요한 전문지식을 경영컨설팅트 등 전문가의 경영상담, 지도를 통해 얻을 수 있음. 경영컨설팅이나 경영자문은 사업자가 활용할 수 있는 지식의 양과 질을 확대시킴으로써 사업체의 성공에 영향을 미칠 수 있음.
- 따라서 창업한 사업체에 발생하는 경영상의 애로나 전략에 있어서 상담하고 자문할 수 있는 전문가들을 쉽게 접하는 것이 필요함. 특히

새로이 창업을 한 경우에는 조직, 재무, 판매 등에서 경험이나 노하우가 부족하므로 전문가의 지원이 뒤따라야 함.

- 여러 선행연구들은 전문가의 자문이나 컨설팅이 성공확률을 높인다고 주장하고, 전문적인 상담을 활용한 사업체가 그렇지 않은 경우보다 더 높은 성공확률을 가진다고 봄. 따라서 전문적인 컨설팅은 기업의 기회 창출과 경영개선을 실현할 수 있도록 창업자나 사업자에게 실질적인 도움을 줌으로써 사업 성공에 영향을 주는 요인으로 간주됨.
- 현재 추진되고 있는 정부지원 각종 사업이나 일자리 창출사업(노동부 사회적일자리사업, 중소기업청의 소상공인창업 및 경영개선자금 지원, 근로복지공단의 창업지원의 경우 등)의 경우도 인건비 등 자금지원과 함께 경영컨설팅을 지원하고 있음.
- 현재 추진중인 시장형 노인일자리사업들의 경우 심층면담 조사 결과, 전경련 중소기업경영자문단의 활용으로 동기부여는 되나 효율성이 적다는 지적이 다수 있었고, 소규모 사업에 적절한 자문을 요구하는 경우들이 많았음.
- 심층면담 조사 결과는 사업계획시부터 별도 컨설팅기관 등의 도움이나 자문 없이 사업을 추진하고, 사후 여러 어려움을 겪고 있는 점들을 지적하여 향후 경영컨설팅 부문 강화의 필요성을 시사해 주고 있음.



**(시장 I 형)**

- C 웰빙두부(CC 시니어클럽)홍보전략 방향, 영업전략 지원 등 사업단 내부 경영에 도움 될 수 있는 현실적이고 실질적인 경영자문을 요망함.
- B 푸드사업단(BB 시니어클럽)의 경우 지역사정을 잘 모르는 기존 경영자문의 효율성은 부정적으로 생각되나, 향후 소규모 점포에 적합한 영업, 마케팅전략 지도 등 전문 교육이나 자문은 필요하다고 봄.
- G 아파트택배(GG 시니어클럽)의 경우 입지상황, 사업성검토 등을 사전에 충분히 하지 못한 점이 가장 큰 약점이었고, 소상공인지원센터 등 사업지원 유관기관도 전혀 모르는바 연계, 활용할 수 있었으면 함.

**(시장 II 형)**

- K 핸드공예(KK 시니어클럽)의 경우 소상공인지원센터 등은 제도조차 모르고 있으므로 관련 기관 연계, 활용방안 등도 알려주기 바라고 있음.
- S 신나는 농장(SS 노인장애인복지관)의 경우 사업인허가 관련 문제 등에 대해 사업타당성 검토에 관한 별도 컨설팅기관 등의 도움이나 자문은 없었고, 기존 경험자들을 통해 자문을 받았음. 소상공인지원센터 등에 대해 모르며 연계, 활용 등도 없는 상황인바, 이에 대한 안내와 활용방안 등도 지도해 주었으면 함. 특히 농촌형 사업에 대한 전문기술 등을 가진 전문가의 컨설팅지도가 요구됨.

**(소상공인 기업)**

- 소상공인 기업인 V 화원의 경우 주변의 전문가들의 자문을 받아보라는 조언을 강력하게 주문하고 있음. 소상공인지원센터의 자영업 경영컨설팅은 비용부담이 적고 효과가 정부지원 컨설팅이므로 신청하여 경영진단을 받고 영업전략 개선방안 등의 모색에 적극적으로 활용함.

## 6) 사업성과 평가 및 사업 효과성

### ○ 사업성과 전반 평가, 경영진단 등

- 사업운영 결과는 일부 사업들을 제외하고 대체로 재무적 성과 면에서도 양호한 것으로 나타나고 있어 노인일자리사업의 필요성을 뒷받침해 주고 있음.

### ○ 사업 효과성

- 또한 비재무적 효과, 사회적 성과인 참여자 만족도, 지역사회 기여도 등에서는 전체 사업단들이 긍정적으로 좋은 평가를 하고 있어 노인 일자리사업의 위상을 말해 주고 있음.

#### (시장 I 형)

- A 실버카페(AA 노인종합복지관)의 경우 참여어르신들의 경우는 사업 참여를 통해 외롭지 않고, 친구도 생기며, 정보도 얻고, 교육도 받을 수 있어 좋다는 생각이 대부분임. 또한 화목한 분위기 속에서 움직이고 목적도 있어 두뇌운동과 치매예방에도 좋다는 점들을 강조함.
- B 푸드사업단(BB 시니어클럽)의 경우 참여어르신들은 사업 참여로 활동도 하고 친구도 생김으로써 건강관리와 소속감 등의 면에서 만족하고 있음.

#### (시장 II 형)

- M 쌀과자사업(MM 시니어클럽)사업을 통해 지역에서 만든 원재료를 사용하고, 지역주민을 일자리사업에 참여시킴으로써 지역사회에 대한 기여도를 높일 수 있고, 또한 익산시장 등 지자체 관계자들의 관심도도 무척 높은 상황임. 참여어르신들도 일할 수 있도록 여건을 마련해 주는데 감사하고, 다른 사업단에 비해 인건비도 더 많이 받을 수 있어 자부심도 높게 보임.



## II 2. 시장형 사례조사 분석결과의 종합

### 1) 시장 I 형

〈범례: 최우수(◎), 우수(○), 중간(△), 부진(◇), 매우부진(☆)〉

변수항목 사업단명	사업가 특성	사업성 분석		사업운 영체계		경영관리 전략				창업경 영지원 제도		사업성 과와 평가	
		사업아 이템	입지상 권	자금조 달	운영방 식	사업경 쟁력	고객, 종업원 관리 능력	수요 처, 판 로개 발	영업 력등 마케 팅 능력	교육 지원	경영 컨설팅 지원	사업성 과	효과 성
A 실버카페	○	◇	◇	○	○	○	○	◎	◎	◇	☆	◎	○
E 커플사업단	○	◇	◇	○	○	○	○	◇	◇	△	△	◇	○
F 실버택배	○	◇	◇	○	○	◎	◎	◎	◎	△	△	◎	○
G 아파트택배	○	◇	☆	○	○	◇	◇	◇	◇	◇	☆	◇	○
I 공동농장사업	○	◇	◇	○	○	△	○	○	◎	◇	☆	◇	○
B 푸드사업단	△	◇	☆	○	○	◇	◇	◇	☆	◇	☆	☆	○
J 고추직거래사업	○	○	◇	○	○	○	○	◎	○	◇	☆	◇	○
C 웰빙두부	○	◇	◇	○	○	○	○	○	◎	◇	☆	◎	○
D 먹거리사업단	○	◇	◇	○	○	○	○	○	○	◇	☆	○	○
H 재활용품수집단	◎	○	◇	○	○	◎	◎	◎	◎	◇	☆	◎	○

## 2) 시장II형

〈범례: 최우수(◎), 우수(○), 중간(△), 부진(◇), 매우부진(☆)〉

변수항목  사업단명	사업가특성	사업성분석		사업운영체제		경영관리 전략				창업경영지원제도		사업성과와평가	
		사업아이템	입지상권	자금조달	운영방식	사업경쟁력	고객,종업원관리능력	수요처,판로개발	영업력등마케팅능력	교육지원	경영컨설팅지원	사업성과	효과성
P 청소박사	○	◇	☆	○	◇	△	○	△	△	◇	☆	△	○
K 핸드공예	○	◇	◇	○	○	△	○	◇	◇	◇	☆	◇	○
L food 김치	○	○	◇	○	○	○	◎	◎	◎	◇	☆	◎	○
M 쌀과자사업	○	○	◇	○	○	○	○	△	○	◇	☆	○	○
N 전통식품	○	○	◇	○	○	△	◇	◇	☆	◇	☆	◇	○
O 반찬사업	○	◇	◇	○	○	○	○	◎	◎	◇	☆	◎	○
Q 중고서적	◇	◇	☆	○	☆	◇	◇	☆	☆	◇	☆	☆	○
R 시니어푸드	○	◇	☆	○	○	◇	◇	◇	◇	◇	☆	◎	○
S 신나는 농장	○	◇	◇	○	◇	○	◇	△	△	◇	☆	△	○



### 3. 사례조사 대상 사업의 SWOT분석

#### 1) 시장 I 형

##### ① 외부 기회·위협(OT) 요인 분석

###### ○ 기회 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
국제원유, 파지가격 급등	자원재활용 요구 증대, 노인일자리 확대	H 재활용품수집단
저출산시대 기여	결혼중매로 새로운 결혼문화를 이끌고 저출산시대에 이바지	E 커플사업단
무공해농산물공급	웰빙시대에 맞는 국산 신토불이 무공해 농산물을 저렴하게 공급	I 공동농장사업
사회복지 관련 사회적인식과 이미지개선	사회복지 관련 사회적 인식개선으로 사업단매출 매년 30%정도 상승	C 웰빙두부

###### ○ 위협 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
제품 원가 등 물가상승	물가상승으로 식자재 가격인상, 차량 유지비 증가, 콩과 난방유 가격급등, 기계부품 노화로 수율 감소 등	D 먹거리사업단 C 웰빙두부
취업어려움, 결혼시장 축소 등	직업불안감, 여성고학력, 독신주의 증가, 잘못된 국제결혼정보로 시장축소 및 캄보디아 등 불미사례로 국제결혼 제재	E 커플사업단
임대 농휴지 부족	임대받아 운영중인 농휴지 개발추진 등으로 농휴지 부족	I 공동농장사업
재활용품 수집장소 감소	재활용품 수집장소 감소, 가격상승으로 수집인원이 늘어 수집량, 소득 점차 감소	H 재활용품수집단
물가인상으로 생산비증가	농약 등 전반적인 물가인상으로 생산비용증가, 수확시 예상판매가격 등 예측의 어려움	J 고추직거래사업

## ② 내부 강점·약점(SW) 요인 분석

## ○ 강점 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
국산원료, 식재료 사용	순수한 국산 식재료 등 사용	B 푸드사업단
인력과 물량, 경험 확보	조직화된 인력과 물량, 다년간 경험, 과지수거 공장 직납체제 등	H 재활용품수집단
고객확보, 가격경쟁력, 제품차별화	안정적 고객층, 가격경쟁력과 접근성, 제품차별화 등	A 실버카페 C 웰빙두부
물량확보, 실무 자경영마인드	풍부한 택배물량 확보, 사업단관리, 실무자의 경영 마인드 등	F 실버택배
직거래 판매	직거래 판매로 제값을 받음	J 고추직거래사업

## ○ 약점 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
직업의식, 체력한계 등	직업의식이 약하고, 어르신 신체적 부담, 실무전담자가 없는 점	F 실버택배
메뉴, 신상품개발, 전문가확보 문제	메뉴개발, 신상품개발과 전문가확보 어렵고, 미수급 어음수령 등	A 실버카페
영업능력 부족, 경영지식 부족	판매망 및 영업능력 부족한 점, 경영 측면의 지식과 경험 부족 등	H 재활용품수집단
물량확보, 실무 자경영마인드	풍부한 택배물량 확보, 사업단관리, 실무자의 경영 마인드 등	F 실버택배
업무적합성	어르신의 경우 지속적 교육에도 불구하고, 서빙 동작, 청력, 미각, 청결문제 등 한계가 있음.	B 푸드사업단



## 2) 시장Ⅱ형

## ① 외부 기회·위협(OT) 요인 분석

## ○ 기회 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
인터넷의 발전	제품에 대한 광고선전이 용이해지고, 시장확대 등이 가능	L food 김치

## ○ 위협 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
인터넷판매점의 발전	온라인시장에서 경쟁자가 많고 가격경쟁력이 떨어지고, 독서수요가 떨어진 점	Q 중고서적
식품안전 규제 강화	식품안전성에 대한 규제강화 등으로 소비심리가 위축되고, 경제전망이 악화되고 있는 점 등	L food 김치
중국산과의 가격경쟁	중국산과의 가격경쟁, 유행에 민감하고 변화가 빠르며, 재료구입에도 어려움이 많음	K 핸드공예
제품 원가 등 물가상승	물가상승으로 식자재 가격인상, 유류가격이 올라 차량유지비 증가, 석유화학 제품, 콩과 난방유의 가격 급등, 기계 부품의 노화로 인한 수율 감소 등	P 청소박사 R 시니어푸드

## ② 내부 강점·약점(SW) 요인 분석

## ○ 강점 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
수익성 높은 친환경 가축사육	효율적 자원처리 가능한 친환경적 기타 가축으로 사육중 분변토를 묘상복토용으로 활용가능하여 수익창출 기대가 큼	S 신나는 농장
양질의 고기, 우리농산물 사용	어르신의 푸근한 이미지, 고향의 맛, 정량의 질 좋은 고기, 맛있는 반찬과 저렴한 음식점, 우리농산물을 사용한 점 등	R 시니어푸드
경비절감	복지관시설 공유 경비절감 가능	O 반찬사업
국산원료, 식재료 사용	방부제 없는 순수 국산원료, 식재료사용, 재래식 민간 전통방식으로 생산	M 쌀과자사업 N 전통식품
공동브랜드	공동브랜드 상표출원 등 브랜드활성화를 통한 사업연계	L food 김치

## ○ 약점 요인

요 인	주 요 내 용	관련 사업단
판매처개척, 영업능력 등	시설설치 비용과 판매처 개척과제, 신뢰성있는 영업력부족	S 신나는 농장
사업장 입지 문제	사업장위치 상권비활성화 지역, 유동인구가 적고 접근성이 낮음.	R 시니어푸드 Q 중고서적
직업의식, 체력한계 등	직업의식이 약하고, 어르신 신체적 부담 실무전담자가 없는 점	O 반찬사업
메뉴, 신상품개발, 전문가확보	메뉴개발, 신상품개발과 전문가확보 어렵고, 미수금 어음수령 등	M 쌀과자사업
운영자금부족	물건을 적게 구입해서 팔고, 다시 구입하는 운영자금 확보 문제	P 청소박사 Q 중고서적
영업능력부족, 경영지식 부족	판매망 및 영업능력이 부족한 점, 경영 측면의 지식과 경험이 부족한 점 등	N 전통식품
경영진책임감, 실무담당여력	운영진 책임감결여, 부정적 마인드, 광고 판로개척 노력부족, 실무전담자 여력부족	Q 중고서적
업무적합성	어르신의 경우 지속적 교육에도 불구하고, 서빙동작, 청력, 미각, 청결문제 등 한계가 있음.	R 시니어푸드



### 4. 시장형 사업 관련 유사 사례의 특성 비교 및 시사점

	시장 I 형 사업	시장 II 형 사업	지역자활지원 센터 시장진입형 자활근로	사회적 일자리 사업 (기업연계형)	소상공인기업
사 례 업 체	10개 사업단	9개 사업단	T 재활용 사업단 (TT 자활지원 센터)	U 문화체험 프로그램 (S 문화원)	V 회원
대 상 (참 여 자, 선 정 기 준)	65세 이상 희망자중 건강노인 (60~64세인 자도 가능)	좌동	국민기초생활 보장수급자, 차상위계층 등	취업 취약계층 (55세 이상 고령자, 실직 6개월이상, 여성가장 등) 10인이상 고용	소상공인 (상시근로자 5인미만 사업자
급 여, 사 업 (예 산 지 원 기 준)	참여자 정부보조, 1인당 연중 119만원 (인건비, 사업비)	초기투자비, 사업당 50~100백만원 지급	1인당 월 80만원 지급 (2년간)	1인당 월 78.8만원, 사회보험료 지급	해당사항 없음
전 달 체 계 (주 관 수 행 기 관 등)	중앙정부 (보건복지 가족부), 노인인력개발원	좌동	중앙정부 (보건복지 가족부), 지자체, 지역자활센터 등	중앙정부 (노동부), 지자체, 지역고용지원 센터	중소기업청, 지자체, 소상공인지원 센터

재정, 자금	정부예산지원 외 재원확보 열약함. 수익금운용규정 등	좌동	정부예산지원 외 재원확보 열약, 수익금 적립 후 공동체 전환	사회적기업 전환 시설 투자 등 저리 융자지원	신용보증서 발급가능한 경우 50백만원 범위내 정책자금 지원
기타 특징	시장경쟁속에 틈새를 찾아 시장내부로 진입하는 사업형 일자리사업 경쟁을 통해 타유형보다 더 높은 소득 창출도 가능	좌동	1일8시간 주5일근무 사업단을 통한 시장진입지향, 수익금적립, 자활공동체 지향	인건비, 경영컨설팅, 교육 등을 지원받으며, 수익을 창출하고 자립을 지향	시장경쟁속에서 사업자 책임하에 사업경영
정책적 시사점	사업아이템 선정, 수요처 확보 노력, 경영자문 등 사후 관리 필요	좌동	수요처확보, 매출증대 노력등 경영지원 요청	수요처확보, 매출증대 노력 등 관련 교육, 경영자문 지원 필요	수요처확보, 매출증대 관련 상담, 교육, 경영자문 등 지원 필요



## VII. 정책적 제언







## VII 정책적 제언

- 시장형 노인일자리사업은 업종선정에서부터 관련 법규 및 제도에 이르기 까지 사업운영 전반에 관한 전문적인 경영지식과 창업 노하우를 필요로 하는 영역임. 현재 시장형 각 사업단은 목표한대로 사업운영을 추진하고 있으나, 지속적인 활성화를 통해 자립운영을 추구해 나아가기 위해서는 다양한 당면 과제의 해결과 전략적 개선이 요구되고 있음.
- 시장형 사업과 관련 이상에서 살펴본 현장 심층면담을 통한 사례 조사 분석결과와 시사점과 활성화 과제 및 관련 유사 사업 사례들의 운영상 특성과 시사점 등을 바탕으로, 이하에서는 현재의 시스템하에서 주로 1)의식, 2)제도 및 3)전략이라는 방향 아래 한국노인인력개발원(이하 개발원)과 수행기관 및 각 사업단이 향후 개선해 나아가야 할 정책적 방안 들을 제시해 보고자 함(시장 I 형 및 시장 II 형에 공통으로 관계되는 경우 외는 해당 유형을 적시하여 구분).
- 본 연구는 시장형(I 형 및 II 형) 사업을 대상으로 사업 사례별 현장 심층 면담 조사를 통해 현황을 분석하고, 현행 체제 아래에서의 사업운영 체계 검토 및 정책적 개선방안을 모색해 보았으며, 향후 시장형 사업 추진의 방향성 연구를 위한 기초자료로 활용코자 함.



## 1.1. 의식 및 교육 강화

### 1) 수행기관 사업실무자 역량 및 전문 경영교육의 획기적 강화

#### ① 수행기관 실무자 경영마인드 배양을 위한 의식교육 강화

- 비영리기관의 영리사업에 복지를 더한 만큼, 사업목표 제시를 분명히 하고, 경영 비전과 목표수행 관련 의식교육 지원 강화

#### ② 실무담당자에 대한 창업 전 교육과 창업 후 경영교육 지원

- 창업 전 교육(창업 예비교육): 시장형 사업 공모, 선발 확정 후 자금지원 전에 창업 관련 교육 실시

#### - 창업 후 교육(비즈니스스쿨 교육)

- 사업단 운영에 필요한 경영관리 능력 향상 교육 실시
- 전문성과 현장 마케팅 등 수행기관실무자 전문역량 강화 및 심화 교육을 위한 비즈니스스쿨 교육의 단계별 고급화, 의무화 유도
- 시장형 사업의 경우 안정적인 매출유지와 판매증대를 위한 실무자 영업능력 구비 및 보강, 영업경쟁력 제고와 고객욕구(needs) 충족을 위한 지속적인 고객관계관리(CRM), 고객만족(CS) 교육 등 전문 교육훈련 프로그램을 개발하여 지원 필요
- 소규모 사업자를 위한 실질적 교육과 마케팅전략 기법 등 영업력을 높일 수 있는 경영관리 실무전담자 육성차원의 단계별 비즈니스스쿨 교육과정마련 및 의무적 정기교육 기회 부여

#### - 시장II형의 경우

- 기업회계 프로그램 관련 전문 실무교육 기회 확대

- 복식부기 사용에 대한 어려움을 호소하는 사업단이 많고, 회계프로그램 사용이 사업운영에 장애가 되고 있다는 의견이 많았음.

- 연 매출액 1억 5천만 원 이하인 경우, 간편장부 제도가 있으나 재무제표 등을 작성하려면 '얼마예요 회계프로그램'이 제도변경 등에 적절히 활용하기가 좋으므로 유용하다는 업계의 평임. 따라서 현행 회계 프로그램의 이해 및 원활한 활용, 보급을 위해 관련 실무자에 대한 별도 교육기회의 지속 확대가 요구됨.

■ 사업자 등록 및 인허가, 세무 등 관련 기본 지식 강화

- 사업운영과 관련된 사업자등록, 부가세·법인세 신고 등 세무, 법령 등 행정지식이 부족하므로 창업 전 교육이나 창업 후 교육 등을 통해 사전, 사후 전문교육 강화 필요
- 제조업 등 주요 업종별 공장, 시설 등 인허가, 사업운영 관련 기본 세무 업무 등 관련 교육과 사전 지식습득을 위한 교육 강화

③ 실무자 전문능력 심화교육(직무전문화 교육) 실시로 전문성 강화

- 시장형 사업은 여타 유형의 사업에 비해 더 높은 수준의 노동력이 요구되므로, 수행기관 실무담당자(기관장, 전담인력 등)에 대한 아이템개발, 신상품 및 서비스 개발, 마케팅 전략 개발 등 전문능력의 고도화와 심화교육이 요구됨.
- 현 직무전문화 교육의 확대개편을 통한 전문화, 심화교육으로 고급 경영관리자스쿨을 지향하는 교육훈련 프로그램 마련, 인정된 전문인력의 양성 필요함.

2) 참여어르신에 대한 의식 및 전문 교육훈련 확대

○ 외부 및 내부 강사 특강 등을 통한 경영마인드 교육, 직업의식 교육, 서비스 교육 등의 주기적 실시

- 인근지역 현장 견학 및 벤치마킹 교육, 파견 실습교육 등 실시
- 사업활성화와 경영마인드 배양교육을 통해 참여어르신의 책임의식을 높이고, 연령, 건강, 사업수행 능력 등을 특히 우선적으로 고려해 선발



- 참여어르신들을 위한 교양, 건강 관련 특강이나 컴퓨터교육 등 지원 필요
- 사업 업종별 전문교육(예: 바리스타 전문교육 등)이나 특강 등 별도 지원 필요

### 3) 수행기관 기관장, 지자체 담당공무원에 대한 인식개선 교육 강화

- 영리사업인 동시에 복지추구 사업이라는 노인일자리사업에 대한 인식 개선과 목적의식 고취 및 강화 필요
  - 개발원은 물론 시·군·구 등 수행기관장 및 지자체 담당공무원의 지원 공동주체라는 리더십과 경영마인드 교육강화로 노인일자리사업에 대한 인식개선과 홍보의지 및 협력자세 변화 노력을 적극 유도

## II 2. 제도

### 1) 노인일자리사업의 체계적 지원 강화

- 노인일자리사업의 체계적인 지원 및 활성화를 위한 법제적 근거 마련
  - 2004년부터 노인일자리사업이 추진되고 있으나, 보건복지가족부, 한국 노인인력개발원, 지방자치단체, 시니어클럽 등 관련 조직간 역할 및 기능에 대한 명확한 규정이 없어 체계적이고 효율적인 사업지원이 어려운 실정임.
  - 따라서 노인일자리사업의 원활하고 일관성 있는 수행 및 지원을 위한 단일화된 법령(가칭 노인일자리사업지원법) 마련으로 관련 사업의 보다 체계적이고 적극적인 지원과 사업활성화를 기함으로써 민간부문에서의 복지업무 수행의 능률화, 효율화를 기해야 할 것임.

## ○ 지역의 특성과 환경을 고려한 지자체의 적극적 사업추진 지원

- 노인일자리 창출이 지역사회의 주요 과제임을 인식하고, 특히 시장형 일자리사업의 활성화를 위해 지역의 특성과 환경을 고려한 지자체의 탄력적이고 적극적인 사업추진 지원이 요구됨.
- 공동작업농장 등을 비롯 각 사업단에 대한 지자체별 사업장 무상임대, 장기무상, 저가 활용 또는 임대가능 농휴지 확보 및 제공, 사업우선 위탁, 생산품 판매를 위한 지역이벤트, 매장 마련 등 법적, 제도적 장치 마련이 요구됨.
- 일자리 창출지원을 위한 동반자로서 지자체와 시니어클럽 등 관련 수행기관들과의 네트워크 구축과 실질적 협력체제 강화가 우선적으로 요구됨.
- 시장II형의 경우
  - 시장형 일자리 수행기관의 확충 등 체제 정비: 노인일자리 창출이 지역사회의 주요 과제임을 인식하고 이를 수행할 지자체 전담기관을 확대하고, 시장형 사업의 주요 전담기관으로서 비중이 가장 큰 시니어클럽 조직도 확충시켜야 할 필요가 큼.
  - 민간 영리기업에게도 시장형 노인일자리사업 공동참여 기회 부여: 또한 민간 영리기업에게도 수행기관으로서 컨소시엄 방식 등 창업을 전제로 한 시장형 노인일자리사업(창업모델형) 공동참여 기회를 부여하고, 시범적 운영을 통해 확대화 필요성 검토

## 2) 노인일자리사업 보조금예산 지원 체계의 개선

## ○ 시장II형의 경우

- 초기투자비지원 사업의 경우 예산교부 신속 진행 독려
  - 초기투자비 지원 사업의 경우 사업승인 후 보조금 예산교부가 상당



기간 지연될 경우 입지 선정, 매출 등 사업계획 및 운영에 큰 차질을 줄 수 있으므로, 예산교부가 신속 진행되도록 지자체에 대한 개발원 차원의 협조, 독려 필요

- 물가상승으로 비용이 증가하여 사업계획서대로 집행하기가 어려운 경우, 예산안을 참고로 한 자율적인 운영보장이 요구되며, 사업계획서 수정 및 승인에 대한 절차의 간소화도 바람직함.
- 교부예산의 당해연도 미사용시 이월가능 제도개선
  - 초기투자비 지원 사업의 경우자본금 성격의 교부예산이 당해 연도 미사용으로 환수될 경우 사업운영에 막대한 차질을 가져올 수 있으므로, 예산집행 후 당해 연도 미사용분은 차년도로 이월 가능하도록 제도개선 필요
- 투자가치 있는 사업에 대한 연차적 추가 증액지원 필요
  - 기존 초기투자비 지원 사업의 경우, 영리추구와 복지지원의 동반차원에서 사업성 고려시 노인일자리 창출의 획기적인 증대가 예상될 경우 등 추가 지원 필요성이 인정되는 사업에 대해서는 일정한 범위 내에서 탄력적, 연차적 추가증액 지원 방안도 필요할 것임.

### 3) 전담인력 등 지원제도의 탄력적 운영

- 시장형 사업은 사회공헌형 사업과는 달리, 업종선정에서부터 고객개발, 사업운영 전반에 대한 전문적 지식과 노하우를 필요로 하는 만큼, 생산과 판매 등 여러 활동을 수행해야 하는 경우 다양한 사업운영 능력이 실무자에게 요구되고 있음.
- 따라서 사업이 진전되어 적정한 수익금을 비축할 때까지는 참여어르신 규모별로 젊은 수행기관 보조전담인력을 탄력적으로(예; 참여노인 30명당 1명→10명당 1명) 고용할 수 있도록 지원함으로써 사업운영의 조기 내실화 및 집중관리를 유도할 필요가 있음.

#### 4) 혼합고용 등 참여어르신 인력의 탄력적 운영 지원

- 현행 지침에서는 60세 미만의 참여어르신 활용을 허용하고 있지 않으나, 시장형 사업은 참여어르신만으로 진행하기 어려운 만큼, 음식점업과 같이 사업의 특성상 불가피한 경우는 60세 미만 어르신의 일정비율 혼합고용을 통한 탄력적인 운영 검토 필요

#### 5) 사업단 선정시 사업성분석 및 노인적합성 여부의 사전 검토 강화

- 시장형 사업의 다양한 특성상 참여어르신만으로는 진행하기 어려운 경우가 많은 만큼, 사업단 선정시 사업의 특성과 노인인력의 생산성과 효율성을 고려한 노인적합성 여부를 선정 전에 검토하여 성공률 제고와 지속운영을 도모해야 할 것임.
  - 예시: 음식점업의 경우 맛의 안정성 유지, 노령의 어르신의 서빙담당에 따른 부담, 위생문제 등 노인적합성 면에서 한계가 있음이 다수 지적되고 있고, 혼합고용 등의 보완필요성이 제기되고 있음.
- 시장II형의 경우
  - 시장II형 사업의 경우 사업장 임차보증금 등은 임차 후 2년 정도 묶이게 되므로 초기 입지적합성 판단이 중요한바, 사업공모시 입지, 상권 등 전문 창업기관 등의 사업성분석 검토를 득할 경우 가점 등을 통해 사업단을 선정함으로써 사업실패율을 최소화 하도록 유도함.

#### 6) 경영컨설팅 관련 시스템의 강화

- ① 소규모 사업장에 적합한 현장 활용가능 경영자문 필요
  - 시장형 사업에 대한 현행 경영자문의 효과성 문제



- 2007년 5월부터 개발원은 전직 CEO로 구성된 전경련 중소기업경영자 문단과 협력하여 사업수행 담당자를 대상으로 한 마케팅, 원가계산, 시장동향 제공 등 비즈니스 실무교육 및 사업운영 전반에 대한 비즈니스 멘토링을 실시 중임.
- 온라인자문의 경우는 개발원 홈페이지 '자문신청'란에 신청을 하면 전문분야별 담당 자문위원이 경영자문을 해 주며, 오프라인 자문신청을 요청하면 개발원에서 적합성을 검토하여 자문위원을 매칭시켜줌으로써 사업경영과 관련된 경영자문을 실시함.
- 사례조사 사업의 경우 실무자 입장에서 소규모사업 창업에 적절한 영업, 마케팅전략 지도 등 현장에서 활용가능한 전문교육이나 경영자문을 요구하는 경우가 대부분이었음. 현재처럼 인터넷 활용 경영자문과 부정기적 방문 컨설팅을 하기보다는 사업단 내방 등을 통해 수시로 쉽게 접근할 수 있는 경영컨설팅을 요구하는 상황임.

○ 사업운영 관련 교육과 경영컨설팅 실시의 범위 문제

- 사업단을 창업하여 시장경쟁을 통해 사업운영과 자립화를 추구하는 시장형 사업을 추구하는 경우는 인건비, 사업비 또는 초기투자비 등을 지원하는 보건복지가족부, 노동부 관련 공공부문이나 중소기업청이 관련 정책자금을 장기적으로 지원하는 소상공인 기업 등 민간부문의 경우를 막론하고, 사업 개시 후 관련 교육과 경영컨설팅을 부수적으로 실시 하고 있음.
- 시장형 사업의 특성상 사업 개시 후 안정되어 정상적으로 운영될 때까지 상당한 기간이 걸리는 점을 감안할 때, 경기의 흐름이나 사업자의 역량에 따라 사업이 단기간에 순조롭게 운영되는 경우도 많지만, 그렇지 않은 경우도 상당한 상황에서 사업운영 지원은 물론 사후관리의 차원에서 관련 교육과 경영컨설팅지원은 긍정적이고 적극적인 조치라 할 것임.
- 따라서 현재의 상황에서 효율적인 시장형 사업의 추진의 추가적인 과제로 이러한 지원을 어느 정도로, 어떤 방식을 통해, 얼마만큼의 예산지원 아래 실시하여야 할 것인가를 심도 있게 검토해야 할 것임.

## ② 사업 개시 전 및 후의 경영컨설팅 강화 필요

- 대부분의 실무담당자들은 사업개시 전의 경우 사업성분석, 입지선정, 사업인·허가 등과 관련하여 경영컨설팅이 필요하고, 사업개시 후도 사업 운영, 세무 등에 관한 현실적이고 직접적인 경영자문과 홍보, 영업 전략 등 안정적인 매출유지와 판매증대를 위한 실질적이고 지속적인 경영자문을 요구하고 있음.
- 그 밖에 지역영농사업이나 공동농장 사업의 경우는 실무자와 참여어르신에 대한 정기적인 농작물 재배요령, 품질향상 등 농업기술 등 관련 전문가 조언 및 기관 교육과 기술자문 등의 지원도 요망하고 있음.

## ③ 내부 및 외부 경영자문 기관 등의 활용 확대 유도

- 현재 노인일자리사업을 추진하고 있는 4백7십여 시장형 사업단의 경우, 인력 규모면에서 10-20명 정도의 제조업, 도소매업, 서비스업 등인 경우가 다수이고, 20-50명 정도인 경우도 어느 정도 혼재되어 있는 상황임.
- 또한 시장형 사업단은 주당 2-3일, 1일 4시간 정도 근무하는 어르신을 대상으로 하고 있어, 상시 근로자 수를 기준하고 있는 '소기업 및 소상공인지원을 위한 특별조치법'상의 '소상공인'의 범위 내에 속하는 경우가 대부분이라고 할 것임.
- 중소기업청이 전국 62개 지역에 설치 운영하고 있는 공공기관인 소상공인지원센터는 무료 또는 저렴한 비용으로 상담이나 창업경영교육을 실시하고 있으나, 현장조사 결과 대부분 기관 자체를 모르고 있으며, 알고 있는 소수의 사업단의 경우도 사업추진과 관련된 교육이나 외부 컨설팅 등 연계, 활용 방안은 잘 모르고 있는 것으로 나타났음.
- 시장II형의 경우
  - 소상공인지원센터의 활용 확대 필요: 현재 개발원이 활용하고 있는 전경련 산하 중소기업경영자문단과 함께, 창업과 경영 관련 컨설팅도



사업규모 성격에도 적합하고 해당 지역에 소재하여 지역사정을 잘 알고 있는 소상공인지원센터도 활용할 필요성이 큼(상담, 교육 등 경우는 무료).

- 투자비지원 사업공모 지원 전 사전 컨설팅지원 유도: 시장형의 경우는 창업을 전제로 노인일자리사업을 추진하는 경우이므로 공통된 사항이지만, 특히 시장II형(초기투자비 지원 사업)의 경우는 투자비지원 사업공모 지원 전에도 사업장 현장 입지조사나 사업계획서 작성, 사업성 검토 방법 등과 관련된 창업상담 등 컨설팅지원을 받도록 홍보함으로써 효율성을 높여야 할 것임.
- 자영업컨설팅제도의 활용 홍보: 전국 각 지역의 소상공인지원센터는 상시 창업상담, 이러닝(e-learning)교육 외에도 창업 및 경영 관련 교육을 수시로 실시하고, 정부지원 아래 수익자 부담을 최소로 외부 민간전문가를 활용하는 자영업컨설팅제도도 실시하고 있음('08년도의 경우 15억 원 정도의 한정된 예산으로 3-7월초까지 선착순 실시, 건당 5만원 수익자부담(컨설팅트 50-130만원 수령), 2,200개 정도 실시, 09년도 10만원으로 인상 예상).

- 컨설팅 분야

- 자영업자의 성장단계별 창업에서부터 경영안정, 구조조정까지 자영업 경쟁력 제고를 위해 컨설팅이 필요한 제반 분야
  - 문제점 파악 및 방향제시 등 경영진단·전략
  - 창업 아이템 등 업종·업태 선정
  - 점포 위치선정 및 영업전략 수립을 위한 상권·입지 분석
  - 판매·고객관리, 메뉴개선, 마케팅 등 영업 전략
  - 프랜차이즈 전환 등 업종 변경 자문
  - 사업정리 및 상사 분쟁 등에 따른 법률 구조 등
- 경영컨설팅제도 활용방법의 검토: 소상공인지원센터를 활용하는 경우는 사업계획서부터 창업과 경영에 관련된 상담과 단기 교육, 이러닝 교육, 상권·입지분석 등은 무료로 가능할 것이나, 센터의 상

담사들을 활용한 전문적인 경영컨설팅은 관련 기관과 별도 협약(소상공인진흥원과 MOU 체결) 등을 통해 적은 비용으로 실시가 가능할 것임. 다만 경영컨설팅의 경우 자영업컨설팅제도 또는 소상공인지원센터 컨설팅을 활용할 것인가의 선택여부는 검토 필요.

	자영업컨설팅제도	소상공인지원센터 활용	비 고
특 징	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 건당 비용이 저렴함 (건당 5만원, 3일 정도 소요)</li> <li>· 실시시기 집중, 한시적임 (3~6월, 4개월 정도)</li> <li>· 지역소재 민간 소자본 컨설턴트 중심</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· 건당 비용은 다소 고가예상 (건당 30만원, 3일 이상 소요)</li> <li>· 실시시기 연중 가능 예상</li> <li>· 지역소재 센터의 상담사 담당</li> </ul>	

#### ④ 내부 상설 경영컨설팅 전담조직의 적극 검토 필요

- 현재 개발원이 활용하고 있는 전경련 산하 중소기업경영자문단의 활용과 더불어, 창업상담 관련 교육, 경영컨설팅 지원을 위한 소상공인지원센터의 활용도 필요하나, 시장형 민간 노인일자리사업은 복지를 전제로 한 영리추구사업으로 수익증대와 지속적 확대운영도 우선시 되어야 하는 사회정책적 중요성을 가지고 있다고 할 것임.
- 따라서 현재 운영중인 상당수 사업들의 조기정착과 사업성 개선을 통해 사업을 확대해 나아가기 위해서는 사업단별 경영컨설팅 강화가 시급하고 중요한 시점임을 고려할 때, 개발원 내부에 경영컨설팅 지원 전담조직을 설치하여 경영컨설팅의 적기 지원 및 상시지원을 도모하는 방안의 긍정적 검토도 필요하다 할 것임.

#### ⑤ 지상 및 사이버컨설팅을 통한 사업경영 지식습득 기회제공 지원 확대

- 지상컨설팅: 사업경영 관련 칼럼 또는 정보제공 코너 신설, 내부 기관지 ‘노년을 산다’활용
- 사이버컨설팅: 홈페이지내 경영자문실 활성화 및 전문가칼럼, 경영교실, 경영자료실 등 마련, 사업 관련 정보자료 수시 제공



- ⑥ 신규 사업공모시 아이템선정, 입지조사 및 사업성분석 등 외부 유관기관의 사전 자문, 검토를 받은 경우 가점부여 등 제도화
- 수행기관이 신규로 사업을 계획하는 단계에서 노인에게 적합하고 사업 성공 가능성이 큰 아이템 선정, 입지분석과 시장조사, 사업계획서 작성 등 사업성분석을 면밀히 검토할 필요성이 큼.
  - 대부분의 사업단이 시설을 임차하여 사용하고 있으나, 부적절한 입지 선정은 매출 등에 부정적인 영향을 주고, 사업장 이전 등 대안 찾기도 쉽지 않으며, 임대차 재계약이 어려운 경우 투자된 시설비의 환수도 어려운바, 점포 입지선정 시 지역의 소상공인지원센터 등 창업 지도 유관기관 활용을 위한 다각적인 노력이 필요함.
  - 음식점, 도소매업 등의 경우는 매장의 입지조건이 무엇보다 중요하므로 입지조사, 시장조사 등 사업환경 분석을 사업공모 전에 충분하고 철저하게 실시해야 함.
  - 시장조사, 유동인구조사 등 사업환경 분석 등이 충분히 이루어지지 않고 사업을 진행할 경우 최적의 입지조건 미비로 적정한 매출이 이루어지지 않고 일자리배정 목표도 미달성하게 되어 사업의 실패로 이어지게 됨.
- ⑦ 사업 실무담당자 및 참여어르신에 대한 인센티브제 등 동기부여 강화 필요
- 실무담당자의 잦은 교체는 책임 있고 안정적인 사업추진과 성공적인 운영의 걸림돌이 될 수 있음.
  - 사업담당 수행기관의 젊은 계약직 전담인력의 경우 계속고용에 대한 불안 등으로 이직하는 사례도 많은 바, 정규 계약직화로 안정적 고용 보장, 보수 지급기간 연장(9개월→1년) 등 비경제적 보상과 연봉 및 퇴직금 배려 등 금전적 보상을 통한 동기부여 강화 방안도 필요
  - 참여어르신의 경우 업무책임성과 성과보상 차원의 인센티브 강화로 동기부여 필요

## 5) 시설, 기타 지원 등

- 사업공모시 각 사업특성별 필수 장비, 시설 등을 갖춘 경우나 최소 자부담비율 의무화 등으로 준비된 사업단 우선 선정
  - 사업공모시 시장 I 형의 경우 및 시장 II 형(초기투자비 지원 사업) 공통으로 각 사업특성을 고려하여 필수 장비, 시설 등을 갖춘 경우로 제한하거나, 관련 부문에 대한 최소한의 자부담비율(예: 30-40%, 통상 창업시 여유자금비율)을 의무화하여 단순히 예산교부 보조금만으로 운영하거나 수익금으로 운영하려는 경우의 제도적 차단 필요
  - 현장 심층면담시 지원요청 관련 예시
    - 식품제조사업의 경우: 필수 기본기계 및 공장시설의 준비와 식품보관 냉장시설 및 배달용 냉동차량 구비
    - 택배사업의 경우: 화물터미널과 원거리인 경우, 거리를 고려한 원거리 운행용 중대형 화물차 이상의 차량 구비 또는 우체국 택배용 봉고차 구비
    - 택배사업의 경우: 대기업 택배사와의 신뢰유지를 위해 갖춰야 할 이행보증보험 책임과 택배물 분실과 같은 돌발적 책임에 대한 예비비 성격의 대손충당금 예산지원의 문제
    - 공동작업농장의 경우: 지자체별 장기무상, 저가 활용 또는 임대가능 농휴지 확보
    - 사업단별 공통: 사업장 내 참여어르신의 휴식, 탈의, 교육 등 다목적 공간확보 여부 등



### III. 전략

#### 1) 노인일자리사업, 우수상품 등에 대한 홍보강화 및 사회적 인식의 획기적 개선 유도

- 노인의 일자리창출을 통한 사회참여에 대한 사회적 인식전환을 위해 정부 및 지자체 차원의 방송, 언론 등 각종 매체를 통한 대국민 홍보활동 강화 및 우수 상품소개 등 전사적, 전국적 캠페인 실시 유도
- 각 사업단별로 자체 여건에 적합한 상품개발, 매장확보, 거래처 확대 등 판로개척에 주력하고, 지역 유관기관 연계 등 판매조직 확대, 고객서비스 개발을 통해 생산성과 효율성 극대화의 분위기 조성을 위해 전사적 전국적 캠페인 등 실시
- 홍보는 광고와 달리 '남이 우리를 좋게 말해 주는 것으로 비용이 거의 들지 않는 판매촉진 전략의 하나'라는 점을 인식하고, 노인에 대한 긍정적 인식을 갖도록 언론매체 홍보 등 중앙차원 즉, 정부와 개발원 차원의 광범위한 대국민홍보 지원이 필요함.
- 아울러 각 사업단별로 사업 상황과 지역 여건에 맞는 차별화된 개별전략 수립과 체계적이고 지속적인 홍보활동이 요구됨.
- 지역사회 주민들의 인식을 높이는 차원에서 노인일자리사업에 대한 당위성과 거래처 개발, 대외이미지 관리에도 철저를 기함.

## 2) 고유브랜드 개발 및 공동브랜드 활용 확대

- 각 사업단별 여건에 맞는 생산제품의 고유브랜드 개발 또는 품질과 가격면의 경쟁력을 갖춘 공동브랜드 상품개발 및 활용 확대로 소비자인식도를 높임으로써 노인들도 젊은층 등 시장을 상대로 '노익장'이라는 경쟁력이 있음을 보여주어야 할 것임.
- 공동관측물 카탈로그, 레이블, 포장재 도안, 로고 등의 공동개발 및 사용 촉진을 위한 정부, 개발원 등 관계기관의 전문분야에 대한 직, 간접적 지원이 필요함.

## 3) 거시적 차원의 노인일자리아업 생산품 우선구매 권고 근거 마련

- 노인일자리아업을 통해 생산된 상품이 개별단위로 지역내에서 소규모로 판매되어 생산품 홍보 및 인지도 제고에도 한계가 많음. 따라서 노인생산품 우선 구매촉진과 구매 권고를 통해 노인생산품에 대한 공동 홍보 및 촉진을 시킬 법적, 제도적 장치를 마련할 필요성이 큼.
- 이는 거시적 차원에서의 소비자의 노인생산품에 대한 접근성 및 판매량 확대를 유도함으로써, 노인생산품 생산에 참여하는 노인일자리 수의 확대, 참여노인의 소득증대, 마케팅비용절감 효과 등을 기대할 수 있을 것임.



#### 4) 노인일자리사업단 공동판로 확보를 위한 생산품 DB구축 및 장기적 차원의 인터넷쇼핑몰 공간 마련 검토

- 구매력 있는 노인을 타겟으로 하는 전용매장 등 시범사업의 적극적 추진이 필요하고, 노인일자리사업단의 지역적 공동판로 확보를 위한 주요 거점별(지역사업본부지역 중심 활용 등) 공동판매장 설치 등이 요구됨('07년 초기투자비 지원 사업으로 행복반찬 나눔사업(용산노인복지관) 등 26개 매장을 운영중이며, '08년 초기투자비 지원 사업으로 실버 카페테리아(서대문사회복지관) 등 23개 매장설치 준비중).
- 전국 노인일자리사업 전담 수행기관에서 생산되는 제품과 서비스에 대한 개발원 차원의 다양한 카탈로그 제작 및 데이터베이스(DB) 구축을 통해 판매촉진을 지원하고, 향후에는 인터넷쇼핑몰 설치 등을 통해 사이버 공간에서 통합적인 홍보, 판매를 할 수 있도록 하는 장기, 거시적 방안 등도 긍정적으로 검토할 필요가 있음.
- 현재로는 IPTV를 활용한 SK브로드밴드 등을 통한 홍보 등 다목적 공간 마련도 효과적일 것이나, 장기적으로는 시장형 사업의 생산품 판매확대라는 차원에서 시장형 노인일자리사업의 업무확대 방안 및 예산 등을 고려하여 전담 수행기관 단체인 시니어클럽협회 등에 메인서버를 두고 쇼핑몰을 구축·운영하는 방안도 한 예로 고려해 볼 수도 있을 것임.

# 참 고 문 헌





## 참고문헌

- 강성추, 「시장형 노인일자리아업의 이해와 활성화 방안」, 『Business School』, 보건복지가족부·한국노인인력개발원, 1997
- 권영보, 「노인일자리 창출사업의 개선방안에 관한 연구」, 대구대학교 석사학위 논문, 2005.
- 김수정, 「노인일자리 창출사업 활성화 방안에 관한 연구」, 고려대학교 석사학위 논문, 2006
- 김영보, 「시장형노인일자리아업의 실태분석을 통한 활성화 방안에 관한 연구」, 서울시립대학교 석사학위논문, 2007.
- 김정임, 「노인일자리아업의 활성화 방안에 관한 연구」, 동국대학교 석사학위 논문, 2007.
- 남기철, 「참여정부 노인일자리아업의 평가」, 『제9차 노인일자리전문가포럼』, 한국노인인력개발원, 2007
- 남기철 외, 「노인일자리아업 중장기 발전 전략의 방향」, 『제11차 노인일자리 전문가포럼』, 한국노인인력개발원, 2008.
- 박정기, 「소상공인 창업의 성공요인에 관한 실증적 연구」, 동의대학교 박사학위논문, 2002
- 변재관, 「차기정부 노인일자리 정책 방향」, 『제9차 노인일자리 전문가포럼』, 한국노인인력개발원, 2007
- 서근하, 「창업가정신과 마케팅활동성이 소기업 경영성과에 미치는 영향」, 동아대학교 박사학위논문, 2005.
- 원영희·김옥, 『노인일자리아업의 이해』, 한국학술정보, 2006.
- 이성호, 「노인일자리아업의 개선방안에 관한 연구」, 한양대학교, 석사학위 논문, 2007.

- 이인재, 「고령화시대의 고령자 고용촉진과 노인일자리」, 국회 저출산 및 고령화 사회대책특별위원회, 2005.
- 이인재·박경하·이현미, 「노인일자리사업 현황과 과제」, 『2008년도 춘계학술대회 발표논문집』. 한국노인복지학회, 2008.
- 정민정, 「시장형일자리사업 참여노인의 직무만족이 삶의 질에 미치는 영향」, 대구대학교 대학원, 석사학위논문, 2008.
- 조태현, 「창업활성화와 고용창출 증대를 통한 소상공업 생산성 향상 방안연구」, 『생산성논문집』 (제18권제3호), 한국생산성학회, 2004.
- 최문성, 「노인복지관의 노인일자리사업 활성화 방안에 관한 연구」, 한일장신대학교, 석사학위논문, 2006.
- 최병원, 「노인일자리사업 개선방안에 관한 연구」, 대구대학교 석사학위논문, 2005.
- 황미애, 「여성창업가의 특성이 경영성과와 사회적 성과에 미치는 영향 연구」, 송실대학교 박사학위논문, 2008.
- 경기도 노인복지관협회 외, 「경기도의 효율적인 노인일자리사업 추진체계 구축과 시장형 노인일자리 확보방안에 관한 토론회」, 2008.
- 군포시니어클럽, 『군포시니어클럽 역할강화를 통한 노인사회참여 활성화 방안』, 2008.
- 보건복지가족부, 『2008년도 자활사업 안내』, 2008.
- 보건복지가족부·한국노인인력개발원, 『2008 노인일자리사업 종합안내』, 2008.
- \_\_\_\_\_, 『2008 노인일자리 사업설명회』, 2008.
- \_\_\_\_\_, 『2008 노인일자리사업 실무교육』, 2008.
- \_\_\_\_\_, 『노인일자리사업 실무담당자 역량평가 프로그램』, 2008.

- \_\_\_\_\_ , 『Business School』 , 2008.
- \_\_\_\_\_ , 『노인일자리사업 실무담당자 역량평가 프로그램』 , 2008.
- 부평소상공인지원센터, 『CS연구회 최종보고서』 , 2007.
- 인천광역시활지원센터, 『인천광역시활지원센터 관련 사업단 평가서』 , 2007.
- 인천광역시 소상공인지원센터, 『2007년도 소상공인 창업동향 및 성공요인 설문조사』 , 2007.
- \_\_\_\_\_ , 『소상공인 창업 성공·실패 사례 발표회』 , 2007
- 중소기업청 소상공인지원센터, 『노인창업』 , 2003.
- 중소기업청 소상공인지원중앙센터, 『소점포경영론』 , 2002.
- 한국노인인력개발원, 『제1기(2004-2007) 노인일자리사업 백서』 , 2008.
- \_\_\_\_\_ , 『07년 일자리사업 유형별 실태조사』
- \_\_\_\_\_ , 『06년 노인일자리 시장형 사업 실태조사 보고서』 , 2007.
- \_\_\_\_\_ , 『노인인력개발포럼』, 2008 창간호』 , 2008.
- 한국시니어클럽협회, 『시니어파워』 , 2008.
- [www.ngjahwal.or.kr](http://www.ngjahwal.or.kr)
- [www.silla.or.kr](http://www.silla.or.kr)
- [www.socialenterprise.or.kr](http://www.socialenterprise.or.kr)



۱۰۱





## 부 록

## 1. 수행기관 실무자 면담 리스트

면담 항목	의 견	비 고
사업추진 관련 - 사업 배경 - 운영체계, 지원방식 등		
사업성과, 진단 관련 - 환경 - 강, 약점		
사업효과성면 - 지역사회기여도 - 참여 만족도		
사업활성화 관련 지원,건의사항 등 - 의식 - 제도 (교육, 컨설팅등) - 전략		

## 2. 사업단 참여자 면담 리스트

면담 항목	의 건	비 고
일반 사항 - 가정,건강 등		
사회경제적 특성 관련 - 참여 동기 - 삶의 질		
참여효과 및 만족도		
사업활성화 관련제안, 건의사항등 - 의식 - 제도 (교육, 컨설팅등) - 전략		

