

공공기관 사회적 가치 안내서

REALIZING
SOCIAL VALUE :
A GUIDE
FOR PUBLIC INSTITUTION

공공기관 사회적 가치 협의체

공공기관에 사회적 가치를 핵심가치로 안착시키고

사회적 가치를 사회 각 부문으로 확산하기 위해

공공기관과 학계, 시민단체로 구성된 협의체다.

한국가스공사, 한국수자원공사, 한국철도공사,

한국토지주택공사, 한겨레경제사회연구원,

희망제작소, 전국 사회연대경제 지방정부협의회,

한국사회적기업진흥원, 한국지방행정연구원이

함께 참여하는 공공기관 사회적 가치 협의체는

2019년 2월에 첫발을 떼었다.

첫 번째 협력 사업으로 공공기관 사회적 가치

안내서와 실천 사례집, 교육 동영상으로 구성된

‘공공기관 사회적 가치 확산을 위한 표준 교육 교재’를

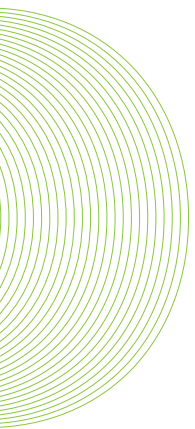
연구·개발했다. 협의체는 이 교재를 오픈 소스로

공개해 공공기관뿐 아니라 지방정부, 시민단체,

민간기업체도 사회적 가치를 조직의 핵심 전략으로

활용하도록 지원할 방침이다.

공공기관 사회적 가치 안내서



공공기관 사회적 가치 안내서

REALIZING
SOCIAL VALUE :
A GUIDE
FOR PUBLIC INSTITUTION

공공기관 사회적 가치 안내서

공동기획	공공기관 사회적 가치 협의체 희망제작소 한겨레경제사회연구원 전국 사회연대경제 지방정부협의회 한국사회적기업진흥원 한국가스공사 한국수자원공사 한국철도공사 한국토지주택공사
발행처	희망제작소
발행일	2019년 9월
홈페이지	www.makehope.org

© 희망제작소, 2019

ISBN 979-11-85705-01-9



BY
Attribution
저작자 표시



NC
Non-Commercial
비영리



ND
No Derivative Works
변경금지



SA
Share-Alike
동일조건 변경허락

사회적가치, 공공기관의 소명

사회적 가치가 시대의 화두가 되고 있습니다. 시장의 자기조절을 통해서도 정부의 힘만으로도 해결할 수 없는 절실한 사회적 난제가 많아지고 있기 때문입니다. 기후위기와 에너지 전환, 저출생고령화와 인구·세대 구성의 변화, 신기술의 도전과 저성장 및 일자리의 불안정, 계층 간 지역 간 불균형과 양극화와 같은 문제들은 온 국민들이 겪는 고통이지만 해결이 쉽지 않습니다. 이런 문제를 극복하지 않고서는 우리 사회가 지속가능하지 않을 것이라는 걱정을 하지 않을 수 없습니다.

올해 2월에는 이런 문제의식을 공유한 공공기관과 민간조직이 사회적 가치의 실천과 확산을 위해 힘을 모으기 위해 ‘공공기관 사회적 가치 협의체’를 만들었습니다. 한국가스공사, 한국사회적기업진흥원, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사를 비롯한 공공기관과 전국 사회연대경제 지방정부협의회, 한겨레신문사 한겨레경제사회연구원, 희망제작소 등 민간조직이 함께 했습니다.

‘공공기관 사회적 가치 협의체’는 공공기관의 미션과 강점, 국민이 느끼는 문제를 연결하여 새로운 문제해결의 길을 열어가고자 노력해왔습니다. 공공기관만의 힘으로 문제를 해결하는 공급자 중심의 접근이 아니라 다양한 이해관계자와 함께 문제를 정의하고 그 해결책을 찾아 왔습니다. 시민과 함께 사회문제를 해결하는 노력이 지속가능한 경영의 길임도 확인할 수 있었습니다.

우리는 사회적 가치가 공공기관의 존재 이유, 소명임을 다시 깨달았습니다. 사회적 가치 실현이 곧 공공기관에 대한 국민의 신뢰를 회복하는 길임도 배웠습니다. 공공기관이 설립된 이유, 공공기관이 추구해야 할 가치에 대해 다시 묻고 그 가치를 실천하는 속에서 적지 않은 성과를 창출했습니다. 공공서비스를 통해 국민에게 적정한 서비스를 제공할 뿐만 아니라 국민과 함께 사회문제를 해결하는 새로운 공공기관의 운영 모델을 만들고자 노력했습니다.

아직 부족한 점도 없지 않습니다. ‘사회적 가치 기본법’ 제정을 비롯한 법제 환경이 구비 되지 못했습니다. 사회적 가치 지표를 대폭 확대한 경영평가지표를 국민의 욕구와 현장의 상황에 부합되게 발전시켜야 할 필요도 있습니다. 기관 중심적 관행도 일부 남아 있습니다. 나아가 정부 부처와의 협력을 비롯해 가치사슬 속의 다양한 기관들과 협력 과정에서도 사회적 가치에 대한 이해와 준비도가 서로 달라 협력에 어려움도 겪고 있습니다.

이번에 발간하는 사회적 가치 안내서와 함께 다양한 사회적 가치 실천 사례집, 관련 영상 자료는 이런 문제들을 해결하기 위해 노력하는 분들을 위해 준비되었습니다. 사회적 가치가 특정 부서의 새로운 사업이 아니라 모든 구성원과 사업 속에 스며들어 국민과 함께 호흡하고 사회문제를 해결하는 지향이고 기준임을 이해하도록 구성했습니다. 현장에서 사회적 가치를 제대로 이해하고 확산하는 밑바탕이 될 것으로 믿습니다.

원고의 집필과 사례 조사, 영상기록을 위해 ‘공공기관 사회적 가치 협의체’의 많은 분들이 함께 수고해주셨습니다. 노고에 감사드립니다. 특히 현장의 성공 사례를 만들고 공유해주신 분들께 특별한 감사의 인사를 드립니다.

사회적 가치는 새로운 사업이 아닙니다. 사회적 가치는 공공기관 존재 이유입니다. 국민과 함께 사회문제를 해결함으로써 국민의 신뢰를 얻고 경영성과도 드높이는 길입니다. 사회적 가치에 대한 넓고 깊은 이해 그리고 사회문제를 해결하는 공공기관의 실천이 풍성해지길 기원합니다.

김 제 선 (재)희망제작소 소장

1부 ——— **사회적 가치의 등장 배경과 개념** 012

- 1장. 왜 사회적 가치인가? : 사회적 가치의 등장 배경 014
- 2장. 사회적 가치란? 030
- 3장. 사회적 가치의 내용과 실현 영역 032
- 생각해봅시다 1 041

2부 ——— **공공기관과 사회적 가치** 042

- 1장. 사회적 가치 실현, 왜 공공기관인가? 044
- 2장. 공공기관이란? : 공공기관 범위 확장의 필요성 045
- 3장. 공공기관의 사회적 가치 048
- 4장. 공공기관 사회적 가치 실현 분야와 내용 098
- 생각해봅시다 2 117

3부 ——— **공공기관의 사회적 가치 실현** 118

- 1장. 사회적 가치의 실현 프로세스 120
- 2장. 공공기관의 사회적 가치 실현과 경영평가 138
- 생각해봅시다 3 158

부록 ——— **사회적 가치 실현을 위한 Tool-kit** 162

- 1장. 내부 기획 및 계획수립을 위한 워크숍 164
- 2장. 시민과 소통 : 주민참여형 의사결정기법 184
- 3장. 시민 주도 사회적 가치 실현 방법 : 소셜리빙랩 189

참고자료 214

공공기관 사회적 가치 교육교재 활용 가이드 216

공공기관 사회적 가치 안내서

REALIZING SOCIAL VALUE : A GUIDE FOR PUBLIC INSTITUTION

[표1] 정부별 국정비전, 목표 및 국정원리(규범)	015
[표2] 기업의 사회적 책임과 공유가치 창출 비교	028
[표3] 사회참여의 영역과 활동	039
[표4] 공공기관의 유형과 요건	045
[표5] 공공기관 유형별 인원 규모	046
[표6] 한국가스공사 경영환경 분석 및 시사점	050
[표7] 한국가스공사 해외사업 분야 사회적 가치 추진방법	056
[표8] 한국철도공사 역세권 도시재생 뉴딜사업 사례	082
[표9] 한국철도공사 사회적 가치 실현 24개 중점과제	085
[표10] 한국수자원공사 마중물 트럭 사업 주요 주체별 역할	106
[표11] 공공기관 경영평가 주요내용	139
[표12] 2018년도 공기업·준정부기관 지표구성 및 배점 개편	140
[표13] 공공기관 사회적 가치 평가지표	140
[표14] 공공기관 사회적 가치 평가지표별 세부평가내용	141
[표15] 적극행정면책 기준 완화 내용	146
[표16] 감사원: 면책 기준별 인정·불인정 사례	147
[표17] 기관별 자체감사기구: 업종 유형별 주요 면책사례	148
[표18] 국가·지방 「적극행정 운영규정」 주요 내용	149
[표19] 서울시 수의계약 및 일상경비 금액 범위에서 희망기업 제품 우선 구매 내용	150
[표20] 사회적 가치 평가 5개 모형 비교	152
[표21] SROI 분석 단계	153
[표22] SROI 측정 예시: 차상위계층 여성을 고용하여 간병서비스를 제공하는 사회적기업의 사회경제적 가치	153
[표23] IRIS 5개 평가 항목	154
[표24] GIIRS 평가 항목	155
[표25] 사회적 가치지표(SVI) 평가 항목	156

[그림1] 정부혁신 비전 체계도	019
[그림2] 지속가능발전의 통합 모델	022
[그림3] 한국가스공사의 사회적 가치 창출 플랫폼	051
[그림4] 한국수자원공사 주요 핵심사업	060
[그림5] 한국수자원공사 2019년 사회적 가치 15대 전략과제	061
[그림6] 한국철도공사의 5대 전략방향 및 추진과제	073
[그림7] 한국철도공사 사회적 가치 실현 네트워크	074
[그림8] 홀모듬맘 사업 추진 모델	078
[그림9] 산간벽지 기존 철도 이용 프로세스와 철도와 공공택시 연계 서비스 프로세스	079
[그림10] 철도상생 플랫폼	081
[그림11] 안심번호사제 운영 방법	083
[그림12] 한국토지주택공사 사회적 가치 내재화 과정	088
[그림13] 한국토지주택공사 무지개 서비스	090
[그림14] 사회적 가치 실현을 고려한 신규사업 점검 프로세스	123
[그림15] 사회적 가치 실현을 고려한 지속사업 점검 프로세스	130
[그림16] 사회적 가치 실현을 고려한 일상사업 점검 프로세스	135
[그림17] 공공기관 경영평가와 부서·개인 성과평가 연계	145
[그림18] 사회성과 측정산식 예시	157
[그림19] 소셜 리빙랩(Social Living Lab) 개념도	191
[그림20] 소셜리빙랩 참여 주체 관계도	192

1부

사회적 가치의 등장배경과 개념

1장. 왜 사회적 가치인가? : 사회적 가치의 등장 배경

2장. 사회적 가치란?

3장. 사회적 가치의 내용과 실현 영역

생각해봅시다 1

왜 사회적 가치인가? : 사회적 가치의 등장 배경

1. 당대 사회에 대한 문제 제기로서 사회적 가치

최근 들어 사회적 가치에 대한 세간의 관심이 높다. 특히 정부와 공공기관, 시민사회를 중심으로 사회적 가치에 대한 논의가 활발하다. 사회적 가치가 이렇게 주목받는 것은, 그동안 우리 사회가 제대로 가치를 실현하지 못하고 사회문제를 누적시켜왔다는 사실을 반증한다.

다시 말해 오늘날 사회적 가치를 이야기하는 것은 무엇보다도 우리 사회가 당면한 위기와 문제를 절감하고, 그 위기를 극복하기 위해 요구되는 과제를 확인하며, 그를 통해 지금까지와는 다른 미래를 모색하기 위한 움직임으로 볼 수 있다.

사회적 양극화가 심화되고, 기후변화를 넘어서 기후위기가 현실화되며, 저출생 고령화로 사회·경제적 활동의 토대와 구조 자체가 변화하는 현실이다. 사회 곳곳에서 위기의 징후가 나타나는 가운데, 지금까지와 같은 방법으로는 그 문제와 위기에 대응하기 어렵다는 인식이 확산되고 있다.

사회구성원들의 가치 지향과 윤리의식의 변화, 생활환경의 변화, 사회문화적 요소의 변화, 지배적인 정치이념과 지향의 변화 그리고 법과 제도의 변화로 대표되는 내부적 요인과 사회와 국가를 둘러싼 경제적 환경의 변화와 국제관계의 변화로 대표되는 외부적 요인의 상호 작용 속에서, 우리는 다양한 사회문제들을 재정의하고, 사회·경제적

자원 배분의 우선순위를 고민하게 된다. 그리고 이것은 지금까지 사회가 추구해온 가치들에 대한 근본적인 질문을 필요로 하는데, 그것이 지금에서는 ‘사회적 가치’라는 용어를 통해서 이뤄지고 있다.

2. 정책 패러다임 변화로서 사회적 가치

사회적 가치는 당대 사회에 대한 문제 제기라는 의미를 갖기 때문에, “현상을 이론적으로 설명하기 위한 논리적 개념이라기보다 바람직한 가치를 구현하려는 전략적이고 정책적인 함의가 강하게 내포된 개념”(박명규, 2018)으로 볼 수 있다. 이런 문제의식의 연속선 상에서 최근 대한민국 정부가 구현하고자 한 정책 패러다임 속에서 사회적 가치적 요소는 어떻게 녹아 들어가 있는지 볼 수 있다.

멀리는 박정희 정권, 가깝게는 80년대 중반까지도 ‘경제성장’이 국가의 존재 이유이자 유일한 지향기였다고 할 수 있다. 어쩌면 이 때는 경제적 가치가 또 유일한 사회적 가치였다고도 할 수 있다. 하지만 87년 민주화 항쟁 이후, 본격적으로는 김대중 정부 이후 민주주의, 인권, 참여, 환경 등 경제적 가치로 환원될 수 없는 다양한 가치들이 국정 과제 또는 정책 패러다임에 포함되기 시작한다. 장용석 등(2018)은 “개개인의 인간다운 삶을 보장할 수 있는 방향으로, 통합을 통해 어느 누구도 사회적 관계에서 배제되지 않도록 국정 방향이 재편”되었으며 “미래 세대들까지 고려하여 이들이 안전하고, 평안한 삶을 영위할 수 있도록 환경문제도 강조”되었다고 평가한다. 그렇다면 가장 최근 4개 정부의 국정 과제가 포괄하는 사회적 가치 요소는 무엇이었으며, 또 어떤 차이를 보이는지 살펴보자.

[표1] 정부별 국정비전, 목표 및 국정원리(규범)

구분	국정비전	국정목표	국정원리(규범)
노무현 정부	• 참여정부 • 참여민주주의 • 국가균형발전 • 동반성장	• 국민과 함께 하는 민주주의 • 더불어 사는 균형발전사회 • 평화와 번영의 동북아 시대	• 원칙과 신뢰 • 공정과 투명 • 대화와 타협 • 분권과 자율

이명박 정부	• 선진화를 통한 세계 일류국가 → 저탄소 녹색성장	• 섬기는 정부 • 활기찬 경제 • 능동적 복지 • 인재대국 • 성숙한 세계국가	• 창조적 실용주의
박근혜 정부	• 희망의 새시대	• 경제부흥 • 국민행복 • 문화융성 • 평화통일 기반구축	• 창조경제 • 경제민주화 • 맞춤형 고용·복지 • 창의 교육
문재인 정부	• 국민이 주인인 정부 실현 → 혁신적 포용국가	• 참여와 신뢰를 통한 공공성 회복	• 사회적 가치 중심 정부 • 참여와 협력 • 신뢰받는 정부

1) 노무현 정부: 참여, 분권 그리고 혁신

노무현 정부는 스스로를 “국민의 자발적이고 능동적인 참여의 힘으로 탄생한 ‘참여정부’”라고 호명했는데, 이 때 ‘참여정부’는 국민이 국정의 주인이고, 국민의 참여를 바탕으로 국정을 운영하겠다는 기본정신을 나타낸다(국정홍보처, 2008). 변화된 환경에 대응하기 위한 국정 방향으로 참여민주주의, 국가균형발전, 정부혁신, 동반성장 등을 강조했다.

참여정부는 ‘국민과 함께하는 민주주의’, ‘더불어 사는 균형발전사회’, ‘평화와 번영의 동북아 시대’라는 3가지 국정목표를 제시하였다. 이 국정목표는 4대 국정원리와 더불어 참여정부가 5년간 추구한 가치로 해석된다.

- 국민과 함께 하는 민주주의: 동원되는 국민이 아닌 참여하는 국민, 국민으로서의 책임과 권리를 포기하는게 아니라 이를 적극 행사하는 국민이 성숙한 민주주의를 가능케 한다는 의미이다. 이를 위해서 특권 배제와 함께 자발적이고 창의적인 국민이 국정과정에 적극 참여할 수 있도록 의식과 제도가 개선되어야 한다는 점을 강조하면서 국정목표 첫 순위로 꼽혔다.
- 더불어 사는 균형발전 사회: 특권과 차별, 배제의 갈등구조 및 이로 인한 극한 대결과 투쟁 문화를 우리 사회의 특징으로 해석하고 분권화가 절실하다는 인식에서 경제성장과 분배의 선순환, 수도권과 지방, 도시와 농어촌의 균형발전, 노사간 새로운 협력체제, 교육·문화·복지의 공공성 확대, 경제와 환경이 상생하는 지속가능한 발전, 빈부격차의 해소와 양성평등을 포함한 각종 차별의 시정이 과제로서 제시된다.
- 평화와 번영의 동북아 시대: 남북 화해협력과 한반도 평화 문제는 동북아 지역으로 시야를 넓혀서 바라보아야 하고, 한반도의 평화와 동북아의 협력을 통해 한국은 변방에서 중심으로

로, 분열에서 통합으로, 정체에서 도약으로 나아갈 수 있다는 인식에 근거해, 평화와 번영의 동북아 시대를 대한민국이 주도해야 한다는 주장이다.

참여정부는 국가운영의 기본방침이자 국정원리로서 ‘원칙과 신뢰’, ‘공정과 투명’, ‘대화와 타협’, ‘분권과 자율’ 4가지를 제시했다.

- ‘원칙과 신뢰’는 참여정부 국정운영의 제1의 원리이다. 원칙이 반칙에 의해 좌절되고 상식이 특권에 의해 훼손되는 비정상적 역사의 반복으로는 신뢰가 생길 수 없고, 불법과 타락이 성행하며 사회성원 모두가 인간다운 삶을 누릴 수 없다는 문제의식이다. 반칙과 불신은 사회적 비용을 증가시키고 결국 국가 발전의 가장 큰 장애가 된다.
- ‘공정과 투명’은 우리사회의 가장 큰 문제인 부정부패를 일소하기 위한 국정원리이다. 신뢰를 통해 아무리 좋은 원칙을 만들어도 이를 공정하게 적용하지 않는다면 아무 소용이 없고 오히려 사회의 불만과 갈등만이 증폭된다는 문제의식이다.
- 민주주의는 나의 가치만큼이나 상대의 가치를 인정하는 데서 출발한다. 대화와 타협은 민주주의의 기본 가치로 서로가 마음으로 배려하고, 서로에게 필요한 정보를 제공하며, 함께 더 큰 이익을 창출하려는 사회를 만들기 위한 가치이다.
- 참여정부는 일극 중심이 아닌 다중심 사회를 지향하면서, 자원을 균형 있게 재분배하고 모든 단위가 자율적으로 발전하도록 지원하고자 했다. 중앙부처와 지방자치단체, 시민사회와 국민 모두가 자율적으로 기획하고 활동하며, 스스로 책임을 질 수 있는 기반이 중요하다는 문제의식이다.

2) 이명박 정부: 저탄소녹색성장

2007년 대선을 통해 등장한 이명박 정부는 자신들을 탄생시킨 시대정신이 ‘발전, 통합’이라고 주장하였다. 이 시대정신에 부응하기 위하여 대한민국이 추구해야 할 장기적 국가 비전 즉 최상위 목표로 ‘선진화를 통한 세계 일류국가’를 제시하고, 그 하위 비전으로 ‘잘사는 국민’, ‘따뜻한 사회’, ‘강한나라’를 제시했다(권오성 외, 2012). 또한 국정운영방향인 5대 국정지표 또는 국정목표로서 ‘섬기는 정부’, ‘활기찬 경제’, ‘능동적 복지’, ‘인재대국’, ‘성숙한 세계국가’를 제시하고 이를 실현하기 위한 행동규범으로서 ‘창조적 실용주의’를 선택했다.

이후 이명박 정부는 2008년 ‘저탄소 녹색성장’을 정부의 국정 비전으로 제시하게 된다. 그리고 다음 해인 2009년에는 “녹색성장 5개년 계획”을 통해 5년간 107조 원을 투입하고, 그중 기후 변화 대응과 에너지 자립을 위한 정책에 56조 원 예산을 배정하겠다고 발표”(장용석 외, 2018)하였다. 환경과 사회적 가치를 도외시킨 채 경제적 가치만을 추구한 과거 성장 패러다임을 벗어나고자 했다는 점에서 긍정적인 면이 있지만, 그에 대한 비판도 만만치 않았다. 무엇보다도 이명박 정부가 제시한 녹색성장이 과연 ‘지속가능 발전’의 정체성에 부합하는지에 대한 근본적 문제제기부터, “정부의 주된 관심은 신재생에너지가 갖고 있는 산업으로서의 성장 잠재력, 특히 수출산업의 거대 성장 동력으로서의 부상 가능성에 있을 뿐 사회에너지체제의 구조적 전환에는 무관심하다는”(권오성 외, 2012) 평가까지 그러하다.

3) 박근혜 정부: 창조경제, 국민행복, 삶의 질

박근혜 정부 인수위원회는 2013년 3월 정부의 국정비전으로 ‘국민행복, 희망의 새 시대’를, 국정비전 달성을 위한 5대 국정목표로 ①일자리 중심의 창조경제 ②맞춤형 고용·복지 ③창의교육과 문화가 있는 삶 ④안전과 통합의 사회 ⑤행복한 통일시대의 기반구축을 선정하였다. 당시 인수위는 “우리나라는 건국 이래 산업화, 민주화를 거치며 국가 경제규모는 선진국 수준으로 커지고 국격도 높아졌으나 상대적으로 개인의 삶의 질은 경시되어 ‘국민의 행복수준’은 낮은 상황”이며 “이제는 국민행복과 국가발전이 선순환하고 모든 사회공동체 구성원이 화합하여 안정된 삶을 영위하는 사회를 만들어 나가야 함을 물론, 국민행복을 바탕으로 새로운 한반도시대를 개막하고 나아가 지구촌의 행복시대에 기여하는 모범국가로 발전해야 한다는 것”이 박근혜 정부의 시대적 소명이라고 밝혔다. 그리고 이를 실현하기 위해 21대 전략과 140개 국정과제를 제안했다. 여기서 핵심은 창조경제, 국민행복과 삶의 질이라고 할 수 있다.

그리고 같은 해 5월 박근혜 정부는 인수위 제안을 일부 수정하여 최종적으로 국정과제를 확정했다. 우선국정비전은 ‘희망의 새 시대’로, 5대 국정목표는 4대 국정기조로 21대 전략은 14대 전략으로 조정되었다. 조정의 주요한 이유로 ‘문화융성, 창조경제, 정부3.0 등 주요과제 이행계획 보완’의 필요성을 들었다. 그에 따라 제시된 4대 국정기조는

경제부흥, 국민행복, 문화융성, 평화통일 기반구축이었다. 주요한 특징으로는 일자리 중심의 창조경제라는 국정목표가 경제부흥이라는 국정기조로 조정되면서, 그를 위한 전략으로 창조경제, 경제민주화, 민생경제가 설정된 점이다. 그리고 새롭게 문화융성이 추진전략에서 국정기조로 승격되었다.

최소한 정책 패러다임 슬로건 차원에서는 국민행복과 경제민주화같은 새로운 사회적 가치 요소를 확인할 수 있다. 실제 현실화된 정책 내용과 별개로 이제 경제성장 지상주의 패러다임은 힘을 잃고 있었다.

4) 문재인 정부: 사회적 가치, 혁신적 포용국가

문재인 정부는 2018년 「정부혁신 종합 추진계획」을 통해 비전으로서 ‘국민이 주인인 정부 실현’을, 목표로서 ‘참여와 신뢰를 통한 공공성 회복’을 제시했다. 그리고 이를 달성하기 위해 ‘정부운영을 사회적 가치 중심으로 전환’, ‘참여와 협력을 통한, 할 일을 하는 정부’, ‘낯은 관행을 혁신하여 신뢰받는 정부’를 3대 전략으로 삼았다고 밝혔다. 그리고 그에 따른 7대 핵심과제를 수립했다.

[그림1] 정부혁신 비전 체계도



—— [그림1] 출처: 행정안전부·한국행정연구원, 2018

- 사회적 가치를 실현할 수 있도록 재정혁신 하겠습니다.
- 국민의 삶을 바꾸는 인사·조직·성과평가 체계를 구축하겠습니다.
- 국민이 공감하는 정책, 국민과 함께 만들겠습니다.
- 정보를 낱알이 공개하고, 자원을 공유하는 열린정부가 되겠습니다.
- 기관 간 장벽을 허물어 협력하는 정부를 구현하겠습니다.
- 국민이 원하는 공정하고 깨끗한 공직사회를 만들겠습니다.
- 국민중심 4대 행정혁신(데이터·창의·규제개혁·낭비제로)을 실현하겠습니다.

이처럼 문재인 정부는 국정운영의 중심에 국민이 있다는 점을 강조하며, 현재 정부의 성격을 ‘사회적 가치 중심’에서 찾고 있다. 다만 여기서의 정책패러다임의 전환을 총화한 대안 모델에 이르고 있지는 않은 듯하다.

2019년 2월 「2019년 정부혁신 종합 추진계획」을 통해서 “2019년에는 핵심 국가 비전인 혁신적 포용국가를 뒷받침하도록 사회적 가치 중심의 국정 운영을 강화하고, 국민이 생활 속에서 체감할 수 있는 성과 창출형 정부혁신을 추진할 계획”이라는 점을 좀 더 선명하게 제시했다.

성경룡(2019)은 문재인 정부가 과거의 발전국가 모델과 단절하고 새로운 국가 패러다임으로 전환하는 시대적 과제를 부여받았으며, ‘혁신적 포용국가’가 바로 그 대안적 국가 모델로 제시되었다고 본다. 과거 발전국가 모델이 “국가 주도, 대기업 주도, 강자와 상위층 위주의 분배와 이에 따른 불평등의 조장, 취약 계층·집단·지역의 배제와 차별, 모방과 추격 위주의 성장, 노동을 비용과 수단으로 인식하는 저진로 체제 등의 특징”을 보였다면, 혁신적 포용국가는 아래와 같은 특징을 갖는다.

- 국가-기업(시장)-시민사회 사이의 협력과 협치를 통해 사회적 갈등을 해결하고 국가 전체의 발전 잠재력을 극대화한다.
- 대기업의 독과점과 중소기업 지배체제를 개혁하여 공정 경제와 상생 협력 체제를 구축한다.
- 포용적 성장을 통해 국민들의 고용 기회와 소득을 증진하고, 이를 통해 불평등을 줄여나가 기 위해 적극적인 노력을 기울인다.
- 국민들의 삶의 기회와 국가의 발전 잠재력을 동시에 최대화하기 위해 인적 자본과 사회적

자본으로 구성되는 국민들의 역량을 전 생애에 걸쳐 증진하고, 이를 통해 국민 각자의 자아 실현과 사회 발전을 최대한 촉진하는 것을 국가정책의 최우선 목표로 삼는다.

- 이에 기초하여 국가 전체적으로는 경제적 포용과 함께 역동적 혁신이 구현되는 ‘사람 중심 경제’를 발전시킨다.
- 이러한 거시적 구조 속에서 개별 기업 차원에서는 사람에 내재화되는 혁신 역량과 포용 역량이 창의성·혁신성·생산성의 핵심 원천이라는 인식하에 노사 대화 노사 신뢰, 노동의 경영 참여, 노사간 공동 학습과 공동 혁신을 실천하여 기업 성과를 극대화하고 노사 공동 번영을 이룸으로써 ‘이윤 중심 기업’에서 ‘사람 중심 기업’으로 전환하는 ‘고진로(high road)’ 체제로의 변화를 빠르게 추진한다.
- 포용적 경제에서 한 걸음 나아가 취약 계층·집단·지역을 공동체의 동등한 구성원으로 수용하여 더불어 사는 포용사회를 지향한다.
- 이런 노력을 통해 모방 추격형 경제를 창의 혁신형 경제로 전환하고, 여러 사회집단이 대화와 협력 속에서 풍부한 사회자본을 축적하여 사회 평화를 이루는 가운데, 1960년대부터 추진된 제1의 ‘경제적 대분기(Great Divergence)’를 넘어 사회 구성원들이 함께 지속적 번영을 이루는 새로운 사회·경제적 기적, 즉 제2의 대분기를 위해 노력한다.

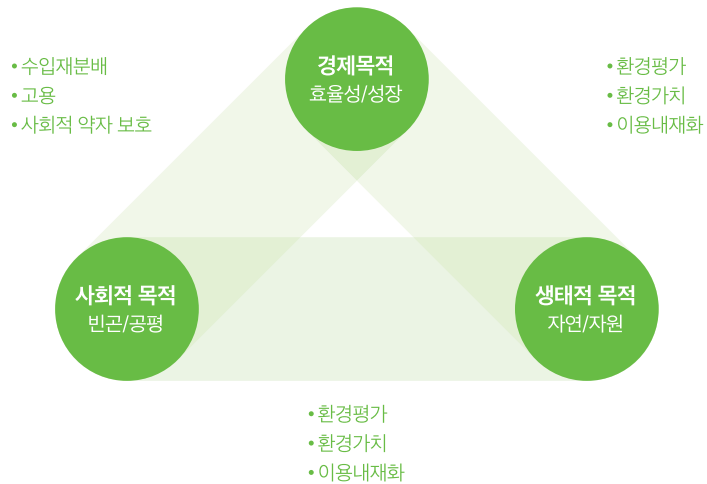
3. 대안적 담론을 둘러싼 논의

1) 국제연합 주도의 대안적 지표로서 ‘지속가능발전’

사회적 가치와 같은 지향을 갖는 대안적 담론으로 먼저 ‘지속가능발전’론을 이야기할 수 있다. ‘지속가능발전(Sustainable Development)’이라는 표현은 1980년 「세계 환경보호전략: 지속가능한 발전을 위한 살아 있는 자원 보호」라는 문서에서 처음 등장했다. 이후 1987년 노르웨이 총리였던 그로 할렘 브룬틀란(Gro Harlem Brundtland)이 이끈 UN 세계환경개발위원회 보고서(「우리 공동의 미래」)에서 “지속가능한 발전은 미래 세대가 그들의 요구를 충족할 수 있는 능력을 훼손하지 않으면서 현재의 요구를 충족시키는 발전”으로 정의되었다. 지속가능발전의 개념은 이후 더욱 진화하면서, 세대간의 요구를 강조하는 대신 경제발전, 사회통합, 환경의 지속가능성을 통합하는 총체적 접근법에 초점을 맞추게 된다(제프리 삭스, 2015).

2015년 유엔 회원 국가들은 2016년부터 2030년까지 달성할 '지속가능발전 목표(Sustainable Development Goals: SDGs)'를 채택하였다. 17개 목표와 169개 세부 목표로 이루어진 SDGs는 '사회발전', '경제성장', '환경보존'의 세 가지 축을 기반으로 한다(인은숙, 2016).

[그림2] 지속가능발전의 통합 모델



빈곤종식, 기아 해소와 식량안보, 건강한 삶 보장과 웰빙 증진, 교육 보장과 평생 교육, 성 평등과 여성역량 강화, 식수와 위생시설, 지속가능한 에너지원, 지속가능한 경제성장과 일자리, 건실한 인프라와 지속가능한 산업화, 불평등 완화, 지속가능한 도시와 거주지, 지속가능한 소비와 생산 패턴, 기후변화 대응, 해양자원 보존과 지속가능한 사용, 육지생태계 보존과 지속가능한 사용, 평화적이고 포용적인 사회제도, 이행수단 강화 및 글로벌 파트너십이 그 목표들이다.

이러한 목표 달성을 위해서 각국 정부 및 지방정부는 우선순위를 정하고 구체적인 추진방안을 만들어야 한다. 즉 해당 국가의 구체적인 사회경제적, 자연환경적 조건 등에 따라 지속가능발전 달성을 위한 목표들의 우선순위와 구체적인 방법들이 달라질 수밖에 없다. 따라서 어느 국가도 지속가능발전이라는 규범으로부터 예외될 수는 없겠

—— [그림2] 출처: 지속가능발전포털(<http://ncsd.go.kr>)

지만, 동일한 기준과 목표 그리고 우선순위가 강제될 수는 없다.

지속가능발전 목표는 사회, 경제, 환경적 요소의 조화를 강조한다는 점에서는 사회적 가치의 지향과 유사하다. 다만, 기본적으로 유엔이라는 국제기구가 기구 구성원인 국가들에게 요구하는 달성 목표, 규범 그리고 지표의 성격을 갖는다. 또한 목표 달성과 관련해서 '거버넌스'의 중요성을 강조하는 한편 달성시기까지 명시적으로 규정되어 있다. 그에 반해서 사회적 가치는 한 사회가 갖고 있는 주요 문제를 해결하고 공동체와 사회의 발전과 변화를 지향한다는 점이 더욱 강조되며, 그에 따라 실행 내용과 범위를 이야기할 수는 있지만 특정 개수의 목표로 제시하기 어렵고, 목표 달성 연도 역시 마찬가지로 사전에 제한하기 어렵다.

2) 대안적 담론으로서 '사회의 질'

좋은 사회, 좋은 삶이란 무엇인가의 문제는 어느 시대, 어느 사회를 막론하고 항상 주요한 질문이었다(구혜란, 2015). 경제성장과 물질적 풍요로움 이외에 어떤 것이 '좋은' 것의 지표가 될 수 있는지에 대한 문제의식은 '삶의 질'에 대한 연구로 이어진다. 국민행복과 삶의 질을 강조한 박근혜 정부 시기인 2014년 국내에서도 '국민 삶의 질 지표'가 개발되었다.

그러나 "삶의 질 연구가 개인을 공동체 안에서의 개인이 아니라 원자화된 독립적인 개인으로 인식함으로써 개인주의적 오류를 범하고 있다는 비판의식"(Beck and van der Maesen et al, 2001; 구혜란, 2015에서 재인용)으로부터 '사회의 질'에 대한 이론적 연구가 출발할 수 있다.

다른 한편으로는, 80년대 이후 전세계적으로 신자유주의 정책이 확산되면서 시장과 효율성의 가치만이 강조되는 가운데 양극화 심화와 공동체 해체가 가속화되었다. 이에 유럽의 지식인 천 여명이 1997년 6월 암스테르담에 모여 사회의 질 선언(Declaration for Social Quality)을 하고(이재열, 2015), 이후 1999년 5월 공식 발효되었다. 여기서 사회의 질은 "개인들이 자신의 복지나 개인적 잠재력을 향상시킬 수 있는 조건 하에서 사회적·경제적·문화적 공동체의 삶에 참여할 수 있는 정도"(Beck et al., 1997; 정병은, 2015에서 재인용)로 정의될 수 있다. 사회의 질을 구성하는 주요 영역 또는 조건 요인으로는 사회경제적 안정성, 사회적 응집성, 사회적 포용성, 사회적 역능성이 있다

(Gasper et al., 2008; 구혜란, 2015에서 재인용).

사회경제적 안정성은 인간다운 삶을 위한 기초적인 물질·환경 자원을 사회적인 수준에서 제대로 확보하고 있는가와 관련된다. 구체적으로는 빈곤, 주거, 질병, 재해, 실업과 관련된 안전을 포함한다(남은영, 2015).

사회적 응집성은 사람들이 얼마나 정체성과 가치 규범을 공유하는지 정도를 말한다. 사회적 결속과 연대감에 해당한다. 좀더 구체적으로 본다면 불특정 다수에 대한 신뢰, 제도와 기관에 대한 신뢰, 이타심, 시민의식, 관용성, 사회적 관계망과 정체성 등을 포함한다(정해식 외, 2015).

사회적 포용성은 정책적으로 제공되는 자원, 혜택 등이 모든 이들에게 얼마나 평등하게 제공되거나 접근 가능한지와 연관된다. 구체적으로는 시민적 권리, 노동시장 참여, 사회서비스 혜택, 사회 관계망 및 사회적 참여 수준이 해당한다(정병은, 2015).

사회적 역능성은 사회적 개인이 자신의 삶에 영향을 미치는 과정과 결정에 참여하고 개입하는 데 어떤 능력이 필요한지, 그러한 능력을 갖고 있는지, 또 그런 능력을 고양하기 위해 사회에서 체계적인 지원을 받는지에 대한 개념이다(김주현, 2015). 지식기반과 정보 접근성, 노동시장, 제도의 개방도 및 지원 체계, 공적인 공간, 사적 관계, 사회 활동 지원 수준들을 포함한다.

‘사회의 질’ 담론과 연구가 ‘삶의 질’ 연구와 달리 공동체와 개인을 분리시키지 않는 동시에, 양극화와 공동체 해체라는 당대 사회 문제 해결의 필요성을 강조하고 바람직한 사회의 상을 제시하는 점은 사회적 가치의 지향과 크게 다르지 않다. 사회의 질 담론은 사회와 개인의 조화를 위한 요건을 규정하고 범주화한다는 점에서 사회에 대한 분석의 도구로서 큰 의미를 갖는다면, 사회적 가치는 사회의 변화와 발전을 분명하게 지향한다는 점에서 강한 역동성을 갖는다.

3) 사회적경제

사회적경제(Social Economy)는 자본주의 시장사회의 확대에 나타난 문제점 즉 고용 불안, 양극화 심화, 환경 파괴, 사회적 약자 배제 등에 대한 비판과 대안으로 출발했다. 그렇기에 사회적경제의 의의와 중요성에 대한 관심은 커지고 있지만 사회적경

제를 한 마디로 정의하는 일은 쉽지 않다. 그럼에도 사회적경제는 이윤 극대화를 최고의 가치로 여기는 시장경제와 달리 경제적 가치만이 아니라 사람의 가치, 공동체의 가치, 사회의 가치를 동시에 추구하는 경제 활동이라고 할 수 있다.

비슷한 뜻을 가진 용어로서 ‘사회연대경제(Social and Solidarity Economy)’도 사용되고 있다. 유엔은 “협력 및 연대, 윤리 및 민주적 자기 관리의 원칙 및 관행을 따르는 대안적, 인본주의적 경제 실천”으로 정의하고 있다.

“사회적경제가 담론 차원이 아니라 실천 차원을 포괄한다는 점에서 사회적경제에 대한 개념 정의는 현실에서 그러한 원리를 실현하는 주체가 누구인지에 대한 정의를 포괄할 수밖에”(이가람, 2019) 없는데, 대표적인 사회적경제 주체는 사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등이 있다.

사회적경제는 시장사회의 확대에 의해 등장하고 있는 문제들에 대한 비판으로 출발해서 대안적 활동을 찾고 있기 때문에, 실제로 사회적 가치의 실현과 상당한 정도로 중복된다. 어떤 면에서는 사회적 가치를 실현하는 구체적 활동의 대부분이 사회적경제 활동과 연계된다고도 할 수 있다. 다만, 사회적경제는 이윤추구로 한정될 수 없는 다양한 가치를 지향함에도 불구하고, 근본적으로는 생산-유통-소비라는 경제활동 범위에서 이루어진다는 점을 생각하면, 사회적 가치 실현 범위와 활동은 그 범위를 넘어서야 한다.

4) 사회혁신

제프 멀건(Geoff Mulgan, 2011)에 따르면 사회혁신은 “충족되지 못한 절박한 욕구들을 충족시키며 삶의 개선을 추동하는 새로운 아이디어”인데, 넓게는 “사회적인 목표를 이룰 수 있도록 작동하는 새로운 아이디어”이자 엄격하게는 “사회적 수요를 충족시키려는 동기로 유발되고, 1차 목표가 사회적 성격을 띠고 있으며, 그런 조직들이 주도적으로 개발하고 확산시키는 혁신적인 행동과 서비스”이다. 비슷하게 유럽연합은 “새로운 아이디어나 제품, 서비스, 모델 등을 개발하고 실행함으로써 사회적 욕구를 충족시키고 새로운 사회적 관계와 협력을 창출해내는 것”(박명규, 2018)으로 사회혁신을 정의한다.

EU의 TEPSIE(The Theoretical, Empirical and Policy Foundation for Building Social Innovation in Europe)는 사회혁신을 “사회적 니즈(social needs)에 대응하

기 위한 새로운 접근으로서 그 목표와 수단이 사회적”(강민정, 2017)인 것으로 정의한다. 그리고 사회혁신의 요소로 다음을 제시하고 있다(Julie Caulier-Grice et al., 2012).

- 혁신성(Novelty)
- 아이디어의 실행과 적용(From ideas to implementation)
- 사회적 욕구 충족(Meets a social need)
- 효과성(Effectiveness)
- 시민사회 행동 역량 강화(Enhance society's capacity to act)

희망제작소(2012)는 기존의 이론적 논의와 한국사회의 대표적인 사회혁신 사례를 통해, 실용적인 차원에서 사회혁신을 다음과 같이 정의한다. 사회혁신은 (이전에는 다루기 힘들었던) 사회적 문제를 풀고 사회적 요구를 충족하며 사회적 웰빙을 이루기 위해 시작된다. 사회혁신은 창조적이며 새롭고, 상호작용하면서 변혁을 추구하고, 유연하며 참여의 방식으로 발전한다. 사회혁신은 측정 가능한 사회적 영향력을 창출해내고 기존보다 더 효율적이고 효과적인 해결책을 제시하며, 더 큰 회복력을 갖는 방향으로 지속 가능한 이동을 한다. 또한, 시장 실패에 대응하고 충족하지 못했던 사회적 필요를 충족한다. 결과는 조직내부로 번져나가면서 그 규모가 커지고, 사회적 시스템/권력 흐름의 기본적 규칙/민음을 변화시킨다.

현재의 틀과 방법으로는 해결하기 어려운 사회적 문제를 해결하고 수요를 충족시키는 활동이라는 점 그리고 그 목표와 수단이 사회적이어야 한다는 점에서 사회혁신 역시 사회적 가치의 기본 취지와 다르지 않다. 다만 사회혁신은 기본적으로 방법론적인 요소를 강하게 갖고 있으며, 사회문제의 해결과 수요 충족이 지향하는 방향성과 가치를 분명하게 이야기하지는 않는다.

5) 기업의 사회적 책임(CSR), 공유가치 창출(CSV)

이윤 추구 활동 외에 기업들이 공동체적 가치 또는 사회의 가치를 추구해야 한다는 관점에서 제시되는 논리로서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)과 공유가치 창출(Creating Shared Value; CSV)이 있다. 기업들에게 윤리적 책임성을 요구한다는 점에서는 공통점을 갖지만, 구체적인 내용에서는 많은 차이를 보인다. 그리고 CSR과 CSV의 지향에도 불구하고, 실질적인 역할이 그에 미치는가는 별개로 이야기할 수 있다.

기업의 사회적 책임 활동은 넓은 의미에서는 이윤의 극대화를 위한 경제적 책임, 윤리경영을 위한 법적 책임 및 윤리적 책임, 그리고 기업 예산 내 사회공헌을 위한 자선적 책임을 모두 포함하는 것으로 판단할 수 있다. 반면에 좁은 의미에서는 공익활동, 기부협찬활동, 환경보호, 소비자 보호, 지역 문화 활동 등을 제한적으로 지칭한다(김지현 외, 2018). 기업의 사회적 책임과 관련한 국제적 흐름이 바로 ‘글로벌 컴팩트(Global Compact)’와 ‘사회적 책임 국제 표준(ISO26000)’이다.

UN은 2000년부터 글로벌 컴팩트를 통해 인권, 노동, 환경, 반부패 분야의 10대 원칙을 기업의 운영과 경영전략에 내재화시켜 지속가능성과 기업 시민의식 향상에 동참할 수 있도록 권장하고, 이를 위한 실질적 방안을 제시하고 있다. 10대 원칙은 다음과 같다(유엔 글로벌 컴팩트).

- 기업은 국제적으로 선언된 인권 보호를 지지하고 존중해야 한다.
- 기업은 인권 침해에 연루되지 않도록 적극 노력한다.
- 기업은 결사의 자유와 단체교섭권의 실질적인 인정을 지지한다.
- 모든 형태의 강제노동을 배제한다.
- 아동노동을 효율적으로 철폐한다.
- 고용 및 업무에서 차별을 철폐한다.
- 기업은 환경문제에 대한 예방적 접근을 지지한다.
- 환경적 책임을 증진하는 조치를 수행한다.
- 환경친화적 기술의 개발과 확산을 촉진한다
- 기업은 부당취득 및 뇌물 등을 포함하는 모든 형태의 부패에 반대한다.

2010년에는 국제표준화기구(ISO)가 기존 세계인권선언, 국제노동기구 협약, 글로벌 컴팩트 등을 종합한 사회적 책임 국제 표준인 ISO26000을 만들었다. ISO

26000은 조직의 규모, 업종, 소재지와 관계없이 모든 형태의 조직에게 사회적 책임 지침을 제공하기 때문에, 기업만이 아니라 노동조합과 시민단체 역시 대상이 되지만, 아무래도 주요하게는 기업들에게 요구되는 표준이라고 할 수 있다. ISO26000이 다루는 핵심 주제는 조직 거버넌스(기업 지배구조), 인권, 노동 관행, 환경, 공정운영 관행, 소비자 이슈, 지역사회 참여 및 발전이다.

한편 공유가치 창출은 사업과 사회를 따로 떼어놓고 CSR 활동을 할 경우 실질적으로 좋은 기회와 가능성을 놓치게 되기 때문에 (기업과 공동체의)공유 가치에 근거하여 사업 결정과 사회적 정책 결정을 하여 사회와 기업이 상호 보완적인 관계가 되는 활동을 말한다(김지현 외, 2018).

CSR과 CSV를 주요 항목별로 비교하면 다음 표와 같다(조동성 외, 2014; 이재열, 2018에서 재인용).

[표2] 기업의 사회적 책임과 공유가치 창출 비교

	CSR	CSV
가치	선행	사회경제적 가치
활동	자선활동	기업과 공동체를 위한 가치 창출
인식	이윤 극대화와 무관	기업 전체 예산에 반영
담당부서	병렬 별도 조직	모든 부서에 녹아들음
진정성	물의를 일으킨 회사는 냉소	고유 사업과 일체화
지속성	손실 발생 시 중지	이익 손실과 무관하게 진행
소통방향	기업이 일방적으로 사회에 기여	기업과 사회가 쌍방향으로 선택
가치평가	사회가치 평가시스템 부재	사회가치 사전평가 시스템 구축

기업의 사회적 책임과 공유가치 창출 활동은 몇 가지 차이점을 갖고 있지만, 기본적으로는 기업이 기존 ‘이윤 추구’와 ‘부의 창출’이라는 본래적 목적 외에도, 공동체와 사회를 위한 가치에도 관심을 가져야 한다는 점을 강조한다. 그런 점에서 CSR과 CSV는 기업들이 사회적 가치를 실현하는 현실적이지아 표준화된 활동방식이라고 할 수 있다. 다만, CSR은 기업의 특정 부서의 활동으로 국한될 수 밖에 없으며, 일정한 가치를 공유하면서 사회 문제를 해결하기에는 소극적일 수밖에 없다. CSV 역시 기업과 공동체를 위

한 가치를 창출한다는 지향과 별개로, 사회와 기업의 상호보완이라는 기능적 관점을 넘어서기 어렵다.

6) 공공성과 공공 서비스

공공성의 핵심은 공동체 전체에 미치는 영향력이나 효과라고 할 수 있다. 따라서 무엇보다도 국가나 공공기관은 기본적으로 공공성과 직접적인 관계를 맺을 수밖에 없다. 따라서 자연스럽게 공공성을 개인과 시민과 구별되는 국가 또는 공공부문의 가치 지향으로 한정하기 쉽다. 하지만, 공공성은 개인과 사회와 함께 시민의 삶을 지속해나갈 구조를 만들어가는 과정이자 가치이다. 다수의 사람과 두루 연관된 문제라면 개인(또는 기업)에게만 맡기지 말고 사회가 나서서 해결해야 한다는 게 공공성의 논리다(하승우, 2014). 주요한 것은 개인의 이해관계나 기업의 이윤 추구하고 구별되는 가치에 대해서는 시민과 공동체가 관심을 갖고 문제해결을 위해 힘을 모아야 한다는 점이다.

사회적 가치와 관련해서 본다면, 공공성을 구현하는 사회적 가치는 “사익을 초월해 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여하는 복지, 안전, 봉사, 연대, 협력, 균형, 생태, 윤리, 인권, 공정 등과 같은 목표”를 추구한다. 따라서 사회적 가치의 창출은 고도성장 과정에서 소외된 분야나 배제된 사람을 지원하는 일에 최고의 우선순위를 부여해야 한다(김정렬, 2018). 자원의 배분이라는 점에서 이는 자연스럽게 공공서비스와 이어질 수 있다.

영국의 공공서비스법은 정부나 공공기관이 공공성의 강화를 위해 민간부문과 어떤 관계를 가져야 하는지 좀더 특정하게 명시하고 있다. “정부와 공공기관이 필요로 하는 재화 및 서비스 등을 구매하는 과정에서 정부가 고용, 사회통합, 환경 등 (공동체에 미치는) 구매활동의 영향을 고려”해야 한다는 점이다(박명규, 2018). 이렇게 본다면, 이제 공공서비스의 대상은 사적 가치가 실현되어야 할 ‘고객(소비자)’을 넘어서 사회적 가치가 실현되어야 할 ‘공동체 구성원’으로 확장된다.

공공성, 공공서비스를 사회적 가치와 연계해서 이야기한다면, 공공성은 사회적 가치의 핵심 구성요소의 하나라고 볼 수 있으며, 공공서비스는 공공기관이 그 가치를 구현하는 고유의 활동 방식이 된다.

우리가 사회적 가치를 이야기하기 위해서는 ‘사회적’인 것과 ‘가치’에 대해 함께 고민할 필요가 있다. 이가람(2019; 104)은 ‘사회적인 것’을 관계, 가치, 시민성의 세 차원을 포함하는 것으로 보았다. 그레이버(Graeber, 2009; 이가람, 2019에서 재인용)는 사회(학)적인 면에서 가치는 “인간의 삶에서 궁극적으로 옳고, 바람직하며 타당한 것들”로 정의된다.

개인의 차원에서든 집단이나 사회의 차원에서든 현재 및 미래에 있어서 무엇이 중요한지, 또 얼마나 중요한지를 규정하는 것이 가치·가치관이라고 할 수 있다. 따라서 당대에 지배적인 또는 요구되는 가치는 그 사회(개인)의 역사와 문화, 현실적 조건을 반영한다. 사회가 당면한 문제와 위기의 내용에 따라, 그 사회가 우선적으로 추구하는 가치 역시 변화하게 된다.

따라서 사회가 지향하는 가치들은 다양하게 구성될 수 있으며, 사회적 가치의 내용 역시 변화 가능하다. “가치들은 단순히 다양한 가치들을 묶어서 형성하는 것이 아니라 다양한 가치들이 서로 체계적으로 엮여지게 된다. ‘체계적’이라 함은 더 추상적인 가치와 더 경험적인 가치, 상위 가치와 하위 가치, 인접 가치와 독립 가치들이 연관성을 가지면서 엮여져 있다”(권인석, 2018).

문재인 정부(2018)와 「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안」(이하 「기본법안」, 박광운 외, 2017)은 사회적 가치를 “사회·경제·환경·문화 등 모든 영역에서 공공

의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치”라고 정의하고 있다. 이는 “헌법적 가치로서 사회권을 실질화하기 위한 가치이며, 경제적·환경적·문화적 가치를 포괄하는 상위 가치”의 성격을 갖는다. 즉 “헌법이 지향하는 가치 중 사회의 재생과 건전한 발전을 위한 가치로서 인권, 노동권, 안전, 사회적 약자 배려, 민주적 의사결정과 참여의 실현 등 공동체와 사회 전체에 편익을 제공하는 가치”를 포함하게 된다.

김현희 등(2018)은 일정한 사회 또는 집단에서 중요하거나 타당하다고 공유되고 있거나 지향하는 가치가 사회적 가치라고 본다. 개인을 넘어선 공동체가 중요하게 생각하는 것에 관심을 가지거나 그것을 지향하는 것으로 사회적 가치를 정의하는 송용한(2014; 박임수 외, 2019에서 재인용)의 입장도 같은 맥락에서 이해할 수 있다.

가장 최근에는 “경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 그리고 개인·사회 공동체·미래 세대를 함께 고려하는 행동 규범이자 의사 결정의 기준”(양동수 외, 2019)으로 사회적 가치를 정의하고 있다.

이러한 논의에 기초해서 여기서는 사회적 가치를 “사회·경제·환경·문화 영역의 여러 문제를 해결하고, 개인의 이익을 넘어서서 공동체와 사회의 발전과 변화를 가져올 수 있는 가치 및 그 활동”이라고 정리하고자 한다.

사회적 가치의 내용과 실현 영역

1.

사회적 가치의 내용

「기본법안」에서는 사회적 가치가 포괄하는 내용을 13가지로 제시하고 있다. 그 각각에 포함될 수 있는 세부 사항들을 다음과 같이 이야기해볼 수 있다.

1) 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호

- 구성원 인권 보호
- 이해관계자 인권 보호
- 평등 및 차별 금지: 성별, 종교, 신분, 장애, 학력, 성적 지향 등
- 사회적 약자 및 소수자 인권 보호
- 국내외 노동현장에서 아동 노동 금지

2) 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지

- 노동자의 자기 보호권 보장
- 적정 노동시간 보장
- 직장에서의 보건 및 안전
- 폭염, 한파와 같은 기후조건 시 노동 금지
- 지역사회 생활환경에 대한 악영향 금지 및 보상

3) 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공

- 조직 구성원 및 이해관계자 건강권 보장
- 적정 수준 의료 지원 체계

4) 노동권의 보장과 근로조건 향상

- 노동3권(단결권, 단체교섭권, 단체행동권) 보장
- 노사 공동결정제
- 노동 이사제
- 강제 노동 금지
- 일할 수 있는 권리

5) 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합

- 사회적 취약계층에 대한 기초 서비스 제공
- 사회적 약자 및 소수자 차별 금지
- 경제사회적 양극화 해소

6) 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력

- 대기업-중소기업 간 부당취득 및 뇌물 금지
- 대기업-중소기업 간 상생협력 체계 구축
- 대기업-중소기업 간 거래 투명화

7) 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출

- 동일노동 동일임금 원칙
- 비정규직의 정규직화
- 최저임금 인상 및 생활임금 보장
- 고용 보장
- 민간부문 일자리 창출
- 공공부문 일자리 창출 및 공공서비스 확대

8) 지역사회 활성화와 공동체 복원

- 지역사회 투자 확대
- 지역사회 재생을 위한, 조직 자원 지원
- 주민자치 확대
- 기업시민 역할 강화

9) 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌

- 지역 인적자원 고용 및 양질의 일자리 창출
- 지역 자원 구매를 통한 지역경제 활성화
- 지역창출 성과의 지역내 재투자 및 분배 강화

10) 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행

- 사회적경제 상품 및 서비스 구입
- 재생자원 사용
- 아동노동 및 전범 기업 제품 사용 금지
- 소비자 권리 보호, 소비자 옴부즈맨 제도

11) 환경의 지속가능성 보전

- 환경오염물질 배출 최소화
- 화석연료 사용 감축
- 1회용품 배출 최소화
- 자원 소비 최소화
- 환경친화기술 개발
- 녹지공간 확보 및 생활환경권 보장

12) 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현

- 조직 의사결정과정 정보 공개 및 이해관계자 참여 보장
- 시민숙의제 확대
- 시민민주교육 지원

13) 공동체의 이익 실현과 공공성 강화^①

- 조직 자원을 활용한 공동체·지역사회 이익 실현

2. 사회적 가치의 실현 주체와 영역

박명규(2018)는 「기본법안」에 대한 분석을 통해서 사회적 가치의 실현 영역을 공공구매와 공공서비스, 사회적 책임과 사회적 공헌, 사회적경제, 사회혁신과 시민 역능성 4가지로 제시하고 있다. 여기서는 이 논의를 바탕으로 정부와 공공기관의 사회적 가치 분야 정책수립과 집행의 주도적 역할을 추가하고, 사회혁신과 시민 역능성 영역을 사회참여와 사회혁신으로 수정해서 제안하고자 한다.

1) 정부와 공공기관: 사회적 가치 생태계 조성

정부와 공공기관의 사회적 가치 실현은 공동체에서 사회적으로 중요하게 여기는 가치를 창출하고 수행하는 과정이다. 여기서 공동체가 사회적으로 중요하게 여기는 가치란 곧, 국민이 정부와 공공기관에 기대하는 사회적 책임이라고 할 수 있다. 여기서는 그것을 '사회적 가치 생태계 조성'이라고 했는데, 특히 사회적 가치 분야에서 정책수립과 집행의 주도적 역할 그리고 공공서비스 및 공공조달·구매를 중심으로 살펴보겠다.

정부와 공공기관은 정책을 통해 가치와 자원의 동원, 분배에 큰 역할을 한다. 특히 다른 공공기관들과 민간부문이 사회적 가치 실현의 중요성을 이해하고 시행하는데 있어서, 정부의 역할은 매우 중요하다. 문재인 정부가 100대 국정과제에서 사회적 가치 실현과 직간접적으로 관련된 다수 과제를 제시하는 것도 그 이유 때문이다.

국가기관과 지방자치단체 등 공공기관이 계약을 통해 재화와 서비스를 구매하는 행위를 공공조달이라 하는데, 2016년 기준 대한민국 공공조달 시장은 연간 117조로

① — 「기본 법안」에서 사회적 가치의 마지막 내용으로 적시하고 있는 '공동체의 이익 실현과 공공성 강화'는, 위의 12가지 내용에서 포괄하지 못하는 사회적 가치를 종합하는 내용으로 다양한 사회적 가치 내용을 포함한다.

GDP의 약 8%를 차지한다. 또한 OECD 국가의 경우 그 규모가 약 13%에 달하는 것으로 조사되고 있다(강희우·김빛마로, 2017). 따라서 공공기관의 조달·구매 행위는 상당한 영향력을 가질 수밖에 없다.

영국을 비롯한 여러 국가에서는 공공기관의 조달 과정 및 구매력을 활용하여 사회적 가치를 창출하고 있다. 영국은 2012년 공공서비스(사회적 가치)법을 제정해 정책 차원에서 사회적 가치 실현을 제도화했다. 이 법은 공공기관이 공공서비스를 민간으로부터 조달할 때 관련 계획을 수립하는 단계에서부터 사회적 가치를 고려하도록 규정한다. 또한 이 법은 사회적 가치를 규범적으로 정의하거나 유형들을 열거해서 명확히 하기 보다는 ‘공동체를 위한 편익’이란 표현을 통해 유동적으로 정의하고 있다는 점에서 한국의 「기본법안」과 구별된다. 정부 기관 및 공공기관별, 지역적·환경적 특수성을 반영해 공동체의 편익을 다르게 볼 수 있다는 점을 고려한 것으로 이해할 수 있다(배성기, 2018).

일례로, 영국NHS(국가보건서비스)는 “사회적 가치는 폭넓은 사회적 편익으로 고품질 공공서비스 공급을 통해 구현되며, 이는 보건서비스 수혜자들의 건강과 후생을 극대화하도록 자원과 노력을 투자하는 것”으로 규정한다. 그에 따라 서비스 기획 조달 과정에서 사회적 가치를 구현하기 위한 핵심적인 접근방법이 필요한데, ‘지역자산의 인식과 구축’, ‘협업에 의한 시스템 통합 접근방법’, ‘공동체 재생 및 통합 촉진’이 그에 해당한다.

공공서비스의 역할도 크다. 중앙정부와 지방정부를 중심으로 한 공공서비스 혁신을 통한 사회적 가치 실현이 기타 공공기관으로까지 확산될 경우, 사회 전체적으로 사회적 가치 실현을 위한 생태계 또는 제도적 조건 조성에 큰 역할을 할 수 있다.

한국의 지방자치를 대표하는 공공서비스 혁신은 주민참여예산제도, 비정규직 생활임금제, 학교급식 지원조례, 사회적기업 구매 지원제도, 시내버스 준공영제도, 노동이사제 등이 있는데, 여기에 중앙정부의 법제화나 재정지원이 결부되면서 급속하게 확산되었다(김정렬, 2018).

2) 기업: 사회기업의 사회적 책임(CSR)과 공기업의 사회적 책임(GSR)

기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)은 기업에게 재화와 서

비스의 효율적인 생산과 제공을 통한 수익 창출이라는 경제적 책임 외에도 법률적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임을 요청할 때 사용된다. 그를 위해서는 준법 경영, 윤리 경영, 투명 경영, 책임 경영 등이 필요하며, 이를 표준화한 것이 앞서 소개한 ‘글로벌 컴팩트’, ‘사회적 책임 국제 표준’ 등이다. 그리고 기업은 이를 통해 공동체와 사회의 발전에 기여할 수 있는 사회적 가치를 실현하게 된다. 사회적 책임은 전통적으로 민간부문의 사기업에게 요청되던 가치이다.

구체적으로 본다면 기업 구성원 즉 노동자의 인권을 보호하고, 남녀간 불평등을 비롯한 모든 불평등과 차별을 배제하며, 적정 노동시간과 노동3권을 철저하게 보장하고, 기업간 부당 취득 및 뇌물을 금지하며, 기업간 상생협력 체계를 구축하는 사회적 가치 실현 내용이 여기에 모두 포함된다. 또한 양질의 일자리 창출 및 윤리적 생산과 유통 활동도 기업 고유의 사회적 책임 실현이자 사회적 가치 실현이라고 할 수 있다.

공기업을 포함한 공공부문은 국민으로부터 주권을 위임받은 정부로부터 주어진 과제를 충실하게 수행하면 그 자체가 공공성 또는 사회적 책임을 수행하는 것이라고 할 수 있다. 하지만, 공공부문에 대한 평가 역시 공익과 공공성보다는 효율성과 수익성 기준으로 이뤄졌던 것이 사실이다. 이에 공공부문 역시 사회적 책임에 대한 역할을 명시적으로 요청받게 되었으며, 글로벌 컴팩트와 사회적 책임 국제 표준의 내용은 공공부문 즉 공기업에게도 민간부문 사기업과 마찬가지로 적용될 수 있다. 그를 통한 사회적 가치 실현의 내용은 민간부문 기업과 크게 다르지 않다.

이러한 배경에서 최근 ‘GSR(Government Social Responsibility)’론이 대두되고 있는데, 민간부문 기업과 비교해서 특히 공공기관에게 요구되는 사회적 책임의 핵심 가치는 합헌성, 준법성, 윤리성, 공정성, 투명성, 인권성, 지속성 등이다(김태영 외, 2019). 공정성과 투명성에 기초해서, 무엇보다 시민들의 참여 또는 공공-시민 협치에 기초한 사회적 가치 실현 방법을 고민해야 한다.

3) 협동조합, 사회기업, 마을기업, 자활기업 등: 사회적경제와 사회연대경제

사회적경제 영역·활동과 사회적 가치는 매우 밀접한 연관을 갖는다. 그렇기에 사회적 가치 실현의 일차적 주체를 사회적경제 조직으로 보는 이들도 있다. 앞서도 이야

기한 것처럼, 그 대표적인 조직 형태 및 특징은 다음과 같다.

- 사회적기업: 이윤보다는 사회적인 문제 해결을 우선으로 하는 기업으로, 소외 계층의 경제 활동 참여 등 일자리 창출, 사회적 문제 해결을 고민하여 공공의 이익에 부합하는 사회적 가치를 창출하는 기업이다.
- 협동조합: 함께 소유하고 민주적으로 운영하는 것을 특징으로 하는 기업의 형태로, 지역의 일자리 창출 및 공동체 회복, 지역경제 활성화에 이바지하고 있는 저성장 시대의 새로운 대안경제 모델이다. 사회적기업과 달리 이윤의 분배가 가능하다는 특징을 갖는다.
- 마을기업: 지역의 필요와 문제를 누구보다 잘 아는 마을 주민이 주체가 됨으로 해서 지역의 문제 해결 및 마을 경제 체계의 자립, 그리고 공공성 및 사회의 가치를 실현하는 기업이다. 마을의 자원을 통해 마을의 문제를 해결한다는 점을 강조한다.
- 자활기업: 2인 이상의 기초생활 수급자 또는 저소득층이 상호 협력하여, 조합 또는 공동 사업자의 형태로 탈빈곤을 위한 자활 사업을 운영하는 기업의 형태로 취약계층의 일자리 창출과 사회 서비스 제공의 역할을 한다. 기본적으로 사회적 취약자가 중심이 된다는 특징을 갖는다.

각 조직에 따라 약간씩 특징이 다르지만, 협소한 범위의 경제적 가치를 넘어서서, 공동체와 사회의 발전에 기여할 수 있는 가치를 추구한다는 점에서 사회적 가치 실현과 분리되기 어렵다. 사회적 약자에 대해 일자리와 서비스를 제공하고 사회통합을 추진하며, 시장에서 제공되지 못하는 일자리를 창출하고, 지역사회 활성화와 공동체 복원을 이룰 수 있는 주요 주체들이다.

해피브릿지 협동조합은 프랜차이즈 시스템 문제 해결 즉 일자리를 지키고 공동의 경제공동체를 유지하기 위해서 주식회사에서 직원 협동조합으로 전환했다.^② 노인과 비영리 사회적 기업 방식으로 2006년부터 중증 장애인의 자립을 돕고 있는 ‘리드락’, 시민창업대회 참여에서 시작해 마을기업을 설립하고 그 성과를 통해 2014년부터 80세 이상 어르신에게 월 10만 원을 연금으로 지급하며 2016년에는 정읍시공동체활성화센터를 개소

② ——— 해피브릿지는 다양한 외식 브랜드를 운영하고 있는, 국내 최초 협동조합형 프랜차이즈 본사다. 또한, 프랜차이즈 연합 기구의 한 구성원으로서 조합원의 창업 지원과 소상공인 문제 해결에 앞장서고 있으며, ‘2019 제7회 대한민국마케팅대상’ 단체부문에서 공유가치경영 대상을 받았다.

해 마을 만들기엔 힘을 보태고 있는 정읍시 송죽마을공동체 역시 대표적인 사례들이다.

4) 시민사회와 시민, 개인: 사회참여와 사회혁신

사회참여(social participation)는 “공동체의 공동선·공공성을 추구하고, 개인의 이익을 넘어선 공적 이익 달성을 지향하며, 공동체의 질을 향상시키기 위한 자발적인 사회개입 활동”이라고 할 수 있다. 유사하게는 “지역사회의 공공성·공동선을 달성하고 타인의 삶의 질을 향상시키기 위한 시민들의 지역사회 활동 참여”를 뜻하는 시민연계(civic engagement)가 있다. 이 때 사회참여의 주체로서 ‘시민’이 상정되는데, 이 때 시민이란 시민성 또는 시민권을 가진 사회구성원이라고 할 수 있다. 시민성은 사회 구성원에게 공통된 속성 또는 의무적 측면을 말하는데, 자발성, 자율성, 공동체에 대한 소속감과 연대의식, 공적 활동에 대한 개입 등을 말한다.

전통적으로 개인적 차원의 시민 또는 집단적 차원의 시민(시민사회·시민사회단체)들은 이 사회참여를 통해서 공동체와 사회의 발전에 기여할 수 있는 사회적 가치를 실현하게 된다. 이를 범주화하면 다음과 같다.

[표3] 사회참여의 영역과 활동

	개인적 차원	집단적 차원
지역사회 활동	자원봉사 활동	사회적경제조직 활동
	기부 활동	지역사회 공공 활동
	지역단체(동호회 등) 참여 활동	주민자치 활동
정치참여 활동	정치·사회의제 논의 참여	정당참여 활동
	선거 참여	사회단체참여 활동
	투표 참여	정당 조직화 활동
	—	사회단체 조직화 활동

시민들은 사적 영역과 공적 영역을 막론해서 다양한 사회참여 활동을 통해 민주적 의사결정 과정에 참여하는 한편, 환경의 지속가능성을 높일 수 있다. 또한 윤리적 소비 활동을 통해 사회경제적 조직의 활성화에 역할을 하는 한편, 국내외 비윤리적 기업 제품 사용에 반대할 수 있다.

최근에는 이런 사회참여 활동과 구별되어 사회혁신 활동을 통한 사회적 가치 실현도 중요하게 이야기된다. 양극화, 저출생고령화, 미세먼지, 환경위기 등 복잡하고 다양한 사회문제를 해결하고 사회적 요구를 충족시키기 위해서는 지금까지와 다른 아이디어와 방법이 필요한데, 이를 사회혁신이라고 할 수 있다. 그리고 그것은 성격상 중앙정부 중심 또는 하향식(top-down) 방식이 아니라 현장 중심과 주민(시민) 주도성이 강조된다는 점에서, “시민 주도로 사회문제를 해결하고, 정부는 뒷받침하는 국민이 주인인 정부”가 현 정부가 지향하는 사회혁신 추진체계라고 할 수 있다.

주민의 참여를 통해 지역의 난제였던 주차문제를 해결하고자 한 서울시 금천구 행복주차골목 프로젝트, 시민-전문가-지방정부가 함께 참여해 만든 순천시 ‘기적의 놀이터’, 노후주거지 개선과 환경 관리에서 시작해서 지역에서 에너지전환과 자립을 실현하고 에너지산업 분야 개척을 모색하고 있는 서울시 ‘성대골 에너지자립마을’이 대표적인 사례들이다.

생각해봅시다

1

- 현재, 우리 사회가 해결해야 할 주요한 사회문제는 무엇이고 그 이유는 무엇인지 생각해봅시다.
- 현재, 우리 사회가 추구해야 할 사회적 가치는 무엇이고 그 이유는 무엇인지 생각해봅시다.
- 내가 실현할 수 있는 사회적 가치는 무엇이 있을까요?
그리고 실현을 위해 내가 활용할 수 있는 자원과 내가 표현할 수 있는 정당성은 무엇인지 생각해봅시다.
- “내가 생각하는 사회적 가치는 ○○이다”를 완성해봅시다.
- 사회적 가치가 포괄하는 13가지 내용의 세부 사항을 살펴보고, 이를 실현하기 위해 ‘우리 사회가 변화해야 할 것’을 한 가지씩 생각해봅시다.
그리고 여기에 포함되지 않은 사회적 가치 내용이 있다면 어떤 것이 있을까요?
- 사회적 가치 실현을 위한 우리 기관의 사업이 기업의 사회적 책임(CSR) 또는 공유가치 창출(CSV) 활동과 무엇이 다른지 생각해봅시다.
- “내가 생각하는 우리 기관의 사회적 가치는 ○○이다”를 완성해봅시다.
- 영국NHS(국가보건서비스)는 서비스 기획 조달 과정에서 사회적 가치를 구현하기 위한 핵심적인 접근방법으로 3가지를 규정하고 있습니다. 그 내용은 무엇이며, 우리 기관의 업무 접근방법과 비교할 때 어떤 시사점이 있는지 생각해봅시다.
- 우리 기관이 위치한 지역에서 사회적 가치 실현을 위한 생태계 조성을 위해 우리 기관이 할 수 있는 역할은 무엇인지 생각해봅시다.

2부

공공기관과 사회적 가치

- 1장. 사회적 가치 실현, 왜 공공기관인가?
 - 2장. 공공기관이란? : 공공기관 범위 확장의 필요성
 - 3장. 공공기관의 사회적 가치
 - 4장. 공공기관 사회적 가치 실현 분야와 내용
- 생각해봅시다 2

사회적 가치 실현, 왜 공공기관인가?

앞에서 사회적 가치를 “사회·경제·환경·문화 영역의 여러 문제를 해결하고, 개인의 이익을 넘어서서 공동체와 사회의 발전과 변화를 가져올 수 있는 가치 및 그 활동”이라고 정리하였다. 따라서 사회적 가치를 지향하는 활동은 사회 전 영역에서 실행되어야 하므로, 사회 모든 주체들의 참여가 요구된다.

하지만 현실적으로 이러한 가치가 실현되기 위해서는 일정한 지침 역할을 할 정책, 그 정책을 수행할 수 있는 주체 그리고 그것을 실현하기 위한 자원이 확보되어야 한다. 다시 이야기하면 사회적 가치에 대한 사회적 공감과 합의, 그에 대한 기준을 제공할 수 있는 정치와 행정의 노력, 다양한 자원을 결합해서 이를 실행할 주체가 필요하다.

그런 점에서 사회적 가치 실현을 위해서는, 공공기관의 역할이 중요할 수밖에 없다. 기본적으로 조직의 목표 자체가 공공성이나 사회적 가치와 분리될 수 없으며, 큰 틀에서 정책·행정의 방향을 벗어나지 않고, 무엇보다 사회적 가치를 실현할 수 있는 자원을 특히 지역사회 차원에서 확보하고 있기 때문이다. 그렇기에 공공기관은 그 어떤 영역이나 주체보다 먼저 사회적 가치를 실현하는 선도적 역할을 할 수 있고, 그 실현의 과정과 결과를 다른 영역과 주체들에게 확산시킬 수 있다.

공공기관이란? : 공공기관 범위 확장의 필요성

1. 법의의 공공기관 개념과 유형

공공기관을 엄밀하게 규정할 경우에는, 정부의 투자·출자 또는 정부의 재정지원 등으로 설립·운영되는 기관으로서 「공공기관운영법」에 따라 기획재정부장관이 지정한 기관을 가리킨다.

김현희 등(2018)에 따르면 협의의 공공기관의 규범적 개념 징표로는 ① 국가 또는 지방자치단체 및 이들에 의하여 설립된 법인으로서(주체), ② 사회의 공익 실현을 그 수행목적으로 하며(목적), ③ 국민과 주민에게 생존배려를 위하여 필요한 재화와 역무의 제공을 사업의 내용으로 하면서도(임무), ④ 수익성 내지 영리추구도 목적으로 한다는 점 등을 들 수 있다.

[표4] 공공기관의 유형과 요건

유형 구분	공통 요건	지정 요건(원칙)
공기업	시장형공기업	자체수입비율 ≥ 50%
	준시장형공기업	직원정원 ≥ 50인
준정부기관	기금관리형	자체수입비율 ≥ 85% (& 자산 2조원 이상)
	준정부기관	자체수입비율 50~85%
	위탁집행형	국가재정법에 따라 중앙정부의 기금 관리
	준정부기관	기금관리형 아닌 준정부기관
기타 공공기관	공공기관 중 공기업과 준정부기관을 제외한 공공기관	

이러한 기준에 따르면 국내 공기업은 전체 339개가 된다. 우선 시장형 공기업으로는 한국가스공사, 한국전력공사, 주식회사 강원랜드, 인천국제공항공사, 인천항만공사 등 16개가 있다. 준시장형 공기업으로는 한국조폐공사, 한국마사회, 한국도로공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사 등 20개가 있다.

기금관리형 준정부기관으로는 사립학교교직원연금공단, 영화진흥위원회, 국민연금공단, 근로복지공단, 신용보증기금, 공무원연금공단, 한국자산관리공사 등 16개가 있다. 위탁집행형 준정부기관으로는 한국재정정보원, 한국장학재단, 한국국제협력단, 한국관광공사, 한국농어촌공사, 한국가스안전공사, 한국에너지공단, 국민건강보험공단, 국립생태원, 한국고용정보원, 한국교통안전공단, 한국소비자원, 한국원자력안전기술원, 도로교통공단 등 77개가 있다.

기타 공공기관으로는 경제인문사회연구원, 한국노동연구원, 한국수출입은행, 노사발전재단, 한국사회적기업진흥원, 국립해양박물관, 중소기업은행, 한국산업은행, 한국원자력안전재단, 국방과학연구소, 한국문화재단 등 210개가 포함된다.

이에 따른 인원 분포도는 다음 그림과 같다(공공기관 경영정보 공개 시스템, 2019).

[표5] 공공기관 유형별 인원 규모

	2014	2015	2016	2017	2018	2019(2/4)
전체	304,582	314,748	328,480	346,412	382,872	407,181
공기업	119,668	122,444	126,912	132,541	139,814	145,900
시장형	55,648	57,151	59,888	62,097	64,138	65,778
준시장형	64,020	65,293	67,024	70,444	75,676	80,122
준정부기관	85,997	88,299	93,263	99,820	113,219	119,485
기금관리형	21,471	21,879	22,801	24,784	28,644	29,760
위탁집행형	64,526	66,420	70,462	75,036	84,574	89,725
기타공공기관	98,917	104,005	108,305	114,051	129,839	141,797

※ 공공기관(부설기관 포함)의 임원, 정규직에 대한 총 정원

2. 광의의 공공기관 개념과 '사회적 가치 기본 법안'의 규정

공공기관을 광의로 해석할 경우에는 개인의 이익이 아닌 공적인 이익을 목적으로 하는 기관으로서 국가 또는 지방자치단체는 물론 공기업·준정부기관(준정부조직)까지 포함하는 모든 행정주체를 의미하는 것으로 볼 수 있다.

구체적으로 「기본법안」은 적용대상인 공공기관을 중앙행정기관, 지방자치단체, 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관, 「공공기관운영법」에 따른 공공기관 등으로 그 범위를 정하고 있다.

- 중앙행정기관(대통령 소속기관 및 국무총리 소속기관·보좌기관을 포함)
- 지방자치단체(「지방자치법」 제121조에 따른 기관을 포함)
- 중앙행정기관 또는 지방자치단체의 소속기관
- 「공공기관의 운영에 관한 법률」 제5조에 따른 공공기관
- 「지방공기업법」 제5조에 따른 지방 직영기업, 같은 법 제49조에 따른 지방공사, 같은 법 제76조에 따른 지방공단
- 「지방자치단체 출자·출연 기관의 운영에 관한 법률」 제5조에 따른 출자기관 또는 출연기관
- 그 밖에 대통령령으로 정하는 기관

실제로 정부와 지방정부의 정책적 영향력을 고려할 때, 사회적 가치 실현의 주체로 공공기관에 중앙정부와 지방자치단체를 포함시킬 필요가 있다. 정부가 가치 및 자원의 분배 역할을 담당하기 때문이다. 또한, 다른 공공기관들이 사회적 가치 실현의 중요성을 이해하고 시행하기 위해서는 '정부 정책'의 변화가 먼저 이뤄져야 한다. 그리고 중앙정부와 지방정부가 공공조달·구매를 통해 사회적경제 부문의 활성화 및 지원 생태계 조성에 앞장설 수 있고, 민간 부문과의 협치를 통해 사회적 가치 실현의 범위를 확대할 수 있기 때문이다.

실제로 현 정부는 100대 국정과제에서 사회적 가치의 실현과 직간접적으로 관련된 다수의 과제를 제시하고 있으며, 공공기관들이 사회적 가치를 적극적으로 실현할 것을 명문화해서 규정하고 있다. 또한, 공공부문 평가 체계의 수정을 통해 사회적 가치 요소를 반영한 경영평가지표를 도입했다.

공공기관은 고유의 설립목적에 기반 하여 공공복리 증진, 국민생활의 편익 증진, 국민경제발전 이바지 등 공적인 이익을 추구한다. 또한 많은 공공기관들이 사회적 책임(CSR) 차원에서 사회공헌 활동을 전개하는데, 이 모두는 사회적 가치 실현으로 이어진다. 나아가 조직 운영 및 공공서비스 진행 과정에서 함께하는 지역 공동체, 하청 업체 등 조직 외부 영역까지 사회적 가치를 확산시키는 작업도 진행하고 있다.

문재인 정부 들어 사회적 가치가 최우선 국정과제가 되고 경영평가에 관련 배점이 높아지면서 주요 공공기관들은 전담 부서를 신설하고 사회적 가치 내재화를 위한 작업을 진행 중이다. 이에 한국가스공사, 한국수자원공사, 한국철도공사, 한국토지주택공사 등 4개 공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 전략 방향과 성과 사례들은 다른 공공기관 들에게도 많은 시사점을 줄 수 있다.

1. 한국가스공사의 사회적 가치

1) 공사의 설립목적과 핵심사업

한국가스공사법 제1조에 따르면 한국가스공사의 설립목적은 '가스를 정기적으로 안정되게 공급할 수 있는 기반을 마련함으로써 국민생활의 편익 증진과 공공복리의

「한국가스공사법」 제1조(목적)

한국가스공사를 설립하여 가스를 정기적으로 안정되게 공급할 수 있는 기반을 마련함으로써 국민생활의 편익 증진과 공공복리의 향상에 이바지하게 함을 목적으로 한다.

향상에 이바지 한다'이다. 국가의 핵심 에너지원인 가스를 다양한 수요에 맞게 차질없이 공급하는 것이 공공의 가치에 부합한다는 관점이 담겨 있다.

한국가스공사는 해외에서 액화천연가스를 수입해 이를 기화시켜 국내 발전소 등지에 공급하거나 일반도시가스회사에 공급한다. 단계별 핵심사업은 ▲도입수송, ▲생산공급, ▲판매 건설 등 3가지로 구성되는데, 이 과정을 수행함으로써 안정적인 에너지 공급기반을 만든다. 1986년 10월 국내 최초로 인도네시아로부터 LNG를 도입한 이래 도입량은 해마다 급증해 2018년 3,817만톤에 이르렀고, 공급 안정성을 도모하기 위해 인도네시아, 말레이시아, 부루나이, 카타르, 호주, 오만, 미국 등으로 도입선을 다변화했다. 국내 판매량 역시 2018년 기준 3,621만톤으로 2009년(2,464만톤)의 1.5배에 달하고 있다. 고유의 설립목적에 기반하여 공사가 추진하는 사업은 한국가스공사법 제11조(사업)에 명시돼 있다.

「한국가스공사법」 제11조(사업)

① 공사는 제1조의 목적을 달성하기 위하여 다음 각 호의 사업을 한다.

1. 도시가스의 제조·공급과 그 부산물의 정제, 판매
2. 천연가스의 인수·기지 및 공급망의 건설, 운영
3. 천연가스의 개발 및 수출입
4. 액화석유가스의 개발 및 수출입
- 4-2. 「신에너지 및 재생에너지 개발·이용·보급 촉진법」에 따른 수소에너지의 제조·공급 및 공급망 건설·운영
- 4-3. 「신에너지 및 재생에너지 개발·이용·보급 촉진법」에 따른 수소에너지의 개발 및 수출입
5. 위 1~4호의 사업에 관련되는 사업에 대한 연구 및 기술개발
6. 위 1~4 및 5호의 사업에 딸린 사업
7. 그 밖에 국가 또는 지방자치단체로부터 위탁받은 사업

2) 사회적 가치 내재화 및 성과

한국가스공사를 둘러싼 대내외적인 환경변화는 당초 공사 설립 목표를 재고하

는 계기가 됐다. 천연가스의 생산과 공급을 위한 인프라 구축 시장은 국내에서 양적 팽창이 어려운 시기가 도래했고 공사가 독점하던 과거와 달리 민간사업자에 개방하고 상호 협업이 필요한 상황이 됐다. 천연가스 판매량 역시 정체로 돌아서 공사 점유율은 하락세를 면치 못하고 있다. 따라서 도시가스 회사와 협업을 통한 마케팅 활성화가 절실한 상황이다. 이런 가운데 기존 사회공헌 사업 역시 단편적, 시혜적 활동 중심에서 공사의 특성을 좀 더 담아낸 특성화 또는 가치창출형 사업으로 전환이 필요하다는 지적도 커지고 있다.^③ 해외 사업 역시 자원개발 추진성과를 두고 민관혁신 TF를 중심으로 회의적인 평가와 함께 회생불가 사업에 대한 구조조정이 우선 과제라는 요구가 나온다.

이에 공사는 대내 부정적 요인을 극복하기 위해 사업 전반에 존재하는 가치사슬(‘밸류 체인’)에 사회적 가치를 조직에 체화시켜야 한다는 점에 공감하는 한편, 에너지 산업의 최신 흐름인 신재생·4차 산업혁명이 융복합된 사업을 시작하기로 방침을 정했다.

[표6] 한국가스공사 경영환경 분석 및 시사점

경영환경	시사점
대내 • 건설사업 정체가 진입으로 일자리 환경 악화 • 해외자원개발 사업 지속 성장동력 강구 • 가치 창출형 사회공헌사업으로의 전환 필요	→ • 공사 業 전체 밸류 체인의 사회적 가치 내재화를 통한 신성장동력 확보
대외 • 에너지 산업에 다양한 분야의 사업자 출현 • 4차 산업혁명으로 산업 간 융복합 가속화 • 신재생 투자비 하락으로 경제성 향상	→ • 신재생, 4차 산업혁명이 융복합된 사업 런칭으로 에너지 산업 변화 동참
정부 정책 • 청년 및 사회적 기업 창업 지원 강화 • 공공부문 사회적 가치 관련 경영평가 제도화 • 청년 일자리 대책 4대 중점과제 발표	→ • 業 연계 청년 창업 활성화 및 사회적 기업 지원으로 창업혁신국가에 기여

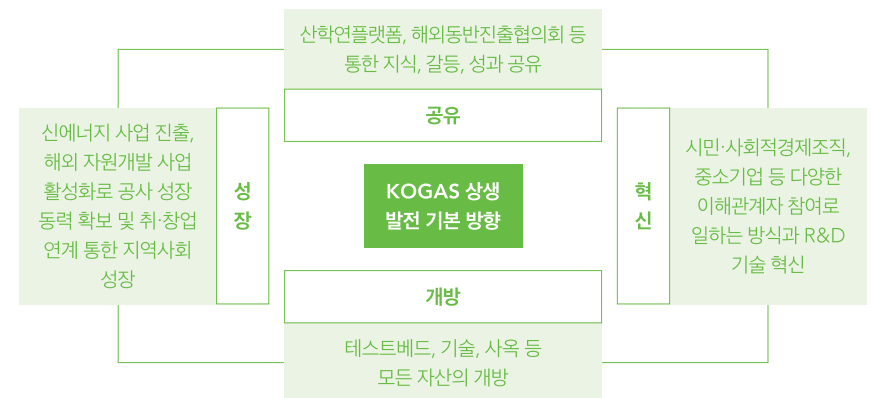
이 같은 문제의식을 기반으로 공사는 ‘개방과 공유, 혁신 성장을 통해 사업의 성장가치와 사회적 가치를 함께 끌어올리는 플랫폼’으로서 기본 역할을 정했다. 구체적으로는 기술, 사옥 등을 공공에 제공함으로써 ‘개방’을 실천하고 산·학·연플랫폼, 해외동

반진출협의회 등을 통해 지식 및 성과를 나눔으로써 ‘공유’를 실행하고 있다. ‘혁신’의 경우, 시민·사회적 경제 조직, 중소기업 등 다양한 이해관계자 참여를 통해 일하는 방식과 R&D 기술을 혁신하며, ‘성장’의 가치는 신에너지 사업 진출, 해외 자원개발 사업 활성화, 취·창업 연계 통한 지역사회 성장 등을 통해 달성할 계획이다.

사업 추진 과정에 존재하는 가치사슬(‘밸류체인’) 내에서 상생의 가치를 추구하는 과정은 다음과 같다. ①전체 사업 중 사회적 가치를 창출할 수 있는 분야를 발굴하고, ②다양한 이해관계자와 함께할 수 있는 사업을 수행하며, ③R&D, 기술개발, 국산화, 인재양성, 사회공헌 등 투자를 추진하는 순서다. 이를 통해 사회적 가치를 조직에 내재화시켜 가치창출의 생태계를 구축한다는 것이다.

세부적으로 살펴보면 ‘사회적 가치 창출 분야 발굴’ 단계에서는 밸류체인 내에서 창출 가능한 일자리나 동반성장 실행, 사회적 기업 지원 등 유형별 목표를 구체화한다. ‘이해관계자와 사업 추진’ 단계에서는 발굴된 사회적 가치 사업을 특성별로 구분하고 공사의 역할을 명확히 한다. 마지막 ‘투자 추진’ 단계는 기존 사업 영역을 넘어 사회적 가치를 추구할 수 있는 분야를 발굴하고 미래를 대비하는 투자를 꾀한다. R&D, 인재육성, 금융산업(보험·프로젝트 파이낸싱) 동반진출 등이 대표적이다.

[그림3] 한국가스공사의 사회적 가치 창출 플랫폼



③ — 2017년 35개 사업에 56억원이 집행됐으나, 행사지원 등 단순 후원형 사업이 49%에 달했음

— 에너지 효율향상 및 노숙인 일자리 마련 프로젝트 '열효율 개선사업'

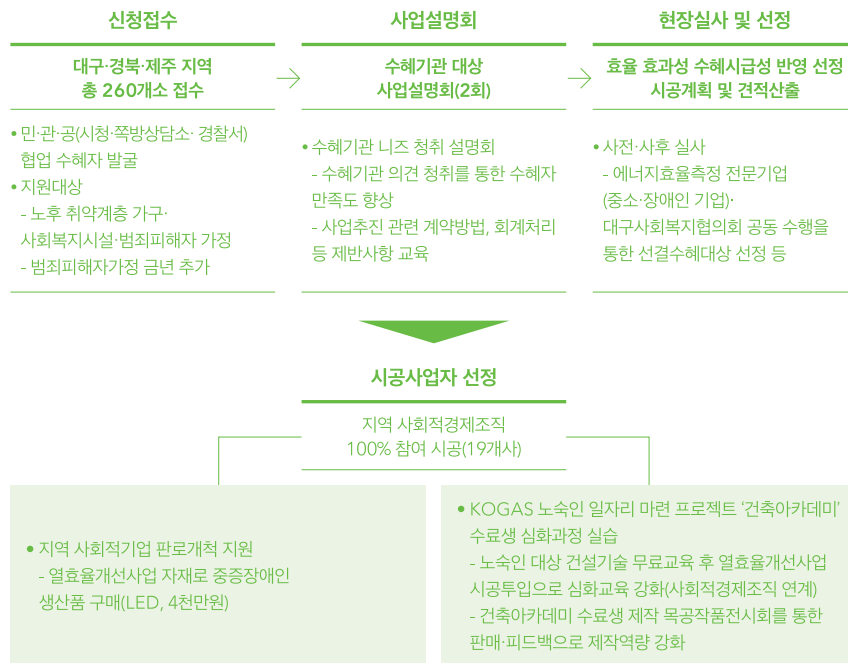
• 추진배경 및 방향

- 저소득가구·사회복지시설의 에너지복지 향상과 지역 사회적기업의 지속가능한 성장을 위한 경쟁력 제고 지원방법 필요
- 지역의 높은 노숙인 비율(대구 1,092명, 전국 전체 9.6%)
- 노숙인 일자리 필요성 증대(노숙인 구직 시 가장 필요한 것 : 취업알선·구직정보 17.2%)
- 노숙인 자활 및 취약계층 에너지복지 구현을 통한 사회적 가치 실현

• 사업 주요 내용

- 저소득 가구 및 복지시설의 보일러, 단열, 창호 등 개·보수 공사를 통한 열효율 개선
- 사회적기업 등 사회적경제조직 100% 시공 참여로 역량 강화 & 기업 일자리 기반 제공
- 노숙인 일자리 마련을 위한 건설기술 무료교육(건축아카데미) 후 열효율 개선사업 투입

• 추진방법 및 노력



• 추진성과

- 2018년 열효율개선사업 사회적 가치 창출 성과
 - : 총 159개소 열효율 개선(가구 67, 시설 92)
 - : 사회적경제조직 시공 참여를 통한 지역경제 활성화(19개 참여, 매출액 1,105백만원)
 - : 간접일자리 25명 창출
 - : 자재 구매를 통한 지역 사회적 기업 판로 개척(4천만원)

2018년 에너지효율개선 효과	연간 에너지 절감량	연간 CO ₂ 절감량	연간 에너지비용 절감액
	49만kWh	23만kg	3,600만원

- 한국가스공사 일자리 마련 프로젝트 '건축아카데미'를 통한 노숙인 취업(13명)
- : 누계 27명(2017년 이후)



— 사회적경제 조직 클러스터화 및 온라인 유통망 구축 지원

• 추진배경 및 방향

- 사회적경제 활성화 추진에 따라 지역별 사회적 경제조직 특성화 계획 마련 추진
- 식품, 카페, 가내 수공업 중심의 영세한 지역 사회적 경제조직의 사업 구조
- 지역 현안 참여 및 일자리, 사회적기업 육성 등 다양한 사회적 가치 구현 필요
- 단순 구매를 넘어선 지역 특성화에 맞는 지속가능한 사회적기업 육성 방안 마련 필요

[프로젝트① : 안심 팩토리]

• 사업 주요 내용

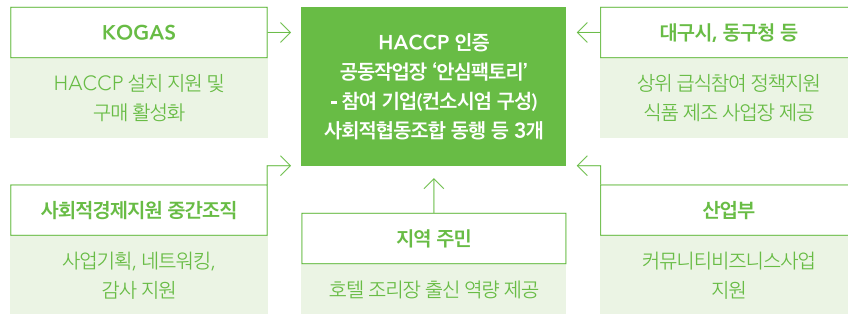
- 지역 식품업 업종의 사회적 경제조직을 대상으로 HACCP 인증 지원을 통한 식품 작업장

마련으로 상위 급식 시장으로의 진출 기반 마련 및 일정 수익분 취약계층 청소년 먹거리 문제(결식 등) 재원으로 활용하는 사업

- 도시락 및 상위 급식(학교 등) HACCP 의무 적용에 따라 영세 사회적기업 두 번째 도약 마중물 절실

• 사업 추진 구조 및 추진 노력

- 정책(정부 지자체)·재정(한국가스공사)·역량(지역주민)이 결합된 대표적 사업 형태
- 사업 선정에서 홍보까지 전방위적 지원 노력



• 추진성과

- 영양사 1명 기 채용 후 HACCP 교육 완료. 예비군 입찰 진행
- 식품분야 영세 사회적 경제조직의 상위시장(급식 등) 진출 기반 구축

[프로젝트② : 사회적경제 종합 유통 채널 온라인 전용몰 구축]

• 사업 주요 내용

- 공공기관 최초로 사회적경제 온라인 전용몰 구축 지원으로 지속가능한 사회적경제 판로개척 및 정착 지원을 위해 지역 사회적기업과 협업

사회적기업	사회적협동조합	장애인표준사업장	장애인기업	여성기업
26	5	2	3	5

- 전 직원 회원가입 및 시스템 지속 개선(전자 견적기능 운영 등)

- 2019년 모바일 버전 개발 및 일반인 대상 개방으로 판로 확대 추진 중



• 추진성과

- 지역 사회적 경제조직 온라인망 구축에 따른 마케팅 활성화 기반 마련
- 전용몰 통한 지역 사회적경제 제품 구매액 12억원 돌파

3) 향후 추진 방향

사회적 가치 창출을 위해 한국가스공사가 새롭게 정립한 사업 추진 방향은 크게 '국내', '해외', '4차 산업혁명 대응', '상생 및 동반성장'으로 요약된다.

① 국내 천연가스 공급사업

국내 사업의 핵심은 에너지 수급 안정화다. 이를 위해 공급기지·배관 건설 및 안전 운영을 위한 보장사업을 적기에 추진할 방침이다. 또 사회적 가치 구현이 구호에 그치지 않도록 계약제도도 개선한다. 물품·용역의 실적 제한 기준과 선금금 조건을 완화하는 등 관련 규정을 개정한다. 또 LNG수송선에 탑재하는 가스 창고, 이른바 화물창의 국산화(KC-1) 기술을 바탕으로 해외 신규 수송선 수주 등을 추진한다.



② 해외사업

해외사업의 경우, 자원개발사업 밸류체인별 사업 특성, 기능, 구조를 감안해 3단계로 사회적 가치를 구현할 계획이다.

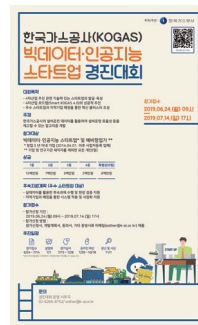
[표기] 한국가스공사 해외사업 분야 사회적 가치 추진방법

분류	추진방법	실행조직	단계
상류	사업 특성상 민-공 전문기관 간 협업을 통한 역량 및 리스크 관리 강화에 집중	해외자원협회에서 구성 및 추진 중인 협의회를 활용	공사 상생 및 미래투자
중류	참여 가능한 기존 사업에 연관사업 진출 분야를 확대	사업 진출 분야별 민-공 협의회 구축 (보험, 프로젝트 파이낸싱 등) KOGAS LNG 해외사업을 벤더(도매업체)로 등록해 자원협의회(가칭) 구성. 이를 통해 공사의 주도적 역할 정립	①Introduce + ②Recommend
하류	민-공 전문기관 간 협업을 통한 사업 수주로 진출 지역을 확대 참여기업 수를 확대하기 위해 국내 사업에서 추진 중인 테스트베드 사업을 연계해 추진	해외사업 진출협의회 등 협의회 적극 활성화	③Partner

에너지 인프라 수출사업도 추진한다. 국내 LNG 설비 운영 노하우를 바탕으로 민간과 공동으로 해외 인프라 사업에 진출할 계획으로 대기업이 설계·조달·시공을 맡으면, 중소기업이 자재를 제공하고 공사가 운영 및 보수를 맡는 방식이다.

③ 4차 산업혁명 대응 및 신사업 적기 착수

4차 산업혁명에 대응하기 위한 과제도 있다. 공사의 생산·공급설비 운영 및 경영 효율성을 강화하기 위해 10대 시범과제를 도출, 협의회·전문기관의 자문을 받은 뒤 중합추진계획을 마련할 계획이다. 특히 이 과정에서 스타트업을 활용해 각종 데이터 분석을 실시, 현장에 적용한다는 방침이다. 이밖에 수소, LNG 충전소 등 천연가스 기반 신사업을 적기에 추진해 사회적



가치를 창출할 계획이다.

④ 상생 및 동반성장

지역 공동체 및 지역 기관과 상생도 진행한다. 대표적인 게 창업경진대회, 사회적 경제 조직 지원 통한 창업지원이다. 천연가스 및 수소기술 국산화를 위해 산업기술진흥원(KIAT)과 협업을 통해 기술혁신을 주도할 계획도 있다.



1) 공사의 설립목적과 핵심사업

한국수자원공사법 제1조에 따르면 한국수자원공사의 설립목적은 ‘수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선함으로써 국민생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지 한다’이다. 이는 공공재로서의 물을 개발하고 관리하여 국민들에게 부족함 없이 깨끗한 물을 안정적으로 공급함으로써 국민의 삶의 질을 높이는 공공의 이익을 목적으로 함을 의미한다.

「한국수자원공사법」 제1조(목적)

한국수자원공사를 설립하여 수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선함으로써 국민생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지함을 목적으로 한다.

이러한 설립목적에 따라 한국수자원공사는 지난 50여 년간 시대의 요구에 따라 유역조사, 산업단지 개발, 다목적댐 및 광역상수도 건설 운영 등 물 관리를 통한 국가 경제발전과 국민 생활수준 향상을 위해 그 역할을 다해왔다. 댐·보 등 54개의 수자원 시설 물과 48개의 광역 상수도 및 공업용 수도를 운영 관리 하고 있으며, 물 특화 스마트 수변 도시 조성, 신재생에너지 개발 등을 수행하고 있다. 최근에는 물관리 일원화라는 국가 물 관리 정책의 큰 변화 속에서 유역 중심의 통합물관리로 지속가능한 물순환 체계를 완성하고, 모든 국민에게 차별 없는 고품질의 물 서비스를 제공하기 위해 다양한 노력을 기울이고 있다. 고유의 설립목적을 기반으로 공사가 추진하는 사업은 한국수자원공사법 제9조(사업)에 명시돼 있다.

「한국수자원공사법」 제9조(사업)

① 공사는 다음 각 호의 사업을 한다.

1. 수자원의 종합적인 이용·개발을 위한 다음 각 목의 시설의 건설 및 운영·관리

- 가. 다목적댐 및 생활용수 등의 공급을 위한 댐(수력발전시설을 포함). 다만, 농업용수만을 공급하는 댐은 제외한다.
- 나. 하구둑 및 다목적용수로

다. 내륙주운(內陸舟運) 및 운하시설

라. 그 밖에 수자원의 종합개발과 그 이용을 위한 시설

2. 수도시설(일반수도 중 지방상수도 및 마을상수도는 제외한다)의 개발과 이용에 관한 다음 각 목의 사업

가. 수도시설의 건설

나. 수도시설의 사용 및 유지·관리

다. 수도시설의 사용 및 유지·관리 등을 위한 시설의 정비

3. 제1호가목의 댐의 수질조사

4. 둘 이상의 지방자치단체에 공급되는 상수원(이하 ‘광역상수원’이라고 한다)의 수질에 직접 영향을 미치는 지역의 하수처리를 위한 하수종말처리시설의 건설 및 운영·관리(국가 또는 공사가 전액 투자하거나 제4항에 따른 지방자치단체나 그 밖의 자로부터 위탁받은 경우로 한정한다)

5. 산업단지 및 특수지역의 개발. 다만, 공사가 시행하였거나 시행 중인 산업단지 및 특수지역의 개발과 관련된 구역에서의 개발로 한정한다.

5-2. 공사가 제1호·제2호·제4호 및 제5호에 따른 사업의 시행으로 개발·관리하는 수자원개발시설 및 수도시설과 부지 등을 활용한 「신에너지 및 재생에너지 개발·이용·보급 촉진법」에 따른 신·재생에너지설비의 설치 및 운영·관리

6. 다음 각 목의 요금 또는 사용료의 징수

가. 수자원개발시설 또는 수도시설에 의하여 공급되는 물 또는 전기의 요금

나. 수자원개발시설 및 그 수면(水面)의 사용료

다. 하수종말처리시설의 사용료

7. 제1호부터 제5호까지의 사업에 따르는 이주단지 등의 조성 및 공유수면의 매립

8. 제1호부터 제5호까지, 제5호의2, 제6호, 제7호 및 제12호의 사업에 관한 조사·측량·설계·시공감리·시험·연구·기술개발 및 기술진단

9. 수자원의 효율적 개발·이용 및 관리를 위한 기초조사 및 정보관리

10. 수자원개발시설 분야, 상수도 분야, 그 밖의 수자원 분야에 관한 기술지원 및 교육

11. 제1호부터 제5호까지, 제5호의2 및 제6호부터 제9호까지의 사업에 딸린 사업

12. 다른 법령에 따라 공사가 시행할 수 있는 사업

위 설립목적에 따른 한국수자원공사의 핵심사업은 물안심 서비스, 물나눔 서비스, 물융합 서비스로 구분할 수 있으며 세부 내용은 다음과 같다.

[그림4] 한국수자원공사 주요 핵심사업

 물안심 서비스	• 54개 수자원 시설물(댐, 보, 하구둑, 경인아라뱃길) 운영 관리 *용수공급 125억m³/연 (국가 전체의 60%), 홍수조절 53억m³ (국가 전체의 95%) • 통합 물관리, 노후시설 안정화, 재해기술 지원 등 국민안전 보장
 물나눔 서비스	• 48개 광역 및 공업용수도 운영 관리, 19개 수도시설 건설 중 *시설용량 : 17.7백만m³/일 (국가 전체의 48%) • 23개 지방상수도 및 13개 하수도 수탁운영 중
 물융합 서비스	• 사내의 스타트업 발굴·육성 등 물산업 혁신창업 생태계 조성 • 수변도시 개발 및 국가산업단지(구미) 조성 *시화멀티테크노밸리, 송산그린시티, 구미확장단지, 구미하이테크밸리 시행 중 • 부산 에코델타 스마트시티(국가시범도시) 조성 단계적 추진 • 수력, 조력, 태양광, 풍력 등 친환경 발전설비 운영 중 *시설용량 : 1,358MW (국내 1위 신재생에너지 사업자) ※ 국가 신재생에너지의 10% • 수상태양광, 수열 등 신규 물에너지 개발 활성화 • 파키스탄, 필리핀 등 12개국 17개 해외사업(총사업비 2.7조원) 수행 중

2) 사회적 가치 내재화 및 성과

한국수자원공사는 '18.3월 '물로 만드는 The 행복한 대한민국'이라는 슬로건 아래 「K-water 사회적 가치 실현 5개년 로드맵」을 수립하여 사회적 가치를 보다 효과적이고 지속적으로 실현하기 위한 발판을 마련하였다. '19년에도 지속가능성 확보, 구성원 내재화, 국민 체감성과 달성 등을 위해 전략체계와 과제 일부를 보완하여 ① 물인권, ② 안전 환경, ③ 양질의 일자리, ④ 맞춤형 서비스, ⑤ 클린책임 경영'이라는 5대 전략방향 중심으로 15대 전략과제 및 50개 세부과제를 도출하여 추진하고 있다.

사회적 가치 실현 추진 체계에 있어서는 국민과의 소통과 참여를 활성화하기 위해 학계, 중소기업, 시민단체 등 다양한 분야의 전문가가 참여하여 사회적 가치 실현 추진에 대한 의견을 제시하고 자문하는 '사회적 가치 위원회'를 신설하였으며, 대국민 양방향 온라인 소통플랫폼('단비톡톡') 개설, 국민이 직접 공공서비스 개발에 참여하는 서비스 디자인단('국민 행복디자인단') 운영, K-water 혁신과제 발굴을 위한 시민 참여 해커

톤 개최 등 국민과의 소통 채널을 다양화하고 국민참여를 확대하기 위한 프로그램을 도입하였다.

[그림5] 한국수자원공사 2019년 사회적 가치 15대 전략과제

비전	모두가 누리는 물복지 실현으로 국민 삶의 품격 향상				
전략 방향	물인권 보장	건강한 안전환경	양질의 일자리	맞춤형 서비스	클린책임 경영
전략 과제	• 물형평 실현 • 국지적 물부족 해소 • 취약계층 물인권 강화	• 시설물 안전 강화 및 물재해 사전예방 • 건강한 물순환 회복 • 친환경 도시 및 신재생 에너지 확대	• 고용 및 근로의 질 개선 • 청년, 민간 사회적 일자리 창출 • 혁신성장 마중물 역할 강화	• 국민이 원하는 서비스 제공 • 상생협력 및 공정경쟁 • 지역발전 및 지역경제 활성화	• 윤리경영 및 투명성 강화 • 인권 보호 및 노동권 존중 • 자율 책임 경영을 위한 내외부 견제
실행 체계	① 대외 소통 협업 활성화 ② 현장중심 활동 강화 ③ 내부구성원 변화관리				
성과 점검	• 사회적 가치 추진단 및 사회적 가치 위원회 Two-track 점검 • 성과관리시스템 활용 과제별 실적점검 및 상시 모니터링				

— 모두가 누리는 권리, 물인권

첫 번째 모두의 권리, 물인권 부문은 상수도 서비스의 도농간 격차를 없애는 물형평 실현과 국지적인 물 부족을 해소를 위한 대체 수자원 개발, 농어촌공사·지자체 등의 시설과 연계한 안정적인 물 공급 서비스 제공, 취약계층 물인권 강화를 위한 포용적 공공서비스 제공 등을 전략과제로 하였다.

• 물 서비스 취약지역 해소로 국민 물 복지 실현

한국수자원공사는 도시와 도서·산간지역 및 농어촌지역 간 수도서비스 격차를 해소하고 누구나 깨끗하고 안전한 물을 이용할 수 있도록 급수 취약지역의 물 인프라 투자를 적극적으로 추진할 계획이다. 물 소외지역의 먹는 물 보급시설 설치를 위한 예산을 증액하고(18년 : 238억원 → 19년 : 1,499억 원), 농어촌 지역의 지방 상수도 확충, 광역 상수도가 가까운 미급수 지역에 광역 상수도를 직접 연결하는 방안 등 지역 맞춤형 물 공급 방안을 마련하고 있다.

또한 서산시 대산임해지역과 같이 신규단지 개발 및 공장증설 등으로 인해 기존 지표수(담수)가 한계에 도달한 지역을 위해 대체수자원 개발을 적극적으로 추진하고 있다. 물 부족 지역의 특성에 맞추어 해수 담수화, 생활하수를 공업용수로 재이용하는 하수 재이용, 지하수 저류지 설치 등 다양한 대체수자원 확보 방안을 개발하여 물을 공급할 계획이다.

• 스마트 수도검침을 활용한 취약계층 사회안전망 구축

한국수자원공사가 수탁 운영하는 지방상수도 사업장은 주로 농촌지역으로, 급속한 인구감소와 고령화로 독거노인과 같은 사회 경제적 취약계층이 상대적으로 많이 거주하고 있다. 이러한 지역의 취약계층 고독사 문제는 사회적 이슈로 지속적으로 대두되고 있다. 이에 한국수자원공사는 수도의 경우, 전기나 가스와 달리 시간대별 사용량의 변동 폭이 크다는 점에 착안하여 수도서비스와 혁신기술을 융합하여 '취약계층 사회안전망 서비스'를 개발하였다.

우선, ICT 기술을 활용한 스마트 검침과 빅데이터 분석을 통해 홀몸 어르신 등 취약계층의 물 사용 패턴을 분석하였다. 이를 통해 정상 생활 여부를 실시간으로 판단하고 이상 징후 발생 시 지자체의 복지담당자와 가족에게 즉시 알림으로써 골든타임을 확보하고 신속한 구호가 가능하도록 하였다. '17년 고령군에서의 시범사업을 시작으로 '18년 고령 장흥 봉화군으로 확대하여 서비스를 제공하고 있으며, 그 성과를 인정받아 '18년 12월「2018년 정부혁신 우수사례 경진대회 국무총리상」을 수상하였다.



실제사례 독거노인 김○○(86세)의 물사용 패턴 이상(사용량 없음)으로 자택방문하여 골절상으로 거동불가 상태 발견, 입원 조치('18.8) ⇒ 골든타임 확보!

— 지속가능한 안전과 환경

두 번째 지속가능한 안전과 환경의 주요전략 방향은 물재해 예방과 물생태계의 복원, 친환경 개발등이다. 이를 위해 가뭄과 홍수에 대한 예경보를 고도화하고 재해에 대한 즉시 대응능력을 강화하면서 시설물의 내진성능도 지속적으로 보강하고 있다. 또한 수량, 수질, 생태, 재해예방 기능을 포함한 하천 통합관리 모델을 수립하고, 신도시건설에 물 순환기법 적용, 물로 특화된 신재생에너지 개발 등을 통해 더욱 안전하고 깨끗한 환경을 조성할 예정이다.

• 물 재해로 부터의 국민 안전 확보

최근 기후변화로 인한 집중 호우, 장기적 가뭄 등 물 재해 위험이 증가함에 따라 한국수자원공사는 물 관리 전문 기술과 경험을 바탕으로 관련 기관과의 협력을 강화하고 지자체를 지원하는 등 물 재해로부터의 국민 안전을 확보하기 위해 노력하고 있다. 한국수자원공사는 환경부(홍수통제소), 농어촌공사, 기상청, 지자체 등 다양한 기관이 보유하고 있는 정보를 통합하고 ICT기술, 드론 등 첨단기술을 활용하여 지역 맞춤형 '홍수통합관리시스템'을 구축하여 23개의 지자체를 지원하고 있다. 홍수통합관리시스템의 주요 기능은 하천 상황 실시간 모니터링, 단계별 홍수대응 기준 마련, 스마트 재난종합상황실 구축 등으로, 홍수 피해를 사전에 예방함으로써 국민의 안전과 재산을 보호할 수

있다. 또한 한국수자원공사는 '국가가물정보분석센터'를 설립하여 전국의 가물 정보 생산·제공, 가물취약지도 작성, 가물 예경보 등 대국민 가물정보 서비스를 제공하고 향후 발생가능한 극심한 가물에 대한 선제적 대응체계의 기반을 마련하였다.

• 지역사회와의 협업 소통으로 환경문제 해결

한국수자원공사는 주민 공감과 함께 지자체 지역대학 시민단체 등 다양한 주체들과의 협업을 통해 지역사회의 환경문제를 해결하는데 최선을 다하고 있다. 대표적인 예로 블루길, 베스 등 수생태계를 위협하고 주민의 피해를 유발하는 유해어종을 효과적으로 제거하기 위해 '16년부터 3년에 걸쳐 지역대학(안동대학교), 중소기업 등과의 공동연구 끝에 유해어종을 친환경 고품질 비료로 활용하는 기술을 개발한 것이다. 더불어 중소기업부와 공동으로 비료제조 설비를 개발 제작하고 친환경 비료생산 공장을 설립하여 공장운영권을 주민에게 이전하였다. 이를 통해 수생태계의 건강성 회복과 환경 보호 뿐만 아니라, 지역 소득과 일자리 창출효과까지 인정받아 '18년 11월 「2018년 인사혁신처 적극행정 우수사례 장관상」을 수상하였다.



— 양질의 일자리

간접고용 ZERO化, 일 생활의 균형을 위한 제도 개선 등을 통해 고용의 질을 높이고, 채용 확대와 수시채용 등을 활성화 하여 공공부문의 일자리 창출을 확대하고 있다. 또한 신규 사업 추진과 물산업플랫폼 기반의 중소 벤치기업 육성 및 해외 진출 지원을 통해 국내 물산업을 육성하고 민간부문의 일자리 창출을 위해 노력하고 있다.

• 공기업 1군 최초 비정규직의 정규직 전환 완료

한국수자원공사는 2018년 9월 공기업 1군 최초로 1,227명의 비정규직을 100% 정규직으로 전환 완료하였다. 정부의 가이드라인이 발표된 직후, 선제적으로 노사 전문가가 참여하는 '정규직 전환 결정 추진 기구'와 노동자 대표단(24명), 대내외 노사전문가(29명)로 구성된 '노사 전문가 협의체'를 구성 운영하였다. 이를 기반으로 정규직 전환 과정에서 노동자 대표단의 의견을 수렴하여 반영하고자 최선을 다하였다. 앞으로도 상시 지속적 직무에 대하여 비정규직의 채용을 금지하여 비정규직 Zero化에 앞장 설 것이다.

총계	직접고용			자회사 전환		
	계	기간제	파견·용역	계	기간제	파견·용역
1,227(100%)	459(37%)	224	235	768(63%)	11	757

※ 직접고용 및 자회사 전환 모두 정년보장(일반직무 60세, 고령친화직무는 65세로 연장)

• 오픈 플랫폼 구축을 통한 혁신적 물 산업 지원체계 마련

국내 유일의 물 전문 공기업으로서 한국수자원공사는 국내 물 분야 기업들의 경쟁력을 높이고, 물 산업을 활성화하기 위하여 '17년부터 오픈플랫폼 형태의 물산업 육성 전담조직인 '물산업플랫폼센터'를 개소하여 운영하고 있다.

새로운 기술(제품)을 개발하였음에도 성능 검증 및 사업화에 어려움을 겪는 기업들에게 한국수자원공사가 운영 관리 중인 시설 111개소(사업장 101개소, 연구인프라 10개소)를 테스트베드로 개방하여 기술성능을 검증하고 적용실적을 확보할 수 있도록 지원하였다. 또한 스타트업 보육 공간 구축, 펀드조성을 통한 자금 지원, 해외사업 동반

진출 등 국내외 판로개척까지 “기술개발 → 검증 → 사업화”에 이르는 흡수환 혁신창업 생태계를 구축하였다.

체계적인 중소 벤처기업 육성정책으로 '18년 총 192개社를 지원해 매출액 1,250억 원 증가, 민간일자리 1,389개를 창출하였다. 또한 해외사업개척단을 통해 3개국에 진출, 총 5개의 사업을 추진하였고 190억 원 규모의 후속 수출 또한 진행 중에 있다.



— 국민 중심의 맞춤형 서비스

네 번째 국민 중심의 맞춤형 서비스를 위해서 국민이 원하는 물 정보 및 서비스 제공과 건설 계약분야의 불공정 거래관행 해소, 댐주변지역 지원사업 등을 통한 지역경제 활성화 지원 등 다양한 노력을 기울이고 있다.

• 가정에서도 안심할 수 있는 수도물 Total Care 서비스 강화

한국수자원공사는 '14년 3월부터 수탁운영 중인 22개의 지방상수도 고객의 가정을 직접 방문하여 수도꼭지의 수질검사와 함께 수질 관련 정보를 제공(18년까지 약 27.5만건 서비스 제공)하는 '수도물 안심확인제'를 실시하고 있다. 한국수자원공사는 기존 '수도물 안심확인제'서비스에 옥내배관 진단 세척 서비스를 포함하여 국민이 더욱 안심하고 수도물을 마실 수 있도록 '수도물 토탈 케어' 서비스로 혁신하였다. 기존의 관세척 공법과 수도관 교체에 따르는 고비용 저효율의 문제를 해결하기 위하여 직원들이 혁신활동으로 아이디어를 도출하고 장비 제작까지 협업하여 직접 산소 얼음을 이용한 친환경 관 세척 기술을 개발해 특허(2건)를 취득 하였다. 이를 기반으로 '19년에는 가정을 직접 방문하여 수도꼭지 수질검사부터 배관진단 세척까지 제공하는 '수도물 토탈 케어 서비스'를 10개 지자체로 대상을 확대(18년 2개 지자체 시범운영)하여 운영할 계획이다.



• 지역 맞춤형 생태관광 프로그램 개발로 수변 공간 활용 제고

한국수자원공사는 댐·호수 등의 물 환경과 생태·문화 자원을 활용하여 국민 삶의 질을 높이고 지역을 활성화하기 위해 생태관광·교육 등 다양한 콘텐츠를 개발하고 서비스를 제공하는데 힘쓰고 있다.

대표적으로 환경부, 부산시 등과 협업하여 낙동강 하구역의 특별한 생태경관과 지역의 역사·문화자원을 혼합한 테마 프로그램을 개발하여 시범 운영할 계획이다. 프로그램 개발 과정에서도 시민이 직접 참여하여 전망대 복합공간을 개선하는 등 국민의 의견을 최대한 반영하고자 하였다.



대아동 연안사주 생태체험 철새공원 생태견학 체험 백도갯강 갯강생태계 체험 백도생태공원 생태해설 교육 전망대 복합공간(안)

또 금강유역에서는 대청댐 생태자원과 교육 콘텐츠를 결합하여 습지 탐방 · 수생태 교실, 환경 캠핑 등 청소년 맞춤형 교육 프로그램을 운영하고 있으며, 인천시 아라천에서는 유휴 부지를 활용하여 주민이 공간설계에 직접 참여하는 「생태환경이 숨 쉬는 놀이섬」 공간을 조성하고 있다.



물길따라 트레킹 친환경캠핑 습지생태탐방 생태예술체험 감돌고기 풍경제작

— 클린책임 경영

앞선 네 가지의 전략방향을 실행하기 위해 국민 눈높이에 맞춰 윤리 경영체계 및 투명성을 보다 강화하고, 인권과 노동권이 존중·보호될 수 있도록 프로세스를 정비하면서, 실질적인 자율 책임경영을 실현하는 것을 다섯 번째 전략방향으로 삼았다.

• 고도의 청렴 윤리 경영체계 확립

한국수자원공사는 투명하고 청렴한 조직문화를 조성하기 위해 청렴생태계 강화, 부패 Zero화 및 청렴윤리문화 확산 등의 과제를 선정하여 추진하고 있다. 청렴윤리위원회의 위원장을 사장으로 격상하여 위상을 강화하고 청렴 특별대책본부를 신설하여 CEO, 감사, 노조위원장을 공동 본부장으로 임명하였으며 분과별 과제를 선정하여 주기적인 회의개최를 통해 과제를 점검하고 있다. 또한 청렴시민 감사관을 확대하고 국민청렴혁신단을 발족하는 등 국민 눈높이에 맞는 청렴생태계 조성을 위해 전사적으로 노력하고 있다.

청렴비전	국민이 신뢰하고 구성원이 공감하는 청렴윤리기업		
공유가치	우리는 국민과 함께 새로운 가치를 창출하고 공유한다		
기본방향	국민이 참여하고 체감하는 청렴기업	소통·협력기반의 부패없는 조직구현	청렴이 기본이 되는 업무환경 조성
중점과제	청렴 생태계 강화	부패 Zero화	청렴윤리문화 확산

• 불공정 관행·제도개선 등으로 공정거래와 상생문화 선도

한국수자원공사는 투명하고 공정한 거래문화를 선도하기 위해 불공정한 거래가 발생할 수 있는 위험요인과 관행을 발굴하고 개선하기 위해 2019년 6월 한국수자원공사 맞춤형 공정문화 개선 방안을 수립하여 시행하였다.

주요 추진내용 중 하나는 ‘하도급대금 지급 절차 간소화’이다, ’19년 6월에 공공기관 최초로 조달청 하도급 지킴이 시스템과 내부의 대금지급 시스템 정보를 연계하여 하도급 대금 청구 및 지급 절차를 간소화 하였다. 이를 통해 보다 신속한 대금지급과 임금체불 예방의 효과가 기대된다. 또한 종합심사낙찰제의 대상이 되는 공사계약 중 추정가격이 300억원 이상인 대형공사는 전문공사 업체가 하도급업체가 아닌 직접 계약당사자가 되는 ‘주계약자 공동도급 방식’을 의무적으로 채택하도록 하였다. 또한 계약의 기초가 되는 원가산정에 있어 최저가격을 적용하는 관행을 줄여 현장 여건을 반영한 적정 단가가 적용될 수 있도록 제도를 개선하였고, 「공정거래 자율준수 내부 운영기준」을 수립하여 자율적인 공정거래 문화 정착을 위해 노력하고 있다.

3) 향후 추진 방향

한국수자원공사는 사회적 가치 실현 추진 체계를 기반으로 지속가능성을 확보하고 구성원의 내재화를 위해 변화관리를 강화할 계획이다. 또한 국민 소통과 참여를 더욱 활성화하여 국민과 함께 국민이 원하고 국민이 체감하는 사회적 가치를 지속적으로 추진하여 국민의 삶의 질을 높이고 사회적 가치 실현을 선도하는데 앞장 설 것이다

• 전사 사회적 가치 실현 추진체계 강화

한강·금강·낙동강 권역별 국민 행복디자인단 운영과 함께 국민 접점이 높은 현장에서 상향식(bottom-up) 과제를 발굴하여 추진하는 등 권역과 현장 중심의 활동을 확대하고, 사회적 가치 실현에 대한 미션을 내재화 하고자 사회적 가치 실현 노력 및 성과에 대한 홍보와 교육을 강화할 계획이다.

• 국민과 함께하는 물 기반 복지 서비스 개발 및 확대

물이용 환경이 상대적으로 열악한 취약계층을 대상으로 포용적 물 복지 서비스를 지속적으로 확대할 예정이다. 그 대표적인 예로 '18년 한국수자원공사에서 주최한 '물관리 혁신 대국민 아이디어 공모전'의 최우수 아이디어를 활용하여 개발한 '사랑샘터 서비스'를 본격 시행할 예정이다. '사랑샘터 서비스'란 물에 대한 접근성이 취약한 홀몸 어르신, 쪽방촌 주민, 노숙인 등을 대상으로 세탁 샤워 등이 가능한 특수차량을 제작하여 생활위생서비스를 제공하는 '찾아가는 물 복지 서비스'를 말한다. 서비스 개발 과정에서 지역 자원봉사단체와 협업하여 생활위생 서비스 제공뿐 아니라 의료·복지 상담, 아이용 봉사 등이 한자리에서 이루어지는 '찾아가는 종합 복지서비스'로 확대하였으며, '19년 8월부터 고령군 8개 읍 면에서 시범운영 후 개선방안 등을 반영하여 확대 운영을 검토할 예정이다.

• 국민 소통채널 확대 및 참여 프로그램 다양화

국민 소통채널을 확대하고 다양한 국민 참여 프로그램을 새롭게 도입하여 국민의 의견을 경청하고 참여를 보장하고자 한다. 이에 국민의 아이디어와 의견을 수렴하고 사업에 반영하기 위하여 국민과 함께 물과 관련된 주제와 사회적 문제 등에 대해 논의하는 '국민포럼', 국민의 자발적인 참여를 통해 과제 발굴부터 해결방안, 실행까지 소과정을 수행하여 다양한 서비스와 정책을 개발하는 '리빙랩(水上한 시민실험)'을 신규 도입하고 내부 성과관리에서 국민의 의견을 사업에 반영한 부서에 대하여 가점을 부여하는 등 다양한 제도를 신설하였다.

또한 '18년 공기업 최초로 시범 도입한 '국민참여 예산제도'를 '19년에는 본격적으로 확대해 국민이 사업제안부터 심사, 의결까지 직접 참여해 공감 소통할 수 있는 정책과제를 실현하고자 한다. 4개 분과별로 일반시민, 전문가로 구성된 '참여예산심의위원회'를 운영해 제안 사업을 심사(8-9월)하고, 국민 이사회 개최를 통한 의결(11월)등 국민 참여를 보장할 것이다. 사업선정 과정에서도 온라인 국민투표와 사업제안자, 위원회 위원의 현장투표를 실시하여 국민의 예산에 대한 관심을 높이고, 재정운영의 투명성을 제고할 것이다. 국민의 니즈가 담겨있고 국민체감도가 높은 사업을 지속적으로 추진해 나가기 위하여 2023년까지 점차적으로 국민참여예산 편성 또한 확대해 나갈 계획이다 ('19년 11억 → '23년 50억)

분야	분과	사업내용
물정책	지역 물 정책형	지역 물 환경, 물 문제 해결을 위한 사업 등
협업분야	물 환경 정책형	유역, 전국 단위 물 환경 정책 및 사업 등
국민 제안	사회적가치 실현형	국민 물 복지, 물 교육, 물 관련 벤처창업 등
분야	물 생활 밀착형	수돗물 음용률 제고, 국민 물 생활 개선 사업 등

1) 공사의 설립목적과 핵심사업

한국철도공사법 제1조에 따르면 한국철도공사의 설립목적은 ‘철도 운영의 전문성과 효율성을 높임으로써 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지한다’이다. 대한민국의 대표적 대중교통인 철도의 운영에 있어 안전하고 정확함을 바탕으로 철도 여객과 화물을 수송하고, 국민의 이동에 대한 기본권을 보장하는 교통복지 구현을 통해 국가와 공공의 이익에 부합한다는 취지를 담고 있다.

『한국철도공사법』 제1조(목적)

한국철도공사를 설립하여 철도 운영의 전문성과 효율성을 높임으로써 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

한국철도공사는 간선여객, 광역철도, 종합물류 영역을 중심으로 사업을 펼치고 있다. KTX, ITX-새마을, 무궁화호 등 지역과 지역을 잇는 열차운행을 통해 운송서비스를 제공하는 간선여객사업과 함께 경춘선, 분당선, 경의선 등 수도권 시·도민의 발이 되는 광역철도사업은 공사의 핵심사업이다. 간선여객사업은 일평균 37만명이 이용하고, 특히 2004년 개통한 KTX는 지난 2018년말 누적 이용객 7억명(국민 1인당 약 14회 이용)을 넘어섰다. 하루 320만명이 이용하고 있는 광역철도사업은 최근 서해선(소사-원시), 경강선(판교-여주) 등 도심을 촘촘히 연결하는 교통망을 구축하였으며, 또한, 종합물류사업을 통해서 컨테이너, 시멘트, 석탄, 철강 등 운송사업과 하역, 보관, 창고업 등 종합물류 기업으로의 도약을 꾀하고 있다. 고유의 설립목적을 기반으로 공사가 추진하는 사업은 한국철도공사법 제9조(사업)에 명시되어 있다.

『한국철도공사법』 제9조(사업)

① 공사는 다음 각 호의 사업을 한다.

1. 철도여객사업, 화물운송사업, 철도와 다른 교통수단의 연계운송사업
2. 철도 장비와 철도용품의 제작·판매·정비 및 임대사업
3. 철도 차량의 정비 및 임대사업

4. 철도시설의 유지·보수 등 국가·지방자치단체 또는 공공법인 등으로부터 위탁받은 사업
5. 역세권 및 공사의 자산을 활용한 개발·운영 사업으로서 대통령령으로 정하는 사업
6. 「철도의 건설 및 철도시설 유지관리에 관한 법률」 제2조 제6호 가목의 역 시설 개발 및 운영사업으로서 대통령령으로 정하는 사업
7. 「물류정책기본법」에 따른 물류사업으로서 대통령령으로 정하는 사업
8. 「관광진흥법」에 따른 관광사업으로서 대통령령으로 정하는 사업
9. 제1호부터 제9호까지의 사업과 관련한 조사·연구, 정보화, 기술개발 및 인력양성에 관한 사업
10. 제1호부터 제9호까지의 사업에 딸린 사업으로서 대통령령으로 정하는 사업

2) 사회적 가치 내재화 및 성과

한국철도공사는 공사의 설립목적과 사회적 가치 13개 구성요소를 반영해, 사회적 가치의 개념을 ‘철도 사업의 모든 영역에서 공공성 강화를 통해 국민 삶의 질을 높이는 데 기여하는 가치’로 스스로 정의했다. 철도가 추구하는 사회적 가치가 공공성 강화를 꾀하면서도 효율성과의 균형을 잃지 않겠다는 취지가 담겼다.

이에 공사는 ‘철도 공공성 강화’를 통한 사회적 가치 실현이라는 목표를 세우고 ‘스마트 안전 및 친환경 철도 구현’, ‘사회통합형 일자리 창출’, ‘보편적 철도서비스 확대’, ‘상생협력 및 지역발전 기여’, ‘소통과 신뢰의 윤리경영’ 등 5대 전략 방향을 수립했다.

[그림6] 한국철도공사의 5대 전략방향 및 추진과제

1	스마트 안전,친환경 철도 구현 ① 스마트 안전관리 시스템 구축 ② 노후철도 안전투자 확대 ③ 친환경 철도 구현
2	사회통합형 일자리 창출 ① 일자리 질 개선 ② 내부 일자리 창출 ③ 민간 일자리 창출
3	보편적 철도 서비스 강화 ① 철도중심 국민 이동권 강화 ② 교통약자 맞춤형 서비스 구현 ③ 공익법인 등 서민 교통비 절감
4	상생협력 및 지역발전 기여 ① 철도 상생협력 기회 확대 ② 공유경제 비즈니스 모델 다양화 ③ 지역경제 활성화 기여
5	소통과 신뢰의 윤리경영 ① 신뢰받는 철도 구현 ② 해피트레인 등 사회공헌 브랜드화

사회적 가치 실현을 위한 조직 정비도 이뤄졌다. 부사장을 중심으로 하는 ‘사회적가치실현추진단’을 출범하고(2018.5.), 미래전략실을 신설하여 사무국겸 운영총괄팀으로 뒀으며, 5대 전략방향에 맞춰 본사 내 5개 추진팀과 현장 일선의 지역본부와 차량정비단까지 포함한 17개의 지역추진단을 구축하여 일사분란하게 실행과제를 추진하고 점검하여 성과확산에 나섰다. 지역추진단의 역할은 본사의 실행과제를 전국단위로 가시화하고 지역사회와의 협력네트워크를 구축하는 것이 핵심이다. 그 결과 2018년 총 116개의 지자체, 관련기관 및 민간단체와의 협력네트워크를 구축하였다.

[그림기] 한국철도공사 사회적 가치 실현 네트워크



— 스마트 안전 및 친환경 철도 구현

한국철도공사는 2018~2023년에 8조 7000억 원을 투자해서 노후 철도차량과 시설을 대대적으로 교체하고 있다. 세계 최고 수준의 열차운행 정시율과 최첨단의 철도 관제시스템 위상에 걸맞게, 국민과 노동자의 안전을 위협하는 사각지대를 해소하겠다

는 것이다. 빠르고 정확한 철도에 더해 사람 중심의 더욱 안전한 철도로의 패러다임을 전환 중인 것이다. 이는 국민의 생명과 안전을 최우선으로 하는 정부의 국정운영 방침과 맥을 같이 한다.

• 스마트 철도안전관리시스템 구축

- 빅데이터 기반 안전분석시스템, 차량 시설물에 대한 IoT 원격감시시스템, 열차운행기록 자동분석 등 4차 산업혁명의 첨단 기술을 접목하여 시스템적 안전체계를 구축
- 국제기술안전관리기법 iESM(international engineering safety management) 도입, 차량 시설물 결함진단 및 검출기술 개발 등을 통해 철도안전관리체계를 고도화
- 원하청을 포함하는 산업안전보건 관리체계 도입하고 노동자의 작업장 안전기준을 강화함으로써 산업재해를 예방
- 건축물과 선로의 지진감지 및 내진성능을 확보하고, 선로변과 승강장 안전펜스, CCTV, 스크린도어를 확충함으로써 철도 이용환경을 개선

• 노후 철도 안전투자 확대

- 철도차량에 대한 정밀안전진단 및 잔존수명평가 등을 거쳐 신차를 구매하고 주요부품 관리 강화
- 이용객이 물리는 주요 노후역사에서 이용객의 안전과 밀접한 시설을 우선적으로 개량하고, 철도 운행선상의 선로, 신호, 통신 등 노후설비도 집중 개량

• 친환경 철도 구현

- 지하역사 미세먼지 측정장치 및 공기질 개선장치 설치, 미세먼지 저감 및 공기질 스마트관리 시스템 개발 등을 통해 미세먼지 저감대책 선도적 추진
- 2022년까지 철도 전문연구기관, 민간제작사와 차세대 ‘친환경 수소연료전지(하이브리드형)’ 차량을 개발하고, 친환경 철도차량 비율을 높임
- KTX에 이어 ITX-새마을도 ‘탄소발자국’ 친환경 인증(2018년, 환경부 저탄소 인증)
- 비닐 포장지를 종이로 교체하는 등, 영업장과 함께 철도역과 열차내 ‘비닐 및 플라스틱’ 1회용품 감축 대책 실행

— 사회통합형 일자리 창출

한국철도공사는 2018년 공기업 최대규모인 2,185명의 신규채용을 단행했고, 2019년에도 비슷한 규모를 채용한다. 직무능력 기반(NCS)의 블라인드 채용방식을 통해 채용과정의 기회가 균등하도록 하며, 고졸, 여성, 지역인재, 장애인 등에 대한 사회형 평적 채용기회는 더욱 확대하고 청년실업 해소에도 적극 나서고 있다. 또한, 노숙인, 저소득층, 미혼모 등 철도 울타리 내 민간 맞춤형 일자리 개발로 서민의 자립경제 조성에도 관심을 기울이고 있다.



• 일자리 질 개선

- 철도 내 비정규직 문제 해결을 통해 차별없는 일터를 조성하기 위해, 노사전문가 협의기구를 구성하고 전환방식에 대해 숙의를 거친 결과, 국민의 생명 안전과 관련된 업무 종사자는 공사가 직고용(1,466명)하여 철도 안전성을 강화하고 그 외 고객서비스 종사자는 관련 계열사의 정규직으로 전환하여 계열사의 전문성을 강화했음(2018년)
- 비정규직 용역계약 종료시점에 맞춰 단계적으로 정규직 임용 중(~2022년)
- 정규직 전환자에 대한 직무급제 도입 및 고령친화 직종(청소, 경비)의 정년 연장(60세→65세)
- 가족과 함께하는 날(매주 수 금), 시차출퇴근제 유형 확대(총 5개), 1/4연차 등 다양한 근무체계 도입, 자녀돌봄휴가제 신설 등을 통해 직원들의 일과 생활이 양립하는 근무환경(Work&Life Balance)을 지속적으로 확대

• 내부 일자리 창출

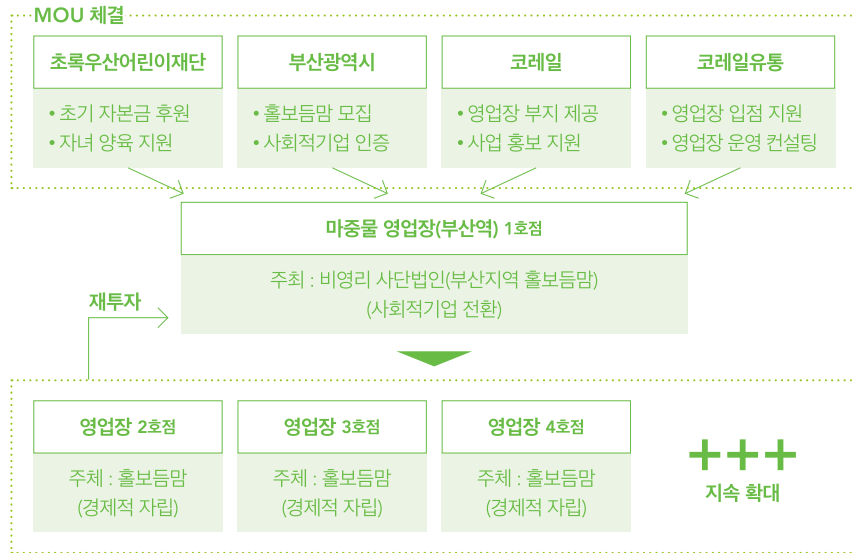
- 국가 철도망 확충, 철도 유지보수 안전성 강화, 퇴직 예정자 등에 대한 소요인력 예측을 통해 정원을 추가 확보하고(약 2천 명), 중장기 신규채용 로드맵 마련(18년 2,185명, '19년 2천여 명 등 매년 1천 명 내외)

- : 청년, 여성, 지역인재, 고졸, 장애인, 국가유공자 등에 대한 정부 권장 기준 이상 채용을 진행 하고, 사회형평적 기회 제공을 위해 특별전형 및 지역한정 등 채용의 내용도 개선
- 지역인재와 코레일 맞춤형 현장 실무형 인재(채용 시 업무적응도 높음) 채용이 양립되도록 산학협력 일자리학습제, 체험형 인턴제 운영 내실화

• 민간 일자리 창출

- 공사의 인프라를 활용한, 청년 구직자의 미래 일자리 육성
- : 철도 운영기관 취업에 가점이 있는 철도기술자격증 교육을 인재개발원과 실무현장에서 무상 교육 시행(18년 170명 → '19년 300명)
- : 중소벤처기업진흥공단·국방부와 협업하여 전역을 앞둔 청년장병을 위한 일자리 박람회 개최 (18년 서울역, '19년 대전역), 인재를 찾는 지역의 중소기업을 찾아가며 열차 내 취업멘토링 프로그램을 운영하는 '청년장병 희망열차' 운행 및 '서울역 취업상담센터' 상설운영 병행
- : 장애인이 직업적성을 찾고 미리 직업을 체험할 수 있는 '발달장애인 직업체험관' 개소(한국장 애인고용공단과 협업하여 대전과 경기도 수원에 철도역 직업체험관 입점)
- 취업 소외계층 등 사회문제 해결형 일자리 개발
- : 철도역의 노숙인 문제 해결을 위해 지자체와 협업하여 '노숙인 희망일자리 사업'을 추진하고, 서울역 노숙인 대상 역 환경정화 일자리 프로그램을 경부선 주요 역사로 확대함(18년 부산 역, 대전역, 청량리역 + '19년 수원역, 영등포역). 철도는 일자리와 급여를 지원하고 지자체는 주거 및 자활프로그램을 지원하여 노숙인들이 일자리를 얻어 가정과 사회로 돌아가도록 함
- : 저소득층 자활기업 확대를 통해, 저소득층에게 양질의 일자리를 제공함과 동시에 철도 이용객에게 할인된 가격에 주차와 세차를 하게함으로써 서비스도 개선
- : 미혼모의 '출산-양육-자립'을 돕기 위해, 부산역에 미혼모 창업카페 창업(18.11월)을 지원하고 이를 사회적기업으로 육성, 그 수익금의 일부로 추가 사업장을 창업하는 마중물 사업구조 지원
- 청년창업 지원을 통한 일자리 개발
- : 철도역 내 창업을 희망하는 청년에게 역 내 창업공간·초기창업비용·영업노하우 등을 지원하는 '스테이션 청춘카페' 확대(기존 8개소 → '18년 대전역 → '19년 3개역)

[그림8] 홀보듬맘 사업 추진 모델



— 보편적 철도서비스 강화

철도의 핵심 목적은 국민이 자유로운 이동권을 갖도록 철도를 운영하고 많은 국민들이 철도의 교통복지를 누릴 수 있도록 하는 것이다. 코레일은 이를 위해 철도교통의 수혜를 받지 못하는 교통 소외지역의 사각지대를 해소하기 위해 노력하고 있다. 고유의 업과 연계하면서 효율성과 공공성이 균형을 이루면서 사회적 가치 실현하기 위해 코레일이 가장 큰 관심을 갖고 추진하고 있는 부분이다.

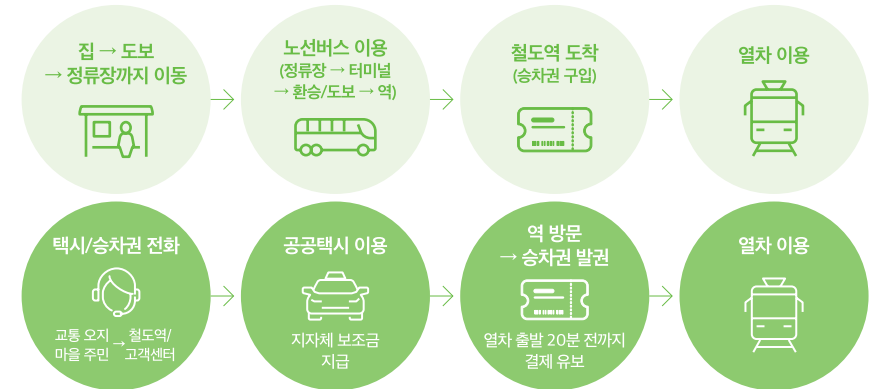
• 철도중심 국민 이동권 강화

- 산간벽지 오지마을에 공공택시와 철도를 연계한 서비스 도입(2018년 7월)

: 가까운 철도역까지 최대 2시간 가까이 걸리는 탓에 마을 주민들은 대도시의 병원진료나 자녀방문 등에 엄두도 못내는 실정이었으나, 철도가 중심이 되어 지자체의 공공택시와 철도를 함께 이용할 수 있도록 하고, 마을 주민들을 찾아다니며 이용 홍보를 통해 활성화에 노력함
: 전국 101개 지자체가 추진하는 공공택시 지원사업에, 공공택시와 열차표를 한 번에 콜센터 또는 이용할 역을 통해 예약하는 편의를 제공한 것이 특징

: 전국 41개역에서 200여개 마을에 서비스를 도입하였으며, 도입이후 누적 약 6천여명이 이용중임(하루평균 20명꼴, '19.5월말 기준)

[그림9] 산간벽지 기존 철도 이용 프로세스와 철도와 공공택시 연계 서비스 프로세스



이동시간 단축

예시2 강원 강릉 원통이마을 ▶ 강릉역 기존 ㉠ 마을버스 60분 소요 개선 ㉡ 공공택시 11분 소요(49분 단축)	예시3 강원 태백 귀네미마을 ▶ 태백역 기존 ㉠ 마을버스 111분 소요 개선 ㉡ 공공택시 32분 소요(79분 단축)	예시4 충남 증평 연촌리마을 ▶ 증평역 기존 ㉠ 마을버스 103분 소요 개선 ㉡ 공공택시 27분 소요(76분 단축)
예시5 광주 원당마을 ▶ 광주송정역 기존 ㉠ 마을버스 55분 소요 개선 ㉡ 공공택시 15분 소요(40분 단축)	예시6 경북 의성 오로리마을 ▶ 의성역 기존 ㉠ 마을버스 30분 소요 개선 ㉡ 공공택시 10분 소요(20분 단축)	예시5 경남 밀양 송진마을 ▶ 밀양역 기존 ㉠ 마을버스 33분 소요(도보 20분) 개선 ㉡ 공공택시 10분 소요(23분 단축)

- 산업쇠퇴 등에 따른 인구감소로 열차 이용객이 극히 적은 벽지노선은 열차운행을 하면 할수록 영업손실이 늘어나는 구조이나, 철도가 없다면 이 지역 주민들의 이동권이 극히 침해되게 됨
: 철도의 공공성 강화를 위해 운행횟수는 늘리되 영업손실을 줄이게 되는 현명한 해결방법을 찾아나섬으로 교정. 부산에서 영주까지 운행하던 열차를 분기역인 김천역에서 영주역간 서틀화를 한 것인데, 부산과 김천간은 기존 경부선 열차를 환승하도록 함으로써 인건비와 동력비의 고정비를 줄이면서도 운행횟수는 오히려 6번에서 10번으로 늘렸음. 이런 사례를 바탕으로 태백선 등의 나머지 벽지노선에도 확대할 계획임
: 결과적으로 지역주민의 교통복지를 훼손하지 않으면서 상생할 수 있는 방법을 찾은 것
- 수도권 시민의 출퇴근 삶의 질 개선을 위해 2017년부터 코레일의 수도권 전동열차 중 출퇴근시간대에 특급·급행열차를 확대하고 있음

- 전철역과 KTX 승강장 또는 외부 출입구를 이동하는 동선을 단축하고 있는데, 대표적으로 2016년부터 서울역과 1·4호선, 용산역과 1호선, 청량리역 전철과 KTX 등에서 환승 동선 평면화를 추진하고 있음. 바로 앞의 전철을 눈앞에 두고 수백 미터를 돌아갔던 상황에서 역사 환경을 사람 중심으로 단축한 것

• 교통약자 맞춤형 서비스 구현

- 스마트폰 코레일톡에 '보이는 ARS 고객센터'를 도입하여 기존 음성안내와 시각화된 메뉴의 상담방식으로 청각장애인을 지원하고, 노인 등 교통약자를 위한 큰화면 버전의 코레일톡도 개발할 계획

• 공익할인 등 서민 교통비 절감

- 출산장려 및 사회적 약자 지원을 위한 철도운임 지원

: 임신부와 동행보호자에게는 일반실 운임으로 특실로 무료 업그레이드하여 넓고 쾌적한 환경에서 이용할 수 있도록 하었음

: 자녀가 2명 이상(2018년까지는 3명으로 한정)만 되어도 다자녀 가족 모두 30% 할인을 받을 수 있도록 하고 해당 자녀의 연령도 18세에서 25세로 낮춤

: 2019년부터 유아의 기준 연령도 기존 4세에서 6세로 넓히고 기초수급자 운임을 2018년부터 30% 할인함

구분	유아	군장병	기초수급자	임산부	다자녀
내용	연령확대 만4세 → 6세	해경의경 의무소방	신설	동행 1인 포함	3명 → 2명
할인율	75%	10~15%	30%	특실요금면제	30%
시기	'19.1월	'19.6월	'18.4월	'18.7월	'19.1월

— 상생협력 확대 및 지역발전 기여

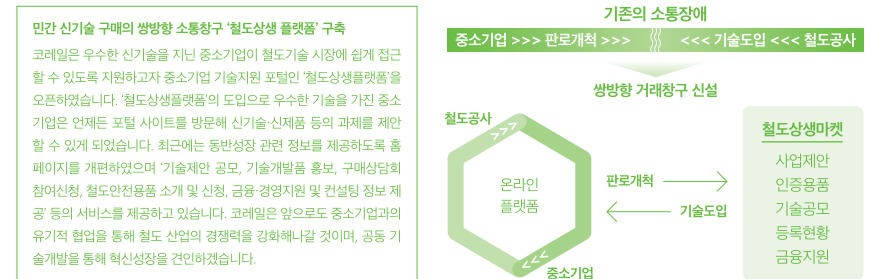
철도는 국민생활과 접점이 많아서 하루 약 350만명이 이용하고 있다. 이러한 특성상 국민과의 협력과 지역발전에 대한 기여 요소가 많다. 코레일과 중소벤처기업진흥공단·소상공인시장진흥공단·한국사회적기업진흥원이 함께 한 동반성장 박람회가 대표

적인 사례(19.9월)로, 철도를 플랫폼으로 중소기업, 소상공인, 전통시장, 사회적경제기업 등과 아름다운 동행을 최근 다시 시작하고 있다.

• 중소기업 철도 상생협력 기회 확대

- 중소기업의 철도시장 진입장벽을 낮추기 위해 신기술 온라인 마켓 '철도상생 플랫폼'을 구축해서, 우수한 기술을 가진 중소기업이 이 플랫폼에서 판로를 찾게 되고 다양한 지원도 받을 수 있게 됨

[그림10] 철도상생 플랫폼



- 2019년 6월 공공기관 최초로 소상공인과 소비자를 위한 모바일 간편결제 '제로페이'를 도입해서, 전국 975개 철도매장에서 제로페이를 통해 소상공인은 수수료 부담을 낮추고 소비자는 소득공제의 혜택을 누리게 되었음

• 사회적경제와의 '상생협력 비즈니스 플랫폼 구축'

- 철도역 유휴공간을 활용해 팝업스토어 및 상설매장 입점 등으로 사회적경제 기업의 판로를 확대하고, '철도와 사회적경제 굿즈'와 같은 특화상품도 공동 개발을 추진함

• 지역경제 활성화 기여

- 철도 이용객과 지역주민의 생활문화·육아·창업을 위한 지원 공간으로 철도역 탈바꿈
: 익산역 다문화이주민플러스센터, 경산역 키친랩(공유주방·창업훈련), 가좌역 소셜벤처랩, 도봉역 주민커뮤니티센터 등 지역민을 위한 생활문화공간 입점(2019년)
- 시민중심의 지역사회 문제해결을 지원하는 '대전 사회혁신플랫폼' 협력지원 사업 추진
- 도심 주거난 해소를 위한 소형 임대주택 공간 조성 추진 중 : 영등포역, 왕십리역, 부평역, 금천구청역
- 상생협력 기반의 도시재생 협력사업 추진 : 천안역, 조치원역, 제천역, 광주역

[표8] 한국철도공사 역세권 도시재생 뉴딜사업 사례

구분	내용	테마
천안역	스마트시티, 공공임대상가·주택, 복합환승·상업센터 등	중심시가지형
조치원역	스마트시티, 창업센터, 임대주택, BRT 환승센터 등	
제천역	마을카페, 청년창업하우스, 제천역사관 등	우리동네살리기형
광주역	창의문화산업 스타트업 밸리 (문화콘텐츠 분야 창업지원 및 지원, 도시재생 창업은행, 청년드림혁신센터, 아시아문화마당 등)	경제기반형

- 지역의 특화된 관광자원을 테마역으로 개발하여 지역관광 수요를 창출함으로써 지역사회 자립경제 모델 지원
- : 분천역(산타마을, 연 15만명 방문), 도라산역(통일플랫폼, 연 8만명 방문), 정동진역(해맞이플랫폼, 연 35만명 방문), 그 외 삼탄역 힐링마을, 득량역 추억마을, 연산역 철마체험마을 등을 지속적으로 발굴하고 지역의 관광자원화로 육성하고 있다.

— 소통과 신뢰의 윤리경영

공공기관 운영의 근간은 투명하고 책임감 있는 윤리경영이다. 사회적 책임을 다하기 위한 내적인 성숙함과 이를 바탕으로 대국민 소통과 철도의 특성을 반영한 사회공헌을 통해 지역사회와 철도이용객과 공감하는 성숙된 공정문화를 선도하는 공기업으로 성장하는 밑바탕을 착실히 준비하고 있다.

• 신뢰받는 청렴한 철도 구현

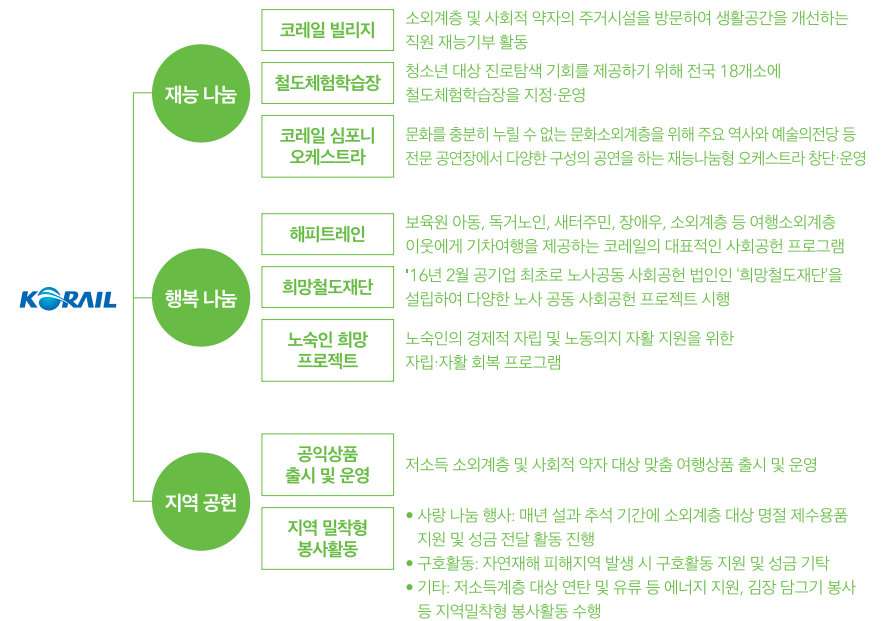
- 채용비리와 갑질근절, 직장내 괴롭힘 등에 대한 엄정한 관리체계 마련
- : 안심신고변호사제 및 인권침해신고센터 구축
- : 인권영향평가제 도입, 청탁금지 온라인상담소 등 운영
- 실질적, 잠재적 갑질 등의 위험수준 진단 및 각종 사규 등의 불공정 항목 개정 등 공정문화를 구현
- 국민과 내부 구성원과의 대내외 소통프로그램 활성화
- : 사회적가치 혁신 교재 및 교육과정 개발로 임직원 인식개선 교육 강화
- : 사회적가치 측정지표 개발을 통한 사회적가치 영향평가제 도입 추진

[그림11] 안심변호사제 운영 방법



• 사회적 책임을 다하는 사회공헌 문화 조성

- '레일로 이어지는 행복한 세상'이라는 슬로건 하에 철도시설과 직원 재능 등 철도 인프라를 활용한 '재능 나눔', 업에 특화된 사회공헌 활동인 '행복 나눔', 전국 네트워크를 활용한 지역 밀착형 '지역 공헌'의 3대 핵심 분야를 바탕으로 사회공헌 활동을 추진중
- 사회공헌 실행력을 높이기 위해 내부 임직원으로 구성된 '코레일사회봉사단'을 운영하고, 외부 파트너십을 체결하여 사회공헌의 전문성을 강화하고 있음
- 특히, 철도 업의 특성을 잘 살린 '해피트레인'은 저소득층 아동 등을 대상으로 무료초청 기차여행 체험을 통해 건문을 넓히고 꿈을 키우는 기회를 제공하고 있으며, 수혜자는 매년 약 12,000여명에 달함

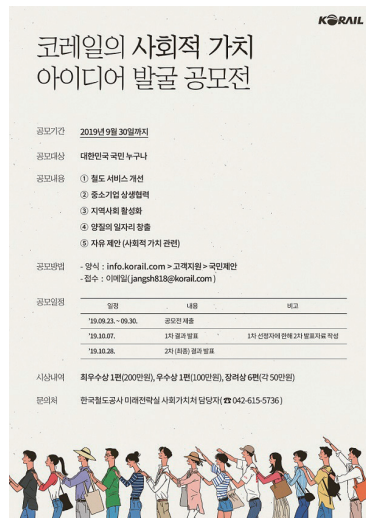


3) 향후 추진 방향

2018년 한국철도공사가 코레일형 사회적 가치 실현 체계와 대외협력 네트워크 구축 등 기반을 마련하였다면, 2019년에는 손에 잡히는 성과를 만들기 위해 조직 전체가 한 방향으로 움직이기 시작했다. 2019년 6월에는 IT를 접목한 사회적 가치 실현을 통해 더욱 많은 국민들이 수혜를 얻을 수 있도록 조직 개편도 단행하였다. 사회적 가치 실현 2년차에 접어든 코레일이 그 방법을 알게 된 것이다. 확산 속도가 매우 빠른 무선 인터넷망 등의 IT를 통해 더 많은 국민편익과 상생협력의 바른 길을 찾고 있다.

또한 이에 멈추지 않고 이제는 국민들에게 코레일이 나아갈 방향을 묻고 있다. 국민이 원하는 철도의 사회적 역할과 변화를 위해서이다.

2019년 한국철도공사는 내부 역량과 자원을 바탕으로 24개의 국민 체감형 중점과제를 추진해 나가고 있다. 또한 지역사회 문제 해결과정에 직접 뛰어들어 시민이 주도하는 사회혁신플랫폼에도 주도적으로 참여하고 있다. 무엇보다도 국민과 접점이 많은 철도의 역할을 인식하여 사회적경제 및 지역경제 활성화를 위한 무유형의 자원을 상당히 공유하고 있다. 철도를 이용하면서 국민들이 직접 느낄 정도의 변화를 꾀하는 지금, 앞으로의 변화가 더욱 기대된다.



[표9] 한국철도공사 사회적 가치 실현 24개 중점과제

구분	중점 추진과제
스마트 안전 및 친환경 철도 구현 (4개)	원하청 포함 도급사업 산업안전보건관리체계 지원
	전철역 냉난방존 설치로 이상기후 대응
	신조 도입 전동차 공기질 개선장치 설치
	시민참여형 태양광발전사업 추진
사회통합형 일자리 창출 (5개)	저소득 취준생 철도기술자격증 무상교육
	주요역 일자리 박람회 개최
	미혼모 마중물 사업장 확대
	자활기업 출장세차서비스 확대
보편적 철도 서비스 강화 (5개)	철도역 사회적가치허브 조성
	오지마을 공공택시 철도연계서비스 활성화
	광역급행특급열차 운행 확대
	노인 등 IT 취약계층 코레일톡 교육
상생협력 확대 및 지역발전 기여 (6개)	일반철도 N카드(횡수차감 정기관) 도입
	KTX-대중교통 환승할인 도입
	철도상생플랫폼 활성화로 중소기업 판로확대
	여객 짐 보관·운반서비스 청년벤처 창업 지원
소통과 신뢰의 윤리경영 (4개)	타 공공서비스로 통합교통플랫폼 확장
	KTX 특송사업 택배송 스타트업과 협업
	애니메이션 결합형 테마역 개발
	광역전철역 북카페 조성
	사회적가치 혁신 교육과정 개발
	사회적가치 영향평가제 도입
	해피트레인 수혜확대
	KTX 마일리지 기부제도 마련

1) 공사 설립목적과 핵심사업

한국토지주택공사법 제1조에 따르면 한국토지주택공사의 설립목적은 “토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행함으로써 국민주거 생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모해 국민경제 발전에 이바지 한다”이다. 토지, 주택, 도시개발로 이어지는 주거환경의 핵심요소를 안정적, 지속적으로 제공하는 것이 핵심이다.

「한국토지주택공사법」 제1조(목적)

한국토지주택공사를 설립하여 토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행하게 함으로써 국민주거 생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제 발전에 이바지함을 목적으로 한다.

한국토지주택공사는 도시조성, 도시재생, 지역균형, 공공주택, 주거복지, 국가 정책 사업을 중점적으로 추진하고 있다. 공사는 1980년대 분당, 일산 등 제1기 신도시를 시작으로 전국 곳곳에 새로운 도시를 조성했고, 무분별한 도시개발로 인한 공동체 파괴 등 부작용을 극복하고 지속가능성을 확보하기 위해 도시재생사업은 물론 현 정부가 추진하는 도시재생뉴딜사업을 함께 추진 중이다.

지역균형을 위해서는 중앙행정기관 및 국책연구소 등을 이전한 행정중심복합도시(세종시), 지역발전의 중심축 역할을 할 광역지자체별 혁신도시, 외국인 투자유치를 목적으로 한 경제자유구역 등을 건설했다. 공공주택사업 및 주거복지사업을 통해서 청년·신혼부부계층 임대주택, 주거취약계층 임대주택, 무주택 서민 임대주택 등을 공급하고 있다. 고유의 설립목적에 기반하여 공사가 추진하는 사업은 한국토지주택공사법 제8조(사업)에 명시돼 있다.

「한국토지주택공사법」 제8조(사업)

① 공사는 다음 각 호의 사업을 한다.

1. 토지의 취득 등에 관한 다음 각 목의 사업
 - 가. 토지의 취득·개발·비축·관리·공급 및 임대
 - 나. 「공공토지의 비축에 관한 법률」에 따른 토지은행사업
 - 다. 「혁신도시 조성 및 발전에 관한 특별법」에 따른 토지 및 건축물의 매입
2. 토지 및 도시의 개발에 관한 다음 각 목의 사업
 - 가. 주택건설용지·산업시설용지 및 대통령령으로 정하는 공공시설용지의 개발사업
 - 나. 도시개발사업, 도시재생사업, 도시 및 주거환경정비사업
 - 다. 주거·산업·교육·연구·문화·관광·휴양·행정·정보통신·복지·유통 등의 기능을 가지는 단지 또는 주거 등의 기능의 단지 및 기반시설 등을 종합적으로 계획·개발하는 복합단지의 개발사업
 - 라. 간척 및 매립사업
 - 마. 남북경제협력사업
 - 바. 토지임대부 분양주택 사업
 - 사. 집단에너지 공급사업
3. 주택(복리시설을 포함)의 건설·개량·매입·비축·공급·임대 및 관리
- 3-2. 주민 재정착·창업지원 및 도시기능 활성화 등 공공지원을 위한 대통령령으로 정하는 건축물의 건설·매입·개량·공급·임대 및 관리
4. 주택 또는 공용·공공용 건축물의 건설·개량·공급 및 관리의 수탁
5. 주거복지사업
6. 토지의 매매·관리의 수탁
7. 「공공토지의 비축에 관한 법률」, 「도시개발법」, 「공공주택 특별법」, 「산업입지 및 개발에 관한 법률」, 「주택법」, 「지역 개발 및 지원에 관한 법률」, 「택지개발촉진법」 그 밖에 다른 법률에 따라 공사가 시행할 수 있는 사업
8. 제1호부터 제5호까지 및 제7호의 사업에 따른 대통령령으로 정하는 공공복리시설의 건설·공급
9. 제1호부터 제8호까지의 사업에 관련된 조사·연구·시험·기술개발·자재개발·설계·감리, 정보화사업과 그 용역의 제공
10. 국가, 지방자치단체 또는 「국가균형발전법」 제2조 제9호에 따른 공공기관으로부터 위탁받은 제1호부터 제3호까지, 제5호, 제7호부터 제9호까지 해당하는 사업
11. 제1호부터 제10호까지의 사업에 딸린 업무

2) 사회적 가치 내재화 및 성과

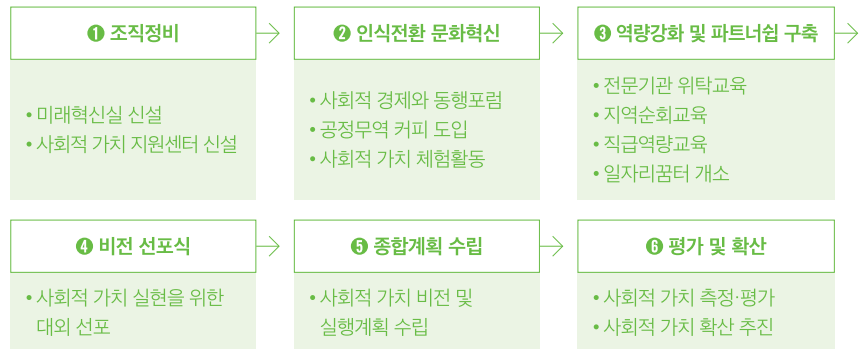
한국토지주택공사는 현 정부의 핵심과제로 사회적 가치가 추진됨에 따라 2018년부터 적극적인 학습과 함께 「기본법안」에 명시된 13가지 가치를 사업과 접목하는 작업을 추진했다. 가장 먼저 전담 조직인 ‘사회적 가치 추진단’을 설치해 힘을 실었다. 우선 본사 차원에서는 종전 기획조정실, 미래전략실, 총무고객처 등으로 분산돼 있던 사

회적 가치(혁신·일자리·인권 등) 관련 업무를 '미래혁신실'로 일원화하고 신규 업무를 통해 조직을 확대했다. 지역본부 단위에서도 사회적 경제, 일자리 창출, 건설문화 혁신 등 사회적 가치 관련 업무를 전담하는 '사회적 가치 지원센터'를 대구경북지역본부에 시범 조직으로 신설하였다.

조직 정비로 기반이 갖춰지자 인식 전환·문화혁신에 나섰다. 가장 대표적인 것이 '사회적 경제와 동행 포럼'으로 공사 임직원 및 사회적 경제 관계자 등 100여명이 모여 공공기관과 사회적 경제 조직의 상생을 논의했다. 이와 함께 공정무역 커피 도입, 사회적 가치 체험 활동 등을 진행한 데 이어 직급별 역량개발 교육, 지역본부 순회 교육, 전문 기관 위탁교육 등을 통해 사회적 가치를 내재화 하였다.

이를 토대로 정한 공사의 사회적 가치 비전은 '사람과 세상을 이어가는 행복터전 with LH'다. 가치의 방향은 '언제나 초심(初心)', '주거의 안심(安心)', '사회의 양심(良心)', '상생의 구심(求心)', '소통의 진심(眞心)' 등 다섯 가지 가치를 담은 5행심(行心)이다. 이를 토대로 20개 전략과제, 74개 단위과제를 도출했다.

[그림12] 한국토지주택공사 사회적 가치 내재화 과정



— 언제나 초심(初心)

• LH의 모든 자원과 자산을 사회적 가치 실현 플랫폼으로 대전환

- 공사의 고유 사업 및 경영·지식·공간 자원 등 모든 자원과 자산을 사회적 가치 중심으로 변

화·혁신해 연중 사회적 가치 실현을 선도하는 것을 골자로 함. 경영 사업 전반에 공공성을 강화하여 효율성과 공공성의 조화를 통해 공공기관 본연의 역할과 책임을 적극적으로 이행하고, 경영 사업 전반에 국민 참여와 소통을 확대하는 한편, 민간 협업과 동반성장을 적극 강화하고자 함

• 사회적 가치 중심 사업관리 시스템 도입

- 투자 의사 결정 : 기존 사용되던 수익성 위주의 재무적 평가지표(NPV) 외에 일자리 창출 등 사회적 가치를 반영한 종합 의사결정 기준을 마련함(2018.11.)
- 공공성 지표 : 정부정책 및 LH 경영 목표 기여도, 일자리 창출 기여도 등 사회적 가치 기여도와 주거복지 기여도를 새롭게 지표로 반영함
- 의사결정 : 사업성과 공공성 지표 종합평가결과 기준점수 이상인 사업을 추진함

LEVEL 1	LEVEL 2	LEVEL 3
공공성	사회적 가치 기여도	• 정부정책(서민주거비 부담완화) 및 LH 경영목표 기여도 • 일자리 창출 기여도 • 지역사회 파급효과
	주거복지 기여도	• 주거안정성(자가점유율, 임차가구비율) • 주거비부담(PIR, RIR) • 주거수준(1인당 주거면적)
사업성	NPV	• 현가수익분석

• 사회적 가치 영향평가 제도 도입

- 공공부문 최초로 모든 사내 규정·제도를 사회적 가치 관점에서 재평가·개정하고, 사규 제정 시 의무적으로 사회적 가치 영향평가를 시행함(2018.6.). 이를 통해 '사회적 경제 기업 신인도' 가점 확대 조정 등 28개 지침에 대한 영향평가를 완료
- 임직원의 자발적 참여를 통해 불합리하거나 불공정한 각종 규정·지침 등 제도개선을 위한 아이디어 공모 시행(2019.). 이와 동시에 현행 규정 개선사항 발굴 및 정비를 병행함

• 사회적 가치 독립 예산체계 확보

- 주거안정, 일자리, 사회적 가치 실현 등 정책사업 예산 확대. 정책과제는 일반과제와 구분·심의예 예산을 우선 반영하도록 조치

• 사회적 가치 창출 성과 측정 및 수준 진단

- 민간 전문기관과 협업을 통해 공사 고유의 사업 추진을 통한 사회적 가치 창출. 성과를 화폐 가치로 객관화해 환산하고 대내외 성과 공유
- : 2017년 사회적 가치 성과 투입 자원 8.0조원, 사회적 가치 창출 측정 가치 5.2조원
- : 2018년 사회적 가치 성과 투입 자원 8.2조원, 사회적 가치 창출 측정 가치 5.3조원

— 주거의 안심(安心)

[그림13] 한국토지주택공사 무지개 서비스

	주요 서비스	주요 개선실적
 유아	무지개육아방, 돌봄나눔동지, 공동육아나눔터 등	가정어린이집 설치근거 및 운영방안 마련으로 기존 가정어린이집 양성화, 신규 설치-운영 적극 지원
 어린이	돌봄센터, 아동멘토링, 작은도서관, 장학금 지원 등	돌봄센터 보건복지부, 지자체 협업 - 다함께 돌봄센터 유치(인천서창 등 3개소)
 청장년	주민카페, 카셰어링, 무인택배, 외부기관연계서비스(취업지원 등)	LH행복카 친환경 전기차 도입(45대, 23개 단지) - 이용료 50% 절감(1일 39천원 → 18천원)
 노인	가사돌봄서비스, 관리홈닥터, 외부기관연계서비스(치매검진 등)	가사돌봄강화 돌봄직원 증원(100명 → 300명), 서비스 기간 연장(5개월 → 8개월)

• 어디서든 살기 좋은 주거생활권 보장

- 생애 단계별·소득수준별 임대주택 12만 3,000호 공급(2018년 대비 48% 증가)
- : 청년 2.6만호, 신혼부부 2.7만호, 중장년층 0.6만호, 취약계층 6.4만호
- : 매입·전세·영구임대 7만호, 행복주택·국민임대 4만호, 5·10년 공공임대 1.3만호
- 저출생 해소를 위해 출산·육아에 특화된 신혼희망타운 조성
- : 위례, 평택고덕 시범지구 착공(2018.11.)을 시작으로 향후 5년간 약 4만호 공급기반 마련
- : 저출생위원회, 보건복지부, 국토교통부, LH 간 '아이 키우기 좋은 공공주택 조성'을 위한 업무협약 체결(2018.11.)로 종합보육센터 시설 운영 및 각종 프로그램 지원 협의
- : 단지 내 육아 관련 주거서비스 확충을 위한 관련 지침·규정 완화(단지내 자녀 우선 입소율

상향 70%→80% 등)

- 주거서비스 지원 확대

- : 주거복지 사각지대 발굴 및 정부의 주거지원 정책 홍보·지원 위한 '마이홈 센터' 확대
- : 영구임대 취약계층 돌봄서비스 제공(수급자·장애인 등 취약계층에게 1:1 밀착형 서비스 지원체계 마련, 마이홈 상담 통해 2018년 총 2.1만세대 주거지원)

• 건강하고 안정된 생활이 가능한 주거복지 실현

- 무지개서비스 활성화를 통한 생애주기별 맞춤형 주거생활서비스 확대
- : 가정어린이집 설치근거 및 운영방안을 마련해 기존 어린이집 양성화, 신규 설치 지원
- : 보건복지부·지자체 협업으로 '다함께 돌봄센터' 유치(인천서창 등 3개소)
- : 가사 돌봄 직원 증원(100명 → 300명), 서비스 기간 연장(5개월 → 8개월)
- 매입·전세임대 주거생활서비스 시범 도입
- : 대학생 먹거리 지원(반찬배달), 홀몸 어르신 돌봄·케어, 직업교육 및 취업알선 등
- 공공 최초 주거복지 플랫폼 구축
- : 임대주택 입주민과 공공기관, 중소기업, 사회적 기업 등 다양한 경제 주체들이 제품·서비스를 자유롭게 거래·공유해 일자리를 창출하고 복지를 향상시키는 플랫폼 구축
- : 화성 LH 임대주택 29개 단지를 대상으로 시범사업 오픈(2018.12.)
- : 입주민 간 재능공유(육아·돌봄 등), 중고물품 거래, 지역특산품 및 사회적 기업 물품 구매, 단지별 커뮤니티, 포인트 조화·차감 등
- : 협업형 플랫폼 경제를 기반으로 공유경제 활성화·일자리 창출·공공서비스 혁신·사회적 경제 활성화 등 사회적 가치 창출 기여
- : 공동주택 계약·시공·입주·퇴거 등 전 주거단계별로 입주민과 양방향으로 소통하는 주거생활 플랫폼으로 확대·운영 추진

• 안심하고 생활하는 안전 주거환경 조성

- 노후 공공임대주택 거주자의 삶의 질 향상을 위해 '시설개선사업 5개년(2019년~2023년) 기본계획' 수립 지원
- 2018년 시설개선사업 추진(165개 단지, 16.5만호, 784억원 지원)
- 다가구 매입임대주택 화재안전 강화 종합 마스터플랜 수립·시행(2018.12.)

• 사람과 자연이 공존하는 지속가능한 주거환경 조성

- 도시계획 수립 단계부터 'Anti-Dust City' 구현을 위한 미세먼지저감 도시조성 추진방안 마련(2018.12.)
- 신축주택 태양광 발전 전면적용 통해 친환경 미래 에너지 공동주택 조성(2018.6.)

— 사회의 양심(良心)

• 일하는 가치를 정당하게 지켜주는 공생관계

- 건설노동자 적정임금제 시범사업
: 건설노동자에 대한 임금삭감 관행 개선을 위해 시중노임단가 이상을 건설사가 지급하도록 의무화(2018년 4건)
- 건설공사 하도급 전담조직 운영 및 하도급 지킴이 전면 시행
: 발주자 임금 직접지급제 전면 시행으로 건설현장 임금 체불 예방 기반 마련(2018년 1월)
- 건설기계 QR코드 도입으로 건설기계 대여대금 체불관리 강화(2018년 3월)
- 모바일 기반 'LH 체불 ZERO 상담시스템' 도입으로 체불신고 편의성 제고(2018년 12월)

• 사회적 약자 보호 및 기회 제공

- 고용 및 산업위기지역(9곳) 노동자의 주거비 부담 완화를 위해 임대주택 임대료 동결 및 인하
: 2018년 2만 6천호(25억 2천만원 규모)
- 울산 동구, 거제, 통영, 창원진해, 고성, 군산, 영암, 목포, 해남
- 쪽방·고시원 등 비주택 거주자 임대주택 지원을 통한 주거 사각지대 해소(2018년 1,638호)
- 장애인, 이전지역 인재 등 사회형평적 채용 분야별 목표 달성을 통한 사회적 가치 실현

구분(목표인원)	고졸 (41명)	보훈 (25명)	여성 (104명)	장애인 (13명)	비수도권 (145명)	지역인재 (65명)
목표비율	10%	6%	25%	3.2%	35%	18%
실적(목표대비)	100%	100%	164%	106%	123%	100%

• 바른 공기업

- 해외근무자 현지 윤리문화교육 시행, 사이버 윤리교육과정 추가 개설 등 관련 교육의 양적·질적 확대를 통해 예방적 윤리경영체계 강화

- 갑질 피해 신고지원센터 신설 및 행동지침 제정, 직원문화 개선을 위한 캠페인 시행, 성희롱 고충상담 핫라인 운영 등 인권보호, 인권침해 구제절차 확대 운영·강화(2018. 연중)

• 공동체 이익 실현

- 장기 미사용 학교용지를 활용한 주민편익시설 확대 설치 등 지역 상생을 위한 학교용지법 개정(안) 마련(2018.12.)
- 민간의 수익성 위주 주차장 건설·운영에 따른 각종 사회문제를 해소하기 위해 사업지구 내 주차장을 직접 건설하고 이외 공간을 공익적으로 활용하는 도시관리사업모델 마련(2018. 동탄2 시범 도입)

— 상생의 구심(求心)

• 지역경제 활기 돋는 균형 잡힌 터전

- 진주 옥봉 새뜰마을사업 준공 및 사회적 경제 조직 육성(2018.12.)
: 주거지역 개선(집수리), 우범지대 지역 명소화(옹벽 개선), 공동체 복원 및 마을기업 보금자리 개소(옥봉루), 마을식당 등 사회적 경제 조직 육성 지원, 마을공동체 활성화 프로그램 운영
- 지자체 협업 통해 구도심 내 주거·공공지원·상업 기능 등을 복합한 혁신거점 '도시재생 어울림 플랫폼'을 조성해 지역 경쟁력 회복 및 원스톱 창업지원 등 일자리 창출 지원
- 공공청사 복합개발 사업 시 청년 복합생활공간으로 조성(주거·창업·공공서비스 동시)
- 통영 폐조선소 재생을 통해 지역 맞춤형 산업 육성 및 일자리 창출
: LH와 통영시가 공동사업을 시행해 글로벌 관광복합단지 조성(2018.7. 기본협약 체결)
- : 국제 마스터플랜 설계 공모 및 선정



LH-통영시 협력
'글로벌관광복합단지' 마스터플랜

• 차별 없는 좋은 일자리

- 주거복지로드맵, 도시재생뉴딜 등 정책목표 달성 위해 12조원 집행, 17.5만명 고용유발

구분	2018년 목표	2018년 실적	달성률
사업비 전체	11.9조	12.0조	101%
토지부문	3.1	3.4	111%
주택부문	6.9	7.0	101%
주거복지부문	1.9	1.6	84%
일자리	17.4 만명	17.5 만명	100.5%

- 건설 꿈나무 육성

: 특성하고 재학생 대상 현장견학, 실습 등 맞춤형 도제식 교육 프로그램 제공. 건설현장 정보 및 비전 공유, 민간 건설사 취업 연계(2018년 69명)

: LH, 특성하고(3곳), 건설노동자공제회, 건설협회(종합/전문), 민간기업 15곳 등 참여

- 청년 일자리 매칭

: 직업훈련기관(폴리텍 대학)-민간건설사 협업 통해 현장에서 필요한 건설기능인력 파악 후 훈련기관으로부터 인력을 공급받아 취업 알선

- LH 희망상가 공급 확대를 통해 저렴하고 안정적인 창업공간 제공

: 하남미사 등 28개 단지 188호 공급(주변시세 대비 50~80% 수준)

부문	공급호수	계약내용	
		대상유형	업종
공공지원형 I	64호	청년(27호)	로컬푸드, 건강식, 교육 등
		여성(9호)	다육이카페, 문화상품제조 등
		사회적 기업(12호)	공유 오피스, 공동부역 등
공공지원형 II	52호	소상공인(22호)	봉제 공방, 유기농 농산물 등
일반형	72호	일반형(55호)	-
합계	188호	125호	-

- 소셜 벤처 및 사회적 경제 조직 육성 지원

: (직접지원) LH 소셜벤처 창업지원(신규 17팀, 승급 12팀, 기(既)지원 10팀, 성장지원 신규 10팀 등 총 16.4억원 지급)

: (간접지원) 크라우드펀딩, 교육 컨설팅 등 3.3억원

사업단계	창업지원(스타트업)		성장지원 (도시재생/주거복지분야)	최종목표
지원단계	씨앗(1년차)	새싹(2년차)	시범사업(1년)	사회적 경제 조직으로 진출
창업지원금	1,000만원	3,000만원	1억원 이내	

• 경제적 약자와 더불어 성장

- 중소기업 공사·물품·용역 구매 확대를 통해 고용안정 및 일자리 창출 지원

: 2018년 중소기업제품 구매목표 달성(목표 구매율 63.5%)

- 자금부족으로 어려움을 겪는 중소기업에 동반성장 협력대출

: 730개 업체에 총 2,190억원 대출(LH 협력기업 20곳, 경남소재기업 710곳)

- 사회적 경제 조직 대상 아이디어 공모를 통해 신규 사업 발굴

: LH의 보유자산 및 모든 업무를 대상으로 사회적 경제 조직과의 협력을 대대적으로 확대(우수 아이디어 총 7건 선정 및 시범사업 추진)

— 소통의 진심(眞心)

• 이웃과 이웃을 이어 세상과 연결

- 임대 단지 내 여유 공간에 도시농업을 접목한 교육 프로그램 실시 'LH팜'

: 대전 둔산 영구임대 시범도입 및 운영(2017.11.). LH팜 설계 가이드라인 수립·공유를 통해 사업확대 발판 마련(2018.12.)

- 주민 공동시설을 도서관·휴식·돌봄·건강·육아 등 서비스를 제공하는 '돌봄나눔동지'로 조성

: 사회적 경제 조직 '돌봄나눔세상'에 운영 위탁해 전문 주거서비스 제공(2018.12.)

• 시민과 함께하는 정책

- 계획수립·실행·운영 및 환류 등 사업 전 단계에 국민을 참여시키고 소통을 확대해 국민의 눈높이와 기대에 부합하는 정책을 발굴

: 고객설계평가단 'LH 파트너스' 도입(2018.3.), LH 국민공감위원회 구성(2018.5.), 스마트시티 특화단지 아이디어·솔루션 공모(2018.8.), 국민참여 설계 VE 경진대회 개최(2018.11.)

- 국민이 직접 발굴하는 사업제안 제도 운영 확대(2018.)

: 공사 홈페이지를 통해 직접 사업 대상지를 제안하고 사업화 여부를 검토하는 후보지 발굴 시스템

- 스마트시티 리빙랩

: 신도시 최초로 행복도시 1-4 생활권에 '스마트시티 리빙랩' 시행. 공공·시민·민간 협력을 통한 스마트시티 조성 추진(2018.)

: 시민참여단(46명), 공공실무협의체, 전문가 자문단 등으로 운영조직을 구성해 시민의견 사전수렴, 시민교육·워크숍 등 통해 약 80여개 의견을 도출하고 보행자 안전, 거주환경 개선 등 총 5건을 대상으로 사업화 공모 진행

3) 향후 추진 방향

한국토지주택공사는 2018년을 사회적 가치 실현 기반을 마련한 원년으로 삼았다면, 2019년에는 이를 기반으로 경영 사업 전 부문에 사회적 가치를 내재화하여 국민이 체감할 수 있는 지속가능한 성과를 창출하고 민간부문으로 사회적 가치 실현이 확산 되도록 역할을 강화할 계획이다.

이를 위해 공사 전 구성원의 공감대를 높이기 위한 교육 프로그램을 확대 운영한다. 대표적인 것이 공공기관 사회적 가치 표준 교육교재 개발로, 공공기관 내 사회적 가치에 대한 기본적인 이해를 돕고 기관별 고유의 설립목적과 사업에 기반해 사회적 가치를 어떻게 추진할지 방법론이 담긴다. 또한 기존의 직급별 역량개발교육에 사회적 가치 과정을 확대 반영하고, 사이버 동영상 교육과정을 신설하는 등 기존 교육프로그램의 내실을 강화할 계획이다.

조직 차원에서는 '사회적 가치 2.0'이라는 기치 아래, 국민이 체감하고 사회 생태계가 변화할 수 있도록 공사의 실질적인 역할과 책임을 강화하는 전환점으로 삼겠다는 목표다. 이를 위해 부서별 2019년 업무계획에 사회적 가치 실현을 주요 주제로 반영해 '1부서-1실천과제'를 발굴하고 이행할 방침이다. 또한, 사업계획수립 단계부터 사회적 가치를 지향하고 추진성과 역시 도출될 수 있도록 본부별 사회적 가치 비전을 재검토하고 중점과제를 선정한다.

사회적 가치 성과를 적극적으로 발굴하고 확산하는 노력도 계속된다. 임직원들의 인식 전환 및 신규 과제 발굴을 위해 내부 아이디어 공모^④를 개최(2019.4.)하고 사회적 가치 우수사례 발굴 및 포상을 위한 '제1회 LH 사회적 가치 Award'(2019.12.)도 개최한다.

그 밖에 사회적 가치 실현을 위한 공사의 노력과 성과를 효과적으로 홍보하고 국민 참여 소통채널 마련을 위해 'LH 사회적 가치 포털'을 신설할 계획이다.

④ ——— 공모분야: 사회적 가치, 사회적 경제, 안전 등 3개 분야

공공기관 사회적 가치 실현 분야와 내용

1. 공공기관의 사회적 가치 13가지

공공기관의 사회적 가치 내용 역시 앞서 언급한 사회적 가치 기본법에 따라 13가지로 분류된다.

- 인간의 존엄성을 유지하는 기본 원리로서 인권의 보호
- 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지
- 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
- 노동권의 보장과 근로조건의 향상
- 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
- 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력
- 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
- 지역사회 활성화와 공동체 복원
- 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
- 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행
- 환경의 지속가능성 보전
- 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
- 그 밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

2.

사회적 가치 3대 실현 분야

본 안내서는 랩2050(LAB2050)의 공공기관 사회적 가치 실현 분야 모델에 기초해, 공공기관이 사회적 가치를 실현할 수 있는 내용들을 '설립목적(Mission) 달성', '운영 및 관리', '가치사슬 확산' 세 분야로 나눠서 제시하고자 한다(양동수 외, 2019).

1) 설립목적 달성

공공기관은 본래 설립목적을 달성하는 것만으로도 공공성과 공동체에 기여할 수 있다. 따라서 각 기관은 모든 사업과 활동에 있어서 사회적 가치를 충분히 반영한 설립목적 달성을 위해 노력해야 한다. 하지만 '발전국가'에서 '포용국가'로 패러다임이 변함에 따라 기존 설립목적은 현대 흐름에 맞게 정비해야 한다는 목소리가 점차 커지고 있다. 공공성에 기반을 둔 기관의 설립목적이 시대가 요구하는 사회적 가치와 부합할수록 존립기반은 강화된다. 만일 현재의 설립목적이 사회적 가치 실현에 부적합할 경우에는 기관 설립 목적 자체를 변경할 필요가 있다.

2) 운영 및 관리

공공기관이든 민관기관이든 조직 운영 과정에서 다양한 의사결정 상황이 발생하는데, 조직은 모든 운영 상황에서 사회적 가치가 적절하게 실현되고 있는지 항상 점검해야 한다. 기업에서 사회적책임 경영이라고 부르는 반부패경영, 윤리경영, 공정 운영 관행 준수, 환경 경영 등 가치들도 다수의 공공기관이 기본 경영 방침으로 삼고 있다. 민간 기관 역시 사회적 약자 우대, 윤리적 소비 등을 조직 운영 원칙에 넣을 필요가 있다.

3) 가치사슬 확산

사회적 가치 실현은 공공기관 내부의 변화만으로 완성되는 것이 아니다. 조직 운영 및 공공 서비스 과정에서 만나게 되는 다른 조직들, 사업 및 고용과 관계되는 지역 공동체 등 사회 전반에 미치는 영향까지 고려해야 한다. 이렇게 확장된 영역에서 공공기관은 사회적 가치의 확산자 역할을 해야 한다.

조달 과정에서 제품 또는 납품기업을 선택할 때 사회적 가치를 고려해야 하는 것은 조직 운영 차원의 사회적 책임이다. 더 나아가 이렇게 접한 기업이 사회적 가치를 실현할 수 있도록 독려하고 그에 필요한 도움을 주는 것까지도 공공기관이 할 수 있는, 그리고 해야 할 일이며, 이를 '가치사슬 확산'이라 할 수 있다.

3. 사회적 가치와 공공기관의 실현 분야

공공기관별 다양한 사회적 가치 추진 사례들이 있다. 앞서 살펴봤듯 각 공공기관의 설립 목적을 바탕으로 고유의 사업을 영위하는 과정에서 공공성을 이뤄가기도 하고, 설립목적과 직접적인 관련은 없으나 별도의 사회공헌 활동, 생산공정 상 도급업체 및 지역사회와 상생을 도모하는 가치사슬 상의 실천 등 모습은 매우 다양하다.

13가지 사회적 가치와 관련해서 공공기관이 무엇을 추구하고 있으며 '설립목적', '운영 및 관리', '가치사슬 확산'의 세 가지 분야에서 어떤 방식으로 사회적 가치를 실천하고 있는지 대표적인 사례를 중심으로 살펴보겠다. 이러한 사례를 통해, 모든 공공기관들이 13가지 사회적 가치 모두를 실현해야 한다는 것이 아니라, 각 기관의 목적과 특징에 따라 실현할 수 있는 사회적 가치의 내용이 다양할 수 있다는 점을 확인할 수 있다.

1) 인권 보호

헌법과 법률 그리고 「기본 법안」 등에서 사회적 가치로서 인권 보호와 관련해서 제시하고 있는 대표적인 내용들은 성·종교·신분·장애·학력·성적지향 등에 따른 일체의 차별 금지와 평등권, 사회적 약자 및 소수자 인권 보호 등이 있다. '인권 보호'의 가치는 다수의 공공기관에서 사회적책임경영의 일환인 '인권경영' 이란 이름으로 실천되고 있다. 유엔의 기업과 인권 이행지침에 따라 대한민국을 포함한 22개국은 기업과 인권 NAP(국가인권정책기본계획)을 수립했다. 이에 국내 공공기관은 업무수행과정에서 국민의 인권을 직접 침해하지 않고 사기업보다 높은 수준의 인권보호 의무를 갖는 등의 원칙을 담은 인권경영을 추구하고 있다.

— 운영 및 관리 분야

• 한국보훈복지의료공단 '인권경영 선언문'

- 독립유공자, 국가유공자, 5·18민주유공자, 참전유공자, 고엽제후유증환자 등에게 최상의 보훈의료복지 서비스를 제공하는 동시에 모든 경영 활동에서 인권 수호를 위한 사명을 실천하기 위해 임직원이 준수할 행동규범, 가치판단 기준이 되는 인권경영 선언문(11개 항목)을 제정
- '인권이 보장되는 행복한 보훈공단'이란 인권 비전 아래 4대 정책 목표(인권경영체계 구축/보훈서비스이용자 인권향상/구성원 인권보장/이해관계자 인권보호), 20개 추진과제 선정

정책 목표	인권경영체계 구축	보훈서비스 이용자 인권 향상	구성원 인권보장	이해관계자 인권보호
추진 과제	인권 추진조직 구성	병원 및 복지시설 인권선언	차별과 고용불안 없는 근로환경 조성	사회적 책임 이행지수 최고단계 인증
	인권경영 정책선언	병원 인권지표 개발 운영	자유로운 노동조합 활동 보장	협력업체 인권보호
	인권경영 제도마련	노인 인권보호 및 학대 예방체계 마련	강제노동 및 아동노동 방지 보장	주민 의료 안전체계 확립
	인권침해 구제절차 확립	서비스 이용시설 안전체계 확립	장애인·비정규직 등 취약계층 권리보장	환자 및 보호자 개인정보 보호
	인권 영향평가 실시	인권침해 모니터링 실시	구성원 산업안전 보장	환경 경영체계 수립

2) 안전한 근로·생활 환경 유지

헌법과 「기본 법안」 등에 따르면, 안전한 근로와 생활환경 유지라는 사회적 가치를 실현하기 위해서는 노동자의 적정 노동시간 보장, 직장에서의 보건 및 안전 요건 강화, 폭염이나 한파와 같은 기후 조건에서 노동 금지, 지역사회 생활환경에 대한 악영향 금지 및 보상이 필요하다. 또한 다양한 형태의 재난으로부터 국민을 보호하는 것이 필수적이다.

— 설립목적 분야

• 한국산업안전보건공단 '작업환경실태조사'

- 1989년 원진레이온 사건을 계기로 1991년 수립한 「직업병예방 종합대책」에 따라 1993년부터 매 5년 주기로 전국 제조업체의 작업환경 실태를 조사함
- 전국 사업장의 화학물질 취급현황, 위험기계·기구 및 설비 보유현황, 유해작업 환경요인 등을 정기적으로 조사하여 산업안전보건 정책 수립 및 산업 재해예방 사업계획 수립 시 기초 자료로 활용함

구분	1993년도	1999년도	2004년도	2009년도
조사기간	'93.3.1~8.31	'99.3.1~8.31	'04.6.1~10.31	'09.4.1~10.31
조사대상	5인이상 제조(전수)	5인이상 제조(전수)	5인이상 제조(전수) 5인이상 제조(표본)	5인이상 제조(전수) 5인이상 제조(표본) 비제조(10계업종)
조사실적	52,522개소	52,070개소	80,040개소	107,092개소

• 공단 설립목적

- 산업재해 예방기술의 연구·개발과 보급, 산업안전보건 기술지도 및 교육, 안전·보건진단 등 산업재해 예방에 관한 사업을 효율적으로 수행하게 함으로써 노동자가 안전하고 건강하게 일할 수 있도록 하고 사업주가 재해 예방에 힘쓰게 하여 국민 경제발전에 이바지함을 목적으로 한다(「한국산업안전보건공단법」 제1조)

3) 건강한 생활이 가능한 보건복지 제공

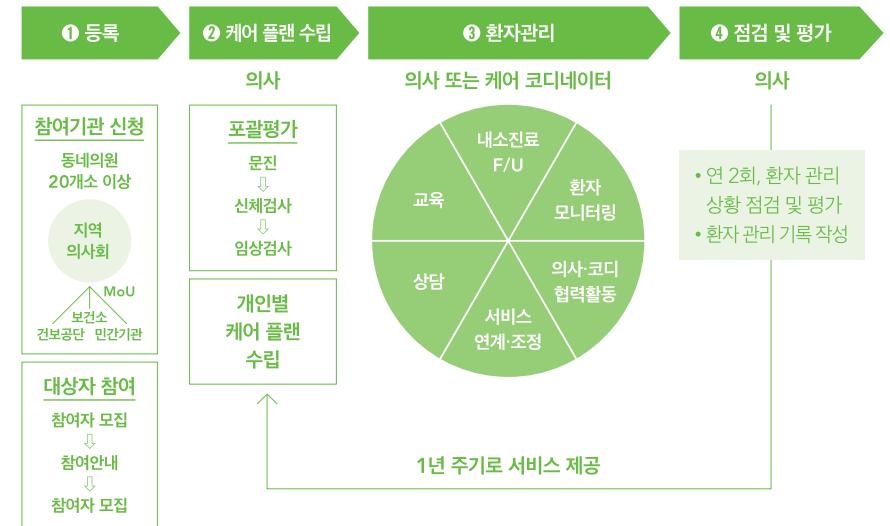
국민이 건강한 생활을 할 수 있기 위해서는 적정 보건복지 및 의료 서비스 제공이 필수적이다.

— 설립목적 분야

• 국민건강보험공단 '일차의료만성질환 관리' 시범사업

- 동네의원을 중심으로 지역사회, 보건소, 국민건강보험공단이 고혈압과 당뇨병을 체계적으로 관리해주는 서비스로 교육·상담을 통해 개인의 자기 관리능력을 키울 수 있도록 지원

- 환자의 질환 및 생활습관을 파악해 1년 단위 관리계획(케어플랜)을 수립한 후, 문자·전화를 포함한 다양한 방법을 통한 점검 및 상담, 생활습관 개선 교육 실시



• 국민건강보험공단 설립 근거

- 국민의 질병·부상에 대한 예방·진단·치료·재활과 출산·사망 및 건강증진에 대한 보험급여 실시(「국민건강보험법」)
- 일상생활을 혼자서 수행하기 어려운 노인에게 신체활동 또는 가사활동 지원 등의 요양급여 실시(「노인장기요양보험법」)

4) 노동권 보장과 근로조건 향상

노동권 보장 및 근로조건 향상의 실현과 관계해서 헌법, 「기본 법안」, ISO 등에서는 노동3권 즉 단결권, 단체교섭권과 단체행동권 보장을 기본으로 하고 있다. 또한, 일할 수 있는 권리와 강제 노동 금지 등도 필수적이다. 여기에 최근에는 노동 이사제 등을 통해 노동자들의 권리와 발언권을 확장하며, 근로조건을 향상시키도록 제안한다.

— 설립목적 분야

• 근로복지공단 '노동자지원 프로그램(EAP)'

- EAP(Employee Assistance Program)는 노동자들의 직무 만족이나 생산성에 부정적인 영향을 미치는 문제들을 노동자가 스스로 해결할 수 있도록 도와주는 상담 서비스로, 공단은 중소기업의 EAP 도입을 촉진하고 노동자의 정신적 스트레스 해결을 지원하기 위해 '근로복지넷'(http://www.workdream.net)을 통해 상담 서비스를 무상 제공
- 상시노동자수 300인 미만 기업과 소속 노동자로서 근로복지넷에 회원 가입 후 온-오프라인 상담을 신청한 사람을 대상으로 함
- 지원내용 : 온라인(게시판/채팅/전화), 오프라인 대면(1:1 노동자상담/집단 기업상담), 각종 서비스(직무스트레스/조직내관계갈등/업무과다/건강관리/재무관리/법률관계/경력관리/양성평등/직장내 괴롭힘/정서·성격 등)

온라인	오프라인	서비스 분야	
• 게시판 EAP 상담 • 희망드림 톡 (모바일EAP상담) • 전화 EAP상담	• 노동자상담(1:1대면) • 사내 EAP상담 • 집단 EAP상담 • 스트레스 힐링프로그램 • 조직스트레스 측정	• 직무 스트레스 • 조직 내 관계 갈등 • 업무과다 • 직장 내 괴롭힘(심리분야) • 자녀 학업 상담 • 일생활 균형(부부관계, 자녀양육) • 양성 평등(직장 내 성희롱, 성폭력 등)	• 건강 관리 • 정서/성격 • 채무/자산 관리 • 경력 개발 • 법률관계(법률, 노무)

• 공단 설립목적

- 노동자의 업무상의 재해를 신속하고 공정하게 보상하며, 재해노동자의 재활 및 사회 복귀를 촉진하기 위하여 이에 필요한 보험시설을 설치·운영하고, 재해 예방과 그 밖에 노동자의 복지 증진을 위한 사업을 시행하여 노동자 보호에 이바지하는 것을 목적으로 한다.〔산업재해 보상보험법, 제1조〕

5) 사회적 약자에 대한 기회 제공과 사회통합

사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합의 구체적인 내용으로는 사회적 취약 계층에 대한 기본 서비스 제공, 사회적 약자에 대한 차별 금지 및 차별 시정 등이 있다.

— 설립목적 분야

• 한국장애인고용공단 '장애인 취업성공패키지' & '고용관리비용지원' 사업

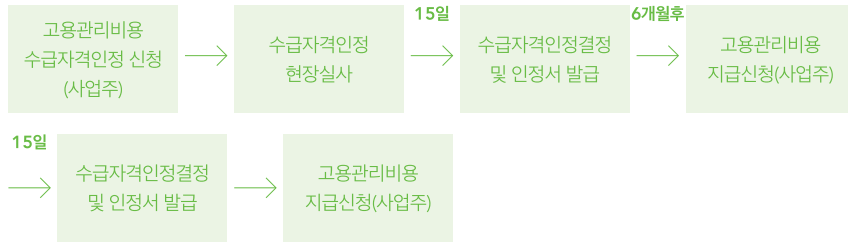
- 장애인 취업성공패키지

: 장애인에게 성공적인 취업과 직업적응을 지원하기 위해 단계별(1~3단계) 통합 서비스를 제공하는 전문 취업지원 프로그램으로 만 18세 이상 64세 이하 장애인을 대상으로 함

1단계	상담 및 취업계획 수립	
1개월 이내	• 장애인 전문 상담(최소 2회) • 장애인 심리검사·직업 평가 • 장애인 집단상담 프로그램 운용 • 개인별 취업활동계획 수립	• 개인별 취업활동계획 수립 후 참여수당 기본 15만원 • 집단상담프로그램 수료 시 추가 지급 (5만원 또는 10만원)
↓		
2단계	상담 및 취업계획 수립	
12개월 이내	• 장애인 전용 직업훈련(최대24개월) - (공단) 직업능력개발원, 훈련센터 - (민간위탁기관) 장애인 특화과정 훈련 • 장애인 취업지원 프로그램 참여 • 내일배움카드 발급 연계	• 훈련 참여수당 - 일 1만8,000원 - 월 최대 18만4,000원
↓		
3단계	상담 및 취업계획 수립	
3~6개월	• 사전직무분석 및 적합일자리 동행 면접 • 저소득층 구직촉진수당 지원(월 30만원, 최대 3개월) • 일자리 관련 정보 제공 • 취업 후 적응지도 실시	• 취업 후 성공수당 최대 150만원 (12개월 급속시)

- 고용관리비용지원 사업

: 장애인노동자의 적절한 고용관리 및 유지에 필요한 작업지도원을 사업장에 위촉·배치하는 데에 소요되는 비용을 사업주에게 지원하는 제도. 지급요건은 중증장애인을 1~5명 상시 고용한 가운데 해당 사업장에 배치된 작업지도원이 장애인 노동자 1명당 월 12시간 이상 지도한 경우, 대상 장애인 1인당 월 14만원을 사업주에게 지급.



• 공단 설립목적

: 장애인 이 직업생활을 통하여 자립할 수 있도록 지원하고, 사업주의 장애인 고용을 전문적으로 지원하기 위함(근거 「장애인고용촉진 및 직업재활법」 제43조 1항)

— 운영 및 관리 분야

• 한국수자원공사 ‘마중물 트럭’

- 홀몸 어르신, 노숙자 등 생활환경 취약계층을 대상으로 마중물 트럭 운영 및 기타 복지서비스 연계 제공.
- 사위·세탁 서비스 특수차량을 제작 및 운영해 취약계층 생활 지원
- 지역 봉사단체 등과 협업체 의료, 급식, 아미용 등 종합복지 제공
- 고령군 홀몸어르신(728세대) 대상 시범 운영 결과 기반 운영기준 수립
- : 세탁, 사위 등 일 처리규모 및 적정 지원주기 등 서비스 운영기준 검토

[표10] 한국수자원공사 마중물 트럭 사업 주요 주체별 역할

구분	주요내용
한국수자원공사	마중물트럭 차량 제작·지원 및 운영비 부담
지자체	수도사용, 폐수처리 및 행정지원
자원봉사센터	마중물 트럭 운영·관리, 지역 봉사단체 활동 참여
열린의사회	대상자 건강검진 등 의료서비스 제공

- 연도별 추진 목표

성과목표	2019	2020년 이후
마중물 트럭 운영	1개 지자체(시범운영)	운영성과 평가 후 확대

— 가치사슬 확산 분야

• 한국도로공사 ‘희망두드림’ 사업

- 희망두드림 사업

: 공사가 사회적 약자를 대상으로 운영하는 휴게소 일 자리 소개 사업으로 특히 학교 밖 청소년에 초점을 맞춰 다양하게 진행 중임. 먼저 공사와 청소년지원재단, 휴게소장단협의회 3자 간 업무협약(MOU) 해 결을 통해 이들의 자립을 위한 취업지원 프로그램 마련 기반을 닦음. 대표 사례가 취업설명회로 휴게소 담당자들과 취업을 희망하는 학교 밖 청소년들 간 개별 상담기회를 제공하고 청소년들이 직접 휴게소를 견학하도록 함



희망 두드림 업무협약식

• 한국도로공사 사회적 가치 실현 비전·전략 체계

비전	사람 중심의 스마트 고속도로				
사회적 가치	일자리	안전	지역경제발전	상생협력	책임 및 윤리경영
	환경보전	참여	인권	취약계층지원	노동
5대 전략	모두가 안전한 길 (Safety)	빠르고 편리한 길 (Mobility)	즐겁고 행복한 길 (Availability)	더불어 잘사는 길 (Responsibility)	신뢰와 혁신의 길 (Trust)
18대 전략 과제	- 차별없고 튼튼한 고속도로 건설 - 도로 안전성 증진 - 이용자 중심의 주행환경 개선	- 스마트 교통관리 시스템 구축 - 교통안전 선진화 - 국민요금부담 경감 - 요금납부 편리성 증진	- 국민체감 휴게시설 서비스 확대 - 휴게시설의 공공성 강화 - 新 사업 성장동력 창출	- 양질의 민간 일자리 창출 - 내·외부 약자 및 상생협력 활성화 - 지역발전 및 남북도로 협력	- 국민 신뢰 회복과 윤리경영 강화 - 참여 협력 기반의 사회혁신 구현 - 사람 중심의 노동존중 실현

- 한국도로공사는 사회적 가치를 실현하기 위해 사회적 가치에 대응하는 ‘5대 전략(모두가 안전한 길/빠르고 편리한 길/즐겁고 행복한 길/더불어 잘사는 길/신뢰와 혁신의 길)’을 수립, 총 18개의 전략과제를 수립해 추진 중임. ‘희망두드림’ 사업은 이 가운데 ‘더불어 잘사는 길’ 분야로 분류됨

6) 대기업 중소기업 간 상생과 협력

경제민주화에도 퀘를 같이하는 사회적 가치인 '상생과 협력'의 구체적인 내용으로는 대기업-중소기업 간 부당취득 및 뇌물 금지, 상생협력 체계 구축, 거래 투명화, 협력 이익배분제 등이 있다.

— 운영 및 관리 분야

• 인천항만공사 '민·관 공동기술개발' 사업

- 인천항만공사의 동반성장 사업의 일환으로 중소벤처기업부 정책에 따라 중소기업 지원을 통한 성장 발판을 마련하고 항만 맞춤형 R&D를 활성화해 인천항의 협력적 기업생태계를 조성하는 목적. 총 기술개발비의 75% 이내, 최고 10억원 한도로 지원
- 수요조사과제, 미래전략과제, 기업제안 등 3개 분야 과제가 있음

— 가치사슬 확산 분야

• 한국토지주택공사(LH) '동반성장 협력대출'

- 자금 부족으로 시설 확충 및 인력 채용에 어려움을 겪고 있는 중소기업에 저리의 운영자금을 제공, 기업 성장 및 일자리 창출을 지원(2018년 총 2,200억원 규모)



LH-IBK기업은행 동반성장 협력대출 업무협약

: 730개 중소기업에게 총 2,190억원 대출(LH 협력 기업 20개 업체 50억원, 경남소재 중소기업 등 710개 업체 2,140억원 지원)

• 한국토지주택공사(LH) '주계약자 공동도급', '공동입찰 우대'

- 동반성장 및 일자리 창출 등을 위해 발주규모 확대, 상생협업체 운영, 공동수급 협정서 체결 등 공동도급 건설업체 간 자율적 상생협력 체계 강화(2018.7.)
- 중소 신생설계사 참여 및 하도급 활성화 확대 방안 마련으로 건설기술용역분야 대 중소형 설계사의 동반성장 및 상생기반 조성(2018.11.)

7) 양질의 일자리 창출

현재 공공부문이 실현하고 있는 사회적 가치 내용 중 가장 큰 부분을 차지하는 것이 일자리 창출과 관련된 내용이다. 하지만 '양질의' 일자리 창출을 위해서는 동일노동 동일임금 원칙, 비정규직의 정규직화, 최저임금 인상 및 생활임금 보장, 공공부문 일자리 창출을 통한 공공서비스 확대가 이뤄져야 한다.

— 운영 및 관리 분야

• 한국철도공사 '비정규직 노동자 정규직 전환'

- 철도 내 비정규직 문제 해결을 통해 차별없는 일터를 조성하기 위해, 노사전문가 협의기구를 구성하고 전환방식에 대해 숙의를 거친 결과, 국민의 생명 안전과 관련된 업무 종사자는 공사가 직고용(1,466명)하여 철도 안전성을 강화하고 그 외 고객센터 종사자는 관련 계열사의 정규직으로 전환하여 계열사의 전문성을 강화했음(2018년)
- : 비정규직 용역계약 종료시점에 맞춰 단계적으로 정규직 임용 중(~2022년)
- '동일가치노동-동일임금' 원칙에 따른 정규직 전환자의 실질적 임금을 높이고, 직무급 도입 및 정년 연장 등 전환 후의 고용안정과 처우 개선을 위한 프로그램 도입

8) 지역사회 활성화와 공동체 복원

지역사회 활성화와 공동체 복원을 위해서는 지역사회 투자 확대, 지역사회 재생을 위한 자원 지원, 주민자치 확대를 위한 자원 지원이 이뤄져야 하고 지역사회에서 공공부문이 기업시민의 역할을 수행해야 한다.

— 운영 및 관리 분야

• 한국지역난방공사 '농촌사랑운동' & '아리움(ARIUM)' 사업

- 농촌사랑 운동

: 농어촌 마을과 공사 간 자매결연을 맺어 지속적으로 교류하는 사업을 통해 지역 내 일자리 창출 및 인프라 건설 등 사회공헌 활동을 벌이고 있음. 제주 신흥2리 마을에 동백나무 2,732그루를 기증해 동백 열매와 관련된 일자리를 창출했고 수익금 일부는 마을발전 기금으로 사용

한. 충추 하곡마을의 물 부족 해소를 위해 상수도를 설치하고 마을 안내방송 시스템을 설치해 생활 편의를 도모함. 이와 함께 농번기 사과 수확 일손돕기를 진행함

-아리움(ARIUM) 사업

: 2007년 성남시 및 금호아시아나와 함께 '제3섹터 개발방식 홀몸노인주거복지시설 건립사업 협약'을 체결, 성남시 독거 노인들의 거주와 생활안정을 지원하는 주거복지시설 'ARIUM'을 건립함(독거노인 약 20여명 거주). 공사는 매년 아리움에 운영비를 지원하고, 공사 임직원 봉사단 '행복나눔단'이 매달 방문해 어르신들의 말벗이 되고 청소, 김장, 나들이 동행 등의 활동을 벌이고 있음



아리움 개원 10주년 기념식

9) 지역순환 경제와 지역경제 공헌

지역순환 경제 실현과 지역경제 공헌을 위해서는 지역내 인적자원 고용과 양질의 일자리 창출, 지역 자원 구매, 지역창출 성과·이익의 지역내 재투자 및 분배 강화가 이뤄져야 한다.

— 가치사슬 확산 분야

• 한국자산관리공사 '사회적경제기업 지원' 사업

- 지역 일자리 창출을 위해 부산지역 8개 공공기관(한국자산관리공사/기술보증기금/부산도시공사/부산항만공사/주택도시보증공사/한국남부발전/한국예탁결제원/한국주택금융공사)이 합동으로 2022년까지 사회적기업 지원펀드 50억원 조성하는 내용의 업무협약(MOU) 체결(2017.11.)
- 공동기금(50억원)모금, 중소 조선기자재, 해운사 지원 등 협업 확대해 5년 간 2만개 일자리 지원
- 국내 최초의 지자체-공공기관-민간단체 간 상생·협력모델을 도출해 공공기관 일자리 콘테스트 최우수상 수상(기획재정부, 일자리위원회 주최)

10) 기업의 자발적인 사회적 책임 이행

기업의 자발적인 사회적 책임 이행의 내용으로는 사회적경제 상품 및 서비스 구입, 재생자원 사용, 아동노동 및 전범 기업 제품 사용 금지, 소비자 권리 보호와 소비자 옴브즈맨 제도 도입, 지역사회 참여 등이 있다.

— 설립목적 분야

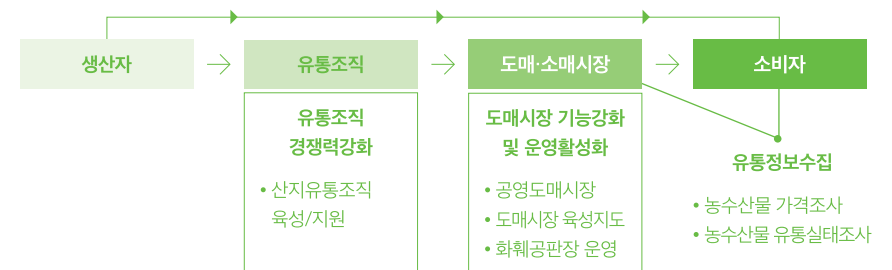
• 한국농수산물유통공사 '사이버거래소' & '농식품 공정거래지원센터' 사업

- 사이버거래소

: 다단계의 비효율적인 농수산물 유통구조 개혁을 위해 국내 최초로 농수산물 온라인 B2B 거래 시스템인 '농수산물사이버거래소(eaT)'를 개장(2090.10)해 직거래 활성화를 선도

- 농식품 공정거래지원센터

: 직거래 정보를 지원하고 불공정 거래 실태를 조사하는 한편, 관련 기관과의 공조를 통해 농수산물 유통 관련 공정거래 정착을 위해 노력



• 설립목적

- 농수산물의 가격안정·수출증대·유통개선 및 식품산업 육성

— 설립목적 분야

• 한국가스공사 '윤리 경영 실천 프로그램'

- 유쾌한 윤리교육 '도전! 청렴골든벨' 행사

: 청탁금지법, 임직원 행동강령 등 윤리규범에 관한 문제를 KBS 인기 프로그램인 '도전 골든'

벨' 진행방식을 적용해 교육

- 열린 윤리모의법정

: 직원들이 직접 판사, 검사, 변호사 및 피고 등 다양한 역할을 맡아, 상급자의 부당한 지시와 협력사에 대한 갑질 상황을 유쾌하게 연극극으로 공연

- 청렴윤리 마일리지(KOGAS CLEAN POINT) 제도 시행

: 다양한 윤리실천 활동을 마일리지로 연계해, 전 직원의 자발적인 참여를 유도하는 제도. 활동 우수부서와 우수자에 대해 포상 시행 예정

- 청렴식권제도 운영

: 각 부서 신청을 통해 외부 업무방문자에게 구내식당 식권을 지급함으로써 공사의 청렴이미지 고취 및 관행적인 식사 접대문화 근절에 기여하고자 함

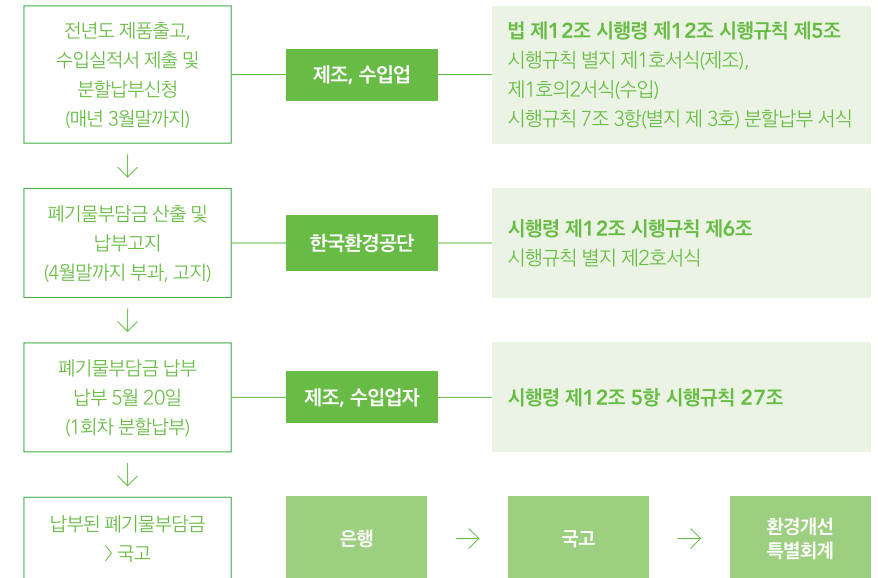
11) 환경의 지속가능성 보전

환경의 지속가능성이라는 사회적 가치 실현 내용으로는 환경오염물질 배출 최소화, 화석연료 사용 감축, 1회용품 배출 최소화, 자원 소비 최소화, 환경친화기술 개발, 녹지공간 확보, 생활환경권 보장 등이 있다.

— 운영 및 관리 분야

• 한국환경공단 '폐기물 부담금 제도'

- 유해물질을 함유하고 있거나, 재활용이 어렵고 폐기물관리상 문제를 일으킬 수 있는 제품/재료/용기의 제조업자 또는 수입업자에게 폐기물 처리에 드는 비용을 부담하게 하는 제도
- 부담금 부과 대상 : 살충제, 유독물, 껌, 1회용 기저귀, 담배 제조·수입업자 등



• 공단 설립목적

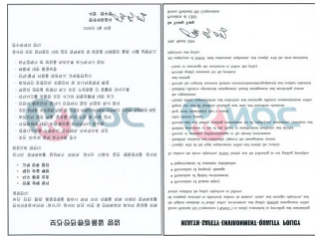
: 환경오염 방지·환경 개선·자원순환 촉진 및 기후변화 대응을 위한 온실가스 관련 사업을 효율적으로 추진함으로써 환경친화적 국가발전에 이바지함을 목적으로 한다(「한국환경공단법」 제1조)

— 운영 및 관리 분야

• 한국석유공사 '환경경영 체제'

- 한국석유공사는 천연자원과 환경을 이용하되 '미래세대가 그들의 필요를 충족시킬 능력을 저해하지 않으면서 현재 세대의 필요를 충족시키는 개발'을 기본 원칙으로 한 친환경적인 경영을 추구하고 있음. 대표적으로 국제 공인 인증기관으로부터 인증받은 환경경영시스템(ISO 14001)을 구축·운영하고 있음
- 수자원 사용
: 공사는 일부 비축지사의 특성상 많은 용수가 필요함에 따라 우수, 계곡수 등 자연수를 최대한 확보, 운영하고 있으며, 사용처별 유량계를 설치하는 등 용수관리를 효율적으로 하고 있음
- 에너지 이용 효율 향상

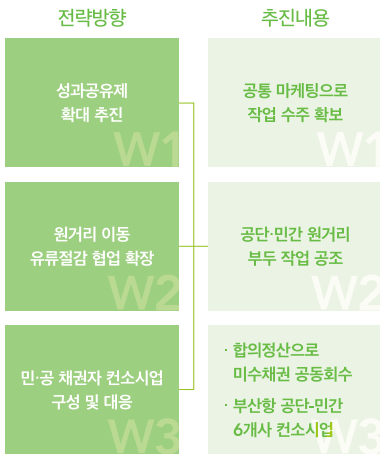
· 공사는 공공부문 온실가스-에너지 목표관리제가 본격적으로 운영됨에 따라 주요 관리대상인 건물부문과 차량의 에너지 효율을 관리하고 있음. 본사 사옥의 지열설비, 태양광발전설비 운영, 비축지사의 태양열 설비 운영 등 일부 에너지 사용을 신재생에너지로 공급하고 있으며, 고효율에너지 기자재 등 에너지 이용 효율 제품을 우선 도입함으로써 효율성 향상을 꾀하고 있음



한국석유공사 보건·안전·환경·품질 방침

· 해양환경공단 ‘3W 협업 프로젝트’

- 국내 해운·항만 경기 장기침체로 전국 예선사 매출이 지속적으로 감소함에 따라 재무건전성 제고를 위해 민관이 상호 협력해 ‘공동작업 수주’, ‘작업 공조’, ‘미수채권 공동회수’의 3단계 협업모델을 구축함. 이와 함께 공단에서 활용 중인 앱(‘Find Ship’)을 활용해 채권회수 경험 및 기법을 공유, 산업생태계의 건전성을 확보하도록 함
- 3W
 - : Win a contract(성과공유제 확대 추진)
 - : Work(Tug Job-Switching · 협업 확장)
 - : Withdraw(민관 채권자 컨소시엄 구성·대응)



— 가치사슬 확산 분야

· 한국환경산업기술원 ‘탄소상쇄조림사업’

- 신용카드 종이영수증 미출력(Paperless) 및 친환경소비 등을 통한 환경기부금을 활용해 숲을 조성하기 위해 환경부와 한국환경산업기술원, 비영리 민간단체 ‘미래숲’ 등이 협약을 맺고 2014년부터 진행한 조림사업
- 2014~2019년, 총 2만여 그루 식재

12) 민주적 의사결정과 참여 실현

민주적 의사결정과 시민의 참여를 실현하기 위해서는 조직 의사결정 과정에 대한 정보 공개 및 이해관계자 참여 보장, 시민숙의제 확대, 시민민주교육 지원이 필요하다.

— 운영 및 관리 분야

· 수자원공사 ‘氷上한 시민실험’

- 수질오염, 물 소외지역, 물 부족 등 물 문제를 해결하기 위해 시민의 기발한 아이디어를 받아 직접 사회혁신 실험을 추진해봄으로써 물의 사회적 가치를 높이는 리빙랩 프로젝트. 공모를 통해 전문가 서류심사, 온라인 국민투표를 거쳐 최종 1팀을 선정. 사회혁신 전문기관인 희망제작소가 컨설팅을 맡고 공사가 예산을 지원.



13) 공동체 이익 실현과 공공성 강화

「기본 법안」에서 사회적 가치의 마지막 내용으로 적시하고 있는 ‘공동체의 이익 실현과 공공성 강화’는, 위의 12가지 내용에서 포괄하지 못하는 사회적 가치를 종합하는 내용으로 다양한 사회적 가치 내용을 포함한다. 공공부문은 조직 자원 활용과 지원을 통해 공동체와 지역사회의 활성화에 기여해야 한다.

— 운영 및 관리 분야

· 한국광물자원공사 ‘사회공헌 활동’

- 한국광물자원공사는 ‘미래를 함께 꿈꾸는 희망 에너지 공기업’이라는 사회공헌 활동 비전

래 ①공사 주요사업 연계 강화, ②지역사회 발전, ③해외·다문화가정지원을 핵심으로 하는 3대 추진 방향을 마련함. 이를 기반으로 선정한 3대 실행과제는 지역사회와 지역주민에 초점을 맞추고 있으며 교육, 경제, 공동체 등 다양한 분야를 포괄하고 있음

공사 사업 특성을 반영한 지역 공헌	지역 복지시설 경제활성화 지원	지역 새터민, 다문화가정 등 지원
• 중소광산 성과공유 지원 • 중소광산 고용안정사업 지원 • 일자리 창출기업 취업장려금 지원 • KORES 장학금 후원 • 청소년 광산안전 체험학습	• 지역복지시설·행사 후원 • 자매결연 마을 및 학교 후원 • 사랑의 에너지 나눔 • 전통시장 장보기 후원 • 그린캠페인 • 소외계층 자산(물품) 기증	• 새터민·다문화 가정 후원 • 사회적경제기업 지원(매칭그랜트) • 지역 유관기관·긴급구조 후원

- [사회복지] 공사는 광산 인근 지역의 불우이웃돕기 후원과 더불어 노인, 아동 전문 복지시설을 방문해 봉사단별로 다양한 활동을 진행함(광산노동자 및 인근 불우이웃 지원/사회복지시설 및 독거노인 보호시설 등 지원/국가 재난시 긴급구조활동 지원)
- [지역사회] 공사는 '1사-1촌', '1사-1시장', '1사-1학교' 등 지역별 특색에 맞는 자매결연을 체결하고 소외지역 경제 활성화를 위한 노력을 지속적으로 이행하고 있음. 농촌 일손돕기 행사, 직거래장터 개최, 전통시장 장보기 등 농촌경제 활성화에도 이바지하고 지역 내 저소득 가정 및 독거노인 생계지원 활동, 새터민 가정 물품 후원 등도 실행함
- [교육문화] 공사는 광산 관련 특성화 고등학생들에게 장학금을 지원하며 교육환경 개선을 위한 후원도 펼치고 있음. 특히 강원 지역 자원관련 학과 우수대학생을 선발해 장학금을 지원하는 등 자원개발 선도기관으로서 자원전문가 양성에도 적극적으로 나서고 있음

생각해봅시다

2

- 우리 기관의 설립근거가 되는 법률이나 기관의 정관 등에 명시된 기관의 설립목적을 알고 있습니까? 기관의 설립목적을 찾아보고 그 목적의 적절성에 대해 생각해봅시다.
- 우리 기관의 설립근거 법률에 규정된 설립목적 중 '국민경제 발전', '국민생활의 향상', '공공복리의 증진'이란 어떤 의미인지 생각해봅시다. 이 의미를 「사회적 가치 기본법」에 명시된 사회적 가치 13개 내용을 활용하여 어떻게 표현할 수 있는지 생각해봅시다.
- 우리 기관이 존재하는 이유(설립목적)를 한 문장으로 표현한다면 어떻게 정리할 수 있을까요? 정부의 입장에서, 기관의 입장에서, 서비스를 제공받는 시민의 입장으로 나누어 생각해봅시다.
- 「사회적 가치 기본법」에 명시된 사회적 가치 13개 내용과 우리 기관의 사업은 어떻게 연결되는지 생각해봅시다. 13개 내용별로 대표적인 사업을 한 가지씩 연결합니다.
- 우리 기관의 2019년 업무계획에 포함된 사회적 가치 실현 과제는 무엇이고, 이 과제는 어떻게 추진되고 있는지 알아봅시다.
- 우리 기관이 사회적 가치 실현을 위하여 시행하는 '국민참여' 제도, 절차, 사업에는 무엇이 있는지 알아봅시다.

3부

공공기관의 사회적 가치 실현

1장. 사회적 가치의 실현 프로세스

2장. 공공기관의 사회적 가치 실현과 경영평가

생각해봅시다 3

1. 공공기관의 업무와 사회적 가치 실현

공공성을 목표로 설립되어 운영되는 공공기관의 업무와 사회적 가치는 뗄래야 뗄 수 없다. 하지만 실제로 공공기관이 사회적 가치를 효과적으로 원활히 수행하기 위해서는 조직 차원의 목표수립과 실행노력이 있어야 한다. 공공기관의 사회적 가치 실현은 업무를 수행하면서 자동적으로 이루어지는 일이 아니라, 목표를 수립하고 체계적인 실천과정을 통해 달성되는 의식적 노력의 결과인 것이다.

조직 차원에서 공공기관의 사회적 가치 실현은 해당 기관이 수행하는 사업을 둘러싸고 이루어지기 때문에, 결국 공공기관의 사회적 가치 실현은 사업수행의 모든 단계와 연관된다. 사업의 계획부터 수행, 이후 평가에 이르기까지 모든 단계에서 사회적 가치를 고려하는 것이 필요하다. 그러므로 공공기관은 사업의 기획단계, 수행단계, 결과 평가 단계에 걸쳐 각각 사회적 가치를 고려하고, 실제 목표한 사회적 가치가 실현되는지 정리할 수 있어야 한다. 그리고 이 때 무엇보다도 각 기관의 이해관계자 또는 지역사회 구성원들과 함께 시급한 사회문제가 무엇인지를 고민하고, 기관의 장점·특징과 자원을 활용해 그것을 해결하는 것이 바로 사회적 가치의 실현이라는 점을 분명히 할 필요가 있다.

공공기관이 수행하는 다양한 사업을, 사업의 성격에 따라 분류해보는다면 크게 다음 세 가지 유형으로 나눌 수 있다.

- ❶ 신규사업 : 공공기관이 목표를 설정하여 앞으로 새롭게 추진하는 사업
- ❷ 지속사업 : 공공기관이 기존에 수행해오던 사업 또는 지속적으로 수행하는 사업
- ❸ 일상사업 : 기관 운영을 위해 기본적으로 수행하는 일상적 활동
(예: 인사, 노무, 사무실 비품구입, 건물 관리 및 청소 등)

사업유형에 따라 사회적 가치 실현을 위해 고려해야 하는 내용들이 차이가 날 수 있기 때문에, 공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 목표를 수립할 때에는 사업의 유형을 구분하는 것이 먼저 필요하다. 그런 다음 각 유형별로 사회적 가치를 실현하기 위한 일종의 <자가점검 질문 (self-checklist)>을 던져, 사회적 가치가 해당 유형의 사업계획과 실행, 평가 단계에서 적용되는지 점검해야 한다. 다음 절에서는 공공기관의 업무특성을 고려하면서 사업 유형별로 점검해야 하는 사회적 가치 실현의 자가점검 프로세스를 살펴본다.

2. 사업유형별로 살펴본 공공기관 사회적 가치 실현 자가점검 프로세스

1) 신규사업

공공기관에서 신규사업을 하는 이유는 기본적으로 기관이 설립된 목적(고유목적)을 달성하기 위해서이다. 물론 경영개선 등을 위해 고유목적과 큰 상관이 없는 수익사업 등을 하기도 한다. 그러나 공공기관 설립 근거는 특정 분야의 공공성을 추구하는 것이기 때문에, 대부분의 신규사업은 본연의 임무인 기관설립 목적 달성과 연관된다.

공공기관이 신규사업 추진을 ‘사회적 가치 실현’으로 당연하게 여기는 오류는 바로 이 지점에서 발생한다. ‘우리는 공공성을 목표로 하고 실천하는 기관이다’라는 생각에 ‘(그러므로) 우리가 하는 새로운 사업은 당연히 사회적 가치 실현과 다르지 않다’는 잘못된

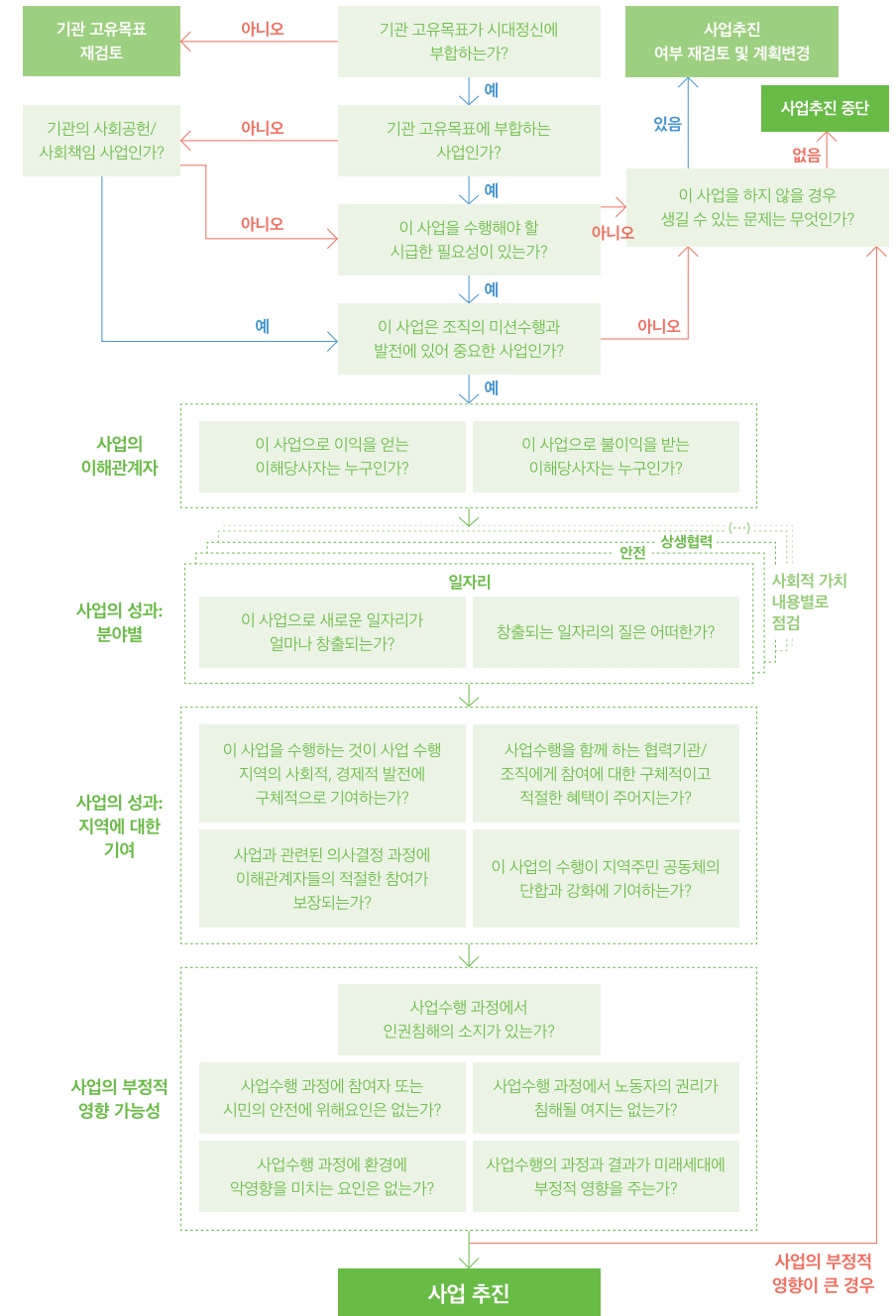
된 결론에 이르게 되는 것이다.

공공기관의 신규사업이 사회적 가치를 실현하고자 하는 의도를 가지고 계획되더라도, 수행하는 과정에서 오히려 중요한 사회적 가치를 제대로 실현하지 못하는 경우도 왕왕 발생한다. 더구나 신규사업의 목표가 잘못 설정되었을 때는 목표의 달성 자체가 사회적 가치의 훼손이 되기도 한다. 그래서 공공기관의 신규사업을 계획할 때는, 사회적 가치라는 렌즈로 신규사업이 가져올 영향에 대해 꼼꼼히 살펴보는 것이 필요하다.

공공기관의 신규사업 계획 단계에서 사회적 가치를 고려할 때 흔히 범하는 실수도 있다. ‘예비타당성 평가’를 사회적 가치 실현에 필요한 내용들을 점검하는 과정으로 오해하는 것이다. 공공기관의 신규사업 계획 단계에서 흔히 도입되는 ‘예비타당성 평가’는, 사업의 타당성을 사전에 검토하는 중요한 도구임에 틀림없다. 하지만 ‘예비타당성 평가’는 기본적으로 경제성을 중심으로 평가하는 방식이고, 애초 대규모 사회간접자본(SOC) 조성사업의 타당성을 평가하기 위해 도입된 평가방식이기 때문에, 공공기관이 추진하는 신규사업의 사회적 가치 실현 여부를 예측하는 데에는 충분하지 않다.

새로운 사업이 사회적 가치를 제대로 실현할 수 있을지를 계획단계에서 점검하는 방법은 다양할 수 있다. 하지만 어떤 방법이든 대체로 다음 그림과 같이 크게 세 가지 단계를 거친다고 할 수 있다. 첫째, 사업의 필요성 및 중요성, 적절성에 대한 판단, 둘째, 사업의 이해관계자와 사업에 의해서 창출되는 긍정적 영향에 대한 평가, 셋째, 사업에 의해 발생할 수 있는 부정적 영향에 대한 점검이다. 이 세 가지 단계를 통해 던져야 할 질문들을 바탕으로 정리한 신규사업의 자가점검 프로세스 흐름도를 구성하면 다음 그림과 같다. 아래에서는 이러한 프로세스를 단계에 따라 구체적으로 살펴보도록 하겠다.

[그림14] 사회적 가치 실현을 고려한 신규사업 점검 프로세스



① 기관 고유목표의 검토

사회적 가치를 고려하며 신규사업을 계획할 때 공공기관에서 보통 가장 먼저 던지는 질문은 ‘이 사업이 우리 기관의 미션에 부합하는가’일 것이다. 국민이 필요로 하는 공공서비스를 제공하는 것이 공공기관의 기본책무라고 한다면, 그 책무를 제대로 이행하고 있는지 묻는 것이 필요하기 때문이다. 하지만 그에 앞서 먼저 던져야 하는 질문은 ‘해당 기관의 고유목표(미션)가 시대정신을 반영하는가’이다. 공공기관의 설립 당시에는 적절했던 기관의 고유목표가, 시대의 변화에 따라 불필요하거나 낡은 사명으로 남아있을 수 있기 때문이다. 만일 해당 기관의 고유목표가 시대정신을 반영한다면, 그 고유목표를 잘 달성하면 된다. 반면 기관의 미션이 시대에 뒤떨어지거나 적절하지 않다면, 미션 자체를 재검토하고 재설정하는 것이 필요하다. 실제 사회적 가치 실현을 선도해온 공공기관들 가운데 일부는 이미 이러한 고유목표의 재검점 과정을 통해 미션을 재정립한 경우도 있다.

② 신규사업의 고유목표 부합 여부 검토

가장 첫 번째 질문인 ‘고유목표의 시대정신 반영 여부’를 확인한다면, 다음으로 꼭 필요한 절차는 ‘추진하려는 신규사업이 기관의 고유목표에 부합하는지’ 여부를 점검하는 일이다. 공공기관의 미션을 감안한다면 일반적으로 공공기관의 신규사업은 고유목표를 달성하기 위한 사업이거나, 기관의 사회책임 또는 사회공헌 사업의 두 가지 종류로 분류할 수 있다. 따라서 자가점검 프로세스의 이 단계에서는 추진하고자 하는 신규사업이 해당 기관의 고유목표에 맞는 사업인지 우선적으로 점검해야 한다.

③ 신규사업의 사회공헌 사업 여부 확인

만약 신규사업이 고유목표에 맞지 않는 사업이라면, 사회공헌 사업으로 추진되는 사업인지 살펴야 한다. 공공기관의 사업이지만 본연의 미션 달성보다는 사회공헌의 성격을 가지고 추진되는 사업도 있기 때문이다. 전통적인 기업의 사회책임 관련 사업은 기부나 봉사중심의 사업이 많지만, 최근 들어 부각되고 있는 공유가치 창출(CSV; Creating Social Value) 등 기업 사회책임 분야의 새로운 동향을 수용하다보면 공공기

관의 사회공헌 사업이 미션과 연결되는 지점이 나타날 수 밖에 없다. 따라서 신규사업이 해당 기관의 사회공헌 사업인지도 면밀히 살펴야 한다.

④ 신규사업의 시급성/중요성 평가

고유목표를 달성하려는 사업이든 기관의 사회책임을 실현하려는 사업이든, 신규사업이 얼마나 시급히 필요한지 파악하는 것은 필수이다. 다시 말해, 기관 내 또는 이해관계자들의 필요를 고려할 때 이 사업을 시행해야 하는 시급한 필요가 있는지 점검해야 하는 것이다. 더불어 해당 공공기관 조직에게 이 사업이 얼마나 중요한 사업인지 평가해보는 것도 꼭 필요한 단계이다. 조직의 미션을 실현하는 사업이라 할지라도, 당장 수행할 필요가 없거나 기관 차원에서 중요성이 떨어진다면 사업의 우선순위를 재검토할 필요가 있기 때문이다. 다시 말해, 이 단계에서 신규사업이 시급하거나 중요하지 않다고 판단된다면, 사업추진 여부를 재검토해야 한다. 재검토 과정에서 한 가지 중요한 점은, ‘신규사업을 추진하지 않았을 경우’ 발생할 수 있는 문제점이 있는지 확인하는 일이다. 시급하거나 중요한 사업은 아니지만, 시민의 필요에 의해 추진해야 하는 사업이고, 사업을 수행하지 않았을 경우 중대한 문제가 발생한다면, 사업계획의 변경을 통해 해당 사업이 추진될 수 있도록 재검토하는 작업이 필요하다. 하지만 사업 미추진으로 인해 특별한 문제가 발생하지 않는다면, 해당 사업은 추진하지 않는 것이 타당하다.

⑤ 사업의 이해관계자 파악

신규사업이 시급하고 중요한 사업이라고 판단됐다면, 다음 단계에서는 해당 사업의 이해관계자를 파악해야 한다. 더 구체적으로 말하자면, 신규사업으로 혜택을 받는 사람과 불이익을 받는 사람이 누구인지 살펴야 한다. 공공기관의 새로운 사업은 앞서 언급했듯이 특정한 목표(그것이 공공기관의 미션이든 사회공헌 차원이든)를 달성하기 위한 것이다. 그러므로 공공기관이 수행하는 대부분 사업은 성격과 내용에 따라 일부에게는 혜택으로, 다른 일부에게는 불이익으로 작용할 수 있다. 공공기관이 신규사업을 통해 사회적 가치를 실현하고자 한다면, (너무나 당연한 이야기이지만) 원칙적으로 해당 사업으로 불이익을 받는 사람을 최소화하고, 혜택을 받는 사람을 최대한 만들어야 한다. 이

를 위해 해당 사업에 영향을 받는 이해관계자들에 대해 면밀히 파악하여, 사업으로 인한 혜택이 가급적 더 많은 사람들에게 주어지도록 해야 한다.

다만 한 가지 여기서 놓치지 말아야 하는 점은 혜택을 받는 대상과 불이익을 받는 대상의 수나 범위를 단순비교해서는 안된다는 것이다. 예를 들어, 신규사업으로 불이익을 받는 사람이 소수라고 할지라도 그 소수가 사회적으로 보호가 필요한 대상이라면, 불이익을 받는 사람이 생기지 않도록 사업계획의 변경이나 대안을 모색하는 접근이 필요하다. 그렇지 않고 기계적으로 접근할 경우, 신규사업이 미치는 사회적 영향은 부정적인 쪽으로 흐르기 쉽다.

⑥ 신규사업의 예상성과 파악: 분야별 사회적 가치의 실현내용

신규사업의 이해관계자가 파악됐다면, 그 다음으로는 해당 사업이 만들어 낼 성과에 대해 예상해보는 것이 필요하다. 크게 보면 공공기관의 사업이 만들어내는 사회적 가치 차원의 성과는 사회적 가치의 분야별 실현내용과 지역에 대한 기여로 대별할 수 있다. 이 가운데 먼저, 신규사업이 창출할 것으로 예상되는 분야별 사회적 가치를 정리할 필요가 있다. 일자리, 안전, 보건, 노동권 보장, 상생협력 등 다양한 유형의 사회적 가치 항목 가운데 해당 사업이 관련된 사회적 가치 항목을 설정하고, 각 항목에 대해서 구체적인 질문을 던지는 것이 필요하다는 말이다. 예컨대 사회적 가치 내용 중 '일자리' 항목에 관해 신규사업의 예상 성과를 미리 검토한다면, 다음과 같은 질문을 던질 수 있다.

〈일자리〉 관련 신규사업 자가점검을 위한 질문

- 이 사업으로 새로운 일자리가 얼마나 창출되는가?
- 창출되는 일자리의 질은 어떠한가?
(고용 창출 수, 전체 고용인원에서 비정규직이 차지하는 비율 등)

다른 가치내용 중 하나인 '안전'에 관한 질문을 던진다면 다음의 내용이 포함될 수 있다.

〈안전〉 관련 신규사업 자가점검을 위한 질문

- 신규사업은 사업 관련 안전기준을 준수하도록 설계됐는가?
- 이 사업으로 시민의 생활 및 일터 안전에 기여하는 바는 무엇인가?

사업의 성격에 따라서 사회적 가치 내용 가운데 해당되는 것과 그렇지 않은 부분이 있기 때문에, 분야별 사회적 가치의 실현내용을 예상하기 위해서는 관련된 사회적 가치 항목을 적절히 설정하는 것이 중요하다. 사회적 가치 항목은 공공기관별로 다양하게 정의할 수 있으나, 대체로 「기본법안」에서 제시된 인권의 보호, 안전한 근로·생활환경의 유지, 노동권의 보장과 근로조건의 향상, 보건복지의 제공, 사회적 약자에 대한 기회 제공, 기업간 상생 협력, 양질의 일자리 창출, 지역사회 활성화와 공동체 복원, 지역순환 경제 체제 구축에 기여, 기업의 사회적 책임 이행, 환경보전, 민주적 의사결정 실현 등이 포함된다.

⑦ 신규사업의 예상성과 파악: 지역에 대한 기여

신규사업의 사회적 가치 분야별 예상성과를 파악한 후에는 해당 사업이 사업수행 지역에 미치는 영향을 파악해야 한다. 다시 말해서, 신규사업이 펼쳐지는 지역에 해당 사업이 어떤 도움이 되는지를 구체적으로 살펴봐야 한다는 것이다. 우리나라의 심각한 지역간 불균형 문제를 해결하기 위해 국가균형발전 차원에서 공공기관의 지방이전이 추진되어 왔듯이, 공공기관은 존재 자체로도 한 지역에 큰 영향을 줄 수 있는 조직이다. 더구나 시민을 대상으로 공공서비스를 제공하는 공공기관의 성격상, 사업을 통해 특정 지역과 주민들의 삶에 여러 형태로 영향을 끼치게 된다. 그러므로 공공기관이 수행하는 신규사업이 실제 사업이 이루어지는 지역에 어떤 영향을 주는지를 사전에 살펴보는 것은, 공공기관의 사회적 가치 실현에 있어 매우 중요하다. 이 단계에서 공공기관이 스스로 던져봐야 할 질문을 예를 들어 정리한다면 다음과 같다.

〈지역에 대한 기여〉와 관련된 자가점검 질문

- 이 사업을 수행하는 것이 사업수행지역의 사회적 경제적 발전에 구체적으로 기여하는가?

- 사업수행을 함께 하는 협력기관/조직에게 참여에 대한 적절한 혜택이 주어지는가?
- 사업과 관련된 의사결정 과정에 이해관계자들의 적절한 참여가 보장되는가?
- 이 사업이 지역에 주는 긍정적 영향이 지속가능한가?

위의 질문을 던질 때 염두에 두어야 할 것은 지역에 대한 기여가 ‘구체적’인지, ‘지속가능한지’ 살펴야 한다는 점이다. 또 사업수행을 함께 하는 (지역의) 협력기관이나 조직, 이해관계자들에게 적절한 참여의 기회와 참여에 따른 혜택이 주어지는지도 점검해야 한다. 사업수행 과정에서 함께 참여하는 협력기관/조직 등이 어디인지 파악하고, 서로의 관계가 민주적이고 합리적인지 살펴야 하는 것이다. 공공기관은 정부 정책 방향에 따라 사업을 수행하는 정책수행 단위로서 특성을 가진다. 그래서 공공기관이 사업을 수행할 때 상대조직(민간기업 또는 시민조직 등)과 맺는 파트너십은 대등하기보다 소위 갑-을 관계로 설정되기 쉽다. 따라서 사업수행을 함께 하는 협력기관이나 상대조직과 최대한 민주적인 관계를 맺고, 파트너로서 상대방에게도 적절한 비용지급 등 합리적인 보상이 주어지는지 살피는 것은 중요하다. 이처럼 지역 파트너들과의 관계를 살피면서 사업이 지역에 미칠 긍정적 영향을 검토하면, 추진하려는 신규사업이 지역의 지지를 받을 것인지 여부도 예상해볼 수 있다.

⑧ 신규사업의 부정적 영향 가능성 검토

신규사업이 만들어낼 예상성과를 살핀 후에는, 해당사업이 가지는 부정적 영향은 없을 것인지 검토해야 한다. 공공기관의 신규사업이 결과할 수 있는 부정적 영향은 여러 가지가 있겠지만, 가장 중요하게 살펴야 할 측면은 크게 다섯 가지이다. 첫째, 사업수행 과정에서 인권침해 소지는 없는지, 둘째, 참여자나 시민의 안전에 위해요인은 없는지, 셋째, 노동자의 권리가 침해될 여지는 없는지, 넷째, 환경에 악영향을 미치는 요인은 없는지, 그리고 마지막으로 사업의 결과가 미래세대에 부정적 영향을 만들어 낼 것인지 등이다. 여기에 더해 해당사업의 수행이 지역주민 공동체의 단합과 강화에 기여하는지, 아니면 지역공동체를 분열시킬 요인은 없는지를 살피는 것도 필요하다.

사업의 긍정적 효과가 아무리 크더라도, 이러한 부정적 요인이 크게 나타난다면

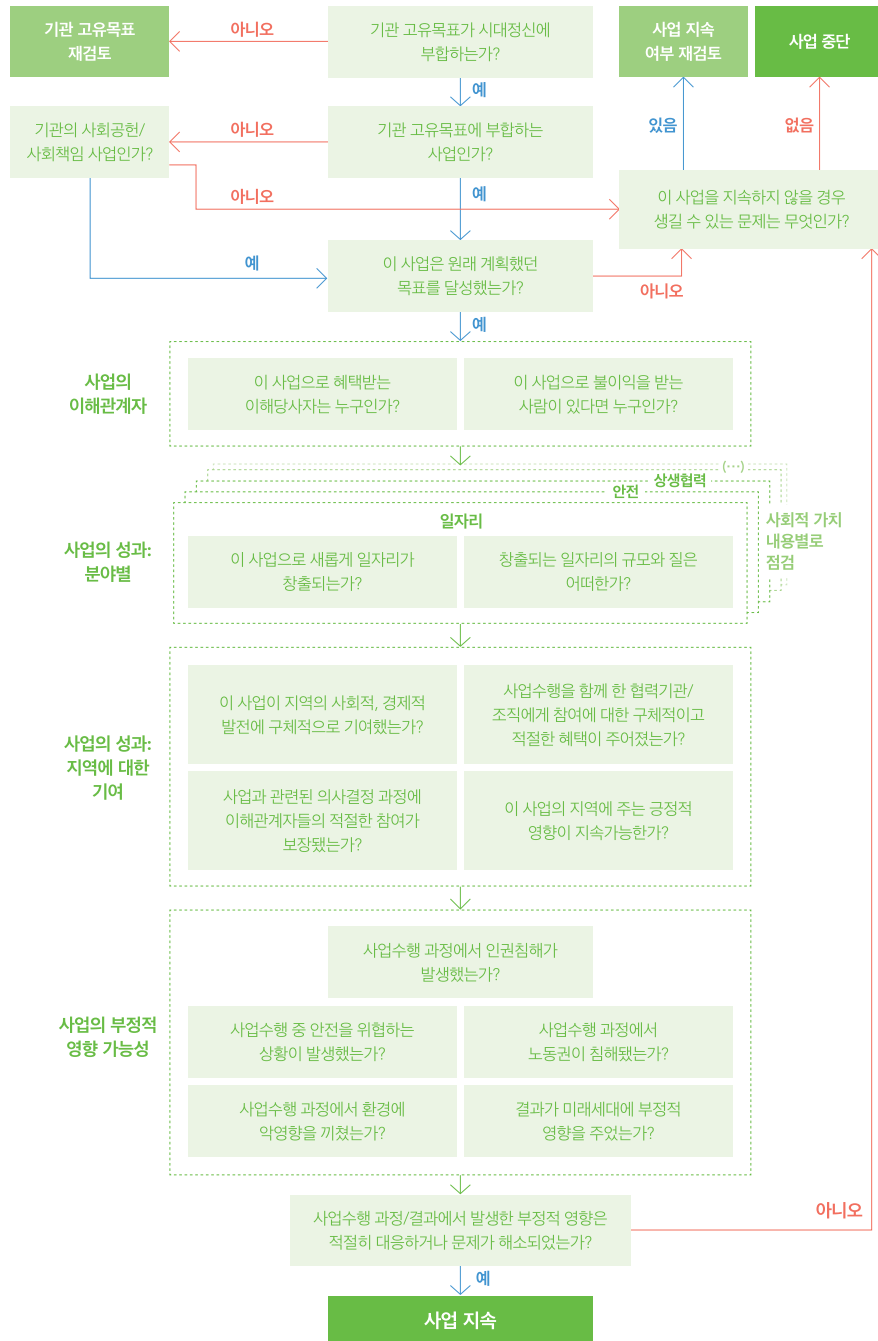
사업추진은 재고해보는 것이 온당하다. 공공기관의 그 어떤 사업도 모든 사람의 지지를 받을 수는 없지만, 특히 사업에 의해 부정적 영향이 발생한다면 신규사업의 추진과정이 더욱 어려워질 수 있기 때문이다. 따라서 신규사업 추진 이전에 이러한 평가 과정을 통해서 사업이 만들어낼 부정적 영향에 대해 상세히 파악하는 것은 사회적 가치 실현 차원에서 중요한 과정이다.

2) 지속사업

공공기관에서 사업을 지속하는 경우는 원칙적으로 해당 사업의 성과가 의미있다는 결론을 얻었기 때문이다. 그 성과가 사업에서 수익을 발생시키는 등의 재무적 성과이든, 아니면 공공기관이 추구해야 할 미션을 수행한 것이든, 사업의 지속은 해당사업이 소기의 목표를 달성했다는 의미이다. 그러나 사업의 계획시점부터 사회적 가치를 고려하지 않았다면, 사업의 지속여부를 결정함에 있어서 사회적 가치를 전제한 평가가 필요하다. 원래 사업의 목표가 잘못 설정되었을 수도 있고, 목표는 적절하더라도 사업의 수행과정에서 발생한 문제점들이 제대로 해결되지 않았을 수 있기 때문이다.

기존 사업의 지속여부를 검토할 때 사회적 가치를 고려하는 일은, 사업의 성과평가에 사회적 가치라는 잣대를 적용하는 것이기도 하다. 큰 틀에서는 신규사업의 사회적 가치 실현 여부를 예상하는 자가점검 프로세스와 크게 다르지 않지만, 지속사업의 자가점검 프로세스는 이미 이루어진 사업에 대한 평가를 전제로 하기 때문에 보다 구체적인 자료를 기반으로 진행할 수 있다. 지속사업의 자가점검 프로세스를 단계별로 크게 구분하면 다음과 같다. 첫째, 사업의 목표달성 여부 확인, 둘째, 사업의 이해관계자와 사업에 의해서 창출된 긍정적 영향에 대한 평가, 셋째, 사업에 의해 발생한 부정적 영향에 대한 적절한 대응여부 확인이다. 이 세 가지 단계를 통해 던져야 할 질문들을 바탕으로 정리한, 지속사업의 자가점검 프로세스 흐름도를 구성하면 다음 그림과 같다. 해당 프로세스의 단계를 아래에서 조금 더 상세히 살펴보겠다.

[그림15] 사회적 가치 실현을 고려한 지속사업 점검 프로세스



① 기관 고유목표의 검토

지속사업의 사회적 가치 실현 여부를 검토함에 있어서도 가장 먼저 던져야 하는 질문은 ‘해당 기관의 고유목표(미션)가 시대정신을 반영하는지’ 여부이다. 사업을 새로 추진할 당시에는 기관의 고유목표를 따로 검토하지 않았을 가능성이 높다. 다르게 표현하자면, 관행적으로 모든 신규사업을 해당 기관의 미션과 연관되는 것으로 당연하게 여겼을 가능성이 높다. 그러므로 지속사업이 사회적 가치 실현을 하고 있는지 살펴보는 과정에서 기관 고유목표의 검토는 중요하다. 기관의 고유목표가 시대정신을 반영한다면 그 고유목표를 달성하는 것을 목표로 사업을 펼치면 되지만, 기관의 미션이 시대정신에 부합하지 않는다면 목표의 재검토와 재설정이 필요하다.

② 지속사업의 고유목표 부합 여부 검토

그 다음 단계는 ‘수행하고 있는 사업이 기관의 고유목표에 부합하는지’ 여부를 점검하는 일이다. 공공기관이 수행하는 사업은 크게 보면 기관의 고유목표를 달성하기 위한 사업이거나, 사회적 책임 또는 사회공헌 차원의 사업이 대부분이다. 어느 경우이든 사업을 지속하기 위해서는 해당 사업이 고유목표에 부합하는지 점검해야 한다.

③ 지속사업의 사회공헌 사업 여부 확인

만약 수행해온 사업이 고유목표에 맞지 않는 사업이라면, 사회공헌 사업으로 추진되는 사업인지 보는 것도 필요하다. 사회공헌 차원에서 진행해온 사업이라면 (일반적으로) 고유목표와 직접 상관이 없더라도 사회적 가치를 창출할 수 있다. 따라서 해당사업의 성격을 파악하는 과정은 필요하다. 만약 고유목표를 달성하는 사업도 아니고 사회공헌 사업도 아니라면, 해당 사업을 지속가능하는 것이 필요한지 재검토가 필요하다. 그동안 해오던 사업이지만 사회적 가치를 충분하게 실현하지 못하고 있는 사업이라는 의미이기 때문이다.

④ 사업의 목표 달성 여부

우리가 이 프로세스를 통해 사회적 가치 실현에 대해 평가하는 대상은 그동안

공공기관의 사업으로 일정기간 추진되어온 사업이다. 따라서 신규사업과는 다르게 해당 사업이 원래 의도했던 목표를 달성했는지 여부를 파악할 수 있다. 사업을 새롭게 시작했던 당시에 세운 목표는 꼭 사회적 가치를 염두에 두고 있지 않았을 가능성이 있지만, 사회적 가치뿐만 아니라 다양한 목표를 수립하고 수행해온 사업이기 때문에 성과는 어떤 식으로든 파악가능하다. 사업의 목표를 달성했다면 다음 단계로 넘어가 이해관계자 파악 등을 진행하면 되지만, 만약 사업목표를 달성하지 못했다면 해당사업의 지속여부에 대해 1차적인 재검토가 필요하게 된다. 다시 말해, '이 사업의 원래 목표를 달성하지 못했는데, 지속하는 것이 맞는가'라는 질문을 던져야 하는 것이다.

만일 사업의 지속여부를 재검토해야 하는 상황이라면, 해당사업을 지속하지 않았을 경우 발생할 수 있는 문제점이 있는지도 확인해야 한다. 당장은 성과를 내지 못했지만 사업의 중요성 등으로 인해 사업을 지속해야 하는 경우도 있을 수 있기 때문이다. 물론 사업을 추진하지 않더라도 특별한 문제가 없다면, 사회적 가치를 창출하지 못하는 해당 사업은 지속하지 않는 것이 합리적이다.

⑤ 사업의 이해관계자 파악

사업의 지속여부에 대해 1차적 판단이 끝났다면, 다음 단계에서는 해당 사업의 이해관계자를 파악해야 한다. 이 사업을 통해 혜택을 받은 사람과 불이익을 받은 사람이 누구인지 파악해야, 사회적 가치 실현의 대상이 누구인지 알 수 있기 때문이다. 신규사업의 프로세스와 마찬가지로 이 단계에서는 혜택을 받은 대상과 불이익을 받은 대상의 숫자뿐만 아니라, 그들의 특성이나 사회적 위치 등을 감안해야 한다. 특히 사업에 의해 불이익을 받은 사람들이 있다면 그들이 어떤 특성을 가지는 사람들인지를 면밀히 살펴야 한다.

⑥ 지속사업의 성과 분석: 분야별 사회적 가치의 실현내용

이해관계자 파악 단계 다음으로 해야 할 일은, 해당 사업이 만들어 낸 성과를 분석하는 것이다. 크게 보면 공공기관의 사업이 창출하는 사회적 가치 차원의 성과는, 사회적 가치의 분야별 실현내용과 지역에 대한 기여로 살펴볼 수 있다. 이 가운데 먼저, 해

당사업이 만들어낸 분야별 사회적 가치를 정리해야 한다. 앞에서 설명됐듯이 사회적 가치 유형은 일자리, 안전, 보건, 노동권 보장, 상생협력 등 다양할 수 있는데, 이 가운데, 해당 사업이 관련된 사회적 가치 항목을 설정하고, 각 항목에 대해서 구체적인 질문을 던져야 한다. 예컨대 사회적 가치 유형 중 '일자리' 항목에 관해 해당사업이 만들어낸 성과를 정량적 또는 정성적으로 아래와 같이 분석할 수 있다.

〈일자리〉 관련 지속사업 자가점검을 위한 질문

- 이 사업으로 새롭게 일자리가 창출되었는가?
- 창출된 일자리의 규모와 질은 어떠한가?
(고용 창출 수, 전체 고용인원에서 비정규직이 차지하는 비율 등)

다른 가치유형 중 하나인 '안전'에 대해서도 아래와 같은 내용으로 분석이 가능하다.

〈안전〉 관련 지속사업 자가점검을 위한 질문

- 이 사업 수행 과정에서 사업 관련 안전기준을 준수했는가?
- 이 사업으로 시민의 생활 및 일터 안전에 기여한 바는 무엇인가?

사업의 성격에 따라서 사회적 가치 유형 가운데 해당되는 것과 그렇지 않은 부분이 있기 때문에, 분야별 사회적 가치의 실현내용 분석하기 위해서는 관련된 사회적 가치 항목을 적절히 설정하는 것이 중요하다.

⑦ 지속사업의 성과 분석: 지역에 대한 기여

그동안 추진됐던 사업의 사회적 가치 분야별 성과를 파악한 후에는, 해당 사업이 사업수행 지역에 끼친 긍정적 영향을 분석해야 한다. 해당 사업을 전개한 사업수행 지역에서, 해당 사업이 주민에게 또 지역 전체에 어떤 도움이 됐는지를 구체적으로 살펴봐야 한다는 것이다. 공공기관의 사업은 사업수행 지역과 주민들의 삶에 여러 형태로 영향을

끼치기 때문에, 공공기관의 사업이 지역에 어떤 영향을 주었는지를 살피는 것은 매우 중요하다. 이 단계에서 공공기관이 스스로 던져봐야 할 질문은 다음과 같다.

〈지역에 대한 기여〉와 관련된 자가점검 질문

- 이 사업의 수행은 사업수행지역의 사회적 경제적 발전에 구체적으로 어떤 기여를 했는가?
- 사업수행을 함께 한 협력기관/조직에게 참여에 대한 적절한 혜택이 주어졌는가?
- 사업과 관련된 의사결정 과정에 이해관계자들의 적절한 참여가 보장됐는가?
- 이 사업이 지역에 주는 긍정적 영향이 지속가능한가?

위의 질문을 던질 때 염두에 두어야 할 것은 지역에 대한 기여가 ‘구체적’인지, ‘지속가능한지’ 살펴야 한다는 점이다. 지속사업의 경우 이미 사업을 수행했고 사업의 결과도 나왔기 때문에, 지역에 대한 기여를 신규사업 기획할 때와 다르게 좀 더 구체적으로 파악할 수 있다. 또한 사업수행을 함께 하는 (지역의) 파트너(협력기관이나 조직, 이해관계자들)에게 적절한 참여의 기회와 참여에 따른 혜택이 주는 것도 중요하다. 지역 파트너들과의 관계는 해당 사업을 지속가능하게 만드는 원동력이기도 하다.

⑧ 사업의 부정적 영향 가능성 검토

사회적 가치를 고려하며 사업의 지속여부를 결정할 때 거쳐야 할 마지막 단계는 해당사업이 가지는 부정적 영향은 없는지 검토하는 일이다. 공공기관의 신규사업 사회적 가치 점검 프로세스와 마찬가지로, 크게 다섯 가지 측면에서 부작용을 살펴야 한다. 사업수행 과정에서의 인권침해 소지, 참여자나 시민의 안전에 위해요인 여부, 노동자의 권리 보호 여부, 환경 훼손 가능성, 사업의 미래세대에 대한 부정적 영향 등이다.

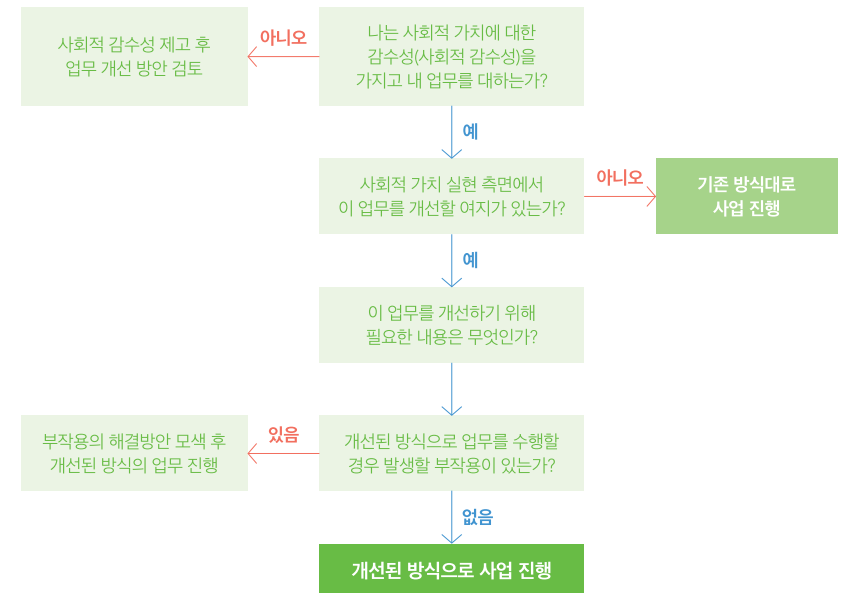
사업수행 과정에서 부정적 영향이 나타났다면, 그러한 문제들이 적절히 대응되었는지를 평가하는 것도 필요하다. 사업을 지속하기 위해서는 사업의 긍정적 효과가 부정적 효과보다 분명히 커야 하는데, 수행과정에서 나타난 문제들이 제대로 해결되지 않으면 부정적 영향이 계속 클 공산이 높기 때문이다. 문제가 발견되었지만 제대로 대응되지 않아 사업의 부정적 영향이 크다면, 사업 자체의 지속여부에 대해 재고해봐야 한다.

3) 일상사업: 업무 단위별 점검

어느 조직이나 사업수행을 위해서는 다양한 일상업무가 존재한다. 일할 사람의 채용과 인사 등 조직관리, 물품의 구매 등 조달과정, 공간임대, 청소 등 업무환경의 조성 과 관리 등이 일상업무에 포함된다. 이러한 일상업무는 개별 업무단위로 사회적 가치를 실현할 수 있는 ‘일상사업’이기도 하다. 그러므로 일상사업을 수행할 경우에도 사회적 가치에 대해 늘 고민하는 태도가 필요하다.

일상사업에서 사회적 가치 실현을 하기 위해 거치는 자가점검 프로세스는 신규사업이나 지속사업의 프로세스와 다르다. 일상업무가 다양한 성격과 수행과정을 가지기 때문이기도 하고, 수시로 해야 하는 일상업무의 반복성 때문에 매번 신규사업이나 지속사업의 자가점검 프로세스처럼 비교적 상세한 검토를 하기 어렵기 때문이기도 하다.

[그림16] 사회적 가치 실현을 고려한 일상사업 점검 프로세스



일상사업에서 사회적 가치를 실현하기 위해서 무엇보다 우선해야 할 것은, 내 스스로가 '사회적 감수성'을 가지는 일이다. '사회적 감수성'이란 개인이 사회적 가치를 실현하기 위해 필요한 기본적 태도를 말한다. 다시 말해서, 내 선택, 내 행동으로 인해 주변에 긍정적 영향을 끼칠 수 있는지 항상 스스로 묻는 태도를 의미한다. 내가 하는 일을 통해 내 주변, 더 나아가 사회에 긍정적 변화를 가져올 수 있는 것이 무엇인지 감지하기 위해서는, 자신뿐만 아니라 타인에 대한 관심이 필요하다.

사회적 감수성을 가지고 일상업무를 바라본다면, 자연스럽게 내가 수행하는 일을 통해서 사회적 가치를 (더) 실천할 여지가 없는지 검토하게 된다. 사실 공공기관의 업무는 기본적으로 공공성을 지향하고, 사회적으로 영향이 있는 공공서비스를 제공하기 때문에, 공공기관 종사자가 조금만 눈을 돌려 사회적 감수성을 가진다면 사회적 가치를 실천할 수 있는 여지는 매우 크다. 그런 차원에서 사회적 가치 실현 자가점검 프로세스에서 중요한 과정은, 내가 사회적 감수성이 있는지 확인하고, 내가 수행하는 업무수행 방식을 바꿈으로써 사회적 가치를 더 창출할 수 있는 여지는 없는지 점검하는 일이다. 예를 들어, 사무실에 필요한 비품을 구매할 때에도 관행적으로 구입처를 결정하는 것이 아니라 지역 소상공인으로부터 구입할 수 있다. 이와 같은 작은 실천이 일상업무를 수행하는 과정에서 이루어진다면, 사회적 가치의 실현은 해당 기관의 조직 안으로 자연스럽게 스며들게 될 것이다.

만약 사회적 가치 측면에서 업무수행 방식을 개선할 여지가 없다면, 기존 방식대로 사업을 수행하는 것이 타당하다. 그러나 업무수행 방식의 개선을 통해 사회적 가치를 더 만들 수 있다면, 사회적 가치 실현을 위해 업무수행 방식을 개선하는 것이 반드시 필요하다.

여기서 중요한 것은 사회적 가치의 실현을 위한 업무방식의 개선이, 업무의 효율성을 저해하는 방식으로 이루어져서는 안된다는 점이다. 사회적 가치의 실현은 기본적으로 (경제적) 효율성과 배치되지 않으며, 오히려 진정한 사회적 가치 창출과정은 사업

수행 방식의 효율화와도 밀접히 연관된다. 따라서 더 많은 사회적 가치를 실현하기 위해 업무방식을 개선할 때, 업무효율성에 대한 고려도 함께 이루어져야 한다. 아울러, 개선된 방식으로 업무를 수행할 경우 일부 부작용이 나타날 수 있다면, 그 부작용도 해결하는 방식을 함께 고민하며 업무방식의 개선이 이루어져야 한다.

공공기관의 사회적 가치 실현과 경영평가

이번 장에서는 공공기관 사회적 가치 실현과 공공기관 경영평가와의 관계, 사회적 가치 실현을 위해 공공기관 구성원의 참여를 촉진하는데 유용한 제도와 사례, 공공기관의 사회적 가치 실현을 위해 필수적인 도구인 사회적 가치 평가 모형에 대하여 알아본다.

1. 공공기관 경영평가의 의의

「공공기관의 운영에 관한 법률」에 따른 ‘경영실적 평가제도’는 공기업·준정부기관의 자율·책임경영체제 확립을 위해, 매년도 경영 노력과 성과를 공정하고 객관적으로 평가하는 제도이다. 이 제도는 공기업·준정부기관의 공공성과 경영효율성을 높이고, 경영개선이 필요한 사항에 대해 전문적인 컨설팅을 제공함으로써 궁극적으로 대국민서비스 개선을 목적으로 한다. 기획재정부 장관은 공정하고 객관적인 평가를 위해, 법률에 따라 매 회계연도 개시 전까지 평가기준과 방법을 정한 평가편람을 작성한다.

공기업·준정부기관의 경영실적은 「공공기관의 운영에 관한 법률」의 공공기관 유형 구분 기준에 따라 평가유형을 구분하여 평가한다. 다만, 준정부기관 중의 일부는 평가부담 완화를 위하여 별도의 평가유형 구분 기준을 적용하여 강소형 유형으로 구분할 수 있다.

평가지표는 평가 대상 공공기관의 경영실적을 체계적이고 종합적으로 평가할 수 있도록 경영관리·주요사업의 2개 범주로 구성한다. 각 범주별 주요 평가내용은 다음과 같다(기획재정부, 2019).

[표11] 공공기관 경영평가 주요내용

평가범주	주요 평가내용
경영관리	경영전략 및 리더십, 사회적 가치 구현, 업무효율, 조직·인사·재무관리, 보수 및 복리후생비, 협력과 참여
주요사업	공공기관의 주요사업별 계획·활동·성과 및 계량지표의 적정성을 종합적으로 평가

2. 공공기관 경영평가의 사회적 가치 평가

2018년부터 공공기관 경영평가에 ‘사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관(국정과제 12)’ 구현을 위해 사회적 가치 배점이 확대되고 메뉴방식이 도입되었다. 그간 경영평가는 “방만 경영 정상화 등 공공기관 체질개선에 기여”하기는 하였으나 “공공기관 본연의 목적인 공공성 및 사회적 가치 실현에 소홀”하였다는 평가를 받았다. “공공기관 본연의 역할과 성과를 국민 눈으로 평가”하도록 평가체계·지표·사후관리 등 평가 전단계를 개편하는 과제가 본격적으로 추진된 것이다.

사회적 가치 평가를 위해 기존 지표체계 틀 내에서 사회적 가치를 체계적으로 반영하고 배점을 확대하였다. 사회적 가치 구현 지표를 세분화하였고, 기관 고유사업 수행과정에서 사회적 가치를 실현하도록 지표를 재설계하고 배점을 확대하였다. 공기업은 경영관리, 준정부기관은 주요사업 중심으로 사회적 가치를 실현하도록 하였다(기획재정부, 2017).

—— [표11] 출처: 2019년도 공공기관 경영평가편람, 기획재정부 2019

[표12] 2018년도 공기업·준정부기관 지표구성 및 배점 개편

개편 전(공기업·준정부기관)		개편 후	
		공기업	준정부기관
경영관리 (50)	사회적 책임 등(19) 일반 경영관리(31)	경영관리 (55) 사회적 가치(30) 일반 경영관리(25)	경영관리 (45) 사회적 가치(28) 일반 경영관리(17)
주요사업 (50)	안전·환경 등 (공10~15/준25~30) 기타 주요사업 (공35~40/준20~25)	주요사업 (45) 사회적 가치 (10~15) 기타 주요사업 (30~35)	주요사업 (55) 사회적 가치 (30~35) 기타 주요사업 (20~25)

공기업과 준정부기관의 사회적 가치 지표와 비중은 차이가 있다. 공기업의 경우 사회적 가치의 구현에 대한 점수가 준정부기관보다 2점 높다. 2019년 기준으로 총합계 100점 중 공기업은 24점, 준정부기관은 22점을 사회적 가치에 배점했다. 2018년 기준 (공기업 22점, 준정부기관 20점)과 비교하면 △안전과 환경 지표에서 각각 2점씩 상향조정되었다(기획재정부, 2019).

[표13] 공공기관 사회적 가치 평가지표

평가지표	계		
	공기업(준정부기관)	공기업(준정부기관)	공기업(준정부기관)
2. 사회적 가치 구현	24(22)	17(15)	7(7)
• 일자리 창출	7(6)	4(3)	3(3)
• 균등한 기회와 사회통합	4(3)	3(2)	1(1)
• 안전 및 환경	5(5)	5(5)	
• 상생·협력 및 지역발전	5(5)	2(2)	3(3)
• 윤리경영	3(3)	3(3)	

사회적 가치에 대한 세부적인 평가지표는 △일자리 창출, △균등한 기회와 사회통합, △안전 및 환경, △상생·협력 및 지역발전, △윤리경영 등 총 5개 항목으로 구성되어 있다. 각 평가지표별 세부평가내용은 다음과 같다.

—— [표12] 출처: 경영평가제도 개편 방안, 기획재정부 2017

[표13] 출처: 2019년도 공공기관 경영평가편람, 기획재정부 2019

[표14] 공공기관 사회적 가치 평가지표별 세부평가내용

평가지표	세부평가내용
일자리 창출 주요사업	지표정의 • 비정규직의 정규직 전환 실적, 청년 미취업자, 시간선택제 실적을 평가한다.
	세부평가내용 ① 비정규직·간접고용의 정규직 전환 실적 ② 일자리 창출 관련 계량 항목은 각 가중치 범위 내에서 기관이 설정
	지표정의 • 일자리 창출(민간부문의 일자리 창출 포함)과 고용의 질 개선을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용 ① 일자리 창출과 고용의 질 개선을 위한 추진 전략 및 계획의 수립 및 이를 달성하기 위한 노력과 성과 ② 퇴직자로 인한 신규채용 여력 이외에 정현원차 관리, 일하는 방식 개선 등 다양한 근로형태의 도입을 통한 일자리 창출 노력 및 성과 ③ 비정규직의 정규직 전환 과정에서의 노력과 성과 ④ 핵심사업 및 조달 위탁사업을 통한 민간부문의 일자리 창출 노력과 성과 ⑤ 지속가능한 일자리 창출과 이를 위한 혁신적 노력, 협력·공유를 위한 노력과 성과
균등한 기회와 사회통합	지표정의 • 사회적 약자에 대한 고용과 보호 등 사회통합 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용 ① 균등한 기회와 사회통합을 위한 아래 항목은 각 가중치 범위 내에서 기관이 설정
	지표정의 • 사회형평적 인력 활용과 균등한 기회보장을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용 ① 차별적 요인 배제 등 채용과정 전반의 공정성·투명성 제고를 위한 노력과 성과 ② 청년·고졸자 및 지역인재 채용을 위한 노력과 성과 ③ 여성관리자 및 여성채용 확대, 여성인력양성 및 경력단절여성 고용 등 여성인력활용을 위한 노력과 성과 ④ 고졸자, 무기계약직, 별도직군, 여성 등에 대한 불합리한 차별 해소, 적절한 처우개선 등을 위한 노력과 성과
안전 및 환경	<환경보전>
	지표정의 • 환경보전 및 환경의 지속가능성을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용 ① 온실가스 감축 및 에너지 절약 실적 ② 녹색제품 구매실적 ③ 기관별 여건·특성을 고려한 환경보전 노력 및 성과
	<재난 및 안전관리>
	지표정의 • 재난 사고로부터 안전한 근로 생활환경을 유지하기 위한 노력과 성과를 평가한다.

평가지표	세부평가내용
안전 및 환경	① 재난관리시스템(예방·대응·복구) 구축·운영을 위한 노력과 성과 ② 국민의 생명·재산을 보호하기 위한 노력과 성과 ③ 산업재해 등 노동자(간접고용, 하청업체 노동자 포함) 피해 방지 및 사업장(발주현장 포함) 안전관리 등 근로환경 개선을 위한 노력과 성과 ④ 국가기반시설, 다중이용시설, 청사 등 시설물 관리 및 건설과정에서의 안전 확보 노력과 성과 ⑤ 개인정보 보호 및 사이버 안전을 위한 정보보안 관리체계 구축·운영 등을 위한 노력과 성과 ※ 위 평가내용에도 불구하고, 아래에 해당하는 경우에는 다음과 같이 평가 (1) 재난·사고가 발생하지 않고, 안전법령을 위반하지 않은 경우 → 만점 부여 (2) 중대재해가 발생하였고, 해당 재해 발생과정에서 안전법령을 위반하였을 경우 → 0점 부여
	지표정의 • 지역경제 활성화와 중소기업 사회적경제기업과의 상생·협력을 위한 실적을 평가한다.
상생·협력 및 지역발전	세부평가내용
	지표정의 • 지역사회발전 및 지역경제 활성화와 중소기업·소상공인 등과의 상생·협력을 위한 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용
	① 지역사회 참여, 지역경제 활성화를 위한 프로그램의 개발 및 실행을 위한 노력과 성과 ② 협력·위탁업체 적기 자금결제 등 공정한 경제질서 확립을 위한 노력과 성과 ③ 중소기업·소상공인의 경쟁력 강화를 위한 기술 지원 ④ 사회적경제기업(사회적기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등)에 대한 지원과 구매확대 노력 및 성과
윤리경영	지표정의 • 경영활동시 경제적·법적 책임과 더불어 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수하려는 노력과 성과를 평가한다.
	세부평가내용 ① 준법·윤리경영체계의 구축·운영 및 준법·윤리경영 실현을 위한 노력과 성과 ② 사업추진, 조직·인사관리 등 기관 운영 전반의 투명성 제고 노력 ③ 윤리경영 지원을 위한 내부건제시스템 구축 및 운영성과 ④ 인권교육, 인권침해 구제절차 등 인권존중을 위한 노력과 활동

조직·인사·재무관리(삶의 질 제고), 보수 및 복리후생 관리(노사관계), 혁신과 소통(혁신노력 및 성과, 국민소통) 등의 평가지표도 사회적 가치 평가요소와 연관성이 존재한다. 삶의 질 제고는 일과 가정의 양립을 위한 기관의 노력과 성과를 평가하고, 노사

—— [표14] 출처: 2019년도 공공기관 경영평가편람, 기획재정부 2019

관계는 협력적 노사관계를 위한 노력과 성과를 평가한다. 혁신과 소통은 기관 운영에 국민과 대내외 이해관계자와의 소통·참여, 투명성 제고를 위한 노력과 성과를 평가하며, 혁신계획의 적정성·기관장의 혁신리더십·혁신추진체계 구축 및 혁신문화 조성 등을 위한 노력과 성과를 평가대상에 포함된다. 국민소통은 경영투명성 제고를 위해 경영정보 공개시스템(알리오)에 공시하는 자료의 정확성 및 적시성 등을 평가한다. 그리고 조사결과에 나타난 고객만족도, 사회적 가치 기여도의 수준을 평가한다.

공공기관 경영평가에 있어서 사회적 가치는 △일자리 창출, △안전 및 환경, △상생·협력 및 지역발전의 비중이 높다. 일자리 창출은 일자리의 질과 새로운 일자리 창출이 주요한 평가지표이며, 상생·협력 및 지역발전은 지역에 대한 지원과 사회적경제기업과의 상생·협력이 주요한 평가지표이다. 안전 및 환경은 환경보전은 물론, 재난 및 안전관리가 중요하다. 따라서 공공기관은 안전 및 환경을 바탕으로 일자리와 지역발전에 대한 다양한 관점을 고려하여 사회적 가치 실현을 고민해야 한다.

3. 사회적 가치 실현을 위한 공공기관 구성원의 참여 촉진 제도와 사례

공공기관의 사회적 가치를 실현하기 위해서는 사회적 가치를 기반으로 한 미션과 비전을 최상위에 놓아야 하며, 사회적 가치를 실현하려는 조직의 전략이 전 조직에 걸쳐 공유되고 정렬되도록 하면서 관점의 순서를 시민(공공성), 업무수행(내부프로세스), 학습 및 성장, 자원 순으로 재배열하는 조직운영의 혁신이 필요하다(양동수 외, 2019).

업무수행 관점에서 공공기관은 구성원이 사회적 가치를 실현할 수 있도록 제도를 정비하여 지원해야 한다. 첫 번째로, 기관의 부서평가·개인평가 지표를 사회적 가치 실현을 중심으로 재구성해야 한다. 두 번째로, 사회적 가치 실현을 촉진하기 위해 ‘적극 행정면책 제도’를 활성화해야 한다. 마지막으로, 기관 내에 매뉴얼과 전산시스템을 마련하여 구성원의 업무수행 편의성을 높여야 한다. 사회적 가치 실현을 위한 기관 내 매뉴얼과 전산시스템 구축 사례는 ‘서울시 사회적 가치 중대를 위한 공공조달 제도’를 참

고할 수 있다.^⑤

1) 사회적 가치 실현을 위한 부서평가-개인평가 지표 변경

공공기관의 경영실적은 경영평가로 평가되지만, 구성원의 임금·승진 등은 경영평가와 연결된 부서평가-개인평가에 의해 결정된다. 구성원이 사회적 가치 실현을 위해 적극적으로 행동할 수 있도록 촉진하기 위해서는 부서평가-개인평가 지표가 사회적 가치 실현을 위한 동기부여 역할을 할 수 있도록 재구성되어야 한다. 부서평가-개인평가 지표는 공공기관 구성원의 행동양식을 촉진하는 역할을 하는 동시에 제어하는 역할도 하고 있기 때문이다.

공공기관 성과관리의 목적은 기관의 경영전략을 본부·부서 등 하부조직으로 전개하여 전략 실행력을 강화하고 그 결과를 피드백 함으로써 경영성과를 제고하며, 성과평가 결과를 조직차원에서 조직·인력·사업 운영에 반영하고 개인차원에서 인사·보수와 연계하여 성과 향상을 유도하는데 있다.

공공기관 성과관리는 「공기업·준정부기관의 인사운영에 관한 지침」 제14조의 틀 내에서 운영한다. 공기업·준정부기관의 장은 소속 직원의 업무성과를 객관적으로 측정하고 기관의 경영목표 등을 달성할 수 있도록 성과관리체계를 구축·운영하여야 하며 이에 필요한 내부규정 등을 마련하여야 한다. 공기업·준정부기관의 장은 성과관리체계에 따라 직원의 업무동기 및 기관의 경영성과를 높일 수 있도록 경영목표 등을 정하고 팀·개인 등 하부단위까지 체계적으로 연계시키며 성과평가결과에 따른 경영목표 개선 등 환류가 활성화되도록 노력하여야 하여야 한다.

공공기관 구성원이 사회적 가치를 실현하기 위해서는 사회적 가치를 기반으로 한 미션과 비전에 부합하는 경영전략과 핵심 성과지표, 이를 구체적으로 부서·개인의 업무와 연결한 부서 성과평가-개인 성과평가 지표가 정리되어 있어야 한다. 또한, 공공기

⑤ — 공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 제도로는 '예비타당성조사 제도 개편방안'을 포함할 수 있다. 2019년부터 정부는 경제·사회적 변화를 반영해 경제성과 지역균형, 다양한 사회적 가치를 균형 있게 평가하고 사업특성에 맞는 예타 평가체계를 마련하였다. 다양한 사회적 가치를 정책성 평가의 주요 항목으로 분석하기 위하여 "정책효과" 항목을 신설하여 주민 삶의 질에 기여하는 △일자리, △주민생활여건 영향, △환경성, △안전성을 평가하도록 하였다(관계부처 합동 2019).

관 구성원의 '사회적 가치 실현을 위한 적극적 행동'이 임금·승진 등에 주요한 요소로 반영될 수 있도록 사회적 가치 실현 성과와 보상이 연계되어야 한다.

[그림1] 공공기관 경영평가와 부서-개인 성과평가 연계



2) 사회적 가치 실현을 위한 적극행정면책 제도 활성화

적극행정면책 제도는 적극행정 업무수행에 대한 면책과 지원을 강화하고 인사 우대·성과보상 등을 통해 사회적 가치 실현을 위해 능동적으로 일하는 공직사회를 만들기 위한 제도적 기반이다. 공공기관은 적극행정면책 기준을 수립하고 적극행정 매뉴얼을 제작·교육하는 등의 구체적인 활동을 통해 구성원이 적극행정을 통해 사회적 가치를 실현할 수 있도록 지원해야 한다.

적극행정면책 제도는 공직자 등이 불합리한 규제를 개선하거나 공익사업을 추진하는 등 공공의 이익을 증진하기 위하여 고의 또는 중과실 없이 업무를 적극적으로 처리한 결과에 대하여 「감사원법」에 따른 불이익한 처분요구를 하지 않고 그 책임을 면제 또는 감경해 주는 '감사소명제'의 하나이다. 적극행정면책 제도는 공직자가 열심히 일하는 과정에서 생긴 부분적인 실수 등에 대한 책임을 감면함으로써 적극적으로 일할 수 있는 공직문화를 조성하기 위한 것으로, 「감사원법」 제34조의3과 「공공감사에 관한 법률」 제23조의2에 근거를 두고 있다. 세부적인 운영절차는 「적극행정면책 등 감사소명제도의 운영에 관한 규칙」(감사원규칙) 및 「공공감사에 관한 법률 시행령」 제13조의4에서 정하고 있다.

‘적극행정’이란 공직자 등이 불합리한 규제를 개선하거나 공익사업을 추진하는 등 공공의 이익을 증진하기 위하여 성실하고 적극적으로 업무를 처리하는 행위를 말한다. ‘면책’이란 고의나 중대한 과실 없이 적극적으로 업무를 처리한 결과에 대하여 징계·문책·주의요구 등 「감사원법」 등에 따른 불이익한 처분요구를 하지 않거나 감경하는 등 그 책임을 면제하는 것이다. 면책의 대상이 되는 ‘공직자 등’은 「감사원법」 제22조부터 제24조까지 등에 규정된 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관 등 모든 감사대상기관과 그에 소속된 공무원(공무를 위탁받은 사인 포함) 또는 임직원으로서 감사원 감사를 받는 사람을 말한다.

감사원에서는 공직사회의 적극행정을 더욱 활성화하기 위해 「적극행정 지원을 위한 감사운영 개선방안」(2018) 및 「적극적 공직사회 조성을 위한 감사운영 개선과제」(2019)를 발표하여, 공익을 위해 적극적으로 업무를 추진하는 과정에서 발생한 ‘경미한 절차상 하자’를 면책할 수 있도록 면책 기준을 완화하였다. 2019년 7월에는 국무회의에서 국가·지방 「적극행정 운영규정」을 제정하여 공직자 등의 사회적 가치 실현을 제도적으로 지원하고 있다(감사원, 2019).

[표15] 적극행정면책 기준 완화 내용

기준	개선
1. 공공의 이익을 위한 것일 것	1. 공공의 이익을 위한 것일 것
2. 업무를 적극적으로 처리하였을 것	2. 업무를 적극적으로 처리한 결과일 것
3. 결과가 발생하였을 것	3. 고의 또는 중대한 과실이 없을 것
4. 고의 또는 중대한 과실이 없을 것	① 사적인 이해관계가 없을 것
① 사적인 이해관계가 없을 것	② 중대한 절차상의 하자가 없었을 것
② 필요한 정보를 충분히 검토하였을 것	
③ 필수적인 행정절차를 거쳤을 것	
④ 필요한 결재절차를 거쳤을 것	

또한, 감사원은 2018년 ‘사전컨설팅 제도’를 도입하였다. 공직자들이 사후 책임 추궁에 대한 우려 없이 적극적으로 업무를 수행할 수 있도록 감사원 및 자체감사기구에 서 수행한 컨설팅 의견대로 업무를 처리한 경우에는 사적 이해관계가 존재하는 등 특별

—— [표15] 출처: 사전컨설팅 및 적극행정면책 사례집, 감사원 2019

한 사유가 없는 한 면책기준을 충족한 것으로 보고 사후 책임을 면제하는 것이다. 사전 컨설팅 의견대로 업무를 처리한 경우 면책 판단기준은 다음과 같다.

- (사안의 동일성) 동일한 사항에 대해 사전컨설팅 의견을 받아 그 의견대로 업무를 처리하였는지
- (정보제공의 충분성) 판단에 필요한 정보를 충분히 제공하여 사전컨설팅 의견을 받았는지
- (사적인 이해관계) 감사원 감사를 받는 자와 대상 업무 사이에 사적인 이해관계가 없는지

2009년 면책제도 시행 이후 2019년 4월까지 감사원에서 검토·심의를 완료한 적극행정면책 사례를 분석하여 면책 기준별로 인정·불인정 사유를 유형화한 내용은 다음과 같다.

[표16] 감사원: 면책 기준별 인정·불인정 사례

면책기준	인정	불인정
공공의 이익	• 경제 활성화 도모 • 예산 누수 방지 도모 • 공공기관의 수익 창출 도모	• 특정인에 대한 특혜성 행위 • 기존보다 공익성이 저하되는 방식으로 업무처리 • 당초 계획한 공공의 이익 달성이 곤란
업무의 적극적 처리	• 문제점 개선을 위해 새로운 방식 시도 • 시급한 문제의 해소를 위한 신속한 조치 • 예상되는 문제점 최소화하고자 노력	• 검토 미흡 등 적극성 부재 • 업무 소홀 등 무사안일적 태도 • 선택 가능한 대안에 대한 검토없이 업무를 처리
사적인 이해관계	• 감사결과 사적인 이해관계가 확인되지 않은 경우	• 행동강령 등에 의해 금지되는 이권개입, 알선·청탁 등 행위와 연관 • 금품·향응수수, 횡령, 배임, 사기, 편취 등 범죄행위와 연관
고의·중과실이 없을 것	• 법령에서 정한 위원회 심의·자문을 거친 후 업무처리 • 내부 규정에 따른 결재절차 준수 • 절차 위반은 있었으나 해당 절차의 목적·취지에 위배되지 않고 치유 가능한 경우	• 변경 공고 등 중대한 절차 누락 • 유관부처 협의 등 필요한 절차 누락 • 결재 또는 승인절차 등을 누락 • 검토에 필요한 내용을 축소·은폐·기망·누락하여 보고

2015년 「공공감사에 관한 법률」에 적극행정면책 규정이 신설됨에 따라 중앙행

—— [표16] 출처: 사전컨설팅 및 적극행정면책 사례집, 감사원 2019

정기관, 지방자치단체, 공공기관의 자체감사기구에서는 자체감사 시 적극행정면책 제도를 운영하고 있다. 감사원에서 각 중앙행정기관, 지방자치단체, 공공기관, 시·도 교육청 등으로부터 주요 적극행정면책 사례를 제출받아 계약, 시설·재산관리, 예산집행, 복지·교육 등 업무 유형별로 분류하여 정리한 내용은 다음과 같다.

[표17] 기관별 자체감사기구: 업무 유형별 주요 면책사례

업무 유형	주요 사례
공사	• 공사기간 지연을 방지하기 위해 특수 운반 차량을 개발하여 현장에 적용 • 농공단지 조기 준공을 위해 별도의 입찰절차 없이 기존 공사를 설계 변경하여 공사 실시 • 하자 분쟁으로 계약을 체결하지 못한 상태에서 발전설비의 신속한 복구를 위해 긴급공사 추진
계약	• 방학기간 내 공사를 완료하기 위해 학교 천장 전기공사 분할 계약
구매	• 폭설에 따른 항공기 결항사태를 해소하기 위해 제설제 구매 수의계약 체결 • 신규 시스템 구축 지원을 위해 컬러프린터 등 구매계약 체결
용역	• 주식양도 리스크 최소화를 위해 성과물을 선 납품받은 후 용역계약 체결 • 발전소의 안전한 운영을 위해 1차 용역 실패 후 추가용역 실시 • 신설 고등학교에 조속한 급식 제공을 위해 수의계약 체결
시설·재산관리	• 국민임대산업용지의 의무 임대기간 전에 기존 임차인에게 분양전환 • 영구임대주택 내 장기미임대 상가를 주민 탁구장으로 조성하여 무상임대 • 생태·환경자원 보전 및 난개발 방지를 위해 공유재산 교환 • 감정평가자 추가 선정으로 수수료가 증가하였지만 결과적으로 교환차액 예산 절감 • 공영주차장의 지속 운영을 위해 사용료 분할납부 허용
예산집행	• 예산이 부족한 지방자치단체를 대신하여 신도시에 119안전센터 임시청사 건립 • 신속한 제설작업을 위해 예비비로 열화칼슘 살포기 구입을 지원 • 입주기업의 영업손실 등을 방지하기 위해 추가경정예산 편성·집행
교육·복지	• 학생 불편해소 및 신입생 유치를 위해 학기 중 재량휴업일 추가 지정 • 대학교 강사 부족으로 명예교수에게 강의 학점 초과 배정 • 공적자료가 아닌 해촉증명서 등을 근거로 연금보험료 소급 납부예외를 적극적으로 인정 • 재해 노동자의 불이익을 최소화하기 위해 재해등급을 합리적으로 조정

2019년 7월에 국무회의에서 제정한 국가·지방「적극행정 운영규정」은 적극행정의 제도적 기반을 완성한 것이다. 주요 내용은 △기관장이 앞장서는 적극행정 추진체계 구축, △민간전문가가 참여하는 ‘적극행정 지원위원회’ 신설, △적극행정 성과에 대한 확실한 보상, △적극행정 공무원에 대한 면책 강화, △적극행정 공무원에 대한 지원 강화

—— [표17] 출처: 사전컨설팅 및 적극행정면책 사례집, 감사원 2019

△소극행정 예방·근절 등으로 세부내용은 아래와 같다. 공공기관에도 곧 가이드라인이 배포될 것으로 예상된다. 추진체계 구축과 관련 규정 등 정비를 통해 적극행정을 촉진하는 시스템을 마련하고, 이를 취지에 부합하게 운영하는 것이 공공기관 사회적 가치 실현의 토대가 될 것이다.

[표18] 국가·지방「적극행정 운영규정」주요 내용

구 분	주요 내용
적극행정 추진체계 구축	• 적극행정 지원위원회 또는 인사위원회를 통한 의사결정 지원 • 적극행정 전담부서와 책임관 지정 및 적극행정 실행계획 수립 • 적극행정 교육 연 1회 이상 실시 등 기관장의 적극행정 활성화 의무
적극행정 우수공무원 선발 등	• 각 기관은 반기별 적극행정 우수공무원 자체 선발 • 특별승진·특별승급 등 인사상 우대조치 부여 의무화
적극행정 공무원 면책	• 적극행정 추진 결과에 대해 고의·중과실이 없는 경우 및 사전컨설팅 의견대로 업무를 처리한 경우 징계요구면책 및 징계면제 • 적극행정 지원위원회 의견대로 업무처리 시 징계면제
적극행정 추진 공무원 지원	• 구상권 행사여부 결정시 적극행정 추진에 따른 결과인지 검토 • 징계의결요구 및 형사 고소·고발 시 법률전문가 지원 • 민사상 책임소송 수행 시 소송대리인 선임 등 소송지원
소극행정 예방·근절	• 소극행정에 대한 징계의결요구 등 엄정조치 의무화 • 소극행정 예방·근절 교육 및 홍보 사업 추진

3) 구성원의 사회적 가치 실현을 지원하는 시스템 사례:

서울시 사회적 가치 증대를 위한 공공조달 조례

2014년 서울시는 △중증장애인생산품 생산시설, 사회적기업, 자활기업, 장애인기업 등 사회적약자기업 제품 우선구매 촉진을 통해 희망기업의 자생력을 제고하고, △기업의 노동자 권리 보호, 계약정보 공개 확대 등을 통해 서울시 공공조달의 사회적 가치를 높이고자 지방자치단체 최초로 「서울시 사회적 가치 증대를 위한 공공조달에 관한 조례」를 제정하여 운영하고 있다. 서울시 본청, 사업소, 투자·출연기관, 자치구, 서울시로 부터 보조금 등을 지급받는 기관에 적용된다. 주요내용은 다음과 같다.

—— [표18] 출처: 적극행정 운영규정, 인사혁신처 2019 재구성

- 서울시 공공조달의 사회적 가치 증대를 위한 가이드라인 마련, 준수(제6조)
- 사회적경제기업과 희망기업에 대해 입찰참가기회 확대, 우선구매 촉진(제7조)
- 공공조달 사업수행자 선정 시 기업의 사회적책임 이행여부를 평가 가능
→ 기업의 사회적책임 여부를 평가하여 가산점 등을 부여(제8조)
- 서울시와 계약한 계약상대자는 소속 노동자에 대해 근로기준법 등 노동관계 법령을 준수하여야 하고 적정임금 수준을 보장해야 함
→ 노동자 권리보호 이행 서약서 제출, 내용 확인·지도(제9조)
- 서울시 홈페이지를 통한 계약 전 과정 공개(제10조)

서울시는 조례에서 일반기업에 비해 상대적으로 경쟁력이 낮은 기업인 사회적 경제기업(중증장애인생산품 생산시설, 사회적기업, 예비사회적기업, 자활기업, 협동조합, 마을기업), 장애인기업, 소기업을 희망기업으로 정의하고, 희망기업의 생산 제품을 공공기관에서 우선적으로 구매하여 희망기업의 고용기반을 확충하고 안정적인 소득을 보장하기 위한 ‘희망기업 제품 우선구매 제도’를 도입하였다.

또한, 희망기업 제품 우선구매 관련 법률을 폭넓게 해석하여 수의계약 및 일상경비 금액 범위에서 희망기업 제품을 적극적으로 구매하도록 권장하고 있다. 세부내용은 다음과 같다.

[표19] 서울시 수의계약 및 일상경비 금액 범위에서 희망기업 제품 우선 구매 내용

구분	기업 유형	금액 범위
1인건적 수의계약	중증장애인생산품 생산시설	모든 금액 수의계약 가능 (직접 수행 · 생산하는 용역 · 물품에 대해)
	(예비)사회적기업	
	자활기업	
	협동조합	추정가액 2천만원 이하까지 수의계약 가능
	마을기업	
	여성기업	
	장애인기업	
	취약계층 고용비율 30% 이상 사회적기업, 사회적협동조합, 자활기업, 마을기업	추정가액 5천만원 이하까지 수의계약 가능
일상경비	희망기업	1천만원까지 일상경비 집행 가능(부가세 포함) ※ 서울시 재무회계규칙 제13조

서울시는 2012년도부터 본격적으로 공공계약의 전 과정에서 사회적 가치를 반영한 계약 제도를 마련하여 운영하면서, 실무자들에게 사회적 책임 공공조달에 대한 마인드 함양과 동시에 업무의 전문성 향상을 요구하고 있다. 그러나 계약분야는 사회·경제적 상황에 따라 빠르게 변화하는 분야이며, 많은 관련 법령과 하위 규정들이 있어 실무자들이 업무를 숙지하는 데 상대적으로 어려움을 겪는 분야이다. 이런 이유로 서울시는 매년 「사회적 가치를 반영한 계약실무 매뉴얼」을 발간하여 배포·교육하고 있으며, ‘서울계약 마당(<http://contract.seoul.go.kr>)’을 구축·운영하여 계약업무를 지원하고 있다. 공공기관의 사회적 가치 실현을 위해서는 실무자의 업무를 지원할 수 있는 매뉴얼과 전산시스템의 지원이 필수적임을 알 수 있다.

4. 사회적 가치 평가 모형에 대한 이해

최근, 사회적 가치 평가에 대한 관심이 높아지고 있다. 사회적 성과를 화폐 가치로 환산해서 임팩트 투자의 판단 근거, 정부 재정지원사업 선정 기준 등으로 활용하기 위하여 다양한 평가 모형이 개발되어 사용 중에 있다. 여기서는 그중 대표적인 5개 모형을 소개한다. 공공기관이 창출한 사회적 가치를 측정하는 도구로 활용할 수 있을 것이다. 다만, 소개하는 모형은 대부분 사회적경제조직이 창출하는 사회적 가치 측정에 사용하는 모형이며, 아직 정교화 과정에 있다는 점을 염두에 두어야 한다. 공공기관이 창출하는 사회적 가치 성과를 측정하는 모형은 앞으로도 더욱 적극적으로 발전될 것이다. 5개 모형의 특징을 비교하면 다음과 같다.

—— [표19] 출처: 2019년도 사회적 가치를 반영한 계약실무 매뉴얼, 서울시 2019

[표20] 사회적 가치 평가 5개 모형 비교

모형	개발주체·연도	목적·특징
SROI (Social Return on Investment)	미국 REDF, 2000	• 투자 판단 및 기업 지속가능보고 활용 • 측정지표가 아닌 '가이드라인' • 사회적 성과를 화폐 가치로 환산
IRIS (Impact Reporting and Investment Standards)	미국 Acumen Fund & B Lab, 2008	• 사회적·환경적·경제적 성과를 측정하는 성과지표(performance metrics) • 임팩트 투자의 판단 준거로 활용
GIIRS (Global Impact Investment Rating System)	미국 B Lab, 2012	• IRIS를 기반으로 한 임팩트 투자 평가 시스템 • 기업이 만들어낸 사회적 임팩트를 등급으로 평가하고 투자 시 활용
사회적 가치지표 (Social Value Index, SVI)	한국사회적기업진흥원, 2016	• 사회적경제조직이 창출한 사회적 가치와 사회적 영향을 평가 • 자가진단 및 정부 재정지원사업 선정에 활용
사회성과 측정	SK, 2015	• 비영리조직, 공공기관 및 사회적경제조직에 적용할 수 있도록 개발 중 • 조직이 창출하는 사회적 가치를 정의하고, 사회성과를 측정하여 사회적 가치 인식 확산에 활용

1) SROI(Social Return on Investment)

미국의 비영리재단인 REDF(Robert Enterprise Development Fund)가 2000년 개발하였고, 이후 SROI 네트워크(SROI Network)와 사회적 가치 인터내셔널(Social Value International)이 확산하였다. '비용-편익' 분석을 통해 특정 사업의 사회적 영향을 확인함으로써 투자 판단 또는 기업 지속가능보고 시 활용할 수 있다. 측정지표가 아닌 '가이드라인'이기 때문에 사업별로 평가 지표가 상이해 비교가 제한적이고, 사회적 성과를 화폐 가치로 환산한다는 특징이 있다.

SROI(Social Return on Investment) 6가지 분석 단계에 따라 어느 주체의 어떠한 활동을 통해 사회적 성과가 창출되는지 분석하고, 비용-편익 분석을 적용 후 각 결과값의 총합을 도출한다.

[표21] SROI 분석 단계

단계	주요내용
1. 범위 설정과 이해관계자 확인	SROI 분석의 수행범위와 분석과정에 참여할 이해관계자 범위와 방법에 관한 명확한 경계 설정
2. 결과물 매핑(mapping)	이해관계자 참여를 통한 투입물(inputs), 산출물(outputs), 결과물(outcomes)의 관계를 보여주는 영향력 지도(impact map)나 변화이론(theory of change) 개발
3. 결과물 증명과 화폐화된 가치부여	결과물에 대한 증거를 확인하고 그 가치를 산정
4. 영향력 산정	사중, 대체효과, 귀인, 드롭오프를 고려한 영향력 확정
5. SROI 산출	모든 편익을 합하고 부정적인 사항들을 공제하고 투자에 대한 결과를 비교, 결과에 대한 민감도 분석도 수행 가능
6. 보고, 활용 및 내재화	이해관계자들과의 결과 공유 및 질의응답, 모범적인 결과물 처리과정과 보고서 검증을 통한 내재화

[표22] SROI 측정 예시: 차상위계층 여성을 고용하여 간병서비스를 제공하는 사회적기업의 사회경제적 가치

항목	이해관계자	내용	산식	금액	합계
사회적 편익	취약계층 환자	무료간병 혜택	시장가격 × 수혜시간	1,589	3,445
	취약계층 종업원	소득증대 효과	현재 소득 - 기존 소득	1,125	
	취약계층 환자 가족	추가 소득 증대 효과	신규 취업 후 소득	731	
사회적 비용	대기업	기업기부금	기업기부금 총액	1,700	3,241
	정부	정부보조금	정부보조금 총액	1,541	
사회적 회수	-	-	사회적 편익 - 사회적 비용		204

2) IRIS(Impact Reporting and Investment Standards)

2008년 미국 록펠러 재단(Rockefeller Foundation) 후원으로 아큐먼 펀드(Acumen Fund), 비랩(B Lab)이 공동 개발을 시작하였으며, 2009년 글로벌 임팩트 투자 네트워크(Global Impact Investing Network, GIIN)로 이관되었다. 지표 정의 수정, 지표 수 추가 등 지속적 정교화 작업이 이루어지고 있으며, 2019년 IRIS 5.0이 발

—— [표21] 출처: 사회적기업의 사회적 가치 측정, 그 접근법과 발전방향의 모색, 조영복·류정란, 2014

[표22] 출처: 사회적기업의 사회경제적 가치측정: 사회적투자수익률, 이승규·라준영, 2010

표되었다. 한 조직의 사회적·환경적·경제적 성과를 측정하는 성과지표(Performance Metrics)로, 임팩트 투자의 판단 준거로 활용한다.

5개의 평가 항목(조직, 제품·서비스, 재무성과, 조직 운영상 임팩트, 제품 임팩트)에 따라 분야별로 고유 평가지표를 개발하였으며, 농업, 교육, 에너지, 환경, 금융서비스, 의료, 주택·공공시설, 물 등의 분야가 있다. 예를 들어, '교육' 분야의 '조직 운영상 임팩트' 항목으로는 세부 항목 '직원'이 있으며, 여기에 해당하는 지표는 '고용 교사 수'가 된다. 다양한 분야에서 활용 가능한 평가 항목과 지표를 구체적으로 제시하여 사용자 맞춤형 성과 측정 프레임워크를 제공하는 특징이 있다.

[표23] IRIS 5개 평가 항목

항목	세부항목	
① 조직 (Organization Description)	• 지배구조 및 소유권 (Governance & Ownership)	• 사회적 가치 목표 (Impact Objectives)
② 제품·서비스 (Product Description)	• 제품/서비스 정보 (Product/Service Information) • 품질과 성능 (Quality & Performance)	• 수혜 대상 (Target Beneficiaries)
③ 재무성과 (Financial Performance)	• 대차대조표(Balance Sheet) • 현금 흐름(Cash Flow)	• 손익계산서(Income Statement) • 재무비율 등(Ratios, Concepts, and Calculations)
④ 조직 운영상 임팩트 (Operational Impact)	• 직원(Employees) • 환경 활동 (Environmental Performance) • 환경 정책 (Environmental Policies) • Governance & Ownership	• 사회적 정책(Social Policies) • 교육 및 평가 (Training & Assessment) • 급여(Wages)
⑤ 제품 임팩트 (Product Impact)	• 고객(Client Information) • 공급자(Distributor Information) • 환경 활동 (Environmental Performance) • Product/Service Information	• 품질과 성능 (Quality & Performance) • 수량 및 도달(Quantity & Reach) • 공급업체 정보 (Supplier Information)

—— [표23] 출처: GIIN 홈페이지 중 IRIS 페이지 내 (<https://iris.thegiin.org>) 자료를 활용해 재구성

3) GIIRS(Global Impact Investment Rating System)

비랩(B Lab)이 2012년 개발을 완료하였고, 2015년부터 비랩의 'B 애널리틱스(B Analytics)'에 통합되어 운영하고 있다. IRIS(Impact Reporting and Investment Standards)를 기반으로 한 임팩트 투자 평가 시스템으로, 기업이 만들어낸 사회적 임팩트를 등급으로 평가하고 투자 시 활용한다.

의도하지 않았으나 조직 활동을 통해 획득하는 총체적인 성과에 관한 프랙티스와 의도한 성과에 대한 비즈니스 모델 등 2개 관점으로 지표를 구분한다. 프랙티스는 거버넌스, 커뮤니티, 고용, 환경 4개 분야로 나누어진다. 세부적으로는 정량·정성 지표(60개)를 혼합 사용한다. 사회적 성과를 등급으로 분류해 기업별 비교가 가능하며, 온라인 플랫폼을 통해 데이터를 지속 축적하여 객관적이고 정확하다는 평가를 받는다.

[표24] GIIRS 평가 항목

관점	분야	지표
프랙티스 (Practices)	거버넌스(Governance)	미션과 참여, 거버넌스, 투명성과 보고, 반부패 등
	커뮤니티(Community)	공급망, 지역 커뮤니티, 고용 창출, 다양성, 시민 참여, 자선 활동 등
	고용(Workers)	노동 보상, 훈련과 복지, 노동자 소유권, 노동 환경 등
	환경(Environment)	기업 부지, 투입, 산출, 교통 등
사회 및 환경 지향 비즈니스 모델 (Socially and Environmentally Focused Business Model)		소비자 중심 모델, 노동자 중심 모델, 공급망 중심 모델, 고용자 중심 모델, 커뮤니티 중심 모델, 환경 중심 모델 등 임팩트 모델

4) 사회적 가치 지표(Social Value Index: SVI)

SVI(Social Value Index)는 한국사회적기업진흥원이 2016년 초기 모델을 구축한 후, 2017년 대외적으로 공표한 사회적 가치 평가 모델이다. SVI는 사회적경제조직이 창출한 사회적 가치와 사회적 영향을 평가하고, 이를 사회적경제조직의 자가진단 및 정부 재정지원사업 선정에 활용하고 있다.

SVI는 3개 관점(사회적·경제적·혁신 성과), 14개 지표로 구성되어 있으며, 사회적 성과에 최고 배점을 적용하였고, 사업에 따라 유연한 적용이 가능하다. 이해관계자

—— [표24] 출처: GIIRS and SROI – What Is the Relationship?, Social Value UK 2016

의견을 반영하여 매년 지표 정교화를 추진하고 있다.

[표25] 사회적 가치지표(SVI) 평가 항목

관점	범주	영역	측정 지표	배점
사회적 성과 (60)	조직미션(10)	사회적 미션	1. 사회적 가치 추구 여부	2
			2. 사회적 성과 관리체계 구축	5
		주사업활동의 사회적 가치	3. 사업활동의 사회적 가치 지향성	15
	사업활동(30)	사회적경제 생태계 구축	4. 사회적경제조직과의 협력 수준	5
		사회목적 재투자	5. 지역사회와의 협력 수준	5
		운영의 민주성	6. 이윤의 사회적 환원 노력도	10
		조직운영(20)	7. 참여적 의사결정 비율	5
			8. 노동자 임금수준	8
		노동자 지향성	9. 노동자 역량강화 노력	5
	경제적 성과 (30)	고용창출 및 재정성과(30)	10. 고용성과	10
			11. 매출성과	10
		노동성과	12. 영업성과	5
			13. 노동생산성	5
	혁신성과(10)	기업혁신(10)	14. 기업 운영 및 제품의 혁신성	10
계			14개 지표	100

5) 사회성과 측정

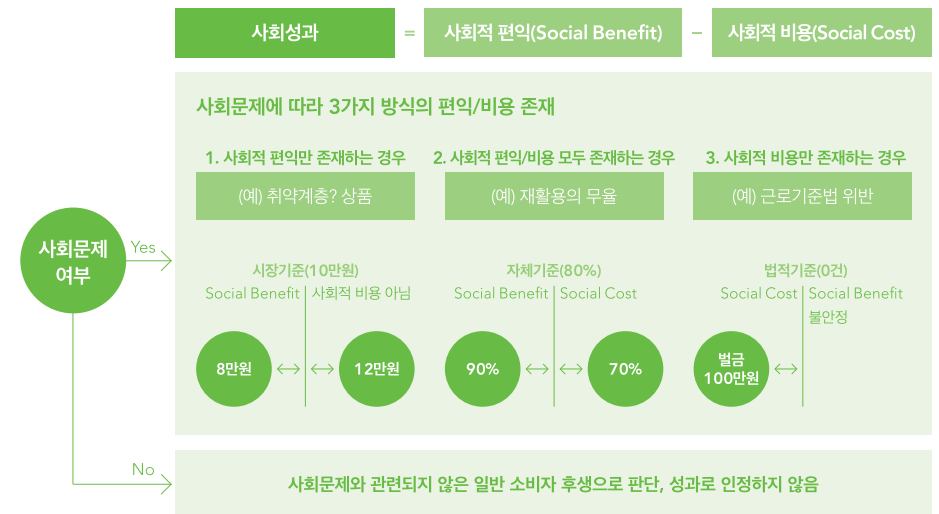
2015년 SK가 사회성과인센티브(Social Progress Credit, SPC)를 통해 최초로 도입하였다. 비영리조직, 공공기관 및 다양한 사회적경제조직에 적용할 수 있도록 개발을 추진 중이다. 다양한 조직이 창출하는 사회적 가치를 정의하고, 해당 가치가 창출하는 사회성과를 측정해 사회적 가치 인식 확산에 활용하려는 것이 목적이다. SK는 SPC를 활용하여 사회적기업이 창출하는 사회적 가치를 사회서비스, 고용, 환경, 사회생태계 성과로 구분하여 화폐화해 보상하고 있다. 사회성과 측정은 기업회계 기준 내 사회성과

반영, 소셜벤처 기업가치평가 체계 개발, 공공기관 사회적 가치 평가, UN 지속가능개발 목표(Sustainable Development Goals: SDGs) 측정 시스템 개발 등으로 활용할 계획이다. 전술한 SROI의 연속성 상에서 우리나라 상황에 맞게 발전시킨 모형이라는 평가도 있다.

사회성과 측정의 특징은 사회적 성과를 화폐 가치로 환산하는 것이다. 다음 3개 원칙에 따라 사회성과를 측정한다.

- (이해관계자 기준 회계 원칙) 이해관계자 계정 발생 편익·비용 측정
- (준거시장 기준의 원칙) 시장가격 추정을 통한 화폐 가치 환산 원칙
- (보수성 원칙) 누구나 합의할 수 있는 기준으로 명확한 기준값 적용

[그림18] 사회성과 측정산식 예시



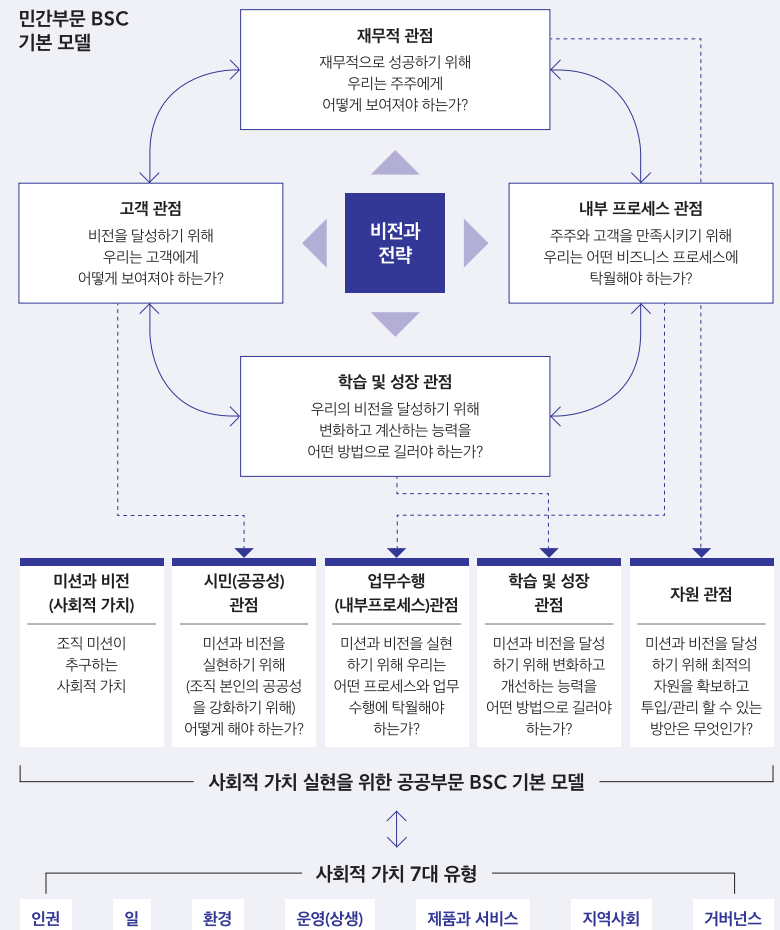
—— [표25] 출처: 2019년 사회적 가치지표(SVI) 활용 매뉴얼, 한국사회적기업진흥원 2018

—— [그림18] 출처: SK사회적 가치연구원 홈페이지, "주요 사업-사회성과 측정"

- “공공기관의 존재 이유는 공공성 추구이기 때문에 주어진 업무만 수행하면 사회적 가치는 저절로 실현된다”고 이야기하는 분들이 있습니다. 공공기관의 역할이 강조되는 시대적 흐름을 감안할 때 이런 주장이 맞는지에 대해 생각해봅시다.
- 앞에 제시된 사회적 가치 실현 프로세스를 올해 추진하는 (또는 추진할 계획인) 주요 사업에 적용해봅시다. 특히 우리 기관의 사업 추진 과정에서 사회적 가치의 분야별 실현내용을 점검하기 위해 던져야 할 질문은 어떤 것이 있을까요?
- 내가 수행하고 있는 일상업무에서 더 적극적으로 사회적 가치 실현을 하기 위해 개선하거나 변경해야 하는 것이 있는지 생각해봅시다. 여러분이 맡은 업무를 어떻게 바꾸면 사회적 가치 실현에 도움이 될까요?
- 나와 우리 부서가 사회적 감수성을 가지고 업무를 대하는지 생각해봅시다. 내가 업무수행에서 우선적으로 고려해야 할 이해관계자는 누구인지 생각해봅시다.
- 모든 공공기관에게 경영평가는 매우 중요한 과정이 되었습니다. 하지만 여전히 경영평가의 방법에 대한 현장의 불만도 있는 것이 현실입니다. 만약 내가 우리 기관의 경영평가를 담당하는 평가자라면, 어떤 기준을 가지고 평가할 것인지 생각해봅시다. 또 공정하고 합리적인 경영평가는 어떤 것인지도 생각해봅시다.

— 다음은 공공기관의 사회적 가치 실현을 위해, 조직의 전략이 전 조직에 걸쳐 공유되고 정렬되도록 하는 BSC의 목적을 유지하면서, 관점의 순서를 시민(공공성), 업무수행(내부 프로세스), 학습 및 성장, 자원 순으로 재배열(BSC cascading)한 공공 부문 BSC(Social BSC) 모델입니다. 모델을 살펴보고 다음과 같은 질문에 답해보세요.

사회적 가치 실현을 위한 공공 부문 BSC 모델(Social BSC)



출처: 양동수 외, 2019

- 우리 기관이 추구하는 사회적 가치는 무엇입니까?
- 우리 기관의 미션과 비전을 실현하기 위해 무엇을 어떻게 해야 합니까?
- 미션과 비전을 실현하기 위해 우리는 어떤 프로세스와 업무 수행에 탁월해야 합니까?
- 미션과 비전을 달성하기 위해 우리는 변화하고 개선하는 능력을 어떤 방법으로 길러야 합니까?
- 미션과 비전을 달성하기 위해 최적의 자원을 확보하고 투입·관리할 수 있는 방안은 무엇입니까?

— 우리 기관의 사회적 가치 경영평가 지표를 살펴보고, 우리 팀의 과업이 어떤 경영평가 지표와 연결되어 있는지를 생각해봅시다.

— 우리 팀의 부서 성과평가 지표를 살펴보고, 그 성과지표가 우리 기관의 사회적 가치 실현과 어떻게 연결되어 있는지 생각해봅시다. 만약, 우리 팀의 부서 성과평가 지표가 우리 기관의 사회적 가치 실현과 연결되어 있지 않다면 새로운 지표로는 어떤 지표가 포함되어야 하는지 생각해봅시다.

— 나의 개인 성과평가 지표를 살펴보고, 그 성과지표가 우리 기관-우리 팀의 사회적 가치 실현과 어떻게 연결되어 있는지 생각해봅시다. 만약, 나의 개인 성과평가 지표가 우리 기관-우리 부서의 사회적 가치 실현과 연결되어 있지 않다면 새로운 지표로는 어떤 지표가 포함되어야 하는지 생각해봅시다.

— 우리 기관-우리 부서-개인 과업 중 적극행정을 통해 사회적 가치 실현이 가능하게 되는 과업은 어떤 것이 있는지 생각해봅시다. 이러한 적극행정이 지속적으로 유지되기 위해서는 우리 기관이 어떤 시스템을 갖추어야 하고, 어떤 노력을 지속적으로 해야 하는지 생각해봅시다.

— 서울시 '사회적 가치 증대를 위한 공공조달 제도'와 우리 기관의 계약규정과는 어떤 부분에서 차이가 있는지 살펴보고 그 이유는 무엇인지 생각해봅시다.

부록

사회적 가치 실현을 위한 Tool-kit

1장. 내부 기획 및 계획 수립을 위한 워크숍

2장. 시민과 소통 : 주민참여형 의사결정기법

3장. 시민 주도 사회적 가치 실현 방법: 소셜 리빙랩

내부 기획 및 계획수립을 위한 Workshop^⑥

1.

워크숍이란?

1) 워크숍 정의

[사전적 의미에서의 워크숍]

- ①(기본의미) 학교 교육이나 사회 교육에서 학자나 교사의 상호 연수를 위하여 열리는 합동 연구 모임
- ②교직자의 전문적인 성장과 교직 수행에서 나타나는 여러 문제를 함께 생각하고 해결 해가기 위한 협의회

워크숍이란 참여자가 문제를 발견하고, 정의하고, 대안을 모색하는 과정 전반에 걸쳐 능동적으로 참여하는 형태로 정의할 수 있습니다. 워크숍이 참여자가 실제 겪고 있는 문제를 직접 찾아내 활발하게 논의할 수 있는 방식으로 진행되기 위해서는 참여자가 대안을 직접 탐색할 수 있으며, 참여자 간에 원활하게 상호 작용을 할 수 있는 방식으로 워크숍이 진행되어야 합니다. 각 주제별 워크숍은 정의, 진행방법, 팁, 주의사항 순으로 구성됩니다. 워크숍의 정의와 목적을 한눈에 파악할 수 있도록 요약하고, 워크숍을 진행할 때 필요한 사항(준비물, 대상, 소요시간)을 정리했습니다. 또한 진행 방법은 누구나 읽고 따라할 수 있도록 했으며, 워크숍 진행 시 도움이 될 수 있는 팁과 주의사항을 모았습니다.

⑥ — 희망제작소, 2017

2) 워크숍 그룹 구성

단일 그룹 구성 인원은 최소 4명에서 최대 6명까지를 추천합니다. 효율적인 논의 진행, 능동적인 참여를 위해서는 개인별로 작은 역할이라도 말도록 사전에 정합니다. 그룹 내 역할로는 진행자, 발표자(대변인), 기록자(기자), 사진작가, 선도부(발언 독점 중재), 연락망, 타이머(시간 재기) 등이 있으며, 워크숍 내용에 따라 화가(그림 그리는 사람)나 조력자(자료 준비 및 배분)도 정할 수 있습니다. 전체 워크숍을 관장하는 진행자가 있는 경우 최대 5개 그룹일 때, 전체 내용이 무리 없이 전달될 수 있습니다.

3) 그룹 구성 방법

- (1) 참여자들 간 소통이 목적인 경우에는 테이블 위에 명패를 하나씩 두고 오는 순서대로 테이블에 착석해 임의로 그룹을 정합니다.
- (2) 특정 주제별 논의가 목적인 경우에는 주제별 특성에 맞게 조 명패를 준비합니다. 그리고 그 주제에 관심 있는 사람끼리 모일 수 있게 합니다.
- (3) 세대 간 소통이 목적인 경우라면 각 세대별로 한 명씩 테이블에 분산시켜 다양한 세대가 한 그룹이 될 수 있도록 자리를 배치합니다.

4) 스티커 투표 진행

워크숍 진행 과정에서 의제도출 및 합의를 위해 주로 스티커 투표 방식을 활용합니다. 스티커 투표는 1인당 스티커를 정해진 개수만큼 나누어 가진 후 1인 다투표 방식으로 진행합니다. 1인당 스티커 개수는 ((카테고리 또는 의견 수+1)/2)로 계산해서 나누거나 특정 숫자(1인당 10개 또는 5개)로 정합니다.

5) 준비물

필기도구(매직펜), 종이, 포스트잇은 거의 모든 워크숍에서 활용되는 도구입니다. 워크숍에 따라 별도의 워크시트 혹은 전지가 필요합니다. 원활한 소통을 위해 잔잔하고 밝은 배경음악을 준비해두면 좋습니다.

6) 진행자 역할

워크숍에 참여하면서도 워크숍을 주도적으로 이끌어가는 역할입니다.
워크숍의 목적과 흐름을 미리 파악해야 합니다. 참여자들이 적극적으로 워크숍에 참여해 발언할 수 있도록 끊임없이 독려해야 합니다.
참여자끼리 골고루 발언할 수 있도록 균형적인 태도를 유지해야 합니다. 지나치게 발언을 많이 하거나 침묵을 지키는 참여자가 있다면 이를 적절히 조율하는 게 필요합니다.

7) 참여자 역할

워크숍은 대부분 쓰기, 말하기, 듣기로 구성됩니다. 무언가를 작성하기가 귀찮을 수도 있고, 과연 효과가 있는지 의문이 들 수 있지만, 모든 과정이 대안을 찾아가는 과정으로 여기며, 긍정적이고 열린 자세로 참여해야 합니다.
결과가 기대만큼 만족스럽지 못하더라도 논의 과정에서 얻을 수 있는 부분을 찾아보고, 워크숍을 통해 다양한 사람과의 소통 방법을 짚어봅니다.

8) 주제별 워크숍 소개

주제	워크숍	소개
1. 의제도출	브레인라이팅	말 대신 글로 아이디어를 모으는 워크숍입니다. 참여자의 적극적인 참여를 기대할 수 있는 워크숍으로 주제에 관한 공감대를 높이고, 새로운 해결책을 찾을 수 있습니다.
	Why-Why Chain	현상에 '왜'라는 질문을 던져 문제의 원인을 찾아내는 워크숍으로 반복적인 질문을 통해 문제의 본질적인 원인을 찾아볼 수 있습니다.
2. 원인분석	반대문제게임	현재의 문제와 반대되는 문제의 해결방안을 떠올리면서, 현재의 해결방안이 유용한 것인지, 무엇이 부족한지를 점검하며 새로운 아이디어를 도출하는 워크숍입니다.
	장단점찾기	내·외부환경으로 분석을 진행하는 SWOT 분석의 축소판으로 강점과 약점을 중심으로 논의하는 워크숍입니다.
3. 아이디어 확산	KJ 발상법	다양한 키워드, 아이디어를 모아 분류하고 묶어내며 새로운 아이디어를 도출하는 워크숍입니다.
	SCAMPER 기법	브레인스토밍 기법을 재구성해 발전시킨 발상법으로 아이디어를 창출하기 위한 체크리스트 기법입니다.
	SMART 실행계획	5가지 항목별로 구체적인 실행계획을 수립하는 워크숍입니다.
4. 실행계획 수립(도출)	만다라트 기법	'만다라'는 반복되는 원과 네모, 연꽃무늬 등으로 깨달음의 경지를 표현한 불화이기도 합니다. 목표를 계획하거나 아이디어를 구체화할 때 유용하게 활용할 수 있습니다.
5. 계획 평가	지속가능성 평가	지속가능발전(Sustainable Development) 관점으로 도출된 의제나 대안을 점검하는 워크숍입니다.

2.

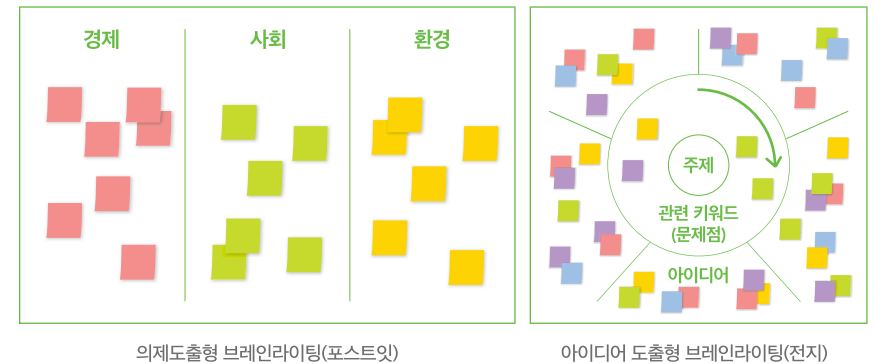
[의제도출 워크숍] 브레인라이팅

1) 정의

- (1) 목적 : 아이디어, 의제, 이슈 도출하기
- (2) 대상 : 자유롭게 아이디어나 의견을 모으고자 하는 그룹
- (3) 참가인원 : 1개 그룹(4-6명) 이상
- (4) 준비물 : 포스트잇 활용 - 포스트잇, 전지, 스카치테이프, 투표용 스티커, 필기도구 / 전지 활용 - 전지, 필기도구
- (5) 운영시간 : 약 30-60분

브레인라이팅은 말 대신 글로 아이디어를 모으는 워크숍입니다.
참여자에게 아이디어나 의견 표현의 기회가 공평하게 주어지므로 적극적인 참여를 기대할 수 있습니다. 참여자가 자신의 생각을 자유롭게 작성하고, 다른 참여자의 의견이 더한 뒤 이를 공유하고, 선정하는 방식으로 이뤄져 주제에 관한 공감대를 높이고 새로운 해결책을 찾을 수 있습니다.
포스트잇을 활용해 주제에 대한 이슈 및 의제도출 목적의 워크숍과 전지를 활용해 문제 해결을 위한 다양한 아이디어 도출을 목적으로 한 워크숍을 진행할 수 있습니다.

2) 진행방법



(1) 의제도출형 브레인라이팅

진행자는 워크숍에서 논의할 내용의 시간적, 공간적 범위를 설정합니다.

시간적 범위는 현재부터 미래까지 다양합니다. 공간적 범위는 가구, 마을, 국가, 지구 차원으로 확장할 수 있습니다. 시간적 범위와 공간적 범위를 설정하는 이유는 참여자가 생각하는 범주를 좁히기 위함입니다.

진행자는 각 참여자에게 3~5장의 포스트잇을 나눠줍니다.

진행자는 참여자가 사전에 설정된 시간적, 공간적 범위 내의 걱정거리, 불만사항, 요구사항 등을 포스트잇에 작성하도록 안내합니다.

참여자들은 작성한 포스트잇을 모아서 동일하거나 비슷한 종류끼리 분류해 연결합니다.

연결된 포스트잇을 경제/사회/환경으로 구분된 그룹별 전지에 맞춰 붙여놓습니다. 카테고리 설정은 워크숍의 목적과 주제에 따라 다양하게 변경할 수 있습니다.

그룹별 전지에 포스트잇 분류를 마치면, 모두가 볼 수 있도록 벽면에 붙여놓고, 어떤 이야기가 오고 갔는지 그룹별로 돌아가며 발표합니다. 발표 소요시간은 각 5분이면 충분합니다.

진행자는 전원에게 3~5개 투표용 스티커를 나눠줍니다. 모아진 의견 중 가장 공감되는 의견에 스티커를 붙이는 시간을 갖습니다. 모든 참여자가 투표를 마치면 득표수에 따라 안건을 선정합니다.

안건 선정 기준은 각 의견에 공감받은 스티커 개수에 따라 상위득표 의견을 고르며 구성된 그룹에 절반의 수만큼의 의견을 선정합니다. 예를 들어 6개의 그룹이 있다면 상위득표 의견 3개를 선정합니다.

(2) 아이디어도출형 브레인라이팅

- 참여자는 전지 가운데 원을 크게 두 개를 그립니다.
- 참여자는 안쪽 원에 함께 나누고 싶은 주제, 혹은 정해진 주제를 작성합니다.
- 바깥쪽 원에 주제 관련된 키워드를 적기 위해 우선 자신이 생각하는 문제점을 포스트잇에 적습니다.
- 참여자는 주제와 관련된 키워드를 작성하기 전에 자신이 생각하는 문제점을 포스트잇에 적습니다.
- 참여자들은 서로 내용을 공유하며 비슷한 종류끼리 묶습니다. 비슷한 종류끼리 묶인 내용을 하나의 단어로 포스트잇에 적어 붙여줍니다.
- 두 원의 내용이 채워지면, 바깥원으로부터 자기 앞쪽으로 선을 그어봅니다. 참여자 수만큼 선을 그리면 자신 앞쪽에 내용을 적을 수 있는 영역이 생깁니다.

- 자기 영역 내 바깥쪽 원에 기재된 키워드에 관한 해결방안 또는 아이디어를 각자 3분간 작성합니다.
- 시계방향으로 종이를 돌리면 옆 참여자의 해결방안 또는 아이디어가 놓이게 됩니다.
- 참여자는 자신 앞에 놓인 옆 사람의 해결방안에 관해 아이디어를 덧붙입니다. 해당 아이디어를 응원하거나, 도움이 될 만한 정보를 기재해도 좋습니다. 아니면, 새로운 접근방식의 해결방안을 적습니다.
- 작성한 뒤 참여자 수만큼 시계방향으로 종이를 돌리며 의견을 보태는 과정을 거칩니다. 최종적으로 내 아이디어에 달린 의견들을 훑어본 뒤 해결방안을 정리합니다.
- 다양한 아이디어 중 가장 적합한 해결방안을 선정하고자 할 때, 스티커 투표 방식을 활용합니다. 참여자들은 서로 내용을 공유하며 비슷한 종류끼리 묶습니다. 비슷한 종류끼리 묶인 내용을 하나의 단어로 포스트잇에 적어 붙여줍니다.
- 두 원의 내용이 채워지면, 바깥원으로부터 자기 앞쪽으로 선을 그어봅니다. 참여자 수만큼 선을 그리면 자신 앞쪽에 내용을 적을 수 있는 영역이 생깁니다.
- 자기 영역 내 바깥쪽 원에 기재된 키워드에 관한 해결방안 또는 아이디어를 각자 3분간 작성합니다.
- 시계방향으로 종이를 돌리면 옆 참여자의 해결방안 또는 아이디어가 놓이게 됩니다.
- 참여자는 자신 앞에 놓인 옆 사람의 해결방안에 관해 아이디어를 덧붙입니다. 해당 아이디어를 응원하거나, 도움이 될 만한 정보를 기재해도 좋습니다. 아니면, 새로운 접근방식의 해결방안을 적습니다.
- 작성한 뒤 참여자 수만큼 시계방향으로 종이를 돌리며 의견을 보태는 과정을 거칩니다. 최종적으로 내 아이디어에 달린 의견들을 훑어본 뒤 해결방안을 정리합니다.
- 다양한 아이디어 중 가장 적합한 해결방안을 선정하고자 할 때, 스티커 투표 방식을 활용합니다.

3) 예시



광복100년 대한민국의 상상

통장 학교

3.

[원인분석 워크숍] Why-Why Chain

1) 정의

- (1) 목적: 근본적인 원인을 발견하기
- (2) 대상: 주제에 대한 근본적인 원인을 탐색하고자 하는 그룹
- (3) 참가인원: 1개 그룹(4-6명) 이상
- (4) 준비물: 워크시트
- (5) 운영시간: 약 30-40분

Why-Why Chain은 현상에 '왜'라는 질문을 던져 문제의 원인을 찾아내는 워크숍입니다. 반복적인 질문을 통해 문제의 본질적인 원인을 찾아볼 수 있습니다. 참여자들에게 '왜(Why)'라는 질문을 몇 번 유도할지를 진행자의 판단에 따라 3~5회 이내로 결정합니다.

2) 진행방법

● 그룹별 워크숍일 경우

사전에 진행자, 작성자, 발표자 등 역할을 나눠야 합니다. 모든 참여자들이 대화를 통해 자발적으로 역할을 배분할 수 있도록 독려합니다.

진행자는 그룹별로 워크시트 1매씩 나눠 줍니다.

참여자: 워크시트 상단에 선정된 주제를 적습니다. 각 그룹에서 해당 주제에 대해 '왜(why)'라는 질문을 던집니다. 첫 번째 질문은 단번에 근본적인 원인을 찾는 답변보다 단순한 원인으로 답합니다. 1개 질문에 1개의 원인이나오면 그 원인에 다시 '왜(why)'라는 질문을 던집니다.

위 방식으로 총 3~5회 가장 질문을 던지고 답변하면서 워크시트를 채워갑니다.

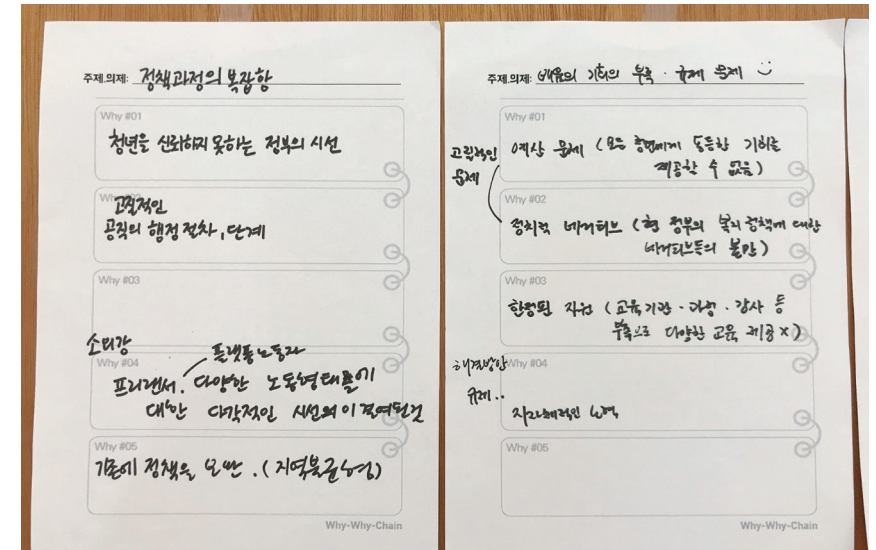
참여자: 작성을 완료하면 그룹별로 5분 내외로 작성한 워크시트를 발표합니다.

진행자는 각 그룹이 발표를 마칠 때마다 보충설명을 하는 게 좋습니다.

● 그룹이 아닌 소규모(3~5명) 워크숍일 경우

1인 1 워크시트 작성하는 방식으로 스스로 작성하고 공유해도 됩니다.

3) 예시



부천시 청년정책 디자인 캠프

4.

[원인분석 워크숍] 반대문제게임

1) 정의

- (1) 준비물: 전지, 포스트잇, 필기도구
- (2) 운영시간: 약 30분

반대문제게임은 현재의 문제와 반대되는 문제의 해결방안을 떠올리면서, 현재의 해결방안이 유용한 것인지, 무엇이 부족한지를 점검하며 새로운 아이디어를 도출하는 워크숍입니다. 공통의제나 해결하고자 하는 문제가 설정된 상황에서 해결을 위한 다양한 아이디어를 떠올릴 수 있습니다.

2) 진행방법

참여자: 전지 가운데 설정된 의제 또는 해결하고자 하는 문제를 작성합니다.

참여자: 의제와 전혀 반대되는 아이디어를 자유롭게 상상해 포스트잇에 작성합니다. 예를 들어 비영리단체 회원모집이 의제라면, '현재 회원들이 어떻게 하면 다 탈퇴 수순을 밟을까'라는 질문에 관한 아이디어를 모읍니다. 반대문제는 명확해야 합니다.

참여자: 한 명씩 돌아가며 이야기를 나눕니다.

그룹별 전지는 부착하는 방식으로 진행하거나 모두 함께 이야기를 나누는 방식으로 진행할 수 있습니다.

해결책을 찾는 것이 아니라 아이디어를 최대한 많이 떠올리는 방식으로 진행합니다. 이 과정을 통해 새롭게 발견한 내용에 대해 함께 이야기를 나누며 마무리합니다.

3) 예시



출처: <https://gamestorming.com/the-anti-problem/>

5.

[원인분석 워크숍] 장단점찾기

1) 정의

- (1) 목적: 도출된 자원을 배경으로 강점과 약점 정의하기
- (2) 대상: 실행을 위해 객관적인 점검이 필요한 그룹
- (3) 참가인원: 1개 그룹(4-6명) 이상
- (4) 준비물: 전지, 포스트잇, 필기도구
- (5) 운영시간: 약 30분

장단점찾기는 내·외부환경으로 분석을 진행하는 SWOT 분석의 축소판으로 강점과 약점을 중심으로 논의하는 워크숍입니다.

장단점찾기는 현재 참여자가 놓여있는 상황, 주변 환경에 대한 객관적인 현황을 파악합니다. 지역공동체의 장점과 현재 직면한 문제점이 무엇인지 찾아보고, 의견을 공유하고, 공통의 실행계획을 세우기 위한 공감대를 형성합니다.

2) 진행방법



참여자: 자원 찾기를 통해 도출된 자원을 살펴보고 지역의 강점과 약점을 논의합니다. 전지를 절반으로 접어 각각 강점(장점)과 약점(문제점) 영역으로 설정합니다.

참여자: 강점과 약점(문제점)을 포스트잇에 자유롭게 작성합니다.

참여자: 작성한 내용을 분류에 따라 부착하고, 지역의 강점과 약점을 공유합니다.

참여자: 다른 참여자가 어떤 문제에 관심 있는지 알아봅니다.

진행자: 공유가 끝나면 포스트잇을 유사한 주제끼리 분류하고, 그 결과에 관해 전체 논의를 진행합니다.

주제를 분류하면서 가장 공감 많은 주제 서너개를 베스트와 워스트로 추려낼 수 있습니다.

진행자: 지역의 강점을 정리해 잘 살려야 할 부분을 상기시켜주고, 약점을 보완하는 대안책을 논의하는 방향으로 진행합니다.

3) 예시

우리 동네의 발전가능한 장점을 찾아보세요.	우리 동네의 해결해야할 단점 찾아보세요.
장점(강점) 카드	장점(강점) 카드
자원봉사활동/지역단체	공공시설노후
편리한 교통	이웃간의 무관심
깨끗한 자연/지역 역사	여성/청년 일자리부족
문화예술유적/인재	복지시설 부족
⋮	⋮

6.

[아이디어 확산 워크숍] KJ 발상법

1) 정의

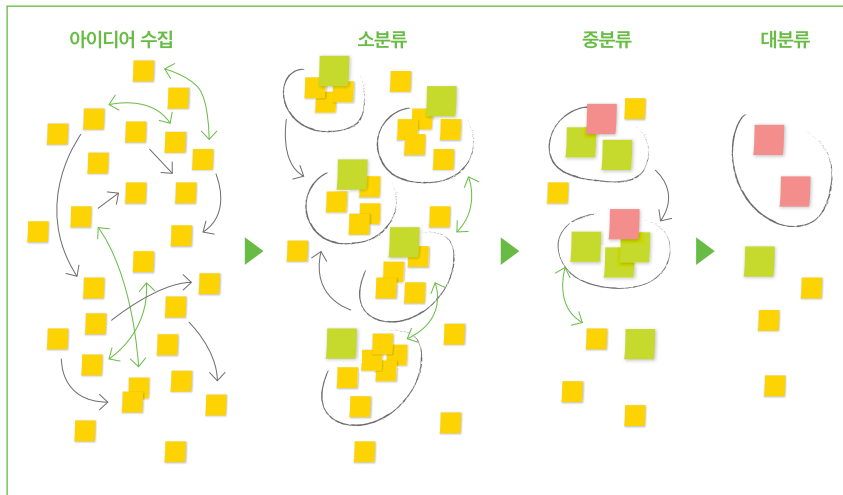
(1) 준비물: 전지, 포스트잇 3-5종, 필기도구

(2) 운영시간: 약 50분

KJ 발상법은 문화인류학자인 가와기타 지로 전 일본 동경공업대학 명예교수가 만든 발상법으로 일상에서 새로운 해석을 창출하기 위한 방법을 연구하던 중 만들어졌습니다. 다양한 키워드, 아이디어를 모아 분류하고 묶어내며 새로운 아이디어를 도출합니다.

2) 진행방법

- ① 진행자는 그룹별 전지 1장과 포스트잇을 나눠줍니다. 하나의 포스트잇에는 하나의 키워드를 작성하고, 이때 키워드는 사전 토론을 거쳐 나온 참여자의 기억, 경험을 적을 수 있습니다.
- ② 참여자는 약 10~15분 내 주제에 관한 키워드를 최대한 많이 작성(1인당 최소 5개 이상의 키워드 작성)하고, 모두 볼 수 있도록 나열합니다.
- ③ 참여자는 키워드를 분류하기 전 다른 참여자들의 키워드를 확인합니다.
- ④ 참여자는 키워드 분류 작업을 합니다. 비슷한 키워드를 소그룹으로 나누고, 각 소그룹을 대표 키워드 또는 공통적인 내용을 작성해 붙입니다.
- ⑤ 그다음 소그룹 옆 또 다른 소그룹을 다시 중그룹으로 분류합니다. 어떤 그룹에도 속하지 못한 키워드를 확인해 중그룹을 만듭니다. 마지막으로 같은 방식으로 옆 영역에 대그룹으로 분류하는데, 이 때 어디에서 속하지 못하는 키워드는 그대로 둡니다.
- ⑥ 참여자는 다양한 키워드들과 소그룹, 중그룹, 대그룹으로 분류된 상태를 확인하고, 키워드 간 의미관계를 그림으로 나타냅니다. 인과관계는 '→'로 연결 짓고, 전혀 영향을 끼치지 않고 있다면 '↔' 표시로 키워드 간 관계성을 표시합니다.
- ⑦ 그룹으로 묶을 때 전체 키워드를 다시 확인하면서 해당 키워드를 대체할 표현이 없는지 확인하고, 추가로 필요한 키워드는 작성합니다. 마지막으로 그룹의 공통적인 내용을 표현할 수 있는 그룹을 묶어내 대표 키워드를 작성합니다.
- ⑧ 최종적으로 내용을 도표화 또는 문장화해서 공유합니다.



KJ 발상법 진행 예시

7. [아이디어 확산 워크숍] SCAMPER 기법

1) 정의

(1) 준비물 : 워크시트 또는 전지와 포스트잇, 필기도구

(2) 운영시간 : 약 50분

SCAMPER 기법은 광고업자 알렉스 오스본(Alex Osborn)이 창안한 브레인스토밍 기법을 밥 에이벌(Bob Eberle)이 재구성해 발전시킨 발상법으로 아이디어를 창출하기 위한 체크리스트 기법입니다.

2) 진행방법

- ① 그룹이 아이디어를 도출하고 싶다면, 전지에 6개의 칸을 나누고, 아래 분류에 따라 포스트잇에 아이디어를 작성해 자유롭게 이야기를 나누며 정리합니다.
- ② 개인이 아이디어를 도출하고 싶다면, 참여자에게 6가지 체크리스트가 적힌 워크시트를 나눠줍니다. 워크시트가 없는 경우에는 아래의 분류에 따라 답합니다.
- ③ 참여자는 질문에 따라 다양한 아이디어를 주제와 결합해 응용하면서 생각을 정리합니다.
- ④ 참여자는 정리된 아이디어들을 공유하면서 상호보완하는 작업을 거칩니다.

S : 대체하기(Substitute)	기존의 것을 다른 것으로 대체하면 어떻게 될지 생각해봅니다. · 예시 - A를 B로 대체하면 어떨까요? - 순서, 역할, 시간, 장소 등을 다른 것으로 바꿔보면 어떨까요? · 사례 - 젓가락의 재질을 나무로 대체한 나무젓가락 - 휴대성을 높이기 위해 다른 재질로 바꾼 종이컵 - 고기를 대신하는 콩고기 등
C : 결합(Combine)	두 가지 이상의 것들을 결합해봅니다. · 예시 - ~와 ~를 결합한다면?, 통합한다면? - 이질적인 단어끼리 결합하면? · 사례 - 복사, 팩스, 스캔 기능을 결합한 복합기 - 스키와 서핑을 결합한 수상스키 - 아이브로우 브러쉬 끝에 스크류 브러시를 달아놓은 상품 등
A : 응용(Adapt)	어떤 것을 다른 분야의 조건이나 목적에 맞게 조정(응용)해 봅니다. · 예시 - A를 B에 응용하거나 다르게 조정하면 어떨까요? - ~와 다른 것이 어떻게 적용될 수 있을까요? · 사례 - 식물의 엉덩퀴를 응용한 부착식 식물 벨크로 - 담쟁이덩굴에서 응용한 철조망 등
M : 변형(Modify), 확대(Magnify), 축소(Minify)	어떤 것의 특성/모양을 변형/확대/축소해 새로운 것을 생성해봅니다. · 예시 - 색, 형태 등을 바꾼다면? - ~을 더 가볍게 혹은 강하게 한다면? · 사례 - 선풍기를 축소시킨 휴대용 선풍기 - 두께는 줄이고 화면은 크게 확대한 패널 모니터 등

P : 다르게 활용하기 (Put to other uses)	다른 용도로 사용될 가능성을 생각해봅니다. · 예시 - ~을 다른 용도로 사용한다면? - 기존의 방법과 다르게 처리할 수는 없을까요? · 사례 - 열차, 유람선을 이용한 음식점 - 처음 용도와는 다르게 활용한 포스트잇 등
E : 제거(Eliminate)	어떤 것의 일부분을 제거해봅니다. · 예시 - ~가 없어도 할 수 있는 것은? - ~을 생략하면 어떨까요? · 사례 - 자동차 지붕을 제거해서 만든 오픈카 - 자판을 없앤 스마트폰 등
R : 뒤집기(Recerse), 재배열(Rearrange)	주어진 것의 순서나 모양을 거꾸로 바꾸거나 다시 배열해봅니다. · 예시 - ~의 역할/순서를 바꾼다면? - 원인과 결과를 바꾸면 어떻게 달라질까? · 사례 - 바닥과 뚜껑을 뒤집어 놓은 마요네즈, 케첩 용기 - 병어리장갑과 발가락 양말 등

8. 실행계획 수립 워크숍] SMART 실행계획

1) 정의

- (1) 목적 : 실행계획 수립하기
- (2) 대상 : 문제해결을 위한 실행계획을 세우고자 하는 그룹
- (3) 참가인원 : 1개 그룹(4-6명) 이상
- (4) 준비물 : SMART 워크시트 또는 A4 용지, 포스트잇, 필기도구
- (5) 운영시간 : 약 50분

- SMART 실행계획은 5가지 항목별로 구체적인 실행계획을 수립하는 워크숍입니다.
- 주제나 문제 해결을 위해 도출된 대안을 구체적으로(Specific), 측정가능하도록(Measurable), 실천적이고(Action oriented), 현실적이며(Realistic), 시기적절하게(Timely) 실행계획을 세워보는 구성입니다.

2) 진행방법

- ① 사전에 문제와 원인이 정리돼 있다면, 구체적으로 실행계획 수립을 진행합니다.
- ② 참여자는 우선순위로 선정된 주제를 어떻게 실행할지를 SMART 워크시트 항목에 따라 작성합니다. SMART 워크시트가 없다면 아래의 SMART 항목에 따라 작성하면 됩니다.
- ③ 참여자는 항목에 따라 작성한 후 전체 참여자에게 공유합니다.
- ④ 참여자는 발표 후 실행계획을 벽보 형태로 부착하거나, 테이블 별로 비치합니다. 모두가 자유롭게 확인할 수 있도록 구성합니다.
- ⑤ 다른 그룹의 실행계획에 대한 의견을 포스트잇에 작성해 해당 그룹의 실행계획에 붙여놓습니다.
- ⑥ 다른 참여자의 의견을 받은 그룹은 다양한 의견을 반영할지를 검토합니다.

9. [실행계획 수립 워크숍] 만다라트 기법

1) 정의

(1) 준비물 : 워크시트 또는 종이, 필기도구

(2) 운영시간 : 약 50분

- 만다라트(Mandal-Art) 기법은 일본의 디자이너 이마이즈미 히로아키가 1987년 창안한 발상 기법입니다. 본질을 뜻하는 'Manda'와 소유를 뜻하는 'la'가 결합한 'Manda+la'는 '목적'을 달성하다'는 뜻이고, 'Mandal+Art'는 '목적'을 달성하는 기술 또는 그 틀'을 일컫는 기법입니다.
- '만다라'는 반복되는 원과 네모, 연꽃무늬 등으로 깨달음의 경지를 표현한 불화이기도 합니다. 목표를 계획하거나 아이디어를 구체화할 때 유용하게 활용할 수 있습니다.

2) 진행방법

- ① 진행자는 준비된 워크시트를 참여자에게 나눠줍니다.
- ② 만약, 워크시트가 없을 때는 직접 그려서 활용할 수 있습니다.
- ③ 개인별 진행할 때 A4 용지, 그룹별로 진행할 때 전지와 포스트잇을 활용합니다.
- ④ 참여자는 전지(또는 워크시트)에 가로와 세로 9칸씩 모두 81칸의 정사각형을 그립니다.
- ⑤ 참여자는 제일 가운데 사각형에 핵심목표를 쓰고, 이를 둘러싼 8개의 사각형에 그 목표를 현실화하는 아이디어를 작성합니다.
- ⑥ 목표는 공통의제이거나 가장 해결하고 싶은 문제가 될 수 있습니다. 주제에 따라 다양하게 활용합니다.
- ⑦ 8개의 사각형에 작성된 아이디어를 다시 각각 8개의 핵심목표로 설정해 나머지 칸의 중심에 작성합니다. 각각의 핵심목표를 중심으로 현실화할 아이디어를 8개씩 작성합니다. 이렇게 작성하면 우선순위를 선정하기 쉽고, 아이디어를 세분화해 명확하게 계획을 세울 수 있습니다.
- ⑧ 참여자는 작성을 완료하면 그룹에서 공유해 실천 의지를 다질 수 있습니다.

10. 예시: [계획 평가 워크숍] 지속가능성 평가

1) 정의

(1) 목적 : 지속가능발전 관점으로 의제/대안 점검하기

(2) 대상 : 아이디어/의제의 점검 도구가 필요한 그룹

(3) 참가인원 : 1개 그룹(4-6명) 이상

(4) 준비물 : 5가지 기준 - 워크시트(그룹별 1매), 지속가능발전 특성카드(그룹별 1세트) / 포스트잇, 매직펜 : 8가지 기준 - 지속가능성 카드(SD카드), 질문 카드, 포스트잇, 매직펜

(5) 운영시간 : 약 10-20분

- 지속가능성평가는 지속가능발전(Sustainable Development) 관점으로 도출된 의제나 대안을 점검하는 워크숍입니다. 지속가능발전은 미래세대가 그들의 필요를 충족할 수 있는 기반을 저해하지 않는 범위 내에서 현세대의 필요를 충족시키는 발전을 말합니다.
- 포괄성(inclusiveness), 연계성(connectivity), 형평성(equity), 신중성(prudence), 안전성(security) 등 5가지 기준으로 지속가능성을 판단하는 방식과 환경, 복지, 경제, 문화/여가, 안전, 공동체/사회통합, 여성/가족, 거버넌스/행정혁신과 같이 8가지 기준으로 지속가능성을 판단하는 방식으로 나뉩니다.
- 지속가능성평가를 진행할 경우 다양한 문제를 지속가능성의 관점으로 바라볼 수 있으며, 실행 중인 정책이나 사회적 현상이 아닌, 사업 기획 단계 혹은 마무리 단계에서 평가(심사) 기준으로 활용할 수 있습니다.

2) 진행방법

(1) 지속가능성평가-5가지 기준

- ① 진행자는 지속가능발전 5가지 카드를 그룹별로 한 세트씩 나누어 줍니다.
- ② 진행자는 전체 참여자에게 5가지 카드를 간략하게 설명하고, 각 그룹의 참여자는 카드를 하나씩 읽으며 숙지합니다. 숙지하는 시간은 10분 내외면 충분합니다.
- ③ 진행자는 그룹별로 워크시트와 포스트잇을 제공합니다.
- ④ 참여자는 특성카드에 따라 주제와 관련된 내용을 작성합니다.

1) 포괄성

- 주제에서 고려해야 할 대상을 포스트잇에 모두 적습니다.
- 주제에서 고려된 대상과 배제된 대상을 구분하여 워크시트에 옮겨 적습니다.

2) 형평성

- 포괄성 단계에서 언급된 대상의 형평성을 고려해 워크시트에 적고 부등호를 표기합니다.

3) 연계성

- 주제와 관련된 모든 가치들을 포스트잇에 적습니다.
- 제시된 가치들을 모두 워크시트에 옮겨 적고 서로 영향을 주는 가치들을 화살표로 연결합니다.
부정적인 영향은 빨간색, 긍정적인 영향은 파란색 펜으로 표기합니다.

4) 신중성

- 주제가 비가역성, 생태계 영향, 새로운 기술의 부작용 등을 고려하는 정치적, 사회적, 기술적 결정 과정을 충분히 거쳤는지를 O/X로 워크시트에 적습니다. O/X를 결정한 이유를 간략히 워크시트에 적습니다.

5) 안전성

- 주제가 포괄성에 언급된 대상의 물리적 안전을 고려했는지 O/X로 워크시트에 적습니다.
O/X를 결정한 이유를 간략히 워크시트에 적습니다.
- 주제가 포괄성에 언급된 대상들의 권리/권한을 고려했는지 O/X로 워크시트에 적습니다.
O/X를 결정한 이유를 간략히 워크시트에 적습니다.

- ① 참여자는 완성된 워크시트를 모든 참여자와 공유합니다.
- ② 각 그룹의 발표자가 선정되면 각 그룹의 워크시트를 벽면에 붙입니다.
- ③ 진행자는 각 그룹이 붙인 워크시트를 돌며 발표를 듣습니다.
- ④ 그룹별 발표 시간은 각 5~8분이면 충분합니다.

(2) 지속가능성평가-8가지 기준

- ① 진행자는 도출된 아이디어와 관련해 질문카드와 지속가능발전카드 내용을 미리 준비합니다.
- ② 진행자는 참여자에게 질문카드를 나눠주고, 도출된 아이디어를 점검할 수 있도록 독려합니다.
- ③ 진행자는 참여자가 질문카드를 통해 나온 내용들을 다시 지속가능발전 카드를 참고해 수정 및 보완할 수 있도록 안내합니다. 지속가능발전 카드는 막연한 생각을 구체적으로 그릴 수 있도록 도와주는 역할을 합니다.
- ④ 진행자는 사전에 주제에 따라 지속가능발전 목표 중 3~4개를 택할 수 있습니다.
- ⑤ 참여자들은 질문카드와 지속가능발전카드를 통해 나온 내용을 점검하고 함께 공유합니다.
- ⑥ 카테고리별로 내용을 묶어서 한 주제를 선정합니다. 주제는 공유하는 과정에서 가장 많이 논의된 아이디어 또는 참여자들이 합의한 주제로 선정할 수도 있습니다.
- ⑦ 참여자들은 선정된 주제와 관련해 작성된 사업들을 보며 공동의제를 한 문장으로 정리합니다.



지속가능발전카드 예시

시민과 소통 : 주민참여형 의사결정기법^①

- 지역개발 사안을 둘러싸고 행정과 주민, 주민과 주민간의 크고 작은 갈등이 발생할 수 있음. 갈등은 사전에 예방하거나, 중간에 적절한 방법으로 관리하지 않으면 지역사회 발전에 장애로 남을 수 있음. 따라서 갈등이 발생하기 전에 정책의 입안단계에서 갈등관리 방안을 적용하거나, 이미 갈등이 표출된 상황에서는 협치적 관점에서 주민참여형 갈등관리기법을 활용하여야 함.
- 협치의 관점에서 참여적 의사결정기법 중 대표적인 5가지 유형인 ▲합의회의, ▲시민배심원, ▲시나리오 워크숍, ▲규제협상, ▲공론조사를 소개하고자 함. 각각의 유형은 갈등의 성격과 장단점을 고려하여 활용할 수 있음

참여적 의사결정 기법의 특징

유형	갈등의 성격	장점	단점
합의회의	가치갈등	충분한 정보제공과 토론을 통해 일반인들의 합리적 의견 얻을 수 있음	시민패널을 자원자 중심으로 구성하므로 대표성에서 취약함
시민배심원	가치갈등	충분한 정보제공과 토론을 통해 일반인들의 합리적 의견 얻을 수 있음	배심원으로 참여하는 시민의 수가 적어 대표성에서 취약
시나리오 워크숍	가치갈등 이익갈등	일반 지역민과 이해당사자들이 지역개발계획수립과정에 함께 대등하게 참여	이해당사자들이 함께 참여하므로 합의도달이 상대적으로 어려움

① — 대통령 지속가능발전위원회, 2003

규제협상	이익갈등	뚜렷한 이해당사자 존재할 때, 사회집단과 정부대표들이 동등한 지위로 협상을 벌여 규칙을 제정하므로 사회집단의 참여 효과가 극대화될 수 있음	조직화된 사회집단이 아니면 협상과정에 참여하기 어려움
공론조사	가치갈등 이익갈등	단순 여론조사에 비해서는 많은 정보와 토론에 기반하여 도출된 의견을 조사할 수 있다는 점이, 합의회의나 시민배심원에 비해서는 참여자의 대표성이 훨씬 높다는 점이 장점	참여자의 수가 많기 때문에 합의회의나 시민배심원만큼 심사숙고 과정을 거치지 못함

1. 합의회의(consensus conference)

1) 개념 및 특징

- 선별된 일단의 보통 시민들이 논쟁적이거나 관심을 불러일으키는 과학기술적, 환경적, 혹은 사회적 주제에 대해 전문가들에게 질의하고, 그에 대한 전문가들의 대답을 청취한 다음, 이 주제에 대한 내부의 의견을 취합하여 최종적으로 기자회견을 통해 자신들의 견해를 발표하는 하나의 시민포럼
- 시민들의 삶에 중요한 영향을 미치는 공공정책에 대해 시민들이 직접적으로 참여하여 발언하고 이를 정책에 반영시킴으로써 사회갈등을 예방하는 기능을 수행
- 합의회의가 대상으로 하는 토의 주제는 주로 전국적 관련성을 갖는 사안인 경우가 많음. 전자주민카드, 유전자조작식품, 도시 폐기물관리정책, 정부전력정책, 방사능폐기물 관리, 생명복제기술, 의료보험개혁 등이 대표적인 주제들임

2) 진행과정(약 6개월)



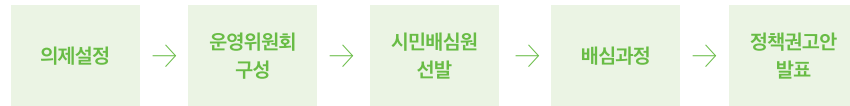
2.

시민배심원 (citizen jury)

1) 개념 및 특징

- 사회적 합의형성을 위한 시민참여의 구조화된 프로그램으로, 무작위로 선별된 시민이 4~5일간 만나서 주의깊게 숙의하는 절차임. 배심원단은 부여된 과제에 대해 해당 전문가들과 증인들의 증언을 듣고, 해결책을 토론하고 숙의하는 과정을 거치게 됨. 일련의 과정을 거쳐 도출된 최종결과는 정책권고안의 형태로 일반에게 공개됨
- 시민배심원에서 다루는 주제의 다양성만큼이나 다양한 지역에서 진행되었으며, 특히 미국의 경우 연방정부와 주정부 차원의 문제에서부터 지역의 문제에 이르기까지 공간적 범위도 매우 다양하게 진행되고 있음

2) 진행과정(약 3-4개월)



3.

시나리오 워크숍(Scenario Workshop)

1) 개념 및 특징

- 주로 지역적 수준에서의 발전계획 입안과 관련하여 일련의 관련 행위자들 사이의 토론을 통해 서로 의견을 수렴해 가는 조직화된 작업모임으로, 워크숍의 기초를 이루는 것은 특정한 주제를 둘러싸고 미래에 있을 법한 일련의 시나리오들을 작성하는 것임. 각각의 시나리오들은 미래에 나타날 수 있는 문제들을 사회적, 기술적, 조직적 측면에서 기술하고 이에 대한 해결방안을 제시함
- 시나리오 워크숍에서 핵심적인 것은 각 집단 사이의 대화이며, 대화를 통하여 각자의 경험과 지식이 교환되고 새로운 아이디어와 제안이 발전되는 것
- 이처럼 시나리오 워크숍은 시민들로 하여금 지역개발과 관련된 정책입안과정에 직접적으로 참여할 수 있도록 한다는 점에서 사회적 합의형성에 기반하여 갈등을 예방하는 갈등조정제도의 하나라고 할 수 있음

- 한국의 경우, 해양수산개발원에서 해안 개발과 관련하여 시나리오 워크숍을 변형한 '지역포럼'을 개최한 바 있음

2) 진행과정(약 3-4개월)



4.

규제협상(Regulatory Rule-Making)

1) 개념 및 특징

- 따라서 행정기관이 주도하는 통상적인 하향식 규칙제정과는 달리 이 제도는 일종의 상향적 의사결정방식으로서, 규칙 내용의 결정과정에 사회집단의 참여가 직접 이루어진다는 점에서 참여적 갈등예방 기법의 하나로 볼 수 있음
- 그러나 가치갈등적 성격을 갖는 사안에는 부적절함

2) 진행과정(약 4-8개월)



1) 개념 및 특징

- 과학적 확률표집을 통해 대표성을 갖는 국민들을 선발한 다음 이들에게 해당 이슈에 대한 충분한 정보를 제공하고 이를 심도 있게 토론하게 한 후 참여자들의 의견을 조사함으로써 표피적인 의견이 아니라, 질 높고 심사숙고한 의견을 수렴하여 공공적 의사결정에 활용할 수 있음
- 공론조사의 핵심적인 전제는, 사람의 의견이나 선호(preference)는 충분한 정보가 제공되고 토론이 이루어지게 되면 변화할 수 있으며, 그러한 심사숙고에 기반하여 변화된 의견과 선호가 보다 합리적인 선택이라는 것임. 따라서 공론조사는 일반적으로 행해지는 일회적인 '여론조사' 혹은 '의견조사'와는 크게 다름

2) 진행과정(약 4-8개월)



3장

시민 주도 사회적 가치 실현 방법 : 소셜리빙랩^⑧

1) 정의

최근 사회혁신 방법론으로써 리빙랩(Living Lab)이 주목받고 있다. 리빙랩은 ‘생활실험실’이라고 해석되듯 우리가 살아가는 삶의 현장을 실험실로 삼아 다양한 사회 문제의 해법을 모색하는 시도다.^⑨ 유럽에서는 이미 2006년 20여개의 리빙랩들이 모여 유럽리빙랩네트워크(ENoLL)^⑩를 만들어 지금까지 활발히 활동하고 있으며, 한국에서도 2015년 리빙랩 실험들이 곳곳에서 이뤄지고 있다. 아직 국내에서는 시민참여가 활발하지 않지만, 리빙랩이 다양한 이해당사자의 참여를 통해 문제를 해결하는 새로운 방법

소셜리빙랩이란,

“①절실한 필요를 가진 시민들이 ②다양한 영역의 사람들과 ③지역자원 및 네트워크를 활용해 ④사회적 가치를 높이는 형태로 ⑤직접 사회문제를 해결하는 방법”

⑧ — 회망제작소·행정안전부, 2018

⑨ — 리빙랩이란 무엇인가(윤찬영, 2018; 회망제작소 · 행정안전부, 2018에서 재인용)

⑩ — 리빙랩은 사용자 중심의 열린 혁신 생태계로서, 실제 생활공동체 안에서 혁신적 진행 체계를 통합한 체계적인 사용자 공동 창조 접근방법이다.(ENoLL, 2015; 회망제작소 · 행정안전부, 2018에서 재인용)

론이라는 점은 변함없다.

‘소셜리빙랩’은 기존 리빙랩의 성격을 보다 ‘사회적 가치’ 중심으로 구체화 시킨 것이다. 각종 사회문제를 시민참여로 해법을 모색하는 소셜리빙랩에서 시민은 문제를 제기하는 차원을 넘어 능동적인 주체로서 해법을 모색하고 실험과정에 직접 참여해 해결한다. 무엇보다 문제해결 과정에서 창출되는 ‘사회적 가치’를 중요한 결과로 설정하며, 지역사회의 자원과 관계를 적극적으로 활용하는 차별점을 갖는다. 소셜리빙랩은 우리에게 직면한 문제를 우리가 함께 토론과 합의를 통해 해결하는 과정으로 정의할 수 있다.

2) 특징 및 키워드

소셜리빙랩은 정의에서 그 특징들을 정리할 수 있으며, 크게 주체와 방법, 결과로 묶어볼 수 있다. 먼저 주체는 문제의식을 갖고 있는 시민이다. 이들은 문제에 직접적인 영향을 받는 당사자로 참여한다. 단순히 진행과정에 의견을 제시하는 것에서 벗어나 문제해결의 주체로서 직접 전 과정에 적극적으로 참여한다.

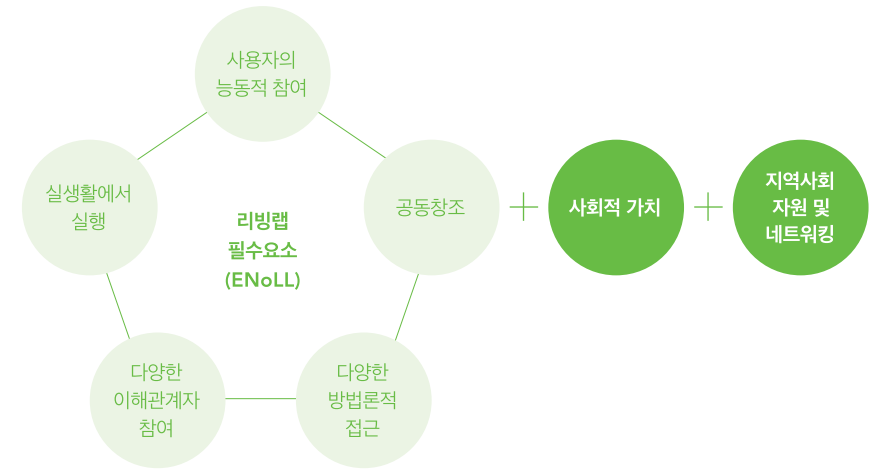
방법으로는 리빙랩의 가장 큰 장점인 서로 다른 영역의 이해관계자들이 경계를 넘나들며 기존에 사용하지 않았던 다양한 방법들을 활용한다. 소셜리빙랩에서는 특히 지역사회 자원과 네트워킹을 중심으로 실행활동에 맞닥뜨리는 문제를 확인하고 해결한다. 모두가 함께 새로운 과정과 새로운 방법으로 문제해결을 모색하는 형태라 할 수 있다.

결과는 ‘사회적 가치’를 지향하며 ‘사회적 자본’을 창출하는 형태가 된다. 우리 동네의 공동체성을 높이는 결과는 오랫동안 해결하지 못했던 쓰레기 및 주차 문제를 해결할 수 있는 기반을 마련하게 될 것이다. 또한 장애인의 이동권을 확장할 수도 있으며,

〈소셜리빙랩 특징〉

- ① 당사자성 : 문제를 해결하고자 하는 절실한 필요를 느끼는 시민들이 명확한 문제의식을 가지고 참여함
- ② 다양한 영역의 융·복합을 기초로 창조적인 과정으로 문제를 해결함
- ③ 지역사회 자원 및 지역사회 네트워킹을 활용해 문제를 해결함
- ④ 사회적 가치를 높이는 진행 과정 및 결과
- ⑤ 능동적 참여 : 혜택의 수혜자로서 참여가 아닌 적극적 문제해결의 주체로서 시민들의 직접적인 참여

[그림19] 소셜 리빙랩(Social Living Lab) 개념도



교육 소외 지역의 경우, 지역 관계망을 활용해 다양한 교육 프로그램을 제공할 수도 있다. 이런 각각의 실험들이 모여 사회혁신 생태계가 조성되며, 생태계는 지속가능한 사회 변화를 촉진하게 된다.

3) 실행체계

• 참여주체 : 시민, NGO, 공공, 민간, 학계

소셜리빙랩은 시민, NGO 공공, 민간, 학계가 공동주체가 되며, 유기적으로 연결되어 사회적 가치를 높이는 형태로 진행된다.

- 시민들은 문제를 인식하고 해결하는 데에 주도적으로 참여하는 핵심 주체로서 의견을 적극적으로 제시하고 공동창안에 참여한다.
- NGO(시민사회)는 시민들의 문제의식을 사회의제와 연결시켜 생각과 논의의 폭을 넓히는 역할을 한다. 또한 지역사회 네트워크와 연결고리가 되어준다.
- 공공은 소셜리빙랩을 실행하는 데에 필요한 행정적, 정책적 지원을 함으로써 실행 인프라를 구축하는 역할을 한다. 공공과 민간이 함께하는 협치과정이라 할 수 있다.
- 민간은 소셜리빙랩 진행과정에 시제품을 만들고 결과를 상용화하는 데 필요한 정보와 기술들을 제공한다.

[그림20] 소셜리빙랩 참여 주체 관계도



- 학계는 문제를 해결하는 데에 필요한 전문지식이나 제품과 서비스 등을 개발하는 데 자문을 한다. 또한 진행 결과를 연구 분석해 유의미한 정보를 제공한다.

4) 주요 방법론

소셜리빙랩은 리빙랩과 같이 공동창조 워크숍(Co-creative workshop)을 통해 진행된다. 공동창조 워크숍은 크게 공동분석(Co-analysis), 공동디자인(Co-design), 공동평가(Co-evaluation), 공동실행(Co-Implementation)으로 구분된다. 부록에서는 시민이 처음 문제의식을 갖고 해결의 필요성을 느끼는 순간에서부터 '실험준비', '소셜리빙랩 설계 및 실행', '평가 및 유지', '확장' 네 단계로 나누어 살펴본다. 각 단계들은 참여 주체들이 모두 공동으로 참여하고 창조하는 과정을 통해 진행된다.

Step1. 실험준비(Co-analysis)

가장 먼저 소셜리빙랩을 실행하기 위해서는 운영에 필요한 자원들을 사전에 제대로 준비하는 작업이 필요하다. 이는 소셜리빙랩이라는 집을 짓기 위해 함께 집을 지을 사람들을 모으고, 집이 세워질 수 있는 적합한 환경을 분석하고 조성하는 과정이다.

① 참여주체 구성

첫 번째는 참여주체들을 구성하는 것이다. 문제의식을 갖고 소셜리빙랩을 실행하고자 하는 시민과 함께 이를 진행하는 과정에 도움을 줄 수 있는 인적자원을 구성하는 것이 필요하다. 앞서 실행 체계에서 살펴본 것처럼 문제와 관련한 활동을 하는 중간 지원기관 및 NGO를 연결하고 공무원, 대학, 관련기업 등을 핵심운영 주체로 모은다. 이 다섯 단위가 모두 구성될 필요는 없으며, 해당 주체와 상황에 맞게 3인 이상으로 구성하는 것이 좋다. 이는 최소 단위이며 문제해결을 위한 출발점이다.

② 혁신가 그룹 구성

핵심운영 주체가 구성됐으면 문제해결을 위한 새로운 아이디어를 발현하기 위해 다양한 전문가들을 혁신가 그룹으로 구성한다. 집을 짓기 위해서는 재료 준비에서부터 건축공학까지 다양한 전문지식이 필요한 것처럼 혁신가 그룹은 문제해결에 필요한 지식과 기술을 바탕으로 리빙랩 과정에 참여한다. 혁신가 그룹 구성은 소셜리빙랩이 문제제기에 그치지 않고 문제해결을 위한 방법 도출 및 지역의 이해와 공감을 바탕으로 실험을 지속할 수 있는 기반을 마련하게 한다.

여기에 기존에 접해보지 않았던 철학자 및 심리학자 같은 인문학자들과 IT 전문가 및 과학자들과 같이 구성해 이종 간 결합이 가능하도록 풀을 구성하는 것도 공동창조 과정에 도움을 준다. 이종 간 결합은 매우 중요한 요소이다.

③ 신뢰 형성

문제에 공감하고 문제를 해결하기 위한 다양한 인적자원 그룹이 구성됐다면 절반은 성공한 것이다. 그리고 가장 중요한 부분이 실제 소셜리빙랩을 운영할 이해관계자들의 신뢰형성이다. 집을 짓기 위해 땅을 단단히 다지는 과정이라 할 수 있다. 실제 각자가 어떤 문제의식을 느끼고 있으며, 어떻게 해결하고자 하는지 이 실험을 통해 얻고자 하는 것이 무엇인지를 공유하고 공감해야 한다.

소셜리빙랩에 참여한 주체들은 기본적으로 문제에 대한 기본적인 인식을 같이 하고 있으므로 서로가 가지고 있는 정보와 능력을 공유하면 문제현황 및 내·외부 환경

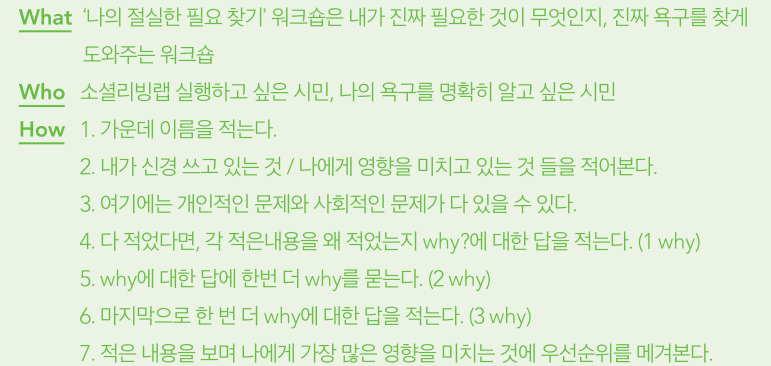
이상의 단계는 공동분석(Co-analysis) 과정에 해당하는 것으로 이해관계자들이 함께 다양한 워크숍을 진행할 수 있다. 운영방법은 다음과 같다.

- 정의 및 적용
- 경청 및 학습
- 사례 공유 및 지속가능성

- 공통평가 & 피드백
- 영향력 평가
- 재정 및 정책 지원

- 전략 세우기 : 비전, 아이디어 시나리오 계획
- 예상 문제 탐색
- 공동 디자인
- 파일럿 실행

- 실행체계(참여주체, 혁신가 그룹)구성
- 신뢰 형성
- 문제의식 구체화
- 현황 분석



1. 욕구 - 절실한 필요	2. 문제 - 기존 문제 진단	3. 다른 생각
참가자	4. 비전 - 공동합의	이해관계자

1. 욕구: 문제의식을 가진 시민들의 절실한 필요를 적어본다. 나는 왜 이 문제를 해결하고 싶은가.
(cf_why-why-why 체인을 진행해도 좋다)
2. 문제: 절실한 필요가 생긴 근본적 원인, 현재 있는 문제를 있는 그대로 진단해본다.
어떤 해결시도를 하고 있으며, 그 시도가 해결되지 않는 이유, 환경 등을 적는다.
3. 다른 생각: 기존에 있던 문제들이 해결되지 않는 이유를 감안해, 새로운 방법들을 생각해본다.
질문을 다르게 해보면 접근방법도 달라진다!

4. 비전 : 1~3번까지를 돌아보면서, 공통으로 합의된 비전을 만들어 본다. 이 실험을 통해
나아지게 하고 싶은 사회적 가치는 무엇인가.
5. 참가자 : 함께 논의한 사람들을 적는다.
6. 이해관계자 : 이 비전과 관계된 사람들을 적어본다.

TABLE 1. *Species and Size of the Fishes*

3. 설계(참여) 리빙랩 과정 만들기		
2. 기획(구체화) - 목표 설정		
1. 문제 정의(질문) - 필요		

— 11 —

단계별	주요 사항	비고
문제 정의	공공성(필요성, 시급성, 효과성)	매 단계별 검토 필요
	문제 현황 조사(원인 검토)	기존 자료 검토 : 언론, 연구자료, 통계 등 사례조사
	현재 문제 해결 방식	정부, 기업, 시민사회 등

I 이해관계자 맵핑(Mapping) I

What 실험과 관계된 이해관계자들을 찾아보는 워크숍

Who 소셜리빙랩 운영의 실행주체들이 모두 함께 진행한다.

How : 1. 결정된 비전을 가운데 적는다.

2. 비전을 이루는데 관계가 있을 것 같은 관계자들을 모두 적는다.
3. 이들을 그룹핑 해본다.
4. 가장 직접적으로 영향을 주고 받는 사람들을 1차 관계자
5. 간접적으로 영향을 주고 받는 사람들이 2차 관계자
6. 이 실험에 영향을 받는 사람들이 3차 관계자



• 지역의 키맨 리스트 만들기(안)

시민사회단체 : 마을공동체: 모금: 자원봉사: 청소년:	사회적경제: 도시재생: 청년단체: 연구자/전문가: 중간지원활동:
--	---

| 식해체계 그서 |

	① 이해관계자 정보 -이름 -소속 : 00동 주민/ 공무원/... - 관심활동 : - 핵심역량 :	④ 이해관계자 여행
② 목표		Action 1
③ ☐ 직접 ☐ 간접 ☐ 둘다		

What 실행 주체를 구성하기 위한 워크숍

Who 소셜리빙랩에 직접적으로 영향을 주는 이해관계자

How :① 이해관계자 정보 : 참여주체 및 이해관계자들의 정보를 객관적으로 정리함

② 목표 : 비전을 이루기 위해 이해관계자 별 명확한 목표 설정

③ 소셜리빙랩에 영향을 미치는 정도 표시

④ 목표와 관련한 활동 여정 작성

Step2. 소셜리빙랩 설계 및 실행

소셜리빙랩을 운영할 주체 및 함께 논의할 혁신가 그룹을 구성하고 문제의식을 구체화했다면 본격적으로 그 문제를 해결할 방법을 디자인해야 한다. 이는 집의 설계도를 그리는 과정이다. 설계도는 어떤 목적으로 집을 짓느냐에 따라 달라진다.

① 전략세우기

소셜리빙랩을 구체적으로 설계하기 위해서는 먼저 비전을 명확하게 세우는 것이 필요하다. 비전을 세울 때는 앞서 공유한 문제의식을 바탕으로 모두가 공통적으로 동의하는 사회적 가치를 중심으로 논의해야 한다. 비전에 대한 합의가 이뤄지지 않았다면 소셜리빙랩을 선불리 시작하지 말고 시간을 갖고 합의를 이뤄야 한다. 비전에 대해 합의를 했다면 문제를 해결하는 방식이 다양하게 시도되어도 이후 서로 이해하고 연결될 수 있지만, 합의가 없다면 해결을 통해 나타나는 결과에 대한 생각이 다르므로 진행 과정에서 갈등이 생기기 쉽다.

비전이 세워졌다면 그에 맞는 전략을 세우도록 한다. 전략은 비전 및 목적에 따라 하나가 될 수도 있고 여러 가지가 될 수 있으며, 동시에 진행할 수도 있고 단계별로 진행할 수도 있다. 가장 효과적인 전략을 결정하기 위해서는 그 비전에 맞는 아이디어를 마음껏 나눠야 한다. 이후 아이디어들이 실제 실행됐을 때를 가정해 시나리오를 작성해 본다. 시나리오 작성을 통해 막연했던 문제점을 발견할 수도 있고 놓치고 있던 점들을 발견할 수도 있다. 이 과정을 진행하면서 비전에 적합하며 구성원 모두가 합의할 수 있는 아이디어 일부를 선정해 시나리오 작업을 반복하며 내용을 구체화 시킨다. 시나리오

점검을 통해 내용이 구체화 됐다면 실행계획을 함께 작성하며 전략을 구상한다.

② 공동 디자인

공동디자인(Co-design)은 실제 소셜리빙랩 참여 주체들이 구체적으로 해결방법을 찾아가는 과정이다. 이는 전략세우기부터 실제 집행할 실험을 설계하는 과정까지 모두를 포함한다. 전략을 세우는 과정에서 실험과 관련한 데이터들을 공유하고 더 필요한 정보와 자원을 정리해 본다. 부족한 자원을 동원할 방법을 모색하고 내용을 보완한다. 실제 실험을 이한 계획을 세울 때는 전문가들을 적극적으로 활용해야 한다. 이 과정을 통해 내용이 효과적으로 변경되기도 하고 지역 상황에 맞는 계획이 수립된다. 해결방법의 실현 가능성에 대한 자문을 바탕으로 구체적인 이행계획을 세운다.

③ 파일럿 실행

구체적인 계획이 완성됐다면 다음 단계는 임시 집행이다. 프로그램이라면 파일럿으로 한 과정을 처음부터 끝까지 진행해 그 내용을 기록하고, 시제품이라면 실제 모양과 같은 제품을 그대로 구현한다. 정책이라면 행정과 상의해 한시적으로 시민들이 직접 참여할 수 있도록 하고 운영과정 및 이후 만족도를 기록한다.

파일럿 실행은 실제 소셜리빙랩의 중요 전환점으로 기존에 논의로만 진행했던 것들을 실제로 진행해 봄으로써 문제해결 가능성을 검토하는 과정이다. 이는 소셜리빙랩의 가장 큰 장점으로 문제점을 점검하고 보완하기를 반복해 최종 결과물에 대한 실현 가능성 및 효과성을 높인다.

일련의 과정들은 디자인씽킹과 사회혁신캔버스를 통해 이뤄질 수 있다.

I 비즈니스 모델 ZEN 기반 소셜리빙랩 캔버스 I

	5. 실행(공동 생산) - 문제 해결 방식 실행	8. 성공 - 지속가능성 확보
	4. 해법(공동 디자인) - 문제 해결 방식 구체화	7. 완료 - 성공 또는 실패
	6. 검증 - 평가 및 효과 측정	9. 실패 - 보완 및 재설계

• 체크리스트

단계별	주요 사항	비고
해법	문제 재확인	목표 확인(참여자들의 동기 부여)
	아이디어 공유	문제해결 방법론 토론(합의)
	해결방법 구체화	공동 디자인(공동체성)
실행	자원 동원	가능성 검토 및 확인
	실행	참여자 의견 확인(공동생산)
검증	평가지표 설정	단계별 평가 구조 설계(목표 기반)
	효과 측정	정량, 정성
성공	지속가능성	참여, 자원동원, 기술개발, 정책변화, 후속관리 등
	복제 및 확산	유효한 방식(모듈화, 제품, 제도화 등)
실패	문제점 분석	참여, 자원동원, 기술 등 실패요인 분석
	보완 및 재설계	기존 방식 보완 및 새로운 설계

What '소셜리빙랩 캔버스'는 소셜리빙랩 실험을 위한 단계별 진행내용 및 점검사항을 정리하는 워크숍

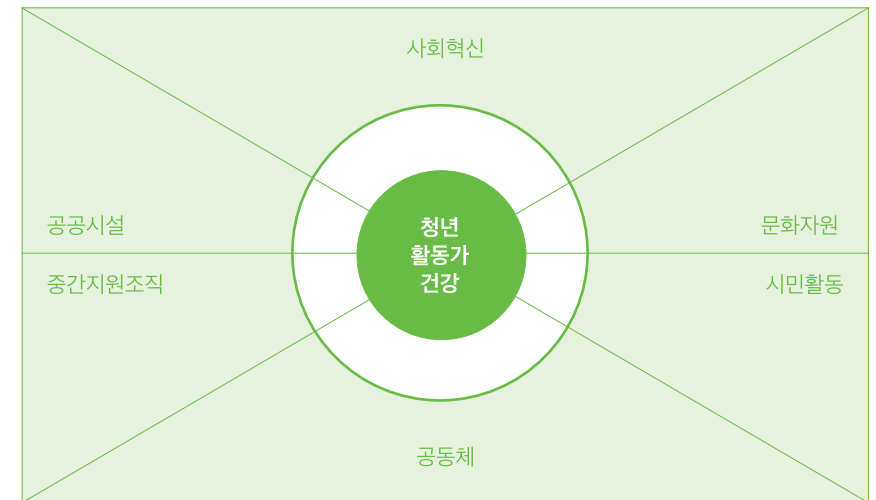
Who 소셜리빙랩 운영의 실행주체들이 모두 함께 진행한다.

How

4. 해법(공동 디자인) : 해법은 문제를 해결하기 위한 방법을 찾는 것으로 기존 문제를 재확인함으로써 목표를 확인하고, 이를 해결하기 위한 아이디어를 공유한다.
이후 공동디자인을 통해 해결 방법을 구체화한다.
5. 실행 : 설계한 소셜리빙랩을 실행하기 위해 동원 가능한 자원들을 검토하고 확인한다.
이를 바탕으로 참여자들의 의사를 확인해 모두가 주체적으로 공동생산 가능하도록 한다.

6. 검증 : 진행한 실험이 목표에 맞게 제대로 운영되고 있는지 단계별로 평가를 한다.
앞서 설정한 정량적, 정성적 목표를 측정한다.
7. 성공 : 검증을 통해 성공한 경우 지속가능 방안을 고려하고 복제 및 확산을 위한 방법을 논의한다.
8. 실패 : 검증을 통해 실패인 경우, 문제점(실패요인)을 분석하고 이를 보완 및 재설계 한다.
재설계 시 기존 방식을 보완하고 새롭게 설계한다.

I 자원 맵핑(Mapping) I



What '자원mapping'은 지역사회 자원(인적, 물적자원)을 한 장에 정리하는 워크숍

Who 소셜리빙랩 운영의 실행주체들이 모두 함께 진행한다.

How

1. 전지 가운데 원 2개를 그린다.
2. 안쪽 원에 "실험명(or 비전)"을 적는다.
3. 전지를 나누어 준다.
4. 각 영역에 해당하는 자원을 각자 생각해 포스트잇에 적는다.
(사회혁신/ 공공시설/ 중간지원조직/ 문화자원/ 시민활동/ 공동체)
5. 공유하며 각 영역에 붙인다.
6. 각 영역에서 활동하는 사람은 바깥 원안에 붙인다.

I Co-design I

Input	~을 활용	Output
1. 나의 data	3. 지역 지도	4. 개인 data
2. 타인 data		5. 준공공 data
		6. 공공 data

What 'Co-design'은 실험 설계 시 필요한 자원과 실험 결과물을 가시화하는 워크숍

Who 소셜리빙랩 운영의 실행 주체들이 모두 함께 진행한다.

How

- ① 나의 data : 실험설계 시 사용할 수 있는 내가 가지고 있는 정보 및 자원
- ② 타인 data : 나에게 없지만 다른 사람에게 있는 정보 및 자원
- ③ 지역지도 : 실험이 진행될 장소 및 지역자원을 지도에 표시
- ④ 개인 data : 실험 통해 얻게 될 사적정보(자원)
- ⑤ 준공공 data : 민과 관이 함께 사용할 수 있는 정보 및 자원
- ⑥ 공공 data : 실험을 통해 얻게 될 공공 정보(자원)

I Co-design I

What 디자인싱킹은 인간 중심의 사고로 복잡한 문제를 해결해보는 워크숍

Who 소셜리빙랩 운영의 실행 주체들이 모두 함께 진행

How

- ① 공감하기
 - 관찰하기
 - 인터뷰
 - 직접 따라하기
 - 판단하지 않기

② 문제정의

- 페르소나 : 당사자 입장에서 필요한 것 찾아보기
- 니즈 찾기 : 감정과 깊이
- 인사이트 : 예상치 못한 부분

③ 아이디어 만들기

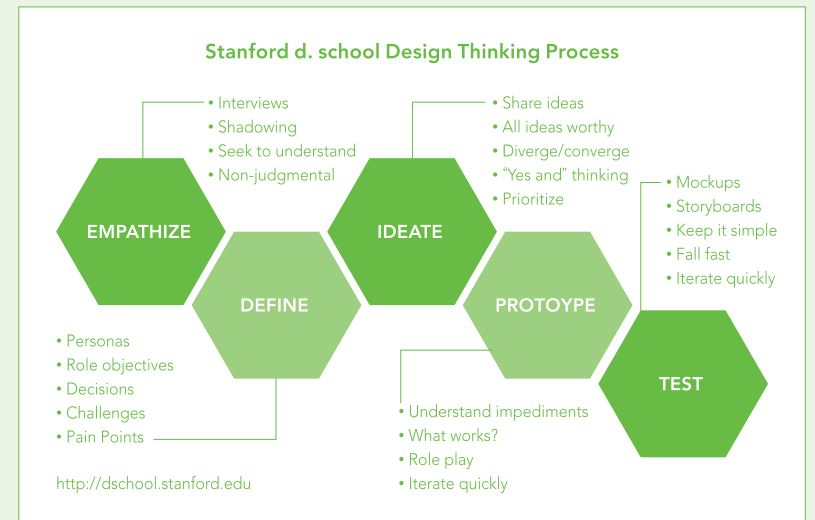
- 아이디어 공유
- 모든 아이디어는 가치 있음 / 판단유보
- 결합하용 : 아이디어 + 아이디어
- 시각화

④ 시제품 만들기

- 스토리보드 짜기
- 빠르게 실패하고 빠르게 다시하기
- 간단하게

⑤ 테스트

- 실제 사람들에게 테스트
- 여러 사람들에게 피드백 받음
- 빠르게 반복



Step3. 평가 및 유지

파일럿 실행을 통해 어느 정도 문제해결의 실마리를 잡았다면, 실행과정 전반을 돌아보고 평가해보는 것이 필요하다. 이는 공동으로 세운 비전에 부합한 결과가 나오는지, 처음 전략을 세웠던 내용에서 빠진 부분은 없는지 평가하는 것으로 집이 잘 지어졌는지, 시공검사를 하는 것과 같다.

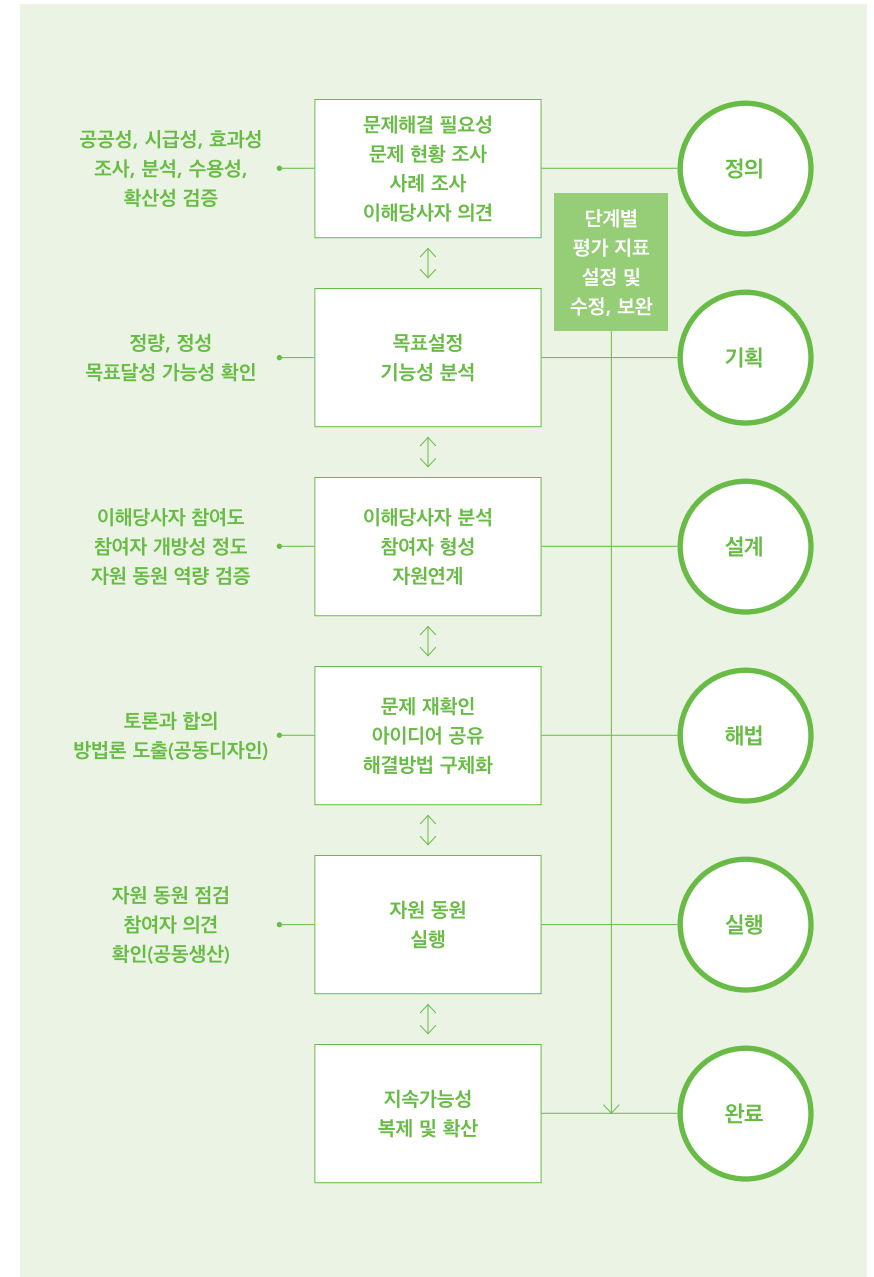
① 공동평가 & 피드백

소셜리빙랩은 다양한 참여 주체들 간 다면적 관계망 속에서 기존 방법과 다른 혁신적인 해결방안을 공동으로 찾고 모델화해 시행한다는 특징을 갖는다. 따라서 사업 진행 과정에 대한 평가, 주체 간 관계 혹은 공동체 유대감의 발전, 주체 간 의사소통, 운영의 민주성 등이 평가되어야 한다. 이는 소셜리빙랩 준비에서부터 그 이후까지 전체적인 과정에서 이뤄져야 한다. 특히 실행 진행 과정의 평가는 상시적으로 빠르게 진행되어야 하고 점검 기록은 반드시 남겨야 한다. 무엇보다 시민들이 적극적인 주체로 참여하는 실험인 만큼 시민 참여형 사업평가가 필요하다

② 피드백

공동으로 소셜리빙랩 전반의 과정을 평가해 돌아봤다면, 그 내용을 다시 실행 중인 실험에 반영하는 피드백 과정을 꼭 거쳐야 한다. 이는 일회적이어서는 안 되며, 상시적으로 이뤄져야 한다. 소셜리빙랩의 가장 큰 차별성은 '시민 주도성'이지만 시민들이 전문가처럼 바로 답을 주기 어렵다. 그래도 다양한 전문가들과 함께 속의 과정을 거쳐 피드백을 하면 실험을 수행할 뿐만 아니라 그 과정에서 시민역량도 강화될 수 있다. 피드백을 어떻게 할 것이냐는 다양한 방법이 있을 수 있다.

| 소셜리빙랩 전체 과정 점검 |



What 소셜리빙랩 실행 전체 과정을 점검하는 가이드

Who 소셜리빙랩 운영의 실행주체들이 모두 함께 진행한다.

How

1. 단계별 놓치지 말아야 할 지점들을 확인한다.(문제정의/ 기획/ 설계/ 해법찾기/ 실행하기/ 완료)
2. 각 실행 단계 마다 리스트에 제시된 내용들이 진행됐는지 확인한다.
3. 실행 여부가 불명확하다면, 해당 내용을 점검하고 다음 단계로 넘어간다.

I Co-design I

얻은 것	긍정적 가치	가치갈등	부정적 가치	잃은 것
1	▶	▶	◀	1
2	▶	▶	◀	2
3	▶	▶	◀	3

What 소셜리빙랩 운영 결과에 대한 사회적 가치 진단 워크숍

Who 소셜리빙랩 운영의 실행주체들이 모두 함께 진행한다.

How

1. 운영을 통해 얻은 것과 잃은 것을 먼저 적는다.
2. 그 결과들이 주는 긍정적인 가치와 부정적 가치를 적는다.
3. 이 두 가치가 상충되거나 영향을 미치는 부분들을 '가치갈등'에 적는다.
4. 이를 보고 처음 정한 비전에 비추어 개선 지점을 점검한다.

I PMI : 프로그램 및 간단한 활동 피드백 I

1. 좋았던 점 (+)
2. 아쉬운 것 (-)
3. 흥미로웠던 점 (!)



What 'PMI'는 간단한 프로그램 및 활동들을 평가해보는 워크숍

Who 소셜리빙랩 운영의 실행주체들이 모두 함께 진행한다.

How

1. 전지에 삼각형을 그린다.
2. 가운데 실험/프로그램/프로젝트 이름을 적는다.
3. + 좋았던 점
4. - 아쉬웠던 점
5. ! 흥미로웠던 점
6. 다 같이 공유한다

Step4. 확장

앞선 과정들이 한 지역을 중심으로 또는 문제 원인 중 일부분에 대해 문제해결을 시도한 것이라면, 확장단계에서는 네트워크를 중심으로 성공사례를 다른 지역과 공유하고 적용해 그 효과를 사회적으로 넓혀가는 단계이다.

① 정의 및 적용

다른 지역으로 사례를 확장하기 위한 방법을 살펴보면 가장 먼저 각각의 지역들은 서로 다른 환경과 특징을 갖고 있기 때문에 해당 지역에 필요한 사회적 가치가 무엇인지를 명확하게 할 필요가 있다. 이는 단순히 성공사례를 가져오는 것이 아니라 이를 통해 이루고자 하는 비전에 대한 지역 시민들의 공감대 형성이 필요하다. 다음은 성공사례가 실행됐던 지역과 확장, 적용하려는 지역이 어떤 차이점이 있는지 현황을 분석할 필요가 있다. 기존 지역의 SWOT 분석을 다시 살펴볼 필요가 있다. 이는 적용하려고 하는 지역과의 공통점과 차별점을 발견할 수 있게 해준다. 이 공통점과 차이점 분석을 바탕으

로 타지역과 협업할 수 있는 지점을 찾아본다.

② 경청 및 학습

지역 특성을 객관적으로 정리하고 나면 타지역 사례에 대해 경청하고 학습할 필요가 있다. 그들이 진행한 과정에서의 문제점과 가능성을 듣고 현재 실험에 적용할 수 있는 부분을 고려한다. 이 과정은 새로운 프로젝트와 전략을 세우는데 좋은 연습사례가 되어주며 긍정적인 자극이 된다. 이 과정에서 주의할 것은 그 지역의 문화적 특수성과 각종 제약사항에 대한 학습이 선행되어야 한다는 점이다.

③ 사례공유 및 협업

학습을 마친 뒤엔 적용사례를 적극적으로 공유할 필요가 있다. 소셜리빙랩은 사회문제 해결을 다양한 영역의 사람들이 혁신적 방법을 찾아 시도한 것으로 기존에 잘 알려지지 않은 방식으로 진행되곤 한다. 이에 사례 및 방법에 대한 공유가 제한적이다. 새로운 실험들이 만들어지기 위해서는 기존 사례들이 적극적으로 공유되어야 하고 그 결과와 사회적 가치에 대한 논의도 지속적으로 이뤄져야 한다. 서로의 사례가 공유되면 각각 사례의 유의미한 점들을 바탕으로 실험과 실험, 지역전문가와 분야별 전문가들의 합동 실험이 이뤄질 수 있다.

5) 리빙랩 사례

(1) 대전 '건너유' 프로젝트

— 배경

- 유성 홈플러스 인근 징검다리 일명 '물고기 다리'에서 호우 시 빈번하게 사고 발생. 2014년 8월 사망사고 발생을 계기로 대전시 사회적자본지원센터 주도 하에 다리의 안전성 문제 해결을 위한 리빙랩 프로젝트 추진

— 추진방식 및 체계

• ‘문제 찾기’(Inspiration)-‘대안 탐색’(Ideation)-‘실행’(Implementation) 세 단계로 추진

- 리빙랩 공동 학습 및 문제 찾기 워크숍을 통해 지역 주민들의 생활 속 문제 발굴
- 완벽한 문제 해결보다 시민의식 향상과 새로운 사회적 도전에 의미를 둔 워크숍 형태의 공동 작업 진행으로 대안 탐색
- 탐색된 대안의 프로토타입 및 솔루션을 설계한 뒤 반복적인 개선을 통해 실행

• 문제 찾기 단계에서 리빙랩 프로세스 설계

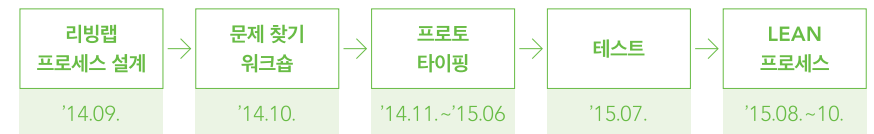
- 지역 공유공간 ‘벌집’을 주축으로 리빙랩 공동 학습
- 공동학습 통한 리빙랩 사례 연구
- 학생, 주부, 메이커, 디자이너 등 다양한 행위자가 참여하는 문제 찾기 워크숍 개최(브레인스토밍 통한 문제 해결 방안 도출 및 프로토타이핑)

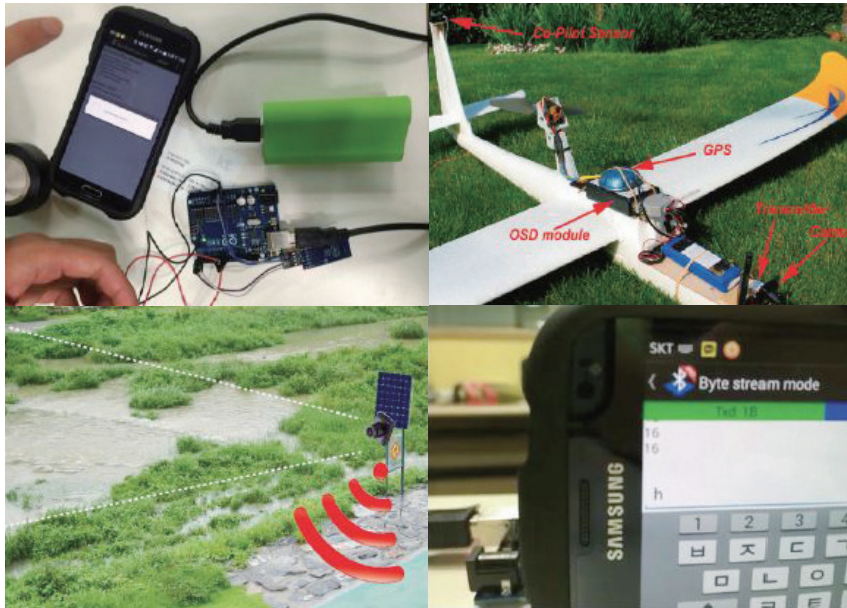
• 대안 탐색을 위한 심층 분석 및 프로토타이핑 프로세스 진행

- 징검다리 안전문제 해결을 목표로 스마트폰 범람 확인 서비스 개발 프로세스 진행
- 문제 심층 분석 및 현황 파악
: 호우 시 범람 속도와 수량 파악을 위해 징검다리 상태 관찰
: 초음파센서를 이용해 4주 간 관찰한 결과, 한 주당 평균 1만1,000~1만2,000명 이용
: 징검다리 이용 시 약 3km 정도 경로를 단축해 사고위험을 감수하면서까지 다리를 이용
: 해결방안 후보 제시 및 대안 선택(여러 대안 중 작업 난도 등 실현가능성을 감안해 IP카메라를 설치하는 안을 최종 선정)
: IP 카메라 설치에 필요한 태양광 패널 실물 모형 제작, IP 카메라 설치 모듈 프로토타이핑 인터넷 네트워크 테스트 진행

• 프로토타입의 실행 및 보완 과정

- 프로토타입 테스트 이후 기술 및 서비스 디자인과 관련된 시민의 피드백 수렴을 위한 워크숍
- 린(LEAN) 프로세스를 활용해 개발된 서비스를 테스트 하고 피드백을 수렴해 서비스를 보완





(2) 대구 치매예방거리 조성사업 '기억보듬길 프로젝트'

— 배경

- 대구 북구 산격1동은 노인 인구 비율이 높은 동시에 치매로 인한 노인 실종사고가 최근 몇 년 간 급증하는 추세임. 특히 무채색의 디자인, 똑같은 구조의 아파트 세대, 비슷한 건물 입구 등은 노인들의 인지력을 더욱 떨어뜨려 사고 가능성을 높이는 요인이 되고 있음
- 때문에 노인 취약계층이 많이 거주하는 지역 LH아파트 단지에 노인들의 인지능력을 고려해 곳곳에 '인지건강 디자인'을 적용해야 한다는 목소리가 커짐
- '인지건강 디자인'을 통해 노인들이 일상에서 손쉽게 길을 찾을 수 있도록 알아보기 쉬운 도형 안내판이나 눈에 띄는 색을 덧칠한 우편함 등을 활용해 치매를 늦추거나 예방하는 효과를 기대할 수 있음



주공아파트 단지 현장조사 모습



주민설명회 모습

— 추진방식 및 체계

• 기억보듬길 프로젝트 실무진 및 전문가 자문위원회 구성

- 활동 기간 : 2018. 6. ~ 11. (총 4회 개최)
- 활동내용 : 세부 사업 추진계획 수립 및 각종 행정 업무 지원

• 당사자 욕구 파악을 위한 노인교실

- 활동 기간 : 2018. 7. ~ 8.
- 활동 목적 : 노인 인터뷰를 통한 당사자 욕구 파악, 경북대 동아리 학생들과 협업해 노인 치매 환자(경증인지장애)들의 치료에 가장 현실적인 대안인 일상생활 능력을 유지
- 참여 대상 및 규모 : 지역 LH아파트 거주하는 노인 30명 내외
- 활동 내용 : 미술, 가곡, 캘리그래피 강의(2시간씩 6회)

• 당사자·이해관계자 인터뷰 및 설문조사

- 활동 기간 : 2018. 8. ~ 11. (모집 7, 10월)

- 활동 목적

: 노인 당사자들의 문제 발견 및 해법 마련 위한 아이디어 도출(디자인씽킹 프로세스 활용)

- 활동내용

: 1:2차 현장 탐방(단지 내 우범지대 및 노인들에게 위험 지역 파악/아파트 거주 노인들의 생활 패턴 및 건강상태 파악)

: 문제를 찾기 위한 사전워크숍(현장 탐방 통해 도출된 현황 공유 및 지역 내 전문분야 데이터 파악)

: 주민워크숍(노인들이 찾는 경로당, 아파트 동 출입구, 정자, 필로티 등 인지디자인인 적용 가능 구역)

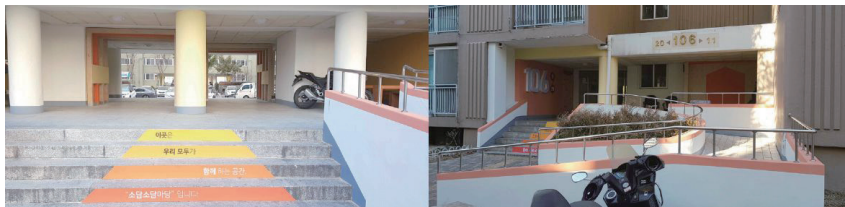
: 주민 인터뷰 및 설문(시공대상지 선정을 위한 노인 행동 패턴 관찰 및 인터뷰 시행/ 사업 전후 효과 비교를 위한 주민 설문)

: 주민설명회(기억보듬길 사업 디자인 가안 공유 및 주민당사자 및 이해관계자 협조 요청/시공 위한 주민공감대 형성)

: 이해당사자 회의(사업 이해관계자 갈등조정 및 지속보완을 위한 관리사무소 협조 요청)

— 사업성과

- 당사자인 LH아파트 노인 및 주민, 지역 사회적기업, 행정(LH 및 지역의회), 지역 복지회관, 의료기관(경북대 예방의학과, 북구 치매안심센터) 간 유기적인 협업체계 구축 및 실행
- 아파트 단지 내 커뮤니티 장소(경로당, 복지관, 필로티, 동 출입구) 환경 개선



인지건강디자인 적용 후 모습(왼쪽 필로티, 오른쪽 동출입구)



인지건강디자인 적용 후 모습(엘리베이터 앞, 1층 복도, 우편함)



인지건강디자인 적용 후 모습(1층 필로티 공간)

참고자료

감사원. 2019. 『사전컨설팅 및 적극행정면책 사례집』.

강희우·김빛마로. 2017. 『공공조달 시장 제도 개선방안 연구』. 한국조세재정연구원.

곽현근. 2018. 『공공가치의 의미와 생성』. 『한국행정학회 학술발표논문집』, 1365~1379.

관계부처 합동. 2019. 『예비타당성조사 제도 개편방안』.

권오성 외. 2012. 『역대정부의 국정기조 비교분석 연구』. 한국행정연구원.

권인석. 2018. 『사회적 가치: 담론적 시각과 비판적 관점에서』. 《한국행정포럼》, 163; 6~15. 한국행정학회.

구혜란. 2015. 『사회의 질: 이론과 방법』. 이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

국정홍보처. 2008. 『참여정부 국정운영백서』.

기획재정부. 2019. 『2019년도 공공기관 경영평가편람』.

기획재정부. 2018. 『2018년도 공공기관 경영평가 편람』.

기획재정부. 2017. 『공공기관 경영평가제도 개편 방안』.

김정렬. 2018. 『공공성의 재인식과 사회적 가치 창출』. 《한국행정포럼》, 163; 16~23. 한국행정학회.

김주현. 2015. 『사회적 역능성』. 이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

김지현 외. 2018. 『기업윤리 경영을 위한 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)에 대한 비교연구』. 《한국디자인문화학회지》 24(3). 한국디자인문화학회.

김태영 외. 2019. 『사회적 가치 이해와 평가』. 국가공무원인재개발원.

김현희·박광동. 2018. 『공공기관의 사회적 가치 강화를 위한 관련 법제 개선방안 연구』. 한국법제연구원.

남은영. 2015. 『사회경제적 안전성: 사회적 위험의 관점에서』. 이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

대통령 지속가능발전위원회. 2003. 『갈등관리시스템 구축방안 연구보고서』.

박광운 외. 2017. 『공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안』.

박명규. 2018. 『사회적 가치의 다차원적 구조』. 박명규·이재열 엮음. 『사회적 가치와 사회혁신』. 한울.

박임수·안이슬. 2019. 『사회적 가치 분류체계 연구: 공기업(K-water)을 중심으로』. 《기업경영리뷰》, 10(2); 333~348. 기업경영연구소.

배성기(윤희고 엮음). 2018. 『공공기관 및 지방정부 사회적 가치 구현 사례』. 사회적가치연구소.

배성기. 2018. 『공공기관의 경영혁신과 사회적 가치 연계방안』. 《한국행정학회 학술발표논문집》, 553~571. 한국행정학회.

산업통상자원부. 2013. 『사회적 성과 평가 방법론의 글로벌 발전 동향 연구』.

서울시. 2019. 『2019 사회적 가치를 반영한 계약실무 매뉴얼』.

성경룡. 2019. 『포용국가 총론: 국가 패러다임 전환의 방향과 과제』. 《열린정책》, 창간호. 정책기획위원회.

신용보증기금·한국사회적기업진흥원. 2018. 『사회적경제기업 평가모형 구축을 위한 연구』.

양동수 외. 2019. 『공공기관의 사회적 가치 실현: 포용국가 시대의 조직 운영 원리』. LAB2050.

이가람. 2019. 『한국 사회적경제에서 ‘사회적인 것(the social)’의 의미: 사회적 가치의 의미 구성과 공유를 중심으로』. 연세대학교.

이승규·라준영. 2010. 『사회적기업의 사회경제적 가치측정: 사회적투자수익률』. 《기업가정신과 벤처연구》, 13(3). 중소기업학회.

이재열. 2018. 『시대적 전환과 사회적 가치』. 박명규 · 이재열 엮음. 『사회적 가치와 사회혁신』. 한울.

이재열. 2015. 『사회의 질 연구와 한국 사회 발전』. 이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

인사혁신처. 2019. 『적극행정 운영규정』.

인은숙. 2016. 『UN SDGs와 지방정부 차원의 추진방향』. 희망제작소.

장용석 외. 2018. 『사회적 가치의 재구성』. 문우사.

장용석·황정운. 2018, 『공공가치 융합시대의 사회혁신』. 박명규·이재열 엮음. 『사회적 가치와 사회혁신』. 한울.

제프리 삭스(Jeffrey D. Sachs). 2015. 『지속가능한 발전의 시대』. 21세기 북스.

제프 멀건(Geoff Mulgan). 2011. 『사회혁신이란 무엇이며, 왜 필요하며, 어떻게 추진하는가』. 시대의 창.

전성환. 2019. 『영국 협동조합자치제 모델을 통해 본 서울시 공공서비스 혁신방향』. 서울연구원.

정병은. 2015. 『사회적 포용과 배제』. 이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

정해식·안상훈. 2015. 『사회적 응집성: 현실과 수준 제고를 위한 전략』. 이재열 외. 2015. 『한국사회의 질』. 한울.

조영복·류정란. 2014. 『사회적기업의 사회적 가치 측정, 그 접근법과 발전방향의 모색』. 《인적자원관리연구》, 21(3). 한국인적자원관리학회.

하승우. 2014. 『공공성』. 책세상.

한국사회적기업진흥원. 2018. 『2019년 사회적 가치지표(SVI) 활용 매뉴얼』.

한국행정연구원. 2018. 『사회적 가치 실현을 위한 정부혁신 방안 연구』.

행정안전부·한국행정연구원. 2018. 『정부혁신추진종합계획』.

희망제작소. 2012. 『한국 사회혁신 둘러보기』.

희망제작소. 2017. 『희망드로잉 26+』.

희망제작소·행정안전부. 2018. 『소셜리빙랩 매뉴얼』.

Caulier-Grice, J., A.Davies, R.Patrick, W.Norman. 2012. "Defining Social Innovation. D deliverable of the project".

Social Value UK. 2016. 『GIIRS and SROI – What Is the Relationship?』.

공공기관 사회적 가치 교육교재 활용 가이드

‘공공기관의 사회적 가치 실현’을 위해 나는/우리는 무엇을 해야 할까요?

‘사회적’이란 단어와 ‘가치’라는 단어를 모르는 사람은 없지만, 이 단어가 나의 ‘일’과 우리 조직의 ‘일’로 연결되면 우리는 혼란스럽습니다.

‘공공기관 사회적 가치 교육교재’는 공공기관 구성원과 함께 △왜 사회적 가치를 이야기하고 있는가 △사회적 가치란 무엇인가 △어떻게 사회적 가치를 실현할 수 있는가를 생각해보고, 나의 일은 물론 우리 조직의 일과 연결하기 위하여 기획되었습니다. 교육교재의 가장 큰 목적은 교재를 활용하는 독자인 공공기관 구성원이 스스로 생각하여 질문하고 답할 수 있도록 돕는 것에 있습니다. 이런 목적을 달성하기 위해 ‘공공기관 사회적 가치 교육교재’를 △안내서 △실천사례집 △동영상 3가지로 구성했습니다.

좀 더 구체적으로 ‘공공기관 사회적 가치 교육교재’의 구성을 살펴보겠습니다.

안내서 사회적 가치의 등장 배경과 의미, 사회적 가치 실현을 위한 공공기관의 역할과 프로세스를 이해하는데 필요한 안내입니다. 4개 공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 전략 방향과 성과 사례를 정리해서 시사점을 제시하였습니다. 공공기관이 조직 차원에서 사회적 가치를 실현하는데 필요한 (표준)프로세스를, 수행하는 사업의 성격별로 유형화하여 제시하였습니다. 구성원이 업무를 통해 사회적 가치를 적극적으로 실현할 수 있도록 촉진하기 위해서는 성과평가지표 등 제도와 ‘일하는 방식의 변화’가 필요하다는 문제의식도 제안하였습니다. 각 파트별로 함께 고민해볼 수 있는 문제들을 ‘생각해봅시다’ 형태로 던져 보았습니다. 또, 부록으로 사업 기획과 진행에 도움이 될 수 있는 몇몇 방법과 사례를 실었습니다.

실천사례집 구체적인 사례를 바탕으로 사회적 가치 실현의 의미가 무엇인지, 어떻게 실현해야 하는지 숙려하는 장을 마련하기 위해 만들어졌습니다. 사례마다 사례 연구(Case Study)를 위한 논의 주제를 제안하였습니다. 4개 공공기관의 12개 사회적 가치 실현사례를 수록하였습니다. 12개 사례는 공공기관 본연의 특성과 운영 방식 및 영역을 고려해 공공기관의 사회적 가치 실현 분야 3가지로 구분하여 구조화했습니다. 3가지 실현분야는 1. 설립 목적(Mission) 달성, 2. 조직 운영상의 사회적 책임 이행, 3. 가치사슬(Value Chain)상의 사회적 가치 이행 및 확산입니다.

동영상 교육내용을 효과적으로 전달하고, 독자들이 가벼운 마음으로 학습에 임할 수 있도록 안내서와 실천사례집의 핵심내용을 ‘공공기관 사회적 가치 소개 영상(5분)’, ‘공공기관 사회적 가치 강의 영상(15분)’, ‘공공기관 사회적 가치 실천사례 소개 영상(8분)’으로 재구성하였습니다. 유명한 프로젝트 말라위(Project Malawi) 사례를 통해 ‘경제/사회/환경 영역의 파급효과가 개인 및 조직/사회공동체/미래 세대에 미치는 영향력을 고려’하는 것을 지금 시기에 필요한 사회적 가치로 제시하였습니다. 동영상 상영시간은 약 30분입니다. 다양한 장소에서 손쉽게 활용하여 교육 효과를 달성하도록 기획하였습니다.

다음은 교육교재를 활용한 상황별 학습 가이드(예시)입니다. 공공기관의 사회적 가치 교육담당자는 이 교육교재를 활용한 교육계획을 수립할 때, 아래 예시를 참고할 수 있습니다.

집체교육

신입사원 교육/직급별 교육/승진자 교육 등 집체교육에 활용하는 경우

(기본) 소개 영상과 강의 영상을 활용하여 기본교육을 실행합니다. 소개 영상과 강의 영상을 시청한 후, 모둠을 나누어 안내서 1부/2부의 '생각해봅시다'의 주제 중에서 각각 2~3개의 주제를 선택하여 토론하고 발표합니다. 2시간

(심화1) 사례 영상과 실천사례집을 활용하여 첫 번째 심화교육을 실행합니다. 사례 영상을 시청한 후, 모둠을 나누어 실천사례집의 4개 기관 사례 중 하나씩을 선택하여 각자 사례를 읽고 케이스 스터디(Case Study)의 주제 중 2~3개의 주제를 토론하고 발표합니다. 2시간

(심화2) 안내서 3부를 활용하여 두 번째 심화교육을 실행합니다. 해당 내용을 잘 알고 있는 전문가를 강사로 초빙하여 강의를 들읍니다. 강의 후에 모둠을 나누어 3부의 '생각해봅시다'의 주제 중에서 2~3개의 주제를 선택하여 토론하고 발표합니다. 2시간

개인학습

사회적 가치 담당자/기획 담당자/간부 구성원 등 개인학습에 활용하는 경우

(1단계) 소개 영상과 강의 영상을 시청합니다. △왜 사회적 가치를 이야기하고 있는가 △사회적 가치란 무엇인가 △어떻게 사회적 가치를 실현할 수 있는가를 생각하면서 시청합니다.

(2단계) 사례 영상을 시청하고, 실천사례집을 살펴봅니다. 실천사례집의 케이스 스터디(Case Study)의 질문에 스스로 답해봅니다. 간단하게 기록으로 남겨 놓으면 생각이 정리되어 좋습니다.

(3단계) 안내서를 살펴봅니다. 1부/2부/3부를 각각 찬찬히 읽어봅니다. 각 부 읽기를 완료할 때마다 각 부별로 제시된 '생각해봅시다'의 질문에 스스로 답해봅니다. 간단하게 기록으로 남겨 놓으면 생각이 정리되어 좋습니다. (2단계와 같은 요령입니다)

한국가스공사

한국가스공사는 1983년 설립된 에너지 공기업으로, 안전하고 안정적인 천연가스 공급을 목표로 한다. 1986년 평택화력발전소를 시작으로 전국적인 천연 가스 공급망을 구축했다. 한국가스공사는 지금 에너지 복지와 지역 균형 발전에 기여하기 위해 가스 미공급 지역을 대상으로 공급망 확대 사업을 추진 중이다.

한국수자원공사

한국수자원공사는 1967년 창립 이후 대한민국 대표 물 관리 기업으로 자리 잡았다. 종합적인 수자원 개발·관리와 원활한 물 공급으로 국가 경제 발전과 국민 생활 향상을 위해 최선을 다해왔다. 현재는 자연과 사람을 함께 고려한 물 순환 회복, 국가 물 안전, 국민 물 복지를 실현하는 글로벌 물 환경 종합 서비스 기업으로 발돋움하기 위해 노력 중이다.

한국철도공사

한국철도공사는 철도산업과 국민경제의 발전을 위해 2005년 '코레일'이라는 이름으로 새롭게 출범한 철도 운영 공기업이다. 하루 350만 명이 이용하는 '국민의 발'로 안전 수송 책임을 다하기 위해 노력하고 있으며, 앞으로 지역 균형 발전에 기여하고 나아가 철길로 여는 한반도 평화 프로세스의 전위에 서기 위해 내실을 다지고 있다.

한국토지주택공사

한국토지주택공사는 국민 주거생활 향상과 국토의 효율적 이용을 도모해 국민경제 발전에 이바지하기 위해 설립됐다. 국민의 삶터와 일터를 넘어 쉼터와 꿈터가 어우러지는 혁신적 공간을 만드는 국민의 든든한 동반자로 주거복지, 도시재생, 국가 균형 발전 사업 등을 통해 사회적 가치를 실현하고 있다.

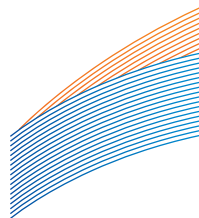
공공기관 사회적 가치 안내서

오늘날 사회적 가치를 이야기하는 것은 우리 사회가 당면한 위기와 문제를 절감하고, 그 위기를 극복하기 위해 요구되는 과제를 확인하며, 그를 통해 지금까지와는 다른 미래를 모색하기 위한 움직임으로 볼 수 있다.

따라서 사회적 가치를 “사회·경제·환경·문화 영역의 여러 문제를 해결하고, 개인이 이익을 넘어서 공동체와 사회의 발전과 변화를 가져올 수 있는 가치 및 활동”이라고 정리하고자 한다.

공공기관의 업무와 사회적 가치는 떨어야 떨어 수 없다. 공공기관이 사회적 가치를 효과적이고 원활하게 수행하기 위해서는 조직 차원의 목표 수립과 실행 노력이 있어야 한다.

공공기관은 사업의 기획 단계, 수행 단계, 결과평가 단계에 걸쳐 각각 사회적 가치를 고려하고, 실제 목표한 사회적 가치가 실현되는지 정리할 수 있어야 한다.



9 791185 705019
ISBN 979-11-85705-01-9