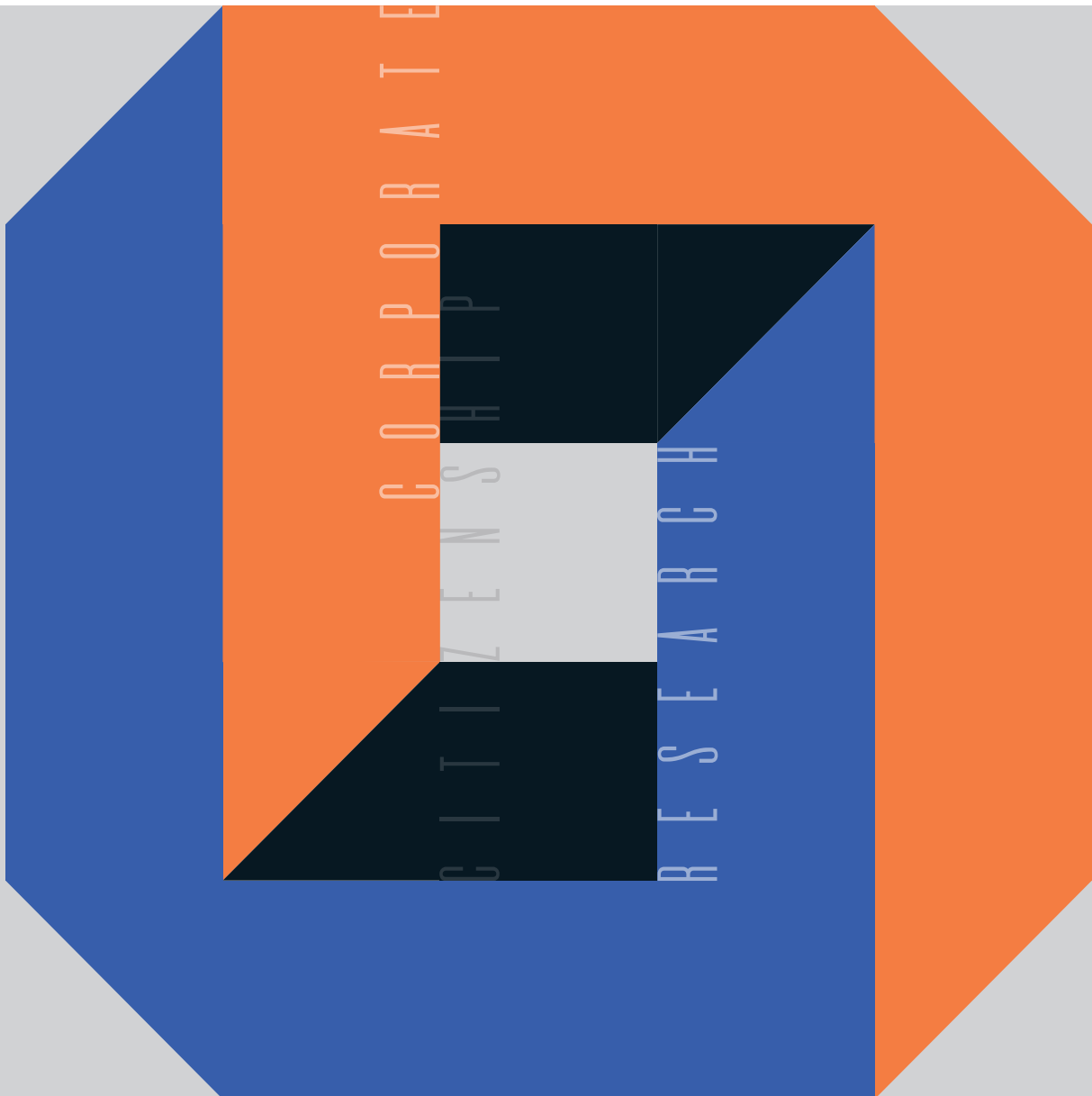


# 기업시민리서치

SPECIAL REPORT  
사회적 가치 실현의 필요성과 방향

CCRI RESEARCH  
지역민과 '더불어 함께' 발전하는 포스코케미칼

GLOBAL RESEARCH  
지속가능경영을 위한 IMPACT INVESTMENT



INTRO

A society grows great when old men plant trees  
whose shade they know they shall never sit in.

Greek Proverb

사회는 노인이 자신이 심은 나무의 그늘을  
활용할 수 없음을 알면서도 나무들을 심을 때,  
비로소 크게 발전한다.



02



오늘날 기업들은 사회적 가치를 창출하고, 기업의 사회적 책임을 다하는 등 지속가능경영을 위한 다양한 노력을 펼치고 있다. 사회적 가치를 정립하고 이를 실현하는 것은 우리 사회와 국가의 지속가능성을 보장하기 위한 필연적 선택이기 때문이다.

46



59



## SPECIAL REPORT


- 04 사회적 가치 실현의 필요성과 방향
- 10 사회적 가치 정책의 현황과 전망
- 16 사회적 가치와 노동조합
- 22 재난의 시대,  
주거와 부동산을 공급하는 기업이  
사회적 가치를 창출하는 방법
- 31 NH, 사회적 가치 추진체계에 따른  
사례와 성과

## CCRI RESEARCH

- 47 지역민과 '더불어 함께' 발전하는  
포스코케미칼
- 55 코로나19를 극복하기 위한  
포스코 그룹의 동심동덕(同心同德)

## GLOBAL RESEARCH

- 59 지속가능경영을 위한  
Impact Investment



포스텍 기업시민연구소는

기업이 사회적 가치창출과 문제해결에

앞장서는 기업시민으로서

활동하는데 기반이 되는 학술적 연구를 수행합니다.

본 「기업시민 리서치」는 기업시민연구소의 연구, 제반 활동,

그리고 해외 연구 및 사례 등을 공유하고자 합니다.

포스코그룹과 관련 기관에 기업시민에 대한 정보 제공을 돕고자

계간으로 발행하고 있습니다.

## 01

사회적 가치 실현의 필요성과 방향

## 02

사회적 가치 정책의 현황과 전망

## 03

사회적 가치와 노동조합

## 04

재난의 시대,  
주거와 부동산을 공급하는 기업이  
사회적 가치를 창출하는 방법

## 05

NH, 사회적 가치  
추진체계에 따른 사례와 성과

# 사회적 가치 실현의 필요성과 방향



송경웅

한국사회가치연대기금 이사장  
성공회 신부

## ● 왜 지금 사회적 가치를 말하는가?

‘사회적 가치’를 정립하고 그 실현을 위해 노력하는 일은 단순히 공공기관이나 기업에 국한되는 일이 아니다. 우리 사회와 국가의 지속가능성을 보장하기 위한 필연적 선택이다. 우리나라는 지난 수십 년간 전 세계가 찬탄할 수준의 경제성장과 민주화를 동시에 이룬 유일한 나라라고 할 수 있다. 경제와 정치에서의 성취를 기반으로 최근에는 문화예술 분야에서 ‘한류’ 바람을 일으키고 있고, 코로나 19 상황에서는 ‘K 방역’이 전 세계의 모델이 되고 있다. 세계 10위권의 경제력을 바탕으로 민주주의의 요체인 시민의식, 참여, 투명성, 개방성, 창의성이 발휘되고 있기 때문이다.

그러나 빛나는 성취의 이면에는 어둡고 짙은 그늘이 존재하고 있다. 전 세계 국가 중 자살률 1위, 0.97로 떨어진 세계 최저 출산율, 오랫동안 세계 1-2위를 다투는 노동시간과 산업재해, 교통사고 발생 건수, OECD 국가 중 최하위 수준인 공공기관의 공공성(서울대 장덕진 교수) 등 발전의 이면에 짙게 드리워진 그늘이 있다. 이런 그늘을 거두어내지 않고서는 우리 사회와 국가는 더 이상의 성취를, 지속가능성을 보장할 수 없을 것은 자명하다.

지금까지의 성취는 빈곤타파를 위한 산업화와 경제성장이 한 축을 차지하고, 이를 위한 억압적 동원체제와 분단을 빌미로 유지됐던 군사독재체제의 민주화라는 다른 한 축을 차지했다. 산업화와 민주화라는 두 개의 엔진에 의해 이끌려진 대한민국

의 발전은 일견 성공적으로 달성되어왔다. 그러나 외형적인 성장에도 불구하고 끊임 없이 이어지는 사회적 참사와 집단 간의 폭력적 갈등은 우리 사회를 수십 년간 이끌어 온 정치와 경제 분야 지배집단의 의식과 지배방식이 이제는 유효하지 않다는 것을 여실히 증명하고 있다.

세월호 사건은 두말할 나위 없이 국민의 안전과 생명에 무한책임이 있는 ‘국가의 무능과 부재’를 드러낸 사건이며, 연간 2천여 명이 산업재해로 죽고 있는 현실은 아직도 우리 경제의 운영원리와 방식 안에 ‘안전’과 ‘생명’의 자리가 좁다는 것을 말해주고 있다.

지난 10년간 출산정책에 150조를 쏟아부었는데도 출산율은 갈수록 떨어지고, 노인과 청(소)년 자살률이 세계 1위를 지속하고 있는 것은 미래에 대한 ‘신뢰의 부재’ 때문이다. 시민의식을 따라오지 못하는 정치, 성장과 물질 우선주의에 지나치게 경도되어있는 경제, 지나친 개인주의로 인해 ‘이웃과 공동체’가 사라져버린 현실에 절망하고 있기 때문이다.

사회적 가치의 실현이 우리 사회의 규범과 방향으로 제안된 배경에는, 세계 최고 수준의 시민과 기업, 문화예술 등을 보유하며 세계 최고의 성취를 이룬 우리 사회가, 다른 한편으로 최악의 불평등과 세계 최고 수준의 불안사회라는 심각한 부조화에 대한 성찰이 있었다.

●  
**사회적 가치  
 실현을 위한  
 제도화 노력**

아무리 좋은 정책도 지속가능성을 가지려면 입법을 통해 제도화하지 않으면 안 되는 것이 현실이다. 법과 제도, 정책은 특정 개인이나 집단의 선의로 이루어지지 않는다. 사회적 가치 실현의 필요성이 본격적으로 공론화된 것은 문재인 대통령이 의원 시절 이던 2014년 <공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법>안(이하 <사회적 가치 기본법>)을 발의하면서부터라 할 수 있다. 이 법안은 사회적 가치 실현을 우리 사회의 운영원리로 적극적으로 도입하고, 생명과 안전, 공동체 구성원에 대한 배려와 상생 등을 강조하고 있다.

이 법안의 시작은 2012년부터였다. 우리 사회의 현실에 대한 성찰을 통해 근본적인 패러다임의 변화를 불러올 가치와 방향이 무엇인지 고민하면서, 의원실과 민간의 전문가들이 함께 토론을 계속했다. 마침 영국을 포함한 유럽 여러 나라와 미국 등에서 ‘사회적 가치’의 실현에 관한 법, 제도, 정책이 속속 만들어지고, 현장에서도 다양한 차원의 실천이 일어나고 있었다. EU에서는 ‘사회적 가치 가이드라인 **Social Value Guideline**’이 이미 적용되고 있었고, 영국에서도 영국 현실에 조응하는 ‘사회적 가치 기본법 **Social Value Act**’ 제정 등의 제도화 노력이 진행되고 있었다.

이런 논의와 움직임을 참조하면서 2013년부터 한국 현실에 맞는 사회적 가치 실

현을 위한 법제화가 추진됐고, 오랜 준비의 결과물로 법안이 발의되었다. 이 법안이 공공기관을 규율하는 법안으로 먼저 준비된 이유는, 사회적 가치를 가장 먼저 실현해야 할 책임이 있는 주체가 바로 공공성 실현이 존재 이유인 정부의 각급 기관, 공공기관이라는 점이었다.

우리나라 공공기관은 먹는 것, 입는 것부터 에너지, 육상과 항공, 교통, 건설, 의료, 문화예술 등 국민의 삶에 영향을 주는 모든 분야에 관여하고 있으며, 공기업과 준정부기관을 포함하면 국가 예산보다 1.54배가 많은 연간 641조 5천억 원이라는 예산을 집행하고 있다. 임직원 수만 해도 338개 기관에 32만 4천 명에 이르는 거대 조직이며, 일부의 경우 법률에 따라 막강한 행정 권한까지 가지고 있다.

정부와 공공기관을 포함하는 공공부문은 존재 이유 자체가 국민의 편익을 증진하고 사회발전에 필요한 서비스를 제공하는 공공성 실현을 그 사명으로 가진다. 따라서 국가가 제 역할을 하기 위해서는 공공부문이 먼저 사회적 가치를 더 적극적으로 실현해야 한다고 판단했고, 사회적 가치를 민간기업 등 사회 전반으로 확대하는 견인차가 되도록 만들어보자는데 의견을 모았다. <사회적 가치 기본법>안은 이처럼 사회 전반의 판단 기준이 되는 가치의 재설정과 행동 또는 실천 영역에까지 영향을 끼쳐보려는 중요한 목표를 가지고 입법이 추진되었다.

사회적 영향이 큰 정책과 제도일수록 입법 과정을 통해 사회적 합의를 이루어내는 것이 중요하다. 그러나 아쉽게도 2014년 발의됐던 <사회적 가치 기본법>안은 19대 국회에서도 정치적인 이유로 제대로 논의되지 못했고, 김경수, 박광온 의원 등에 의해 재 발의된 20대 국회에서도 논의 테이블에 올라가고 있지 못하고 있다. 여러 이유가 있지만 '사회'라는 단어와 개념에 대한 정파적이고 이념적인 대립이 가장 큰 요인이라고 할 수 있다.

법 제정이 지체되고 있는 어려운 상황에서도 이 법안의 첫 발의자인 문재인 대통령은 2018년 2월 '문재인 정부는 사회적 가치 중심 정부'임을 선언했고, 정부 혁신의 핵심원리로 사회적 가치 실현을 담았다. 이를 계기로 대부분 공공기관에 사회적 가치 실현 담당 부서가 신설, 또는 강화되었으며, 각급 정부 기관과 공공기관 평가 기준에 사회적 가치 실현 배점 비율이 큰 폭으로 높아지게 되었다. 2020년 2월에는 범정부 차원의 실천전략과 실현방안을 담은 '사회적 가치 실현을 위한 공공부문의 추진 전략'을 발표하기도 했다.

## ● 사회적 가치와 기업

우리나라 기업은 경제성장의 견인차였으며 세계 10위권의 경제 대국을 만드는 데 가장 큰 역할을 한 1등 공신이라고 할 수 있다. 도전적이고 헌신적인 기업가들이 짧은 시간 내에 세계 수준의 기업을 여럿 일구어냈고, 국민의 일상에 가장 큰 영향을 미치



고 있다. 그러나 우리 기업의 성장 과정에서 국가의 조직적인 지원, 저임금, 장시간 노동 정책에 의한 노동자들의 역할, 범국민적 응원과 지원도 큰 역할을 했음을 누구도 부인할 수 없을 것이다.

민간기업은 더 많은 수익창출을 통해 더 많은 고용을 실현하고 더 많은 세금을 냄으로써 사회에 이바지하는 것이 가장 큰 사명이라고 생각한다. 이 사명에 대해 이의를 제기하는 사람은 없다. 문제는 어떤 방식으로 수익창출을 할 것인가에 대한 질문을 던져야 한다는 것이다. 기업은 사적 소유를 기반으로 설립되고 운영되지만, 그 과정에서 수많은 사람과 이해관계자들이 참여하고 영향을 받을 수밖에 없는 사회적 조직이기도 하다. 국가와 사회로부터 법적, 제도적인 지원, 토지나 전기, 물 등 유무형의 공공재, 공유재를 지원받거나 권한을 위임받아 경제활동을 하는 경우가 많다. 따라서 기업은 사회적 공기<sup>공공</sup>라고 할 수 있으며 사회적 책임으로부터 온전히 자유로울 수 없다고 생각한다. 자본주의, 민주주의 사회에서는 당연히 기업가나 소유자들의 권리와 최대한의 이익추구를 보장해야 하지만, 기업이 사회에 미치는 영향을 고려하고 측정해서 그에 맞는 사회적 책임 역시 동시에 부과하는 것이 합당하다.

기업의 사회적 가치는 바로 이 지점에서 이야기되고 있는 것이다. 정치보다 경제가 더 큰 사회적 영향력을 가지게 된 오늘날에는, 기업 스스로 기업의 본질에 대해, 사회적 역할에 대해 더 고민해야 한다. 더 많은 이익을 창출하는 것뿐만 아니라 더 많은 사회적 유익을 창출할 수 있을지 자발적이고 능동적으로 찾아내야 한다. 기업의 사회적 가치 실현은 기업의 사회책임<sup>CSR</sup>과 공유가치창출<sup>CSV</sup>을 넘어서 기업의 존재 이유와 사회와의 관계를 새롭게 정립하는 작업으로부터 시작되어야 한다고 생각한다.

●  
**사회적 가치 논의의  
 바람직한 방향**

사회적 가치의 실현이 세계적 추세이자 우리 사회의 지속가능성을 담보할 수 있는 방향 전환이라는 점은 분명하다. 하지만 일부에서는 사회적 가치 실현을 특정 정부의 의제로 보거나, 일부 공공기관을 규율하는 법 또는 정책 수준으로만 보는 기능적이고 제한적인 시각이 존재한다.

하지만 ‘사회적 가치’는 우리가 어떻게 더욱 안전하고 행복한 사회로 나아갈 수 있을 것인가에 대해 우리 사회가 지켜온 전통적이고 관행화된 가치와 사회적 양태를 근본적으로 성찰하면서 제안한 의제이다. 특히 코로나-19로 촉발된 전 세계적이며 지구적인 위기상황에 올바르게 대응하기 위해서도 사회적 가치에 대한 논의는 더욱 활발해져야 한다. 지금 벌어지고 있는 코로나-19 사태가 주는 교훈은 전 세계가 기존의 체제로는 지속 가능하지 않다는 것이다. 순식간에 경제가 마비되고, 그동안 모른 척했던 인간사회의 민낯이 드러나면서, 우리가 정말 소중하게 생각해야 할 것이 무엇 인지를 보여주고 있다. 서로를 믿고 의지할 수 있는 생활방식, 생태와 기후에 대한 새



자료: UN홈페이지(<https://www.un.org>) 참고

로운 인식과 태도, 공공성을 더욱 강화해야 한다는 깨달음, 협동과 연대, 나눔이라는 신뢰 자본이 얼마나 중요한지, 그것만이 우리 사회뿐만 아니라 지구와 지구 위에 사는 모든 인류가 지속 가능한 삶을 살아갈 수 있다는 교훈을 코로나 19가 주고 있다고 생각한다. 온 인류가 위기 앞에 놓인 지금이야말로 정부를 비롯한 공공부문, 민간 기업, 시민 모두가 새로운 삶의 형태, 새로운 사회에 대한 근본적인 질문을 던지고 그 대답을 찾아 나가는 일에 함께해야 할 것이다.

19세기 철학자이자 사상가이며 문화운동가이자 종교인이기도 했던 존 러스킨의 책, '나중에 온 이 사람에게도 **Unto This Last**'는 앞으로 우리가 사회적 가치를 논의할 때 가져야 할 태도에 대해 깊은 교훈을 주고 있다. 신약성경, 마태복음 20장의 포도원 노동자에 관한 내용에 기반을 두고 쓴 이 책에서 러스킨은, 사람 - 특히 사회적 약자를 어떻게 대하는 것이 옳은가를 이야기하고 있다. 각기 다른 시간에 도착한 일꾼에게 같은 금액의 품삯을 주는 포도원 주인의 이야기를 통해 공정과 공평에 대해, 진정한 사회적 가치 실현의 원칙이 무엇이어야 하는지를 깨닫게 해준다.

아침 제시간에 온 일꾼은 온종일 일을 했으니, 느지막이 포도원에 와서 일한 일꾼에게도 똑같은 임금을 주는 주인이 못마땅했을 것이다. 당연하다. 누구나 그럴 것이다. 그는 공정과 평등에 대해 따졌을 것이다. 따지는 사람이 잘못된 것이 아니다. 겉으로 드러난 사실만 보면 누구라도 그럴 수 있다. 합리적으로 생각하면 말도 안 되는 이야기라고 할 수 있을 것이다. 하지만 러스킨은 이 성경 구절을 해석하면서, 인간에 대한, 특히 사회적 약자에 대한 태도와 배려가 경제의 중요한 원칙이 되어야 한다는 '새로운 경제'를 주장하고 있다. 러스킨은 '늦게 온 이 사람'이 그 날의 인력시장에서 바로 팔려나가지 못할 정도로 약한 사람이었다는 것을 주목해야 한다고 말한다. 일찍 온 사람에게나 늦게 온 사람에게나 일용할 양식은 기본이고, 내일의 일과 삶을 위해 에너지를 충전할 수 있을 만큼의 임금과 휴식, 기회가 공정하게 주어져야 한다는 것이 핵심임을 강조하고 있다. 그렇게 하는 것이 결국 주인에게도 이롭다는 것이다.

우리 각자는 때에 따라, 상황에 따라 일찍 온 사람이 될 수도 있을 것이고 나중에 온 사람도 될 수 있다. 그것이 세상의 이치이다. 사회적 가치는 비교하는 것도, 상대화시키는 일도 아니다. 우리 자신의 안전과 행복을 위해 가장 좋은 원칙과 방법을 주체적으로 찾아 나가는 일이라고 생각한다.

너무나 많은 사람이 있어 누구를 향해 말을 하는 것이 좋은가를 고민할 때는 그 중의 가장 약한 사람을 보면서 이야기하라는 말이 있다. 우리 사회의 약자들, 늦게 온 사람들, 늦게 올 수밖에 없는 사람들의 처지가 사회적 가치 논의의 기준이 되기를 바란다. 🍎

# 사회적 가치 정책의 현황과 전망



최혁진

前 대통령실 사회적경제비서관  
한국사회적기업진흥원 본부장 역임  
아이쿱소비자생활협동조합 사업연합회 CSO 역임

## ● 왜 사회적 가치인가

지난 19대 국회에서 국회의원이던 문재인 대통령은 ‘공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법(이하, 사회적 가치 기본법)’을 대표 발의하였다. 이 법은 당시 야권의 유력 대권주자가 발의한 법안이라 상임위에서 논의조차 되지 못하고 19대 국회 종료와 함께 폐기되었다. 20대 국회가 출범하자 현 경남지사인 김경수 전 의원이 문재인 의원의 ‘사회적 가치 기본법’을 원안 그대로 재 발의하였고, 문재인 정부가 출범하여 ‘공공기관의 사회적 가치 실현’은 100대 주요 국정과제에도 포함되었다. 이후 박광온 의원이 정부의견을 반영한 ‘사회적 가치 기본법’ 수정안을 발의하였지만 이번 국회에서도 역시 소관 상임위를 넘지 못하여 법안 통과는 요원한 상황이다.

문재인 정부가 사회적 가치에 주목하는 세 가지 배경이 있다. 첫 번째는 세월호 참사이다. 참담한 사건의 전후에는 결정적인 순간마다 공공성을 상실한 정부의 비정상적 행정 관행들이 자리하고 있었다. 따라서 세월호 참사는 국가가 반드시 견지해야 할 ‘공공성’에 대한 뼈아픈 성찰을 요구하였다. 두 번째는 국정농단 사건으로 촉발된 촛불시민혁명이다. 문재인 정부는 촛불시민혁명으로 출범하였다. 촛불시민들이 제기한 이게 나라냐라는 근원적 물음에 민주정부는 어떤 원칙과 절차에 의해서 작동해야 하는지 구체적으로 답해야 했다. 마지막으로 갈수록 심화되는 불평등과 격차, 경제성장과 삶의 질 간의 불균형을 어떻게 해소할 것인가에 대한 깊은 고민이다. 이

는 촛불시민혁명의 또 다른 동인이자 절박한 요구였으며, 단지 시장만의 문제가 아니라 경제적 효율성에 과도하게 편중되었던 지난 정부의 잘못된 정책운영이 그 이면에 있었다.

결국 사회적 가치는 무너진 공공성을 회복하고, 민주주의의 기본 원칙에 충실하게 정부가 작동하도록 하기 위한 국가 경영의 기본 철학이자 좌표로서 제시된 것이다. 또한 경제적 효율성에 편향된 정책 기조를 혁신하여 경제와 사회의 지속가능한 성장이 가능하도록 균형잡힌 정책 환경을 만들어 가는 것을 목표로 하고 있다. 다시 말해 사회적 가치는 단지 공동체가 살아있는 강한 사회를 만들어 간다는 사회정책의 차원에서만 도입된 것이 아니라 국가 운영의 잣대로서 공공정책이며, 지속가능한 미래를 위한 포용적인 경제정책이자 새로운 성장정책의 의미를 포함한다.

## ● 전략과 목표

‘사회적 가치 기본법’ 제정이 장기화되자 정부는 유관 법령의 정비 및 관련 정책을 적극 개발하여, 법제도가 미비한 가운데에도 사회적 가치 중심의 국정 운영이 가능하도록 다방면으로 노력하였다. 우선 2017년 말 정부는 공기업, 준정부 기관 등 공공기관의 평가체계를 사회적 가치 중심으로 바꾸었고, 곧바로 중앙부처 및 지자체 평가에도 반영시켜 나갔다. 또한 정부혁신 과제에도 사회적 가치를 적극 반영하여, 다양한 혁신 정책들이 사회적 가치 관점에서 추진되도록 조치하였다. 사회적 가치 정책과 제 발굴을 위해 기재부를 중심으로 관계부처 회의를 지속해왔고, 정책기획위원회 산하에 민간 전문가들로 구성된 사회적 가치 TF를 통해 민간의 다양한 목소리를 수렴해왔다. 그 결과 2020년 1월 경제장관회의에서 관계 부처 합동으로 ‘사회적 가치 추진전략’을 발표하게 되었다.

정부는 세 가지 방향에서 사회적 가치 관련 정책을 추진하고 있다. 첫째, 정부 주요 정책의 목표를 사회적 가치 창출에 두고 공공부문 전체의 운영방식을 사회적 가치 창출에 보다 효과적이 되도록 변화시켜 나가고자 한다. 둘째, 기업, 시민사회 등 민간 부문에서도 다양한 사회적 가치가 창출되고 확산될 수 있도록 지원한다. 셋째, 사회적 가치 창출이 조직의 주된 사명인 경제 주체로서 사회적경제를 적극 활성화한다.

실제로 지난 1월 정부가 발표한 ‘사회적 가치 추진전략(이하, 추진전략)’에는 이러한 세 가지 방향성이 각각의 전략과 목표에 잘 반영되어 있다. 우선 추진전략은 사회적 가치를 인권, 환경, 일자리, 지역경제, 시민사회 등 13가지 세부과제로 제시하여 국가 주요 정책 전반과 사회적 가치의 관계성을 분명하게 제시하고 있다. 또한 ‘공공부문의 사회적 가치 실현’이 정책 운영의 결과 및 성과 차원 수준으로 편향되는 것을 방지하기 위해 조직, 인사, 재정, 기관 내외부 평가 등 공공기관 운영체계 전반에 사회적 가치를 내재화하도록 요구하고 있다. 정부 조직관리 지침에 사회적 가치를 구체적으

로 명시하고, 사회적 가치 전담부서 등의 설치하도록 하고 있다.

공공기관장 성과계약, 신규 직원 인사채용 및 승진 심사 과정에도 사회적 가치를 반영할 예정이다. 또한 예산 편성 및 재정 운용에서도 사회적 가치 관점을 확대해 갈 계획이며, 사회적 가치 100대 핵심 사업을 매년 발굴하고 기금 운영에도 사회적 가치를 반영하고자 한다. 기금과 관련해선 정부는 19년에 복권기금 운영체계 전반을 사회적 가치 중심으로 개편한 바 있으며, 단계적으로 타 기금으로 확대하고자 한다. 이미 18년에 사회적 가치가 반영되어 개편된 공공기관 평가 및 정부업무 평가는 지속적으로 보완해나가고, 20년부터는 기관내부의 자체평가 및 자율평가도 사회적 가치를 반영할 것을 적극 권고하고 있다.

다음으로 추진전략은 글로벌 시장 환경의 변화와 사회문제의 해결을 위한 다양한 사회적 협력의 필요성에 강조점을 두고 있다. 국제 사회에서 기업의 사회적 책임에 대한 관심이 매우 높아져 통상 규범화의 양상을 보이고 있으며, 따라서 사회적 가치 창출력은 기업의 필수 요건이자 경쟁력이 되고 있다는 것이다. 정부는 변화 적응력이 상대적으로 취약한 중소기업들을 대상으로 교육, 컨설팅, 정책금융 우대 등 다양한 정책 수단을 통해 해당 기업이 사회적 가치 창출력을 점차 높여 나가도록 지원할 예정이다. 또한 사회 문제를 해결하고 사회적 가치를 창출하는데 있어 공공과 민간의 협력, 지역 공동체의 강화가 무엇보다 중요함을 인식하고 이를 촉진하기 위한 적극적인 제도개선과 행정혁신의 과제들을 제시하고 있다.

마지막으로 추진전략은 사회적 가치 창출이 핵심 목표인 사회적경제 조직의 활성화를 지속적으로 추진하겠다는 의지를 분명히 하였다. 사회적경제 활성화는 문재인 정부 주요 국정과제의 하나이다. 비록 20대 국회에서도 사회적경제기본법 제정은 쉽지 않은 국면이지만 문재인 정부는 집권 초기부터 정책과제 발굴 및 시행, 유관법령 정비 등으로 사회적경제 활성화 정책을 적극 추진해왔다. 17년 10월 '사회적경제 활성화방안', 18년 2월 '사회적금융 활성화 방안' 등 18개 대책이 발표되었고, 일자리위원회 산하에 사회적경제전문위원회를 구성하고 관계부처 국장급 TF도 운영되고 있다. 추진전략은 사회적경제 정책이 사회적 가치 중심의 국정운영이라는 정책목표와 긴밀하게 연동되어 있고, 양적 확대를 넘어 규모화와 질적 성장을 위한 정책 환경 조성에 대한 정부의 의지를 드러낸 것으로 볼 수 있다.

사회적 가치에 대한 정부의 정책방향과 전략이 구체화되면서 이에 대한 공공부문의 대응도 활발하게 이루어지고 있다. LH, 코트라 등 주요 공공기관들의 경우 초기에는 사회적 가치를 기관의 사회적 책임 활동 정도로 협소하게 이해하였지만 현재는 기관운영과 고유사업, 사회적 책임 활동까지 포함하는 전사적인 차원의 경영혁신 과제로 실행해나가고 있다. 사회적 가치 전담부서를 설치하고 이사회 구성부터 균형

인사의 원칙을 반영하고 있으며, 일부 공공기관들은 민간의 사회적 가치 측정 모델을 수용하여 자신들의 사회적 임팩트를 정량화하는 적극적인 노력도 보여주고 있다.

고유사업을 혁신하여 사회적 가치를 창출하려는 시도도 확산되고 있는데 신용보증기금은 금융에 적합한 사회적 가치 측정모델을 개발하였고 정책금융 운영에 적용하고자 준비하고 있다. 주택도시보증기금은 사회주택 금융지원센터를 개설하였고, 코트라는 해외 무역 지원사업 대상 선정 시 사회적 가치 가점제도를 도입하였다.

사회적 책임 활동에서도 단순 기부에서 벗어나 보다 높은 사회적 가치를 창출할 수 있는 전략 과제를 발굴, 실행하고 있는 공공기관들이 많아지고 있다. LH는 사회적 경제 기업들과 협력하여 공공임대주택의 입주 청소 서비스를 개발하고 지역 주민들이 일자리를 창출할 수 있도록 협력 비즈니스 모델을 창출하고 있다.

특히 공공이 보유한 자산을 개방하여 새로운 일 기회를 만들어내는 방식의 적극적인 민관협력은 주목할 만하다. 산림청은 보유자산을 활용한 사회적 가치 창출 차원에서 국유림을 산촌마을 주민들이 만든 마을기업 등에 개방하여 산림 자원을 활용한 소득과 일자리를 창출하도록 협력하고 있다. 한수원은 댐 주변 지역 주민들의 협동조합에게 수상 태양광 사업 지분 참여를 허용하고 높은 수익률을 보장하여 지역 주민들의 경제적 기회를 창출하고 있다. 이번에 발표된 '사회적 가치 추진전략'은 선도적인 공공기관들의 이러한 사회적 가치 창출 노력이 전체 공공부문으로 빠르게 확산되는 계기가 될 것이다.

● 기대와 전망

2020년 1월 정부는 '사회적 가치 추진전략'을 발표했고 곧이어 신종 코로나 광풍이 대한민국 국민들의 모든 일상을 뒤바꾸어 놓았다. 정부의 안정적인 대응과 시민들의 적극적인 협력에 힘입어 감염병의 확산을 효과적으로 통제하는 데에는 주목할 성과를 보여주었다. 하지만 사상 초유의 팬데믹으로 인해 국제사회는 1930년대의 대공황보다 심각한 경제적 위기에 직면할 것으로 예측되고 있다. 이러한 상황에서 대외 의존도가 높은 대한민국이 직면하고 극복해야 할 사회경제적 충격이 어느 정도일지는 현재로서는 예측조차 하기 어려운 상황이다.

코로나 방역 과정에서 확인한 분명한 사실은 그 어느 때보다 정부와 공공부문의 역할이 강화될 것이고, 민관의 적극적이고 긴밀한 협력이 대단히 중요하게 부각될 것 이란 점이다. 사회적 가치 전략은 공공부문에 요구될 전에 없던 과도한 역할과 민관의 전방위적 협력에 있어 매우 중요한 좌표이자 기준점이 될 것이다. 1997년 IMF의 충격과 2008년 금융위기 때에도 국민기초생활법에 따른 자활사업, 사회적 일자리 사업과 같은 선진적인 사회정책과 제도가 만들어 지기도 했다. 하지만 경제정책에서는 경쟁력있는 기업을 우선 살려 우리 경제 전체의 활력을 되찾겠다는 기본 방향이



다른 모든 정책을 압도했다. 위기의 시간이 지나고 기대했던 낙수효과는 없었으며 고착화된 불평등과 격차, 비정규직은 우리의 일상이 되었다.

사회적 가치 전략을 내면화해 온 문제인 정부의 접근법은 과거의 위기 대응과 다르게 나타나고 있다. 자영업 및 중소기업인들에 대한 적극적인 지원 정책을 신속히 전면에서 내세우고, 재난 지원금 등 지자체와의 다양한 협력이 추진되고 있다. 지방 혁신도시 공공기관들도 지시사항만을 기다리는 것이 아니라 자체적인 사회적 가치 창출 전략을 수립하고 능동적인 대응을 해주고 있다.

중소상공인 및 사회적경제 조직들에 대한 공공조달을 확대하고, 자발적 참여자를 중심으로 급여의 일부를 지역상품권으로 제공하여 소상공인을 돕고, 점심시간에 사실상 휴업 상태인 인근의 학교급식 사회적기업들의 도시락을 대량으로 주문하는 공공기업들도 나타나고 있다. 우연처럼 모든 공공기관이 사회적 가치 전략을 수립하고 실행과제를 기획하는 시점에 코로나-19 사태와 같은 전대미문의 사회문제가 발생했다. 공공부문이 사회적 가치 전략을 통해 실행해나가고자 했던 일자리, 상생협력, 민관협치, 지역공동체 기여 등 모든 과제들이 일시에 긴급하고 절박한 필요와 마주하게 된 것이다. 따라서 결과적으로 코로나 사태는 공공부문의 사회적 가치 전략 내면화를 매우 강하게 추동해낼 것이고, 그 실행 방식도 고도화되는 계기가 될 것이다.

한편 민간 부문의 사회적 가치 확산을 지원하는 정부의 역할도 증대될 가능성이 높다. 코로나 이후 특히 충격이 큰 유럽의 주요 국가들에서는 기후와 환경문제 등에 시장의 보다 높은 기준을 요구하는 목소리가 커질 가능성이 크다. 지구온난화와 서식지의 급속한 파괴 등이 코로나와 같은 전염성 질환을 유발했다는 성찰과 반성이





빠르게 확산될 것이기 때문이다. 결국 현재도 강화되고 있는 사회적 책임 등에 대한 통상규범은 더욱 강해질 것이고, 이러한 변화에 대응하는 정부의 적극적인 대응이 민간으로부터 강한 요구에 힘입어 확대될 것이다.

정부의 사회적경제 활성화도 지금보다 중요한 과제로 부각될 것으로 예상된다. 사망자가 많이 발생한 상업화된 대규모 요양시설에 대한 거부감이 확산될 것이고, 고혈압 등의 기저질환의 위험성을 목격하였기에 사회적 경제 조직들이 진출하고 있는 지역 차원의 예방과 힐링 서비스에 대한 관심이 높아질 것이다. 또한 고용위기에 취약한 프리랜서들의 협동조합 설립, 빠르게 늘어나는 실직자들을 지원하는 사회적기업, 도산하는 기업에 대한 협동조합 방식의 노동자 기업인수, 중소기업인들의 협동조합을 통한 규모화 등은 중요한 사회경제적 이슈로 부각될 것이다. 지역 차원의 효과적인 재난 대응을 위한 전통적인 대형 사회적경제 조직들 즉 농수협, 새마을금고, 신협 등의 역할도 재고될 가능성이 높다.

결론적으로 코로나와 같은 대형 위기를 겪어 나가면서 사회적 가치는 문재인 정부의 일시적인 브랜드가 아닌 우리 공공부문의 주요한 국정철학으로 굳건히 자리하고, 민간부문에도 폭넓게 확산될 가능성이 매우 높아졌다. 일부 미래학자들은 우리가 결코 코로나 이전의 삶으로 복귀하지 못할 것이라 전망하기도 한다. 그렇다면 한국 사회에서는 사회적 가치가 정부와 민간의 공유가치가 되어 보다 안전하고 강한 사회, 지속가능한 경제 모델을 상호 협력을 통해 창출해가는 그런 미래를 희망해 볼 수 있지 않을까. 🍎

# 사회적 가치와 노동조합



**이병훈**

중앙대학교 사회학과 교수 / 노사관계학 박사  
공공상생연대기금 재단 이사장  
경사노위 공공기관위원회 위원장

최근 들어 우리 사회의 각계에서 더불어 사는 공생과 연대의 가치를 강조하는 신선한 움직임이 활발하게 나타나고 있어 반갑다. 여러 대기업에서 ‘사회적 가치’와 ‘기업시민’과 같은 새로운 경영철학의 슬로건을 내세우며 변화의 흐름에 앞장서고 있다. 예를 들어, SK그룹은 경제적 가치와 사회적 가치의 동시적 창출을 의미하는 DBL **Double Bottom Line** 사업모델을 추구하며 경제발전과 더불어 사회와의 동반성장을 해나갈 것을 공식화하고 있다, 포스코에서도 2018년에 비즈니스 파트너 뿐 아니라 사회공동체와 임직원과 사회 발전을 위한 공생의 역할과 책임을 다하는 주체로서 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’임을 실천하겠다는 새로운 경영이념을 선언하였다. 정치권에서도 공공의 이익과 공동체의 지속발전을 기여하는 ‘사회적 가치’의 확산을 위한 입법의 노력을 기울이고 있어 주목된다. 구체적으로, 19대와 20대 국회에서 민주당 의원을 중심으로 연이어 발의하였다가 무산되긴 하였지만, 「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안」의 입법이 추진되었다. 문재인 정부에서는 ‘사회적 가치를 선도하는 공공기관의 역할’을 국정과제의 하나로 명시하며 관련 정책을 집행해오고 있다. 또한, 노동조합들이 앞장서 우리 사회의 취약계층을 돕기 위해 조합원들의 기부로 사회연대기금을 조성하겠다는 노사합의를 이루어냄에 따라 2017년부터 ‘공공상생연대기금재단’, ‘금융산업공익재단’, ‘우분투재단’, ‘희망씨 사단법인’ 등이 차

## ● 사회적 가치의 시대적 배경

례로 설립되어 다양한 연대활동을 활발히 실천해오고 있다.

왜 우리 사회의 주요 주체들이 사회적 가치에 대해 높은 관심과 적극적 활동을 보여주고 있는 것일까? 그 배경에는 다름 아니라 사회 해체라는 심대한 위기 징후에 대한 공통의 문제의식을 찾아볼 수 있는 것이 아닐까 생각된다. 실제, 우리 사회에 재산과 소득 그리고 고용지위에 따른 사회경제적 불평등구조가 날로 심화되는 가운데 국민 소득 3만불 시대에 진입하였음에도 불구하고 비정규직과 중소기업 노동자 그리고 영세자영업자 등으로 구성된 사회취약계층의 삶은 열심히 일해도 여전히 고단하고 각박하기만 하다. 또한, 어렵사리 대학공부까지 마친 많은 청년들은 바라는 일자리를 구할 수 없어 알바 또는 열정노동으로 전전하며 그들의 암울한 미래에 좌절하여 스스로 모든 것을 포기한 ‘N포세대’로 자조함과 동시에 우리 사회를 지옥 같은 ‘헬조선’이라 신랄하게 성토했기도 한다. 격차와 차별로 고착화된 사회적 균열 위에 성별과 세대 그리고 이념에 따라 나누어진 사회집단들 사이에 험악한 혐오와 갈등이 뜨겁게 표출되고 있으며, 이에 더하여 국가와 사회공동체에 대한 불신에서 비롯된 ‘각자도생’의 대중적 정서가 유행처럼 퍼지고 있는 것을 오늘의 대한민국의 현실에서 목도하고 있다.

이처럼, 우리 사회의 심각한 위기징후가 자리잡게 된 배경을 좀더 살펴보자면 그 문제의 발원으로 개발연대부터 민주화를 거쳐 신자유주의시대에 이르기까지 경제성장과 시장경쟁력을 최우선시하며 줄곧 경제적 가치에 매몰되어온 국정기조와 지배담론에 의해 사회적 가치가 철저히 외면당하고 냉대받아온 지난 60년의 역사를 되돌아보지 않을 수 없다. 물론, 1960년대 초 박정희 정권에 의해 정부주도의 경제개발이 시동되었던 당시에는 우리나라가 세계의 최빈국에 속했던 만큼 배불리 살아보자는 국민적 열망에 부응하여 경제적 가치에 ‘올인’하듯이 정부와 기업 그리고 노동자들 모두 다함께 뛰어 들 수 밖에 없었던 시절의 국가적 특수상황을 인정할 수 있다. 하지만, 어느 정도 경제성장을 이뤄내며 배곯지 않게 되었음에도 불구하고 세계화시대의 국가경쟁력을 명분 삼아 끊임없이 ‘비즈니스 프렌드리 **business friendly**’ 경제여건을 만들기 위해 사회적 가치는 여전히 뒷전에 물러나 있어야 했다. 그러다보니, 성장과 경쟁력 및 효율성을 중심 원리로 삼는 경제적 가치는 우리의 일상에 고스란히 배어들어 학교 교육의 입시성적경쟁에서부터 시작해서 청년기의 취업경쟁 그리고 일터에서의 실적경쟁에 이르기까지 하루하루 전쟁 치르듯 살아가는 사회 구성원들이 더불어 함께 사는 상생의 가치규범을 수용하기 보다 적자생존의 개체화된 생활태도를 손쉽게 받아들이게 되었는지 모른다. 어쨌든, 우리 사회가 공동체적 상생을 지향하는 사회적 가치를 소홀히 해온 만큼 불평등과 양극화, 차별과 배제, 혐오와 갈등 등과 같은 엄

● 사회적 가치의 구성요소

중한 사회 문제들을 켜켜이 마주하게 되었을 뿐 아니라 나라경제의 활력과 지속발전에 도 치명적인 장애로 작용하고 있음을 두루 확인케 된다.

따라서, 우리 사회의 공동체적 결속을 복원하고 포용적인 경제체제로의 전환을 이뤄 내기 위해서는 경제적 가치와 사회적 가치의 균형추를 맞춰나가는 것이 중요하다. 다시 말해, 더 이상 경제만 중요한 게 아니라 경제와 더불어 사회도 함께 중요시하며 존중받아야 한다는 얘기이다. 그러면, 사회적 가치란 구체적으로 어떻게 이해될 수 있을까? 그동안 사회적 가치의 중요성을 공감하는 논의가 활발한 반면, 사회적 가치가 무엇을 지칭하며 구체적으로 어떤 내용을 담아야 할지에 대해서는 국내외의 연구자와 정책입안자 사이에 다양한 의견이 표출되어 왔다. 그런 가운데, 국내 정치권에서 입법 발의한 「공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안」에서는 사회적 가치의 세부적인 구성요소들에 대해 다음과 같이 정리하여 제시하고 있다:

- 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 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

사회적 가치의 구성요소들을 살펴보면, (1) 해당 조직에 속한 근로자들의 기본 권리(예: 인권 보호, 안전 일터, 노동건강, 노동권 및 경영참여)를 보장하는 것, (2) 조직 밖의 대사회적 책무(예: 원하청 협력, 양질 일자리 창출, 지역공동체 활성화와 지역경제 선순환, 윤리경영, 환경 보호 및 공공성 강화)로 구분해 볼 수 있다. 또한, 사회적 가치의 구성항목들은 비단 공공기관에만 해당된다기 보다 민간기업이나 비정부·비영리·NPO·NPO단체에 대해서도 구별 없이 적용될 수 있다. 이때, 영리를 추구하는 기업들의

●  
노동조합의  
사회적 가치

경우에는 그동안 사업수익의 일부를 사회에 공헌하거나 기부하는 방식을 지양하고 사업활동의 수행과정에 있어 사회적 가치를 구현하는 것이 중요하다. 그런 점에서 SK와 포스코의 새로운 경영이념이 사회적 가치를 구현하는 경영방침을 구체화하고 있다는 점이 높게 평가할 만하다. 아울러, 2008년에 참여연대가 노동분야에서 기업들이 실천해야 할 사회적 책임으로서 다음의 10개 항목을 선정하여 발표하였는데, 시민사회 차원에서 중요시하는 핵심적인 노동가치의 항목들인 만큼 유의하여 살펴볼 필요 있겠다: ① 가족친화, ② 노동생활 질, ③ 차별금지, ④ 양질 일자리, ⑤ 사람 투자와 존중, ⑥ 법·인권 존중, ⑦ 건강과 안전, ⑧ 건전한 노사관계, ⑨ 노동참여 경영, ⑩ 지역사회 배려.

정부 및 정치권이 국가공동체의 구성원들을 위한 공익성을 추구하는 것이나 기업들이 사회적 책임 **CSR**과 공유가치 **Creating Shared Value, CSV**를 실천하는 행동규범에 대해서는 그 필요성이나 추진전략 등을 다루는 논의가 활발한 반면, 노동조합의 사회적 책임이나 가치활동에 대한 연구는 그리 흔치 않다. 물론, 민주화 이후에 노동조합들이 노동자계층들의 권익 대변을 위한 정책적 요구를 제기하는 사회개혁운동을 지속적으로 전개해왔으며, 2000년대 초반부터 기업의 사회적 책임에 대한 국제표준인 ISO 26000의 제정이 추진되던 시기에는 LG전자 등의 일부 사업장에서 노조의 사회적 책임 **Union Social Responsibility, USR**을 표방하는 움직임이 나타나기도 하였다. 또한, 보건 의료노조와 SK Hynix노동조합이 나서서 각각 비정규직과의 차별해소와 하청업체와의 임금공유를 실천하려는 상생적 연대의 노사협약을 합의하여 세간의 관심을 끌기도 하였다. 하지만, 대다수의 노동조합들이 기업별 노조체계의 울타리 안에 안주하며 조직 내부자인 조합원들의 권익 개선에만 열중할 뿐 노조 밖에 놓인 취약노동자들의 형편에는 무관심하거나 모른 채 하는 경우를 흔하게 찾아볼 수 있다. 그러다 보니 노동조합들이 비정규직이나 하청중소기업 노동자들의 열악한 근로조건이나 청년들의 구직난문제를 방치한 채 조합원들의 실리, 즉 그들의 일고용안정과 임금인상에 주력하는 활동에만 매몰됨으로써 결과적으로 조직-미조직 노동자들간의 격차와 양극화를 심화시키는 데에 방조하여 연대성 위기의 나락에 빠져들었다는 따가운 비판을 받기도 한다.

노동조합은 노동자들의 자주적인 결사체라는 점에서 권익 대변과 보호의 범위를 어떻게 설정하는가에 따라 상이한 활동성향을 보이기 마련이다. 실제 여러나라의 노조활동을 두루 살펴보면, 조합원들의 권익대변에만 치중하는 실리주의적 노조운동에서부터 조합원여부에 관계없이 노동자계층 전반의 권익보호를 지향하는 사회개혁적 노조운동에 이르기까지 매우 다양하게 존재하고 있음을 확인해볼 수 있다. 우리



나라 노동조합의 경우에는 지난 1990년말부터 산업별 조직체계로의 전환이 활발하게 진행되긴 하였으나 여전히 기업별 노조활동의 관행이 지배적이다보니 아무래도 조합원들의 이익대변에 차증하는 실리주의적 경향에 머물러 있는 경우가 많다. 그런 가운데, 우리 사회에 심각한 문제로 대두되고 있는 노동시장 양극화에 대한 노조 내부의 성찰이 이뤄지면서 비정규직이나 하청업체 노동자들을 포괄하여 대변하려는 초기업적 교섭을 추진하거나 취약노동계층의 권익을 보호하려는 정책을 강구하기 위한 사회적 대화에 나서는 것에 대해 그나마 사회적 가치를 실천하려는 노조의 전향적인 움직임으로 긍정적으로 평가된다.

최근 수년 동안에는 노동조합들이 사회취약계층을 보듬어 돕기 위한 사회연대기금의 설립에 적극 나서고 있다는 점이 특기영할 만하다. 양노총의 공공부문 노동조합들이 박근혜정부 시절에 추진되었던 성과연봉제가 문제인 정부에 의해 폐기됨에 따라 당시 지급받은 인센티브를 자발적으로 출연하여 2017년말에 설립한 공공상생연대기금재단을 대표적인 예로 손꼽을 수 있다. 공공상생연대기금은 공공기관의 노사가 기부한 기금을 활용하여 청년 공익활동가의 생활안전망 구축, 직장갑질 해소, 방송분야 노동인권 개선, 중소기업 노동자의 작업복 세탁소 운영, 미혼모의 자활커뮤니티센터 설립 등과 같이 사회 약자들을 돌보는 공익단체들의 활동을 지원함과 동시

에 출연한 공공기관과의 파트너사업으로 철도역사 어린이집 조성, 소셜벤처허브 설립, 청년 공익활동가의 희망일자리 만들기, 해운항만산업 창업아지트 조성, 그리고 아파트형 사회적 협동조합 운영 등을 지원해주고 있다. 아울러, 이 재단은 공공기관 비정규직의 본인 및 자녀 교육을 위한 장학사업을 실시하였고, 미래세대인 대학생들이 상생과 연대의 사회적 가치를 실천하는 대학동아리활동을 선발하여 재정적 지원을 제공하고 있으며, 공공기관 노사 및 전문가들이 참여하여 공공부문의 사회적 가치를 구현하는 정책대안을 모색하는 정례 연구포럼을 운영하고 있다. 사무금융 노조들이 동참하여 2018년에 설립한 우분투재단은 노사합의로 조성된 기금을 활용하여 비정규직의 차별해소와 정규직 전환 그리고 비정규직·청년들의 금융지원 등으로 노동취약집단에 대한 적극적인 지원을 실천해오고 있다. 희망연대노조가 주도하여 2013년에 설립한 희망씨 사단법인은 노조와 함께 지역공동체의 활성화와 비정규직과 이주노동자의 자활 및 교육 지원 등을 통해 노동자와 주민들이 더불어 나눔과 연대의 생활문화를 만들어가는 활동을 꾸준히 펼쳐오고 있다. 또한, 2017년 금융노조의 산별협약에 따라 설립된 금융산업공익재단은 노사 공동 운영이라는 독특한 지배구조를 갖추며 일자리 창출과 청년실업 해소, 취약계층 지원 등의 여러 사회공헌 사업을 벌이고 있다.

이처럼, 노조들이 조직 밖의 취약계층을 돕기 위한 연대기금을 조성하여 다양한 활동을 벌이는 것에 대해 기업의 사회공헌과 비슷하게 사회 약자들에 대한 시혜적인 활동으로 비추어질 수도 있다. 물론, 노동조합이 제도적으로 보장되어 있는 단체교섭을 초기업적으로 접근하여, 그리고 사회적 대화를 통한 정책협의를 의해서 미조직 취약계층을 포용하고 그들의 권익을 대변하는 것으로 본연의 활동방식에 따라 사회적 가치를 실천하는 것으로 이해할 수 있다. 하지만, 조합원들의 착한 기부와 노조의 여유자원을 활용하여 우리 사회의 취약계층이 겪고 있는 어려움에 대해, 특히 국가의 행정력이 손닿지 못하는 사각지대의 빈자리에 대해 노조들의 연대기금이 따뜻한 손길로 지원하는 것은 사회적 가치를 실천하려는 노동조합의 유의미한 노력으로 평가할 만하다. 이와 더불어, 우리 사회의 고질적인 격차와 차별을 치유함에 있어 노동조합이 사업장 안팎으로 비정규직 남용과 원하청 불공정거래 등과 같은 회사의 비정상적인 경영방식을 감시-견제하는 파수꾼 **watchdog**으로서, 하청업체 노동자들과의 임금공유와 구직난의 청년들에 대한 일자리나누기 등을 통한 상생적 실천의 본보기로서, 그리고 ‘하후상박’의 연대임금교섭과 근로복지기금의 공동 활용 등을 통해 노동시장 양극화의 해소를 책임지는 사회연대의 구심점으로서 적극적인 역할을 담당함으로써 경제적 가치와 더불어 사회적 가치가 탄실히 존중받는 시대적인 변화를 선도해나갈 수 있을 것이다. 🐕

# 재난의 시대, 주거와 부동산을 공급하는 기업이 사회가치를 창출하는 방법



양동수

사회혁신기업 더함 대표 / 변호사  
(제) 카카오임팩트 이사

“재난은 습관적이고 제도화된 행동 양식을 중단시키고 사람들을 사회적·개인적 변화에 따르게 하는 일종의 사회적 충격을 낳는다.”

찰스 프리츠 Charles E. Fritz

## ● 코로나19, 공공성 회복과 사회적 가치 증대의 긴급성을 말하다

코로나19의 감염이 전 세계적으로 확대되고 그 수가 기하급수적으로 증가하면서 많은 기업들에 비상이 걸렸다. 급격히 떨어진 성장률과 앞으로 예상되는 경제난이 1930년대 대공황 혹은 그 이상을 방불케 할 것이라는 전문가들의 분석은 많은 걱정과 위축감을 야기한다.

뿐만 아니라, 감염병 확산은 우리 사회 시스템 곳곳의 취약점을 드러내고 있다. 공공의료체계의 취약점, 국외 의존적인 생산구조 등 다양한 문제가 드러나고 있고, 그 간 소상공업의 지속가능성을 위협해 왔던 높은 임대료 부담의 문제, 대량 실업 상황에서 사회적 안전망 문제도 더욱 심각하게 다가오고 있다. 대규모 폐업과 실업의 시대가 우리 앞에 가까이 다가온 지금, 기업은 어떻게 기업과 사회의 ‘지속가능한’ 조건들을 탐색해야 할 것인가.



그간 여러 지면과 강연 자리를 통해 ‘사회적 가치’의 중요성과 시급성에 대해 피력해 왔지만, 전 세계적인 감염병 확산과 그에 따른 사회 시스템의 질적 변화 앞에서 어찌면 가장 긴급하게 숙고하고 논의해야 할 시점이 앞당겨 온 것 같다. 그 이유는 사회적 가치가 “과거 경제 성장과 효율성 일변도의 행동 규범, 그리고 개인과 개별조직의 이익만을 위한 의사결정 기준을 성찰하며 등장한 개념으로, 경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 그리고 개인·사회 공동체·미래 세대를 함께 고려하는 행동규범이자 의사결정 기준”을 의미하기 때문이다.<sup>1</sup> 우리는 더 이상의 고도성장을 기대하기 힘들 뿐 아니라, 마이너스 성장의 가속화를 막기 어려운 시기로 접어들었다. 그리고 지금과 같은 질적인 사회 변화의 요구가 전 세계적으로 펼쳐지고 있는 시점에 새로운 시대전환을 위해서는 우리 사회의 가치 평가의 기준을 바꾸고 새로운 방식으로 성장동력을 마련해야만 한다.

●  
**‘지속가능성’,  
기업의 생존을 위한  
필수 불가결한 조건**

IMF, 금융위기, 코로나19 감염 확산 등 국가적인 재난 상황에서 경험했던 것처럼, 우리 사회를 구성하는 각 요소들은 우리의 생각보다 훨씬 더 유기적이어서, 어느 한 부분이 무너지는 순간 연쇄작용이 일어나게 된다. ‘지속가능성’의 가치는 평시에는 잘 보이지 않는 법이다. 기업의 경영자들은 임대료 경쟁이 불러온 젠트리피케이션의 결과나 수익 경쟁이 불러온 참혹한 결과들에 주목해야 한다. 그렇기에 지속가능한 조건이 파괴되기 전에, 그 가치를 빠르게 캐치하고 함께 힘써야 할 것이다.

재난의 시대에 ‘지속가능성’은 더 이상 부차적이거나, 기업의 이미지 제고를 위한 마케팅의 요소가 아니라, 기업의 생존을 위한 필수 불가결한 조건이다. 좀 더 적극적인 입장에서 말하자면, 기업의 출발점, 비즈니스 모델 자체가 ‘우리 사회의 변화를 추동하고 지속가능성을 도모하는 것’으로 나아가야 한다고도 말할 수 있겠다. 이런 점에서, 지속가능한 사회를 만들기 위한 인프라로서 주거와 부동산 영역의 기업들은 자신의 존립 기반을 새롭게 돌아보아야 한다.

사회적 가치의 관점에서 보았을 때, 기존의 ‘주거’와 ‘부동산’ 비즈니스 모델은 다른 산업군에 비해 특히 이윤추구 극대화의 경향을 보여 왔다. 물론 이전보다 공공주택이 수적으로 많이 공급되고 있는 것도 맞지만, 아이러니하게도 이는 또 다른 차별의 기제가 되고 있다는 점에서 여전히 한계에 봉착해 있다. 공공이 만든 주택의 공급량 증대를 넘어, 현재의 주택시장을 사회적 가치의 관점에서 재평가하고, 산업 전반의 공공성을 높여야 하는 이유다. 주거와 부동산 영역에서 사회적 가치를 실현하고

1 양동수·김진경·조현경·고동현·은누리·이원재, 『공공기관의 사회적 가치 실현: 포용국가 시대의 조직 운영 원리』, LAB2050, 2019, 8쪽.

●  
부동산 개발 및  
운영의 새로운 방법론,  
PSPP  
Public-Social-Private  
Partnership

공공성을 높이기 위한 구체적인 방안에는 어떤 것들이 있을까?

한국 사회에서 기존에 주거를 공급하는 주체는 크게 ‘공공’과 ‘민간의 건설사’로 나뉘었다. 어느 한편은 공급 그 자체에 방점을 두고, 어느 한편은 수익의 극대화에 방점을 두는 구조에서 주거의 ‘양극화’는 필연적일 수밖에 없었다. 더욱이 세입자에 대한 보호가 미비한 상황에서 주거 기반의 커뮤니티는 점차 해체되었고, 커뮤니티의 감소는 지역의 활력 또한 감소시켰다.

주거/부동산 개발의 주체가 ‘공공’과 ‘민간’ 양극단으로만 편제되었던 것은 아니다. 최근에는 주택, 사회기반 시설 등 부동산 자산의 개발 시, 공공의 재원 부족이나 사업모델의 제약 등 문제를 극복하기 위해, 민간의 창의력과 자본을 활용하는 PPP(Public-Private Partnership) 방식으로 진행하는 사례가 적지 않다.

PPP 방식의 개발은 다양한 부동산 자산을 만들어 냈다는 점에서는 성과가 있지만, 이익 극대화 경향을 크게 줄여내지는 못해 애초 계획했던 수준으로 공공성을 확대시키지는 못했다는 비판도 받는다. 이 같은 한계는 특히 과거 뉴스테이 정책이 ‘시공사와 금융자본이 개발이익을 독점하며, 민간 수익을 보존해 주기 위해 무수히 많은 세금이 사용되었다’고 비판받았던 데에서도 쉽게 찾아볼 수 있다.<sup>2</sup> 하지만 이와는 반대로 보조금 의존적인 사업 기획으로 인해, 공간의 지속가능성을 담보하지 못하는 경우도 왕왕 존재한다.<sup>3</sup>

이에 대한 보완으로, 최근 부상하고 있는 ‘사회적 부동산’, ‘시민자산화’라 일컬어지는 대안적인 부동산 개발/운영 담론에 주목할 것을 제안한다. 사회적 부동산은 공공, 사회적경제, 민간 섹터가 각자의 역량을 발휘하면서도 시너지를 발휘할 수 있는 PSPP(Public-Social-Private Partnership) 방식으로 협력하는 모델이다.

사회적 부동산을 PSPP 방식으로 개발하는 것의 목표는 아래와 같다. ①시민들의 삶과 생활을 재구성하고, ②이익을 극대화하는 것이 아니라 적절한 이익을 통해 각 주체들이 성장할 수 있도록 지원하며, ③개발이익이 자본이 아닌 시민과 지역에 귀속

<sup>2</sup> 뉴스테이 정책은 통상적인 임대주택 사업수익률이 3%(민간시행사 세후 수익률은 1% 중반)인 데 반해 5% 초반의 사업수익률을 확보할 수 있다는 점에서, 실상은 중산층 주거안정으로 포장된 건설사 배불리기 수단으로 전락했다고 비판받고 있다. (“뉴스테이, 중산층 주거안정보다는 건설사 특혜?”, <아시아타임즈>, 2017년 10월 7일자 기사; “뉴스테이, 건설사만 배불렸다”, <파이낸셜뉴스>, 2017년 10월 7일자 기사 등)

<sup>3</sup> 예컨대 운영방안에 대한 고려가 제대로 되지 않을 시, 막대한 예산이 투자된 공공시설은 재유�효화가 쉽다. 2018년 12월에 발행된 「국토정책 브리프」 내용에 따르면, 2015년 기준 축소도시 18곳에서 대규모 생활SOC(건립비 100억 이상 공공시설) 운영에 적자를 보이고 있으며, 이 중 5곳(태백, 보령, 익산, 김천, 영천)은 대규모 생활SOC운영 적자가 당해 지방세징수액의 5% 이상에 달할 만큼 심각하다. (윤주선·김영하, 「중소도시 마을연계형 거점공간의 지속가능한 운영방안」, 건축도시공간연구소, 2019; 구형수 책임연구원, 「국토정책 브리프」, 국토연구원, No.696, 2018년 12월 참고)

그림 1. 전통적 부동산 개발 및 운영 방식과 사회적 부동산 개발 및 운영 방식 간의 대별점 ©더함

개발		운영		
	전통적 부동산 개발	사회적 부동산 개발	전통적 부동산 개발	사회적 부동산 개발
거버넌스	PPP (Public-Private Partnership)	PPP (Public-Social Partnership)	시행사/건설사 및 분양 받은 개인	사회적 경제 주체 및 입주자 주체
관점	주택/오피스 상품 개발	삶터 및 일터의 공급 및 재구성	사회적 경제 주체 및 입주자 주체	사회적 경제 주체 및 입주자 주체/사회적 경제 주체 및 입주자 주체
기업이익	건설사 도급 마진 및 자본이익 극대화	사회적 가치 극대화, 합리적이고 적절한 도급 이익	사회적 경제 주체 및 입주자 주체	사회적 경제 주체 및 입주자 주체
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 대규모 주택/오피스 공급으로 부동산 사업 견인</li> <li>• 높은 임대료 지불 가능 소비자들만 접근 가능</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 사업비를 절감해주고/ 입주 비용을 절감</li> <li>• 서민, 소기업 등이 접근 가능한 임대료</li> <li>• 지역, 공동체 자산화 지향하는 개발 구조 설계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 공실 최소화, 이익 극대화 관점</li> <li>• 분양 상품의 경우 분양 후 개인에게 소유권 이전</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 합리적인 임대료로 장기간 안정적인 임차 가능</li> <li>• 입주자 간, 입주 기업 간 소통, 협력이 가능한 구조 실현</li> <li>• 입주자/입주기업이 공동체적으로 자산 소유 가능</li> <li>• 지역 자산화 가능</li> </ul>

되도록 하는 것이다. 여기서 오해하지 말아야 할 것은, 사회적경제 주체의 등장이 또 다른 이해관계자의 등장은 아니라는 점이다. PSPP 방식의 개발이 앞선 목표들을 달성할 수 있는 이유는 공공과 민간 사이에서 사회적경제의 주체가 가고 역할을 하기 때문이다. 사회적경제 주체는 ‘공공이 실현하고자 하는 공익’과 ‘민간이 추구하는 적정수익’의 간극을 조율하고, 또한 공공과 민간이 각각의 전문성을 살릴 수 있도록 협력적 거버넌스를 발휘한다.

### PSPP의 사례 ① 협동조합형 공공지원민간임대주택

2016년 10월, 국토부와 한국토지주택공사<sup>4</sup>는 한국토지주택공사는 고양 지축, 남양주 별내 등 2개 지구 1천여 가구에 대해 협동조합형 공공지원민간임대주택(구 ‘뉴스테이’) 민간사업자를 공모한다고 발표했다. 협동조합 등 사회적경제 주체를 통해 공익성을 추구하고 영리를 최소화하는 민간임대주택을 공급하겠다는 것이 그 목적이었다.<sup>4</sup>

협동조합형 공공지원민간임대주택이 일반 공공지원민간임대주택보다 공공성

<sup>4</sup> 사회적기업인 더함컨소시엄은 최초로 공급하는 협동조합형 공공지원민간임대주택사업의 우선협상대상자로 선정되었다(남양주별내A1-5블록;더함·대한토지신탁·계룡건설·정림건축문화재단/고양지축B-7블록;더함·대한토지신탁·동양건설). “뉴스테이 7차·협동조합형 사업 우선협상대상자 최종 선정”, <파이낸셜뉴스>, 2016년 12월 8일자 기사.

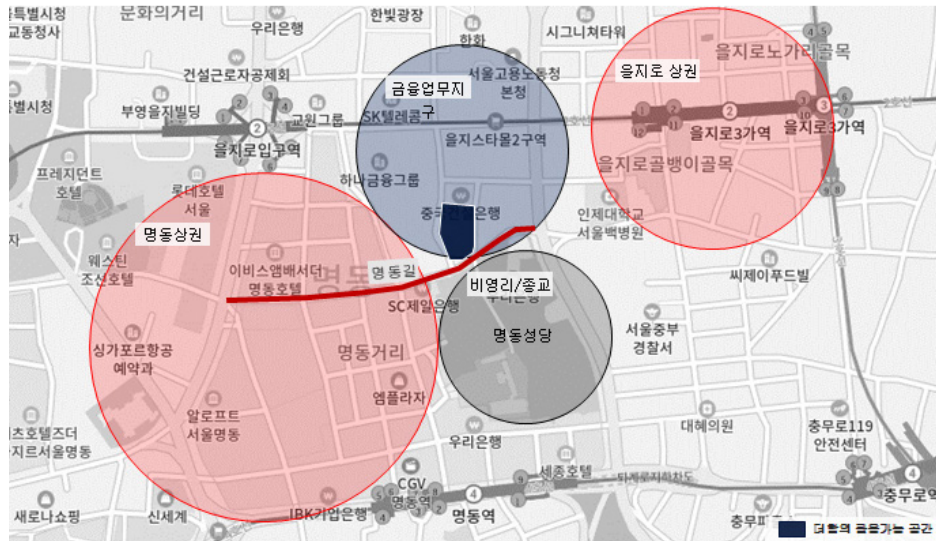
을 향상할 수 있었던 것은 PSPP 방식의 사업구조 때문이다. 일반 공공지원민간임대주택은 영리 건설사와 금융자본이 사업을 시행하는 SPC(부동산투자회사법상의 REITs)에 보통주 지분을 소유함으로써 자신들의 공사도급비와 사업비 대출 금리와 같은 이윤 책정에 관여할 수 있다. 나아가 SPC 청산 시 자본이익을 추가로 획득함으로써 이윤 극대화가 가능하다. 이에 반해 협동조합형 공공지원민간임대주택은 사회적경제 주체가 직접 시행함으로써 총 사업비를 절감하고, 사업비 절감의 효과를 저렴한 임대료로 입주자들에게 돌려준다. 나아가 입주 시점에 입주자로 구성된 사회적협동조합이 SPC의 보통주 지분을 모두 획득하도록 함으로써 청산 시 개발이익을 입주자들로 구성된 사회적협동조합에게 귀속하도록 한다. 사회적협동조합은 「협동조합 기본법」상 이익잉여금을 조합원들에게 배당할 수 없으며, 정관상 목적사업에 사용해야 하기 때문에 입주자들의 장기적인 거주와 지역 공동체 조성에 개발이익이 사용될 수 있다.

## PSPP의 사례 ② 타운매니지먼트 방식의 도시재생

민간 주도로 진행되는 도시재생의 움직임은 자칫 임대료 경쟁을 심화시켜 젠트리피케이션을 불러오는가 하면, 공공 주도의 도시재생은 대중시민들의 소구를 잘 읽어내지 못하거나, 역량 있는 운영주체를 찾지 못하는 등의 문제로 활력을 잃는 경우가 종종 있어 왔다. 이러한 문제점을 보완하기 위해, 도시재생 영역에서 역시 PSPP 방식의

그림 2.  
명동 타운매니지먼트  
시범사업 개요

- # 2호선, 3호선, 4호선 지하철
- # 명동상권 중심가로, 명동길
- # 명동성당
- # 금융 중심의 업무지구
- # 구매력있는 소비층
- # 을지로 협지로



명동1가 1-1 일원은 독특하게도 금융 영역의 주체를 외에 시민사회 주체들, 사회적경제 주체들이 어우러져 입지해 있는 지역이다. 명동 TM은 명동 지역의 활력을 되찾기 위해 각 주체들의 니즈/이해관계를 확인하고, 협력하여 지역의 문제를 해결할 수 있는 방안들을 모색 중에 있다. ©더함

협력이 모색되어 왔다.

타운매니지먼트 **Town Management**는 지역상인 및 지주들이 협력하여 재원을 마련하고, 지역을 직접 관리/운영하여 지역활성화를 도모하는 방식을 일컫는데,<sup>5</sup> 보통 이런 과정을 거쳐 실행된다. ① 우선 낙후된 상업업무지역의 상인, 기업, 건물주 등이 공공·민간 거버넌스를 이루어 협의체를 만들고, 실행추진조직으로 NPO를 둔다. ② 협의체 회원들의 회비, 공공지원금, 특별 세금, 자체 사업의 수익금 등으로 재원을 마련하고, ③ 지역 관리계획의 수립, 외부공간의 통합 개선 및 관리, 다양한 사회실험(택티컬 어바니즘, Tactical Urbanism), 지역 공동 마케팅 등 다양한 활동을 전개한다.<sup>6</sup>

앞으로는 이러한 도시재생 분야에서 새로운 비즈니스적 기회가 많이 포착될 것이라 전망된다. 실제 정부는 생활SOC<sup>7</sup>와 같은 사회 인프라 구축에 공공의 예산을 지속적으로 투입하겠다고 밝힌 바 있다. 단언컨대, 여기서의 '지속가능성'은 공공 그리고 기업이 사회적경제 주체들과 얼마나 유기적으로 협력할 수 있을지 여부에 달려 있을 것이다.

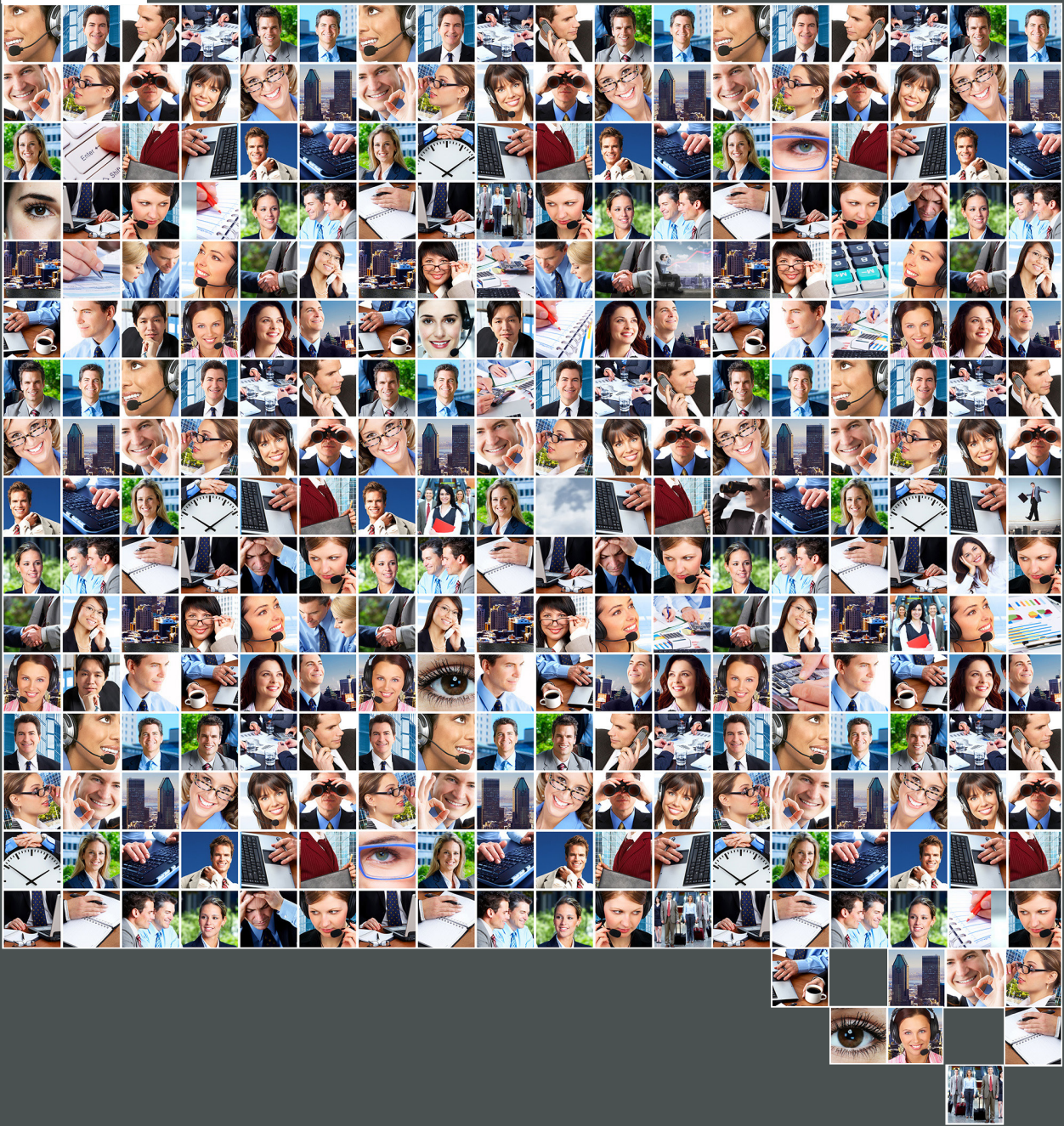
비단 일상생활권뿐 아니라, 소비자본과 금융자본이 집적되어 있는 도심 내에서도 사회적경제 주체들은 도시의 역동을 회복하는 데 새로운 역할을 할 수 있으리라 기대된다. 이러한 사례는 현재 서울 명동 공간에서 '타운매니지먼트'와 '소셜타운 조성'의 방식으로 시도되고 있다.<sup>8</sup> 자본이 가장 집약적인 명동에서 이러한 사회적 가치를 창출하는 프로젝트가 진행될 수 있었던 이유 중 하나는 PSPP 방식의 사업 구조라고 할 수 있다. 사회적경제 주체가 공공과 민간의 가교 역할을 하면서 협의체를 만들어 내고, 이들이 보유한 자원이 서로 공유될 수 있도록 프로젝트를 주도하고 있기 때문이다. 나아가 본 프로젝트의 사회적 가치에 공감하는 임팩트펀드와 기존 금융권의

**5** 약간의 차이는 존재하지만, 미국에서는 BID(Business Improvement District), 영국에서는 TCM(Town Centre Management), 일본에서는 AM(Area Management)이라는 이름으로 전개되고 있다.

**6** 우리에게 가장 잘 알려진 타운매니지먼트 지역은 뉴욕의 브라이언트 파크인데, 마약과 성매매의 소굴이었던 이 공원은 지역의 다양한 주체들이 협력하여 진행한 BID 사업으로 인해, 시민의 일상 속으로 스며드는 공간으로 거듭날 수 있었다.

**7** 생활SOC는 공간·개발 중심의 대규모 SOC와는 구분되는 개념으로, 국민생활편의 증진시설(상하수도·가스·전기 등 기초인프라+문화·체육·보육·의료·복지·공원 시설 등) 및 삶의 기본 전제가 되는 안전시설 등을 말한다. 정부는 2018년 8월, 국민의 삶의 질을 높이고, 균형발전, 일자리 창출 등을 목적으로 한 '지역밀착형 생활 SOC' 개념을 처음 도입하고, 여기에 8조 7천억 원의 예산을 투입하기로 밝혔다.

**8** 더함은 서울시/중구 등 공공과 함께 PSPP 방식의 명동 타운매니지먼트를 통해 명동에 새로운 사회혁신 축을 조성하려 한다. 시민들의 교류와 커뮤니티가 활성화되고, 사회혁신 주체들의 협력이 일어날 수 있는 진원지로 만들어 낼 예정이다. 이를 위해 민간의 공개공지, 공공의 가로(街路) 공간, 사회적경제와 시민사회의 소셜거점 공간 등 다양한 자원을 공유·활용하기 위한 협의체를 구성하고 있다. 특히, 더함은 명동성당 앞에 위치한 '한국YWCA회관'과 '커뮤니티하우스 마실'의 부지를 20년 동안 마스터리스(master-lease)함으로써 명동 타운매니지먼트의 핵심이 되는 소셜거점 공간을 조성하고 있다. 2020년 9월 오픈될 "페이지 명동"이라는 이름의 이 소셜빌딩(20년 마스터리스)에는 새로운 라이프스타일을 경험할 수 있는 리테일/오피스들이 들어설 예정이다.



●

재난의 시대에 ‘지속가능성’은 더 이상 부차적이거나, 기업의 이미지 제고를 위한 마케팅의 요소가 아니라, 기업의 생존을 위한 필수 불가결한 조건이다. 좀 더 적극적인 입장에서 말하자면, 기업의 출발점, 비즈니스 모델 자체가 ‘우리 사회의 변화를 추동하고 지속가능성을 도모하는 것’으로 나아가야 한다고도 말할 수 있겠다. 이런 점에서, 지속가능한 사회를 만들기 위한 인프라로서 주거와 부동산 영역의 기업들은 자신의 존립 기반을 새롭게 돌아보아야 한다.

자금조달을 연계함으로써 공공의 일방적 지원 방식이 아닌 새로운 유형의 사회적 부동산 조성을 시도하고 있는 중이다.

● 커뮤니티의 가치, 연대와 호혜의 가치에서 발견하는 새로운 비즈니스의 가능성

전 세계적 경기침체는 그 자체로 거대한 재난이다. 물론 경제위기는 가혹하지만, 분권화와 민주화, 시민의 참여, 새로운 조직들과 대응 방식을 위한 기회가 될 수도 있다. 더 정확히 말하면, 생존을 위한 수단으로 이런 것들이 필요해질 수도 있다. 평소에 재난 준비를 더 심도 있게 한다면, 우리 사회는 짧은 순간 스쳐 지나가는 재난 유토피아의 사회, 다시 말해 더 유연하면서 즉흥적이고, 평등주의적이고 위계적이지 않으며, 모든 구성원이 의미 있는 역할을 하고 기여할 여지가 많아지고 소속감이 커지는 사회에 더 가까워질 것이다.

(리베카 솔닛, <이 폐허를 응시하라>, 펜타그램, 2012, 457~458쪽)

<이 폐허를 응시하라>의 저자 리베카 솔닛은 거대 재난의 상황 속에서 사람들이 보이는 행동의 의미들, 예컨대 이타성과 연대의 사례들을 추적해 나간다. 그의 통찰과 같이, 재난 한가운데에서 우리는 ‘분권화와 민주화, 시민의 참여’와 같은 방식이 새로운 가능성을 품고 다가오는 징후들을 목도하는 중이다.

기존의 관점으로는 저성장을 돌파할 방안이 잘 보이지 않을지도 모르겠다. 하지만 일상의 무수한 행위들이 일어나는 사회적 부동산과, 그 안의 커뮤니티에 그 해답이 있다고 생각한다. 이것은 이전의 ‘뉴딜’과 같이 사회 인프라를 짓고, 건설에 필요한 일자리를 창출하자는 의미가 아니다. 공간의 조성을 둘러싼 이익을 공유하는 방식을 넘어, 커뮤니티로부터 비롯되는 무수한 이익과 파급 효과들에서 가능성을 발견하자는 의미이며, 연대와 호혜의 가치에서 새로운 비즈니스의 가능성을 발견해 보자는 제안이다. ‘짓는 건축’에서 ‘잇는 건축’으로 무게중심을 옮기자는 젊은 도시전문가들의 제안을 진지하고도 긴급하게 고민해 볼 때다.<sup>9</sup>

그런 의미에서, 공간 기반의 관계망들에 주목해야 한다. 주거, 오피스 등 공간 중심의 관계망은 온라인 중심의 느슨한 관계망들에 비해 결속력이 높고, 이해관계 및 생활의 수요들을 공유하게 된다. 이 같은 공동의 이해관계와 수요는 필연적으로 다양한 (커뮤니티) 비즈니스의 창출을 촉발할 것이다. 근린지역을 기반으로 한 소셜네트워크 서비스 ‘넥스트도어’는 미국 내 92,164개 근린지역 공동체가 참여할 정도로 활성화되고 있는데, ‘커뮤니티는 비즈니스가 될 수 있다’는 가능성을 현실에서 증명

9 윤주선, 『짓는 건축에서 잇는 건축으로』, 『BOOT UP, 건축도시 START UP: 건축도시스타트업의 탄생』, 건축도시공간연구소, 2017.



해 낸다.<sup>10</sup> 이 같은 규모는 아니더라도, 기존 주거와 오피스 기반의 커뮤니티를 엮어내고, 이 커뮤니티의 수요에 대응하는 것 자체만으로도 충분히 유용한 비즈니스 기회가 만들어질 수 있을 것이다.

협동조합 방식으로 조성되는 공공지원민간임대주택인 ‘위스테인’(별내, 지축지구)을 합해 약 1천 세대)의 입주민 공동체는 향후 공적으로는 사회적 안전망 역할을 하는 동시에, 비즈니스적으로도 안정된 수요를 창출하는 견고한 플랫폼 역할을 하게 될 것이다. 이렇게 본다면, 아파트 거주 가구 비율이 50.1%에 달하는<sup>11</sup> 한국 사회는 ‘잇는 건축’에서 ‘있는 건축’으로<sup>12</sup>의 전환 가능성이 곳곳에 잠재된 장이라고 볼 수도 있지 않을까.

개개인의 지속가능성과 구매력이 위협받는 저성장의 시대에, 기업들이 기회를 찾아야 할 곳은 이제 구성원을 보호하고 이들의 필요를 공동으로 충족해 줄 ‘커뮤니티’여야 한다. 주거와 부동산을 공급하는 기업시민들은 분양수익과 임대수익 경쟁이라는 링 위에서 내려와, 이제는 명실상부 ‘뉴노멀’로 자리 잡은 사회적 가치의 프리즘을 통해, 지속가능한 기업 경영의 조건들을 탐색하고 실험해 보아야 할 때이다. 모두가 ‘커뮤니티 기업’임을 자임하는 시대에, 부동산 디벨로퍼 기업 역시 ‘커뮤니티 기업’이 되지 못할 이유는 없지 않은가. 📍

10 "Nextdoor Expands Internationally, Starting with the Netherlands," Nextdoor News, Feb. 16, 2016.

11 『2018 인구주택총조사』 통계청, 2019.

12 윤주선, 앞의 글 참고.



# LH, 사회적 가치 추진체계에 따른 사례와 성과



**박동선**

한국토지주택공사(LH) 미래혁신실장  
지반진동 박사/기술경영 박사

## LH 소개

필자는 한국토지주택공사LH(사장 변창흠)를 소개할 때 오래된 친구에 비유하곤 한다. 첫 느낌은 다가가기 어렵고 낮은 측면이 있지만 시간이 지날수록 서로의 고마움과 소중함을 느낄 수 있는 속 깊은 오랜 친구처럼, LH는 그동안 주거복지, 임대주택 건설·공급, 지역균형발전, 도시재생, 해외사업 등 다양한 국가정책사업을 수행하면서 국민주거생활의 향상과 국토의 효율적 이용을 통한 국민경제 발전의 소임을 묵묵히 실천해나가고 있기 때문이다.

우리나라는 지난 반세기 동안 급격한 산업화와 도시화 과정에서 산업기반조성과 사회간접자본 건설 등 양적팽창에 힘을 기울여 왔다. 이러한 과정 속에서 수도권 인구 집중에 따른 주택 수요는 급격히 증가한 반면 사회 인프라는 이를 충분히 감내하지 못해 많은 사회문제를 발생시켰다. LH는 주택 부족 등 사회문제 해결을 위해 지난 60년 동안 전국 2,050만 가구의 14%인 283만호의 주택을 공급하고, LH가 조성한 택지에 건설된 주택까지 포함하면 전 국민의 30%가 거주하는 터전을 조성하여 오늘날 대한민국 국민 누구나 안심하고 생활하는 행복 삶을 마련하는데 주도적인 역할을 수행하였다.

오늘날 우리 사회는 저출산·고령화, 소득불평등, 일자리 위기로 인해 지금까지와는 다른 새로운 환경변화에 직면하고 있다. 4차 산업혁명의 거대한 흐름은 산업구조

와 고용방식 뿐만 아니라 국토도시 공간 구조와 주거생활방식을 바꾸고 있다. 특히, 코로나19, 포항 지진, 강원 고성 산불 등 경제·사회·환경·문화 전반에 영향을 미치는 각종 사회문제들이 다양화·복잡화되면서 이러한 사회문제를 효과적으로 해결하여 공공의 이익과 공동체 발전을 도모하기 위한 공공기관의 역할과 기능이 더욱 중요시 되고 있다.

LH도 국민의 공기업으로서, 국민 주거생활의 향상과 국민경제의 발전에 이바지 하는 설립목적을 충실히 수행하면서 환경·안전·일자리 등 사회문제 해결에 보다 적극적으로 역할을 수행하여 사회적 가치 실현을 선도하는 ‘플랫폼’ 기업으로의 전환을 준비하고 있다. “국민의 삶터와 일터를 넘어 쉼터와 꿈터가 어우러지는 혁신적인 공간을 만드는 국민의 든든한 동반자”로 LH의 새로운 비전과 역할을 설정하고, 주거복지, 도시재생, 국가균형발전 등 주요사업을 통해 일자리 창출, 사회적 약자 지원, 공동체 활성화 등 다양한 사회적 가치를 지속적으로 창출하여 국민이 체감할 수 있는 성과를 창출하고자 많은 노력을 기울이고 있다.



사장 변창흠

- 소재지 : 경상남도 진주시 충의로 19
- 자본 : 49조 7,376억원
- 매출액 : 20조 5,298억원
- 종업원수 : 9,333명
- 주요 사업 : 주거복지, 주택건설, 도시조성, 균형발전, 도시재생, 해외사업

**추진성과**

구분	2017년	2018년	2019년
사회성과 창출(억원)	52,363	53,357	56,908
고용창출(명)	5,187	10,053	10,103
비정규직 정규직 전환(명)	1,263	1,715	완료
LH 희망상가 공급	21	188	245
사회적 경제조직 육성	51	104	663

- 2019 정부경영평가 2년 연속 A등급 달성
- 2019 대한민국 일자리 유공 표창(대통령 직속 일자리위원회)
- 2019 국가품질경영대회 대통령 표창(사회적 가치 창출 부문)
- 2020 한국에서 가장 존경받는 기업 1위(한국능률협회)

## LH의 사회적 가치체계 구축

LH는 일자리, 인권, 사회적 약자 지원 등 13개 사회적 가치 요소와 주거복지, 도시재생 등 주요사업을 연계하여 사회적 가치 실현을 위한 추진체계를 마련하고, 향후 5년간의 사회적 가치 실천과제를 담은 LH 사회적 가치 종합계획을 수립하여 추진하고 있다.

사회적 가치 종합계획은 사회적 가치 영향평가 제도 신설, 사회적 가치 중심 사업 관리시스템 도입 등 사회적 가치 창출을 위한 국민과의 약속을 담은 중장기 종합계획으로, 계획 수립 단계부터 사회적 경제와 동행포럼, 사회적 경제조직과 집중 면담 등을 통해 국민의 의견을 적극 반영하여 국민이 필요로 하고 체감할 수 있는 지속가능한 성과 창출을 목표로 하였다.

2018년에는 공공부문 최초로 사회적 가치 영향평가 제도를 신설하고, 사내 모든 규정과 제도를 새로이 제정하거나 개정하는 경우 의무적으로 평가를 거치도록 제도화하였다. 일자리·인권 등 13개 사회적 가치 요소별로 체크리스트를 마련하여 불공정 저해요소 등 취약분야를 사전 진단·개선함으로써 사회적 가치 내재화를 통한 자

그림 1. LH 사회적 가치 추진체계



올적 자정시스템 마련을 목적으로 하고 있다.

또한, 일반 시민, 임대주택 입주민 등 다양한 이해관계자로 구성된 ‘LH 국민공감 위원회’를 구성하여, 경영·사업 전 단계에 국민 참여와 소통을 확대하고 국민의 눈높이에 부합하는 정책·사업을 발굴하고자 많은 노력을 기울이고 있다. 대표적으로 신규 주택사업 투자의사결정 시 일자리 창출, 지역사회 파급효과 등 사회적 가치를 반영한 공공성 지표를 새로이 도입하여 기존 수익성 위주의 재무적 평가지표의 한계를 보완하고, 사회적 가치 중심의 사업관리시스템을 마련하여 상대적으로 수익성이 낮아 사업 착수가 어려웠던 임대주택사업도 신규 사업 추진이 가능해져 더 많은 주거취약계층에게 안정적인 주거공간을 제공할 수 있게 되었다.

2019년에는 공공부문 최초로 경영활동을 통해 발생하는 사회적 가치 창출 효과를 계량화하고 측정하여 결과를 산출하는 체계를 마련했다. 주요 사업을 통한 사회적 가치의 창출-측정-평가-환류의 전 과정을 체계화함으로써 지속가능한 사회성과 창출 기반을 마련하고, 타 공공·민간기관으로 성과를 확산하여 우리 사회 전반에 사회적 가치가 확산되는 생태계를 조성하는데 앞장서고 있다. 이러한 노력과 성과는 대외적으로 많은 긍정적 평가를 받아, 2019년 11월 산업통상자원부 국가기술표준원 주최로 개최된 국가품질경영대회에서 사회적 가치 창출 부문 첫 대통령표창 수상기관으로 선정되는 등 명실상부한 공공부문의 대표 사회적 가치 창출 기관으로서 역량과 성과를 인정받았다.

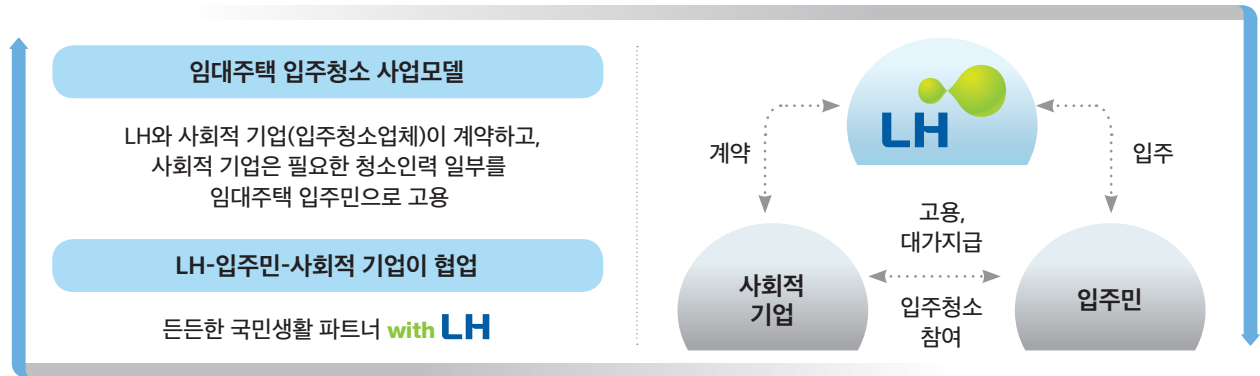
## ● 일자리 창출을 통한 사회적 가치 실현

LH가 추구하는 사회적 가치가 가장 크게 발현된 부분은 일자리 창출이다. 2017년부터 ‘국민들에게 필요한 좋은 일자리를 만든다.’는 모토 하에 “LH Good Job Plan”이라는 일자리 브랜드를 개발하여 지속적으로 좋은 일자리 만들기를 시행하고 있다. 2018년까지 비정규직 2,978명을 정규직으로 전환 완료하고, 2019년에는 공사 창립 이래 최대 규모의 신입사원(826여명)과 청년인턴(898명)을 채용하는 등 ‘비정규직 제로’와 ‘청년 일자리 확대’에 앞장섰다. 아울러, 직접고용 외에도 주거복지·도시재생 등 고유 사업을 활용한 일자리 창출에도 힘쓰고 있다.

### ●● 사례1) 주거복지플랫폼을 활용한 일자리 창출

LH는 2019년말 현재, 120만호의 임대주택을 운영하고 있다, 이를 활용하여 고용취약계층의 맞춤형 일자리를 확대하고, 주거생활서비스, 공유경제 활성화, 업무 위탁 등을 통해 민간 일자리를 창출하고 있다. 고용취약계층 지원으로는 돌봄사원 채용, 매입임대 홀몸어르신 살피미 채용, 임대주택 실태조사 확대, 매입임대 매입도우미와 전세임대 주택물색도우미 채용 등을 추진하고 있다. LH 돌봄사원은 만 60세 이상

그림 2. LH 사회적 가치 추진체계



장년층을 채용해 LH 임대주택에서 주택관리 보조, 가사대행 서비스 등의 업무를 수행하는 대표적인 시니어 일자리 창출사업으로 현재까지 1만명이 넘는 장년층에게 경제적 도움과 사회생활을 통한 성취감을 제공하였다.

2018년에는 고용 사각지대에 놓인 장년 장애인의 일자리 문제 해결과 날로 증가하는 무연고 어르신들의 고독사 방지를 위해, LH에서 채용한 장년 장애인들이 매일 임대주택에 거주하는 홀몸 어르신들에게 돌봄 서비스를 제공하는 ‘매일임대 홀몸 어르신 살피미’를 새로이 도입하였다. 작년까지 총 101명의 장년장애인을 채용하여 약 4천여명의 어르신들에게 돌봄서비스를 제공하는 등 공공기관의 대표적인 착한 일자리 모델로 평가받아 2018년에는 기획재정부 주관 공공기관 혁신 우수사례로 선정되기도 하였다.

그 외에도, 사회문제 해결과 고용창출에 적극 앞장서고 있는 사회적 경제 조직을 육성하고자 사회적 기업과의 협업사업도 확대해나가고 있다. 그동안 민간 영리기업에서 수행하던 임대주택 입주청소 업무를 36개의 사회적 기업에 위탁하는 시범사업을 추진하여 임대주택 입주민 일자리 창출에 기여하고, 임대주택 아동급식 및 입주점검 하자관리업무 위탁 등을 통해 매년 2천 2백여명에 달하는 일자리를 신규로 창출하고 있다.

●● 사례2) 도시재생사업을 통한 일자리 창출

LH는 도시재생 사업을 통해 사람들이 떠나며 쇠퇴한 도심 내 빈 공간들을 창업공간으로 탈바꿈시켜 구도심 활성화와 일자리 창출을 함께 해결해 나가고 있다. 정부 제1호 경제기반형 도시재생 뉴딜사업으로 선정된 통영 폐조선소 도시재생사업이 대표적 사례로, 조선업 침체로 기능을 상실한 폐조선소 부지를 매입하여 상업·문화예술·관

그림 3. 통영 도시재생뉴딜사업



통영 폐조선소 현황

개발 이후

광·연구개발 플랫폼이 어우러진 세계적인 수변도시로 조성할 계획으로 제2의 말뚝을 꿈꾸며 사업 추진에 박차를 가하고 있다.

특히, 조선업 침체로 실직한 지역 주민의 일자리 문제를 해결하고 시급한 지역경제를 회복하고자 기존 조선소 건물을 리모델링하여 공공창업지원공간 ‘통영 리스타트 플랫폼’을 지난 12월에 개소하고, 18개 창업기업에게 창업공간과 교육 프로그램을 제공하고 있다. LH는 통영을 포함한 전국 40여 곳의 도심 내 유휴공간을 창업·주거·상업·공공서비스 등을 제공하는 복합 혁신거점(도시재생 어울림센터)으로 조성하여 일자리 창출과 지역상권 활성화, 청년층 주거안정을 위해 적극적으로 역할을 확대해 나가고 있다.

그림 4. 통영 리스타트 플랫폼



통영 리스타트 플랫폼 개소식

플랫폼 전경



전시공간

창업 LAB

미디어실

그림 5. 캠퍼스 혁신파크-한양대학교



● 사례3) 지역균형사업을 통한 일자리 창출

LH는 창업생태계 조성 및 혁신창업 지원을 위해 판교2벨리를 조성하고, 기업지원허브, 기업성장센터 등에 342개 기업이 안정적으로 성장할 수 있는 창업공간과 지원 프로그램을 제공하였다. 판교의 성공모델은 인천·대구·순천 등 전국의 도시첨단산업단지로서 확산하여 지역균형발전을 위한 혁신성장거점으로 조성하고, 지자체·대학 등과 연계한 캠퍼스 혁신파크 등 신규 사업모델 개발로도 확대되고 있다. 캠퍼스 혁신파크는 대학의 유휴 부지를 활용해 조성되는 도시첨단산업단지로서, 청년에게는 취업·창업의 기회를, 기업에는 대학이 보유한 우수한 인프라 활용을, 대학에는 일자리 창출을 제공하는 혁신공간을 의미한다. 캠퍼스 혁신파크에는 기업 입주시설, 창업 지원시설, 복지·편의시설 등이 복합 개발되어, 입주기업은 대학의 산학협력 프로그램을 종합적으로 지원받을 수 있으며, 메이커스페이스, 엑셀러레이터 유치 등 창업 지원과 대학기술사업화 펀드 등도 지원받을 수 있다. LH는 캠퍼스 혁신파크 시범사업을 통해 도심 내에 청년이 선호하는 첨단산업 일자리를 1만 5천개 창출하고, 전국적으로 사업모델을 확산하여 향후 5년간 12~20개 대학으로 확대 추진할 계획이다.

● 사례4) 다양한 계층의 창업지원

청년, 중년, 어르신 등 생애주기별 창업 지원을 위해 LH 희망상가, 소셜벤처, 스마트도시 혁신기업 양성, 공간정보 활용 창업 공모전 등 다양한 창업 지원사업을 추진하고 있다.

LH희망상가는 청년과 경력단절여성, 사회적 기업, 영세소상공인에게 단지 내 상가를 시세 이하로 장기간 임대해 주는 제도이다. 높은 임대료로 갈 곳을 잃은 자영업자와 창업에 도전하고 싶어도 방법을 몰라서 도전을 주저하는 청년층과 경력단절여

그림 6. 다양한 계층의 창업지원사업



LH 희망상가

소셜벤처 지원사업

Jump Up 5060

성에게 창업 교육 및 성장지원을 위한 다양한 맞춤형 프로그램을 무상으로 제공해 창업공간 제공 뿐만 아니라 안정적인 성장단계로 진입할 수 있는 토대도 지원하여 일자리 창출 및 동지 내몰림 현상 해소에 노력하고 있다.

소셜벤처는 좋은 창업아이템을 가지고 있음에도 불구하고, 창업자금이나 전문지식이 부족하여 창업에 어려움을 겪고 있는 청년과 중년층에게 창업자금·교육·컨설팅을 지원하는 사업이다. 2015년부터 시작해 현재까지 96개팀, 361명의 청년 창업가를 발굴·지원했다. 특히, 2019년부터는 신<sup>新</sup>중년을 대상으로 한 ‘Jump-Up 5060’ 사업을 신규 도입하며 지원대상을 확대하고 25개팀을 선정하여 지원하고 있다. 일자리 창출을 위한 LH의 다양한 노력과 성과들은 2017년 일자리 콘테스트 기획재정부 장관상, 2018년 대한민국 일자리 으뜸기업 선정, 2018~2019년 2년 연속 일자리 유공 표창 등을 수상함으로써 대외적으로도 많은 인정을 받았다.

● 동반성장을 통한 사회적 가치 실현

● 사례1) 중소기업·소상공인과의 동반성장

LH는 맞춤형 기업성장 프로그램을 통해 중소 협력기업과 지속적인 동반성장을 추진하고 있다. 중소기업 및 협력사에게 저리로 기업운영자금을 지원하는 ‘동반성장 협력대출’, 스마트공장 구축업체 지원을 위한 ‘스마트공장 보급 확산사업’, 기업 핵심인력 장기재직을 지원하는 ‘내일채움공제’ 등 다양한 금융지원사업과 함께, 중소기업 근로자 전용주택, 지역전략 산업지원주택 등 임대주택 공급을 확대하고, LH 협력기업 채용박람회 등을 통한 고용지원 등 다양한 동반성장 프로그램을 운영하고 있다.

특히, 납품실적, 기술입증의 한계로 판로개척에 어려움을 겪고 있는 중소기업을 지원하고자, 도공, 코레일 등 10개 SOC 공공기관과 함께 통합기술마켓 플랫폼을 구축하여 운영하고 있다. 통합기술마켓은 중소기업이 신기술·제품을 공공기관에 제안



그림 7. SOC 공공기관 통합기술마켓



통합기술마켓 개통식



통합기술마켓 홈페이지 화면

하고 수요자인 공공기관은 이를 쉽게 확인할 수 있는 일원화된 창구로 LH의 제안으로 10개 공공기관이 협의체를 구성하여 지난해 6월부터 통합 서비스를 제공하고 있다. 현재까지 통합기술마켓 플랫폼을 통해 175건의 중소기업 기술을 홍보하고, 최근 3년간 구매실적의 197%에 달하는 총 504억원의 구매실적을 달성하여 중소기업의 신기술 개발과 성장에 많은 도움이 되고 있다.

● 사례2) 상생의 건설 환경 조성 등 공정거래 모델 마련

최근 건설업계의 가장 큰 화두는 적정공사비다. 부족한 공사비로 인해 저가·불법 다단계 하도급이 늘어나면 부실시공과 임금체불 등의 문제를 유발하고 내국인 일자리도 줄어들 수밖에 없다. LH는 국내 최대 건설공기업으로서 적정공사비 지급을 위한 자체 로드맵을 수립하고 ‘제 값 주고 제대로 일하는 상생의 건설 환경’ 조성에 앞장서고 있다.

구체적으로 협력업체 적정임금 보장을 위한 선진발주제도를 확산 중에 있다. 2018년 300억원 이상 사업에 적용된 적정임금제를 100억 이상 공사로 확대하고, 노무비는 투찰률 적용단가에서 시중노임단가 이상으로, 노임계약방식도 포괄임금계약서에서 표준근로계약서로 변경했다. 그 결과 평균낙찰률이 3%~5%로 확대되고, 근로자 임금도 16%~21% 상승하는 효과를 거두었다. 또한, 공공기관 최초로 100억원 이상 공사에 대해 간이형 종합심사낙찰제를, 100억~300억원 규모의 중소공사에 대해서는 가격, 기술력을 균형 평가하는 낙찰제도를 도입하여 중소기업의 기술력 확보에도 기여했다. 이외에도 대량구매자재 단가 산정 시 기존 최저가격에서 시장가격을 적용하는 자재단가 현실화, 공기연장 시 간접비를 인정하여 하수급인의 재무 부담을 경감시켜 주는 등 공사비 지급기준 개선도 시행했다.

LH는 하도급 감사관을 두고 협력업체의 공정 거래를 적극 유도하고, LH가 추진하는 다양한 제도를 일선현장 근로자에게 빠르고 효과적으로 전달하여 건설근로자의 권익을 보호하는 ‘근로자-발주자 간 직접 소통플랫폼’을 운영하고 있다. 이는 건설근로자 처우개선을 위한 다양한 정보를 근로자에게 직접 전달함으로써 정보 공유에 노력 중이다.

무엇보다 건설근로자가 정당하게 대우받으려면 숙련기능인이 존중받고, 건설현장 일자리가 청년층에게 선호하는 일자리로 자리 잡도록 해야 한다는 신념으로 ‘건설품질명장제’를 확대 시행하고 ‘건설기능인 등급제’를 도입하였다. 건설품질명장제는 경력·기술 등을 종합평가하여 선발한 명장<sup>※</sup>이 시공 현장의 품질관리와 후배 기능인들의 교육·평가 등을 수행하도록 하는 제도로써, 2017년도 8개 공구에서 시범사업을 시작해 2019년도에는 35개 공구, 2만 8천 세대 시공현장으로 확대하였다. 또한, 건설품질명장이 현장기능인의 작업과정과 결과물을 직접 평가하는 ‘기능인 등급제’ 사업을 추진하여, 건설기능인 역량평가의 기반을 마련하였다. 건설근로자가 정당하게 대우 받으며 상생할 수 있는 제도와 환경을 지속적으로 구축하여, 일자리 창출효과가 큰 건설부문에서 더 좋은 일자리가 창출되도록 끊임없는 노력을 기울이고 있다.

이런 노력의 결과 산업기술진흥 유공(인증신제품 구매) 우수기관 대통령 표창, 공공구매 촉진대회 ‘국무총리 기관 표창’을 수상함으로써 2018년에 이어 2년 연속 공공구매 유공기관으로 선정되었다.

●  
**안전한 근로 및  
 주거환경 조성을 통한  
 사회적 가치 실현**

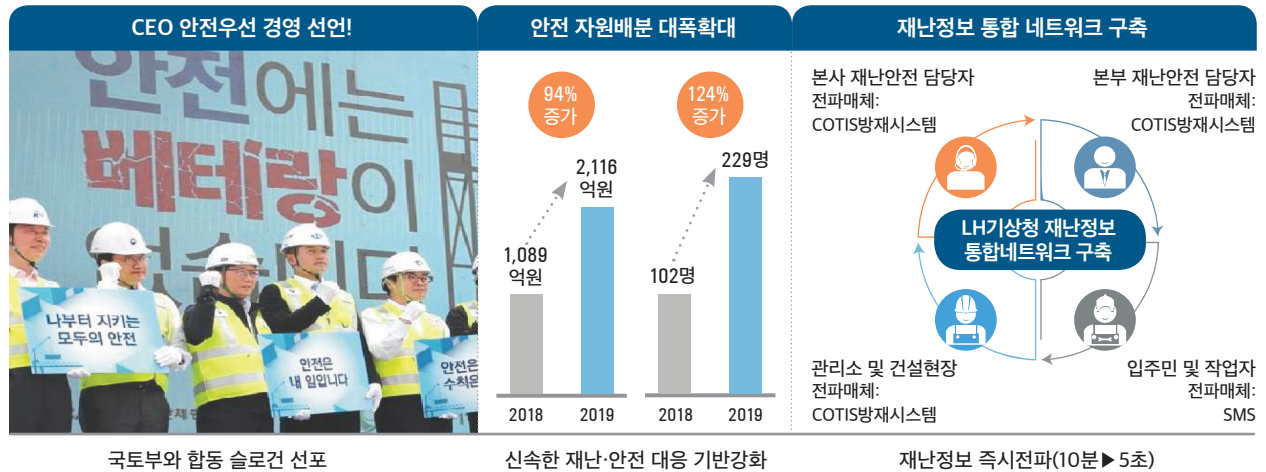
●● 사례1) 안전 경영 대폭 강화

LH는 무엇보다 국민 생명과 관련된 가장 중요한 사회적 가치인 안전을 위해 ‘사람이 먼저인 더 안전한 LH’를 만들기 위해 CEO 직속 전담조직으로 안전기획실과 지역본부장 직속으로 안전기획단을 신설하고 건설현장 안전 관리와 공동주택 안전 강화를 위해 전사적 노력을 기울이고 있다.

안전한 근로환경을 조성하고자 건설문화혁신센터를 운영하여 건설현장 안전 개선의견을 수렴하고 드론을 활용한 안전관리 강화, 폭염 등 이상기후 대비 예방대책을 마련하는 등 산업재해 안전관리에 만전을 기하였다. 또한, 재난안전관리비용 증액을 통한 선제적 안전관리를 강화하고, 재난안전로드맵을 수립하여 근로자 산업 안전을 위한 획기적 안전사고 줄이기 등 지속적이고 체계적인 재난안전관리체계를 구축하였다.

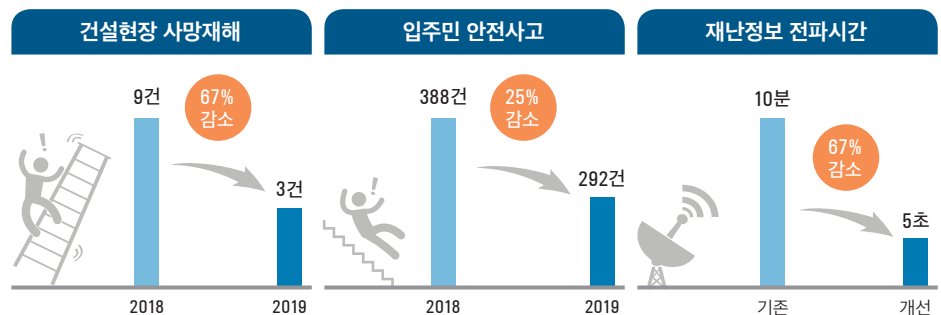
또한, 반복적 안전사고를 없애기 위해 최근 5년간 사망사고를 전수 분석하여 7대 유형 20개 위협공종을 분류하고 근로자가 쉽게 이해할 수 있는 안전도면을 제작하여 안전교육을 실시하는 등 사람을 최우선으로 하는 생명 중심 안전활동을 수행했

그림 8. 안전 최우선 경영



다. 특히 고소작업·굴착공사 등 5대 위험공사에 대해서는 작업허가제를 도입했다. 위험공사에 대해 작업허가를 신청하면 작업여건, 위험성평가, 안전조치 확인, 근로자 안전교육을 실시한 후 작업 허가를 해주는 제도로 작년 4,434건에 대해 작업허가제를 실시하여 작업허가제 대상공종의 산업재해 중대사고 Zero 달성 및 건설현장 사망재해는 67%(9명 → 3명)으로 감소했다. 뿐만 아니라, LH는 근로자가 불안정한 작업환경을 신고하는 Safety Call 제도를 도입하여 1일내 작업환경 개선 비율이 97% 육박하는 등 작업환경 즉각 개선으로 현장안정성이 크게 향상되었다.

그림 9. 안전경영 성과



● 사례2) 지진과 산불 등 국가적 재난 지원

국가적 재난에 대한 지원도 지속하고 있다. 2017년 포항 지역에 발생한 지진 재난 시, 신속한 대응체계를 마련하여 관내 임대주택 160채를 이재민들에게 임시 거처로 제공하는 등 지진 피해 복구를 지원하였다. 2019년에 발생한 고성·속초 지역의 산불재

그림 10. 고성·속초 산불재난 지원



LH 교육연수시설 임시 숙소 제공

마을공동체주택 제공

난상황에서도 긴급 주거 지원방안을 마련하여 속초에 위치한 LH의 교육연수시설을 임시 숙소로 제공하고, 산불로 피해를 입으신 이재민들에게는 무상으로 마을공동체 주택을 제공하는 등 국가재난상황 발생 시 안전한 주거를 책임지고 있다.

과학적 재난관리를 위해 GIS 기반 재난지도시스템도 구축했다. LH의 건설현장 400여개, 임대주택 120만호 등 전국에 산재되어 있는 현장에서 발생할 수 있는 영향을 한번에 확인하기 위해 재난영향 시설물을 GIS 기반으로 지도화하고 기상청 재난 정보와 실시간으로 연계했다. 그 결과 현장 및 자산의 재난영향권역 분석시간을 10분에서 5초 이내로 단축할 수 있었고, 60년만의 최다 태풍에도 자연재난 인명피해 Zero 라는 재난안전 분야의 획기적인 성과를 창출했다.

이러한 LH의 안전 중심 경영이 성과를 발휘하여 건설현장 중대재해가 대폭 감소하고, 고령자 등 안전약자 환산재해비율도 감소하였다. LH 안전경영 성과는 대외적으로도 인정받아 2019년 행정안전부 주관 안전정책 유공 대통령 표창을 수상하기도 했다.

● 사례3) 임대주택 입주민의 생명과 안전을 보호하는 안심주택 만들기

화재·지진 등 각종 재난재해로 인한 인명사고 예방을 위해 공동주택의 안전 강화를

그림 11. LH 안심주택 만들기 로드맵



통한 안심주택 구현에도 많은 노력을 기울이고 있다. 2022년까지 1천 6백억원을 투입하여 화재에 취약한 매입임대주택의 외벽 드라이비트 소재를 전면 교체하고, 자동소화장치 설치, 분말소화기 비치 등을 통한 초기 대응을 강화하는 한편, 공용부 CCTV 설치, 가스타이머록 설치 등으로 화재 발생을 사전에 원천적으로 예방하는 조치를 마련하였다. 또한, 필로티 주택의 내진성능을 강화하여 지진 피해 예방을 위한 선제적 대응조치를 마련하고, 미세먼지 및 방사성 물질 저감을 위한 안전기준을 강화하는 등 각종 재난·재해로부터 안심하고 생활할 수 있는 안심주택 구현에 앞장서고 있다. LH는 2024년까지 매입임대주택을 포함한 총 54만호의 안심주택을 조성하고 민간주택으로 성과를 확산하여 365일 안전한 안심아파트, 국민생명을 지키는 안전복지를 실현할 계획이다.

또한, 홀몸 어르신들이 안심하고 생활할 수 있는 주거생활공간을 제공하기 위해 인공지능 스피커를 통해 생활정보, 말벗 서비스, 긴급상황 출동 등의 서비스를 제공하고 있다. LH 영구임대주택을 대상으로 시범사업 중인 노인돌봄서비스는 민간기업과 협업하여 홀몸 어르신 세대에 인공지능 AI 스피커를 보급하고, LH에서 채용한 돌봄사원이 주기적으로 케어 서비스를 제공함으로써 24시간 안전하고 건강하게 생활할 수 있는 노인돌봄서비스를 제공하고 있다.

그림 12. 인공지능 노인돌봄서비스



## LH 사회적 가치 추진 성과와 미래

### ●● 지난 10년간의 추진성과

LH는 그동안 사회적 가치 실현을 위해 CEO 직속 전담조직을 신설하고 사회적 가치 실현 종합계획을 수립하여 일자리 창출, 지역경제 활성화, 사회적 약자 보호, 공동체 복원 등 사회적 가치 실현을 위한 다양한 노력을 경주하였다.

지난 10년간 총 63만호의 임대주택을 건설하고, 관리물량도 51만호에서 120만

그림 13.  
LH 창립 10주년 기념행사 및  
대토론회



호로 두 배 이상 확대하면서 임대주택을 단순한 임대자산이 아닌 사회적 가치 실현을 위한 행복플랫폼으로 활용하여 일자리 제공, 육아·노인 돌봄 등 신규 주거생활서비스를 도입하고, 전국 71곳에 마이홈 센터를 확충하여 공공주택의 양적확대를 넘어 주거취약계층의 삶의 질을 향상시키는 사회적 약자 지원에 적극적으로 역할을 수행하였다.

또한, 전국 49개 지구, 44만호의 규모의 신규 택지를 발굴하여 위례·동탄 등 11개 2기 신도시를 포함한 전국에 145개 도시를 조성하여 국민에게 든든한 삶의 터전을 제공하는 한편, 9곳의 혁신도시 사업과 20곳의 산업단지 개발을 통해 7만 4천여 개의 소중한 일자리를 마련하는 등 국가적 고용위기 해소에도 기여하였다.

한편으로는 노사 화합을 통해 2,978명의 대규모 비정규직을 정규직으로 성공적으로 전환하고 승진·평가 및 보수체계 개편을 통해 노동권이 존중받는 차별 없는 일터환경 조성에 앞장서고, 신입사원 채용 확대, 돌봄사원, 소셜벤처 지원 등으로 최근 3년간 3만여 명에 달하는 신규 일자리를 창출하였다.

그 외에도 인권경영 실행을 위해 LH 인권센터, LH 인권자문단, 갑질피해신고지원센터 등 전담기구를 신설하고, 인권보호 및 인권침해 구제절차 확대, 인권영향평가제도 도입 등 인권보호를 위한 조직문화를 조성하는 등 사회적 약자 지원, 일자리 창출, 인권 보호 등 사회적 가치 13개 요소 전반에 대해 적극적으로 역할을 확대하였다.

●● 향후 10년 미래 청사진

그간의 노력과 성과들이 사회적 가치 실현의 기반을 마련하기 위한 것이었다면, 앞으로의 과제는 LH의 모든 사업부문에 사회적 가치를 내재화하고 국민이 변화를 체감할 수 있는 성과를 지속적으로 창출하는 것이라 할 수 있다.

LH는 지난 해 10월, 창립 10주년을 맞이하여 사회·경제·기술 환경의 변화와 국민의 높아진 기대에 부응하기 위해 CEO(변창흠)의 경영방침을 적극 반영하여 ‘더 나은 삶, 더 나은 내일 함께 만드는 LH’를 새로운 슬로건으로 설정하고, “주거복지·도시재생·지역개발 등 다양한 사업들을 융·복합한 창의적 사업모형을 개발하고 이를 지자체·민간기업·전문가 등과 연계하여 사회적 가치를 실행시키는 플랫폼 기업으로 거듭 나겠다”는 새로운 10년을 준비하는 청사진을 제시하였다. 이를 위해 LH는 크게 네 개의 중점과제를 선정하여 사회적 가치 실현을 위한 노력을 지속적으로 확대해 나갈 계획이다.

첫째, 국민 누구나 안심하고 생활할 수 있도록 임대주택 공급과 주거급여서비스를 확대하여 2030년까지 전국 365만 가구에 주거복지서비스를 제공하는 국민 주거권을 보장할 계획이다. 쪽방·고시원 등 비주택에 거주하는 주거취약계층에게 더 나은 삶의 터전을 제공하고, 보육·돌봄·의료 등 다양한 주거생활서비스를 확충하여 생애주기별·소득수준별 맞춤형 주거복지를 제공하고자 한다.

둘째, 노후 도심과 낙후 지역 주민들의 삶을 근본적으로 변화시키고 지역공동체가 활성화 되도록 전국 200곳 이상의 도시재생뉴딜사업에 참여하여 지역균형발전에 앞장서고자 한다. 주거복지·도시정비·생활 SOC 등과 연계한 실행력 있는 도시재생모형을 마련하여 일자리가 창출되고 지역경제가 다시 살아나는 지역혁신성장의 거점으로 육성할 계획이다.

셋째, 국민의 더 높아진 기대에 부응하고, 기후변화·미세먼지 대응 등 사회적 책임에 적극적으로 역할을 수행하고자 글로벌 기준에 부합하는 사회적 가치 실천 목표와 과제를 수립하여 이행할 계획이다. 유엔에서 정한 지속가능발전목표 SDGs와 연계하여 사회적 가치 실현을 위한 중장기 비전을 도출해 경영에 내재화함으로써 인류 보편적 사회문제 해결에 기여하는 글로벌 기업으로의 도약을 목표로 하고 있다.

마지막으로, 공공부문 최대의 발주기관이자 국민 경제 발전에 지대한 영향을 미치는 공공기관으로서 공공의 이익과 공동체 발전을 위해 보다 더 주도적으로 역할을 확대하고자 한다. 국내 중소기업과 함께하는 해외시장 동반진출 플랫폼을 구축하여 국내기업의 일자리 창출과 동반성장을 지원하고, 사회적 경제 조직 등 다양한 이해관계자가 참여하는 협력사업 모델을 발굴하여 사회적 가치 성과를 민간부문으로 지속적으로 확산시켜 나갈 계획이다.

그동안은 LH의 주요사업들을 통해 ‘더 많이’, ‘더 빨리’, ‘직접적’으로 사회적 가치를 실현하는 데 역점을 두었다면, 앞으로는 다양한 경제 주체들과 협력·연대하여 ‘새롭게’, ‘맞춤형’으로 ‘함께’ 사회적 가치를 실현하여 더 나은 미래, 더 밝은 미래를 만들어 가는 데 앞장설 계획이다. 🍎

01

지역민과  
'더불어 함께'  
발전하는  
포스코케미칼

02

코로나19를  
극복하기 위한  
포스코 그룹의  
동심동덕







# 지역민과 ‘더불어 함께’ 발전하는 포스코케미칼

기업시민연구소

66 현재는 직원들이 기업시민 구성원으로서 적극적으로 기업시민 경영이념 실천 아이디어를 발굴하고, 함께 토론도 하면서 '1인 1실천'을 위해 노력하고 있습니다. 직원들의 기업시민 실천활동이 거창하고 무언가 새로운 것을 추가하는 것이 아니라, 일상 업무와 생활에서도 자발적으로 참여하는 수준으로 체질화되고 있다고 보여집니다.99

## 포스코케미칼 기업시민활동 인터뷰

포스코는 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’을 추구하며, 기업활동 전반에서 모든 이해당사자와 더불어 공생의 가치를 창출하기 위해 많은 노력을 펼치고 있다. 이에 포스코케미칼에서도 기업시민 경영이념을 선제적으로 내재화하여, 업무와 일상생활에서 배려와 나눔의식을 기반으로 지역사회가 직면한 문제를 해결하고, 보다 나은 사회를 만드는데 자발적으로 참여하고 있다.

포스코케미칼은 1963년 철강사업의 파트너로 내화물의 생산과 축로·정비 사업을 시작으로, 2008년부터는 제철소에 생석회를 공급하고 화성공정을 운영하여 콜타르·조경유를 판매하는 등 석탄화학 및 탄소소재 원료분야로 사업을 확장해왔다. 최근에는 제2의 반도체 산업이라 불리는 이차전지 양·음극재 소재사업에 매진하는 등 포스코그룹의 화학·에너지 소재 전문회사로 성장하고 있다. 포스코케미칼은 회사사업뿐만 아니라, 지역민과 더불어 함께 발전하기 위하여 기업시민 활동을 펼치고 있는데, 이에 대한 자세한 이야기는 포스코케미칼 기업시민사무국의 ‘임정호 리더’와 ‘정동민 과장’에게 들을 수 있었다.

**Business :**  
**6대 Signature**  
**동반·혁신 성장**  
**프로그램**

**Q.** 포스코케미칼에서는 기업시민 경영이념을 선제적으로 내재화하여 Business, Society, People 분야별로 여러 실천활동을 추진하고 있다고 들었습니다. 먼저 Business 분야에서 어떠한 기업시민 활동을 실천하고 있는지 들을 수 있을까요?

**A.** 저희 포스코케미칼은 Business 분야에서 다양한 이해관계자와 공생가치 창출을 통한 지속가능경영을 위해 ① 공정거래 ②혁신과동반성장 ③지역상생 분야 3대 축을 기반으로 협력사 등과 함께 성장할 수 있는 ‘6대 signature 동반·혁신 성장 프로그램’을 운영하고 있습니다.

**Q.** 포스코케미칼에서 최근 화두로 떠오르고 있는 협력사와의 상생과 동반성장을 위하여 6대 signature 동반성장 프로그램을 운영하고 있다고 하셨는데요. 구체적인 사례와 이를 통해 포스코케미칼에서 어떤 효과를 얻었나요?

**A.** 저희 6대 Signature 프로그램 중 개방형소싱, 제값제때주기, 성과공유제 등은 포스코의 동반성장 프로그램과 맥을 같이하고 있으며, 저희 포스코케미칼만의 대표적 특화 프로그램을 소개해 드리면, 먼저 국내 유일하게 당사가 보유하고 있는 축로 직업훈련원을 활용하여, 상생형 축로 기능인 양성 프로그램 운영입니다. 이 프로그램을 통해 축로분야 기능인양성으로 청년실업 해소에 기여함과 동시에, 갈수록 심해지는 축로기능인 부족문제 해소와 품질향상을 통해 축로업계 공생가치를 구현할 예정입니다.

다음은 국내 중소기업과 공동기술개발을 통한 기술독립 활동 프로그램입니다. 작년에 일본의 반도체소재 등 수출규제 사례에서 경험했듯이 저희가 영위하고 있는 이



차전지소재사업에서는 소재·부품·장비의 국산화가 매우 시급한 과제라 할 수 있습니다. 국내 우수중소업체들과 지속적 협업을 통한 국산화로 당사는 안정적 조달과 원가 경쟁력 제고에 기여하고 중소기업에게는 새로운 사업기회를 창출하는 Win-Win의 기업문화를 만들어 갈 예정입니다.

**Society :**  
**푸른꿈 환경학교,**  
**푸른꿈 장학금**

**Q.** Society 분야에서 어떠한 기업시민 활동을 실천하고 있습니까?

**A.** Society 분야에서 기업시민 경영이념 실천을 위한 대표사업으로는 '푸른꿈 환경학교', '푸른꿈 장학금'이 있습니다. 우선, 푸른꿈 환경학교는 포스코케미칼의 에너지 소재 업\*의 특성과 연계한 환경·과학 교육 프로그램으로, 미래 세대 아이들에게 친 환경 에너지의 필요성과 환경을 생각하는 소비자로 성장 할 수 있도록 교육을 진행하고 있으며, 상대적으로 교육 기회가 적은 지역의 소외 계층 초등학생들을 대상으로 교육을 실시하여, 누구에게나 균등한 교육 참여의 기회를 제공하기 위해 노력하고 있습니다. 또한, 푸른꿈 장학금은 지역의 청소년들에게 학습 및 자기개발 목적의 장학금 지원, 학습 멘토링을 프로그램을 운영하여, 꿈과 가능성이 있는 지역의 청소년들이 어려운 가정환경 때문에 자신의 꿈을 포기하지 않고 건강하게 성장할 수 있도록 정서적, 경제적 지원을 하고 있습니다.

**Q.** 포스코케미칼에서는 지난 2018년부터 환경 피해 최소화를 위한 환경경영 전략을 체계화하였다고 들었는데요. 뿐만 아니라, 이러한 업의 특성을 살린 '푸른꿈 환경학교' 운영하면서 지속가능한 발전과 지역사회에 많은 기여를 하고 있다는 점이 참 인상적입니다. 그렇다면



이 활동이 귀사에 미친 영향이라든지 파급효과에 대해 더 자세히 말씀해 주실 수 있을까요?

**A.** 푸른꿈 환경학교와 푸른꿈 환경학교는 기금의 조성에서 부터, 운영의 전 과정에 직원들의 참여가 이뤄지고 있습니다. 푸른꿈 장학금은 장학생의 추천·심의·선발과정에서 직원들의 의사가 반영되도록 설계되어 있으며, 푸른꿈 환경학교는 회사의 엔지니어와 연구원들이 캠프에 직업 멘토로 참여하여 아이들이 학습내용을 효과적으로 습득하고 적용할 수 있도록 도와주고 있습니다. 이렇게, 직원들이 회사가 운영하는 대표사회공헌 활동에 직간접적으로 참여함으로써 회사는 기업시민, 직원은 기업시민의 구성원이라는 포스코그룹의 기업시민 경영이념을 문화화, 체질화 시켜나가고 있습니다.

또한, 해당 사업들은 2013년부터 시작해서 푸른꿈 환경학교는 약 800명의 수료생, 푸른꿈 장학금은 약 170명의 장학생에게 혜택이 돌아갔습니다. 단발적인 혜택이 아닌, 연속성을 가진 사업으로 지속적으로 꾸준히 실시한 결과 지역사회의 해당 사업에 대한 요구도 지속적으로 증가하고 있으며 포스코케미칼의 대표사업으로 인식됨에 따라 기업의 이미지에도 긍정적인 영향을 주고 있습니다.

●  
**People :**  
**인재육성 및**  
**일하기 좋은 환경 조성**

**Q.** People 부분에서는 어떠한 기업시민 활동을 실천하고 있는가요?

**A.** People 분야에서는 기업시민 경영이념을 하나의 회사 문화로 정착시키고, 직원들이 가장 일하고 싶은 직장으로 만드는 것에 중점을 두고 있습니다. 특히, 학습하는 조직 문화를 조성하여 업무와 자기개발의 두 마리 토끼를 잡을 수 있도록 지원하고 있



는데요. 산업안전기사 자격증 등 직무 관련 전문 사내 강의를 개설하여 지식근로자를 양성하는 동시에 현장의 안전을 강화하고 있습니다.

그외, 임직원의 업무몰입, 워라벨 향상을 위해 사내어린이집운영과 인문학교육 등을 통해 임직원들의 신체적, 심리적, 생활 안정을 더욱 강화해 나가고자 합니다.

●  
기업시민 경영  
선포 후 달라진 점

**Q.** 지금까지 말씀해주신 기업시민 실천활동들이 기업시민 경영을 선포하기 전부터 있었는지, 아니면 이전부터 해왔던 활동인데 경영이념 선포 후 달라진 점이 있는지 궁금합니다.

**A.** 저희는 기업시민 경영 선포 전에도 다양한 사회공헌사업을 진행해왔습니다. 다만, 이전에는 회사의 경영활동으로 발생한 수익의 일부를 사회에 환원하는 즉, 일방향 지원의 개념으로 운영했었습니다. 예를 들면, 지역복지시설이나 지정단체에 일시적인 기부금, 연말연시나 명절 등 해당 시즌을 고려한 이벤트성의 기부금출현 등의 형식으로 활동 해왔습니다. 하지만 기업시민 경영이념을 사회공헌활동에 반영 하면서 부터는 지속가능한 공생 가치를 만들 수 있는 사회공헌사업을 발굴하고 추진하기 위해 노력했습니다.

대표적인 사례가 바로 지역사회의 사회적 경제기업인 청림동 세탁소커피\*에 대한 운영 지원입니다. 세탁소커피 지원사업은 포항 본사가 위치한 청림동에 거주중인 장애인, 다문화 가정 등의 취약 계층에게 취업의 기회를 제공하고, 낙후되어 있는 지역 상권 활성화를 통한 도시재생, 그리고 연오랑 세오녀 둘레길과 연계한 지역의 문화 공간을 제공하기 위해서 시작되었습니다. 2018년 개업 이후로 꾸준히 매출도 증가하고 있고, 점차 지역의 명소로 자리잡아가고 있습니다.





## 청림동 세탁소커피

### 세탁소커피는?

“세탁소커피는 포스코케미칼이 지원하는 사회경제기업으로 장애인, 다문화 가정 등 취약계층에게 바리스타 교육을 실시하여 취업의 기회를 제공하는 것은 물론, 지역상권 활성화에 기여하고 있습니다.”

### 세탁소커피는 원래 세탁소였나요?

“포항나눔지역자활센터에서 청림동 지역도시재생을 염두에 두고 다양한 사업을 모색하던 중에, 지역사회와 공생가치 창출을 고민중이었던 포스코케미칼의 제안에 따라 청림동 ‘세탁소커피’를 기획하게 되었고, 지역의 노후화된 세탁소를 리모델링하여 청림동을 대표하는 커피숍으로 운영하게 되었습니다.”

### 포스코케미칼의 지원은?

“포스코케미칼에서는 3년에 걸쳐, 전문가인건비, 사업개발비, 운영비 등으로 1억을 지원하고 있으며, 직원 및 지역사회 홍보, 그룹사 케이터링 서비스 연결, 회사 방문자 답례품 제공 등, 세탁소 커피의 매출 증대를 위한 판로 확보에도 많은 지원을 해주고 있습니다.”

### 수익금의 활용은?

“세탁소커피의 수익금은 근무자들의 창업을 지원하기 위한 ‘창업자금 적립’, ‘자산형성을 위한 지원금’, 그리고 ‘근로 엔센티브’ 등으로 사용하고 있습니다. 세탁소커피 근무자는 전원 저소득층에 속하기 때문에, 수익금 전액이 저소득층의 지속 가능한 일자리를 마련하기 위해 사용된다고 할 수 있습니다.”

- 세탁소 커피 ‘이정은 바리스타’와의 인터뷰 中



**Q.** 취약계층에게 단순 지원뿐만 아니라, 그들의 근본적인 자립을 지원하는 성공 사례라고 볼 수 있겠네요.

**A.** 네. 맞습니다. 취약계층에 대한 단순한 금전적인 지원을 넘어서, 그들이 일할 수 있는 공간을 제공해주고, 자신들의 노동을 통한 고정적인 급여를 지급받으면서 성취감도 느끼고 자활을 위한 근본적인 토대를 마련할 수 있었다고 생각합니다. 또한, 근무자들도 전원이 바리스타자격을 취득하면서 궁극적으로 경제적으로 자립할 수 있는 역량을 키울 수 있게 되었습니다. 뿐만아니라, 임직원들도 바로 옆에서, 지역사회와 공생가치 창출 성공사례 체감하면서 기업시민의 구성원이라는데 자부심도 느끼고 사회적경제기업에 대한 인식도 향상시킬 수 있었습니다.

**Q.** 아무래도 기업시민 경영이념 실천의 주체이자 대상이 포스코 그룹사의 구성원이라고 생각하는데요. 기업시민 경영을 선포한 후 포스코케미칼의 구성원들에게도 어떠한 변화가 나타났나요?

**A.** 기업시민 경영이념을 선포한 후 회사뿐만 아니라, 직원들의 마음가짐에서도 많은 변화가 나타났습니다. 기업시민 경영이념을 도입하던 시점에 포스코 그룹 내 양극재 사업을 운영하던 포스코ESM을 합병하였고, 사명도 포스코케미칼로 변경하면서 새로운 회사로 거듭나는 시기였는데요. 하나의 회사로 재탄생하고 도약하는 과정에서 기업시민이라는 공통의 이념을 함께 내재화하고, 여러 실천활동에 다함께 참여하면서 빠르게 조직 문화를 재구성할 수 있었습니다. 현재는 직원들이 기업시민 구성원으로서 적극적으로 기업시민 경영이념 실천 아이디어를 발굴하고, 함께 토론도 하면서 '1인 1실천'을 위해 노력하고 있습니다. 직원들의 기업시민 실천활동이 거창하고 무언



가 새로운 것을 추가하는 것이 아니라, 일상 업무와 생활에서도 자발적으로 참여하는 수준으로 체질화되고 있다고 보여집니다.

**Q.** 특히, 이번 코로나19 사태 속에서 포스코케미칼은 기업시민 경영이념을 바탕으로 지역사회와 더불어 극복하려는 특별한 활동을 펼쳤다고 들었습니다. 어떤 활동을 하셨는지요?

**A.** 코로나19 확산으로 판매에 어려움을 겪고 있는 포항 지역 농가를 위해 회사에서 포항 시금치와 부추 소비촉진행사를 열었습니다. 임직원들에게 청립 지역에서 재배한 시금치, 부추를 홍보해 구매를 촉진하고, 회사는 행사에 참여한 직원에게 시금치와 부추를 각각 매칭 구매해 추가로 농가를 지원하는 방식으로 운영했는데요. 일주일간의 판매 기간 동안 직원 분들이 많이 참여해 주셔서 약 1,600만원 상당의 농가 매출을 창출했습니다. 또한, 저희 사업장이 위치한 포항, 광양, 구미, 세종 각 지역에서 고생하시는 보건소나 선별진료소 의료진에게 지원 물품도 기증하면서 마음으로 함께 응원하였습니다. 국가적으로 어려운 시기이지만, 임직원들이 함께 더불어 함께 하는 기업시민의 구성원으로서 한마음으로 참여해주셨습니다.

포스코케미칼은 코로나19와 같은 국가적으로 어려운 상황 속에서 기업시민 경영이념을 일상에서도 실천하고 있다. 또한 직원들이 즐거운 직장생활을 할 수 있는 환경을 조성하고, 직원들의 역량을 증진시키기 위한 지원을 아끼지 않고 있으며, 지역사회가 직면한 문제를 해결하기 위한 공익적 활동에도 앞장서고 있다. 앞으로도 이러한 기업시민 실천 활동을 통해 더불어 함께 발전하는 포스코케미칼이 되기를 기대해 본다. 🌱



인터뷰어: 손예령(기업시민연구소)  
 인터뷰이: 임정호(포스코케미칼),  
 정동민(포스코케미칼),  
 이정은(세탁소 커피)





# 코로나19를 극복하기 위한 포스코 그룹의 동심동덕<sup>1</sup> 同心同德<sup>1</sup>

기업시민연구소

‘코로나바이러스-19(COVID-19)<sup>2</sup>는 우리 삶에 많은 변화를 가져왔다. 집 밖을 나서는 사람들에게 마스크와 손세정제는 없어서는 안 될 필수용품이 되었고, 작은 기침 소리와 엘리베이터 버튼 하나 누르는 것에도 민감해졌다. 지역사회의 감염 차단을 위하여, 사람들이 많이 모이는 행사 및 모임 자제, 재택근무 확대, 그리고 언택트(untact, 비대면) 방식으로의 전환 등 ‘사회적 거리두기(social distancing)’가 일상화되었다.

지난 3월 세계보건기구(WHO)에서는 전 세계적으로 코로나19 사태가 심각해지자, 코로나19에 대해 공식적으로 세계적 대유행(Pandemic)을 선언했다. 코로나19는 사람들의 생명과 건강에 중대한 피해를 준 것은 물론, 경제적·사회적 손실까지 가져왔다는 점에서 문제가 크다. 코로나19 여파로 포스코그룹도 많은 어려움을 겪고 있지만, 이러한 상황 속에서도 포스코그룹의 임직원들은 ‘글로벌 모범시민’<sup>3</sup>으로서 역할을 다 하고, 더불어 함께 극복하기 위하여 다양한 기업시민 활동들을 실천하고 있다.

포스코 그룹은 코로나19 최대의 피해지역 중 하나인 경상북도에 본사 및 다수의 사업장이 있다. 이에 코로나19의 국내 확산방지 및 극복을 위하여 적극적으로 나섰다. 포스코에서 40억 원, 포스코인터내셔널, 포스코건설, 포스코케미칼, 포스코에너지, 포스코ICT에서 각각 10억 원을 마련하여 총 50억 원의 구호기금을 전달하였다. 출연금은 전국재해구호협회를 통해 손소독제, 마스크, 의료구호물품, 자가격리자 생필품 지원, 그리고 방역 및 예방 활동을 위해 사용되고 있다.

**1**  
동심동덕(同心同德)이란 같은 목표를 위해 다같이 힘쓰는 것을 의미함.

**2**  
이하 ‘코로나19’라고 명명.

**3**  
‘세계시민’은 보편적시민 개념을 강조하나, ‘글로벌 모범시민’은 기업의 구성원으로서 기본적 역할과 책임을 구체적으로 제시한다는 점에서 차이가 있음. 기업시민 Brief 6호, ‘글로벌 모범시민으로서 우리의 역할과 자세’, Click기업시민 홈페이지(2020.04.15.검색) 참고.

## 코로나19와 포스코 그룹의 대응

포스코는 국내는 물론 해외 공급사가 속한 지역의 코로나19 극복을 위하여 지원하고 있으며, 특히 중국 우한의 코로나19 확산방지와 현지 주민의 건강을 위하여 마스크, 손 소독제 등 600만 위안(10억 원) 규모의 구호 물품을 전달했다. 그리고 소상공인과 자영업자의 어려움을 경감하기 위하여 포항, 광양 지역 복지시설 및 상업시설 내 임대매장 총 135곳에 대한 임대료를 인하하기로 했다. 또한 포스코는 코로나19로 인해 오프라인 채용설명회를 취소한 대신 사내의 다양한 채널을 통해 채용 정보를 제공하고 있다. 이를 통해 경제적으로 어려운 시기지만, 지속적인 청년 일자리 창출을 위해 언택트 방식의 채용을 택하였음을 알 수 있다.

포스코에너지에서는 코로나19로부터 임직원들을 보호하기 위하여 임신부 직원 대상 재택근무 제도를 포함하여, 유치원과 어린이집 휴원, 초등학교 개학 연기로 육아에 어려움을 겪고 있는 직원들에게 '가족돌봄휴가제도'를 실시하였다. 또한 코로나19 확산방지를 위해 재택근무와 모임취소 등 '사회적 거리 두기' 캠페인에 적극 동참중이지만, 직원 간 마음은 멀어지지 않도록 '포스코에너지인의 서재' 프로그램을 진행하였다. 이를 통해 '책'을 매개로 직원들이 함께 소통할 수 있는 직장 문화를 형성하고 상호 소통함으로써, 신뢰와 창의의 조직문화를 만드는 등 기업시민 경영이념 문화화에 기여하였다.

포스코케미칼은 코로나19 확산으로 판매에 어려움을 겪고 있는 포항지역 농가를 위해 1대1 매칭 포항 시금치와 부추 소비촉진행사를 열었다. 임직원들에게 청림 지역에서 재배한 시금치, 부추를 홍보해 구매를 촉진하고, 회사는 행사에 참여한 직원에게 시금치와 부추를 각각 매칭 구매해 추가로 농가를 지원하는 방식으로, 일주일 동



포스코



포스코에너지

안 약 1,600만원 상당의 농가 매출을 창출했다. 그리고 포항, 광양, 구미, 세종지역 보건소나 선별진료소 의료진에게 지원 물품도 기부하는 등 지역사회의 어려움을 함께 해결하는 데 적극적으로 동참하였다.

포스코청암재단은 포스코히어로즈펠로십 **POSCO Heroes Fellowship**에서 코로나19라는 비상시국에 국민의 건강과 생명을 지키기 위해 최선을 다하여 공무를 수행하다 사망한 **故신창섭** 주무관과 **故피재호** 공무원을 ‘포스코히어로즈’로 선정하여 유가족에게 자녀 장학금을 전달했다. 포스코히어로즈펠로십은 포스코의 기업이념인 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’에 입각하여, 국가와 사회의 정의를 위해 자신을 희생한 의인이나 의인의 자녀가 안정적으로 학업을 계속해 나갈 수 있도록 지원하는 장학사업이다.

한편, 포스코인터내셔널 임직원은 코로나19 예방 차원에서 한자리에 모이지 않고, 각 가정에서 가족과 함께 손수건을 제작하고 운동화를 색칠하여 기부하고 있다. 알록달록하게 색칠한 운동화는 350여명의 필리핀과 미얀마 아동들에게 보내지며, 포스코인터내셔널의 후원금은 입양대기 아동들의 기초양육물품, 생활용품과 개발도상국 아동들을 위한 보건위생 사업에 쓰인다. 포스코인터내셔널의 이러한 기부활동은 사회적 거리두기를 하면서도 나눔을 실천하는 ‘재택 사회공헌(가족참여 봉사활동)’이라는 점에서 뜻깊다.

포스코건설은 코로나 확산방지를 위하여 인천지역 공원과 다중이용시설에 방역활동을 펼쳤으며, 앞으로 코로나19가 종식될 때까지 정기적으로 공원 방역활동을 펼칠계획이다. 또한 포스코건설은 코로나19 장기화로 보건위생용품 확보에 어려



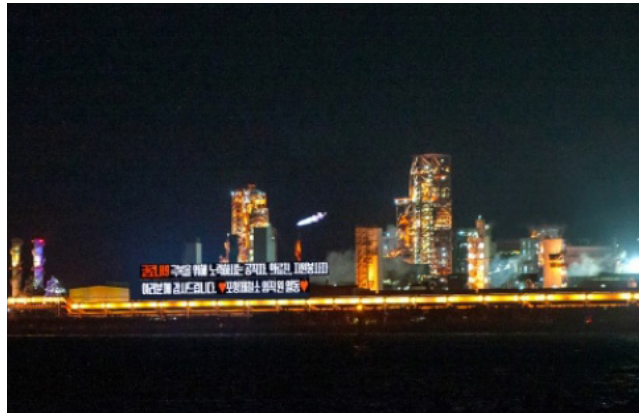
포스코케미칼



포스코인터내셔널



포스코건설



포스코포항제철소



움을 겪고 있는 인천지역 공동생활가정 청소년들에게 드림키트'Dream Kit'라고 이름 지은 이 키트에는 마스크, 손 소독제 등 위생용품과 면역력 강화를 위한 비타민을 담겨있다. 특히 야외활동이 줄어든 청소년을 위해 각 공동생활가정센터장이 추천한 153종 200여권의 책도 담아, 마음의 양식까지 함께 전했다.

포스코포항제철소는 대형 LED전광판을 통해 코로나19 최전선에서 사투를 벌이고 있는 의료진과 공무원들에게 '코로나19 극복을 위해 온 힘을 다하고 있는 공직자, 의료진, 자원봉사자 여러분께 감사드립니다.' '힘내라 대구경북 포항 모두가 함께 하면 이겨낼 수 있습니다.' 등의 응원 메시지를 내보냈다. 또한 의료진들을 위한 물품지원은 물론, 코로나19 확산으로 무료급식소 이용을 하지 못하고 있는 소외계층에 생필품을 전달하는 등 사태 극복에 적극적으로 동참하고 있다.

그동안 포스코그룹은 코로나19 사태뿐만 아니라, 포항 지진, 강원도 산불, 호주 산불 등 재난 재해가 발생할 때마다 기업시민으로서 지원과 복구에 적극적으로 앞장섰으며, 이번 코로나19 위기 상황을 극복하는 일에도 '기업시민'으로서의 역량이 발휘되고 있다. 여기에 다 언급하지 못하였지만, 이 외에도 많은 포스코그룹 임직원들이 코로나19 극복을 위해 다양한 활동들을 펼치고 있다. 이러한 코로나19 극복을 위해 하나로 모여진 포스코그룹 임직원들의 同心同德(동심동덕)과 염원이 하루빨리 모두가 마스크 없이 거리를 활보할 수 있는 날을 앞당기고 있지 않을까. 🙏



# 지속가능경영을 위한 임팩트투자

Impact Investment for Corporate Sustainability Management

손예령 기업시민연구소 연구조교수, 국제학 박사



오늘날 기업들은 단순히 제품이나 서비스를 제공하는 것을 넘어, 사회적 가치창출 및 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)을 다하는 등 지속가능경영을 위한 다양한 노력을 펼치고 있다. 그리고 기업의 이익창출과 물질주의적 성장을 위하여 내면화되었던 성과주의를 넘어, 재무적 가치 뿐만 아니라 사회적·환경적 가치 등 혼합적가치(Mixed Value)를 달성하고자 하며, 이러한 관심이 임팩트투자로 이어졌다고 볼 수 있다.

## ● ‘보이지 않는 손’을 인도하는 ‘보이지 않는 심장’

경제학의 아버지라 불리는 애덤 스미스(Adam Smith, 1723-1790)는 그의 저서 『국부론(An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations, 1776)』에서 “자유로운 시장경제에서는 개인이 공공의 이익을 의도적으로 증진하려고 하지 않아도, ‘보이지 않는 손 **Invisible Hand**’에 의해 자신이 의도치 않았던 목표를 달성하게 된다.”고 보았다. 그러나 스미스가 강조했던 자본주의 시장경제는 독·과점의 문제, 세계 경제 대공황(Depression, 1929~1930년대), 그리고 대침체(Great Recession, 2008~2010년대) 등을 통해 그 한계를 여실히 보여주었다.

그러자 이러한 한계를 극복하기 위하여 다양한 노력과 시도가 나타났다. 그중 하나는 기업의 재무적인 성과만을 판단하던 전통적인 방식에서 벗어나, 기업의 가치와 지속가능성에 영향을 주는 ESG **Environmental, Social and Governance 1** 등의 비재무적 요소를 평가하게 된 것이다. 오늘날 기업의 ESG 활동성과가 기업경영 성과에 미치는 영향이 커지고 있다. 또한 ESG 측면에서 사회적 책임을 다하는 기업에 사회적책임투자 **Socially Responsible Investing** 혹은 지속가능책임투자 **Sustainable & Responsible Investment**가 이루어지고 있으며, ESG 분야의 성과가 많을수록 지속가능경영 **Corporate Sustainability Management: CSM**을 하는 기업이라 평가하게 된다. 그러나 사회적책임투자는 ESG 분야에 대한 성과가 낮은 기업에 투자를 회피했고, 이러한 소극적인 방식은 자본주의에서 나타나는 복잡한 문제들을 극복하기에 부족했다.

이에 2007년 록펠러재단 **Rockefeller Foundation**에서 자본주의의 새로운 대안을 찾기 위한 토론회가 열렸고, 이때 경제적 이익뿐만 아니라 사회에 긍정적인 영향을 미칠 수 있는 기업을 적극적으로 발굴하고 투자하는 임팩트투자 **Impact Investment**라는 개념이 등장한다. 이는 기존의 수익 창출만을 목적으로 하던 투자와 달리, ‘재무적 이익뿐만 아니라 긍정적인 사회적, 환경적 임팩트를 달성하기 위한 자본투자’로서, 지속가능경영을 위한 투자라 볼 수 있다.<sup>2</sup>

2009년에는 록펠러재단과 J.P.모건 **J.P.Morgan**의 지원으로 ‘글로벌임팩트투자네트

**1**  
ESG는 환경에 대한 책임, 사회에 대한 책임, 그리고 건전한 지배구조를 의미한다.

**2**  
J.P.Morgan(2010), Impact Investments: An Emerging Asset Class, Rockefeller Foundation & GIIN.

워크 **Global Impact Investing Network, GIIN**가 설립되며 임팩트투자가 활성화되었다. 그리고 2014년 ‘G8 사회적 임팩트투자 테스크포스 **Social Impact investment Taskforce**’의 보고서에서 임팩트투자를 “시장의 ‘보이지 않는 심장’을 가져와서 그들의 ‘보이지 않는 손’을 인도하는 것 **It brings the invisible heart of markets to guide their invisible hand**”이라고 표현하며, 애덤 스미스의 “보이지 않는 손”에 대한 정의를 약 230여 년 만에 바꿔놓았다.<sup>3</sup>

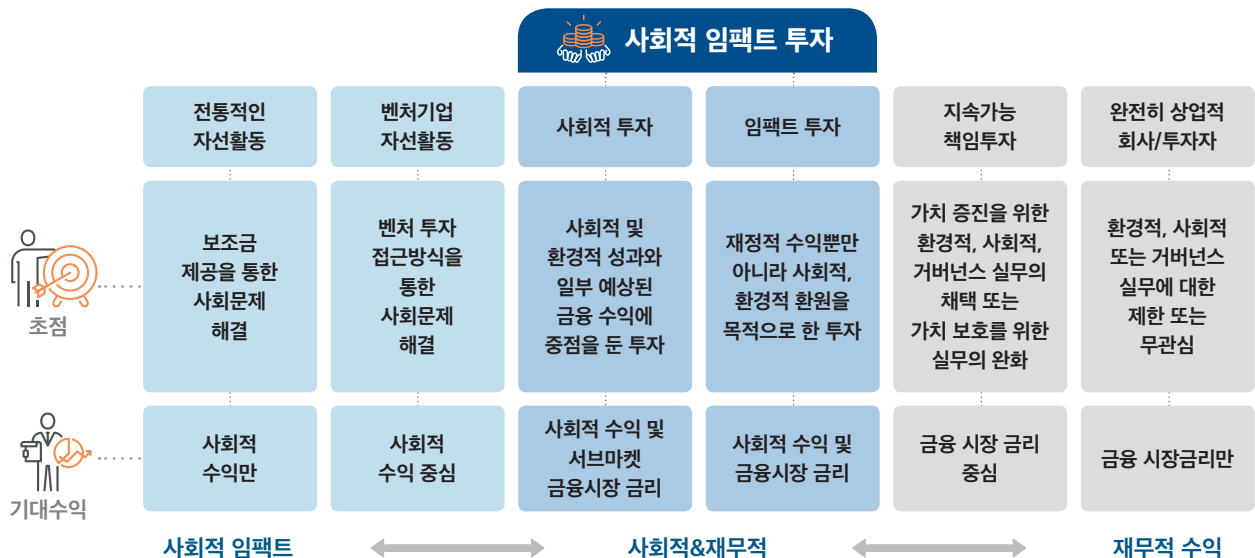
**3**  
Social Impact Investment Taskforce G8(2014), Impact Investment: The Invisible Heart of Markets, Social Impact Investment Taskforce G8 Report, p.ii.

**4**  
E. Bolton & L.Savell(2010), “Towards a new social economy : Blended value creation through Social Impact Bonds”, Social Finance.

임팩트투자는 사회적 임팩트에만 초점을 두는 ‘전통적인 자선활동’과 재무적 수익에만 초점을 둔 ‘완전히 상업적인 회사/투자자’의 성격의 중간에 위치한다. 또한 임팩트투자는 사회적임투자와 마찬가지로 재무적 수익뿐만 아니라 ESG 등의 비재무적 요소를 고려한다. 그러나 사회적임투자가 상장된 기업 중에서 사회적 책임을 다하지 못하는 기업을 회피하는 소극적인 투자방식이라면, 임팩트투자는 기업의 상장 여부와는 상관없이 사회·환경적인 임팩트를 창출하는 기업을 설립하거나 발굴하여 투자한다는 점에서 더 적극적인 개념이라 볼 수 있다.

그리고 임팩트투자의 ‘투자 대상’은 빈곤계층을 위한 소액금융, 주거서비스, 교육 및 보건서비스를 제공하여 인간다운 삶을 보장하고 새로운 경제적 기회를 제공하는 기업뿐만 아니라, 환경오염을 줄이고 지속가능한 환경으로 만드는 청정기술 및 문화를 통해 사회의 질적수준을 높이는 사회혁신기업까지 모두 포함된다.<sup>4</sup>

그림 1. 자본의 스펙트럼: 더 큰 임팩트를 향해 나아가기



자료: OECD(2019), Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development Highlights, p.9 재구성 및 번역.

**재무적 수익**  
뿐만 아니라,  
**사회적 임팩트 창출**을  
위하여

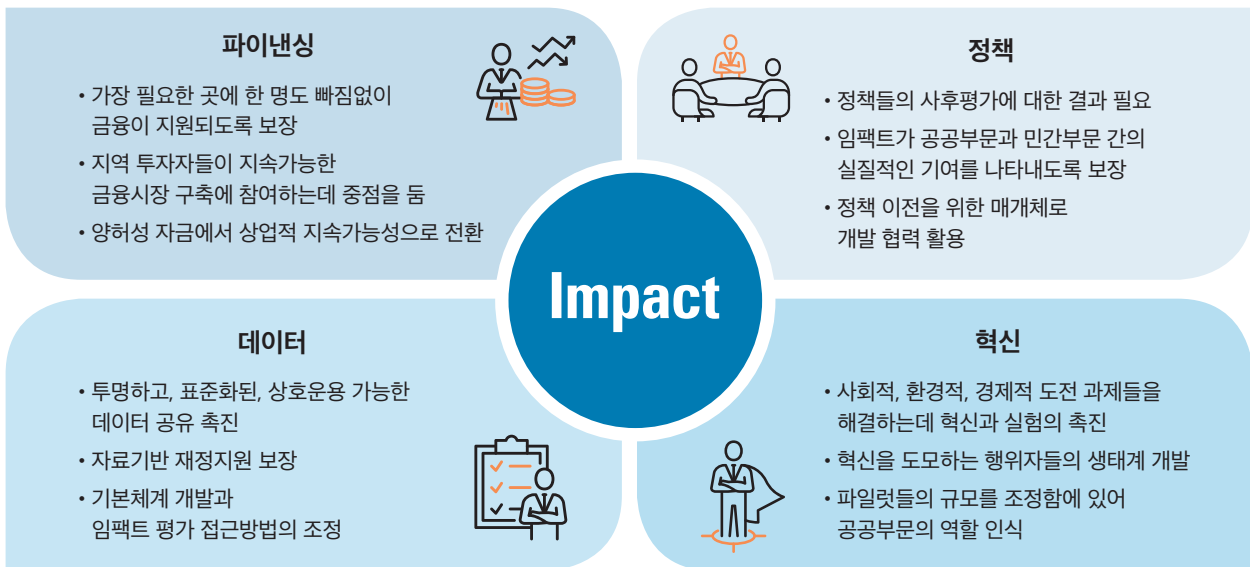
임팩트투자는 투자 초기부터 투자의 목적과 의도가 분명하고, 그 임팩트를 측정할 수 있어야 한다. 그리고 투자에 대한 명확한 기대수익을 가지며, 기대수익과 자산유형의 범위를 명시할 수 있어야 한다. 따라서 임팩트투자는 ‘기대되는 재무적 수익 **Expected Financial Return**’과 ‘사회적 임팩트에 대한 접근 **Approach to Impact**’에 대하여 다음과 같은 특징을 가진다.

- 기대되는 재무적 수익: 투자자와 자금 조달자는 투자금에 대한 완전한 자본 손실 **complete loss of capital**에서 시장금리에 대한 수익 **market rate return** 이르기까지 다양한 기대를 한다. 즉, 투자자들은 투자한 자본에 대해 아예 기대하지 않거나, 시장금리 또는 그 이상의 수익을 얻을 것을 기대한다.
- 임팩트에 대한 접근방식: 임팩트투자의 핵심은 사회적 영향을 창출하는 것을 기대하고 있으므로, 이러한 임팩트에 대한 접근방식은 수동적인 것에서 근거에 기초한 영향까지 다양한 스펙트럼을 가진다.<sup>5</sup>

**5**  
The Bridgespan Group(2018),  
What Is Impact Investing and Why  
Should You Care?; UNDP(2016),  
Financing solution for sustainable  
development, p.2.

임팩트투자는 측정가능한 사회적 이익이나 재정적 이익에 대한 명시적인 기대를 가지고 있으며, 이러한 사회적 요구를 다루는 조직에게 그 자본을 제공한다. 또한 임팩

그림 2. 임팩트투자의 네 가지 액션 영역(Four Action Areas)



자료: OECD(2019), Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development Highlights, p.9 재구성 및 번역.





트투자는 UN(United Nations, 국제연합)에서 발표한 지속가능발전목표 **Sustainable Development Goals: SDGs**를 향해 새로운 자원을 고취하는 방법이다. 이러한 투자를 통해 지속가능발전목표를 달성하는 것은, 자금 조달뿐만 아니라 자금 조달의 방향을 바꾸고, 사회적·환경적·경제적 도전 과제들을 해결하는데 새로운 접근방식으로서의 혁신과 실험을 촉진시키며, 데이터 격차 해소는 물론, 올바른 정책을 수립하는 데 기여할 것이다.<sup>6</sup>

●  
우리는 왜  
**임팩트투자를  
해야** 하는가?

**6**  
OECD(2019), Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development Highlights, pp.4-5.

**7**  
The Bridgespan Group(2018), What Is Impact Investing and Why Should You Care?; OECD(2019), Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development Highlights, p.3.

2015년 UN에서 지속가능발전목표를 발표하면서 임팩트투자에 대한 논의가 활발해졌다. UN은 2016년에서 2030년까지의 지속가능발전목표를 달성하기 위하여, 연간 3조 9천억 달러가 필요하다고 추산했다. 그러나 자선단체와 정부 지원금만으로는 이러한 필요를 충족시키기에는 충분하지 않으며, 그 격차를 메우려면 연간 2조 5천억 달러가 더 필요하다. 그러므로 우리 사회의 커다란 문제들을 해결하기 위해서는 공공자금뿐만 아니라, 민간자본도 필요하다. 백신개발, 농업의 녹색혁명, 기후변화 등에 민간자본이 투입되어 사회적 임팩트를 얻었던 성공사례를 통해 알 수 있듯이, 민간자본은 우리 사회에서 나타난 다양한 문제들을 해결하는 데 중요한 역할을 해왔다. 이에 임팩트투자는 지속가능발전목표 달성에 기여하기 위하여 민간자본을 동원할 뿐만 아니라, 사회적·환경적·경제적 어려움에 대하여 혁신적이고 새롭게 접근하고자 한다.<sup>7</sup>

또한 국가가 모든 사회적 문제를 해결하던 기존 방식은 이제 한계에 봉착했다. 국가 행정구조상 유연한 실험은 불가능하며, 까다로운 감사와 경직된 항목에 맞춰 예산

을 집행해야 한다. 만약, 구글 Google과 테슬라 Tesla가 미국 정부의 보조금으로 사업했다면, 알파고도 전기차도 나오기 어려웠을 것이다. 충분한 시간과 자유로운 환경 제공, 그리고 결과만 묻는 금융투자를 활용했기 때문에 이러한 혁신이 가능했다. 사회 문제 해결도 마찬가지다. 적정한 위험을 지지만 공익을 추구하고 성과에 따라 보상을 거두는 ‘인내자본’ 성격의 임팩트투자를 한다면, 재무적 수익은 물론 사회적·환경적 문제를 해결하고, 사회적 임팩트를 창출하는 데 기여할 수 있을 것이다.<sup>8</sup>

**●**  
**임팩트투자 사례**

고도로 발달된 시장 경제주의와 자본주의 아래, 소외된 취약계층과 파괴되고 있는 환경을 살리고자 노력하고 있는 ‘사회적기업’은 세계화로 인한 경제적 격차의 심화와 시장만능주의적 자본주의 모델에 대한 회의적 시각에서 사회적 문제를 해결할 수 있는 대안으로 거론되고 있다. 이러한 사회적기업이 성공할 수 있도록 민·관이 다양한 경로로 투자 및 금융적 지원을 하는 것이 바로 임팩트투자이다.<sup>9</sup>

**① 스타트업을 육성하여 소셜벤처로 성장시키는 ERA**

**●● ERA는?**

2011년 설립된 ERA(Entrepreneurs Roundtable Accelerator, 엔트러프러너스 라운드테이블 액셀러레이터)는 미국 뉴욕시 최대의 액셀러레이터 Accelerator 10 기관으로, 유망한 스타트업을 발굴하여 아이디어를 현실화시키고, 안정적인 기업으로 성장할 수 있도록 지원하고 있다. ERA의 ‘액셀러레이터 프로그램’은 총 4개월 과정으로 1년

**8**  
이호승(2013), “임팩트 투자”, 디지털 타임스, 2013.11.27.

**9**  
L.Callanan, J.Law, and L.Mendonca(2015), “From potential to action: bringing social impact bonds to the US”, McKinsey on Society; 강민정·남유선(2014), “자본시장을 통한 임팩트투자 활성화에 관한 연구: Konex 시장의 활용 가능성을 중심으로.” 증권법연구 15(1).

**10**  
‘액셀러레이터’는 신생 스타트업을 발굴해 초기자금 지원 및 업무공간, 마케팅, 멘토링 등 창업 프로그램을 지원하는 단체를 말한다.



자료: Entrepreneurs Roundtable Accelerator\_Official homepage.

에 두 차례 진행된다. 이 프로그램에 전 세계에서 많은 스타트업이 신청하지만, 이 가운데 10개 정도의 기업만 선정하여 육성한다. 그리고 선정된 스타트업과 멘토들을 연결해주고, 투자 유치에 대한 노하우 및 교육을 통해 스타트업을 소셜 벤처기업으로서 성장시키고자 한다.

#### ●● 무엇에 투자하나?

ERA의 공동대표 무라트 악티한노그루 [Murat Aktihanoglu](#)는 전 세계에서 신청한 많은 스타트업 중 심사를 거쳐 스타트업을 선정하는데, 그 선정 기준은 75% 정도가 팀워크이고, 20%는 시장 성장 가능성, 그리고 나머지 5%는 아이디어라고 보았다. 여기서 팀워크란 결국 자신의 것만을 고집하지 않는 열린 마음을 비롯한 인성을 의미한다.<sup>11</sup> 또한 ERA는 지원 대상을 선정할 때, 기술적인 분야에만 치중하는 기업보다는, 소비자 중심의 기업을 선발한다.

#### ●● 선정된 스타트업에게 제공되는 혜택<sup>12</sup>

ERA는 선정된 스타트업의 보통주 8% 지분을 취득하는 조건으로 10만 달러(\$100,000)의 초기 투자금을 제공한다. ERA는 분야별 500명 이상의 멘토 네트워크(투자자, 기술자, 제품 전문가, 마케팅 담당자, 고객 확보 전략가, 영업 담당자 등)를 보유하고 있어, 액셀러레이터 프로그램에 참여하는 스타트업에게 제품개발, 마케팅, 판매, 투자에 이르기까지 다양한 멘토링 제공한다.

#### 11

신석우(2019), "ERA, 대전은 스타트업 잠재력 높은 도시...교류 원해", 노컷뉴스, 2019.04.17.

#### 12

Entrepreneurs Roundtable Accelerator\_Official Homepage 참고.



자료: Entrepreneurs Roundtable Accelerator\_Official Facebook.

선정된 스타트업은 4개월 동안 뉴욕 맨해튼 **Manhattan**에 위치한 ERA에 입주하여, 무상으로 공동작업공간을 이용하고, 은행 및 인터넷 서비스 등 사업에 필요한 다양한 인프라를 제공받는다. 4개월 프로그램을 마친 후에는 700여개 이상의 회사를 초청하여, ERA에 입주한 기업들이 투자자들에게 자신들의 사업을 소개하고 투자를 유치하는 행사인 ‘데모데이 **Demo Day**’를 개최하며, 벤처캐피탈 **Venture Capital 13**, 엔젤투자자 **14**와의 만남 기회 등도 제공된다. 그리고 데모데이가 열리기 전에 스타트업 창립자들에게 전문 프레젠테이션 코치가 배정되어, 그들이 잘 준비할 수 있는 연습 세션도 제공된다.

ERA는 액셀러레이터 프로그램이 끝난 후에도 지속적으로 기업이 성장할 수 있도록 돕고 있으며, 성공한 기업들이 ERA의 조력자가 되기도 한다. ERA는 동문 네트워크 **Alumni Network**를 형성하여 다른 스타트업과 아이디어를 교환할 것을 적극적으로 권장하고 있으며, 실제로 200개 이상의 동문 회사가 활발하고 참여적인 커뮤니티를 만들었다.

**13**

‘벤처캐피탈’은 기관투자나 개인투자자들로부터 자금을 모아 투자하는 것으로, 정부 부처들에서 출자하고 한국벤처투자가 운영하는 모태펀드를 활용하기도 한다. 투자 규모는 보통 수억에서 수백억에 이른다. 벤처캐피탈은 기업을 육성하는데 집중하는 액셀러레이터와는 달리 재무적 투자에 집중하는 편이다. 전정환(2019), 『밀레니얼의 반격』, 더 퀘스트, p.158.

**14**

‘엔젤투자자’는 스타트업과 창립자의 가능성을 제일 먼저 발견하고, 초기에 투자하는 주체다. 스타트업 초기에 투자하다 보니, 불확실성이 크고 창립자의 역량과 가능성만 믿고 투자할 수밖에 없다. 이에 엔젤투자자의 유형은 3F 즉, 가족(family), 친구(friend), 바보(fool)라는 말이 있다. 엔젤투자자는 보통 1~5천만원 수준의 적은 금액을 투자한다. 그러나 그들은 단순한 자금지원뿐만 아니라, 자신들의 경험과 네트워크를 동원하여 지원하고, 이를 통해 스타트업이 성장하게 되면, 이들은 금전적 가치 상승 외에도 보람이라는 큰 보상을 얻는다. 위의 책, p.158.

**15**

이철영·임창규(2019), 『임팩트투자, 투자의 미래』, 스텝체어스, p.99.

●● **소셜벤처 육성을 통한 사회적 임팩트 창출**

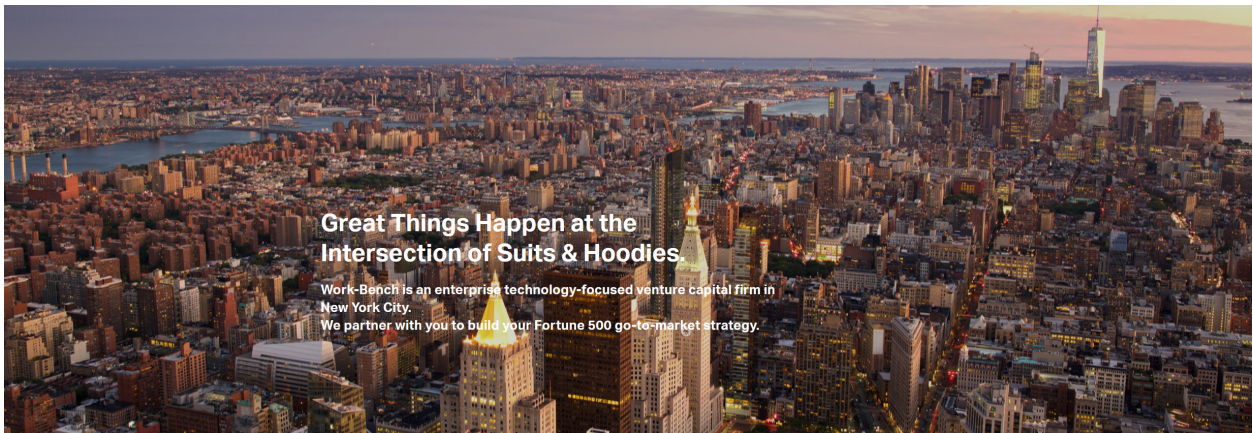
ERA 경영진이 보유한 500명 이상의 멘토들, 기업 파트너들, 데모데이에 참석하는 투자자들 등의 ERA 네트워크는 그들의 귀중한 자산이자 혁신의 원천이라 볼 수 있다. **15** 그리고 여기에 ERA 액셀러레이터 프로그램에 참여한 동문네트워크가 더해져 그 파급효과가 더해지고 있다.

ERA는 혁신적이고 유망한 스타트업들이 초기 투자를 받고 다음 단계로 갈 수 있도록 성장 동력을 부여함으로써, 사회적인 임팩트를 창출해내고 있다. 또한 ERA은 시장가능성보다 팀워크나 열린마음과 같은 인성을 더 중시하고 있기 때문에, 투자 및 액셀러레이터 프로그램에 참여한 스타트업들은 그들의 다양한 사업 영역에서 시장성을 확보하는 동시에, 환경 및 사회적 문제해결 및 사회적 가치창출 등을 위한 일에도 관심을 가지고 있다. 이를 통해 ERA가 기업의 성공적인 비즈니스뿐만 아니라, 공익적 가치까지 갖출 수 있도록 돕고 있음을 알 수 있다.

② **유망 벤처기업에게 투자하고, 기업파트너를 연결해주는 Work-Bench**

●● **Work-Bench는?**

2013년 설립된 Work-Bench(워크벤치)는 초기 스타트업을 육성하는 ERA와 달리, 이미 사업을 시작하여 그 가능성을 인정받은 IT(Information Technology, 정보기



자료: Work-Bench\_Official homepage.

술)분야의 유망기업을 키우는 액셀러레이터이다. Work-Bench는 12개의 유망 IT기업을 선발하여, 1년 동안 전문가 그룹의 지원은 물론, 투자자 및 사업파트너를 연계해준다. 또한 선정된 기업은 Work-Bench의 사무공간을 저렴한 비용으로 이용할 수 있다.

#### ●● 무엇에 투자하나?

인공지능 **Artificial Intelligence** / 머신러닝 **Machine Learning**, 클라우드 네이티브 인프라스트럭처 **Cloud Native Infrastructure**, 사이버 보안 **Cybersecurity**, 직업의 미래 **Future of Jobs** 등과 관련된 기업에 관심을 두고 있으며, 창업한 지 얼마 되지 않은 스타트업 보다, 어느 정도 가능성을 인정받은 IT분야의 유망기업에 투자한다.

#### ●● 선정된 유망기업에게 제공되는 혜택<sup>16</sup>

ERA의 경우 신생 스타트업의 지분 일부를 받는 조건으로 초기투자금을 제공하지만, 이미 설립된 벤처기업을 지원하는 Work-Bench의 경우, 그들의 지분을 받기 어렵다. 따라서 그들에게 지원을 해주는 대신 사무공간 사용에 대하여 소정의 임대료를 받는다. 그리고 1년간의 지원이 끝난 후, 가능성이 보이는 곳에 추가적인 투자를 제공한다.

선정된 유망 벤처기업들은 좋은 기술력을 가지고 있으나, 그들의 힘으로만 시장에 진출하거나 대기업과 연결되기에 많은 어려움이 있다. 이에 Work-Bench는 기업 간 거래를 성사시키고, 시장진출 및 확장을 위하여 함께 협력한다. 또한뱅크오브아메리카, 모건스탠리 등 다수의 회사와 커뮤니티를 형성하고 있어, 이들과 유망기업이

16

Work-Bench\_Official homepage  
참고.



자료: Work-Bench\_Official homepage.

협력할 수 있도록 다리를 놓아주는 역할을 한다.

Work-Bench는 벤처기업들과 기술자 커뮤니티가 함께 배우고 공유하며 협력하면서 성장할 수 있다고 믿는다. 이에 다른 사람들과 지식, 자원, 아이디어 및 피드백을 공유할 수 있는 테크니컬모임, 전략적 워크샵 등 다양한 협력적 행사를 정기적으로 개최하고 있다. 특히 Work-Bench의 주력 행사인 ‘New York Enterprise Tech Meetup’은 뉴욕시에서 유일하게 엔터프라이즈 소프트웨어에만 중점을 둔 포럼이다.

●● 시장진출에 어려움을 겪는 유망기업을 대상으로 Work-Bench의 네트워크 및 역량을 공유

Work-Bench는 시장진출에 어려움을 겪는 유망 벤처기업에게 그들의 노하우 및 역량을 공유함은 물론, Work-Bench가 가진 기업 파트너들과 유망 벤처기업과의 연결을 통해 벤처기업들이 잘 성장할 수 있도록 도움을 주고 있다. 이는 국내의 포스코인터내셔널이 중소벤처기업과의 동반성장을 위하여 전략적 파트너십을 구축하고, 해외 시장진출에 어려움을 겪고 있는 중소벤처기업에게 해외 네트워크 및 영업 노하우를 공유하여, 국내의 판로 개척을 돕기 위해 협업하고 있는 ‘기업시민’ 실천사례와 유사하다고 볼 수 있다.

기업이 지속적으로 존속하기 위해서는 기업의 이윤추구 활동 외에도, 기업의 이해당사자들이 기업에 대하여 기대 및 요구하는 사회적 의무들을 충족시키기 위하여 수행하는 ‘기업의 사회적 책임’이 강조되고 있다. 또한, 오늘날 비즈니스의 ‘사회적 목적’을 재해석하려는 움직임이 빠르게 나타나면서,<sup>17</sup> 기업의 재무적 이익뿐만 아니라 사회적 이익에 대한 기대와 성과를 요구하게 된다. 그렇다면 ‘기업의 사회적책임’과 ‘임팩트투자’가 만난다면 어떻게 될까?

17

Ryan Scott(2015), "Impact Investing and Equity Pledges: The New Landscape of Corporate Responsibility", Huffpost.

### ③ 긍정적인 사회 변화를 위한 기업의 사회적 책임: Founders Pledge

#### • Founders Pledge는?

우리나라에 ‘더불어 함께 발전’하는 지역사회를 만들기 위하여 포스코그룹 및 협력사 임직원의 기부와 회사의 매칭그랜트로 운영되는 ‘포스코 1%나눔재단’이 있다면, 영국에는 스타트업 창립자들이 회사 자본의 최소 1%를 지역사회에 긍정적인 변화에 기여하는 회사에 투자할 것을 서약하는 Founders Pledge(창립자 서약)가 있다. Founders Pledge는 사회적 임팩트가 큰 비영리조직을 지원하는 200명의 전문가로 구성되었으며, Full Circle Fund 프로그램<sup>18</sup>이다.

Founders Pledge는 원래 유럽 최고의 디지털·기술 기업가 네트워크인 Founders Forum에서 시작되었다. 이들의 운영비용은 설립자, 자선가, 그리고 기관들의 별도 그룹에 의해 전액 지원되므로, 회원에게 따로 회비를 청구하지 않으며, 기부금의 100%가 기부자들이 관심을 가지는 문제해결을 하는 곳에 쓰인다.<sup>19</sup>



자료: Founders Pledge\_Official homepage.

#### 18

Full Circle Fund 모델은 단순히 수표를 발행하거나, 기금모금행사에 참여하는 것, 또는 자원봉사를 펼치는 것 이상의 역할을 한다. 이는 회원들이 관심을 가지고 있는 4대 핵심 이슈(건강, 경제적 기회, 환경 및 에너지, 교육)와 관련된 문제를 탐색하고, 주어진 과제에 대한 해결책을 찾고자 한다. 위의 글.

#### 19

Founders Pledge\_Official homepage 참고.

#### • 어떠한 활동을 하나? Finding Solutions. Funding Impact.

Founders Pledge는 글로벌 기업가 커뮤니티로서, 세계에서 가장 시급한 문제에 대한 해결책을 찾고 자금을 지원한다. 또한 Founders Pledge는 회원들과 전 세계 전문가 네트워크를 통해 정보를 얻을 수 있게 도움을 준다.

특히, Founders Pledge을 설립자 중 한 명인 클라인 슈미트 **Joe Kleinschmidt**는 Founders Pledge를 통해 스타트업 창립자들과 비영리단체와 간의 분야를 넘나드는 협력이 이루어질 뿐만이 아니라, 커뮤니티 안에서 사회지향적인 창립자들 간의 협력이 촉진된다고 언급하였다. 또한 그는 Full Circle Fund, Pledge 1% 등은 창립자들의 선한 의도를 지역사회에 효과적이고, 의미있는 임팩트로 전환할 수 있는 새로운 메커니즘을 제공하는 기회를 만들어낸다고 보았다.<sup>20</sup>



Founders Pledge\_Official homepage.

●● **코로나바이러스-19 글로벌 임팩트 & 이노베이션 펀드<sup>21</sup>**

최근 Founders Pledge는 전 세계적으로 발발하고 있는 코로나바이러스-19 **COVID-19** <sup>22</sup> 위기에 대응하고 확산을 막기 위하여, 실리콘밸리 은행 **Silicon Valley Bank**과 함께 협력해 ‘코로나19 글로벌 임팩트 & 이노베이션 펀드 **COVID-19 Global Impact & Innovation Fund**’를 출시하였다. Founders Pledge 회원, 실리콘밸리 은행 고객 및 일반 대중들은 이 펀드를 통해 코로나19 확산 방지에 기여할 수 있다.

Founders Pledge 연구팀은 전염병 대비에 관한 그들의 기존 연구를 토대로 세 가지 주요 영역(1. 강력한 의료 대응을 통한 코로나19의 확산 중단, 2. 즉각적인 요구를 충족시킴으로써 사회적·경제적 비용 완화, 3. 미래의 전염병 준비)에서 자금 조달 기회를 확인하였다.

**20**  
Ryan Scott(2015), "Impact Investing and Equity Pledges: The New Landscape of Corporate Responsibility", Huffpost.

**21**  
Founders Pledge\_Official homepage.

**22**  
이하 '코로나19'로 명명.



이에 Founders Pledge는 코로나19 확산을 막기 위해 백신과 치료법뿐만 아니라 더 빠른 진단법을 개발하기 위해 노력하는 연구원을 지원하고, 코로나19의 영향을 받는 지역사회에 대한 사회적 및 경제적 비용을 완화하기 위하여 전 세계에서 재난 구호 경험이 있는 비영리단체에 자금을 조달하고자 한다. 이를 통해 코로나19와 미래의 유행성 질병의 위험에 대항하여 가장 영향력 있는 방식으로 싸우도록 돕고 있다고 볼 수 있다.

●● 기업의 사회적 책임과 임팩트투자의 만남

비즈니스의 사회적 목적을 재해석하려는 움직임이 빠르게 나타나고 있으며 이는 기업가정신의 르네상스로부터 나타났다고 할 수 있다. 특히 긍정적인 것과 관련된 기업의 창조적 물결은 기업과 사회의 관계에서 실제 변화의 가능성을 보여준다.<sup>23</sup>

특히, 스타트업 창립자들이 회사 자본의 최소 1%를 지역사회에 긍정적인 사회적 변화를 가져오는 회사에 투자할 것을 약속하는 Founders Pledge는 사회적·환경적 문제를 해결해야 할 ‘기업의 사회적 책임’과 긍정적인 사회적 변화를 유도하는 기업에 투자하는 ‘임팩트투자’가 만나 그 시너지가 더해졌다. 앞으로도 기업의 사회적 책임과 임팩트투자가 만나 지속가능하고 혁신적인 사회적 임팩트가 창출되길 기대해 본다. 📌

23

Ryan Scott(2015), "Impact Investing and Equity Pledges: The New Landscape of Corporate Responsibility", Huffpost.

용어정리 \_\_\_\_\_

- |   |              |
|---|--------------|
| • Corporate Social Responsibility(CSR)      | 기업의 사회적 책임   |
| • Corporate Sustainability Management(CSM)  | 지속가능경영       |
| • Environmental, Social and Governance(ESG) | 환경·사회·지배 구조  |
| • Global Impact Investing Network(GIIN)     | 글로벌임팩트투자네트워크 |
| • Impact Investment                         | 임팩트 투자       |
| • Information Technology(IT)                | 정보기술         |
| • Social Investing                          | 사회적 투자       |
| • Socially Responsible Investing            | 사회책임투자       |
| • Sustainable & Responsible Investment      | 지속가능책임투자     |
| • Sustainable Development Goals(SDGs)       | 지속가능발전목표     |
| • United Nations(UN)                        | 국제연합         |
| • Venture Capital(VC)                       | 벤처캐피털        |

## 참고문헌

- Bolton, E. & Savell, L.(2010). "Towards a new social economy : Blended value creation through Social Impact Bonds". Social Finance.
- Morgan, J.P.(2010). Impact Investments: An Emerging Asset Class. Rockefeller Foundation & GIIN.
- Callanan, L. & Law, J. and Mendonca, L.(2015). "From potential to action: bringing social impact bonds to the US". McKinsey on Society.
- OECD(2019). Social Impact Investment: The Impact Imperative for Sustainable Development Highlights.
- Scott, Ryan(2015). "Impact Investing and Equity Pledges: The New Landscape of Corporate Responsibility". Huffpost. URL: [https://www.huffpost.com/entry/impact-investing-and-equi\\_b\\_8230986](https://www.huffpost.com/entry/impact-investing-and-equi_b_8230986)
- Social Impact Investment Taskforce G8(2014). Impact Investment: The Invisible Heart of Markets. Social Impact Investment Taskforce G8 Report.
- The Bridgespan Group(2018). What Is Impact Investing and Why Should You Care? URL: <https://www.bridgespan.org/insights/library/impact-investing/what-is-impact-investing>
- UNDP(2016). Financing solution for sustainable development.
- 강민정·남유선(2014). "자본시장을 통한 임팩트투자 활성화에 관한 연구: Konex 시장의 활용 가능성을 중심으로." 증권법연구 15(1). pp.401-433.
- 이철영·임창규(2019). 『임팩트투자, 투자의 미래』, 스텔리어스.
- 전정환(2019). 『밀레니얼의 반격』, 더 퀘스트.
- 신석우(2019), "ERA, 대전은 스타트업 잠재력 높은 도시...교류 원해", 노컷뉴스, 2019.04.17. URL: <https://www.nocutnews.co.kr/news/5136934>
- 이호승(2013), "임팩트 투자", 디지털타임스, 2013.11.27. URL: [http://www.dt.co.kr/contents.html?article\\_no=2013112802011857793002](http://www.dt.co.kr/contents.html?article_no=2013112802011857793002)
- Entrepreneurs Roundtable Accelerator\_Official homepage. URL: <https://www.erany.com/>
- Founders Pledge\_Official homepage. URL: <https://founderspledge.com/>
- Work-Bench\_Official homepage. URL: <https://www.work-bench.com>

발행인 송호근  
기획·편집 장덕진  
손예령  
발행처 포스텍 기업시민연구소  
디자인 더그라프  
박현일  
이승현  
인쇄 가을기획  
발행일 2020년 5월

**POSTECH** POHANG UNIVERSITY OF  
SCIENCE AND TECHNOLOGY



**기업시민연구소**  
Corporate Citizenship Research Institute

주소 서울 강남구 봉은사로 514 포스코타워 13층 (06163)  
E-MAIL [ccri-postech@postech.ac.kr](mailto:ccri-postech@postech.ac.kr)  
대표번호 02-6951-6244  
홈페이지 <http://ccri.postech.ac.kr/>

2020  
SUMMER  
05

