2020년 한국타이어나눔재단 연구지원사업 2

기업공익재단의 사회혁신 사례 연구

2021. 4. 22.

이노소셜랩

책임연구원 : 유승권

목 차

제1장 연구개요

1절 : 연구목적과 내용 ····· 1

2절 : 용어와 개념 정의 ····· 2

3절 : 국내외 선행연구 ····· 6

4절 : 연구 방법과 대상 ····· 13

제2장 사회혁신에 기여한 기업공익재단의 간략사

1절 : 19세기 말_과학적 자선과 사회조사, 빈민구제의 혁신 ····· 17

2절 : 20세기 초_거대 기업가 공익재단의 탄생 ····· 19

3절 : 20세기 중반 이후_기업공익재단과 전략적 자선사업의 등장 ····· 21

4절 : 21세기 현재 _ 기업공익재단과 지속가능경영의 교집합 ····· 23

5절 : 우리나라 기업공익재단의 역사와 사회혁신 ····· 25

제3장 국외 기업공익재단의 사회혁신 사례 연구

1절 : 코카콜라재단 : 지속가능경영과 결합한 사회혁신 프로젝트 ····· 28

2절 : IBM국제재단 : 오픈 플랫폼 구축을 통한 사회혁신 프로젝트 ····· 46

3절 : 마스터카드재단 : 제3세계 청년 일자리 창출 프로젝트 ····· 58

4절 : BMW재단 : 사회혁신가를 위한 글로벌 커뮤니티 플랫폼 ····· 71

제4장 국내 기업공익재단의 사회혁신 사례 연구

1절 : 새로운 상품과 서비스 제시 모델
- 네이버해피빈, 카오스재단, 한국타이어나눔재단, 네이버문화재단 ····· 84

2절 : 새로운 실천 제시 모델
- 아산나눔재단, 중부재단 ····· 116

3절 : 새로운 과정과 실험 제시 모델
- CJ도너스캠프, SK행복나눔재단 ····· 135

제5장 결론 : 기업공익재단의 사회혁신 실행방안 제언

1절 : 국내외 기업공익재단 사회혁신사례 시사점 ····· 153

2절 : 기업공익재단 사회혁신 실행방안 제언 ····· 162

3절 : 연구의 한계 및 향후 연구과제 ····· 167

제1장 연구개요

제1절. 연구개요와 목적

본 연구는 한국타이어나눔재단의 2020년 연구사업 중 1차 연구인『기업사회공헌의 사회적 가치 창출을 높이기 위한 기업과 기업공익재단의 협력 관계 연구』에 이은 2차 연구이다. 2차 연구는 1차 연구와 마찬가지로 기업공익재단의 효과적인 사회가치창출 방법 탐색과 제언에 그 목적이 있으며 특히, 기업공익재단 실무자들의 사업 방향 설정과 사업기획에 도움을 주고자 하는데 그 목표가 있다.

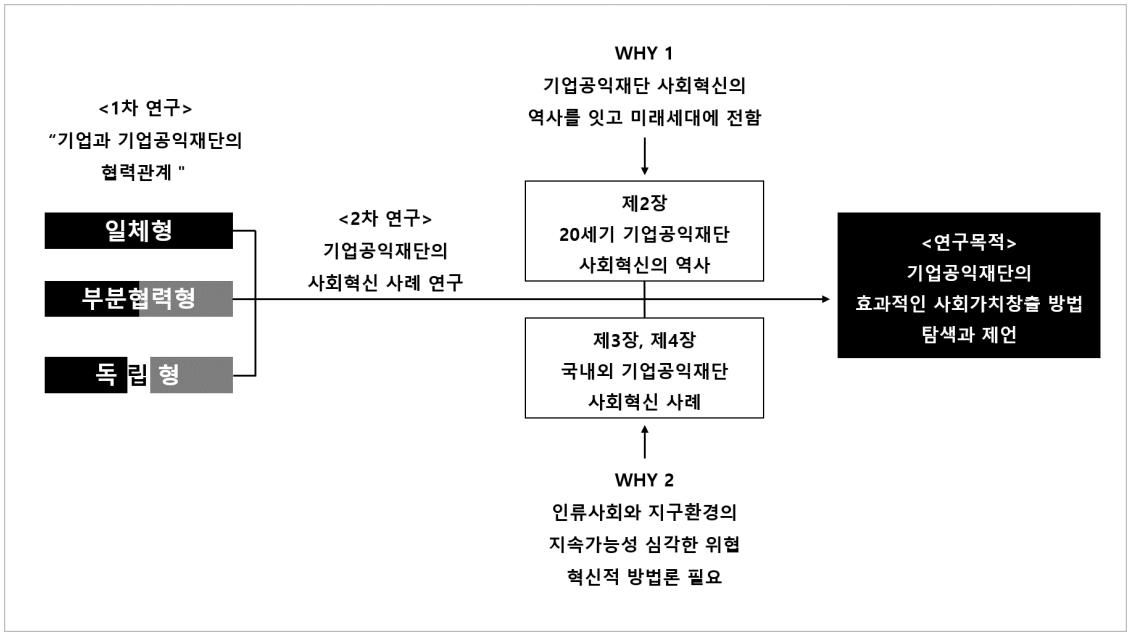
특히, 2차 본 연구는 기업공익재단이 창출하는 사회적 가치 중에 '사회혁신사례'에 초점을 맞추고자 한다. 그 이유는 다음의 두 가지이다.

첫 번째 이유는 사회혁신이 그 어느 때 보다 필요한 시점이기 때문이다. 21세기에 이르러 인류는 역사상 그 어느 때 보다 심각한 지속가능의 위기에 직면해 있다. 지구온난화, 자연 생태계 파괴, 쓰레기와 폐기물의 한계치 돌파, 극단적인 빈부 격차, 국가와 민족 간 갈등 심화, 그리고 2019년 말에 발생한 코로나19와 같은 인류가 경험해보지 못한 신종 바이러스의 창궐까지…. 이러한 심각한 사회· 환경 문제들은 인류의 지속가능성을 점점 더 부정적으로 만들고 있다. 이에 대응하기 위해서는 점진적인 개선보다는 '창의적이고 실험적이며 협력적인 혁신'이 필요하다. 따라서 본 연구의 제3장과 제4장에서는 국내외 기업공익재단들의 사회·환경 문제를 해결하기 위한 혁신적인 실험 또는 사업 그리고 협력 사례들을 찾아 그 내용과 실행 방법을 살펴보고자 한다.

두 번째 이유는 기업공익재단의 사회혁신의 역사를 잘 이어가기 위해서이다. 19세기 말 유럽과 미국에서 부유한 기업가들이 공익재단을 설립한 이래 20세기에 들어 기업가 또는 기업이 세운 공익재단들은 전 세계적으로 크게 융성하였다. 대개의 기업공익재단들은 사회와 환경문제에 대응하는 데 정부 또는 공공기관과 비교해 상대적으로 빠르고 유연하게 행동함으로써 스스로 사회혁신의 주체가 되거나 사회혁신을 주도하는 제3 섹터 비영리 단체들의 중요한 후원자 또는 협력자가 되었다. 그 결과 지난 20세기를 거치는 동안 기업공익재단은 인류 발전과 사회·환경 문제해결에 크게 이바지했다. 21세기에 접어들어 인류는 지구환경과 사회공동체의 심각한 지속가능 위기에 직면해 있다. 21세기 기업공익재단들은 지난 세기 기업공익재단들이 이루었던 사회혁

신의 역사와 전통을 이어받아 현재 처해있는 문제에 더 적극적, 능동적 그리고 혁신적으로 대응할 필요가 있다. 이와 같은 배경하에서 본 연구의 제2장에서는 19세기부터 20세기까지 이어진 기업공익재단의 사회혁신 역사를 간략히 살펴보고 이를 현재에 적용하기 위해 기업공익재단들이 어떻게 해야 할 것인지에 대해 생각해보고자 한다.

위와 같은 연구목적과 내용을 정리하여 본 연구의 구조를 정리하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 본 연구의 구조

제2절. 용어 및 개념 정의

1. 사회혁신(social innovation)

사회혁신(社會革新)의 사전적 의미는 '사회공동체의 묵은 풍속, 관습, 조직, 방법 따위를 완전히 바꾸어서 새롭게 함'[1]이지만 근래에 사용되고 있는 사회혁신의 의미는 '사회문제, 특히 난제(難題)를 해결하는 방법론'을 의미하는 경우가 많다.[2]

미국 스탠퍼드대학 자선과 시민사회센터(Stanford Center on Philanthropy and

1) 표준국어대사전, 국립국어원(https://www.korean.go.kr/)
2) 송위진. (2016)

Civil Society)[3]에서 발간하는 SSIR(Stanford Social Innovation Review)[4]에서는 사회혁신을 '기존의 방법보다 더 효과적이고 효율적으로 지속할 수 있거나, 기존 방법보다 생성된 가치가 주로 개인이 아닌 사회 전체에 발생하는 사회문제에 대한 새로운 해결 방법'이라고 정의했다.[5]

영국의 사회혁신 단체 영 파운데이션(The Young Foundation)[6]은 사회혁신을 넓게는 '사회적인 목표를 이룰 수 있도록 작동하는 새로운 아이디어들'로 정의하고 구체적인 조건으로 '사회적 수요를 충족시키려는 동기로 유발되고, 1차 목표가 사회적 성격을 띠고 있으며, 그런 조직들이 주도적으로 개발하고 확산시키는 혁신적인 행동과 서비스'라고 설명했다.[7]

로렌스(Lawrence, 2014) 등은 사회혁신은 '사회적 문제에 대한 더욱 효율적, 효과적, 지속가능, 공정한 새로운 해결책이며, 사적 개인이 아닌 사회 전체에 축적되는 새로운 가치'라고 설명했다.[8]

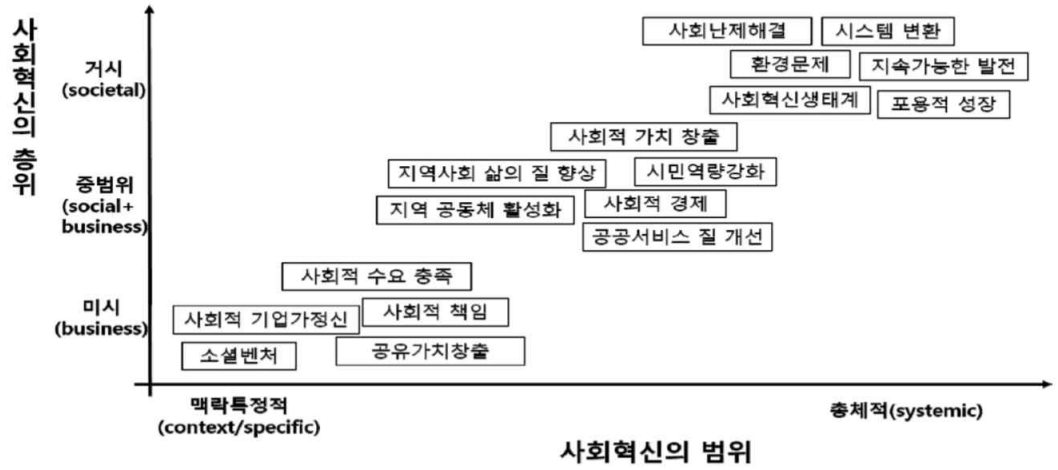
송위진(2016)은 사회혁신을 '교육·보건복지·주거·교통·에너지·환경·노동 등 삶의 현장에서 잘 해결되지 않는 사회문제나 고령화·청년 문제·기후변화 등 새롭게 나타난 사회·환경 문제를 새로운 아이디어와 방법을 통해서 해결하는 활동'이라고 지칭하였다.[9]

강민정(2017)은 사회혁신을 '사회문제 해결에 있어서 기존의 정책이나 시장실패를 뛰어넘는 개인, 조직 단위의 혁신적 행위와 실천'이라고 하였다.[10]

정서화(2017)는 사회혁신을 매우 광범위한 개념으로 설명하고 <그림 2>와 같이 사회혁신의 층위와 범위에 따라 다양한 정의가 존재할 수 있다고 설명했다.[11]

---

3) https://pacscenter.stanford.edu/
4) https://ssir.org/
5) Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008)
6) https://www.youngfoundation.org/
7) Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007)
8) Lawrence, T. B., Dover, G., & Gallagher, B. (2014)
9) 송위진. (2016)
10) 강민정. (2017)
11) 정서화. (2017)



<그림 2> 사회혁신론의 정의에 따른 유형화[12)]

본 연구에서는 이와 같은 선행연구를 참고하고, 기업공익재단의 다양한 활동을 포괄하여 살펴보기 위해 사회혁신의 '포괄성'과 '활동성'에 주목하여 '**사회·환경 문제를 새로운 아이디어와 방법을 통해서 해결하려는 시도 또는 활동**'을 사회혁신의 의미로 사용하고자 한다.

2. 기업공익재단(corporate public interest foundation)

기업공익재단은 기업 법인이 공익목적의 사업을 실행하기 위해 자산을 출연하여 설립한 재단법인(財團法人)을 의미한다.[13)] 기업공익재단은 기업가(企業家)공익재단과 구분하기도 하는데 기업가공익재단은 기업가나 기업가의 가족들이 개인 재산을 출연하여 설립한 공익재단을 의미한다. 기업공익재단과 기업가공익재단이 혼합된 형태로도 다수 존재한다. 재단 설립 당시 기업과 기업가(또는 가족)가 함께 자산을 출연하거나 재단 설립 이후에도 기업이 지속적인 재정적 지원을 하는 경우가 이에 해당한다.

미국 보스턴 칼리지 기업시민센터(BCCCC : Boston College Center for Corporate Citizenship)[14)]는 '기업재단은 어떠한 형태로든지 기업에서 파생된 수익을 기본 수입으로 삼고 있는 재단'으로 정의한 바 있다.[15)]

12) 정서화. (2017)
13) Anheier, H. K. & Toepler, S. (Eds.). (1999)
14) https://ccc.bc.edu/
15) BCCCC. (2014).

본 연구에서 기업공익재단의 의미는 <표 1>과 같이 (1) 기업이 설립한 재단과 (2) 기업과 기업가가 함께 설립한 혼합형 재단, 그리고 (3) 기업가 개인이 설립했더라도 모기업의 후원 또는 주식 배당수익이 재단의 주요 수입원인 기업가재단까지를 포함한다.

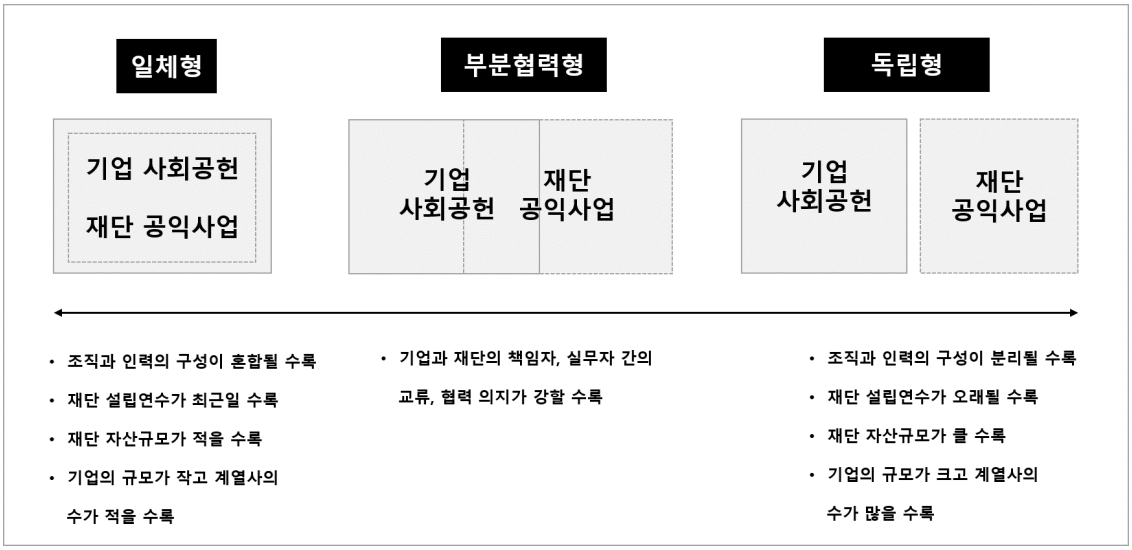
<표-1> 본 연구의 기업공익재단 범위

구분	기업공익재단	혼합형 기업공익재단	기업가 공익재단
설립자산출연	기업 법인	기업 법인 + 가족	개인 또는 가족
주 수입원	재단 자산운용 수익		
	모기업 후원, 주식 배당수익		

3. 기업과 기업공익재단의 협력 관계

기업공익재단을 설립한 모기업과 기업공익재단과의 협력 관계는 본 연구의 선행연구에서 <그림 3>과 같이 3가지 유형을 제시하였다.

첫 번째 협력 관계는 '일체형'이다. 일체형 관계는 기업에서 사회공헌을 담당하는 부서와 공익재단이 하나의 의사결정 체계에 따라 하나의 조직(인사, 예산 등)과 같이 운영하는 형태를 말한다. 두 번째 협력 관계는 '혼합형'이다. 기업의 사회공헌 담당 부서와 기업공익재단이 인사교류, 사업협력 등을 통해 서로 협력하기는 하지만 의사결정 체계와 조직상으로는 분리된 형태로 운영한다. 세 번째 협력 관계는 '독립형'으로 기업공익재단이 기업으로부터 후원 또는 이익(배당금)을 얻기는 하지만 조직운영과 사업에 관해서는 완전히 독립된 형태로 운영한다. 기업과 기업공익재단의 3가지 협력 관계 중 어느 유형이 더 낫거나 못하다고 할 수 없으며, 유형별로 각각의 장단점이 있다.



<그림 3> 기업과 기업공익재단의 협력 관계 3가지 유형

제3절. 선행연구

기업과 기업공익재단의 협력 관계 유형에 따른 사회혁신 실천 사례에 대한 국내외 선행연구는 찾아볼 수 없었다. 대신, 기업공익재단과 사회혁신의 관계 및 기업공익재단의 사회혁신 실행에 관한 최신 국내외 주요 연구는 <표-2>와 같다.

<표-2> 기업공익재단과 사회혁신의 관계 및 기업공익재단의 사회혁신 실행방안에 관한 국내외 주요 연구

연도	연구자	연구 제목	형태
2007	Mulgan, G., Tucker,S., Ali, R., & Sanders, B.	Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.	연구 보고서
2012	Mirvis, P., Googins, B., & Kiser, C.	Corporate social innovation.	연구논문
2013	Osburg, T., & Schmidpeter, R.	Social innovation. Solutions for a sustainable future.	연구논문
2014	Kasper, G., Marcoux, J., & Ausinheiler, J.	What's Next for Community Philanthropy: Making the case for change.	연구논문

2015	Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & García, N.	Business-nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context.	연구논문
2016	Cathy Moscardini	The Game Changers: Corporate Foundations in a Changing World	컨퍼런스 발표자료
2016	Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N., & Wittmayer, J. M.	A framework for transformative social innovation.	연구논문
2017	Rey-García, M., & Mato-Santiso, V.	Business-led social innovation in the work integration field: The role of large firms and corporate foundations.	연구논문
2018	Jaskyte, K., Amato, O., & Sperber, R.	Foundations and innovation in the nonprofit sector	연구논문
2019	Bethmann, S.	Foundations and social innovations	연구논문
2020	Heitmann, K., & Roza, L.	Corporate Social Investor.	연구논문
2020	Karoline Heitmann, Lonneke Roza, Priscilla Boiardi. Steven Serneels.	The Rise of the Corporate Social Investor.	연구논문
2020	Martins, T., Braga, A., Braga, V., & Ferreira, M. R.	The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes.	연구논문
2020	Peter R Elson, Sylvain A. Lefèvre, Jean-Marc Fontan.	philanthropic foundation in canada. Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.	연구논문
2017	강민정	사회혁신 생태계의 현황과 발전 방안.	연구논문
2018	김은지	'사회혁신', 변화를 '제작'하는 사회운동의 등장	연구논문
2018	이승철, 조문영	한국 '사회혁신'의 지형도	연구 기고문

Mirvis, P(2012) 등은 기업의 사회적 책임에 대한 사회와 이해관계자의 기대나 평판 관리가 주된 목적이었던 자선 기부와 홍보 캠페인에만 머무르는 것을 인정하지 않는 시대가 되었다고 강조하며, 기업은 비즈니스 가치사슬의 개선과 혁신을 통해, 그리고 기업재단은 사회혁신의 다양한 주체들과 적극적인 파트너십과 협력을 통해 사회문제를 해결해나가는 주체로서 자리매김해야 할 것을 강조하였다.

G. Kasper(2014) 등은 지역사회의 변화와 혁신을 이끄는 데에는 많은 자원이 필요하며 정부나 공공기관의 자원 사용은 언제나 한계와 제약이 있다고 설명했다. 이러한 한계와 제약을 넘어서는 자원은 민간 재단이 가지고 있는데 지역(local)재단은 지역사회 내의 다양한 이해관계자의 의견을 수렴하고 공통의 합의를 끌어내는 방식을 사용하기 때문에 그것 자체가 장점이기도 하지만 혁신적인 방법이나 결과가 분명하지 않은 실험적 사업에 자원을 순발력 있게 투입하기 쉽지 않다는 단점도 있다. 반면, 기업재단의 경우 실험자본의 성격을 가지고 있는 경우가 많고 기업의 비즈니스처럼 재단 사업에도 혁신을 추구하려는 열망을 가지고 있어서 기업재단의 자원이 지역사회 문제해결을 위한 혁신적 방법과 결과가 분명하지 않은 실험적 사업에 사용될 수 있다는 장점이 있다고 설명했다.

Sanzo, M(2015) 등은 스페인의 사회혁신 관련 비영리 단체 350곳의 기업과의 파트너십 프로젝트를 분석하여 기업이 사회혁신에 미치는 영향을 분석하였다. 분석 결과 기업이 사회혁신에 가진 관심사와 참여도에 따라 사회혁신 프로젝트의 성과에 미치는 영향은 다르게 나타났다. 또한, 기업재단에서 금전적인 지원만 하는 프로젝트보다 기업의 핵심 기술이나 인프라, 전문 인력, 비즈니스와의 연계와 협력 등을 통해 여러모로 참여하고 지원하는 방법을 사용하는 사회혁신 프로젝트의 성과가 높은 것으로 나타났다.

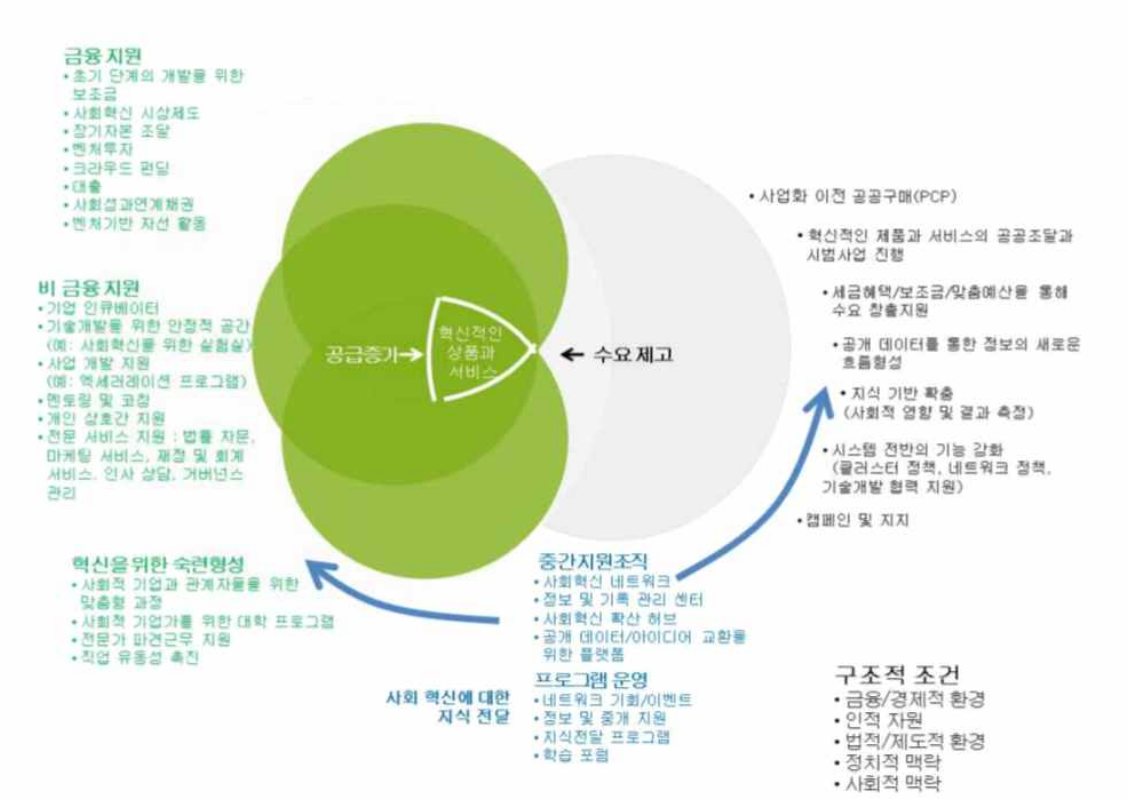
Cathy Moscardini(2016)은 대중과 임직원의 기업의 사회적 역할에 대한 기대치가 점점 더 커지고 중요해지고 있다고 전제하며, 기업재단의 역할에 대한 재정의가 필요하다고 했다. 기존의 기업재단이 수표 쓰기(현금후원)의 역할이었다면 현재는 그 역할이 점점 더 전략적으로 변하고 있으며, 기업의 비즈니스 사명, 통찰력, 자산, 역량, 네트워크를 발현하여 사회적 역할을 하는 전략적 부서로서 재단이 기능하고 있다고 설명했다. 또한, 전략적 자선사업을 하는 기업재단의 특징으로 1. 비즈니스의 핵심 역량 활용, 2. 기업 전략과 방향 조정, 3. 전략적 선택과 집중, 4. 협력과 파트너십, 5. 임팩트 측정과 평가, 6. 지속가능한 재원 조달 방법 마련 등을 제시하였다.

Rey-García, M(2017) 등은 유럽에서 1,000명의 실업자와 이주 난민을 대상으로 한 연구조사를 바탕으로 유럽의 사회혁신에서 매우 중요한 부분으로 자리 잡은 청년 실업문제 및 난민 문제해결과 관련하여 기업과 기업재단이 실업자와 난민들에게 일회성 또는 단기적인 현금 지원을 하는 것보다는 기업의 일자리와 관련된 기술 및 취업교육과 인턴 등 경험적 프로그램을 지원하는 것이 훨씬 더 효과적이라는 조사 결과를 제시하였다.

Karoline Heitmann(2020) 등은 21세기에 접어들어 전 세계적으로 기업이 사회적 영향력을 강화하려는 전략이 빠르게 확산하고 있다고 설명하며, 특히 유럽과 미국의 기업재단들이 전통적인 자선적 사고방식의 후원자(sponsor) 역할에서 기업가적이고 모험(벤처)적인 사고방식의 투자자(inverstor)의 역할로 이동하고 있다고 주장했다. 그리고 이와 같은 기업재단의 사회혁신에 대한 투자의 중심에는 전통적인 자선단체도 있지만, 사회적기업이나 소셜벤처 등 소셜 임팩트 비즈니스가 새롭게 자리 잡고 있다고 설명했다.

Martins(2020) 등은 사회혁신과 기업의 비즈니스는 오랫동안 동반자 관계라고 설명했다. 기업이 비즈니스의 이익을 추구하기 위해 이룬 기술혁신이 사회혁신의 주요한 원인이나 동기와 수단을 제공하기도 하고, 반대로 사회혁신의 과정과 결과가 기업의 기술 또는 경영혁신에 반영되는 상호작용 관계에 있다고 설명했다. 또한, 전통적으로 기업재단의 재원은 기술혁신과 사회혁신의 자원공급과 촉매제 역할을 했으며 이것은 과거나 지금이나 변함없이 중요한 사회혁신의 과정이라고 평가했다. 다만 기업재단의 지원 방법과 조건이 점점 더 정교해지고 있으며 최근에 이를수록 기업재단이 자신들이 지원한 재원에 대한 사회혁신의 성과를 구체적으로 기대하고 있다고 설명했다.

Peter R Elson(2020) 등은 1949년에서 2019년까지 캐나다의 129개 자선재단의 역사와 사례를 서술하면서 최근 20년 동안 기업은 비즈니스를 통해 사회적 가치와 기업적 가치를 동시에 창출해야 한다는 압력이 증가하는 상황 속에 있으며 복잡한 사회 및 환경 문제를 해결하기 위한 다양한 커뮤니티에 실천적 참여자로 참여하기를 기대하는 이해관계자들에 의해 압박을 받고 있다고 설명했다. 이런 상황 속에서 기업의 커뮤니티 서비스(기업사회공헌)를 담당하고 있는 기업재단은 예전처럼 돈만 기부하는 기부자의 역할에 머물러 있는 것에 한계를 느끼고 있으며 지역사회 문제해결을 위해 새로운 방식, 즉 사회문제 해결과 사회혁신의 주도자 혹은 주체자로서 해야 할 역할을 조금씩 찾아가고 있다고 설명했다.



<그림 4> TEPSIE의 사회혁신 생태계[16)]

강민정(2017)은 <그림 4> TEPSIE[17)]의 사회혁신생태계를 설명하면서 국내 사회혁신 비즈니스 생태계의 발생과 성장을 위해 기업공익재단의 역할이 컸다고 평가했다. SK 행복나눔재단의 사회적기업 육성사업, 소셜벤처 발굴과 육성을 위한 현대차정몽구재단의 H-온 드림 오디션 등 공공 영역보다 한발 앞선 기업공익재단의 사회혁신비즈니스 지원이 한국의 사회혁신생태계 발생과 성장에 마중물 역할을 했다고 평가했다.

김은지(2018)는 2000년대 중반 새롭게 등장한 시민참여 모델로서 사회혁신을 정의하고 사회혁신의 특징 중 시민참여와 시민성을 강조하며 기업과 기업공익재단은 사회공헌활동으로써 비영리 단체와 사회적기업 등 시민이 참여한 사회혁신 활동의 재원과 장을 제공하는 역할을 하고 있다고 설명했다.

이승철·조문영(2018)은 2018년 현시점에서 사회혁신이라는 기표가 매우 탄력적이고 광범위한 의미로 일상화되어 사용되고 있으며 기업, 정부, 시민사회, 언론, 학계를 가

16) 강민정. (2017)
17) The Theoretical, Empirical and Policy Foundation for Building Social Innovation in Europe

로지르며 다양한 행위자들이 사회혁신의 우산 아래 급속도로 모이고 있다고 설명했다. 이런 상황에서 대기업과 기업재단들은 소셜벤처 투자 등을 통해 사회혁신 영역에 대한 지원을 확장해나가는 한편, 단순한 사회공헌활동을 넘어선 새로운 경영 전략의 일부로 사회혁신을 포함하려 하고 있다고 해석했다.

위와 같은 국내외 주요 선행 연구의 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 기업재단과 사회혁신의 관계에 관한 연구가 국내외를 막론하고 2010년을 기점으로 활성화되고 있다는 점이다, 이 부분에 관하여 김은지(2018)는 사회혁신에 대한 논의가 2000년대 중반부터 우리나라에서 활성화되기 시작했다는 점을 주목했고, 이승철·조문영(2018)은 문재인 정부가 출범한 후 사회혁신이란 용어를 정책용어로 다소 과다하게 사용했기 때문이라고 지적했다. 글로벌 관점에서 보면 2010년은 CSR 1.0에서 CSR 2.0으로 전환하는 변곡점이었기 때문이다. CSR 1.0은 기부, 자선, 임직원 봉사, 공익 캠페인 등 기업의 비즈니스와 크게 상관없는 과외 활동 격인 기업사회공헌(corporate philanthropy)이 중심에 있었다면, CSR 2.0은 기업의 비즈니스 가치사슬과 이해관계자와 관련된 사회·환경 문제를 개선 또는 해결하는 일이 중심이 되는 사회책임경영(social resposibility management)이라고 할 수 있다.[18] 2010년이 변곡점인 이유는 기업을 포함한 모든 조직의 사회적 책임에 대한 글로벌 가이드라인 ISO26000이 발표된 해이기도 했으며 2000년대에 들어서 글로벌 선두기업을 중심으로 CSR 스펙트럼이 사회공헌에서 사회책임경영으로 빠르게 영역 확장이 이루어졌고 이것이 증폭된 시기가 2010년 즈음이었다. 따라서 2010년은 기업의 사회공헌 영역을 담당하고 있는 기업재단에도 변화가 필요한 시점이었으며 기업재단들이 더욱 사회변화를 위한 적극적인 행동을 보여주어야 한다는 기업재단 내외부 이해관계자들의 요구들이 반영된 것이라 할 수 있다.

둘째, 기업재단의 혁신성, 모험성에 대한 자각과 부활이 필요하다는 연구들이 있다. Peter R Elson (2020) 등은 캐나다 민간 재단에 대한 광범위한 조사와 연구를 통해 캐나다에서 기업가재단이 등장한 20세기 초반에는 기업가 정신이 입각한 기업재단의 혁신성과 모험성이 강했으나, 20세기 중반 이후에는 기업재단의 규모가 커지고 조직이 관료화되면서 혁신성과 모험성 대신에 안정성과 전문성을 추구하게 되었다고 분석했다. Mirvis, P (2012) 등도 20세기 초 미국 기업가재단들은 과학과 의학, 기술, 대학교육, 시민교육, 문화와 예술 등 여러 방면에서 사회혁신을 주도했으며 그 결과 20

18) Visser, W. (2011).

세기 미국의 번영을 이루는 데 매우 중요한 역할을 했다고 평가했다. 그러나 20세기 중반 이후부터 제3 섹터의 비영리 단체와 전문기관들이 빠르게 성장하면서 사회혁신을 주도하고 있는 것에 비해 상대적으로 기업재단은 안정을 선택하고 있다고 지적했다. Kasper, G (2014) 등 또한 기업이 지역사회 문제해결과 혁신을 바란다면 기업재단들이 초기 기업가재단들이 가졌던 모험성과 실험성을 되살려야 한다고 주장했다.

셋째, 기업재단과 사회혁신의 관계를 강화하거나 증폭하기 위해서는 적절한 촉진제, 매개체 또는 파트너십의 장이 필요하다는 것이다. 기업재단은 실험자본을 가지고 있지만, 실제 실행을 위한 실행 주체를 보유하거나 운영하는 경우는 드물다. 한편, 사회혁신은 시민사회의 진보적 성향의 단체나 소셜벤처, 사회적기업 등을 통해 이루어지는 경우가 많지만, 이들에게는 자본이 충분하지 않다. 따라서 기업의 실험자본과 사회혁신 주체 및 실행 주체와의 연결을 어떻게 하느냐에 따라 사회혁신의 속도와 성과는 달라진다는 것을 선행연구들은 제시하고 있다. 강민정(2017)과 김은지(2018)는 사회혁신생태계에서 기업 또는 기업재단의 실험자본은 매우 중요한 역할을 하고 있다고 전제하며 사회혁신 주체들과 기업자본이 서로의 존재를 인식하고 만나게 해주는 다양한 장이 마련될 때 사회혁신 활동이 활성화되고 그 성과가 증폭된다고 설명했다. 김은지(2018)는 서울시의 사회혁신 정책을 예로 들며 특히 정부와 지자체가 기업 공익자본과 사회혁신 세력의 매개체와 촉진제의 역할을 하는 것의 중요성을 언급했다.

넷째, 기업재단의 혁신은 기업 비즈니스의 혁신에도 긍정적인 영향을 미친다는 것이다. Mirvis, P (2012) 등은 기업의 사회적 책임, 즉 CSR이 자선활동에서 사회책임경영으로 확장되면서 기업의 비즈니스 또한 사회나 환경 문제를 고려해야만 하는 시대가 되었다고 설명했다. 그리고 기업은 사회, 환경 문제를 해결하는 방법에 있어 비즈니스 단위에서 실험하기 어려운 것들을 기업의 사회공헌 프로젝트나 기업재단에서 미리 할 수 있으며, 이렇게 미리 실험된 혁신적인 방법들이 비즈니스의 혁신을 이끄는 예도 있다고 설명했다. Sanzo, M. J. (2015) 등도 기업이 비즈니스에서 실행하기 어려운 다양한 이해관계자들과의 소통과 협력을 기업재단이 먼저 실험하고 경험한다면 그 경험치가 기업과 비즈니스의 혁신을 위한 중요한 자산이 될 수 있다고 설명하며 기업재단은 더 적극적이고 모험적으로 사회의 여러 다양한 구성원들과 접촉해야 한다고 주장했다.

이처럼 기업공익재단과 사회혁신의 관계에 관한 선행연구를 살펴본 결과 기업공익재단이 사회혁신에 기여하고 참여하는 것은 새로운 일이 아니며 오히려 초기 기업가 공

익재단이 가졌던 모험성과 혁신성을 부활시켜야 한다는 주장이 다수 존재했다. 또한 사회, 환경 문제가 점점 더 복잡해지고 해결이 어려워짐에 따라 정부나 시민사회에만 문제해결을 기대하는 것은 어려운 상황이며 따라서 기업과 기업공익재단이 사회, 환경 문제 해결을 위해 능동적으로 나서고 적극적으로 참여해야 한다고 강조하고 있다.

사회의 난제를 해결하는 사회혁신은 그 어떤 단독 주체가 아니라 사회혁신을 갈망하는 다양한 주체들 간의 합의와 협력에 기반한 공동의 노력과 헌신이 필요하다. 선행연구자들은 기업과 기업공익재단은 자체의 지속가능성을 위해서라도 지속가능한 지구환경과 안정적인 사회공동체를 유지해야 하며 이를 위해서는 사회혁신의 이해 당사자로서 적극적인 행보를 해야 한다는 것을 공통으로 강조하고 있다.

제4절. 연구 방법과 대상

1. 연구 방법과 대상

본 연구는 <표 3>과 같이 문헌조사, 사례 조사, 기업공익재단 실무자 인터뷰, 사회혁신가 인터뷰, 전문가 인터뷰 등을 진행하였다. 문헌조사는 국내외 기업공익재단과 사회혁신을 연구한 서적, 연구보고서, 언론 기사 등을 대상으로 하였다. 사례 조사는 기업공익재단 실무자, 사회혁신가, 관련 전문가들이 추천한 국내외 기업공익재단의 사회혁신 사례를 조사하였다.

<표-3> 연구 방법 및 대상

<table>
<tr><th>구분</th><th colspan="3">대상</th></tr>
<tr><td>문헌
연구</td><td colspan="3">국내외 기업공익재단 및 사회혁신에 관한
서적, 학술지 연구논문, 학위논문, 연구보고서, 언론 기사 등</td></tr>
<tr><td rowspan="6">사례
연구</td><td>구분</td><td>재 단 명</td><td>사회혁신 사례</td></tr>
<tr><td rowspan="4">국외</td><td>1. 코카콜라재단</td><td>5by20, 물 환원 프로젝트</td></tr>
<tr><td>2. IBM 국제재단</td><td>Call For Code Global Challenge</td></tr>
<tr><td>3. 마스터카드재단</td><td>Young Africa Works</td></tr>
<tr><td>4. BMW재단</td><td>책임 있는 리더 포럼</td></tr>
<tr><td>국내</td><td>1. 네이버 해피빈</td><td>네이버 해피빈 : 온라인 모금 플랫폼</td></tr>
</table>

		2. 카오스 재단	과학 강연/콘서트
		3. 한국타이어나눔재단	청년을 위한 사회주택기금
		4. 네이버문화재단	온 스테이지 2.0
		5. 아산나눔재단	아산프론티어 아카데미
		6. 중부재단	사회복지사지원사업
		7. CJ나눔재단	도너스캠프
		8. SK행복나눔재단	세상파일

2. 혁신사례 선정, 분석 방법

본 연구에서는 기업공익재단의 혁신사례를 선정하고 이를 분석하기 <표-4> TEPSIE(2015)의 사회혁신 유형[19] 및 <표-5> Caulier-Grice(2012)[20]의 사회혁신의 핵심 요소와 특성의 내용을 활용하였다.

<표-4> 사회혁신의 유형[21]

사회혁신의 유형	특성	사례
새로운 서비스와 생산물	사회적 필요와 욕구를 충족시키기 위한 새로운 생산물 또는 새로운 서비스	신재생에너지 발전 자동차 공유 제로 에너지 하우스 등
새로운 실천	새로운 전문적 역할 또는 관계가 있어야 하는 새로운 서비스	네덜란드의 시민과 정부 사이의 갈등 조정 : 전문적 시민 공무원의 획기적인 역할 변화로 시민들의 사회적 요구의 충족 증진
새로운 과정	상품과 서비스의 새로운 공동생산, 공동해결의 과정	시민참여 예산제, 공정무역
새로운 규칙과 규정	새로운 법률 또는 새로운 권리창조	개인 예산제 : 덴마크와 네덜란드에서 고령자들이 그들의 공적 지원금에 대해 스스로 결정하는 제도

19) Boelman, V., Kwan, A., Lauritzen, J. R., Millard, J., & Schon, R. (2015).
20) Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012).
21) 김상민, 이소영(2018). 재인용

먼저, <표-4>의 사회혁신의 유형을 참고하여 본 연구의 사례 선정과 분석 단계에서 다음의 네 가지 질문을 적용하였다. 첫째, 사회적 욕구를 충족시키기 위한 또는 사회, 환경문제를 해결하기 위한 새로운 생산물 또는 새로운 서비스를 창출하는 데 이바지하였는가? 둘째, 새로운 전문적 역할 또는 관계가 있어야 하는 새로운 서비스 창출에 이바지하였는가? 셋째, 새로운 서비스의 공동생산 과정을 창출하는 데 이바지하였는가? 넷째, 새로운 법률 또는 새로운 권리창조에 이바지하였는가? 이 네 가지 질문 중 최소 한 가지 이상에 해당하는 내용이 있는 사례를 연구 대상으로 선정하였다.

다음으로 사례의 사회 혁신성을 분석하는 요소와 특성으로 <표-5>의 내용과 같이 핵심 요소로는 1. 새로움, 2. 아이디어에서 실천으로 진행, 3. 사회적 수요 충족, 4. 효과성, 5. 사회적 실천역량 증진 등 다섯 가지 개념을 활용하였다. 또한, 사회혁신의 특성으로는 1. 부문 간 교차, 2. 새로운 역할과 관계의 형성, 3. 개방적·협력적, 4. 생산/소비 연계 및 공동생산, 5. 풀뿌리 운동 및 상향적, 6. 상호부조, 7.자산과 자원의 더 나은 이용, 8. 역량과 자산개발 등 여덟 가지 개념을 활용하였다.

<표-5> 사회혁신의 핵심 요소와 특성[22)]

구분	요소	의미
핵심 요소	새로움	사회혁신은 분야, 부문, 지역, 시장이나 사용자들에 대해 새롭거나 새로운 방법을 적용하는 것
	아이디어에서 실천으로 진행	사회혁신은 창조(아이디어 개발)와 혁신(아이디어 적용/실행)과 차별화하는 것
	사회적 수요 충족	사회혁신은 사회적으로 느끼고 있는 사회적 수요를 충족시키기 위해 고안된 것
	효과성	사회혁신은 기존의 해결책보다 효과적인 것으로 결과 관점에서 구체적 개선을 가져오는 것
	사회적 실천역량 증진	사회혁신은 새로운 역할이나 관계를 만들어 내고 개발된 자산이나 역량을 좀 더 나은 방법으로 사용함으로써 수혜자들에게 자율성을 부여하는 것

22) 김상민, 이소영(2018). 27~28p. 재인용

특성	부문 간 교차	사회혁신은 서로 다른 부문 간 상호교류가 일어나고 활동가들이 영역을 가로질러 관여, 참여가 일어남
	새로운 역할과 관계의 형성	사회혁신은 사용자들을 위한 사용자들에게 전달되기보다는 사용자들과 함께 사용자들에 의해 만들어지는 것
	개방적, 협력적	사회혁신은 집단적인 프로젝트에 대해 정형화된 시장구조나 메커니즘 없이 많은 사람이 독립적으로 일하는 생산과정
	생산/소비 연계 및 공동생산	생산자와 소비자의 경계 모호 또는 공동작업과 생산
	풀뿌리 운동 및 상향적	혁신과 새로운 시도가 주변부로 확산하고 네트워크에 의해 연결되는 분배 시스템
	상호부조	개인과 집단의 좀 더 나은 삶은 오직 상호의존에 의해서만 구현 가능
	자산과 자원의 더 나은 이용	잠재된 자산을 인지하고 발굴하고 조화롭게 활용
	역량과 자산개발	수혜자들이 장기적으로 요구되는 수요를 충족시킬 수 있도록 만드는 참여적 접근 방법

제2장. 사회혁신에 기여한 기업공익재단의 간략사

본 연구에서는 현재 기업공익재단의 사회혁신사례를 살펴보기 전에 미국[23]과 우리나라를 중심으로 기업공익재단이 주도하거나 이바지했던 사회혁신의 역사를 살펴보고자 한다. 단, 기업이 법인 자산을 출연하여 기업재단을 설립하기 시작한 시기는 미국과 우리나라가 모두 1950년대 이후의 일이고 활성화된 것은 1980년대부터이기 때문에 그 이후의 사례만 살펴보는 것은 적절하지 않다고 판단되었다. 왜냐하면 현재 기업재단의 뿌리는 19세기 말부터 설립된 기업가재단에 있다고 대부분의 재단 역사가들이 설명하기 때문이다.[24] 따라서 기업가재단이 설립되기 시작한 19세기 말과 20세기 초반의 역사부터 간략히 살펴보고자 한다.

제1절 19세기 말 : 과학적 자선과 사회조사를 통한 빈민구제의 혁신[25]

미국의 원형(原形)이라고 할 수 있는 영국의 경우, 병원, 사립 기숙학교, 빈민의 구제를 위한 구빈원 또는 옥스퍼드나 케임브리지 대학교와 같은 다양한 조직들이 16세기 이전에 일정한 재단의 형식을 갖추고 설립되고 운영되었다.

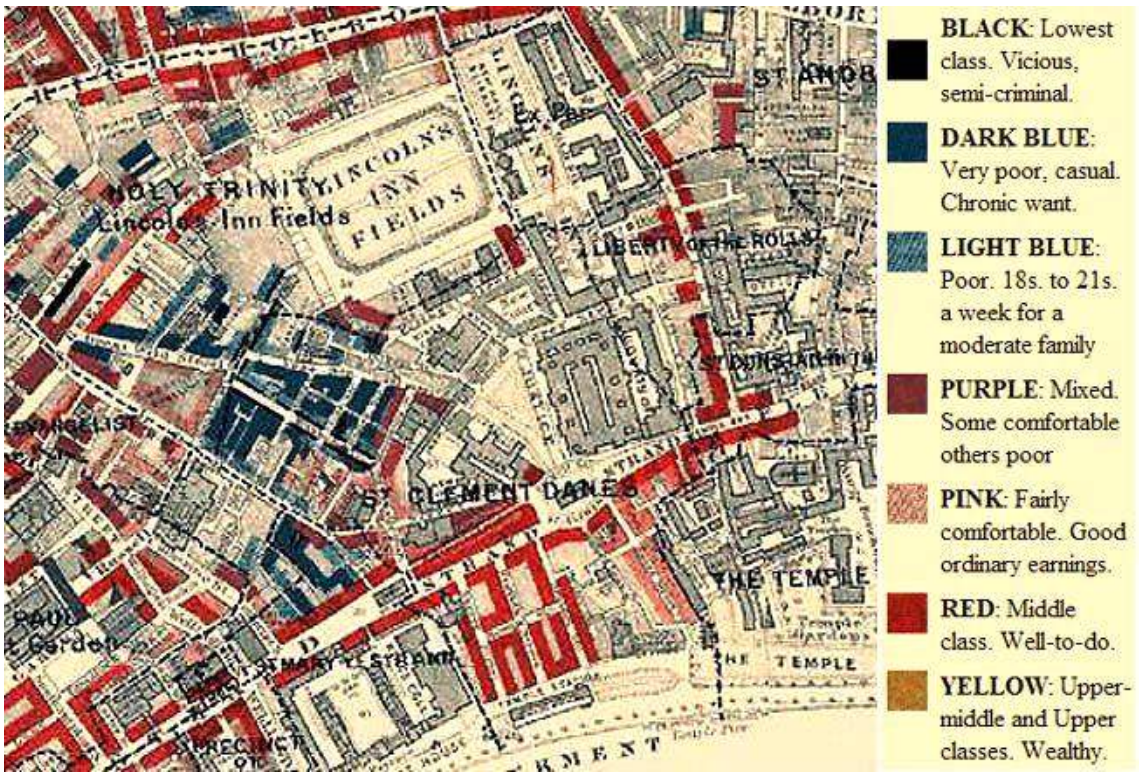
서구에서 근·현대적 의미의 재단 설립이 활성화된 것은 1870년대부터 1930년대 사이이다. 이 시기를 거치는 동안 재단은 주요한 사회적 기관으로 발전하였다. 이러한 발전은 유럽과 북미의 산업화와 도시화의 확대, 기업가의 부의 축적 그리고 그에 따르는 사회문제와 이에 대한 조직적·제도적 대응이라는 맥락에서 이해할 수 있다. 또한 재단은 19세기 이후 다양한 시민적·자발적 개혁운동을 통해 사회문제 해결을 위한 다양한 방안이 모색되고 있었던 상황 속해서 성장하고 발전하였다. 또한 이들 재단은 기존의 사회조직과 다른 방식과 운영 모델을 갖고자 했을 뿐만 아니라 정부와는 일정 거리를 유지한 채 자신들만의 독립적인 조직과 사업을 추진하였다.[26]

19세기 중반 미국과 유럽의 재단은 기독교 등 종교적 배경을 가진 단체가 설립한 자선재단이 대부분이었다. 당시 기계화로 인해 농촌경제가 무너지고 대규모 인구가 도시지역으로 이동하면서 발생한 열악한 주거와 위생 및 보건의료, 빈곤으로 인한 비행

23) 20세기 기업공익재단이 가장 활발하게 설립되고 성장한 국가가 미국이며, 한국의 기업공익재단들은 미국 공익재단의 사례를 많이 따랐다. 재단은 국가마다 법률에 따라 다른 성격과 형태를 띠고 있으며 미국과 유럽 주요 국가의 재단은 상이점이 다수 존재한다.
24) Dowie, M. (2002).
25) Coing, H. (1981)
26) Anheier, H. K., & Toepler, S. (Eds.). (1999).

과 범죄 증가 등의 문제를 당시 새롭게 설립된 신생자선재단들은 기존의 구제 활동과 다른 혁신적인 '과학적 자선(scientific philanthropy)'을 통해 해결하려고 했다. 1869년에 설립된 '런던자선조직협회(The London Charity Organization Society)'는 중복되지 않은 더 나은 구제조직, 차별화된 원조 활동, 도움이 필요한 사람들을 위한 개별화된 관심 등의 새로운 접근을 통해 기존보다 더 나은 구제 활동의 성과를 거둘 수 있었다.[27]

당시로서는 사회문제 해결을 위한 혁신적인 방법이었던 과학적 자선은 자선활동에 관심을 가진 기업가들과 사회학자들을 자극했다. 사회조사의 개척자인 찰스 부드(Charles Booth)는 영국 리버풀의 기업인이자 사회학자였으며 그와 함께 협력하고 이후 사회과학연구재단을 설립한 시봄 라운트리(Seebohm Rowntree)는 초콜릿 제조업을 하는 부유한 기업가의 아들이자 사회통계학자였다. 그들은 각각 영국 런던과 요크에서 도시 빈민들에 대한 8년(1886~1903)간의 사회조사를 진행하였으며 이를 바탕으로 <그림 5>와 같은 '도시 빈곤 지도(Poverty Map)'를 세계 최초로 완성했다.



<그림 5> 찰스 부드의 런던 빈곤 지도[28]

27) Jordan, W. K. (2016)
28) https://www.pinterest.co.kr/pin/192177109084582888/

찰스 부드와 시봄 라운트리의 연구와 이들이 완성한 도시 빈곤 지도는 빈곤의 역학관계를 밝혀냈다는 점에서 혁신적이라는 평가를 받고 있다. 이들의 연구는 도시 빈곤의 주요 원인이 '저임금 → 영양 악화 → 질환/부상 발생 → 건강 악화 → 실업 → 빈곤'이라는 악순환 관계를 밝혀냈다. 이 연구의 결과는 도시 정책의 변화뿐만 아니라 노동자의 실질임금을 높이는 데 영향을 주었으며, 무엇보다 당시 자선재단들의 과학적 자선의 실행 방법을 더욱 정교하게 만들고 활동의 성과를 향상하는 데 활용되었다. 이후 사회복지학과 실천에 주요한 영향을 미쳤다. 또한 빈곤의 원인이 당사자의 게으름이나 유전, 성격적 문제, 종교적 문제 등 개인에게 있다는 당시의 사회통념을 깨뜨리고, 빈곤의 문제는 대부분 사회 구조적 문제가 원인이라는 것을 사람들에게 인식시켰다. 이는 개인과 사회의 관계에 관한 인식의 혁신이었다.

영국에서 시작된 기업가재단의 과학적 사회조사는 미국으로 전해졌다. 철도 기업가의 아내가 남편과 자신의 이름을 따 설립한 러셀 세이지 재단(Russell Sage Foundation)은 1907년 피츠버그에서 미국 최초의 민간 사회조사 프로젝트인 '피치버그 서베이(Pittburgh Survey)'를 진행했다. 피치버그 서베이의 공식 명칭은 '대규모 산업도시에 살면서 일하고 있는 노동자들이 처한 상황에 대한 깊이 있는 포괄적 연구'였다.[29] 이 연구 결과를 바탕으로 러셀 세이지 재단은 과학적 자선 방법론에 따른 다양한 자선사업 프로그램과 프로젝트를 현재까지 진행 중이다.

제2절 20세기 초 : 거대 기업가 공익재단의 탄생, 자선과 국경을 넘어 과학과 의학, 교육의 진보를 위한 혁신[30]

20세기 초, 미국 연방정부의 1년 예산보다 더 많은 부를 축적한 거부(巨富) 기업가들이 등장했다. 미국의 철도 기업가 카네기(Andrew Carnegie. 1835~1919)와 석유 기업가 록펠러(John Davison Rockefeller. 1839~1937)가 대표적 인물들이다.

카네기와 록펠러는 미국 자선 역사에 상징적인 인물들이다. 록펠러와 카네기가 설립한 재단은 당시의 다른 기업가들이 세운 재단들과는 다른 길을 갔다. 록펠러와 카네기 이전의 기업가들은 대부분 종교적 신앙에 기반하여 자선재단을 설립했지만 록펠러와 카네기는 새로운 형태의 진보적 재단을 운영하길 원했다. 이들은 기업가로서 과학과 기술, 의학의 진보, 대학교육을 받은 지적 능력이 높은 인재들이 인류의 삶에 커

29) https://www.russellsage.org/
30) Coing, H. (1981)

다란 긍정적 영향을 가져올 것을 기대했다. 이러한 기대에 따라 그들이 설립한 재단은 주로 과학과 의학 연구 및 대학교육을 지원했다.

록펠러는 재단을 설립하기 이전에 이미 많은 개인 자산을 출연하여 시카고 대학교, 록펠러 보건의료연구소, 록펠러 위생위원회, 록펠러 국제보건위원회, 의료교육부, 일반 교육위원회, 국제 교육위원회 등 의학과 대학교육 발전을 지원하기 위한 여러 개의 비영리 기금 또는 단체를 설립하였다. 이 기금과 단체들은 1913년 록펠러재단 법인화 이후 재단으로 통합되었다. 록펠러재단의 연구 활동은 의학 발전과 공공위생 혁신에 큰 영향을 미쳤다. 대표적인 사례로 록펠러 위생위원회에서 진행한 기생충 관련 연구프로젝트는 이후 기생충 문제해결과 가정 및 공중보건 위생을 혁신하는 매우 중요한 연구가 되었다. 또한 록펠러재단의 사회과학분과는 미국과 유럽의 주요 대학과 미국의 사회과학연구위원회, 전국 경제학연구회 등에 대한 지원을 통해 미국과 유럽의 사회과학발전에 중요하게 이바지했다.[31)]

카네기는 1890년대부터 미국과 유럽의 주요 도시에 1,800개가 넘는 도서관, 박물관, 공연장을 지어 도시에 기부했다. 그는 인생 후반기에 기업을 매각하고 매각한 자산 대부분을 공익활동에 사용하였다. 1910년에 설립된 카네기 국제평화재단은 민간 재단의 국제 교류와 지원의 문을 열었다. 카네기 본인이 스코틀랜드 출신이라는 점이 작용하기는 했지만, 영국과 영국 식민지에서의 자선사업, 사회과학발전, 대학교육 발전에 카네기 재단이 끼친 영향은 상당히 크다. 2차 세계대전 이후에는 아시아, 아프리카 및 남아메리카 지역 등으로 국제 교류의 활동 영역을 넓혔다. 카네기 재단의 국제교류사업은 미국을 비롯해 많은 국가의 국제 인식을 넓히는 데 큰 영향을 미쳤다.[32)]

카네기와 록펠러의 전통은 포드(Heny Ford. 1863~1947)에게도 이어졌다. 미국의 자동차 산업을 일으킨 포드는 1936년 포드 재단을 설립했다. 포드 재단은 한때 포드 자동차의 주식 90%를 소유하기도 하였으나 1955년부터 1974년까지 포드사에 지분을 매각하여 현재는 포드 자동차와 상관없는 순수 민간 재단으로 운영되고 있다. 포드 재단은 1950년대부터 1970년대에 이르기까지 오랫동안 세계에서 가장 많은 자산을 소유한 공익재단이었으며 2016년 기준 보유자산이 137억 달러로 세계에서 11번째로 자산이 많은 민간 공익재단이다.[33)]

---

31) https://www.rockefellerfoundation.org/
32) https://carnegieendowment.org/
33) 참고 : 2016년 기준 민간 재단 보유자산 순위(미국재단센터자료) 1위 : 덴마크/노보 노르딕스 재단 (590억 USD), 2위 : 미국/빌&멘린다 게이츠 재단 (468억 USD), 3위 : 네덜란드/INGKA(이케아) 재단 (405억 USD)

포드 재단은 경제 개선, 교육, 자유와 민주주의, 인간 행동, 세계 평화라는 다섯 가지 활동 영역에서 연간 수백 개의 프로젝트를 지원했다. 포드 재단의 대표적인 혁신 프로그램으로 인정받고 있는 것은 공정한 방송을 위한 미디어 및 공영 방송 지원프로그램, 예술과 언론의 자유를 위한 예술가와 언론인 지원프로그램, 미국 원주민 예술 문화 지원프로그램, 가난한 사람들을 위한 법률지원 프로그램, 소액대출 지원프로그램(방글라데시 그라민 뱅크의 설립을 지원했음), 불임 문제해결을 위한 체외 수정 연구 프로그램, 에이즈 치료제 개발 프로그램, 국제 리더십 프로그램 등이다.

포드 재단은 재단 운영에서도 혁신성을 추구했다. 록펠러재단과 카네기 재단에서도 사회과학이나 과학적 자선 분야의 전문가에게 재단의 운영과 실무를 맡겼지만, 포드 재단은 한 걸음 더 나아가 민간 공익재단의 효과적이고 전략적인 운영을 위한 전략개발과 연구 활동을 지속하여 미국 및 타 국가의 민간 공익재단과 비영리 단체 운영에 큰 영향을 미쳤다. 또한, 민간 공익재단의 자료 기록, 재단 및 비영리 단체 실무자 교육, 재단 관련 연구 등 민간 공익재단 발전을 위한 미국재단센터[34]설립과 운영에도 크게 이바지하였다.[35]

제3절 20세기 중반 이후 : 기업공익재단과 전략적 자선사업의 등장

미국에서 기업 법인이 재단을 설립한 시기는 1950년대 이후이다. 그 이유는 기업 법인의 재산 또는 수익을 주주들의 완전한 동의 없이 수익이 목적이 아닌 자선 또는 공익에 사용한다는 것 자체를 법과 제도가 용인하지 않았기 때문이다. 이는 19세기 말과 20세기 초반에 카네기와 록펠러 등 기업가이자 자선 사업가들이 개인의 주식을 기반으로 재단법인을 설립하려 했을 때도 문제가 되었던 부분이다. 미국의 상당수 주(州) 법원들이 아무리 개인의 자산이라도 기업의 수익에 도움이 되지 않는 행위에 주식자산을 출연하는 것은 주주 이익에 반한다는 내용의 판결을 했기 때문이다. 이런 법률 논쟁은 개인 자산의 경우 1910년대, 법인 자산의 경우 1950년대에 이르러서야 해결되었다.[36]

1960년대, 베트남전 반전, 인종차별 반대, 환경보호 등에 관한 시민운동이 미국 전역에서 폭발적으로 발생하고 성장하면서 기업은 기업의 사회적 책임을 입증하라는 압력을 시민사회로부터 강하게 받게 되었다. 이에 대응하여 대부분의 미국 대기업들은 자

34) https://candid.org/
35) https://www.fordfoundation.org/
36) Dowie, M. (2002).

체 공익재단을 설립하였다. 대부분의 기업재단이 설립 초기에는 사회문제에 대한 전문적인 시각과 해결 방법을 가지고 있지 못했기 때문에 지역 자선단체들에 기부금을 골고루 나눠 주거나 비영리 단체들로부터 신청(제안서 방식)을 받은 후 일련의 심사를 통해 후원금을 지원하는 방식으로 사업을 진행했다. 1970년대까지만 하더라도 미국에서는 정부, 기업, 시민사회는 서로 독립된 영역에서 각자의 역할에 충실하면 되고 다른 영역의 일에는 직접적으로 간섭하지 않는다는 것이 무언의 합의였다. 따라서, 기업재단은 가능하면 모기업의 사업과 관련이 없는 분야에 기부했다. 빈곤, 질병, 교육, 아동, 장애인, 문화/예술, 제3세계 문제해결 등은 기업재단들이 정부와 시민사회와 시시비비 없이 후원할 수 있는 공통의 기부영역이었다.[37]

그러나, 이 전통에 의문을 제기한 사고가 1989년에 발생했다. 미국의 거대 정유기업 엑손모빌의 유조선 엑손 호라이즌 호가 알래스카만에서 좌초하면서 엄청난 양의 원유를 유출했고 알래스카만 전체에 막대한 환경 파괴와 경제적 피해를 불러일으켰다. 엑손모빌은 1955년 기업재단인 엑손모빌재단 설립 후 순수 자선과 문화, 교육사업에 매년 수백만 달러 이상을 기부한 모범적인 기부 기업이었다.[38] 그런데, 알래스카만 원유 유출 사고가 터지자 전 세계 환경단체들의 거센 비판에 직면했다. 엑손모빌은 사고를 수습하고 문제해결에 조언과 협력을 구할 수 있는 환경전문가 또는 환경단체를 구하는 일에 큰 어려움을 겪었다. 한편, 엑손과 같은 정유회사인 미국 Arco[39]의 경우 1971년 재단을 설립한 후 환경단체들과 전략적 제휴를 맺고 환경영역의 다양한 프로젝트를 꾸준히 진행하고 있었다. Arco도 원유 유출 및 주유소 폭발과 같은 사고가 발생하였지만, 환경단체들은 비판과 동시에 문제를 해결할 수 있는 공동의 방안을 제시하면서 빠르게 사태 수습을 할 수 있었다.[40]

엑손모빌과 Arco의 사례를 통해 기업재단들은 '전략적 자선사업(Strategic philanthropy)'[41]의 필요성을 깨닫게 되었다. 기업 전략가들은 기업 또는 기업재단의 자선사업이 지속되기 위해서는 무엇이든 기부자(기업)에게 돌아오는 효용성이 뒷받침되어야 한다는 의견을 제시하기 시작하였다. 따라서 이제는 기업 또는 기업재단의 자선사업에 순수성만을 요구해서는 안 된다고 주장하였다. 경쟁전략의 대가인 하버드 경영대학원의 마이클 포터와 클레이머 교수는 기업이 주주의 동의를 얻어 자선사업을

37) Carroll, A. B. (2008).
38) https://corporate.exxonmobil.com/community-engagement/worldwide-giving
39) https://www.arco.com
40) Smith, C. (1994).
41) 미국의 '전략적 자선사업'이 일본을 거치면서 우리나라에는 '전략적 사회공헌'으로 번역되어 사용되고 있다.

지속하기 위해서는 자선사업이 기업운영과 비즈니스 양쪽 모두에 유익이 되는 것이 좋은 전략이라고 제안하며 '전략적 자선사업'의 필요성과 당위성을 주장하였다.[42] 이런 주장에 대해 비영리 영역에서는 반발의 목소리가 있었지만, 기업과 기업재단들은 전략적 자선사업이라는 새로운 파도를 타기 시작했다. 이후 1990년대를 거쳐 2000년대에 이르는 동안 다수의 미국 기업재단들이 전략적 자선사업과 순수한 후원사업을 혼합한 포트폴리오를 구성하고 운영하였다.[43]

한편, 미국의 기업재단들은 20세기 초 기업가재단들이 가졌던 혁신성과 모험성의 전통을 온전히 이어받지는 못했다. 미국 기업들은 신자본주의 영향에 따라 이익 추구에 최적화된 기업경영을 하게 되면서 사회문제 해결에 수동적인 자세를 갖게 되었고, 기업이 사회문제 해결에 적극적으로 참여하는 것에 대한 정부 또는 비영리 영역의 반발과 견제도 만만치 않았다. 또한 여전히 사회혁신을 위한 모험자본의 역할을 충실히 수행하고 있는 거대 기업가재단들이 건재했기 때문에 (또는 빌 멀렌다&게이츠 재단과 같은 신생 거대 기업가재단들이 등장했기 때문에) 미국의 기업 법인이 설립한 기업재단들은 20세기 후반에 이르러 사회혁신 영역에서 도드라진 시도나 성과를 보여주진 못했다.[44]

제4절 21세기 : 전략적 자선사업 + 비즈니스 가치사슬, 이해관계자, 지속가능발전, 지속가능경영

20세기 말 전략적 자선사업 개념이 등장하면서 기업재단은 모기업의 비즈니스 가치사슬과 이해관계자라는 두 축을 따라 사업을 정렬하기 시작했다. 비즈니스 가치사슬(Business Value Chain)이란 기업의 상품과 서비스를 생산하는 과정(Process), 상품과 서비스 그 자체(Product), 상품과 서비스로 얻은 이익(Profits) 등 3P를 의미한다. 이해관계자(Stakeholder)는 비즈니스 가치사슬과 연관된 모든 개인과 조직을 말한다.

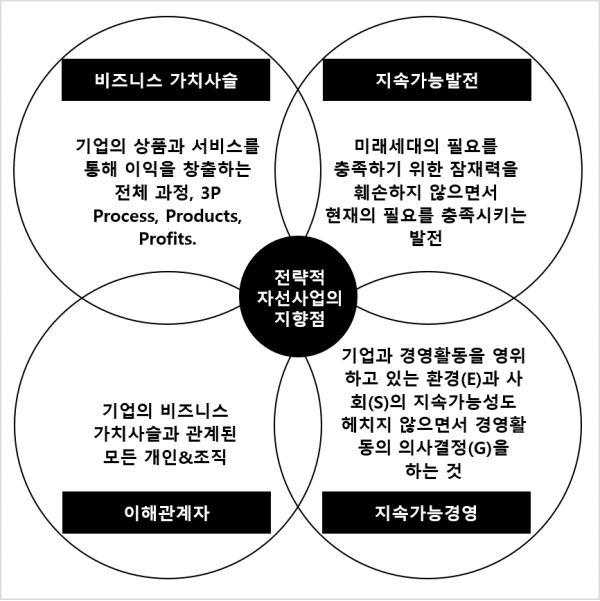
이와 같은 개념을 바탕으로 1990년대 이후 기업재단의 전략적 자선사업의 출발점은 '기업의 비즈니스 가치사슬 및 이해관계자와 관련이 있는 사회, 환경문제를 해결하는 자선사업'에 있었다.[45]

---

42) Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). (2002). (2003).
43) Kania, J., KraMer, M., & Russell, P. (2014).
44) Smith, N. C. (2003). (2010).
45) McAlister, D. T., & Ferrell, L. (2002).

21세기가 시작되자마자 지속가능발전, 지속가능경영이라는 용어들이 기업경영에 주요 화두로 등장했고 2010년을 넘어서면서 이 기류는 더욱 강해졌다. 2010년 국제표준협회가 사회적 책임 가이드라인 ISO26000을 발표하면서 '모든 조직의 사회적 책임 실천의 궁극적인 목적은 지속가능발전'이라고 했으며, 2015년 UN이 지속가능발전목표 UN SDGs를 발표하면서 '기업은 SDGs를 실천하는 가장 적극적인 주체로서의 합당한 역할을 해야 한다'는 메시지를 강조하였다.[46] 이런 변화에 따라 전략적 자선사업의 필요성과 당위성을 주장했던 기업 전략가들은 다시 한번 전략적 지속가능경영을 언급하기 시작했다. 전략적 자선사업은 지속가능발전, 지속가능경영 개념과 혼합되어 새로운 용어들을 만들어 내는 데 일조했다. 사회와 환경문제를 해결함과 동시에 비즈니스의 이익도 창출하는 공유가치창출(CSV), 사회, 환경문제를 새로운 비즈니스 기회와 모델로 삼는 사회혁신비즈니스(SIB), 사회 임팩트를 창출하기 위한 목적으로 실행되는 소셜 임팩트 비즈니스(SIB)와 같은 신조어들이 그 예이다.[47]

이와 같은 시대 흐름에 따라 미국의 기업재단들은 전략적 자선사업 차원에서 <그림 5>와 같이 (1) 비즈니스 가치사슬, (2) 이해관계자, (3) 지속가능발전, (4) 지속가능경영이라는 네 영역의 공통지점을 찾기 시작했다.



<그림 6> 미국 기업재단의 전략적 자선사업의 지향점[48]

46) ISO26000, UN SDGs 서문
47) Maas, K., & Liket, K. (2011). Kania, J., KraMer, M., & Russell, P.(2014). Visser, W. (2016).
48) Bethmann, S., & von Schnurbein, G. (2020). Rak, M. (2020). Tremblay-Boire, J. (2020).

제5절 우리나라 기업공익재단의 역사와 사회혁신

우리나라에서 최초로 설립된 공익재단은 기업가가 설립한 재단으로 삼양사의 창업주인 김연수가 1939년에 설립한 양영회(養英會)이다. 양영회는 장학재단으로 지방에서 서울로 또는 외국(주로 일본)으로 유학 중인 학생들에게 장학금을 지원하였다. 이후 일제 식민지 동안 소수의 공익재단이 설립되었지만, 식민지 상황에서 사회혁신이라는 큰 꿈을 꾸기는 불가능했고 인재 양성에 집중하였다.

1945년 해방 이후 남북분단, 정치적 혼란, 6.25 전쟁이 이어지면서 공익재단 설립의 여력이 없는 시절이 지나갔다, 한동안 주춤했던 공익재단의 설립은 1965년 삼성문화재단의 설립과 1969년 연암문화재단 설립으로 제기되었다. 1960년대 설립된 기업재단들은 자선, 문화, 장학사업을 주로 실행했다.

1970년대 경제성장과 더불어 기업공익재단 설립도 조금씩 늘어났다. 당시 설립된 기업공익재단들은 대부분 인재 양성을 위한 학교법인, 장학법인들이었다. 인재 양성은 정부의 '인재 육성을 통한 경제발전 실현'의 이념과도 맞아떨어지는 것이었다. 대표적으로 1971년에 설립된 포스코 청암재단은 과학기술 분야 유학생을 지원하는 특정한 목적을 수행하는 재단이었다. 미국과 일본 등지에서 공부하고 돌아온 과학자와 엔지니어들은 1970년대 우리나라 경제발전과 산업발전에 주요한 역할을 했다. 1974년에 설립된 SK 한국고등교육재단도 포스코 청암재단과 같은 역할을 했다. 또한, 1977년에 설립된 아산사회복지재단, 1979년에 설립된 삼성의료재단은 우리나라 의료와 지역병원 발전에 큰 공헌을 했다. 공공 병원과 의료시설이 턱없이 부족했던 당시 상황에서 전문 의료인력을 양성하고 의료사각 지역인 지방에 병원의 분원을 다수 설립하는 등 정부가 하지 못하는 일들을 기업공익재단의 힘으로 이루어냈다.

1980년대 기업공익재단의 설립은 새롭게 성장한 대기업들이 주도했다. 우리나라 경제의 전반적인 성장과 더불어 중견기업들이 대기업으로 성장하면서 사회공헌을 실행할 여력이 생겼을 뿐만 아니라 기업의 사회공헌에 대한 사회적 인식과 요구가 점점 더 높아졌기 때문이다. 1980년대에는 기업공익재단의 종류도 다양해졌다. 1970년대까지는 장학과 문화재단, 학교법인이 대부분 이었다면 1980년대 이르러 사회복지재단, 학술연구재단 등이 설립되었다.

<표-6> 공시대상기업집단 공익법인 유형 및 설립연도[49]

(단위 : 법인 수)

법인 유형	설립 시기						계
	~ 1969	1970 ~ 1979	1980 ~ 1989	1990 ~ 1999	2000 ~ 2009	2010 ~ 2016	
장학/학술법인	-	6	9	16	11	8	50
문화/예술법인	2	2	1	4	9	12	30
교육/학교법인	9	7	-	2	2	7	27
사회복지법인	-	1	3	4	9	4	21
의료법인	-	1	-	-	-	-	1
기타	-	-	1	1	16	18	36
계	11	17	14	27	47	49	165

1990년대는 우리나라 기업사회공헌이 본격적으로 시작된 시기라고 할 수 있다. 국내 기업들의 세계 시장 진출이 활발해지고 외국 기업들의 국내 진출도 많아지면서 미국과 유럽의 다국적 대기업들과 기업공익재단의 사회공헌을 우리나라 기업들도 눈여겨 보게 된 것이다. 이런 배경에서 1994년 삼성그룹이 국내 최초로 사내 사회공헌조직인 삼성사회봉사단을 설립하면서 기업사회공헌의 방식이 기존 공익재단 설립에서 기업 내부 임직원 참여 활동으로 확대되었다.

1990년대 기업공익재단 설립 수는 <표-6>에서 볼 수 있듯이 매우 가파르게 성장했다. 이는 1980년대 대기업으로 성장한 기업들의 재단 설립이 증가한 것이 주요 원인이 되었고 기존 대기업들도 사회공헌 영역이 다양해 짐에 따라 다른 영역의 공익재단들을 새롭게 설립한 이유도 있었다.

1998년 IMF 외환위기를 겪는 동안 기업의 건전한 경영과 사회적 책임에 대한 사회의 요구는 더욱 강력해졌다. 2000년대 우리나라 기업사회공헌은 양적, 질적 성장기를 보냈다. 대부분의 대기업 내에 사회공헌조직이나 담당자가 생겼으며 기업재단 설립도 매우 활성화되었다. 기업사회공헌의 영역이 사회책임경영, CSR로 확장되었으며 2000년대 중후반부터 기업이 사회문제 해결에 주체가 될 수 있다는 말이 나오기 시작했다. 특히, 2006년에 설립된 SK행복나눔재단은 당시 우리나라에서 생소했던 사회적 경제, 사회적기업에 대한 설립과 육성을 재단 고유목적사업으로 내세움으로써 사회적

49) 참조 : 국세청 공익법인 공시 시스템

경제가 우리나라에 싹을 틔울 수 있는 계기를 마련했다는 점에서 큰 의의가 있다.

2010년에 접어들어 우리나라 기업사회공헌은 지속가능경영과 전략적 사회공헌의 영역으로 확장했다. 기존까지 단순 기부나 임직원 봉사활동이 기업사회공헌 대부분을 차지했다면 2010년대가 시작되면서 기업의 업의 특성, 비즈니스 가치사슬, 이해관계자를 고려한 사회공헌 프로젝트들이 증가하였고 공익연계 마케팅이나 공익 캠페인의 수도 증가하였다. 이러한 변화에는 인터넷과 SNS의 발달, 신생 IT 기업의 성장도 주요한 원인이 되었다.

2009년에 설립된 네이버의 공익재단 해피빈은 인터넷 플랫폼 비즈니스의 특성을 살려 소규모 복지시설과 민간단체들을 위한 기부 플랫폼을 만들어 기부와 모금방식의 혁신을 일으켰다. 네이버의 시도는 다음으로 이어졌고 다음은 카카오와 통합되어 카카오 임팩트 재단을 통한 다양한 사회혁신실험을 시도 중이다.

우리나라 기업공익재단의 역사에서 사회혁신이란 용어가 등장한 것은 2000년대 중반 이후라고 할 수 있다. 그 이전의 기업공익재단들은 공공 영역의 빈틈을 채우거나 사각지대를 찾아내어 보완하는 역할을 주로 했다. 즉, 정부의 정책실현이나 비영리 단체의 활동을 지원하거나 보조하는 역할을 했다. 그런데 2000년대 중반 이후부터는 보조와 지원의 역할을 넘어 기업 또는 기업재단이 사회문제를 해결하는데 주체로 나서고 있는 모습을 조금씩 보여주고 있다.

제3장 국외 기업공익재단의 사회혁신 사례

본 연구에서 제시하는 국외 기업공익재단의 사회혁신 사례를 <표-4>의 사회혁신의 4가지 분류에 따라 구분하면 <표-7>과 같다.

<표-7> 국외 기업공익재단의 혁신사례

사회혁신의 유형	특성	사례
새로운 서비스와 생산물	사회적 욕구를 충족시키기 위한 새로운 생산물 또는 새로운 서비스	코카콜라 재단 '5by20'
		코카콜라 재단 '물 관리 프로그램'
		IBM 국제 재단 '콜 포 코드'
		마스터 카드 재단 'Young Africa Works'
새로운 실천	새로운 전문적 역할 또는 관계(파트너십)가 있어야 하는 새로운 서비스	코카콜라 재단 '물 관리 프로그램'
		IBM 국제 재단 '콜 포 코드'
		BMW재단 '책임 있는 리더 포럼'
		마스터 카드 재단 'Young Africa Works'
새로운 과정	상품과 서비스의 새로운 공동생산, 공동해결의 과정	코카콜라 재단 '5by20'
		IBM 국제 재단 '콜 포 코드'
		BMW재단 '책임 있는 리더 포럼'
		마스터 카드 재단 'Young Africa Works'
새로운 규칙과 규정	새로운 법률 또는 새로운 권리창조	해당사례 없음

제1절 코카콜라 재단 (Coca-Cola Foundation)
공유가치창출과 비즈니스 리스크 개선을 위한 사회혁신 프로젝트

1. 코카콜라 재단 개요

설립연도	1984년	**재단 형태**	기업공익재단
모기업	코카콜라	**주 수입원**	기업 기부금
기업 협력 관계	일체형 (때에 따라 부분 협력 포함)		
2019년 사업액	8,800만 USD / 약 960억 원		
주 사업 영역	여성, 지역사회, 환경, 교육		
혁신사례	1. 여성 역량 강화 5by20 프로그램, 2. 물 관리 프로그램		

코카콜라 재단은 코카콜라사(社)가 자산을 출연하여 1984년에 설립한 기업공익재단이다. 미국 코카콜라 본사 법인은 매년 영업수익의 1.0~1.5%를 사회공헌 예산에 사용하는데 그중 약 80% 정도를 코카콜라 재단에 기부한다. 나머지 20%는 1986년에 설립한 코카콜라 장학재단에 기부하거나 기타 사업에 사용한다. 코카콜라 재단은 1984년에서 2006년까지 20여 년 동안 코카콜라 장학재단과 함께 공교육 지원 사업을 주로 실행하였다. 그 이유는 당시 미국에서 공립교육 정상화에 대한 이슈가 매우 중요한 사회문제이기도 했고 코카콜라의 주 고객이 청소년들이기도 했기 때문이다. 코카콜라 재단은 교육과 장학사업에 집중하던 시기를 재단의 제1기라고 부른다.[50]

코카콜라 재단의 제2기는 2007년에 시작되었다. 2007년 코카콜라 재단은 사업 영역을 여성, 지역사회, 환경, 교육 등 4개 영역으로 확대했다. 교육사업 중 장학 영역은 코카콜라 장학재단이 집중하게 되었다. 이렇게 사업 영역을 확대한 이유는 코카콜라 재단이 '전략적 자선사업'의 방식을 받아들여 코카콜라 기업의 지속가능경영과 재단의 자선사업을 전략적으로 연결하기 위해서였다.[51]

50) https://www.coca-colacompany.com/shared-future/coca-cola-foundation
51) Walsh, H., & Dowding, T. J. (2012).

2. 혁신사례 1 : 여성 역량 강화 프로그램 5by20 _ 공유가치 창출



<그림 7> 코카콜라 재단의 5by20 로고[52)]

1) 5by20의 배경과 목적

2010년, 코카콜라의 CEO 무타르 켄트(Muhtar Kent)는 여성 인권 신장과 지속가능경영을 위한 새로운 프로젝트『5by20』을 시작한다고 발표했다. 5by20은 '2020년까지 500만 명의 여성을 기업인으로 육성하겠다'라는 의미이다. 무타르 켄트가 5by20 프로젝트를 발표하면서 '여성 인권 신장'과 '지속가능경영'이라는 용어를 사용한 것에는 두 가지 배경이 있다. 첫 번째 배경은 2010년 당시 여권신장은 가장 뜨거운 글로벌 이슈 중 하나였다. UN과 세계은행 등 글로벌 기구에서 제3세계의 여성의 역량 강화와 여권신장이 국가와 경제, 지역공동체 발전에 매우 중요한 성공 요인으로 작용한다는 조사 결과를 연이어 발표했다. 2011년에는 UN의 공식기구로 UN Women[53)]이 설립되기도 했다. 무엇보다 여권신장 이슈의 중심엔 당시 미국 영부인이었던 미셸 오바마가 있었다. 미셸 오바마는 여권신장을 위해 기업들이 앞장서서 여성 직업교육과 일자리를 창출해야 한다고 강조했고 실제 여러 기업의 CEO들을 만나 적극적인 지원을 요청했다. 코카콜라의 무타르 켄트도 미셸 오바마가 만난 CEO 중의 한 명이었다.

두 번째 배경은 비즈니스 측면으로 제3세계 BOP[54)] 시장 확대를 위한 코카콜라의 비즈니스 전략 중 하나였다.[55)] 2010년 당시, 제3세계 여성을 대상으로 한 직업교육과 소상공인 육성의 긍정적 효과는 앞선 실험과 다른 기업의 프로젝트를 통해 이미 입증된 상황이었다.

---

52) https://www.coca-colacompany.com/shared-future/women-empowerment
53) https://www.unwomen.org
54) BOP(Bottom of Pyramid) : 전 세계 70% 인구의 연 소득은 300~3,000달러 수준이다. 이들이 거주하는 지역은 중국, 동남아시아, 인도, 아프리카, 중남미 등지이다. 이 시장을 피라미드 하층부 시장이라고 부르며 소비재 기업의 주요 표적 시장이다.
55) Greene, P. G., & Perkins, S. (2016).



<그림 8> 코카콜라 재단 5by20 프로젝트 6대 전략원칙[56)]

글로벌 생활용품 기업 유니레버는 2000년 인도에서 방문판매 방식을 활용한 여성 사회적기업 프로그램 “샥티 프로젝트”를 진행하여 유통, 판매망이 없는 지역에 유니레버 제품의 확산을 성공시켰을 뿐만 아니라, 인도 전역에서 여성 소상공인 육성의 바람을 일으켰다. 글로벌 식품기업 다농은 2006년 방글라데시의 그라민 뱅크와 함께 ‘그라민&다농’이라는 여성 중심 사회적기업을 설립하고 요구르트 제조와 판매를 시작했고, 매년 2~3%의 꾸준한 성장을 하고 있다. 네슬레도 2007년부터 코트디부아르, 가봉, 가나, 세네갈, 카메룬 등 중북부 아프리카에서 청년과 여성 가장을 1인 기업가로 육성하여 이동판매를 지원하는 네슬레 카트 프로그램을 진행했다.[57)]

코카콜라는 앞선 기업들의 사례를 통해 여성(특히, 여성 가장) 소상공인들이 책임감 있게 비즈니스를 운영하는 상황을 검증했고, 이들이 제3세계 시장 확대와 성장에 주요한 역할을 할 것이라 확신했다.

56) Kelley, D. J. et al. (2017). 재구성
57) 유승권, & 박병진. (2016).

2) 5by20의 6대 전략원칙과 실행

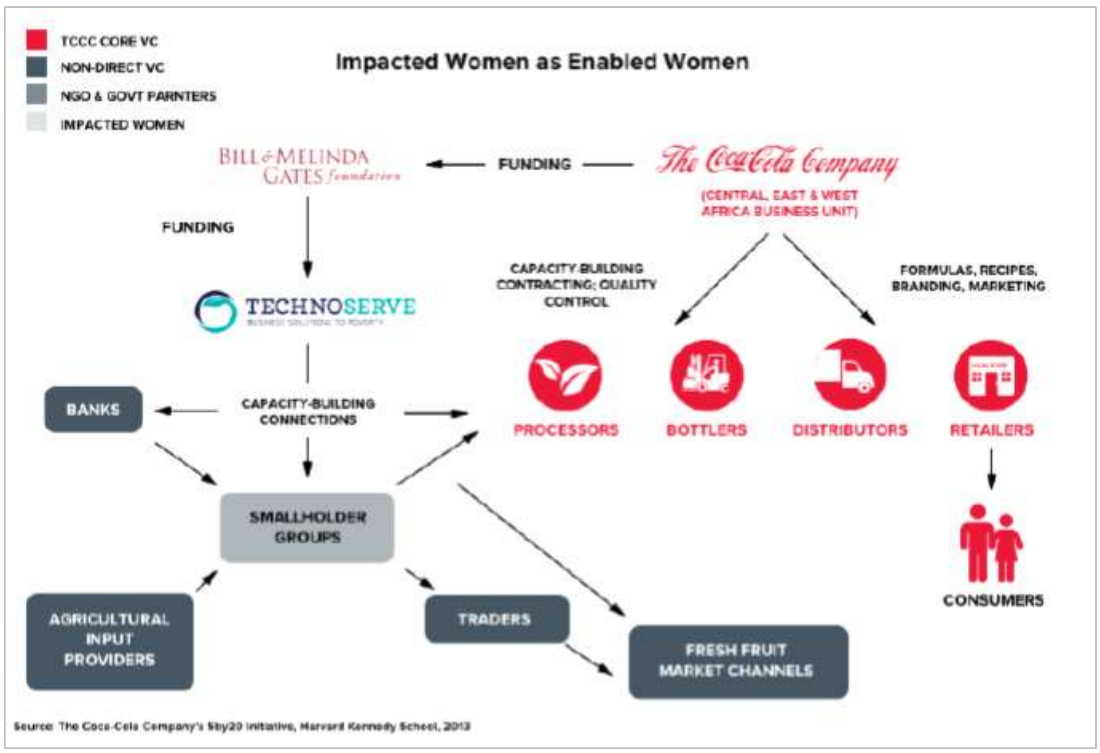
코카콜라와 코카콜라 재단은 5by20 프로그램의 성공 및 앞선 기업들의 사례와의 차별점을 위해 <그림 8>과 같은 6가지 전략원칙을 수립하고 실행했다.

첫 번째 전략은 비즈니스 가치사슬과 결합이다. 여성 일자리를 창출하기 위해 코카콜라의 비즈니스 가치사슬 전반에 걸쳐 새로운 가능성을 찾았다. 원재료를 생산하는 농가에는 여성들에게 효율적인 농업방식과 예산관리에 관한 교육을 제공하였다. 전 세계에 흩어져 있는 900여 개의 코카콜라 보틀링 공장에는 여성 취업 기회를 확대하였으며 규모가 큰 공장에는 아동 보육시설을 확충했다. 각 지역의 여성단체, 여성 사회적기업과 협력하여 직업훈련 프로그램을 이수한 여성 중 역량이 있는 사람에게 코카콜라 소매상 또는 공병/플라스틱 캔을 수거하여 재활용하는 재활용 수거상을 운영할 수 있도록 지원하였다. 코카콜라 사업부에서는 여성의 취업을 위한 기회와 일자리를 확충했고 코카콜라 재단에서는 취업교육과 창업에 필요한 재원을 지원했다.



<그림 9> 베트남 5by20 프로젝트 : 여성 소매상 지원프로그램 '에코센터'

베트남에서는 매점을 운영하는 여성 소매상들에게 태양광 발전설비와 와이파이 공유장비, 공용 정수기가 설치된 최신형 키오스크 매장인 '에코센터'를 지원했다. 에코센터를 지원받은 여성 소매상은 평균 200% 이상 매출이 증가했다.



<그림 10> 동/중앙아프리카 5by20 프로젝트 골든 트라이앵글 파트너십 구조[58)]

두 번째 전략은 포괄적인 참여와 파트너십이다. 코카콜라와 코카콜라 재단은 국가/지역과 여성 취업/창업의 종류에 따라 필요한 교육과 금융서비스가 다른 문제를 해결하기 위해 '골든 트라이앵글'이라고 부르는 파트너십 전략을 실행했다. 골든 트라이앵글의 첫 번째 꼭짓점은 코카콜라와 코카콜라 재단이, 두 번째 꼭짓점은 지역의 여성단체 또는 여성 사회적기업이, 세 번째 꼭짓점은 또 다른 지원이 가능한 비영리 단체가 위치해 각각의 역할을 수행한다. 세 번째 꼭짓점 역할을 맡는 비영리 단체들은 유엔 여성기구 (UN Women)과 미주개발은행(Inter-American Development Bank), 국제금융공사(International Finance Corporation), 빌&멜린다 게이츠 재단(Bill & Melinda Gates Foundation) 등이다. <그림 8>은 동/중앙아프리카에서 구성된 골든 트라이앵글 파트너십 구조이다.

세 번째 전략은 공유가치 창출이다. 이것은 다섯 번째 전략인 측정과 평가와도 연결된다. 코카콜라와 코카콜라 재단은 5by20 프로젝트의 최종 성과는 프로그램에 참여한 여성들이 실질적인 경제적 소득을 얻는 것으로 정했다. 그래서 단순히 취업/창업 교육 프로그램에 참여한 여성의 숫자나 교육 프로그램의 횟수를 성과목표로 정하지

58) Kelley, D. J. et al. (2017). 재구성

않고 여성들의 소득이 실제 얼마나 증가했는지를 측정하게 했다. 또한, 코카콜라 가치사슬 내에 여성의 일자리와 참여가 늘면 코카콜라 생산과 판매에 얼마나 실질적인 효과, 효율성이 있는지도 측정했다. 이러한 일련의 성과 측정과 평가과정을 전문평가기관 또는 대학 연구소에 의뢰하여 객관적인 성과 측정과 평가가 이루어지도록 하였다.

네 번째 전략은 프로그램 상호 간의 교류와 선순환이다. 2019년까지 5by20 프로젝트가 진행된 국가는 92개 국가이다. 각 국가/지역의 상황이 모두 다르고 현지에서 맺어진 파트너십이 개별적이기 때문에 프로젝트의 원칙과 전략은 같지만 진행되는 프로그램의 내용이나 방식이 제각각일 수밖에 없다. 어떤 프로그램은 성과가 높지만 어떤 프로그램은 실패하기도 했다. 이런 부분을 보완하기 위해 코카콜라와 코카콜라 재단은 상호교류 프로그램을 만들었다. 동남아시아에서 프로젝트를 진행하는 프로젝트 매니저들이 아프리카와 중남미의 5by20 현장을 직접 가보거나 아프리카의 프로젝트 매니저들이 동남아시아와 중남미의 현장을 방문하는 등의 상호교류 프로그램을 진행하고 모범 프로그램 사례들을 동영상 등 다양한 콘텐츠로 만들어 공유하였다.

여섯 번째 전략은 전략적 사회투자이다. 코카콜라와 코카콜라 재단은 5by20 프로젝트를 처음에 시작했던 목적대로 기업과 재단의 지속가능경영에 도움이 되는 전략적 투자로 생각하고 있다. 전략적 투자의 핵심은 투입 자원의 소멸이 아니라 선순환을 이루는 것이다. 5by20에 투입된 자원은 여성 취업가, 창업가들에 의해 가치가 상승하고 산출자원이 증가하여 다시 5by20 프로젝트에 투입되는 성과의 선순환을 가져오도록 설계되었고 그것이 가능하도록 관리되고 있다.

3) 5by20의 성과와 사회혁신의 특성

2020년 코카콜라의 지속가능 보고서에 따르면 2010년부터 2019년까지 5by20 프로그램에 참여한 여성은 92개국 460만 명에 달한다. 이중 코카콜라의 가치사슬과 연관하여 취업, 창업 또는 경제적 소득이 증가한 여성은 53%인 243만8천여 명이며, 이들의 평균 경제소득 상승률은 프로그램 참여 전보다 약 13% 정도이다.

5by20 프로젝트는 새로움, 아이디어에서 실천으로 선행, 사회적 수요 충족, 효과성, 사회적 실천역량 증진 등 사회혁신의 핵심 요소의 전 영역에 해당한다고 할 수 있다. 여성에 대한 직업교육이 완전히 새로운 아이디어는 아니지만, 유니레버, 다농, 네슬레의 선례들이 기업의 비즈니스 가치사슬 중 일부에 집중했던 반면, 코카콜라는 비즈니

스 가치사슬 전체에 여성인력의 증원과 새로운 기회를 탐색했다는 측면에서 새로운 시도라고 할 수 있다. 또한 제3세계 여성 인권 향상과 경제력 역량 증대는 수많은 연구와 실험에서 그 필요성과 시급성, 효용성이 입증된 사항이기 때문에 사회적 수요도 충족시켰다고 할 수 있다. 효과성 측면에서도 직업교육 프로그램에 참여한 여성 중 53% 이상이 경제적 성장의 성과를 획득하는 결과를 나타냈기 때문에 이 또한 검증되었다고 할 수 있다. 마지막으로 사회적 실천역량은 제3세계 현지 국가/지역의 여성단체와 여성 사회적기업과의 지속적 파트너십을 통해 프로젝트를 실행하였기 때문에 현지 비영리 영역의 사회적 실천역량이 증진되었다고 할 수 있다.

사회혁신의 일반 특성에서도 5by20은 부문 간 교차의 경우 기업, 기업재단, 다른 비영리 단체, 국제기구, 현지 국가/지역의 여성단체, 사회적기업들과의 파트너십을 통해 프로젝트를 진행했기 때문에 조건을 충족한다. 새로운 역할과 관계 형성에서도 여성과 비즈니스, 여성과 지역사회의 관계를 기존 수동적, 소극적 방식에서 능동적, 적극적 방식으로 전환하였다. 개방성과 협동성도 앞에 설명한 내용으로 조건에 충족하며 지역 풀뿌리 단체들과 함께했다는 점에서 상향 지향성도 만족한다. 자산과 자원의 사용 효율성 증진에도 여성인력의 사회참여라는 점에서 가장 중요한 지역사회 인적자원을 활성화했다는 점에서 조건을 충족한다.

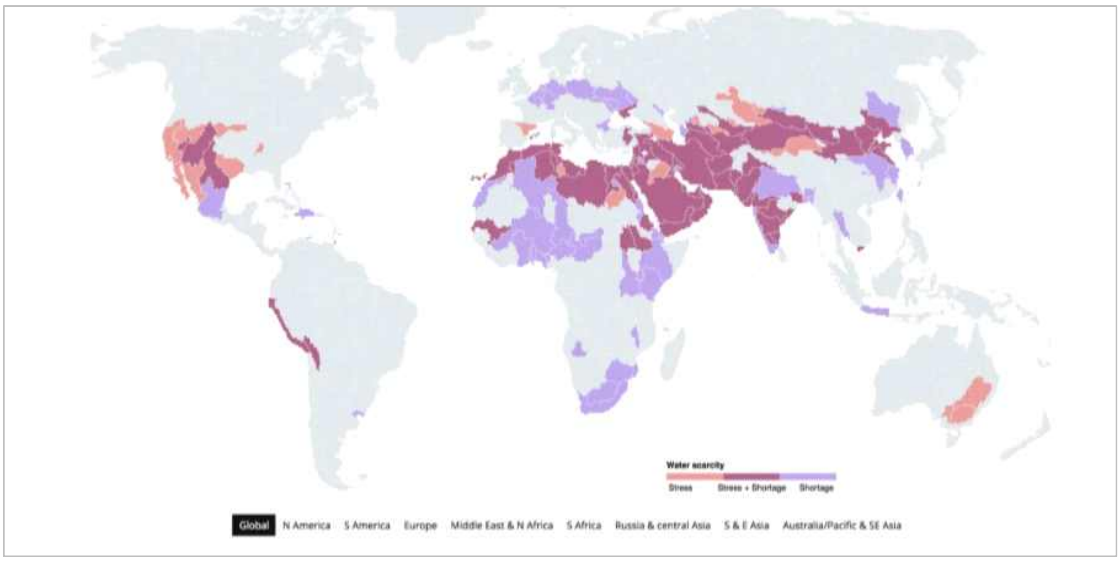
5by20 프로젝트는 사회혁신의 유형 중에 새로운 서비스, 실천, 새로운 과정에 해당한다. 새로운 서비스와 실천은 사회적, 경제적으로 소외된 제3세계 여성의 인권 신장과 경제적 활동을 위한 새로운 시도였다는 점에서, 새로운 과정은 코카콜라 비즈니스 가치사슬의 모든 영역에서 직접적인 연결을 했다는 점에서 단순 지원 사업과는 차별적인 성과를 가져왔다고 볼 수 있다.

3. 혁신사례 2 : 물 환원 프로젝트 _ 비즈니스 가치사슬의 리스크 대응

1) 배경과 목적

코카콜라가 물 부족 문제에 관심을 두기 시작한 것은 2000년대 초반부터였다. 당시, 코카콜라의 주요 시장인 인도와 동남아시아 지역에서 취수와 관련된 지역주민과의 갈등이 곳곳에서 발생했다. 코카콜라 보틀링 공장이 세워진 지역의 농부와 주민들이 코카콜라 공장이 지하수를 많이 사용하기 때문에 농사와 생활에 쓸 물이 부족하다는 항의를 지속해서 제기했다. 건기와 우기가 확실히 구분되는 지역의 경우 건기의 지하수

사용 문제는 코카콜라 보틀링 공장만의 문제가 아니라 해당 지역 공장 전체의 문제였지만 특히, 물을 많이 사용하는 코카콜라 공장이 대상이 되었다.[59]



<그림-11> 전 세계 물 부족 지역[60]

(※ 진한 색일수록 물 스트레스가 심각함을 표시)

설상가상으로 2003년 인도에서 생산되고 판매된 코카콜라에 기준치 이상의 농약이 검출되었다는 조사 결과가 인도 환경단체에 의해 발표되자 인도와 동남아 전역에서 코카콜라 불매운동이 일어나기도 했다. 조사 결과 심한 가뭄이 들었던 시기에 심층 지하수 부족으로 기준치보다 얕은 중층 지하수를 사용한 것이 문제의 원인이었다. 중층 지하수는 심층 지하수보다 오염 물질과 농약 잔류량이 많다. 이와 같은 상황이 몇 차례 반복되자 코카콜라는 기업의 지속성을 위해 물 문제해결을 최우선 전략과제로 삼았다.

2004년 코카콜라는 UNEP(UN 환경계획), WWF(세계자연기금), WWC(세계 물 위원회), USAID(미국 국제개발처) 등과 공동 연구 협약을 맺고 세계 물 부족 지역에 대한 대대적인 조사를 진행하였다. 3년 이상 지속된 조사에서 10억 명 이상의 사람들이 깨끗한 물을 사용할 수 없는 환경에서 생활하고 있으며 2050년까지 수십억 명의 사람들이 물 부족과 물 부족으로 인한 식량부족 문제에 직면할 것이라는 연구 결과가 나왔다. 특히 건기가 뚜렷한 아프리카 중북부, 중앙아시아, 인도 및 중국 일부, 동남아

59) Burnett, M., & Welford, R. (2007).
60) http://worldwaterexchange.com

일부 지역에 있는 코카콜라 생산 공장에서는 일 년에 수개월 이상 공장을 멈출 수도 있다는 심각한 조사 결과가 제시되었다.

2007년 코카콜라와 코카콜라 재단은 물 부족 문제를 해결하기 위한 물 환원 프로젝트를 시작했다. 코카콜라 기업은 비즈니스 가치사슬 상의 물 사용 효율성을 높이고 리스크에 대응하는 활동을, 코카콜라 재단은 물 부족 문제가 심각한 지역의 물 확보 및 물로 인한 재해를 예방, 대응하는 프로젝트를 시작했다.

2) 물 환원 프로젝트의 3대 영역



<그림 12> 코카콜라 재단 물 환원 프로젝트 3대 영역[61)]

(1) 물 위생 프로젝트

지역사회의 물과 위생에 대한 개선 활동을 통해 개인 및 공동체의 건강과 발전에 긍정적인 영향을 미치는 활동

(2) 물의 생산적 사용

지역사회 경제발전을 위한 효율적이고 지속가능한 물 사용을 촉진하기 위한 기술 및 방법의 개발/전수/확산 활동

(3) 수자원 공급원 보호

지역사회 물을 공급하는 수자원 공급원을 보호, 강의 상류와 하류의 물 공급 균형 유지, 폭우·가뭄 등 물 관련 재해 예방과 대응, 안정적인 물 공급을 위한 저장소·저장장

61) https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business/water-stewardship

치의 보급 활동

3) 물 환원 프로젝트의 주요 프로그램

<표-8> 코카콜라와 코카콜라 재단의 물 환원 프로젝트의 주요 프로그램

구분	프로그램	개요
코카콜라	물 효율성 향상	- 원재료 농장 관개 개선을 통한 물 절약 - 생산공정과 설비개선을 통한 물 절약 - 물 절약을 위한 신기술 R&D
	폐수의 재활용과 순환	- 공장 폐수의 정수 및 재활용
	새로운 취수원 확보와 저장	- 빗물 저장 및 사용
코카콜라 재단	물 재해/재난 예방과 대응	- 물 범람 지역 재난 예방 프로그램
	물 위생 개선	- 정수, 상하수도 구분사용, 위생교육
	수자원 보호 및 개발	- 제3세계 농업 관개 효율화 지원 - 생활/농업용수 지하수 개발과 저장 - 상습가뭄지역 수자원개발

물 환원 프로젝트는 <표-8>과 같이 코카콜라의 비즈니스 가치사슬 차원의 물 관리 프로그램과 코카콜라 재단의 자선사업 차원의 프로그램으로 구분할 수 있다. 본 연구에서는 코카콜라 재단의 자선사업 차원의 프로그램 중 주요 프로젝트를 소개한다.

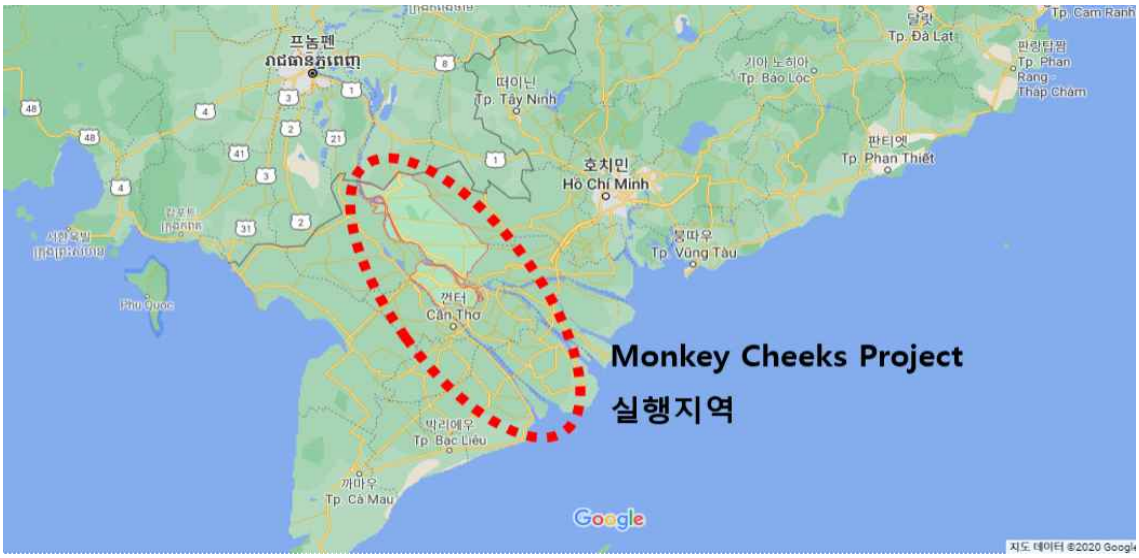
(1) 메콩강 물 범람 지역 재난 예방 _ Monkey Cheeks 프로젝트

코카콜라 재단은 2008년부터 베트남 지역 당국 및 현지 비영리 단체와 협력을 통해 500만 달러를 투자하여 '지역사회를 위한 안전한 식수'프로젝트를 실행하고 있다. 이 프로젝트 중에 하나로 2017년부터 현재까지 메콩강 하류 삼각주 지역의 잦은 홍수 발생 문제를 해결하기 위한 Monkey Cheeks 프로젝트를 진행하고 있다.

2000년대 초반부터 메콩강 삼각주 지역의 잦은 홍수 및 범람 피해를 조사하고 있는 IUCN(국제자연보전연맹)[62]과 베트남 정부는 지구 온난화로 인한 강수량 증가와 2000년부터 2007년까지 더 넓은 농업용지와 산업용지를 확보하기 위해 메콩강 중상류 지

62) https://www.iucn.org/

역에 많은 둑과 제방이 건설됨에 따라 하류 삼각주 지역에 홍수와 범람 피해가 매우 심각한 수준으로 증가하고 있다고 조사 결과를 2010년 발표했다.



<그림 13> Monkey Cheeks 프로젝트 실행지역_붉은색 점선[63]

이후, 코카콜라 재단과 IUCN은 컴퓨터 시뮬레이션 모델을 활용하여 하류 지역의 둑과 제방을 수시로 개방하여 삼각주 지역에 충적평원을 넓히고 자연스러운 범람을 유지해야 갑작스러운 홍수 피해를 줄일 수 있다는 결론에 이르게 되었고 이를 실현하기 위한 Monkey Cheeks 프로젝트를 시작하였다. Monkey Cheeks 프로젝트의 정식명칭은 '베트남 메콩 삼각주에서 물 보전 전략을 지원하기 위한 홍수 기반 생계 파일럿 프로젝트"이다. 이 프로젝트는 베트남 메콩강 하류 삼각주의 물 수용량을 자연적으로 늘려 지속 가능한 홍수 대응 생계 모델을 구축하는 데 그 목적이 있다.

이 프로젝트에 원숭이 볼/뺨(Monkey Cheeks)이란 이름을 붙인 이유는 원숭이가 더 많은 음식을 먹기 위해서 평소에 원숭이 볼을 비워 두듯이 (태국과 베트남 속담에서 유래) 메콩강 중상류의 갑작스러운 폭우가 하류 삼각지 지역에 홍수 피해로 이어지지 않도록 하기 위해서는 하류의 둑과 제방을 수시로 개방할 수 있는 다수의 수문을 설치하고 내륙 깊숙이 물을 끌어드릴 수 있는 수로와 인공저수지를 마련하여 갑작스러운 홍수가 닥치더라도 넓은 내륙 지역이 더 많은 물을 수용할 수 있는 시스템을 구축해야 한다는 의미에서 비롯되었다.

63) 출처 : goole map

이 프로젝트는 코카콜라와 코카콜라 재단, IUCN이 협력하고 메콩강 삼각주에 있는 베트남 지방정부 동탑(Dong Thap), 롱안(Long An), 안장(An Jang)시가 참여하고 있다. 메콩 삼각주에서 원숭이의 볼은 메콩강을 중심으로 양쪽에 있는 두 개의 자연 범람원으로 메콩강 동쪽의 갈대평원과 서쪽의 범람원(Long Xuyen Quadrangle)이 이에 해당한다. 두 지역의 면적은 약 130만 헥타르에 달한다. 지난 15년 동안 이 자연 범람원은 많은 인공적인 변형을 거쳤다. 베트남 국가 차원의 식량 증산 목표를 달성하고 농민들의 수익을 높이기 위해 3모작이 가능하도록 높은 제방을 건설하였다.

그러나 높은 제방 때문에 갑자기 내린 폭우에 피해가 커지고 빨라진 유속 때문에 영양가 높은 퇴적물의 손실 및 토양 비옥도가 감소하였으며, 지하 대수층의 수량 또한 감소하였고 지속적인 유기 오염 물질 축적으로 인한 수질 오염 등으로 지역 어업의 생산량 감소 등의 크고 작은 문제가 연이어 발생하였다.

IUCN과 코카콜라 재단, 베트남 지역 정부는 이러한 문제를 해결하기 위해 높은 제방의 수문을 가능하면 자주 개방하여 기존의 자연 범람 지역을 개발 이전의 모습으로 되돌리는 방안을 구상하였다. 그러나 이 해결방안은 지난 10년 이상 3모작을 하던 지역 농민들의 강한 반대에 부딪혔다. 수문을 수시 개방하여 예전처럼 자연 범람이 진행되면 건기에 1~2모작만 가능하게 되고 농민들의 수익은 줄게 되는 것이다. 홍수 피해와 농민의 수익감소 문제를 동시에 해결할 방안이 필요했다.

코카콜라 재단과 IUCN은 이 프로젝트의 실현을 위해 삼각주 자연 범람 지역의 농부들이 평소보다 많은 수량의 물을 활용할 수 있는 새로운 농법을 교육하였다. 또, 더 길어지고 넓어진 내륙 수로와 인공저수지에 연꽃을 심고 민물 새우를 양식하여 부수입을 창출할 수 있도록 하였다. 연꽃과 민물 새우 양식은 벼농사와 비교해 약 50~60%의 높은 이익을 얻을 수 있다. 이 프로젝트는 메콩강 하류 삼각주에 더 늘어난 물을 효과적으로 관리하여 홍수가 농부들의 생계를 망가뜨리는 것이 아니라 오히려 지속가능한 수익을 증가시키는 방향으로 전환하는 것을 목표로 하고 있다. 또한 갑작스러운 홍수 피해를 예방하기 위해 가뭄과 홍수에 대한 공동 조기 경보 시스템을 구축하고 강화하는 추가 프로젝트가 진행 중이다.



<그림 14> Monkey Cheeks 프로젝트로 완성된 인공저수지 연꽃농장[64)]

(2) 인도네시아 _ Embung Air 프로젝트[65)]

코카콜라 재단은 2010년부터 인도네시아 정부 및 지방정부와 협력을 통해 농업용수가 부족한 지역에 농업용수를 지속해서 공급하기 위한 인공저수지(Embung) 건설 프로젝트를 추진하고 있다. 인도네시아 국민의 주식인 쌀은 주로 기후가 비교적 선선한 고산지역에서 많이 생산되는데 고산지역은 저수시설과 관개수로가 충분하지 않아 가뭄이 발생하면 쌀 생산량에 매우 심각한 영향을 미치게 된다. 이러한 문제를 해결하기 위해 코카콜라는 현재까지 천수답을 경작하는 6개 농업 지역에 4,000개 이상의 우물을 개발하고, 빗물을 저장할 수 있는 소형 지하 저수조 800개 및 대형 인공저수지 4개를 완성하였다.

이 프로젝트를 통해 현재까지 혜택을 입은 농민은 약 30만 가구이며 우물과 저수지, 관개수로가 완성된 지역에서는 벼농사뿐만 아니라 경작에 물이 매우 많이 필요한 수박, 멜론, 두리안과 같은 고소득 작물을 재배할 수 있게 되었다. 코카콜라와 코카콜라 재단은 이 프로젝트를 2030년까지 지속할 계획이며 매년 23억 인도네시아 루피(한화 약 18억)를 지원하고 있다.

---

64) https://en.cocacolavietnam.com/stories/international-water-week-monkey-cheek-project
65) https://en.cocacola.co.id/stories



<그림 15> 인도네시아 고산지역에 건설된 인공저수지 Embungs [66]

(3) 캄보디아_Aquatower 프로젝트

세계 최빈국 중의 하나인 캄보디아는 수도 프놈펜과 소수의 대도시를 제외한 대부분 지역에 상하수도 시스템이 완비되어 있지 못하다. 대부분 서민이 사용하는 우물이나 얕은 깊이의 지하수는 생활하수와 농약으로 오염되어 있어 물로 인해 발생하는 질병과 유아 사망률이 주변국보다 상대적으로 높은 상황이다. 코카콜라 재단은 이 문제를 해결하기 위해 2016년부터 캄보디아 수자원 기상부, 교육부 및 수자원개발 국제 NGO인 Planet Water와 함께 캄보디아 물 부족 지역 학교에 심층(지하 250m 이상) 지하수 개발과 정수 설비, 물을 저장하기 위한 물탱크 탑인 아쿠아 타워(Aquatower)를 설치하고 있다. 2019년까지 총 26개 학교에 설치되었으며 학교에 설치된 물탱크에서 깨끗한 식수를 받는 학생과 지역주민은 13만 명 이상이다. 코카콜라 재단은 2030년까지 캄보디아에 100개 이상의 아쿠아 타워를 설치할 계획이다.

66) https://en.cocacola.co.id/stories



<그림 16> 캄보디아 중학교에 설치된 코카콜라 Aquatower[67]

3) 물 환원 프로젝트의 성과와 사회혁신[68]

2007년 물 환원 프로젝트가 전 세계 곳곳에서 진행된 결과 2018년까지 560만 명의 사람들이 기존보다 더 깨끗한 물을 사용할 수 있게 되었다. 80,000명 이상의 여성들이 개선된 공용 취수장 또는 위생시설(화장실)을 사용할 수 있게 되었다. 245,000명 이상의 환자, 간호사, 의사가 관련된 의료시설에 깨끗한 물을 공급할 수 있게 되었다. 45만 ha에 이르는 토지에 물 관리가 개선되어 지속가능한 경작을 할 수 있게 되었다. 이로 인해 경제적 유익을 얻은 농부는 40,000명에 이른다. 물 환원 프로젝트에 직간접적으로 혜택을 입은 사람들은 중남미 572,000명, 아프리카 4,360,000명, 동남아시아 288,000명, 인도 426,000명, 중국 2,900,000명에 이른다.

코카콜라 물 환원 프로젝트는 동원 가능한 모든 방법을 사용하여 물 문제를 해결하고 있다는 점에서 혁신성을 높이 평가할 수 있다. 특히, 물 부족 문제가 심각한 사하라 사막 인근 아프리카와 인도 고산지대의 경우 인공위성, 지층탐사 등 최첨단 장비를 동원하여 수원을 찾는가 하면, 방글라데시, 베트남, 캄보디아 등에서는 지역에서 쉽게

67) https://www.cbcl.com.kh/drought-is-coming-coca-cola-cambodia
68) https://www.coca-colacompany.com/content/dam/journey/us/en/responsible-business

구할 수 있고 유지관리가 간편한 적정기술을 활용하여 지하수를 개발하고 물 저장탱크를 설치하고 있다. 물 부족과 관련된 문제는 국제적으로 이미 입증된 사회문제이며 인류의 삶에 필수적인 문제이기 때문에 혁신의 필요성과 수요는 충분하다. 또한 깨끗한 물과 안정적인 수자원의 공급은 지역사회의 발전과 경제력 향상, 지역주민의 실질적인 삶의 질 개선에 매우 효과적이다.

코카콜라의 물 환원 프로젝트는 사회혁신의 유형 중 새로운 서비스와 생산물, 새로운 실천, 새로운 과정에 해당한다. 물 자체가 새로운 것은 아니지만 깨끗하고 안정적인 물을 공급하기 위한 신기술을 연구하여 취수, 정수, 저장과 관련된 새로운 제품들을 만들어 냈으며, 기존의 지역사회가 하지 못했던 방법을 동원하여 수자원을 관리하는 새로운 실천을 하였다. 또한, 수자원개발과 물 관리 분야의 전문성을 가진 다양한 정부 기관, 기업(특히 소셜벤처, 사회적기업, 협동조합), 글로벌 비영리 단체 등과 협업을 통해 물 관리와 환원에 관한 종합적이고 지속적인 개선을 이뤄왔다는 점에서 사회혁신의 다양한 유형에 해당한다고 할 수 있다.

코카콜라는 물 환원 프로젝트 또한 국가와 지역에 따라 다양한 파트너십을 구축하여 실행하고 있으며 객관적인 성과평가를 통해 지속적인 개선 활동을 해나가고 있다.



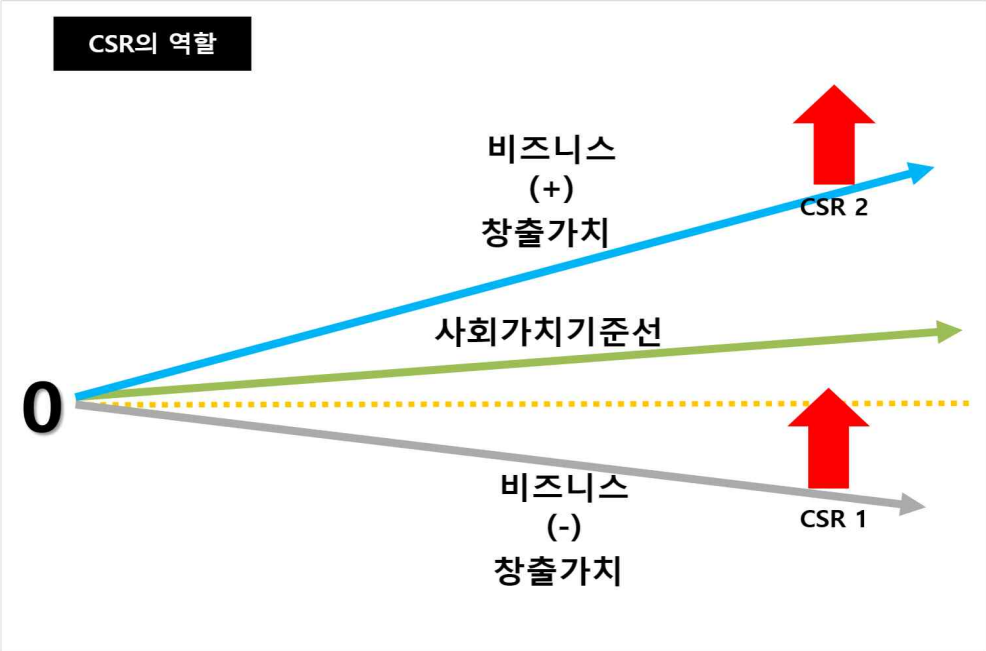
<그림 17> 물 환원 프로젝트의 다양한 파트너 기관과 단체들[69)]

코카콜라와 코카콜라재단의 5by20과 물 환원 프로젝트는 ISO26000에서 설명하는 CSR의 전형적인 실행전략과 방법을 보여주고 있다. <그림 18>과 같이 CSR은 기업의 비즈니스 가치사슬에서 (-) 창출 가치를 줄이거나, (+) 창출 가치를 증가시키는 역할을 한다. 5by20의 경우 여성 인권과 여성 가장의 경제적 안정이라는 사회적 가치를 증가시킴과 동시에 제3세계 BOP 시장의 안정적인 유통망 확보라는 비즈니스 가치사슬의 (+) 가치를 더하는 역할을 하는 CSR 프로젝트이다. 반면 물 환원 프로젝트의 경

69) https://www.coca-colacompany.com/sustainable-business/water-stewardship/

우, 코카콜라 생산과정에서 발생하는 물 사용 및 이로 인한 생산공장 주변의 이해관계 갈등을 감소시키려는, 즉 가치사슬의 (-)가치를 감소시키려는 CSR 프로젝트이다.

코카콜라와 코카콜라재단은 전형적인 CSR 전략을 실행하면서 동시에 그 안에서 사회혁신을 위한 기회를 탐색하고 실현하는 모습을 보여주고 있다.



<그림 18> ISO26000에서 설명하는 CSR의 역할[70)]

< 연구자의 사례 선택 이유 >[71)]

연구를 진행하는 동안 ESG가 국내 기업계의 경영화두로 태풍과 같이 등장했다. ESG가 지속가능경영과 다르지 않고, 새로운 테마가 아님에도 불구하고, 기업계에 주목을 받는 이유는 그동안 우리나라 기업이 지속가능경영에 무지할 정도로 무심했기 때문이라고 생각한다. 코카콜라와 코카콜라재단의 5by20과 물환원 프로젝트는 기업이 사회공헌차원에서 실행할 수 있는 대표적인 ESG 활동이라고 생각한다. 기업이 비즈니스 영역에서 사회와 환경에 미친 (-) 임팩트를 최소화하면서, (+) 임팩트까지 창출할 수 있는 활동이 ESG 시대에 필요한 사회공헌이라고 본다. 그런 의미에서 이미 잘 알려진 사례이지만 본 사례를 재조명 할 필요가 있다고 판단했다.

70) ISO26000
71) 사족(蛇足)일 수 있는 <연구자의 사례 선택 이유>는 공익재단분야 전문가들의 원고검토과정에서 연구자가 각 사례를 선택한 이유를 설명한다면 보고서에 대한 이해도가 더 높을 수 있겠다는 의견을 반영한 것임

제2절 IBM 국제재단 (IBM International Foundation)
오픈 소스와 집단지성, 기업의 핵심역량을 활용한 사회혁신 플랫폼

1. IBM 국제재단 개요

설립연도	1985년	재단 형태	기업공익재단
모기업	IBM	주 수입원	기업 기부금
기업 협력 관계	일체형 (때에 따라 부분 협력 포함)		
2019년 사업액	530만 USD / 한화 약 58.5억 원		
주 사업 영역	STEM 교육, IT 직업교육, 비영리 단체 IT 기술지원		
혁신사례	콜 포 코드 챌린지		

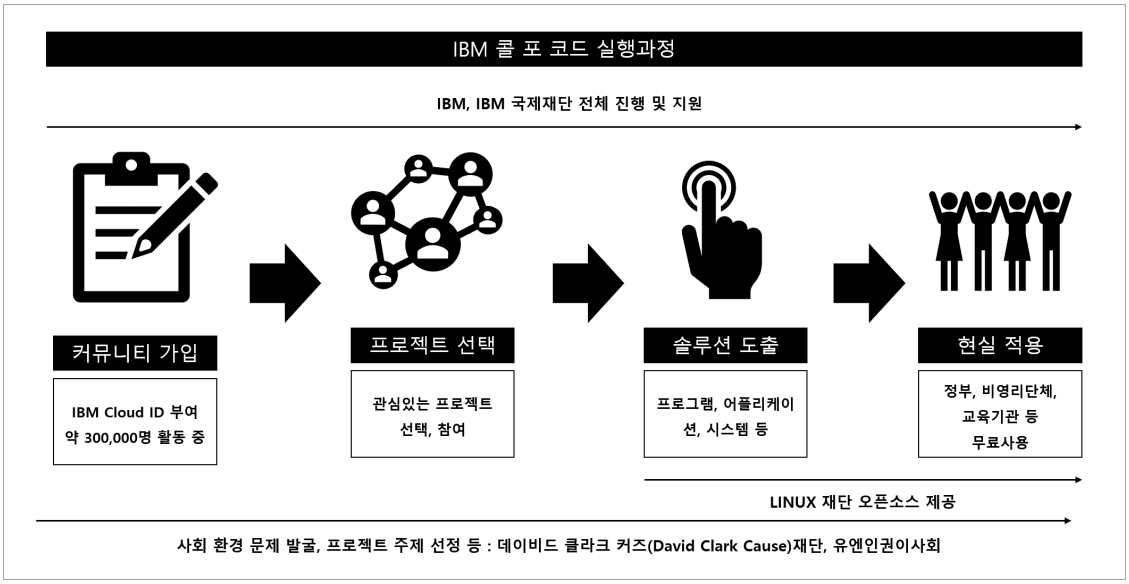
IBM 국제재단은 1985년에 설립되었으며 재단의 사명은 전 세계의 획기적인 과학, 교육 및 환경 프로젝트를 지원하는 것이다. IBM 국제재단은 2000년대 중반까지 세계 최대 PC 생산 기업이었던 IBM의 영향을 받아 세계 각국의 중고등학교와 대학교에 IBM PC를 비롯해 컴퓨터 교육 설비를 지원하는 사업을 주로 하였다. 그러던 중 PC 하드웨어 사업의 수익 하락 및 일본, 한국, 중국, 대만 PC 기업들의 급성장으로 치열한 경쟁체제가 심화되자 2005년 PC 사업부를 중국 레노버에 매각한다. 이후 IBM 국제재단의 사업도 PC 지원 사업에서 STEM(Science, technology, engineering, and mathematics) 교육 프로그램 지원 사업으로 방향 전환을 하였다. 또한, 2010년 이후부터 IBM은 인공지능(AI), 빅 데이터, IOT, 클라우드 컴퓨터 분야를 최우선 전략사업으로 삼고 이 분야에 집중하기 시작했다. IBM 국제재단 또한 인공지능, 빅 데이터, 클라우드 컴퓨터에 기반한 공익 프로젝트를 시작했다.

2. 혁신사례_콜 포 코드 글로벌 챌린지 (Call For Code Global Challenge)[72] 집단지성을 활용한 사회혁신 플랫폼

『콜 포 코드 글로벌 챌린지』는 우리 시대의 가장 시급한 문제를 IT 기술로 해결해보자는 목적을 가지고 IBM, IBM 국제재단이 2018년에 시작한 프로그램 개발자 대상 오픈 소스 경진대회이다. IBM, IBM 국제재단을 주축으로 데이비드 클라크 커즈(David Clark Cause)재단, 유엔인권이사회가 공동주최하고 리눅스 재단(Linux Foundation)이 코딩에 필요한 오픈 소스를 제공한다. 2018년 시작 이후 179개국

72) https://developer.ibm.com/callforcode/get-started/

400,000명 이상의 프로그래머들이 참여했으며 사회와 환경 문제 해결을 위한 15,000여 개 이상의 앱이 새로 개발되었다.



<그림 19> IBM 콜 포 코드 실행과정

『콜 포 코드 글로벌 챌린지』에 참여하려면 IBM 홈페이지에서 『콜 포 코드 글로벌 챌린지』 개발자 커뮤니티에 가입하고 무료 IBM 클라우드 계정을 부여받은 후 자신이 참여할 프로젝트를 선택하면 된다. 프로젝트를 선택한 후에는 프로젝트 커뮤니티에서 제시하는 과제를 수행하면 된다. 단독 수행이 어렵거나 긴밀한 협업이 필요한 경우 프로젝트 커뮤니티에 관련 프로그램 자원이나 공동 작업자를 요청할 수 있다. 각 프로젝트에서 개발된 다양한 프로그램 또는 애플리케이션은 사회, 환경 문제를 해결하는 다양한 비영리 단체들에 무상으로 지원된다.

콜 포 코드 글로벌 챌린지는 'IBM 콜 포 코드' 사이트에서 365일 24시간 끊임없이 진행된다. 전 세계의 개발자들이 자신의 시간 중 일부를 들여 자발적으로 참여하기 때문이다. 연중 계속 진행되는 '콜 포 코드 챌린지'를 연 단위로 성과를 정리하고 우수한 프로젝트에 대한 시상과 지원을 하는 동시에 새로운 과제를 제시하기 위한 연례 행사가 매년 열리고 있다.

2018년 5월24일부터 26일까지 프랑스 파리에서 열린 2018년 콜 포 코드 글로벌 챌린지 서밋은 콜 포 코드 글로벌 챌린지의 문을 연 행사이다. 이 행사를 시작으로 본

격적인 콜 포 코드 글로벌 챌린지가 시작되었다. IBM, IBM 국제재단과 공동 주최자들은 향후 5년간 콜 포 코드 글로벌 챌린지에서 다룰 주제로 '지구 온난화 및 환경 파괴로 발생하는 재해 대비 및 대응을 위한 애플리케이션 개발'을 제시하였으며, IBM은 IBM이 가지고 있는 인공지능, 블록체인, IOT, 빅 데이터 분석 및 시각화, 클라우드 컴퓨터 기술을 제공하기로 했고, IBM 국제재단은 개발된 애플리케이션을 상용화하고 실제 문제해결에 활용하는데 필요한 실행 자금 3천만 달러를 5년간 지원하기로 했다.

1) 2018년 대상 프로젝트 : 재난, 재해 2차 피해를 막기 위한 "올빼미 프로젝트"[73]

2018년에 진행된 콜 포 코드 프로젝트에서 우승한 팀은 "올빼미 프로젝트(Project Owl)"이다. 올빼미 프로젝트는 자연재해 발생 후 최초 대응자가 피해자와 연결되도록 유지하기 위한 소프트+하드웨어 솔루션이다. "오리들(ducks)"이라고 불리는 IOT 하드웨어 솔루션과 스마트폰에 설치된 올빼미 앱을 결합하는 방식이다. 네트워크가 가동되면 누구나 올빼미 비상 네트워크에 로그온할 수 있다. 올빼미 앱의 사용자는 자연재해가 발생하기 전에 자신의 소재와 필요에 대해 몇 가지 사전 질문에 응답해야 하며 이 응답 자료가 클라우드 컴퓨터에 저장된다. 그리고, 실제 응급사항 발생 시 올빼미 앱을 활용해 피해자(또는 조난자)의 위치를 찾거나 피해자의 응급한 필요를 충족시켜 줄 수 있다. 예를 들어 신체적 장애가 있거나 만성질환을 앓고 있는 환자가 자연재해나 사고 피해를 당할 때 구조자가 피해자의 정확한 정보를 알지 못하기 때문에 잘못된 처치나 이동, 투약으로 인해 예기치 못한 2차 사고가 발생할 수 있다. 또한, 도심이 아닌 외곽지역의 경우 자연재해 시 피해자가 거주하는 집 외에 별도의 피난처가 존재한다면 이 정보를 미리 입력하여 구조 시 도움이 될 수 있다.

이 프로젝트의 리더인 브라이언 너스(Bryan Knouse)는 올빼미 프로젝트의 사회적 필요에 대해 이렇게 설명했다.

"재해와 재난에 대한 구호, 의료시스템이 발달한 선진국의 경우 개개인의 위치 정보나 의료기록들이 잘 정리되어 있어 긴급 구호 시 즉각 활용할 수 있지만, 푸에르토리코(올빼미 프로젝트의 개발팀이 속한 국가)와 같은 저개발국가들은 재난·재해가 발생하면 많은 사람의 위치 파악이 안 되어 1차 피해로 희생되고, 환자·장애인 등이 구조 과정에서 2차 피해를 보는 경우도 많습니다. 이 문제를 해결하는 방법들을 찾다가

73) https://developer.ibm.com/blogs/catching-up-with-project-owl/



<그림 20> 올빼미 프로젝트의 앱과 IOT 하드웨어

IBM에 콜 포 코드 프로젝트를 알게 되었고 참여하게 되었습니다."

또한, 브라이언은 IBM의 콜 포 코드와 다른 해커톤의 차이점에 대해 이렇게 설명했다.

"IT 벤처 창업자이자 오픈 소스 개발자로서 수많은 해커톤에 참여했습니다. 대부분 해커톤은 1박 2일이나 길어야 1주일 정도의 시간 안에 주어진 과제를 빠르게 해결해야 하는 부담이 있습니다. 그리고 경쟁 방식이기 때문에 다른 팀이나 개발자들과 협업할 수 없습니다. 해커톤을 개최하는 IT 회사의 지원을 받을 수도 없습니다. 그런데, IBM 콜 포 코드는 1년 365일 24시간 개방되어 있고, IBM 사내 개발자를 비롯해 전 세계의 많은 오픈 소스 개발자들이 자유롭게 참여할 수 있어서 시간과 자원, 아이디어를 충분히 활용할 수 있다는 매우 큰 장점이 있습니다. 더구나, 프로젝트가 수상팀으로 선정되면 실제 이것을 현실에 적용할 수 있는 충분한 자금이 IBM 국제재단으로부터 지원되기 때문에 사회문제 해결을 위한 아이디어만 제시하고 끝내는 것이 아니라 실제 문제를 해결할 수 있다는 것이 가장 훌륭한 점인 것 같습니다." 74)

74) https://youtu.be/oKlplP4WjuQ

2018년 대상 수상 프로젝트인 “올빼미 프로젝트”는 수상 이후 IBM IOT 사업부의 기술지원과 IBM 국제재단의 후원을 받아 실제 재난재해 구호 서비스를 시작하였으며 이후 드론을 활용하는 콜 포 코드의 다른 팀과 협력하여 재난·재해 정찰·구조, 긴급 정보 공유시스템을 푸에르토리코에서 출시하였다. 이 시스템은 현재 푸에르토리코 재난 대응 정부 기관에서 사용 중이다.

2) 2019년 대상 프로젝트 : 위험에 빠진 소방관을 구하는 “프로메테오(Prometeo)”[75]

2019년에 진행된 콜 포 코드 프로젝트의 도전과제는 기후변화 대응과 함께 재난 대비 및 복구, 의료, 보건 솔루션 개발이었다. 2019년 대상은 스페인에서 20년 이상의 경력을 가진 소방관과 응급간호사들로 구성된 프로메테오 팀이 수상했다.

프로메테오는 소방관 방화복에 부착할 수 있는 IOT 센서 하드웨어를 개발하고 이 센서의 신호 데이터를 소방관제센터의 중앙 통제실로 연결하는 프로젝트이다. 프로메테오의 목적은 소방관들이 화재 현장에서 흡입하는 유독가스 또는 소방관의 상태를 관찰하여 소방관들을 위험에 빠뜨리지 않게 하기 위해서이다. 소방관이나 응급 의료 구급 간호사들은 화재 사고 현장에서 알 수 없는 위험한 유독가스를 많이 마신다. 이 때문에 뇌, 호흡기 등의 신체 손상을 많이 겪고 있다. 세 명의 소방관과 한 명의 응급간호사 그리고 IOT 오픈 소스 개발자가 한 팀이 되어 프로메테오 프로젝트를 수행했다.



<그림 21> 프로메테오 팀의 IOT 하드웨어와 클라우드 컴퓨터 시스템

75) https://developer.ibm.com/callforcode/blogs/call-for-code-2019-finalist-prometeo/

프로메테오는 IOT 센서와 클라우드 컴퓨터를 결합한 솔루션이다. 소방관과 응급간호사 옷에 부착된 IOT 센서는 온도, 습도 및 연기 농도와 같은 주요 자료를 수집한다. 수집된 데이터는 클라우드 컴퓨터로 전송되고 이를 AI 컴퓨터가 분석하여 소방통제센터의 현장 지휘화면에 간단한 색상 코드 상태로 표시한다. 색상 신호가 녹색이면 소방관의 건강은 괜찮은 것이고, 노란색이거나 빨간색이면 통제실에서 즉시 구조 조처해야 한다.

프로메테오팀의 구성원이자 22년 차 응급간호사인 빈센초 파드로(Vicenç Padró)는 콜 포 코드 참가 경험을 다음과 같이 전했다.

"IT 전문가가 아닌 소방관과 간호사가 이 프로젝트에 참가하는 것이 어려웠지만 IBM의 IT 엔지니어들과 전 세계의 프로그래머들이 우리의 문제에 공감해 주었고 스페인뿐만 아니라 다른 나라에서도 소방관과 응급간호사들이 열악한 환경에서 일하고 있다는 사실을 알게 되었어요. 우리가 겪고 있는 문제를 새로운 기술로 해결할 수 있다고 하면 소방관과 응급간호사들이 더 건강하게 힘을 내서 더 많은 화재를 진압하고 더 많은 환자를 구할 수 있다고 생각합니다."[76]

프로메테오 팀은 2019년 대상 수상 이후 20만 달러의 개발비와 IBM IOT 사업부 엔지니어들의 지원을 받아 스페인 산악소방대에 프로메테오 시스템을 구축하였으며, 이후 스페인 전역 및 EU를 통해 EU 회원국 소방대에 시스템 구축을 진행하고 있다.

3) 2020년 수상 프로젝트 : COVID-19에 어려움을 겪고 있는 중소기업 지원 프로젝트 "비즈니스 버디(Business Buddy)"[77]

2020년 콜 포 코드는 기존의 주제에 COVID-19 대응 주제를 추가했다. 그리고 대상을 받은 팀은 호주 대학교 학생으로 구성된 '비즈니스 버디' 팀으로 호주 경제의 90% 이상을 차지하고 있는 중소기업들이 COVID-19로 인해 큰 피해를 겪고 있는 문제를 해결하기 위한 솔루션을 개발했다.

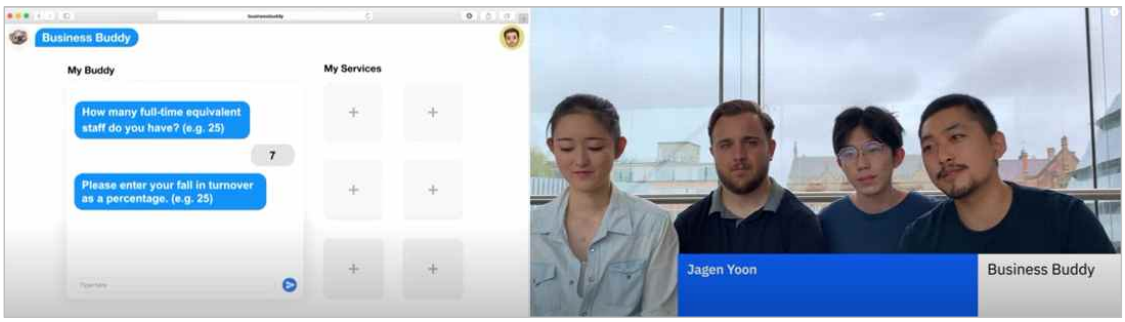
호주는 COVID-19 발생 이후 확산을 막기 위해 강력한 봉쇄조치를 실행하였다.

76) https://youtu.be/iPI9NJkXLuA
77) https://developer.ibm.com/blogs/business-buddy/

COVID-19의 확산 방지에는 효과를 거두었지만, 이로 인해 경제가 심각한 어려움에 부닥치게 되었다. 중소기업의 30% 이상이 직원 수를 줄였으며 90%의 기업이 4~5개월 동안 물품 대금을 지급하지 못하거나 직원들의 급여를 제대로 주지 못했다. 호주 정부는 COVID-19 때문에 피해를 본 중소기업이나 소규모 상점에 대한 지원을 약속했지만, 정부와 행정당국의 비효율적인 커뮤니케이션 시스템 때문에 재정 구제가 매우 느리게 진행되고 있었다.

비즈니스 버디 팀은 이런 문제를 파악하고 이를 해결하기 위해 콜 포 코드 프로젝트에 참여했다. 문제는 호주 정부의 재정 구제 프로그램에 대한 정보가 여러 웹사이트에 흩어져 있어 기업이나 소상공인이 각자의 상황에 맡는 지원 방법을 찾기가 매우 어렵다는 점이었다.

비즈니스 버디 팀은 클라우드 컴퓨터 시스템과 인공지능 프로그램을 활용하였다. 중소기업이 비즈니스 버디 앱에 가입하고, 각자의 상황에 맞는 정보를 입력하면 '마이 버디(My Buddy)' 기능을 통해 각 기업과 소상공인에게 맞는 지원 제도를 순식간에 찾아준다. 마이 버디는 중소기업이나 소상공인이 자신의 정보를 바탕으로 다양한 정부 지원프로그램에 대한 적격성을 사전에 결정하고, 특정 적격성 요건에 대해 비즈니스를 평가하여 더 실질적인 결정을 내릴 수 있도록 안내한다. 또한 마이 버디는 정부의 지원프로그램이 변경되거나 추가되는 것을 인공지능 컴퓨터가 스스로 알아서 업데이트하고 최신 정보를 사용자에게 알람 형식으로 전달해 준다.



<그림 22> 비즈니스 버디 실행화면과 팀 구성원

이 팀의 구성원인 테레사 왕(Theresa Wang)은 비즈니스 버디 프로젝트를 시작한 배경에 대해 다음과 같이 설명했다.

“COVID-19가 확산하면서 학교 앞에 매일 가던 카페가 문을 닫았어요. 2~3개월 동안 영업을 하지 못하자 카페 사장님이 폐업을 고민한다는 얘기를 전해 듣고 도울 수 있는 방법을 찾았어요. TV 뉴스에서 정부는 소상공인들을 돕기 위한 지원 제도를 운용한다고 했는데 실제 어떻게 신청하고 이용해야 하는지에 대한 정보를 찾기가 정말 어려웠어요. 그래서, 이런 문제를 해결하기 위해 친구들과 팀을 만들었고 콜 포 코드에 참가하게 되었어요.”[78]

비즈니스 버디 팀은 20만 달러의 개발 지원금과 IBM 클라우드 컴퓨터, AI 팀의 지원을 받아 COVID-19와 관련된 지원 제도를 더 많은 사람이 활용할 수 있도록 하는 상용화된 인공지능 앱을 개발 중이다.

4) IBM Korea 콜 포 코드 챌린지 : COVID-19에 대응하는 다양한 앱 개발

한국 IBM은 서울시, 환경재단과 함께 2020년 6월 12일과 13일에 ‘2020 콜 포 코드 한국 해커톤’을 개최하였다. 2020 콜 포 코드 한국 해커톤은 국내 프로그램 개발자들이 오픈 소스 기술과 IBM에서 무상으로 제공하는 클라우드, 인공지능(AI), 블록체인 및 날씨 데이터 등을 활용해 코로나19와 기후변화에 대응할 수 있는 애플리케이션(앱)을 개발하는 것을 목표로 하였다. 이 행사에는 총 50개 팀 216명이 참여했다. 이 중 33개 팀이 코로나19에 대한 대응을 주제로 아이디어를 냈고 17개 팀이 기후변화를 주제로 선택했다. 해커톤 진행 결과 한국 IBM 대표 상은 교사들의 코로나19 관련 업무를 지원하는 앱을 개발한 ‘학교 가자’ 팀이, 서울특별시장 상에는 확진자 동선 정보 공유를 위한 앱을 개발한 ‘코로나를 보면 짖는 개’ 팀이, 환경재단 상에는 탄소세를 부과하고 관리할 수 있는 앱을 개발한 ‘이타카’ 팀이 선정됐다.[79]

3. 콜 포 코드의 성과와 사회혁신 특성

컴퓨터를 운영하는 소프트웨어 프로그램의 코딩 라인을 공개하는 것 자체가 혁신이고 혁명이었다. IBM과 IBM 국제재단의 콜 포 코드 챌린지는 1989년 핀란드의 헬싱키에 그 뿌리를 두고 있다. 콜 포 코드 챌린지 뿐만 아니라 이제까지 진행된 모든 해커톤의 뿌리는 같으며 앞으로 열리는 모든 해커톤도 마찬가지이다. 1989년 헬싱키 대학에 재학 중이던 컴퓨터 공학도 리누스 토르발스(Linus Torvalds)는 컴퓨터 프로그래밍

78) https://www.youtube.com/watch?v=Hi_qfi0Ud2s&feature=youtu.be
79) https://blog.naver.com/ibm_korea

언어인 유닉스(Unix)[80]를 기반으로 컴퓨터 오퍼레이팅 시스템을 개발했다. 그리고 1991년 11월 리눅스(LINUX) 버전 0.02의 코딩 라인을 인터넷을 통해 공개했다. 리눅스의 공개는 MS의 윈도, Apple의 Mac OS가 독점하던 컴퓨터 운영 시스템 시장의 일대 파란이자 혁명이었다.

대학생 리누스 토르발스는 리눅스 공개 이후 영리기업을 세우지 않았다. 컴퓨터를 사용하는 모든 곳에서 자유롭게 리눅스를 활용할 수 있도록 하는 것이 리누스의 비전이었다. 리누스의 취지에 공감하는 전 세계 약 500만 명의 개발자들이 리눅스 그룹을 형성했다. 리눅스는 리눅스 그룹의 자발적 참가자들에 의해 끊임없이 개선되고 있으며 전 세계 모든 해커톤의 코딩 소스로 사용되고 있다.

현재, 개인 및 업무용 PC의 93% 이상이 MS의 윈도와 애플의 Mac OS를 사용하고 있지만, 슈퍼컴퓨터, 서버, 통신장비, 전자기기, 실험장비, 가전제품, 비행기, 자동차, 심지어 우주선과 무기들도 리눅스 시스템으로 대부분 가동되고 있다.

IBM은 MS와 Apple의 독주를 견제하기 위해 리눅스 개발 초창기부터 지원했다. 리눅스 그룹은 영리기업을 설립하지 않고 인터넷상의 연구소 형태로 존재하다가 2000년 비영리 단체인 리눅스재단을 설립했다.[81] 리눅스 파운데이션은 리눅스 체제가 더 많은 곳에 자유롭게 쓰일 수 있는 다양한 지원활동을 한다. 리눅스 파운데이션은 전 세계 모든 해커톤 대회를 지원하고 있으며, 특히 제3세계나 선진국의 도시빈민의 문제를 해결하기 위한 IT 솔루션 지원을 하고 있다. 리눅스 파운데이션은 IBM 국제재단과 같은 IT 기업과 IT 기업재단의 후원으로 운영된다.

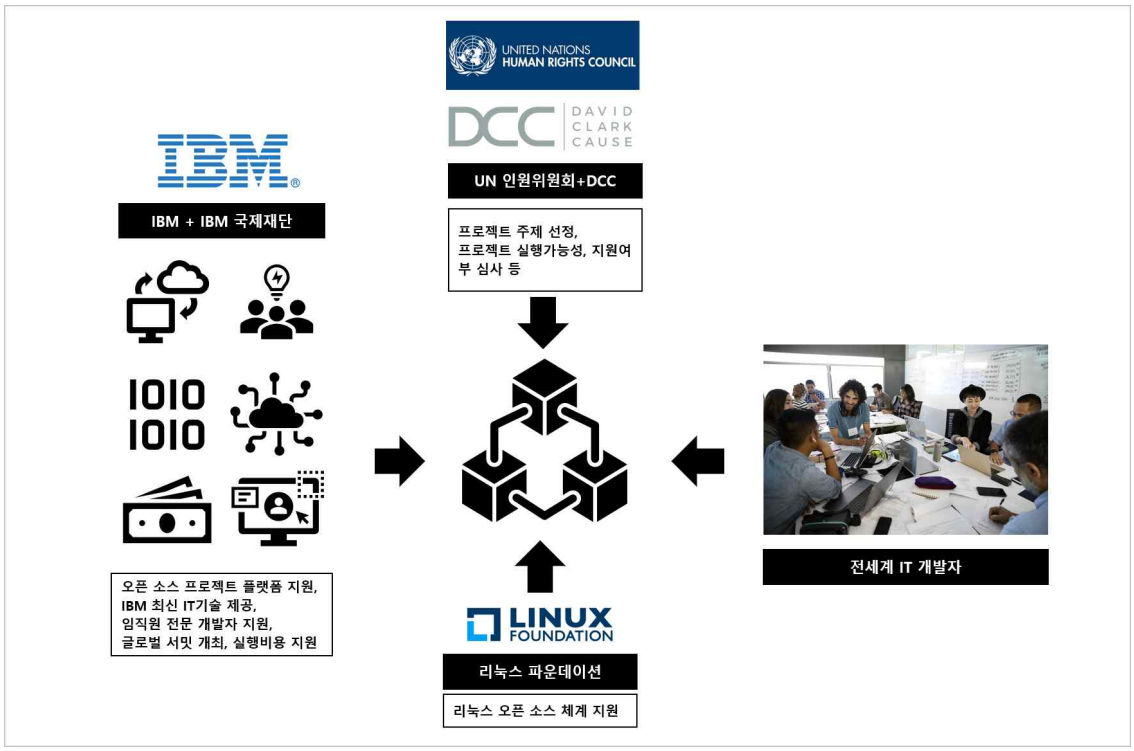
IBM, IBM국제재단의 콜 포 코드 챌린지는 리눅스재단의 오픈 소스 플랫폼을 통한 사회문제 해결 정신을 이어받고 있다. IBM 또한 비즈니스 영역에서 리눅스 체계를 주로 사용하고 있다. IBM의 클라우드 시스템, IOT, 인공지능, 빅 데이터 서버 등이 모두 리눅스 체제로 운영된다. 따라서, 콜 포 코드 챌린지는 IBM, IBM 국제재단과 리눅스 재단의 합작품이라 할 수 있다.

인터넷상에 프로젝트를 개설하고 코딩 라인을 공개하고 누구나 코딩 라인에 자신의 아이디어나 프로그램을 더할 수 있는 방식은 이후 많은 영역에서 혁신의 방법으로 사

80) 미국 AT&T 벨 연구소에서 개발하여 출시한 프로그래밍 언어
81) https://www.linuxfoundation.org/

용되었다. 대표적으로 현재 전세계에서 가장 많이 사용되는 인터넷 사전인 '위키 피디아'[82]는 2001년 설립된 비영리 단체 위키피디아에 의해 운영되며 그 방식은 리눅스 재단과 매우 흡사하다.

콜 포 코드가 리눅스재단의 프로젝트와 같다면 기업재단의 혁신사례로 소개하기 어렵다. 콜 포 코드는 리눅스재단의 오픈 소스 사회혁신 프로젝트와 다음의 점에서 차별적 혁신의 모습을 보여주고 있다.



<그림 23> 콜 포 코드 실행 구조

첫째, IBM의 엔지니어들이 보조자로 참여하는 점이다. IBM은 임직원 봉사활동 프로그램인 '테크 포 굿(Tech for Good)'을 운영하고 있다. 이 프로그램은 IBM의 임직원들이 자발적인 봉사그룹을 형성하여 특정 사회문제 해결을 위해 프로젝트를 개설하면 IBM 국제재단이 그 문제해결을 위한 솔루션 비용을 지원하는 방식으로 운영되고 있다. 그러나, 더 많은 임직원의 참여를 위해서는 자발적인 봉사그룹 형성 방식은 한계가 있었다. 그래서, IBM은 2018년 콜 포 코드 챌린지를 시작하면서 IBM 직원들이 업무시간에도 콜 포 코드 프로젝트에 참여할 수 있도록 개방했다. 이런 조치를 통해 IBM의 개발자와 엔지니어들은 콜 포 코드에 접속하여 본인이 관심 있는 프로젝트의

82) https://ko.wikipedia.org

보조 개발자 또는 보조 엔지니어로 활동할 수 있게 되었다. 즉, 임직원 전문 봉사활동과 사회혁신 프로젝트를 결합한 것이다. 이 부분은 리눅스재단의 프로젝트에는 없는 부분이다.

둘째, IBM이 보유하고 있는 세계 최고의 IOT, 인공지능, 빅 데이터, 클라우드 컴퓨터 시스템을 자유롭게 활용할 수 있다는 점이다. 리눅스재단의 사회혁신 프로젝트가 인터넷상의 코딩 플랫폼 서버만 제공한 데 비해 IBM의 콜 포 코드는 IBM의 혁신기술과 핵심역량을 마음껏 활용할 수 있다는 점이 매우 강력한 차별점이다. 2018년에 시작한 콜 포 코드에 40만 명 이상의 개발자들이 참여하는 중요한 이유 중의 하나는 이런 최신 기술을 실제 경험해보고자 하는 데 있다. IBM으로서는 자사의 기술을 기부하는 것뿐만 아니라 반대로 전 세계의 다양한 개발자들이 사용하게끔 함으로써 신기술의 활용 가능성을 테스트 해 볼 기회도 되는 것이다.

셋째, 사회혁신을 실행할 수 있는 현물 자원을 지원한다는 것이다. 매년 10월에 진행되는 콜 포 코드 글로벌 챌린지 서밋에서 수상 프로젝트로 선정되면 20만 달러의 현금이나 그 이상에 해당하는 IBM의 기술지원을 받을 수 있다. 리눅스재단의 프로젝트도 뛰어난 아이디어나 결과물에 대해 지원 또는 투자하는 경우가 있지만 매년 일정하게 이루어지지도 않고 지원 크기가 작다. 그에 비해 IBM은 단기 지원뿐만 아니라 사회 문제해결의 정도가 크다면 실제 문제를 해결하고 확산할 수 있을 때까지의 지속적인 지원을 약속하고 있다.

우리나라를 비롯해 전 세계의 많은 IT 기업들이 해커톤 프로그램을 운영하고 있다. 대부분의 해커톤 프로그램은 주최 기업의 영리 창출이나 벤처 창업, 투자를 받는 플랫폼으로 사용되고 있다. 물론 사회, 환경 문제 해결을 위한 사회공헌 해커톤 프로그램이 없는 것은 아니나 규모나 지원 면에서 IBM과 IBM 국제재단의 콜 포 코드 챌린지가 독보적이라 할 수 있다. 콜 포드 코드는 시작한 지 3년밖에 되지 않은 프로그램이다. 현재까지의 과정보다 앞으로의 성과가 더 기대되는 기업과 기업재단의 사회혁신 프로젝트이다.

< 연구자의 사례 선택 이유 >

우리나라 기업과 기업재단들이 2010년 이후 사회공헌 프로젝트의 실행파트너로 소셜벤처 또는 벤처기업들과 손을 잡기 시작했다. 기존의 NGO, NPO들이 제공하지 못하는 '비즈니스 친화적인 아이디어' 들이 기업과 기업재단의 눈에 들어오기 시작한 것이다. 물론 창조혁신센터를 비롯한 정부의 벤처지원사업과도 깊은 연관이 있다. 2015년을 기점으로 기업과 기업재단이 소셜벤처, 벤처와 손을 잡는 기회의 문으로 경연대회, 헤커톤이 우후죽순처럼 생겨났다. 2017년과 2018년 기업, 기업재단, 공기업, 공공기관, 정부부처, 지자체가 개최한 소셜벤처, 벤처기업대상 경연대회와 헤커톤이 대략 150여개가 넘는다(중소벤처기업진흥공단 자료 참조). 2년 동안 2주에 3개꼴로 열린 이 행사들의 공통된 주제는 '혁신' 이었고 1,000여개 가까운 아이디어와 비즈니스 모델, 수백개의 어플리케이션이 상과 상금을 받았다. 궁금증이 생겼다. 대상과 최우수상을 받은 그 많은 혁신 아이디어는 어떻게 되었을까? 실제 혁신으로 이어졌을까? 아니면, 그냥 행사를 위한 행사였을까? 그래서, 해외 사례를 찾아보기로 했다. 세계에서 가장 큰 IT기업의 해커톤은 뭐가 다를까? 제안된 아이디어들이 실제 사회혁신을 위해 사용되고 있을까가 궁금했다. 구글, 페이스북, 시스코, IBM, MS 등의 사례를 찾아보았고 그중 IBM과 IBM국제재단의 콜 포 코드가 본 연구의 사례로 적당하다고 판단되었다.

제3절 마스터카드 파운데이션 (The Mastercard Foundation)
아프리카 청년 일자리 창출

1. 마스터카드재단 개요

설립연도	2006년	**재단 형태**	기업공익재단
모기업	마스터카드 인터내셔날	**주 수입원**	주식배당수익
기업 협력 관계	독립형		
2019년 사업액	3,100만 USD / 약 343억 원		
주 사업 영역	아프리카 : 장학사업, 직업교육, 소액금융지원, 청년사회혁신가 육성, 교사 양성, ICT 교육 등		
혁신사례	아프리카 젊은 지도자 (Youth Forward) 이니셔티브 Young Africa Works 프로젝트		

마스터카드 재단은 2006년 마스터카드 인터내셔널과 개인 대주주의 주식기부로 설립되었다. 보통의 기업재단들이 이사회에 기업의 CEO나 이사가 참여하는 것에 비해 마스터카드재단은 모회사와 분리된 이사회를 구성하여 독립적인 의사결정을 하고 있다. 마스터카드 재단은 설립할 때부터 기업의 홍보를 위한 공익광고나 캠페인보다는 '인류에게 미래 지향적인 해결책을 제시'하고자 하는 데 그 목적을 두었다. 이는 재단에 주식을 기부한 개인 기부자들의 의지이기도 했으며 다른 기업재단과 차별화하고자 하는 의도도 있었다.

2008년 재단은 아프리카 우간다 전역의 2백만 명에게 직업훈련과 소액 금융서비스를 확장하기 위해 BRAC[83]와 파트너십을 맺었다. 이는 마스터카드의 사업을 아프리카에 확장하기 위한 전략적 자선사업의 차원이 아니라, 가난한 사람들이 직업을 갖고 금융거래가 이루어져야 개인 및 지역의 경제가 성장할 수 있다는 국제개발전문가들의 조언을 실천했기 때문이다. 이 과정에서 재단은 아프리카의 문제를 해결할 수 있다면 전 세계 어느 곳에서도 그 방법을 활용할 수 있겠다는 교훈을 얻게 되었다. 그리고 2009년 재단 이사회는 아프리카를 핵심 사업지로 결정했다.

마스터 카드 재단의 상임대표인 리타 로이(Reeta Roy)는 인터뷰에서 "아프리카는 인

83) BRAC(http://www.brac.net) : 방글라데시 다카에 본부를 둔 국제개발조직, 제3세계 저소득층 경제활성화가 주된 사업 영역으로 그라민 뱅크와 함께 직업을 통한 가난 문제해결에 핵심역량이 있다.

류의 기원인 곳인 동시에 미래의 가능성을 보여주는 곳입니다. 더 나은 아프리카를 만드는 여정을 통해 우리는 다른 지역의 문제도 해결할 수 있는 지혜와 구체적인 해결책을 얻을 수 있을 것입니다"[84]라고 아프리카를 핵심 사업지로 선택한 이유를 밝힌 바 있다.

2011년 재단은 5억 달러 규모의 '마스터카드 재단 장학생 프로그램'을 시작했다. 이 프로그램은 아프리카 출신 해외 유학생을 비롯하여 고등교육을 받는 아프리카 청년들을 위한 장학금이다. 2013년에는 아프리카의 금융 포용에 관한 첫 번째 '마스터카드 재단 아프리카 금융 심포지엄'을 열었다. 이 심포지엄을 통해 아프리카 지역의 금융거래에 대한 세계적인 관심을 불러일으켰다. 이 심포지엄에서 소액대출을 비롯한 지역사회 내 금융거래가 아프리카 저소득계층에게 어떤 경제적 효과를 가져올 것인가에 대한 예측이 제시되었다.[85] 2014년에는 아프리카 전역의 기업가 정신을 촉진하기 위한 '젊은 아프리카 지도자(Youth Forward) 이니셔티브'를 시작했다. 2015년에는 아프리카 청년 농부들에게 소액 자금을 지원하기 위한 소액대출 프로그램을 시작했으며, 2017년에는 아프리카 청년 실업 문제해결을 위해 아프리카 각국 정부와 국가별 맞춤 프로그램을 시작했다. 2018년 '젊은 아프리카 지도자 이니셔티브'에서 3천만 명의 아프리카 청년들에게 새로운 일자리를 만들자는 새로운 전략 프로젝트 'Young Africa Works' 계획을 발표하고 르완다에서 프로젝트를 시작했다. 2019년 케냐, 가나, 세네갈, 에티오피아에서 Young Africa Works 프로젝트를 시작했다.

2. Young Africa Works 프로젝트 배경

2010년 기준 15세에서 24세 사이의 인구가 약 2억 명에 달하는 아프리카는 세계에서 젊은이들이 인구에서 차지하는 비율이 가장 높은 대륙이다. 또한, 세계은행의 예측에 따르면 2050년이 되면 아프리카의 청년인구는 4억3천7백만 명이 되고 이는 전 세계 청년층의 33%를 차지하게 된다. 즉, 아프리카 대륙의 청년인구 증가는 2035년까지 전 세계의 나머지 지역을 합친 것보다 높다. 그러나 아프리카 청년들의 실업률은 지난 10년간 평균 30%를 이상을 꾸준히 넘고 있다. 심각한 국가의 경우 90%에 이르는 청년들이 안정적인 직업을 갖지 못한 상태이다. 이와 같은 실업률은 전 세계 모든 대륙에서 가장 높은 수준이며 아프리카의 청년들은 세계에서 가장 가난한 청년들이다. 특별한 이변이 일어나지 않는 한 2030년까지 아프리카 청년들은 하루 10달러 미만의

84) https://live.worldbank.org/annual-meetings-2019-global-voices-reeta-roy
85) BRAC, 그라민 뱅크를 비롯한 방글라데시와 동남아시아 지역에서 성공한 저소득층 여성 대상 소액대출 프로그램의 아프리카 적용방안 실행 논의가 주된 주제였다.

소득도 올리지 못하는 가난한 삶을 벗어나지 못할 것으로 예측된다.[86]

구직을 원하는 아프리카 청년들이 직면한 문제는 다음과 같다. 1) 공식적인 일자리 자체가 부족하고 사업을 시작하고 성장시키는 것 자체가 어렵다. 2) 취업을 위한 기본 교육 수준이 매우 낮아 청년들이 가진 지식과 기술 수준이 시장의 요구와 맞지 않는다. 3) 기본 교육을 위한 초, 중, 고등학교 교육 인프라 및 교사가 양적, 질적 측면에서 매우 부족하다. 4) 새로운 기술을 익힐 수 있는 직업 훈련 학교가 매우 부족하다. 직업훈련 교사의 수준도 매우 낮다. 5) 청년 창업가에 대한 자본 및 지원을 포함한 적절한 금융서비스에 대한 접근이 거의 불가능하다. 6) 정부의 일자리 관련 지원 제도나 규제는 30여 년 전에 만들어진 낡은 것이 대부분이다.[87]

마스터카드 재단은 아프리카의 청년 실업문제를 해결할 수 있다면 전 세계의 증가하는 청년실업 문제의 해법도 찾을 수 있다고 생각했다. 그 이유는 아프리카 대륙이 세계 어느 지역보다 열악한 정치, 경제, 사회적 환경에 처해있기 때문이다. 특히, 사하라사막을 둘러싼 국가와 지역의 문제가 매우 심각한 상황이다. 청년 실업의 문제는 범죄율의 증가, 정치적 갈등, 부족 간 갈등, 종교적 갈등, 천연자원을 둘러싼 국가 간 국가 내 지역 간 갈등 등의 근본적인 원인이 되며, 이런 갈등이 폭발하여 내전을 발생하고 내전은 어린아이부터 청년까지 전쟁광으로 만드는 악순환의 문제를 낳고 있다.



<그림 24> 2018년 아프리카 주요 분쟁지역[88]

86) Graham, L., & De Lannoy, A. (2016).
87) Hajdu, F., Ansell, N., Robson, E., & Van Blerk, L. (2013).
88) 문화일보 2018.8.13. 내전과 악몽이 반복되는 검은 대륙

3. Young Africa Works 목표와 전략

마스터카드 재단이 아프리카를 주요 사업지역으로 선정한 지 10년이 되던 2018년에 재단은 그동안의 사업성과를 분석하고 향후 10년간의 중장기 목표와 사업계획을 수립하면서 청년 실업문제 해결이 아프리카의 사회혁신을 달성하는 데 가장 중요한 과제임을 확인했다. 그리고, 아프리카 청년 리더십을 세우는 이니셔티브이자 매년 개최되는 글로벌 서밋인 '아프리카 젊은 지도자 이니셔티브'에서 'Young Africa Works' 프로젝트를 공개했다.

Young Africa Works의 목표는 "2030년까지 아프리카의 3천만 명의 청년들이 품위 있고(dignified) 만족스러운(fulfilling) 직업을 확보할 수 있게 하는 것"이다. '품위 있고 만족스러운 직업'이란 '소득을 창출하고 강압, 착취 또는 학대 없이 개인의 의지대로 선택할 수 있는 기본적인 권리를 보장하는 직업'을 의미한다.

마스터카드 재단은 이 목표를 달성하기 위해 다섯 가지 추진 전략을 수립하였다.

1) 국가별 맞춤 전략 설계 : 아프리카는 국가별로 다른 제도와 시스템, 문화를 가지고 있으므로 아프리카 전체를 대상으로 단일한 전략을 실행하는 것은 바람직하지 않다. 따라서 국가별 상황에 맞는 교육 및 훈련 방법을 찾고 해당 국가에서 가장 실질적인 실행력을 발휘할 수 있는 현장 조직과 파트너십을 구축한다.

2) 청년 여성에게 더 많은 권한을 부여 : 아프리카에서 여성 차별은 매우 심각한 수준에 있으며 여성은 사회에서 폭력과 착취의 대상으로 전락하는 경우가 많다. 따라서 청년 여성 또는 청소녀들이 더 나은 교육을 받을 기회를 제공하고 청년 여성들이 일할 수 있는 매우 안정적인 일자리를 우선하여 창출한다.

3) 현장 조직과 협력 : 현장의 지식과 전문성을 존중하고 정부, 민간 부문, 자선단체 등 현장에서 가장 활발하게 활동하는 조직을 찾아내어 그들과 협력한다. 초기에는 다양한 조직과 네트워크를 형성하고 프로젝트가 진행될수록 조직의 역량에 따라 파트너십의 강도와 협력 단계를 조정한다.

4) 기술교육 우선 : 직업에 필요한 기술은 청년 취업과 창업을 위해 매우 중요한 역량이며 제대로 된 기술을 교육하고 훈련하는 일이 가장 실질적인 직업 획득의 방법이

다.

5) 성과 기반 지식과 혁신 방법의 공유 : 객관적인 성과평가를 통한 실질적인 문제해결 솔루션을 찾아내고 이를 다른 지역에도 공유한다.

4. Young Africa Works의 프로그램

1) 르완다 Hanga Ahazaza[89]

Hanga Ahazaza는 르완다에서 2030년까지 30,000명의 청년, 특히 청년 여성에게 관광 및 접객업 부문에서 취업하는 데 필요한 기술을 교육하고 150,000개 이상의 관련 일자리를 만들어 내는 목표를 가진 프로그램이다. 르완다는 1990년대 부족 간 내전으로 인한 참혹한 역사를 딛고 2003년 현 폴 카가메(Paul Kagame)[90] 대통령 집권 이후 지속적인 경제성장, 사회 발전, 정치 개혁을 통해 백만 명 이상의 사람들이 빈곤에서 벗어났다. 인구의 80% 이상이 35세 미만이고 총인구의 중간연령은 23세로 매우 젊은 국가에 해당한다. 이는 오랫동안 기근과 내전으로 30대 이상의 청장년층이 많이 희생됐기 때문이다.

마스터카드 재단은 2018년부터 2022년까지 5년 동안 Hanga Ahazaza 프로젝트에 5천만 달러를 투입하기로 했다. 5천만 달러는 마스터카드 재단뿐만 아니라 Hanga Ahazaza 프로젝트에 지원하는 13개 조직이 공동 출자하는 것이다. 참여한 청소년들과 청년들은 커뮤니케이션, 외국어, 고객 서비스, ICT 또는 컴퓨터 활용 기술, 요리, 관광 가이드, 자동차 운전과 정비, 건물 안전 관리, 호텔 경영 등에 대한 교육과정을 이수한다. 교육은 Hanga Ahazaza 직업교육센터 및 파트너십을 맺은 대학교에서 진행된다.

Hanga Ahazaza 프로젝트에 참여하는 파트너는 13개 조직으로 African Management Initiative, Cornell University, I&M Bank (Rwanda) Plc, Vatel Rwanda 등 르완다에 있는 기업, 대학, 직업훈련학교, 은행, 상공회의소 등이다. 이 조직들은 Hanga Ahazaza 프로젝트에 기부하거나 교육 프로그램을 제공 또는 운영하고 취업 인턴십 기회 등을 제공한다.

---

89) 르완다어로 “미래를 창조하자”라는 뜻이다.
90) 폴 카가메 대통령은 경제개발중심 대통령이란 평가를 받고 있다.

2018년과 2019년 Hanga Ahazaza 프로그램을 이수한 청년 중 Daniel Nishimwe를 중심으로 한 38명의 교육 수료생은 ‘르완다 아카 게라 자연 국립공원’ 투어 가이드 협동조합 ‘ACOFREGCO’를 설립하였다. ACOFREGCO 협동조합에는 공원 투어 가이드를 비롯하여 호텔 직원, 요리사, 바리스타, 운전기사, 정비사, 사무원 등이 조합원으로 가입되어 있으며 ACOFREGCO는 자체 관광 프로그램을 운영하기도 하고 조합원들을 관광회사, 호텔 등에 파견하기도 한다. 이들은 Hanga Ahazaza 프로그램을 이수한 청년들을 계속 고용하고 있다.



<그림 25> ACOFREGCO 협동조합 조합원들[91)]

2) 교육지도자(Leaders in Teaching) 프로젝트

르완다에서 시작하여 아프리카 전역으로 확산 예정인 교육지도자 프로젝트는 급증하는 아프리카 중, 고등학생에 비해 턱없이 모자라는 교사 문제를 해결하기 위한 프로젝트이자 아프리카 청년들의 취업을 늘리기 위한 기반 프로그램이다. 2015년 세계은행과 유니세프의 조사에 따르면 사하라사막 이남 지역에서 중, 고등학교에 진학하는 청소년의 비율은 2010년 이전 30% 미만에서 2010년 이후 45% 이상으로 꾸준히 증가하고 있다. 전반적인 인구 증가와 높아지는 취학률을 고려할 때 앞으로 2030년까지

91) https://mastercardfdn.org/all/hanga-ahazaza/

아프리카 전역에 10만 개 이상의 새로운 중, 고등학교가 만들어져야 하고 그에 따른 중등교원이 최소 100만 명 이상이 필요하다. 그러나 현재 수준과 속도로는 그 수치를 달성하기 불가능하다[92]. 또한, 취업을 원하는 청년들이 기술교육을 받기 위해서는 초, 중, 고등학교의 기본 교육이 뒷받침되어야 하는데 지금은 그렇지 못한 상황이어서 청년들의 취업을 위해서라도 아프리카의 안정적인 기본 교육 시스템의 양적, 질적 성장은 필요하다.

마스터카드 재단은 유니세프, 르완다 교육 대학, 캠브리지 대학, 카네기 멜런 대학, 아프리카 수리 과학 연구소(AIMS), 르완다 정부 교육위원회, Inspire Educate and Empower (IEE) 르완다 등 7개의 국제기구, 대학, 교육기관과 파트너십을 맺고 "교육 지도자(Leaders in Teaching)" 프로젝트를 2018년에 시작하였다.

르완다 교육 대학에서 처음 시작한 '교육지도자' 프로젝트는 신규 교사 양성과 기존 교사 역량 강화 등 두 개의 프로그램으로 구성되어있다. 신규 교사 양성 프로그램은 마스터카드 재단이 2011년부터 진행한 '마스터카드 재단 장학 프로그램'의 재원을 활용하여 교사가 되고 싶으나 대학 등록금을 낼 형편이 되지 않는 학생들에게 장학금과 생활비를 지원하여 교사로 양성하는 프로그램이다. 그리고, 기존 교사 역량 강화 프로그램은 영국 캠브리지 대학과 미국의 카네기 멜런 대학의 교수 학습센터와 협력하여 STEM 교육을 중심으로 기존 교사들의 영어, 수학, 과학 교육 역량을 강화하고 교육의 열정에 대한 동기를 부여하는 프로그램이다.

교육지도자 프로젝트는 Young Africa Works를 실현하는 데 가장 중요한 기반이자 뼈대인 프로그램이다. 중등교육을 제대로 받지 못한 청년들은 Young Africa Works의 기술교육 프로그램을 이수하는 데 큰 어려움을 겪는다. Young Africa Works 프로그램에 직접 참여하지 않더라도 초등교육만 받은 청년들이 아프리카 내에서 안정적인 직업을 갖는 것은 매우 어려운 일이다. 따라서 신규 교사를 양성하고 기존 교사의 역량을 강화해서 중등교육의 공급량과 수준을 높이는 일은 아프리카 청년들의 취업 가능성을 근본적으로 높이는 결과를 기대할 수 있다. 마스터카드 재단과 파트너들은 향후 5년간 르완다에서 1,000명 이상의 신규 교사를 배출하고 10,000명 이상의 기존 교사들의 역량을 강화하여 최소 500,000명의 중, 고등학교 학생들에게 지금 보다 더 나은 교육 프로그램을 제공할 목표를 세우고 있다.

92) https://www.africanexponent.com/post/10399

2018년과 2019년에 마스터카드 재단 장학금을 받고 르완다 교육 대학에 입학한 청년은 400명이며, 기존 교사 연수 프로그램에 참여한 교사는 2,000여 명이다. 르완다에서 시작한 교육지도자 프로젝트는 2019년 케냐, 가나, 세네갈, 에티오피아에서도 시작되었다.



<그림 26> Leaders in Teaching 프로그램에 참여한 교사들과 연수 시설[93]

3) ICT 교육 및 학습센터

마스터카드 재단은 아프리카 청년들의 ICT 직업교육과 중등 학생들의 ICT 교육 확산을 위해 ICT 교육과 관련한 12개 소셜벤처를 지원하는 프로젝트를 2019년에 시작했다. 르완다, 나이지리아, 가나, 케냐, 에티오피아, 남아프리카 공화국 등 7개 국가에서 선정된 12개 소셜벤처들은 대부분 대학에서 컴퓨터 또는 IT 기술교육을 받은 청년들이 창업한 회사들이다. 마스터카드 재단은 각 회사에 5년간 매년 최소 4만 달러 이상을 지원하기로 했다. 12개의 소셜벤처는 각국에서 ICT 교육센터를 설립하고 컴퓨터와

93) https://mastercardfdn.org/five-reasons-why-kuradusenge-teaches/

IT 교육 프로그램을 진행한다.

이 회사들은 마스터카드 재단의 Young Africa Works 프로그램과 연계되어 청소년, 청년들에게 컴퓨터와 IT 직업교육 프로그램을 제공한다. 또한 Leaders in Teaching 프로그램과 연계되어 신규 교사나 기존 교사들에게도 컴퓨터와 IT를 활용한 교육 프로그램 설계 및 활용에 대한 교육을 제공한다.

12개 소셜벤처들은 Young Africa Works, Leaders in Teaching의 프로그램 수행 역할을 할 뿐만 아니라 IT 기술을 활용한 새로운 교육 콘텐츠와 교육 방법을 제안하면 마스터카드 재단으로부터 추가 지원금을 받을 수 있다. 실례로 나이지리아의 HITCH는 ICT 교육센터에 찾아오지 못하는 학생과 교사들을 위한 교육용 비디오 DVD를 제작하여 배급하는 프로젝트를 제안하여 추가 지원금을 받았으며 가나의 AkooBooks Audio는 스마트폰으로 교육 콘텐츠를 쉽게 내려받아 사용할 수 있는 애플리케이션과 콘텐츠를 개발하는 추가 지원 프로젝트를 진행하고 있다. 또한, 남아프리카의 Zibuza.net은 Leaders in Teaching 프로그램에서 연수를 받은 교사들이 새로운 교육 콘텐츠와 교수 방식에 관한 정보와 자료를 공유할 수 있는 모바일 플랫폼을 구축하였고 마스터카드 재단은 이를 Leaders in Teaching 전체에 적용하였다.



<그림 27> ICT 교육 및 학습센터의 모습[94)]

94) https://mastercardfdn.org/twelve-african-edtech-companies

5. Young Africa Works의 혁신성

“혁신은 기적처럼 나타나지 않는다.” 영국을 대표하는 비영리 사회혁신 조직 ‘영 재단(Young Foundation)’이 발간한, 『사회혁신이란 무엇이며, 왜 필요하며, 어떻게 추진하는가』에서 혁신은 하루아침에 기적처럼 일어나는 것이 아니라고 강조한다. 혁신은 마치 물이 끓어오르는 것처럼 99도까지는 변화가 없다가 100도가 되면 끓기 시작하는 현상처럼 보일 때가 많다고 한다. 따라서 혁신적인 아이디어가 실질적인 사회변화로 이르기까지는 많은 시간과 보이지 않는 노력이 필요하다. 영 재단은 사회혁신의 물을 끓게 하는 열원(熱源)으로 기초 교육의 중요성을 강조했다. 사회혁신을 이루기 위해서는 사회문제를 구조적, 맥락적으로 파악하는 비판적이고 분석적인 시각이 있어야 하며 이를 해결할 수 있는 새로운 아이디어와 방법을 만들어 내기 위해서는 지식이 필요하다.

다양한 분야의 혁신사례를 연구하는 세계적인 비영리 단체 ‘컨퍼런스 보드’[95]는 마스터카드 재단을 기업 자선활동과 기업재단의 혁신사례로 제시하며 다음과 같이 마스터카드 재단의 혁신성을 설명했다.

첫째, 아프리카에 대한 집중이다. 보통의 기업재단들은 모기업의 비즈니스 가치사슬이나 이해관계와 관련된 사회공헌사업을 한다. 그런데 마스터카드 재단은 모기업의 수입이 거의 창출되지 않는 아프리카에 초점을 맞추고 있다. 아프리카의 경제 성장률이 다른 지역에 비해 높다고 하지만 마스터카드가 아프리카에서 수익을 창출하기에는 앞으로도 많은 시간이 필요하다. 즉, 마스터카드재단은 다른 기업재단들이 가는 방향과 완전히 반대 방향을 향하고 있다. 이것이 마스터카드 재단의 첫 번째 혁신성이다.

둘째, 장기적 관점의 접근이다. 1976년 그라민 뱅크를 설립한 무함마드 유누스는 방글라데시에서 가난한 여성들에게 소액대출을 하고 그 성과를 거두기까지 20여 년의 시간이 필요했다고 밝혔다[96]. 2006년 마스터카드 재단을 설립한 이후 재단의 이사진과 3명으로 구성된 실무진[97]은 어떤 사업에 대해 전략적 선택과 집중을 할 것인가를 고민했다. 다른 기업재단들처럼 마스터카드의 주요 수익이 발생하는 선진국에서 자선사업을 할 것인가? 아니면 전혀 새로운 지역에서 모험적인 사업을 할 것인가에 대한 고민이었다. 이런 고민 중에 BRAC와 그라민 뱅크가 방글라데시에서 극빈층과 저소득

95) https://www.conference-board.org
96) 무함마드 유누스. (2002)
97) 마스터카드재단의 초기 실무진은 3명에 불과했다. (마스터카드재단 역사 참조)

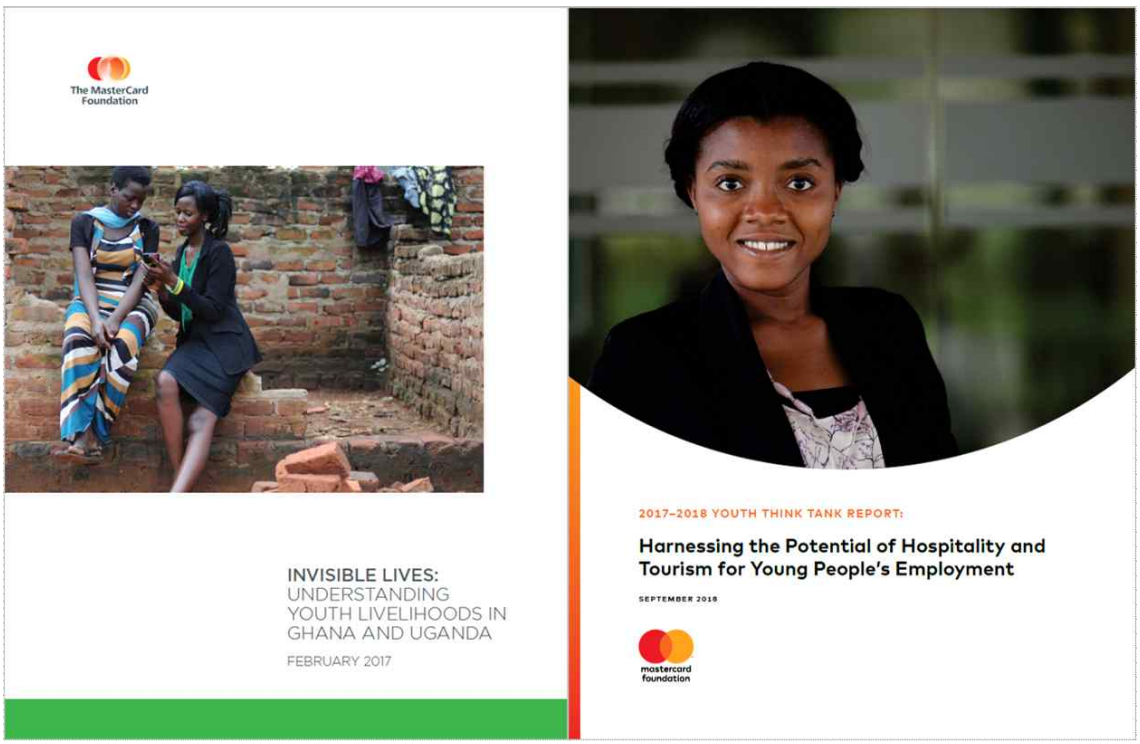
층을 대상으로 한 직업교육, 사회적기업 설립과 운영, 소액금융서비스를 통해 이룬 혁신의 성과를 알게 되었다. 마스터카드 재단은 이런 혁신의 과정을 방글라데시가 아닌 다른 지역에서도 이룰 수 있기를 바랬다. 그래서, 혁신의 씨앗을 심기 위해 아프리카를 선택했다. 이후 재단은 서둘지 않고 장기적 관점을 가지고 사업을 시작했다. 장기적 관점의 접근은 BRAC과 그라민 뱅크의 사례에서 배운 점이다. 우선 유학생과 대학생 대상 장학사업을 통해 아프리카에서 사회혁신을 주도하고 실행할 수 있는 인재들을 키워냈다. 그다음 대학을 졸업한 학생들이 사회혁신에 헌신할 수 있는 사회조직들을 지원하고 성장시켰다. 마스터카드 재단 이사회가 2009년 아프리카에 집중하기로 한 이후 아프리카 각국에서 활동 중인 사회혁신 조직 110개 이상과 전략적 파트너십을 체결했다. 재단의 장학금을 받은 대학생과 졸업생들은 사회혁신조직에서 인턴과 활동가로 사회혁신 활동에 참여했다. 사회혁신 활동에 참여한 재단의 장학생들은 '아프리카의 혁신은 아프리칸의 손으로 이루어내자'라는 자립 의지를 비전으로 삼은 '젊은 아프리카 지도자(Youth Forward) 이니셔티브'를 2014년에 발족했다. 그리고 2018년 '젊은 아프리카 지도자(Youth Forward) 이니셔티브'는 아프리카의 혁신을 위해서는 젊은이들에게 일자리가 있어야 한다는 핵심과제를 선정하고 'Young Africa Works' 프로젝트를 시작했다. 마스터 카드 재단의 상임대표인 리타 로이(Reeta Roy)는 인터뷰에서 "마스터카드 재단은 단기 수익을 창출해야 하는 기업이 아니기 때문에 장기적 관점에서 실질적 변화를 추구하고 있으며, 이를 위해 10년 단위의 목표와 전략을 수립한다."[98] 고 했다. 컨퍼런스 보드는 1~2년 단위의 단기 성과를 강요하지 않고 10년 이상의 장기적 관점을 가지고 전략적 접근을 하는 마스터카드 재단의 행보를 혁신적이라고 평가했다.

셋째, 혁신을 위한 기업재단의 역할을 제대로 파악하고 있으며 이를 제대로 실행하고 있다. 영 재단의 상임대표이자 세계적인 사회혁신가인 제프 멀건(Geoff Mulgan)은 20세기 기업가재단과 기업재단의 실험자본이 사회혁신가와 사회혁신조직을 성장시키는 데 매우 중요한 역할을 했다고 평가했다.[99] 컨퍼런스 보드는 '마스터카드 재단이 경기장에서 직접 선수로 뛰기보다는 구단주의 역할을 하고 있다'라고 평가하고 이는 기업재단이 사회혁신을 이루는 좋은 방법의 하나라고 설명했다. 그리고 여기서 중요한 것은 다른 선진국 기업재단이 자선사업으로 아프리카에 접근할 때 대부분 기부자로서 제3자의 역할에 만족하는 반면, 마스터카드 재단은 아프리카의 사회혁신가와 혁신조직으로 직접 팀을 꾸려 사회혁신 프로젝트를 주도해나가고 있다고 설명하며, 기

98) https://live.worldbank.org/annual-meetings-2019-global-voices-reeta-roy
99) 제프 멀건. (2011)

부자(관람객 또는 팬)와 구단주의 역할 차이는 매우 크다고 했다.

넷째, 프로젝트를 위한 R&D를 충실히 이행하고 있다. 마스터카드 재단은 Young Africa Works, Leaders in Teaching 프로젝트를 시작하기 전 아프리카 현지 사회혁신 네트워크 및 제3세계 연구단체와 공동 연구를 진행했다. 2017년에 진행한 연구는 아프리카 청년들의 생활실태와 취업환경에 관한 연구였고, 2018년에 진행한 연구는 아프리카 청소년과 청년들의 사회적 욕구와 생각에 관한 연구였다. 마스터카드 재단은 이런 기초연구를 통해 프로젝트의 방향과 목표를 보다 전략적으로 다듬고 무엇을 변화의 지표와 성과로 봐야 하는지를 파악하였다. 컨퍼런스 보드는 사회혁신을 실제로 이루기 위해서는 많은 조사와 연구가 필요하며 머릿속에 있는 아이디어를 실행에 옮기기 전에 타당성, 현실성을 현장에서 검증하는 절차가 필요하다고 설명하며 마스터카드 재단의 지속적이고 체계적인 R&D가 프로젝트의 성공확률을 높이고 있다고 평가했다.



<그림 28> 마스터카드 재단이 발간한 최신 연구보고서[100)]

100) https://mastercardfdn.org

< 연구자의 사례 선택 이유 >

2000년대 이후 우리나라에서는 전략적 사회공헌, 전략적 CSR, 공유가치창출, ESG 경영이 차례로 주목을 끌면서 기업의 비즈니스와 연계한 사회공헌 그리고 모기업의 특성을 살린 기업재단의 지원사업이 보편화 되는 듯 하다. 이렇게 된 이유는 기업사회공헌의 전략성이 강조된 측면도 있지만, 우리나라의 전반적인 국민생활수준이 향상되고 정부주도로 사회복지, 교육, 의료 서비스의 사각지대가 많이 해소되어 그동안 공공서비스의 빈틈을 메우던 민간 기업의 사회공헌이 다른 역할을 찾을 수 있는 여유가 생겼기 때문이다. 하지만 글로벌 차원으로 공헌의 영역을 확대한다면 비즈니스를 고려하지 않는 순수한 공익사업의 필요성은 여전히 크다. 기업과 기업재단이 비즈니스와 이해관계가 있는 공익사업만 한다고 하면, 규모있는 기업이 존재하지 않는 국가와 지역은 사회문제해결과 변화의 기회를 갖기 매우 어렵다. 특히, 정부의 사회혁신 역량이 빈약하고 끊임없이 정치적 혼란을 겪고 있는 국가들은 외부의 순수한 도움이 있지 않는한 사회문제가 해결되기란 불가능에 가깝다. 대표적으로 이런 지역에 속하는 곳이 아프리카이다.

아프리카에 대한 글로벌 거대 기업들의 공익활동이 없는 것은 아니지만 대부분 커피, 코코아, 농산물과 같은 원재료 공급사슬망에 걸쳐있는 국가들을 대상으로 하기 때문에 이해관계가 없는 국가와 지역은 글로벌 기업의 공익적 지원을 기대하기 힘들다. 게다가 UN을 비롯한 국제원조단체들의 지원은 역량부족을 이유로 20세기부터 지금까지 한결같이 1차원적 지원이 대부분을 이루고 있다. 아프리카 최빈국들의 이런 상황을 서술한 자료와 기사를 읽으며 고민했다. 자생적인 사회혁신을 기대하기 힘든 국가에서 사회문제를 해결하기 위한 혁신의 불씨는 누가 당길 수 있을까, 만일 외부에서 지원한다면 어떻게 하면 좋을까, 기업과 기업공익재단은 이런 국가들에 대해 어떤 지원을 하면 좋을까에 대한 생각을 했고 자료를 찾기 시작했다. 그러던 중 마스터카드재단의 아프리카 청년여성역량강화 지원사업에 대한 보고서를 접하게 되었고, 그 사례를 본 연구에 소개하면 좋겠다고 생각했다.

제4절 BMW 재단(BMW Foundation_Herbert Quandt)
사회혁신가를 위한 글로벌 커뮤니티 플랫폼 구축 및 지원

1. BMW 재단 개요

설립연도	1970년	**재단 형태**	기업공익재단
모기업	BMW GROUP	**주 수입원**	금융자산수익, 기업기부금
기업 협력 관계	독립형 (때에 따라 부분 협력 포함)		
2019년 사업액	1,100만 유로 / 한화 약146억원		
주 사업 영역	UN SDGs 목표 달성, 책임감 있는 리더 육성, 사회적기업/소셜벤처 스타트업 육성 및 투자		
혁신사례	책임 있는 리더 포럼과 관련 프로그램 Responsible Leaders Forum		

독일의 자동차 회사인 BMW그룹은 회사를 심각한 경영 위기에서 구한 경영자 허버트 퀀트(Herbet Quandt, 1910~1982)를 기념하기 위해 1970년 그의 이름을 딴 BMW Stiftung Herbert Quandt 재단을 설립했다. 이후, 2016년 회사창립 100주년을 맞은 BMW그룹은 기업 시민의 공익적 책임에 대한 실천을 강화하기 위해 BMW Stiftung Herbert Quandt 재단과 2000년에 설립한 Eberhard von Kuenheim Stiftung[101] 재단을 통합하고 재단의 명칭을 BMW Foundation Herbert Quandt(이하 BMW 재단)로 변경하였다. BMW재단의 주 수익은 재단의 금융자산 운용수익과 BMW그룹의 후원금이다. 재단 이사회 의장은 BMW그룹의 CFO이지만 사업 영역은 BMW그룹의 사회공헌사업과 분리되어 있다. BMW재단은 2017년 재단 사업의 방향을 재정립하여 2030년까지 UN SDGs를 달성하기 위해 노력하는 전 세계 사회혁신리더들을 지원하기로 했다. 이를 위해 '책임 있는 리더 포럼(Responsible Leaders Forum)'을 개최하고 관련 프로그램을 통해 글로벌 네트워크를 구축하고 있다.

2. 책임 있는 리더 포럼 (Responsible Leaders Forum)의 배경

BMW재단은 2016년 두 개의 공익재단 통합 및 재단 명칭 변경 이후 중장기 전략 방향을 수립하고 재단의 미션을 다음과 같이 재정립했다.

101) BMW의 경영자 Eberhard von Kuenheim Stiftung를 기리기 위해 설립한 공익재단.

“BMW재단은 평화롭고 정의로우며 지속가능한 미래를 이루기 위한 영감과 비전을 가진 전 세계의 책임 있는 리더를 UN의 지속가능발전목표를 실천하는 활동을 통해 성장시킵니다.”

BMW재단의 책임 있는 리더 포럼은 (통합 전) BMW Stiftung Herbert Quandt 재단에서 2005년부터 시작한 ‘글로벌 젊은 사회혁신가 네트워크 지원프로그램’에 뿌리를 두고 있다. 글로벌 젊은 사회혁신가 네트워크 지원프로그램은 전 세계에서 사회혁신을 꿈꾸고 실행하는 젊은이들이 함께 모여 서로의 비전과 아이디어를 나눌 수 있는 장을 제공하고자 진행되었다. 연 1회 개최되는 이 프로그램은 전 세계에서 지원한 청년들이 각자의 사회혁신 활동을 소개하는 지원 신청서를 제출하면 참가 대상자를 선정하여 프로그램에 참여할 수 있는 초청장과 경비를 지원했다. 프로그램에 참여한 청년 혁신가들은 세계적인 명성을 가진 사회혁신가의 강연과 리더십 프로그램, 교류 프로그램 등에 참여할 수 있으며, 사회혁신 아이디어 경연대회를 통해 상금 또는 프로젝트 지원금을 받을 수 있었다.

2016년 재단 통합 이후 ‘책임 있는 리더 포럼’으로 이름을 변경하고 BMW재단 이 위치한 독일 베를린을 중심으로 유럽, 북미, 남미, 아프리카, 아시아로 포럼을 확대하고 있다.

BMW재단은 2020년 재단 창립 50주년 기념 보고서[102]를 발간하면서 책임 있는 리더를 성장시키는 일의 중요성과 배경을 세 가지로 설명했다.

첫째, 재단의 명칭이자 1960년대 BMW의 최고 경영자였던 허버트 퀀트의 책임 있는 리더십을 기리기 위해서이다. 허버트 퀀트는 1959년 회사가 어려워져 매각할 지경에 이르렀을 때 뛰어난 리더십과 책임감 있는 행동으로 회사를 되살렸다. 그가 없었더라면 현재의 BMW도 존재하지 않았을 것이다. BMW재단은 허버트 퀀트가 가졌던 책임 있는 리더십을 더 많은 사람이 갖게 된다면 더 나은 세상을 만들 수 있다고 설명했다.

둘째, BMW재단 이사회는 허버트 퀀트가 열망했던 그리고 BMW그룹과 BMW재단이 추구하는 ‘평화롭고 정의로운 세상’을 만들기 위해서는 UN이 2015년 발표한 지속가능발전목표(SDGs)를 달성하는 것이 가장 효과적인 방법이라고 의견을 모았다. 그리고

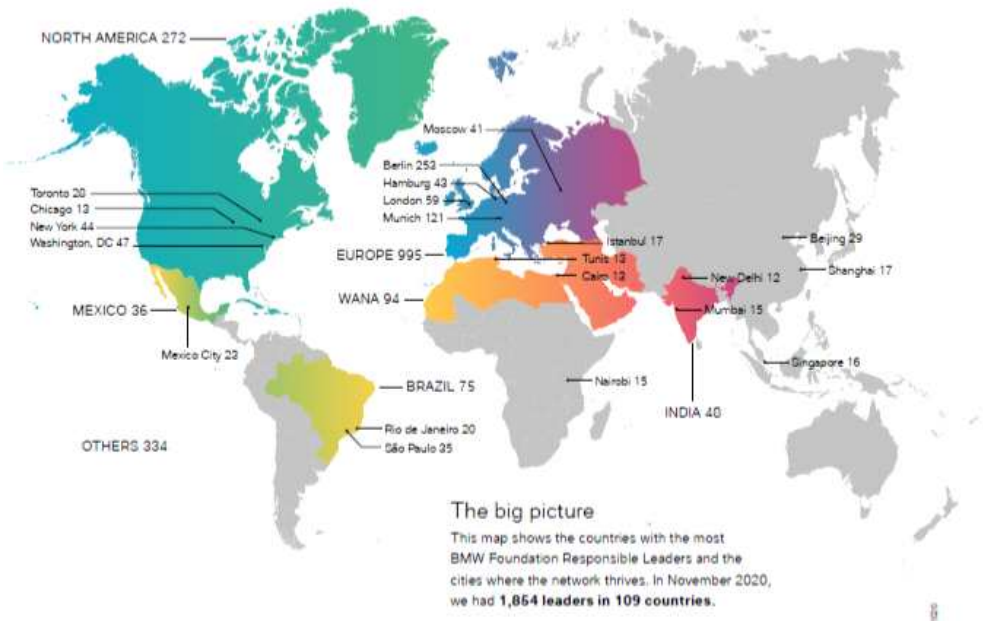
102) Change Focus to Change 50 Years of Inspiring Responsible Leadership

SDGs를 실현하기 위한 여러 가지 방법 중에서 BMW재단이 가장 잘할 수 있는 일은 SDGs를 실행하고자 노력하는 책임 있는 사회혁신가를 발굴하여 지원하는 일이라고 결정했다고 밝혔다.

셋째, 책임 있는 리더는 네트워크와 커뮤니티를 통해 다른 사람들에게 긍정적인 영향과 변화를 일으킬 수 있기 때문이다. BMW재단은 UN SDGs의 실현을 위해서는 소수의 사람이 아니라 다수의 대중이 SDGs의 중요성과 필요성을 충분히 인식하고 이를 실행하기 위해 다 함께 노력을 해야 한다고 강조하고 있다. 이를 위해서는 책임 있는 리더들이 다수의 대중에게 메시지를 전달하고 이들에게 동기부여를 하며 이들과 함께 구체적인 활동을 해야만 한다. 이 때문에 BMW재단은 책임 있는 리더들이 상호교류하고 아이디어를 교환하며 상호 영감을 주고받을 수 있는 네트워크와 커뮤니티를 구축하고 제공하겠다는 것이다.

올리버 집세(OLIVER ZIPSE) BMW그룹 회장은 BMW재단 50주년 기념 기고문에서 BMW그룹과 BMW재단은 지속가능한 미래를 실현하기 위해 SDGs에 초점을 맞추는 일과 그 일을 실행하는 책임 있는 리더를 발굴하고 성장시키고 지원하는 일에 함께할 것이라고 강조했다.

3. 책임 있는 리더 포럼의 구성과 운영



<그림 29> BMW 재단 '책임 있는 리더 전 세계 네트워크 클러스터'[103)]

BMW재단의 책임 있는 리더 포럼은 현재 전 세계 각지에서 진행되고 있다. BMW재단은 2020년까지 전 세계 102개 국가에 책임 있는 리더 포럼을 구성하였으며, 이 포럼에 참여하는 회원은 1,834명이다. 포럼의 회원 구성은 다양하며 SDGs의 비전에 공감하고 일과 삶에서 SDGs를 실천하고 이를 주변의 사람들에게 전파하고자 하는 사람이면 누구나 참여할 수 있다. 현재 구성원은 <그림 30>과 같이 비즈니스 관련 회원이 720명으로 가장 많고, NGO/자선사업 관련 회원이 450명, 대학/교육/연구소 관련 회원이 244명, 정치 관련 회원이 191명 등이다.



<그림 30> 책임 있는 리더 포럼의 회원구성[104)]

책임 있는 리더 포럼의 회원이 되기 위해서는 4가지 조건이 필요하다. 첫 번째는 더 나은 세계를 만들기 위한 책임 의식과 확고한 비전을 가지고 있어야 한다. 이것은 회원에 가입할 때 그리고 가입 후 활동할 때 말과 행동으로 나타내야 한다. 두 번째는 BMW재단이 주최하는 리더십 프로그램에 참여해야 한다. 연 1회 개최되는 글로벌 포럼과 연 1~4회 국가/도시별로 열리는 지역 포럼, 정기적으로 개최되는 소그룹 리더십 프로그램, 온라인 프로그램[105)]에 참여해야 한다. 세 번째는 분야별로 특화된 분과 리더십 프로그램에 참여해야 한다. 분과는 SDGs의 17개 실행목표로 이루어져 있다. 회

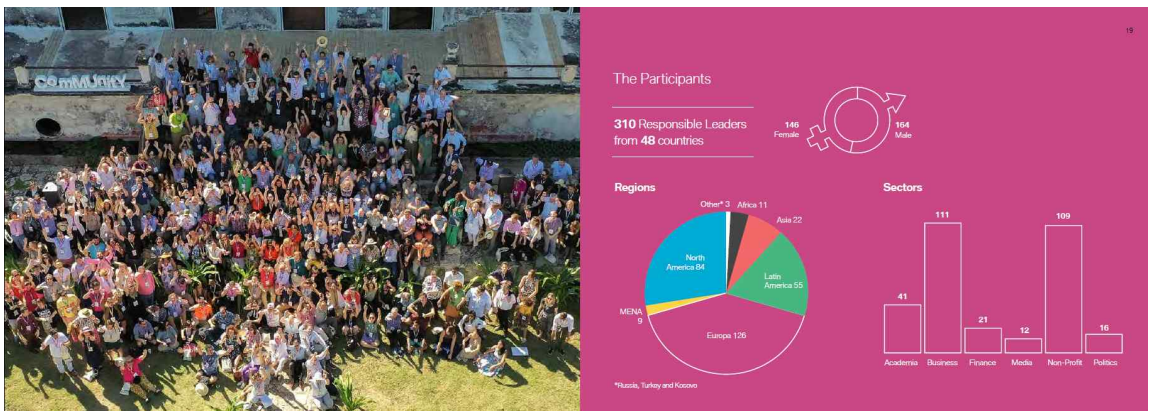
103) https://bmw-foundation.org/en/
104) https://bmw-foundation.org/en/
105) 2020년에는 COVID-19로 인해 모든 포럼이 온라인으로 진행되었다.

원은 적어도 1개 분과에 참여하여 활동해야 한다. 네 번째는 BMW재단의 책임 있는 리더 포럼의 비전과 개인의 비전이 일치해야 한다. 이것은 개인의 이익이나 필요 충족을 위해 리더 포럼을 이용해서는 안 되며 SDGs를 실행하기 위해서 참여해야 한다는 것을 의미한다.



<그림 31> 책임 있는 리더 포럼의 회원 조건

2019년 12월 5일부터 8일까지 멕시코 메리다에서 열린 '제6회 글로벌 책임 있는 리더 포럼'에서는 세 가지 주제가 주로 논의되었다. 첫 번째 주제는 '리더들의 마음 챙김과 자기 성찰'로 책임 있는 리더의 실현을 위해 개인적이고 체계적인 자기 변화와 성장의 방법이 논의되었다. 두 번째 주제는 2030 SDGs 실행을 위한 '회원들의 개별 활동을 어떻게 협업체계로 만들어 임팩트를 강화'할 것인가에 대한 것이었다. 세 번째 주제는 SDGs의 실행을 위해 '회원들의 창의성, 풍부성, 다양성을 어떻게 확장, 확대' 하느냐에 대한 것이었다.



<그림 32> 2019 제6회 글로벌 책임 있는 리더 포럼 참여 회원

제6회 글로벌 책임 있는 리더 포럼에는 48개국에서 온 310명의 회원이 참여했다. 3

박 4일간의 포럼 일정 동안 참여 회원들은 포럼의 세 가지 핵심 주제와 더불어 SDGs의 17개 분야별로 강연, 세미나, 워크숍을 진행하였으며, 리더십을 강화하기 위한 코칭 프로그램에 참여하기도 하였다.

이 포럼에서 BMW재단은 100명의 지역 리더를 선발했다. 이들은 각자가 속한 국가/도시에서 1년 동안 지역 포럼을 주관하며 전문 분과 모임과 온라인 모임에서 리더의 역할을 수행한다. 지역 리더의 활동은 BMW재단 프로그램 실무자 20명이 지원하며 지역 리더들에게는 활동비를 지원한다. 또한 이들의 활동 내용을 BMW재단의 온라인 블로그[106]나 보고서에 소개한다.

2019년 9월 19일~22일에 남아프리카 요하네스버그에서 열린 '아프리카 책임 있는 리더 포럼'에는 아프리카의 책임 있는 리더 회원 100여 명이 참여하여 UN SDGs의 17개 목표 중 3. 건강과 보건, 4. 포용적인 교육, 8. 일자리 창출 등에 관한 토론과 회원들의 협업 방법을 논의했다.

2020년 5월에 독일 베를린을 중심으로 열린 온라인/오프라인 '유럽 책임 있는 리더 포럼'에는 유럽의 회원 300여 명이 참여하여 UN SDGs의 17개 목표 중 10. 국가 내, 국가 간 불평등 감소 (특히, EU 내 국가 간 불평등), 5. 성평등 달성, 6. 지속가능한 소비 및 생산양식 보장 등에 관한 토론과 회원들의 협업 방법을 논의했다.

2019년과 2020년에 걸쳐 글로벌 포럼 1회, 국가/도시별 지역 온/오프라인 포럼 41회, 17개 분과별 온/오프라인 세미나 89회, 소규모 온라인 미팅 271회가 개최되었다.

4. 글로벌 프로보노 네트워크와 연계 및 지원[107]

2012년 (통합 전) BMW Stiftung Herbert Quandt 재단은 미국의 Taproot Foundation[108]과 함께 글로벌 프로보노 네트워크를 공동 설립했다. 이 네트워크는 비영리 조직과 숙련된 전문가 간의 연결 및 연락하는 전 세계의 프로보노 중개 플랫폼 역할을 수행하기 위해 설립되었다. 2020년 현재 이 네트워크에는 31개국 48개 조직, 15,000여 명의 전문가가 회원으로 참여하고 있다.
BMW재단은 글로벌 프로보노 네트워크를 책임 있는 리더 포럼과 연계 프로그램으로

106) https://twentythirty.com/
107) https://globalprobono.org/
108) https://taprootfoundation.org/

활용하고 있다. 책임 있는 리더 프로그램의 회원은 글로벌 프로보노 네트워크의 프로보노 활동가로도 참여할 수 있으며, 반대로 글로벌 프로보노 네트워크의 전문적인 프로보노 활동을 지원받을 수도 있다. BMW재단은 두 프로그램 간의 상호작용을 통해 책임 있는 리더 포럼에는 역량 있는 전문가(특히, 프로보노 정신이 있는)들을 회원으로 확보할 수 있고, 책임 있는 리더 포럼의 회원들에게는 전문가들의 지원을 제공함으로써 회원들의 활동 성과를 높일 수 있도록 하고 있다.

브라질의 수도 리우데자네이루에 있는 빈민구제 활동단체 Instituto Ekloos의 설립자인 안드레아 고메즈(ANDRÉA GOMIDES)는 책임 있는 리더 포럼 회원이자 글로벌 프로보노 네트워크의 회원이기도 하다. 그녀는 리우데자네이루에 거주하는 30만이 넘는 극빈층 가정을 돕고 있다. 안드레아 고메즈는 책임 있는 리더 포럼과 글로벌 프로보노 네트워크에서 만난 브라질 출신 회원들의 지원을 받고 있다. 2018년에는 미국 뉴욕에 거주하는 세계적인 다큐멘터리 사진작가이자 브라질 출신인 빅 뮤니츠(Vik Muniz)의 도움을 받아 리우데자네이루 빈민층의 실상을 알리는 다큐멘터리 기사와 사진을 여러 언론사에 실을 수 있었으며, 이를 통해 2018년과 2019년에 걸쳐 4천 톤에 이르는 식량을 후원받을 수 있었다.

선진국에서 개발한 적정기술을 활용하여 아프리카의 물 문제를 해결하기 위해 설립된 독일의 비영리 연구단체 Viva con Aqua의 설립자인 벤저민 아드리온(Benjamin Adrion) 또한 책임 있는 리더 포럼과 글로벌 프로보노 네트워크의 회원이다. 벤저민 아드리온은 독일과 프랑스, 남아프리카의 회원들과 협업하여 남아프리카 공화국의 수도 요하네스버그 빈민 지역의 오수처리를 위한 적정기술과 설비를 연구하고 있으며, 남아프리카 공화국 정부에서 일하는 글로벌 프로보노 네트워크 회원의 도움으로 실험 중인 적정기술 설비를 빈민징역 현장에서 실험할 기회를 얻을 수 있었다.

이러한 사례 외에도 2018년부터 2019년까지 책임 있는 리더 포럼의 회원과 글로벌 프로보노 네트워크 회원 간의 협업사례는 138건에 해당하며 BMW재단은 이 프로젝트 중에 43건에 대해 5천~3만 유로의 프로젝트 지원금을 지원하였다.

5. 지속가능한 도시와 더 나은 기술을 위한 임팩트 투자 지원

BMW재단은 책임 있는 리더 포럼의 연계 및 지원프로그램으로 지속가능한 도시와 더 나은 기술을 위한 임팩트 투자를 하고 있다. BMW재단은 적절한 투자가 사회혁신을

위한 지렛대 역할을 할 수 있다고 생각한다. 2016년 BMW재단은 글로벌 임팩트 투자를 연결하는 비영리 단체인 C4i(Coalition for Impact)[109]를 스위스 취리히대학의 CSP(Center for Sustainable Finance and Private Wealth)[110], 노르웨이의 엑셀러레이팅 전문기업 Katapult[111], 미국의 사회혁신 네트워킹 단체 NEXUS[112], 미국에서 개인 투자자의 글로벌 임팩트 투자를 연결하는 플랫폼 기업인 toniic[113]과 협력하여 설립했다.

BMW재단은 C4i를 통해 책임 있는 리더 포럼의 회원 중 유망한 사회적기업, 소셜벤처에 투자하고 있으며, 또한, C4i를 통해 투자받는 사회적 기업가 소셜벤처 창업가를 책임 있는 리더 포럼의 회원으로 가입시키고 있다.

BMW재단은 C4i를 통해 임팩트 투자를 진행하고 있기도 하지만, 독일의 스타트 업 지원기관인 Unternehmer TUM[114]과 협력하여 5개월 동안 진행되는 사회적기업과 소셜벤처 대상 액셀러레이터 프로그램 RESPOND을 직접 운영하고 있기도 하다. 이 프로그램은 2018년에 시작되었으며, 2020에는 총 409개 팀의 지원신청을 받아 독일, 오스트리아, 벨기에, 프랑스 및 나이지리아에서 구성된 10개 팀이 최종 선정되었다. 이들 10개 팀은 모두 UN의 SDGs 목표를 달성하는데 사명을 두고 있다. 선정된 10개 참가팀이 5개월간의 엑셀러레이팅 프로그램을 완수하면 C4i를 통해 투자를 받을 수 있다. 2018년 RESPOND에 참가한 독일 베를린 대학팀은 사고를 당한 절단환자나 선천적 장애인에게 3D 프린터와 Ai 기술을 이용한 맞춤형 보조 기구를 적정한 가격에 보급하는 비즈니스 모델로 C4i로부터 10만 유로의 투자를 받았다.

6. 임팩트 측정 방법 개발과 확산

2018년 글로벌 책임 있는 리더 포럼에 참여한 회원들은 BMW재단에 회원들의 활동의 사회적 성과를 측정할 수 있는 보다 효율적인 지표와 도구를 개발해 달라고 요청했다. 특히, UN SDGs 17개 목표 달성과 관련하여 BMW재단과 책임 있는 리더 포럼 회원들이 함께 공유할 수 있는 성과 측정 방법 개발과 확산에 대한 요구가 컸다. 이러한 요구를 바탕으로 BMW재단은 2019년 독일 뮌헨에 있는 성과 측정 전문 컨설팅

109) https://coalitionforimpact.org/
110) https://www.csp.uzh.ch/en.html
111) https://katapultaccelerator.com/
112) https://nexusglobal.org/
113) https://toniic.com/
114) https://www.unternehmertum.de/

그룹인 47 컨설팅[115]과 계약을 맺고 책임 있는 리더 포럼의 회원들이 간편하고 효과적으로 사용할 수 있는 SDGs 목표 달성 성과 측정지표를 개발 중이다. 2019년과 2020년에 회원들이 실행하고 있는 몇 개의 프로젝트를 대상으로 시범 테스트를 진행하였으며 2021년 10월에 개최 예정인 글로벌 책임 있는 리더 포럼에서 시험평가판을 공개할 계획이다.

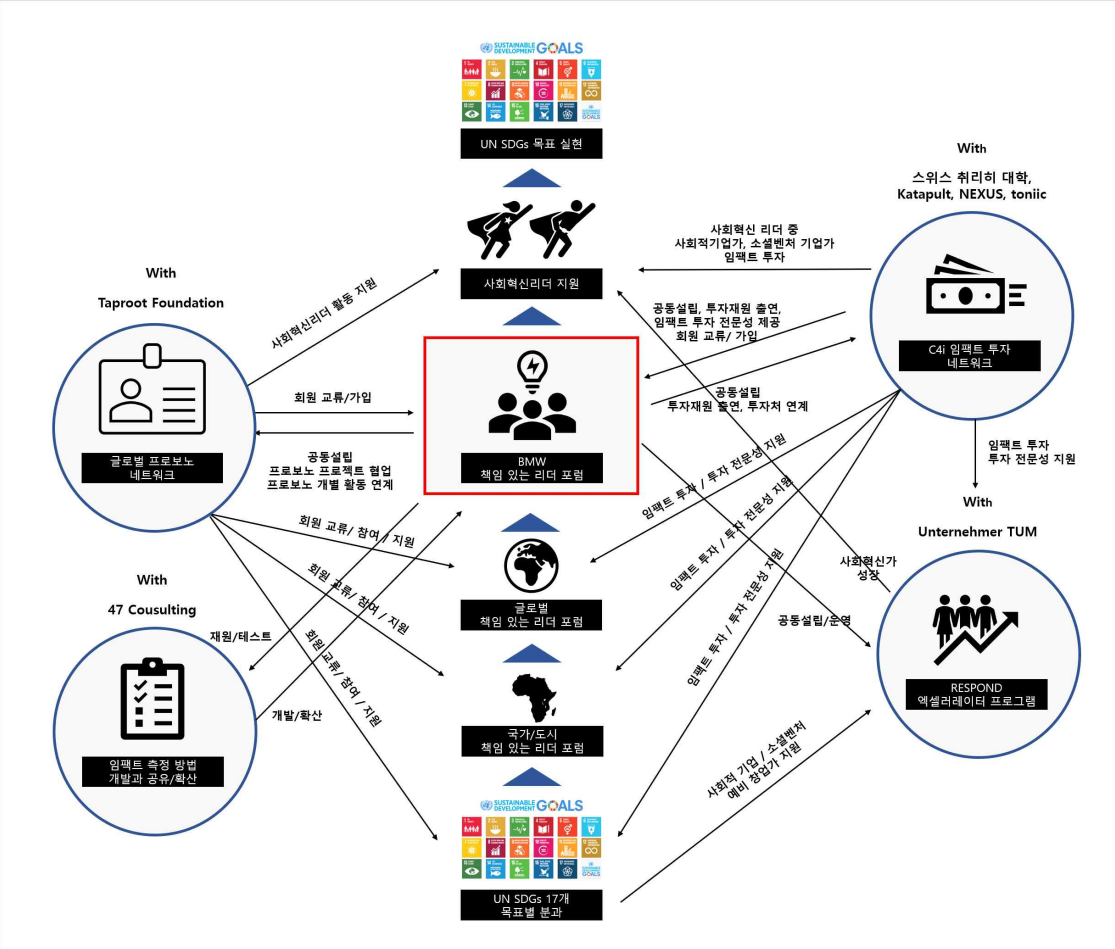
7. 글로벌 책임 있는 리더 포럼의 특징과 혁신성

미국의 글로벌 사회혁신 비영리 네트워크 NEXUS의 창립자이자 대표인 레이첼 게롤(Rachel Gerrol)은 사회혁신의 발현에 대해 “다양하고 창의적인 아이디어가 거미줄처럼 얽힌 네트워크를 통해 서로 교류될 때 스파크가 일어난다.”라고 설명했다.[116] 또, SSIR[117]이 주최한 ‘Frontiers of Social Innovation 2018’에서는 사회혁신가들이 참여하는 네트워크와 플랫폼의 중요성에 대해 “사회혁신을 갈망하고 실천하는 리더들이 함께 모여 서로의 아이디어와 경험을 공유할 때 놀라운 혁신의 순간이 오는 경우가 많다. 혁신은 골방에서 혼자 기도할 때보다 다 같이 모여 왁자지껄 떠드는 때에 일어나는 경우가 더 많다.”라고 강조했다.[118]

BMW재단은 사회혁신가들이 함께 모여 비전과 아이디어, 경험을 나눌 수 있는 ‘책임 있는 리더 포럼’을 “핵심 플랫폼(Core Platform)”으로 구축하고 이것의 성과를 높이기 위한 연계와 지원프로그램을 개발하여 운영하고 있다. BMW재단의 책임 있는 리더 포럼의 혁신성은 다음과 같이 세 가지로 설명할 수 있다.

첫째, 사회혁신에 초점을 맞춘 분명한 미션 “UN SDGs의 실현”을 가지고 있다는 점이다. 책임 있는 리더 포럼의 자문위원이자 하버드대학 케네디스쿨의 교수인 알프레도 자무디오(Alfredo Zamudio)는 “BMW재단의 책임 있는 리더 포럼은 UN SDGs 실현이라는 매우 분명하고 공익적인 미션을 가지고 있다. 이는 포럼의 회원들이 하나의 방향을 향할 수 있다는 매우 큰 장점이며 회원들을 공동체에 속하게 하고 혁신의 결집력을 한 곳에 집중하게 만드는 가장 중요한 역할을 하고 있다.”라고 설명했다.[119] 알프레도 자무디오 교수는 사회혁신을 추구하는 전 세계의 혁신가들에게 하나의 미션을 주고 그것을 실현하게 만드는 방식 자체가 혁신적인 전략이라는 평가를 덧붙였다.

115) https://www.a47-consulting.de
116) social innovation summit 2019. https://www.youtube.com/watch?v=leR7_kRB47k
117) Stanford Social Innovation Review. https://ssir.org/
118) https://ssir.org/events/entry/frontiers_of_social_innovation_2018
119) BMW Foundation Herbert Quandt | Annual Report 2019



<그림 33> BMW재단 책임 있는 리더 포럼의 플랫폼 운영 체계

둘째, 운영방식과 전략의 혁신성이다. BMW재단은 <그림 32>와 같이 '책임 있는 리더 포럼'을 핵심 플랫폼(Core Platform)으로 구축하고 다른 사업과 프로그램들을 책임 있는 리더 포럼과 연계하는 방식을 통해 시너지 효과를 극대화하고 있다. BMW그룹 산하 두 개의 재단이 통합되기 전인 2010년부터 재단에서 일했던 엘리자베스 벤츠(Elisabeth Benz) 수석 프로그램 매니저는 BMW재단의 사업 운영 전략에 대해 이렇게 설명했다.

"2016년 두 개의 재단을 통합하면서 통합방식과 운영 전략에 대한 논의가 매우 오랫동안 심각하게 진행되었습니다. 결론은 BMW 통합재단의 새로운 미션을 달성하기 위해서는 핵심이 되는 가장 중요한 사업을 선정하고 그 사업을 중심으로 관련 있는 사업은 지속하되 그렇지 않은 사업은 중단하자는 결정이었습니다. 그래서, 책임 있는 리

더를 성장시키기 위한 포럼을 중심에 두고 나머지 사업들을 재배치하였습니다. 이런 전략을 지난 5년 동안 실행한 결과 재단의 결정이 틀리지 않았다는 것을 알 수 있었습니다."[120]

핵심 프로그램(또는 사업, 비즈니스)을 중심으로 구축한 플랫폼은 혁신을 일으키는 데 매우 유리한 전략이다. 혁신은 개방성과 다양성이 보장되는 환경에서 일어나는 경우가 많은데 플랫폼은 개방성과 다양성을 확보하기 위한 최적의 시스템이다.[121]

BMW재단은 2016년 두 재단의 통합을 추진하면서 새로운 통합 BMW재단의 운영 전략으로 플랫폼 전략을 선택했다. 그리고 '책임 있는 리더 포럼'을 핵심 프로그램으로 삼고 포럼을 중심으로 다른 사업들을 재배치하고 시너지 효과가 나도록 연계했다. 새롭게 기획되는 사업 또한 포럼에 시너지가 발생할 수 있도록 설계했다. 이렇게 체계적으로 설계된 플랫폼 위에 UN SDGs라는 분명하고 공통된 미션을 제시함으로써 '책임 있는 리더 포럼'은 혁신을 이루기 위한 최적의 플랫폼이자 솔루션으로 기능하게 된 것이다.

셋째, BMW재단의 책임 있는 리더 포럼은 사회혁신의 중요한 특징 중의 하나인 확장성을 가지고 있다는 점이다. BMW재단은 책임 있는 리더 포럼을 비롯해 연결되어있는 다른 사업들도 전문성과 역량을 가진 대학, 기관, 단체, 기업들과 파트너십을 맺고 있다. 특히, 사회혁신을 추구하는 다른 글로벌 네트워크 플랫폼 단체들과 적극적인 협력을 추진하고 있다. 이를 통해 포럼에 영향력 있는 회원 확보를 보다 쉽게 하고 있으며, 포럼에서 창출되는 사례와 성과들을 매우 효율, 효과적으로 확산시키고 있다. 사회혁신은 어떤 하나의 주체가 독점하거나 닫힌 생태계 내에서는 잘 이루어지지 않는다. 다양한 사회구성원과 그 구성원들이 참여하는 더 다양한 커뮤니티, 네트워크가 열린 생태계에서 상호 유기적인 결합과 협력 관계를 가질 때 사회혁신은 일어난다.[122] BMW재단은 그 원리를 잘 알고 있으며 이를 실행하고 있다.

120) Change Focus to Change 50 Years of Inspiring Responsible Leadership
121) Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2014).
122) 제프 멀건. (2011)

< 연구자의 사례 선택 이유 >

사회혁신에 대한 연구를 진행하면서 사회혁신의 필요조건으로 사회혁신가가 있어야 함을 다시 한번 확인할수 있었다. 그렇다면 사회혁신가의 필요조건은 무엇일까? 사회혁신가의 필요조건은 사회혁신가들이었다. 즉, 사회혁신은 원더우먼, 슈퍼맨과 같은 한 사람의 히어로에 의해 이루어지는 것이 아니라 사회혁신을 꿈꾸고 실천하는 다수의 혁신가 집단, 활동가 모임에 의해 이루어진다는 것을 알 수 있었다. 우리가 잘알고 있는 많은 사회혁신가들은 단지 그들이 속해있던 사회혁신가 모임 또는 집단을 대표할 뿐이었다. 그런면에서 어린시절 읽은 대부분의 위인전기는 사실이 많이 왜곡되거나 과장된 텍스트라고 할 수 있다.

본 연구를 진행하면서 기업이나 기업재단이 사회혁신을 촉진할 수 있는 다양한 방법들이 있다는 것을 파악하였지만, 가장 확실하고 효과가 좋은 방법은 사회혁신가를 성장시키는 일이라는 것을 알게 되었다. 그리고 사회혁신가를 성장시키기 위해서는 반드시 사회혁신가들이 모이고 그들이 협력할 수 있는 장을 만들어주어야 한다는 것도 알게 되었다. 사회혁신가들은 여럿이 함께 모일 때 불꽃이 튀고 불길이 솟는다. 장작불과 같은 원리이다. 이런 생각을 한 후 사회혁신을 위해 장작불을 지피고 있는 기업공익재단의 사례를 찾아보았다.

다행히 BMW 재단의 사례가 눈에 들어왔다. 대부분의 기업과 기업재단이 특정한 사회문제 해결을 위해 특정한 아이디어을 선정하여 프로젝트 지원 방식으로 사회혁신을 도모하고 있는데 반해, BMW 재단은 UN SDGs라는 판을 깔고 전세계의 사회혁신가들을 모으는 일을 하고 있었다. 당장 눈에 보이는 성과가 나오지 않더라도 혁신은 사람이 이룬다는 믿음을 가지고 호시우행(虎視牛行)하는 모습이 보였다. 사회혁신은 한 사람에 의해 이루어지지도 않지만 마술처럼 순식간에 이루어지지도 않는다. 사람과 생각, 노력과 실패, 갈등과 협력을 주고받는 지난한 과정이 필요하다. 조급하게 서두르지 않고 세상을 변화시킬 사람을 모으고 그들이 스스로 협력하여 혁신의 방법을 찾도록 하는 BMW 재단의 멀리보는 방식이 마음에 들었다.

제4장 국내 기업공익재단의 사회혁신 사례

국내 기업공익재단의 사회혁신사례는 제3장의 국외 사례와 같이 각 사례에 대한 개별적인 서술과 분석에 초점을 맞추기보다는 <표-4>의 사회혁신 유형별로 구분하고 각 사례가 해결하고자 하는 사회문제와 해결 방법을 중심으로 간략하게 서술하고자 한다. 그 이유는 국내 사례의 경우 국외 사례와 비교해 사례의 내용이 이미 많이 알려져 있기 때문이기도 하고, 사회혁신 유형과 방법에 초점을 맞추는 것이 연구의 실무적 효용성 측면에서 더 낫다고 판단했기 때문이다. 본 연구에서 제시하는 국내 기업공익재단의 사회혁신 사례를 <표-4>의 사회혁신의 4가지 유형에 따라 분류하면 <표-9> 과 같으며 각 사례의 혁신성 중에 '가장 두드러진 특징을 중심'으로 분류하였다.

<표-9> 국내 기업공익재단의 혁신사례

사회혁신 유형	특성	사례
새로운 서비스와 생산물	사회적 필요와 욕구를 충족시키기 위한 새로운 생산물 또는 새로운 서비스 그 자체	1. 네이버 해피빈 : 온라인 모금 플랫폼
		2. 카오스재단 : 과학 강연/콘서트
		3. 한국타이어나눔재단 : 사회주택기금
		4. 네이버 문화재단 : 온스테이지 2.0
새로운 실천	새로운 전문적 역할 또는 관계(파트너십)가 있어야 하는 새로운 서비스	5. 아산나눔재단 : 프론티어 아카데미
		6. 중부재단 : 사회복지사지원사업
새로운 과정	생산물 또는 서비스의 새로운 공동생산, 공동해결의 과정	7. CJ나눔재단 : 도너스캠프
		8. SK행복나눔재단 : 세상파일
새로운 규칙과 규정	새로운 법률 또는 새로운 권리창조	해당사례 없음

제1절 새로운 서비스와 생산물

1. 네이버 해피빈 : 해피빈 플랫폼

1) 해피빈 재단 개요[123)]

설립연도	2009년	**법인 유형**	재단법인(기타 공익사업)
설립자산 출연	기업	**주 수입원**	기업후원
기업 협력 관계	독립형	**주무관청**	행정안전부
2019년 사업수행 비용	11,839,934,111원	**홈페이지**	https://happybean.naver.com/
정관상 목적사업	1. 기부문화 확산을 위한 온라인 인프라 구축사업 2. 일반인들의 자원봉사, 기업참여 등 전국민적 나눔 주체들의 커뮤니티를 위한 인프라 구축 3. 기부문화 확산을 위한 개인 및 단체, 기업의 기금을 관리하고 배분 4. 나눔에 대한 올바른 인식을 위한 대국민 캠페인 사업 5. 대한민국 NGO, NPO들을 위한 온라인, 오프라인 교육 사업 6. 기부문화 발전을 위한 정책적 연구 및 제도개선 사업 7. 문화창작자, 공익활동 아이디어 제안자, 사회활동가, 창업아이디어 제안자, 공익재단, 사회적기업, 협동조합, 청년창업자, 소셜벤처 등의 지원사업		
혁신사례	해피빈 기부 플랫폼		

2009년에 네이버(주)가 설립한 해피빈재단은 네이버사회공헌팀이 2005년에 아름다운재단과 협력을 통해 시작한 기부 플랫폼 '해피빈'을 독립재단 형태로 분리한 것이다. 이후 해피빈재단은 네이버를 비롯하여 다수의 기업으로부터 기부금 후원을 받아 운영하고 있다.

2019년 해피빈재단의 주요성과는 약 92만 명의 기부 참여(누적 약 1,517만 명), 3,449개 해피로그(기부금 수령)단체와 65개 기업참여, 기부총액 162억 원(개인 참여 약 64억 원, 기업 기부금 약 98억 원, 기부금 수령단체별 평균 약 469만 원, 누적 기부금 약 1,114억 원)이다.

123) 국내 기업공익재단의 기본 자료는 국세청 공익법인공시시스템에 공시된 자료를 인용하였음. https://teht.hometax.go.kr

2) 해피빈의 배경 및 주목한 사회문제

1997년 삼성SDS의 사내 벤처로 시작해 1999년에 독립한 네이버는 국내 검색시장을 빠르게 장악하여 2000년대 초 국내 최대 포털사이트로 자리 잡았다[124]. 2002년 네이버는 흑자를 달성하고 상장회사가 되면서 '가장 네이버답게 사회에 공헌하는 방법은 무엇일까?'에 대한 고민을 했다. 네이버는 사회 공헌을 넘어 사회를 변화시킬 수 있는 새로운 아이디어를 찾고자 했다. 네이버는 이런 고민을 아름다운 재단과 나누었고 함께한 고민의 결과 네티즌 누구나 쉽게 참여할 수 있는 온라인 기부 플랫폼을 만들기로 하고 공동 TF를 통해 국내 최초의 기부 포털사이트 해피빈을 2005년 7월에 세상에 내놓았다. 이후 해피빈은 2009년 재단법인으로 독립했다.



<그림 34> 해피빈의 방향과 목적[125]

해피빈 재단의 목적은 우리 사회의 기부문화 확산이다. 더 정확히 말하자면 인터넷 포털의 장점을 활용하여 쌍방향 기부 플랫폼을 구축하는 것이다. 해피빈이 서비스를 시작할 당시만 하더라도 사회복지시설을 비롯한 대부분의 비영리 단체들의 후원금 모금 방식은 지로용지를 이용해 매월 정기 계좌이체를 하는 것이었다. 이는 후원자를 모집하기도 힘들 뿐만 아니라 후원자들이 기부를 시작하는데 부담이 되는 방식이기도 했다. 한편, 좋은 뜻을 가지고 후원을 하고 싶은 기부자들은 자기 뜻에 맞는 기부할 곳을 마땅히 찾지 못해 헤매는 경우도 많았고 그러다가 기부를 포기하거나 어쩔 수 없이 많이 알려진 큰 단체에 기부할 수밖에 없는 경우가 대부분이었다. 또한, 기부자

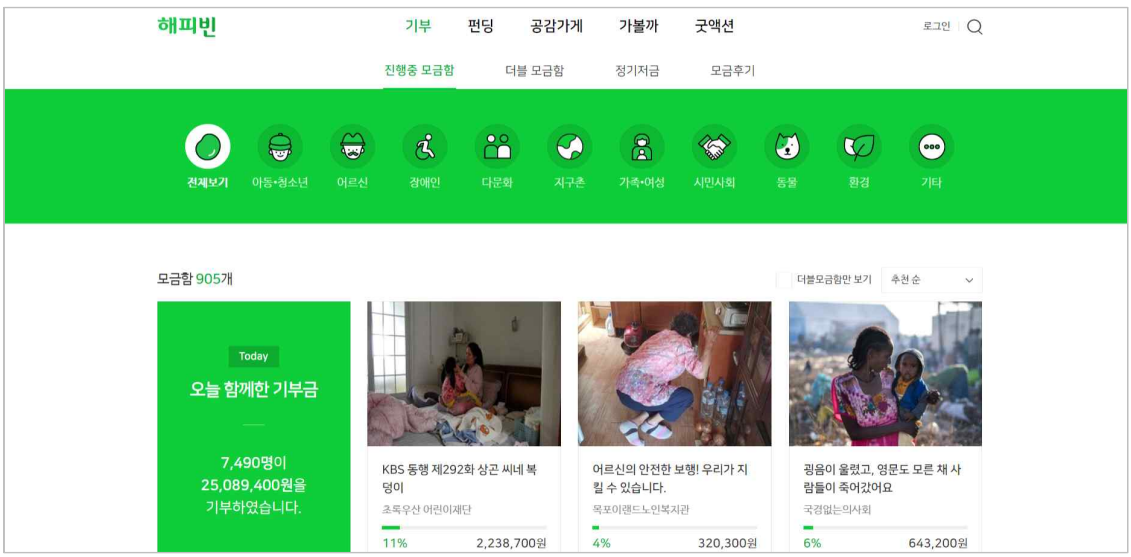
124) 위키피디아 '네이버'
125) https://www.navercorp.com/value/happybeenFoundation

들은 자신의 기부금이 누구에게, 언제, 어떻게 사용되었는지를 알고 싶어 하지만 자체적인 피드백 수단(우편 소식지, 온라인 홈페이지/뉴스레터 등)을 운영하기 어려운 소규모 비영리단체의 경우 기부자에게 피드백을 주기도 어려웠다.

3) 해피빈의 해결 방법

(1) 해피빈 기부 플랫폼

이런 문제를 해결하기 위해 해피빈은 기부받고 싶은 비영리 공익단체들이 자신들을 소개하고 기부금이 누구에게 언제 어떻게 사용되는지를 피드백하는 작은 홈페이지 방식의 서비스를 제공했다. 2005년 해피빈 서비스가 시작될 당시 싸이월드 미니홈피, 다음 카페 등이 온라인 커뮤니티 대부분을 차지했는데 해피빈도 이와 같은 포털사이트 안에 또 다른 작은 홈페이지 방식으로 서비스를 시작한 것이다. 기부받고 싶은 비영리 공익단체들은 해피빈 홈페이지에서 해피로그에 가입한 후 해피빈재단이 정한 소정의 심사 절차를 거쳐 기부페이지를 개설할 수 있다.



<그림 35> 해피빈 기부페이지[126)]

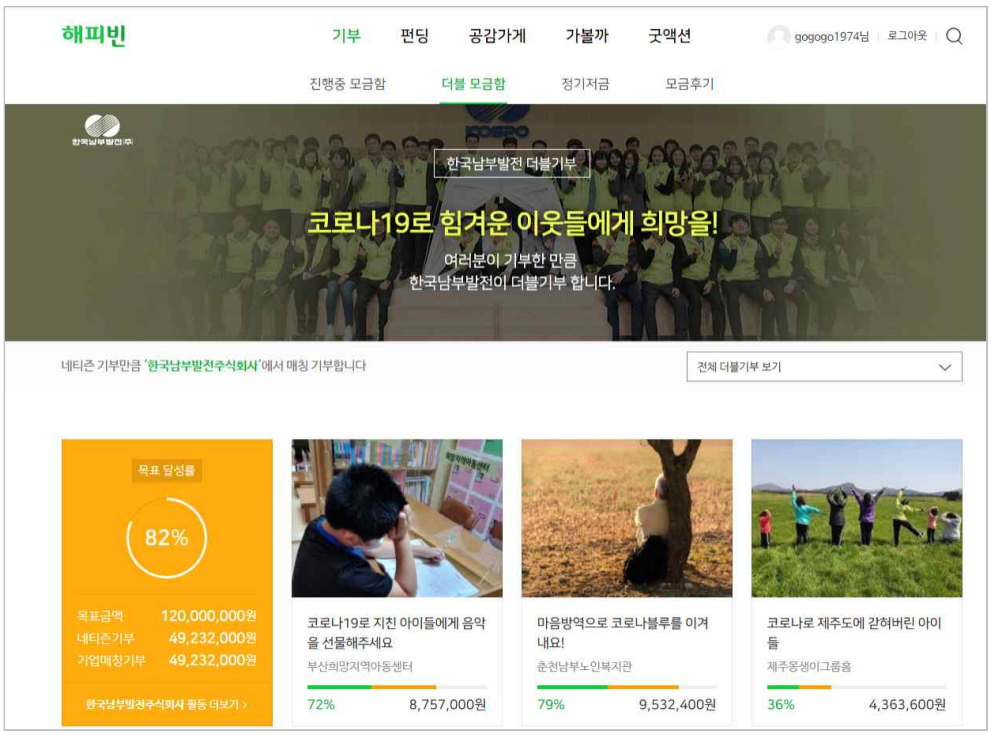
2005년 7월에 서비스를 시작한 해피빈은 2019년까지 총 138,118,005,913원을 기부했다. 이중 기부자가 네이버 결제 서비스를 이용하여 직접 현금을 기부한 금액은

126) https://happybean.naver.com/donation/DonateHomeMain

50,527,050,478원이며 콩과 기업 기부금이 87,590,955,435원이다. ‘콩’은 네이버 이용자들이 네이버 이용실적에 따라 받는 포인트이며 콩 1개에 100원의 가치가 있다. 콩을 받은 네이버 이용자는 네이버의 유료서비스를 이용하거나 네이버 쇼핑에서 콩을 이용할 수 있다. 해피빈은 이 ‘콩’을 기부할 수 있도록 한 것이다.

(2) 해피빈 더블 모금함

2009년 해피빈재단이 설립되기 이전 대부분의 기부가 콩으로 이루어졌고 콩의 현금 전환 자금은 네이버가 기업사회공헌예산으로 집행했다. 2009년 해피빈재단이 지정기부금 단체로 설립된 이후부터는 네이버 외에도 다른 기업들의 후원을 받기 시작했다. 이를 위한 마련한 서비스가 해피빈 더블 모금함이다. 더블 모금함은 개인 이용자가 기부하면 그 금액만큼 후원기업이 기부하는 방식이다. 개인 기부자들은 자신의 기부한 금액의 두 배를 기부할 수 있는 장점이 있고, 기업들은 후원 대상 발굴의 수고를 아낄 수 있으며 마찬가지로 기업이 후원하는 대상에게 두 배의 기부를 할 수 있다. 또한, 개인 기부자가 기부하는 과정에서 참여한 기업의 사회공헌활동을 인지할 수 있다는 중요한 장점도 있다.



<그림 36> 해피빈 더블 기부페이지[127)]

(3) 해피빈 정기저금

해피빈 정기저금은 지속적인 기부를 원하는 개인 기부자가 해피빈에 정기결제를 통해 미리 기부금을 모아두는 형태의 기부이다. 정기기부와 정기저금의 차이점은 '정기기부'는 하나의 단체를 특정하여 매월 일정 금액을 기부하는 방식이라고 하면, '정기저금'은 이용자의 '개인 저금통' 또는 주제별 '우리 저금통'에 매월 일정 금액을 저금하는 방식이다. 개인 저금통에 저금한 기부콩은 해피빈에서 언제든지 원하는 모금함에 기부할 수 있다. 저금액은 별도 수수료 없이 원하는 곳에 전액 기부할 수 있으며 매월 기부금의 10%가 콩으로 보너스 적립이 된다. 해피빈 정기저금은 기한이 정해져 있는 일반 모금함의 일회성 기부를 정기기부로 유도하기 위한 장치이며 개인 기부자가 매월 기부를 직접 하지 않아도 정기결제를 통해 편리하게 기부를 유지할 수 있는 서비스이다.

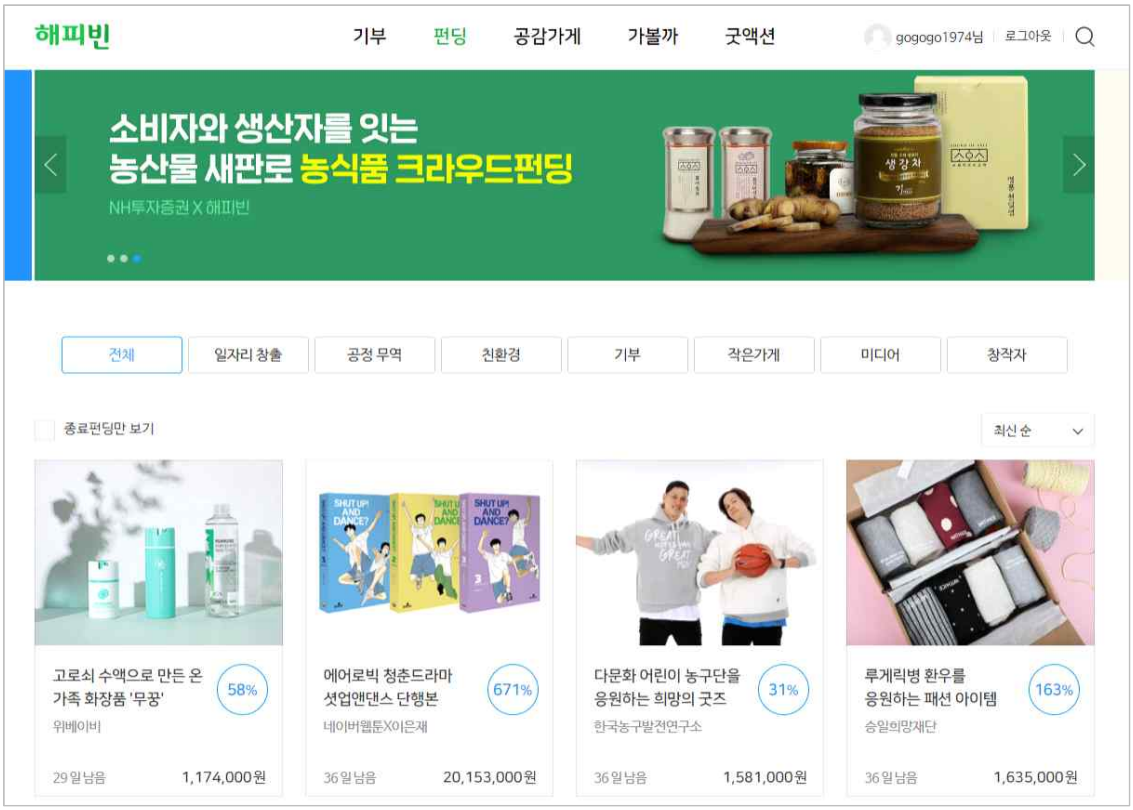
(4) 해피빈 펀딩

사회복지, 교육, 문화예술 등 전통적인 비영리단체의 기부를 위한 해피빈 기부 서비스가 안정화되고 활성화되자 또 다른 형태의 조직이 해피빈의 문을 두드렸다. 2007년 사회적기업 육성법이 제정되고 많은 사회복지와 비영리 단체들이 사회적기업[128]을 설립했다. 취업 취약계층의 일자리 창출과 비영리사업의 지속성을 위해 설립한 사회적기업은 무엇보다 판로개척이 매우 힘든 상황이었다. 해피빈을 통해 온라인 쌍방향 기부의 편의성을 경험한 비영리 단체들은 자신들이 설립한 사회적기업도 해피빈과 같은 온라인 플랫폼이 있으면 판로개척이 더 쉬울 것으로 생각했다. 해피빈재단 또한 비영리단체에 대한 직접 기부도 중요하지만, 비영리단체의 지원 대상인 취업 취약계층의 안정적인 일자리와 비영리단체의 지속 운영을 위한 수익사업의 중요성도 인식하게 되었다. 이러한 필요와 인식이 만나 사회적기업과 소셜벤처를 위한 '해피빈 펀딩' 서비스가 2015년 시작되었다

해피빈재단은 해피빈 펀딩을 크라우드 펀딩 방식으로 운영하고 있다. 해피빈재단은 사회적기업뿐만 아니라 비영리 공익단체, 창작자들이 추진하는 프로젝트 자체에 펀딩할 수 있도록 했다. 해피빈 펀딩에서 소개하는 프로젝트의 의미에 공감한 이용자가 일정 금액을 사전에 결제하고 그 결제 금액이 목표금액을 달성하면 리워드로 제품이

127) https://happybean.naver.com/doubleproject/kospo?doubleYm=1
128) 2020년 기준 인증 사회적기업 2,626개, 사회적기업진흥원

나 콘텐츠를 받을 수 있다. 일반적인 크라우드 펀딩이 판매자의 의도를 크게 가리지 않는 것에 비해, 해피빈 펀딩은 사회취약계층이 자립할 수 있도록 도와주는 펀딩이다. 또한, 다른 기업들이 사회공헌을 통해 소셜벤처를 지원할 때 일정 금액의 지원금을 제공하는 방식이 대부분인데, 해피빈 펀딩은 소셜벤처의 활동 성과에 따른 지원을 받도록 한다. 판매액에 비례해서 배송비, 결제 수수료, 판매 수수료 등을 지원하거나 무상으로 서비스를 지원하기도 한다. 즉, 사업이 잘될수록 더 많이 지원받게 되는 구조이다. 그뿐만 아니라 펀딩 참여기업들에는 일종의 MD 컨설팅 서비스를 제공하기도 한다. 제품을 직접 받아 품질이나 디자인을 확인하고 개선에 관한 제언을 주기도 하며 펀딩에 올릴 이미지와 콘텐츠에 대한 제작도 지원한다.[129]



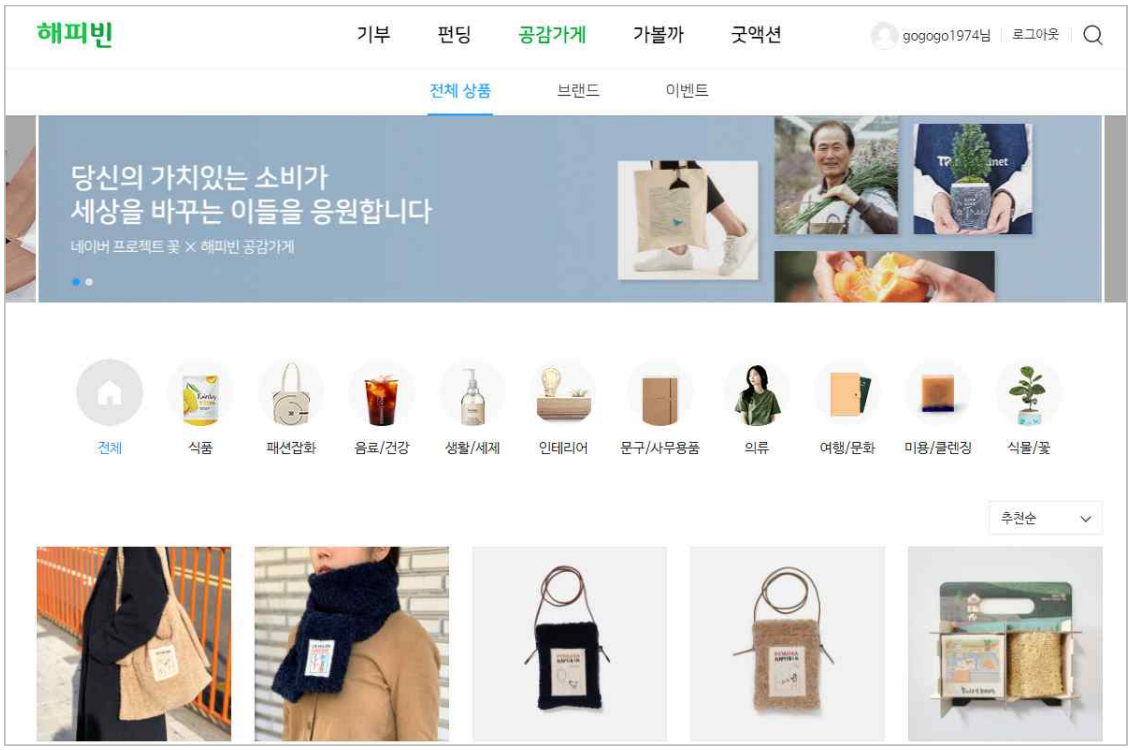
<그림 37> 해피빈 펀딩 페이지[130]

(5) 공감가게

해피빈 펀딩을 통해 상품, 서비스, 창작물의 상업적 가능성을 확인한 사회적기업, 소

129) 이로운넷(2019.06.12.), '해피빈 공익모금 플랫폼의 진화'
130) https://happybean.naver.com/fundings/home

셜벤처, 창작자들은 해피빈의 인터넷 쇼핑몰인 공감가게에 입주할 수 있다. 해피빈 펀딩이 성공하면 공감가게에 입점시켜 상품과 서비스, 창작물을 안정적으로 판매할 수 있는 기회를 제공하고 마케팅 비용도 지원한다.

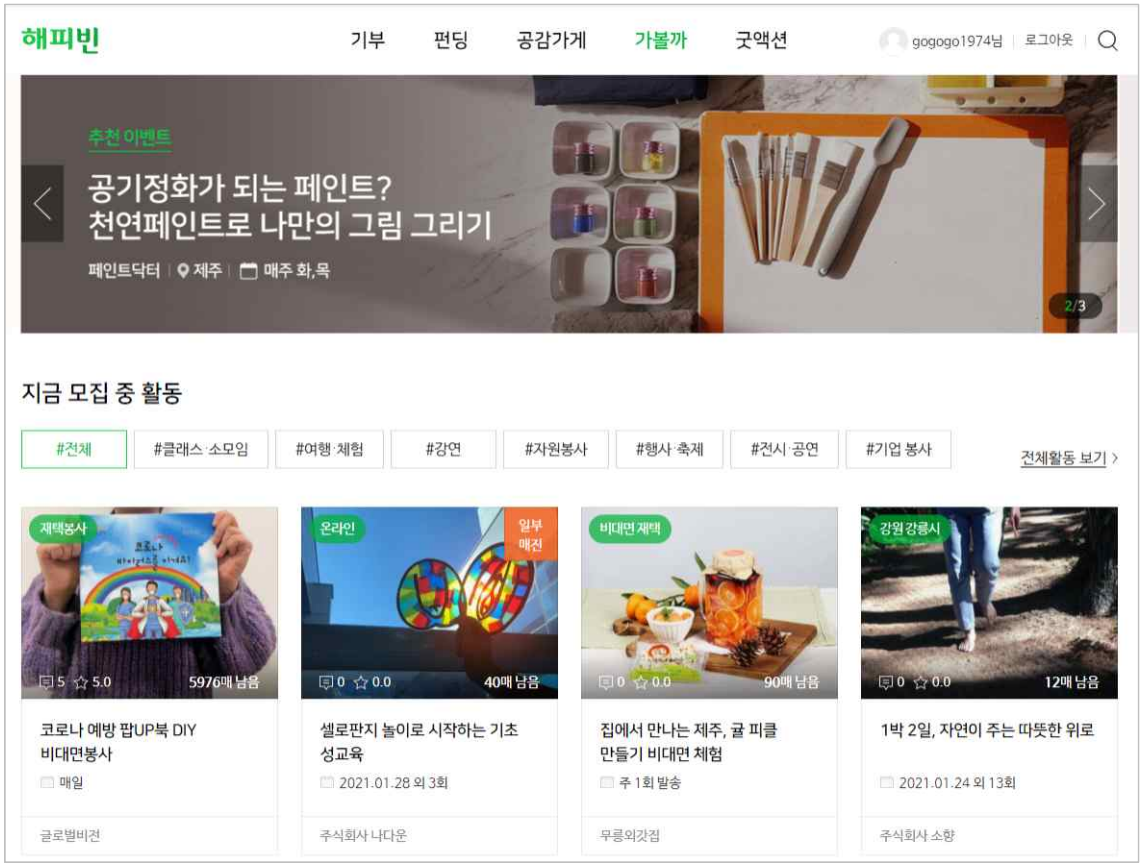


<그림 38> 해피빈 공감가게[131)]

(6) 가볼까

해피빈재단은 온라인상에서 이루어지는 기부, 펀딩, 가치소비를 오프라인으로 확장하는 '가볼까' 서비스를 2019년 3월에 시작했다. 개인/기업 자원봉사, 여행/체험, 강연, 행사/축제, 전시/공연 등 온라인과 오프라인의 경계를 넘어 해피빈의 이용자들이 다양한 경험과 체험의 기회를 가질 수 있는 콘텐츠를 소개하고 있다. 비영리단체나 사회적기업들이 온/오프라인 행사 홍보, 자원봉사 모집 등에 어려움을 겪고 있는 문제를 해결하기 위해 시작한 가볼까 서비스는 특히 유료 행사나 서비스의 경우 행사 참여 예약과 입금하는 과정 자체가 복잡하고 불편하다는 점을 해결하기 위해 네이버 예약 서비스를 연계해 사용자의 편의성을 높이기도 했다.

131) https://happybean.naver.com/flower/product



<그림 39> 해피빈 가볼까[132)]

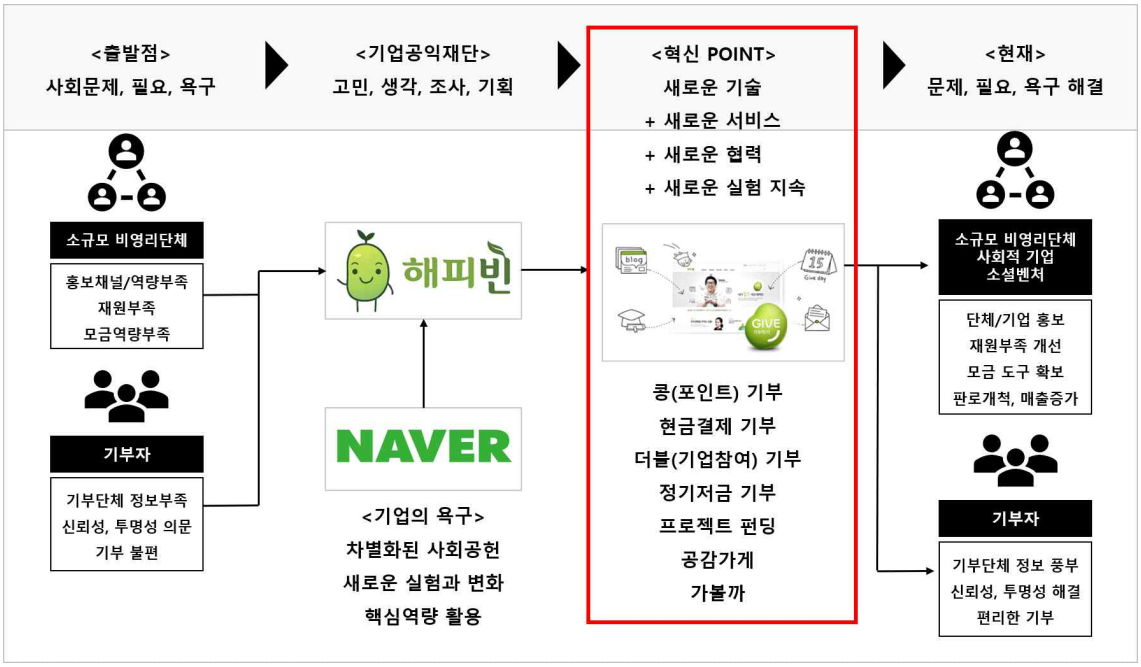
4) 해피빈의 혁신

(1) 새로운 기술 + 새로운 서비스 + 새로운 협력

자체적인 모금 역량이 없는 비영리 공익단체와 기부를 하고 싶은 또는 기부에 대해서 전혀 관심이 없는 사람들이 쉽고 재미있게 기부를 할 수 있도록 연결하기 위해 시작한 우리나라 최초의 온라인 기부 플랫폼 해피빈은 시작부터 혁신의 연속이었다.

새로운 기술인 온라인 포털 플랫폼에 새로운 서비스인 기부 사이트를 개설하고 시작 단계에서 '아름다운 재단'과 TF를 구성하여 프로젝트를 시작하는 새로운 협력뿐만 아니라 재단설립 후 다른 기업들도 참여시키는 기업사회공헌 + 기업사회공헌의 새로운 협력을 만들어내는 혁신을 이루어냈다.

132) https://happybean.naver.com/volunteer



<그림 40> 해피빈의 혁신 과정과 혁신 포인트[133)]

(2) 지속적 실험과 영역확대

해피빈 개설 이후 ①기부 → ②더블 기부(타 기업 사회공헌 참여 유도) → ③정기저금(지속 기부 유도) → ④펀딩(사회적경제 확장) → ⑤공감가게(사회적기업 인터넷 쇼핑몰) → ⑥가볼까(비영리단체, 사회적기업 온/오프라인 활동) 등으로 이용자와 사회적 변화, 필요와 욕구에 따라 발 빠르게 대응한 것이 두 번째 혁신이라고 할 수 있다. 해피빈재단의 두 가지 혁신 중에 많은 사람이 첫 번째 혁신에 주목하지만, 더 중요하고 어려운 것은 두 번째 혁신이다. 해피빈 재단은 공익재단의 고유목적사업을 어떻게 계속 발전, 진화시킬 것인가에 대한 해답을 제시하고 있다.

이와 같은 두 가지 혁신으로 해피빈은 소규모 비영리민간단체와 사회적기업들에게 홍보와 모금 도구의 확보, 판로개척, 매출 증가 등의 문제해결과 개선의 효과를 거두게 하였으며 기부자들에게는 기부처에 대한 풍부한 정보제공, 기부단체의 신뢰성, 투명성 해결, 편리한 기부를 할 수 있는 방법을 제공함으로써 개인 기부 문화 확산에 이바지하는 성과를 거두었다고 할 수 있다.

133) https://happybean.naver.com/volunteer

< 연구자의 사례 선택 이유 >

1990년대 후반과 2,000년대 초반 국내 인터넷 기업들이 등장했을 때 두 가지면에서 주목을 끌었다. 하나는 기존의 기업들과는 전혀 다른 기업문화였고, 또 다른 하나는 새로운 방식의 사회공헌이었다.

상명하달, 군대식 기업문화가 익숙했던 기존의 기업들과는 달리 신생 인터넷 기업들은 직급과 직함을 없애고, 이름(또는 영어 별명)뒤에 "님"을 붙이고 기업의 모든 구성원이 서로에게 존대어를 사용하는 파격적인 기업문화를 만들어냈다.

기존 기업들의 사회공헌은 기업의 비즈니스와 상관없이 자선사업이 주를 이루었다. 연말 불우이웃돕기성금기부, 장학금, 명절 물품기부 등 사회적 소외계층에 대한 자선활동과 사회복지시설에 대한 임직원 봉사활동이 일반적인 모습이었다.

그런데, 네이버의 사회공헌은 출발부터 다른 모습을 보였다. "가장 네이버다운 사회공헌이 무엇일까?"를 고민한 것이다. 이제까지 이런 고민을 한 우리나라 기업은 없었다. "어떻게 하면 소외계층을 잘 도울 수 있을까?"에 대해 고민한 기업들은 많았지만, '우리기업다운 사회공헌이 무엇일까?'를 심각하게 고민한 기업은 없었다. 네이버는 그 고민을 했고, 네이버가 가장 잘하고 있는 그리고 가장 잘할 수 있는 방법으로 사회공헌을 시작했다.

네이버 해피빈은 후원금을 스스로 모금하기 어려운 작은 규모의 미자립 사회복지시설과 NGO, NPO들에게 새로운 후원의 세계를 열어주었다. 인터넷이라는 새로운 세상이 창조되고 그 새로운 세상에서도 모금을 하고 후원을 받을 수 있다는 사실은 모금과 후원의 부담을 진 실무자들에게는 엄청난 희소식이었다. 네이버 해피빈 이전까지 대개의 소규모사회복지시설과 NGO, NPO들은 매달 수백, 수천통의 후원편지, 소식지, 후원요청서를 우편으로 발송해야했다. 네이버 해피빈은 비용적으로나 인력적으로나 큰 부담이 될 수 있는 후원요청 우편발송 방식을 혁신했다. 안산의 미인가 사회복지시설에서 일하며 후원요청서 수백장을 만들어 시화공단의 기업들을 찾아다니던 기억이 선명하다. 네이버 해피빈은 그런 가능성 없는 실무자들의 수고로움을 한결 덜어준 것이다.

2. 카오스재단 : 카오스 과학 강연

1) 카오스재단 개요[134)]

설립연도	2014년	**단체/사업유형**	재단법인/학술 장학
설립자산 출연	개인	**주 수입원**	기업 및 개인 후원
기업 협력 관계	독립형	**주무관청**	국립과천과학과 기획조정과
2019년 사업수행 비용	726,200,984원	**홈페이지**	https://ikaos.org
정관상 목적사업	1. 기초과학의 대중화를 위한 콘텐츠의 개발 및 연구지원 2. 기초과학과 타 학술 간 융합을 위한 방안 연구 및 지원 3. 토론, 콘서트 등 일반인을 위한 기초과학 대중화 프로그램 기획 및 진행 4. 기초과학의 저변 확대를 위한 타 학술 및 연구기관과의 교류 5. 기초과학 학술서 출판사업 6. 도서, 서적, 문구, 전자 서적, 음반, 영상물의 제조, 출판, 공급, 도소매업, 판매업 7. 전시 및 행사 대행, 장소 대여업		
혁신사례	카오스 과학 강연		

재단법인 카오스는 인터파크의 설립자인 이기형 인터파크그룹 회장이 2014년 설립한 학술 장학 법인이다. 재단의 주요수익은 인터파크의 기부금이다. 카오스 재단의 고유목적사업은 기초과학의 대중화를 위한 콘텐츠 개발 및 연구지원으로 현재 과학강연/콘서트, 과학교육 콘텐츠 개발과 보급, 석학 인터뷰 등의 사업을 진행하고 있다.[135)]

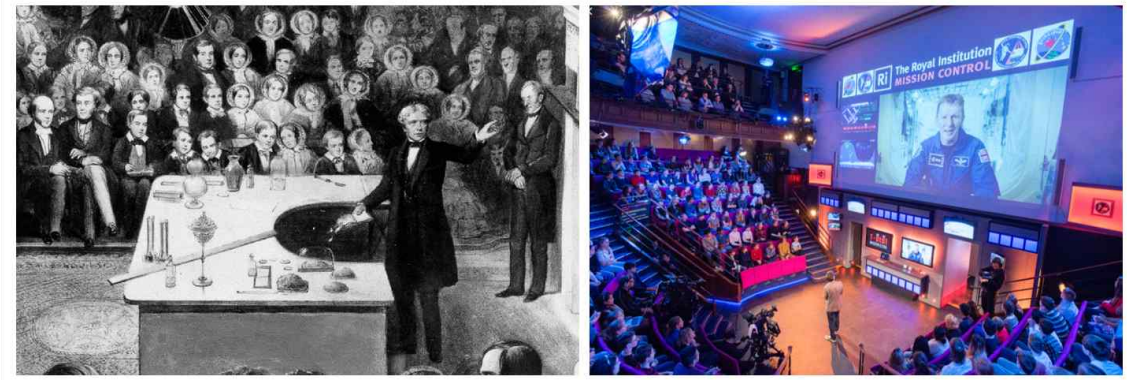
2) 카오스 과학강연의 배경

카오스재단의 이기형 이사장은 과학자의 꿈을 가지고 대학에서 천문학과 물리학을 전공했지만, 졸업 후 사업가의 길을 걷게 되었다. 인터넷 쇼핑과 공연장(블루스퀘어) 사업으로 성공한 기업가가 되자 과학자의 꿈을 다른 방법으로 펼치고 싶었다. 또한 인터파크가 어떤 사회공헌을 해야 할지에 대해 고민도 하고 있었다. 대학 동기인 교수

134) 국세청 공익법인공시시스템 자료 인용 : https://teht.hometax.go.kr
135) https://www.hankyung.com/society/article/2017112600651

들과 이런 고민을 나누던 중 인터파크가 운영하는 공연장 블루스퀘어에서 대중을 대상으로 한 과학 강연을 하면 좋겠다는 아이디어가 모아졌다.

이제까지 우리나라에서 진행된 대부분의 과학강연은 교육기관이나 방송이 학생을 대상으로 과학 지식을 전달하는 데에 목적을 둔 강연들이었다. 이기형회장과 대학 동기들은 과학 지식을 전달하는 것도 중요하지만 일반 대중이 과학에 관심을 두고 과학과 일상을 연결하는 그리고 그것이 자연스럽게 대중문화와 연결될 수 있는, 즉, 흥미와 지식이 잘 섞여 있는 콘서트형 과학강연이 우리나라에도 있었으면 좋겠다고 생각했다.

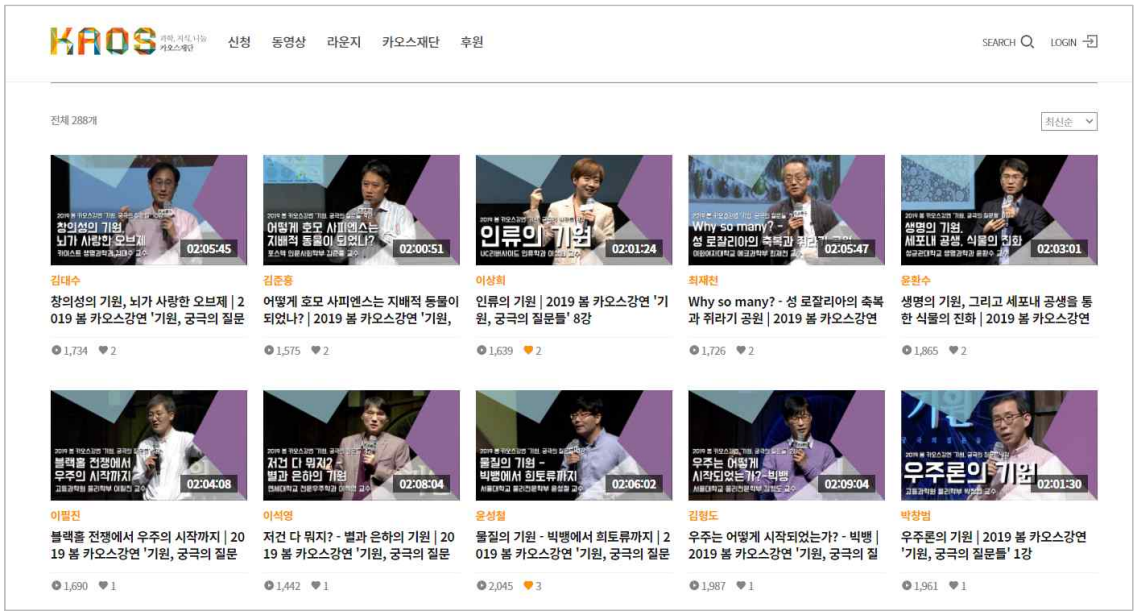


<그림 41> 영국왕립연구소의 크리스마스 과학강연(1825년, 2019년)[136]

일반 대중의 과학 상식을 높이고 과학을 대중문화화하기 위한 과학강연은 유럽이나 미국에서는 오래된 프로그램이다. 대중을 대상으로 한 과학강연의 대표적인 사례는 영국 왕립 연구소(The Royal Institution·RI)가 1825년에 시작한 '크리스마스 과학강연(RI Christmas Lectures)'이다. 이 강연을 제안하고 만든 과학자는 발전기와 모터의 기본 원리를 발견하고 발명한 마이클 패러데이(Michael Faraday)이다. 패러데이는 과학교육이 제대로 이루어지지 않았던 당시 아이들을 위한 크리스마스 과학강연을 열었다. 이 강연은 큰 인기를 얻어 크리스마스 시즌 외에도 진행되었고 아이들뿐만 아니라 많은 어른이 참여했다. 이 강연은 1936년 BBC에서 라디오로 처음 방송된 후 현재까지 최장수 과학 TV 시리즈로 방영되고 있다. 2019년에는 COVID-19로 인해 온라인으로 진행하였다.

136) https://www.rigb.org/about/annual-review

2012년 인터파크는 사회공헌사업으로 블루스퀘어에서 일반 대중을 위한 카오스 과학과 수학 강연 프로그램을 시작했다. 인문학 강연 열풍이 강하게 불던 당시였기 때문에 인터파크는 과학강연이 성공할 것이라는 기대를 하지 않았다. 하지만 첫 회 강연에 1,000명 이상의 관객이 모이는 등 매회 강연에 많은 사람이 모였고 강사로 참여한 과학자들은 이 현상에 크게 고무되었다. 곧, 과학자와 수학자들이 중심이 되어 과학과 수학의 대중화를 위한 재단을 만들자는 논의가 진행되었다. 논의의 결과 2014년 과학의 대중화를 위한 공익재단 카오스를 설립했다.



<그림 42> 카오스 재단의 강연 동영상[137)]

3) 카오스 과학위원회

카오스재단은 과학강연을 통해 과학자들이 더 대중에게 가까이 가기를 바라고 있다. 과학자들이 대중의 인기를 얻기 바래서 그러는 것이 아니라 과학자들이 대중과 소통함으로써 연구의 성과가 더 사회적으로 가치 있게 다듬어지기를 원해서 그런 것이다. 이런 바람에 따라 카오스 재단은 방송이나 언론에 자주 등장하는 스타 과학자들보다는 순수 연구자들이 대중과 만나는 기회를 가능한 한 많이 만들고 있다.

이러한 목적과 의도를 실현할 수 있게 하는 것은 카오스재단의 자문조직인 <카오스

137) https://ikaos.org/kaos/video/list.php

과학위원회>이다. 카오스 과학위원회는 수학, 물리, 천문과학, 생명공학, 지구과학, 인문 사회 등 각 부분의 석학으로 구성되며 카오스 재단의 강연과 콘서트, 출판 등 모든 영역의 기획과 감수를 담당하고 때로는 직접 참여하여 프로그램을 주도하고 있다.

4) 카오스 과학강연의 혁신



<그림 43> 해피빈의 혁신 과정과 혁신 포인트

1) 새로운 서비스 : 과학강연의 “대중화”

카오스재단은 ‘대중을 위한 과학강연, 공연과 같은 과학강연’이라는 새로운 서비스를 통해 과학대중화의 불모지였던 우리나라에 잔잔한 파장을 일으키고 있다. 또한 일반 대중에게 익숙하지 않은 과학자들을 대중과 만날 수 있도록 함으로써 과학과 대중의 만남의 장을 새롭게 열고 있다.

카오스재단 과학강연의 혁신은 ‘대중화’에 있다. 독일 하이델베르크 대학 막스 베버(Max Weber) 사회학 연구소의 교수이자 비영리 섹터 연구가인 헬무트 앤 하이어(Helmut K. Anheier)는 공익재단의 주요한 역할 중에 하나로 ‘대중화’를 강조했다. 그는 20세기 이전에 교육, 문학, 음악, 미술, 의학, 과학, 기술 등이 지배계층 또는 부유한 상류층 사람들의 전유물에서 20세기 이후 대중에게 공유된 것은 공익재단의 역

할이 매우 컸다고 설명했다. 공익재단이 대중들이 이용할 수 있는 학교, 도서관, 공연장, 전시관, 박물관, 병원, 공원 등의 시설을 지역사회에 건설하고 운영함으로써 대중의 삶의 수준이 향상되는데 매우 커다란 공헌을 했다는 점이다. 따라서 공익재단은 소수 엘리트를 위한 사업보다는 일반 대중을 위한 사업을 펼치는 것이 사회적으로 더 의미가 있다고 설명했다.[138] 이러한 주장에 따르면 카오스 재단의 과학 강연과 콘서트는 공익재단의 목적을 충실히 수행하고 있는 셈이며, 엘리트 지원 위주의 국내 과학지원사업을 혁신한 사례라고 할 수 있다.

그동안 국내 기업이 설립한 학술, 장학재단의 초점은 '엘리트 육성'에 있었다. 1937년 국내 최초 공익재단으로 설립된 '양영회'도 과학 인재를 양성하는 데에 그 목적이 있었다. 그만큼 국내 기업공익재단의 과학 인재 육성은 오랜 전통을 가지고 있고 현재도 많은 기업공익재단이 과학 인재 육성을 위한 다양한 지원을 하고 있다. 그러나, 대부분의 지원이 뛰어난 역량을 가진 젊은 인재나 석학의 연구를 지원하는 것이고 그 연구 성과를 기업이 활용하는 데에 그 목적이 있다. 그런데, 인터파크의 카오스재단은 소수의 엘리트를 지원하는 것이 아니라 과학의 대중화를 그 목적으로 삼고 있다. 카오스 재단이 진행한 과학강연과 콘서트의 제목을 보면 이런 목적을 단번에 알 수 있다.

- 빛의 역사 : 우리는 별에 다다르기 위해 죽는다.
- 빛과 함께하는 시간 여행 : 색즉시공
- 지구의 낯선 미래 : 설국열차 vs 인터스텔라
- 명종대왕을 반성케 한 지진
- 지구인도 모르는 지구

카오스재단은 2014년 설립 이후 현재까지 300회 이상의 과학강연을 진행했다. 이는 7년 동안 3주에 2회 이상 진행한 것으로 국내에서 진행하는 모든 과학 관련 강연 중 가장 많은 횟수이다. 일반 대중을 대상으로 진행한 과학강연으로는 세계적으로도 매우 많은 횟수에 해당한다. 많은 사람들에게 알려져 있지 않지만 소규모 기업공익재단으로서 자신의 자리를 지키며 아무도 가지 않은 길을 꾸준히 가고 있는 카오스재단은 과학대중화를 통해 우리나라 과학문화를 한층 성장시키고 있다.

138) Anheier, H. K. (2006).

< 연구자의 사례 선택 이유 >

기업사회공헌은 소외계층을 대상으로만 해야 하는가? 라는 질문에 그렇지 않다고 분명하게 대답하기 어렵다. 우리 사회를 비롯해 이 세상에 어려운 상황에 처한 사람들이 얼마나 많은데 기업이 기왕에 사회공헌을 한다면 그 어려운 사람들을 돕는 것이 좀 더 가치가 있는 일이 아니겠냐는 주장을 쉽게 반박할 수 없다. 자선사업 중심의 기업사회공헌은 이런 관점에서 보면 매우 중요하며 최우선적인 일일 수 있다. 세상의 모든 기업이 사회공헌으로 자선사업만 한다고 해도 반대할 이유는 없어 보인다.

그럼에도 불구하고 더 나은 세상을 만들기 위해서는 기업사회공헌의 대상이 소외계층에서 일반 시민으로 확대되어야 한다고 생각한다. 불쌍한 처지에 있는 사람들의 문제는 기업의 자선적 사회공헌만 가지고 절대 해결할 수 없다. 불쌍한 처지를 만드는 것은 경제체제 문제이며 사회제도의 문제이며 정치와 외교의 문제이며 문화와 역사의 문제이기 때문이다.

불쌍한 사람들의 처지를 해결하기 위해서는 경제체제, 사회제도, 정치와 외교, 문화와 역사를 혁신해야한다. 그리고 이런 사회전반의 혁신을 이루기 위해서는 깨어있는 시민이 반드시 필요하다. 깨어있는 시민이 많은 사회가 될수록 불쌍한 처지의 사람들이 적어질 가능성이 크다.

따라서, 기업사회공헌이 시민을 깨우는 일을 한다면 이것은 결국 불쌍한 처지의 사람들을 돕는 일로 연결된다. 그래서, 시민을 깨우는 기업사회공헌은 어떤 것이 있을까에 대해 생각했다. 미국의 TED가 2010년을 기점으로 우리나라에서도 많은 인기를 끌면서 시민 대상의 강연 프로그램이 여기저기서 생겨났다. 하지만 대부분의 강연은 강연이라기 보다 개인적인 생각과 경험을 나누는 간증에 가까웠다. 강연다운 강연 프로그램을 찾다가 카오스 과학 콘서트를 알게 되었다.

과학 강연이 잠자고 있는 시민을 깨우는데 얼마나 큰 역할을 할지는 잘 모르겠다. 다만, 강연 형태의 기업사회공헌이 시민을 깨우는 역할을 제대로 할 수 있다면 자선사업보다 사회혁신을 이룰 가능성이 더 클 수 있겠다는 생각은 하고 있다.

3. 한국타이어나눔재단

1) 한국타이어나눔재단 개요

설립연도	1990년	단체/사업유형	재단법인/사회복지
설립자산 출연	기업	주 수입원	기업 기부금
기업 협력 관계	혼합형	주무관청	보건복지부
2019년 사업수행 비용	2,364,685,779원	홈페이지	http://www.hankooktirefoundation.or.kr/
정관상 목적사업	1. 사회복지시설의 건립, 운영 2. 사회복지사업 및 시설에 대한 지원 3. 저소득층 및 불우이웃에 대한 생활 지원 4. 사회복지 및 문화와 관련된 학술, 연구, 기타 각종 사업의 지원 및 시행 5. 장학사업 6. 의료지원사업		
혁신사례	따뜻한 사회주택기금		

한국타이어나눔재단은 한국타이어의 사회적 책임을 실현하기 위해 1990년에 설립된 사회복지법인이다. 설립 초기인 1990년대에는 사회복지기관 지원사업, 장학금 지원사업, 무료병원 지원사업 등 사회복지법인의 기본 역할에 충실했다. 2000년대에는 어린이 교통사고 방지 교육 기자재 지원, 교통사고 피해 가정 지원, 사회복지기관 차량 나눔 지원사업 등 기업의 비즈니스 특성과 연관된 사업들을 시작하였다. 2010년을 지나면서 사회복지시설 차량 지원사업과 더불어 타이어 나눔 사업을 시작했으며 틔움버스(사회복지기관 나들이 버스 지원)등 기업의 특성을 반영한 사업을 본격적으로 시작하였고 탈북청소년지원사업, 위기청소년 지원사업 등 재단 설립 때부터 지속하고 있는 아동·청소년 지원의 사각지대를 찾는 사업을 시작하였다. 2016년부터는 심각한 사회문제로 새롭게 등장한 도시 청년 주거 문제를 해결하기 위해 사회주택기금사업을 시작하였다. 청년을 위한 사회주택기금은 사회복지시설을 퇴소하거나 위기 상황에 놓은 청소년들의 안정적인 주거환경지원과 연결된 사업이다.

2) 사회주택, 사회주택기금

사회주택(social housing)은 19세기 서구 유럽에서 산업혁명으로 인해 도시로 갑자기 몰려든 노동자 계층의 주거문제를 해결하기 위해 종교단체, 노동조합, 협동조합 등이 나서면서 시작되었다. 그중에서 기업이 만든 사회주택의 대표적인 사례는 아일랜드 맥주 기업 기네스가 임직원들의 주거 문제 해결을 위한 만든 기네스 주택 조합[139]이다. 사회주택이 일찍부터 발달한 네덜란드의 경우 주거 유형이 자가(54%), 사회주택(35%), 사적 임대(11%) 등으로 사회주택이 차지하는 비율이 세계에서 가장 높다.[140]

우리나라는 사회주택의 한 종류라 할 수 있는 공공임대주택이 1989년 정부 주도로 시작되었고 이후 정부와 지자체의 주택공기업인 LH, SH 등의 주도로 아파트(신축)와 다가구(매입) 형태의 공공임대주택이 다수 공급되었다.[141] 공공임대주택의 우선순위 입주대상은 기초생계비수급가정, 저소득 장애인 가정, 사회복지시설 퇴소 청소년, 소년소녀가장, 홀몸 노인 등 자신의 힘으로 안정적인 거주지를 마련하기 어려운 대상이다.

2010년을 지나면서 서울과 수도권의 청년 1인 가구 주거 문제가 심각한 사회문제로 떠올랐다. 일자리가 줄어들고 청년취업난이 심각해지면서 취업 기회가 적은 지방을 떠나 서울과 수도권으로 상경하는 청년의 수가 급격히 증가했지만 서울시의 재개발사업이 가속화되면서 부동산 가격이 폭등하고 청년들이 비교적 저렴한 임대료로 거주할 수 있는 구도심의 주거지가 많이 사라졌다. 청년들은 '지옥고(지하, 옥탑방, 고시원)'를 전전하면서도 수입 대부분을 주거비에 사용해야 하는 상황에 이르게 되었다. 하지만 청년 대부분은 공공임대 주택의 입주대상이 되지 못하기 때문에 정부나 지자체의 공공주택 정책의 사각지대에 있을 수밖에 없는 상황이다.

이 문제를 해결하기 위해 사회적경제 영역에서 청년주거 문제 해결을 위한 사회주택 사업을 시작했다. 이에 발맞춰 2015년 서울시는 '사회주택 활성화 지원 등에 관한 조례'를 제정하였다. 이 조례에는 사회주택을 '사회경제적 약자[142]를 대상으로 주거 관련 사회적경제 주체[143]에 의해 공급되는 임대주택 등'으로 정의하였다.

---

139) 기네스주택조합은 기네스 기업과 노동조합의 공동출자로 1890년에 설립되었으며 영국 기업이 설립한 사회주택조합 중 가장 큰 규모이다. 현재까지 영국 전역에 걸쳐 66,000채의 주택을 공급했다. (참고 : https://www.guinnesshomes.co.uk/)

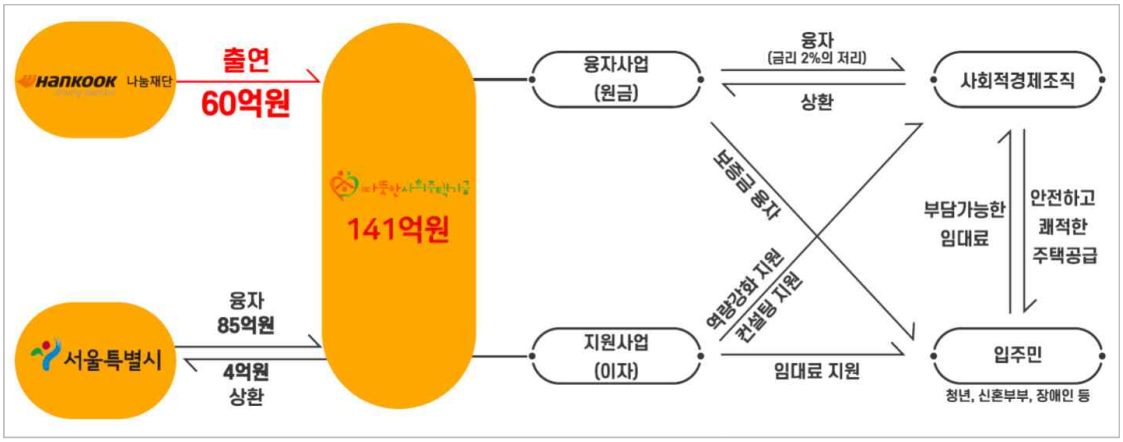
140) 시사인, 2021.01.22., 공동주택넘어선 사회주택시너지

141) 2016년 말 기준 서울시의 공공임대주택은 총 258,764가구이다.

142) 『사회적기업 육성법』에 따른 취약계층, 『장애인·고령자 등 주거약자 지원에 관한 법률』의 주거약자, 공공임대주택 거주자, 무주택가구 구성원, 청년 1인 가구 등

143) 비영리법인, 공익법인, 협동조합(연합회), 사회적협동조합(연합회), (예비) 사회적기업, 건설업, 부동산업 및 임대업, 전문, 과학 및 기술서비스업(건축설계 및 관련 서비스업에 한함)에 해당하는 중소기업

서울시의 청년 사회주택은 사회주택사업을 시행하고자 하는 시행 주체가 '사회주택기금'을 활용(융자, 또는 지원)할 수 있으며, 주택을 신축 또는 리모델링 한 후 청년 입주자에게 임대하고 임대료를 받아 기금에 상환하는 방식으로 운영된다.



<그림 44> 따뜻한 사회주택기금 운영구조[144]

3) 한국타이어나눔재단 + 나눔과 미래의 협력

2016년 한국타이어나눔재단은 (사)나눔과미래[145]와 사회주택기금 운영관리 협약을 맺고 30억 원을 출연했다. 2018년에는 2차 기금 30억 원을 추가 출연하였다. (사)나눔과 미래는 서울시와 사회주택기금 운영협약을 맺고 서울시로부터 85억 원을 융자하여 총 145억 원의 기금을 조성한 후 '따뜻한 사회주택 기금'을 설립했다.

한국타이어나눔재단이 청년을 위한 사회주택사업에 관심을 갖게 된 이유는 아동·청소년 사회복지시설을 오랫동안 지원하면서 사회복지시설을 퇴소하는 청년들이 불안정한 주거 문제 때문에 많은 어려움을 겪는 것을 지켜보았기 때문이다. 또한, 한국타이어가 설립한 또 다른 공익재단인 '함께 걷는 아이들[146]'에서 가출청소년 등 위기청소년 지원사업을 진행하면서 가정폭력 등으로 인해 가정으로 돌아갈 수 없는 청소년, 청년들에게 무엇보다 안정적인 주거환경이 필요한 것을 현장에서 파악했기 때문이다.

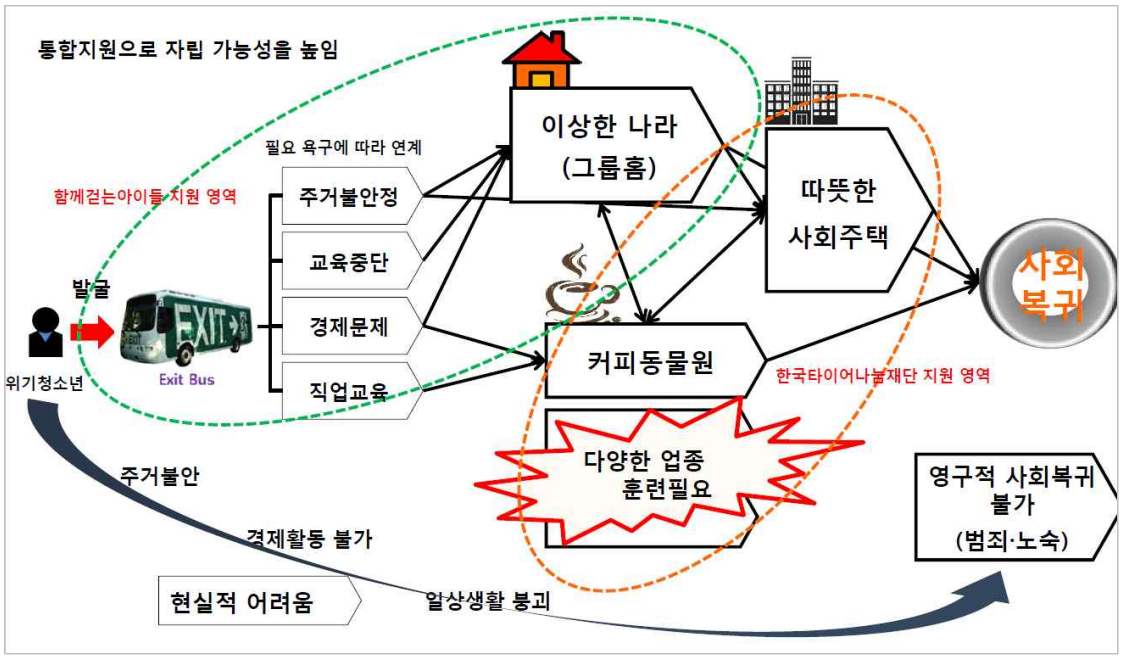
우리나라는 아동복지법상 만 18세 성년이 되면 사회복지시설을 나와 자립해야 한다. 자립할 때 지원되는 퇴소자립금은 지자체마다 다르며 최소 300만 원~1,000만 원 정

144) 한국타이어나눔재단 자료
145) https://www.yesnanum.org/
146) https://www.withu.or.kr

도이다. 이 자립금을 가지고 주거 문제를 해결하기는 사실상 불가능하다. LH의 공공임대주택 입주대상이 되지만 공급물량 자체가 워낙 적은데다 다른 입주 대상자에 우선순위가 밀리기도 하고 입주 여건이 좋지 않은 등의 문제가 중복되어 실제 입주하는 경우는 퇴소 청소년 중 25% 미만으로 조사되어 있다.[147]

또한 보호자에 의한 폭력과 방임, 가족 간의 갈등으로 인해 가출하는 청소년의 경우 임시 보호시설인 청소년쉼터에서 생활할 수 있는 기간과 나이가 제한되어 있어서 불안정한 주거 문제로 많은 어려움을 겪고 있다. 이에 따라 많은 수의 시설 퇴소 청(소)년들과 가출 청(소)년들이 고시원을 전전하거나 이들끼리 모여 살면서 또 다른 개인과 사회적 문제의 원인이 되고 있기도 하다.

이러한 문제들의 해결 방법을 고민하던 한국타이어나눔재단은 사회주택사업이 하나의 해결책이 될 수 있겠다고 생각하게 된 것이다.



<그림 45> 한국타이어나눔재단의 위기청소년 지원사업 구조[148]

147) 보건복지부의 '2018년 아동자립지원통계현황보고서'에 따르면, 시설에서 퇴소하는 보호 종료 아동은 매년 약 2,000여 명에 이르지만, 정부의 주거지원을 받는 경우는 절반에도 미치지 못하는 실정이고 이중 공공임대 주택에 입주하는 퇴소 청소년은 25% 미만이다.

148) 한국타이어나눔재단 자료

4) 따뜻한 사회주택 기금의 성과

따뜻한 사회주택 기금은 2015~2017년 80세대를 시작으로, 2018년 194세대, 2019년 274세대, 2020년 245세대 등 지난 6년간 총 793세대를 공급했으며 이는 같은 기간 전체 사회주택 조성 세대 수인 3,617세대 중 약 22%에 해당한다.[149] 기금을 통해 서울시 내에 조성된 사회주택은 총 40동이다.

따뜻한 사회주택 기금사업으로 창출된 사회적 성과는 1. 주변 시세 대비 약 37% 저렴한 임대료로 인해 총 793세대가 연간 약 18억 원의 주거비를 절감할 수 있었으며, 2. 건축 시행과 시공과정에서 177명의 일자리를 창출하였고 약 44억 원의 인건비를 지급할 수 있었다. 3. 주택사업을 하는 사회적경제 조직은 저금리 융자를 통해 금융비용 약 6억 원을 절감할 수 있었다.

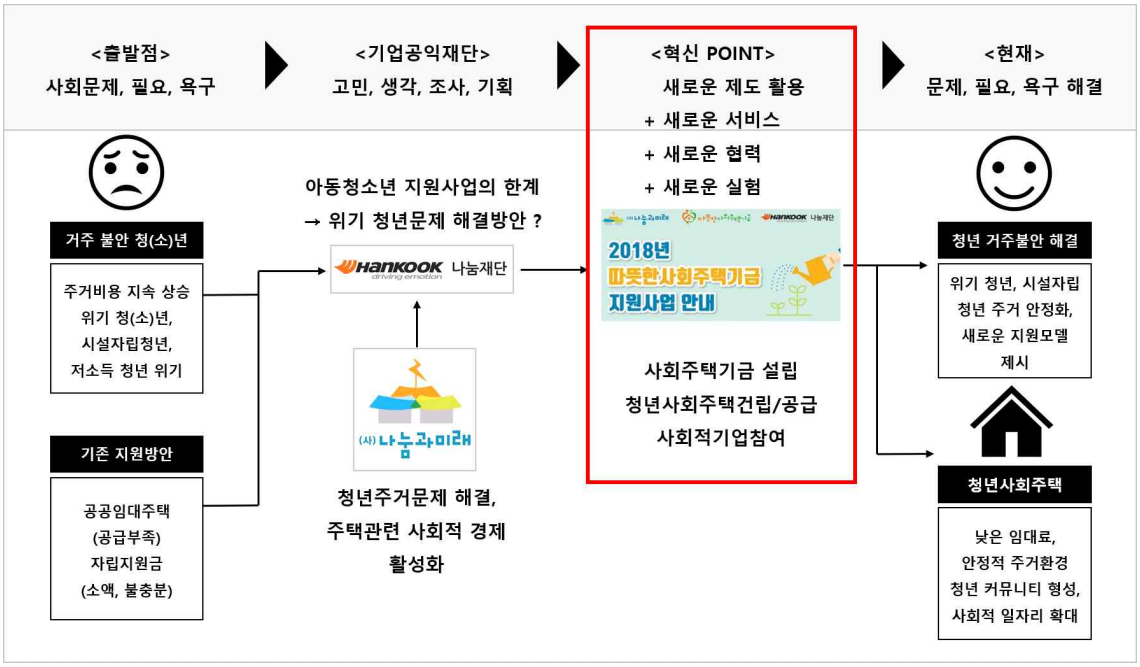
따뜻한 사회주택 기금은 주택 건설과 리모델링 비용뿐만 아니라 주택공급사업을 하는 사회적경제 조직에 대한 지원 및 입주 청년에 대한 지원도 함께하고 있다. 사회적경제 조직에 대해서는 건축역량 강화지원, 재무 및 법률 컨설팅 지원, 커뮤니티 공간조성 지원 등을 하고 있으며 사회주택 입주 청년들에 대해서는 보증금 융자, 임대료 지원, 커뮤니티 활동 지원을 하고 있다.



<그림 46> 따뜻한 사회주택기금 지원 청년 주택[150]

149) 한국사회주택협회 자료

5) 한국타이어나눔재단 사회주택기금의 혁신



<그림 47> 한국타이어나눔재단 청년사회주택의 혁신 과정과 혁신 포인트

(1) 새로운 제도의 활용

한국타이어나눔재단은 거주 불안 청(소)년 문제를 해결하기 위해 '사회주택지원'이라는 새로운 제도를 활용했다. 물론 사회주택 자체는 오래된 개념과 제도지만, 서울시에서 청년을 위한 사회주택지원제도는 2015년에 조례로 제정되었다. 한국타이어나눔재단과 (사)나눔과 미래는 이 제도를 활용할 방법을 고민했고 '사회주택기금'을 설립할 계획을 세우고 실행했다. 기업공익재단이 재단의 자산만을 가지고 사회문제를 해결하는 것은 매우 제한적일 수 밖에 없다. 그런데, 새로운 제도가 생기고 정부나 지자체의 지원방안이 생기면 그것을 적극 활용하는 방법도 문제해결을 보다 효율, 효과적으로 할 수 있는 방법 중에 하나이다.

(2) 새로운 서비스

모두가 주거불안 청년문제에 대해 LH, SH가 공급하는 공동임대주택의 부족 문제에만 매달릴 때, 한국타이어나눔재단과 (사)나눔과 미래는 새로운 제도를 활용하여 새로운

150) 따뜻한 사회주택기금 홈페이지 : http://warmfund.net

서비스를 고민하고 만들어냈다. 주택관련 사회적 경제조직을 활용하여 청년만을 위한 사회주택을 공급하는 새로운 서비스를 만들어낸 것이다.

시설퇴소 청년의 거주불안 문제를 해결하기 위해 사회복지시설과 정부, 지자체는 자립지원금을 얼마로 늘릴 것인가하는 문제에 매달릴 때, 지원금의 문제가 아니라 시설퇴소 이후에 안정적으로 거주하며 또래의 청년들과 자연스럽게 어울릴 수 있는 청년 커뮤니티 서비스를 고민하고 만들어냈다.

(3) 새로운 협력

기업공익재단(한국타이어나눔재단) + 비영리단체(나눔과미래) + 사회적경제조직(주택사업관련 사회적기업) + 서울시(기금 융자) = 청년을 위한 새로운 형태의 사회주택 공급..., 의 성과를 달성했다.

제프 멀건은 “생각하지 못했던 조직간의 새로운 협력과 결합이 혁신의 실마리를 제공하는 때가 생각보다 많다.”[151] 라고 했다. 주거 불안 청년의 문제를 해결하기 위해 새로운 협력 모델이 생겨난 것이다.

(4) 새로운 실험

한국타이어나눔재단은 청년사회주택이라는 새로운 실험을 하고 있는 것과 동시에 시설퇴소청년, 위기청년 지원의 새로운 실험도 진행 중에 있다. 기업공익재단을 비롯한 공익사업을 하는 비영리 단체들이 반드시 마주하게 되는 문제 중의 하나가 ‘지원대상에 대해 언제까지 또는 어느 정도까지 지원해야 할 것인가’이다. 특히, 지원대상의 문제가 여전히 심각한 상태로 남아있는 경우나 지원한 내용 외에 다른 문제가 더 심각할 경우 어떻게 해야 할지에 대한 답이 명확하지 않다. 공익재단이나 단체의 자원이 유한하므로 어쩔 수 없이 마주하게 되는 문제이다.

사회복지시설에 거주하는 아동, 청소년의 퇴소와 자립 문제는 정부도 사회복지단체도 뚜렷한 해결 방법을 가지고 있지 못하다. 가출청소년의 문제도 마찬가지다. 사회복지시설 퇴소 청소년에게 몇백만 원의 자립지원금을 지원하는 제도가 생긴 것도 얼마 되지 않은 일이다. 사회복지시설을 퇴소한 갓 스무 살의 청년들은 안정적인 일자리를

151) Mulgan, G (2007)

얻는 것도 안정적인 주거지를 찾기도 쉽지 않다. 부모나 보호자와의 갈등으로 인해 집을 나온 청년들도 사회복지시설을 퇴소한 청년들과 거의 같은 사정이다. 부모나 보호자의 지원이 충분해도 냉혹한 사회의 벽에 부딪혀 절망하기 쉬운 우리나라 청년들인데 세상에 홀로 서야 하는 사회복지시설 퇴소 청년, 가출 청년들의 처지는 더할 나위 없이 외롭고 힘들다.

이런 청년들에게 지금 보다 더 많은 자립지원금을 지원하는 것도 방법의 하나지만 그 정도와 한계가 명확하지 않다. 더 근본적인 해결 방법은 이들이 자신의 능력과 형편으로 해결할 수 있을 정도의 안정적인 환경을 만들어 주는 것이다. 사회주택은 여러 가지 해결 방법의 하나일 수 있다. 한국타이어나눔재단은 재단 설립 후 지속하고 있는 사회복지시설 아동·청소년, 위기청소년 지원사업의 끝을 찾는 실험을 하는 중이다. 사회주택 공급과 확대가 사회복지시설 퇴소 청년, 그리고 위기 상황에 놓인 청년들의 안정적인 삶으로 연결된다면 한국타이어나눔재단을 비롯한 아동·청소년 지원사업을 하는 다른 기업공익재단과 비영리단체들에게 지원의 종결 방법을 제시하는 혁신의 선례가 될 수 있을 것이다.

< 연구자의 사례 선택 이유 >

아동복지시설을 퇴소한 청년을 만났다. 개인적으로 인연이 있는 친구이다. 지방에 있는 대학교에 진학했으나 등록금과 생활비를 감당하기 어려워 1년만에 자퇴를 했다. 군대를 다녀온 후 오토바이 배달 일을 거쳐 3년째 1톤 트럭 택배일을 하고 있다. 어디에 사냐고 물었더니 빌라 반지하 방이라고 했다. 집 앞에 주차된 자동차에서 배기가스가 들어와 숨쉬기 힘들다고 했다. 보증금 1,000만원에 월세 35만원, 관리비 5만원이라고 한다. 사회복지시설 퇴소 후 어떤 점이 힘들었냐고 물었더니 '외로움과 배고픔' 이었다고 답했다. 아는 사람이 한 명도 없는 낯선 지방에서 대학생활을 하는 것도 힘들었고 지방이라 아르바이트 자리도 별로 없어서 무일푼으로 지내는 날이 많았다고 했다. 돈이 없으니 학교 친구들과도 어울리지 못했다고 했다. 지금은 외로울 시간이 없다고 한다. 새벽 4시에 일어나 밤 10시까지 일요일 하루만 쉬고 일한다고 했다. 일요일엔 빨래방에 갔다온 다음에 하루종일 잠만 잔다고 했다. 그렇게 일하면 힘들지 않냐고 했더니, 중고트럭 할부금도 갚아야 하고 반지하 방에서도 벗어나야하기 때문에 어쩔 수 없다고 했다. 가구와 가전제품이 갖춰진 오피스텔 원룸으로 이사가는 것이 지금 가장 원하는 일이라고 했다. 사회복지시설을 퇴소한 청년 뿐만 아니라 종종 만나는 대학생, 취업준비생, 취업한 청년, 자기 사업을 만들어가는 청년들 모두 이구동성 불안정한 거주지와 비싼 월세가 큰 걱정꺼라고 답했다. 마음편히 생활할 곳이 없는 청년들에게 해줄 수 있는 일이 무엇일까를 고민하다가 이 사례를 찾았고 기업공익재단들이 더 적극적으로 나섰으면 하는 바람에서 혁신사례로 선택하게 되었다.

4. 네이버 문화재단

1) 네이버 문화재단 개요

설립연도	2010년	단체/사업유형	재단법인/문화
설립자산 출연	기업	주 수입원	기업기부금
기업 협력 관계	독립형	주무관청	문화체육관광부
2019년 사업수행 비용	5,443,791,765원	홈페이지	https://www.naverfoundation.org/
정관상 목적사업	1. 지식 문화 확산 2. 문화 창작 지원 및 채널 지원 3. 우수 전시 및 공연지원 4. 창작 문화 발전을 위한 조사연구 5. 도서관 운영 및 연구사업		
혁신사례	온 스테이지 2.0		

네이버문화재단은 네이버의 온라인 플랫폼을 통해 문화예술 창작자 지원과 문화콘텐츠 활성화를 목적으로 2010년 설립되었다. 우리 주변에 숨어 있는 문화예술 창작자를 발견하고 성장할 수 있도록 든든한 토양을 마련하기 위해 노력하고 있는 네이버문화재단은 실력 있는 인디 뮤지션을 발굴하는 '온스테이지', 시각예술 작가의 창작활동을 지원하는 '헬로! 아티스트', 시대의 지성과 대중이 만나는 강연 프로젝트 '열린 연단 : 문화의 안과 밖' 사업 등을 진행하고 있다.

2) 온스테이지(ONSTAGE) 2.0

네이버문화재단은 네이버뮤직[152] 플랫폼을 활용하여 대중에게 잘 알려지지 않은 인디 음악가의 콘텐츠를 발굴하고 이들이 상업적 자립을 이룰 수 있도록 지원하는 온라인 음악공연 플랫폼 온스테이지를 2010년 11월에 오픈했다. 온스테이지는 1.0 단계를 지나 2018년 2.0으로 업그레이드되어 네이버 바이브(VIBE)에서 운영 중이다.

152) 네이버뮤직은 2020년 12월 17일 서비스를 종료하고 네이버VIBE(https://vibe.naver.com)로 통합 운영되고 있다.



<그림 48> 온스테이지 인터넷 홈[153]

온스테이지 공연무대에 서길 원하는 음악가는 참가신청서와 자작곡 음원 파일 5곡 이상을 네이버문화재단에 보내면 된다. 대중음악전문가로 구성된 온스테이지 기획위원들이 심사를 진행한 후 선정되면 온스테이지 무대에 설 수 있다. 참가자의 라이브 공연은 동영상으로 제작되어 네이버 바이브와 유튜브에 공개되고 음원은 네이버 바이브에서 판매한다. 온스테이지 무대에 오른 음악가의 음원 판매 수익금은 전액 음악가에게 돌아간다.

온스테이지에는 지난 10년 동안 매주 목요일마다 한 팀씩, 총 540여 팀이 출연했고, 1천 600여 편의 공연 영상이 소개되었다. 2018년 8월부터는 라이브 공연의 생생함을 온전히 전달하기 위해 편집 영상이 아닌 원 테이크[154] 영상으로 포맷이 전환되었으며 이때부터 온스테이 2.0이라고 부른다. 온스테이지 누적 조회 수는 10주년을 맞은 2020년 9월 기준 2억 회를 넘어섰다.

3) 온스테이지의 배경

우리나라에서 기업이 설립한 문화재단이 기획한 공연이나 전시회는 1970년대부터 이어져 왔다. 그동안 기업문화재단의 무대나 전시회장은 대개 유명 예술가들의 몫이었다. 기업문화재단들은 신진 예술가를 발굴하고 육성하기도 했지만 이미 유명해진 예

153) https://vibe.naver.com/onstage/season/2
154) onetake : 영상을 부분적으로 찍어 편집하지 않고 한 번에 모두 찍는 방식

술가를 무대에 세우는 일에 우선순위를 두었다. 더욱이 음악 분야에서는 대중음악보다는 클래식 음악에 대한 지원이 훨씬 큰 비중을 차지했다. 기업문화재단들이 유명 예술가를 지원하는 일도 나름의 의미가 있다. 세계적인 유명 예술가의 공연을 보고 싶어도 비싼 입장료를 내지 못하는 일반 대중을 위해 기업재단들이 공연 후원을 하고 입장료 가격을 낮추는 것도 문화 공익사업의 중요한 영역이다.

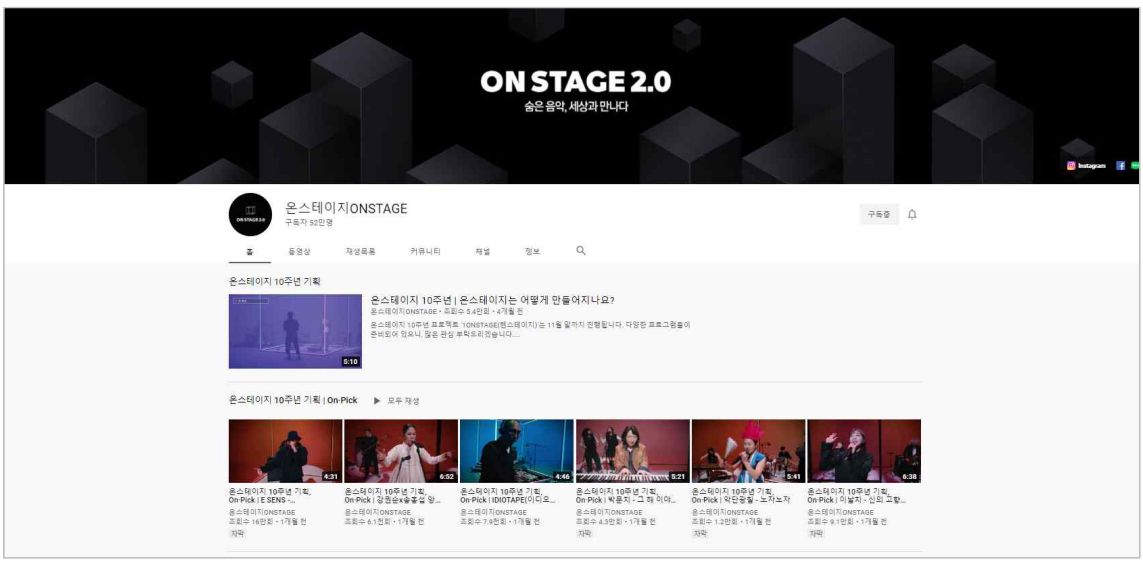
이에 반해 네이버문화재단은 인디 음악가들에게 관심을 가졌다. 그동안 인디 음악은 기업문화재단들의 관심밖에 있었다. 기업문화재단을 설립한 기업이나 재단의 이사들이 인디 음악에 대한 관심이나 호감도가 높지 않았다. 기업들은 실험적인 인디 음악가보다는 기업의 격(格)을 높일 수 있다는 의도에서 유명 클래식 음악가들을 선호했다.

네이버가 인디 음악가에 관심을 가진 이유는 무엇일까? 네이버는 2005년 해피빈 기부 플랫폼을 만들 때도 그랬지만, 기존의 기업사회공헌과 다른 차별적인 사회공헌을 하길 원했다. 그뿐만 아니라 네이버 비즈니스의 특성과 역량을 100% 이상 발휘할 수 있는 방식을 찾았다. 해피빈이 네이버 검색 플랫폼을 활용하여 스스로 자립하기 어려운 사회복지단체와 비영리단체의 모금 활동을 돕는 방식으로 만들어졌다면 문화영역에서는 어떤 대상을 어떻게 지원하는 것이 좋을까에 대한 고민을 하였고 그 결과가 네이버 문화재단의 인디 음악가를 위한 온스테이지 플랫폼이다. 음악성과 재능, 콘텐츠의 차별성은 있으나 주류 상업 무대에 설 기회가 주어지지 않는 인디 음악가들에게 온라인 플랫폼을 제공하여 이들을 세상에 알리는 역할을 하겠다는 것이 네이버 문화재단의 생각이었다. 이런 점에서 온스테이지는 해피빈의 목적 및 운영 방식과 유사하다고 할 수 있다.

우리나라에서 인디 음악가가 본격적으로 등장한 것은 1990년대 중반부터이다. 1980년대 군사정권이 끝나고 문민정부에 의해 해외여행과 문화콘텐츠가 자유롭게 개방, 유통되면서 1990년대 초반 대중문화, 특히 대중음악의 르네상스가 일어났고 홍대와 신촌 등지를 중심으로 인디 음악가들이 활발하게 활동하기 시작했다. 인디 음악은 인디펜던트 음악(independent music)의 줄임말로 특정 장르의 개념이 아니라 상업적인 주류 음악 시스템에서 벗어난 음악을 말한다. 인디 음악가들은 상업자본과 유통시스템으로부터 독립되어 음악가 스스로 직접 음반을 만들거나 자신들의 음악적 자유를 보장해주는 작은 독립 음반사에서 음반을 제작하고 대중들에게 홍보하는 방식을 선호한다.[155)]

1990년대 후반 꽃을 피운 인디 음악가들은 2000년대 중반을 지나면서 음악시장에 큰 변화로 인해 위기와 기회를 동시에 맡게 되었다. 오프라인 공연과 음반 판매가 주 수입원이었던 음악시장에 인터넷 음원 판매 플랫폼이 등장한 것이다. MP3 플레이어 등 음악감상기기가 디지털 음원 위주로 재편되고 스마트폰이 등장하면서 카세트 테이프와 CD가 급속히 사라졌다. 이제 인터넷으로 내려받은 디지털 음악 파일로 음악을 감상하는 시대가 온 것이다. 네이버 또한 2004년부터 네이버뮤직 서비스를 시작했다. 대형 연예기획사에 소속된 가수들은 빠르게 음원 플랫폼으로 이동할 수 있었지만 인디 음악가들은 대중에게 자신들의 음악을 소개하거나 판매할 기회와 무대가 점차 줄어들게 된 것이다. 하지만, 인터넷의 빠른 보급과 확산은 인디 음악가들이 자신만의 콘텐츠를 시공간의 제약 없이 인터넷 공간에서 널리 알릴 새로운 기회가 되기도 했다.

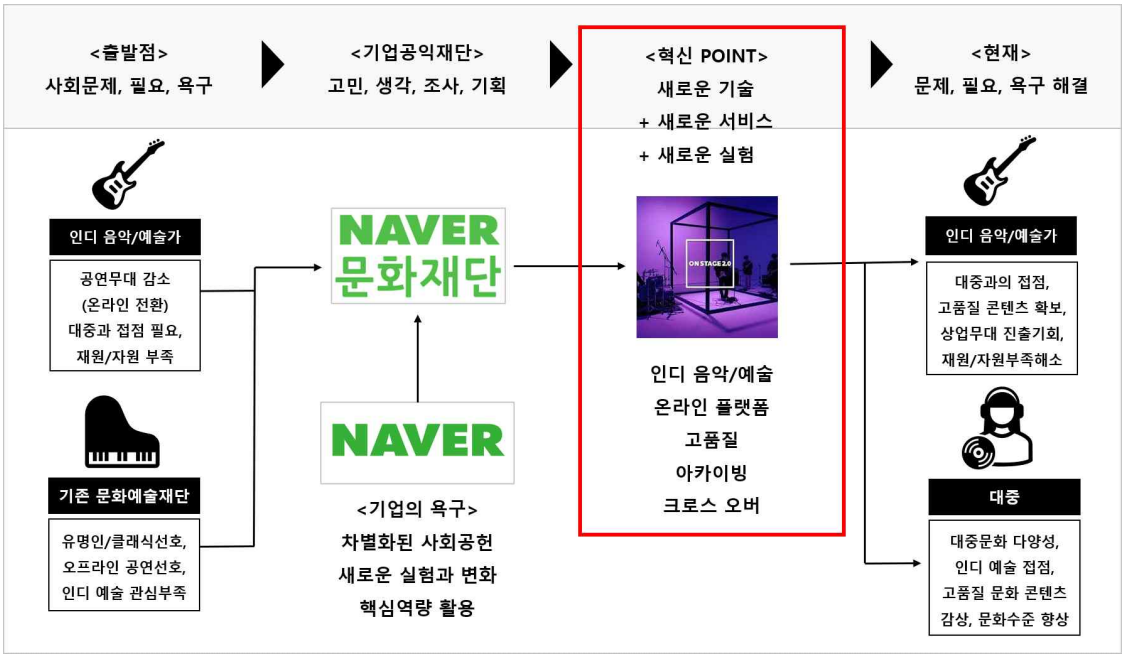
네이버문화재단은 인터넷 음원시장이 급속하게 성장하는 와중에 위기를 겪을 수 있는 인디 음악가들에게 기회의 문을 열어주고자 했다. 때마침 2010년은 유튜브의 거대한 파도가 밀려오기 시작한 때로 인터넷 동영상 플랫폼을 활용한 공연 감상의 시대가 열리고 있었다.



<그림 49> 온스테이지 유튜브 홈[156]

155) 아트인사이드, 2016.02.21., 한국의 인디음악, 그 발전의 역사.
156) https://www.youtube.com/user/studiolovo

4) 온스테이지의 혁신



<그림 50> 온스테이 2.0의 혁신 과정과 혁신 포인트

(1) 인디

온스테이지의 장점에 대해 인디 음악 공연장 벨로주를 운영하는 박정용 대표는 “인디 음악을 온라인 플랫폼에 정착시킨 것만 해도 충분한 의미가 있다”라고 평가했다.[157] 많은 자본을 들여 고품질의 온라인 콘텐츠를 제작할 수 있는 대형 기획사 소속의 가수나 음악가들과 비교해 자원이 열악한 인디 음악가들은 온라인에 적합한 음악공연 영상을 제작하기 힘들다. 음악을 귀로 듣는 시대에서 온라인을 통해 눈으로 감상하는 시대가 되면서 인디 음악가들은 자신들의 실력과 개성을 온전히 들어내 보이기 힘들어진 것이다.

이러한 상황에서 그동안 기업문화재단들이 유명예술인, 클래식 음악가 지원에 공을 들였다면 네이버 문화재단은 기존 대상과 차별화된 인디 음악가에 관심을 쏟고 지원한 것 자체가 하나의 혁신이다. 문화와 예술은 다양성의 가치가 중요하다. 특히, 대중문화는 더욱 그러하다 우리 사회 대중문화, 대중음악의 다양성 가치를 보전하고 확장하기 위한 온스테이지의 노력은 충분한 혁신의 가치가 있다.

157) 연합뉴스, 2020.09.24. 10주년을 맞은 네이버 온스테이지…. 인디 뮤지션 재조명한다.

(2) 온라인 플랫폼

기술 혁신은 사회 혁신의 주요 원인이 되며, 문화와 예술 혁신의 토대가 되기도 한다. 인터넷과 온라인 플랫폼의 기술 혁신은 시간과 공간을 초월하여 문화콘텐츠를 유통할 수 있게 했다. 네이버문화재단은 모기업이 가지고 있는 가장 강력한 핵심역량이자 도구인 온라인 플랫폼에 인디 음악가가 설 수 있는 무대를 만들었다. 유튜브가 전 세계 인디 음악가의 공연장으로 자리 잡는 바로 그 시기에 네이버문화재단도 온스테이지의 문을 엶으로써 시너지효과가 만들어졌고 온스테이지는 인디 음악을 즐기고 찾는 이들뿐만 아니라 특색있는 K팝을 보고 듣기 원하는 해외 음악팬들에게도 인디 음악공연의 성지(聖地)로 자리 잡게 되었다. 이렇게 오프라인 음악공연의 장을 온라인 플랫폼으로 전환한 것이 온스테이지의 두 번째 혁신이라 할 수 있다.

(3) 고품질

KBS 라디오 PD이자 한국을 대표하는 음악 평론가로 알려진 윤성현은 온스테이지에 대해 "온스테이지는 뮤지션의 라이브를 어떻게 보여줄지 끊임없이 고민해 음악도 영상으로 듣는 시대를 여는 데 큰 역할을 했다. 기획·연출·비평·창작 등 전문가 집단이 공들여 만드는 온스테이지의 고퀄리티 무대가 희소한 가치를 갖게 됐다"라고 말했다.[158)]

기존의 기업문화재단들은 재단소유의 공연장에서 진행하는 오프라인 무대를 중심으로 사업을 진행하고 있다. 이에 반해 네이버문화재단은 온라인 플랫폼을 중심으로 무대를 기획하고 오프라인 공연 비용을 온라인 콘텐츠의 퀄러티를 높이는 데 사용하고 있다. 온스테이지의 공연 영상은 TV 방송이나 대형 기획사가 제작한 뮤직비디오가 큰 차별점이 존재한다. 그것은 라이브 공연 중심의 고 퀄러티 콘텐츠이다. 또한 편집 영상이 아닌 원 테이크 방식의 영상을 제공한다. 공연하는 음악가뿐만 아니라 감상자들도 온전히 공연과 음악에 집중할 수 있도록 콘텐츠의 질을 극단으로 높이고 있다. 온스테이지의 고 퀄러티 콘텐츠는 인디 음악가들의 실력을 온전히 보여줄 수 있게 되었고 온스테이지 콘텐츠가 회자되어 주류 상업 무대에 서는 기회가 생긴 인디 음악가들이 다수 존재한다. 인디 음악공연 콘텐츠는 저예산으로 제작해 거칠고 투박하다는 선입견을 과감히 혁신한 것이 네이버문화재단의 온스테이지이다.

158) 연합뉴스, 2020.09.24. 10주년을 맞은 네이버 온스테이지…. 인디 뮤지션 재조명한다.



<그림 51> 한국 재즈의 대모 故 박성연 님의 공연영상[159)]

(4) 아카이빙

온스테이지에는 주로 대중에게 잘 알려지지 않은 인디 음악가들이 등장하지만 그렇지 않은 유명음악가나 가수도 등장한다. 온라인 공연 자체가 기록적 의미를 가질 수 있는 유명음악가와 가수를 초청해 무대를 기획하고 기록한다. 특히, 시간이 흘러 대중에게 잊혀진 음악가와 가수를 찾아 그들의 무대를 기록하는 아카이빙(Archiving) 작업을 진행하고 있다.

대중의 관심과 사랑을 받아야 삶이 유지될 수 있는 것이 예술가들의 운명이지만 대중의 관심과 사랑이 사그라진 후에도 예술적 가치를 지닌 공연과 콘텐츠를 기록하고 후대에 전하는 것이 공익문화재단의 역할일 것이다. 이 역할을 온스테이지가 하고 있다. 유명 예술가들의 클래식 공연은 국가와 공공기관 차원에서 보존하고 기록하고 있지만, 일반 대중음악과 인디 음악은 공공 기록의 영역에 포함되지 않고 있다. 이런 문제와 한계를 혁신한 것이 네이버문화재단 온스테이지의 혁신이다.

159) https://www.youtube.com/watch?v=0CuzdpKt_i0

(5) 크로스 오버

온스테이지는 인디 음악과 대중음악을 섞기도 하고, 국악과 록 음악을 크로스 오버하기도 한다. 음악가와 무용가가 함께 무대를 만들게 하기도 하고 다양한 장소에서 공연을 기획하고 진행함으로써 공간과 공연의 생경한 조화를 일으키기도 한다. 이런 다양한 실험이 가능한 이유는 온스테이지를 기획하는 기획위원들이 문화예술 분야의 전문가들이기도 하고 네이버문화재단이 이들에게 실험의 기회를 온전히 제공하고 있기 때문이다. 온스테이지 기획위원들은 장르와 형식에 얽매이지 않고 다양한 예술가들이 온스테이 무대를 자유롭게 활용할 수 있도록 하고 있다. 이렇게 열린 실험을 통해 인디 예술의 수준이 높아지고 영역이 확장되는 혁신이 일어나고 있다.

< 연구자의 사례 선택 이유 >

코로나 19가 전세계를 공포로 몰아넣은 2020년 봄, 기업들은 코로나 19 상황에서 할 수 있는 사회공헌을 찾기 시작했다. 마스크와 소독제 같은 위생/구호물품을 필요한 곳에 지원하는 일이 가장 우선적이고 기본적인 활동이 되었고, 기업들이 보유한 연수원과 숙박시설을 격리시설로 제공하는 기업들도 나타났다. 코로나 19 성금으로 기업들은 천억원 가까이 기부했다.

하지만, 기업사회공헌의 실무적인 문제는 다른 곳에 있었다. 기업들이 지난 수년간 해오던 사회공헌사업들을 코로나 19로 하지 못하게 된 것이다. 임직원들의 봉사활동도 거의 대부분 중단할 수 밖에 없었다. 봄이 지나자 기업사회공헌팀들은 호구지책으로 언택트 온라인 사회공헌활동을 시작했다. 오프라인 활동에 비해 여러 가지 제한점이 있지만 수년간 진행해온 사업들을 아무런 대책없이 중단하는 결정도 쉽지 않았기 때문이다.

온라인 사업 경험이 없는 기업과 기업재단들은 좌충우돌 시행착오를 겪으며 조금씩 앞으로 나갔다. 그런데, 이미 저 앞에서 온라인 사회공헌은 이렇게 하는거야라고 깃발을 꼽은 곳이 있었다. 네이버 문화재단이었다. 네이버 문화재단이 지난 10년 동안 구축해 놓은 인터넷 인디 음악 플랫폼은 이제 막 온라인 사회공헌을 시작한 다른 기업과 기업재단에게 매우 훌륭한 교과서가 되고 있다.

네이버 문화재단이 코로나 19를 예상하지는 못했을 것이다. 하지만 상황은 발생했고 네이버 문화재단의 온 스테이지 2.0은 언택트 시대에 기업공익재단이 어떤 일을 할 수 있고 어떻게 해야 하는 것인지에 대한 하나의 해답을 제시하고 있다. 코로나 19가 어느정도 해결되더라도 언택트 온라인에 익숙해진 사람들의 습성은 예전과 똑같은 모습으로 돌아오지는 않을 것이다. 더구나 코로나 19는 사라지지 않고 변이와 변종이 생길 것이며 다른 새로운 전염병 또한 창궐하리라는 예상이 지배적이다. 기업과 기업재단이 온라인 사회공헌에 익숙해져야 할 이유는 늘어나고 있다.

제2절 새로운 실천

5. 아산나눔재단 : 아산 프론티어 아카데미

1) 아산나눔재단 개요

설립연도	2011년	**단체/사업유형**	재단법인/기타
설립자산 출연	기업+개인	**주 수입원**	주식배당금
기업 협력 관계	독립형	**주무관청**	보건복지부
2019년 사업수행 비용	6,176,755,107원	**홈페이지**	https://asan-nanum.org/
정관상 목적사업	1. 기업가정신 교육 2. 청년창업지원 3. 비영리 역량 강화		
혁신사례	아산 프론티어 아카데미		

아산나눔재단은 아산 정주영 현대그룹 창업자의 서거 10주기를 기념해 현대중공업을 모기업으로 하여 2011년에 설립된 공익재단이다. 아산나눔재단은 기업가정신 확산, 청년창업 지원, 사회혁신가 역량 강화 등 주요 3개 분야의 사업을 수행하고 있다. 기업가정신 확산 사업으로는 아산 유스프러너, 아산 티처프러너, 기업가정신 레츠 고, 아산 기업가정신 리뷰, 아산서원 등이 있으며, 청년창업 지원사업으로는 정주영 창업경진대회, MARU180, 정주영 엔젤투자기금, 스타트업코리아, 창업생태계 파트너십, 아산상회 등의 사업이 진행 중이다. 사회혁신가 역량강화사업으로는 아산 프론티어 아카데미, 아산 프론티어 네트워크, 아산 프론티어 유스, 파트너십 온 등을 실행하고 있다.

2) 아산 프론티어 아카데미[160]

아산 프론티어 아카데미는 현직 비영리단체의 중간관리자가 경영 능력과 리더십, 기업가정신을 고루 함양한 차세대 비영리 리더로 성장할 수 있도록 육성하는 전문 교육 프로그램이다. 수강생들은 7개월 동안의 교육과정에서 경영, 리더십, 사회 혁신, 캡스

160) 참고 : 아산 프론티어 아카데미 소개 팸플릿

톤, 문제해결 등 5개의 모듈로 구성된 통합 교육을 통해 비영리단체 성장과 발전에 필요한 전문 지식을 습득할 수 있다. 경영 모듈은 경영 전략, 인적자원관리, 마케팅, 재무회계 등으로 구성되어 있으며, 리더십 모듈은 리더십과 팔로워십의 실천적인 역량을 함양하고 리더로서의 자신을 모습을 다면적으로 통찰하는 과정으로 구성되어 있다. 사회 혁신 모듈은 필드트립[161]과 특강을 통해 혁신사례를 익히고 사회변화에 대한 거시적인 안목을 배양하는 과정으로 구성되어 있다. 캡스톤(Capstone)[162]모듈은 사회문제 해결을 위한 프로젝트팀을 구성하여 팀플레이를 통해 문제해결 방법과 전략적 리더십 실천을 경험하는 교육과정이다. 마지막으로 문제해결 모듈은 다양한 문제해결 방식을 경험하며 혁신적인 솔루션을 제안하는 능력을 키우는 과정이다.



<그림 52> 아산 프론티어 아카데미 교육 모듈[163]

아산 프론티어 아카데미의 특징은 다음 여섯 가지이다. 첫째, <담임 교수제> : 교육 모듈별 담당 교수가 직접 커리큘럼을 개발하고 체계적으로 수업을 관리한다. 둘째, <문제해결 중심 과정> : 구조적이고 전략적인 문제해결 과정을 습득하여 실제 사회문제 해결에 적용할 수 있도록 한다. 셋째, <현장 지향 수업 및 사례 기반 학습> 현장에 기반하여 수업을 진행하고 국내외 비영리단체 사례를 적극적으로 활용한다. 넷째, <토론 중심 학습> 교육 내용과 관련된 참가자의 경험과 의견 및 소속 단체의 현안을 공유하고 토론함으로써 강의 이해도와 수강생의 참여도를 증진 시킨다. 다섯째, <아

161) 필드트립은 국내외 NPO 기관방문으로 진행된다.
162) 캡스톤(Capstone) 프로그램은 미국에서 장군과 제독을 위한 교육 훈련과정에서 유래했다. 실존하는 현장 과제를 부여하고 과제를 해결해나가는 과정을 통해 리더십 기르는 교육 프로그램이다. (참고 : 위키피디아)
163) 아산프론티어 아카데미 소개 팸플릿

카데미 자체 커리큘럼 개발 및 공유> 자체 커리큘럼 교육 콘텐츠를 개발하고 공유함으로써 비영리 분야 지식 창출과 확산에 이바지한다. 여섯째, <지속적인 역량 강화 지원> 영역별 전문가 특강 및 아카데미 동문을 위한 네트워크 프로그램을 통해 비영리 리더들의 지속적인 역량 강화 기회를 제공한다 등이다.

아산 프론티어 아카데미에 수강생으로 참여하기 위해서는 1차(일반 이력서)와 2차(자기소개 에세이, 재직증명서, 추천서 및 동의서) 서류심사를 거쳐야 한다. 2013년 시작한 아산 프론티어 아카데미는 지금까지 9기가 진행되었으며 기수별 30명의 수강생으로 운영한다. 현재 10기를 모집 중이다.

3) 아산 프론티어 아카데미 배경



<그림 53> 아산나눔재단의 비전과 미션[164)]

"우리 재단이 생각하는 기업가정신의 핵심은 새로움을 추구하는 창의성과 어려운 문제를 해결하고자 노력하는 도전 정신이에요. 창의성과 도전 정신은 기업가들에게 가장 필요한 역량이기도 하지만 사회문제를 해결하기 위해 애쓰고 있는 비영리 단체들에도 정말 중요하다고 생각해요. 이런 차원에서 한 편으로는 청년창업지원을 한 편으로는 사회혁신가 역량 강화를 생각하게 된 거죠(아산나눔재단 정남이 상임이사)"

아산나눔재단의 설립 자체가 정주영 창업가의 '할 수 있다고 생각하는 사람은 무슨

164) https://asan-nanum.org/foundation/introduce/

일이든 이룰 수 있다'라는 기업가정신을 이어받고 이를 확산하기 위해서였기 때문에 재단은 설립 초기부터 청년 창업가를 육성하고 지원하는 사업을 시작했다. 동시에 공익재단의 역할을 다하기 위해 사회문제 해결에 어떤 방식으로 접근할까에 대한 고민을 했다. 재단 설립을 위한 준비위원회에서 우리 사회의 다양한 문제해결을 위해서는 역량 있는 사회혁신가가 지금보다 더 많이 필요하다는 의견이 모였다.

청년 창업가를 육성함으로써 우리 사회의 경제와 기업의 혁신과 변화의 속도를 높이고 사회혁신가를 양성함으로써 우리 사회의 문제해결 속도와 방식을 혁신한다는 재단의 기본 방향이 결정된 것이다.

재단이 설립된 다음 해인 2012년 사회혁신가 양성을 위한 NPO 아카데미 1기와 2기가 진행되었다. 파일럿 테스트 프로그램으로 진행된 NPO 아카데미를 통해 비영리 현장에의 실무자, 중간관리자들이 역량 강화 프로그램에 대한 간절한 목마름이 있다는 것을 확인할 수 있었다.

아산 프론티어 아카데미의 수료생들이 쓴 수기에는 아카데미에 참여하기 전 역량 강화에 대한 간절한 바람이 있었음을 확인할 수 있다.

"사회복지현장에서 일한지 16년 업무는 아주 익숙해졌으나 변화하는 사회환경에 맞게 기관의 변화역량을 만들어 가기에는 부족하게만 느껴졌고, 역량과 한계로 일을 잘하지도, 재미있게 하지도 못하고 있었다. 무엇을, 어떻게 해야 하는지 앞이 보이지 않았다. 뭔가 나 자신의 변화가 필요했고, 성장하고 도약하고 싶었다. 일을 재미있게 하거나 잘하고 싶었고, 길을 찾고 싶었다. (8기 수료생 : 고은이/노틀담 복지관)"[165]

"사회의 변화를 만들어 가는 활동가로서의 10년이라는 시간 동안 내가 기대한 것보다 많은 경험을 할 수 있었고, 노력한 만큼 변화를 경험할 수 있었던 소중한 시간이었지만 어느 날 문득 뒤를 돌아보니 '지금 나는 후배들에게 내가 경험한 변화를 보여주는 선배인가?' 하는 의문이 들었습니다. 변화가 필요하다는 생각이 들어 후배들과 이야기를 나누며 어려운 점들을 물어보기도 하고 앞으로 하고 싶은 일들에 대해 개인적으로 고민을 들어 주기도 했습니다. 그러나 이야기를 들어주는 것 이외에 변화에 대해 새로운 방향성을 제시하기에는 역량의 부족함을 느꼈습니다. 그렇게 뭔가 방법을 찾아보겠다는 두드림의 시작은 아산 프론티어 아카데미의 문으로 이어졌던 것 같습니

165) 아산 프론티어 아카데미 8기 수기집

다. (8기 수료생 : 박정민/서울문화재단)"[166]

사회변화와 혁신의 현장에서 일하는 비영리단체 활동가들이 역량 강화에 대한 필요는 느끼고 있었지만 해소의 방법은 뚜렷하지 않았다. 이런 문제를 인식한 아산나눔재단은 NPO 아카데미를 다른 교육 프로그램들과는 차별화된 혁신적인 교육 과정으로 만들고 싶었다.

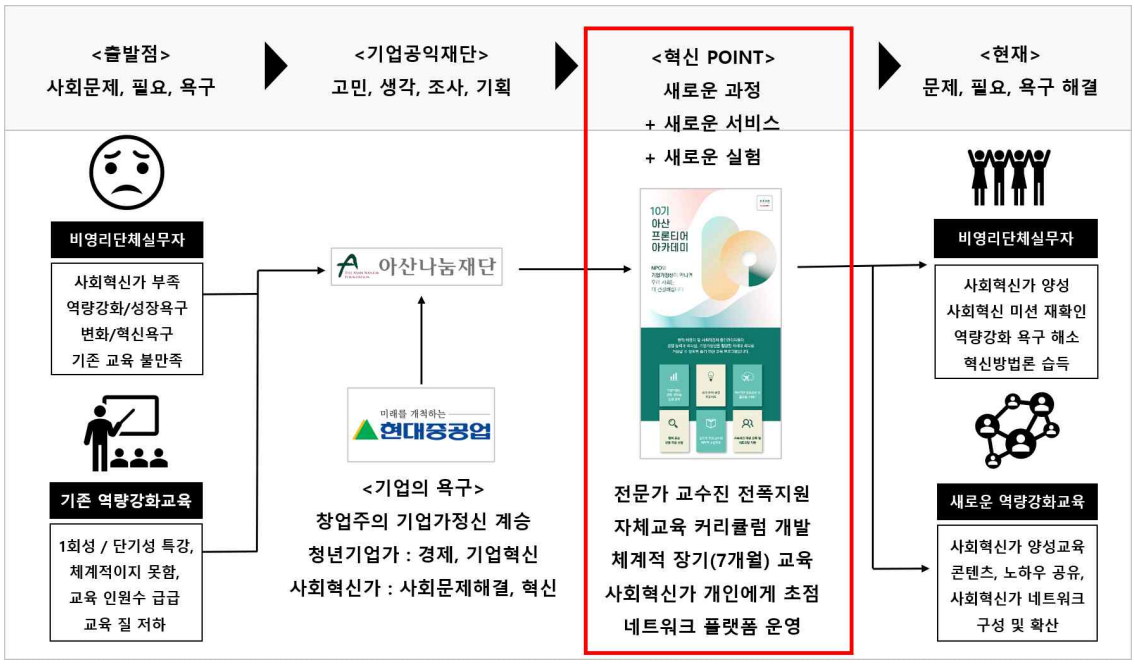


<그림 54> 아산 프론티어 아카데미 진행 모습[167]

4) 아산 프론티어 아카데미의 혁신

아산 프론티어 아카데미는 우리사회의 다양하고 복잡다단한 문제해결을 위해서는 더 많은 사회혁신가가 필요하며, 현재의 사회혁신가들도 지속적인 미션 재확인, 역량강화, 네트워킹이 필요하다는 것을 알게 되었다. 그리고 기존의 사회혁신가를 위한 교육 프로그램으로는 이 과제를 해결하는데 한계가 있다는 것을 파악하고 새로운 형태의 사회혁신가 교육 프로그램 아산 프론티어 아카데미를 개설한 것이다.

166) 아산 프론티어 아카데미 8기 수기집
167) 아산 프론티어 아카데미 8기 수기집



<그림 55> 아산 프론티어 아카데미의 혁신 과정과 혁신 포인트

(1) 전문 교수진의 구성과 자체적인 커리큘럼 개발

아산 프론티어 아카데미는 기존의 비영리단체 실무자를 대상으로 진행하는 교육 프로그램과 달리 분야별로 구성된 정규 교수진을 구성하고 이들이 자체적인 커리큘럼을 개발할 수 있도록 전폭적으로 지원했다. 대개의 비영리단체 실무자를 위한 교육 프로그램이 기획자가 커리큘럼을 짜고 이에 적합한 외부 강사를 일회성으로 부르는 특강 방식이다. 이렇게 일회성 특강 방식으로 운영되면 프로그램 비용은 줄일 수 있겠지만 전체적인 교육의 방향을 맞추거나 양질의 교육을 제공하기는 어렵다. 강의하는 강사들의 교육에 대한 자기 책임성도 낮아진다. 무엇보다 체계적인 교육을 하기 어렵다.

이런 문제를 해결하기 위해 아산나눔재단은 비영리단체 실무자 역량 강화 전문가로 구성된 교수진을 구성하고 이들이 자체적으로 교육 커리큘럼을 구성할 수 있도록 지원했다. 그 결과로 만들어진 것이 현재 5개 모듈로 구성된 아산 프론티어 아카데미 교육과정이다. 비영리단체 실무자 교육의 패러다임을 바꾼 혁신이었다.

(2) 일회성 단기교육이 아닌 수준 높은 장기 교육

2000년 비영리민간단체지원법이 제정된 후 우리나라 비영리단체의 수는 급격히 증가하였다. 늘어난 단체와 실무자의 수만큼 교육에 대한 필요와 욕구도 발생했다. 이런 배경하에 지난 20년간 비영리단체 실무자를 위한 하루나 이틀 정도의 일회성, 단기교육은 매우 많이 진행되었다. 그러나 하루 이틀 정도의 교육으로 실무자의 역량을 강화하기는 매우 어렵다. 물론 각 분야의 전문성을 키울 수 있는 대학이나 대학원 교육이 있지만, 비영리단체 실무자들의 여건상 대학, 대학원 교육은 선택하기 어려운 길이다.

비영리단체를 지원하는 다른 기업공익재단들도 실무자를 위한 역량 강화 교육을 진행하는 경우가 종종 있지만 대부분 교육에 참여한 실무자의 수가 성과인 경우가 많다. 적은 비용으로 많은 실무자를 짧은 시간 내에 교육하는 비용 대비 효율성이 그동안 기업공익재단이 개최한 실무자 교육의 모습이었다.

아산나눔재단은 교육에 참여한 실무자의 수(양)보다는 교육의 결과(질)에 집중하기로 하고 과감한 투자를 하기로 했다. 30명의 인원을 선발하고 이들에게 7개월이라는 긴 기간 동안 교육을 진행하기로 한 것이다. 교육생들은 매주 2회 교육에 참여해야 하고 별도로 팀 프로젝트와 현장학습을 수행해야 한다. 재단으로서는 30명이라는 많지 않은 인원에 상당히 많은 재원과 자원을 투입하는 것이다.

비영리 단체들이 일회성 단기교육의 문제와 한계를 모르는 것은 아니다. 하지만 그런 방식으로 할 수밖에 없는 이유는 재정적으로 열악한 비영리 단체들이 교육 프로그램을 운영하려면 보조금이나 지원금을 받아야 하는데, 비용 대비 양적 성과를 우선시하는 정부나 지자체의 보조금 또는 사회복지공동모금회 등에서 지원받은 지원금을 가지고 수준 높은 장기 교육 프로그램을 기획하고 운영하기가 현실적으로 매우 어렵기 때문이다. 그뿐만 아니라 소수의 인원으로 운영되는 비영리단체의 특성상 실무자가 교육을 위해 하루라도 자리를 비운다는 것은 쉽지 않은 일이기 때문에 비영리단체에서 운영하는 교육 프로그램이 일회성, 단기성으로 진행될 수밖에 없는 상황이다.

아산나눔재단은 이 문제를 정면으로 마주하고 역발상을 통해 비영리 현장의 뜨거운 반응을 끌어내고 있다. 고비용, 소수 인원, 교육의 질을 최우선 순위로 한 장기 교육 프로그램을 실행하고 있는 것이다. 즉, 아산 프론티어 아카데미는 그동안 비영리단체

실무자 역량 강화 교육의 한계를 돌파한 혁신을 이루어냈다.

(3) 사회혁신가 한 명 한 명에게 집중하다.

”7개월이 지난 지금, 이제 다른 고민을 스스로에게 던지게 되었습니다. 일을 탁월하게 풀어내는 사람이 훌륭한 리더라고 생각해온 저에게 아산 프론티어 아카데미는 다른 차원의 생각을 하도록 했습니다. 사람과 사람 사이에서 나는 어떤 사람이고 또 어떤 역량을 가졌는지, 무엇을 기여할 수 있고 무엇에 반응할 수 있는지 저에게 질문하게 됩니다. 그리고 '탁월'에 대한 새로운 정의를 찾는 저의 모습을 돌아보며 많은 변화가 생긴 것을 확인했습니다. 고마운 일입니다. (9기 수료생, 이지웅/한국컴패션)

교육 자체에 중심을 두었던 대개의 다른 역량 강화프로그램과 달리 아산 프론티어 아카데미는 교육생 한 명 한 명에 초점을 맞추고 있다. 그것은 사회혁신가 한 명의 가치와 가능성이 생각보다 클 수 있기 때문이다. 사회혁신가, 사회적기업가를 육성하는 아쇼카 재단을 설립한 빌 드레이튼(Bill Drayton)은 “모든 사람은 변화를 만들 수 있는 가능성이 있다. 그러나 그 변화의 시작점엔 언제나 한 사람이 존재한다. 우리는 그 한 사람을 사회혁신가라고 부른다.”[168]라고 말하며 혁신을 시작하는 한 사람의 존재를 강조했다. 사회문제 해결과 사회 혁신의 필요성에 대해 누구나 말할 수 있다. 실제로 많은 사람이 사회문제를 지적하고 나름의 해결 방법을 말한다. 하지만 말하는 사람은 많지만, 그것을 실제 행동으로 옮기는 사람은 극히 소수에 불과하다. 아산 프론티어 아카데미는 말에 머무르는 사람이 아닌 행동으로 실천하는 리더를 키우고자 한다. 그렇기 때문에 교육생 한 사람, 한 사람의 성장에 집중하고 있다.



<그림 56> 아산 프론티어 아카데미 N_FORM 2018, 2019[169]

168) Drayton, B. (2005)
169) https://www.nforum.kr/?pgid=k8k4e819-6ca9c809-75a0-11ea-be76-063f49e9a7e4

(4) 혁신가를 위한 네트워크 플랫폼 _ N_SQUARE

아산 프론티어 아카데미의 수료생들은 교육 수료 후 혁신 활동의 공유와 협력을 위해 자발적인 네트워크 플랫폼인 N_SQUARE를 만들었다. N_SQUARE에는 수료생들의 사회 혁신 활동의 다양한 지식과 경험을 공유하는 'N_TALK', 사회변화 현안을 토론하고 고민하는 열린 컨퍼런스 'N_FORM' 행사 등을 매년 개최하고 있으며, 아산나눔재단은 이 활동과 행사를 후원하고 있다. 또한, 수료생이 기획하는 공익 프로젝트 및 예비창업을 지원하는 '아산 프론티어 플러스 공모사업'도 진행하고 있다.

특히, N_FORM은 아산 프론티어 아카데미 수료생들이 직접 기획하는 행사로 사회 혁신을 위한 다양한 분야의 융합을 통해 국내 비영리 분야의 혁신적인 발전을 모색하기 위해 2015년 시작되었다. 매회 개최될 때마다 수료생뿐만 아니라 비영리 영역의 다양한 이해관계자 수천 명이 참석하는 거대 행사가 되었다. 지난 6회 동안의 포럼 주제는 <1회 : 2015년> 우리가 바라본 비영리, <2회 : 2016년> 비영리, 위기인가? 기회인가?, <3회 : 2017년> 변화의 시대, 사라지는 경계, 비영리는?, <4회 : 2018년> N개의 연결 N개의 세상 – 비영리 어떻게 연결하고 협업할 것인가?, <5회 : 2019년> 비영리 미래전략보고서 – 뉴 파워(New Power)에서 길을 찾다. <6회 : 2020년> 경험하는 미래, NEW 비영리 – 상상력으로 다시 쓰는 슬기로운 비영리 등의 주제로 진행되었다.

아산나눔재단은 아산 프론티어 아카데미의 수료생들이 단지 교육으로 끝나지 않고, 교육 이후에도 각자의 위치에서 또는 새로운 위치를 찾아가면서 혁신의 불꽃을 피우고 그것들이 모여 커다란 변화의 흐름을 만들어내길 바라고 있다. 교육과정을 통해서는 한 사람 한 사람의 가능성에 집중하고 교육 이후에는 함께 모여 협업할 수 있는 열린 플랫폼을 제공하고 있다.

아산나눔재단은 매우 일반적이고 일상적일 수 있는 실무자 역량 강화프로그램을 가지고 새롭고 다양한 실험(충분한 자원이 동반된)을 통해 기존 교육 프로그램의 한계를 넘어서고 있으며, 사회혁신가 육성의 필요성에 대해 사회 전반의 관심을 불러일으키고 있다.

< 연구자의 사례 선택 이유 >

BMW재단의 '책임있는 리더십 포럼' 사례를 보며 똑같지는 않지만 우리나라에도 이런 사례가 있다는 생각을 했다. 2018년 건국대에서 열린 아산나눔재단의 N포럼에 참석한 기억이 떠올랐다. 아산 프론티어 아카데미 졸업생 대표의 개회식 인사말 중 인상 깊은 말이 있어 메모해 두었다. "N 포럼은 아산나눔재단의 아산 프론티어 아카데미 졸업생들이 자발적으로 기획하고 준비한 포럼입니다. 아카데미에서 배운 사회혁신의 지식과 열망들을 더 많은 사람들과 나누고 싶었습니다. 그리고 이러한 움직임이 우리사회를 더 나은 사회로 변화시키는 원동력의 하나로 작용하기를 바랍니다."

SNS나 인터넷을 보면 말과 글로 사회문제해결을 논하는 사람들이 정말 많이 늘어났다. 교육수준이 상향평준화되고 정보의 생산과 공유가 손쉬워지면서 자신의 생각을 표현하는 일이 많아졌다. 하지만, 말과 글 만으로 사회문제해결, 사회혁신이 실현되지는 않는다. 시민 한 사람 한 사람이 자기자리에서 해결 할 수 있는 작은 문제들은 스스로 알아서 잘하면 되겠지만 사회구조적인 문제나 개인의 역량을 벗어난 커다란 문제들을 해결하기 위해선 사회문제해결, 사회혁신을 위해 훈련된 전문 해결사들과 그들이 모인 제대로 된 조직이 필요하다. 휴지조각에 붙은 불은 발로 비벼서 끄면 되지만 그 불이 건물에 옮겨 붙으면 소방관이 출동해야만 한다.

사회난제들을 해결하기 위한 소방관(사회혁신가)들은 어디에서 훈련을 받을 수 있을까? 그리고 소방관 혼자가 아니라 소방서, 소방청과 같은 제대로된 조직을 어떻게 만들 수 있을까? 우리 사회가 지금보다 덜 복잡한 시절에는 정의로운 마음과 뜨거운 열정, 자신의 안녕을 돌보지 않는 용기있는 행동만으로도 사회혁신의 불을 충분히 당길 수 있었지만 이제는 그리고 앞으로는 그것들만으로는 충분하지 않을 것 같다.

기업공익재단이 사회문제해결, 사회혁신을 진짜로 원하고 바란다고 하면 사회혁신가를 키워내는 일은 제일 먼저, 그리고 제일 오래동안 해야할 일이다.

6. 중부재단 : 사회복지사지원

1) 중부재단 개요

설립연도	2003년	**단체/사업유형**	재단법인/사회복지
설립 주체	기업+개인	**주 수입원**	기업기부금
기업 협력 관계	독립형	**주무관청**	서울시/강남구청
2019년 사업수행 비용	559,894,777원	**홈페이지**	http://www.jbfoundation.or.kr/
정관상 목적사업	1. 지역사회 복지프로그램에 대한 지원사업 2. 사회복지 분야의 역량강화를 위한 교육 및 연구, 장학, 쉼 지원사업 3. 환경문화지원사업 4. 복지관련기관 및 시설 운영사업		
혁신사례	사회복지사 지원사업		

중부재단은 JB주식회사를 모기업으로 하여 2003년 설립된 공익재단이다. 중부재단의 미션은 '나눔의 첫 마음을 지켜 사랑 가득한 나눔 릴레이 세상을 만든다.' 이며 비전은 '큰 사랑의 증거로서 희망이 흐르는 나눔 동행 사회의 모범적 리더가 된다.'이다. 비전은 다시 세 가지로 구체화되는데 '1. 사회복지사의 행복 동반자가 된다. 2. 사회복지조직의 변화와 발전을 이끄는 안내자가 된다. 3. 나눔 에너지를 확산시키는 선도자가 된다.'이다.

2. 사회복지사지원사업의 배경

중부재단은 설립 초기 대학생 장학사업, 지역사회복지지원사업, 의료지원사업, 환경문화지원사업 등 다양한 사업을 시작하였으나, 재단 자원의 효율적인 사용과 실질적인 사회변화를 위해서는 선택과 집중이 필요함을 알게 되었다. 이를 위해 자문위원과 외부 전문가들로부터 의견을 수렴하고 사회복지법인으로서 우리나라 사회복지계에 실질적인 기여를 할 수 있는 분야와 사업이 무엇인지를 조사하였다. 다양한 의견 수렴과 현장 조사 결과, 사회복지 현장의 많은 사회복지사가 '번아웃 증후군(Burnout Syndrome)'에 고통받고 있다는 사실을 알게 되었다.

번아웃 증후군은 극도의 신체적, 정신적 피로로 모든 에너지가 방전된 것 같이 업무

나 일상 등에 무기력해진 상태를 말하며 세계보건기구(WHO)는 2019년 번아웃 증후군을 '제대로 관리되지 않은 만성 직장 스트레스'로 규정했다.[170]

사회복지 기관과 시설 등 사회복지 현장에서 일하는 사회복지사들은 우리 사회의 취약계층을 상대하며 이들의 문제를 개선하거나 해결하기 위해 많은 노력을 기울이고 있지만, 사회복지사 인원보다 복지 서비스 대상자의 수가 워낙 많고 정부나 지자체로부터 사회복지 현장에 지원되는 자원도 매우 한정적이며 아동, 장애인, 노인 등 대상의 특성에 따른 문제에 적절한 대응을 하기 위해서는 전문적인 지식과 기술을 지속해서 습득해야만 한다. 이렇게 과도한 업무, 부족한 자원, 해결되지 않는 대상자의 문제, 꾸준한 역량 강화가 필요한 직업이 사회복지사이지만 이에 대한 사회적 대우와 처우는 좋지 않다. 이는 우리 사회에서 사회복지사는 '선한 마음을 가지고 봉사해야 하는 직업'으로 인식되어 왔기 때문이다. 지난 십여 년간 사회복지사들은 처우 개선을 위해 많은 노력을 했지만, 여전히 사회복지사의 임금은 매우 낮은 편이며[171] 처우 개선을 요구하는 목소리에 대해서도 우리 사회는 별 관심을 기울이지 않고 있다. 사회복지사를 둘러싼 이러한 복잡하고 어려운 상황들이 사회복지사의 번아웃 증후군을 일으키고 확산하는 원인이 되고 있다.[172]

3. 사회복지사지원사업

중부재단은 '사회복지사가 행복해야 사회복지서비스를 받는 대상자들도 행복하다'라는 사회복지 현장의 말에 귀를 기울였고, 재단을 설립한 지 2년째인 2005년에 재단 이사회가 중부재단의 사업을 사회복지사지원사업에 집중하기로 했다.

2005년에는 사회복지사의 전문성 향상을 위한 사회복지사 대학원 학비 지원사업 <비전 장학금>, 사회복지전문가 양성을 위한 <연구방법론 워크숍> 과 <사회복지사를 위한 워크숍>, 사회복지사 안식월 지원사업 <내일을 위한 휴>, 사회복지사 교육 프로그램<드림 팩토리>, 사회복지사 리프레시를 위한 프로그램 공모전 <Refresh our brain> 등 사회복지사의 전문적인 역량 강화와 휴식을 위한 지원사업을 시작하였다.

---

170) 정신의학신문, 2019.08.31., 번아웃 증후군이란?

171) 보건복지부의 『2021년 사회복지시설종사자 기본급 권고 기준』에 따르면 1호봉 초임 사회복지사의 월 급여는 1,910,300원이다. 하지만 이 권고 기준이 제대로 지켜지는 사회복지시설은 정부, 지자체의 운영비 지원이 이루어지는 곳들이고 대부분의 민간 사회복지시설들은 이 기준을 충족하지 못하고 있다. <참고 : 데일리메디팜, 2019.10.28., 사회복지시설 인건비 가이드라인 준수 약속 이해하라>

172) 이은희, & 김경호. (2008).

2006년에는 사회복지사 학술지원사업 <논문 프로포절 공모전>을 새롭게 시작하였다. 2008년에는 사회복지사의 쉼과 회복, 전문성 제고를 주제로 한 <사회복지사 '쉼'과 임파워먼트> 워크숍과 <사회복지 전문성 제고를 위한 워크숍>을 새로 시작했다. 2009년에는 사회복지사 자녀 학비 지원사업 <드림 장학금> 사업을 시작하였고, 2010년에는 사회복지 현장 중간관리자 역량 강화교육사업 <중부비전스쿨>을 시작했다.



<그림 57> 사회복지사에게도 엄마가 필요해[173)]

2012년에는 한국사회복지사협회와 협력하여 사회복지사를 위한 사회복지정보도서관 <사회복지사중부정보넷>을 오픈하였고 사회복지사 지식공유 네트워크 지원사업 <이:룸>을 시작하였다. 2017년에는 사회복지사 지식공유 네트워크 지원사업 <책. 책. 책>과 사회복지사 정서 지지 지원사업 <정혜신과 함께하는 치유 토크>, <사회복지사에게도 엄마가 필요하다>를 시작했고 하나투어 문화재단과 함께 사회복지사 부부 여행 지원사업 <희망 여행 프로젝트>를 시작했다. 2018년에는 사회복지사 정서 지지 지원사업 <내 마음의 봄>, 사회복지사 지식공유 네트워크 <절차탁마>, 사회복지사를 위한 긍정심리기반 EAP <SPRING>를 시작했다.

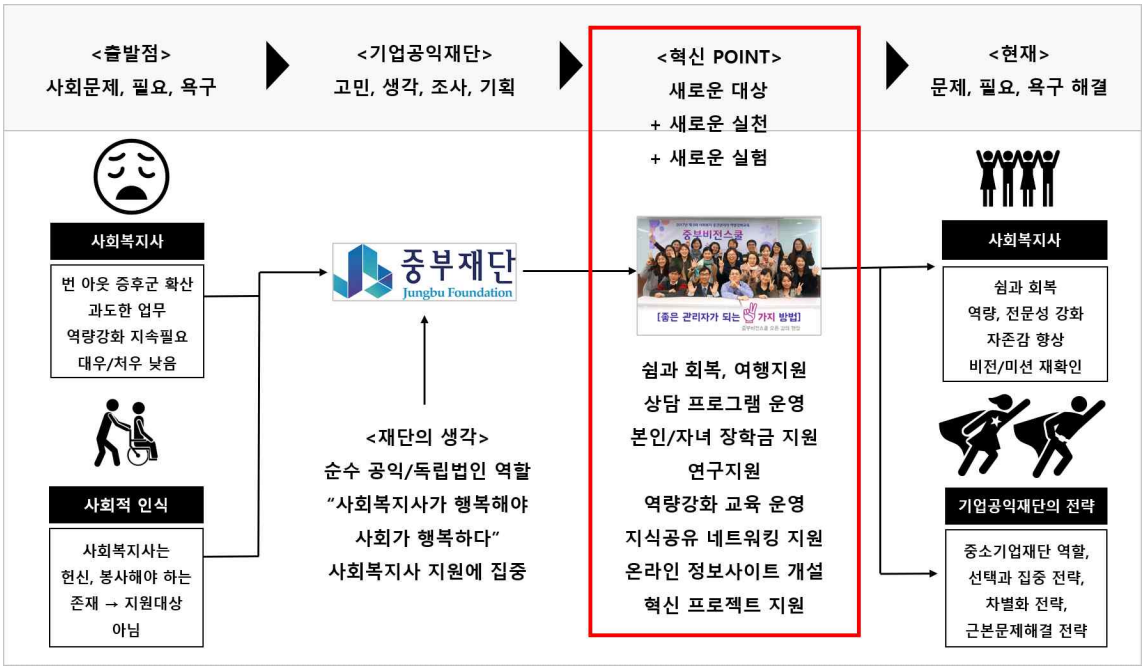
지난 15년간 중부재단의 사회복지사 지원사업은 1. 역량·네트워크, 2. 치유·힐링, 3. 장학 등 3개 영역으로 나눌 수 있으며 이를 정리하면 <표 10>과 같다.

173) http://www.jbfoundation.or.kr/society/network.php?tab=1

<표-10> 중부재단 사회복지사 지원사업[174)]

영역	사업명	사업기간	내용	성과/지원
역량 네크워크	중부비전스쿨	2010-	사회복지현장 중간관리자 역량강화 교육	262명 135,028천원
	절차탁마	2018-	사회복지기관 최고관리자 역량강화 장기교육	18명 6,700천원
	책. 책. 책	2017-	사회복지사 책 읽는 여행	31명 10,548천원
	해봄	2018-	사회복지 문제해결/실험 단기 프로젝트 지원	8개팀 24,094천원
	이:룸	2012-	사회복지사 네트워킹, 지식공유, 학습지원	155개팀 217,173천원
	연구방법론 워크숍	2005-2013	통계 등 연구방법교육	745명 60,906천원
	드림팩토리	2005	사회복지사 강의 및 학원 수강료 지원	5개 기관 8,400천원
	프로포절 공모전	2005-2007	사회복지프로그램공모전	20명 40,000천원
치유 힐링	별별부부	2017-	사회복지사 부부 여행지원	67명 45,564천원
	내 마음의 봄	2018-	사회복지사 심리특성, 건강지표 파악기회 지원	106명 10,894천원
	SAP<SPRING>	2018-	사회복지사 1:1 심리상담지원	43명 43,335천원
	사회복지사에게도 엄마가 필요하다.	2017-	사회복지사 마음치료 집단 프로그램	39명 9,210천원
	내일을 위한 휴	2005-2017	사회복지사 안식월 지원	679명 983,142천원
장학	비전장학금	2005-	사회복지사 대학원 장학금지원	122명 521,542천원
	페이백장학금	2013-	비전장학금을 지원받은 사회복지사 기부 장학금	9명 12,500천원
	드림장학금	2009-2015	사회복지사 자녀 장학금지원	97명 131,659천원
기타	중부정보넷	2012-2014	사회복지관련정보넷 구축	70,000천원
	프로포절 공모전	2005-2007	사회복지프로그램	20명 40,000천원

174) http://www.jbfoundation.or.kr



<그림 58> 중부재단 사회복지사 지원사업의 혁신 과정과 혁신 포인트

4. 중부재단의 혁신

중부재단은 중소규모의 기업공익재단으로서 자원의 한계를 어떻게 극복하고 사회문제 해결, 사회혁신에 기여할 것인가에 대한 고민의 결과로 선택과 집중 및 차별화 전략을 선택했다. 다른 기업공익재단들이 지원의 대상으로 생각하지 않았던 사회복지사를 대상으로 하여 그들의 변화가 사회변화의 출발점이 될 수 있음을 믿고 지속적인 지원과 실험, 혁신을 실천 해왔다.

(1) 대상의 혁신

중부재단의 첫 번째 혁신은 대상의 혁신이다. 일반적으로 기업은 기업재단이 기업의 홍보를 위한 사회공헌사업을 하거나 이해관계자와의 갈등을 완화 또는 해소하는 역할과 사업을 해주길 바란다. 실제, 기업이 공익재단을 설립하는 주요 이유가 그렇기도 하고 그럴 때 기업의 사회적 책임 활동으로 기업재단의 효용성이 높다는 연구 결과도 있다.[175] 그 때문에 기업재단의 사업대상은 홍보에 적합하거나 아니면 기업의 이해관

175) Westhues, M., & Einwiller, S. (2006).

계에 있는 대상들일 경우가 많다. 그런데, 중부재단은 사회복지사를 주 사업대상으로 정했다. 사회복지사가 JB주식회사의 홍보를 위한 대상도 아니고 기업과 이해관계자 있는 집단도 아니다.



<그림 59> 중부재단 2018 이:룸 미니 컨퍼런스[176)]

물론, 기존에도 기업공익재단이 사회복지사를 대상으로 한 지원사업을 하지 않은 것은 아니나 그 사업들의 경우 다른 많은 사업 중의 하나이거나 단기, 일회성 사업으로 진행된 사업들이었다. 중부재단처럼 재단의 핵심 대상과 사업을 사회복지사로 정한 예는 없었다. 기존의 기업공익재단들이 사업대상을 선정하는 논리나 방법과 다르게 사업대상을 결정한 것은 혁신이라 할 수 있다.

(2) 현장 소통을 통한 끊임없는 실험과 평가, 개선의 반복

중부재단의 사회복지사 지원 프로그램을 보면 몇 년 이상 꾸준히 진행한 프로그램도 있지만, 1년 1회로 끝낸 사업도 있고 2~3년 실행 후 종결한 사업도 있다. 그 이유에 대해 중부재단 김세경 국장은 이렇게 답했다.

176) http://www.jbfoundation.or.kr/society/network.php?tab=1



<그림 60> 사회복지사 부부 여행 지원 프로그램 "별별 부부" 177)

"현장의 사회복지사분들과 다양한 기회를 통해 소통을 하다 보면 사업에 대한 아이디어를 제안받을 때가 많아요. 그래서 그 아이디어 중에 괜찮겠다 싶은 것들을 실제 사업에 반영해보고 또 그 사업에 참여한 사회복지사분들의 의견을 듣는 과정을 거치죠. 처음 아이디어와 비교해 기대효과가 나오지 않으면 개선하고 개선해도 별 성과가 없으면 사업을 종결하기도 합니다. 현장에 문제와 답이 모두 있으므로 현장에서 나온 아이디어를 실험해보고 성공하면 지속하고 실패하면 종결하는 실험의 과정을 계속 반복하고 있어요. 사회복지사를 위한 재단이기 때문에 사회복지사분들의 아이디어와 평가를 동시에 수용해서 사업을 기획하고 운영하는 것이 중부재단의 사업방식이라고 보면 됩니다."

미국의 비영리단체 연구가 보레이(Boire)는 미국의 공익재단에 관한 연구에서 "설립할 때는 적극적인 현장과의 소통을 통해 실험적이었던 비영리단체와 공익재단들이 시간이 지나고 조직의 규모가 커지며 사업이 안정화 전문화되면서 최초에 가졌던 실험정신을 잃어버리며, 현장과의 소통이 급속히 감소하는 경향이 있다"라고 했다.[178]

177) http://www.jbfoundation.or.kr/society/network.php?tab=1
178) Tremblay-Boire, J. (2020).

우리나라 기업공익재단들도 설립 초기에는 다양한 사업을 실험하는 과정에서 사업 현장의 실무자들과 적극적인 소통을 시도하고 현장의 의견을 많이 수용하지만, 시간이 지나고 사업이 안정화되면 그 사업을 유지하는 방식으로 운영하며 현장과의 소통 또한 소극적으로 변하는 경우를 관찰할 수 있다. 보레이(Boire)는 이런 현상을 비영리단체의 '관료화'라고 했다.

관료화되지 않고 끊임없이 현장의 사회복지사들과 소통하며 그들로부터 새로운 아이디어들을 수렴하고 실험하고 또 평가하여 개선하는 혁신의 과정을 반복하고 있는 재단이 중부재단의 현재 모습이며 중소규모의 기업공익재단이 갖추어야 할 혁신의 특징을 잘 보여주고 있다고 할 수 있다.



<그림 61> 사회복지기관 최고 경영자 역량강화 프로그램 "절차탁마" 179)

179) http://www.jbfoundation.or.kr/society/network.php?tab=1

< 연구자의 사례 선택 이유 >

큰 그룹사나 대기업에 비해 상대적으로 규모가 작은 중견 기업이나 중견 기업 재단의 실무자들을 만나면 "재원이 충분하지 않아서 힘들어요" 란 말을 종종 듣는다. 나는 공감은 못해줄 망정 도움도 되지 않을 조언을 한다. "분무기로 물을 뿌리려니까 힘들 수 밖에 없죠. 하나라도 제대로 해보자는 생각을 하면 어떨까요. 재원이 충분하지 않으면 분무기가 아니라 주사기 전략을 쓰는게 사회적 효과를 창출하는데 더 나은 방법이 아닐까요", 실무자들은 이렇게 답한다. "저희 실무자들은 당연히 주사기 전략을 쓰고 싶죠. 그런데, 윗분들이 이것저것 많이 해보고 싶어하세요. 다른 기업들이 하는 것을 보고 좋게 보이면 해보라고 하시고, 회사 홍보를 위해서는 이런 저런 사회공헌활동을 다양하게 많이해야한다는 지시를 하세요."

기업공익재단을 운영하다보면, 여기저기 손 내미는 곳도 많고, 홍보 꺼리를 만들어 달라는 기업 홍보팀의 요청도 자주 들어온다. 신문기사를 본 회장님, 사장님, 임원들의 지시도 예고없이 떨어진다. 이런저런 요구와 지시에 마음껏 대응할 충분한 재원이 있다면 참 행복한 일이지만, 대개의 경우 그렇지 않다. 이 때문에 기업재단의 실무자는 도움을 요청하는 손을 매몰차게 거절해야하는 일이 자주 발생한다. 또, 기업 홍보팀의 요구를 적정한 수준에서 정리해야할 때도 많다. 뿐만 아니라 회장님과 사장님의 새로운 지시를 지혜롭게 우리 사업으로 연결, 각색해서 보고해야만 할때도 있다.

충분하지 않은 자원을 가진 기업재단이 사회혁신의 역할을 하고 싶다면 재원 사용의 선택과 집중은 필수 전략이라 할 수 있다. 단, 조건이 있다. 집중하는 사회문제, 대상은 최소화하되 문제와 대상의 상황 변화에 따라 적절하고 새로운 방법을 사용할 수 있는 유연성은 확보해야 한다.

중부재단의 사회복지사지원사업은 재원의 규모가 작은 기업재단이 선택과 집중 전략을 효과적으로 사용하는 방법을 아주 잘 보여주는 사례라고 할 수 있다.

제3절 새로운 과정

7. CJ나눔재단 : 도너스 캠프

1) CJ나눔재단 개요

설립연도	2005년	**단체/사업유형**	재단법인/사회복지
설립 주체	기업+개인	**주 수입원**	기업기부금
기업 협력 관계	일체형	**주무관청**	서울시
2019년 사업수행 비용	14,019,257,260원	**홈페이지**	https://www.donorscamp.org
정관상 목적사업	1. 소외계층 지원사업 2. 아동, 청소년의 복지증진을 위한 지원사업 3. 농어촌 주민의 복지증진을 위한 사업 4. 불우 이웃을 위한 사회복지 봉사활동 지원사업 5. 1~4번 사업을 통한 국제 교류 및 지원사업 6. 1~4번 사업의 원활한 수행을 위한 조사와 연구사업		
혁신사례	도너스캠프		

CJ나눔재단은 “자라는 우리 아이들이 장차 사회의 건강한 일원으로 성장할 수 있는 토대, 희망과 용기, 즐거움을 주는 터전이 되었으면 좋겠다.”라는 재단 설립자(이재현 CJ그룹 회장)의 뜻에 따라 2005년 설립되었다. CJ나눔재단은 설립할 때부터 재단의 명칭이 아니라 브랜드인 ‘CJ도너스캠프’를 전면에 내세웠다. CJ도너스캠프는 아동, 청소년들이 동등한 기회 속에서 건강하게 나갈 수 있도록 아이들의 꿈 지기가 되겠다는 설립 취지 아래 동등한 기회, 건강한 성장, 즐거운 나눔을 핵심 가치로 삼고 있다. 중점 사업은 지역아동센터를 이용하는 아동, 청소년들을 위한 프로그램 지원사업이다.

2) 도너스캠프의 배경

CJ그룹은 그룹 출범 10주년을 기념하면서 사회공헌사업을 체계적으로 진행해야겠다는 중장기 발전 계획을 세우고 2005년 사회복지법인 CJ나눔재단을 2006년 문화법인 CJ문화재단을 설립하였다. 재단 설립자의 뜻에 따라 사회공헌의 주 대상을 아동과 청소년으로 정하면서 어떤 방식의 지원이 가장 효과적일 것인가에 대한 고민을 하였고 현

장 조사와 전문가들의 의견을 수렴한 결과 지역아동센터를 대상으로 한 프로그램 지원사업이 당시 아동, 청소년 영역에서 가장 필요한 사업이라는 결론에 이르게 되었다.

지역아동센터는 1980년대부터 방과 후 공부방이라는 이름으로 서울과 수도권, 지방 대도시의 빈민 지역과 공단지역에 자리 잡기 시작했다. 맞벌이하는 가정이나, 한부모 가정, 조손가정의 아이들이 방과 후 보호자가 없는 가정에서 방임되거나 사건, 사고의 피해자가 되는 경우가 빈번하게 발생하자 지역복지 활동가, 지역사회복지관, 교회 등에서 공간을 마련하고 아이들을 보호하기 시작한 것이 공부방의 시초이다. 2000년대 초반까지 아동복지시설로 지정되지 못해 개인, 공익재단, 사회복지공동모금회 등의 후원금과 지원금으로 운영되었다. 2003년 아동복지법이 개정되면서 2004년 1월부터 공부방의 명칭이 지역아동센터로 바뀌고 정부와 지자체로부터 운영비 일부가 지원되기 시작했다. 2004년 첫해 등록된 지역아동센터가 895개였으며 이후 그 수가 가파르게 증가하여 2019년 기준 전국적으로 4,200여 개의 지역아동센터가 운영 중이다. 지역아동센터는 방과 후 아동보호의 필요성과 중요성을 확인하게 해주는 중요한 사회적 역할을 하였고 교육 당국이 제도적으로 학교에서 방과 후 돌봄교실을 운영하게 하는 촉진제가 되기도 했다.[180]

아동복지법 개정으로 지역아동센터로 명칭이 바뀌고 정부와 지자체의 지원이 시작되었지만, 지역아동센터의 상황은 크게 개선되지 않았다. 2004년 당시 정부와 지자체의 지원금은 월 200만 원이 채 되지 않았다. 15년이 지난 2019년에도 지역아동센터 1개소당 평균 지원금이 월 500만 원이 채 되지 않는다. 지역아동센터 1개소에 평균 23명의 아동이 이용하고 2~3명의 실무자가 근무하는 것을 생각하면 턱없이 부족한 금액이다. 기본인건비와 운영비를 제외하면 지역아동센터의 월평균 프로그램비가 20만을 조금 넘는다. 즉, 아동 1인당 월 1만 원이 채 안 되는 지원금을 가지고 지역아동센터 프로그램을 운영해야 한다는 계산이 나온다.

CJ나눔재단은 지역아동센터의 열악한 상황을 현장 조사를 통해 알게 되었고 지역아동센터 지원사업을 핵심사업으로 정하면서 프로그램 지원에 초점을 맞추기로 했다.

180) 지역아동센터 지원사업의 현황과 과제, 2019.10.31., 국회입법조사처

<표-11> 2019년 지역아동센터 지원금 현황[181)]

[단위: 명, 만원]

정원구분		종사자수	계	인건비(1)	프로그램비: 기본운영비의 10% 적용		프로그램비: 기본운영비의 5% 적용	
					프로그램비	관리운영비	프로그램비	관리운영비
10인 이상 19인 이하	동지역	2	458	412.4	45.6(▽0.2(2))	0	22.9	22.7
	읍면지역	2	473	412.4	47.3	13.3	23.7	37.0
20인 이상 29인 이하	동지역	2	484	412.4	48.4	23.2	24.2	47.4
	읍면지역	2	499	412.4	49.9	36.7	25.0	61.7
30인 이상		3	670	618.6	51.4(▽15.6(3))	0	33.5	17.9

주:
(1) 인건비는 2019년 최저임금(시간당 8,350원) + 4대보험 사용자부담금 + 퇴직금충당금 포함한 1인 2,062천원 적용함.
(2), (3) 의 경우 기본운영비의 10% 적용 불가능. 프로그램비= 계-인건비 기준함에 따라 10% 적용대비 부족한 비용.

3) 도너스 캠프

재단의 브랜드를 도너스 캠프[182)]로 정한 이유는 CJ그룹의 임직원들이 함께 참여하는 재단을 만들겠다는 운영계획을 세웠기 때문이다. 2000년대 초반 대기업을 중심으로 국내 기업들의 사회공헌활동이 활성화되면서 임직원의 참여가 사회공헌의 성과와 진정성을 나타내는 주요 지표로 자리 잡게 되었다. 대부분 대기업에서 임직원봉사단이 조직되는 동시에 소액기부도 시작되었다. 기업의 임직원들은 매월 일정 금액이나 월급의 끝전(만원, 천원 단위 이하 금액)을 자사가 설립한 공익재단이나 민간 복지단체에 기부하기도 했고, 국내의 소년소녀가장이나 아프리카나 동남아시아 등 최빈국의 아동과 1:1 후원 결연하는 활동을 하기도 했다.

CJ나눔재단은 CJ 임직원들의 기부 참여가 기업 내 자발적인 나눔문화확산으로 이어지길 바랬다. 그러기 위해서는 강제적인 기부 요청이 아니라 자발적으로 참여하여야 한다는 원칙이 세워졌고, 임직원 기부자를 모으고 확대하기 위해서는 지역아동센터 지원의 필요성을 제대로 잘 알리는 일이 중요하다고 생각했다. 이런 생각을 실현하기 위해 재단은 홈페이지에 '공부방 제안서'라는 기부 플랫폼을 만들었다. 지원을 받기를 원하는 지역아동센터는 재단 홈페이지에 필요한 지원내용을 제안서 형태로 올리고 임직원들이 그 제안서를 보고 직접 기부하는 방식이다. 재단은 임직원이 기부한 금액과 같은 금액을 매칭하여 기부한다. 즉, 임직원이 기부한 금액의 두 배를 지역아동센터에 지원하는 것이다.

---

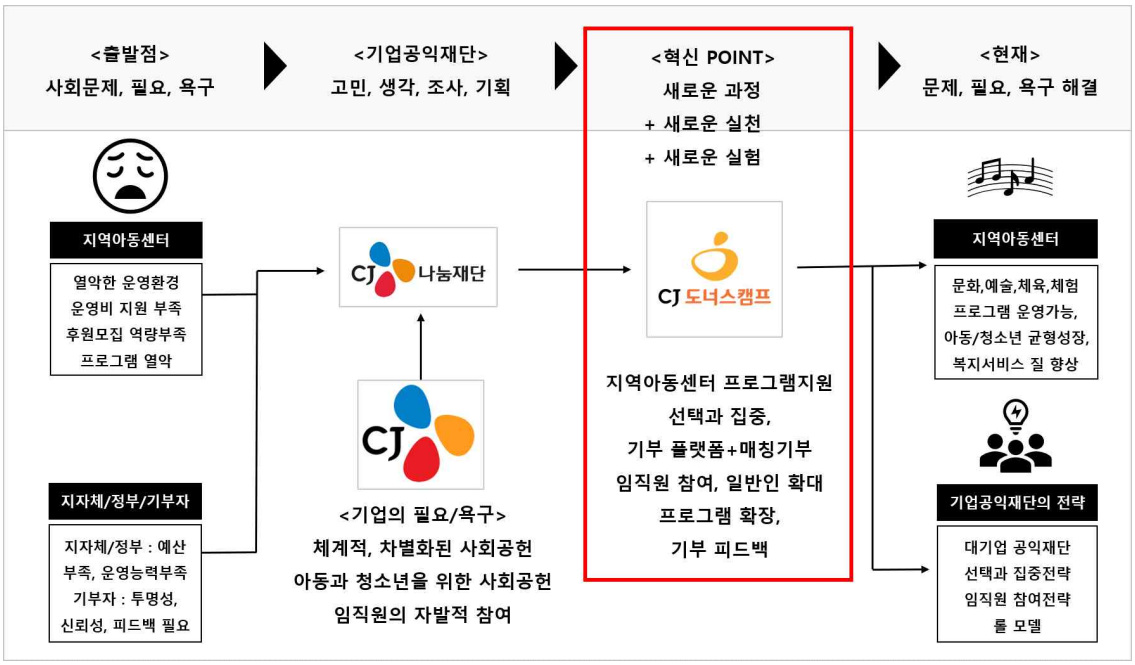
181) 복지연합신문, 2019.01.19. 전국 4,200여 지역아동센터, 추경 편성 촉구 집회 예고
182) 도너스 캠프는 'Donator(기부자)들이 모인 곳'이라는 뜻이다.



<그림 62> CJ도너스캠프 공부방 지원 프로세스183)

공부방 제안서의 대부분은 지역아동센터의 문화, 예술, 체육 교육과 체험 프로그램을 지원해 달라는 내용이다. 지역아동센터를 이용하는 아이 대부분이 저소득계층이기 때문에 예술과 체육 교육을 제대로 받기 어렵고 가족과 함께 문화, 예술을 체험할 기회를 얻기도 쉽지 않다. 지역아동센터 또한 정부나 지자체의 지원금만 가지고 관련 프로그램을 할 수 없으므로 이에 대한 지원 요청이 공부방 제안서의 대부분의 차지 하고 있다.

4) 도너스 캠프의 혁신

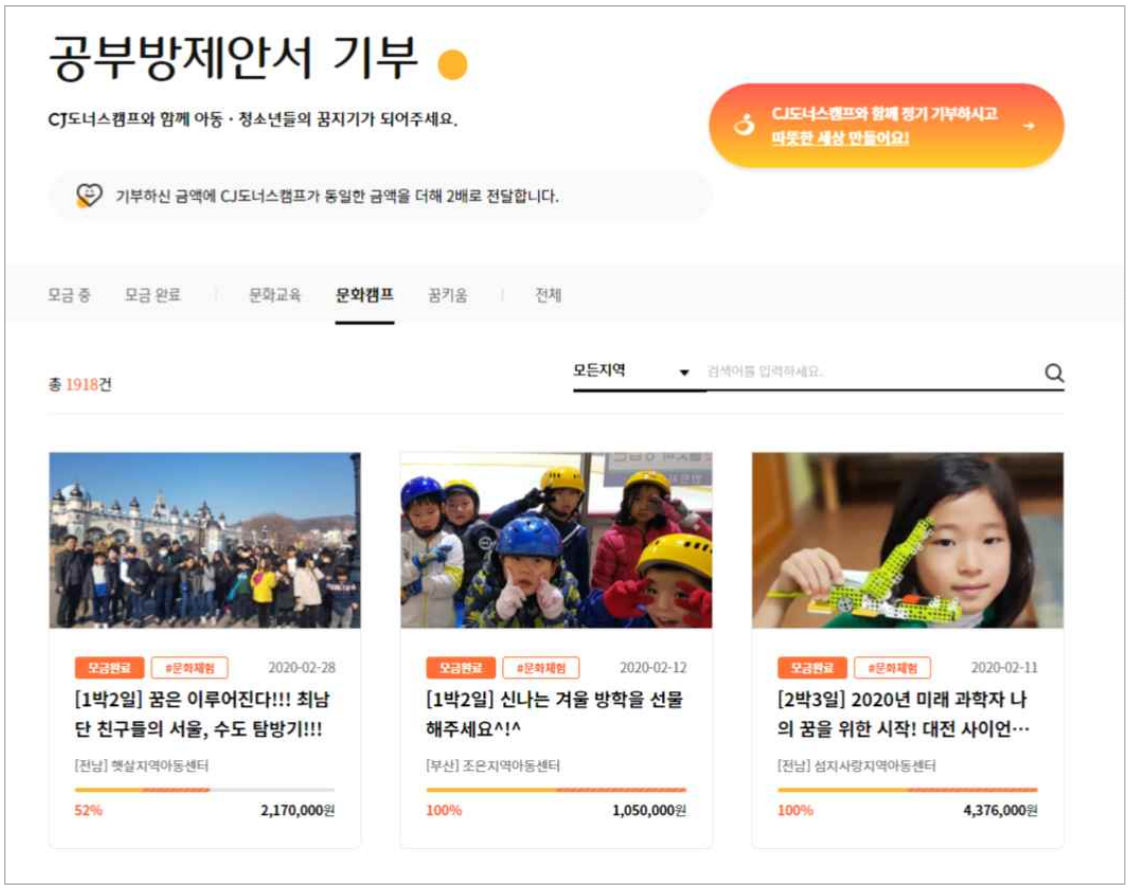


<그림 63> CJ 도너스 캠프 혁신 과정과 혁신 포인트

183) https://www.donorscamp.org/fundraising.do?searchFg=CAMP

(1) 선택과 집중 그리고 확산

도너스 캠프의 첫 번째 혁신은 선택과 집중이다. 일반적인 기업공익재단들은 한 가지 대상이나 사업에 집중하기보다는 되도록 다양한 대상, 다양한 사업을 하기를 선호한다. 그 이유는 기업의 다양한 이해관계자들의 다양한 요구를 반영하는 것이 기업과 공익재단 운영에 도움이 되기 때문이다. 기업이 사회공헌활동을 하는 주요 이유 중의 하나가 이해관계자와의 갈등이나 문제를 줄이고 좋은 관계를 유지하기 위한 것이다. 특히, 특정 지역을 중심으로 운영하는 기업의 경우 지역사회의 이해관계를 잘 반영하는 것이 원만한 기업 운영에 도움이 된다. 또한, 사회공헌사업을 홍보 콘텐츠로 활용하기를 원하는 기업들의 경우 한 가지 사업보다는 여러 가지 다양한 사업을 하는 것이 홍보에 도움이 된다고 생각하고 있다. 이런 이유로 기업사회공헌팀이나 기업공익재단들은 하나의 대상에 지속적인 지원을 하기보다는 사회적 필요나 요구에 따라 그때그때 일시 대응적 사업을 하는 경우가 많다.



<그림 64> CJ도너스캠프 공부방 제안서 기부 플랫폼[184)]

184) https://www.donorscamp.org/fundraising.do?searchFg=CAMP



<그림 65> CJ도너스캠프 사업 구조[185)]

CJ나눔재단이 설립될 당시인 2005년은 국내 기업사회공헌이 초창기 상황이었기 때문에 기업들은 어떤 한 대상이나 주제에 집중하기보다는 여러 대상과 여러 사업을 실행하고 그중에서 선택하는 과정 중에 있었다. 이런 상황에서 CJ나눔재단은 어린이, 청소년을 주 대상으로 선택하고 그중에서도 지역아동센터, 그리고 프로그램 지원이라는 선택과 집중 전략을 실행했다.

CJ나눔재단은 지역아동센터, 그리고 프로그램 지원사업이라는 선택과 집중을 했지만, 프로그램의 다양성을 놓치진 않았다. CJ도너스캠프는 시간이 지나면서 지역아동센터의 프로그램 지원사업의 빈틈을 채우고 지원사업의 성과를 높이기 위해 초점을 잃지 않되 프로그램을 확장하는 '핵심(core) 프로그램 중심의 확장' 전략을 실행했다. 현재 CJ도너스캠프는 지역아동센터에서 운영되는 프로그램을 지원하는 '꿈 키움 지원사업', 지역아동센터에서 예술, 문화 프로그램에 참여한 아동, 청소년들이 스스로 동아리 활동을 하는 것을 지원하는 '문화 꿈 지기 지원사업', 지역아동센터를 이용하는 아동과 청소년들이 성장하여 자신의 꿈을 직업으로 이을 수 있도록 지원하는 '꿈 키움 아카데미' 사업이 상호 연계되어 실행되고 있다.

185) https://www.donorscamp.org/fundraising.do?searchFg=CAMP

지금은 핵심(또는 대표)사업을 중심으로 이를 보완하는 연계사업을 확장하는 방식이 일반적인 기업사회공헌 실행 전략으로 자리 잡았지만, 당시만 해도 매우 혁신적인 방식이었고, 이 방식은 다른 기업과 기업공익재단이 많은 영향을 미쳤다.

(2) 임직원 참여 플랫폼

2000년대는 임직원의 자원봉사 참여율과 참여 시간, 임직원 기부율과 기부금액이 기업 간의 사회공헌을 상대적으로 평가하는데 주요 지표가 되던 시기였다. 기업의 사회공헌담당자들은 직원들의 참여를 높이기 위한 다양한 아이디어를 생각하고 실행해야만 했다. 그 와중에 CJ나눔재단은 인터넷 플랫폼을 활용한 제안서 공개, 공개 모금, 재단의 매칭 기부, 지원 후 피드백 시스템을 구축했다. 이는 비슷한 시기에 시작한 네이버 해피빈의 영향도 있었지만, 기업 임직원만을 위한 모금 플랫폼을 개설한 것은 CJ나눔재단이 최초라 할 수 있다.

기업의 임직원들은 사회공헌팀이나 기업재단의 요청 때문에 봉사활동에 참여하거나 기부를 하지만 부서별 참여 실적을 채우기 위한 반강제적인 동원에 반감을 갖는 경우가 많다.[186] 이런 반감을 해소하기 위해선 자원봉사나 기부활동의 필요성을 충분히 공감하게 하고, 가능한 임직원이 스스로 선택할 수 있는 선택의 요소를 제공하며, 자원봉사활동의 성과와 기부금 사용 내용을 투명하고 빠르게 피드백하는 것이 중요하다.[187]

CJ나눔재단은 기부 플랫폼 도너스 캠프를 개설하고 운영함으로써 임직원들이 기업주도의 기부에 반감을 품지 않도록 공감을 위한 충분한 사전정보제공, 선택의 기회 부여, 기업의 추가지원, 기부금 사용 결과 피드백의 시스템을 구축했고 성공적으로 운영했다. 이후 CJ도너스캠프는 국내 많은 기업의 임직원 자원봉사와 기부 참여 플랫폼의 벤치마킹 모델이 되었다.

(3) 일반인 공개와 확대

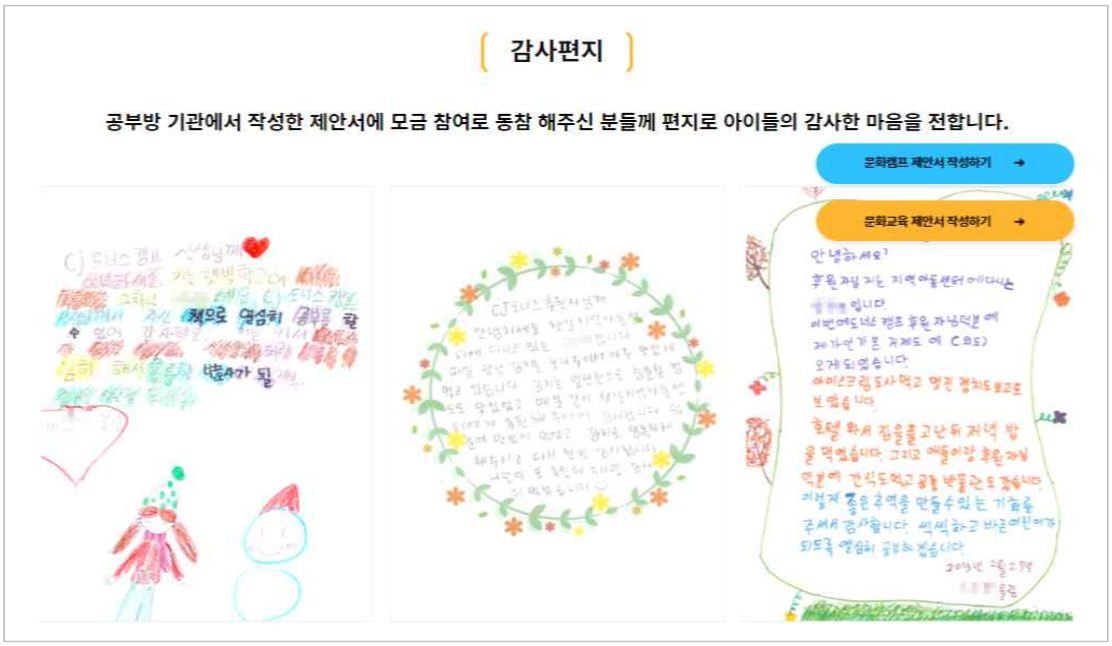
초기 도너스캠프는 CJ그룹 임직원만을 대상으로 운영되었지만, 곧 CJ그룹 임직원이

186) 이세형. (2018).
187) 노연희. (2010).

아닌 일반인에게도 공개되었다. 지금도 그렇지만 기업의 사회공헌활동에 해당 기업의 임직원이 아닌 일반인이 참여하는 것은 흔한 일이 아니다. 일반인이 참여한다고 해도 고객 참여 또는 일회성 이벤트에 참여하는 정도의 제한적인 경우가 많다. 그런데, CJ나눔재단은 도너스캠프 정기기부를 일반인이 참여할 수 있도록 공개했다. 기업사회공헌에 일반인을 참여시키는 것은 언뜻 보면 좋은 일처럼 생각할 수 있지만, 한편으로 생각하면 기금의 운용과 활동의 책임성에 있어 엄청난 부담을 떠안게 되는 것이다. 기업 내부 임직원들만 참여하는 것과 외부 일반인을 참여하는 것에는 전혀 다른 차원의 공정성, 투명성, 윤리성, 책임성이 필요하다. 이 때문에 많은 기업이 자사의 사회공헌활동에 고객이나 일반인을 참여시키고 싶어도 선뜻 그러지 못하고 있다.

CJ나눔재단이 도너스캠프를 일반인에 공개한 것은 그만큼 재단 사업의 운영을 투명하고 공정하며 책임성 운영하겠다는 약속이자 기존의 다른 기업재단들이 하지 못했던 혁신 활동의 실례하고 할 수 있다.

(4) 기부 피드백 시스템



<그림 60> CJ도너스캠프 감사 편지[188)]

CJ도너스캠프의 마지막 프로세스는 지원을 받은 지역아동센터의 아동들이 기부자들에

188) https://www.donorscamp.org/fundraising.do?searchFg=CAMP

게 감사 편지를 쓰고 그것을 재단이 받아 기부자들에게 공개하고 피드백하는 것이다. 기부자들은 그 감사 편지를 홈페이지와 뉴스레터, 이메일을 통해 확인하게 되며 자신이 기부한 금액이 어떻게 쓰였는지 확인하게 된다. 그리고 이런 경험은 다음 기부로 이어진다.

기업공익재단이 기업이나 기업 임직원의 기부금을 받아서 많은 사업을 실행하고 있지만, 사업 후 기업이나 임직원에게 구체적인 피드백을 하는 경우는 생각보다 그리 많지 않다. 기업이나 기업의 임직원들은 기부자로서 기부금의 사용 내용과 결과를 알고 싶지만, 대상이 자사의 공익재단이기 때문에 구체적으로 요청하기가 쉽지 않다. 한편, 기업공익재단은 부족한 인력이나 피드백 시스템의 미비로 기부금 사용 내용과 성과를 제대로 정리하고 제대로 피드백하기가 어려운 경우가 많다. 도너스 캠프는 이런 문제와 한계를 해결하기 위해 초창기부터 피드백 절차를 사업 자체에 포함했고 당연히 해야 할 일로 정착시켰다. 기부금 모금, 사용, 피드백의 전 과정을 투명하게 공개하고 성실하게 운영함으로써 CJ도너스캠프는 지난 15년 동안 꾸준히 성과를 낼 수 있었다. 지금도 기부금 피드백 시스템이 제대로 운영되고 있는 기업공익재단은 얼마 되지 않는다.

CJ나눔재단은 기업공익재단 사업의 선택과 집중 전략의 모범사례를 보여주고 있으면서도 대상의 상황과 사회의 변화에 발맞추어 새로운 프로그램을 지속해서 실험하고 핵심사업과 시너지 효과를 내기 위한 혁신 활동을 지속하고 있다. 무엇보다 기업 임직원을 비롯한 다양한 외부 참여자들과 사업을 함께해 나가려고 하는 과정이 사회 혁신의 특징을 갖추고 있다고 할 수 있다.

2005년 시작된 도너스 캠프는 지난 15년 동안 전국 4,697개 지역아동센터의 1,661,369명의 아동과 청소년들에게 1,659억 원(1개소당 평균 3,532만 원)을 지원하였으며 이에 참여한 기부회원은 416,433명이다.[189)]

189) https://www.donorscamp.org/CjDonorsCamp.do

< 연구자의 사례 선택 이유 >

2005년 도너스 캠프가 인터넷에 문을 열었을 때 다른 기업과 기업재단의 사회공헌 실무자들은 '이게 뭔가' 싶었다. CJ라는 대기업이 복지재단을 설립했는데 기업이 100% 후원을 하는 방식이 아니라, 기부자(Donor, 도너)를 모집하고 함께 후원을 한다는 방식이 무척 낯설었다. 무엇보다 대기업 재단에 누가 기부할까 싶었다. CJ그룹의 임직원들이야 그럴 수 있다고 해도 CJ그룹과 상관없는 사람들도 과연 기부를 할까하는 의문이 들었다.

도너스 캠프의 낯선 방식은 또 있었다. 기존 기업재단들은 지원대상을 선정하고 지원하는 일의 전과정을 공개하지 않았다. 대개 대상자를 모집하는 시작 단계와 마지막 선정 결과 정도만 공개했다. 지원대상이 제출한 제안서는 대외비 수준으로 관리했다. 또, 차등 지원을 할 경우 민원을 걱정해 대상자별 지원 내용을 상세히 공개하지도 않았다. 그런데, 도너스 캠프는 지원과정 전체를 공개했다. 그 뿐만 아니라 지역아동센터가 제출한 제안서를 인터넷을 통해 공개했다. 이후 모금과정도 공개했으며, 서로 다른 지원 금액도 공개했다.

대기업재단이 외부로부터 직접 후원을 받고 지원과정과 내용을 공개하는 일은 당시로서는 매우 낯선 방법이었다. 비슷한 시기에 네이버 해피빈도 문을 열었지만 당시 해피빈은 외부자의 후원을 직접 받는다는 개념은 아니었고 네이버가 제공한 사용자 포인트(해피빈 콩)를 기부하는 것이었기 때문에 실제 기부금은 네이버에서 전액 기부하는 것이었다.

CJ 도너스 캠프의 이런 낯선 시도가 과연 성공할 것인가에 대한 설왕설래가 당시에 있었다. 결과는 어떠했을까? 낯선 시도는 성공했고 지난 15년 동안 외부 후원은 꾸준히 이루어지고 있다. 지원 과정의 공개는 CJ 도너스 캠프의 투명도와 신뢰도를 높여주는 좋은 장점으로 작용하고 있다. 무모해보였던 시도가 대기업 공익재단 사업운영 방식의 혁신 사례가 된 것이다.

8. SK행복나눔재단 : 세상파일

1) SK행복나눔재단 개요

설립연도	2006년	단체/사업유형	재단법인/기타
설립 주체	기업	주 수입원	기업기부금
기업 협력 관계	독립형	주무관청	고용노동부
2019년 사업수행 비용	19,533,940,161원	홈페이지	http://www.skhappiness.org/main.do
정관상 목적사업	1. 사회적 일자리 사업을 통한 결식이웃 급식센터 설립 및 자립지원 2. 사회적 기업 활성화를 위한 사회적 기업 설립 및 지원 등의 사업 3. 실업, 빈곤해소와 관련된 각종 홍보, 모금, 정책연구사업 4. 지역사회 공동체 형성을 위한 자원 봉사 활동 지원사업 5. 사회적 취약계층을 위한 자립 및 자활 지원사업		
혁신사례	세상파일		

SK행복나눔재단은 사회적 경제, 사회적기업을 활성화하기 위해 2006년 설립되었다. 당시 다른 기업들이 사회복지법인, 학술/장학법인, 문화법인을 주로 설립할 때 SK는 특이하게 고용노동부를 주무관청으로 하는 일자리 창출 공익법인을 설립했다. 이는 SK그룹 사회공헌의 지향점이 '물고기를 주는 것'이 아니라 '물고기 잡는 법을 알려주는 것'에 있다는 것을 말해주고 있다.

SK행복나눔재단은 설립 후 2006년부터 기존의 무료 급식소를 사회적 협동조합 '행복도시락'으로 전환·지원하는 방식을 통해 새로운 일자리를 창출하고 지역의 취약계층 아동 및 독거노인의 결식 문제를 해결하고자 했다. SK는 행복 도시락을 시작으로 사회적기업, 소셜벤처 등 사회적 경제를 활성화하는 일에 사회공헌 역량을 집중했다. 이는 우리 정부가 2007년 사회적기업육성법을 제정하고 실행하는 것에 한발 앞선 것으로 우리나라에 사회적 기업이 빠른 시간 내에 안착하고 성장하는데, SK그룹 사회공헌이 일조한 부분이 있다고 할 수 있다.[190]

SK행복나눔재단은 행복도시락을 중심으로 사회적기업 지원사업을 확장하고 2008년 청소년 직업훈련학교인 'SK해피스쿨'을 시작하였으며, 2009년에는 'SK 사회적 기업

190) 양용희. (2011).

창업 아카데미'와 사회적기업 온라인 플랫폼 '세상'을 구축하기도 하였다. 2011년에는 SK그룹과 함께 사회적기업 '행복 ICT', '행복한녹색재생', '행복한웹앤미디어', '행복한 뉴라이프', '행복한도서관', '행복한농원'을 설립했다. 2012년에는 SK그룹 및 KAIST와 협력하여 'KAIST 사회적기업가 MBA' 교육과정을 개설하였으며, 사회적기업 '행복나래'를 설립했다. 2013년에는 사회적기업을 대상으로 임팩트투자를 시작하였고 2014년에는 사회적기업 '행복투게더'를 설립했다. 2016년에는 다수의 기업이 참여하는 사회공헌 플랫폼 '행복 얼라이언스'를 결성했다. 2017년에는 사회혁신가 양성으로 사업을 확장하여 '사회혁신교육자네트워크(ENSI)' 결성하고 대학 내 사회혁신 교육 커리큘럼 운영을 시작하였다. 2019년에는 사회변화 프로젝트 '세상파일'을 시작하고 첫 사업으로 <휠체어 사용 아동 이동성 향상 프로젝트>를 시작하였다.

2) 세상파일의 배경

행복도시락을 시작으로 사회적기업·사회적기업가 육성 및 투자로 사업영역을 점차 확장해나가던 SK행복나눔재단은 2018년 SK그룹과 협의하여 행복 도시락을 포함한 사회적기업 관련 사업을 'SK행복나래'[191]로 이관하고 공익재단으로서 더욱 근본적인 사회변화를 위한 지원사업에 집중하기로 했다.

이에 따라 재단 사업영역을 '사회변화프로젝트'와 '청년 인재 양성 프로젝트' 등 두 개 영역으로 집중하였다. 사회변화프로젝트 영역에는 '세상파일', 'Social Innovators Table(SIT)', '뉴보리', '임팩트 투자', '행복전통마을'을 청년 인재 양성 프로젝트 영역에는 'SK대학생 자원봉사단 SUNNY', '청년 소셜 이노베이터 LOOKIE', 'SK 뉴스쿨'을 각각 배치하였다.

이중 '세상파일'은 2016년 시작한 '행복얼라이언스'의 다른 버전이다. '행복얼라이언스'는 단일 주체가 아닌 다양한 주체가 함께 힘을 모아 하나의 사회문제 해결에 모든 역량을 집중하는 '콜렉티브 임팩트(Collative Impact)'를 지향하고 있다. SK행복나눔재단은 행복도시락사업을 통해 우리나라 아동 결식 문제를 해결하고자 했고, 이를 위해서는 SK그룹 및 계열사뿐만 아니라 더 많은 기업과 단체들이 참여해야 한다고 생각했다. 따라서 국내 아동 결식 문제를 다 함께 해결하는 사회공헌 플랫폼 '행복 얼라이언스'를 구축하고 SK 계열사뿐만 아니라 이해관계가 없는 다른 기업들의 참여도 적극적으로 요청하고 받아들였다. 그런데, 2018년 행복도시락을 비롯한 사회적기업

191) https://www.happynarae.com/

관련 사업이 '행복나래'로 이관되면서 행복얼라이언스도 행복나래의 사업으로 이전되었다.[192]

SK행복나눔재단은 행복도시락과 행복얼라이언스를 비운 자리에 무엇을 새롭게 다시 채울 것인가를 고민하게 되었고, 고민 끝에 '사회변화 프로젝트 개발'이라는 실험을 시작하기로 했다. 한편, 재단은 행복얼라이언스를 기획하고 성장시키는 과정을 통해 콜렉티브 임팩트 전략이 재단이 지향하는 사회변화에 적용할 수 있는 적절한 전략임을 학습하게 되었다. 이제 '세상파일'은 SK행복나눔재단의 콜렉티브 임팩트 전략을 실험하는 핵심 과제가 되었다.

3) 세상파일

세상파일은 행복얼라이언스의 콜렉티브 임팩트 전략을 따르되 보다 정교한 문제해결 방식을 추구하고 있다. 행복얼라이언스는 기존에 이미 존재하던 '행복도시락'의 해결과제와 해결방식에 더욱 많은 주체가 참여하는 '참여 확산'이 목표였다면 세상파일은 해결하고자 하는 사회문제 자체가 정해져 있지 않기 때문에 어떤 문제를 해결할 것인가부터 새롭게 시작해야 하는 상황이었다



<그림 61> 세상파일의 문제해결 방식[193]

이를 위해 재단은 문제정의와 디자인씽킹을 도입하여 '1. 질문 : 사회문제 리서치 → 2. 솔루션 : 솔루션 발굴 및 육성 → 3. 검증 : 모델 개발 및 파일럿 프로젝트 진행 → 4. 확산 : 참여 제안 및 론칭, 운영 → 5. 사회변화 : 프로젝트 결과 리포트 공유' 등 5단계 문제해결 프로세스를 구축했다.

192) 행복얼라이언스는 2020년 말 기준 100개 기업이 참여하는 사회공헌협력 플랫폼으로 성장하였다.
193) https://www.sesang-file.com/info/info



<그림 62> 세상파일의 문제해결 과정[194)]

세상파일은 5단계 문제해결 프로세스를 실험하기 위해 현재 7개 파일럿 프로젝트를 진행 중이다. 그중 3개 프로젝트를 소개한다.

(1) 세상파일 1 : 청각장애 아동 학습 환경 개선 프로젝트



<그림 63> 세상파일 실험 1 : 청각장애 아동 학습 환경 개선 프로젝트[195)]

청각장애 아동이 학교의 통합 교육 환경에서 공부할 때 어떤 어려움을 겪게 될 것인가를 조사하여 이 아이들이 학교에서 동등한 교육을 받을 수 있도록 온/오프라인 수업의 실시간 문자 통역 서비스를 제공하는 프로젝트이다. 소셜벤처 기업 '소보로[196)]'의 실시간 AI 문자 제공 솔루션을 활용하여 청각장애 아동이 수업을 들을 때 실시간

194) https://www.sesang-file.com/info/info
195) https://sesang-file.com/project/project05
196) https://sovoro.kr/

으로 태블릿 PC에 자막을 제공하는 방식이다.

(2) 세상파일 2 : 휠체어 사용자 이동정보 접근성 향상 프로젝트



<그림 64> 세상파일 실험 2 : 휠체어 사용자 이동정보 접근성 향상 프로젝트[197)]

세상파일은 휠체어 이용 이동자들의 이동 편의를 위해 사회 인프라 전반이 빠르게 고쳐질 수 없다는 사회문제를 인지하고 그 대안으로 휠체어 이용에 편리한 장소들이 어디인지, 어떤 경로가 더 좋은지를 알려주는 정보들은 한데 모으는 정보 플랫폼을 구축하고 있다. 이 프로젝트를 위해 소셜벤처 '토도웍스'와 사회적협동조합 '무의'와 협업하고 있으며 SK텔레콤과 협력하여 휠체어 사용자의 전동키트에 SK텔레콤의 IOT 기기를 장착해, 이동 경로에 대한 정보를 세밀하게 기록하여 이 정보를 분석하고 공유하는 플랫폼을 개발 중이다.

(3) 세상파일 실험 3 : 재난 피해자 외상 후 스트레스 장애 예방 프로젝트

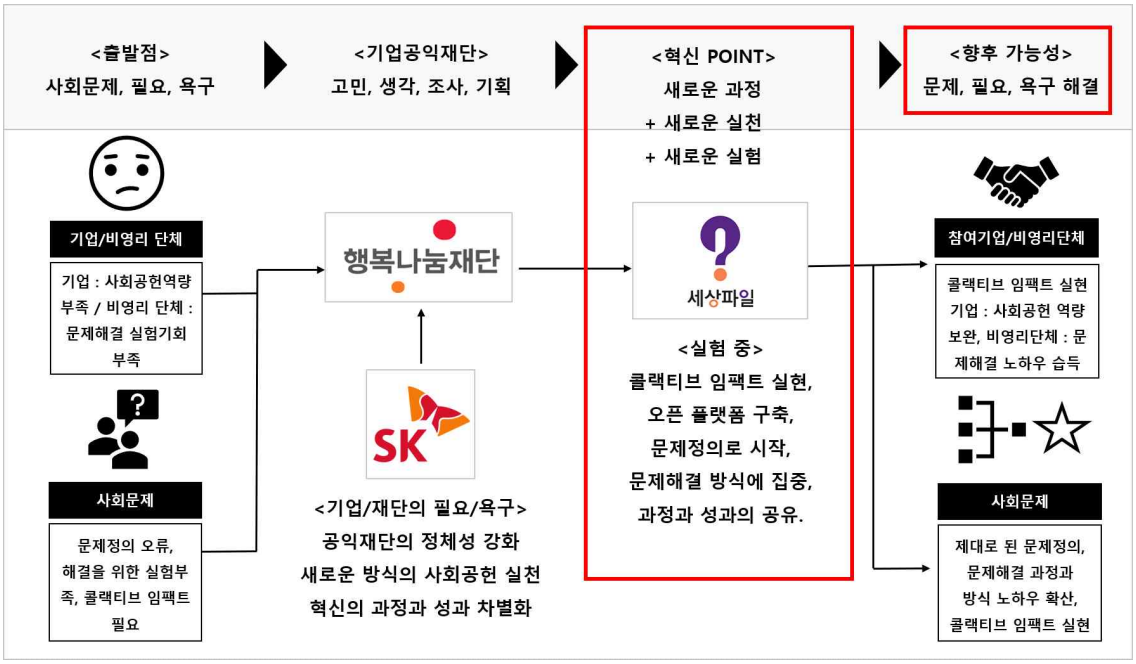
세상파일은 폭우와 홍수, 지진, 대형 산불, 그리고 코로나19와 같은 감염증 등 재난재해의 발생 빈도가 늘어나고 그 피해 정도도 점점 심각해지는 상황에서 재난재해 피해자의 외상 후 스트레스가 심각한 사회문제가 될 수 있다는 점에 주목하였다. 우리나라 국민정서상 심리상담을 꺼리는 문제를 해소하기 위해 소셜벤처인 '아토머스'의 온라인 심리상담 서비스 '마인트카페 Pro'를 활용하여 시공간의 제약 없이 외상 후 스트레스의 우려가 있는 피해자들이 상담을 받을 수 있는 솔루션을 제공할 계획이다. 본격적인 프로젝트 시작 전에 코로나19와 관련되어 직·간접적인 피해를 보거나 관련 업무에 종사하는 31명을 대상으로 실험 심리상담을 진행하였다.

197) https://sesang-file.com/project/project06



<그림 65> 세상파일 실험 3 : 재난 피해자 외상 후 스트레스 장애 예방 프로젝트[198]

4) 세상파일의 혁신 '가능성'



<그림 66> 세상파일의 혁신 과정과 혁신 가능성 포인트

세상파일은 아직 실험 중이다. 2019년에 사업을 시작했기 때문에 혁신의 성과를 기대하기는 이르다. 그럼에도 불구하고 혁신의 가능성을 기대할 수 있다.

198) https://sesang-file.com/project/project04

(1) 과정의 공유와 참여

일반적으로 기업사회공헌, 기업공익재단의 사업은 기업이나 재단 내에서 기획을 완료한 후에 사업을 집행하고 그 결과를 홍보하거나, 특정 주제를 선정하여 사업 아이디어를 공모한 후 적절한 아이디어를 제시한 단체나 개인에게 사업비를 지원하는 방식으로 진행된다.

그에 비해 세상파일은 아직 부분적이기는 하나 사업의 과정을 공유하기 위해 노력하고 있다. 문제를 찾고 정의하는 단계에서부터 문제의 솔루션을 찾아가는 과정을 온/오프라인 세미나, 컨퍼런스 등을 통해 진행하고 이를 세상파일 홈페이지에 공유하고 있다. 이런 과정 공유의 방식은 세상파일의 지향점을 말해준다. 사회문제를 해결하고 혁신하는 일은 어느 한 주체가 혼자서 할 수 있는 일이 아니라, 그 문제에 관해 관심을 두고 해결하고자 하는 의지가 있는 다양한 주체와 이해관계자들이 함께 힘을 모았을 때 가능하다는 점이다.

세상파일은 사회 혁신의 특징 중 상품과 서비스를 공동으로 생산 또는 해결해나가는 새로운 과정의 특징을 가지고 있다.

(2) 문제해결 방식과 결과에 초점

세상파일은 문제해결을 위해 얼마나 많은 자원을 투입했는가에 대해 말하기보다 문제해결을 위한 더 나은 방식(솔루션)과 문제해결 결과에 초점을 맞추고 있다.

보통의 기업사회공헌과 기업공익재단 사업의 경우 어떤 사업에 얼마의 자원을 투입했는지에 대한 즉, 투입자원(input)을 중요하게 생각하는 경우가 많고, 그 수준에서 사업을 지속하거나 종료하는 경우가 일반적이다. 그래서, ‘1백만 원의 장학금을 1천 명에게 주었습니다.’, ‘산간벽지 초등학교 50곳에 1만여 권의 책을 기증하였습니다’ 등의 투입자원의 양을 성과로 말한다.

반면, 세상파일은 투입자원의 양보다는 문제해결의 새로운 방식에 먼저 초점을 맞추고 있다. 기존의 문제해결 방식의 단점을 개선하고 새로운 기술과 아이디어를 제안받아 그것을 현장에서 실험하는 과정을 진행하고 있다. 이런 접근 방식은 사회문제 해결이 단순히 자원투입만으로 이루어지는 것이 아니라 적합한 해결방식을 찾아낼 때까

지 끊임없는 실험의 반복을 통해서만 이루어진다는 것을 알고 있어서 가능한 것이다.

투입자원의 양보다는 문제해결 방식과 그 실행 결과에 초점을 맞추고 있다는 것은 세상파일이 사회문제 해결, 사회 혁신에 더 적극적으로 뛰어들고 있다는 것이며 그 해결과 끝을 보겠다는 것을 의미한다. 기부와 같은 1차원적인 지원에서 끝나는 것이 아니라 소셜벤처, 사회적기업, 비영리단체와 함께 새로운 혁신적인 해결 방법을 고민하고 이를 실험하는 과정을 반복하며 이 과정을 함께 하자고 제안하며 손을 내밀고 있는 세상파일은 기존의 기업공익재단이 가지 않았던 길을 가고 있는 것이다.

< 연구자의 사례 선택 이유 >

이제 시작 단계인 세상파일을 사회혁신 성공사례로 소개할 수는 없는 일이다. 세상파일을 선택하고 소개하는 이유는 서로 다른 기업의 사회공헌 협력이라는 실험을 지속하고 있다는 점 때문이다. 기업 홍보를 위해 사회공헌을 한다는 일반적인 전제는 기업간의 사회공헌 협력을 막는 가장 중요한 장벽이다. 아무리 좋은 사회공헌 아이디어가 있어도 경쟁사가 먼저 하면 우리 회사는 하지 않는 경우가 다반사이다. 그런데 SK행복한재단은 서로 다른 기업들의 협력을 전제로 '행복얼라이언스'를 런칭했고 어느정도 성공을 거두었다. 그리고, 두 번째 협력 플랫폼인 세상파일을 또 런칭했다.

행복얼라이언스는 '행복도시락'이라는 사회적기업을 플랫폼으로하여 결식아동문제해결이라는 뚜렷한 목표를 두었다. 따라서, 플랫폼의 공익성, 개방성과 집중하는 사회문제의 당위성이 어느정도 확보되어 있다. 그런면에서 행복얼라언스에 SK 계열사가 아닌 타 기업이 참여하는 것을 설득하는데에는 일말의 용이성이 있다.

그런데, SK행복나눔재단의 세상파일의 경우 함께 해결하고자하는 사회문제에서부터 협력 플랫폼까지 행복얼라이언스와 다른 방식을 취하고 있다. 이런 방식이 과연 성공을 거둘지 궁금하다.

기업공익재단이 기업의 홍보를 위해서가 아니라 사회문제해결과 사회혁신의 공익성을 우선시 한다면 다른 기업재단들과 협력하지 않을 이유가 없다. 그러나 현실은 이상과 다르다. SK 행복나눔재단 세상파일의 실험을 잘 지켜보자는 뜻에서 사례를 선정하게 되었다.

제5장 결론 : 기업공익재단의 사회혁신 실행 방안 제언

본 연구의 목적은 국내외 기업공익재단의 사회혁신사례에 대한 탐색과 분석을 통해 국내 기업공익재단이 사회혁신을 목표로 하는 사업 기획 및 실행 방법을 세우는 일에 도움이 되고자 하는 데 있다.

본 연구의 목적에 따라 국내외 12개 기업공익재단의 사회혁신 사례에 대한 탐색과 분석을 진행하였다. 결론으로 먼저, 사업차원에서 적용 할 수 있는 아홉 가지 시사점을 제시한 후 재단 운영차원의 사회혁신 실행 방안 다섯 가지를 제언하고자 한다.

제1절 국내외 기업공익재단 사회혁신사례 시사점

1. 사회혁신의 출발점은 '용기와 갈망' 그리고 '필요'이다.

본 연구에 등장하는 사회혁신사례들의 공통점은 사회문제 해결을 바라는 갈망과 새로운 해결 방법을 찾고자 하는 필요로 만들어졌다는 것이다.

코카콜라재단이 해결하고자 하는 제3세계 여성 인권 문제와 수자원 오염 및 물 부족 문제는 20세기 중반 이후 계속 제기되어온 전 세계적인 문제이다. 마스터카드재단이 해결하고자 하는 아프리카 빈곤 문제 또한 1970년대 이후 선진국의 수많은 자선단체가 뛰어들고 있는 문제이다. 네이버해피빈이 해결하고자 하는 소규모 비영리단체의 열악한 재정문제와 개인 기부문화 확산 또한 1990년대 이후 줄곧 제기되어온 우리나라 사회혁신의 과제이다. 한국타이어나눔재단이 해결하고자 하는 시설 퇴소 자립 청소년, 위기청소년의 거주 불안 문제 또한 지난 수십 년간 제대로 된 해결 방법을 찾지 못하고 있는 사회문제이다. CJ도너스캠프가 해결하고자 하는 저소득 아동의 문화소외 문제 또한 나날이 심각해져 가고 있는 우리 사회의 빈부격차와 관련된 난제(難題)이다.

사회혁신의 시작은 이러한 난제들을 외면하지 않고 해결하고자 하는 용기와 갈망에서 시작된다. 사회문제 해결, 사회혁신에 대한 용기와 갈망은 기존의 해결 방법에 만족하거나 안주하지 않고 새로운 해결 방법을 찾고자 하는 간절한 필요로 이어지며 이것이

사회혁신의 출발점으로 작용하는 힘이 된다.

2. 문제와 답은 언제나 현장에 있다.

사회 난제에 대한 인지와 인식, 그리고 그것을 해결하겠다고 맞서는 용기와 갈망, 지금의 방법보다는 조금이라도 더 효과, 효율적인 방법을 찾고자 하는 필요가 사회혁신의 출발점이라면 그 출발점의 정확한 위치는 현장에서 찾아야 한다.

마스터카드재단은 정치적 불안, 반복되는 내전(內戰), 가뭄과 흉년 등으로 인해 점점 더 피폐해지는 사하라사막 이남 지역 아프리카 국가들의 문제를 해결하기 위해 현장 조사를 진행했다. 글로벌 구호단체들과 서구의 기업공익재단들이 이들 국가에 지난 수십 년간 매우 많은 양의 구호기금과 식량, 의약품 등을 지원하였지만 문제들 대부분은 해결되지 않았다. 마스터카드 재단의 현장 조사 결과는 문제해결을 위해서는 돈과 의약품이 아닌 문제를 해결하고자 하는 사람이 필요하다는 것이었다. 이 조사 결과에 따라 마스터카드재단은 현지에서 청년 리더를 양성하는 프로그램과 직업교육프로그램을 시작하였다. 미국의 기업공익재단과 서구의 전문교육 기관이 협력하는 혁신가 양성 프로그램과 직업교육 프로그램은 아프리카 현지에서 큰 반향을 일으키고 있다.

코카콜라재단의 5by20 프로젝트와 물 환원 프로젝트 또한 철저히 현장 중심이다. 제3세계 여성들을 대상으로 리더십과 직업교육을 통해 이들을 사업가로 양성하겠다는 아이디어는 현장의 사회적기업과 여성단체들로부터 제시되었다. 또한, 물 환원 프로젝트의 해결 방법 대부분도 현장에서 나온다. 물이 부족한 지역들은 대개 물 부족 문제를 해결하는 전통적인 방법이 있고 코카콜라재단은 지역 고유의 해결 방법에 첨단 기술을 더하거나 규모를 키워 문제해결의 지속성과 현장해결성을 강화하는 전략을 실행하고 있다.

IBM국제재단의 콜 포 코드 글로벌은 IT 엔지니어들과 현장에서 활동하는 사회혁신가들이 만날 수 있는 오픈 플랫폼을 제공함으로써 혁신을 촉발하고 있다. 현장의 혁신가들은 문제의 원인과 양상을 잘 알고 있고 문제해결을 위한 어느 정도의 추상적인 아이디어를 가지고 있기 때문에 IT 엔지니어들이 최신 IT 기술을 가지고 문제해결을 위한 구체적인 솔루션을 만드는 데 큰 역할을 하고 있다.

네이버 또한 자사의 핵심역량인 인터넷 포털사이트를 활용하여 어떤 사회공헌을 하면 좋을까에 대한 고민을 현장에 제시했고 비영리 단체들의 아이디어를 받아 해피빈을 완성했다.

인터파크는 실험실 과학자들의 목소리를 귀 기울여 듣고 그것을 사회공헌사업으로 만들고 카오스재단을 설립했다.

중부재단은 사회복지 현장을 찾아 어떤 사회복지사업을 하는 것이 좋겠느냐는 질문을 던졌고 돌아온 대답인 '사회복지사가 행복해야 대상자도 행복하다'라는 말을 받아들여 사회복지사지원사업을 시작했다.

CJ그룹도 아동·청소년을 위한 사회공헌사업을 하기 위해 아동·청소년이 있는 현장을 찾았고 지역아동센터라는 사업 대상과 프로그램 지원사업이라는 사업 아이템을 얻을 수 있었다.

한국타이어나눔재단도 시설 퇴소 자립 청소년과 위기청소년들의 어려움을 현장지원사업을 통해 직접 접했기 때문에 청년을 위한 사회주택사업을 주저없이 시작할 수 있었다.

현장에는 문제도 있지만 동시에 해결 방법도 있다. 사회혁신을 추구하는 기업공익재단이라면 문제가 있는 현장을 직접 찾아 현장에서 활동하는 활동가, 혁신가들의 목소리를 귀 기울여 들어야 한다는 '현장중심 사회혁신의 원칙'을 본 연구의 사례를 통해 다시 한 번 확인할 수 있었다.

3. 실험과 개선, 그리고 학습의 반복이 사회혁신을 지속하게 한다.

문제가 있는 현장에서 발견한 해결의 아이디어는 그 자체로 사회혁신의 실행 방법이 되는 것이 아니라 실험과 개선, 그리고 학습의 반복 과정을 거쳐 사회혁신을 지속하는 방법론으로 발전한다.

BMW재단은 사회문제 해결과 사회혁신을 위해서는 국제적인 리더십과 역량을 갖춘 청년 사회혁신가가 많이 필요하며 이들을 육성하고 지원하는 프로그램이 필요하다는 현장 사회혁신가들의 아이디어를 받아들여 2005년에 청년 사회혁신가 지원 프로그램

을 시작했다. 이후 15년 동안 독일을 중심으로 전 세계 102개 국가에서 다양한 형태와 방식의 청년혁신포럼을 조직하고 진행하였으며 이 과정에서 청년 혁신가를 키우기 위한 서로 다른 형태의 다양한 실험과 프로젝트를 진행하였다. 전 세계에서 진행된 각각의 실험과 프로젝트는 각 분야의 권위 있는 전문가들이 멘토로 활동하며 개선방안이 제시되었다. 이러한 실험과 평가, 개선의 학습 과정을 반복함으로써 BMW재단의 '책임 있는 리더 포럼'은 유럽연합(EU)에서 가장 혁신적인 청년 네트워크로 자리 잡을 수 있었고, 이 포럼에서 성장한 혁신가들에 의해 많은 사회혁신 프로젝트들이 의미 있는 성과를 내고 있다.

중부재단 또한 2005년 사회복지사 지원사업을 시작하여 지난 15년 동안 사회복지 현장에서 얻어진 다양한 아이디어와 프로그램을 실험하고 개선하고 성과를 평가하는 과정을 반복함으로써 현장 사회복지사들이 인정하는 사회혁신재단으로 자리매김할 수 있었다. 네이버 해피빈 또한 이제까지 존재하지 않았던 온라인 기부 플랫폼을 시작함으로써 처음부터 혁신의 아이콘으로 인정받았지만, 첫 번째 혁신에 안주하지 않고 지속적인 아이디어 도출과 실험, 개선을 통해 다양한 기부 프로그램을 개발하였고 사회혁신 펀딩, 사회적기업 인터넷 쇼핑몰, 온/오프라인 체험 플랫폼까지 확장하는 두 번째, 세 번째 혁신을 이어나가고 있다.

사회혁신가 제프 멀건은 끊임없는 개선이 혁신으로 이어지는 사례가 번쩍이는 아이디어로 이루어진 혁신보다 더 많을 뿐만 아니라 지속 가능한 혁신이 된다고 개선과 학습의 중요성을 강조했다.[199] 본 연구의 사례에서도 문제를 해결하기 위해서는 현장으로부터의 다양한 아이디어 도출, 실험, 실패, 개선, 학습의 반복이 계속되고 그것이 임계점[200] 에 이르렀을 때 비로소 문제해결의 실마리가 보이고 혁신의 단계로 나간다는 것이 확인되었다.

4. 관점과 접근의 다양성을 보장할때 사회혁신의 가능성이 높아진다.

사회혁신 프로세스는 단선 직선형이 아닌 다선 곡선형인 경우가 많으며 혁신에 대한 관점과 접근을 단순화할수록 혁신의 가능성은 낮아진다.[201] 즉, 사회혁신은 사회문제를 다양한 관점으로 바라보고 다양한 방법으로 접근할 때 그 가능성이 높아진다.

199) Mulgan, G. (2007)
200) Gladwell, M. (2006).
201) Choi, N., & Majumdar, S. (2015).

코카콜라재단의 5by20 프로젝트는 제3세계의 가난하고 배우지 못한 여성들이 동정과 자선의 대상이 아니라 사회혁신의 주체가 될 수 있다는 새로운 관점으로 접근하여 커다란 성과를 거두고 있다. 이제까지 빈곤 포르노(Poverty Pornography)[202]에 등장하는 아프리카의 여성은 앙상하게 뼈만 남은 아이에게 마른 젖을 무기력하게 물리고 있는 모습이었다. 서구의 자선단체들이 모금의 효과를 높이기 위해 1980년대부터 지금까지 아프리카의 아동과 여성을 이용하여 빈곤 포르노를 제작하고 이를 모금 활동에 사용함으로써 아프리카 여성은 무지하고 무기력하며 자립 능력이 없다는 사실과 전혀 다른 고정관념을 전 세계에 퍼뜨렸다.[203] 이 때문에 선진국의 많은 기업공익재단들은 아프리카 여성에 대해 동정과 자선의 대상으로만 생각했고 대부분의 지원은 1차원적인 식품, 의약품, 의류, 신발 등 물품 위주로 이루어졌다. 그러나 지난 30년 동안 반복된 1차원적 지원은 아프리카 여성 문제 대부분을 해결하지 못했다. 아프리카 여성들은 자신들이 동정과 자선의 대상으로 취급받는 것을 원하지 않으며 자신의 힘으로 사회·경제적 지위를 얻고자 하기 때문이다.[204]

코카콜라재단은 아프리카 여성에 대한 그릇된 고정관념을 바로잡는 데 앞장서고 있는 아프리카 여성발전기금[205]과 파트너십을 통해 아프리카 여성들을 대상으로 리더십과 비즈니스 교육을 진행하고 이들을 비즈니스 파트너로 삼았다. 그 결과 지난 30년간 글로벌 자선단체들이 하지 못했던 여성 인권향상 및 경제적 자립의 성과를 이어나가고 있다. 5by20 프로젝트는 아프리카를 시작으로 중남미와 동남아시아 제3세계 국가로 확장하고 있다.

네이버문화재단의 온스테이지 또한 기존 기업문화재단들이 가졌던 인디 음악에 대한 편견을 거부하고 인디 음악도 대중문화로서 충분한 가치가 있다는 새로운 관점을 가졌기 때문에 성공할 수 있었다.

본 연구의 사례들은 사회문제를 기존의 관점보다는 다른 관점으로 바라보고 해결에 대한 접근방법도 다양화함으로써 사회혁신을 이루어나가고 있는 공통점이 있다.

---

202) 빈곤 포르노 : 단순히 가난에 대한 것을 촬영하거나 실태를 고발한 것이 아니라 가난을 자극적으로 연출하고 가난한 사람의 모습을 소품처럼 사용하였을 때 이를 빈곤 포르노라고 부른다. 자극적인 편집으로 감정을 유도한다는 점에서 포르노와 비슷하다고 빈곤 포르노라는 이름이 붙었다. 동정심을 자극하는 게 후원을 끌어내기 좋으므로 일부 원조 단체나 방송에서 흔히 사용하는 방법이다. - 위키피디아 -

203) Jensen, T. (2014)

204) Bauer, G., Darkwah, A., & Patterson, D. (2017)

205) https://awdf.org/

5. 오픈 플랫폼이 사회혁신의 성과를 거두기 위해서는 실행을 위한 자원이 공급되어야 한다.

사회문제, 사회혁신에 관한 다양한 관점과 접근은 오픈 플랫폼이라는 무대 위에서 더욱 활발한 상호작용을 통해 가능성 있는 아이디어로 발전한다. 그러나 아이디어를 실행할 수 있는 자원이 충분히 공급되지 않는다면 오픈 플랫폼은 사회혁신의 성과로 이어지기보다는 공론이나 경연의 장으로만 기능하게 된다.

IBM국제재단의 콜 포 코드 글로벌은 세계 곳곳의 사회혁신가들과 IT 엔지니어들이 만나는 오픈 플랫폼이다. 사회혁신가들은 현장에서 경험한 사회문제와 이를 해결할 수 있는 아이디어를 제시하고 IT 엔지니어들은 최신 IT 기술을 활용하여 이를 구체화하고 현실화한다. IBM국제재단은 여기에 더하여 프로젝트 실행 자원을 공급한다. IT 엔지니어들이 마음껏 사용할 수 있도록 IBM사의 최신 기술과 프로그램을 오픈 소스로 제공하고 고가의 장비도 사용할 수 있도록 한다. 또한 아이디어의 가능성이 검증되면 실제 프로젝트를 실행할 수 있는 충분한 재원도 지원하고 있다.

BMW재단의 책임 있는 리더 포럼 또한 청년사회혁신가를 위한 글로벌 오픈 플랫폼이다. 사회문제 해결에 대한 아이디어를 가진 청년들이 포럼에 참여하여 자신의 문제인식과 해결 방법을 포럼에 공개하면 관련 전문가와 학자가 멘토가 되고 다른 청년들이 아이디어를 더하고 또 다른 아이디어와 접목하여 실행 프로젝트를 만든다. BMW재단은 이렇게 만들어진 실행 프로젝트를 지원하여 실제 성과로 이어질 수 있도록 돕고 있다.

기업과 기업공익재단이 사회혁신을 위해 마련한 많은 플랫폼이 온/오프라인에 존재하고 있지만, 그곳에서 형성된 아이디어가 실제 현실에 적용되어 사회혁신의 성과로 이어지는 경우는 많지 않다. 왜냐하면 플랫폼을 제공하는 것에만 의미를 두고 플랫폼에서 나온 아이디어를 실행에 옮길 수 있는 자원은 공급하지 않거나 공급한다고 해도 소액의 일회성 상금에 그치는 경우가 대부분이기 때문이다. 실제 성과를 이루려면 상금이 아닌 실행할 수 있는 자원을 지속적으로 공급해야 한다.

6. 한 마리 토끼에 집중할 때 사회혁신의 가능성은 높아진다.

사회문제와 사회혁신에 대한 다양한 관점과 접근이 유용하고 이를 더욱 다양화하는

오픈 플랫폼이 혁신의 가능성을 높이기는 하지만 목표가 여럿이 되면 오히려 역효과를 나타낼 수 있다. 관점과 접근의 다양성은 존중하지만 해결해야 하는 사회문제와 사회혁신의 목표, 타겟은 가능한 좁히는 것이 혁신의 가능성을 높인다.

코카콜라의 물 환원 프로젝트는 부족한 수자원을 회복하고 회복한 수자원을 지역사회에 제대로 공급한다는 하나의 목표에 집중하고 있다. 이를 위해 프로젝트가 진행되는 지역의 특성과 기존 인프라의 유무, 프로젝트의 지속성을 위한 지역사회의 자발적 참여 등을 고려하여 다양한 기술과 방법, 네트워크를 활용한다. 5by20 프로젝트 또한 여성 기업가 양성이라는 하나의 목표 아래 국가별, 지역별 특성에 따라 적합한 프로그램을 개발하고 실행한다.

마스터카드재단의 아프리카 청년 일자리 프로젝트도 아프리카 청년들의 직업을 통한 자립이라는 하나의 목표를 두고 해당 국가에 적합한 교육 프로그램을 다양하게 진행하고 있다. IBM국제재단의 콜 포 코드 글로벌 또한 매년 3~4개의 상호 관련된 해결과제를 제시하여 선택과 집중의 효과를 거두고 있다. BMW재단의 책임 있는 리더 포럼도 매년 사회혁신의 주제를 선정하여 이에 집중하고 있다.

네이버 해피빈은 비영리단체 예산 부족 문제해결, 카오스재단은 기초과학의 대중화, 중부재단은 사회복지사, 아산나눔재단은 사회혁신가, CJ도너스캠프는 지역아동센터와 프로그램 지원에 각각 초점을 맞추고 자원을 집중함으로써 성과를 거두고 있다.

사회문제해결이나 사회혁신에 목적을 두기보다는 홍보나 평판을 위해 사회공헌을 하는 기업이나 기업공익재단들은 다양한 분야의 다양한 사업을 조금씩 함으로써 홍보 콘텐츠의 양을 늘리는 사회공헌 전략을 실행할 수 있다. 그러나 백화점식 사회공헌은 문제해결이나 사회혁신의 성과를 거두기 어렵다. 본 연구의 사례를 통해 알 수 있는 사실은 기업공익재단이 백화점보다는 맛집이 되려고 할 때 사회혁신과 더 가까워질 수 있다는 것이다.

7. 실행 파트너의 역량강화는 혁신의 완성도를 높인다.

거의 모든 기업공익재단은 사회문제를 해결하는 현장 활동 단체들과 파트너십을 통해 일한다. 그런데 어떤 파트너십에서는 사회혁신의 성과가 일어나고 어떤 파트너십에서는 그런 혁신이나 문제해결이 나타나지 않는다 그 이유는 무엇일까?

기업과 비영리단체의 파트너십을 연구하는 세이타니디(Seitanidi, M. M) 영국 켄트대학 교수는 기업과 비영리단체의 파트너십을 통해 사회혁신의 성과를 이루기 위해서는 기업이 비영리단체의 전문성과 독립성을 인정해주는 폭을 넓히고 파트너 단체의 역량을 강화해주는 일이 동시에 진행되어야 한다고 설명하며 기업이 비즈니스에서 협력업체를 상대하듯이 비영리단체를 기능적으로만 사용하면 제한된 성과가 도출될 뿐 그 이상을 기대하기는 어렵다고 했다.[206]

코카콜라재단은 5by20 프로젝트를 실행하며 제3세계에서 활동하는 다양한 국제단체, 지역단체들과 협력하고 있다. 코카콜라재단은 5by20 프로젝트의 성공을 위해서는 파트너십단체의 역량 또한 프로젝트를 수행하는 동안 성장해야 한다고 생각하고 있다. 그래서, 5by20 프로젝트를 수행하는 파트너십단체의 역량강화와 조직성장을 위한 지원 또한 동시에 하고 있다. 특히, 제3세계 국가 현지에서 결성되고 운영되는 지역단체는 매우 열악한 상황인데 이 단체들이 조직적으로 성장하고 프로젝트 수행역량이 강화되어야 5by20 프로젝트 또한 성과를 거둘 수 있으므로 조직역량 강화를 위한 지원과 활동가 역량강화를 위한 프로그램 지원을 함께 실행하고 있다.

마스터카드재단 또한 아프리카 청년들을 위한 직업교육 프로그램의 성공적인 운영을 위해 아프리카 현지의 직업교육/훈련 비영리단체, 교육기관들과 파트너십을 맺고 있으며 파트너십단체와 기관들이 현지 청년들에게 가장 적합한 교육/훈련 프로그램을 개발하고 실행할 수 있도록 재량권을 주는 동시에 단체의 역량강화를 위한 재정적 지원 또한 함께하고 있다.

한국타이어나눔재단의 청년사회주택기금사업 또한 청년들에게 안정적인 주거환경을 제공하는 것뿐만 아니라 주택사업영역에서 활동하는 사회적경제 조직의 역량을 키워주는 사업을 병행하고 있다.

8. 비용의 효율성을 우선하면 사회혁신은 일어나지 않을 수도 있다.

끓는 물이 필요하면 물의 온도를 100℃까지 올릴 수 있는 열원을 공급해야 한다. 물을 끓이겠다는 목표를 세웠는데 열원이 충분하지 않으면 물의 양을 열원에 양에 맞추어야 한다.

206) Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009).

기업과 기업공익재단들은 사회공헌사업을 하면서 원대한 목표를 제시한다. 그러나 그 원대한 목표를 실행하기 위한 충분한 자원을 공급하는 경우는 드물다. 이 때문에 부족한 자원으로 원대한 목표를 실행해야 하는 실무자들은 숲을 가꾸는데 분무기로 물을 뿌리고 있는 경우가 많다.

아산나눔재단은 숲에 목표를 두기보다는 나무 한 그루 한 그루에 초점을 맞추고 있다. 숲을 한꺼번에 키우겠다는 욕심을 내려놓고 튼실한 나무 한 그루, 한 그루가 모이면 숲을 이룰 것이라는 장기적 관점의 접근을 하고 있다. 한 해에 사회혁신가 30명에게 7개월의 시간과 큰 비용을 투입하는 전략은 다른 기업재단들이 보기에는 비용효율성이 매우 떨어지는 일일 수 있다. 그 시간과 자원으로 500명, 1,000명에게 일회성 특강을 제공할 수 있는데 말이다.

네이버문화재단의 온스테이지 2.0 공연 영상은 어지간한 메이저 방송국이 제작한 콘텐츠보다 훨씬 퀄러티가 좋다. 인디 음악을 하는 음악가들이 그런 최고 품질의 콘텐츠를 스스로 제작할 수 있는 자원과 역량을 가진 경우는 거의 없다. 기존의 기업재단은 이렇게 이의(異意)를 제기할 수 있다. 온스테이지 2.0 온라인 콘텐츠 하나를 만들 수 있는 자원이면 인디 음악가 5명을 위한 버스킹 공연을 지원 할 수 있는데 왜 그렇게 하냐고 말이다.

하지만, 아산나눔재단이 지난 10년 동안 소수의 교육생에게 집중했기 때문에 졸업생 중에 의미 있는 사회혁신의 성과를 거두는 사회혁신가가 탄생했고 온스테이지 2.0이 최고의 퀄러티를 고집했기 때문에 인디 음악가의 전설적인 공연이 온라인 플랫폼에 공개되고 기록될 수 있는 것이다.

9. 사람이 사회혁신을 이룬다.

코카콜라의 5by20, 마스터카트재단의 아프리카 청년 직업교육 프로그램, IBM국제재단의 콜 포 코드, BMW재단의 책임 있는 리더 포럼, 중부재단의 사회복지사지원, 아산나눔재단의 프론티어 아카데미의 공통점은 사회혁신가인 '사람'을 성장시키는 일들이다.

사회혁신은 어떤 뛰어난 한 사람에 의해 완성되는 경우는 거의 없지만, 대부분의 사회혁신이 한 사람의 촉발가에 의해 시작되는 경우는 많다.[207] 사회혁신을 촉발하는

한 사람은 저절로 생겨나는 것이 아니라 그 한 사람을 성장시키는 사회혁신 생태계가 존재하기 때문에 생겨난다. 사회혁신생태계는 사회문제의 심각성을 인지하고 그것을 해결하기 위한 갈망이 있는 사람과 조직이 모여 있는 곳이며 그 갈망을 실질적인 해결책으로 만들어내는 자원이 공급되는 곳이기도 하다.[208)]

본 연구의 사례에 등장하는 기업공익재단들은 사회문제에 맞서는 용기와 갈망 그리고 지금보다 더 나은 새로운 해결 방법을 찾기 위해 끊임없는 노력하는 곳들이다. 즉, 하나하나의 기업공익재단들이 사회혁신의 작은 생태계를 이루고 있으며 이곳을 통해 사회혁신가들이 성장하고 있다. 기업공익재단의 사회적 역할을 사회문제 해결, 사회혁신이 두고 그 역할에 초점을 맞추는 재단들은 '한 사람'의 중요성을 잘 알고 있으며 그 한 사람의 혁신가를 키우기 위해 많은 자원을 지속해서 투입하고 있는 것을 본 연구의 사례를 통해 알 수 있었다.

제2절 기업공익재단 사회혁신 실행방안 제언

1. 기업공익재단 스스로 사회적 책임과 역할에 대한 재정립이 필요하다.

우리나라에서 기업공익재단은 사회문제 해결이나 사회혁신의 주체로서 제대로된 인정을 받지 못하고 있다. 산업화가 시작되고 재벌 대기업이 등장한 1960년대 이후 기업공익재단은 우리나라 사회복지, 의료, 교육, 문화와 예술 발전을 위한 많은 역할을 해왔음에도 불구하고 최근까지 기업가의 불법적 재산은닉, 비자금 조성, 편법승계, 정경유착에 악용되는 사례를 반복함으로써 사회적 신뢰를 잃었다. 잃어버린 신뢰를 빠른 시간안에 찾기는 쉽지 않을 것이다.[209)]

기업사회공헌관점에서도 기업공익재단은 기업사회공헌의 들러리가 되거나 기업의 하위조직으로 기능하는 경우가 종종 있다. 이렇게 되면 기업공익재단이 사회문제 해결이나 사회혁신에 초점을 맞추기보다는 기업의 이해관계 문제나 갈등을 해결하는 전략적 사회공헌사업을 수행하게 될 가능성이 크다. 물론 이것이 문제가 되는 것은 아니다. 기업공익재단을 설립한 목적 자체가 전략적 사회공헌을 수행하기 위한 것일 수도 있고 이런 기업사회공헌 전략을 우수하게 평가하는 시각도 존재한다. 다만, 기업공익

207) McGowan, K., & Westley, F. (2015).
208) Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.). (2011).
209) 한국일보. 2018.07.01. 공익법인 통한 경영권 승계 등 편법 행위 철저한 차단을….

재단의 설립목적 자체가 사회문제 해결과 사회혁신에 있다면 기업사회공헌의 보조자 역할을 통해서는 그 목적을 달성하기 어렵다.[210]

기업공익재단이 사회문제 해결과 사회혁신에 더욱 집중하기 위해서는 모기업의 기업사회공헌과 어느 정도 거리를 두거나 아니면 모기업의 비즈니스 가치사슬에서 지속해서 발생하는 사회·환경 문제를 끝까지 해결할 수 있도록 모기업의 안정적인 지원과 함께 사업의 독립성과 지속성이 보장되어야 한다.

우리 사회에서 기업공익재단이 사회적 신뢰를 얻고 사회문제 해결과 사회혁신의 주체로 인정받기 위해서는 생각보다 오랜 시간이 걸릴 수 있다. 그럼에도 불구하고 공익을 위한 진정성있는 재단으로 인정받기 원한다면 기업공익재단 스스로가 자신의 사회적 책임과 역할에 대한 성찰과 재정립의 과정을 거쳐야 할 것이다.

2. 기업과 기업공익재단의 협력관계를 고려한 전략적 방향설정과 사업수행이 필요하다.

기업공익재단이 사회문제 해결과 사회혁신의 성과를 제대로 거두기 위해서는 모기업과의 협력관계에 따라 재단운영의 방향설정과 사업수행을 전략적으로 할 필요가 있다.

1차 연구에서 기업과 기업공익재단의 협력관계에 따른 효과적인 사회가치창출 방안을 세 가지 모델(1. 세 바퀴 자전거, 2. 식판, 3. 실험실, 탐사선)로 제시하였다. 2차 연구에서 살펴본 사례들을 그 세 가지 모델에 적용해 볼 수 있다.

코카콜라재단의 경우 세 바퀴 자전거 모델에 해당한다. 코카콜라재단의 사례는 기업의 지속가능경영이라는 하나의 목표를 향해 기업은 비즈니스 가치사슬에서 사회·환경적 가치를 높이고 기업공익재단은 사회공헌사업을 통해 이해관계자와의 사회·환경적 갈등을 해소하는 세 바퀴 자전거 모델의 전형을 보여주고 있다.

IBM국제재단의 사례는 기업사회공헌조직과 기업재단이 일체형으로 존재할 때 지향할 수 있는 식판 모델을 적용할 수 있다. IBM국제재단은 콜 포 코드 글로벌 플랫폼을 운영하고 1년에 한 번 열리는 메인 이벤트에서 선정된 사회혁신 프로젝트들이 혁신의

210) Westhues, M., & Einwiller, S. (2006).

성과를 거둘 수 있도록 지원하는 역할을 하고 있다. 즉, 기업의 대표 사회공헌사업을 수행하고 있다. 또한, IBM국제재단은 IBM사의 비즈니스와는 직접적인 상관이 없는 미국 공립학교 과학 교사 역량강화 프로그램도 지원하고 있다. IBM국제재단은 재단사업의 포트폴리오를 기업의 사회공헌사업수행과 독립사업 수행이라는 병행구조로 구성하고 있는 것이다.

마스터카드재단의 아프리카 청년 직업 교육사업은 실험실 또는 탐사선 모델에 해당한다. 마스터카드재단의 주요 사업 현장인 사하라사막 이남 지역의 아프리카 국가는 아직 마스터카드의 본격적인 비즈니스 시장이 아니다. 그런데도 마스터카드재단은 해당 지역의 비즈니스를 활성화하기 위한 청년 직업 교육사업과 청년 사회 혁신가 양성사업을 진행하고 있다. 마스터 카드는 마스터카드재단을 통해 아프리카의 미래 성장 가능성을 확인하고 있는 중이다.

세 바퀴 자전거, 식판, 실험실과 탐사선 모델에 해당하지 않는 사례도 있다. BMW재단의 책임 있는 리더 포럼은 BMW 기업의 비즈니스와 상관없는 주제들을 매년 해결과제로 제시하고 이에 관한 토론과 혁신 프로젝트를 공모하여 지원하고 있다. BMW재단은 BMW의 지원으로 운영되고 있지만, 비즈니스와는 상관없는 독립적인 사업을 추진하고 있다.

국내 사례의 경우 네이버의 해피빈, 온스테이지 2.0은 시작 초기 단계에는 기업의 핵심역량을 활용하여 새로운 가능성을 실험하는 실험실, 탐사선 모델을 지향하였다면 사업 안정화 이후에는 비즈니스와 상관없는 재단 독립형 사업으로 발전했다. 인터파크 카오스재단은 기업의 비즈니스와 상관없이 창업주의 사회적 미션에 의해 설립, 운영되고 있으며, 한국타이어나눔재단의 청년사회주택기금도 모기업의 비즈니스와 상관없는 독립적인 사업이다. 아산나눔재단의 프론티어 아카데미는 모기업 창업주의 기업가 정신을 확산하는 것에 그 목적이 있지만, 비즈니스와 직접적인 관련은 없다. CJ나눔재단의 도너스캠프는 식품 비즈니스의 주요 고객이자 이해관계자인 아동·청소년을 대상으로 하고 있기는 하지만 비즈니스와 직접적인 관계가 있다고 보기는 어렵다. 중부재단의 사회복지사지원사업도 JB주식회사의 비즈니스와는 상관없는 재단의 독자적인 사업이다.

이와같이 국내 사례에서는 기업과 재단의 협력관계에 상관없는 재단만의 독립적인 사업이 사회혁신의 사례로 주로 제시되었다. 그 이유는 무엇일까? 앞서 언급한 것처럼

국내 기업의 사회공헌이 기업의 비즈니스와 관련된 이해관계 문제를 해소하는 목적으로 활용되는 경우가 많아서 공익을 우선시한 사회문제해결이나 사회혁신에 초점을 맞추기가 어렵다고 할 수 있다. 따라서 사회문제 해결이나 사회혁신에 초점을 두고 싶은 기업공익재단이라면 제시된 사례별로 기업과 기업공익재단의 협력관계의 특징을 이해하고 각 재단의 상황을 고려한 전략적 방향설정과 사업수행이 필요하다고 할 수 있다.

3. 기업공익재단의 자체 역량강화가 필요하다.

본 연구의 국외 사례의 경우, 네 개의 기업공익재단 모두가 각 산업 분야에서 가장 큰 규모의 모기업을 기반으로 한 재단들이다. 즉, 최고, 최대의 자원과 네트워크를 확보한 기업공익재단들인 셈이다. 따라서, 국외 사례의 시사점을 국내 기업공익재단에 바로 적용하는 것은 어렵다고 할 수 있다. 그럼에도 불구하고 국외 사례들로부터 얻을 수 있는 교훈은 기업공익재단이 사회문제 해결과 사회혁신을 목표로 한다면 재단의 자체 역량을 최대한 강화해야 한다는 점이다. 본 연구의 사례에 등장하는 국외 기업재단들은 안정적인 조직을 구성하고 전문인력을 확보하는 등 안정성과 전문성을 균형적으로 갖추고 있다.

국내 사례의 경우도 마찬가지다. 꾸준한 사회혁신의 성과를 거두고 있는 재단들을 보면 안정적인 재단 운영이 필수임을 알 수 있다. 이는 기업과 재단의 협력관계와 상관없이 재단 조직운영과 역량강화에 충분한 자원을 투입하는 재단이 내부 운영에 신경쓰지 않고 사회문제 해결과 사회혁신에 집중할 수 있음을 보여준다.

기업공익재단의 자체 역량이 빈약하면 모기업이나 외부 역량에 의존할 수밖에 없고 이렇게 되면 사업의 혁신성이나 지속성이 떨어질 수밖에 없다. 국내 다수의 기업공익재단들이 자체 인력이나 전문성을 확보하지 않은 채 기업사회공헌의 예산집행 창구기능만 하는 경우를 종종 볼 수 있다. 이런 재단들은 사회문제 해결이나 사회혁신과 거리가 멀 수밖에 없다.

기업공익재단이 사회문제 해결과 사회혁신의 성과를 거두기를 바란다면 재단 자체의 역량과 전문성을 강화해야만 한다.

4. 기업공익재단 간의 공식적이고 다각적이며 적극적인 협력과 연대가 필요하다.

기업공익재단이 사회문제 해결과 사회혁신을 추구한다면 자체 역량강화는 상식적인 일이지만 이 상식을 실천하는 일이 쉽지 않다. 극소수의 대형 그룹사가 설립한 몇몇 재단을 제외하고는 국내 기업공익재단 대부분이 재단 역량강화에 사용할 수 있을 만큼 기본자산 수익이 충분하지 않다. 또한, 모기업의 후원금 또한 매년 사업비를 충당하기에도 부족한 경우가 대부분이기 때문에 인력 충원이나 전문성 강화는 공염불로 들릴 수밖에 없다.

자체 역량을 키울 여력이 충분하지 않아 사회문제 해결과 사회혁신의 목표를 개별 재단이 달성하기 어렵다면 기업공익재단 간의 네트워크를 구축하고 협력하는 방법을 대안으로 제시할 수 있다.

SK행복나눔재단이 현재 실험하고 있는 세상파일은 사업 아이템을 미리 정하고 그 아이템에 관심 있는 기업이나 기업재단이 재원을 더하는 방법을 제시하고 있다. 네이버 해피빈도 기부 플랫폼을 운영하면서 다른 기업이나 기업재단이 관심 있는 사업에 매칭 기부하는 더블 기부 프로그램을 운영하고 있다. 이처럼 이미 정해진 사업 아이템에 재원을 더하는 1차원적인 방식의 협력도 가능하겠지만, 더욱 본격적인 사회문제 해결과 사회혁신을 위해서는 개별 사업 차원을 넘어 재단 단위의 네트워크와 협력이 필요하다고 본다.

우리나라에는 아직 기업공익재단들의 공식 협력체가 없다. 기업공익재단 설립 역사가 거의 100년에 다다랐고 천육백여 개가 넘는 기업공익재단이 운영되고 있지만, 교류와 협력을 위한 공식적인 장은 없다. 단지, 개인적인 친분이 있는 재단 실무자들의 비공식적인 교류만 있을 뿐이다.

우리나라 기업공익재단들이 우리 사회의 복잡다단한 문제를 진정성 있게 해결하고자 하고 사회혁신의 주체로 인정받기를 원한다면 기업공익재단들의 공식적 협력은 지극히 당연한 일이다. 개별 재단의 힘만으로는 사회문제 해결이나 사회혁신은 불가능하기 때문이다. 따라서, 기업공익재단들이 모기업의 이익이나 유익만을 위해 존재한다면 협력이 어렵겠지만 공익을 위한다면 협력하지 않을 이유가 없다.

5. 더 큰 사회혁신을 추구해야 한다.

본 연구에서 제시한 우리나라 기업공익재단의 사회혁신사례를 보면 선택과 집중 측면에서는 매우 좋은 사례라고 할 수 있으나, 사회문제 전체를 놓고 보면 기업공익재단의 문제 해결과 사회혁신의 범위가 매우 좁은 것을 알 수 있다. 이것은 개별 재단의 자원과 역량이 더욱 큰 범위의 사회문제 해결이나 사회혁신을 추구하기에는 부족하기 때문이라고 말할 수 있다.

안타깝지만. 우리나라 기업공익재단 중에 전 인류적 관점을 가지고 사회혁신의 큰 그림을 제시하고 있는 곳을 찾아보기 어렵다. 기후변화, 환경오염, 생태계 파괴, 빈부격차 심화, 인구노령화, 출산율 감소, 일자리 감소, 신종 전염병 확산 등 전 인류가 처한 심각한 사회·환경 문제에 대해 거시적 관점의 접근과 장기적 해결 방안을 고민하는 국내 기업공익재단의 모습을 접하지 못했다.

우리나라 기업공익재단들이 사회문제 해결과 사회혁신을 추구한다면 우리나라라는 지역적 범위와 우리의 사회문제라는 직접적 이해관계의 범위를 넘어설 필요가 있다. 모기업은 글로벌 시장에서 리더 역할을 하고 있는데 기업공익재단은 우리나라 안에서 우리 사회의 문제에만 집중하고 있다면 그것도 올바른 방향이라고 할 수 없다. 물론, 현행법상 국내 기업공익재단이 해외 사업을 직접 실행하기가 쉽지 않을 수 있지만, 글로벌 파트너십을 활용하거나 사회혁신의 대상 주제를 현재보다 조금 더 넓은 범위의 문제를 다루었으면 하는 바람이 있다. 특히, UN SDGs를보다 적극적으로 재단 사업에 반영해주었으면 한다.

기업공익재단이 지금보다 더 넓은 범위의 사회문제에 관심을 두고 더 큰 사회혁신의 꿈을 꾸기 위해서는 기업공익재단 간의 공식적인 협력을 다시 한번 강조할 수밖에 없다.

제3절 연구의 한계 및 향후 연구과제

본 연구의 첫 번째 한계는 제시한 사례의 사회혁신 적합성 여부이다. 사회혁신에 관한 다양한 선행연구와 관련 전문가들의 의견을 수렴하였지만, 과연 제시된 사례가 사회혁신사례로서 적합한 사례인가에 대해서는 이견이 존재할 수 있다. 다만, 제시된 사례들이 사회혁신의 여러 가지 특성 중 일부를 포함하고 있고, 사회문제에 대한 접근이나 해결 방식이 기존과의 다른 새로운 것을 추구하고 있는 부분을 고려하였다. 당

연히 본 연구에서 제시한 사례들이 사회혁신을 완성한 것은 아니다. 사회문제는 인류가 지구에 존재하는 한 사라지지 않으며 사회혁신도 시간이 지나면 구습(舊習)이 될 수 있으므로 개선과 혁신의 끊임없는 반복이 필수적이다.

두 번째 한계는 조사 방법의 한계이다. 본 연구의 사례에 등장하는 사회문제 해결과 사회혁신의 현장에 찾아가 혁신가, 대상자, 참여자, 협력가 등을 직접 만나고 객관적으로 확인 가능한 사실적 성과를 중심으로 사례연구를 진행하는 것이 가장 좋은 조사 방법이지만 본 연구는 현장 중심 연구를 진행하지 못했다. 본 연구는 선행연구, 외부에 공개된 자료, 각 재단의 보고서, 직/간접 인터뷰 등 2차 자료에 의존한 간접연구였다. 이점이 본 연구의 중요한 한계점이다.

세 번째 한계는 본 연구가 사업 사례만을 탐색하고 분석했다는 점이다. 기업공익재단이 사회문제 해결이나 사회혁신의 성과를 달성하기 위해서는 사업도 중요하지만, 기업공익재단의 비전과 미션, 의사결정 구조, 실행조직, 인적/물적 역량, 운영방식, 외부 네트워크 등 재단의 거버넌스와 운영에 대한 부분도 사업만큼이나 중요한데 그 부분을 본 연구에서는 탐색하지 못했다.

이와 같은 본 연구의 한계를 극복하고 더 나은 후속 연구를 한다면 다음과 같은 연구과제를 제시할 수 있다.

첫째, 기업공익재단이 사회혁신에서 차지하는 역할과 위치에 관한 연구가 필요하다. 기업재단을 포함한 공익재단이 사회혁신에 차지하는 역할과 위치한 관한 연구는 국외에서 다양하게 진행되었지만, 기업공익재단만을 대상으로 한 연구는 찾아볼 수 없었다. 따라서 기업공익재단의 특성을 충분히 고려한 추가 연구가 필요하다.

둘째, 사회혁신의 성과를 거두는 기업공익재단의 특성에 관한 연구이다. 어떤 요소가 기업공익재단의 사회혁신 성과를 촉진하는지에 관한 연구가 필요하다. 이 연구도 일반적인 공익재단에 관해서는 진행되었지만, 기업공익재단을 구별해서 진행한 연구는 찾아볼 수 없었다. 기업공익재단과 그렇지 않은 공익재단과는 상당한 차이가 있다. 이 부분에 대한 차별점을 찾는 연구가 필요하다.

셋째, 기업공익재단의 네트워크와 협력방안에 관한 연구가 필요하다. 개별 기업공익재단들이 사회문제 해결과 사회혁신을 완성할 만큼 자원과 역량을 충분히 가지고 있지

못하다면 협력하는 것이 당연한 이치인데, 그러지 못하고 있는 상황에 대한 분석과 그 상황을 극복하고 기업공익재단 간의 공식적인 네트워크를 구축하고 협력하는 방안에 관한 연구가 필요하다.

기업공익재단은 사회문제 해결과 사회혁신을 위해 매우 중요하고 소중한 자원이다. 이 자원이 허투루 사용되지 않기 위해선 지속적인 관찰과 연구, 대안 제시가 필요하다. 본 연구가 그런 역할을 하기 바란다.

<참고문헌>

강민정. (2017, October). 사회혁신 생태계의 현황과 발전 방안. In Proceedings of Conference on Business Venturing (Vol. 2017, pp. 127-131).

국회입법조사처, (2019), 지역아동센터 지원사업의 현황과 과제

김상민, & 이소영. (2018). [연구보고서 2018-12]: 사회혁신을 위한 참여적 지역 거버넌스 체계 구축방안. 한국지방행정연구원 기본연구과제, 2018, 1-279.

김은지. (2018). '사회혁신', 변화를 '제작'하는 사회운동의 등장: 희망제작소와 서울혁신파크를 중심으로. 문화와 사회, 26(2), 379-429.

노연희. (2010). 직원의 기부 및 자원봉사참여, 기업사회공헌에 대한 태도, 그리고 조직몰입간의 관계연구: 기업 사회공헌활동에의 직원참여는 어떤 성과를 이끌어내는가?. 한국사회복지학, 62(4), 349-376.

송위진. (2016). 혁신연구와 '사회혁신론'. 동향과 이슈, (27), 1-29.

양용희. (2011). 사회적기업 육성을 위한 민간기금 조성과 금융지원 활성화방안. 사회적기업연구, 4(1), 3-25.

유승권, & 박병진. (2016). 국내외 식품기업의 핵심역량을 활용한 전략적 CSR 사례 비교연구. 기업경영연구 (구 동림경영연구), 68, 75-104.

이세형. (2018). 기업 임직원 봉사활동 활성화 경험에 관한 질적연구. GRI 연구논총, 20(2), 237-259.

이승철, & 조문영. (2018). 한국 '사회혁신'의 지형도. 경제와사회, 120, 268-312.

이은희, & 김경호. (2008). 사회복지사의 소진에 영향을 미치는 요인에 관한 연구. 사회연구, 167-193.

정서화. (2017). 사회혁신의 이론적 고찰: 개념의 유형화와 함의. 기술혁신학회지, 20(4), 888-914.

조상미. (1996). 기업 임직원의 자원봉사태도에 영향을 미치는 제 요인에 관한 연구.

제프 멀건. (2011). 사회혁신이란 무엇이며, 왜 필요하며, 어떻게 추진하는가. 김영수 옮김. 시대의 창.

Anheier, H. K., & Toepler, S. (Eds.). (1999). Private funds, public purpose: Philanthropic foundations in international perspective. Springer Science & Business Media.

Anheier, H. K. (2006). Nonprofit organizations: an introduction. Routledge.

Banks, H. (2016). The business of peace: Coca-Cola's contribution to stability, growth, and optimism. Business Horizons, 59(5), 455-461.

Bauer, G., Darkwah, A., & Patterson, D. (2017). Women and post-Independence African politics. In Oxford Research Encyclopedia of African History.

BCCCC. (2014). Corporate foundations. A global perspective. Boston: BCCCC.

Bethmann, S. (2019). Foundations and social innovations (No. 16). CEPS Working Paper Series.

Bethmann, S., & von Schnurbein, G. (2020). Strategic in What Sense? Corporate Foundation Models in Terms of Their Institutional Independence and Closeness to Core Business. In Handbook on Corporate Foundation (pp. 39-61). Springer, Cham.

Boelman, V., Kwan, A., Lauritzen, J. R., Millard, J., & Schon, R. (2015). Growing social innovation, A guide for policy makers (FP7-project No.

TEPSIE (290771)). Brussels. Erişim Tarihi, 10, 2016.

Burnett, M., & Welford, R. (2007). Case study: Coca-Cola and water in India: episode 2. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 14(5), 298-304.

Carroll, A. B. (2008). A history of corporate social responsibility: Concepts and practices. The Oxford handbook of corporate social responsibility, 19-46.

Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). Defining social innovation. A deliverable of the project:"The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe"(TEPSIE), European Commission-7th Framework Programme, Brussels: European Commission, DG Research, 22.

Choi, N., & Majumdar, S. (2015). Social innovation: Towards a conceptualisation. In Technology and innovation for social change (pp. 7-34). Springer, New Delhi.

Coing, H. (1981). Remarks on the history of foundations and their role in the promotion of learning. Minerva, 19(2), 271-281.

Dowie, M. (2002). American foundations: An investigative history. MIT Press.

Drayton, B. (2005). Everyone a changemaker. Peer Review, 7(3), 8-11.

Gladwell, M. (2006). The tipping point: How little things can make a big difference. Little, Brown.

Graham, L., & De Lannoy, A. (2016). Youth unemployment: What can we do in the short run. Retrieved February, 3(p), 2017.

Greene, P. G., & Perkins, S. (2016). Unleashing the Potential of Women Entrepreneurs.

Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N., ... & Wittmayer, J. M. (2016). A framework for transformative social innovation. TRANSIT working paper, 5, 2-1.

Hajdu, F., Ansell, N., Robson, E., & Van Blerk, L. (2013). Rural young people's opportunities for employment and entrepreneurship in globalised southern Africa: the limitations of targeting policies. International Development Planning Review, 35(2), 155-175.

HEITMANN, K., & ROZA, L. (2020). Corporate Social Investor.

Jaskyte, K., Amato, O., & Sperber, R. (2018). Foundations and innovation in the nonprofit sector. Nonprofit Management and Leadership, 29(1), 47-64.
Jordan, W. K. (2016). Philanthropy in England. Routledge.

Jensen, T. (2014). Welfare commonsense, poverty porn and doxosophy. Sociological Research Online, 19(3), 277-283.

Kania, J., KraMer, M., & Russell, P. (2014). Strategic philanthropy for a complex world. Stanford Social Innovation Review, 12(3), 26-33.

Karoline Heitmann, Lonneke Roza, Priscilla Boiardi & Steven Serneels. (2020). The Rise of the Corporate Social Investor. SSIR. Summer 2020.

Kasper, G., Marcoux, J., & Ausinheiler, J. (2014). What's Next for Community Philanthropy: Making the case for change. Monitor Institute.

Kelley, D. J., Baumer, B. S., Brush, C., Greene, P. G., Mahdavi, M., Majbouri, M., ... & Heavlow, R. (2017). Women's entrepreneurship 2016/2017 report. Global Entrepreneurship Research Association. Available online at

http://gemconsortium. org/, checked on, 9(19), 2017.

Lawrence, T. B., Dover, G., & Gallagher, B. (2014). Managing social innovation. The Oxford handbook of innovation management, 316-334.

Maas, K., & Liket, K. (2011). Talk the walk: Measuring the impact of strategic philanthropy. Journal of business ethics, 100(3), 445-464.

Martins, T., Braga, A., Braga, V., & Ferreira, M. R. (2020). The social innovation Momentum: a qualitative analysis of governance and funding processes. International Review on Public and Nonprofit Marketing, 17(1), 97-120.

McAlister, D. T., & Ferrell, L. (2002). The role of strategic philanthropy in marketing strategy. European journal of marketing.

McGowan, K., & Westley, F. (2015). At the root of change: The history of social innovation. In New frontiers in social innovation research (pp. 52-68). Palgrave Macmillan, London.

Mirvis, P., Googins, B., & Kiser, C. (2012). Corporate social innovation. Draft paper.

Mulgan, G., Tucker, S., Ali, R., & Sanders, B. (2007). Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated.

Mupavayenda, M. (2017). Women's empowerment: a discourse analysis of the coca-cola 5by20 global initiative (Doctoral dissertation).

Nicholls, A., & Murdock, A. (Eds.). (2011). Social innovation: Blurring boundaries to reconfigure markets. Springer.

Osburg, T., & Schmidpeter, R. (2013). Social innovation. Solutions for a

sustainable future.

Parker, G., & Van Alstyne, M. W. (2014). Platform strategy.

Peter R Elson, Sylvain A. Lefèvre, Jean-Marc Fontan. (2020). philanthropic foundation in canada. Social Sciences and Humanities Research Council of Canada.

Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. Stanford Social Innovation Review, 6(4), 34-43.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (1985). Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance, Simons.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. Harvard business review, 80(12), 56-68.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2003). Corporate philanthropy: Taking the high ground. The accountable corporation, 2, 47-58.

Rak, M. (2020). Corporate foundation as a corporate philanthropy tool in the light of research. Scientific Journal of the Military University of Land Forces, 52.

Rey-García, M., & Mato-Santiso, V. (2017). Business-led social innovation in the work integration field: The role of large firms and corporate foundations. Business and Management Research, 6(1), 1-12.

Sanzo, M. J., Alvarez, L. I., Rey, M., & García, N. (2015). Business-nonprofit partnerships: a new form of collaboration in a corporate responsibility and social innovation context. Service Business, 9(4), 611-636.

Seitanidi, M. M., & Crane, A. (2009). Implementing CSR through

partnerships: Understanding the selection, design and institutionalisation of nonprofit-business partnerships. Journal of business ethics, 85(2), 413-429.

Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. Harvard business review, 72(3), 105-114.

Smith, N. C. (2003). Corporate social responsibility: whether or how?. California management review, 45(4), 52-76.

Smith, N. C. (2010). Mainstreaming corporate responsibility. Strategic Direction.

Tremblay-Boire, J. (2020). Corporate Foundations in the United States. In Handbook on Corporate Foundation (pp. 107-123). Springer, Cham.

Visser, W. (2011). The age of responsibility: CSR 2.0 and the new DNA of business. John Wiley & Sons.

Visser, W. (2016). The future of CSR: Towards transformative CSR, or CSR 2.0. In Research handbook on corporate social responsibility in context. Edward Elgar Publishing.

Walsh, H., & Dowding, T. J. (2012). Sustainability and The Coca-Cola Company: The Global Water Crisis and Coca-Cola's Business Case for Water Stewardship. International Journal of Business Insights & Transformation, 4.

Westhues, M., & Einwiller, S. (2006). Corporate foundations: Their role for corporate social responsibility. Corporate Reputation Review, 9(2), 144-153.

<참고 인터넷 사이트>

- 해외사례 -

국제자연보전연맹 : https://www.iucn.org/
독일 비엠더블유 재단 : https://bmw-foundation.org
독일 비엠더블유 재단 홍보 블로그 : https://twentythirty.com/
미국 글로벌 프로보노 : https://globalprobono.org/
미국 러셀 세이지 재단 : https://www.russellsage.org
미국 록펠러 재단 : https://www.rockefellerfoundation.org
미국 리눅스 재단 : https://www.linuxfoundation.org
미국 마스터카드 재단 : https://mastercardfdn.org
미국 보스턴대학 기업시민센터 : https://ccc.bc.edu
미국 스탠퍼드대학 자선과 시민센터 : https://pacscenter.stanford.edu
미국 아이비엠 국제재단 : https://developer.ibm.com/callforcode/get-started
미국 아이비엠 블로그 : https://developer.ibm.com/blogs
미국 아르코 : https://www.arco.com
미국 엑손모빌재단 :
https://corporate.exxonmobil.com/community-engagement/worldwide-giving
미국 재단센터 : https://www.fordfoundation.org
미국 탑루트 재단 : https://taprootfoundation.org
미국 카네기 재단 : https://carnegieendowment.org
미국 코카콜라 재단 :
https://www.coca-colacompany.com/shared-future/coca-cola-foundation
방글라데시 BRAC : http://www.brac.net
베트남 코카콜라 : https://en.cocacolavietnam.com
영국 영파운데이션 : https://www.youngfoundation.org
유엔 여성위원회 : https://www.unwomen.org
월드뱅크 : https://live.worldbank.org
캐나다 컨퍼런스 보드 : https://www.conference-board.org
한국 아이비엠 블로그 : https://blog.naver.com/ibm_korea

- 국내사례 -

국세청 공익법인공시시스템 : https://teht.hometax.go.kr
기네스주택조합 : www.guinnesshomes.co.uk
네이버 문화재단 : https://www.naverfoundation.org
네이버 바이브 : https://vibe.naver.com
네이버 해피빈재단 : https://happybean.naver.com
따뜻한 사회주택기금 : http://warmfund.net
(사)나눔과 미래 : https://www.yesnanum.org
소보로 : https://sovoro.kr
씨제이도너스캠프 : https://www.donorscamp.org
아산나눔재단 : https://asan-nanum.org
에스케이세상파일 : https://sesang-file.com
에스케이행복나눔재단 : http://www.skhappiness.org/main.do
에스케이행복나래 : https://www.happynarae.com
영국왕립연구소 : https://www.rigb.org
인터파크 카오스재단 : https://ikaos.org
중부재단 : http://www.jbfoundation.or.kr
한국타이어나눔재단 : http://www.hankooktirefoundation.or.kr
함께걷는 아이들 : https://www.withu.or.kr

본 연구보고서는 한국타이어나눔재단의 연구지원을 받아 이노소셜랩의 독립연구로 진행되었습니다. 연구의 주장과 제언은 한국타이어나눔재단의 주장, 제언과 다를 수 있습니다.

본 연구보고서의 전부 또는 일부의 내용을 임의로 사용할 수 없으며 사용시 출처를 명확히 밝혀주기 바랍니다.

보고서 제출일자 : 2021년 4월 22일

○ 연구주체 : ㈜이노소셜랩
서울특별시 종로구 북촌로1길 30-34
Tel : 02-780-7732
홈페이지 : www.innosociallab.com

○ 연 구 원 : 유승권
이메일 : yoosg@innosociallab.com