

기업사회공헌에서 기독교사회복지의 가능성
- The E.Land Way -

이 랜 드 복 지 재 단

정 영 일

목 차

I. 도입	-----	1
1. 기업 사회공헌이란?	-----	1
II. 본론	-----	2
1. 이랜드그룹은 왜 사회공헌을 하는가?	-----	2
2. 이랜드그룹은 어떠한 사회공헌을 하는가?	-----	3
1) 이랜드복지관	-----	3
2) 인큐베이팅	-----	4
3) 글로벌 사회공헌	-----	5
3. 이랜드그룹은 어떻게 사회공헌을 하는가?	-----	6
1) 원칙과 전략	-----	6
2) 지식경영	-----	7
3) 인재경영	-----	12
III. 결론	-----	14

I. 도입

1. 기업 사회공헌이란?

일반적으로 기업의 사회적 책임이나 역할에 대해 학자들이나 전문가들은 크게 두 가지 관점에서 설명하고 있다. 이익 창출과 고용 확대라는 소극적인 견해와 이익 창출 등 경제적인 책임 뿐 아니라 경영 활동 과정에서 법률적인 책임과 윤리적인 책임 그리고 더 나아가서 사회공헌적인 책임과 역할 등 포괄적인 것을 기대하는 적극적인 견해가 있다. 후자의 이론에 대표적인 학자가 1979년도 기업의 사회적 책임에 대한 이론을 발표한 미국의 케를 교수이다.

근래 들어서 우리나라도 선진화되는 가운데 사회적인 분위기나 국민 정서도 기업의 사회적 책임에 대해 적극적인 활동을 기대하고 있다. 다시 말해서 기업의 사회공헌 활동이 경영 철학이나 기업주의 <노블레스 오블리주>에 입각한 자발성에서 출발한 경우, 지속가능경영 차원에서 경영 전략 가운데 기업의 사회적 책임이나 기업 사회공헌 활동을 미래의 투자로 보는 경우 또는 기업과 관련한 이해관계자들의 요구나 소통을 위한 전략적 선택에 따라 시작한 경우든 관계없이 기업의 사회적 책임이나 사회공헌 활동은 이제 사회적인 주요 이슈가 되고 있고 중요성과 기대감은 점차 높아지고 있는 것은 사실이다.

기업 사회공헌 활동의 규모는 대체적으로 미국이나 일본 등은 경상이익의 약 1% 내외를 사용하고 있으나 우리나라의 경우에는 주요 기업의 수치이기는 하지만 경상이익의 약 2% 이상을 지출하고 있다. 전경련 자료에 따르면 2007년도 200대 기업의 사회공헌 활동에 지출한 금액은 1조 9,500억 원이었고 2010년엔 2조 8735억 원 규모로 최근 몇 년간 지속적인 상승을 보이고 있다. 전국은행연합회 발표에 따르면 2009년도 우리나라에서 영업을 하고 있는 은행들만의 사회공헌 지출액이 1조 1900억으로 집계되었다. 그러나 최근 언론 기사에 따르면 일반 국민들의 사회공헌 활동 인지도 조사에서 약 절반 이상은 아직도 기업의 사회공헌 활동에 대해 전혀 들어 본적이 없다고 했다. 또한 국민들이 혼동하는 경우로 사회공헌을 하는 기업의 인지도는 우리나라의 대표적인 큰 그룹들의 인지도와 일치하는 현상을 보이고 있다(조선일보 2012년 4월 24일). 또한 같은 조사에서 보면 사람들은 ‘광고(40.3%)’와 ‘언론 매체(25.7%)’를 통해 사회공헌 활동의 정보를 얻는다고 답하였지만 많은 기업들이 자신들의 사회공헌 활동을 언론 매체 등을 통해 광고함에도 불구하고 최근 현대의 ‘희망드림 기프트카’나 삼성이 올해부터 대표 사회공헌 사업으로 키우며 대대적으로 광고하는 ‘드림클래스’ 같은 사업은 인지도가 아예 없다고 한다.

이렇게 기업의 사회공헌 활동이 활발해지고 또 그 사용하는 예산도 증가하고 있는데 반해 기업의 사회공헌 활동을 바라보는 고객이나 국민들의 시선은 우호적이지만은 않다는 것을 입증이라도 하듯이, 위의 같은 기사에서는 사회공헌 활동을 평가하는 항목에서 ‘아주 못 한다’와 ‘못 한다’ 등 부정적인 답변이 63%에 달하고 있지만 긍정적인 답변은 22.2%에 불과했다. 그 이유가 무엇일까?

기업을 바라보는 국민들은 작게는 사회공헌 활동이 미미한 기업에서부터 큰 기업까지 서로 경쟁하듯 기업 이미지 광고 전략으로써 사회공헌 활동을 테마로 종종 사용하는 데서 오는 식상함 때문은 아닐까? 매년 전문성을 갖추거나 검증되지 않아 보이는 언론사들과 각

중 단체들의 사회공헌 관련한 상을 한꺼번에 많은 기업들에게 수여함으로써 사회공헌에 대한 신뢰성과 권위가 낮아지지 않는지 우려되는 부분이 있다. 더 나아가서 사회적 파장을 몰고 온 기업 경영활동 과정에서의 탈법 이후의 국면 전환용으로 천문학적 금액의 기부 등이 진정한 사회공헌 가치를 왜곡시키지는 않았을까?

‘기업시민’으로서의 역할과 책임을 다하고 더불어 국민들로부터 신뢰를 받는 사회공헌 활동은 무엇인지, 그리고 기부자들에게 가치와 감동을 주는 사회공헌은 무엇인지 기독교적 가치와 이념을 가지고 있는 기업의 사회공헌 활동을 펼치는 우리 기관은 이러한 질문을 늘 숙제로 생각하며 지금도 씩씩하고 있다.

II. 본 론

1. 이랜드그룹은 왜 사회공헌을 하는가?

이랜드그룹은 사회공헌에 대한 매우 적극적인 가치관을 경영이념에 담고 있다. 경영이념 네 가지를 소개하면, 첫째는 <나눔>인데 ‘벌기 위해서가 아니라 쓰기 위해서 일합니다’ 즉 ‘기업은 이익을 내야하고 그 이익은 바르게 쓰여 져야 합니다’라고 명시하고 있다. 두 번째는 <바름>으로, ‘돌아가더라도 바른 길을 가는 것이 지름길입니다’라고 명시한다. 즉, ‘수익을 내는 과정에서 정직해야 합니다’이다. 세 번째는 <자람>으로 ‘직장은 하나님께서 주신 인생의 학교입니다’라고 명시하고 있다. 네 번째가 <섬김>인데 ‘만족한 소비자가 최선의 광고입니다’이다. 참으로 기업의 경영이념으로써는 독특한 내용이다. 어찌 보면 당연하고 모든 기업이 이렇게 기업의 본연의 역할과 바른 정도 경영을 해야 하는데, 현대사회에 흔하지 않은 경우이기 때문에 독특하게 비쳐질 뿐이다.

서두에서 언급한 캐롤 교수의 기업의 사회적 책임의 4가지 영역 중 이랜드의 경영이념 나눔과 바름 두 가지는 그의 이론과 상당히 일치하는 내용이다. 따라서 이랜드그룹의 사회공헌 활동은 모기업 경영이념의 실현의 하나로써 매우 적극적인 사회참여와 기여를 실제로 보여준다고 할 수 있겠다. 물론 근래에 중요하게 거론되는 ‘지속가능경영’을 위한 사회공헌, 이해관계자들과의 소통을 위한 전략으로써의 사회공헌, 자선을 넘어서 투자와 가치 창출의 개념을 추구하는 사회공헌 등도 기업경영 측면에서 중요하겠지만 말이다.

궁극적으로 이랜드그룹이 사회공헌을 하는 목적은 경영이념과 기독교적인 가치관을 담고 있는 이랜드스피릿을 실현하기 위함이다. 일반적으로 어느 조직이든 그 조직의 미션이 있다. 특히 비영리단체에서는 미션이 매우 중요하다. 어찌면 미션이 있기에 비영리단체가 생겨났다고 볼 수 있을 것이다. 기업도 나름대로 각기 조직의 미션이 있다. 그러나 비영리단체처럼 각양각색의 성격을 띠기보다는 대개 본질적으로는 같은 성격을 갖고 있다. 그런데 이랜드만큼 기업의 경영이념을 경영활동 과정에서 극명하게 실행하고자 노력하고 또 실현하는 기업은 찾아볼 수 없다. 요즘 우리나라에서도 많이 창업하고 활발하게 활동하는 <사회적기업>과는 다르지만 추구하는 가치 면에서는 많은 닮은 모습이 있다. 그만큼 공공성을 강조하며 더 나아가서 이랜드 스피릿 속에서는 기독교적 사상이 근본을 이루고 있다.

이랜드그룹은 사회공헌을 보다 체계적이고 전문성을 가지고 하기 위해서 1991년에 이랜드재단(구, 한세재단)을 시작으로 1996년에는 이랜드복지재단(구, 한세복지재단)을 설립했다. 이 두 기관을 통해서 사회공헌 활동을 펼치고 있는데 이 두 기관은 비영리단체이기에 더욱 조직의 미션이 매우 중요하다고 본다.

미션	Light & Salt of the World	
사명 선언문	우리는 가치와 감동을 추구하는 세상의 빛과 소금입니다 우리는 하나님의 사랑으로 진실 되게 소외된 사람들을 섬깁니다 우리는 헌신된 봉사자, 정직한 청지기, 탁월한 경영자로서 일합니다	
원칙	진정성	고객(수혜자)중심, 소외계층의 선한 이웃
	투명성	투명한 회계와 피드백 → 외부회계감사 후 공시
	지속성	지속적인 가치를 창출할 수 있는 사업 → 일회성, 홍보성 사업지양
행동강령	<ul style="list-style-type: none"> • 나는 하나님의 뜻대로 일하는 사람이다. • 나는 베푸는 사람보다는 섬기는 사람이다. • 나는 유명한 사람보다는 신용 있는 사람이다. • 나는 발로 일하는 사람이다. • 나는 빵과 복음을 함께 전하는 사람이다. • 나는 기부금을 잘 사용하는 지식인이다. • 나는 찾아가기 힘든 곳도 기쁘게 달려가는 사람이다. 	

[표1] 이랜드복지재단의 미션

2. 이랜드그룹은 어떠한 사회공헌을 하는가?

이랜드그룹은 1991년에 재단법인 이랜드재단을 설립하고 장학사업을 중심으로 다양한 국내외 사회복지지원 사업을 해 왔다. 1996년에는 사회복지법인 이랜드복지재단을 설립하여 지원하는 사업 뿐 아니라 사회복지시설 운영 등 보다 실천현장에서 직접 사업에 뛰어 들었다.

2002년도에 이랜드그룹은 매년 수익 가운데 10%를 사회공헌 활동에 기부하기로 대외적인 선언을 한 후 현재까지 실행하고 있다. 아울러 2009년부터는 그 동안의 활동을 평가하고 분석한 후 선택과 집중을 위한 리빌딩 작업을 통해 ‘이랜드복지관’과 ‘인큐베이팅’ 그리고 해외법인들과 함께 펼치는 ‘글로벌 사회공헌’을 새롭게 대표사업으로 진행하고 있다.

1) 이랜드복지관

이랜드복지재단은 조직의 미션을 실행하고 그 비전을 이루기 위해서 크게 두 가지의 대표사업을 중심으로 사회공헌 활동을 전개하고 있다. 첫 번째는 <이랜드복지관>으로써 기업재단이지만 사회복지시설을 직접 운영하고 있다는 것이다. 1999년에 기업재단으로서는 최초로 이랜드마포사육 앞에 소재한 마포노인종합복지관을 수탁하게 되었다. 처음에 위탁하러

는 목적은 사육과 같은 관할 내에 있기에 지역사회를 위한 복지활동을 이 복지관을 통해서 펼치면 되겠다고 기대했고 사육과 가까이 있음으로 인해 직원들에게 봉사의 기회를 많이 갖도록 하기 위함이었다. 이러한 목적으로 운영을 하던 중 기업 경영을 통해 얻은 많은 지식을 복지관 경영에 접목함으로써 기존의 복지관과는 차별화된 성과를 얻을 수가 있었고 3년마다 보건복지부에서 주관하는 전국 노인복지관 평가에서 전국 1위를 하는 등의 외부 좋은 평가를 받음으로써 자신감이 생기게 되었다. 이러한 이유로 점차 노인복지관 운영을 늘려가고 있다.

이랜드그룹의 지식경영을 복지관에 적용하여 모든 조직 구성원들이 단순한 근로자가 아닌 지식자본가 그리고 경영자라는 패러다임 속에 많은 유무형의 성과를 내고 있고, 필독서 경영을 통하여 여러 가지 시스템을 구축하여 전문성을 강화하면서 성과를 거두고 있다.

비영리단체 가운데 최초로 지식경제부로부터 품질경영 우수기관 인증과 국가품질 경영 대회에서 지식경제부장관상을 수상하였고, 산하 복지관은 각종 조직운영에 관한 각종 상과 사회복지 영역에서 탁월한 성과에 대한 다양한 상을 수상하고 있다.

현재는 전국에 9개의 복지관을 운영하고 있다. 향후 전국 거점 지역에 약 30개의 노인 복지관을 운영하고 나아가서는 유료와 무료노인요양원과 실버타운 그리고 무료병원 등을 운영할 계획을 갖고 있다.

복지관 위탁 경영이라는 제도권 속에서의 한계도 있다. 각 지역마다 사회복지에 대한 인식과 수준 그리고 재정지원 및 자원개발의 환경 등에서 차이가 크다. 특히 지방의 경우엔 사회복지 예산의 부족에 따른 복지관에 지원하는 경상비가 겨우 인건비를 해결하는 정도인 곳도 있다. 그리고 재 수탁 심사를 할 때 우리의 사명 가운데 하나인 “우리는 하나님의 뜻대로 일합니다.” 라는 내용에 대해 제동을 거는 심사위원들이 종종 있다. 그래서 근래 표현을 바꾸었다. 우리의 가치관은 변함이 없지만 대외적으로 오해될 소지가 있다면 조정할 필요가 있다고 느꼈기 때문이다.

2) 인큐베이팅

두 번째는 <인큐베이팅>사업이다. 이랜드복지재단의 진정성이 잘 나타나는 사업이 바로 인큐베이팅 사업이다. 사업의 특성상 우리의 기독교적 가치관을 보다 적극적으로 펼칠 수 있다는 특징이 있다. 정부의 지원 등 공공부조나 다른 민간 기관의 지원을 받지 못하는 사각지대의 도움이 절실한 ‘위기가정 지원’과 ‘미 자립시설 지원’사업이 그것이다. 위기 가정 지원은 4가지 영역에서 사업이 펼쳐지는데 생계비, 치료비, 주거비, 학습비의 영역이다. 미 자립시설은 정부의 지원을 못 받고 있지만 사회적으로 꼭 필요한 시설을 발굴하여 최소한 1년 이상 매월 정기적으로 특별한 조건 없이 운영비 등 시설에서 요긴하게 사용해야 할 재정적 필요를 채워주게 된다. 뿐 만 아니라 1년에 몇 차례 정기적인 물품지원과 시설 운영에 대한 전문가의 슈퍼비전 멘토링도 병행하게 된다.

올해는 위기가정을 약 600가정을 발굴하여 지원하고, 미 자립시설은 약 100개와 결연하여 정기적으로 후원할 목표를 가지고 있다. 위기가정 지원 사업은 향후 각 지방 자치단체들과 협력 사업을 통해 사회적 안전망을 더욱 촘촘하게 하는 효과를 기대하며 사업의 규모를 확대 전개할 구상도 갖고 있다.

	이랜드복지관	인큐베이팅	글로벌네트워크 (인도, 중국, 베트남, 제 3세계)
HOW	<ul style="list-style-type: none"> • 전국 노인 네트워크 • 실버비즈니스(무료+ 실버) 	<ul style="list-style-type: none"> • 공공부조에서 소외된 사각지대 국민층(그물망복지) • 정부와 협력사업 MOU (요보호대상긴급지원) • 인큐베이팅 기부사이트 	<ul style="list-style-type: none"> • 각 나라별 대표사업 - 중국(장학사업) - 베트남 - 인도 • 제3세계 - 아동 결연(빈민지역)
주요지표	<ul style="list-style-type: none"> • 노인복지관 30, 요양원5, 무료병원5 • 노인복지서비스 선호도 No.1 • 노인 무료 진료 수 No.1 • 경영자(관장, 원장, 의사)55 	<ul style="list-style-type: none"> • 인큐베이팅 인지/선호도 No.1 • 연간 수혜자 1만명이상 • 기부사이트 No.1 	<ul style="list-style-type: none"> • 주요국 사회공헌 선호도 No.1 • 운영비 2%(글로벌 No.1) • 아동결연 1만명이상

[표2] 2020 이랜드복지재단 비전

3) 글로벌사회공헌

10년 전부터 ‘기아대책기구’, ‘월드비전’, ‘플랜코리아’ 등과 협력 사업으로 개발도상국의 빈곤층 아동들과 결연사업을 펼치고 있다. 모잠비크, 베트남, 인도, 스리랑카 등인데 현재 약 1,800명의 아동을 후원하고 있으며 해당 지역에는 지역개발 프로젝트로 우물파기와 기초의료서비스, 학교 건축 등을 함께 진행하고 있다. 북한주민 돕기는 의료지원사업과 식량지원 그리고 물품지원사업의 세 가지 영역인데 지난 10년 동안 약 100억원의 예산을 집행했다. ‘유진벨재단’과는 12년 전부터 결핵환자들의 치료를 통해 함께 협력하고 있으며, ‘남북나눔운동’을 통해서 약 15년 전부터 의류와 생필품 등의 물품지원 사업, 가나안농군 학교 등과는 식량지원 사업을 펼치고 있다. ‘굿네이버스’와는 3년 프로젝트로 북한에 젓소와 부대시설을 보내어 현재 북한에서 자랑하는 규모나 현대적인 시설로서는 가장 우수한 구빈리 젓소목장을 세웠다. 대북 사업을 오래 해 오면서 쌓아진 노하우를 통해 이제는 북한 주민들을 실제적으로 돕는 사업을 기획하여 진행하고 있다.

이랜드그룹의 사회공헌은 국내 뿐 아니라 해당 국가에서 얻은 수익의 10%를 그 지역에 사용한다는 원칙이 있다. 따라서 중국과 베트남에서도 이랜드그룹 사회공헌 원칙에 입각하여 사회공헌 활동을 펼치고 있다.

중국에서는 올해 2년 연속으로 “중화자선상”을 수상했다. 이 상은 중국 정부에서 사회공헌 활동을 탁월하게 한 기업에게 주는 가장 권위 있는 상이다. 두 번 받은 국내 기업은 삼성과 이랜드뿐이고 연속으로 받은 기업은 이랜드가 최초이다. 이 상을 받게 된 비결은 ‘진정성’, ‘지속성’, ‘차별성’있는 사회공헌 활동과 함께 직원들의 자발적이고 오랫동안 지속되어 온 봉사활동이라고 하겠다.

중국의 사회공헌은 대표사업이 ‘장학사업’이다. 고등학교에 입학하는 어려운 가정의 학생이 대상이고, 졸업 때까지 등록금 전액을 지원하는 ‘경제적지지’ 프로그램, ‘비전캠프’와 멘토링의 ‘정서적지지’프로그램, 자발적 장학생 봉사활동 및 나눔 서약식 등의 ‘사회적지지’ 프로그램을 운영하고 있다. 작년에는 1,800명을 선발했고 올해는 3,000명, 내년에는 5,000

명을 선발하게 된다.

이외에도 국내에서 이랜드복지재단이 가장 최초로 기획하여 좋은 성공 사례가 되었던 ‘긴급구호키트’를 중국에 도입하여 2년 동안 50,000개를 재난지역에 지원했고, 백혈병 등의 치료비 및 의족지원 사업을 펼치고 있다.

3. 이랜드그룹은 어떻게 사회공헌을 하는가?

1) 원칙과 전략

이랜드복지재단은 미션에 따라 정의된 원칙이 3가지 있다. 그 원칙은 <진정성>, <지속성>, <투명성>이다. ‘진정성’이란 기업이나 기부자 입장이 아니라 고객, 즉 수혜자 입장에서 활동을 전개하는 것이다. 사회의 필요에 민감하게 반응하고 도움이 꼭 필요한 사람들을 현장경영을 통해 찾아서 그들을 존중하는 자세로 사업에 임한다. 일반적으로 사회적 이슈나 대외적인 홍보의 효과성은 떨어지더라도 그늘지고 소외된 지역이나 도움이 필요한 계층이 있다면 어떤 것보다 이것에 우선순위를 둔다. 그렇기 때문에 북한주민 돕기를 거창하거나 행사 성격으로 하지 않고 실질적인 주민을 돕기 위한 전략을 구상하였기 때문에 규모 면에서나 장기적인 지속성 면에서도 우리나라의 어떤 NGO 보다 가장 오랫동안 많은 규모로 사업을 해 오고 있는 것이다. 물론 국민들이나 기업의 이해관계자들과의 소통도 중요하기에 홍보의 기준을 지난 2002년에 수정했다. 그 전까지는 구체를 은밀하게 하라는 성경 말씀에 따라 “오른 손이 하는 것을 왼손이 모르게 하여(마 6:3).”이었던 것을 “이같이 너희 빛이 사람 앞에 비치게 하여 그들로 너희 착한 행실을 보고 하늘에 계신 너희 아버지께 영광을 돌리게 하라(마 5:16).”로 바꾸었다. 홍보를 위해서 사업을 기획하지는 않지만 굳이 피하지 않고 적극적으로 임하고 있다. 궁극적으로 우리 재단은 사회에 소외된 계층의 참된 이웃이 되며, 이랜드가 기독교 기업인 것을 많은 사람들이 알기에 우리의 선한 행실을 통해 하나님 이 영광 받기를 바라는 마음을 가지고 일하고 있다.

‘지속성’이란 일회성이나 이벤트 형태의 활동이 아니라 사회적 욕구가 있고 가치를 창출하는 것이라면 지속적으로 사업을 전개하는 것을 말한다. 예를 들어 우리 재단의 사업 가운데 유진벨 재단과 협력하는 북한주민 결핵환자 지원 사업 등의 북한사업과 해외아동결연 등은 벌써 10년이 넘는 사업이다. 인큐베이팅의 세부 사업, 즉 어려운 가정 돕기와 미 자립 시설 지원 등도 10년이 넘게 지속되어 오고 있다. 다만 이들 사업은 사회 환경의 변화나 국가 정책 등에 맞추어 시스템을 보완하여 왔다.

‘투명성’이란 비영리재단에서 활동하는 예산은 소중한 기부금이기에 투명하게 관리되어야 하며 그 집행 내용은 공개하고 기부자에게는 세밀하게 피드백 하여야 한다고 본다. 작년 매일경제신문(2011년 4월 19일)에 기업재단의 예산 사용에 대한 불투명하고 정보의 비공개를 비판하는 기사가 났었다. 그 기사에서는 우리나라 대표적인 그룹들이 출현하여 설립한 기업재단이 비판의 대상으로 기사화되었는데 그래도 예산을 투명하게 사용하고 정보를 상세히 공개하는 시민단체로는 아름다운재단을 꼽았고 기업재단으로는 이랜드복지재단을 모범사례를 들었다. 이랜드복지재단은 매월 회계결산을 상세하게 홈페이지에 공개하며 산하 복지관들도 매월 같은 방법으로 회계결산을 공개하고 있다. 더 나아가서는 매년 외부 회계법인으로부터 회계감사를 자청하여 받고 그 결과를 기부자들에게 보고하며 홈페이지 등 외부에 공시하고 있다.

우리 재단이 사회공헌 활동을 함에 있어서 두 가지 원칙이 있다. 하나는 차별화이다. 남들이 안하는 것이나 못하는 것, 남들이 하지만 사회적인 필요가 넘치는 것을 한다. 또 하나는 파트너십이다. 우리가 모든 것을 직접 다 하려고 하지 않고 그 영역에서 전문성을 갖추어서 잘 하고 있으며 우리 재단과 가치관이 맞는 단체와 협력 사업을 전개한다. 그래서 한번 협력을 맺은 단체와는 보통 10년 이상 지속적으로 함께 일한다. 혹자는 경영을 정의할 때도 남을 통해 일하는 것이라고 했다. 만약 우리 재단이 현재 하고 있는 사업을 모두 우리가 직접 하려고 한다면 많은 조직 구성원이 필요로 하게 되는 거대 조직이 되고, 운영비 또한 상당할 것으로 예상된다.

2) 지식경영

비영리단체의 경영에서 성과관리는 단순히 수립된 목표를 어떻게 하면 보다 전략적으로 달성할 것인가에 관한 것 뿐 만 아니라 더 나아가서 얻어진 성과에 대한 관리 즉, 개인이 갖고 있는 암묵적 지식을 형식지화 시켜서 조직 구성원 전체에게 공유함으로써 그 성과지식을 적용시켰을 때 동일한 또는 그 전보다 더 나은 성과를 얻음으로써 조직의 성과역량을 강화하고 조직의 무형의 가치를 높이는 것 등을 포함할 것을 제안한다. 이러한 관점에서 비영리단체에서도 지식경영을 시행해야 하는 당위성이 있는 것이다.

우리나라의 비영리단체 특히 사회복지기관에서 지식경영을 도입하여 제대로 하고 있는 곳을 아직은 보지를 못했다. 이랜드복지재단은 모기업에서 실행하여 많은 성과를 내고 있는 지식경영을 비영리단체에 적합하도록 응용하여 실행한 지 5년이 넘었다. 목표 및 성과관리를 위해 이랜드그룹에서 운영하고 있는 지식경영 시스템을 사회복지 실천현장에 접목하여 체계적인 목표관리와 성과측정, 더 나아가서는 성과지식의 공유 및 확산 될 수 있는 성과관리 시스템을 조직운영에 시도해 본 것이다.

이랜드복지재단의 지식경영은 단순히 목표를 정하고 이를 달성하기 위한 과정과 평가 및 피드백으로 종결되는 프로세스에서 더 나아간 것이다. 목표를 달성하기 위한 일련의 과정 뿐 만 아니라 이를 통해 얻어진 성과에 대해서 관리함으로써 조직 구성원의 역량이 개발되어 전문가로서 성장하고 조직은 지식의 축적으로 지식집단이 되는 것이다.

포스코 경영연구소에서는 ‘지식경영이란 회사가 갖고 있는 지적자산뿐만 아니라 구성원 개개인의 지식이나 노하우를 체계적으로 발굴하여, 조직내부의 보편적인 지식으로 공유하고, 공유지식의 활용을 통해 조직 전체의 문제 해결능력과 기업 가치를 향상시키는 경영방식’이라고 정의하였다.¹⁾

비영리 또는 사회복지적 관점에서의 지식경영이란 사회복지실천현장에서 지식경영을 통해 궁극적으로 얻고자 하는 것은 생산성 향상과 혁신에 능숙한 지식조직의 개발과 함께 지식조직을 구성하는 ‘지식경영인’의 양성에 있다. 여기서 ‘지식경영인’이란 지식을 소유한 개인은 조직의 일개 고용인이 아닌 경영의 주체가 되는 각각의 경영자라 볼 수 있다.

피터 드러커 교수는 ‘지식은 생산성과 혁신을 낳는다.’고 했다. 그리고 생산성은 전보다 더 잘하는 것을 말하며 혁신은 이제껏 없던 새로운 고객을 만들어 내는 것이라고 했다. 비영리 또는 사회복지적 관점에서도 역시 생산성과 혁신이 중요한데 생산성이란 개선을 통한 효과성과 효율성이라는 성과를 얻는 것이며, 혁신이란 사회적 욕구나 문제 해결을 위해서 새로운 서비스나 고객을 발견하고 가치를 창출하는 것이다.

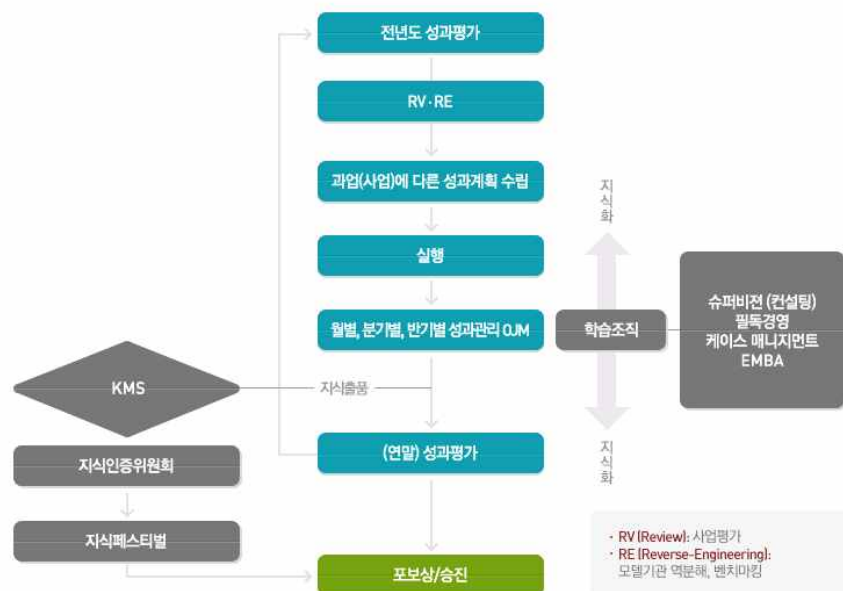
1) 포스코경영연구소, ‘한국경제를 위한 제안:지식경영’, 더난출판사, 1998.

지식경영 = 생산성 + 혁신

이러한 개념으로 이랜드복지재단은 조직 전체가 비전과 중장기 목표 그리고 경영계획에 따른 목표를 달성하기 위해 각 영역에서 노력한다. 그리고 반복적으로 성과를 평가하고 피드백하며 얻어진 성과에 대해서는 전체 조직 구성원이 공유 및 확산함으로써 조직은 지식 집단이 되고 조직 구성원은 지식전문가로 양성된다.

지식은 단순히 정보의 개념을 뛰어넘어 성과와 상호연결성을 가진다. 지속적인 피드백과 평가를 통해 성과를 달성 또는 재생산하고 이러한 과정이 다시 지식화되고 있기에 지식경영에서 성과규정이 최우선되어야 한다. 영리조직에서는 성과는 매출, 영업이익 등 수익구조 속에서 수치화 될 수 있지만, 가치와 무형의 변화를 중요하게 생각하는 비영리조직에서는 측정가능한 성과를 규정하는 것이 쉽지만은 않다. 하지만 피터 드러커가 ‘측정하지 않는 것은 관리되지 않는다는 것이며, 모든 것은 측정이 가능하다.’라고 언급했듯이 모든 조직에서 정한 목표에 정렬하여 성과 스코어카드를 수립할 수 있다. 동서양을 막론하고 ‘비영리조직의 경영은 엉망이다.’라고 비판 받는 이유 중에는 “선한 의도가 산을 옮긴다고 잘 못 믿고 있기 때문이다. 산을 옮기는 것은 불도저이다.”라고 주장한 피터 드러커의 얘기를 깊이 되새길 필요가 있다.2)

이랜드복지재단은 우리나라 사회복지 기관을 포함하여 비영리단체로는 최초로 사회복지 실천현장에서 지식의 생성과 공유 그리고 활용을 통해 체계적이고 전문적인 지식경영을 도입하여 시행함으로써 많은 성과를 내고 있다. 조직의 사명에 따라 목표를 정하고 성과를 규정하며 그 실행과 함께 반복적인 평가와 피드백의 과정이 지식경영의 시스템 속에서 이루어진다. 이는 복지사업의 전문성과 효율성, 효과성을 점검하고 종사자들의 전문 역량을 강화 시킴으로써 사회복지 실천현장의 책무성과 가치창출을 높이는데 크게 기여하고 있다. 아울러 효율적인 지식경영 실천을 위한 시스템으로 KMS(Knowledge Management System)를 구축하고 학습조직과 매트릭스 조직 등을 운영하고 있다.



2) 피터 드러커, ‘비영리단체의 경영’ 한국경제신문사, 1995

[그림1] 이랜드복지재단 지식경영 운영체계

(1) 이랜드복지재단의 KMS

KMS(Knowledge Management System)란 일반적으로 “조직 내의 인적자원들이 축적하고 있는 개별적인 지식을 체계화하여 공유함으로써 조직 전체의 경쟁력을 향상시키기 위한 기업정보시스템”을 뜻한다.³⁾ 좁은 의미에서는 조직 내에 암묵지 또는 분산되어 있는 지식을 효과적으로 저장, 관리, 활용할 수 있는 일련의 시스템을 뜻한다. 이는 IT 인프라(infra)에 초점이 맞추어져 있다. 넓은 의미에서 KMS는 IT인프라 뿐 만 아니라 지식과 성과간의 상호 연결성을 통해 전반적인 경영계획을 달성하고 지식의 공유와 모방, 응용을 통해 계속적으로 생산성과 혁신을 이룰 수 있도록 하는 전반적인 시스템을 의미한다.

이랜드복지재단은 지식경영을 통해 조직은 전사적인 “생산성”과 “혁신”을 이루고, 개인은 전 조직구성원들이 지식자본가로서 양성된다는 비전을 세우고 이것을 달성하기 위해 끊임없는 도전을 계속하고 있다. 이와 더불어 조직의 경영계획 수립, 목표와 전략 수립, 개인/팀 성과규정, 피드백 및 평가, 보상과 포상 등의 일련의 과정을 KMS와 상호 작용토록 하여 지식경영이 조직문화로 정착할 수 있도록 운영하고 있다.

① 인트라넷을 통한 KMS 인프라 구축

이랜드복지재단은 서울의 법인사무국을 중심으로 서울 3개소, 목포2개소, 광주, 진도, 전주에 각 1개소의 산하 복지관이 전국 각지로 분포되어 운영되고 있다. 이런 다양한 지역에 분포되어 있는 조직 구성원들에게 지식의 확산과 공유를 위해 인트라넷을 통한 KMS 인프라를 구축했다. 인트라넷 KMS는 개인이 자신의 성과지식을 올려 검증받고 다른 사람들에게 공유하는 지식의 장(場)이다. 조직 구성원은 누구나 어디에서나 인증된 지식을 열람하고 이를 각각의 업무에 적용할 수 있다. 지식 또는 아이디어 등이 조직 내 빠르게 확산되고 공유할 수 있는 것이다.

인트라넷의 핵심은 조직 내 구성원들의 ‘자유로운 지식의 장’ 구축에 있지만, 이를 더욱 활성화하기 위해 각 조직의 주요 소식과 인사자료 등과 같은 정보를 공유하여 매일 들어와도 새로운 정보와 지식이 공유되는 역동적인 공간으로 운영되고 있다.



3) 네이버 백과사전

[그림2] 인트라넷 초기 화면

② 인트라넷 KMS의 설계(구성)와 진행

지식관리	KMS 스코어	지식인증	지식창고	지식커뮤니티
·지식계기판 ·지식인증신청 ·인증결과확인	·KMS 스코어	·인증프로세스 ·인증위원회소개 ·지식작성단계	·돌파지식자료실 ·일반지식자료실 ·교육관련자료실 ·우수필독서	·질문게시판 ·온라인POLL

[표3] 인트라넷 KMS의 설계와 진행

㉠ 지식관리

지식관리란 자신의 지식정보와 역량을 관리하는 페이지로 지식제출, 인증, 지식스코어 등을 확인할 수 있다.

- **지식계기판** : 지식계기판은 자신이 제출한 지식리스트와 이에 대한 지식인증 등급, 평가점수, 활용점수, 확산점수를 확인할 수 있는 곳이다. 지식계기판을 통해 지식 스코어를 확인할 수 있는데 이 스코어는 추후 인사고과에 반영되어 승진과 포상을 결정하기 때문에 스스로 자신의 지식화 수준을 점검하고 관리할 수 있도록 운영하고 있다.
- **지식 인증 신청** : 지식을 등록하고 검증받을 수 있도록 ‘지식의 장(場)’에 등록하는 첫 단계로 본인이 직접 입력하도록 되어 있다. 지식제목과 함께 창조지식인지 모방지식인지를 구분하고 업무분야에 따른 지식분야 구분, 지식시트(Sheet)를 입력한다. 또한 개선효과, 창의성, 노력도, 파급성에 따라 자가 품질평가를 실시하여 자신이 생각하는 지식점수를 등록하도록 한다.
- **인증 결과 확인** : 등록된 지식의 인증완료 여부를 확인하는 페이지로 인증위원 지식평가 과정을 실시간으로 확인할 수 있다. 인증 결과에 연동되어 지식계기판에 지식점수도 실시간 업데이트 된다.

㉡ KMS 스코어

KMS 스코어는 지식활동에 대한 종합적인 평가로 지식등록, 평가 스코어, 확산 스코어, 포상점수로 구분하여 각 해당 영역에 따른 점수 상태를 한 눈에 볼 수 있다, KMS 스코어는 단순히 지식 등록에만 배점을 하는 것이 아니라 확산과 적용에도 점수를 배정하여 다른 곳으로 성과를 확산한 지식과 타인의 지식을 적용하여 성과를 이룬 지식도 스코어에 영향을 받도록 구성되어 있다. 이로 인해 다른 사람에게 지식이 활용되어 성과를 확산할수록, 공유된 지식을 모방하고 적용할수록 KMS 스코어가 높아져 확산과 재생산의 활성화를 모색하였다.

㉢ 지식인증

지식인증 신청을 통해 등록된 지식은 지식인증위원회를 통해 인증과정을 거친다. 지식은 공유를 통해 성과가 확산되기 때문에 공유되기 전에 지식을 검증하는 것이 중요하다. 지

식을 검증할 때는 지식의 확산 가능성과 성과의 명확성 등을 고려하여 검증이 이루어진다.



[그림3] 인증 프로세스

지식인증위원회는 이랜드복지재단 CKO(Chief Knowledge Officer)와 산하 복지관 기관장이 인증위원으로 위촉 구성되어, 매월 각 기관의 구성원들이 등록하는 지식에 대하여 지식인증 평가 기준에 의하여 평가등급을 부여하게 된다. 인증심의 과정에서 각 지식에 대한 코멘트를 기록하고, 코멘트 된 내용 중 핵심내용은 이랜드복지재단의 KMS 관리자가 필터링 작성하여 지식등록 직원 개인에게 이메일로 피드백을 제공해 줌으로써 다양한 슈퍼비전을 접하여 또 다른 성과를 창출해 나갈 수 있도록 한다.

④ 지식창고

지식창고는 인증과정을 통해 인증완료 된 지식을 자유롭게 볼 수 있는 곳으로 돌파지식, 일반지식, 교육관련, 우수 필독서로 구분되어 있다.

- A. **돌파지식** : 다양한 분야에서 성과를 달성할 수 있었던 검증된 핵심전략과 방법을 한눈에 볼 수 있도록 정리한 것. 다른 곳에 적용 가능해야 한다.(W등급 이상)
- B. **일반지식** : 일반적인 업무 프로세스 및 방법을 정리한 것(B등급 이하)
- C. **교육관련** : 서비스, 직능, 직무 등과 관련하여 정리된 교육 자료를 공유
- D. **우수필독서** : 이랜드복지재단 산하 복지관에서 읽고 있는 필독서를 읽고 본 것, 깨달은 것, 적용할 것을 정리하여 핵심을 잘 파악하고 적용한 필독보고서

지식창고는 단순히 지식을 열람하는 곳으로 끝나는 것이 아니라 현장 실무자들의 재평가가 이루어지는 곳이기도 하다. 현장 실무자들이 인증된 지식을 보고 현장에서의 병목 해결에 도움이 가능한 지, 적용 가능한 부분 등을 보고는 지식을 추천하거나 댓글 등으로 의견을 보태기도 한다. 지식인증을 마치고 지식창고에 공개된 지식은 공개되자마자 조회 수가 100건이 넘는 등 이랜드복지재단 산하 복지관 현장에서 실무자들 간의 지식에 대한 관심은 매우 높다. 지식창고는 현장 실무자들 간의 지식공유와 확산의 소통채널이 되고 있는 것이다.

지식창고 HOME > 지식커뮤니티 > 지식창고

돌피지식
일반지식
교육관련
우수필독서

분류선택 ▼
 년도선택 ▼

번호	영역	제목	작성자	조회수	추천수	작성일
238	노인일자리	기업협력형 사회투자전략 도입으로 사업 ...	이을호	140	1	2012-02-21
237	재가복지	연말정산 간소화서비스(후임금) 등록 ...	BEST 박재형	332	5	2012-01-20
236	기획	복지물 모금전략 Vesion 2.0	신소라	91	0	2011-12-30
235	경로식당	내몰에 안성맞춤 ver 2.0 BEST	박해진	220	7	2011-11-29
234	주간보호	2010년 재가장기요양기관 평가준비를 통 ...	BEST 박미희	171	12	2011-11-25
233	재가복지	긴급지원 네트워크로 성북구 복지사각 ...	BEST 이민호	159	6	2011-11-25

[그림4] 지식창고

㉔ 지식커뮤니티

지식창고 외에 또 다른 소식의 소통채널로 지식커뮤니티를 활용하고 있다. 질문 게시판과 온라인 POLL을 통해 업무와 관련된 실무자들의 생각을 묻고 들을 수 있는 실시간 소통 채널이다.

3) 인재경영

비영리단체의 핵심가치는 그 조직의 미션이다. 사실 미션 때문에 그 단체가 생겨났고 미션을 잃어버리거나 다르게 활동한다면 그 단체는 존재 가치가 없어진 것이다. 그런데 근자에 기독교 단체 가운데 본연의 미션을 잃어버리고 사업을 위한 사업에 몰두하는 단체가 의외로 많다. 또한 일반적으로 비영리단체의 경영자들은 도덕적 동기만을 강조하는 반면 경제적 동기를 경시하는 경향이 있다.⁴⁾ 가치를 중시하는 것은 좋지만 전문성을 갖춘 능력을 가지고 실제적인 조직성과를 통해 사회에 기여하고 기부자에게 대한 책무성을 다해야 한다. 이러한 맥락에서 결국은 리더이든 구성원이든 조직에서는 사람이 중요하다.

경영을 정의할 때 이랜드그룹의 박성수 회장은 ‘다른 사람을 통해 조직의 성과를 얻는 것’이라고 했는데 어떤 조직이든 무슨 과업이든 결국은 사람이 그것을 이루는 것이고 사람이 중요한 것이다.

인재경영의 핵심은 적합한 사람을 선발하여 적재적소에 배치하는 것이다. 그리고 명확한 과업과 성과를 규정하는 것이다. 사회복지 영역에서는 자기계발이나 교육 프로그램이 많은데, 교육을 통해 사람이 변한다고는 생각하지 않는다. 그렇기 때문에 조직에 적합한 사람을 선발하는 것이 가장 중요하다고 하겠다. 그 ‘적합함’이란 조직의 미션과 같은 가치관을 품고 있는 사람, 조직의 비전을 함께 꿈꾸며 같은 목표를 향해 나아가고자 하는 사람인 것이다. 그래서 이랜드복지재단은 다양한 과정을 통해 적합한 사람을 찾고자 노력하고 있다. 학부나 대학원 과정에 있는 학생들에게 인턴십의 과정을 두어 상호 적합성을 검증하고 서로 원하면 정식 채용의 단계를 밟는다. 그렇다고 교육을 경시하는 것은 아니다. 이랜드복지재단은 지식경영의 큰 틀에서 모든 조직이 학습조직이라고 보면 된다. 필독서 경영, NPO

4) 피터 드러커, ‘비영리단체의 경영’ 한국경제신문사, 1995

EMBA (NPO Eland Master of Business Administration : 중간관리자 과정, 경영자 과정), 신입입문과정 등이 있다. 특히 신입입문과정은 “성과 내는 우리사람 만들기”가 목표이며 합숙 교육과 최소한 6개월 과정의 교육 프로그램이 진행된다.

이랜드복지재단이 필독서 경영을 하게 된 것은 조직 구성원들이 젊고 경험이 많지 않다. 또한 이제는 사회복지 단체도 고객을 보다 잘 섬기고 가치 창출 등 더욱 경영 성과를 내려면 경영과 관련된 서적을 읽어야 한다. 따라서 많은 책들 가운데 검증된 필독서를 읽음으로써 경영 지식을 습득하고 성공과 실패의 경험을 간접적으로 얻을 수 있게 된다고 보았다. 필독서 경영을 할 때 중요한 것은 많은 책을 읽는 것보다는 검증되고 자신의 조직에 맞는 경영 컨셉트의 경영서적, 그리고 더 중요한 것은 일관성 있고 모든 구성원이 일사분란하게 하나의 목표를 향해 실천할 때 좋은 성과가 있으리라 본다. 필독서 경영을 하는 이유는 첫째, 경영자로부터 신입직원까지 모든 조직 구성원이 조직의 미션과 가치관을 공유하며 경영 컨셉트를 가지도록 하기 위함이다. 비영리단체도 지속가능한 미래경영을 구상하면서 그 조직의 가치관과 조직 문화 그리고 핵심역량 등과 잘 부합하는 경영기법이나 전략을 수립하는데, 이러한 점에서 적합하다고 선정된 필독서를 읽음으로써 경영자와 구성원 간의 일사분란한 모습과 소통이 원활할 것이다. 둘째, 필독서 경영을 통해 간접 경험과 지식을 얻기 위함이다. 과거부터 경영과 관련하여서 많은 컨셉트나 패러다임이 소개되고 적용되어 왔다. 또한 경영 가운데 영영별로 성공한 사례를 소개하는 책들이 쏟아지고 있다. 이 모든 것들이 다 좋다고 다 읽을 수도 없고 실행할 수도 없을뿐더러, 실행한다 해도 일관성이 없고 혼란만 자초할 것이다. 중요한 것은 지식이나 사례를 조직에 맞게 시스템화하여 실행하는 것이다.

이랜드복지재단이 필독서 경영을 통해 성과를 내는 시스템으로 만든 것이 '지식경영 시스템', '서비스품질 평가시스템', '깨진 유리창법칙 시스템', 'VOC 시스템' 등이 있다.

신입 입문교육이나 NPO EMBA 그리고 각 기관별로 직종에 따라 전문화 교육이 이루어지게 되는데 모든 교육 프로그램은 실행을 전제로 한 교육 커리큘럼으로 진행된다. 학습하면 그 학습한 것을 실행하게 되고, 실행을 통한 성과를 평가하고 피드백을 하는 순환 고리가 연속적으로 이루어지게 된다.

인재경영에서 빼 놓을 수 없는 것이 성과를 인정하고 보상이나 포상을 하는 것이다. 평가하는 관점은 '성과 평가'와 '가치관 및 역량 평가'이다. 평가 역시 경영자 혼자 하는 것이 아니라 개인의 자가 평가와 중간관리자 평가 그리고 경영자 평가를 통한 3중 평가를 실시하여 보다 객관적이고 정확한 평가를 실시한다. 이러한 평가 결과를 통해 개별 면담 및 슈퍼비전을 실시하여 개인의 발전 및 성장가능성을 높이고자 노력한다.

성과 평가는 개인적인 영역과 조직 전체영역이 있다. 개인적인 영역에서는 연초에 경영계획에 따라 수립한 개인 과업과 성과 규정 그리고 성과 지표를 얼마나 달성했는가에 대한 수치적 평가이다. 수치적으로 평가된 성과결과 뿐 만 아니라 '우리사람'에 대한 정성적인 평가가 이루어진다. 가치관 및 역량평가는 스피릿과 비전, 고객지향, 성과지향, 업무추진력, 팀워크를 주요항목으로 구성되어 있다. 이는 조직구성원으로서 갖추어야하는 핵심자질로 성장가능성과 성장을 위한 개인의 노력에 초점을 맞추고 있다.

조직 전체영역에의 성과지표는 경영목표에 따른 기관의 성과지표(돌파스코어카드)와 지식경영 성과지표, BSC(Balanced Score Card), 서비스품질 평가지표 등이 있다. 이 목표를 매월 평가하여 피드백하며 1년 동안의 기관 성과는 조직 구성원 성과로 연결이 된다.

하지만 조심스러운 것은 비영리단체의 조직 구성원들의 특성은 목표 지향적이기 보다는

가치 지향적이고 결과 중심적이기 보다는 과정 중심적이다. 따라서 이러한 경영 패러다임을 적용하기에 쉽지 않은 것도 사실이다. 그렇기 때문에 소명이 뚜렷한 사람을 선발하여 조직의 미션을 함께 공유함으로써 갈등을 최소화시키고, 목표나 성과관리도 획일적인 평가 일변도 보다는 자가진단을 통한 평가를 통하여 개선과 혁신을 이루어야겠다. 보상이나 포상도 영리기업처럼 금전적인 보상이나 승진 등의 포상 보다는 자기성장과 자아실현 욕구가 강하기에 이러한 방향으로 동기부여를 해야겠다.

3. 결 론

기업의 사회공헌 활동은 그 자체로 독립적인 성과를 기대하기 보다는 기업의 핵심가치와 비전이 기본 바탕이 되어야 한다. 그리고 경제적, 법률적, 윤리적 책임을 아우르는 기업의 사회적 책임경영과 사회공헌 전략이 연결된 상태에서 일관적이며 장기적으로 진행되었을 때 유무형의 성과와 지속 가능한 시너지를 발휘하게 된다.

노블레스 오블리주와 기부문화, 자원봉사가 발달한 선진국의 기업들은 기업의 사회공헌 활동 테마 선정 시 기업의 특성과 문화를 잘 대변하고 있다. 그리고 기업의 사회적 책임경영 목표에 부합하고 더 나아가서는 경영 전략적 측면에서 마케팅 및 홍보 가치를 극대화할 수 있는 테마를 오랜 기간의 분석과 검증을 거쳐 선정하고 있다. 뿐만 아니라 이해 관계자들의 요구, 기업의 특성 등을 분석하여 사회공헌 활동의 전략 및 정책을 결정하는 반면에 우리나라는 아직 사회공헌적인 경영철학이 미진하고 이해관계자에 대한 분석 그리고 사회공헌 활동 테마 선정 시 사회적 욕구나 기업의 업종 연관성 및 핵심역량 등을 염두에 두지 않는 경우가 많다.

그러나 과연 이러한 이유 때문만 일까? 기업 스스로도 사회적 책임에 대한 비전이나 철학이 없으면 기업의 사회공헌 활동을 재무적 성과와의 상관관계를 찾는데 실패하고서는 그 효과성에 실망하고 만다. 또한 장기적인 이해관계자 신뢰구축 속에 지속가능경영 보다는 단기적인 홍보, 마케팅 효과를 기대하는 조급증 때문에 일관성 있고 지속적인 사회공헌 활동이 이루어지지 못하게 된다. 또한 사회공헌 활동을 하는 부서에 대한 조직의 위상을 제고하고 직무를 공식화해야 함에도 불구하고 많은 기업들은 전담 부서가 부재하며 순환근무나 직무를 겸직함으로써 종사자의 전문성과 정체성은 아주 낮은 것이 현실이다.

그리고 기업이 가장 잘 할 수 있는 영역과 분야를 선정하고 체계적이고 일관성 있는 사회공헌을 지속해야 좋은 성과를 기대할 수 있겠다. 그리고 사회적 문제나 욕구에 대한 솔루션을 제공해야겠고, 대다수 국민들의 공감과 정서적 지지를 받는 주제를 정하면 더욱 좋겠다. 그러나 무엇보다 본질적인 것이면서도 중요한 것은 기업이 사회적 책임을 다하려는 철학이 있어야 한다. 그리고 진정성이 있어야 한다. 기업 사회공헌 활동의 동기가 자선적인 측면이든 경영 전략적 측면이든 간에 진정성이 있어야 하는 것은 변치 말아야 하는 기본적인 원리라고 본다.

기업이 비즈니스 활동을 할 때에 가장 중요한 성공비결이 고객중심이듯이 기업의 사회공헌 활동의 출발점도 고객중심이 되어야 한다. 즉 수혜자 중심, 협력하는 파트너인 사회복지 기관이나 NPO 존중, 사회적 문제나 욕구에 가장 우선순위의 목표를 두고 전개해야 한

다. 기부자들이나 조직 구성원들에게 가치와 감동을 주고 수혜자에게 실질적인 도움을 주며 더 나아가서는 지역사회의 문제나 욕구를 해결하는 방향으로 활동을 전개해야 한다. 장기적으로 기업시민으로써 사회적인 책임을 다하는 활동으로써의 사회공헌활동은 수혜자나 사회복지 기관 및 NPO를 존중해야 한다. 서로가 상호 협력하는 파트너십을 발휘할 때, 사회문제와 욕구에 초점을 맞추고 우선순위에 두는 활동을 할 때 장기적으로 소비자와 지역주민, 국민들로부터 좋은 평가와 기업의 선호도는 높아지게 될 것이라고 확신한다.

그동안 우리나라 사회복지를 기독교가 앞장서서 이끌어왔다고 해도 과언이 아니다. 지금도 사회복지 실천현장을 가보면 직관적 판단으로 약 70% 이상은 아직도 기독교계가 감당하고 있다고 본다. 그러나 이제는 선한 일, 도덕적 동기가 모든 것을 합리화시키지는 못한다. 궁극적으로는 잘 해야 한다. 특히 이랜드복지재단을 포함하여 기독교 비영리단체가 잘하여서 좋은 모델이 되어야 한다.



[그림5] 이랜드그룹의 사회공헌 비전