

# SOCIAL INNOVATION in the Community

사회혁신과 지역복지공동체 매거진

사회공헌, 새로운 출발을 다짐하다



## 사회혁신과 지역복지공동체 매거진

혁신적인 가치로 사회를 일구어 나가는 기업 프로젝트의 본질을 소개하고  
창업가 정신을 가진 사람들과 다양한 사회공헌 정보를 이야기합니다.  
한국 사회에 기업사회공헌 분야의 인식과 위상을 높여 새로운 사회공헌  
프로젝트에 대한 영감을 일깨우는 매거진을 지향합니다.

## CONTENTS

02 Foreword	사회혁신과 지역복지공동체 매거진의 출발	서상목 한국사회복지협의회 회장
04 Encouragement	매거진의 창간을 축하합니다	손경식 한국경영자총협회 회장

## IN-DEPTH

05 Keyword	사회공헌의 새로운 출발을 위한 5가지 키워드	고대권 KOSRI 대표
06 Feature	사회공헌, 진정한 '사회 변화'를 고민하고 있는가? 전환기의 징후, 그리고 지금 시대에 필요한 사회공헌 혁신 CSR이 뉴노멀이 된 시대, 밀레니얼 세대에게 미치는 CSR의 의미 공공기관의 '사회적 가치', 사회의 재정의	서진석 행복나눔재단 그룹장 고대권 KOSRI 대표 황지영 노스캐롤라이나주립대 교수 고동현 서울대 사회발전연구소 연구원
16 Global Report	영국의 사회혁신이 진짜 고민하는 것들, '시민사회와 국가의 미래'	안관수 SPREAD-i 대표

## TALK & THINK

20 Innovator's Bookshelf	축정과 연결이 새로운 사회혁신을 만든다 SK하이닉스 지속경영기획팀 책임 이준석	편집실
26 Viewpoint	도시의 유휴공간을 재생하고 공유합니다 로컬디자인무브먼트 대표 김수민 · 두꺼비하우징 대표 김미정	편집실
34 Good Governance	모두가 자유롭게 이동할 수 있도록 스웨덴 예테보리시와 볼보 자동차의 사회혁신 프로젝트	류지영 서울신문 기자

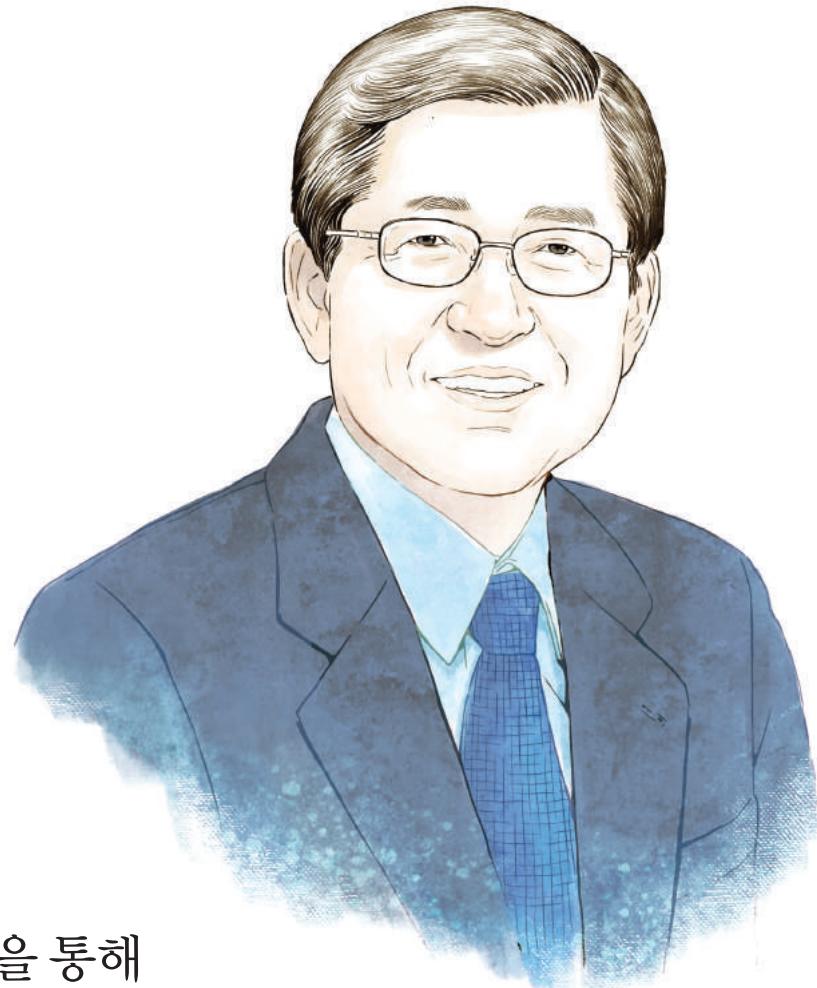
## COMMUNITY

38 Innovative Road	낡은 공간에 새로운 가치를 더하다, 강원 혁신 로드 강릉 버드나무 브루어리, 속초 칠성조선소, 고성 유니언, 태백 무브노드	편집실
44 Insight	서늘한 곳이 좋아서, 어쩌다 강원도 평창 김자꽃스튜디오 대표 이선철	편집실
48 Project	지역 사회를 바꾸어 나가는 사회공헌 프로젝트 in 강원	사회공헌센터 인턴 22기
51 Philanthropy	작지만 꾸준한 강원 지역 기업의 기부, 봉사 활동 소식	

# SOCIAL INNOVATION in the Community

사회혁신과 지역복지공동체 매거진

사회공헌, 새로운 출발을 다짐하다



혁신을 통해  
새로운 사회공헌의 길을  
만들어 가겠습니다

우리는 포용적 복지를 기치로 한 문재인 정부 출범과 함께 복지정책의 새 틀을 짜는 역동적인 시대를 살아가고 있습니다. 한국사회복지협의회는 어머니 마음으로 지역복지현장을 육성하고 지원하기 위해 다양한 시도를 하고 있습니다. 민간 사회복지의 대표 기관으로서 '사회복지 4.0' 시대의 핵심과제인 지역복지공동체를 구축하는 중심 역할을 해야 할 시대적 책임과 사명이 있습니다.

이를 바탕으로 사회공헌 매거진이 따뜻하고 활기찬 지역복지공동체를 만들기 위한 가교가 되고자 합니다. 양극화, 저출산과 고령화 같은 사회 문제는 물론 인간성 상실, 고용절벽이라는 4차 산업혁명의 파고에 따른 다양한 사회 문제에 대응하기 위해서는 사회혁신이 필요합니다. 기업의 사회공헌활동과 시민사회의 '나눔문화'를 확산할 수 있도록 매거진을 통해 다양한 사회혁신 소식을 발굴하고 나누겠습니다.

또 사회공헌 매거진을 통해 새로운 혁신사업을 발굴하겠습니다. 지역사회 혁신 아이디어를 공모하고 지역혁신 프로젝트 개발 사례를 제시하겠습니다. 이를 통해 지역사회에서 필요로 하는 인적, 물적 지원을 효과적으로 연계시키는 '지역혁신 플랫폼'을 구축하고 따뜻하고 활기찬 지역복지공동체를 조성하는 데 기여하겠습니다. 또한 기업사회공헌 인정제를 도입하여 지역사회공헌 활동을 활성화하고 '협력하는 힘(Collective Impact)'이 지역사회 곳곳에 전파되도록 노력하겠습니다.

한국사회복지협의회는 이 같은 변화와 혁신을 통해 새로운 민간복지 모델을 구현하고자 합니다. 혼자 가면 길이지만 함께 가면 역사입니다. 기업사회공헌 담당자와 사회혁신가 여러분과 함께 새로운 사회공헌의 길을 만들어 가겠습니다.

한국사회복지협의회 회장 서상목

사회공헌  
매거진의 창간을  
진심으로  
축하드립니다



한국경자총협회 회장  
손경식

사회공헌 매거진의 창간을 진심으로  
축하드립니다. 임직원 여러분의  
노고와 열정에도 박수를 보냅니다.  
  
최근 경영환경은 그 어느 때보다 빠르게  
변화하고 있습니다. 사회가 당면한  
저출산·고령화, 일자리 문제도 심각합니다.  
기업과 사회가 함께 발전해 나갈 수 있는  
방안에 대한 고민이 커지고 있습니다.

이러한 때 사회공헌 매거진의 창간은  
시의적절한 것으로 보입니다. 사회공헌 활동을  
널리 확산하고 사회각층의 올바른 담론을  
이어갈 수 있는 소통창구가 되길 바랍니다.  
  
다시 한번 창간을 축하하며,  
끊임없는 발전을 기대합니다.

## 5 Keywords for New Start of Social Innovation

### 1 Millennial

밀레니얼

밀레니얼 세대는 세계의 저성장 국면을 지나 저출산 고령화 시대에 본격적인 히리 세대 역할을 할 전망이다. SNS 소통에 익숙한 이들은 4차 산업혁명이 물고 오는 일상의 변화를 체험할 것이다. 앞으로의 사회공헌은 이들과의 커뮤니케이션으로 진행된다. 밀레니얼과 함께 하는 사회공헌은 이들의 세대적 감수성을 잘 이해해야 한다.

### 2 Corporate Social Responsibility

CSR

사회공헌을 하는 담당자라면 누구나 이해하고 있는 사실 하나. CSR이 수반되지 않는 사회공헌은 허상에 불과하다. 최근 몇몇 기업들이 겪고 있는 위기는 글로 배운 CSR, 사회공헌으로 CSR을 대신하려 했던 기업경영의 한계를 보여주고 있다. 이제는 CSR과 사회공헌의 정확한 접점을 찾아 나서야 할 시간이다.

### 3 Cooperation Ecosystem

협력과 생태계

누구나 멋있는 사회공헌을 꿈꾸지만 제대로 멋있는 사회공헌을 이룬 기업은 많지 않다. 돈, 기술, 인재가 모여 있는 기업이 왜 멋진사회공헌을 못할까? 사회공헌의 파트너들을 성장시키지 못하는 협력을 해왔기 때문이다. 파트너들의 성장이 곧 기업사회공헌의 성장이 된다. 사회공헌의 기획부터 평가까지, 파트너의 역량 강화 관점을 놓치지 않는 진짜 협력을 시작하자.

### 4 Experiment Archive

실험과 아카이빙

새롭고 복잡한 문제들이 등장하고 있다. 세금을 활용하는 정부나 상대적으로 재정이 열악한 비영리조직에 비해 기업은 다양한 실험들을 해볼 수 있다는 장점이 있다. 실험이 늘 성공을 보장하지는 않는다. 하지만 성공에 대한 기억, 실패에 대한 기록을 남기는 실험은 그 자체로 사회에 도움이 된다. 실험하고 경험하고 기록하고 공유하자.

### 5 Community

커뮤니티

우리 기업이 의미를 두어 호명할 수 있고 자세히 관찰할 수 있으며 다가갈 수 있는 커뮤니티가 우리 사회공헌의 핵심자산이다. 커뮤니티가 우리 사회공헌의 빅팬(Big Fan)이 될 때, 대표 프로그램의 첫 단추가 끼어진다. 이런 의미에서 지역사회공헌이 새롭게 조명될 필요가 있다. 지방분권, 지역 재생과 맞물려 혁신의 시작점이 될 수 있기 때문이다.

글 고대권 KOSRI 대표

# 사회공헌, 진정한 '사회 변화'를 고민하고 있는가?

글 서진석 행복나눔재단 그룹장



지난 1월 중국의 일부  
재활용 고체 쓰레기 수입  
중단으로 잠시 떠올랐던  
쓰레기 문제, 기상 관측 아래  
가장 더운 여름을 보내며  
현실화 된 기후변화 이슈.  
사회 문제 발생은 가속화되고  
있는데, 해결속도는 더디고,  
문제의식은 간헐적이다.  
지구는 '심각'한데, 사회공헌은  
여전히 '아름답다'.

**사회공헌이 아름답다면 의심해봐야 한다**  
기업사회공헌은 창문처럼 양쪽으로 열려 있어야 한다. 하나는 기업 내부를 향한 창이고, 다른 하나는 사회를 향한 창이다. 일부 사회공헌 담당자는 사회공헌 부서가 기업 내에서 섬처럼 '고립'된 경향이 있다고 말한다. 그러나 진정한 고립은 기업과 사회가 변하는데 사회공헌이 변하지 않는 것이다. 관계적 '고립' 속에는 변화의 '괴리'가 근저에 깔려 있는 것은 아닌지 의심해봐야 한다.  
사회와 기업은 빠르게 변화하고 있다. 4차 산업혁명은 초연결 사회를 만들어낸다. 수평적 망 속에서 서로 연결하는 측면도 있지만, 높은 복잡성과 불확실성 시대를 열고 있기도 하다. 자본주의 4.0이 이전의 자본주의 1.0~3.0과 근본적으로 다른 점이 두 가지 있다. 이전 시대는 시장과 정부가 서로 옳다고 주장했으나, 이제는 옳지 않을 수 있다는 것을 인정한다. 이전 시대는 시장과 정부가 적대적인 관계를 형성했으나, 이제 이것이 문제 해결에 도움되지 않는다는 것을 인지한다. 아직 상호 협력 관계까지는 나아가지는 못했어도 최소한 이러한 인식은 형성되었다.

기업과 사회는 문제 해결에 대한 복잡성, 불확실성을 외치는데, 사회공헌은 아직도 여전히 아름답기만 하다. 자본주의 2.0 시대, 자본주의의 성장과 분배 시스템이 어느 정도 작동하던 시대엔 자선방식을 통한 '가치의 이전'으로 문제를 어느 정도 해결할 수 있었다. 그러나 이제 '가치의 이전' 방식으로 문제를 해결할 수 있는 시대는 지났다. 사회 문제가 그렇게 간단하지 않고 누구 혼자 풀 수 있는 문제도 아니기 때문이다. 사회공헌이 아름다운 스토리로 만들어지고 있다면 그 사회공헌은 문제해결의 겉핥만 적시고 있는 건 아닌지 돌아봐야 한다. 사회 문제를 해결하는 것은 어렵고, 무력감도 들고, 혼자 하기 버겁고, 하면 할수록 자신에 대한 부족감이 들기 마련이다. 사회 문제는 어려운 이상, 사회공헌이 아름답기 어렵다. 버겁지 않다면 잘 하고 있는 것 이 아니다.

#### "당신이 끼치는 영향을 파악하라"

기업사회공헌이 변해야 한다. 가장 먼저 PR의 시대에서 가치의 시대로 전환해야 한다. 현 상황을 직시해야 개선도 할 수 있다. 그러기 위해서는 우선 측정해야 한다. 피터 드러커는 "측정할 수 없다면 관리할 수 없다"라고 했다. 실제 사회를 열만큼 변화시켰는지를 말해야 더 큰 변화를 만들어낼 수 있다. 얼마를 기부했다(input)거나, 몇 명을 교육시켰거나(output) 하는 것은 자족감만 불러일으킬 수 있다. 실제 사교육비 절감 효과가 얼마나인지(outcome), 그 모델이 얼마나 확산되었는지(impact)를 가지고 얘기해야 한다.

기빙왓위캔에서는 기부금으로 온실가스 줄이는 사업을 하는 단체 100곳 중 CO<sub>2</sub> 1톤을 줄이는 데 가장 비용효율성이 높은 곳을 선별해보았다. 쿨어스(Cool Earth)라는 단체였다. CO<sub>2</sub> 1톤을 줄이는데 불과 36센트밖에 들지 않았다. 그들은 열대우림 원

주민들이 벌목꾼에게 땅을 팔지 않도록 경제적 자립을 지원한다. 실제 사회적 가치를 정확하게 측정하면 행동을 변화시킬 수 있다.

다니엘 골먼은 세 가지 규칙을 얘기했다. "당신이 끼치는 영향을 파악하라, 개선을 장려하라, 배운 것을 공유하라". 그 시작은 영향을 파악하는 것, 즉 측정하는 것이다. 측정은 화장을 지우고 거울 앞에 서는 행위이자, 바람직하고 효율적인 변화를 가능케 한다.

둘째, 사회공헌이 비즈니스의 사회적 가치를 움직이는 동력이 되어야 한다. 사회공헌은 그 규모가 한정되어 있고, 효율성·효과성을 제고한다 할지라도 비즈니스 자체를 통해 만들어낼 수 있는 사회적 가치 규모에 비하면 매우 작을 수 있다.

최근 기업 역량을 활용한 사회공헌 활동이 많아진다고 하지만, 프라할라드 교수는 핵심역량과는 다소 거리가 있기도 하거니와, 특히 가치를 이전시키는 세련된 기부 형태로 흐르는 경우가 많다. 기업이 보유한 역량을 떼어내 사회에 제공하는 것이 아니라, 그 역량이 지속적으로 사회적 가치를 만들어내도록 하는 것이 중요하다. 사회공헌이 그 지렛대 역할을 할 수 있다. 이 지렛대 역할을 제대로 만 할 수 있다면 비즈니스가 돌아가면 돌아갈수록 사회적 가치 또한 증대하는 시스템을 만들어낼 수 있을 것이다.

#### 새로운 시스템 구축하려면 협력을 만들어야

마지막으로 협력해야 한다. "사회 문제가 너무 크고 복합한 상황에서 다자간 협력은 새로운 표준(New Normal)이 되고 있다"고 말하고 있다. 비즈니스에서는 상식화된 지 오래인데 사회공헌에서는 아직 낯설다. 비즈니스에서 많이 쓰는 단어인 허브, 플랫폼, 알라이언스, 오픈 이노베이션 등의 단어와 사회공헌도 친해져야 한다.

괴테는 "각자가 자기 문 앞을 청소하면 세상이 깨끗해진다"고 했는데, 18세기 후반의 괴테 시대에는 맞는 얘기일 수 있다. 현대는 자신의 울타리와 앞마당이 어디까지인지 정의하기 어렵고, 혼자 해결 할 수 있는 문제도 거의 없다. 협력의 범위를 NGO, 지자체만이 아니라 공급자, 소비자, 경쟁자, 동종 산업까지 확대해야 한다.

2020년 대부분의 의류의 태그에 히그인덱스(Higg Index) 점수가 표시될 것으로 보인다. 해당 의류가 생산되고 폐기되는 과정에서 얼마나 환경, 노동, 사회적으로 영향을 끼쳤는지 100점 만점 점수로 나타내는 것이다. 시장점유율 기준으로 이미 전 세계 의류·신발업계의 50% 이상이 여기에 가입했다. 시작은 2009년 파타고니아와 월마트가 동종업계에 협력을 제안하면서부터였고, 10년이 다 되어가는 현재 커다란 사회 변화를 만들어가고 있다.

하딘(Hardin)은 공유지의 비극을 얘기했고, 2009년 노벨경제학상을 받은 오스트롬(Ostrom)은 그 비극을 넘어설 수 있다고 봤다. 협력관계를 어떻게 구축할 것인가가 관건이다. 마틴 노박에 의하면 협력자와 배반자가 만나면 배반자가 이긴다. 그러나 배반자 집단과 협력자 집단이 만나면 협력자 집단의 경쟁력이 높아진다고 한다. 어떻게 협력자 집단을 만들 것인가, 이것이 변화의 핵심 중 하나이다. 혁신은 송곳처럼 튀어 오르는 것이 아니라 새로운 시스템을 만드는 것이다. 그렇기에 기업사회공헌 역시 차별성을 만드는 것이 목표가 아니라 시스템을 만들어야 하며, 이를 위해서는 다수를 참여시키거나 스스로 함께 참여하는 모델로 가야 한다. 기업사회공헌, 더 이상 아름다워지지 말자. 냉정하고 치열해지자. 사회 변화는 어려운 것이다.



1 「Partnering for Impact」, 하버드케네디스쿨 CSR 연구소

# 전환기의 징후, 그리고 지금 시대에 필요한 사회공헌 혁신

글 고대권 KOSRI 대표

최근 정부, 시장, 비시장  
영역에서 사회혁신에 대한  
관심이 높아지고 있다. 반기운  
일이다. 두 가지 질문을  
던짐으로써 이 현상을 사회공헌  
혁신의 논의와 연결 지어  
보자. 지금 왜 사회혁신일까?  
사회혁신을 위해 사회공헌은  
어떻게 혁신해야 할까?

첫 번째 질문은 사회공헌을 둘러싼 시대상이 어떻게 변화하고 있으며, 이러한 변화가 사회공헌에 미치는 영향은 무엇인가라는 질문이다. 지금 우리는 최초의 시대를 살고 있다. 현정 사상 두 번째의 탄핵소추와 현정사상 최초의 탄핵소추인용이 대표적이다. 정권이 교체되고, 남북미의 정상이 순차적으로 만나고, 몇 개의 기업들이 심대한 타격을 입고, 미투(#metoo) 운동을 통해 젠더 이슈가 사회와 정치의 영역에서 진지하게 논의되고 있다. 마치 구체제(ancient regime)가 붕괴되는 한순간을 느리

게 보는 것 같은 풍경이다. 이러한 변화는 위기에 관한 담론과 연결된다. 변화 이전으로 돌아가고자 하는 복고의 위기와 새로운 변화가 창출하는 혼란의 위기. 이탈리아의 정치철학자 그람시(Antonio Gramsci)의 말처럼, “옛것이 가고 새것이 오지 않는 상태, 이것이 위기”의 본질이며 현재다.

혁신은, 옛것과 새것 사이의 차이(Gap)를 줄이기 위한 접근이다. 과거의 방식으로 해결할 수 없는 새로운 문제의 등장 혹은 문제의 재정의가 사회혁신이라는 시대정신을 낳았다. 그렇다면 지금 우리가 주목해야 할 사회혁신의 핵심은 무엇일까?

불과 2년 사이에 벌어진 사건들의 국면에서 우리는 ‘시민의 힘’을 자각했다. 시민의 힘으로 정부와 기업과 시민 자신의 삶을 바꿀 수 있다는 믿음이 확산되고 있다. 소비자와 직원과 유권자에게 시민이라는 정체성이 재정의 된 것이다. 우리는 이러한 이해관계자의 질적인 변화에 주목해야 한다. 우리를 둘러싼 이해관계자는 충분히 사회를 변화시킬 수 있는 역량이 있는 집단이라는 사실 말이다.

예를 들어 기업의 직원은 단순한 종업원이 아니다. 충분한 교육을 받고 자신을 둘러싼 내외의 환경을 개인적 기준과 공익적 기준에서 신중하게 판단하

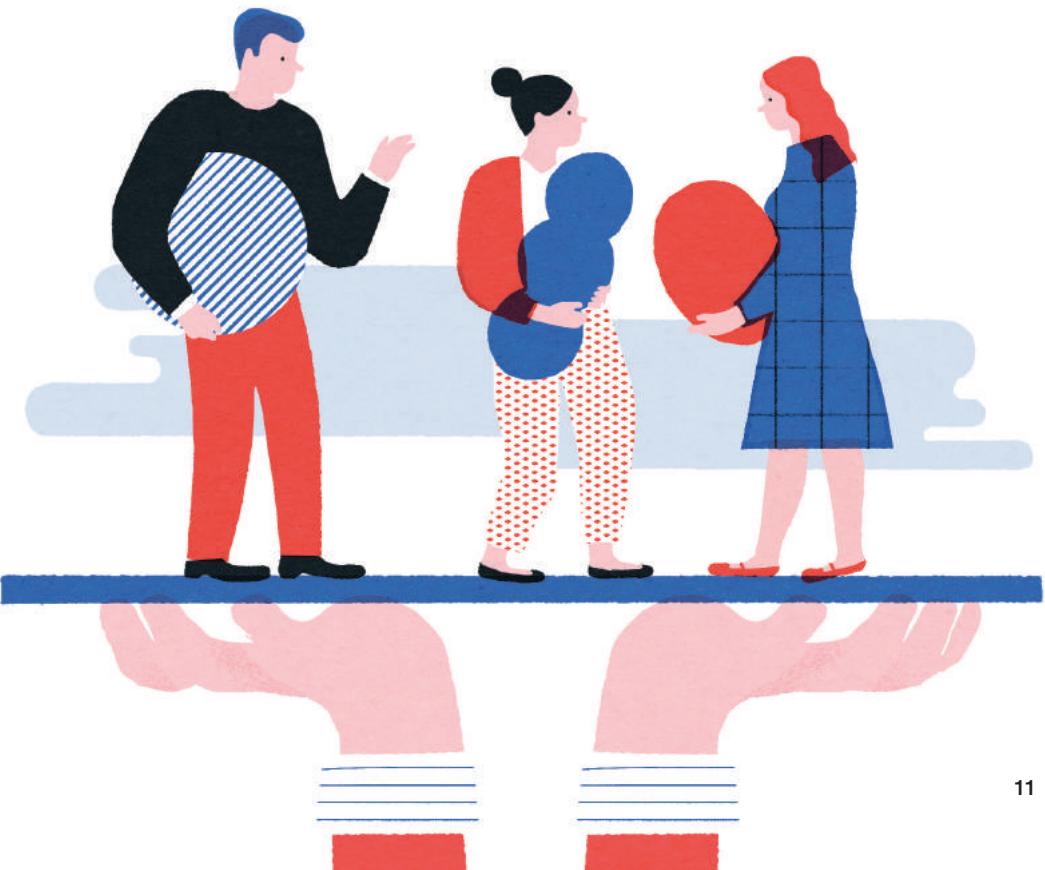
고 이에 대한 결정권을 행사하는 시민이다. 이들에게는 이전의 기업활동에서 존재했던 관행들이 단지 종업원이기 때문에 감수해야 하는 무엇이 아니다. 기업의 관행이 개인의 일상이나 전체 사회의 건전함을 파괴할 경우, 이들은 기업 내외부에서의 협력과 유대를 통해 그 관행의 개선에 나선다.

사회혁신에 있어 최근 가장 빠르게 변화하고 있는 것은 정부다. 정부는 사회의 다양한 욕구를 공익적 차원으로 대승화하는 플랫폼이다. 시민의 참여 없는 정책의 성공은 기대할 수 없다. 따라서 시민이 가진 역량을 공익의 확대와 사회 문제의 해결에 접목하는 것이 최근의 정부가 추진하고자 하는 사회혁신의 핵심이다.

여기에 두 번째 질문인 사회공헌 혁신에 대한 답이 있다. 기존의 사회공헌은 자원을 파트너에게 전달해 최종적으로 엔드유저의 삶을 개선해왔다. 이 과정에서 파트너는 파이프로, 엔드유저는 도움의 대상으로 인식되었다. 사회공헌팀의 주요 업무는 틈

튼한 파이프를 골라 누수가 발생하지 않도록 관리하는 것이었다. 이러한 철학과 방식은 사회를 바꿀 수 있는 역량을 지닌 이해관계자의 등장이라는 현실을 충분히 반영하기 힘들다.

사회공헌 혁신의 지점은 플랫폼으로의 전환이다. 기업이 해결해야 할 사회 문제의 선정과 분석, 사회공헌사업의 기획과 의사결정, 행동과 평가의 과정에서 기업 내외부의 이해관계자와 파트너들이 충분히 참여할 수 있는 기회를 창출하는 것이다. 사회 문제를 해결하려는 이들을 위한 플랫폼이 되어주고, 이를 위한 협력 역량을 내재화하는 것이 사회공헌 혁신의 출발점이다. 사회공헌 혁신이 도달하는 목적지는 사회혁신의 생태계 강화다. 혁신은 혁신의 생태계 없이는 존립할 수 없다. 사회 문제를 해결할 수 있는 다양한 주체들이 사회공헌이라는 플랫폼에서 마음껏 활동할 수 있도록 지원하는 것이 사회혁신에 나서는 기업의 새로운 철학과 방식이 될 것이다.



# CSR이 뉴노멀이 된 시대, 밀레니얼 세대에게 미치는 CSR의 의미

글 황지영 미국 노스캐롤라이나주립대 교수

21세기 다양한 사회 구성원들의 CSR에 대한 관심이 급증하며 기업은 CSR을 필수로 받아들여야 하는 처지에 놓였다. 가장 큰 딜레마는 '과연 CSR이 어떤 실제적인 이익을 가져다줄 수 있는가'에 관한 문제일 듯하다. CSR이 소비자, 특히 밀레니얼 세대와 관련한 실제적 이익을 줄 수 있을까?



2018년 딜로이트가 펴낸 보고서를 살펴보자. 미국, 영국, 한국, 브라질, 중국 등 31개국 10,455명의 밀레니얼과 1,844명의 Z세대를 대상으로 설문 조사 했다. 밀레니얼 세대(1983~1994년생)가 기업에 원하는 것은 ①CSR을 이윤추구와 함께 기업 활동의 필수적인 요소로 여기는 것, ②비즈니스 리더들이 사회에 긍정적인 영향을 불러일으키도록 적극적으로 행동하는 것 및 직원의 필요에 적절히 반응하는 모습이었다. 심지어 밀레니얼은 비즈니스 리

더를 종교 지도자나 정치인보다 사회에 더 긍정적인 영향을 끼칠 수 있는 존재로 인식하는데, 현재 비즈니스 리더들의 사회적 기여는 불만족스러운 상태라고 답했다. 또 직장 충성도가 높은 응답자일수록 직장의 윤리적인 모습, 사회적 문제와 이윤 추구 사이에서 균형 맞추기가 중요하다고 보았고, 그곳에서 더 오래 일할 의향이 있다고 답했다. 그들에겐 경제적 보상 외에 조직 문화, 다양성과 유연성이 직장 선택에 있어서 중요한 요소다. 기업의 CSR이 직장 문화 전반에 녹아있을수록, 밀레니얼 세대는 그 기업을 직장으로 삼고, 오래 일하고 싶다고 느낀다는 것이다.

한편 기업의 CSR은 밀레니얼의 소비 결정에 중요한 요소다. 미국의 밀레니얼 인구는 7천 1백만 명(2016 US Census기준)으로 이들의 구매력은 2020년까지 1.4조 달러에 이르며 미국 전체 소매의 30%를 넘는다. 소비자로서 밀레니얼은 독특한 특성을 보인다. 디지털 네이티브라 아마존 애코 같은 음성 비서, 기기 간의 연결성을 원하지만, 각종 정보의 신뢰성에 대한 의심도 많고, 기업들의 행동 저변에 깔린 동기와 진정성을 까다롭게 따진다. 피상적인 슬로건이나 유머에 쉽게 유혹되지도 않는다. 2017년 콘 커뮤니케이션 CSR 스터디에 따르면, 밀레니얼은 사회나 환경에 도움 되는 상품을 구입하는 경우가 평균보다 높고(68% vs. 55%), 51%의 밀레니얼이 기업의 사회적 책임 관련 비즈니스 실천을 더 많이 살펴보는 것으로 나타났다(51% vs. 39%). 이런 결과는 기업의 '투명성'과 '신뢰'가 밀레니얼 세대의 소비 결정의 핵심이라는 것을 보여준다.

그럼 밀레니얼은 어떤 기업을 CSR 측면에서 인정 할까? 2017년 해리슨 폴의 조사에서는 테슬라가 1위, 퍼블릭스 수퍼마켓이 2위, 아마존이 3위를 차지했다. 이중 퍼블릭스(Publix)는 필자도 자주 장을 보던 슈퍼마켓이다. 1930년 시작된 퍼블릭스는 플

로리다, 조지아 등 남부 지역에 1,231개 매장을 두고 19만 명 이상을 고용한다. 연 매출은 34조 원을 넘는다. 다른 미국 기업에 비해 잘 알려지진 않았지만, 퍼블릭스의 CSR은 굉장히다. 올 1월에는 포춘지에서 선정한 '세계에서 가장 존경할 만한 기업' 부문 1위이자 '미국에서 일하고 싶은 기업 100'에 20년 연속 선정되어, '최고의 직장 레전드'의 영예를 안기도 했다. '밀레니얼에게 최고의 직장'(2018), '여성 최고의 직장'(2017), Indeed.com이 선정하는 '직원 고용 안정성' 부문 3위 등 인정을 받아온 기업이다.

퍼블릭스의 CSR이니셔티브는 다양하다. 기업 캠페인으로 Feeding America, Food for Sharing, Children's Miracle Network Hospitals, Tools for Back to School 등의 프로그램을 통해 여러분에 필요한 재원과 자원을 기부한다. 직원, 고객, 커뮤니티를 3가지 중심 가치로 삼고 이를 아래 다른 사람에게 투자하기, 사회에 환원하기, 직원들이 미래를 준비하도록 지원하기 등 다각도로 가치를 실현해 왔다. 자신의 직장에 자부심을 가진 직원들이 최선을 다해 고객을 돋는 이곳에서는 왜 밀레니얼이 꼽은 CSR 잘하는 기업 2위인지, 왜 그곳에서 일하고 싶어 하는지 자연히 고개가 끄덕여진다. 기업의 CSR은 밀레니얼 세대에게 접근하기 위한 필수 과제가 됐다. 이제 선택이 아니라 필수가 돼버린 CSR을 기업의 DNA에 얼마나 잘 녹여내느냐가 이 시대의 중요한 소비자 겸 인력인 밀레니얼들을 끌어당길 수 있는 중요한 관건이라 하겠다.

# 공공기관의 ‘사회적 가치’, 사회의 재정의

글 고동현 서울대학교 사회발전연구소 연구원

‘사회적 가치’ 강조 앞에 정부가  
발 빠르게 움직이고 있다.  
그간 공공기관은 돌봄 서비스를  
제공하고, 주거대책을 마련하며,  
편의시설과 안전관리를 맡고,  
환경문제를 개선해 왔다.  
기부나 자원봉사도 열심히 했다.  
이렇게 주민에게 편의와 혜택을 주는  
역할이라면 충분하지 않은가?

한번 질문을 던져보자. 일회적·시혜적 방식의 사회 공헌 활동이 주민의 삶을 실질적으로 개선할 수 있을까? 공공인턴제 같은 정년일자리 대책은 왜 실패하는가? 마을기업 중 상당수가 정부 지원이 끝나면 왜 명맥만 유지하는지, 협동조합형 프랜차이즈가 왜 성장하기 어려운지 이유를 들여다봐야 한다. 돌봄과 자활 정책은 복지관 늘리고 예산 지원하는 물량 투입만으로 잘 풀리지 않는다. 지금 하는 일이 시민의 삶을 바꾸고, 지역 문제를 해결하며, 사회경제적 변화를 추동하는 데 얼마나 기여하고 있는가

곰곰이 생각해볼 일이다.

정부는 최근 효율과 성장 중심에서 사회적 가치 중심으로 국정운영을 전환하겠다고 나섰다. 특히 공공기관의 경영과 사업 추진에서 좋은 일자리, 기회 균등, 안전과 환경보호, 지역 상생 등을 우선순위에 두고, 이를 위해 예산, 조직, 인사, 평가체계를 획기적으로 바꾸겠다는 것이다. 그동안 효율성과 수익성만 따져 사회적으로 의미 있는 활동과 성과를 평가절하해 온 것은 아닌지 검토가 필요하다. 가령 취약계층 고용과 안전·환경 기준 강화를 비효율과 비용 요인으로만 인식하는 태도를 벗어야 한다. 사회적 가치에 대한 정당한 평가를 내릴 때 의사결정과 일하는 방식도 바뀔 수 있다.

관건은 사회적 가치 실현의 지속가능성이다. 오늘 날 정책 환경은 복잡하고, 불확실하며, 다양한 이해관계로 얹혀 있는 복합적 생태계다. 이제 정부나 공공기관이 혼자 할 수 있는 일은 그리 많지 않고 또 효과적이지도 않다. 예산을 투입하면 성공한다는 공식도 깨진지 오래다. 공공서비스의 일방적 공급과 재정 지출에만 의존하는 관성적 사업추진이 갖는 한계는 더욱 분명해지고 있다. ‘공공성’에 ‘혁신성’을 더해야 한다. 핵심은 민관협업과 시민참여

다. 공공과 민간의 경계가 해체되고, 공동생산 및 자원공유가 확산되고 있다는 점을 주목할 필요가 있다.

한 예로 공유경제는 지역의 문제를 개선하는 혁신적 방안을 제시한다. 자원순환을 통해 환경을 살리고 공동체를 활성화해 마을재생에도 기여할 수 있다. 공공기관이 먼저 유휴자원과 공공공간의 공유에 적극 나서야 하는 이유다. 보유한 유휴시설·부지, 건물 로비, 옥상, 나아가 공공데이터 등을 개방해 시민이 활용토록 하면 사회적 신뢰와 협력을 증진함은 물론 경제적 가치를 창출하는 데도 유용하다. 일본에서 유휴자원 공유를 핵심으로 하는 ‘지방 창생’ 전략이 서서히 효과를 발휘하고 있다는 사실도 간과할 수 없다.

지역의 사회적 경제 조직과 연계하고 협력을 확대하는 것도 중요하다. 특히 공공구매·조달·위탁사업에서 사회적 가치를 실현하는 사업자에게 인센티브를 주는 제도를 마련해야 한다. ‘최저 가격’ 입찰 기준을 ‘가치 평가’로 바꿔야 민간의 수익 극대화 추구라는 악순환도 끊을 수 있다. 낡은 관행과 행정 규제를 혁신하지 않고서는 사회적 가치 실현도 어렵다.

무엇보다 시민과 함께 하는 사회혁신이 필요하다. 공급자의 논리가 아니라 이용자의 눈으로 보면 달라진다. ‘100원 택시’와 같은 주민수요 맞춤형 정책은 이용자의 욕구, 경험, 행동 등 사람에 대한 깊은 관심과 공감이 있었기에 가능했다. 순천시 ‘엉뚱발뚱’ 놀이터는 어린이들이 직접 아이디어를 내고 감리단을 꾸려 참여하는 과정이 있었기에 여느 놀이터와 다른 모습을 갖출 수 있었다. 시민들은 단지 ‘수혜자’거나 ‘고객’이 아니다. 능동적 참여가 일상화된 ‘주권자’다. 정책의 계획-수립-실행-평가의 전 과정을 시민이 참여해 문제 해결을 주도할 수 있는 시스템으로 바꿔야 한다.

공공과 민간을 포함한 이해관계자들의 네트워크를 형성해 조정하고 협력을 이끌어내는 정부와 공공기관의 역할이 그 어느 때보다 중요해졌다. 시장의 실패를 정부로 대체하는 것도, 정부의 실패를 시장으로 대체하는 것도 답은 아니다. ‘관계국가’ 모델로의 전환이 공공혁신의 새로운 모델로 주목받는 것도 바로 이 때문이다. 자발적 참여와 관계 변화 없이 산적한 사회 문제를 해결할 수 없다. 평범한 주민들이 사회 문제 해결의 주체로 성장하고, 이웃 간의 삶의 네트워크가 확대되며, 이를 통해 공동체가 활성화될 때 사회적 가치는 사회 곳곳에 뿐만 아니라 계될 것이다.



# 영국의 사회혁신이 진짜 고민하는 것들, ‘시민사회와 국가의 미래’

Civil Society Future 프로젝트를 중심으로

작년 영국 시민사회를 대표하는 NCVO(영국자원봉사단체협의회)의 연례 회의에서는 적극적으로 시대 변화에 대응해 새로운 사회 변화를 만들어 내자는 목소리가 나왔다. 영국과 한국의 사회혁신 교류를 지원하는 사회혁신연구소 SPREAD-i가 최근 영국의 사회혁신 프로젝트 동향을 소개한다.

2008년 글로벌 금융위기 이후 10년, 사회혁신의 관점이 본격화한 그동안, 시민사회와 국가는 어떻게 변해왔을까? 영국에선 시민사회 활성화를 목표로 ‘시민사회의 미래(Civil Society Future)’ 프로젝트가 가동되었다. 이들은 영국 전역을 돌며 지난 1년 동안 100회가 넘는 온오프라인 미팅과 워크숍을 통해 1,500명 이상의 시민을 직접 만나 대화했다. 그리고 지난 4월, 중간보고서와 함께 ‘영국 시민사회 지형도(Civil Society Landscape)’ 그림 1를 공개했다.

그림에 나타난 각 원은 시민사회의 주체들을 의미하며 원의 크기는 이들의 영향력, 예산 규모, 활동 범위 등을 평가한 결과이다. 산술적 계산, 과학적 측정이라기보다 현장의 경험이 종합적으로 반영됐다. 가장 크게 눈에 띄는 건 가운데 자리한 자선단체와 자원봉사 섹터의 규모다. 그에 비해 정당의 역할은 종교기관이나, 심지어 대학에도 미치지 못한다. 기성미디어와 신생미디어로 쪼개어진 미디어 부문 역시 개인화,

모바일화한 커뮤니케이션 양식 변화가 반영된 결과를 보여준다.

하지만 이 지형도가 시사하는 가장 큰 지점은 지방정부는 물론이고 중앙정부까지 시민사회의 범위 안에 포진하고 있다는 점이다. 그리고 연구를 진행한 영국의 대표적 사회혁신가들은 그동안 ‘시민사회’를 국가와 시장의 두 ‘권력’ 사이 어디쯤 편협한 위상에 스스로 가두어 왔다는 자기반성을 내놓는다. 시민사회를 이들처럼 ‘사회적 삶을 구성하는 공공영역(Public Sphere)’으로 이해하면 무엇보다 국가-시민사회 의 작동성을 높이기 위한 각 부문의 역할을 비교하고 정의하는 데 용이하다.

예를 들어 그림에서 유일하게 외곽 경계에 걸쳐있는 중앙정부의 역할을 편의상 내부의 ‘경제영역’과 외부의 ‘정치영역’으로 나눈다면, 경계 밖 정치 영역은 시민사회 각 영역의 조화와 협력이 작동하는 시스템을



‘설계’하는 역할을 맡고 내부 경제 영역은 이를 효과적으로 ‘운용’하는 역할을 부여받는 것으로 이해할 수 있다. 이러한 역할론은 중앙정부와 달리 지방정부는 경계 위의 존재로 표시되지 않는다는 점에서 더욱 분명해진다. 참고로 ‘지방분권’이 중앙권력을 끄개고 나누어 갖는 의미라기보다 지방정부의 역할을 재정의하는 입헌적 과정인 이유도 여기에 있다.

이 그림에 의하면, 정부뿐 아니라 시장과 기업도 시민 사회의 주체로서 마땅한 책임과 역할을 상정할 수 있다. 국가가 시민사회 밖에 있지 않듯 시장도 기업도 시민의 사회적 삶 밖에 있지 않다. 최근 한국에서 일어난 일부 재벌의 일탈 행위 역시 단순히 일시적 공분에 의해 단죄될 것이 아니라 시스템 실패의 관점에서 접근할 문제이다. 기업의 사회공헌은 단순히 자선 흥보사업이 아니라 변화하는 시민사회에 적응하는 자연스러운 선택이라는 점도 분명해진다.

영국에서 혁신이란 이렇듯 변화의 속도를 읽고, 내재한 시스템의 근본적 변화를 주도하는 과정으로 이해된다. 단순히 사회 문제 해결의 새로운 시도, 특별한 아이템에 국한되지 않는다. 새로운 시스템 설계에 이르는 실로 어마어마한 역량이 요구되는 사업이 사회혁신이다. 세계 최대의 사회혁신기관, 영국의 네스타

가 ‘변화하는 국가(States of Change)’그림2<sup>2</sup>를 그림으로 혁신 컨설팅 그룹을 조직해 세계 공공부문 혁신을 지원하고 나선 이유도 여기에 있다. 시민사회 각 부문의 역할을 정의하고 그 상호작용의 프로세스를 설계하며, 그 안에서 또는 ‘경계’에서 정부의 역할은 무엇인지 추적할 때, 또는 실제 그것들을 모델화하고 구체적인 실천으로 옮길 때, 위 그림의 모든 혁신 역량이 총체적으로 가동되어야 한다.

이렇듯 최근 영국의 동향에 비추어보면, 사회혁신이 변화하는 시민사회 권력의 현재를 읽고, 때론 새로운 기관을 만들어야 하는 국가 개조, 사회 디자인의 작업이라는 점은 더욱 분명해진다. 사회혁신의 핵심은 무엇보다 공공혁신에 있고, 공공부문 혁신으로 이어지지 않으면 안 되는 것이다. 그러나 물론, 그림 1의 지형도가 보여주듯, 시민사회 지형의 일부에 불과한 정부 혼자 할 수 없다. 그래서 ‘사회적’인 작업이고 그래서 사회혁신(Social Innovation)이다.

글 안관수 SPREAD-i 대표

복잡한 사회 문제를 해결하는 유럽의 혁신가·혁신 프로젝트를 한국에 소개하고, 이들과의 국제 협력을 추진하는 영국 등록 비영리사회적기업(CIC)-재영한국인 지식협동조합

[www.spreadi.org](http://www.spreadi.org)

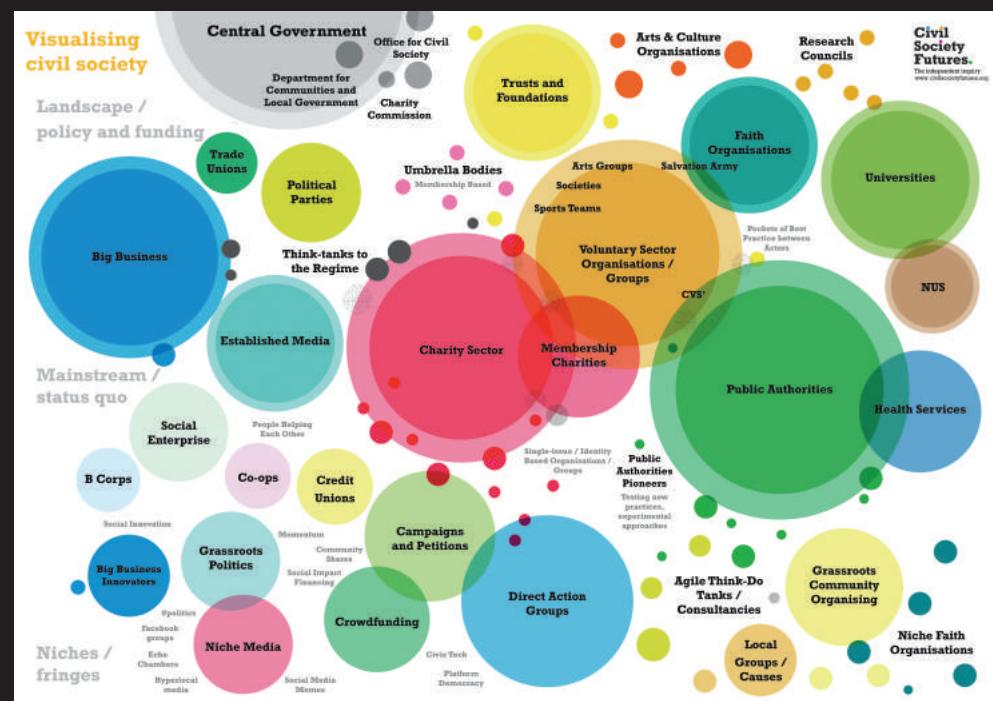


그림 1 영국 시민사회 지형도 ([civilsocietyfutures.org/visualising](http://civilsocietyfutures.org/visualising))

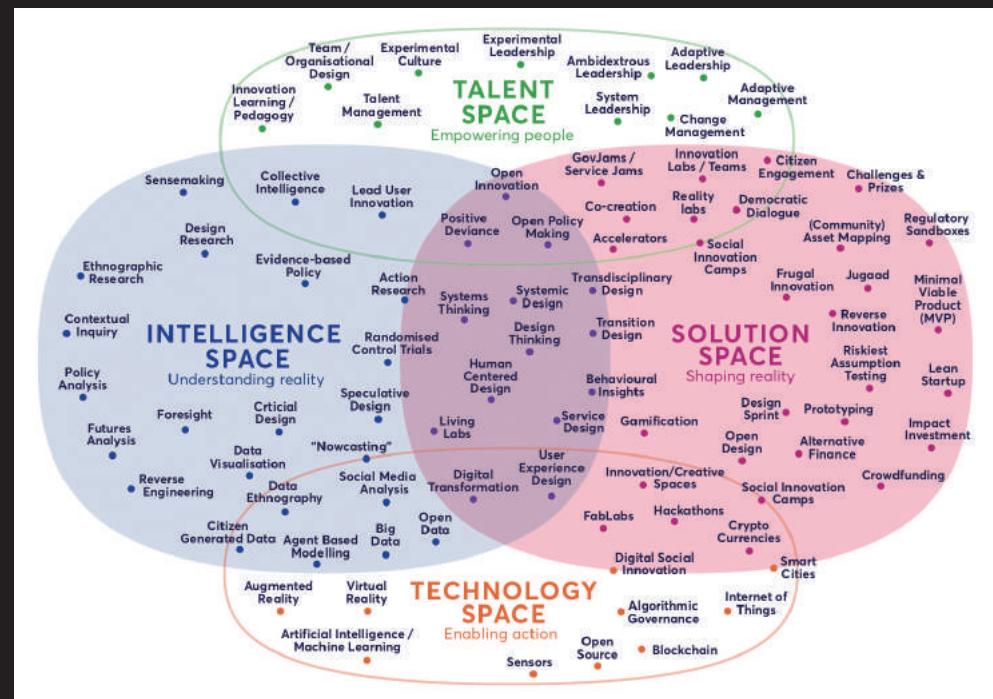


그림 2 ‘변화하는 국가’ 혁신의 영역들 ([states-of-change.org/resources/landscape-of-innovation-approaches](http://states-of-change.org/resources/landscape-of-innovation-approaches))



## 측정과 연결이 새로운 사회혁신을 만든다

SK하이닉스 지속경영기획팀 이준석 책임

끊임없이 공부하고, 계속해서 나눈다.

어떻게 비즈니스 자체에서 사회적 가치가 창출될 수 있을까.

혼자서는 어렵지만 함께라면 답을 찾을지도 모른다.

전통적인 기업은 경제적 이익 창출만을 목표로 삼았다. 그러나 오늘날의 기업에게는 경제 가치뿐 아니라 비즈니스를 통해 사회적 가치를 얼마나 발생시키는지도 중요한 화두다. ‘사회적 가치와 경제적 가치가 상충하지 않고 서로 시너지를 일으키며 확대될 수 있을까’ 요즘 기업사회공헌 담당자들의 머리를 아프게 하는 문제다.

‘사회적 가치’라는 것을 손에 잡히는 것으로 어떻게 치환하고, 확산시켜 나갈지 아직 명확한 해답은 없는 상황. 모두가 길이 없는 곳을 헤쳐나가고 있는 시점, SK그룹은 작년 국내 대기업 최초로 비즈니스의 사회적 가치를 측정하는 작업을 했다. 그리고 올해 경영방침 중 하나로 ‘사회적 가치 창출’을 포함시켰다. “기업이 돈만 벌어서는 생존할 수 없으며, 사회적 가치를 키우는 것이 경제적 가치를 만들어낸다”는 최태원 회장의 신념은 본격적인 경영 패러다임의 변화를 말한다.

유엔글로벌콤팩트 한국지부, SK그룹 사회공헌위원회를 거쳐 SK하이닉스 지속경영기획팀에서 일하고 있는 이준석 책임은 사회적 가치를 측정하는 것의 중요성을 말한다.

### ‘지속경영’이란 이름으로 무슨 일을 합니까

“기업이 벌어들인 수익 일부분을 사업 영역 바깥에서 기부나 봉사활동, 혹은 프로보노 활동에 사용하는 것이 일반적인 사회공헌 팀의 업무입니다. 지속경영기획팀에서는 비즈니스 자체에서 사회적 가치를 창출하는 것을 목표로 합니다. 첫 번째 단계는 측정입니다. 공장을 운영하고 협력사와 일하는 사업 전 과정에서 어떤 사회적 가치가 창출되고, 감소하는지 측정하고요. 저희의 인프라, 지식이나 장비를 어떻게 사회와 공유할 수 있을 것인가 논의하고 실행합니다.”

### 어떤 것들이 사회적 가치입니까

“환경, 사회, 거버넌스 세 가지를 중심으로 굉장히 세부적인 지표를 마련했습니다. 그동안은 주목하지 않았지만 사회적 가치의 관점으로 보면 이미 잘하고 있었던 부분이 많습니다. 전년 대비 CO<sub>2</sub> 배출량 개선도나 공정에서 사용되는 물과 에너지를 절약하는 기술 혁신 및 효율화 등의 여러 사례가 포함되지요.”

### SK그룹의 사회적 가치 측정은 어떤 단계입니까

“작년 말 SK그룹은 SK하이닉스를 통해 국내 대기업 최초로 비즈니스의 사회적 가치를 측정하는 작업을 시작했습니다. 이 지표를 가지고 올 상반기에 14개 관계사가 측정을 해봤습니다. 다른 계열사에 맞도록 조정하는 과정이 있었고 지표의 셈식에 대해서 많은 논의가 있었죠. 아직 진행 중이고 앞으로도 외부에 공개할 만큼 쉽게 결과가 나오리라고 생각하지 않지만 현재 우리가 쓰고 있는 회계 기준도 합의하고 납득하는 과정에 수백 년이 걸렸다고 합니다. 시간이 필요한 일이죠.”

### 가치 측정으로 끝나는 겁니까

“누구나 동의할만한 수준으로 지표를 만들기 위해 SK하이닉스는 임원/팀장들의 모임인 SV혁신협의체, 실무자들의 모임인 현장SV실천단을 통해 소셜밸류가 무엇인지, 각 부서에서 소셜밸류를 창출할 만한 아이템이 있는지 교육하고 사례를 발굴하는데도 힘쓰고 있습니다. 저희가 발굴한 크고 작은 혁신들을 내부적으로 공유하고, 아이디어를 공모해서 직원 보상 프로그램도 운영합니다.”

지도에 없는 길을 걸어갈 때 앞선 이의 발자국은 큰 힘이 된다. 혁신을 통해 비즈니스 자체에서 사회적

가치를 만들어내고자 하는 많은 기업의 사회공헌 담당자들이 주목하고 있는 사례가 있다. 미국 캘리포니아주 벤투라에 본사가 위치한 파타고니아이다. 이들은 1973년 등산과 서핑에 관한 아웃도어 제품을 생산하는 기업으로 설립했다. 1996년부터 모든 면제품에 100% 유기농 목화를 사용하고 의류 제조업 분야에서 환경과 사회에 미치는 영향을 평가하는 척도인 Higg Index와 기업의 사회적 책임보다 더 높은 수준을 요구하는 사회적 책임 기업 인증인 B-Corp을 만들어내는 데 앞장섰다. SK하이닉스 이준석 책임을 비롯해 SK행복나눔재단의 서진석 그룹장, JB금융지주 유승권 팀장, LG전자 CSR 팀 김민석 팀장, MYSC 김정태 대표 등 서로 다른 기업의 사회공헌 담당자들이 파타고니아 사례를 연구하면서 1년간의 준비를 거쳐 올여름 직접 미국으로 떠났다.

### 파타고니아의 사회공헌팀은 어떤 방식으로 일합니까

“SER이라는 부서가 있습니다. 사회·환경 책임을 제조나 마케팅 같은 타 사업 부문이 잘 지키고 있는지 모든 분야를 모니터링하고 어드바이징하는 역할을 담당합니다. 예를 들어 구매팀에서 새로운 협력사에서 제품 구매를 하겠다고 한다고 했을 때 SER팀은 그곳이 사회·환경적으로 괜찮은지 검토합니다. 품질, 사회, 환경, 경영 네 가지 부문의 실무자들이 정기적으로 회의를 하면서 의사결정을 하는데 이미 그런 가치에 공감하는 직원들이 모인 조직이다 보니 생각보다 이견이 적다고 합니다.”

### 이들은 비즈니스와 사회적 가치의 생산 구조를 어떻게 만들고 있습니까

“기업으로서 이윤을 내고 사업을 확대하는 것도 놓칠 수 없지만 환경과 기후변화 대응이라는 가치의

- 1 파타고니아 본사 앞에서 캠페인을 벌이고 있는 직원들
- 2 친환경 에너지를 생산하는 태양열 집열판이 주차장 차양막으로 쓰인다



1



2

©Kyle Sparks(courtesy of Patagonia)

우선순위가 명확합니다. 사회적 가치 창출이라는 목표의 수단으로서 아웃도어 용품을 제조하는 비즈니스를 운영하기 때문에 이에 반하면 사업을 철수할 수도 있는 것이죠. 아직까지는 의류 아웃도어 용품 회사로만 알려졌지만 미래에는 건강한 토양을 복원한다는 목표를 세우고 의류가 아닌 식료품 사업 등에서 혁신적인 비즈니스 프랙티스를 만드는데 집중할 거라고 합니다.”

### 기업 규모도 산업도 다른데 참고할만한 부분이 있습니까

“비즈니스 자체에서 소셜밸류를 창출하고, 소셜밸류를 측정하는 것부터 시작한다는 접근 방식이 비

슷합니다. 창업자인 이본 슈나드나 릭 리지웨이가 파타고니아의 큰 비전을 만들었지만 사실 멜린다 쉬나드, 현재 CEO인 로즈 마르카리오 같은 여성 리더가 이를 체계화하고 구체화하는 데 힘을 쏟았지요. 또 파타고니아 역시 스스로가 역시 완벽한 사례라고 말하지 않습니다. 공급망의 환경 관리 외에 인권이나 노동 문제까지 전부 모니터링 하기 위해 노력하고 있다고 말하더라고요. 정답은 없고 지속 가능성은 향해 함께 가는 여정이지요.”

### 파타고니아 주도로 만든 의류 산업의 사회적 가치 지표도 있지요

“의류 산업 전체 공급망에 걸쳐 사회, 환경 영향을



정교하게 측정하는 틀이죠. 히그 인덱스는 좋은 사례입니다. 아직 저희의 지표는 하이닉스부터 SK 관계사까지 확대된 정도이고요. 현재는 파급력이라기보다는 투입량을 측정하는 경향이 있습니다. 앞으로는 아웃풋이나 임팩트(파급 효과) 중심으로 발전시키려 합니다. 또 지금은 100개 넘는 지표가 있는데, 앞으로는 비중에 따라 가치를 주는 일종의 웨이팅 시스템을 적용할 수 있을지도 고민하고 있습니다.”

일주일이라는 휴가를 받아 미국 캘리포니아에 갔는데 샌프란시스코나 로스앤젤레스는 구경도 못해봤다. 그래도 노트 한 권을 채울 만큼 빼곡하게 인사이트를 얻은 시간이었다. 탐방단은 야자수와 서퍼가 가득한 해변 마을 벤투라에서 얻은 통찰을 종합해 10월에 부산과 서울에서 관련 내용을 공유하는 콘퍼런스를 열 예정이다.

#### 앞으로 기부나 봉사활동 같은 기존 방식의 중요성은 낮아지게 됩니까

“여전히 중요합니다. SK하이닉스 같은 경우 이천,

청주 지역 쪽에서 공장을 운영하면서 지역 재해 발생 시 위기 대응이라든가 치매 노인을 위한 IT기기 개발·보급, 취약층 청소년들을 위한 교육 프로그램 운영 등 다양한 사회공헌 활동을 하고 있습니다. 앞으로도 이러한 분야의 사회공헌 방식의 중요성은 낮아지지 않을 것이라고 봅니다. 기업 차원에서 할 수 있는 사회공헌의 범위가 확대된다는 것이 중요한 것 같습니다.”

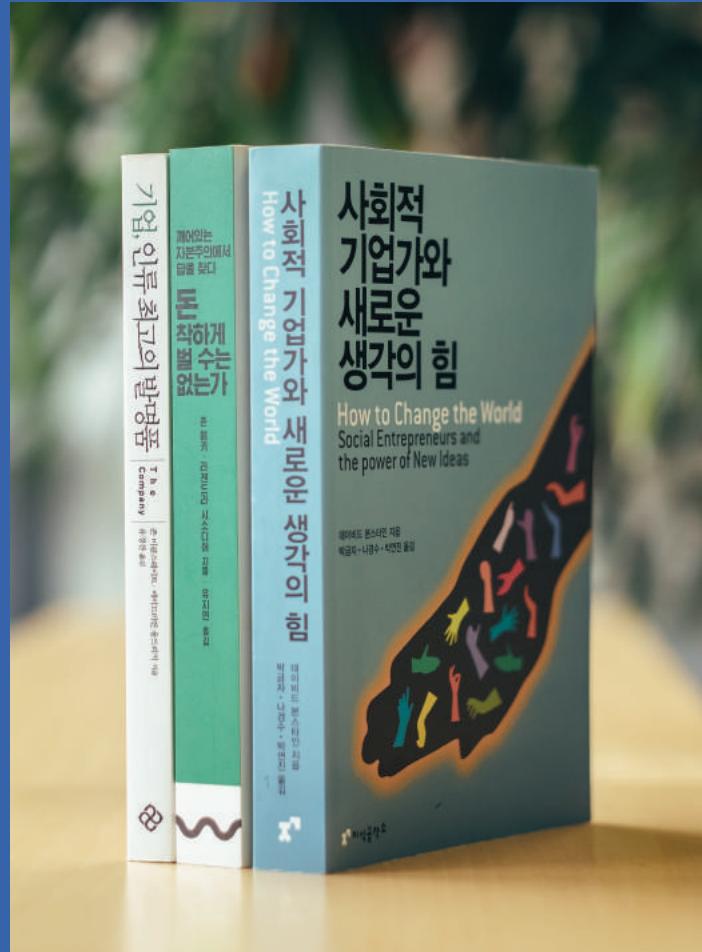
#### 사회적 가치를 창출하기 위해

#### 가장 중요한 것은 무엇일까요

“우리 팀과 전혀 관계 없을 것 같은 부서와 끊임없이 대화할 때 새로운 혁신이 나온다고 생각합니다. 또 ‘소셜 벤처라는 것을 추구하자!’는 명제엔 누구나 동의할 수 있지만 그걸 어떻게 풀어갈지 방식을 고민해야 합니다. 측정을 통해 우리가 잘하는 부분이 어떤 것이고, 앞으로 이러한 부분은 더욱 노력해야겠다는 맵핑이 필요하죠. 아직 측정 체계를 확립하기 위한 초기 단계지만 조금씩 나아가고 있습니다.”

글 백서현 에디터 사진 DYLAN GOLDBY

## Innovator's Bookshelf



세상을  
망치는 것도  
기업이고,  
바꾸는 것도  
기업이라는  
생각이 들었어요.

직접  
사회혁신을  
만드는  
기업에서  
일해보고 싶었죠.

1

#### 기업, 인류 최고의 발명품

“UN이나 국제기구에 관심을 두고 있었지만 이 책을 읽고 진로를 구체적으로 결정하게 됐죠.”

존 미클스웨이트, 에이드리언 울드리지  
유니온 2011

2

#### 돈 착하게 벌 수는 없는가

“착한 기업이 왜 중요하고, 기업 간 협력이 왜 필요한지, 거시적인 안목으로 보여줍니다.”

라젠드라 시소디어, 존 마키  
흐름출판 2014

3

#### 사회적 기업가와 새로운 생각의 힘

“아쇼카 펠로들이 갖은 고난과 문제를 돌파하며 성장한 과정을 읽으면서 용기를 얻곤 합니다.”

데이비드 본스타인  
지식공작소 2013



# 우리 동네 공간 수선사

로컬디자인무브먼트 김수민 대표

## 9월 문을 연 로컬 크리에이터 라운지

‘연남장’ 공사 현장에서 돌아온 김수민 대표. 지역 기반의 코워킹&코리빙 공간 ‘로컬스티치’를 이끌어가는 그에게 공간 비즈니스를 통한 도시 재생 이야기를 들었다.

## 사회혁신

꼭 공익적인 일을 해야겠다, 딱히 그런 생각은 없었고 지금도 없어요. 그런데 비즈니스적으로 이 분야가 미개척지라는 생각이 들었죠. 앞으로 사회적 경제 부문이 지금보다 훨씬 더 주목받을 거라고 생각해요. 할 일이 많잖아요? 할 사람은 많이 없고! (웃음) 저희는 도시의 유휴공간을 활용해서 공간을 재생하고 공유하는 디자인 회사예요. 로컬스티치는 저희의 협업, 공유 공간 이름이고요. 언제나 ‘사회적 경제’는 제 마음의 고향 같은 곳이죠. 로컬디자인무브먼트가 탄생하는 데도 여러 도움이 있었어요. 사회적기업육성사업과 h-온드림 지원을 받았거든요. 현대엔지니어링과 함께 쪽방촌 재생 프로젝트 등을 하면서 좋은 경험을 많이 했어요.

## 로컬 디자이너

저는 스스로 디자이너라고 생각해요. 건축 설계를 전공하긴 했지만 하는 일이 딱 설계로만 끝나는 건 아니거든요. 동네에 필요한 공간을 기획하는 것부터 운영하는 것까지 디자이너의 관점으로 손대다 보니 자영업자 교육부터 서울혁신파크 연수동(소셜스티치) 운영까지 이것저것 많은 일을 하고 있네요. 학교에 다니면서부터 좀 일찍 일을 시작했어요. 이런저런 실무 작업을 많이 해보고 싶어서 처음에는 500개 정도 작은 공간 리모델링 사업을 했어요. 동네에서 시작하는 작은 자영업자의 가게나 공유 부엌 같은 곳을 만들다가 규모가 점점 커지면서 하고 싶은 일이 늘어났고, 자연스럽게 사무실 근처였던 곳에 동네 호텔이자 코워킹 플레이스인 로컬스티치가 탄생하게 된 거죠.

## 동네 감성

로컬스티치는 합정, 망원, 상수 등 서울의 서쪽을 중심으로 공간을 기획하고 만들고 있어요. 제가 홍익대학교를 졸업했고, 자취를 하면서 이 동네에 오래 살았어요. 가장 친숙한 곳이죠. 서울에서 가장 핫하다는 홍대, 합정 인근이지만 여기에 온 사람들은 하나같이 ‘서울에 이런 데가 있는 줄 몰랐다’고 얘기해요. 변화한 곳에서 한 발짝 떨어져서 ‘동네’

느낌이 나는 곳을 좋아하거든요. 진짜 사람들이 살고 있고, 프랜차이즈 가게보다는 동네 카페나 오래된 세탁소 등 작은 가게가 많죠. 이런 동네에 로컬스티치가 더 자연스럽게 녹아드는 것 같아요.



#### 건물의 민낯

로컬스티치가 공간을 재생시킬 때는 이런저런 화장이 없어요. 노출콘크리트와 나무합판을 많이 써요. 자연스럽죠. 기준의 골조 등을 크게 손대지 않아요. 2호점에 있는 나무 계단도 원래 가정집에 있었던 구조를 그대로 둔 거예요. 예쁘지 않나요? 물론 경제적인 이유도 있고요. 지금까지 저희의 프로젝트는 공간을 임대해서 사용하는 것이고, 여유로운 예산을 가지고 진행할 수 있는 곳이 별로 없거든요. 공사할 수 있는 부분을 최소한으로 줄이다보니 그런 스타일이 만들어졌네요. 그런데 이게 로컬스티치가 추구하는 지역 문화 존중, 자연스러움 같은 가치와 더 잘 어울리는 것 같아요.

#### 공간 기획 교육

사실 부동산 개발이라고 하면 너무 딱딱하게 들리기도 하는데요. 저희는 전체적으로 공간을 매입하고, 임대해서 개발하는 사업을 하고 있어요. 그런데

그 과정에서 문제라고 느꼈던 부분이 있었어요. 우리나라 자영업자들의 문제점이 대부분의 창업 준비 자금을 인테리어 비용에 써버리고 막상 운영할 때는 적은 돈을 가지고 허덕이게 돼요. 그러다 보니 사업이 성공적으로 자리 잡기가 힘들지요. 이번에 LH 소셜벤처 성장지원사업(Scale-up)에 선정됐는데 저희가 해왔던 공간 기획과 운영 노하우를 다른 지역의 소상공인이나 자영업자분들과 공유해서 그분들이 동네에서 오랫동안 지속 가능한 자영업을 하실 수 있도록 돕고 싶어요.

#### 크리에이터들의 커뮤니티

로컬스티치에는 자연스럽게 저희와 비슷한 라이프스타일과 감성을 가진 사람들이 모여요. 직업적으로는 프리랜서분들이나 뭔가 새롭게 만드는 직업군의 사람들이 많죠. 특히 저희는 코워킹과 코리빙을 함께 하는데요. 의도적으로 부엌을 크게 만들어뒀어요. 사람들이 서로 어울리면서 교류할 수 있는 공간으로서 부엌이 굉장히 중요하다고 생각하거든요. 아! 1호점에는 반려견 '스티치'도 함께 살아요. 다양한 문화를 공유하는 걸 좋아하는 분들이 로컬스티치에 주로 오시는 것 같기도 하고요.

#### 모두에게 자유로운 공간을

사람들은 점점 더 자유로운 공간에서 일하고 싶어해요. 그런데 실질적으로 내가 살고 싶은 공간의 거주 비용은 한 개인으로서 감당하기 어려운 수준으로 높아지고 있죠. 그래서 저희는 로컬스티치와 비슷한 감성을 가진 분들이 저희는 개발하는 세계 곳곳의 공간에서 자유롭게 일하고 거주할 수 있었으면 좋겠어요. 저희가 사람들이 자유롭게 일할 수 있는 공간의 선택지를 넓히는 데 기여한다면 좋겠네요.

글 백서현 에디터 사진 DYLAN GOLDBY



가정집이었던 2호점 공간 내부에 있는 목조 계단을 그대로 살렸다



로컬스티치 1호점 공간을 돌아다니는 마스코트이자 반려견 '스티치'



# 빈집 고쳐 새집 줄게

두꺼비하우징 김미정 대표

## 전래 동요 속 두꺼비는 아이들에게

‘새집’을 준다. 두꺼비하우징은 서울 곳곳의 ‘빈집’을 수리해서 집이 꼭 필요한 사람들에게 저렴하고 좋은 집을 마련해준다. 김미정 대표가 풀어놓는 도심 재생 공간 이야기.

## 도시 재생

저희의 첫 시작은 2010년 사회적기업 방식으로 도시를 재생하는 은평구의 두꺼비하우징 정책이었어요. 서민 주거권을 확보하고 골목 문화를 보전하는 마을 중심의 노후 도시 재개발 방식을 거버넌스 모델로 이뤄보자는 거였죠. 국내 최초로요. 서울시의 대표적인 도시재생 마을로 꼽히는 은평구의 ‘산새마을’은 저희가 태동하게 된 프로젝트에요. 뉴타운 재개발 논의가 있었다가 무산된 아주 오래된 노후 지역이었는데요. 도로 개선, 건물 리모델링 등 건축 뿐만 아니라 각종 문화, 복지시설을 확충하고 주민 역량 강화 사업을 통해 단단한 마을 커뮤니티를 만들었죠. 획일적인 재개발 문화를 넘어 공동체 중심의 새로운 재건축의 가능성을 보여준 사례로 평가받고 있어요.

## 함께 사는 사회주택

‘공가 프로젝트’는 빈 집(空家)을 함께 사는 집(共家)으로 바꾸는 두꺼비하우징의 대표 프로젝트예요. 서울시 곳곳에 방치된 빈집을 리모델링해서 시세보다 저렴하게 주택이 꼭 필요한 사람에게 안정적으로 공급하는 것이죠. 최소 계약 단위는 1달이고요. 자원 재활용과 주거 취약 계층의 주거 안정을 동시에 도모하는 사회주택입니다. 여러 명이 함께 거주하는 코리빙하우스 혹은 세어하우스이기도 해요. 현재까지 11번째 집이 만들어졌고, 12번째 집이 곧 탄생할 예정입니다. 2014년에 탄생한 1호부터 지금까지 집마다 사연이 녹아있어서 애탋해요.

## 콘체르토, 협업

두꺼비하우징은 서울혁신파크 내 입주해있어요. 초창기에 들어왔고 이곳에서 활동하는 다양한 사람들과 인연을 맺고 있어요. 두꺼비하우징이 관리하는 집에서 살고 계시는 분들도 있고요. 그래서 저희가 만드는 공용 거주 공간에서 사용되는 물품을 다시 사회적 경제 안에서 소비하는 방식의 협업 프로그램을 시행해보고 있어요. 공가 프로젝트 8호점 같은 경우에는 민달팽이 주택협동조합과 아예 함께 입주자를 모집했어요. 뜻을 같이하는 사회적 경제 주체들이 서로 북돋우면서 일할 수 있어서 좋아요.



#### 에너지 제로

저희는 초창기부터 에너지 절감에 대해 관심이 많았어요. 에너지가 어떻게 생산되고, 서민들에게 어떻게 요금이 부과되는지에 대해 문제의식이 있었고, 이게 굉장히 중요한 사회적인 문제라고 생각하거든요. 그래서 재건축 공사를 할 때도 가장 먼저 단열 공사에 신경을 많이 써요. 11호 집을 지으면서는 아예 전기를 쓰지 않고 물을 정화하는 정수기나 태양광 패널 등을 설치하면서 도시에서 에너지를 절약 할 수 있는 방식을 새롭게 실험해 보고 있어요.

#### 집수리 교육

사실 서민들이 사는 주택은 기초 공사가 부실한 경우가 많아요. 기본적인 것들을 제대로 지키지 않고 대충대충 빨리빨리 짓다 보니 고쳐도 고쳐도 계속 비가 새고, 곰팡이가 슬지요. 또 오랜 기간 빈집이었던 곳 자체가 가지고 있는 구조적인 문제도 많은 편이죠. 그럼에도 불구하고 저희는 새로 짓지 않고 빈집을 고쳐서 사는 게 자원을 아낄 수 있다는 점에

서 중요하다고 생각합니다. 그래서 지금은 누구나 스스로 집을 고쳐서 살 수 있도록, 함께 하는 집수리 교육을 하는 데도 힘쓰고 있어요.

#### 집과 마을을 잇는 커뮤니티

사회주택에 사는 사람들 대부분이 높은 임대료를 감당하기 어려워하는 저소득층, 취업 준비생 등 경제적인 약자가 많아요. 그런 사람들이 안정감을 느끼며 지역에 뿌리내리고 살기 위해서는 커뮤니티가 필요해요. 함께 사는 코리빙 하우스 안에 그런 커뮤니티가 생기면 좋겠지만 꼭 그렇지 않아도 상관은 없어요. 처음엔 저희도 의도적으로 거실과 부엌을 크게 만들었지만 실 거주자가 원하는 건 개인 공간이 최대한으로 확보되는 것이더라고요. 궁극적으로 저희가 원하는 건 사회주택이 마을 안으로 잘 녹아 들어서 사람들이 뿌리내리고 어울려 사는 것을 돋는 거예요. 주거를 통해 사회를 고민하고, 지속 가능한 도시를 만들어가는 데 일조할 수 있다면 좋겠네요.

#### 모두에게 최소한의 주거권을

반지하, 쪽방, 옥탑방… 겨울엔 춥고, 여름엔 더운 공간들. 저소득층에게 주어진 거주 공간은 정말 혹독하죠. 하지만 저희는 모든 사람들이 자신이 머물고 싶은 곳에서 편안하게 지낼 수 있어야 한다고 믿어요. 두꺼비하우징은 네 가지 목표를 가지고 있어요. 쾌적한 주거 환경, 부담 가능한 주거비, 정주하는 사람, 자립하는 커뮤니티. 앞으로도 두꺼비하우징이 더 많은 사람에게 보다 나은 주거 공간의 가능성을 제시할 수 있길 바랍니다.

글 백서현 에디터 사진 DYLAN GOLDBY



3층 구조로 된 공가 2호점의 너른 거실에선 마당 정원을 조망할 수 있다



연신내역 인근에 위치한 공가 6호점의 전경

# DRIVE ME PROJECT

Self-driving cars  
for sustainable mobility

## 모두가 더 자유롭게 이동할 수 있도록

스웨덴 예테보리시와 볼보 자동차가 만드는 사회혁신

몰락한 조선업의 도시에서  
자율주행 자동차가 거리를 누비는  
스마트시티가 된 스웨덴의 도시  
예테보리. ICT 산업 육성이라는  
공통된 목표를 가지고 도시와  
기업이 함께 만들어가는 사회혁신  
프로젝트를 소개한다.





1 Autonomous Driving Brain in Volvo  
2 사스코 시모노프스키 가족의 모습



1



2

최근 기자가 찾아간 스웨덴 제2도시 예테보리. 세계적 자동차 업체 볼보의 차세대 자동차 시험장에 최신형 버스 한 대가 서 있었다. 바로 볼보가 연구 중인 무인자율버스였다. 이 버스의 시연회를 보고자 전 세계 취재진이 장사진을 이뤘다. 버스엔 초소형 카메라 여럿 대가 달려 있고, 카메라가 보내는 화면 정보를 버스 안 대형 컴퓨터가 실시간으로 분석했다. 곧 이어 진로를 결정한 버스가 누구의 도움 없이 광장을 한 바퀴 돌고 난 뒤 정확히 제자리로 돌아왔다. 버스나 택시, 트럭 기사들이 직접 차를 운전하지 않고 집이나 사무실에서 컴퓨터를 제어하며 모니터 화면을 통해 승객과 화물을 실어 나르는 모습을 지켜보게 될 날이 머지않아 보였다. 인류의 교통·운송 트렌드를 근본적으로 바꿀 이 연구는 인구 50만 명에 불과한 예테보리시가 볼보와 손잡고 애심 차게 추진하는 '드라이브 미' 프로젝트다. 자동차 회사와 지자체가 협업해 스웨덴의 미래 먹을거리를 개발하고 있는 것이다. 국가 경제를 이끌어 나갈 세계적 신기술을 스스로 키워 가는 볼보와 예테보리의 저력을 과연 어디서 나오는 것일까.

**지속가능한 이동성을 위한 '드라이브 미' 프로젝트**  
지난 2013년 12월 처음 발표된 '드라이브 미' 프로젝트는 스웨덴과 중국, 영국 등에서 각각 무인자율주행차 100대를 달리게 하는 것을 목표로 2015년 초부터 시험 주행에 돌입했다. 현재 볼보는 2020년까지 운전자가 목적지만 설정하면 되는 단계의 기술을 갖춘 자율주행차를 내놓겠다는 계획이다. 볼보자동차 그룹(Volvo Car Group), 자동차산업 사이언스파크(Lindholmen Science Park), 스웨덴 도로교통청(Swedish Transport Administration), 스웨덴 교통공사(Swedish Transport Agency)와 예테보리시 당국이 함께하는 이 프로젝트는 기술 개발을 통해 자율주행차의 사회적 이득을 보여주는 연구다. 도로 안전성을 높이고 이산화탄소 배출량을 줄이는 사

# AUTONOMOUS DRIVING

# SWEDEN GOTHEBURG

회적 이득을 가져올 뿐만 아니라 볼보 자동차가 지속 가능한 이동성 분야의 리더가 될 수 있는 기술을 개발하는 데도 힘을 보탠다. 스웨덴 정부와 볼보 자동차는 궁극적으로 자율주행차량을 교통 치사율 제로화에 기여할 수 있는 해결책으로 바라보고 있다. 최근에는 이 프로젝트에 일반인 가족도 참가했다. 볼보차 본사가 위치한 스웨덴 예테보리에 사는 알렉스 하인(Alex Hein) 가족과 사스코 시모노프스키(Sasko Simonovski) 가족이다. 이들 가족이 일반 도로에서 출퇴근과 쇼핑, 자녀의 등하교 시 축적하는 데이터를 수집하고 자율주행차가 사람과 어떻게 상호작용하는지 관찰하기 위해서다. 볼보는 이들 가족에게 SUV 모델인 XC90을 제공했다. 이 차량에는 자동차 운행 패턴을 감지하는 카메라와 센서가 장착됐다. 앞으로 볼보는 2019년 초에 세 가족을 추가로 연구에 투입하는 등 일반인 참가자 수를 100명까지 늘려나갈 계획이다. 참가자 데이터를 통해 얻은 기술을 모아 2021년엔 상업적으로 판매가 가능한 완전자율주행차 개발을 마친다는 목표다.

**조선업 몰락 예테보리, 볼보 등과 손잡고 부활**  
스웨덴은 20세기 초까지만 해도 세계 조선업계의 선두주자로 예테보리는 스웨덴 조선업의 중심지였다. 하지만 1980~90년대 한국·일본과의 수주 경쟁에서 밀리면서 한때 스웨덴 경제는 수렁에 빠졌다. 2002년 스웨덴 말뫼의 코쿰스 조선소가 문을 닫으며 대형 크레인을 현대중공업에 매각할 때 시민들이 울먹이며 안타까워했다고 해서 생겨난 '말뫼의 눈물'(스웨덴 조선업 몰락의 상징)이 예테보리에서도 그대로 나타났다. 이때 도시는 과거의 영광에만 안주하지 않고 과감히 새로운 도전에 나섰다. 미국의 실리콘밸리처럼 정보통신기술(ICT) 위주로 지역 산업 구조를 개편하기로 한 것이다. 지자체 스스로 볼보, 에릭슨, 아스트라 제네카 등과 같은 스웨덴 대표 기업들과 협력해 신산업을 키웠다. 법 미비로 성장산업



1



2

1 XC90 모델을 제공 받는 알렉스 하인 가족

2 차를 살펴보는 알렉스 하인 가족

이제대로 육성되지 못할 경우 재빨리 면책 조항을 만들어 문제를 해결해 줬다. 현재 시는 15개 기업과 함께 '스마트시티' 구현에 박차를 가하고 있다. '드라이브 미'도 이런 협업 시스템의 산물이다. 예테보리시는 이들이 개발한 신제품을 우선 구매해 현장에 적용하는 '테스트 베드' 역할을 하는 동시에 개별 기업의 신기술을 융합해 도시 설계 등에 적극적으로 반영하고 있다. 예테보리시 관계자는 "지금 예테보리는 조선업 전성기 때보다 훨씬 깨끗하고 안정적인 도시로 탈바꿈했다"고 자랑스러워했다.

글 류지영 서울신문 기자

# 낡은 공간에 새로운 가치를 더하다, 강원 혁신 로드

청년들이 점점 떠나가는  
곳이었던 강원도에 새로운  
바람이 불고 있다. 마땅한  
일자리도, 새로운 놀 거리도  
없던 지역에 IT, 예술,  
맥주, 서핑 등 기존에 없던  
문화가 더해지며 사람들을  
끌어당기는 낯선 매력이  
생겨난다. 오래되거나  
버려졌던 공간을 창의적인  
시각으로 다듬어 지역에  
활기를 불어넣는 강원도 재생  
문화공간을 만나본다.



## 강릉을 담은 맥주 공방 버드나무 브루어리

폐허였던  
탁주 양조장이  
청년들을  
불러모으는  
펍으로



2015년 9월 문을 연 버드나무 브루어리는 이미 전국의 '맥덕(맥주 덕후)'이 사랑하는 공간이다. 피크 타임에 가면 자리 잡기조차 힘들 만큼 사람들로 빼곡하다. 평창 올림픽 기간에는 세계 곳곳에서 온 외국인들이 가게를 가득히 메워 강릉의 로컬 맥주 맛을 음미했다. 원래 이곳은 1926년에 설립된 강릉합동양조장 소속의 강릉 탁주 양조장이었다. 건물 자체는 1970년대에 지어진 것으로 약 40년간 운영되다가 경영난으로 문을 닫은 지 오래. 경기대학교와 농업기술실용화재단이 공동 설립한 양조 교육기관인 수수보리아카데미 출신 청년들은 의기투합해 폐업한 강릉 탁주 공장에서 새로운 술을 빚기로 했다. 지역의 오래된 막걸리 양조장의 역사를 새로운 맥주 양조장의 역사이로 이어가는 것이다. 버드나무 브루어리는 강릉의 재료를 잘 활용한다.



©조회일

강릉시 사천면 미노리에서 생산되는 쌀을 사용한 '미노리 세션', 큰 바다라는 뜻과 옛 강릉의 지명을 담은 '하슬라 IPA', 강릉의 솔향이 담긴 '파인시티 세종' 등은 이곳에서만 만날 수 있는 특별한 맥주. 동네 주민이 함께 즐길 수 있는 음악회, 플리마켓 등을 여는 등 지역과의 유대 관계를 이으려 끊임없이 노력하는 버드나무 브루어리는 맥주의 주재료 중 흡을 강원도에서 직접 재배할 수 있도록 시범 사업을 진행 중이다. 지역의 이야기가 담긴 맛있는 수제 맥주, 강릉을 다시 한번 찾게 되는 충분한 이유다.

- 033-920-9380
- 강원도 강릉시 경강로 1961
- 12:00~24:00
- 16:00~17:00 맥주 및 음료만 가능
- [facebook.com/Budnamu](http://facebook.com/Budnamu)

## 페스티벌이 열리는 속초의 칠성조선소

가족의 일터였던  
옛 조선소를  
문화공간으로  
만들다

1952년 이곳은 함경도에서 내려온 최칠봉 할아버지가 세운 조선소였다. 2018년, 여전히 이곳은 조선소다. 그러나 어선 대신 카누와 카약이 만들어지고, 톱과 대패를 들고 두 팔을 걷어붙인 목수 아저씨들 대신 카메라를 손에 든 관광객들이 빼곡한 '살롱' 칠성조선소다. 공간을 가꾸고 운영하는 최윤성 대표는 3대째 내려오는 '조선소집'의 손자다. 어릴 때부터 조선소 앞마당을 놀이터 삼아 자란 그는 미국 유학에서 '놀이용' 배를 만드는 것을 배워 2013년 고향인 속초로 돌아왔다. 넓은 조선소 한 편에 '와이크래프트보츠' 공장을 세우고 우리나라에 수상 레저문화를 보급하겠다는 목표



©김기원

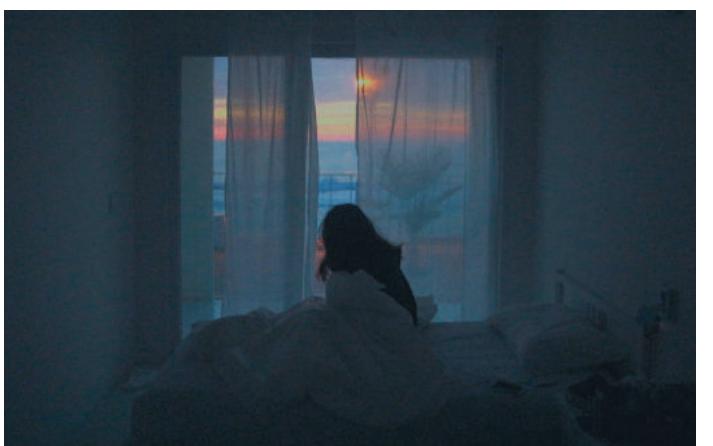


로 소형 레저 선박을 만들기 시작했다. 고성능 복합재료로 만드는 국내 최초의 시도였으나 쉽지 않았다. 잘 팔리지 않아 공장 운영도 힘들었다. 조선소를 운영하던 부모님은 아예 낡은 건물을 허물고 싶어 했다. 그러나 최 대표는 어린 시절 추억이 오롯이 남아있는 공간을 살리고 싶었다. 2016 강원 생활문화 청년혁신가, 2017 지역혁신가에 차례로 선정돼 지원을 받았다. 전국 창조경제혁신센터가 주최한 지역혁신 사례발표 대회에서 1등을 차지했다. 용기를 얻었다. 올 1월엔 조선소 안 가족이 살던 옛집을 수리해 살롱으로 오픈했다. 커다란 배가 드나들던 조선소 앞마당에는 이제 11시 대문을 열자마자 핸드폰을 든 사람들이 파도처럼 밀려들어 이제는 전시장이 된 '칠성조선소' 간판 앞에서 셀카를 찍는다. 지난 5월, 전국에서 음악 좀 듣는다는 사람들이 몰려온 5월의 뮤직페스티벌이 흥행에 힘입어 올가을 영화 제도 계획 중이다. 공간의 목적은 달라졌지만 이곳의 이름과 역사와 정신은 여전하다. 여전히 칠성조선소는 튼튼하고 아름다운 배를 만드는 곳이다.

- 033-633-2309
- 강원도 속초시 중앙로46번길 45
- 11:00~20:00 수요일 휴무  
공휴일이 수요일이면 목요일 대체 휴무
- [instagram.com/chilsungboatyard](https://instagram.com/chilsungboatyard)

## 바다를 보며 늦은 잠을 청하는 곳, 유니언

프리랜서, 서피,  
음악 매니아를 위한  
게스트하우스



강원도 고성군 토성면. 초승달 모양의 자그마한 천진해변을 걷다 보면 둘 쭉날쭉한 회색빛 콘크리트 건물 사이에 쌓아올려진 새하얀 컨테이너 4개가 눈에 띈다. 계단으로 표시된 서핑 포인트 바로 앞에 위치한 게스트하우스 '유니언(Union)'이다. 올해 첫 시즌을 맞은 이곳은 지난해 강원창조경제혁신센터가 글로벌 공유 숙박 플랫폼 에어비앤비(Airbnb)와 함께 지역 청년 창업가 발굴부터 공간 리모델링, 운영 노하우 교육, 창업에 이르는 전 과정을 지원한 곳이다. 일반적인 숙소의 시각으로 보면 난해하다. 방 안

에 쓰레기통은 없는데 블루투스 스피커가 놓였다. 체크인 시간은 저녁 6시, 체크 아웃은 낮 3시. 낮에는 바닷가에서 서핑하거나 마음에 드는 동네 펍과 카페에서 실컷 놀라는 얘기다. 밤바다를 안주로 사운드 클라우드를 통해 공유하는 유니언의 음악 리스트를 플레이하며 친구와 얘길 나누다가 바다 위로 해 뜨는 것까지 보고 잠들면 완벽한 하루다. 컨테이너 공간 자체는 크지 않지만 객실 한 면이 바다를 바라볼 수 있게 트여있어 넓은 공간감을 준다. 유니언의 또 다른 매력은 숙소 바깥, 고을을 개조해 만든 커뮤니티 공간.

- 강원도 속초시 중앙로46번길 45
- [abnb.me/7ccdkAoHIN](http://abnb.me/7ccdkAoHIN)
- [unionofsets.com](http://unionofsets.com)

## 태백에서 먹으며, 일하며, 놀며 무브노드

폐광 지역에 생긴  
문화공간, 보드게임방  
혹은 코워킹 플레이스

한때 강원도에도 끊임없이 사람이 들어오고 돈이 돌았던 시절이 있었다. 그러나 시간이 흘러 석탄 산업이 몰락하고, 건설업의 광풍이 꺼지자 태백, 삼척, 영월, 정선 폐광지역은 점점 비어가는 도시가 되었다. 강원랜드 희망재단의 사회적경제 지원사업과 강원창조경제혁신센터의 강원 폐광지

역 공간재생 창업에 선정된 '무브노드(Move.node)'는 예술과 문화, 놀이를 기반으로 하는 문화도시 태백을 만드는 것을 목표로 올 2월 문을 열었다. 창틀 너머 거대한 초록색 산이 보이고, 작업하다가 막히면 물소리 들으면서 산책할 수 있는 국내 유일의 자연 속 코워킹 플레이스 겸 문화 공간이다. 맛있는 커피는 물론 다양한 보드게임이 가득해서 일하러 왔다가 놀기도 하고, 놀러 왔다가 일하기도 좋다. 생소한 지역에 위치한 무브노드의 매력 덕분에 전국 곳곳의 청년 창업가, IT 개발자, 디자이너, 작가, 일러스트레이터 등이 평생 한 번도 들린 적 없던 태백을 찾는다. 상가 주택으로 쓰이던 이층집을 개조해서 2층은 디지털 노마드들이 일하는 코워킹 스페이스, 1층은 태백시 하장성 유일의 서점 '막장책방'이 들어섰다. 가끔은 갑작스럽게 영화 관람 모임이 벌어지고, '서울에서 실패한 사람들 모임' 같은 재밌는 행사가 열린다. '무브노드'의 뜻은 움직이다가 만나게 되는 곳. 태백 지역사회 청년들과 디지털 노마드들이 함께 복작거리며 새로운 문화를 생산하고 확산시키는 장이 되길 기대한다.

글 백서현 에디터



- 070-4708-3000
- 강원도 태백시 하장성1길 4
- 월, 금, 토, 일 10:00~22:00
- 휴무일 사전 확인
- [movenode.com](http://movenode.com)

# 어쩌다 한 곳이 좋아서 강원도



## 감자꽃스튜디오 이선철 대표

자유롭고 자연과 가까운  
삶을 꿈꾸며 강원도 평창에  
내려온 지 16년째.  
서울과 지역에서 여전히  
문화기획자의 삶을 살고  
있는 그가 지역에 혁신의  
씨앗을 심고 문화꽃을 피우는  
이야기를 들려준다.

## 산촌에 문화 공간 뿌리내리기

월, 화는 서울에서 강의를 하고 금, 토, 일은 평창에  
서 폐교를 개조한 문화복합스튜디오 겸 집에 머문다.  
수, 목은 일정 따라 강릉이나 춘천, 주문진과 고  
성을 오간다. 16년째 강원도를 베이스로 전국을 누  
비는 이 남자. 활동하는 지역도, 하는 일도 한 손에  
꼽으라면 모자랄 만큼 제각각이지만 그를 관통하  
는 수식어는 하나다. 문화기획. 새롭고 창의적인 직  
업을 가진 사람들의 숙명이겠지만, 구체적으로 무  
슨 일을 하는지 설명하기 어렵다. “이십 대 때는 김

덕수 사물놀이페 기획실장으로 일했고, 영국에서 예  
술 경영을 공부하고 돌아와 삼십 대엔 음악과 공연  
을 기획했죠. 자우림, 킥스, 롤러코스터, 노영심 등  
을 발굴하고 음반을 만들었고요. 바쁜 삶 속에서 건  
강이 나빠져 2002년도에 강원도 산골 마을에 들어  
온 거죠.” 강원도 평창의 폐교(옛 노산 분교)를 임  
대해 살다가 마침 현장을 찾았던 강원도지사의 제  
안으로 2004년, 평창군·강원도·문화체육관광부  
의 지원을 받아 아예 학교를 지역의 공공문화공간



1



2

1 감자꽃스튜디오 전경

2 산너머음악공방의 목공 작업실

으로 만들었다. 바로 이곳이 ‘감자꽃스튜디오’다. 1층의 교실은 각각 키친, 노산분교 박물관, 목공방, 작은 도서관이자 회의실 용도로 쓰이고 2층에는 마을 극장 겸 녹음 스튜디오, 예술가들의 레지던스 공간 등이 들어섰다. 변변찮은 극장도, 문화도 없는 고립된 강원도에서 문화기획자가 할 일이 뭐냐는 질문에 그는 먼저 우리가 생각하는 문화가 무엇인지를 물었다. “물론 강원도에서 오페라 구경을 하는 건 불가능하겠죠. 그런데 지역 어르신들이 과연 오페라를 보고 싶어 할까요? 작은 마을에도 나름의 역사가 있고 예술이 흘러요. 주민들의 생활 속에 제가 서울에서 쌓은 문화예술 네트워크의 접점을 마련하는 겁니다.”

이선철 대표는 이곳에서 문화체육관광부의 문화예술교육 지원사업을 유치해 동네 청소년과 주민들이 주인공이 되는 다양한 문화예술행사를 마련했다. 학교와 관공서에 음악 밴드와 풍물동아리를 만들어 지도하고, 어르신들을 주인공으로 모셔와 마을 축제와 연극제를 열었다. 평창의 폐교에 이런저런 재밌는 일이 쑥덕쑥덕 일어난다는 소문이 퍼지자 덕분에 조용했던 동네에 사람들이 모이기 시작했다. 방문객들이 먹고, 자고, 구매하는 건 주민들의 영업장을 이용하도록 연계하면서 감자꽃스튜디오 주위의 마을, 평창동부 5리 지역 관광산업까지 활발해졌다.



브레드메밀 최승수

### 지역의 젊은 혁신가들을 위한 에반젤리스트

시간이 흐르면서 그가 가르쳤던 아이들이 자랐다. 이선철 대표가 지금 관심을 두는 일은 동네 청년들이 지역에서 성공적으로 자립할 수 있게 돋는 것. “자영업 정신을 중요하게 생각합니다. 스스로 경쟁력을 갖추고 실력을 키우는 게 첫째죠. 그다음 정부의 지원이나 주변 여러 인맥을 활용해서 네트워킹하고 홍보를 하는 거예요. 저는 CCCC 전략이라고 부르는데요. Contents, Communication, Connection, Community 이 네 가지를 잘 이용하는 게 중요하지요.” 전통 오일장이 열리는 평창올림픽 시장 뒷골목에 위치한 ‘브레드 메밀’은 메밀가루, 감자, 곤드레나물 등 평창의 지역 특산물을 재료로 만든 빵을 만들

어 파는 곳이다. 수도권에 있는 대학에 진학해 제과 제빵을 배운 다음 프랜차이즈 베이커리에서 일했던 베이커 최효주에게 이 대표는 강원창조경제혁신센터 지원 사업을 받도록 권유했다. 임대료 낮은 시장 골목에 소리소문 없이 자리잡은 ‘브레드 메밀’의 빵 맛은 이미 평창에서 꼭 들려야 할 명소로 소문났을 정도. 평창고의 록밴드 ‘대일밴드’ 1기 출신 안병근은 이제 악기와 목공을 다루는 ‘산너머음악공방’을 운영하며 평창의 음향 엔지니어이자 목수, 감자꽃스튜디오 매니저로 활약한다. 지역에서 직접 농사짓고 음식을 만들며 여행과 각종 문화 행사를 기획하는 지역혁신가 최지훈 ‘베짱이 농부’까지 평창의 ‘별난 청년들’이다. 지금까지 지역에서 새로운 꿈을 꾸는 청년들은 늘 고향을 떠나 도시에서 성공하는 모습을 상상했다. 16년 전 지역으로 옮겨 온 이선철 대표는 지역 안에 갇히는 것이 아니라, 지역을 기반으로 더 크고 멋진 일을 할 수 있다는 것을 삶으로 보여주었다. 지역 청년에게 주어진 삶의 답안지는 더 넓어져야 한다. 지역과 도시를 연결하고, 예술가와 동네 주민을 연결해 강원도 산촌 폐교가 십여 년 째 문화공간의 구심점으로 기능하게 만든 이선철 대표. 그와 함께 있으면 뭔가 재밌는 일이 벌어질 것 같다.

글 백서현 에디터 인물사진 DYLAN GOLDBY

# 지역 사회를 바꾸어 나가는 사회공헌 프로젝트 in 강원

인구 155만 명, 내륙에서는  
가장 적은 사람이 살지만 국토  
면적은 전국 두 번째로 넓다.  
강원도는 이런 지리적 특성을  
이용하고, 극복하기 위해  
기관이나 기업을 유치하고 새로운  
산업을 육성하는 등 다양한  
노력을 기울여왔다. 지역 곳곳에  
자리 잡은 기업, 학교, 관공서가  
주체가 되어 지역사회를  
움직이는 강원 지역 우수 사회공헌  
프로젝트를 소개한다.



강원창조경제혁신센터가 진행하는 강원 스타트업 컨퍼런스

## 더존비즈온, 네이버 등 민관학이 함께 지역 ICT 산업을 키우다

강원도는 전체 면적의 81%가 산림 지역이다. 때문에 지리적인 제약이 없는 ICT 기반의 미래 전략 산업 육성에 노력을 기울이고 있다. 첫 번째 발판으로 2011년 첨단산업기업 유치 사업을 통해 국내 1위 기업 소프트웨어 전문기업 더존비즈온이 춘천에 자리를 잡았다. 더존ICT그룹 강촌캠퍼스에는 1,000명이 넘는 인원이 근무한다. 춘천 지역 대학과 산학협력체제를 구축하고, 지역 인재의 IT 벤처 창업을 육성하는 등 지역 발전을 위해 힘쓴 덕분에 춘천에 IT 클러스터가 조성되어 젊은 인재가 지역 경제에 자연스럽게 유입된다. 올 3월엔 강원도, 한림대학교와 '클라우드 시범단지 공모사업'에 공동 참여하기로 하여 '데이터 퍼스트'를 기치로 내세운 도와 협력을 이어가고 있다. 네이버는 2013년 춘천에 데이터센터 '각'을 개소한 이후 2015년 빅데이터를 중점적으로 다루는 강원창조경제혁신센터의 출범과 운영을 지원하고 있다. 강원대학교 내에 위치한 강원창조경제 혁신센터는 빅데이터, 인공지능, ICT 융합 분야 신산업 생태계 조성을 목표로 강원 지역 중소자 영업자 및 청년 창업자를 발굴해 집중 육성한다. 특히 빅데이터 기반 산업의 모태가 되기 위해 스마트 O2O, ICT를 연계한 관광, 헬스케어, 농업 부문의 창업 지원에 도움을 아끼지 않는다. 최근 엔 공공데이터 활용 아이디어를 창업과 연결할 수 있는 '오픈스퀘어-D'를 설치하고 공공데이터 기반 창업 지원을 확대해 나가기로 했다. 청년의 아이디어와 기업의 노하우·자원, 공공기관의 협력을 통해 사회적 혁신이 계속 이뤄지길 바란다.

## 건강보험심사평가원, 원주 시민과 화합의 장을 만들다

강원도 원주 혁신도시로 건강보험심사평가원이 이전한 지 3년 차를 맞았다. 그간 심사평가원은 건강한 의료문화 정착과 환자 지원을 기반으로 지역사회에 실질적 도움이 되는 다양한 사회공헌 프로그램을 운영해왔다. 지방 이전 당시부터 원주시 소재의 초등학교, 농촌 마을과 결연을 맺고 방과 후 건강교실을 운영하며 매년 김장철에는 배추 수확 및 김치 담그기 행사를 진행한다. 임직원이 정기적으로 원주시 노인종합복지관에서 무료 급식 봉사를 지원하는 등 봉사활동도 적극적이다. 한편 지역사회밀착형 사회공헌의 일환으로 2017년 5월부터 심사평가원은 원주시와 원주시사회복지협의회, 한국사회복지협의회와 함께 지역의 문제를 찾고 해결하는 프로젝트를 시작했다. 원주천 교량 아래에 거주하는 50여 명 노숙인들의 거주 및 자립 문제를 해결하기 위해 '도시농부 아카데미 하우스'를 국내 최초로 추진하는 것이다. 2019년 말까지 약 2년 동안 진행될 사업에서는 대지에 컨테이너를 설치하고 노숙인이 머물게 될 숙소와 작물을 재배할 수 있는 작업 공간, 교육장, 플리마켓 등 복합 공간을 조성한다. 직업 교육 및 심리 치료를 기반으로 노숙인이 사회구성원으로서 복귀하도록 돋고 IoT 기술을 적용한 첨단 도시농업기술을 전수해 경제적 자립을 할 수 있게 지원한다. 2016년 혁신도시 기관 최초의 사회공헌 표창 수상에 이어, 작년 제22회 원주시 사회복지대축제 우수기관 표창을 받은 심사평가원은 앞으로도 강원도 지역 문제 해결에 앞장설 것이다.



원주 지역 초등학교 어린이들의 건강보험심사평가원 견학 모습



식목일 마을 행사에 참여하는 직원들

### 강원대학교 인액터스, 시각장애인의 제한된 직업권을 확장시키다

‘똑똑한 비즈니스, 따뜻한 세상을 만들다’라는 미션을 가지고 전국 대학 30곳에서 비즈니스 프로젝트로 지역사회 이슈를 해결하는 글로벌 대학 연합 단체 인액터스. 강원대학교에서는 2007년 3월 첫 회원을 모집하고 다양한 프로젝트를 진행하고 있다. 대표적인 건 ‘봄내음 프로젝트’. 시각장애인의 안마사 자격증 제한 문제에 관심을 가지면서 궁금증이 떠올랐다. ‘왜 시각장애인들은 대부분 안마사를 직업으로 가질까? ‘안마사’는 과연 그들이 진짜 원하는 직업일까?’ 인액터스 멤버들은 인근에 있는 시각장애 특수학교인 강원명진학교를 방문해 직접 시각장애인을 만났다. 이어 기업체, 취업 전문가와 인터뷰하며 프로젝트를 구체화했다. 시각장애인들이 비장애인보다 후각이 뛰어나다는 특성에 착안, 식물과 꽃에서 추출한 향으로 몸과 마음을 치유하는 ‘아로마 테라피스트’라는 직업을 제안했다. 인액터스는 조향 교육 콘텐츠를 개발해 전문 조향 교육기관에서 시각장애인 조향사가 1급 퍼퓸 조향사 자격증을 취득 할 수 있도록 지원한다. 또 관련 비즈니스 모델을 발굴하여 시각장애인이 직업으로 경제적 자립까지 이루도록 돋는다. 현재 인액터스는 봄내음이라는 브랜드 가치를 확장하는 데 힘쓰고 있다. ‘마리몬드 가든마켓’ 참여를 계기로 사회적 기업 ‘마리몬드’와 협업해 ‘봄내음 선물용 디퓨저 패키지’를 온라인으로 판매한다. 또 강원도민 사업자들에게 홈페이지를 무료로 개설해주는 ‘강원마트’를 통해 봄내음 공식 홈페이지 개설을 준비하는 중이다. 앞으로도 ‘봄내음 프로젝트’는 더 많은 사람에게 은은한 향기를 미칠 것이다.

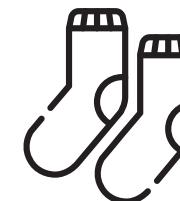


봄내음이 만드는 동백향이 담긴 디퓨저



아로마 테라피스트 교육을 받은 시각장애인 조향사 유경탁 씨

1



### 지속 가능한 패션, 지속 가능한 도움 더뉴히어로즈

옥수수에서 추출한 친환경 섬유로 만든 양말 ‘콘삭스’를 선보이는 더뉴히어로즈는 판매 수익의 일부를 아프리카 등 제3세계 식량 및 농업 환경 개선 사업을 위해 기부한다. 옥수수 양말은 땅에 묻으면 1년 안에 생분해되는 친환경 제품. 사회윤리적인 패션의 비즈니스 모델인 셈이다. 디자인도 각종 편집숍에 입점됐을 만큼 예쁘다. 이들은 홈리스를 위한 양말 기부 프로젝트, 내전 지역 아이들을 위한 양말 인형 키트 등 사회적 가치를 만들어내는 다양한 사회공헌 활동을 펼치고 있다.

2



### 건강하고 위생적인 삶을 만드는 기부 동해다이퍼

동해다이퍼는 패드용 기능성 패치를 이용해 유해 성분 없는 마스크와 여성용품, 기저귀 등을 생산하는 제조업체. 2015년 동해시 동해자유무역지대에 입주 후 2017년 안동지역 저소득 여성청소년들을 위해 1억 원 상당의 여성위생용품을 기부하며 나눔 활동을 시작했다. 동해시 보건소를 비롯한 여러 자치단체와 협약을 맺어 생리대 지원 대상을 확대하고 지진 등 자연재해 피해 지역에 여성위생용품과 마스크를 기부하는 등 꾸준히 나눔을 이어나가는 중이다.

3



### 지역 사회의 발전을 이끄는 나눔의 힘 삼양식품 원주공장

1989년 원주 우산공단에 세워진 삼양식품 원주공장은 꾸준히 판매 수익금의 일부를 지역사회에 환원해왔다. 저소득층 식품 후원, 명절 맞이 경로당 위문품 전달, 희망 나눔 캠페인 및 시민 서로 돋기 천사운동 동참, 저소득층 청소년 장학금 지원, 문화의 거리 조형물 기증, 이재민 구호품 전달 등을 진행한다. 2년 전부터는 삼양이건장학재단과 함께 자신만의 맛있는 라면 요리 레시피를 선보이는 요리장 학생 선발대회를 열어 우승자에게 장학금을 지급하는 행사도 개최하고 있다.

# 출 발

처음 떼는 발걸음은 언제나 그렇듯 두려움과 설렘을 동시에 가져옵니다. 사회공헌 매거진 첫 호는 ‘사회공헌, 새로운 출발을 다짐하다’라는 주제로 문을 열었습니다. 아찔한 속도로 바뀌어가고 있는 사회에서 발생하는 다양한 문제들, 기존의 해결책으로는 답을 찾기는커녕 문제를 제대로 정의하기도 어렵습니다.

우리에게는 본질적인 변화를 만들어낼 수 있는 혁신의 방법이 필요합니다. 변화하는 사회 속 기업에 대한 시민의 기대는 점점 높아집니다. 새로운 관계 정의를 해나가는 정부와 시민, 기업이 어떻게 협력하고 어떤 장벽을 허물어서 진정한 사회적 가치를 만들어낼 수 있을지 새로운 사회공헌 활동에 대한 고민도 함께 커지고 있습니다.

매거진을 읽는 시간이 참신한 아이디어와 작은 영감을 얻을 수 있는 순간이기를 바랍니다.

기업사회공헌 활동. 지금 우리가 새롭게 ‘출발’해야 하는 지점은 어디라고 생각하시나요?

매거진에 대한 의견이나 다음 호에서 파헤쳐볼 만한 좋은 소식이 있다면 메일 보내주세요.

고맙습니다.

- [songhee@ssnkorea.or.kr](mailto:songhee@ssnkorea.or.kr)
- [crc@ssnkorea.or.kr](mailto:crc@ssnkorea.or.kr)

발행일	2018. 9. 28.
발행인	서상목
편집총괄	우용호 사회공헌센터 소장
편집자문위원	고대권 KOSRI 대표 김경하 조선일보 더 나은 미래 부편집장 서진석 행복나눔재단 그룹장 이길형 흥의대학교 디자인콘텐츠대학원 교수 전한나 이화여자대학교 글로벌사회적책임센터 센터장
기획/디자인	홍시&홍디자인 02.6916.4400
일러스트	김유진, 남동윤
인쇄	효성인쇄
등록번호	ISSN 2635-6244
발행처	한국사회복지협의회 사회공헌센터
주소	서울시 마포구 만리재로14 한국사회복지회관 1206호
전화번호	02.2077.3954~5
이메일	<a href="mailto:crc@ssnkorea.or.kr">crc@ssnkorea.or.kr</a>

한국사회복지협의회 [knccw.bokji.net](http://knccw.bokji.net)  
사회공헌센터 [crckorea.kr](http://crckorea.kr)

**SOCIAL INNOVATION** in the Community