

공공기관

사회적 가치

실천

사례집

Social
Value
Case
Study

공공기관
사회적 가치
실천
사례집

공공기관 사회적 가치 실천 사례집

초판 1쇄 발행 2019년 8월 30일

지은이 공공기관 사회적 가치 협의체
한겨레경제사회연구원
희망제작소
전국 사회연대경제 지방정부협의회
한국사회적기업진흥원
한국수자원공사
한국철도공사
한국토지주택공사
한국가스공사

발행처 한겨레신문(주)

주소 서울시 마포구 효창목길 6

전화 02-710-0544

홈페이지 <http://www.hani.co.kr>

이메일 heri@hani.co.kr

편집·디자인 DesignZoo

인쇄 (사)한국장애인문화콘텐츠협회

ISBN 979-11-5533-028-9 13300

공공기관

사회적 가치

실천

사례집

Social
Value
Case
Study

차례

사례집 활용 가이드 ·006

한국수자원공사

실현 분야 1 ‘물 순환 회복’이 우리의 미래다 ·014

실현 분야 2 생태계를 지키고 농가엔 혜택을, 수질 개선 효과까지… ·026

실현 분야 3 4차 산업혁명 시대의 ‘취약계층 파수꾼’ ·037

한국철도공사

실현 분야 1 교통 약자의 이동권은 공공 철도의 존재 이유 ·050

실현 분야 2 그는 어떻게 고향도 살리고 철도도 살려냈나 ·060

실현 분야 3 철도는 오늘도 사회적 가치를 싣고 달린다 ·071

한국토지주택공사

실현 분야 1 사람과 세상을 이어가는 행복 터전을 가꾼다 ·084

실현 분야 2 주민의, 마을을 위한, 아래로부터의 도시재생 ·095

실현 분야 3 ‘이윤의 공간’에서 ‘지역 상생의 공간’으로 ·107

한국가스공사

실현 분야 1 건강한 사회, 건강한 지구를 꿈꾸며 ·120

실현 분야 2 갈등의 시간, 대화의 시간, 그리고 열매의 시간 ·131

실현 분야 3 따뜻한 에너지, 차가운 세상을 녹인다 ·140

사례집 활용 가이드

공공기관은 국정 운영의 기본 방향을 반영하고 전문가의 손길을 거쳐 다듬어진 정책 과제를 실제로 집행하는 주체입니다. 집행 과정에서 공공기관이 내리는 수많은 의사 결정은 사회 전체에 커다란 파장을 미칠 수밖에 없습니다. 공공기관이 사회에 미치는 영향력은 실로 방대합니다.

현재 국회에 계류 중인 ‘공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법’은 국가 정책 실행 기구로서 공공기관이 사회적 가치 실현에 앞장서고, 그 영향력으로 민간 영역의 사회적 가치 실천을 견인하며 사회를 변화시킬 수 있다는 기대를 담고 있습니다.

보이는 곳에서, 보이지 않는 곳에서 공공성 확보를 위해 땀 흘려온 여러 공공기관의 노력 덕분에 국민 생활의 질이 한층 높아졌다는 사실은 누구도 부인하기 어렵습니다. 다만 개발도상국이던 설립 당시의 시대적 요구와 오늘날 시대적 요구는 크게 다를 수밖에 없다는 점 또한 명백합니다. 지금 한국의 공공기관들은 정부와 시민들로부터 공공 부문의 새로운 전범(典範)을 만들어달라는 주문을 받고 있습니다.

하지만 ‘사회적 가치’라는 용어는 통상적으로 사용하고 있에도, 매우 추상적인 개념이라 모호하고 어렵게 느껴집니다. 이 사례집은 구체적인 사례를 바탕으로 사회적 가치 실현의 의미가 무엇인지, 어떻게 실현해야 하는지 숙려하는 장을 마련하기 위해 만들어졌습니다.

사례마다 사례 연구(Case Study)를 위한 논의 어젠다를 제안해놓았습니다. 때로는 우리가 이미 하고 있는 일을 사회적 가치로 해석하기 위해 성찰하기도 하지만, 때로는 조직의 정체성과 업무 관행을 비판적으로 들여다보고, 때로는 새롭게 상상하고 도전해야 합니다. 사회적 가치를 시대적 요구와 조직의 정체성, 저마다의 업무에 비추어 재해석하고, 구체적인 이미지를 그려가는 데 도움이 되길 바랍니다.

사회적 가치 사례집 구성 모형

이 사례집은 LAB2050의 ‘공공기관의 사회적 가치 실현’ (2019) 연구 중 공공기관 사회적 가치 실현 분야 모델을 차용해 구성했습니다. 공공기관 본연의 특성과 운영 방식 및 영역을 고려해 공공기관의 사회적 가치 실현 분야를 3가지로 구조화했습니다. 실현 분야 1. 설립 목적(Mission) 달성, 실현 분야 2. 조직 운영상의 사회적 책임 이행, 실현 분야 3. 가치사슬(Value Chain)상의 사회적 가치 이행 및 확산입니다.

실현 분야 1. 설립 목적(Mission) 달성

사회적 가치는 규범적 특성을 포함하고 있으며, 규범은 시대적 상황과 밀접한 관련을 맺고 있습니다. 과거 개인과 조직에 경제적 이

사회적 가치 3대 실현 분야

	실현 분야 1	실현 분야 2	실현 분야 3
정의	설립 목적 달성 (공공성 및 공익성)	조직 운영상의 사회적 책임 이행(CSR: 기업의 사회적 책임)	가치사슬상의 사회적 가치 이행 및 확산(사회적 가치 창출 주체 확대)
실행 주체	내부	내부	내부/외부
영향 발생	외부	내부/외부	외부
특징	• 공공 서비스 제공을 통한 사회적 가치 실현(공공성)	• 민간 기업의 사회적 책임 경영 활동과 동일 • 일상 업무에서의 사회적 가치 실현	• 공공기관으로서 외부 조직의 사회적 가치 실현을 위한 지원
역할 책임	공공기관	공공기관=민간기업	공공기관>민간 기업

LAB2050 ‘공공기관의 사회적 가치 실현’ (2019)

익이 돌아가는 것을 가장 중시하던 사회에서 공동체 전체가 향유하는 ‘사회의 질’과 미래세대까지 고려하는 ‘지속 가능성’을 중시하는 사회로 바뀌어가고 있습니다.

개발도상국 시대 등 이전의 시대적 가치와 요구를 근거로 제정한 법률과 설립 목적으로는 이 시대가 요구하는 사회적 가치에 부합하게 운영하기 어렵습니다. 설립 목적을 시대 흐름에 맞게 정비하고 관리하고 있는지 점검하는 일이 실현 분야 1에 해당합니다. 시대 흐름에 맞게 설립 목적을 정비했다면, 고유 사업이 설립 목적에 부합하는지, 어떻게 대응하고 있는지 살펴봐야 합니다. 어떻게 변화해야 하는지 검토하고, 이를 실현하기 위해 조직을 구조적으로 변화시켜야 할지도 모릅니다.

‘공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법’에 명시되어 있는 13가지 사회적 가치 범주에 비추어 우리 조직이 어떤 사회적 가치를 실현하는 데 초점을 두고 있는지도 점검해보아야 합니다. 여러분의 수고가 사회에 어떤 기여를 하고 있는지 점검하며 자긍심을 느끼는 것도 잊지 말기 바랍니다. 사회적 가치에 비추어 설립 목적과 고유 사업의 방향성을 깊이 성찰할 수 있기를 기대합니다.

실현 분야 2. 조직 운영상의 사회적 책임 이행

사회적 가치를 반영해 조직을 운영하고 일한다는 것은 어떤 의미일까요? 조직을 운영할 때 생기는 무수한 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 고려하는 것이라고 할 수 있습니다. 평소 조직 내부에서 결정하고 시행하던 일이었는데, 대내외 이해관계자들의 의견을 반영하기 위해 동분서주해야 하는 상황도 생길 겁니다. 일의 결과뿐만 아니라 일하는 과정의 변화도 사회적 가치 관점에서 매우 중요한 변화이

기 때문입니다.

때로는 어떤 정책을 펼치거나 사업을 시행하는 과정에서 주요한 사회적 가치가 충돌하는 경우도 생길 수 있습니다. 사회적 가치를 실현하는 과정을 선택하고 좋은 일을 하면 되는 것이라고 오해하면 안 되는 이유가 여기에 있습니다. 공공의 이익은 늘 이해관계 속에서 규정되기 때문에 갈등의 소지를 충분히 안고 있다는 사실을 염두에 두어야 합니다.

정해진 목표 달성을 위해 혹은 기존 관행에 따라 진행하던 일들을 잠시 멈추고 사회적 가치에 비추어 차근차근 되짚어보는 일부터 시작해야 합니다. 이 일이 자신과 조직에 미치는 영향이 무엇인지, 나아가 이웃과 사회공동체에 어떤 영향을 미칠지, 또 환경에는 어떤 영향을 미칠지 따져보는 것입니다. 기존 경로에서 벗어나 새로운 경로로 가야 할지도 모릅니다. 이전 관행에 의존해 진행하던 방식에서 벗어나 다양한 가치와 이해관계자들을 고려하며 지속 가능한 시스템을 구축하려고 하다 보면 멀리 돌아가는 경로로 설계해야 할지도 모릅니다.

하지만 과중한 업무와 무수한 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 고려하고 이를 기준으로 결정하는 것이 쉬운 일은 아닙니다. 혼란의 결단으로 업무를 변화시키기 어려운 일이 더 많을 수 있습니다. 조직 차원에서 기업의 사회적 책임(CSR) 이행을 위해 지표를 관리하는 일이 오히려 쉬울지도 모릅니다. 사회적 가치를 반영해 조직을 운영하고 일하겠다는 굳은 결단과 뚝심 있는 실천을 응원합니다.

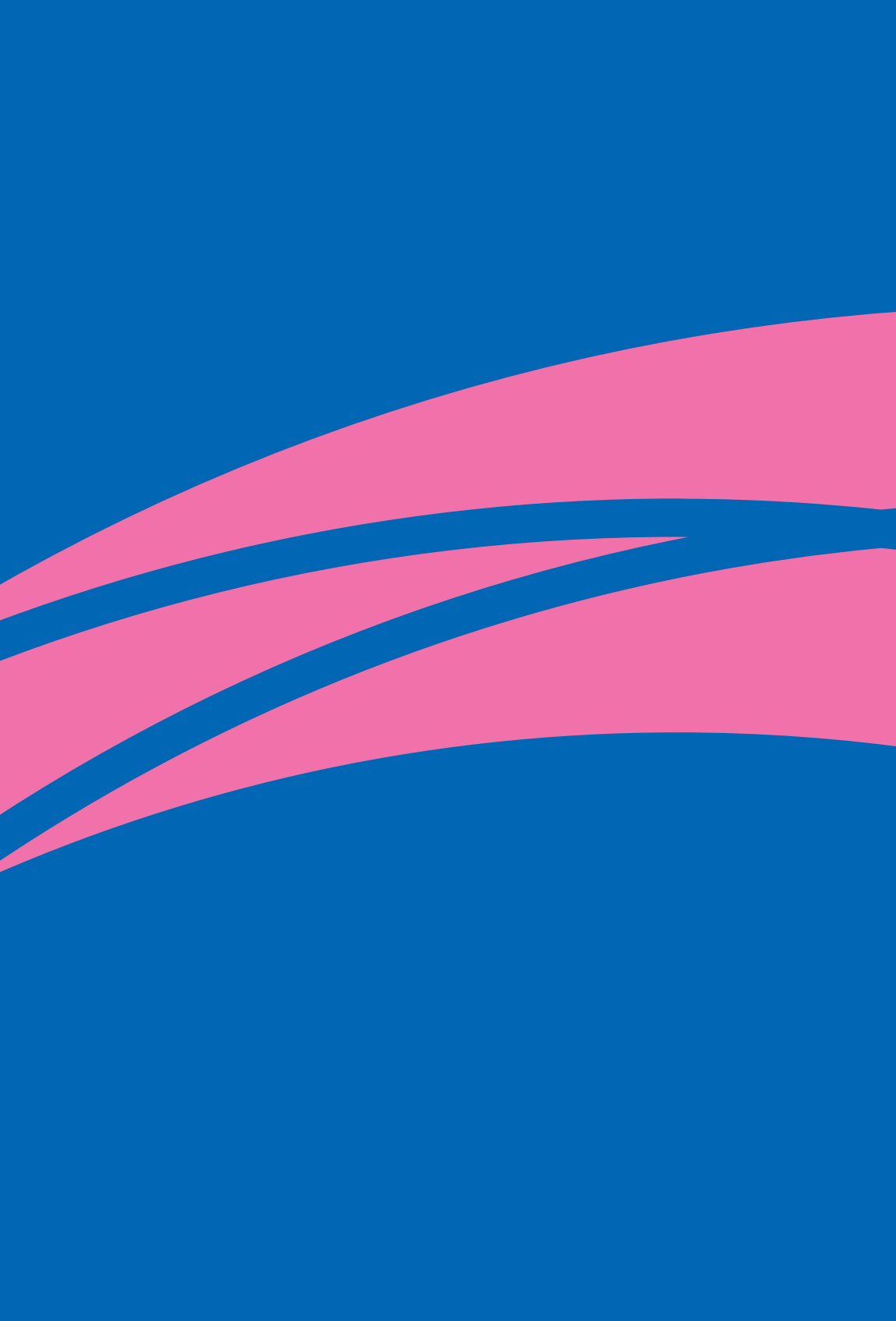
실현 분야 3. 가치사슬상의 사회적 가치 이행 및 확산

사회적 가치 실현은 공공기관 내부의 변화만으로 완성될 수 없습니다. 조직을 운영할 때나 공공 서비스를 제공할 때 만나

는 다른 조직들, 사업이나 고용 등으로 얹혀 있는 지역공동체 등 사회 전반에 미치는 영향까지도 고려해야 합니다. 공공기관이 우리 사회에 사회적 가치를 확산하는 일이 실현 분야 3에 해당합니다. 사회공헌이나 사회적 경제와의 결합, 가치사슬(Value Chain)상의 사회적 가치 확산 등입니다. 사회적 가치 실현이 실현 분야 3에 한정돼 있다는 편협한 이해를 넘어서야겠지만, 구성원이나 지역사회에 사회적 가치 실천을 장려할 수 있는 매우 중요한 실천 영역입니다.

조직이 보유한 유·무형의 가치사슬이 지닌 잠재력과 가능성을 활용해야 판에 박힌 사회공헌의 틀을 넘어설 수 있습니다. 단순히 공공 서비스 제공자의 역할에서 벗어나 사회적 가치 창출의 설계자로 나서는 일입니다. 이뿐 아닙니다. 민간의 전문성과 창의성을 살려 사회문제를 해결하고 공공은 이를 뒷받침하거나 협력적 거버넌스 구성을 지원하는 방향으로 전환함으로써 지속 가능성을 높일 수도 있습니다.

조달 과정에서 사회적 가치를 실현할 수 있도록 독려하고 그에 필요한 도움을 주는 것까지 포괄적으로 고민하고 고려하는 일은 공공기관이 가치사슬상의 사회적 가치 이행과 확산을 위해 꼭 해야 할 과제입니다. 경제성장, 개인 또는 조직, 현세대를 중심으로 했던 가치는 시대의 요구에 따라 경제·사회·환경을 아우르는 다양한 영역으로, 사회공동체와 미래세대까지를 포괄하는 가치로 확장되고 있습니다. 조달 과정에서 효율성과 비용 절감의 가치 못지않게, 때로는 우선해서 사회적 가치를 충분히 반영하고 있는지 살펴보길 바랍니다.



한국수자원공사

실현 분야 1 '물 순환 회복'이 우리의 미래다

실현 분야 2 생태계를 지키고 농가엔 혜택을, 수질 개선 효과까지...

실현 분야 3 4차 산업혁명 시대의 '취약계층 파수꾼'



실현 분야

01

'물 순환 회복'이 우리의 미래다

한국수자원공사의 새 경영 비전이 관심을 끄는 이유

“어, 큰 댐 4개를 지은 것이나 다름없는 물이 확보됐네.”

2018년 초, 대전광역시 대덕구의 한국수자원공사 사옥 한 쪽에서는 탄성이 터졌다. 새로 댐이나 보를 짓지 않고도 확보할 수 있는 수량을 파악하는 작업에서 기대 이상의 결과가 나온 것이다. 도시 화·산업화로 물 수요는 꾸준히 늘고 있지만, 수량 확보는 갈수록 어려워지는 중이다. 물 관리 주무 부처인 환경부가 2018년 9월 국가 주도의 대규모 댐 건설을 중단하고, 이미 건설에 착수한 원주댐과 봉화댐을 뺀 12곳의 댐 건설 계획을 백지화한 것이 이런 어려움을 잘 말해준다. 더

는 강을 막고 바닥을 파내 댐을 지을 수 없다면, 남은 방법은 있는 물을 잘 활용하는 것뿐이다. 전국의 댐과 저수지의 수량을 정확히 파악하는 일이 출발점이었다.

한국수자원공사가 주목한 건 농업용수 사용량의 꾸준한 감소세. 도시가 커지면서 전국의 농경지 면적은 지속적으로 줄어가고 있다. 2014년 93만4,000ha이던 논 면적은 2020년엔 82만5,000ha로, 2030년엔 79만ha로 축소될 것으로 예상된다. 경작 면적이 줄어들면 확보해야 할 농업용수의 양도 줄게 된다. 우선 한국수자원공사가 직접 관리하는 다목적댐에 가뭄둔 농업용수를 다시 산정했다. 연간 충주댐에서 9,100만㎥, 남강댐에서 7,800만㎥의 여유분이 파악됐다. 이게 끝이 아니었다.

대형 댐 4개를 짓지 않아도 될 여유 수량 찾아내

“그런데 농업용수는 대부분 작은 저수지나 농업용 댐에 있잖아요. 이런 곳의 여유 수량도 파악해야 하지 않겠습니까?” 누군가의 제안으로 저수지 등을 관리하는 한국농어촌공사와 협업이 이뤄졌다. 그 결과, 전국 91개 농업용 댐과 저수지에서 연간 5억1,000만㎥의 농업용수가 여유분으로 집계됐다. 전국의 다목적댐과 저수지에서 필요한 농업용수를 빼고 연간 6억8,000만㎥의 여유 수량이 파악된 것이다. 어림잡아 저수 용량 1억8,000만㎥ 규모의 영주댐 4개를 지은 것과 맞먹는 규모다. 남는 물은 농업용수에서 다른 용도로 탄력적으로 전환할 수 있는데, 가뭄 땀 가뭄 대응을 위한 비상 용수로, 평상시 댐에 여유 수량이 많을 땐 환경 대응 용수로 사용할 수 있다. 물을 보존하고 아껴 쓰며 재이용하는 ‘물 순환’으로 안정적인 물 공급이 가능하

는 사실을 확인한 사례였다.

만일 물이 없다면 사람은 단 며칠도 살기 어렵다. 산업이 발전하고 도시 규모가 커지면 무엇보다 필요한 것이 물이다. 전국의 주요 강과 댐을 관리하는 한국수자원공사의 설립 근거법인 한국수자원공사법은 제1조에서 ‘수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선함으로써 국민 생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지’한다고 설립 목적을 규정한다. 1987년 말 법이 제정될 당시 ‘공업용수’였던 용어가 ‘생활용수’로 바뀌었을 뿐, 30여 년 동안 변하지 않은 내용이다. 경제 규모가 빠르게 커지면서 물이 늘 부족하던 시절, 용수의 개발과 수질 관리에 초점을 맞춰 설정한 조직의 목적이 변함없이 유지된 것이다. 한국수자원공사의 사업도 법 조항이 제시하는 방향을 벗어나지 않았다. 새로운 도시나 산업

한국수자원공사는 물을 보전하고 아껴 쓰며 재이용하는 물 순환으로 안정적인 물 공급을 가능하게 했다.



단지가 들어서 물이 필요하면, 강 상류를 막고 중·하류에 보를 건설하거나 지하수를 개발해 생활용수와 산업용수, 농업용수의 공급을 늘렸다. 시쳇말로 ‘물 쓰듯’ 쓰도록 용수를 공급하는 것이 지금까지 한국수자원공사의 사명이었다.

하지만 세상은 변했다. 여러 영역에서 ‘더 크게, 더 빠르게’를 기치로 내걸고 50여 년의 개발 연대 시기를 달려온 결과, 전국의 산하는 가쁜 숨을 몰아쉬고 있다. 수자원 역시 마찬가지다. 댐 주변의 생태계 균형이 무너지는 등 환경 피해는 날로 심해졌다. 이뿐 아니라 댐으로 수몰되는 지역의 촌락공동체 해체 등 사회적·경제적 피해에 따른 갈등도 빈발했다. 1985년 완공된 충주댐의 경우, 14개 읍·면·동, 101개 리가 수몰돼 5만 명의 주민이 삶의 터전을 버리고 이주해야 했다. 2000년대에 들어서는 댐이나 도수로 건설을 둘러싸고 환경적·사회적 갈등이 고조되면서 새로운 댐을 짓는 것조차 매우 힘들어졌다. 물을 더 많이 이용하는 것에서 절약으로, 수량 확보에서 순환으로, 공급 확대에서 수질 개선과 수생태계 보전으로 패러다임 전환이 절실한 상황이다.

수량·수질·수생태계 종합 관리

한국수자원공사가 물 순환과 복지를 중심으로 공사의 비전과 사명을 재정립하는 작업에 나선 것도 이런 사정과 무관하지 않다. 작업의 결실은 2018년 11월 선포한 ‘모두가 누리는 건강한 물 순환 서비스 파트너’라는 경영 비전에 집약돼 있다. 그간 한국수자원공사가 맡던 업무를 공익 가치, 환경 가치, 혁신 가치를 중심으로 재정립한 것이다. 박대덕 한국수자원공사 기획조정실 과장은 “공사 창립 50주년을 맞이해 2016년 말 ‘미래 50년 비전’을 선포하면서 물 순환이라는 개

념을 경영 방침과 전략 방향에 포함했고, 이를 발전시켜 2018년 경영 비전에 담았다”면서 “종전의 수량 위주 개발에서 수량·수질·수생태계를 종합적으로 관리하는 방향으로 물 관리 공공기관의 역할을 재정립한 것이 핵심”이라고 설명했다. 이와 함께 댐을 새로 건설하지 않아도 물 부족 사태가 발생하지 않도록 수요 관리, 재이용 등 순환 개념을 적용한 사업들도 새로 추진했다. 또 댐에서 큰 강, 취수장으로 이어지는 본류 위주의 관리에서 벗어나, 범위를 유역까지 넓혀 오염원 등을 포괄적으로 관리하는 체제를 도입했다.

여유 수량을 파악하고 전국의 광역 상수도를 상호 보완적으로 활용하는 것도 기존 수자원을 효율적으로 관리·활용해 수원을 확보하는 방안 중 하나다. 일반적으로 도시나 인구 규모에 따라 한국수자원공사가 관리하는 광역 상수도의 물이 남거나 부족한 상황이 발생하기 마련이다. 만일 남는 지역의 물을 부족한 지역으로 돌려 공급한다면, 새로 댐을 짓거나 정수장을 건설하지 않고도 물을 안정적으로 확보할 수 있다는 이야기다. 실제로 2018년엔 영산강권 2차 급수 체계 조정 사업을 통해 전라남도 나주·화순에서 남는 물을 담양·장성·함평 지역으로 전환해 공급했다. 이 사업을 지속하며 확보한 수돗물 양이 연간 1,100만㎥에 이른다. 한국수자원공사는 앞으로 경기도 파주·김포·고양 등 물 부족 지역과 새로 개발하는 새만금 지역 등에 이 방식을 확대 적용할 계획이다.

송산그린시티와 에코델타시티 사례

이뿐 아니다. 하수를 공업용수로 재활용하는 방안도 빼놓을 수 없다. 그간 생활하수는 하수처리장을 거쳐 하천으로 흘러보냈

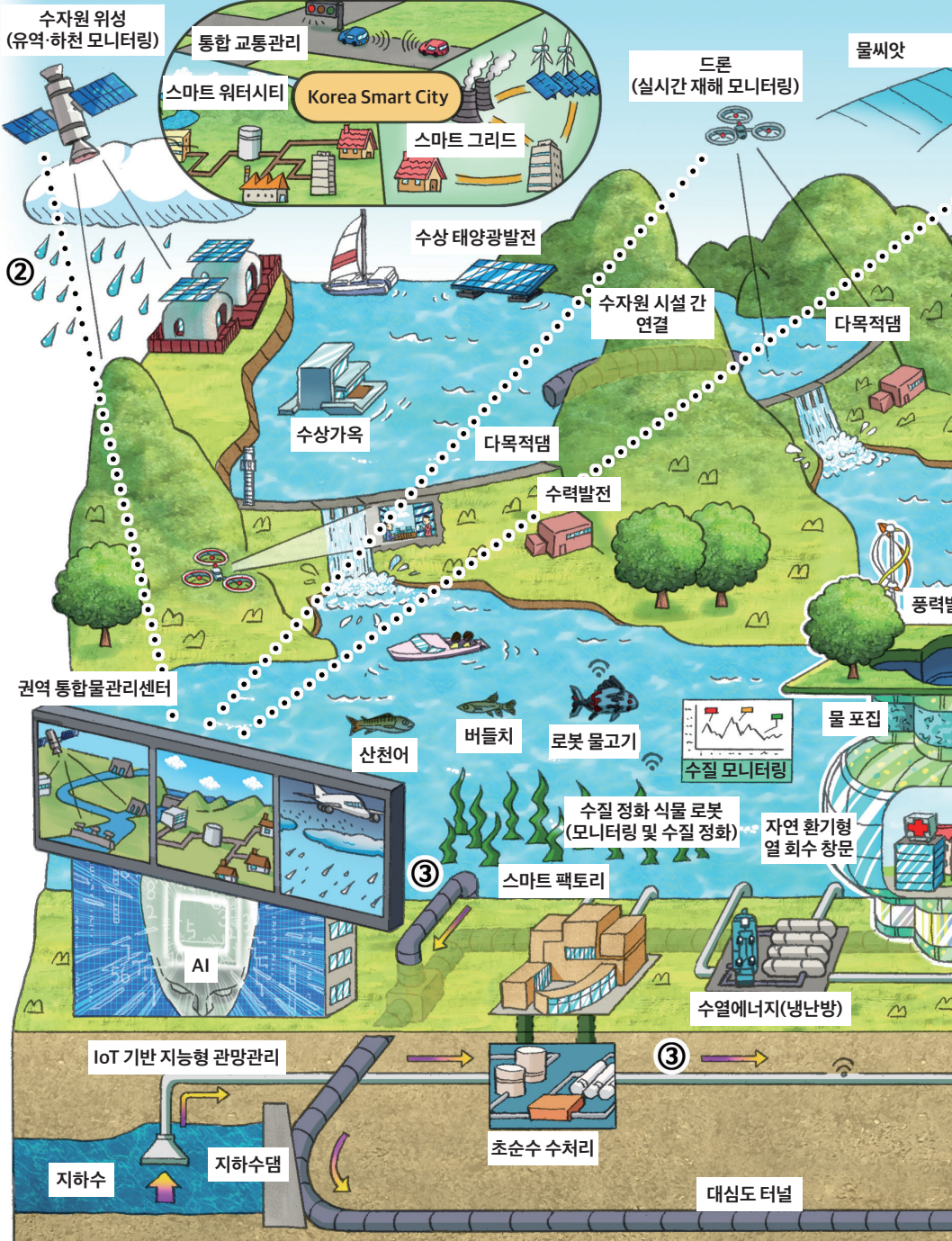
다. 하지만 한국수자원공사는 하수를 재이용할 수 있는 시설을 통해 연간 4,200만㎥의 생활하수를 공업용수로 활용하는 하수 재이용 사업을 추진하고 있다. 환경부의 정책 방향도 추가 공업용수 수요는 신규 광역 수원 개발보다는 재이용수를 우선 이용하는 것을 원칙으로 하는 터라, 하수 재이용은 앞으로 계속 늘어날 전망이다.

인구가 밀집한 도시와 물. 둘은 불가분의 관계다. 물과 관련한 재해나 수질오염으로부터 안전한 도시, 물과 사람, 자연이 함께 하는 친환경 도시를 만드는 일 역시 물 순환의 관점에서 중요한 과제라 할 만하다. 콘크리트 위주로 지어진 우리나라 기존 도시는 빗물이 스며들지 못할뿐더러 이를 저장할 수 있는 시설마저 부족해 대부분의 빗물이 하천으로 흘러갔다. 비가 많이 오면 침수 위험이 커지고 갈수기엔 하천 등의 오염이 발생하기 쉬웠다.

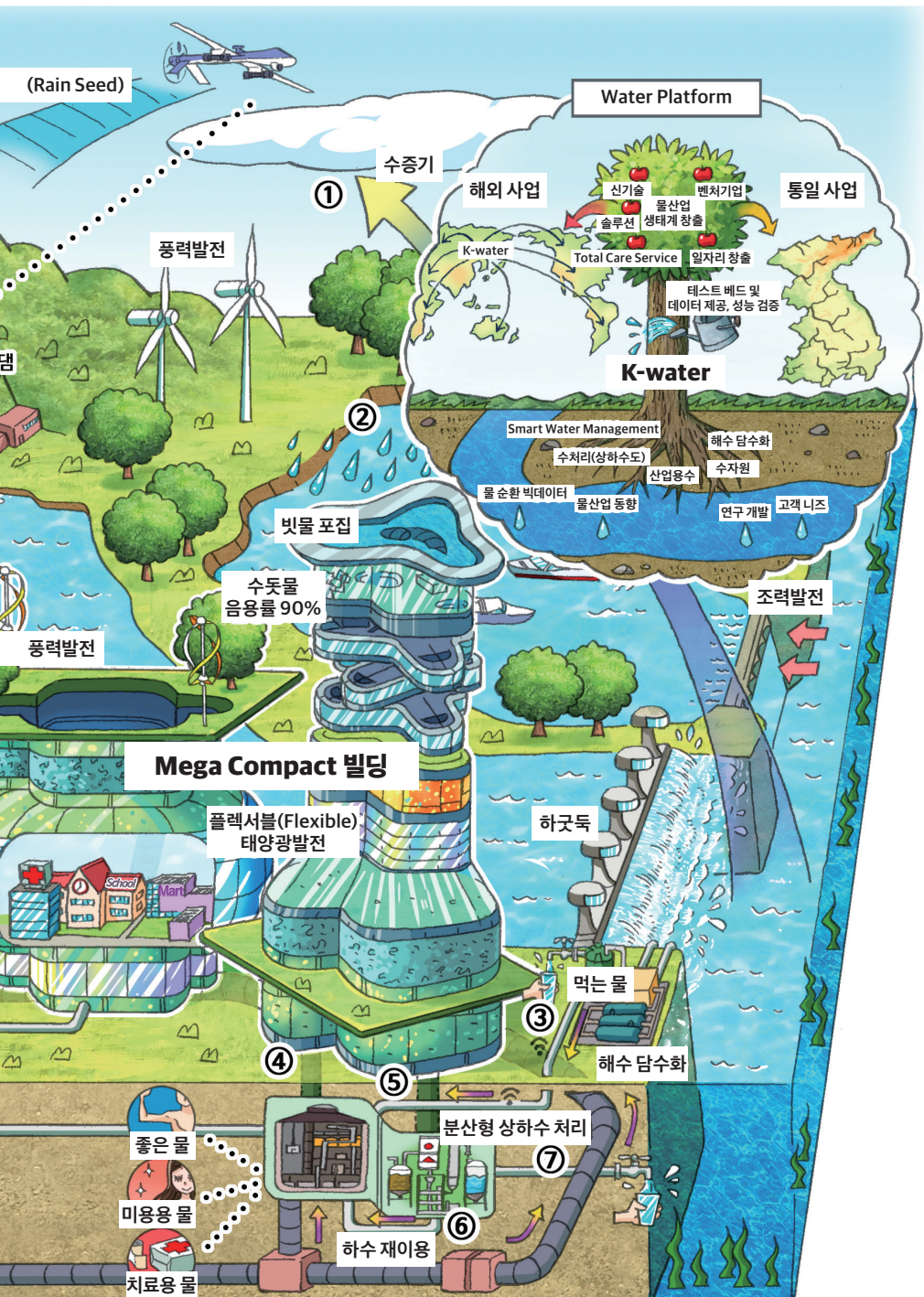
이 문제를 해결하기 위해 고안한 것이 바로 물 순환 도시 모델이다. 빗물을 자연 상태에 가깝게 침투·저류시키는 저영향 개발이 기본이다. 한국수자원공사가 그동안 축적한 통합 물 관리 기술, 즉 강우 예측 시스템, 생태 하천 조성, 물 재이용 등의 기술도 도시 설계에 접목했다. 수량·수질·수생태가 종합적으로 어우러져 안전하고 건강한 도시를 목표로 삼는 것이다. 대표적 사례가 2017년 이후 추진하고 있는 화성 송산그린시티(SGC)와 부산 에코델타시티(EDC) 사업이다.

사람과 자연이 공존하는 수생태계를 조성하는 것도 물 순환 사업에서 빼놓을 수 없다. 이와 관련해 눈길을 끄는 사례가 생태계를 교란하는 블루길이나 배스 같은 유해 어종을 퇴치하려는 노력이다. 한국수자원공사는 지역사회 및 댐·하천 주변 주민들과 힘을 합쳐 이들 유해 어종을 잡은 뒤, 친환경 비료로 만드는 사업을 벌이고 있다. 지속 가능한 수생태계 조성을 위한 방안의 일환이다.

창립 50년, 미래 50년 K-water 100년 미래 비전



*물 순환: 물이 강하, 유하, 토양 침투 등 다양한 과정을 거쳐 육지나 바다에서 대기 중으로 증발해 다시 강하하는 과정 ①수 증기 ②강우 ③수원 다변화(하천수, 지하수, 해수 담수화) ④정수 공급 ⑤하수 배출 ⑥재이용수 공급 ⑦방류)



현행 한국수자원공사법에 규정된 ‘물의 안정적 관리와 공급’은 그 자체로 매우 중요한 가치임은 부인할 수 없다. 특히 기후변화로 인해 주기적으로 반복되는 홍수와 가뭄은 안정적인 물 공급의 필요성을 높여준다. 물 순환을 중심에 둔 한국수자원공사의 경영 비전 전환은 건설과 공급 위주의 물 확보와 관리가 더는 지속 가능하지 않다는 경고등이 켜진 상황에서 자연과 사회의 한계를 고려한 수자원 관리를 추구한 것이다. 특히, ‘물 관리 일원화 3법’(정부조작법, 물관리기본법, 물기술산업법)이 2018년 5월 국회를 통과함으로써 물 관리 업무가 환경부로 일원화된 영향도 크다. 이로써 △수질·생태 등 물 환경 개선 △개발에서 물의 보전 및 관리로 전환 △건전한 물 순환 회복 등의 필요성은 한층 높아졌다.

비전과 사명을 고치는 것으로 충분할까? 그렇지 않다. 한국수자원공사는 이에 그치지 않고 조직 운영 체제와 사업 내용까지 크게 손봤다. 이와 관련해 2018년 7월 창설된 물환경처에는 수질과 수생태를 종합 관리하는 역할을 줬다. 한국수자원공사는 새로운 비전 선포와 함께 “자연과 인간을 함께 생각하는 건강한 물 서비스, 모든 국민이 공평하게 누리는 물 서비스를 제공할 것”이라는 포부를 밝혔다. 공공의 가치와 효율성의 조화를 추구하고, 불필요한 개발을 중단하며, 지속 가능한 통합 물 관리를 통해 환경 정의를 추구하는 것. 사회적 가치를 ‘물줄기’로 하는 한국수자원공사의 새로운 미래다.

1. 공공기관 경영정보 공개 시스템(ALIO)에서 한국수자원공사의 일반 현황을 확인하고, 아래 빈칸을 채워보세요.

설립 연도	
설립 목적	
경영가치 체계 (미션·비전·핵심가치 ·전략 방향)	

2. 아래 한국수자원공사법 제1조 설립 목적에서 ‘수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선함으로써’가 ‘수단’에 해당한다면, ‘국민 생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지함’은 ‘목적’을 뜻합니다.

한국수자원공사법 제1조(목적)

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

[목적]

2-1. 1987년 12월 한국수자원공사법 제정 당시 ‘국민 생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지함’이라는 목적이 의미하는 바와 2019년 현재의 의미가 변함없이 그대로일까요? 당시 ‘국민 생활의 향상과 공공복리의 증진’이 의미

하는 바를 2019년 현재의 의미로 재해석한다면 어떻게 말할 수 있을까요?

- 2-2. 오늘날 한국수자원공사의 경영가치 체계(미션·비전·핵심가치·전략 방향)는 ‘국민 생활의 향상과 공공복리의 증진’이라는 목적을 어떻게 재해석하고 있나요?

[수단]

- 2-3. 1987년 12월 한국수자원공사법 제정 당시 ‘수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수* 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선’하는 활동에서 2019년 현재는 어떻게 변화했다고 말할 수 있을까요?

*1990년 4월 일부 개정 시 공업용수에서 생활용수로 변경

- 2-4. 오늘날 한국수자원공사의 경영가치 체계(미션·비전·핵심가치·전략 방향)는 ‘수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선’하는 활동을 어떻게 재해석했다고 볼 수 있을까요?

3. 한국수자원공사법 제1조(목적)를 우리 시대에 요구되는 사회적 가치에 부합하는 설명으로 다시 기술한다면 어떻게 표현할 수 있을까요? 꼭 포함해야 한다고 생각하는 키워드를 뽑고, 여러분의 용어로 재해석한 설립 목적을 하나의 문장으로 표현해보세요.

예시 ▶

* 키워드: 지속 가능하고 공정한 수자원 분배, 기후변화 대응을 통한 재해·재난 관리 및 예방, 생태 보전을 위한 기술 개발, 지속 가능한 수자원 활용, 물 권리, etc.

* 이 법은 한국수자원공사를 설립해 수자원을 현세대와 미래세대를 포괄할 수 있는 지속 가능한 방식으로 개발·관리하고, 국민 모두가 누리는 안전하고 보편적인 물 복지를 실현함으로써 국민 삶의 품격 향상을 목적으로 한다.

.....

.....

4. 한국수자원공사의 본업은 ‘물의 안정적 관리와 공급’입니다. 하지만 환경변화와 사회적 조건은 안정적인 물 관리란 과연 무엇인지를 되묻게 만들었죠. 건설과 공급 위주의 물 확보와 관리는 지속 가능하지 않다는 생각에 공사의 경영 비전을 전환했습니다. 이제 수자원공사는 새로 댐을 짓거나 정수장을 건설하지 않고도 물을 안정적으로 확보할 수 있는 방법을 찾았습니다. 또한 하수를 공업용수로 재활용하는 방안도 알고 있죠. 지속 가능한 통합 물 관리를 통해 환경 정의를 구현하고자 한 것입니다. ‘물 순환 도시 모델’도 고안했습니다. 화성 송산그린시티(SGC)와 부산 에코델타시티(EDC) 도시 설계에 그동안 축적한 통합 물 관리 기술(강우 예측 시스템, 생태하천 조성, 물 재이용 등)을 접목한 것입니다.

이는 사회적 가치 3대 실현 분야 중 실현 분야 1에 해당하는 설립 목적(Mission)에서의 사회적 가치 실현이라고 할 수 있습니다. 자신의 업무도 설립 목적에 맞게 진행하고 있는지 점검해보세요.

- 4-1. 설립 목적에 포함된 여러 가치 중 한쪽에만 치우치지 않도록(특히 경제성장/효율성 측면) 사업 계획을 균형 있게 수립하고 실행하고 있는지 검토해보세요.
- 4-2. 고유 사업을 설립 목적에 부합하게 진행하고 있는지, 이해관계 충돌이나 갈등 상황에도 이에 부합하게 대응하고 있는지 검토해보세요.
- 4-3. 새로운 사업을 추진할 때 설립 목적에 밝힌 여러 가치에 부합하는지 검토해보세요.



실현 분야

02

생태계를 지키고 농가엔 혜택을, 수질 개선 효과까지...

혁신행정의 상징, 한국수자원공사의 ‘유해 어종 비료화 사업’

쏘가리·누치·꺼지·끄리·동자개·치리·빙어·붕어·잉어...

우리나라 강이나 호수에 주로 사는 민물고기들이다. 물속 생태계가 건강하려면 이런 다양한 어족이 서로 균형을 이뤄야 한다. 하지만 전국의 강과 저수지, 댐은 외래 어종인 큰입배스와 블루길의 점령한 지 오래다. 대략 20~30년 전부터다. 국립생태원이 2015년 시행한 조사 결과를 보면, 한강 수계 팔당호에서 잡은 물고기 가운데 이들 두 외래 어종이 차지하는 비율이 무려 88.9%에 이르렀다. 그물을 던져 잡힌 물고기 10마리 가운데 9마리꼴로 배스나 블루길이란 뜻이다. 2년 전

인 2013년 조사에서는 그 비율이 45.3%였는데 2년 새 2배 가까이 늘어났다. 팔당호 인근 어민들이 “3~4년 전만 해도 토종 어류가 잡혀 소득원이 됐는데, 지금은 그물을 3개 치든 4개 치든 잡히는 것이 없다”며 불평하는 이야기가 사실임을 보여주는 조사 결과다.

정부와 지방자치단체, 유관 공공기관에 이런 물속 생태계 교란은 오랜 고민거리였다. 전국의 강과 댐을 관리하는 한국수자원공사가 그동안 환경부, 지자체 등과 함께 강과 댐에서 민·관·군이 참여해 생태 교란 어종을 잡는 사업을 꾸준히 펼쳐온 이유다.

2016년 연말 무렵, 한국수자원공사 안동권지사에 근무하는 박재충 차장은 관내 임하댐의 어족량 조사 결과를 받아보고 놀라지 않을 수 없었다. 상황이 예상보다 훨씬 심각했다. 물속 포식자인 강준치가 75%를 차지하는 등 비경제성·포식성 어류 비중이 약 83%나 됐다. 앞서 2013년 또 다른 관내 댐인 안동댐을 대상으로 한 연구에서는 꼬리·블루길·배스 등 포식성 어류 비중이 33.4%였다. 이들 어종이 물속 생태계를 점령하는 통에 붕어·잉어·쏘가리 등의 개체 수가 줄어 들고, 이를 잡아 생계를 이어가던 댐 인근 어민들의 시름도 덩달아 깊어갔다.

주민과 함께하는 생태계 정상화 방안

무언가 획기적인 방안이 필요했다. 간헐적인 제거만으로는 빠른 속도로 번식하는 유해 어종을 결코 퇴치할 수 없다고 판단한 안동권지사는 주민이 공감하고 동참하는 지속 가능한 생태계 정상화 방안을 찾으려 깊은 고민에 빠졌다. 우선 댐 인근 어민, 주민과 간담회 등을 열어 다양한 의견과 아이디어를 모았다. 이 과정에서 어분을 이

용한 비료화 사업이 자연스레 해법으로 떠올랐다. 그저 성가시게만 여겼던 유해 어종을 ‘자원’으로 바라보는 생각의 전환이었다. 박재충 차장은 “한국수자원공사의 주요 업무 중 하나는 국토 자원인 하천 및 댐의 생태계를 온전하게 관리하는 일”이라며 “어분 비료 아이디어를 발굴하고 인근 지자체의 도움을 끌어내, 주민들이 지속해서 운영하도록 함으로써 환경·경제·사회에 모두 친화적인 댐과 하천을 만들고자 했다”고 말했다.

모든 일이 일사천리로 진행된 건 아니다. 2016년 봄부터 사업을 시행했지만, 공장 기술적인 난관에 봉착하고 말았다. 그간 물고기를 활용한 비료 생산 사례가 없지는 않았다. 액상 비료가 그것이다. 하지만 큰 규모의 시설을 갖춰야 하고 가열 등 복잡한 과정을 거쳐야 하는 탓에 비용이 많이 들어가는 한계가 있었다. 비료가 완성되기까지 3~6개월의 시간이 걸리는 데다 이 과정에서 부패해 악취가 나는 것도 골칫거리였다. 공정이 길지 않고 악취가 없으며 친환경적인 비료화 기술 개발이 시급했다.

한국수자원공사는 지체 없이 지역 내 대학(안동대학교)과 비료 제조 방법 및 제조 장치 공공 연구에 들어갔다. 이런 과정을 거친 끝에 분쇄한 물고기에 토탄과 황토 등을 섞는 공법으로 분말형 및 펠릿형 어분 비료(보양 1·2호)가 탄생했다. 새로운 공법은 제조 시간이 30분 이내로 매우 짧고 악취와 부패가 없으며, 공정이 분쇄-혼합으로 단순해 비용도 많이 들지 않는 것이 장점이다. 보양 1·2호는 비해시험, 병원성 미생물과 중금속, 항생물질 등 각종 검사와 작물시험을 거쳐 2018년 초 친환경 유기농업 자재로 정부 인증을 받는 데 성공했다. 제조 방법 특허도 획득했다. 한국수자원공사는 여기서 그치지 않았다. 연간 500톤 규모로 생산할 수 있는 공장형 비료 생산 시설 외에도 1톤 트

력이나 트랙터 위에 얹어 사용할 수 있는 이동형 제조 장치도 중소벤처 기업부와 민관 공동투자 사업으로 개발했다. 댐이나 하천 마을을 돌며 잡힌 물고기를 2~3시간 안에 어분 비료로 만들어 농가에 공급하기 위해서다.

이동형 제조 장치 등 운영권 인근 주민에 양도

이후의 과정엔 탄력이 붙었다. 제조 공법과 설비가 완성됨에 따라, 2018년 4월부터는 시험 생산과 공급에 들어갔다. 유해 어종 수집 비용은 지자체의 관련 예산을 활용했다. 임하댐이 있는 안동시가 2018년에 무용 어종 수매 사업 명목으로 예산 6,000만원을 편성해놓은 것처럼 지자체마다 이와 유사한 예산이 이미 책정돼 있다는 점에 착안한 것이다. 비료 효과 모니터링도 빼놓지 않았다. 고추와 약초 작목반 등 농가 10여 곳에 공급해 평가를 받았다. 댐 상류 경작지, 상수원 보호 구역의 농가엔 12톤을 시범적으로 공급했다. 화학비료나 가축 분뇨를 친환경 비료로 대신해 수질을 보호하자는 취지였다. 지자체, 농협 등과 협업해 친환경 어분 비료 10톤을 농가 10여 곳에 시험 판매해 판매 가능성도 타진해봤다. 그간의 노력은 값진 결실을 보았다. 한국수자원공사는 올해 5월부터 인하댐 어족관리센터에 있는 공장형 비료 생산 장치와 이동형 제조 장치의 운영권을 댐 인근 주민들에게 양도했다. 유지 관리 및 안정성 확보를 위한 교육도 시행해 마을 자체적으로 수익 사업에 나설 수 있는 길을 열어줬다.

버려지는 자원을 활용한 사례는 유해 어종 어분 비료 외에도 여럿 있다. 댐에 떠내려온 나무와 수초 같은 쓰레기를 퇴비로 만들어 수자원을 보호하고 농민에게 도움도 주는 사업도 그중 하나다. 큰

비가 내릴 때마다 연간 5만㎥ 규모의 부유물이 전국 28개 댐에 흘러 들어 수면을 가득 채운다. 이 가운데 80%가 산이나 들에서 흘러든 나무나 풀이고, 나머지는 일반 생활 쓰레기다. 이를 건져서 처리하는 데만 해마다 약 25억원의 비용이 들었다.

무슨 좋은 방법이 없을까? 한국수자원공사 안동권지사는 나무와 풀처럼 재활용 가능한 식물성 쓰레기들을 건져 퇴비로 만드는 방안을 다각도로 검토했다. 쌓고 뿌리고 뒤집고... 농업기술센터에서 공법을 지도받았고, 안정성을 입증하기 위해 농업기술실용화재단에 유기물 함량이나 유해 성분의 분석을 맡겼다. 퇴비의 원료로 적합하다는 결과가 나왔다. 폐기물관리법 시행규칙 제10조의 폐기물 재활용 대상에 '조목류'를 추가하는 등 법률 정비까지 마쳤다.

연간 퇴비 구매비 4억3,000만원 부담 줄인 효과

경제성은 충분했다. 기존 방식에 따라 폐기물로 위탁 처리할 경우에 비해 90% 가까이 비용이 줄어드는 것으로 나타났다. 한국수자원공사는 이렇게 만든 비료 2,500톤을 댐 인근 농가 32세대에 제공했다. 20kg 퇴비 12만5,000포대에 해당하는 양으로, 한 포대 가격이 3,500원 정도인 점을 고려하면 인근 농민들은 이 퇴비를 사용함으로써 4억3,000만원 정도 퇴비 구매비 부담을 덜게 된 셈이다. 이 사업으로 부유물 처리 비용 감소, 농가 비용 감소, 상수원 수질 개선이라는 '일석삼조'의 효과를 거둔 것이다. 기대 효과도 크다. 한국수자원공사는 이 사업을 전국 28개 댐으로 확대 시행해 연간 4억2,000만원의 예산을 절감할 뿐 아니라, 농민에게 연간 총 6,300톤의 퇴비를 제공해 11억원의 비료 구매 비용을 줄이는 효과를 예상한다. 이 사

부유물 퇴비화 과정



업은 2017년 기획재정부로부터 ‘공공기관 혁신 우수 사례’로 선정되기도 했다.

공공기관인 한국수자원공사는 우리 사회의 다양한 영역과 관계를 맺으며 가치를 만들어내고 또 교환한다. 공공기관의 사회적 가치 창출이란 관점에서 봤을 때, 안동권지사에서 시행한 유해 어종을 활용한 비료화 사업이나 댐 부유물 퇴비화 사업은 어떤 의미를 지니는 것일까? 몇 가지만 추려보자.

첫째, 일상적으로 진행하던 업무를 사회적 가치를 좀 더 높이는 쪽으로 재구축했고, 이 과정에서 맞닥뜨린 난관을 슬기롭게 이겨낸 점이 중요하다. 댐 내 유해성·비경제성 어종을 퇴치하고 어족 자원을 관리하는 일은 과거엔 주로 퇴치 위주로 진행됐다. 하지만 발상을 전환함으로써 버려지는 어족 자원을 어분 비료로 탈바꿈시켜 경제적 가치를 새롭게 창출했다. 이뿐 아니다. 환경에도 이로우며, 댐과 하천의 어족 자원을 체계적으로 관리할 수 있게 된 이점도 생겼다. 한국수자원공사는 비료화 기술을 개발하고, 관련 법 규정도 개정함으로써 사업 수

행의 기술적·법적 난관을 돌파해냈다.

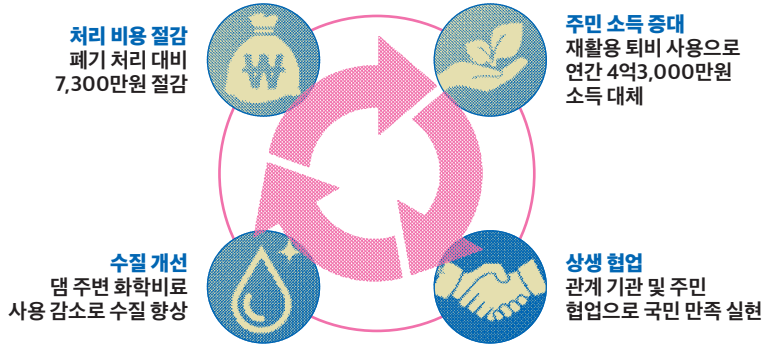
일회성 사업 아닌 시스템으로 정착시켜

둘째, 지역사회, 지자체, 지역 내 중소기업 등과 협력해 상생 방안을 찾아낸 점이다. 공사는 유해 어족을 활용한 비료화 사업의 아이디어 착안부터 수거, 활용 등 과정 전반에 걸쳐 주민 대표 등과 소통하며 사업을 추진했다. 아울러 친환경 비료 개발을 위해 지역 내 대학과 협력해 최적의 공정 및 제조 설비 등 핵심 기술을 완성하고 특허와 인증까지 취득했다. 이동식 설비 역시 지역 내 중소기업과 힘을 합쳐 개발했다. 또 지자체와 협업함으로써 한국수자원공사 입장에선 수거 예산을 따로 편성하지 않아도 되고, 지자체로선 해마다 유해 어족 퇴치를 위해 편성하던 예산을 좀 더 생산적인 쪽으로 활용하는 성과를 거뒀다.

셋째, 사업을 일회성 행사에 그치지 않고 체계화함으로써 지속 가능성을 높였다는 점이다. 유해 어종 비료화 사업은 포획-수매-비료 생산-판매의 과정으로 이뤄진다. 수거 후 활용처가 마련된 덕에 앞으로는 예산을 활용한 적극적이고 주기적인 포획이 가능하다. 또 생산된 비료를 농가에 판매해, 지역주민에게 새로운 수익원을 발굴해줬다. 한국수자원공사의 주민 지원 사업 예산을 활용해 이동식 설비와 고정식 생산 시설을 주민에게 양도하고, 운전 및 안전 교육을 시켜 안정적으로 활용하도록 했다. 이 과정에서 새로운 일자리가 만들어지고 주민들의 관심과 자발성이 높아진 것도 빼놓을 수 없는 성과다.

한국수자원공사의 유해 어종 비료화 사업은 광역 지자체 등 여러 곳에서 많은 관심을 받고 있다. 한국수자원공사의 추산

폐기물 자원화로 일석사조 효과



에 따르면, 10개 지자체가 구매하는 물고기 양을 연간 200톤으로 잡을 경우 모두 600톤의 비료를 생산해 연간 6억원의 판매 수익을 올릴 수 있다. 뭐니 뭐니 해도 가장 큰 장점은 물속 생태계 보호는 물론이고, 화학비료나 가축 분뇨 대신 친환경 비료를 사용해 댐과 하천의 수질 개선에 도움을 준다는 사실이다. 한국수자원공사의 유해 어종을 활용한 비료화 사업이 2018년 9월 인사혁신처의 ‘적극행정 우수 사례 경진 대회’에서 장관상을 받은 이유는 이런 성과가 널리 인정받았기 때문 아닐까?

1. 사회적 가치를 반영해 일한다는 것은 어떤 의미일까요? 정해진 목표와 기존 관행에 따라 진행해오던 일들을 잠시 멈추고 사회적 가치에 비추어 차근차근 되짚어보는 일부터 시작해야 합니다. 이 일이 자신과 조직에 어떤 변화를 가져올지, 나아가 이웃과 사회공동체에 미칠 영향이 무엇인지, 또 환경에는 어떤 영향을 미칠지 따져보는 것입니다. 기존 경로에서 벗어나 새로운 경로로 가야 할지도 모릅니다. 이전 관행에 의존해 진행해오던 일을 다양한 가치와 이해관계자들을 고려하며, 지속 가능한 시스템을 구축하려고 하다 보면 멀리 돌아가는 경로로 설계해야 할지도 모릅니다.

하지만 과중한 업무와 무수한 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 고려하고 이를 기준으로 결정하는 것이 쉬운 일은 아닙니다. 평소 자신이 생각하는 중요한 가치가 무엇인지 잘 생각해보고, 그것이 궁극적으로 사회적 가치의 어떤 측면을 반영하고 있는지 생각해보면 어떨까요? 자신이 소중하게 생각하던 가치를 사회적 가치에 비추어 미리 해석하고 정리해보는 겁니다. 굳이 애쓰지 않아도 자연스럽게 사회적 가치를 생각할 수 있도록 말입니다.

- 1-1. 한국수자원공사 안동권지사에서 시행한 유해 어종 비료화 사업이나 댐 부유물 퇴비화 사업이 기존의 일하는 방식과 어떤 점에서 차이가 있다고 볼 수 있을까요? 아래 13가지 사회적 가치 범주 중 어떤 가치를 실현하고 있을까요?
- 1-2. 박재충 차장이 평소에 중요하게 생각하는 가치는 무엇이었을까요? 여러 난관을 극복하며 행동하게 한 원동력은 무엇일까요?
- 1-3. 평소 자신이 중요하게 생각하는 가치는 무엇인가요? 해당 가치를 13가지 사회적 가치에 비추어 어떻게 재해석해볼 수 있을까요?

사회적 가치 13대 항목

① 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권 보호	
② 재난과 사회에서 안전한 근로 생활환경의 유지	
③ 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	
④ 노동권의 보장과 근로조건 향상	
⑤ 사회적 약자를 위한 기회 제공과 사회통합	
⑥ 대기업·중소기업 간 상생과 협력	
⑦ 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	
⑧ 지역사회 활성화와 공동체 복원	
⑨ 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 순환	
⑩ 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행	
⑪ 환경의 지속 가능성 보전	
⑫ 시민적 권리로서 민주적 의사 결정과 참여의 실현	
⑬ 그 밖에 공동체의 이익 실현과 공공성 강화	

2. 공공기관으로서 업무를 수행하는 과정의 크고 작은 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 추구하는지 늘 점검해야 합니다. 자신의 업무에 비추어 아래 항목을 차근차근 점검해보세요.

- 2-1. 자신의 업무가 경제·환경·사회적으로 어떤 영향을 끼칠 수 있는지 식별합니다. 긍정적 영향은 극대화하고, 부정적 영향을 최소화하는 방향으로 재정비한다면 어떻게 할 수 있을까요? 긍정·부정의 가치판단이 어려운 상황이 있다면 무엇이며, 이에 어떻게 대처할 수 있을까요?
- 2-2. 공공기관 경영평가 중 사회적 가치 틀과 ‘사회적 가치 범주 및 실현 분야’를 참고해 점검해보세요.
- 2-3. 사업(정책) 및 서비스의 계획-실행-평가의 단계마다 사회적 가치를 충족했는지 검토해보세요.

2-4. 조직 운영상의 고용, 조달, 계약 등의 상황마다 효율성과 비용 절감의 가치 못지않게(때로는 그보다 우선해서) 사회적 가치를 충분히 반영하고 있는지 검토해보세요.



실현 분야

03

4차 산업혁명 시대의 '취약계층 파수꾼'

한국수자원공사의 '스마트 수도검침 서비스'와 지역 복지

‘김○○ 어르신의 어제 저녁과 오늘 아침 물 사용량이 전혀 없습니다.’

2018년 8월 중순 어느 날, 사회복지사의 스마트폰에 문자메시지 하나가 날아들었다. 경상북도 고령군 다산면에서 혼자 사는 여든여섯 살 김○○ 어르신의 집 수도 계량기에 설치된 스마트 미터기가 물 사용량을 감지해 자동으로 보낸 문자메시지였다. 문자메시지를 받고 서둘러 집으로 찾아간 담당 사회복지사가 호박밭에 쓰러져 있는 어르신을 발견했다. 호박을 따다 넘어져 골절상을 입고 움직이지 못

한 채 그때까지 방치돼 있었던 것이다. 사회복지사는 어르신을 병원으로 옮기고 입원 치료를 받도록 도왔다. 폭염이 기승을 부리던 여름에 큰 사고로 이어질 뻔한 아찔한 상황이었다며 사회복지사는 안도의 한숨을 내쉬었다.

노인 인구가 빠르게 늘어나고 핵가족화가 확대되면서 홀로 사는 노인이 증가하고 있다. 2017년 기준으로 전국에 홀로 사는 노인 인구는 140만 명으로, 65세 이상 전체 고령 인구의 30%에 이른다. 이들에게 가장 큰 걱정은 건강이다. 특히 자녀들이 외지로 떠나고 홀로 생활하는 농촌 지역 노인들은 건강상의 위험이 닥쳐도 제때 대응하기 어려운 처지다. 평소에는 마을 이웃끼리 서로 돌본다고 하지만, 왕래가 뜸해지는 농번기나 혹한기, 혹서기에는 사정이 다르다. 자칫 집에서 떨어져 2~3일만 방치되더라도 위급한 상태로 이어지기 십상이다. 복지행정이 감당하기에도 벅차다. 사회복지사 등 전문 인력 일손이 부족해 일상적인 보살핌의 손길이 미치지 못할 때가 많다. 이런 사정 탓에 노인 고독사가 해마다 늘고 있다. 통계로 파악된 홀로 사는 65세 이상 노인의 고독사는 2013년 464명, 2015년 661명, 2017년 835명 등으로 꾸준히 늘고 있다.

물 사용량이 전혀 없다면 ‘위기 신호’일 수도

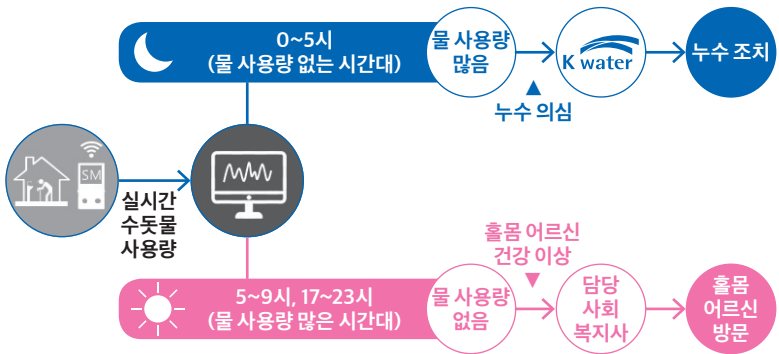
과연 새로운 해법은 없을까? 4차 산업혁명의 시대라고 한다. 빅데이터와 센서가 보이지 않는 것도 보여주는 시대라고 한다. 그럼 홀로 사는 노인 등 취약계층의 사정을 멀리서도 파악하는 방법도 있지 않을까? 실마리는 어느 가정에도 설치된 수도물 계량기. 한국수자원공사 고령권지사는 이런 아이디어를 발전시켜 ‘수도 검침을 활용

한 노인 고독사 방지 프로그램'을 선보였다. 결과는 대성공.

고령권지사는 2017년 고령군과 협의해 홀로 사는 노인 28가구의 명단과 주소를 파악했다. 이들에게 동의서를 받은 뒤 수도 미터기를 디지털로 교체하고 통신기기를 달아 물 사용량을 원격으로 점검할 수 있도록 했다. 수도는 전기나 가스보다도 사용량 변화가 뚜렷해 집 안에서 발생하는 이상 징후를 포착하는 데 유리하다. 일반적으로 수도물은 아침 5~9시, 저녁 5~9시 등 주로 사용하는 시간이 정해져 있는 편이다. 만일 이 시간대에 물 사용량이 전혀 없다면 홀몸 어르신에게 무슨 일이 생겼을지도 모른다는 신호로 받아들여도 된다.

한국수자원공사는 수도 미터기에 달린 통신기기에 온종일 물 사용량이 기록되지 않을 경우, 다음 날 오전 9시에 해당 지역 담당 사회복지사에게 위기 징후를 알리는 문자메시지를 자동으로 전송하는 프로그램을 내장했다. 취약계층의 집에서 보통 물을 많이 쓰는 시간이 아닌데도 사용량이 급증하면 누수 가능성을 알리는 문자메시지도 전송되도록 했다. 문자메시지를 받은 사회복지사는 거주자

K-water 수도 스마트 점검 서비스 개념도



나 이웃에 전화를 걸어 상황을 파악하거나 직접 방문해 이상이 없는지 확인한다.

한국수자원공사는 2017년 고령권지사에서 처음 시행한 시범 사업에서 긍정적인 성과를 거두자, 이듬해인 2018년엔 경북 고령·봉화, 전남 장흥의 140가구로 대상을 확대했다. 2019년엔 대상이 전국 23개 권역 1,000여 가구로 확대됐다.

현장 검침원이 5대 복지 항목 살펴 PDA에 기재

스마트 미터기를 활용한 홀몸 어르신 고독사 예방 사업뿐 아니라, 한국수자원공사가 지역사회 복지에 보탬을 주는 사례는 여럿 있다. 수도 검침 업무의 속성상 지역사회 현장과 접촉할 기회가 무척 많기 때문이다. 실제로 물은 일상생활에서 누구나 누려야 할 가장 기본적인 서비스라 할 수 있다. 하지만 취약계층 가운데는 요금이 많이 나올지도 모른다는 막연한 부담감 때문에 사용을 지나치게 줄이는 경우도 많다.

고령권지사는 현장을 다니는 수도 검침원이 취약계층의 처지를 살펴 복지 서비스와 연결해주는 일을 2018년부터 병행했다. 전국에서 일하는 수도 검침원은 343명. 이 가운데 고령군에선 9명이 1만2,000세대를 담당한다. 특히 고령과 같은 농촌에선 수도 검침원이 한 지역에 오래 근무하는 편이라 지역주민들과 친숙하고, 어느 집에 어떤 사정이 있는지를 시시콜콜 아는 경우도 많다. 이들에게 위급 상황 진단과 복지 수요 파악을 의뢰하면 일상 행정으로는 미처 파악하지 못했던 현장의 실태를 훨씬 빠르게 알 수 있는 셈이다.

구체적으로 고령군의 수도 검침원들은 주민들을 만날 때



수도 스마트 검침원은 현장을 다니며 어르신들의 일상을 살핀다.

마다 생활환경, 건강, 경제 사정 등 5대 복지 항목을 관찰해 이상 징후가 나타나면 개인휴대정보단말기(PDA)에 기재한다. 이 내용은 지자체의 복지 담당자에게 문자메시지로 전송되고, 자격 심사 등을 거쳐 해당 가구에 복지 혜택을 줄 것인지 말 것인지를 결정한다.

특히 한국수자원공사가 직접 제공하는 물 복지 서비스는 즉각 실행할 수 있다는 점이 특징이다. 큰 빨래나 목욕 등 취약계층의 수요를 제때 발굴해 적절한 위생 서비스를 제공하거나, 노후하고 열악한 수도 시설을 개·보수하는 일이 이에 해당한다. 한번은 이런 일도 있었다. '폭염에도 물을 한 달에 1톤도 안 쓰시는 할머니가 계세요. 수도꼭'

지가 마당에 하나뿐인데, 주거환경도 열악하고요. 건강과 위생이 염려스럽네요'라는 문자메시지가 수도 검침원의 PDA에서 전송된 것. 문자 메시지를 받은 고령권지사 인력이 이 할머니 댁을 방문해 실내에 수도 시설을 다시 설치해줬다. 공사가 책정한 예산 범위에서 세탁기를 선물하는 등 지역사회 물 복지 서비스도 제공했다.

일상 업무를 지역사회 복지와 연계

시범 서비스가 실시된 2018년 한 해 동안 거둔 성과도 적지 않다. 수도 검침원의 일상적인 점검 과정에서 모두 117건의 위기의심 가구가 발견됐다. 이 가운데 어떤 복지 혜택도 받지 못하던 34명은 지자체의 방문 상담을 거쳐 지원 기준 충족 여부를 확인한 뒤 긴급생계비 지원, 미납 수도요금 지원 등 맞춤형 복지를 지원받았다. 또 기초생활수급대상자 40명의 노후 수도 시설을 개·보수하고, 특수 제작한 트럭을 이용해 이들에게 세탁이나 목욕 서비스를 제공했다.

한국수자원공사의 수도 검침을 활용한 복지 서비스는 일상적인 업무를 지역사회 복지와 연계했다는 점에서 특히 눈여겨볼 만하다. 현재 한국수자원공사는 23개 지자체의 지방 상수도를 위탁받아 운영하고 있다. 대부분이 농촌 지역으로, 인구 감소와 급격한 노령화로 유독 복지 사각지대가 많은 점이 특징이다. 특히 이 사업을 처음 시행한 고령군은 인구 3만3,000명 가운데 65세 이상 고령 인구 비중이 27%를 차지하는 데다 홀로 사는 노인도 많아 고독사의 위험이 그만큼 큰 지역이다. 일선 지자체에선 사회복지사 등 일손 부족을 호소한다. 사정이 이렇다 보니 한국수자원공사의 수도 검침 작업이 지자체와 지역주민을 이어주는 아주 중요한 연결 고리가 된 셈이다.

사회적 가치 실현을 위한 활동 범위를 점차 넓혀가고 있다는 점도 빼놓을 수 없다. 지자체, 시민단체 등과 탄탄한 거버넌스를 구축하고 지속적으로 힘을 모아 공공 서비스의 질을 높이고 있기 때문이다. 한국수자원공사는 2018년 11월 고령군, (사)고령군종합자원봉사센터, (사)열린의사회와 함께 ‘물 기반 공유가치 창출 상호 협력 협약’을 체결했다. 이 협약을 통해 세탁·샤워 등이 가능한 특수 차량을 제작해 물에 대한 접근성이 취약한 홀몸 어르신, 쪽방촌 주민, 노숙인 등을 대상으로 찾아가는 서비스를 제공하고 있다.

물을 전혀 사용하지 않는 가구는 없다. 한국수자원공사의 검침 사업은 지역사회의 복지 서비스 질을 높이는 디딤돌 노릇을 톡톡히 하고 있다. 낮은 곳을 먼저 채우는 물처럼 취약계층의 처지를 먼저 헤아려 돕는 수도 스마트 검침 사업은 복지 사각지대를 해소하는 따뜻한 서비스로 자리매김하고 있다.

1. ‘사회적 가치’란 ‘경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 그리고 개인·사회 공동체·미래세대를 함께 고려하는 행동 규범이자 의사 결정의 기준’을 의미합니다. 과거 경제성장과 효율성 일변도의 행동 규범, 그리고 개인과 개별 조직의 이익만을 위한 의사 결정 기준을 성찰하며 등장한 개념이라고 할 수 있습니다. 이와 함께 ‘사회적 가치’는 사회문제를 해결하는 활동으로 보는 견해도 있습니다. 효율성을 중시한 양적 성장 위주의 정책으로 발생한 사회문제를 해결하기 위해 현세대의 사회의 질과 미래세대를 위한 지속가능성을 높여가기 위한 사회문제 해결 활동을 의미합니다.

한국수자원공사의 수도 검침을 활용한 복지 서비스는 가족, 친척, 이웃들과 단절되어 쓸쓸히 생활하면서 고독사의 위험에 노출되어 있는 1인가구 문제를 해결하는 데 기여하고 있습니다. 사회문제를 해결하기 위해 나서자는 거창한 결의가 있었다기보다는, 일상적인 업무 과정에서 고독사라는 사회문제를 인지한 구성원과 이를 제도화하고 확산하고자 했던 조직 차원의 지지가 있었기에 가능한 일이었습니다. 기존 일과 단절된 완전히 새로운 일이 아니었습니다. 일련의 활동과 업무 프로세스였던 수도 검침 서비스를 지역사회 복지 서비스와 연계하고, 제도화함으로써 지역사회의 복지 사각지대를 해소한 사례입니다. 한국수자원공사가 보유한 인프라와 일상적인 업무 프로세스 등 가치사슬 안에서 사회적 가치가 어떻게 확산될 수 있는지 잘 보여주고 있습니다.

- 1-1. 자신이나 소속 팀에서 수행하는 일상적인 업무 중 사회적 가치를 확산할 수 있는 업무가 있는지 검토해보세요.

1-2. 조직이 보유한 인프라나 고유 사업 가운데 지역사회에 사회적 가치 행동을 장려할 수 있는 방안이 있을지 구상해보세요.

2. 사회적 가치 실현은 공공기관 내부의 변화만으로 완성될 수 없습니다. 조직을 운영할 때나 공공 서비스를 제공할 때 만나게 되는 다른 조직, 사업이나 고용 등으로 얹혀 있는 지역공동체 등 사회 전반에 미치는 영향까지도 고려해야 합니다.

2-1. 민간 부문으로 사회적 가치를 확산하는 활동이 이루어지고 있는지 점검해보세요.

2-2. 시행 중인 사회공헌 사업을 하나 떠올려보세요. 해당 사회공헌 사업이 관련 생태계나 지역사회의 역량을 강화하는 방식으로 설계되어 있는지 점검해보세요.

대표자	이학수
설립 연도	1967년 11월 16일
형태	준시장형 공기업
본사 소재지	대전광역시 대덕구 신탄진로 200
설립 근거	한국수자원공사법
설립 목적	수자원을 종합적으로 개발·관리하여 생활용수 등의 공급을 원활하게 하고 수질을 개선함으로써 국민 생활의 향상과 공공복리의 증진에 이바지하기 위해 설립한다.
주무 기관	환경부
업무	·수자원의 종합적 이용·개발을 위한 시설의 건설·운영 관리 ·광역 상수도(공업용수 포함) 시설의 건설·관리 ·산업단지 및 특수 지역 개발 ·지방 상수도 수탁 운영 ·신재생에너지 설비의 설치·운영 관리
경영가치 체계	·미션: 물이 여는 미래, 물로 나누는 행복 ·비전: 모두가 누리는 건강한 물 순환 서비스 파트너 ·핵심가치: 내실, 혁신, 신뢰 ·전략 방향: 안전하고 깨끗한 유역 관리, 부족함 없이 나누는 맑은 물, 물-에너지-도시 융합 서비스 확대, 공공성 중심의 기능 혁신
연혁	·1967년 11월 16일: 한국수자원개발공사 창립 ·1974년 2월 1일: 산업기지개발공사로 개편 ·1974년 10월 15일: 대전으로 본사 이전 ·1988년 7월 1일: 한국수자원공사로 개편 ·2018년 6월 8일: 정부조직법 개정(환경부 산하로 이관)
웹사이트	www.kwater.or.kr



한국철도공사

실현 분야 1 교통 약자의 이동권은 공공 철도의 존재 이유

실현 분야 2 그는 어떻게 고향도 살리고 철도도 살려냈나

실현 분야 3 철도는 오늘도 사회적 가치를 심고 달린다



실현 분야

01

교통 약자의 이동권은 공공 철도의 존재 이유

코레일의 '공공 택시 연계 서비스'가 되살려낸 가치

강원도 정선군 남면에 자리 잡은 철도 민둥산역.

1966년부터 운영되고 있는 유서 깊은 민둥산역엔 충청북도 제천과 강원도 강릉 사이의 태백선 구간을 달리는 열차가 하루 차례 잠시 멈춰 선다. 원래는 증산역이라 불렸으나 2009년 지금의 이름을 얻었다. 민둥산역을 품은 남면 주민이라고 해봤자 현재 1,765가구 3,300명 정도. 하루 200명 남짓한 이용객은 대부분 남면 지역 주민이다. 해마다 가을에 열리는 민둥산역새꽃축제 기간 중에도 민둥산을 찾는 산악인과 관광객의 이용이 반짝 늘어날 뿐이다.



무릉도원 삼산오수 민동산역

오가는 사람의 발걸음이 뜸한 민동산역의 한적한 풍경은 우리나라 철도 벽지 노선의 현주소를 보여주는 하나의 사례다. 인근에서 운영하던 목산탄광이 오래전 문을 닫은 터라 역 주변 마을의 인구는 텅

달아 크게 줄어들었다. 지역경제 또한 이렇다 할 활로를 찾지 못하고 있어 철도 노선 운영에 따른 적자 폭은 커지기 마련이다. 민동산역을 오가는 태백선 열차의 객차 수가 이미 6량에서 4량으로 줄어든 이유도 여기에 있다. 주변의 고한역, 사북역이라고 사정이 크게 다른 건 아니다.

임실역·오수역·신태인역에서 첫 서비스 실시

현재 한국철도공사(코레일)는 태백선, 영동선, 정선선, 경전선, 동해남부선, 대구선, 경북선의 7개 노선을 벽지 노선으로 분류하고 있다. 영동선과 정선선의 하루 운행 횟수는 각각 8회와 4회에 그친다. 정부의 철도 공익 서비스(PSO) 손실 보상액도 낮은 수준이다.

과연 오랜 기간 산간 주민들의 발이 되어주던 벽지 노선은 적자만 낳는 애물단지로 내몰려 하나둘씩 사라지고 마는 걸까? 단지 경영 성과라는 단 하나의 잣대만 들이대선 안 되는 분명한 이유가 있다. 철도는 우리나라의 가장 대표적 공공 교통수단으로 벽지 주민들의 삶에는 없어서는 안 될 복지망이다. 앞서 예로 든 정선군 남면 지역 주민만 해도, 민동산역을 이용하지 않고 외지로 나가려면 20~30분이나 걸려 고한사북공용버스터미널로 이동해야 하는 처지다.

해법은 없을까? 설령 이용객이 줄어들었다 하더라도 벽지 노선은 최대한 운영하는 것이 옳다. 철도의 공공성은 매우 중요한 가치이기 때문이다. 코레일 역시 여러 어려움 속에서도 공공성을 지켜내려 벽지 노선을 운영하려는 노력을 게을리하지 않고 있다. 다만 일부 보완책을 곁들이는 것도 생각해볼 만하다. 공공형 택시나 버스 등과 철도를 묶는 복합 연계 교통망이 대표적이다. 전국의 여러 지방자치단체



마을에서 기차역까지 공공 택시를 이용한 어르신이 환하게 웃고 있다.

가 운영하는 공공 택시를 철도역과 연결하는 것이 뼈대다.

특히 적극적으로 해법을 찾아 나선 코레일의 노력이 눈에 띈다. 코레일은 2018년 5월 공공 택시-철도역 연계 서비스 도입 계획을 마련한 데 이어, 전라북도 임실군과 정읍시 관할의 임실역과 오수역, 신태인역 3곳에서 처음으로 서비스를 시작했다. 임실역 권역 7개 마을(신가·두실·마정·성전·중사태·피암·대판)과 오수역 권역 6개 마을(새말·중촌·성문안·산막·사월·신기), 신태인역 권역 괴동마을이 대상이다. 임실군 행복택시의 경우 거리에 상관없이 1명은 2,000원, 4명 기준으로 1인당 500원의 이용료만 부담하면 된다.

코레일은 조직 차원에서 일사불란하게 움직였다. 전국의 지역본부를 중심으로 서비스 도입이 가능한 지역을 정리한 뒤 해당 역의 역장들이 지자체와 마을 주민들을 직접 일일이 찾아다니며 홍보에 나섰다. 코레일과 지자체, 주민 간 협의체를 구성해 서비스 도입에 속도를 내기도 했다. 이런 노력이 커져이 쌓여 2019년 4월 기준으로 공공 택시와 벽지 노선을 연계한 서비스를 운영하는 곳은 38개 역 200여 개 마을에 이른다. 코레일은 1개월 전부터 출발 20분 전까지 공공 택시와 열차표를 전화 한 번(콜센터 1544-7788 혹은 해당 역)으로 예약할 수 있도록 했을 뿐 아니라 주민이 역까지 오는 시간을 고려해 열차 출발 20분 전까지 결제를 유예하는 맞춤형 서비스도 선보이고 있다.

다만, 지자체별로 운영 방식엔 다소 차이가 있다. 예를 들어 충북본부 관할의 제천역과 주덕역의 경우엔 쿠폰제를 활용한다. 매월 주민 1인당 자동차가 있는 경우엔 8매, 없는 경우엔 12매씩 쿠폰을 나눠준 뒤, 이 쿠폰과 1,300원의 이용료를 내고 공공 택시를 이용하도록 한다. 반면 단양역의 경우엔 이용자가 택시 기사와 장부에 이용 명세를 써 넣은 뒤 후불제로 결제하는 방법을 채택했다.

공공 택시 연계 서비스는 과연 얼마만큼 성과를 내고 있을까? 산간벽지 주민들은 대부분 노인으로 철도역까지 오기조차 쉽지 않은 경우가 다반사다. 마을과 철도역을 잇는 노선버스의 운행 횟수도 적은 데다 그나마 버스 정류장까지 걸어서 나오는 일도 여간 힘든 것이 아니었다. 이러다 보니 마을에서 철도역까지 1시간 이상 걸리는 경우도 허다했다.

태백시 삼수동의 오지 마을인 귀네미마을도 그랬다. 태백골과 예랑골, 가리골 등 11개 마을 주민 100여 명에게 태백역까지 이동하는 건 말 그대로 고난의 여정 그 자체였다. 하지만 이제 희망택시라는 이름 붙은 공공 택시가 이 지역 주민들을 태백역까지 친절하게 실어 나르게 되면서, 귀네미마을에서 태백역까지의 이동 시간은 111분에서 32분으로 크게 줄었다. 괴동마을에서 신태인역 간 이동 시간도 53분에서 10분으로 단축됐다. 이런 혜택 덕에 이용객도 빠르게 늘어나는 추세다. 서비스 도입 초기인 2018년 7~10월 사이 하루 10명에 그치던 이용객 수는 이제 2배 가까이 늘어났다. 누적 이용객 수도 6,000명을 넘어섰다. 코레일의 이런 노력은 2018년 ‘정부혁신 우수 사례 경진 대회’에서 대통령상 수상이라는 영광으로 돌아왔다. 소외된 국민의 삶을 세심하게 살핀 공로를 충분히 인정받은 결과다.

폐역 혹은 운행 중단 위기에 처한 벽지 노선 문제를 공공 택시 연계 서비스 도입으로 차근차근 풀어나가고 있는 코레일의 모범 사례는 국내 대표적인 공공기관인 코레일의 사회적 가치가 어디에 있는지, 그리고 코레일 스스로 공공기관으로서 사명을 어떻게 새롭게 규정해야 하는지를 새삼 일깨워준다. 현행 한국철도공사법은 제1조(목적)에서 ‘이 법은 한국철도공사를 설립하여 철도 운영의 전문성과 효율성을 높임으로써 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다’고 명시하고 있다. 1899년 이 땅에 철도라는 신문물이 처음 등장한 이래 100년 이상 세월이 흐르도록 크게 달라지지 않은 사명이다. 하지만 21세기 코레일 앞에는 수많은 사회적 약자, 교통 약자들의 이동권이나 지역사회와 공동체 기여 등의 가치까지도 끌어안아야 한다는 새

로운 과제가 놓여 있다. 우리나라 공공 철도의 보루로서 사회적 가치와 미래세대를 아우르는 보다 넓은 시야를 요구받고 있는 셈이다.

“누구도 소외되지 않도록 노력할 것”

코레일 역시 새로운 사명을 적극적으로 받아들이려 애쓰고 있고 이러한 모습은 기대를 모으기에 충분하다. 실제로 손병석 한국철도공사 사장은 지난 5월 벽지 노선인 태백선과 정선선의 민둥산역, 아우라지역, 태백역 등을 직접 찾아 “인구 감소에 따른 근본적 적자 구조 등 노선 운영의 한계가 있지만, 벽지 주민의 교통 편익 향상을 위해 노력하는 것이 공공 철도의 기본 책무”라며 “지역과 상관없이 철도를 이용하는 데 그 누구도 소외되지 않도록 노력하겠다”고 강조했다. 교통 약자의 이동권, 지역사회에 대한 기여 등으로 코레일의 사명을 더욱 넓혀가고 있다는 방증이다.

공익성과 공공성이야말로 공공기관의 가장 중요한 존재 이유다. 좁은 의미의 효율성과 경영 성과에만 집착하지 않을 때, 공공기관의 존재는 오히려 더욱 빛이 나기 마련이다. 각각의 공공기관이 제 공하는 서비스가 사회적 가치 실현과 자연스레 어우러질 때 우리 사회는 좀 더 인간답고 따뜻한 공동체로 발전할 수 있다. 공공기관이 맨 앞에 나서 사회적 가치를 퍼뜨리는 전파자가 되어야 하는 이유다. 우리나라 철도산업을 앞장서 이끄는 코레일의 분투가 값진 이유도, 코레일의 발걸음에 관심이 쏠리는 이유도 마찬가지다.

1. 공공기관 경영정보 공개 시스템(ALIO)에서 한국철도공사의 일반 현황을 확인하고, 아래 빈칸을 채워보세요.

설립 연도	
설립 목적	
경영가치 체계 (미션·비전·핵심가치 ·경영 방침)	

2. 아래 한국철도공사법 제1조 설립 목적에서 ‘철도 운영의 전문성과 효율성’이 ‘수단’에 해당한다면, ‘철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함’은 ‘목적’을 뜻합니다.

한국철도공사법 제1조(목적)

이 법은 한국철도공사를 설립하여 철도 운영의 전문성과 효율성을 높임으로써 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다. (2003년 12월 한국철도공사법 제정)

[목적]

- 2-1. 2003년 12월 한국철도공사법 제정 당시 ‘철도산업과 국민경제의 발전에 이바지한다’는 목적이 의미하는 바와 2019년 현재의 의미가 변함없이 그대로 일까요? 당시 ‘철도산업과 국민경제의 발전’이 의미하는 바를 2019년 현재의 의미로 재해석한다면 어떻게 말할 수 있을까요?

2-2. 오늘날 한국철도공사의 경영가치 체계(미션·비전·핵심가치·경영 방침)는 철도 산업과 국민경제의 발전에 이바지한다는 목적을 어떻게 재해석하고 있나요?

[수단]

2-3. 2003년 12월 한국철도공사법 제정 당시 ‘철도 운영의 전문성과 효율성을 높임으로써’에서 철도 운영의 ‘전문성’과 ‘효율성’이라는 수단은 오늘날에도 똑같이 적용될까요? 2019년 현재의 의미로 ‘전문성’과 ‘효율성’을 재해석한다면 어떻게 말할 수 있을까요?

Tip ‘전문성’과 ‘효율성’이 의미하는 바가 무엇인지 자신의 업무에 비추어 생각해 보세요.

2-4. 오늘날 한국철도공사의 경영가치 체계(미션·비전·핵심가치·경영 방침)는 전문성과 효율성을 어떻게 재해석했다고 볼 수 있을까요?

3. 한국철도공사법 제1조(목적)를 우리 시대에 요구되는 사회적 가치에 부합하는 설명으로 다시 기술한다면 어떻게 표현할 수 있을까요? 꼭 포함해야 한다고 생각하는 키워드를 뽑고, 여러분의 용어로 재해석한 설립 목적을 하나의 문장으로 표현해 보세요.

예시 ▶

이 법은 한국철도공사를 설립하여 철도산업과 국민경제의 발전에 이바지함과 동시에 국민들에게 편리하고 안전하고 보편적인 철도 서비스를 제공하며, 저탄소 교통 체계를 확립함으로써 지속가능성에 기여하는 것을 목적으로 한다.

4. 한국철도공사는 ‘철도 공공성 강화’를 위해 벽지 노선 선정 기준을 바꾸는 방안을 추진 중입니다. 벽지 노선 운영 손실에 대한 지원 기준을 손실 규모 중심에서 교통 접근성 기여도 중심으로 바꿀 방침이지요. 이와 함께 김천-영주 구간을 원거리로 직접 연결하는 방식에서 객차를 6량에서 3량으로 줄이면서 서틀 열차로 환승하는 방식으로 전환했습니다. 대신 운행 횟수를 늘려 환승의 불편을 보상하는 방식을 채택했습니다. 공공 택시나 버스 등과 철도를 묶는 복합 연계 교통망으로 국민 모두에게 보편적인 교통 서비스를 제공하기 위해 노력하기도 합니다. 이처럼 효율성을 기하는 철도 정책이 공공성을 더욱 강화하는 방향으로 변화하고 있습니다.

이는 사회적 가치 3대 실현 분야 중 실현 분야 1에 해당하는 설립 목적(Mission)에서의 사회적 가치 실현이라고 할 수 있습니다. 자신의 업무도 설립 목적에 맞게 진행하고 있는지 점검해보세요.

- 4-1. 설립 목적에 포함된 여러 가치 중 한쪽에만 치우치지 않도록(특히 경제성장/효율성 측면) 사업 계획을 균형 있게 수립하고 실행하고 있는지 검토해보세요.
- 4-2. 고유 사업을 설립 목적에 부합하게 진행하고 있는지, 이해관계 충돌이나 갈등 상황에도 이에 부합하게 대응하고 있는지 검토해보세요.
- 4-3. 새로운 사업을 추진할 때 설립 목적에 밝힌 여러 가치에 부합하는지 검토해보세요.



실현 분야

02

그는 어떻게 고향도 살리고 철도도 살려냈나

전 황간역장 강병규의 따뜻한 이야기가 던지는 울림

충청북도 영동군에 자리 잡은 경부선 황간역.

서울과 부산을 잇는 경부선 길이는 441.7km. 서울역을 기점으로 226.2km 떨어진 거리에 있는 황간역은 현재 경부선 정중앙점과 가장 가까운 철도역이다. 예전엔 영동역과 황간역 사이에 있던 미륵역이 정중앙점에 좀 더 가까웠으나, 지금은 미륵역이 사라진 상태다. 한마디로 우리나라 철도망의 한가운데라고 생각하면 이해하기 쉽다.

일반인에겐 생소한 황간역은 오랜 역사를 간직한, 우리나라 철도 역사에서 손꼽히는 역 중 하나다. 1905년 경부선 철도가 처



황간역 플랫폼에서 가족 단위 관광객들이 한가로이 시간을 보내고 있다.

음 개통했을 때 문을 열어 110년 이상 세월이 흐른 지금까지도 운영 중인 일반 역이기 때문이다. 6·25전쟁 때는 역사가 소실되는 아픔도 겪었다. 과거 황간역은 일대에서 역세권이 가장 넓은 큰 역이었다. 충청북도 영동군 매곡면·상촌면·추풍령면 일부 지역과 경상북도 상주시 모동면·모서면 등 인근 지역 마을 주민들이 즐겨 찾던 곳이었다. 충청도에서 상주로 향하는 길목이라, 자동차 도로 사정이 좋지 않던 시절엔 상주를 찾는 사람들이 황간역에서 내려 버스로 갈아타기도 했다. 그만큼 교통의 요지였다. 특히 황간역엔 일제강점기 중반에 건립된 것으로 추정되는 옛 역원 관사가 아직도 남아 있다. 근대 역사와 문화의 발자취가 진하게 배어 있는 역인 셈이다.

하지만 지금으로부터 불과 몇년 전 황간역은 역사 속으로 영원히 사라질 뻔했다. 2013년 무렵이다. 지역경제 쇠퇴와 맞물려 황간역 이용자가 크게 줄어드는 현실을 견디다 못한 코레일이 만성적인 적자를 줄이는 경영 합리화 정책의 하나로 황간역을 없애는 방안을 진지하게 검토하기 시작했기 때문이다.

황간역이 폐역의 위기를 무사히 넘어설 수 있었던 비밀은 과연 무엇일까. 외부 환경이 하루아침에 바뀐 때문일까? 아니다. 위기를 이겨낸 동력은 조직 내부에서 등장했다. 40년 넘는 세월을 철도 하나에 오롯이 바친 한 철도원의 뜨거운 열정과 끈질긴 집념 덕분이다. 올해 나이 예순한 살의 강병규 전 황간역장이 이야기의 주인공이다.

1958년 충청남도 논산에서 태어나 지금은 없어진 국립철도고등학교를 졸업한 뒤 1976년부터 철도원 생활을 시작한 그는 철도 인생의 마지막을 처가 고향 마을(황간면)에서 황간역장으로 일하며 마무리하고 싶었다. 한적한 시골 역인 황간역장을 자청하고 나선 이유다. 그런데 이게 웬일일까. 역장에 취임하고 얼마 지나지 않아 이곳저곳에서 황간역이 사라질 것이란 소문이 들려왔다. 처음엔 무척 당혹스러웠다. 하지만 강 전 역장은 이내 마음을 가다듬고 의지를 불태웠다. 아내의 고향 마을 역이 사라지는 걸 가만히 두고 볼 수만은 없었기 때문이다.

가장 먼저 지역주민들과 날마다 머리를 맞댔다. 다행히 마을 주민들은 너나없이 적극적으로 힘을 보태며 그를 돕고 나섰다. 특히 ‘황간마실’이라는 지역주민 모임이 맨 앞에 섰다. ‘고향역을 살려보자’. 강 전 역장과 지역주민이 찾아낸 해법은 문화가 있는 고향역이라는 콘셉트였다. 고향역이라는 단어가 주는 아스라한 향수를 전면에 내



강병규 전 황간역장

세워보자고 의기투합했다. 마을 주민들은 고향에 관한 시나 그림을 향
아리 100여 개에 그려 역 곳곳에 배치했다. 역 창고를 개조해 주민들
을 위한 문화 교육 프로그램도 시작했다. 한 철도원과 지역주민이 물
고 온 변화의 바람이 사라질 위기에 처한 고향역과 활기 잃은 마을
에 몰아쳤다.

되살아난 지역경제, 주민 자부심도 높아져

결과는 과연 어땠을까. 놀랍게도 대반전이었다. 향수에 기

덴 마케팅 전략은 큰 성공을 거뒀다. 빠르게 질주하는 고속열차의 속도감과 쾌적성에 젖어 있던 사람들은 낡고 느리지만 소중했던 옛 기차 여행의 추억들을 하나둘씩 끄집어내기 시작했다. 강 전 역장이 개인 블로그나 SNS에 올리는 사진과 글은 소문이 나며 빠르게 전국으로 퍼져갔다. 이용객이 극히 적어 쓸쓸하기만 했던 황간역 풍경은 주말이면 평균 200명 넘는 사람들이 찾는 활기찬 모습으로 변해갔다. 황간역을 없애려던 본사의 계획도 백지화됐다. 그의 노력이 마침내 빛을 본 것이다.

이뿐 아니다. 전국 곳곳에서 단체 여행객의 발걸음도 찾아졌다. 월류봉, 반야사, 노근리 평화공원, 물한계곡, 와이너리 등 황간역 인근의 자연과 시설, 유적은 인기 관광 코스로 자리 잡았다. 황간역을 이용한 관광 상품이 하나둘씩 인기를 끌면서 식당 등 지역경제는 부쩍 활기를 띠는 중이다. 무엇보다 황간역을 바라보는 지역주민들의 자부심이 높아진 것이 가장 소중한 성과다. 외국인의 발걸음도 차츰 늘어나고 있다. 실제로 일본 공영방송 NHK는 역 활성화 모델의 성공 사례로 황간역을 취재해 일본 시청자들에게 소개하기도 했다.

황간역 반전 스토리를 써낸 강 전 역장은 2018년 말 42년의 철도원 생활을 마치고 현역에서 물러나 정년퇴임을 했다. 하지만 그에게 ‘황간역 명예역장’이라는 직함이 새로 붙었다. 코레일이 민간인이 아닌 철도원을 명예역장으로 위촉한 건 그가 처음이다. 폐역 위기에 몰렸던 황간역을 문화가 있는 고향역으로 성공적으로 탈바꿈시킨 커다란 공로를 충분히 인정하기 때문이라.

분천역을 되살린 ‘산타마을’ 성공 사례

한적한 시골 역을 탈바꿈시킨 성공 사례는 이 외에도 여럿 있다. 단지 한 개인의 열의가 아니라 조직 차원에서 지역경제를 되살리기 위해 머리를 맞댄 경우도 많다. 경상북도 봉화군 분천역의 산타마을 사례도 여기에 해당한다. 분천역의 역사도 꽤 깊다. 1956년 영암선(현재의 영동선)을 개통할 때부터 운영한 유서 깊은 역이다. 과거 분천역은 매우 활기찼다. 1970년대만 해도 인근에서 상업적 벌채가 이뤄진 터라, 인근 산지에서 벌채된 목재는 분천역을 거쳐 전국으로 보내졌다. 석

경상북도 봉화군의 산타마을은 한적했던 분천역을 되살렸다.



탄 광산도 가동 중이어서 유동 인구도 많았다. 분천역의 화려한 과거를 보여주는 모습들이다.

이처럼 한동안 이름조차 사람들의 기억에서 지워졌던 분천역은 이제 다시 전국에서 관광객이 즐겨 찾는 명소가 됐다. 바로 산타마을 사업 덕택이다. 백두대간 협곡열차 브이트레인(V-Train)과 중부내륙 관광열차 오프트레인(O-Train)이 지나가는 분천역의 명물은 이국적인 풍경을 이룬 산타마을. 이글루부터 산타클로스와 루돌프 등 각종 조형물이 즐비하다. 엽서를 적어 산타 우체통에 넣으면 해마다 크리스마스를 전후해 배달된다. 아름다운 자연 지형을 간직한 오지 마을에 이국적인 분위기를 입힌 전략이 기대 이상의 효과를 발휘하고 있다. 어떻게 하면 인적이 뜸한 시골 역을 되살려 지역경제에도 도움을 줄까 고민하던 조직 전체가 멋진 해답을 찾아낸 셈이다.

항간역과 강병규 전 역장에 얹힌 이야기, 그리고 분천역 산타마을 이야기 등은 철도라는 공공재가 우리 삶과 사회를 얼마나 긍정적으로 변화시킬 수 있는지를 잘 보여주는 귀한 가르침이자 생생한 사례다. 평생을 철도 하나에 바친 철도인은 폐역 위기에 몰린 고향역의 가치를 되살리는 일에 주도적으로 뛰어들었다. 시골 역장의 고군분투에 지역주민들은 기꺼이 협력과 동참이라는 자양분을 보탰다. 분천역 사례는 또 다른 경우다. 조직 차원에서 머리를 맞대 지역경제를 성공적으로 살려낸 대표적 사례이기 때문이다.

변화를 이끌어낸 동력이 어디에서부터 출발했든 변화의 결실이 모두에게 돌아갔다는 사실은 곱씹어볼 만하다. 모두의 공이자 모두가 받은 상이었다. 거대한 코레일 조직 자체에 신선한 자극제가 됐고, 활기를 잃었던 시골 역과 지역경제엔 다시금 생기가 돌기 시작했다.

시간이 갈수록 자연스레 쇠퇴하던 마을이 활기를 되찾은 건 단지 경제적 가치로만 따질 수 없는 소중한 열매다. 문화가 깃든 황간역은 단지 콘크리트 플랫폼을 넘어 지역경제와 공동체에 윤희유로 작용하는 상생과 연대, 협동의 플랫폼으로 탈바꿈했다.

폐역의 위기를 거뜰히 이겨내고 활기를 되찾은 황간역의 오늘은 우리에게 무엇을 말해주고 있을까. 크건 작건 모든 조직은 언제나 의사 결정의 순간과 맞닥뜨린다. 공공기관과 민간 기업이 다르지 않다. 모든 의사 결정 순간마다 사회적 가치를 반영할 수는 없으나, 적어도 사회적 가치라는 보다 넓은 시야에서 사안을 바라보려 노력하는 자세만큼은 반드시 필요하다. 공공기관, 특히 조직을 이루는 가장 작은 단위인 구성원 한 사람 한 사람에겐 더없이 필요한 시대적 사명이자 요구다. 코레일이 전국에서 써나간 아름다운 이야기는 우리가 발 딛고 선 공동체 곳곳으로 사회적 가치가 깊숙하게 스며드는 데 공공기관이 얼마만큼 큰 힘을 발휘할 수 있는지를 실감 나게 보여준다.

1. 위 사례는 사회적 가치 실현 분야 중 조직 운영상의 사회적 책임을 이행하는 실현 분야 2에 해당하는 내용입니다. 사회적 가치를 반영해 조직을 운영하고 일한다는 것은 어떤 의미일까요? 조직을 운영할 때 생기는 무수한 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 고려하는 것이라고 할 수 있습니다. 평소 조직 내부에서 결정하고 시행하던 일이었는데, 대내외 이해관계자들의 의견을 반영하기 위해 동분서주해야 하는 상황도 생길 겁니다. 일의 결과뿐 아니라 일하는 과정의 변화도 사회적 가치 관점에서 매우 중요한 변화이기 때문입니다.

하지만 과중한 업무와 무수한 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 고려하고 이를 기준으로 결정하는 것이 쉬운 일은 아닙니다. 평소 자신이 생각하는 중요한 가치가 무엇인지 잘 생각해보고, 그것이 궁극적으로 사회적 가치의 어떤 측면을 반영하고 있는지 생각해보면 어떨까요? 자신이 소중하게 생각하던 가치를 사회적 가치에 비추어 미리 해석하고 정리해보는 겁니다. 굳이 애쓰지 않아도 자연스럽게 사회적 가치를 생각할 수 있도록 말입니다.

1-1. 위 사례에서 강병규 전 역장이 평소에 중요하게 생각하는 가치는 무엇일까요? 해당 가치는 사회적 가치 중 어디에 해당한다고 할 수 있을까요? 아래 13가지 범주를 참조해 재해석해보세요.

1-2. 평소 자신이 중요하게 생각하는 가치는 무엇인가요? 해당 가치를 사회적 가치에 비추어 어떻게 재해석할 수 있을까요? 아래 13가지 범주를 참조해 재해석해보세요.

사회적 가치 13대 항목

① 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권 보호	
② 재난과 사회에서 안전한 근로 생활환경의 유지	
③ 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	
④ 노동권 보장과 근로조건 향상	
⑤ 사회적 약자를 위한 기회 제공과 사회통합	
⑥ 대기업·중소기업 간 상생과 협력	
⑦ 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	
⑧ 지역사회 활성화와 공동체 복원	
⑨ 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 순환	
⑩ 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행	
⑪ 환경의 지속 가능성 보전	
⑫ 시민적 권리로서 민주적 의사 결정과 참여의 실현	
⑬ 그 밖에 공동체의 이익 실현과 공공성 강화	

2. 공공기관으로서 업무를 수행하는 과정의 크고 작은 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 추구하는지 늘 점검해야 합니다. 자신의 업무에 비추어 아래 항목을 차근차근 점검해보세요.

2-1. 자신의 업무가 경제·환경·사회적으로 어떤 영향을 끼칠 수 있는지 식별합니다. 긍정적 영향은 극대화하고, 부정적 영향을 최소화하는 방향으로 재정비한다면 어떻게 할 수 있을까요? 긍정·부정의 가치판단이 어려운 상황이 있다면 무엇이며, 이에 어떻게 대처할 수 있을까요?

2-2. 공공기관 경영평가 중 사회적 가치 틀과 ‘사회적 가치 범주 및 실현 분야’를 참고해 점검해보세요.

2-3. 사업(정책) 및 서비스의 계획-실행-평가의 단계마다 사회적 가치를 충족했는지 검토해보세요.

- 2-4. 조직 운영상의 고용, 조달, 계약 등의 상황마다 효율성과 비용 절감의 가치 못지않게(때로는 그보다 우선해서) 사회적 가치를 충분히 반영하고 있는지 검토해보세요.



실현 분야

03

철도는 오늘도 사회적 가치를 싣고 달린다

전국 잇는 코레일의 초대형 가치사슬이 만들어낸 변화들

부산역 역사 건물 1층에 퓨전 일식 전문점이 하나 있다.

2018년 11월에 문을 연 이 가게의 이름은 ‘소당 한그릇’ 1호점. 소중한 아이들을 위해 당당한 엄마가 되기를 바라는 마음을 담은 뜻깊은 이름이다. 퓨전 라멘과 덮밥 등을 파는 이 가게는 미혼모들의 일터다. 점장과 주방장을 비롯해 미혼모 8명 정도가 일하고 있다. 이들은 가게가 문을 열기 전인 9월부터 요리와接客 서비스의 실무를 익히고 양육과 창업 이론, 심리 상담 등 교육도 받았다. 매장에서 거둔 수익금은 전액 인건비와 운영비로 재투자할 방침이다. 추가로 매장을 여

는 귀한 재원으로 쓰인다.

소당 한그릇이라는 아담한 가게 한 곳이 세상에 태어나는 과정에는 뜻밖에도 우리나라 철도산업의 선봉장 코레일이 깊이 관련되어 있다. 무슨 일일까? 바로 코레일이 힘을 쏟은 ‘미혼모 마중물 프로젝트’의 첫 결실이 이 가게이기 때문이다. 미혼모 마중물 프로젝트는 미혼모들이 전국의 주요 철도역에 매장을 공동 운영하면서 경제적으로 자립할 수 있도록 지원하는 사업이다.

소중한 아이들을 위해 당당한 엄마가 되기를 바라는 마음을 담은 ‘소당 한그릇’. 퓨전 일식 라멘과 덮밥 등을 파는 이 가게는 미혼모들의 일터다.



코레일이 공간 지원과 영업 노하우 전수

우리나라의 등록 미혼모는 현재 어림잡아 2만2,000명. 한 부모 가정의 약 1.4%에 해당하는 수치다. 이들 미혼모는 대부분 생계와 양육이라는 이중의 고통을 겪고 있는 것이 엄연한 현실이다. 대표적인 공공기관인 코레일은 혹시 이런 안타까운 현실에 자그마한 도움이나마 줄 수 있는 방안이 없을까 고민에 빠졌다. 소당 한그릇을 탄생시킨 미혼모 마중물 프로젝트는 내부적으로 이런 고민과 토론 과정을 거쳐 코레일이 찾아낸 해법이다.

2018년 6월부터 사업 아이템 및 추진 방안 검토에 나선 코레일은 우선 유통·광고 전문 계열사인 코레일유통과 부산광역시, 초록우산 어린이재단과 손잡고 소당 한그릇 1호점을 탄생시키는 데 성공했다. 저마다 각자의 특성에 맞게 고루 역할을 나눠 맡았다. 우선 코레일과 코레일유통은 매장을 차릴 공간을 지원하고 영업 노하우를 전수하는 것은 물론, 업체 홍보와 판매 품목 선정 등 컨설팅 전반을 책임졌다. 특히 기존 20%이던 매장 수수료를 절반으로 낮춰 초기에 사업이 안정될 수 있도록 보탬을 준다. 이 밖에 부산광역시는 법인 설립 지원과 예비 사회적기업 육성을, 초록우산 어린이재단은 아이 돌봄과 창업 비용 후원(1억원)을 담당했다.

‘미혼모 마중물 프로젝트’에서 눈여겨볼 것

이처럼 코레일이 철도를 통한 여객과 화물의 운송이라는 본연의 업무와 아무 관계 없는 듯 보이는 외부(미혼모)의 사회적 약자를 도울 수 있는 현실적 배경은 무엇일까. 정답은 바로 공공 교통의 상징이

라 할 철도라는 속성 자체에서 찾을 수 있다. 2018년 6월 말 기준으로 우리나라 철도 총연장은 96개 노선 4077.7km다. 전국의 역사만 697 곳이나 된다. 우리나라 철도의 하루 수송 실적은 여객 343만4,000명, 화물 8만4,000톤에 이른다. 한마디로 사람과 물자가 쉼 없이 오가는 엄청난 잠재력과 자원을 지닌 ‘플랫폼’이라 할 만하다. 전국 곳곳으로 스며든 인프라와 네트워크는 코레일을 떠받치는 가치사슬 자체다. 어느 기관에도 뒤지지 않는 넓고 강한 가치사슬이다. 공공기관인 코레일 입장에선 어떤 목표와 철학, 사명을 갖느냐에 따라 사회적 가치를 널리 퍼뜨리는 데 더없이 귀한 기회를 애초부터 손에 쥐고 있던 셈이다. 사회적 가치에 차츰 눈뜬 코레일이 자신이 지닌 가치사슬의 잠재력과 가능성을 재발견했다고 할까. 미혼모 마중물 프로젝트를 판에 박힌 사회적 책임 경영의 틀을 넘어 공공기관 사회적 가치 실현의 모델로 바라봐야 하는 이유도 여기에 있다.

흥미로운 대목은 코레일의 인프라와 네트워크를 활용한 사회적 가치 전파 사례가 미혼모 마중물 프로젝트만이 아니라는 점이다. 비록 규모나 범위가 아직 제한적이라고는 해도, 앞으로 차근차근 확대해봄직한, 잠재력이 적지 않은 사례들이다. 무엇보다 우수한 사업 모델을 가진 청년 창업자에게 매장 운영권을 주는 청년 창업 마중물 일자리 사업을 빼놓을 수 없다. 청년 창업(만 18~39세)의 경우, 계약 보증금 3,000만원을 면제하고 연 600만원의 전기와 수수료 지원 혜택을 준다. 청년 셰프(만 19~29세)의 경우, 계약보증금 3,000만원 면제 외에 인테리어 비용 2,000만원도 지원한다.

이 밖에도 서울역 광장에서 시행되던 노숙인의 환경 미화 사업을 경부선 라인으로 확대한 노숙인 자활 일자리 사업이나 역내 주차장의 출장 세차 서비스인 지역자활센터 출장 세차 사업 모두 코레일

이 보유한 인프라와 네트워크를 사회적 가치 실현과 연결한 사례들이다. 노숙인 자활 일자리 사업의 경우, 각 지자체와 협력해 재활 의지가 있는 노숙인에게 역 주변 환경 미화 일자리를 제공하는 것이 핵심 내용이다. 대상자의 약 35%가 공공근로 이상의 직업을 갖게 됐다. 이 밖에 지역자활센터 출장 세차 사업도 전국 29개 역 주차장을 저소득층의 일자리 기회로 제공한 점이 특징이다. 앞으로도 이런 식의 작은 실험 기회는 전국 곳곳의 코레일 플랫폼 현장에서 더욱 늘어날 가능성이 크다.

주요 역사엔 사회적 경제 기업 매장 들어서

사회적 가치 실현의 무대라는 관점에서 생각해본다면 전국에 흩어진 철도 역사 유휴 공간의 의미도 새롭게 다가올 수 있다. 이와 관련해 전국 주요 역사에서 진행 중인 사회적 경제 기업 판로 지원 사업은 한마디로 철도 맞춤형 사업이라 할 만하다. 현재 코레일은 전국 역사 맞이방 등 모두 174곳의 유휴 공간을 사회적 경제 지원 사업에 활용하고 있다. 사회적 경제 기업을 대상으로 임대료를 최대 75%까지 내리고 제한 경쟁입찰 및 수의계약, 입찰 가점 등 제도적 지원도 아끼지 않는다. 코레일의 자산을 협동과 상생, 지속 가능성과 포용의 정신이 녹아든 사회적 경제 기업 등 지역공동체의 삶의 터전과 기꺼이 공유한 점이 의미 깊다. 경산역 키친랩, 익산역 다문화이주민플러스센터, 가좌역 소셜벤처 공간 등 코레일이 발상을 전환해 역 중심 주민 생활 쪽으로 시야를 넓힌 사례는 여럿 있다.

물론, 철도라는 공공 인프라 공간의 대표적 변신 사례라고 하면 폐역사의 재활용을 가장 먼저 떠올릴지도 모른다. 버려진 철도 역사를 활용한 성공 모델은 국내외에 무궁무진하다. 뭐니 뭐니 해



전라선 복선화 사업으로 폐쇄된 전라남도 곡성의 옛 역사는 전국에서 많은 사람들이 찾아오는 인기 관광 코스로 변모했다.

도 프랑스 파리 오르세 미술관이 첫손에 꼽힌다. 흥물스럽던 폐역사가 멋진 미술관으로 재탄생한 사례다. 1900년 파리 만국박람회를 앞두고 종착역으로 건설된 오르세역은 1939년 폐쇄된 후 오래도록 방치돼 있다가 1986년 미술관으로 거듭났다. 건물 외관과 내부의 천장, 벽 등은 예전 모습 그대로 지금까지 남아 있다.

우리나라에도 폐역사를 활용한 사례가 적지 않다. 전라남도 곡성의 옛 곡성역이 대표적이다. 곡성군은 전라선 복선화 사업으로 폐쇄된 곡성역 일대를 섬진강 기차마을 사업으로 부활시켰다. 코레일도 해당 지자체의 노력을 적극 도왔다. 현재 섬진강 기차마을은 전국

에서 많은 사람이 즐겨 찾는 인기 관광 코스로 변신했다. 석탄산업의 역사를 간직한 경상북도 문경의 불정역도 빼놓을 수 없다. 25년간이나 방치되다 2017년 우리나라 최초의 인형 오페라극장으로 화려하게 재탄생했다.

경기도 고양시에 자리 잡은 경의선 옛 일산역이 철도 테마 문화 공간으로 탈바꿈한 건 잘 알려져 있다. 옛 일산역은 2009년 경의선 복선이 개통한 뒤 폐쇄되기까지 오랜 세월 동안 우리나라 철도 근대사를 상징하는 문화 역사적 공간이었다. 등록문화재 제294호로 지정되기도 했다. 2017년 이곳 옛 일산역 자리엔 신세계 희망장난감도서관이 새로이 들어섰다.

공공기관이 가치 전파자, 가치 확산자 돼야

우리 국토 구석구석을 촘촘히 잇는 철도망. 싹틔줄처럼 얹힌 철도망을 타고 분주히 오가는 사람과 물자들. 철도산업을 구성하는 유·무형의 튼튼한 가치사슬... 이 모든 것이 철도라는 공공재를 지탱하는 엄청난 토대다. 이 토대 위에서 코레일은 과연 무엇을 해낼 수 있을까. 아니 무엇을 해야 할까.

정답은 그리 멀리서 찾을 필요가 없다. 바로 코레일의 사명, 무엇보다 코레일의 가치사슬의 잠재력과 가능성을 진지하게 되돌아보는 일이 먼저다. 답을 찾는 실마리는 바로 거기 있다. 사회적 가치는 단지 공공기관 내부에만 맴도는 작은 메아리에 그쳐선 안 된다. 해당 공공기관 가치사슬 전반을 타고 흐르는 거센 바람이어야 한다. 공공기관은 조직 운영 및 공공 서비스 과정에서 만나는 여러 이해관계자 등 사회 전반으로 사회적 가치를 부지런히 실어 날라야 한다. 말 그

대로 가치 전파자이자 가치 확산자여야 한다.

코레일의 발 빠른 노력이 부산역의 작은 퓨전 일식 라멘 집 소당 한그릇의 탄생으로 이어졌듯, 소당 한그릇이 다시 새로운 전파자이자 확산자가 되어 사회적 가치의 씨앗을 널리 퍼뜨리는 거대한 사회적 가치의 연쇄 고리가 과연 탄생할 수 있을까. 철도산업의 속성상 코레일의 가치사슬은 실로 어마어마하다. 가능성 역시 무궁무진하다. 코레일의 새로운 실험에 눈길이 쏠리고 발 빠른 행보가 기대를 모으는 건 아마도 우리 사회의 간절한 바람 때문 아닐까. 물론 코레일도 이미 알고 있는 바람 말이다.

1. ‘사회적 가치’란 ‘경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 그리고 개인·사회공동체·미래세대를 함께 고려하는 행동 규범이자 의사 결정의 기준’을 의미합니다. 경제적 가치를 넘어선 다양한 가치를 고려하고, 개인과 조직을 넘어서 사회공동체와 미래세대까지 함께 생각해보는 일입니다.

한국철도공사는 사회적 가치 실현을 위한 새로운 일을 모색하기에 앞서 거울에 비친 자신의 얼굴을 보기 시작했습니다. 역사를 활용한 미혼모 마중물 프로젝트, 역내 주차장의 지역자활센터 출장 세차 사업, 노숙인에게 역 주변 환경 미화를 맡기는 노숙인 자활 일자리 사업 등은 철도산업을 지탱하는 인프라와 네트워크를 활용한 사업입니다. 사회적 가치 확산을 위한 플랫폼 역할을 모색하는 작은 실험들이라고 할 수 있습니다.

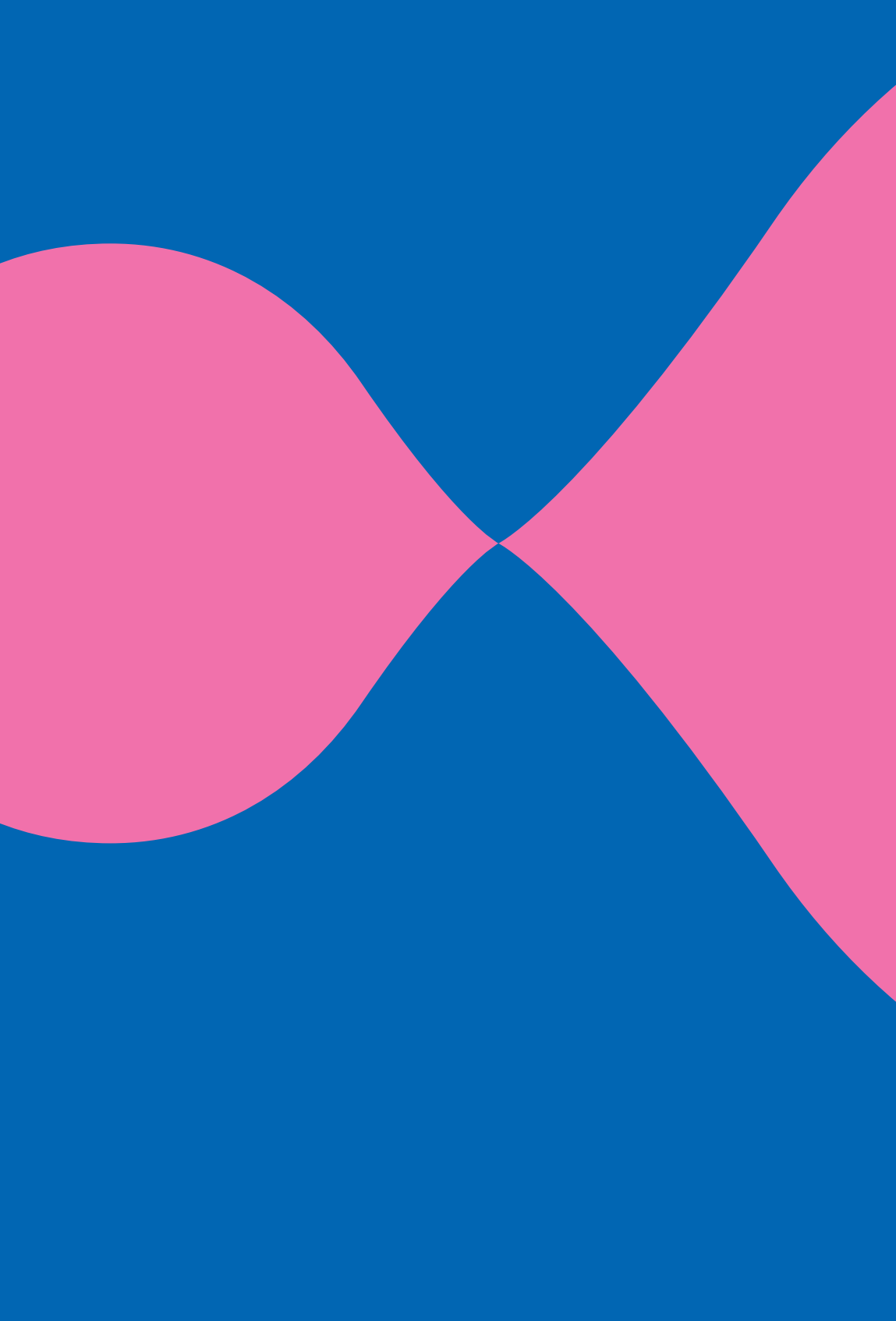
철도산업을 구성하는 유·무형의 튼튼한 가치사슬이 지닌 잠재력과 가능성을 활용해 판에 박힌 사회공헌의 틀을 넘어 지역사회에 사회적 가치 행동을 장려하는 역할로 확산하고 있습니다. 공공 서비스 제공자의 역할에서 사회적 가치 창출을 위한 플랫폼 설계자로 나섰다 할 수 있습니다.

- 1-1. 공공기관이 보유한 인프라와 네트워크의 잠재성을 활용해 구성원이나 지역사회에 사회적 가치 행동을 장려할 수 있는 방안을 구상해보세요.
- 1-2. 공공기관이 영향을 끼치는 생태계 전체에 사회적 가치를 확산할 가능성이 있는 사회공헌 사업을 발굴해 시행하고 있는지 검토해보세요.
- 1-3. 시행 중인 사회공헌 사업을 하나 떠올려보세요. 해당 사회공헌 사업이 관련 생태계나 지역사회의 역량을 강화하는 방식으로 설계되어 있는지 점검해보세요.

2. 사회적 가치 실현은 공공기관 내부의 변화만으로 완성될 수 없습니다. 조직을 운영할 때나 공공 서비스를 제공할 때 만나게 되는 다른 조직들, 사업이나 고용 등으로 얹혀 있는 지역공동체 등 사회 전반에 미치는 영향까지도 고려해야 합니다. 조달 과정에서 사회적 가치를 실현할 수 있도록 독려하고 그에 필요한 도움을 주는 것까지 포괄적으로 고민하고 고려하는 일이 공공기관이 가치사슬상의 사회적 가치 이행과 확산을 위해 해야 할 일이라고 할 수 있습니다.

2-1. 조달 과정에서 사회적 가치를 고려하고, 이를 확산하기 위한 방안은 무엇일까요? 이를 실현하는 데 따르는 고충이 있다면 어떤 것이 있을까요?

대표자	손병석
설립 연도	2005년 1월 1일
형태	준시장형 공기업
본사 소재지	대전광역시 동구 중앙로 240
설립 근거	철도산업발전기본법 한국철도공사법
설립 목적	철도 운영의 전문성과 효율성을 높여 철도산업과 국민경제 발전에 이바지함을 목적으로 한다.
주무 기관	국토교통부
업무	·철도 여객 및 화물 운송 사업, 철도와 다른 교통수단의 연계 운송 사업 ·철도 장비와 철도용품의 제작, 판매, 정비 및 임대 사업 ·철도 차량의 정비 및 임대 사업 ·철도 시설의 유지, 보수 등 국가·지자체 또는 공공 법인 등으로부터 위탁받은 사업 ·철도 역사 및 역세권 개발 사업
경영가치 체계	·미션: 사람·세상·미래를 잇는 대한민국 철도 ·비전: 대한민국의 내일, 국민의 코레일 ·핵심가치: 안전, 고객, 소통 ·경영 방침: 안전한 철도, 편리한 철도, 국민의 철도, 미래의 철도
연혁	·2003년 12월 31일: 한국철도공사법 제정 ·2005년 1월 1일: 한국철도공사 출범 ·2009년 9월 17일: 공항철도 아렉스(AREX) 지분 인수·계열사로 편입됐다 2015년 매각
웹사이트	www.korail.com



한국토지주택공사

실현 분야 1 사람과 세상을 이어가는 행복 터전을 가꾼다

실현 분야 2 주민의, 마을을 위한, 아래로부터의 도시재생

실현 분야 3 '이윤의 공간'에서 '지역 상생의 공간'으로



실현 분야

01

사람과 세상을 이어가는 행복 러전을 가꾼다

LH의 '사회적 가치 종합계획', 그 앞뒤 이야기

1962년 11월 30일.

작고 낡은 주택만 준비하던 서울시 마포구 도화동에 당시만 해도 좀체 볼 수 없던 Y자형의 육중한 건축물이 탄생했다. 바로 6개 동 450세대로 구성된 마포아파트(1차). 우리나라 최초의 아파트 단지다.

이미 해체돼 기록영화로 남은 이 건물을 짓는 사업을 진행한 주체는 같은 해 공공기관으로 설립된 대한주택공사였다. 산업화에 막 뛰어든 우리 사회에 대규모로 주택을 지어 공급하는 역할을 맡

았다. 여세를 몰아 3년 뒤인 1965년엔 서울특별시 강서구 화곡동 약 4만 평(약 13만2,000㎡) 별관을 대규모 주택단지로 탈바꿈시켰다. 1971년엔 서울특별시 구로구 개봉동에 우리나라 최초의 임대아파트가 들어섰다. 1970년대엔 반포와 잠실이, 1980년대엔 과천의 풍경이 단숨에 바뀌었다.

서울을 비롯한 주요 도시의 주거지 풍경이 빠르게 변해갈 즈음, 전국의 땅도 대격변의 시기를 맞았다. 그 중심엔 1975년 설립된 토지 금고가 있었다. 경제개발이라는 국가 목표에 맞춰 토지 거래와 이용을 정부가 집중적으로 관리하려는 의도로 출발했다. 최대한 싼값으로 기업에 공장 부지를 제공하고, 토지에 묶여 있던 유흥자본을 끌어내 산업 부문으로 흐르도록 하는 일도 중요했다. 한국토지개발공사로 이름을 바꾼 뒤엔 산업단지 조성 사업도 주도했다. 1989년 수도권 제1기 신도시 사업을 이끈 주체도 한국토지개발공사(1996년 한국토지공사로 개명)였다.

‘주택’에서 ‘주거복지’로, 패러다임의 변화

주택(대한주택공사)과 토지(한국토지공사) 두 무대에서 펼쳐진 역동적 건설과 개발의 역사는 우리 사회를 짧은 시간에 천지개벽시킨 산업화의 또 다른 이름이다. 마치 속도전을 펼치듯 진행된 당시의 개발과 건설 사업의 최대 목표는 양적 성장이었다. 얼마나 짧은 시간에, 얼마나 많은 주택을 짓고 토지를 개발하느냐가 성과를 재는 거의 유일한 잣대였다. 다른 잣대를 들이밀 여유도, 시간도 없던 시절이었다.

그러나 산업화를 거치며 우리가 누리게 된 풍요 뒤엔 그늘이 숨어 있었다. 영광에 가려진 상처도 남았다. 난개발로 인한 환경 파

괴, 원주민의 강제 퇴거·이주, 공동체의 붕괴 등 환경과 사회를 희생한 대가는 컸다. 이뿐 아니다. 숨 가쁘게 펼쳐진 건설과 개발 과정에서 계층 간 격차와 불평등의 골은 더욱 깊게 뻗고, 성장의 열매는 모두에게 고루 돌아가지 못했다. 산업구조 변화에 따른 일부 산업단지의 쇠락과 저출산·고령화가 경제 전반에 미치는 파급효과도 예전엔 생각지 못한 새로운 과제다.

변화가 필요하지 않을까? 대전환의 시점을 맞은 건 아닐까? 우리 사회 곳곳에서 패러다임의 전환을 요구하는 목소리가 터져 나왔다. 새로운 도전에 맞서려면 낡은 틀을 벗어난 새로운 전략과 가치가 필요했다. 변화의 실마리는 지난 2017년 11월 국토교통부가 발표한 ‘사회통합형 주거 사다리 구축을 위한 주거복지 로드맵’에서도 뚜렷이 감지됐다. 정부 발표에서 눈에 띄는 대목은 ‘주택’이라는 단어 대신 ‘주거복지’라는 단어를 사용한 점이다. 앞으로의 개발·건설 사업에선 주거 문제를 복지 관점에서 바라볼 뿐 아니라 복지 서비스의 하나로 공공주택에 무게를 싣겠다는 강한 의지를 내비친 셈이다. 이 로드맵에는 한국토지주택공사 등 공공이 직접 공급하는 공공임대주택 총 65만 호와 장기임대주택 28만 호는 물론이고, 뉴스테이의 공공성을 강화한 공공지원주택 총 20만 호 공급 등의 계획이 포함됐다.

지난해 9월 ‘사회적 가치 종합계획’ 발표

2009년 한국토지공사와 대한주택공사가 합쳐져 탄생한 한국토지주택공사(LH). 법률 제9706호로 제정된 한국토지주택공사법은 LH의 설립 근거를 이렇게 밝히고 있다. ‘토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행하게 함으로써 국민



LH는 '사회적 가치 종합계획'을 준비하며 전 직원을 대상으로 사회적 가치 비전 및 전략을 모색하기 위한 해커톤을 진행했다.

주거생활의 향상 및 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다'. 하지만 거센 변화의 바람은 우리나라 대표적 공공기관인 LH에도 어김없이 찾아왔다. 무엇보다 국민 주거생활과 국토 이용을 책임진 조직이라는 점에서, 우리 사회의 지속 가능성을 높이려면 LH가 경제적 잣대만이 아니라 환경과 사회 등 보다 넓은 가치를 두루 아우르는 행보를 보여주길 바라는 목소리가 퍼졌다.

LH는 사회적 가치의 확산이라는 변화의 물결에 적극적으로 올라탔다. 눈여겨봐야 할 건 LH가 조직 내부에서부터 변화를 끌어냈다는 점이다. 조직 내부의 자발적 참여를 전제로 해야 변화가 탄력을 받을 뿐 아니라 지속 가능성을 높인다는 판단에 따른 것이다. 말하자면 사회적 가치의 내재화라 할 수 있다. 가장 먼저 한 일은 사회적 가치라는 추상적 개념을 'LH만의 방식으로 이해하기'였다. LH는 우선 '공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법' 발의안에 담긴 인

권, 노동, 시민 참여, 상생협력 등 13가지 사회적 가치를 LH의 비전과 전략, 주요 사업에 맞게 다시 정리했다. 이를 통해 LH의 사회적 가치 13대 유형을 제시할 수 있었다. 작업을 주도했던 안상준 미래혁신실 차장은 “처음에는 13가지 유형이 과연 우리 조직에 적합할지, 다 해야만 하는 건지 의문이 들었다”며 “13개 유형을 LH의 비전, 전략, 사업과 연결해보니 모두 연관성이 있고, 꼭 수행해야 하는 일이라는 확신을 갖게 됐다”고 말했다.

이런 과정을 거쳐 지난해 9월 공개된 것이 추진 체계와 실행 계획을 망라한 ‘사회적 가치 종합계획’이다. 몸집이 커 변화에 둔감하기 마련인 공공기관으로선 빠른 행보다. 그간 수익성에만 지나치게 기울었던 조직 운영과 경영의 패러다임을 사회적 가치를 끌어안는 보다 넓은 틀로 확장한 점이 눈에 띈다. 주거, 도시 공간 및 관련 서비스에서 공공성을 대폭 강화하겠다는 뜻으로, 산업화 시대를 특징짓는 양적 성장 패러다임과 결별하는 것이라 더욱 의미 깊다. 이 종합계획에서 LH는 ‘사람과 세상을 이어가는 행복 터전’이라는 사회적 가치 비전을 공식화했다. 20개 전략 과제와 74개 단위 과제, 12개 지역 맞춤형 과제도 포함됐다. 대표적인 전략 과제로는 주거기본권 보장, 건설 근로자 적정 임금 보장, 사람 중심 도시재생 뉴딜, 커뮤니티 육성 등을 꼽았다. 특히 74개 단위 과제의 경우, 사업 이행 수준에 따라 보다 시급한 과제와 LH의 고유 기능과 연계성이 높은 과제를 중심으로 선도 과제를 따로 정했다.

화폐가치로 표현된 사회적 가치 성적표

비전을 세우고 전략과 과제를 정했다면, 다음 순서는 실행 시

LH 사회 성과 특징	① 투입 성과 측정 (Input)	② 사회적 효과 측정 (Outcome)	③ 상호작용 검토 (Interaction)
사회 성과 정의 및 측정 방식 결정	결산서상 투입 비용 사업별 분류	사회 성과 측정	Input 및 Outcome 상호 관계 분석

	INPUT 8.2조원		OUTCOME 5.3조원	
주거복지	임대주택 공급/운영	2.6조원	주거비 절감	2.6조원
	임대주택 건설/매입	0.6조원	이사비 절감	0.6조원
상생협력	제품 용역 우선 구매	1.6조원	중소기업 성장 효과	1.6조원
	협력대출기금 조성	16억원	기업 자금난 해소	16억원
좋은 일자리 창출	정규직 전환	7억원	소득 증가 효과	7억원
	신규 채용 확대	240억원	채용 확대 효과	240억원
환경	녹색 제품 구매	0.3조원	친환경 원자재 구매	0.3조원
	임대주택 태양광/LED	4억원	온실가스 감축 효과	4억원
안전	임대주택 시설 개선	1,483억원	주거 안전 강화	1,483억원
	건설 현장 안전 강화	8억원	산업재해 감축	8억원
지역사회 공헌	사회공헌 사업	132억원	사회공헌 사업	132억원
	토지주택박물관 운영	12억원	박물관 무료 개방 편익	12억원

시스템이라는 기둥을 세우는 일이어야 한다. 사회적 가치 실행이라는 관점에서 시스템 보완 작업이 이어진 건 당연하다. 개별 사업의 투자 의사 결정 단계에서부터 적용하도록 개발한 공공성 지표가 대표적 사례다. 지금까지는 투자 대비 재무 성과를 기준으로 의사 결정이 이뤄졌다면, 앞으로는 일자리 창출, 공동체 발전 등 사회적 가치 항목을 최대 30%까지 반영하도록 했다. 실제로 지난해 파주운정, 양주회천 신혼희망타운지구의 투자 의사 결정에도 공공성 지표를 함께 적용했다.

사규 개편 작업도 빼놓을 수 없다. 사규는 업무 지침과 방법을 규정한 것으로, 조직 문화와 가치관까지 담아내기 마련이다. 신규 사규 제정 및 기존 사규 개정 시에는 ‘사회적 가치 영향평가’를 의무화하

도록 사회적 가치 13개 유형을 기반으로 한 체크리스트를 개발했다. 사규 운영 부서 담당자가 사규의 내용이 사회적 가치를 위반하지는 않는지 점검하고 그 결과에 따라 개선 방안을 마련하도록 하는 제도다. 현재까지 49개 사규에 대한 사회적 가치 영향평가를 마쳤고, 2019년 말까지 모든 사규를 대상으로 영향평가를 완료할 계획이다.

사회적 가치 실천 체계의 마지막 마무리는? 바로 성과 평가다. 이와 관련해 LH가 공공 부문 최초로 전사적으로 사회적 가치를 이행한 성과를 측정하고 진단하는 평가 지표를 개발한 건 이채롭다. 해마다 사업별로 투입한 자원에 견줘 창출된 사회적 가치를 화폐가치로 환산한 것으로, 자원과 인력 지원이 필요하거나 전략적으로 관리해야 할 사업을 점검하는 도구로 쓰일 예정이다. 말 그대로 화폐가치로 표현된 사회적 가치 성적표인 셈이다. 과연 지난해 성적은 어땠을까? 평가 지표에 따르면 지난 한 해 동안 LH는 15조2,000억원의 총사업비 중 건설·매입, 중소기업 제품 우선 구매 및 임대주택 시설 개선에 8조2,000억원을 사회 성과 창출을 위해 투입해 5조3,000억원의 사회적 가치를 만들어낸 것으로 나타났다. 취약계층 주거비 절감, 중소기업 성장 등의 분야에서 거둔 성과다.

홀몸 어르신 안심 센서 등 현장 아이디어 쏟아져

지난 1년은 LH에 무척 분주한 한 해였다. 사회적 가치의 확산을 위해 숨 가쁘게 달려온 한 해였다. 공공 부문에선 앞선 발걸음이다. 아직 남은 과제도 많다. 화폐가치로 표현된 사회적 가치 성과 지표를 좀 더 현실에 맞게 개선·보완하는 작업이 대표적이다. 내부 직원들의 교육과 보상 체계를 마련하는 일도 시급한 과제다.



‘홀몸 어르신 살피미’들이 상담하는 모습. LH는 매입임대주택 거주 홀몸 어르신에게 정기적으로 생활 주거 서비스를 제공하는 ‘홀몸 어르신 살피미’ 사업을 운영하고 있다.

그래도 현장에선 사회적 가치를 널리 퍼뜨리는 데 도움이 되는 생생한 아이디어가 쏟아지는 분위기다. 지난 7월 사회적 가치 활성화 아이디어 수렴 과정에서 나온 ‘인센티브 조닝 기반 창업 플랫폼’ 아이디어가 대표적이다. 인센티브 조닝(Incentive Zoning)이란 신규 공공택지 내에서 상업·업무·도시 지원 시설 등 비주거 시설을 건축할 경우 해당 건물 내에 저렴한 임대료를 기반으로 한 창업 공간을 확보하면 용적률 인센티브를 부여하는 제도를 말한다. 이를 활용하면 청년 창업 활성화 등 일자리 창출에도 도움이 될 수 있다. 홀몸 어르신의 안전한 주거환경 조성을 위한 ‘홀몸 어르신 안심 센서 설치·운영’ 아이디어도 LH에 딱 어울리는 방안이다. 상생협력(Win-Win), 창의혁신(Innovation), 미래 도약(Tomorrow), 사람 중심(Human-Oriented)…。 현장에서는 이미 LH의 새로운 핵심가치를 우리 사회에 하나둘씩 퍼뜨리는 중이다.

1. 공공기관 경영정보 공개 시스템(ALIO)에서 한국토지주택공사의 일반 현황을 확인하고, 아래 빈칸을 채워보세요.

설립 연도	
설립 목적	
경영가치 체계 (미션·비전·핵심가치 ·전략 방향)	

2. 아래 한국토지주택공사법 제1조 설립 목적에서 ‘토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행하게 함으로써’가 ‘수단’에 해당한다면, ‘국민 주거생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제의 발전에 이바지함’은 ‘목적’을 뜻합니다.

한국토지주택공사법 제1조(목적)

이 법은 한국토지주택공사를 설립하여 토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행하게 함으로써 국민 주거생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제의 발전에 이바지함을 목적으로 한다. (2012년 12월 18일 개정)

[목적]

2-1. 2012년 12월 한국토지주택공사법 개정 당시 ‘국민 주거생활의 향상과 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제의 발전에 이바지함’이라는 목적이 의미하는 바와 2019년 현재의 의미가 변함없이 그대로일까요? 당시 ‘국

민 주거생활의 향상'과 '국토의 효율적인 이용', '국민경제의 발전' 각각이 의미하는 바를 2019년 현재의 의미와 비교할 때 어떤 차이가 있다고 말할 수 있을까요?

- 2-2. 오늘날 한국토지주택공사의 경영가치 체계(미션·비전·핵심가치·전략 방향)는 '국민 주거생활의 향상과 국토의 효율적인 이용, 국민경제의 발전'이라는 목적을 어떻게 재해석하고 있나요?

[수단]

- 2-3. 2012년 12월 한국토지주택공사법 개정 당시 '토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행'하는 활동이 2019년 현재는 어떻게 변화했다고 말할 수 있을까요?

- 2-4. 오늘날 한국토지주택공사의 경영가치 체계(미션·비전·핵심가치·전략 방향)는 '토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무'를 어떻게 재해석했다고 볼 수 있을까요?

3. 한국토지주택공사법 제1조(목적)를 우리 시대에 요구되는 사회적 가치에 부합하는 설명으로 다시 기술한다면 어떻게 표현할 수 있을까요? 꼭 포함해야 한다고 생각하는 키워드를 뽑고, 여러분의 용어로 재해석한 설립 목적을 하나의 문장으로 표현해보세요.

예시 ▶

* 키워드: 따뜻한 주거복지, 맞춤형 도시재생, 국민 공감 사회적 가치 실현, 사회의 지속 가능성, 사회통합, 상생협력, 창의혁신, 미래 도약, 사람 중심, etc.

* 이 법은 한국토지주택공사를 설립해 현세대와 미래세대를 함께 고려한 토지의 이용과 사람 중심의 따뜻한 주거복지의 실현, 사회통합적인 맞춤형 도시재생을 수행함으로써 국민 주거생활의 향상과 사회의 지속 가능성 향상에 이바지함을 목적으로 한다.

4. 한국토지주택공사는 거시적이고 광역적 차원의 지역 발전 정책 위주에서 소외된 지역의 어려운 사정을 돌아보는 정책으로 전환하고, 수익성을 추구하는 재건축·재개발보다는 지역주민을 중심으로 한 여러 주체가 참여해 종합적으로 거버넌스를 구축하고 노후·불량 주거지와 도시 공간을 재창조하는 방식으로 전환했습니다. 공공기관 가운데 가장 먼저 사회적 가치를 중심으로 조직의 미션과 비전 등 경영가치 체계를 발 빠르게 정비하고, 전략과 과제, 실행 시스템을 새롭게 구축해왔습니다. 사회적 가치 3대 실현 분야 중 실현 분야 1에 해당하는 설립 목적(Mission)에서의 사회적 가치 실현을 제도적으로 구축한 사례라고 할 수 있습니다.

- 4-1. 설립 목적에 포함된 여러 가치 중 한쪽에만 치우치지 않도록(특히 경제성장/효율성 측면) 사업 계획을 균형 있게 수립하고 실행하고 있는지 검토해보세요.
- 4-2. 고유 사업을 설립 목적에 부합하게 진행하고 있는지, 이해관계 충돌이나 갈등 상황에서도 이에 부합하게 대응하고 있는지 검토해보세요.
- 4-3. 새로운 사업을 추진할 때 설립 목적에 있는 여러 가치들에 부합하는지 검토해보세요.



실현 분야

02

주민의, 마을을 위한, 아래로부터의 도시재생

LH 진주 옥봉 새뜰마을 사업의 성공에서 무엇을 배울까?

‘아래로부터의 도시재생’.

과연 불가능한 꿈일까? 여기, ‘아니오’라고 말하는 마을이 있다. 경상남도 진주시 중앙동에 자리 잡은 옥봉마을이 주인공이다.

옥봉마을은 나지막한 비봉산 자락을 등지고 굽이쳐 흐르는 남강을 바라보는 배산임수 입지의 전통적 명당 마을로, 현재 670여 가구 1,500여 명의 주민이 모여 산다. 산비탈에 있는 터라 접근성이나 입지가 좋지 않아 오랫동안 도시개발계획에서 외면당해왔다. 언젠가부터 옥봉마을엔 달동네라는 수식어가 슬그머니 따라붙었다. 이



진주 옥봉 새뜰마을 중심엔 마을 주민이 모일 수 있는 공간인 옥봉루가 있다.

러던 마을이 어느 날 ‘옥봉 새뜰마을’이란 새로운 이름표를 갖게 됐다. 2015년 12월, 정부의 새뜰마을 사업지구로 선정된 까닭이다.

새뜰마을 사업은 국토교통부 주관으로 주거환경이 열악한 마을의 생활환경을 개선하는 도시재생 사업을 말한다. 일반적으로 도시재생 사업은 정부가 전체 사업비의 70%를 대고, 나머지 30%의 예산을 지원하는 지방자치단체가 기획·운영한다. 하지만 옥봉 새뜰마을은 출발부터 조금 달랐다. 마을이 사업지구로 선정되던 바로 그해 진주로 본사를 옮긴 한국토지주택공사가 진주시로부터 위·수탁을 받아 사업의 운영과 관리를 맡게 된 것이다. 사업은 크게 노후한 집 수리, 마을 보행 환경 개선 등 마을 인프라를 개·보수하는 사업과 사회적 경제 방식을 활용해 마을 공동체 역량을 강화하는 사업, 둘로 나뉜다.

생각부터 바뀌야 했다. 낡은 틀은 과감히 버려야 했다. 마을의 정체성을 지키면서도 낙후된 도시 기능을 되살리는 방법이 무엇일까? LH가 내린 결론은 ‘마을 주민, 즉 사람을 중심에 두자’였다. 마을 공동체와 한마음이 되어야 주민들의 생생한 의견을 도시재생 사업에 잘 반영할 수 있기 때문이다. 한마디로 아래로부터의 도시재생, 성과보다 과정이 중요한 도시재생인 셈이다. 옥봉 새뜰마을 사업을 처음 기획한 관계자도 당시를 이렇게 회고했다. “정부와 관이 주도하는 위로부터의 도시재생 사업은 단기적 성과에 그칠 가능성이 큼니다. 우리는 주민들이 주도하는 아래로부터의 사업이 되어야 도시재생이라는 목표를 이룰 수 있을 거라고 생각했어요. 지자체, 주민들과 함께 주민 자생적인 도시재생 모델을 만들어보자는 데 의기투합한 거죠.”

하지만 출발부터 난관의 연속이었다. 대부분의 새뜰마을과 마찬가지로, 옥봉마을 역시 주민들이 대부분 연료했기에 마을 공동체에 활기를 불어넣는 일이 말처럼 쉽진 않았다. 그렇다고 마냥 낙담하고 있을 순 없었다. LH가 사업 초기부터 가장 공을 들인 건 주민과 대화하는 창구를 만드는 일이었다. 현장지원센터도 그런 이유로 지었다. 현장지원센터는 사업 운영소이자 동시에 주민들이 언제든지 찾아와 이야기를 나눌 수 있는 동네 사랑방이 기꺼이 되려 했다. 경남지역본부 소속 직원 3명은 아예 마을에 상주하며 사업 운영과 관리를 맡았다. 마을 주민의 눈으로 사업을 바라보고, 주민들의 삶터에 자연스럽게 녹아들어 소통하려는 취지였다.

힘들어도 차근차근 대화의 문을 열어갔다. 현장지원센터를 맡은 최우진 대리는 생생한 이야기를 들려줬다. “옥봉마을 주민들



조형물로 단장한 옥봉 새들마을 옹벽 모습

의 평균 연령이 60세 정도예요. 새들마을 사업은 기존 재개발 사업과 개념이 완전히 다르다 보니, 사업 개념을 설명하는 일이 가장 어려웠죠. 처음 열린 주민 설명회에 참여한 주민 대부분이 ‘복잡하게 왜 이렇게까지 하느냐’, ‘그냥 돈으로 보상하면 되지 않느냐’는 등 부정적인 의견을 냈어요.” 최우진 대리의 말은 사업 초기의 어려움을 실감하게 한다.

현장지원센터 직원들은 열심히 뛰어다녔다. 맨 먼저 한 일은 홍보물을 들고 집집마다 일일이 찾아다니기. 주민센터를 중심으로 기존에 활동하던 주민 협의체와 다양한 교육 및 사고 활동에도 꾸준히 공을 들였다. 새뜰마을 주민 협의체를 실질적으로 조직하고 운영하는 중간 지원 조직 역할은 사회투자지원재단이 맡았다. 일대일 주민 면담을 거쳐 주민들의 요구 사항을 이해하고, 주민 가운데 마을에 대한 이해의 폭이 넓은 분들을 운영위원으로 추대해 주민 참여를 독려하도록 했다.

그러기를 몇 달. 드디어 옥봉마을 주민들에게도 서서히 변화가 찾아왔다. 60여 가구가 집수리 사업 신청을 냈고, 주민 협의체에 참여하려는 주민들도 점점 늘어났다. 주민 협의체 안에는 사업 기획과 운영 조직으로 △집수리 △일자리 창출 △마을 해설사 △돌봄 4개 분과가 조직됐다. 사업이 정상 궤도에 올라서고 있다는 조짐이 뚜렷해졌다. 집수리 분과는 새뜰마을 집수리 사업을 담당하는 진주새뜰협동조합으로, 일자리 창출 분과는 마을 식당과 카페를 운영하는 진주옥봉사회적협동조합으로 거듭났다.

주민들과의 원활한 소통이 열매를 맺을 수 있었던 데는 다양한 이해관계자가 참여하는 의사소통 창구를 만든 것도 한몫했다. 옥봉마을 주민들은 집수리가 끝난 후에도 보수나 추가 공사를 요구하는 경우가 많았다. 반면, 사업을 운영하는 LH 입장에서선 제한된 사업비로 보다 많은 주민에게 혜택이 돌아가고, 사업별로 효율적으로 예산을 배분하는 것이 중요했다. 공사 측은 우선 많은 이해관계자가 정확히 사업 구조를 파악하고 서로 인식 차이를 좁히는 일에 무게를 뒀다. 그래서 만



진주 옥봉의 취약계층 집수리 사업 중인 진주새뜰협동조합 조합원

들어진 것이 라운드테이블 회의다. LH, 진주시, 사회투자지원재단, 주민 협의체 대표, 전문가 위원들이 매주 머리를 맞대고 사업 현황과 쟁점을 공유하며 의견을 조율해갈 수 있도록 한 것이다.

정책 취지와 목적 자체에 주목한 LH

이런 과정을 거쳐 도시재생 사업의 첫발을 어렵사리 내디뎠으나, 실제 사업 진행 과정에서도 진로를 막아서는 복병은 계속 튀어나왔다. 제도적 장벽도 만만찮았다. 진주새뜰협동조합의 경우가 그렇

다. 현재 사회적기업은 정부나 공공기관이 발주한 각종 용역에서 5,000만원까지 수의계약이 가능하다. 올해 국가계약법이 개정됐기 때문이다. 하지만 당시만 해도 법규상 정부·공공기관의 사업 용역의 경우 사회적기업이 수의계약으로 진행할 수 있는 한도는 2,000만원이었다. 설립한 지 얼마 되지 않은 진주새뜰협동조합으로선 정부 용역의 경쟁입찰 서류를 준비하는 일조차 쉽지 않았다. 만일 최대 2가구까지 집수리가 가능한 2,000만원씩 개별 단위로 계약을 맺어 사업을 진행하면, 집수리 일정이 늦어져 피해는 주민들에게 돌아갈 수밖에 없었다. 정책과 제도가 현장의 현실을 미처 따라가지 못해 빚어진 일이었다.

현장지원센터는 이런 어려움을 본사에 보고했고, 본사는 십사육고 끝에 새뜰마을 사업에 한해 사회적기업 조직은 5,000만원까지 수의계약이 가능하도록 내부 방침을 정하는 용단을 내렸다. 조직의 내부 방침이라고는 해도, 국가계약법에 준해 모든 용역 계약을 진행해야 하는 공공기관으로선 부담이 될 수 있는 상황이었다. 하지만 한국토지주택공사는 정부의 새뜰마을 정책의 취지와 목적 자체에 주목했다. 사업 계약 기간이 끝난 후에도 주민들이 직접 마을을 수리하고 운영하는 역량을 키울 수 있도록 토대를 다지는 일이 핵심이라는 판단 아래 최대한 유연성을 발휘한 것이다.

사업이 성공적으로 진행되면서 LH 내부는 물론이고 마을에도 여러 변화가 나타났다. 주민들의 삶 속으로 사회적 경제의 기운이 쑥쑥 퍼져갔다. 5명으로 시작한 진주새뜰협동조합은 조합원이 10명으로 늘었다. 진주새뜰협동조합이 주축이 돼 집수리를 신청한 55가구 중 현재 40가구가 수리를 마쳤다. 옥봉마을에 이어 지난해 새뜰마을 사업지구로 선정된 비봉마을의 집수리도 진주새뜰협동조합이 맡을 예정이다.

진주옥봉사회적협동조합은 진주새뜰협동조합보다 조합원 규모가 훨씬 크다. 초기 15명으로 꾸려진 조합은 현재 주민 65명이 조합원으로 등록돼 있다. 올해 1월엔 새뜰마을 사업의 하나로 설립된 진주 옥봉 주민커뮤니티센터 3층에 로컬 푸드 식당 ‘옥봉루’도 문을 열었다. 식당에서는 조리부터 서빙까지 조합원 3명이 번갈아 맡고 있다. 박태수 진주옥봉사회적협동조합 이사장은 “옥봉루는 이윤을 남기려고 하는 사업이 아니라, 마을 주민에게 식당과 커뮤니티 공간을 제공하는 데 방점을 둔다”며 “60여 명의 조합원이 일손을 도와 식당을 운영하는 것만으로도 의미가 있다”고 말했다.

‘사업 기간 2년’은 조직 뿌리내리기에 부족

옥봉 새뜰마을 사업이 마무리되는 건 2019년 8월 말이다. LH가 사업을 맡았지만, 여느 도시재생 사업과 달리 지역공동체를 회복해 주민들이 직접 마을을 일궈낸 ‘주민 주도의 도시재생’ 모범 사례로 오래 기억될 것이다. 다만 앞으로 완수해야 할 과제도 적지 않다. 새뜰마을 사업의 근거법인 국가균형발전 특별법의 경우, 사업비로 지어진 건물은 관할 지자체 소속으로 두고, 개인과 기관이 일정 금액의 사용료를 내고 이용하도록 못 박고 있다. 주민 커뮤니티 활동을 지원한다며 지은 주민센터라 할지라도 주민들이 사용하려면 임대료를 내야 한다는 얘기다. 옥봉 주민커뮤니티센터 3층에 옥봉루를 운영하는 진주옥봉사회적협동조합의 처지도 마찬가지다. 옥봉루 전체 운영비의 절반 이상을 센터 이용료로 내야 하니 부담이 여간 큰 것이 아니다. 이뿐 아니다. 새뜰마을 사업 기간 2년은 주민 조직이 제대로 뿌리내리기엔 짧은 시간이다. 사업이 마무리된 후에도 주민 스스

로 마을을 아름답게 꾸려갈 수 있도록 관련 제도 규정을 손봐야 할 것이다.

1. 사회적 가치를 반영해 일한다는 건 어떤 의미일까요? 정해진 목표와 기존 관행에 따라 진행하던 일들을 잠시 멈추고 사회적 가치에 비추어 차근차근 되짚어보는 일부터 시작해야 합니다. 이 일이 자신과 조직에 미치는 영향이 무엇인지, 나아가 이웃과 사회공동체에 어떤 영향을 미칠지, 또 환경에는 어떤 영향을 미칠지 따져보는 것입니다. 기존 경로에서 벗어나 새로운 경로로 가야 할지도 모릅니다. 이전 관행에 의존해 진행하던 방식에서 벗어나 다양한 가치와 이해관계자들을 고려하며 지속 가능한 시스템을 구축하려고 하다 보면 멀리 돌아가는 경로로 설계해야 할지도 모릅니다.

하지만 과중한 업무와 무수한 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 고려하고 이를 기준으로 결정하는 것이 쉬운 일은 아닙니다. 평소 자신이 생각하는 중요한 가치가 무엇인지 잘 생각해보고, 그것이 궁극적으로 사회적 가치의 어떤 측면을 반영하고 있는지 생각해보면 어떨까요? 자신이 소중하게 생각하던 가치를 사회적 가치에 비추어 미리 해석하고 정리해보는 겁니다. 굳이 애쓰지 않아도 자연스럽게 사회적 가치를 생각할 수 있도록 말입니다.

1-1. 한국토지주택공사가 도시재생을 하는 과정에서 아래 13가지 사회적 가치 범주 중 어떤 가치를 실현하는 데 방점을 찍고 있는지 생각하고, 그 이유를 논의해보세요.

1-2. 주민 주도·시민 주도로 일을 한다는 것 자체가 단기간에 가시적인 성과를 달성하기 어려운 일이 될 가능성이 높습니다. 여러 난관을 극복하고, 지역사회와 소통하고 협력하며, 지속적으로 주민이 주도하게끔 만들고자 할 때 가장 필요한 덕목은 무엇일까요? 근본적으로 해결하기에는 어려움이 있다면, 이를 해소하기 위해 정책 설계가 어떤 방향으로 변화하면 좋을까요?

사회적 가치 13대 항목

① 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권 보호	
② 재난과 사회에서 안전한 근로 생활환경의 유지	
③ 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	
④ 노동권의 보장과 근로조건 향상	
⑤ 사회적 약자를 위한 기회 제공과 사회통합	
⑥ 대기업·중소기업 간 상생과 협력	
⑦ 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	
⑧ 지역사회 활성화와 공동체 복원	
⑨ 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 순환	
⑩ 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행	
⑪ 환경의 지속 가능성 보전	
⑫ 시민적 권리로서 민주적 의사 결정과 참여의 실현	
⑬ 그 밖에 공동체의 이익 실현과 공공성 강화	

2. 공공기관으로서 업무를 수행하는 과정의 크고 작은 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 추구하는지 늘 점검해야 합니다. 자신의 업무에 비추어 아래 항목을 차근차근 점검해보세요.

- 2-1. 자신의 업무가 경제·환경·사회적으로 어떤 영향을 끼칠 수 있는지 식별합니다. 긍정적 영향은 극대화하고, 부정적 영향을 최소화하는 방향으로 재정비한다면 어떻게 할 수 있을까요? 긍정·부정의 가치판단이 어려운 상황이 있다면 무엇이며, 이에 어떻게 대처할 수 있을까요?
- 2-2. 공공기관 경영평가 중 사회적 가치 틀과 ‘사회적 가치 범주 및 실천 항목’을 참고해 점검해보세요.
- 2-3. 사업(정책) 및 서비스의 계획-실행-평가의 단계마다 사회적 가치를 충족했는지 검토해보세요.

- 2-4. 조직 운영상의 고용, 조달, 계약 등의 상황마다 효율성과 비용 절감의 가치 못지않게(때로는 그보다 우선해서) 사회적 가치를 충분히 반영하고 있는지 검토해보세요.



실현 분야

03

'이윤의 공간'에서 '지역 상생의 공간'으로

LH의 '희망상가', 사회적 가치를 퍼뜨리는 거점이 되다

달콤한 마카롱 냄새가 그득한 이곳.

‘오늘도 라라라’는 올해 4월 한국토지주택공사(LH) 경기도 하남미사 ‘희망상가’ 1층에 문을 연 아담한 디저트 가게다. 달콤한 냄새에 이끌려 가게를 찾는 손님들이 늘고 차츰 소문이 나면서, 하남 마카롱 맛집으로 큰 사랑을 받고 있다. 이승민 오늘도 라라라 대표는 120년 전통의 프랑스 요리 학교 르 코르동 블루를 졸업하고 힐튼, 콘래드 등 해외 유명 호텔에서 일한, 베이커리업계에서 탄탄한 경력을 다진 파티시에다. 결혼 후 임신과 출산으로 일을 그만둔 이 대표는 창업

을 통해 경력을 이어가고자 했다. 하지만 높은 임대료가 넘기 힘든 장벽처럼 늘 앞길을 가로막았다. 그러던 어느 날, 아파트 로비에 붙은 안내문 하나가 그를 다시 꿈꾸게 했다. LH 희망상가 모집 안내문이었다.

지난해 희망상가 선정 경쟁률 평균 4.9 대 1

희망상가란 LH가 장기임대주택 단지 내 상가를 저렴한 조건에 장기간 빌려주는 제도를 말한다. 임대료는 일반 상가 시세의 50~80% 수준이다. 임대료가 저렴할 뿐만 아니라 임대주택 내 상가이니만큼 확실한 배후 수요층을 확보하고 있어, 창업자는 물론이고 기존 소상공인들이 선호하는 편이다. 지난해 8월 경상남도 하동군에 5곳이 오픈한 이래, 지금까지 전국 28개 지구에 모두 188개 희망상가가 문

2018년 9월 경남 하동읍에 전국에서 처음 문을 연 'LH 희망상가' 개점식



을 열었다. 지난해 희망상가 선정 경쟁률은 평균 4.9 대 1을 기록했다.

희망상가는 어떻게 세상에 등장하게 됐을까? LH는 지난해 부터 전사 차원에서 지역사회의 사회적 경제를 활성화하고 일자리 창출을 지원하는 방안을 찾고자 고민해왔다. 전국을 무대로 주거 안정을 통한 삶의 질 향상을 기본 사명으로 삼는 공공기관으로서, 스스로 내건 비전처럼 ‘국민 생활의 든든한 파트너’가 되려는 뜻이었다. 특히 점차 저변을 넓혀가는 사회적 경제에 주목한 건 공공기관의 사회적 가치를 극대화할 수 있다고 판단했기 때문이다.

해법을 찾아가는 과정도 이전과 사뭇 달랐다. 직원 워크숍은 물론이고 해커톤(Hackathon) 등 보다 신선한 방식으로 젊은 실무자들의 아이디어를 충분히 반영하는 데 치중했다. 주민 간담회를 열어 지역 현장의 의견을 듣는 일도 게을리하지 않았다. 대표적인 성과라 할 희망상가는 바로 이런 과정을 거쳐 탄생했다. 경남 하동읍내 희망상가 1호점 사업을 담당한 백경훈 LH 주거복지본부장은 “LH 희망상가는 창업할 의지가 있는 서민들이 꿈을 실현할 수 있는 기반을 제공하는 데 목적이 있다”고 강조했다.

공공지원형과 일반형 두 종류로 나뉘어

LH가 희망상가라는 해법에 유독 관심을 보인 데는 국내 자영업이 맞닥뜨린 열악한 현실에 대한 인식이 깔려 있다. 국세청의 통계 자료에 따르면 지난해 도·소매, 음식, 숙박업 등 4대 자영업 업종의 폐업률은 89%로, 사상 최고 수준을 기록했다. 올해 5월 중소기업중앙회가 실시한 설문조사에서도 소상공인 3명 중 1명(33.6%)꼴로 ‘최근 1년 사이에 업종 변경이나 휴·폐업을 고려한 적이 있다’고 응답했다. 해

마다 치솟는 임대료와 젠트리피케이션(Gentrification) 등 불안정한 요인이 매장 운영에 가장 큰 근심거리임을 알 수 있다.

희망상가가 무엇보다 저렴한 임대료에 방점을 찍은 이유도 이 때문이다. 희망상가는 유형별로 공공지원형과 일반형으로 나뉜다. 청년·경력단절 여성·사회적기업을 대상으로 하는 공공지원형(Ⅰ)은 임대료를 시세 대비 50% 수준으로 낮췄다. 한마디로, 반값 임대료 제도다. 영세 소상공인에게는 시세 대비 80% 기준이 적용된다(공공지원형(Ⅱ)). 이 밖에 일반형은 LH가 기존에 운영하던 공공 상가 분양과 동일하게 실수요자를 대상으로 하며, 일반 경쟁입찰을 거쳐 낙찰가를 정한다. 공공지원형과 일반형 모두 2년 단위로 계약을 갱신하며, 최장 10년까지 임대가 보장된다. 매장을 운영하는 자영업자들이 보다 긴 호흡으로 역량을 맘껏 펼칠 수 있도록 지원하자는 취지다. 다만 공공지원형의 일부 대상은 계약 기간이 끝나면 임대 조건이 조정될 수도 있다.

신청자가 많이 몰리다 보니 공공지원형 입점 상가로 선정되는 과정이 절대 쉽지는 않다. LH는 지원 자격 검증과 사업계획서 심사, 전문가 면접의 3단계를 거쳐 입점자를 선정한다. 단지 입찰제안서만 제출하던 기존 방식보다 훨씬 까다롭다. 사업 계획의 경우, 창업 아이템의 적합성, 사업 계획의 실현 가능성 등이 주된 평가 항목이다. 특히, 심사 기준에 일자리 창출 효과와 지역사회 기여도를 포함한 점이 눈에 띈다. 심사위원 구성도 창업 전문가 이외에 사회적 가치 분야의 전문가를 포함했다. 희망상가 공급·운영 관리를 담당하는 박수진 LH 주거복지기획처 대리는 “실무자 입장에서 보면 계획서 심사부터 전문가 위원 구성, 면접 진행, 최종 선정 등 업무가 2배 이상 늘어난 셈”이라면서도 “지원자들의 간절한 지원 동기와 희망상가를 통해 꿈꾸는 미래를 대할 때면 담당자로서 뿌듯함과 보람을 느낄 때가 많다”고 말했다.

단지 임대료만 낮춰주는 걸로 끝내지 않는다는 점이 희망상가의 또 다른 특징이다. 사업 공간 임대만이 아니라 창업 단계별 컨설팅도 받을 수 있다. 영업 경험과 노하우가 부족하기 마련인 입점자 입장에서 가장 필요한 지원 서비스라 할 만하다. 이를 위해 LH는 지난 6월 중소벤처기업부 산하 소상공인시장진흥공단과 업무협약(MOU)을 맺었다. 분야별 전문 컨설턴트가 사업장을 방문해 마케팅과 메뉴 개발 등 입점자의 상황에 맞춰 꼼꼼하게 조언해주고 입점 업체가 안정적인 경영 궤도에 오를 수 있도록 최대한 지원하는 것이 주된 내용이다.

과연 LH 희망상가가 머릿속에 그리는 청사진은 무엇일까? 말 그대로 ‘양적인 성장에서 질적인 성숙으로’다. 지금까지 매년 전국에 200여 곳의 희망상가를 공급하는 데 치중했다면, 앞으로는 희망상가가 상권에 활기를 불어와 지역 상생의 구심점으로 자리 잡도록 한다는 것이 LH의 구상이다. 희망(상가)이 더 큰 희망을 퍼뜨리는 출발점이 된다는 얘기다. 특히 사회적기업과 협업하는 데 큰 의미를 두는 것도 지역 상생이라는 사회적 가치를 높이는 데 더없이 적절한 방안이라 여기기 때문이다. 이들 사회적기업은 입점 업체의 교육을 맡고 네트워킹을 강화해 안정적인 운영 역량을 키우도록 돕는다.

하남미사지구의 경우, 공유공간 운영 소셜벤처인 앤스페이스(N SPACE)가 LH와 계약을 맺고 희망상가 입점 업체를 관리하고 홍보하는 역할을 맡고 있다. 다른 입주자와 마찬가지로 하남미사 희망상가에 입주해 공유공간 ‘인디워커스’를 운영하고 있어 입주자들을 돕는 데 제격이라 할 수 있다. 앤스페이스가 맡는 일은 희망상가 브랜딩, SNS 홍보·운영, 나아가 입점자의 커뮤니티 역량 교육까지 매우 다양



하남미사 희망상가 '모노라운지'



하다. 지역 상권과 연계해 희망상가 앞에서 정기적으로 플리마켓을 연다거나, 입점 업체의 아이템을 활용해 주민 대상 교육이나 워크숍을 열어 지역주민에게 큰 호응을 얻고 있다.

공간을 디딤돌 삼은 사회적 가치의 확산

곳곳에서 희망의 불씨를 지피고 있는 희망상가 사례가 우리에게 던져주는 시사점은 무엇일까? 잘 알다시피 LH는 국민 주거 안정을 실현하고 국토의 효율적 이용으로 삶의 질을 제고하며, 국민경제 발전을 선도한다는 기본 사명을 지닌 공공기관이다. 주택이나 상가 등은 LH의 핵심 인프라라 할 수 있다. 희망상가는 LH가 자신의 핵심 인프라를 활용해 사회적 가치를 널리 퍼뜨릴 수 있다는 당연하지만, 한동안 잊고 지내던 사실 하나를 일깨워준다. LH의 행보도 이 점을 분명히 보여준다. LH는 앞으로도 공간을 활용해 지역경제를 살리고 사



경남 통영 폐조선소 건물을 활용한 창업 공간 '통영 리스타트 플랫폼'

회 서비스를 늘리는 일에 힘을 계획이다. 이 과정에서 사회적 경제 조직을 포함해 지방자치단체, 다른 공공기관, 대학 등 지역사회의 다양한 주체들과 힘을 모으는 건 당연하다.

LH의 노력은 공공기관의 인프라를 바탕으로 사회적 가치를 확산하는 모범 사례로 평가할 수 있다. 공공임대주택 개념을 상가에 적용한 희망상가 모델을 산업단지 개발 등 타 사업 분야에 적용하는 방안을 모색하는 LH의 다음 행보에 눈길이 가는 건 조금은 성급한 희망일까? 이와 관련해 LH가 추진하는 경상남도 통영 폐조선소 도시재생 뉴딜 사업도 관심을 끈다. LH가 경남, 통영시와 도시재생 협약을 체결해 진행하는 프로젝트다. 세계적인 관광 문화 복합 단지로 조성해 조선업 침체로 고용과 산업 위기를 겪는 통영의 지역경제를 살리는 데 목적이 있다. 특히 올해 12월에는 폐조선소 건물을 활용한 '통영 리스타트 플랫폼'을 열 예정이다. 조선업 실직자는 이 플랫폼을 재취업과 창업 공간으로 활용할 수 있고, 이 밖에 지역주민을 위한 주민 설

명회, 주민 초청 개방 행사 공간으로도 활용할 예정이다. 또 선박 건조, 관광 창업, 바다 요리 등 지역 문화 자원을 활용한 ‘12school’을 도입해 지자체, 시민단체, 사회적 경제 조직 등 다양한 주체의 참여를 유도하며 지역의 소통 공간으로 탈바꿈 중이다. 사회적 가치 실현을 위한 LH의 발걸음은 계속된다.

1. ‘사회적 가치’란 ‘경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 그리고 개인·사회공동체·미래세대를 함께 고려하는 행동 규범이자 의사 결정의 기준’을 의미합니다. 경제적 가치를 넘어선 다양한 가치를 고려하고, 개인과 조직을 넘어서 사회공동체와 미래세대까지 함께 생각해보는 일입니다.

희망상가는 한국토지주택공사의 주요 사업인 공공임대주택 개념을 공사가 보유한 핵심 인프라 중 하나인 상가에 적용해 사회적 가치를 확산한 모범 사례로 평가받고 있습니다. 한국토지주택공사가 구성하는 인프라와 네트워크 등 유·무형의 가치사슬이 지닌 잠재력과 가능성을 활용해 판에 박힌 사회공헌의 틀을 넘어 지역사회에 사회적 가치 행동을 장려하는 역할로 확산하고 있는 것입니다.

1-1. 공공기관이 보유한 인프라와 네트워크의 잠재성을 활용해 구성원이나 지역사회에 사회적 가치 행동을 장려할 수 있도록 하는 방안을 구상해보세요.

1-2. 공공기관이 영향을 끼치는 생태계 전체에 사회적 가치를 확산할 가능성이 있는 사회공헌 사업을 발굴해 시행하고 있는지 검토해보세요.

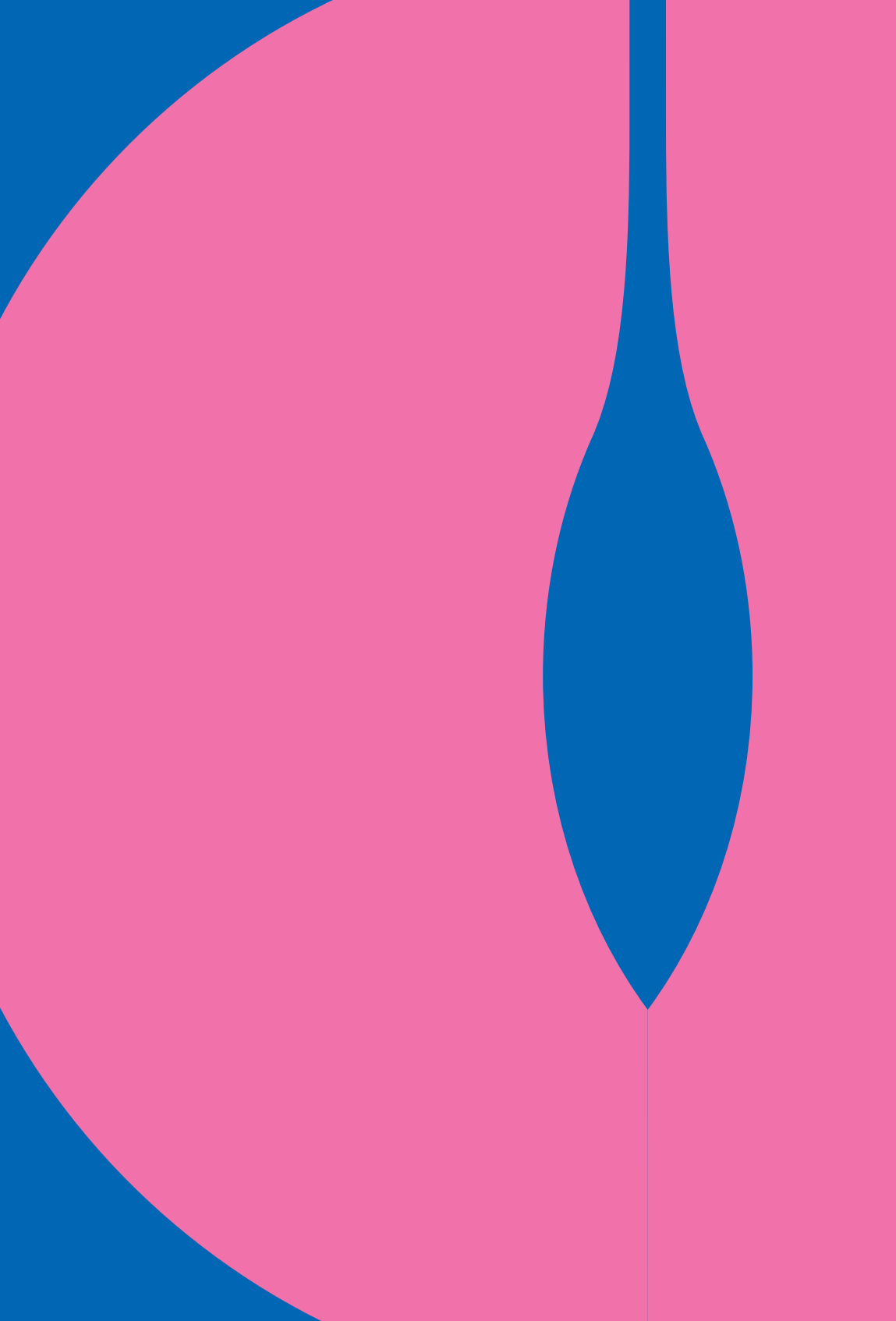
1-3. 시행 중인 사회공헌 사업을 하나 떠올려보세요. 해당 사회공헌 사업이 관련 생태계나 지역사회의 역량을 강화하는 방식으로 설계되어 있는지 점검해보세요.

2. 사회적 가치 실현은 공공기관 내부의 변화만으로 완성될 수 없습니다. 조직을 운영할 때나 공공 서비스를 제공할 때 만나게 되는 다른 조직, 사업이나 고용 등으로 얹혀 있는 지역공동체 등 사회 전반에 미치는 영향까지

도 고려해야 합니다. 조달 과정에서 사회적 가치를 실현할 수 있도록 독려하고 그에 필요한 도움을 주는 것까지 포괄적으로 고민하고 고려하는 일이 공공기관이 가치사슬상의 사회적 가치 이행과 확산을 위해 해야 할 일이라고 할 수 있습니다.

2-1. 조달 과정에서 사회적 가치를 고려하고, 이를 확산하기 위한 방안은 무엇일까요? 이를 실현하는 데 따르는 고충이 있다면 어떤 것이 있을까요?

대표자	변창흠
설립 연도	2009년 10월 1일
형태	준시장형 공기업
본사 소재지	경상남도 진주시 충의로 19
설립 근거	한국토지주택공사법
설립 목적	토지의 취득·개발·비축·공급, 도시의 개발·정비, 주택의 건설·공급·관리 업무를 수행하게 함으로써 국민 주거생활의 향상 및 국토의 효율적인 이용을 도모하여 국민경제의 발전에 이바지한다.
주무 기관	국토교통부
업무	·토지의 취득·개발·비축·관리·공급 및 임대 ·토지 및 도시의 개발에 관한 사업 ·주택(복리 시설을 포함한다)의 건설·개발·매입·비축·공급·임대 및 관리 ·주택 또는 공용·공공용 건축물의 건설·개발·공급 및 관리의 수탁 ·저소득 취약계층을 위한 주거복지 사업 ·토지 매매·관리의 수탁
경영가치 체계	·미션: 국민 주거 안정의 실현과 국토의 효율적 이용으로 삶의 질 향상과 국민 경제 발전을 선도 ·비전: 든든한 국민 생활 파트너 with LH ·핵심가치: 상생협력, 창의혁신, 미래 도약, 사람 중심 ·전략 방향: 국민이 바라는 주거복지 서비스, 고르게 발전하는 도시와 지역, 미래를 선도하는 혁신성장, 행복한 사회적 가치
연혁	·2009년: 한국토지주택공사 출범(대한주택공사와 한국토지공사 통합) ·2012년: 보금자리주택 최초 입주 ·2015년: 본사 경남 혁신도시(진주) 이전 ·2017년: 임대주택 공급 100만 호 달성, 한국형 스마트시티 최초 수출(쿠웨이트 압둘라 신도시)
웹사이트	www.lh.or.kr



한국가스공사

실현 분야 1 건강한 사회, 건강한 지구를 꿈꾸며

실현 분야 2 갈등의 시간, 대화의 시간, 그리고 열매의 시간

실현 분야 3 따뜻한 에너지, 차가운 세상을 녹인다



실현 분야

01

건강한 사회, 건강한 지구를 꿈꾸며

‘탄소 없는 섬’ 제주를 만드는 한국가스공사의 오늘

제주시 애월읍 애월리.

‘벼랑 위에 뜬 달’이라는 이름처럼 아름다운 해안을 따라 낭떠러지가 길게 늘어서 있다. 애월의 역사는 무척 깊다. 고려시대 우리 땅을 침략한 몽골군과 맞서 싸우던 삼별초가 저항의 터전을 마련하고자 애월포에 나무로 애월목성을 지었다는 기록도 남아 있다. 사람들이 본격적으로 애월리 일대에 모여 살기 시작한 건 조선 후기 때라고 한다. 최근엔 가수 이효리 씨가 사는 마을로 명성을 얻으면서 전국에서 많은 사람이 즐겨 찾는 낭만적인 관광지로 떠오르고 있다.

지금 애월항 한쪽에선 한국가스공사가 짓는 제주 LNG(액화 천연가스) 기지 건설 막바지 공사가 한창이다. 애월항 일대 7만4,786㎡ 부지에 LNG 저장 탱크 2기(4만5,000kL/기)와 시간당 120톤 규모의 기화 송출 설비를 짓는 대공사다. 어림잡아 서울 상암월드컵경기장 그라운드 면적의 10배 정도 되는 넓이다. 올해 12월에 예정대로 건설 공사가 마무리되면 이곳 애월항은 연간 35만 톤에 이르는 LNG 도시가스 및 발전용 연료를 제주도에 공급하는 무대로 탈바꿈한다. 도내 2만 5,600세대와 사업장 260곳이 혜택을 받고, 가스 요금도 최대 40%까지 인하될 전망이다.

아름다운 음악 분수를 품은 ‘공장’

친환경.

제주애월기지 건설 전 과정에서 한국가스공사(KOGAS)가 한 순간도 소홀히 하지 않은 부분을 한마디로 요약하면 이렇다. 우리나라의 대표적 관광지이자 천혜의 자연환경을 자랑하는 섬에 짓는 기지 아니던가. ‘흔히 혐오 시설로 받아들여지는 공장 이미지를 어떻게 하면 바꿀 수 있을까?’ 연구에 연구를 거듭했다.

더군다나 제주도는 이미 ‘카본프리 아일랜드(CFI) 2030’이라는 비전을 발표하고 ‘탄소 없는 섬’을 선언한 상태다. 오는 2030년까지 도내 전력 수요 100%에 해당하는 신재생에너지를 도입하고 운행 차량을 친환경 차량으로 대체한다는 야심찬 계획이다. 한마디로 청정 제주의 가치를 오롯이 살린 에너지 자립 섬으로 거듭나겠다는 생각이다.

이에 발맞춰 한국가스공사도 제주애월기지를 친환경 에너지 기지의 상징으로 만들기 위해 온 힘을 기울였다. 기반 공법부터 완



올해 12월에 완공되는 제주애월기지 조감도

전히 달랐다. 사실 천연가스는 석탄이나 석유에 비해선 청정에너지라 할 수 있지만, 액체 상태의 천연가스를 기체 상태로 기화시키는 과정에서 탄소를 배출하는 점이 흠이다. 하지만 제주애월기지는 새로운 해법을 찾아냈다. 외부 공기를 열교환 매체로 활용하는 공기식 기화기(AAV)를 도입해 질소산화물(NOx)과 미세먼지 등의 배출을 제로(0)로 만든 것. 인체에 해로운 질소산화물은 산성비의 원인이 되는 주요 대기오염 물질로, 엄격한 규제 대상이다. 냉수 배출량 역시 제로(0)다. 어장 피해 등 해양 환경에 미치는 부정적 영향을 원천적으로 차단한 것이다.

환경을 최우선 가치로 삼고 살피는 세심함은 공사 과정 곳곳에서 드러난다. 가스 공급 배관이 대표적 사례다. 보통 하천을 통과하는 가스 공급 배관은 하저 구간에 설치하는 편이다. 하지만 한국가스공사는 외려 배관이 하천 위를 지나도록 했다. 하천 굴착으로 하천이 변형될 수 있는 데다, 부유물로 인한 오염 발생 위험도 있기 때문이다. 무엇보다 하천에 현무암이 많은 제주의 자연환경을 최대한 배려해 내린 결정이다. 주변 경관 디자인 역시 환경의 일부로 받아들인 대목도 눈에 띈

다. 민간에 많이 노출되는 시설물인 저장 탱크와 방파제 등에 22억원의 예산을 별도로 투입한 까닭이다. 앞으로 제주애월기지 한쪽에선 음악이 흐르는 아름다운 음악 분수를 감상할 수도 있다. 공장이 환경에 자연스레 녹아든 셈이다.

중·장기 경영전략 ‘KOGAS 2025’

한국가스공사는 천연가스의 안전하고 안정적인 공급을 사명으로 내걸고 1983년에 설립된 대표적인 에너지 공기업이다. LNG 인수 기지와 천연가스 공급 배관망을 건설하고 해외에서 LNG를 수입해 인수 기지에서 재기화한 후 도시가스회사와 발전소에 안정적으로 공급하는 것이 주된 업무다. ‘좋은 에너지, 더 좋은 세상’이라는 기업 이념이 잘 보여주듯이 처음부터 청정에너지는 한국가스공사의 사명과 떼려야 뗄 수 없는 관계였다.

하지만 한국가스공사는 한 발 더 앞으로 내디디고 있다. 생산에서 소비에 이르는 전 과정, 즉 청정에너지의 가치사슬 전체에 사회적 가치를 담아내겠다는 새로운 목표를 가다듬고 있는 것이다. 단순히 청정에너지를 공급하는 데 그치지 않고 지역의 자연 및 생활 생태계 자체를 바꾸기를 꿈꾸고 있다. 그중에서도 환경은 핵심가치다.

왜일까? 환경오염은 현재 우리의 삶을 위협하는 가장 무서운 존재로 떠오르고 있다. 해마다 봄이면 우리를 괴롭히는 미세먼지의 공포를 떠올려보자. 화석연료의 과다 사용으로 빚어진 재앙도 빼놓을 수 없다. 이제 기후변화(Climate Change)가 아니라 기후위기(Climate Crisis)로, 지구온난화(Global Warming)가 아니라 지구가열(Global Heating)로 바뀌 불려야 한다는 주장이 설득력을 얻는 형국이

다. 한국가스공사처럼 에너지 기업의 입장에서 전 세계적으로 일고 있는 이런 흐름은 가장 중요한 경영 환경의 변화다. 자칫 뒤처졌다간 경영 낙오하고 말 중요한 경영 위험 요소인 셈이다.

한국가스공사는 꼭 1년 전인 지난해 8월, 중장기 경영전략 ‘KOGAS 2025’를 발표하고 이런 흐름에 기꺼이 동참하겠다는 의지를 안팎에 알렸다. 대내외 경영 환경 변화에 선제적으로 대응하고 미래 성장동력을 마련하기 위한 청사진이다. △천연가스 산업 경쟁력 제고를 통한 정부 에너지 전환 정책 뒷받침 △수소·LNG 벙커링 등 친환경 신수요 창출로 미래 성장 사업 추진 △일자리 창출과 사회적 가치 이행으로 공공성 강화 등이 주된 뼈대다.

무엇보다 KOGAS 2025는 천연가스 산업을 선도하고 친환경 에너지로 세상을 아름답게 만드는 청정에너지 공기업이 되겠다는 한국가스공사의 미래 전략이다. ‘Next Energy, with KOGAS’라는 비전이 분명하게 말해준다. 경영전략 기획 단계에서부터 기관의 업무 특성에 맞는 환경적 접근을 고민하고, 천연가스 생산부터 소비까지 환경에 끼치는 영향을 최소화하겠다는 구체적 목표도 세웠다. 내부 조직의 변화를 꾀한 것도 눈에 띄는 대목이다. 안전과 환경, 품질을 통합적으로 관리하는 EHSQ 부서를 분리한 것이다.

도시 한복판 가스 폭발 사고의 교훈

변화가 하루아침에 찾아온 건 아니다. 조직에 생채기를 낸 아픈 기억도 있다. 어쩌면 조직이 맞닥뜨린 위기를 슬기롭게 극복하는 과정이 낯익은 사고의 틀을 과감하게 벗어던지게 해준 출발점이 되었던 지도 모른다. 특히 안전사고에서 비롯한 참사가 안겨준 충격은 유독 컸

다. 때는 1994년 12월 7일. 서울특별시 마포구 아현1동 주택가 한복판에서 도시가스 폭발 사고가 발생했다. 한강을 남북으로 잇는 성수대교가 허무하게 무너진 참사가 일어났던 해의 일이다. 이 사고로 12명이 목숨을 잃고 101명이 상처를 입었다. 재산 피해 규모는 200억원에 이른다. 당시 여론은 한국가스공사의 안전 관리 소홀과 주택가 한복판에 가스 밸브 기지를 설치한 점 등을 집중적으로 비판했다.

반성은 변화를 이끄는 힘이다. 한국가스공사는 일어나서는 안 될 참사가 일어난 데 대해 깊이 반성하며 재발 방지 대책을 내놓았다. 안전 강화를 위한 ‘EHSQ 경영 시스템’ 도입이 그 예다. EHSQ (Environment, Health, Safety & Quality)는 환경, 보건, 안전과 품질 관련 쟁점을 통합적으로 관리하는 시스템을 말한다. 초기에는 미국의 모빌사(현 엑슨모빌)를 벤치마킹한 경영 시스템을 도입하는 데 주력했으나, 이후 시스템의 내부화를 위해 끊임없이 노력한 결과 현재는 한국가스공사에 특화된 형태로 진화한 상태다.

한국가스공사의 EHSQ 경영 시스템은 △경영 방침, 위험관리, 세부 사항 등 14개 구성 요건과 △경영 규정 및 시행 세칙 △15개 절차서와 66개 지침서로 구성된다. 이를 바탕으로 해마다 전국에 있는 16개 사업장에 지침을 내리고 평가를 진행한다. EHSQ 경영 시스템의 ‘E’는 국제표준 ISO 14001을, ‘H’와 ‘S’는 OHSAS18001을, 그리고 ‘Q’는 ISO9001을 각각 충족하도록 한다.

반성에 뒤따른 변화는 결실로 이어졌다. 평택기지본부에서 무재해 운동을 시작한 1988년 4월 22일을 기점으로 지난해까지 30년 동안 ‘국내 가스업계 최초 무재해 사업장’이라는 신기록을 달성한 것. 한국가스공사는 정부 경영평가에서 2년 연속(2017, 2018년) 재해율 최저로 최우수 평가를 받았다.

한국가스공사의 시야는 이제 안전을 넘어 건강한 사회, 건강한 지구라는 보다 넓은 세상으로 향하고 있다. 생산 과정에서 환경에 미치는 악영향을 최소화하는 건 맨 먼저 할 일. 탄소 배출의 철저한 관리 는 빼놓을 수 없다. 1997년 환경경영 선언 이래 경영 활동에서 발생하는 환경 파괴를 최소화하기 위한 노력의 일환이다. 오염 물질 배출 기준을 법적 기준보다 높게 잡은 것도 눈에 띈다. 법률상 생산 과정에서 질소산화물 배출 시설 허용 농도는 200ppm 이하라고 규정돼 있지만, 한국가스공사의 구매 기준은 법적 기준의 5분의 1인 40ppm 이하다.

수송 분야도 마찬가지다. 한국가스공사가 개발한 LNG 병커링은 천연가스를 선박용 연료로 사용하는 것을 뜻하는데, 선박용 경유에 비해 각종 오염 물질 배출량이 줄어든다. 또한 항만 내에서 운행되는 컨테이너 운송 차량인 야드트랙터의 연료를 경유에서 LNG로 전환

(왼쪽) LNG를 선박에 주입하는 과정 (오른쪽) 항만 컨테이너 운송 차량인 야드트랙터의 연료를 경유에서 LNG로 전환했다.



하는 사업을 통해 2018년까지 72대의 연료 전환 작업을 끝냈다. 2018년 한 해 동안 저감한 미세먼지만 10.9톤에 이른다.

한국가스공사가 걸어온 여정은 일상의 경영 활동에 사회적 가치를 하나하나 더해나간 확산과 포용의 과정이었다. 성찰과 변화의 과정이 없었다면 아마도 청정에너지 공급 기업이라는 옛 사명에 그대로 멈춰 있었을지도 모른다. 안전에서 환경과 보건으로, 해양과 하천 생태계로, 나아가 지역주민과 관광객의 조망권까지 두루 배려하는 오늘의 모습은 찾을 수 없었을 것이다. 조금은 더딘 길, 조금은 돌아가는 길이라 느껴질 수도 있지만, 공기업이 만들어낼 수 있는 사회적 가치의 힘이 얼마나 큰지 똑똑히 보여준 것이 아닐까?

1. 공공기관 경영정보 공개 시스템(ALIO)에서 한국가스공사의 일반 현황을 확인하고, 아래 빈칸을 채워보세요.

설립 연도	
설립 목적	
경영가치 체계 (비전·전략방향·핵심가치)	

2. 한국가스공사법 제1조(목적)

이 법은 한국가스공사를 설립하여 가스를 장기적으로 안정되게 공급할 수 있는 기반을 마련함으로써 국민 생활의 편의 증진과 공공복리의 향상에 이바지하게 함을 목적으로 한다. (2009년 1월 30일 전문 개정)

- 2-1. 2009년 1월 전문 개정된 한국가스공사법 제1조의 ‘국민 생활의 편의 증진과 공공복리의 향상에 이바지하게 함’에서 ‘국민 생활의 편의 증진’이나 ‘공공복리의 향상’이라는 목적이 의미하는 바와 2019년 현재의 의미가 변함없이 그대로일까요? 당시 ‘국민 생활의 편의 증진’과 ‘공공복리의 향상’이 의미하는 바를 2019년 현재의 의미로 재해석한다면 어떻게 말할 수 있을까요?
- 2-2. 2009년 1월 전문 개정된 한국가스공사법 제1조에서 명시하고 있는 ‘가스를 장기적으로 안정되게 공급할 수 있는 기반을 마련한다’는 의미는 무엇일

까요? 개정 당시 의미와 오늘날의 의미는 똑같이 해석할 수 있을까요 아니면 달라졌을까요? 각각 그렇게 생각하는 이유는 무엇인지요?

2-3. 오늘날 한국가스공사의 경영가치 체계(비전·전략 방향·핵심가치)는 2009년 1월 개정된 설립 목적을 어떻게 재해석하고 있나요?

3. 한국가스공사법 제1조(목적)를 우리 시대에 요구되는 사회적 가치에 부합하는 설명으로 다시 기술한다면 어떻게 표현할 수 있을까요? 꼭 포함해야 한다고 생각하는 키워드를 뽑고, 여러분의 용어로 재해석한 설립 목적을 하나의 문장으로 표현해보세요.

예시 ▶

이 법은 한국가스공사를 설립하여 모든 국민이 청정에너지를 지속 가능하게 사용할 수 있는 기반을 마련함으로써 국민 생활의 편의 증진과 현세대와 미래세대 모두의 공공복리 향상에 이바지하게 함을 목적으로 한다.

4. 한국가스공사는 청정에너지 기업으로서 사명을 수행하기 위해 모든 정책과 사업을 펼칠 때 지속 가능한 환경을 위한 사회적 가치 창출을 고려하고 있습니다. 기후변화에 선제적으로 대응하기 위해 오염 물질 배출 기준을 설정하고, LNG 병커링 등 연료 전환 작업이 진행 중이며, 12월 완공되는 제주애월기지 현장은 지역주민과 현지 관광객을 위해 경관 관리까지 조치가 책임져야 할 사회적 가치의 일부로 고려해야 한다는 방침 아래 건설이

진행되고 있습니다. 환경이라는 가치 안에 숨어 있는 다양한 가치를 발견하는 과정이었습니다. 미션을 충실하게 수행하는 일이 곧 사회적 가치를 실현하는 일이라는 것을 보여주는 이 사례는 사회적 가치 3대 실현 분야 중 실현 분야 1에 해당하는 설립 목적(Mission)에서의 사회적 가치 실현에 해당하는 내용입니다. 자신의 업무에 비추어 아래 내용을 검토해보세요.

- 4-1. 설립 목적에 포함된 여러 가치 중에서 한쪽에만 치우치지 않도록(특히 경제 성장/효율성 측면) 사업 계획을 균형 있게 수립하고 실행하고 있는지 검토해보세요.
- 4-2. 고유 사업을 설립 목적에 부합하게 진행하고 있는지, 이해관계 충돌이나 갈등 상황에서도 이에 부합하게 대응하고 있는지 검토해보세요.
- 4-3. 새로운 사업을 추진할 때 설립 목적에 밝힌 여러 가치에 부합하는지 검토해보세요.



실현 분야

02

갈등의 시간, 대화의 시간, 그리고 열매의 시간

한국가스공사는 상생협력의 길을 어떻게 찾았을까?

“가스산업에서 과연 동반성장이 가능할까?”

한국가스공사 내부엔 물음표가 이리저리 떠다녔다. 대기업과 중소기업의 동반성장이 시대의 과제로 떠올라 너도나도 관련 사업을 기획하던 과거 어느 날의 일이다. 대의냐? 현실이냐? 두 가치의 간극 사이에서 조직은 깊은 고민에 빠졌다. 경영진과 현장의 시설 담당자는 의견이 팽팽하게 갈렸다. 한국가스공사 입장에선 선부른 부품 국산화가 빚어낸 사고의 트라우마가 채 가시지 않았던 시절이다. 일선 현장에 가까울수록 국산 부품에 대한 신뢰도는 낮았다. 경영진은 국내 중

소 부품업체와 동반성장해 국내 가스산업 생태계의 기반을 다져야 한다고 강조했으나, 당장 품질에 대한 믿음이 탄탄하지 않은 상황에서 현장이 느끼는 불안감도 근거가 충분한 것이었다.

벌써 20년도 지난 오랜 과거의 사건 하나. 정부의 부품 국산화 정책에 발맞춰 한국가스공사는 이탈리아에서 전량 수입하던 밸브를 국내 한 중소기업 제품으로 교체하기로 결정했다. 밸브는 가스관의 연결 고리에서 중간 차단 기능을 담당하는 부품으로 안전상 매우 중요한 존재다. 그런데 그만 사달이 났다. 국내 부품을 사용해 시공한 뒤 얼마 지나지 않아 남부 지역 한 곳의 주배관에서 아찔한 사고가 발생했다. 내구성이 떨어지는 밸브가 가스관 내부의 높은 압력을 이기지 못해 가스가 누출된 것이다. 주배관은 한국가스공사가 해외에서 들여온 LNG를 전국 발전소 및 도시가스 회사로 공급하는 관로를 말한다.

‘학습 효과’로 남은 안전사고의 상처

안전사고의 여파는 컸다. 결국 다시 해외 부품으로 일일이 교체하는 번거로운 과정을 겪어야 했다. 담당자는 징계를 당했다. 무엇보다 사고 후유증이 조직 내부를 한동안 지배했다. 모두 대의와 현실 사이의 간극은 채워지기 힘들다고 생각했다. 동반성장이라는 하나의 가치와 안전하게 가스를 공급해야 한다는 또 하나의 가치가 충돌했고, 둘 가운데 결국 하나만 선택할 수밖에 없으리라 여겼다. 설비를 담당하는 현장 직원들은 사고가 났을 때 책임을 떠안는 위험을 감수하면서까지 아직은 품질이 완전히 검증되지 않은 국산 부품을 쓸 이유가 없었다. 해외 부품을 국산 부품으로 대체하면 당분간 점검해야 할 과제

도 늘어나 더 많은 노동력을 투입해야 한다는 점도 어려움이었다.

한국가스공사의 기본 사명은 천연가스를 안전하게 그리고 안정적으로 공급하는 것. 안전 문제와 직결된 까닭에 부품과 기자재 납품 기준을 엄격하게 적용하는 건 지극히 당연했다. 수십 년을 사용해 품질이 충분히 검증된 해외 부품에 의존한 것도 이 때문이다. 실제로 사고 이후 한국가스공사에 부품과 기자재를 납품하려면 납품 실적을 더욱 까다롭게 증명해야 했다. 일종의 학습 효과였다. 설령 우수한 기술력을 지닌 중소기업이 제품 개발에 성공했다 해도 납품의 문턱은 너무 높았다. 높다란 장벽은 불과 몇년 전까지도 버티고 있었다.

“과연 해법은 없는 걸까?”

언젠가부터 새로운 물음표가 조심스레 얼굴을 디밀었다. 줄곧 평행선만 달리던 동반성장과 안전이라는 두 가치 사이에서 접점을 찾으려는 노력이 조금씩 힘을 받기 시작했다. 첫 단추는 대화였다. 허심탄회한 대화의 시간을 갖고자 조직의 모든 이해관계자가 한자리에 모였다. 2년이라는 시간이 흘렀다. 결코 짧다고 할 수 없는 시간이었다. 한국가스공사 조직 전체가 참여하는 회의만 네 차례 열렸다. 서로 충돌하는 두 가치 사이의 접점을 찾으려는 의지는 강했다.

‘현장 실증’이라는 해법에 이르는 길

“이 정도면 양보할 수 있겠네.”

어렵פות이 윤곽이 잡히기 시작했다. 오랜 논의 끝에 해법이라는 열매가 서서히 열리기 시작하는 것 같았다. 실마리는 바로 ‘현장 실증(test-bed)’. 국내 중소기업 신규 제품의 성능과 안전성을 평가하는 일종의 돌파구가 마련된 셈이다.

여기엔 슬픈 현실이 하나 숨어 있다. 일반적으로 부품·소재·장비 관련 산업의 성패는 제대로 된 성능과 규격을 갖추었는지를 보는 실증(테스트)에 달려 있다고 해도 과언이 아니다. 말하자면 제품 품질을 시험하는 방식인 셈이다. 문제는 제품의 품질을 검증받아야 하는 업체 입장에서 실증에 비용이 많이 든다는 사실. 이러다 보니 중소기업 스스로 자사 제품의 성능을 증명하는 일은 여간 어려운 것이 아니다. 그렇다고 납품을 받는 위치의 대기업이 굳이 제 돈을 들여 납품업체 제품의 성능을 검증할 리도 없다. 결국 대안은 정부나 공공기관이 예산을 들여 필요한 설비와 절차를 갖추는 것이다.

공기업인 한국가스공사의 해법도 여기에 초점을 맞췄다. 중소기업 제품의 성능을 검증하는 토대를 만들겠다는 얘기였다. 돌파구를 찾고 나니 후속 작업은 착착 진행됐다. 한국가스공사는 한국기계연구원과 업무협약을 맺고 성능 검증 절차를 마련했다. 성능 검증 절차에 따라 품질 검사를 실시하니 현장의 담당자가 느끼던 불안감도 잦아들었다. 이뿐 아니다. 우수한 제품을 개발해놓고도 성능을 검증하지 못해 발만 동동 구르던 실력 있는 중소기업에 새로운 기회가 열린 것이다.

물론 현장 실증은 첫 매듭을 푸는 데 불과했다. 넘어야 할 장벽은 여전히 높았다. 중소기업이 경쟁력을 갖추려면 장기적 지원도 필요하고, 무엇보다 상업화와 해외 판로 지원 등 징검다리가 절실했다. 특히 기술 개발 과정에서 중소기업이 겪는 전형적 어려움으로는 단연 투자금 부족을 꼽을 수 있다. 한국가스공사의 동반성장 의지는 꽤 강했다. 2015년부터 IBK기업은행과 동반성장펀드를 조성해 중소기업에 저리로 대출해주기 시작했다. 2019년 현재 지원 금액은 387곳에 걸쳐 1,003억원에 이른다.

동반성장 지원 사업은 범위가 넓다. 중소기업의 기술 아이디어를 구체화하거나 기술 개발을 지원하는 ‘R&D 부스터’ 사업도 있다. 올해 4월엔 공모를 통해 선정된 중소기업을 대상으로 대구·경북 지역 대학과 3:3 매칭을 해줬다. 예를 들어 계명대와 드론 사업을 진행하고, 포항공대와 회전 기기 빅데이터를 활용해 설비의 내구연한을 연구하는 시스템 개발을 진행 중이다. 비용은 한국가스공사가 75%, 중소기업이 25%를 낸다. K-AMS 사업을 통해 기술력 있는 업체에 비용을 지원해 기술을 공동으로 개발하는 사업도 펼치고 있다. K-AMS 사업이란 중소기업의 기술 개발 한계를 극복하기 위해 특허 및 기술 인증 등 기술 개발 인프라를 지원하고, 산학연 네트워크 조성을 돕는 사업이다.

“우리는 한국가스공사의 납품업체다.”

한국가스공사는 세계적으로 인정받는 가스 관련 공기업. 당연히 한국가스공사에 납품하는 중소기업 제품 역시 높은 후광효과를 누리기 마련이다. 품질보증서 역할을 톡톡히 해내는 셈이다. 한국가스공사가 중소기업 제품의 해외 진출 지원에 유독 공을 들인 이유도 여기에 있다. 한국가스공사가 참여하는 이라크 유전 개발 사업의 파트너사인 이탈리아 Eni사에 국내 밸브 제조업체 3곳을 추천한 것. 3곳 모두 한국가스공사와 오래 협력해온 주거래 업체다.

아예 중소 협력사와 동반 해외 진출을 한 사례도 있다. 한국가스공사가 현지 국가의 인증 취득 문제 해결을 지원하고, 해외 프로젝트 발주 정보를 실시간으로 제공해 수주 기회를 확대한 결과다. 우즈베키스탄의 가스전 개발과 화학 플랜트 건설 사업엔 국내 설계·조

달·시공(EPC) 업체와 중소기업이 동반 진출해 14억 달러의 실적을 거뒀고, 220km에 이르는 이라크 키르쿠크 LPG 배관 건설 사업엔 5개사와 파이프 납품 사업을 진행해 6,600만 달러의 실적을 올렸다. 모잠비크의 마푸투 도시가스 설비 건설 사업(대주이엔티 등 13개 업체, 2,600만 달러)도 있다.

질문이 시작된 순간 해법의 빛장도 열렸다

변화의 기운은 어느덧 조직 곳곳에서 뚜렷하게 감지된다. 실무자들의 반응도 달라졌다. 용소연 동반성장부 주임은 “부서에 처음 배치됐던 3년 전과 지금을 비교하면 아주 큰 차이가 있다”고 강조한다. 전에는 중소기업의 기술 개발과 해외 판로 개척 지원을 위한 부서 간 협조가 원활하지 않았다. 당장 회사의 영업 실적에 도움이 되지 않는 데다, 회사가 역량을 집중하는 주된 사업 분야도 아니었기 때문이다. 물

우즈베키스탄 가스전 개발과 화학 플랜트 건설 사업



론 정부의 정책 기조가 바뀐 영향도 있겠으나, 한국가스공사 조직 전체가 머리를 맞대고 공들여 해법을 찾은 이후 나타난 변화라 그만큼 값진 성과 아닐까?

응당 드러날 법한 갈등을 토론과 대화로 슬기롭게 이겨내고 적절한 해법을 찾아낸 한국가스공사의 동반성장 사업 경험은 많은 시사점을 던져준다. 국민의 생활을 책임진 에너지 기업에서 안전이라는 가치는 매우 중요하다. 설령 그렇다고 해도 다른 가치의 가능성마저 완전히 배제해버렸다면 어땠을까? 아마도 동반성장이라는 또 다른 가치는 세상의 빛을 보지 못했을 것이다. 가치의 갈등에서 가장 중요한 건 질문이다. “두 가치를 모두 안고 갈 수 있는 방법은 없을까?” 진지한 질문이 시작된 순간 해법의 빛장도 조금씩 열리기 마련이다. 한국가스공사가 겪은 지난 2년의 ‘갈등의 시간’이 소중한 이유다.

1. 사회적 가치를 반영해 조직을 운영한다는 것은 무수한 의사 결정 상황에서마다 사회적 가치를 고려하는 것이라고 할 수 있습니다. 하지만 어떤 정책을 펼치거나 사업을 시행하는 과정에서 주요한 사회적 가치가 충돌하는 경우도 생길 수 있습니다. 위 사례처럼 안전 문제와 중소기업 상생과 협력 문제가 상호 충돌할 때, 두 가치를 모두 끌어안을 해법을 찾는 일이 순탄치만은 않을 겁니다. 한국가스공사는 이해관계자들과 지속적이고 열린 태도로 대화하며 단기·중기·장기의 단계적인 해법을 찾는 여정에 나섰습니다. 사회적 가치를 실현하는 과정을 그저 선하고 좋은 일을 하면 되는 것이라고 오해하면 안 되는 이유가 여기에 있습니다. 공공의 이익은 늘 이해관계 속에서 규정되기 때문에 갈등의 소지를 충분히 안고 있다는 사실을 염두에 두지 않으면 안 됩니다.

- 1-1. 위 사례는 아래 13가지 사회적 가치 범주 중 어디에 해당하는 가치들이 충돌하고 있을까요?
- 1-2. 여러분이 하고 있는 업무에서 이처럼 가치가 충돌하는 업무가 있는지 찾아보세요. 가깝게는 꼭 협력해야 하는 부서 간에도 이런 일이 생길 가능성이 있습니다. 이 갈등을 해결하려면 어떻게 해야 할까요?

사회적 가치 13대 항목	
① 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권 보호	
② 재난과 사회에서 안전한 근로 생활환경의 유지	
③ 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	
④ 노동권의 보장과 근로조건 향상	

⑤ 사회적 약자를 위한 기회 제공과 사회통합	
⑥ 대기업·중소기업 간의 상생과 협력	
⑦ 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	
⑧ 지역사회 활성화와 공동체 복원	
⑨ 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 순환	
⑩ 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행	
⑪ 환경의 지속 가능성 보전	
⑫ 시민적 권리로써 민주적 의사 결정과 참여의 실현	
⑬ 그 밖에 공동체의 이익 실현과 공공성 강화	

2. 공공기관으로서 업무를 수행하는 과정의 크고 작은 의사 결정 상황마다 사회적 가치를 추구하는지 늘 점검해야 합니다. 자신의 업무에 비추어 아래 항목을 차근차근 점검해보세요.

- 2-1. 자신의 업무가 경제·환경·사회적으로 어떤 영향을 끼칠 수 있는지 식별합니다. 긍정적 영향은 극대화하고, 부정적 영향을 최소화하는 방향으로 재정비한다면 어떻게 할 수 있을까요? 긍정·부정의 가치판단이 어려운 상황이 있다면 무엇이며, 이에 어떻게 대처할 수 있을까요?
- 2-2. 공공기관 경영평가 중 사회적 가치 틀과 ‘사회적 가치 범주 및 실현 분야’를 참고해 점검해보세요.
- 2-3. 사업(정책) 및 서비스의 계획-실행-평가의 단계마다 사회적 가치를 충족했는지 검토해보세요.
- 2-4. 조직 운영상의 고용, 조달, 계약 등의 상황마다 효율성과 비용 절감의 가치 못지않게(때로는 그보다 우선해서) 사회적 가치를 충분히 반영하고 있는지 검토해보세요.



실현 분야

03

따뜻한 에너지, 차가운 세상을 녹인다

한국가스공사의 '온누리 열효율 개선 사업'과 에너지복지

느닷없이 찾아왔다.

열정을 다 바쳐 일했던 직장에서 갑자기 해고 통보를 받았다. 눈앞이 캄캄했다. 날마다 술을 마셔댔고, 가족과도 자연스레 멀어졌다. 2009년, 신경식(당시 53세) 씨는 그렇게 거리로 나왔다. 노숙인이 된 것이다.

그로부터 10년. 지난 7월 대구광역시 중구 '행복나눔의 집'에서 만난 신 씨는 완전히 다른 모습이었다. 그는 행복나눔의 집의 바리스타이자 노숙인 건축 아카데미의 반장 역할을 맡고 있다. 행복나눔

의 집은 쪽방 거주민들에게 주거와 일자리, 의료 등을 지원해주는 공간이다. 대구시가 공간을 지원하고 여러 기관이 운영에 힘을 보탠다. 1층은 아담한 카페로 꾸며졌다. 밝은 얼굴로 카페 이곳저곳을 소개하던 그는 매일 아침 눈을 뜨면 갈 곳이 있고, 무언가 배울 수 있다는 사실이 가장 좋다고 웃으며 말했다. 올해 4년째 노숙인 건축 아카데미 과정을 수강하는 그한테선 당찬 포부가 튀어나왔다. “영원히 살 것처럼 배우고, 내일 죽을 것처럼 살고 싶어요.”

대구 ‘행복나눔의 집’에서 만난 신경식 씨



무엇이 그에게 다시 웃음을 선물했을까? 신 씨에게 배움의 즐거움을 안겨준 노숙인 건축 아카데미는 한국가스공사가 지원하고 대구사회복지협의회와 다울건설협동조합이 운영하는 프로그램이다. 시작은 2016년. 하지만 불씨가 지펴진 건 그보다 이전의 일이다. 2014년 대구광역시로 본사를 이전한 한국가스공사는 한 가지 고민에 빠졌다. 단기적 지원에 그치지 않고 취약계층의 삶을 지속 가능하게 만들 사회공헌 활동이 없을까? 이런 고민 끝에 시작한 일이 지역 내 노숙인과 쪽방 거주민에게 일자리를 제공하는 사업이다. 취약계층의 자립을 위해선 일자리가 꼭 필요하다고 봤기 때문이다. 그중에서도 건축 교육에 눈길이 쏠렸다. 대부분 하루 벌이로 생활하는 노숙인과 쪽방 거주민들이 건축 교육을 받는다면 좀 더 안정된 직업을 가질 수 있을 거라고 생각했기 때문이다.

처음부터 일이 순조롭게 진행된 건 아니다. 어려움이 적지 않았다. 교육 프로그램을 제공할 협력 기관을 찾는 일부터 난제였다. 발품을 팔아 술한 기관의 문턱을 넘나들었으나, 노숙인과 쪽방 거주민을 교육해주겠다며 선뜻 나서는 곳은 좀체 찾기 어려웠다. 배우려는 의지가 약하고 다루기도 어려운 사람들 아니냐는 선입견이 강했다. 낙심하던 차에 고맙게도 의지를 보인 곳이 바로 이윤보다 생명을 소중히 여기는 건설 노동자들의 협동조합인 다울건설협동조합(대표 조기현)이다.

사업엔 속도가 붙었다. 다울건설협동조합은 6개월 동안 주 2회, 하루 3시간씩 목공·도배·장판·방수·단열 등의 기술 교육과 현장실습 교육을 제공한다. 이런 과정을 거쳐 일자리를 찾고 자립하는 교육생도 차츰 늘어나는 추세다. 첫해인 2016년에는 20명의 교육생 중 16명



노숙인들이 건축아카데미에서 실습 교육을 받고 있다.

이 수료하고 6명이 취업했다. 이듬해인 2017년에는 25명 중 21명이 수료했고, 이 중 12명이 일자리를 찾았다. 2018년에도 25명 중 21명이 과정을 무사히 수료했다. 2019년 현재 25명의 인원으로 교육을 진행 중이다. 건축 일이 뜸한 시기엔 별도의 대안도 마련했다. 노숙인과 쪽방 거주민에게 도마 만들기 등 소일거리를 제공한 것. 이들이 만든 제품은 마을 장터에 내다 팔 수 있게 했다. 특히 일감이 상대적으로 적은 한여름엔 쿨루프 시공을 할 수 있게 했다. 쿨루프 시공이란 건물 옥상을 하얀색 페인트로 칠해 빛이 반사되게 함으로써 전체적으로 온도를 낮추는 공사다.

성과는 차곡차곡 쌓여간다. 사업이 계속되면서 신뢰도 두터워졌다. 한국가스공사와 대구사회복지협의회의 협력 관계는 이제 안정적인 파트너십을 향해 가는 중이다. 올해 1월에는 한국가스공사 사옥 안에 대구사회복지협의회 사무실 공간이 마련됐다. 사회복지협의회 소속 16명 중 5명이 사무실에 상주할 수 있어 두 기관의 협력 관계가 한층 긴밀해졌다. 이갑식 대구사회복지협의회 과장은 중간 지원 기관 입장에서 볼 때 한국가스공사가 이전한 뒤 대구 지역 사회공헌 활동의 틀이 바뀌고 있다는 것을 피부로 느낀다고 말한다. “갑을 관계가 아니라 파트너십으로 사업을 진행할 수 있어서 좋아요.”

에너지 기업과 노숙인의 만남. 따뜻한 온기와, 아마도 그 온기가 가장 절실한 사람의 만남. 한국가스공사와 노숙인 건축 아카데미의 만남은 어쩌면 찰떡궁합 같은 것인지도 모른다. 한국가스공사가 에너지복지 사업의 하나로 시작한 게 바로 노숙인 건축 아카데미다. 에너지복지 사업은 한국가스공사의 전통적인 사회공헌 사업. 공사 조직의 특성을 살려 취약계층에게 온기를 전하려는 뜻이 담겼다. 2010년 시작한 온누리 열효율 개선 사업이 대표적인 사례다. 대구·경북 지역뿐 아니라 서울·경기, 강원, 충북, 제주 등 전국에 걸쳐 시행 중이다. 사업이 점차 진화하는 것도 특징이다. 사업 초기엔 겨울마다 취약계층에 패딩 겹옷을 전달하는 등 단순 지원 업무에 그쳤으나, 점차 선순환 구조로 바뀌고 있다.

이쯤에서 한 가지 짚어볼 것이 있다. 한국가스공사가 에너지복지 사업을 펼치게 된 배경엔 엄연한 에너지 불평등 현실이 놓여 있다는 사실. 주요 도시의 일반 주택가에선 촘촘히 깔린 도시가스 망을 통

해 쉽게 가스를 공급받을 수 있는 데 반해 시골이나 도시 외진 곳의 사정은 영 판판이다. 취약계층이 주로 거주하는 이곳엔 도시가스가 들어오지 않는 탓에, 주민들은 LPG를 연료로 사용하거나 온열 매트를 따로 구입해야 하는 처지다. 이러다 보니 도시가스를 활용해 취약계층이 에너지복지를 누리도록 하는 데 처음부터 한계가 있기 마련이다. 한국가스공사는 이런 현실을 살피 먼저 건축물의 단열부터 강화하는 쪽에 방점을 두기로 했다. 노후 건물에 이중 창호를 설치하거나 도배, 벽체 단열, 바닥 난방 공사만 해도 열효율이 크게 오르기 때문이다. 우선 해당 서비스를 원하는 저소득 가구나 경로당, 아동센터 등 복지시설에서 신청을 받고, 시공 전 전문가가 직접 현장을 방문해 점검한 뒤 최선의 해결책을 찾는 절차로 진행된다.

“에너지 환경 개선됐다” 만족도 높아

온기가 퍼진 세상엔 소박한 웃음이 피어난다. “아이고 마…, 이게 사람 사는 곳인지 돼지우리지 분간도 안 될 만큼 험어 빠진 곳이었는데 나이 먹고 인제서야 사람답게 살것습니다.” 지은 지 30년 넘은 낡은 집에서 지내느라 겨울마다 옷풍에 시달리던 대구의 이 모 씨(75)는 한국가스공사의 온누리 열효율 개선 사업 덕분에 올해는 겨울을 따뜻하게 날 수 있게 됐다고 즐거워했다. 실제로 열효율 개선 사업 수혜자들의 만족도가 높은 편이다. 2016년부터 2018년까지 3년간 실시한 시공 가구와 시설에 대한 만족도 조사에 따르면, ‘에너지 환경이 개선됐다’는 응답이 5점 만점에 각각 4.6점, 4.7점, 4.7점으로 나타났다. 시공업체의 만족도도 높다. 공사를 맡았던 한 사회적기업 담당자는 “사회적으로 인정받는 기업이 되기 위해선 일거리가 꾸준히 있어야 하는



온누리 열효율 개선 사업 공사 전과 후



데 한국가스공사와 협업하는 덕분에 점차 사회에서 인정받는 기업으로 성장해가고 있다”고 말했다.

한국가스공사가 2010년부터 2018년까지 온누리 열효율 개선 사업에 지원한 금액은 약 168억원. 모두 1,698곳(가구 899채, 시설 799개소)이 혜택을 받았다. 올해 책정된 예산은 지난해의 2배에 해당하는 규모다. 한국가스공사의 에너지복지 사업은 이제 ‘온누리’라는 상생 협력 브랜드 이름 아래 체계적으로 확대되고 있다. 취약계층의 가스 요금을 감면해주는 사업도 진행 중이다.

“당신의 삶은 아직 따뜻해요”

특히 눈여겨볼 점은 온누리 열효율 개선 사업이 사회적기업이나 자활기업 등 사회적 경제에 실질적 보탬이 된다는 사실이다. 실제로 2018년 한 해 동안 159가구의 열효율 개선 사업을 추진하면서 사회적기업과 자활기업 19곳이 시공에 참여했다. 저소득 취약계층 가정

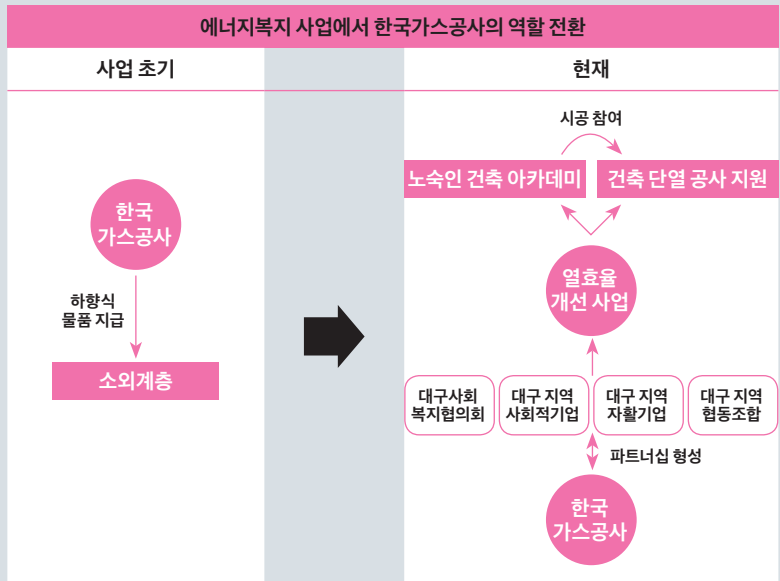
과 사회복지시설의 열효율을 개선하면서 사회적기업과 자활기업을 참여시켜 지역경제를 활성화하며, 이 과정에서 노숙인 건축 아카데미를 운영해 일자리까지 창출하는 선순환 사업. 한마디로 이렇게 정의되는 셈이다.

온 세상에 온기를 전하고 싶다는 한국가스공사의 발걸음은 곳곳하게 이어질 예정이다. 한국가스공사는 에너지복지의 혜택을 누리지 못하고 소외된 취약계층에게 이런 메시지를 전하고 싶은 것이 아닐까? 당신의 삶은 아직 따뜻하다고. 아직 온기를 잃지 않았다고.

1. ‘사회적 가치’란 ‘경제·사회·환경 영역의 다양한 가치, 그리고 개인·사회 공동체·미래세대를 함께 고려하는 행동 규범이자 의사 결정의 기준’을 의미합니다. 과거 경제성장과 효율성 일변도의 행동 규범, 그리고 개인과 개별 조직의 이익만을 위한 의사 결정 기준을 성찰하며 등장한 개념이라고 할 수 있습니다. 이와 함께 ‘사회적 가치’는 사회문제를 해결하는 활동으로 보는 견해도 있습니다. 효율성을 중시한 양적 성장 위주의 정책으로 발생한 사회문제를 해결하기 위해 현세대의 사회의 질과 미래세대를 위한 지속가능성을 높여가기 위한 사회문제 해결 활동을 의미합니다.

위 사례에서 한국가스공사는 조직의 특성을 살려 ‘에너지 불평등’이라는 사회문제를 해결하고자 노력합니다. 특히, 단기적으로 물품을 제공하는 등의 전통적인 사회공헌 방식이 아니라 지속 가능한 방안을 고민하며 선순환 구조를 만들고 있습니다. 사회공헌에서도 민간의 전문성과 창의성을 살려 사회문제 해결에 적용하고 공공은 뒷받침하거나 협력적 거버넌스를 구성하는 방식으로 전환하고 있다고 볼 수 있습니다.

1-1. 기존에 진행하던 사회공헌 사업뿐 아니라, 사회공헌의 성격을 띠는 지역사회의 다양한 요청이 있을 텐데요. 특정 아이টে을 하나 선정하고, 해당 사업이 관련 사회문제를 장기적으로 해결할 수 있는 생태계나 지역사회의 역할을 강화하는 방식으로 설계되어 있는지 검토해보세요.



2. 사회적 가치 실현은 공공기관 내부의 변화만으로 완성될 수 없습니다. 조직을 운영할 때나 공공 서비스를 제공할 때 만나게 되는 다른 조직들, 사업이나 고용 등으로 얽혀 있는 지역공동체 등 사회 전반에 미치는 영향까지도 고려해야 합니다. 특히, 조달 과정에서 제품 또는 납품 기업을 선택할 때 사회적 가치를 고려하는 것은 앞서 설명한 ‘조직 운영’ 차원의 사회적 책임 이행입니다. 더 나아가서, 이렇게 접한 기업이 사회적 가치를 실현할 수 있도록 독려하고 그에 필요한 도움을 주는 것까지도 공공기관이 할 수 있는, 해야 할 일이라고 생각하는 것이 ‘가치사슬상의 사회적 가치 이행 및 확산’이라고 할 수 있습니다. 구체적으로 다음과 같은 항목을 검토해보세요.

2-1. 공공기관이 영향을 끼치는 생태계 전체에 사회적 가치가 확산되도록 가능한 사업(정책) 및 활동을 발굴해 시행하고 있는지 검토해보세요.

- 2-2. 사회적 가치를 중심으로 지역사회 상생 활동이 이루어지고 있는지 점검해보
세요.
- 2-3. 민간 부문으로 사회적 가치를 확산하는 활동이 이루어지고 있는지 점검해
보세요.

대표자	채희봉
설립 연도	1983년 8월 18일
형태	시장형 공기업
본사 소재지	대구광역시 동구 침단로 120
설립 근거	한국가스공사법
설립 목적	한국가스공사를 설립하여 가스를 장기적으로 안정되게 공급할 수 있는 기반을 마련함으로써 국민 생활의 편의 증진과 공공복리의 향상에 이바지하게 함을 목적으로 한다.
주무 기관	산업통상자원부
업무	·도시가스의 제조, 공급과 부산물 정제 및 판매 ·천연가스 인수 기지와 공급망 건설 및 운영 ·천연가스의 개발, 수송 및 수출입 ·액화석유가스의 개발 및 수출입 ·수소에너지의 제조 및 공급 ·수소에너지의 개발 및 수출입 ·위 관련 사업에 대한 연구와 기술 개발 및 부대 사업
경영가치 체계	·비전: NEXT Energy, with KOGAS Neo 새롭게 추구할 성장동력 확보 EXcellent 기술 역량 및 성과 창출형 조직 Trust 국민에게 편의 제공, 국민에게 신뢰받는 청렴한 기업 ·전략 방향: 천연가스 산업 선도, 친환경 에너지로의 전환, 사회적 가치 실현, 미래 대비 체질 개선 ·핵심가치: 신뢰, 책임, 변화, 도전
연혁	·1983년 8월: 한국가스공사 설립 ·1986년 10월: 국내 최초 액화천연가스(LNG) 도입 ·1987년 4월: 평택생산기지 및 공급 설비 준공 ·2011년 3월: <포춘>에서 정한 '세계에서 가장 존경받는 기업' 선정(에너지 분야 4위) ·2013년 9월: DJSI Asia-Pacific Level 편입 및 가스 부문 1위 ·2014년 10월: 대구 신사옥 개청 및 대구 신서혁신도시 이전
웹사이트	www.kogas.or.kr