



사회적 가치 실현을 위한 KOICA 조직 및 사업 연계방안 연구

2018. 12

사회적 가치 실현을 위한 KOICA 조직 및 사업 연계방안 연구

2018. 12.

한국국제협력단

저자

책임연구원

주 성 수

- 한양대학교 공공정책대학원 교수 / 제3섹터연구소 소장
- 학술지 〈시민사회와 NGO〉 편집위원장
- Northern Illinois Univ. 정치학 박사

주요 연구 실적

- ▷ 2018. 〈글로벌 개발 거버넌스〉, 한양대 출판부, 단독 저서
- ▷ 2018. 〈시민사회, 제3섹터, 사회적경제〉, 한양대 출판부, 단독 저서
- ▷ 2017. “시민사회(NGO)의 외교 관련 활동 활성화 방안” (외교부) 연구책임
- ▷ 2017. 〈한국시민사회사 (1987-2017)〉 학민사, 단독 저서
- ▷ 2017. 〈사회적경제와 사회적 임팩트〉, 한양대 출판부, 단독 저서
- ▷ 2017. 행정안전부, “전국 자원봉사와 기부 실태조사 및 활성화 방안.” 연구책임
- ▷ 2016. 한국국제협력단, “사회적경제 접근법 민간개발협력 추진전략.” 연구책임
- ▷ 2014. 한국국제협력단, “해외봉사단 효과성 증진 추진전략.” 연구책임
- ▷ 2013. 한국국제협력단, “글로벌 기업사회공헌” 연구책임

공동연구원

구 혜 영

- 한양사이버대학교 교수
- 가톨릭대학교 사회복지학 박사

주요 연구 실적

- ▷ 2017. 노인차별인식 영향요인 연구, 노인복지연구, 연구책임
- ▷ 2017. 대학생 데이트폭력 허용성 영향요인 연구, 미래사회복지연구, 연구책임
- ▷ 2015. 공무원의 복지인식 영향요인 연구, 한국사회복지교육, 연구책임

김 성 규

- 서울대학교 아시아연구소 선임연구원
- 베를린 자유대(FU) 사회학 박사

주요 연구 실적

- ▷ 2017. 공적개발원조(ODA)를 통한 지속가능한 일자리 창출방안, 고용노동부, 공동연구
- ▷ 2017. 태평양 도서국 개발협력과 외교전략연구, 외교부, 공동연구

신 정 섭

- 숭실대학교 정치외교학과 조교수
- University of Missouri-Columbia 정치학 박사

주요 연구 실적

- ▷ 2018, 국가인권수준의 변화가 경제투표에 미치는 영향: 패널데이터를 이용한 국가 간 교차분석, 한국정당학회보, 단독 저서
- ▷ 2018, Comprehensive Retrospective Voting in Mixed Electoral Systems: Evidence from the 2016 Korean Legislative Election, *Japanese Journal of Political Science*, 단독 저서
- ▷ 2017, Do the Welfare Benefits Weaken the Economic Vote? A Cross-National Analysis of the Welfare State and Economic Voting, *International Political Science Review* Onlinefirst, 공동 저서

신 현 상

- 한양대학교 경영대학 교수
- UCLA 경영학 박사

주요 연구실적

- ▷ 2018, Cosmopolitanism and Ethical Consumption: An Extended Theory of Planned Behavior and Modeling for Fair Trade Coffee Consumers in South Korea, Sustainable Development, 공동 저서
- ▷ 2018, CEO, 혁신으로 진화하라, 공동 저서
- ▷ 2016, Brand Performance Volatility from Marketing Spending, Management Science, 공동 저서

연구보조원

정 호 철

- 한양대학교 사회학과 박사과정
- 한양대학교 제3섹터연구소 연구원

주요 연구실적

- ▷ 2018, “제4기 지역사회보장계획 수립 학술연구” 성동구청, 연구보조
- ▷ 2017, “시민사회(NGO)의 외교 관련 활동 활성화 방안” 외교부, 연구보조

정 성 호

- 한양대학교 사회학과 박사과정
- 온스텟 대표, (사)한국데이터사이언스학회 간사

주요 연구실적

- ▷ 2018, 예술향유정책의 개선방안에 대한전문가 설문조사, 한국문화관광연구원, 연구보조
- ▷ 2018, 팔복예술공장 방문 만족도 조사, 전주문화재단, 연구보조

감수 및 편집

고요한

- 한국국제협력단 ODA연구정보센터 연구원 (현)
- 컬럼비아 대학 School of International and Public Affairs 국제학 석사

송민재

- 한국국제협력단 ODA연구정보센터 연구보조원 (현)
- KDI 국제정책대학원 개발정책학 석사

최민호

- 한국국제협력단 ODA연구정보센터 연구보조원 (현)
- 서울대학교 행정대학원 행정학(행정학 전공) 석사

이 연구는 한국국제협력단이 위탁하고 한양대학교 산학협력단이 수행였으며, 본 보고서의 내용은 한국국제협력단의 공식적인 입장과 일치하지 않을 수 있음을 밝힙니다. 본 연구의 내용은 출처 및 집필자를 명시하는 한 인용할 수 있습니다.

※ 본 자료는 KOICA 도서관 홈페이지(<http://tmslib.koica.go.kr/>)를 통해서도 볼 수 있습니다

【 약 어 표 】

BUFF	Busan University network of Future Financial leader (부산지역 대학생 정보교류 네트워크)
CCEG	The Centre for Citizenship, Enterprise and Governance (시민권, 기업 거버넌스 센터)
CIS	Commonwealth of Independent States (독립국가연합)
CPS	Country Partnership Strategy (국별협력전략)
CSR	Corporate Social Responsibility (기업의 사회적 책임)
CTS	Creative Technology Solution (혁신적 기술 프로그램)
DB	Database (데이터베이스)
DBS	Disadvantaged Business Enterprise (사회적, 경제적 소수자들)
DFID	Department for International Development (영국 국제개발부)
EC	European Commission (유럽 위원회)
EU	European Union (유럽 연합)
FGI	Focus Group Interview (집단심층면접)
GRI	Global Reporting Initiative (기업의 지속가능 보고서에 대한 가이드라인을 제시하는 국제기구)
HBR	Harvard Business Review (하버드 비즈니스 리뷰)
ICT	Information and Communications Technologies (정보통신기술)
ISO	International Organization for Standardization (국제표준화기구)
KOICA	Korea International Cooperation Agency (한국국제협력단)
KoSEA	Korea Social Enterprise Promotion Agency (한국사회적기업진흥원)
KOTRA	Korea Trade-Investment Promotion Agency (대한무역투자진흥공사)
KPI	Key Performance Indicator (핵심성과지표)
KRC	Korea Rural Community Corporation (한국농어촌공사)
MOU	Memorandum of Understanding (양해각서)
MSI	Minority Serving Institutions (인종적 소수자들의 이익이나 교육을 위해 운영되는 기관)
NGO	Non-governmental Organization (비정부기구)
ODA	Official development assistance (공적개발원조)
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (경제협력개발기구)
OECD DAC	Organization for Economic Co-operation and Development Development Assistance Committee (경제협력개발기구 개발원조위원회)
PAO	Project Action Officer (프로젝트 실무전문가)
PDM	Project Design Matrix (프로젝트 설계 일람표)
R/D	Record of Discussion (협의의사록)

RLA	Regional Legal Advisors (지역 법률고문)
SDGs	Sustainable Development Goals (지속가능개발목표)
SME	Small and Medium Enterprise (중소기업)
SNS	Social Network Service (사회관계망서비스)
SROI	Social Return on Investment (사회적 투자수익률)
SRPP	socially responsible public procurement (책임있는 공공조달)
SSIR	Stanford Social Innovation Review (스탠퍼드 소셜 이노베이션 리뷰)
SW	Software (소프트웨어)
SWC	Smart Water City (스마트워터시티)
T/O	Table of Organization (정원)
TF	Task Force (과업집단)
UCC	User Created Contents (사용자 창작 콘텐츠)
UN	United Nations (국제연합)
UNDP	United Nations Development Programme (국제연합 개발계획)
USAID	United States Agency for International Development (미국 국제개발처)
VfM	Value for Money (금전의 가치)

국문 요약

정부는 2018년 3월 <정부혁신 종합추진계획>을 발표하며, 제1 추진전략으로 사회적 가치의 실현, 즉 국민의 삶의 질을 개선하는 정부 운영으로의 전환을 제시하였다. 이는 문재인 정부의 <국정 100대 과제>의 제12 과제인 ‘사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관’에 기초한 것으로 해당 과제의 목표는 사회적 가치를 반영한 공공기관 정책 수립, 시행 및 평가체계 확립, 정보 공개 확대 및 공공기관 지배구조 개선으로 자율 책임경영체제를 내실화 하는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 정부는 다양한 실행계획을 수립하였으며 2019년부터 사회적 가치를 반영한 공공기관 경영평가를 실시하기로 하였다. 이에 공공기관들은 사회적 가치를 반영한 정책을 수립하고 있으며 KOICA 또한 사회적 가치 이행전략을 수립 중에 있다. 한편 여타 국내 공공기관들은 사업의 대상자와 사회적 가치의 수혜자가 우리 국민으로 일치하지만, KOICA의 경우는 모든 사업을 국외에서 실시하고 있어 사업의 대상자는 개도국 국민, 사회적 가치의 수혜자는 우리 국민으로 이해관계자가 서로 다른 상황을 극복해야 하는 실정이다.

<정부혁신 종합추진계획>에 따르면 사회적 가치는 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치라고 정의할 수 있다. 그리고 <공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본 법안>에 따르면 사회적 가치에는 △인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호 △재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지 △건강한 생활이 가능한 보건의복지의 제공 △노동권의 보장과 근로조건의 향상 △사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합 △대기업, 중소기업 간의 상생과 협력 △품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출 △지역사회 활성화와 공동체 복원 △경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌 △윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행 △환경의 지속가능성 보전 △시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현 △그 밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화 의 13가지 유형이 있다.

이러한 사회적 가치는 그 의미면에서 국제사회가 2016년부터 이행을 시작한 지속가능한 개발 목표(Sustainable Development Goals, SDGs)와 유사하며, 따라서 SDGs는 글로벌 차원에서 추진 중인 글로벌 사회적 가치(global social value)에 해당된다고 볼 수 있다. 사회적 가치 13가지 유형과 SDGs 17개를 서로 관련 있는 유형과 목표로 연결해보면 본 보고서의 <표

2-7>을 도출할 수 있다. 결국, 우리나라 SDGs 달성에 기여하는 것이 국내 사회적 가치 실현에 기여하는 것과 같은 것이라고 볼 수 있다.

한편, 2018년 공공기관 경영평가에 사회적 가치 실현 부분의 배점이 확대되면서 거의 모든 국내 공공기관들이 사회적 가치 실현 정책을 수립·시행하고 있지만 아직 초기단계로 체계화 되지 못한 상태이다. 조직적으로 대부분의 공공기관이 사회적 가치 실현을 위한 신규 부서를 신설하였으나 새로 직원을 선발하기 보다는 기존 부서들을 통폐합 하거나 기존 직원들의 업무를 재조정 하는 방식으로 조직 개편을 진행하였다. 또한 사회적 가치 사업을 실행하기 위하여 해당 조직의 원래 업무와 가장 밀접한 부분에서 가장 적합한 사회적 가치 목적과 목표를 만들어 사회적 가치 추구를 위한 브랜드 혹은 슬로건 등으로 발전시켜 홍보하고 있다. 이러한 공공기관들은 사업의 주요 수혜 대상들 각 기관 조직원 혹은 국내 시민들에 맞추었으며 이는 사업의 주요 수혜대상이 수원국의 국민들인 KOICA와는 기본적인 사업의 추진 방향이 다른 상황이라는 것을 시사한다. 따라서 국내 사례들이 KOICA의 국내적 사회적 가치 창출 사업에 하나의 시사점을 제공해 줄 수 있어도, 이러한 기관들의 사회적 가치 창출 사업의 평가기준을 KOICA의 사회적 가치 창출 사업 평가기준으로 삼는 것은 바람직하지 않다고 하겠다.

해외의 선진 공여기관들을 살펴보면, 조직운영 측면에서 동등한 고용기회, 차별금지, 윤리경영, 환경보호, 중소기업이나 소상공인 연대 등을 운영규정으로 지정하여 공여기관 스스로 이를 엄수할 뿐만 아니라 공여기관들과 함께 사업을 하는 단체 및 개인에게도 이러한 내용들을 따를 것을 권고 혹은 강제하고 있다. 또한 해외 선진 공여기관들은 사업 파트너들이 사회적 가치를 추구할 것을 권고하고 감시하고 있으며, 사회적 가치를 추구하는 혹은 사회적 가치 실현에 해당 하는 사업 파트너들에게 사업의 우선권을 주는 경향이 있으며, 이를 조직운영규정으로 지정하고 있다. 본부가 위치한 지역사회에서 사회적 가치 창출을 고민하는 KOICA는 이와 비슷한 맥락에서 규정들의 개정 및 신설을 고려해 볼 수 있겠다.

또한 이해관계자의 범위에 대한 컨센서스를 만들고, 이해관계자의 우선순위를 핵심 이해관계자(primary stakeholders), 2차 이해관계자(secondary stakeholders) 등으로 분류하여 이에 따른 전략적 우선순위(strategic priority)를 조정할 필요가 있다. 다음으로 전략 재구성을 위해 브랜딩과 커뮤니케이션 관점에서 미션과 비전을 재정립하여 사회적 가치를 추구한다는 내용이 들어갈 필요가 있다. 더불어 조직경영 측면에서 일자리 창출, 균등기회 및 사회통합, 윤리 경영, 상생협력 및 지역발전 분야 관련 각각의 시사점을 도출하면 다음과 같다. 일자리

창출 분야에서는 단기적인 일자리 창출보다 장기적인 글로벌 인재양성을 통한 개발협력생태계에 대한 공헌 전략으로 포지셔닝할 필요가 있다. 균등기회 및 사회통합 분야에서는 다문화가정을 대상으로 사람 중심의 사회공헌을 수행하는 것을 고려해 볼 만 하다. 윤리 경영 측면에서는 청렴도 제고를 위한 피드백 루프, 비리에 대한 엄벌체계, 환경/사회/인권 세이프가드를 통한 사업품질 관리 등이 필요하며, 특히 내부인사제도의 공정성에 대한 불만을 속히 해결할 필요가 있다. 끝으로 상생협력 및 지역발전 관점에서는 CTS 기업의 B-corp 인증, 사회적기업 인증, 임팩트투자 유치 등과 연계하여 상생협력을 도모할 수 있을 것으로 생각된다.

KOICA 조직 차원뿐만 아니라 사업차원에서 사회적 가치를 실현하기 위해서는 첫째 각 사업 부문 내 세부화 과제를 선정하고 또한 내재화 전략을 마련해야 한다. 둘째, 사회적 가치 내재화는 단계별로 수행되어야 한다. 셋째, 내용적으로 전통적인 범분야 이슈인 여성/환경 분야 외 인권, 고용 부문에서도 사회적 가치의 내재화를 기관전략으로 설정해야 한다. 넷째, KOICA 사업 조달 및 기술평가 관련, 신규사업자, 사회적 약자 기업(소규모, 여성기업, 사회적 기업 등)에 대한 인센티브 제도의 확대와 더불어 신규 및 약자 기업들을 개발협력의 행위자로서 역량개발하기 위한 프로그램의 보완과 강화가 필요하다. 다섯째, 제안사가 스스로 사업자 선정 프로세스 내 사회적 가치 적용 측면의 부족한 부분을 점검할 수 있도록 정보공개 시스템을 통해 장치를 마련해주는 것이 필요하다. 여섯째, 평가부문 사회적 가치 반영 관련, OECD DAC의 평가기준에 사회적 가치 지침을 적용하는 방안을 탐구해야 한다. 일곱째, 사회적 가치의 조직 연계 방안과 사업 연계 방안 간의 연계성에 주목해야 해야 한다.

2018년 KOICA는 혁신위원회와 자문회의를 걸쳐 글로벌 사회적 가치를 실현하는 준정부기관으로 스스로를 규정하고, 글로벌 사회적 가치 실현을 지속가능개발목표(SDGs)실현과 일치시켜 보다 확고하고 명확한 목표지향적인 실현 방안을 제시하였다. 이렇게 KOICA의 사회적 가치 실현의 계획 수립과 시행은 지난 수개월간 지속되었지만, 여전히 높은 추진전략 차원의 점검과 계획 수립이 뒷받침될 필요가 있다. 따라서 추진전략 과제로 글로벌 사회적 가치 실현을 위한 조직혁신 및 사업혁신 동시 추진하고, 사회적 가치 13개 유형과 SDG 16와 직접 관련된 SDG 7개 목표(SDG 16+1)¹⁾ 추가 대응 및 실천 명제 수정, 사회적 가치 실현 평가 및 검증 시스템을 마련할 것을 제안한다.

1) SDG16+ 는 SDGs 16 달성에 있어 해당 목표의 10개 세부목표 뿐만 아니라 SDG 16과 직접 관련된 다른 SDG 7개 목표(1, 4, 5, 8, 10, 11, 17)를 함께 고려해야 한다는 것이다.

Abstract

The government of the Republic of Korea announced “Comprehensive Plan for Government Innovation” in March 2018, it proposed the transition to realizing social values, or improving the quality of people's lives, as its first strategy. This is based on the 12th task of “100 Task of Moon Jae-in Government”, which is mentioning ‘Public institutions to take the lead in the realization of social values’, and the objective of the task is to internalize the self-responsibility management system by establishing policies, implementing and evaluating system reflecting social values, expansion of information disclosure and improvement of governance for public institutions. To achieve this goal, the government has established various action plans and decided to conduct a management assessment of public institutions that reflect social values from 2019. To this end, public institutions are developing policies that reflect social values, and KOICA is also in the process of developing social values fulfillment strategies. Meanwhile, while other domestic public institutions agree that the beneficiaries of the project and social values are the same as the Korean people, in the case of KOICA, all projects are conducted outside the country. The subject of projects are people in developing countries and beneficiaries of social values are Korean, therefore, KOICA should overcome situations in which stakeholders are different.

According to the “Comprehensive Plan for Government Innovation”, social values can be defined as values that can contribute to the development of the public interest and community in all areas, including society, economy, environment and culture. And according to the Act on the Realization of Social Values in Public Institutions, there are 13 kinds of social values which include △protection of human rights as a basic right to maintain human dignity, △maintaining a safe working and living environment from disasters and accidents, △the provision of health care for healthy living, △the guarantee of labor rights and the improvement of working conditions, △the social integration and opportunity for the disadvantaged, △coexistence and cooperation between large and small businesses, △creating decent jobs to enjoy a decent life, △community activation and community restoration, △regional economic contribution through regional circulation of interests of economic activities, △implementation of voluntary corporate social responsibility, including ethical production and distribution, △conservation of environmental sustainability, △realizing democratic decision making and participation as civil rights, △realization of community profitability and strengthening publicity.

In this sense, the social value is similar to sustainable development goals (SDGs) that the international community has implemented since 2016 and therefore, SDGs can be considered as global social values being pursued at the global level. When we link 17 SDGs and 13 types of social values together based on relevance, we can produce Table

2-7 of this report. In other words, contributing to the achievement of SDGs in Korea is the same as contributing to realizing domestic social values.

Meanwhile, with the expansion of social value realization in the evaluation of public institution management in 2018, almost all Korean public institutions have established and implemented policies for realizing social values but have yet to be systematized. In terms of organization, most public institutions created new departments to realize social values, but instead of selecting new employees, they were reorganized by merging existing departments or rearranging existing employees. In addition, in order to implement social value projects, the company develops and promotes social value objectives and goals that are most appropriate in the areas closest to the original work of the organization and develop them into brands or slogans for social values pursuit. These public institutions have targeted the main beneficiaries of the project to the members of each agency or to the local citizens, whereas KOICA is in different situation when it comes to it's direction of projects since KOICA's major subjects are people in developing countries. Therefore, although domestic cases may provide a point for KOICA's domestic social value creation project, it is not desirable to use the evaluation criteria of these institutions' social value creation project as the criteria for KOICA's social value creation project.

When looking at advanced donor agencies overseas, they recommend or enforce organizations and individuals who operate with donor agencies, as well as institutions themselves strictly comply with the equal employment opportunities, discrimination prevention, ethics management, environmental protection, alliance with small business or small business unions, in terms of organizational operation. In addition, advanced overseas donor agencies recommend and monitor business partners to pursue social values, and tend to give business priority to business partners seeking social values or realizing social values, and systematize this process as an organizational operation regulation. KOICA, which is concerned about creating social values in the communities where headquarters are located, may consider amending and creating new regulations in a similar context.

It is also necessary to create a consensus on the scope of stakeholders, and to categorize stakeholder priorities into primary stakeholders, secondary stakeholders, and adjust the strategic priorities accordingly. Next, the contents about seeking social value by redefining the mission and vision from a branding and communication perspective should be included. In addition, in terms of organizational management, each suggestion point related to job creation, equal opportunity and social integration, ethics management, win-win cooperation and regional development is derived as follows. In the field of job creation, it is necessary to position it as a strategy to contribute to the development cooperation ecosystem through the development of global talent in the long term rather than short-term job creation. In the field of equal opportunity and social integration, it is worth considering performing human-centric social contributions to multicultural

families. From an ethics management perspective, feedback loops for enhancing integrity, severe punishment system for corruption, and business quality management through environmental/social/human rights safeguard are needed, and complaints about fairness of internal personnel systems need to be quickly resolved. Finally, from the perspective of win-win cooperation and regional development, win-win cooperation can be pursued by linking CTS companies with B-corp certification, social enterprise certification, and inviting impact investing.

To realize social values at the project level as well as at the KOICA organizational level, the first is to select a detailed task within each project sector and also to develop an internalization strategy. Second, internalization of social values should be performed step by step. Third, institutional strategies should be set to internalize social values not only in the traditional cross-cutting issues like gender/environment, but also in human rights, and employment. Fourth, it is necessary to supplement and strengthen programs to develop new and weak companies as actors of development cooperation, along with expansion of incentive systems for new business operators and socially disadvantaged businesses (such as small businesses, woman enterprises, social enterprises, etc.). Fifth, it is necessary to prepare a device in the information releasing system that enables a company to check the deficiencies on its own in terms of the application of social values within the bidding process. Sixth, in relation to the social value reflection in the evaluation sector, we should explore how to apply the evaluation criteria of the OECD DAC to the social value guideline. Sixth, in relation to the social value reflection in the evaluation sector, we should explore how to apply the social value guideline to the evaluation criteria of the OECD DAC. Seventh, it should be noted that the link between the organizational link of social values and the way in which projects are linked to social values.

During an innovation committee meeting and advisory meeting in 2018, KOICA defined itself as a quasi-governmental organization that realizes global social values and presented a more firm and clear goal-oriented implementation plan by aligning the realization of global social values with the implementation of SDGs. In this way, the planning and implementation of KOICA's social values realization has continued over the past few months, but it still needs to be supported by a high level of strategic review and planning. Accordingly, we suggest that KOICA simultaneously implement organizational and project-level innovation to realize global social values as a task of implementation, match additional 7 SDG objectives (SDG 16+) directly related to SDG 16 with 13 types of social values, and develop a social value fulfillment assessment and verification system.

목 차

국문 요약	i
Abstract	iv

I. 서론	1
1. 연구 배경 및 필요성	1
2. 연구 목적	2
3. 연구 내용과 범위	2
4. 연구 방법 및 한계	2

II. 사회적 가치 문헌 및 국내외 동향	4
1. 사회적 가치의 개념과 정책 배경	4
1) 사회적 가치의 정의와 유형	4
2) 정부의 사회적 가치 논의 배경	5
2. 사회적 가치의 국외 논의 동향	7
1) 국제사회의 사회적 가치 논의	7
2) 사회적 가치와 지속가능한 개발목표(SDGs)	10
3) 한국의 SDGs 이행 현황	13

III. 사회적 가치 국내외 사례 분석	15
1. 국내 공공기관 사례 분석	15
1) 수자원공사	16
2) 농어촌공사	20
3) 한국자산관리공사	24
4) 대한무역투자진흥공사(KOTRA)	28

5) 재외동포재단	32
6) 국제교류재단	33
7) 국내 지자체 사례분석1: 서울특별시 성동구	35
8) 국내 지자체 사례분석2: 경기도 시흥시	36
2. 선진 공여기관 사례 분석	40
1) USAID	40
2) EU	44
3) DFID	45
3. 소결 및 시사점	47
1) 국내 공공기관 사례 분석 소결	48
2) 선진 공여기관 사례 분석 소결	48

IV. KOICA 사회적 가치 조직 연계방안 50

1. KOICA 사회적 가치 현황 분석	50
1) KOICA의 현행 전략체계 분석	50
2) KOICA 조직경영 측면에서의 사회적 가치 현황 분석	54
2. KOICA 사회적 가치 조직 연계방안	58
1) KOICA의 이해관계자 우선순위 재분류	58
2) KOICA 전략 재구성	59
3) 조직경영	60
3. KOICA 조직 혁신 전략을 위한 세부과제	64
1) 관계 법령 제정 및 개정, 폐지	64
2) 조직의 정비와 제도 마련	64
3) 사회적 가치 정책 수립·시행·평가	65
4) 대내외 사회적 가치 소통전략	66
5) 사회적 가치 국제교류와 협력 강화	68
6) 핵심 정책과정에 이해관계자 참여로 투명성과 책무성 강화	68
4. 소결 및 시사점	69

V. KOICA 사회적 가치 사업 연계방안	70
1. KOICA 사업 과정 분석	70
1) 사업 발굴 및 추진 절차	70
2) 사업자 선정을 위한 조달 절차	72
3) 모니터링 및 평가 절차	75
2. KOICA 사회적 가치 사업 연계방안	80
1) 사업 추진 절차 개선	81
2) 사업 조달 및 기술평가 부문	81
3) 사업 모니터링 및 평가 부문	82
3. 소결 및 시사점	83
 VI. 결론: KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 과제	 85
1. KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 현황	85
2. KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 과제	86
 참고문헌	 92
 부록 KOICA 사회적 가치 설문조사 및 FGI 결과분석	 97

표 목차

〈표 1-1〉 사회적 가치 실현 차원 접근	3
〈표 2-1〉 사회적 가치 유형	4
〈표 2-2〉 사회적 가치 관련 법안	6
〈표 2-3〉 사회적 가치별 평가근거 및 방법	6
〈표 2-4〉 사회적 가치 측정 접근법	8
〈표 2-5〉 기본법안, UN 글로벌 컴팩트, ISO 26000	9
〈표 2-6〉 SDGs 5대 분류와 사회적 가치 연계	11
〈표 2-7〉 사회적 가치 유형과 SDGs 연계	12
〈표 3-1〉 수자원공사의 사회적 가치 실현 추진 방향	17
〈표 3-2〉 수자원공사 성희롱·성폭력 예방 실천 서약 개요	18
〈표 3-3〉 수자원공사 ‘산학협력·물관리 연계’ 일자리 6만여 개 창출 개요	18
〈표 3-4〉 수자원공사 ‘K-water 시화호 환경학교’ 사업 개요	19
〈표 3-5〉 수자원공사 사회적 기업 6개사 성장자금 지원 사업 개요	19
〈표 3-6〉 수자원공사 통영시 누수센서 600개설치 사업 개요	20
〈표 3-7〉 농어촌공사 보은지사 어려운 이웃 집 고쳐주기 사업 개요	22
〈표 3-8〉 농어촌공사 9800여 농가 부채상환 지원 사업 개요	23
〈표 3-9〉 농어촌공사 2018 농촌재능나눔 캠프 사업 개요	23
〈표 3-10〉 한국자산관리공사 신장이식 수술비 지원 사업 개요	25
〈표 3-11〉 한국자산관리공사 장애인 인권향상 활동 개요	25
〈표 3-12〉 한국자산관리공사 캠프브러리 사업 개요	26
〈표 3-13〉 한국자산관리공사 대학생 취업잡(Job)이 프로그램 개요	26
〈표 3-14〉 한국자산관리공사 대학생 역량강화 네트워크(BUFF) 사업 개요	27
〈표 3-15〉 KOTRA 다문화무역인 육성사업 개요	28
〈표 3-16〉 KOTRA 베이징 유학생 취업·인턴 박람회 사업 개요	29
〈표 3-17〉 KOTRA 나고야 한국인재 1:1 채용면접회 개요	30
〈표 3-18〉 KOTRA 글로벌 아트콜라보 엑스포 사업 개요	30
〈표 3-19〉 KOTRA 수출 역량별 해외진출 지원 사업 개요	31
〈표 3-20〉 재외동포재단 재미한국학교 ‘역사문화체험캠프’ 지원 사업 개요	32
〈표 3-21〉 재외동포재단 샌프란시스코 다솜한국학교 ‘한글학교 맞춤형 프로그램 선정’ 개요	33

〈표 3-22〉 국제교류재단 베트남 벽화거리 조성 사업 개요	33
〈표 3-23〉 국제교류재단 해외 대학 한국학 지원 사업 개요	34
〈표 3-24〉 국제교류재단 중국기자협회 기자단 교류 사업 개요	34
〈표 3-25〉 성동구 ‘성동 청년 일자리카페’ 사업 개요	35
〈표 3-26〉 성동구 평생건강누림센터 사업 개요	36
〈표 3-26〉 시흥시 시민원탁회의 개요	37
〈표 3-28〉 시흥시 2018 하계 대학생아르바이트 사업 개요	37
〈표 3-29〉 국내 공공기관 사회적 가치 사업 사례	37
〈표 3-30〉 USAID의 사회적 가치와 관련된 주요 규정 및 지침	43
〈표 4-1〉 2018 경영평가 관련 사회적 가치 5개 항목	55
〈표 5-1〉 KOICA 사업의 5대 평가 원칙	76
〈표 5-2〉 KOICA 사업의 평가 기준	77
〈표 5-3〉 중간, 종료, 사후평가의 목적 및 범위	78
〈표 5-4〉 시기별, 목적별, 대상별, 주체별 평가 분류	79
〈표 5-5〉 KOICA 사회적 가치 실현을 위한 사업 방안	80
〈표 6-1〉 SDGs 1, 5, 10, 11, 13, 16과 사회적 가치 13개 유형 맵핑	87
〈표 6-2〉 KOICA 사회적 가치 실천을 위한 실천명제(수정안)	90
〈부록 표 1-1〉 조사개요	97
〈부록 표 1-2〉 내부직원 응답자 특성	98
〈부록 표 1-3〉 응답자 특성별 사회적 가치 경영 중요성 인식비교	99
〈부록 표 1-4〉 응답자 특성별 사회적 가치 경영의 실천 정도 인식비교	100
〈부록 표 1-5〉 KOICA의 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야	101
〈부록 표 1-6〉 성별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야	102
〈부록 표 1-7〉 연령대별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야	102
〈부록 표 1-8〉 부서별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야	103
〈부록 표 1-9〉 근무년수별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야	104
〈부록 표 1-10〉 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야	105
〈부록 표 1-11〉 성별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야	105
〈부록 표 1-12〉 연령대별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야	106
〈부록 표 1-13〉 부서별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야	106
〈부록 표 1-14〉 근무년수별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야	107
〈부록 표 1-15〉 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야	108
〈부록 표 1-16〉 연령별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야	108

〈부록 표 1-17〉 부서별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야	109
〈부록 표 1-18〉 사업 유형 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야	109
〈부록 표 1-19〉 성별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(사업유형)	110
〈부록 표 1-20〉 연령대별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(사업유형)	110
〈부록 표 1-21〉 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 중요요인	111
〈부록 표 1-22〉 연령대별 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 중요요인	111
〈부록 표 1-23〉 부서별 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 중요요인	112
〈부록 표 1-24〉 근무년수별 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 중요요인	113
〈부록 표 1-25〉 이해관계자의 응답자 특성	115
〈부록 표 1-26〉 응답자특성별 KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 중요성 인식	116
〈부록 표 1-27〉 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)	117
〈부록 표 1-28〉 연령대별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)	117
〈부록 표 1-29〉 소속기관별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)	118
〈부록 표 1-30〉 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)	119
〈부록 표 1-31〉 연령대별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)	120
〈부록 표 1-32〉 소속기관별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)	120
〈부록 표 1-33〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자)	121
〈부록 표 1-34〉 성별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자)	122
〈부록 표 1-35〉 연령대별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자)	122
〈부록 표 1-36〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)	123
〈부록 표 1-37〉 연령대별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)	123
〈부록 표 1-38〉 소속기관별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)	124
〈부록 표 1-39〉 관계년수별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)	124
〈부록 표 1-40〉 응답자 특성별 주요 이해관계자에 대한 중요성 인식비교	125
〈부록 표 1-41〉 소속기관에 따른 KOICA에 대한 신뢰도 비교	126
〈부록 표 1-42〉 조직측면 혁신을 위한 사회적 가치 우선순위 영역 인식차이	127
〈부록 표 1-43〉 사업측면 혁신을 위한 사회적 가치 우선순위 영역 인식차이	128
〈부록 표 1-44〉 이해관계자를 생각하는 중요도 인식비교	131

그림 목차

〈그림 2-1〉 2018년 KOICA 경영평가 지표	7
〈그림 2-2〉 UNDP 인간개발보고서(2016)의 5P	11
〈그림 2-3〉 5P에 따른 한국의 SDG 목표 달성 현황	14
〈그림 5-1〉 KOICA 사업 발굴 절차	71
〈그림 5-2〉 KOICA 사업 시행 절차	72
〈그림 5-3〉 KOICA 조달 업무 절차	73
〈그림 6-1〉 ‘정의로운 사회’를 위한 SDG 16과 SDG 4,5,8,10	88
〈그림 6-2〉 ‘포용적 사회’를 위한 SDG 16과 SDG 1,5,10,11,17	89
〈그림 6-3〉 ‘평화로운 사회’를 위한 SDG 16과 SDG 4,5,8,11	89
〈부록 그림 1-1〉 내부직원 사회적 가치 경영 중요성인식(빈도)	98
〈부록 그림 1-2〉 내부직원의 사회적 가치 경영의 실천 정도 인식	100
〈부록 그림 1-3〉 이해관계자에 대한 중요성 인식 수준	114
〈부록 그림 1-4〉 KOICA에 대한 국민의 신뢰도 인식	114
〈부록 그림 1-5〉 KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 중요성 인식	115
〈부록 그림 1-6〉 주요 이해관계자에 대한 중요성 인식(이해관계자)	125
〈부록 그림 1-7〉 이해관계자가 본 KOICA에 대한 신뢰도	126
〈부록 그림 1-8〉 사회적 가치 경영에 대한 인식	127
〈부록 그림 1-9〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야 인식비교	129
〈부록 그림 1-10〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야 인식비교(사업유형)	130
〈부록 그림 1-11〉 사회적 가치 실천 신뢰 인식비교	131

글상자 목차

〈글상자 2-1〉 영국의 사회적 가치법	8
〈글상자 2-2〉 인권 관련 국제사회 선언 및 협약	10
〈글상자 3-1〉 DFID의 공공조달 정책 내 책임성 관련 조항	46
〈글상자 3-2〉 DFID의 기업의 사회적·환경적 책임 규정	47
〈글상자 5-1〉 KOICA의 사회적 약자 기업 지원을 위한 가점 제도	74

I. 서론

1. 연구 배경 및 필요성

정부는 2018년 3월 <정부혁신 종합추진계획, 이하 종합추진계획>을 발표하며, 제 1 추진전략으로 사회적 가치의 실현, 즉 국민의 삶의 질을 개선하는 정부 운영으로의 전환을 제시하였다. 이는 문재인 정부의 <국정 100대 과제>의 제 12 과제인 ‘사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관’에 기초한 것으로, 해당 과제의 목표는 사회적 가치를 반영한 공공기관 정책 수립, 시행 및 평가체계 확립, 정보공개 확대 및 공공기관 지배구조 개선으로 자율 책임경영체제를 내실화하는 것이다. 이러한 목표를 달성하기 위해 인권·안전·환경 및 양질의 일자리 등 사회적 가치를 적극 실현하도록 공공기관을 운영하고, 2019년까지 공공기관 공시시스템의 정보제공 내용을 대폭 확대하여 공공기관 종합포털로 발전시키고 국민 참여마당도 신설하는 계획을 세웠다. 또한 2017년 경영평가 편람 수정을 통해 고용친화적 평가를 실현하고, 2019년부터 사회적 가치를 반영한 공공기관 경영평가를 실시하기로 하였다. 그리고 공공기관 운영에 관한 법률 개정 등을 통해 2018년부터 공공기관 감사의 독립성을 강화하고 노동이사제를 도입하기로 하였으며, 2017년 지방공기업의 사회적 책임 경영평가 지표 및 주민참여 확대 방안을 마련하고 2018년 경영정보공개시스템을 고도화하기로 하였다.

이렇게 사회적 가치가 정부운영 전략에 주요한 자리를 차지하게 된 이유에는 두 가지 배경이 있다. 첫 번째는 효율과 성장 중심의 국정운영으로 국민경제 전체의 크기는 커졌지만, 양극화와 불평등으로 국민이 체감하는 삶의 질이 개선되지 못하고 있다는 것이고, 두 번째는 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여하는 사회적 가치 중심의 국정 운영 전환으로 국민 모두가 잘 사는 나라를 구현할 필요가 있다는 것이다.

이에 공공기관들은 사회적 가치를 반영한 정책을 수립하고 있으며 KOICA 또한 사회적 가치 이행전략을 수립 중에 있다. 한편 여타 국내 공공기관들은 사업의 수혜자와 사회적 가치의 수혜자가 우리 국민으로 일치하지만 KOICA의 경우는 모든 사업을 국외에서 실시하고 있어 사업의 대상자는 개도국 국민, 사회적 가치의 수혜자는 우리 국민으로 서로 다른 상황이다. 그럼에도 불구하고 KOICA는 앞서 언급한 국정과제 이행 대상에 포함되는 준정부기관으로 사회적 가치를 국내와 지역사회에 실현해야 하는 책무를 안고 있다. 그래서 사회적 가치

이행전략 수립이 KOICA에게는 큰 도전이며, 본 연구는 이러한 맥락에서 KOICA의 사회적 가치 이행전략 수립에 기여하기 위해 시작되었다.

2. 연구 목적

본 연구의 목적은 개발협력에서의 사회적 가치 이론과 정책을 탐구해 KOICA의 사회적 가치 실현을 위한 정책의 수립과 연계방안에 이론과 정책의 기초를 제공하는데 있다. 또한 KOICA의 사회적 가치 구현을 위해 관련법과 제도적 장치를 살펴보고, 사업추진 전략 측면에서 KOICA 조직경영과 사업운영의 혁신적 방안을 도출하고 실행계획을 마련하며, 정부혁신 정책기조에 부응해 법, 제도, 정책의 기초를 세워, 2018년 공공기관 경영평가의 개편(사회적 가치 중시)에 따른 KOICA의 선제적 대응체계 마련의 근거를 제시하기 위함이다.

3. 연구 내용과 범위

KOICA는 국외에서 수행하는 개발협력 사업을 바탕으로 글로벌 차원의 사회적 가치를 실현하는 조직이지만, 국내에서는 준정부기관으로 사회적 가치를 국내와 지역사회에 실현해야 하는 책무를 안고 있다. 따라서 동 연구는 그 내용과 범위를 사회적 가치의 국내 실현에 초점을 맞춰 수행하였다. 먼저 2장에서는 사회적 가치의 개념과 유형을 살펴보고 정부혁신 논의 및 개발협력에서의 사회적 가치 논의 현황을 분석하였다. 3장에서는 국내 공공기관 및 지방자치단체의 사회적 가치 추진 사례와 선진 공여기관의 사회적 가치 추진 현황과 정책 사례에 대해 살펴보았다. 4장에서는 KOICA 조직의 사회적 가치 현황 분석 및 연계 방안, 5장에서는 KOICA 사업의 사회적 가치 현황 분석 및 연계방안을 제시하였다. 마지막 6장에서는 앞의 분석 내용을 바탕으로 KOICA 사회적 가치 실현 추진전략을 제시하였다.

4. 연구 방법 및 한계

본 연구는 <공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본 법안, 이하 기본법안>²⁾과 <종합추진

2) 2016년 김경수 의원등 51인이 발의한 법안으로 현재 제356회 임시국회 제1차 경제재정소위원회에서

계획>에 제시된 사회적 가치 실현 차원과 사회적 가치 유형을 바탕으로 국내외 문헌과 사례를 분석하고 KOICA의 사회적 가치 도출 및 실현 전략을 제시한다. 사회적 가치 실현 차원에서 법, 제도적 장치, 기구(위원회)등의 설치, 사회적 가치 규정 마련, 사회적 가치 실행 M&E가 있는지 살펴보고 제언을 도출한다. 또한 사회적 가치의 13가지 유형을 모두 고려하여 문헌분석, 사례조사, KOICA 조직 및 사업 현황을 분석하고 추진전략을 도출한다.

〈표 1-1〉 사회적 가치 실현 차원 접근

사회적 가치 실현 차원	사회적 가치 실현 연계방안과 추진전략
법, 제도적 장치	기존의 법, 정관의 내용에 사회적 가치 반영
기구(위원회) 등의 설치	기존 기구 내에 또는 새로 사회적 가치 위원회 설치, 운영
사회적 가치 규정 마련	〈조직〉과 〈사업〉 과정, 부문별로 적용될 규정 마련
사회적 가치 실행 M&E	사회적 가치 규정의 실행 모니터링 및 평가

출처: 저자 작성

본 연구를 진행하는데 있어서 국내 공공기관 조사의 초점은 관련 법 정비, 제도적 장치, 기구 설치, 경영평가 지표개발, 이해관계자 논의, 중점사업, 세부과제 실행계획에 두었고, 조사 방법으로 관련 보고서와 자료 분석 그리고 일부 기관 방문 관계자 면담을 활용하였다. 국내 공공기관 조사의 한계는 이들 기관들의 추진계획이 아직 미미한 상태이기 때문에 일부 사례에 한정해야 한다는 점이며, 해외에서 사업이 실시되는 KOICA의 특수성으로 인하여 국내 사례를 비교 적용하는데 어려움이 있다는 점이다. 선진 공여기관 조사의 초점은 미션, 목표, 추진전략, 중점사업, 사업추진절차, 성과평가에 두었으며 조사 방법으로는 공여기관의 조직과 사업관련 온라인 문서, 기관소개, 규정, 보고서 분석을 활용하였다. 조사의 한계는 선진 공여기관이 가진 특유의 조직적 전통 및 사업 추진 방식의 차이로 인해 비교 분석과, 문헌 및 관련 자료 입수가 용이하지 않다는 점이다.

심사 중에 있다.

II. 사회적 가치 문헌 및 국내외 동향

1. 사회적 가치의 개념과 정책 배경

1) 사회적 가치의 정의와 유형

2018년 3월 발표된 <종합추진계획>은 사회적 가치를 사회, 경제, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치라고 정의하고 있다. 또한 헌법적 가치로써 사회권을 실질화하기 위한 가치이자 경제적, 환경적, 문화적 가치를 포괄하는 상위 가치이며, 헌법이 지향하는 가치 중 사회의 재생과 건전한 발전을 위한 가치로써 인권, 노동권, 안전, 사회적 약자 배려, 민주적 의사결정과 참여의 실현 등 공동체와 사회전체에 편익을 제공하는 가치라고 정의하고 있다.

<종합추진계획>의 법적 근거는 2016년 국회에 발의된 <기본법안>으로 해당 법안은 사회적 가치 실현에 관한 기본적인 사항을 규정하고 국가, 지방자치단체 등이 정책을 수행하는 과정에서 이를 적극적으로 고려하도록 함으로써 우리 사회에 사회적 가치 실현이 확산될 수 있도록 하는 것을 목적으로 하고 있다. <기본 법안>에 제시된 사회적 가치의 개념은 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여할 수 있는 가치로서 다음 내용을 포괄한다.

〈표 2-1〉 사회적 가치 유형

- | |
|--|
| 가. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권의 보호
나. 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지
다. 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
라. 노동권의 보장과 근로조건의 향상
마. 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
바. 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력
사. 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
아. 지역사회 활성화와 공동체 복원
자. 경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
차. 윤리적 생산과 유통을 포함한 기업의 자발적인 사회적 책임 이행
카. 환경의 지속가능성 보전
타. 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
파. 그 밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화 |
|--|

출처: 공공기관의 사회적 가치 실현에 관한 기본법안 (2016: 8)

2) 정부의 사회적 가치 논의 배경

정부는 <종합추진계획>에서 정부혁신의 제 1 추진전략으로 사회적 가치의 실현, 즉 “국민의 삶의 질을 개선하는 정부 운영으로 전환”을 제시하게 된 배경을 다음과 같이 설명하고 있다.

- 효율과 성장 중심의 국정운영으로 국민경제 전체의 크기는 커졌지만, 양극화와 불평등으로 국민이 체감하는 삶의 질은 개선되지 못함.
- 공공의 이익과 공동체의 발전에 기여하는 사회적 가치 중심의 국정 운영 전환으로 국민 모두가 잘 사는 나라를 구현할 필요가 있음.

또한 사회적 가치 추진전략은 2017년 7월에 발표된 문재인 정부의 <국정 100대 과제> 중 제 12 과제인 사회적 가치 실현을 선도하는 공공기관에 해당된 것이다. 이 과제의 목표는 사회적 가치를 반영한 공공기관 정책 수립, 시행 및 평가체계를 확립하고 정보공개 확대 및 공공기관 지배구조 개선으로 자율 책임경영체제를 내실화하는 것이다. 주요 내용은 인권·안전·환경 및 양질의 일자리 등 사회적 가치를 적극 실현하도록 공공기관을 운영하고, 2019년까지 공공기관 공시시스템의 정보제공 내용을 대폭 확대하여 공공기관 종합포털로 발전시켜 국민 참여마당을 신설하는 것으로 되어 있다. 또한 2017년 편람 수정을 통해 고용친화적 평가를 실현하고, 2019년부터 사회적 가치를 반영한 공공기관 경영평가를 실시하는 등 평가체계를 개선하는 것이다. 그리고 공공기관 운영에 관한 법률 개정 등을 통해 2018년부터 공공기관 감사 독립성을 강화하고 노동이사제를 도입하여 공공기관 지배구조를 개선하는 내용도 담고 있다. 더불어 2017년 지방공기업의 사회적 책임 경영평가 지표 및 주민참여 확대 방안 마련 및 2018년 경영정보공개시스템 고도화를 통해 지방 공공기관을 혁신하는 내용도 포함되어 있다.(국정기획자문위원회, 2017).

사회적 가치 실현을 위한 적극적인 움직임은 국회에서도 확인할 수 있다. 앞서 언급한 <기본법안> 이외에도 국내 사회적 가치 관련 법안들이 2017년부터 2018년 사이에 발의되어 국회의 입법을 기다리고 있다.

〈표 2-2〉 사회적 가치 관련 법안

법령 (발의안 포함)	사회적 가치 개념의 적용
사회적 경제 기본법	• 조직의 자율성 및 투명성 • 민주적 의사결정구조 및 이해관계자 참여 • 공익과 사회적 목적을 위한 이윤 사용 • 사회적 경제의 지속가능한 성장
사회적 경제기업 제품의 구매 촉진 및 판로지원에 관한 특별법	고용창출이나 노동통합, 사회서비스공급, 지역사회재생, 공동체의 이익실현, 환경적 지속가능성 등 노동, 복지, 인권, 환경 차원에서 공동체에 제기되는 문제를 해결하는 과정에서 생겨나는 재정적·비재정적 편익
사회적 가치 증대를 위한 공공조달 조례(서울시)	좋은 일자리 확대, 취약계층 고용기회 증진, 협력업체와의 상생협력 및 공정 거래, 지역경제기여, 지역공동체발전, 사회적 공헌 등과 같이 공공의 이익을 중시하는 가치

출처: 박상욱 (2018)

앞서 얘기한 제 12 국정과제의 주요 내용에 포함된 것처럼 사회적 가치는 <정부업무평가>에서 다음과 같이 평가항목으로 포함될 예정이다. 이에 도로공사, 한국수자원공사 등 공기업은 사회적 기업 행복나래와 협무협약을 체결하여 사회적 가치 측정의 전문성 지원을 받을 계획이다.

〈표 2-3〉 사회적 가치별 평가근거 및 방법

사회적 가치	미반영 평가항목	법적근거	근거조항(헌법)	평가방법
안전	재난과 안전으로부터 국민보호에 대한 국가의무	「재난및안전관리기본법시행령」	제34조 6항(국가의 재해 예방 의무) 제35조 1항(쾌적한 환경 생활권리)	정성/정량
노동	노동자의 품위유지를 위한 노동조건 보장, 고용안정 등	「노동조합및노동관계조정법」	제23조 1항(근로권) 제32조 3항(존엄성을 보장하는 근로조건) 제33조 1항(단결권·단체교섭권·단체행동권)	정성/정량
건강복지	국민이 건강한 생활을 할 수 있는 권리보장	「국민건강증진법시행규칙」	제36조 3항(보건에 관한 국가보호)	정성/정량
지역경제	수도권 경제력 집중 부작용 해소 지역간 균형있는 발전 위해 지역경제 육성	「국가균형발전 특별법 시행령」	제123조 2항(지역균형발전)	정성/정량
공동체 복원	지방자치단체평가 중 합동평가에 해당함으로 제외			
책임·윤리	공공기관의 부패를 평가하고 공개할 의무가 있으며, 공무원의 부패행위에 대한 징계조치 필요	「부패방지 및 국민권익위원회의 설치와 운영에 관한 법률」 「부정청탁 및 금품 등 수수의 금지에 관한 법률」		정량
환경	쾌적한 환경에서 생활할 권리	「환경영향평가법시행령」	제35조 1항(쾌적한 환경 생활권리)	정량

출처: 최현선 (2018)

또한 기획재정부의 <2018년도 공공기관 경영평가편람>에서 보는 바와 같이 일자리 창출, 균등한 기회와 사회통합, 안전 및 환경, 상생협력 및 지역발전, 윤리경영으로 구성된 KOICA의 사회적 가치 평가 항목들은 총점 100점 중 20점을 차지하여 그 비중이 상당하다고 할 수 있다.

〈그림 2-1〉 2018년 KOICA 경영평가 지표

한국국제협력단				
❖ 총괄요약표				
평가범주	지 표 명	가중치		합계
		비계량	계량	
	1. 경영전략 및 리더십			6
	(1) 전략기획	2		
	(2) 경영개선	2		
	(3) 리더십	2		
	2. 사회적 가치 구현			20
	(1) 일자리 창출	3	3	
	(2) 균등한 기회와 사회통합	2	1	
	(3) 안전 및 환경	2	1	
	(4) 상생·협력 및 지역발전	2	3	
	(5) 윤리경영	3		

출처: 기획재정부 (2017:656)

2. 사회적 가치의 국외 논의 동향

1) 국제사회의 사회적 가치 논의

공공기관의 사회적 가치 실현 관련 논의를 볼 수 있는 대표적인 나라는 영국이다. 영국은 2012년 <사회적 가치법>(Public Services (Social Value) Act)을 제정해 시행중이며 법의 주요 내용은 다음과 같다.

〈글상자 2-1〉 영국의 사회적 가치법

모든 공공기관은 서비스를 위탁하거나 구매할 때 경제적, 사회적, 환경적 웰빙을 고려하도록 규제한다. ‘사회적 가치(social value)’ 법은 공공기관들의 위탁과 구매에서 ‘금전의 가치’(value for money) 개념에 기초할 것을 규제한다. ‘금전의 가치’ 개념에는 경제적 가치뿐 아니라 사회적, 환경적 가치들도 고려해야 한다. 법에 따르면, ‘사회적 가치’란 “재화, 서비스 및 결과물의 직접적인 구매에 대한 위탁/구매 과정에서부터 얻어지는 지역사회에의 혜택”으로 정의된다. 이 같은 혜택들의 목록은 제시되지 않고 있지만, 지역 실정과 욕구에 따라 융통적으로 적용될 것이 법에 명시되어 있다.

출처: Public Services (Social Value) Act 2012 (2012)

영국의 사회적 가치법(Public Services (Social Value) Act 2012)은 공공기관들의 위탁과 구매 시 ‘금전의 가치’(value for money: VfM) 개념에 기초할 것을 규제한다고 밝히며, ‘금전의 가치’ 개념에는 경제적 가치뿐 아니라 사회적, 환경적 가치들도 고려해야 한다고 규정한다.

한편, 영국 총리실의 <사회적 가치법 평가> 보고서는 “검증 가능한 측정방법으로 사회적 가치가 실현되었다는 것을 공시, 보고하는 일이 결정적으로 중요하다”며, 바람직한 사회적 가치 측정의 제도적 정착을 위한 과제 세 가지를 제시한다(UK Cabinet Office, 2015).

첫째, 사회적 가치 용역이 생산하는 추가적인 가치 사정을 위한 방법론 개발로, 일반적으로 합의된 사회적 가치 측정 방법이 포함되어야 한다. 둘째, 측정의 표준화 작업으로, 다양한 유형의 조달에 필요한 측정의 정도를 반영할 필요가 있다. 셋째, 모범적인 측정 원칙들을 진흥하는 일로, 시민사회조직과 사회적 기업, 소기업들의 잠정적 부담을 덜어주는 측정방안이 필요하다. 나아가 <사회적 가치법 평가> 보고서는 다음 주요 사회적 가치 측정 접근법 세 가지를 소개하고 있다.

〈표 2-4〉 사회적 가치 측정 접근법

1) Social Return on Investment (SROI) 가장 잘 알려진 사회적 가치 측정 방법이다. 1 달러 투자 대비 얼마나 많은 가치들이 생산되었는지를 보여주는 비율이 중요하다. SROI 매뉴얼에는 SROI 비율 측정 방법들이 소개되어 있다. • http://www.thesroinetwork.org/sroi-analysis/the-sroi-guide)
2) Cost-benefit analysis 사업이나 프로그램 개입의 비용과 혜택의 금전적 가치를 계산하는 방법이다. 단위비용(unit cost)

자료를 활용하는 방법이 일반적이다. 영국 재무성의 그린북(Treasury Green Book)은 시장 가치가 나타나지 않은 비용과 혜택을 추산하는 분석 방법 등의 매뉴얼을 제공해준다.

- <https://www.gov.uk/government/publications/the-greenbook-appraisal-and-evaluation-in-central-government>)

3) Social Value Portal

The Social Value Portal (<http://socialvalueportal.com/>)은 또 다른 사회적 가치 측정 의 소스를 제공해준다. The Centre for Citizenship, Enterprise and Governance (CCEG)는 사회적 임팩트 사정을 위한 신속한, 저비용의 방안으로 사회적 소득 비율(social earnings ratio)을 개발해 제시해준다. 사회적 소득 비율은 생산된 사회적 가치를 투자된 금전 비용으로 나누어 계산한다. 아래에서 간편한 매트릭스를 활용해볼 수 있다.

- <http://socialvalueportal.org/dataentry.php>
- <http://www.cceg.org.uk/#!research/cmp>

출처: UK Cabinet Office (2015: 39-42)

이외에도 UN, OECD, GRI, ISO 등 국제기구들이 민간 기업들을 대상으로 사회적 가치 관련 규범, 지표들을 수립하여 전파해 왔다. UN의 글로벌 컴팩트, OECD의 Guidelines for Multinational Enterprises, GRI의 Sustainability Reporting Standards, ISO의 ISO 26000 등이 대표적인 사례이다.

〈표 2-5〉 기본법안, UN 글로벌 컴팩트, ISO 26000

UN 글로벌 컴팩트	기본법안	ISO 26000
1. 인권의 보호를 지원하고 존중 2. 인권의 남용에 연류 되지 않는다. 3. 결사의 자유와 단체협상권 인정 4. 강제적 의무적 노동의 철폐 협력 5. 아동노동의 효과적인 근절 조장 6. 고용과 취업 차별 철폐를 지지 7. 환경적 문제제기에 접근을 지원 8. 과중한 환경적 책임을 맡아 노력 9. 환경친화적 테크놀로지 개발/보급	1. 인권 보호 2. 근로/생활환경 안전 3. 보건복지 4. 노동권과 근로조건 5. 취약층 지원과 사회통합 6. 중소기업과 상생/협력 7. 양질의 일자리 창출 8. 경제수익의 지역경제공헌 9. 윤리적 생산, 사회적책임 10. 환경적 지속가능성 11. 지역사회 공동체 복원 12. 민주적 의사결정과 참여 13. 기타 공동체의 이익실현과 공공성 강화	1. 책무성(Accountability) 2. 투명성(Transparency) 3. 윤리적 행태 4. 이해관계자 이해 존중 5. 법의 지배 존중 6. 국제 행태 규범 존중 7. 인권에 대한 존중

출처: UN 글로벌 컴팩트 홈페이지, ISO 홈페이지를 바탕으로 저자 작성

2) 사회적 가치와 지속가능한 개발목표(SDGs)

국제사회가 2016년부터 이행을 시작한 지속가능한 개발목표(Sustainable Development Goals, 이하 SDGs)는 글로벌 차원에서 추진 중인 글로벌 사회적 가치(global social value)에 해당된다. 국가의 공공재화가 글로벌 차원의 공공재화로 적용되어 글로벌 공공재화(global public goods)로 개념화된 것과 같은 개념이다. 평화, 안보, 민주주의 등이 대표적인 글로벌 공공재화이다. SDGs 대부분이 사회적 가치 생산을 목표로 설정해두고 있고, 다양한 사회적 가치들이 결과와 임팩트로 생산됨으로써 SDGs 달성이 가능하다. 결국, <기본법안>에 제시된 13개 사회적 가치들은 국제사회가 2030년까지 달성하고자 하는 SDGs와 밀접한 관련성이 있다고 볼 수 있다.

SDGs 5대 분류³⁾, UNDP(2016), OECD(2017c), Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies(2017)를 바탕으로 사회적 가치와 SDGs를 매핑하면 <표 2-6>을 도출할 수 있다. 예를 들어 사회적 가치 중 인권의 경우, SDGs의 5대 분류 중 인간(People)과 관련된 SDG 1, 2, 3, 4, 5에 인간과 밀접한 SDG 6(깨끗한 물과 위생), 10(불평등 감소), 8(양질의 일자리와 경제성장), 16(정의, 평화, 효과적인 제도)이 추가될 수 있다. 또한 인권은 광의 개념이므로 <글상자 2-2>와 같은 보편적 인권선언과 국제협약의 인권 목록을 참고해 볼 수 있다.

<글상자 2-2> 인권 관련 국제사회 선언 및 협약

- 1) 사회적, 경제적, 문화적 권리 : 보편적 인권선언(1948)과 사회적, 경제적, 문화적 권리에 관한 국제협약(1976)은 보호하고 증진해야 할 인권의 목록을 다음과 같이 제시한다. 정의롭고, 우호적인 여건의 노동 권리; 사회보장 권리; 적절한 생계 권리; 최상의 추구 가능한 육체적, 정신적 웰빙 권리; 교육 권리와 문화적 자유와 과학적 발전의 혜택 향유.
- 2) 시민 권리와 정치권리 : 시민 권리와 정치 권리에 관한 국제협약(1976)은 다음과 같은 인권의 목록을 제시한다. 거주 이전의 자유; 법 앞에서의 평등; 공정한 재판 권리; 사상, 양심 및 종교의 자유; 의사와 표현의 자유; 평화로운 집회와 결사의 자유; 공무 참여와 선거의 자유; 소수자 권리 보호; 생활의 박탈; 고문, 잔학행위 처벌 금지; 노예와 강제 노동, 임의적 감금 금지 등

출처: 저자 작성

UNDP는 <인간개발보고서 2016>에서 SDGs 5대 분류 중 인간에 대해 모든 형태의 빈곤과

3) SDGs의 5P라 일컫는 이 분류는 People, Planet, Prosperity, Peace, Partnership이다.

기아 종식, 인간 존엄성과 평등의 보장으로 설명하고 있다. 이를 바탕으로 정리하면 인권은 SDGs 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 10, 16과 관련된 것으로 볼 수 있다.

〈그림 2-2〉 UNDP 인간개발보고서(2016)의 5P



출처: UNDP(2016:24)

이와 같은 논의를 중심으로 사회적 가치와 SDGs 연계성을 매핑하면 <표 2-6>과 같다.

〈표 2-6〉 SDGs 5대 분류와 사회적 가치 연계

	OECD 분류 SDGs	UNDP 및 SDG16+ 분류 SDGs	사회적 가치
People (인간)	1 (빈곤퇴치) 2 (기아종식) 3 (건강과 웰빙) 4 (양질의 교육) 5 (성평등)	1,2,3,4,5 및 6 (깨끗한 물과 위생) 8 (양질의 일자리와 경제 성장) 10 (불평등 감소) 16 (정의, 평화, 효과적인 제도)	1. 인권 4. 노동권 5. 사회적 약자 7. 일자리 11. 민주적 참여
Planet (지구)	6 (깨끗한 물과 위생) 12 (지속가능한 생산과 소비) 13 (기후변화 대응) 14 (해양 생태계 보존) 15 (육상 생태계 보호)	〈좌동〉	2. 안전 근로 11. 환경지속가능성
Prosperity (번영)	6 (깨끗한 물과 위생) 12 (지속가능한 생산과 소비) 13 (기후변화 대응) 14 (해양 생태계 보존)	〈좌동〉	2. 안전 근로 3. 보건복지 6. 대중소기업 상생 7. 일자리

	OECD 분류 SDGs	UNDP 및 SDG16+ 분류 SDGs	사회적 가치
	15 (육상 생태계 보호)		8. 공동체 9. 지역경제 10. 사회공헌
Peace (평화)	16(평화인권)	SDG16+ SDG 1,4,5,8,10,11,17	13. 기타 공공성
Partnership (파트너십)	17 (글로벌 파트너십)	17 (글로벌 파트너십)	13. 기타 공공성

출처: OECD(2017), UNDP(2016), Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies(2017)
바탕으로 저자 작성

그리고 <표 2-5>를 사회적 가치 유형을 기준으로 재정리하며 <표 2-6>와 같다.

<표 2-7> 사회적 가치 유형과 SDGs 연계

공공기관 사회적 가치 기본법(안)의 사회적 가치 유형	SDGs
1.인간의 존엄성을 유지하는 인권 보호	1 (빈곤퇴치) 2 (기아종식) 3 (건강과 웰빙) 4 (양질의 교육) 5 (성평등) 6 (깨끗한 물과 위생) 8 (양질의 일자리와 경제성장) 10 (불평등 감소) 16 (정의, 평화, 효과적인 제도)
2.재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경	6 (깨끗한 물과 위생) 7 (모두를 위한 깨끗한 에너지) 8 (양질의 일자리와 경제성장) 9 (산업, 혁신, 사회기반시설) 11 (지속가능한 도시와 공동체) 13 (기후변화 대응) 16 (정의, 평화, 효과적인 제도)
3.건강한 생활이 가능한 보건복지	3 (건강과 웰빙) 5 (성평등) 6 (깨끗한 물과 위생) 7 (모두를 위한 깨끗한 에너지) 8 (양질의 일자리와 경제성장)
4.노동권의 보장과 근로조건	5 (성평등) 7 (모두를 위한 깨끗한 에너지) 8 (양질의 일자리와 경제성장) 9 (산업, 혁신, 사회기반시설) 10 (불평등 감소)
5.사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	5 (성평등)

공공기관 사회적 가치 기본법(안)의 사회적 가치 유형	SDGs
	8 (양질의 일자리와 경제성장) 10 (불평등 감소) 11 (지속가능한 도시와 공동체) 16 (정의, 평화, 효과적인 제도)
6.대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	5 (성평등) 9 (산업, 혁신, 사회기반시설) 10 (불평등 해소) 11 (지속가능한 도시와 공동체)
7.양질의 일자리 창출	5 (성평등) 8 (양질의 일자리와 경제성장) 9 (산업, 혁신, 사회기반시설) 10 (불평등 감소)
8.지역사회 활성화와 공동체 복원	8 (양질의 일자리와 경제성장) 9 (산업, 혁신, 사회기반시설) 11 (지속가능한 도시와 공동체) 13 (기후변화 대응)
9.경제활동의 이익의 지역경제 공헌	10 (불평등 감소) 11 (지속가능한 도시와 공동체) 17 (글로벌 파트너십)
10.윤리적 생산과 유통, 기업 사회적 책임	12 (지속가능한 생산과 소비) 13 (기후변화 대응)
11.환경의 지속가능성 보전	12 (지속가능한 생산과 소비) 13 (기후변화 대응)
12.민주적 의사결정과 참여의 실현	5 (성평등) 10 (불평등 감소) 16 (정의, 평화, 효과적인 제도)
13.그밖에 공동체 이익실현과 공공성 강화	17 (글로벌 파트너십)

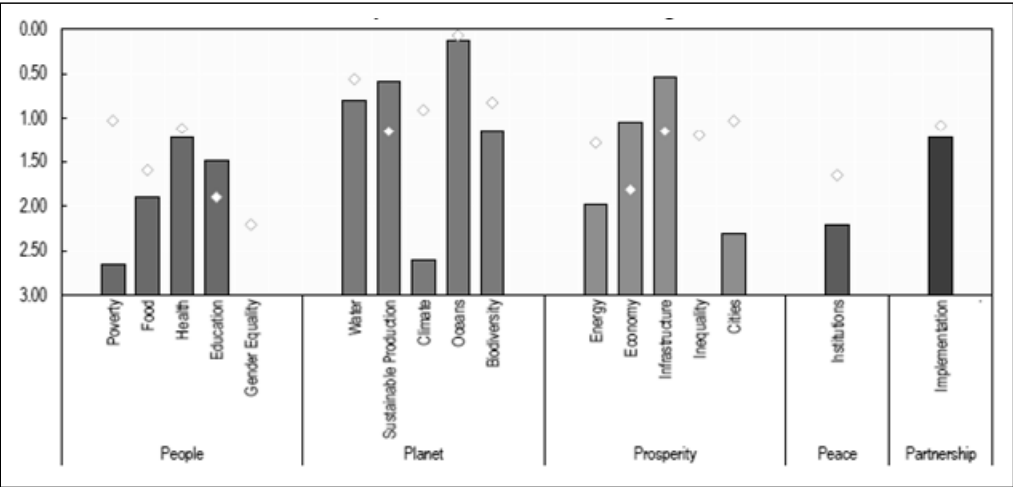
출처: 저자 작성

3) 한국의 SDGs 이행 현황

OECD는 주요 국가들의 SDGs 이행현황을 분석하여 제시하고 있는데 한국의 SDGs 목표 달성 현황 분석 결과는 <그림 2-3>과 같다(OECD 2017c). 전체 169개 세부목표 중 측정 가능한 88개에 대해 현재의 달성 현황을 보여주는 아래의 그림에 따르면, OECD 전체 평균과 비교하여 한국이 부족한 부분은 SDG 1, 2, 5, 6, 7, 10, 11, 13, 15, 16 (빈곤퇴치, 기아종식, 성평등, 깨끗한 물과 위생, 모두를 위한 깨끗한 에너지, 불평등 감소, 지속가능한 도시와 공동체, 기후변화 대응, 육상 생태계 보호, 정의·평화·효과적인 제도)이며, OECD 평균에 근접하

거나 평균 이상인 부분은 SDG 3, 4, 8, 9, 12, 14, 17 (건강과 웰빙, 양질의 교육, 양질의 일자리와 경제성장, 산업·혁신·사회기반시설, 지속가능한 생산과 소비, 해양 생태계 보존, 글로벌 파트너십)이다.

〈그림 2-3〉 5P에 따른 한국의 SDG 목표 달성 현황



출처 : OECD (2017:43) (그래프에 표시된 ◇는 OECD 평균값을 의미)

III. 사회적 가치 국내외 사례 분석

본 장에서는 기존에 국내의 중앙행정기관, 지자체, 타 공공기관들이 시행한 사회적 가치 추진 사례를 살펴보고, 해외 선진 공여기관들의 조직을 분석하여, 향후 KOICA 사회적 가치 실현에 대한 시사점을 도출하고자 한다.

국내 공공기관과 해외 공여기관의 사회적 가치 추진 사례를 살펴봄에 있어 주의할 사항은 각 기관의 사회적 가치 추진 사업의 주요 수혜 대상이 누구인지 구별하는데 있다. 국내 공공기관의 경우 사회적 가치 추진 사업의 주요 수혜 대상은 각 기관의 소속 직원, 우리나라 국민, 혹은 국내 거주 외국인이다. 반면에 KOICA의 경우 주요 사업의 수혜자가 수원국의 시민들이다. 따라서 국내 기관의 사회적 가치 추진 사례를 그대로 KOICA의 사회적 가치 추진 사업에 적용하는 것은 바람직하지 않다. 더욱이 국내 공공기관의 사회적 가치 추진 사업을 평가하는 척도를 그대로 KOICA의 사회적 가치 추진 사업 평가에 적용하는 것은 지양해야 할 것으로 보인다. 이러한 문제의식 속에서 본 연구는 KOICA와 같은 해외 공여기관들의 소속 직원, 내국인 혹은 자국 거주민 대상의 사회적 가치 추진 사례를 분석하였다.

따라서 국내공공기관, 지자체 및 해외 선진 공여기관의 사회적 가치 실현을 위한 조직과 사업 추진 사례를 문헌을 통해 분석하고 시사점을 도출하였다. 덧붙여 국내공공기관, 지자체 및 타 공공기관의 사회적 가치 실현을 위한 정책 담당자들을 대상으로 전화 인터뷰를 진행하여 정책 시행 과정에서의 문제점과 노하우를 알아보고, 이를 통해 KOICA가 향후 사회적 가치 실현을 위한 사업 시행 시 마주할 수 있는 문제점들을 예상하고 해결할 수 있는 대안을 도출한다.

1. 국내 공공기관 사례 분석⁴⁾

국내 공공기관과 지자체의 사회적 가치 실현을 위한 정책사례들을 분석함에 있어 주요 사업의 내용, 사업방식, 조직개편, 내부 규정의 개정, 사업 후 사후관리 등에 초점을 맞추어 사례분석을

4) 제 3장 사회적 가치 국내외 사례 분석의 국내 공공기관 사례 분석은 전화와 서면 인터뷰를 기반으로 기술되었다. 이에 각 기관 및 지자체 별 사례에 대한 자료 출처는 각 소제목에 각주로 표기하였다.

실시하였다.

국내 주요 공공기관들의 사회적 가치 추진 사업의 주요 수혜 대상은 우리나라 국민들이며, 일부의 국내 거주 이주외국인 혹은 해외에 있는 국내 동포들이 포함된다. 따라서 KOICA의 사회적 가치 사업의 주요 수혜 대상인 개발도상국의 국민들과는 차이가 있다. 그러나 국내 사례에서 소개될 사업들은 KOICA가 국내에서 지역사회 혹은 우리나라 국민들을 대상으로 실시하는 사회적 가치 창출 사업을 기획하고 시행하는데 도움이 될 것으로 보인다.

이러한 국내의 사례분석은 향후 KOICA의 사회적 가치 실현을 위한 정책 수립과 시행에 있어 사전에 유사한 문제점을 미리 진단하고 대처할 수 있다는 점에서 의미가 있다. 국내 중앙행정기관과 공공기관들은 새 정부의 주요 국정과제 중 하나인 공공기관의 사회적 가치 실현을 위해서 다양한 정책들을 개발, 시행 중에 있다. 특히 2018년 공공 기관경영평가에 사회적 가치 실현 부분의 배점이 확대되면서 거의 모든 중앙행정기관과 공공기관들이 사회적 가치 실현을 위한 정책들을 쏟아내고 있다.

1) 수자원공사⁵⁾

(1) 사회적 가치 실현 추진 방향

수자원공사는 “물로 만드는 The 행복한 대한민국”이라는 슬로건을 바탕으로 세부적으로는 물인권 보장, 건강한 안전 환경, 일자리 창출, 국민중심 상생발전, 사회적 가치 경영체계라는 사회적 가치 실현을 위한 정책을 추진 방향으로 세우고 이를 추진 중에 있다. 사회적 가치 실현을 위한 구체적인 정책으로는 “2022년 로드맵”이라는 목표를 세워 대체 수자원 개발, 열악한 지방 상수도 개설, 인권보호와 안심일터 조성, 성·학력 초월 입직기회 확대, 동반성장을 통한 생태계·지역경제 활성화 등의 프로젝트를 실행 중에 있다. 또한 수자원공사는 일자리 창출과 중소·벤처기업의 후원 사업에 집중하고 있으며 그 중 ‘산학협력·물관리 연계’ 사업으로 일자리 창출에 박차를 가하고 있다.

5) 자료 출처: 수자원공사 홈페이지 (https://www.kwater.or.kr/water/sub06/sub01/socialPage.do?s_mid=1781) 및 관련자 전화 인터뷰 (2018.07)

〈표 3-1〉 수자원공사의 사회적 가치 실현 추진 방향

사회적 가치 주요 추진 방향	이행 노력
물인권 보장	• 도시와 농어촌 간 상수도 서비스 격차 해소 • 대체 수원 개발 • 용수 공급 안정성 확보를 통한 국민 물 복지 실현 • 균등한 물 복지 제공을 위해 차별화된 사업 제공: △대산임해산업지역, 도서지역 대상 ‘해수담수화 사업’; △가뭄취약지역, 건전화 된 지류 대상 ‘하수처리수 재이용 사업’; △상시 물 부족 도서해안 지역 대상 ‘지하수댐 설치 사업’
안전·환경	• 중소하천 홍수 피해 감소를 위한 지자체 홍수통합 관리 시스템 구축 지원 • 녹조저감을 위한 물 관련 우수 기술 보유 중소기업 대상 오픈 플랫폼 제공 • 지역주민의 공동 참여를 통한 유해어종 활용 친환경 어분 비료 생산
일자리	• 물 산업 성장 폭 확대 및 물 산업 증진을 위한 다양한 인프라 구축 ‘물산업 오픈 플랫폼’ 구축을 통해 물 관련 중소·벤처기업의 일자리 창출 • ‘K-water 스타트업 허브’ 사업을 통한 물 산업 분야 스타트업 기업 지원
국민중심 상생발전	• 물 정보포털 ‘마이워터(MyWater)’를 통해 물 관련 정보를 신속·정확하게 전달 • 세종 스마트워터시티(SWC) 구축 시범사업: 2020년까지 세종특별자치시에 실시간 수량·수질 통합관리시스템을 구축해 실시간으로 시민들에게 정보를 제공해 안심하고 수돗물을 마실 수 있는 물 관리 체계 구축

(2) 사회적 가치 추진 체계

수자원공사는 2017년 사회적 가치 실현을 위한 통합 컨트롤 타워인 ‘사회가치창출부’를 신설하고 이보다 앞서 같은 해 7월엔 민간 일자리 창출을 위한 ‘물산업 플랫폼 센터’를 구축하는 등 조직을 재편하였다. 또한 시민단체와 물·환경 전문가, 노동계, 사회적 경제 등 다양한 분야에서 활동해 온 외부전문가 14인으로 구성된 ‘사회적 가치 위원회’를 발족하였다. 위원회는 사회적 가치 실행계획 등을 심의하고 물인권, 안전환경, 일자리, 상생협력 등 분과로 구성해 사회적 가치 실현과 관련된 주제에 대해 논의하는 등 실질적인 자문역할을 수행하고 있다.

(3) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘인권 보호’ 기여 사업 - K-water, 성희롱·성폭력 예방 실천 서약

〈표 3-2〉 수자원공사 성희롱·성폭력 예방 실천 서약 개요

사업 목적	• 부서장들의 적극적 예방 노력을 통해 성 비위행위 발생을 사전에 차단하여 인권보호와 노동권 존중에 기여
사업 내용	• 3월 26일 K-water인재개발원에서 ‘성희롱 및 성폭력 예방 실천 서약식’ 진행 • 전 직원의 ‘성희롱·성폭력 예방교육’ 이수율 의무화하고, 성희롱 고충상담원과 사내 전문 강사를 양성하는 한편, 부서별 성 비위 모니터링 요원을 2배로 확대하여 운영할 계획
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 최근 공사 내에서 성추행사건이 일어났지만 뒤늦은 문제 해결 과정에서 비판을 받음 • (해결방안) 전직원의 ‘성희롱·성폭력 예방교육’ 이수율 의무화하고, 상담센터, 클리닉 등 외부전문기관과 연계해 치료를 지원하는 등의 활동을 추진

이 서약은 성 비위행위 근절을 위해 행위자 징계양정기준 상향조정과 부서장이 피해자(신고자)에게 불리한 처우나 사건 축소·은폐를 시도할 경우를 방지하기 위한 처벌규정을 검토하는 등 사원의 인권보호와 노동권 존중에 일조하는 효과를 보였다.

(나) ‘일자리 창출’ 기여 사업 - ‘산학협력·물관리 연계’ 일자리 6만여 개 창출

〈표 3-3〉 수자원공사 ‘산학협력·물관리 연계’ 일자리 6만여 개 창출 개요

사업 목적	• 물관리와 연계한 일자리를 적극 발굴해 일자리 정책 실현에 일조
사업 내용	• 2022년까지 정원 대비 평균 채용 비율을 6.0% 수준으로 설정하여 1500여명의 청년 고용 창출에 대한 계획 선포 • 해외 진출 일자리 창출을 위해 해외 사업 정보 제공 및 K-water 인프라 및 네트워크 활용 동반 해외진출 계획 중 • 블라인드 열린 채용으로 청년 입직 경로를 확대하고 사회적 약자의 입직기회 또한 확대 중
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 이공계기술 분야 특성상 남성 지원자가 많은 현실에 일자리 창출에서 성평등 고용이 제한적일 수 있음 • (해결방안) 여성 일자리 정책 중 하나인 시간 선택제를 채용, 채용 시의 불이익과 심리적 부담감 완화를 위해 여성면접관 필수적 배치

산학협력 물관리 연계 사업의 일환으로 수자원공사는 신(新)사업 투자를 비롯한 물산업 벤처 기업 동반성장, 댐 주변 지역 지원 사업 활성화 등 다양한 사업을 진행하고 있다. 2018년

9000여명을 시작으로 향후 5년 간 총 6만 2000여명의 공공 및 민간 일자리 창출을 목표로 설정함을 통해 민간 일자리 창출 효과가 기대된다.

(다) ‘지역사회 공동체 복원’ 기여 사업 - K-water 시화호 환경학교’ 개교

〈표 3-4〉 수자원공사 ‘K-water 시화호 환경학교’ 사업 개요

사업 목적	국내 최고 환경학교로 자리매김하여 미래 환경인재 양성에 기여
사업 내용	- 수자원공사 시화사업본부가 3월 27일 시화호 환경학교 개교식 진행. 시화지구 협의회 의원, 환경학교 위탁운영기관(풀뿌리환경센터), 우음도 주민 등 약 60여명과 함께 운영계획을 공유하고 시범프로그램을 진행 - 시화호 환경학교는 갯벌과 습지 등 자연을 이용한 현장체험 위주의 환경교육을 진행. 유치원·초·중·고교생과 환경단체, 일반인 등을 대상으로 674회의 교육, 2만 9천여 명의 교육생 배출
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) 환경문제는 극복하였지만 주민들의 여가활동과 이벤트 참여 등의 분위기 조성에는 다소 어려움을 겪음 (해결방안) 시화방조제 동편까지 주행하는 자전거 타기 페스티벌 개최, 시화호 전체를 순환하는 자전거 생태 올레길 조성 중

시화호 환경학교 사업은 미래 환경인재 양성에 기여하는 효과를 낼 것이라 기대된다.

(라) ‘경제수익의 지역경제공헌’ 기여 사업 - 사회적 기업 6개사에 성장자금 지원

〈표 3-5〉 수자원공사 사회적 기업 6개사 성장자금 지원 사업 개요

사업 목적	성장자금 지원을 통해 사회적 기업 및 참신한 아이디어를 가진 기업들의 사회적 가치 실현에 기여
사업 내용	2017년 2월말 사회적 기업 대상으로 물과 환경을 통한 사회적 가치 창출 사업 아이디어를 공모, 6개의 사회적 기업 선정 - 총 3억원을 사회적 기업의 성장자금으로 마련, 각 기업별 4000만원-4600만원의 성장자금 전달
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) ‘가든프로젝트’ 지원 중, 섬지역의 특성상 유지관리가 어려운 점이 밝혀 지고 단순한 자금 지원 뿐만이 아닌 유지 및 관리에 대한 책임의 어려움을 경험 (해결 방안) 지역주민을 고용하는 형태로 정기적인 유지관리 실시, 수자원공사의 기술력을 지원받아 먹는 물 수질검사 역시 상시 실시

성장자금을 지원받은 기업들은 올해 11월까지 도서지역 식수확보용 빗물 저장·여과장치를

개발, 노인 손뜨개 일자리 사업 등 다양한 신규 사업을 추진하고 있다. 수자원공사는 이들 기업의 신규 사업 지원을 통해 마을 공동체 경제 활성화와 취약계층 일자리 창출 등 다양한 사회적 가치의 실현을 기대한다.

(마) ‘기타 공동체이익과 공공성’ 기여 사업 - 통영시 누수센서 600개설치

〈표 3-6〉 수자원공사 통영시 누수센서 600개설치 사업 개요

사업 목적	• 누구나 걱정 없이 물을 이용할 수 있는 ‘보편적 물 복지’ 구현
사업 내용	• 통영시에 누수센서 600개를 설치하여 유수율을 80%대까지 끌어올리고 누수감시 인프라 대폭 확충 • 지역 숙원사업을 해결하고 23개 지자체 상수도 시설을 개량 • 야간작업 인력 280명을 투입하여 복구 작업 시행
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 통영시의 유수율이 40%밖에 되지 않음을 확인하여 급수제한이 걸릴 수 밖에 없었음 • (해결방안) 누수센서를 설치하고 복구 작업에 필요한 야간을 추가 투입하여 공사의 기술을 최대한 투자함.

이 사업은 2015년 복구 작업 끝에 유수율을 80%까지 끌어올리는 데 성공하여 통영시의 제한 급수 지역을 모두 해제 시켰다. 수자원공사는 23개 지자체 지방상수도를 수탁한 후 유수율이 60.6%에서 84.3%로 향상되었으며 이에 고객만족도가 66.3점에서 81.7점으로 크게 오른 효과를 보여 공동체의 이익에 크게 기여한 사업으로 평가된다.

2) 농어촌공사⁶⁾

(1) 사회적 가치 실현 추진 방향

농어촌공사는 2014년, 기존의 일시적·산발적 사회공헌활동을 통합하여 수요자 중심의 맞춤형 사회공헌 서비스를 제공하기 위해 ‘행복충전 활동’이라는 사회공헌 브랜드를 신규 추진하였다. 공사의 행복충전 활동은 “활기차고 행복한 농어촌을 만드는 글로벌 공기업”이라는 비전을 내세우며 환경보전·지역개발·해외봉사, 주거환경·문화예술·재능기부, 의료·건강 복지 등의 분야에서 공사핵심역량을 활용한 농어촌의 가치증진을 위해 활동하고 있다. 또한 사회공헌을

6) 자료 출처: 농어촌공사 홈페이지 (<http://www.ekr.or.kr/homepage/main.krc>) 및 관련자 전화 인터뷰 (2018.07)

위해 행복키움·가꿈·나눔 프로젝트를 통해 해외 사회공헌 활동, 문화예술 및 재능기부, 사회복지 시설을 지원하는 등의 활동을 추진하고 있다. 이처럼 농어촌공사는 취약층 지원과 사회 통합을 위한 사업에 중점을 두고 사회 공헌활동을 활발하게 펼치고 있다. 더욱이 공사는 사회적 가치 실현을 위하여 한발 더 나아가 농어촌에 대한 사랑(愛)과 공사만의 사회적 가치를 기획하고 가꾸어나가겠다(GREEN)는 의미를 담은 ‘농어촌愛GREEN가치’를 브랜드화 할 예정이다.

농어촌 공사는 저수지, 방조제와 같은 농업생산기반을 관리하고 농어촌 생활환경을 개선하는 업무에 덧붙여 농어촌 공동체 발전을 위한 사회적 일자리 창출 등을 통하여 사회적 가치를 실현하기 위해 조직개편과 사회적 가치 실현을 위한 대국민 아이디어 공모전 개최를 준비하고 있다.

(2) 사회적 가치 추진 체계

(가) 사회적 가치 실현을 위한 사업 및 조직 개편

2018년 2월 취임한 최규성 사장은 공사의 신 경영방향으로 농어촌의 사회적 가치 실현 등 공공의 이익을 최우선 기업 가치로 설정하고 농어촌 공동체의 유지·발전에 기여할 수 있도록 사업과 조직의 전적 개편을 추진한다고 밝혔다. 이에 2018년 7월 1일자로 지부로 축소된 12개의 지방조직을 지사로 전환·격상시켰고, 이를 통해 공사는 지자체, 유관기관과 협업해 실질적으로 지역에 필요한 사업 발굴과 지역공동체가 존속·발전하는데 기여하는 공공기관 으로서의 실행력을 강화할 계획이라 밝혔다. 또한, 재난 대응에 적합한 구조로 변화하기 위해 KRC개혁위원회와 사장 직할의 준공점검 전담부서를 운영 중에 있다.

더불어 농어촌과 상생·발전하는 사회적 가치실현 공공기관으로 발전하기 위하여 2018년 4월 사회적 가치 전담부서인 사회적 가치 추진단을 신설하였다. 사회적 가치추진단은 추진과제를 사회, 경제, 환경 등 3개 분야로 나눠 분야별 시범모델을 도출할 예정이며, 사회적 가치 실현 관련 추진방향 및 종합계획 수립, 부서별 세부 추진과제 발굴, 분야별 시범모델 도출 및 실행 등을 중점적으로 추진할 계획이다. 또한 동 추진단은 사회적 가치 실현 과정에 국민이 함께 참여할 수 있도록 하여 공익적 가치, 국토 균형발전을 이끌어 내는 역할을 할 예정이다.

(나) 정부의 일자리 창출 정책에 기여하는 신입사원 100명 추가 채용

농어촌공사는 정부의 일자리 창출 정책에 기여하기 위해 기 예정된 250명 신규 채용과는 별도로 무기계약직을 추가 채용하기로 밝혔다. 공사는 신규 채용 외에 추가 채용을 실시해 대농업인 서비스를 개선하고 청년실업 해소에 기여할 계획이라고 밝혔다. 즉 5급 신입사원 채용과는 별도로 60세 정년 보장하는 무기계약직을 1차 70명, 2차 30명 등 총 100명을 추가 채용하기로 하였다. 이번 무기계약직 채용은 지역별 채용으로써 제한경쟁(지역)으로 실시되었고, 5급 정규직 신입사원 채용과 마찬가지로 학력·전공·성별·연령의 제한 없이 직무능력 중심으로 블라인드 채용방식을 통해 선발한다. 공사는 앞으로도 정부의 일자리 창출 정책에 적극 협력해 나갈 것이라는 의지를 밝힌 바 있어 일자리 창출 사업에 일조할 것이라 기대된다.

(3) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘취약층 지원과 사회통합’ 기여 사업 - 농어촌공사 보은지사, 어려운 이웃 집 고쳐주기 활동

〈표 3-7〉 농어촌공사 보은지사 어려운 이웃 집 고쳐주기 사업 개요

사업 목적	• 농어촌 취약계층의 열악한 주거 환경 개선
사업 내용	• 주민 의견을 수렴하여 보은읍 주민을 대상으로 집 고쳐주기 운동 시작 • 현장 방문을 통해 주거환경 확인, 신축·부분수리 및 환경개선 사업의 범위 등을 파악 후 주민들의 동의를 얻어 샌드위치 패널로 새로운 주거 환경 제공
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 농어촌공사의 전국적인 조직망과 인력을 활용한다면 농어촌 주거환경 개선에 크게 기여할 것으로 예상되나, 한정된 예산으로 공사가 지원할 수 있는 가구 수가 매우 제한적임. • (해결방안) 기존에는 참여단체들의 자부담, 후원금, 기관들의 출연을 통해 재원을 마련하여 운영되어 왔으나 2018년부터 농림축산식품부로부터 보조금을 교부받아 진행함.

이 사업은 농림축산식품부 지원 사업으로 본사의 다솜동지복지재단과 함께 실시되고 있다. 한국농어촌공사 보은지사는 집수리 봉사활동 이외에도 환경정화활동, 농촌 일손 돕기 등을 통해 지역민과 상생의 노력을 기울여 정책의 신뢰성, 군민과 함께하는 지사로써 명성을 얻으며 호응을 얻고 있다.

(나) ‘경제수익의 지역경제공헌’ 기여 사업 - 9800여 농가 부채상환 지원

〈표 3-8〉 농어촌공사 9800여 농가 부채상환 지원 사업 개요

사업 목적	부채 등으로 경영이 어려운 농가의 농지를 매입하여 농가가 부채를 상환할 수 있도록 지원
사업 내용	2018년 7월부터 농림축산식품부와 운영하는 농지은행의 ‘경영회생지원 농지매입’ 사업을 통해 9,859 농가의 경영정상화를 지원 2006년 경영회생을 지원받은 185 농가 중 75%인 139농가가 2016년 환매를 완료했고, 2007년에 지원받은 444 농가의 83%인 369농가가 2017년 환매를 완료함.
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) 공사의 농지관리기금 실적은 혼합형 펀드를 통한 주식형 자산 편입 등 투자 다각화는 긍정적으로 평가 되었으나, 17년 채권시장 약세와 주식시장 강세로 자산군별 등락이 엇갈리며, 기금자산구조 상 목표 수익률을 달성하기 위한 여건이 악화되었음. (해결방안) 예상치 못한 변화에 대비하기 위한 유동성으로 단기자산을 확보하며 자산종류별 투자한도·손실·위험·중도해지기준·투자제한 기준을 설정하여 운용

지난 2006년 공사가 도입한 제도인 경영회생지원 농지매입 사업은 매각 후에도 해당 농지를 최대 10년까지 임차해 영농을 지속할 수 있는 점과 임차기간이 끝나면 해당 농가에 우선적으로 환매권이 보장된다는 점에서 농업인들의 호응을 얻고 있다. 사업을 통해 지원받은 농가 중 상당수가 매각농지를 되찾고 경영 위기를 극복한 것으로 나타났다.

(다) ‘기타 공동체이익과 공공성’ 기여 사업 - 2018 농촌재능나눔 캠프

〈표 3-9〉 농어촌공사 2018 농촌재능나눔 캠프 사업 개요

사업 목적	소외된 농촌 지역민들에게 활력 제공
사업 내용	장성군 황룡면 일대 10여개 마을에서 의료봉사 활동, 벽화그리기, 환경 정비 및 정화, 소방안전점검, 노후 집 보수, 농촌일손돕기, 리마인드 웨딩, 지역 주민들과의 요리대회, 장수사진 촬영 등 다양한 봉사활동 시행
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) 재능기부자들이 현업 때문에 시간을 따로 내어 추진해야 했으므로 시간·공간적 제약을 받아 사업을 확대 시행하기에 어려운 측면이 존재 (해결방안) 현업에 종사하는 시민들에게 환경정화, 일손 돕기 프로그램을 유지하는 데에 집중하며 지사별 추진에 노력

2014년부터 시작해 올해 5년째를 맞는 ‘농촌재능나눔 캠프’는 ‘농촌재능나눔 사업’의 일환으로 일반인들의 다양한 재능을 활용, 농촌 지역민들의 삶의 질 향상에 기여하고 있으며 재능을

보유하고 있는 개인에게는 나눔의 기쁨을 주고 재능을 수혜 받은 농촌 마을에 활력을 불어넣어 마을공동체 활성화에 기여하고 있다는 평가를 받았다. 이 사업은 200명이 넘는 청년층이 방문함으로써 지역의 관광명소 홍보 뿐 아니라 지역주민들과 소통·교류의 장이 되는 효과를 내었다.

3) 한국자산관리공사⁷⁾

(1) 사회적 가치 실현 추진 방향

한국자산관리공사는 금융공기업으로 “상생과 협력을 바탕으로 사회적 가치 실현을 선도하여 국가발전에 기여”를 사회책임경영 비전으로 정하고 ‘좋은 일자리 창출’, ‘상생·협력의 생태계 조성’, ‘열린 혁신 강화’라는 3가지 전략 방향에 기초하여 사회적 가치를 실현시키는 계획을 가지고 있다. ‘경제·사회적 재기 지원을 통한 더불어 잘사는 사회’라는 슬로건을 내세우며 금융소외계층과 서민들이 희망을 품고 인생에 재도전하도록 지원하고 있으며, 생활, 교육, 일자리, 문화가 복합된 종합지원을 통해 금융소외계층과 서민들에게 삶의 희망을 되찾아 주고자한다. 국민 및 국가경제 발전에 기여한다는 공사의 취지와 더불어 사회적 가치 실현을 위해 금융취약계층의 경제적 지원을 함께 담당하는 방향으로 추진하고 있으며 금융서비스 확대, 기부와 봉사활동, 일자리 창출, 지역 밀착형 캠페인을 실행 중에 있다.

자산관리공사는 사회적 가치 실현을 위해 저소득, 사회 취약층에 지원을 아끼지 않고 있으나 사회공헌 프로그램 중, 특히 일자리 창출에 노력을 기울이고 있다. 대학생을 타겟으로 한 취업잡이 프로그램과 역량강화 네트워크 구축 등을 통해 공사의 지역뿐만 아니라 넓은 활동 범위에서 청년층의 취업난을 해결하고자 힘쓰고 있다.

(2) 사회적 가치 실현 추진 체계

한국자산관리공사는 사회책임경영을 총괄하는 사회적가치구현부를 신설하여 부서별로 분산되어 있는 사회책임경영 업무를 통합하여 관리하고 있다. 사회적가치구현부는 일자리창출실을 부속실로 두며 열린혁신, CS경영, 윤리경영, 인권경영, 사회공헌, 경영공시 등의 업무를 수행하며, 사회적 가치 구현을 위한 내부 성과지표를 신설하여 전사적 사회책임경영을 추진하고

7) 자료 출처: 한국자산관리공사 홈페이지 (<http://www.kamco.or.kr/home/index.jsp>) 및 관련자 전화 인터뷰 (2018.07)

있다.

(3) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘보건 복지’에 기여 사업 - 신장이식 수술비 지원 사업

〈표 3-10〉 한국자산관리공사 신장이식 수술비 지원 사업 개요

사업 목적	신장장애로 어려움을 겪고 있는 저소득 신장이식 환자 지원을 통해 건강한 삶과 정상적인 경제활동 재기를 지원
사업 내용	2017년 밀알복지재단에 저소득 신장이식 환자 수술비 지원으로 기부금 2억원을 전달 2012년 시작되어 2017년까지 11억 3천만원을 기부 - 기부금은 수술 지원 뿐 아닌 재단 내 직업재활센터와 연계하여 사용됨. - 대상자로 선정된 신장기증자와 신장이식 환자는 1인당 최대 500만원까지 수술비를 지원받음
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) 국가의 지원금이 아닌 공사의 기부금으로 모금에 제약이 있음 (해결방안) 회사 임직원의 기부금과 회사의 지원금을 매칭하여 저소득 신장장애인을 기준으로 지급

이 사업으로 2012년부터 2017년까지 171명의 신장질환 환자들이 새로운 삶을 찾는 효과가 나타났으며 사회적 취약계층의 경제적 어려움을 해소하며 공사의 사회적 가치 실현에 큰 공헌을 하고 있다.

(나) ‘취약층 지원과 사회통합’ 기여 사업 - 한국자산관리공사 장애인 인권향상 활동, 아동·청소년 독서환경 지원 ‘캠코브러리’

〈표 3-11〉 한국자산관리공사 장애인 인권향상 활동 개요

사업 목적	장애인들의 다양한 지식과 정보습득을 지원하여 장애인 인권 및 복지 증진에 기여
사업 내용	2014년부터 시각장애인의 정보격차 해소를 위해 공사 임직원과 국민 참여로 목소리 재능을 기부하여 베스트셀러, 경제·인문학서적 등 총 200여권의 ‘캠코 오디오북’ 제작하여 전국 맹학교, 점자도서관, 장애인 단체 등에 무료로 배포 2017년부터 ‘희망올림프로그램’을 새로이 추진하여 청각·발달장애아동 오케스트라단을 창단하여 악기교육으로 재활치료를 지원
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) 오디오북 제작 사업 시 책 낭독 녹음 과정이 보통 2~3일정도 소요됨에 따라 목소리 재능기부자로 선정된 일반국민과의 일정 조율이 힘들어 중도 이탈자 발생 (해결방안) 공사의 사업 일정에 따라 예비선정자 중 희망자를 대상으로 녹음을 진행하거나, 녹음 참여 희망자를 대상으로 낭독 분량을 추가하는 형태로 진행 중

2014년부터 다양한 부문에서 장애인의 인권 및 복지증진을 위해 노력해온 자산관리공사는 ‘2017 한국장애인인권상’ 시상식에서 장애인 인권 향상 공로를 인정받아 공공기관부문에서 ‘국가인권위원회 위원장상’을 수상했다. 장애인의 인권 및 복지증진을 위해 노력해 온 점을 높게 평가받아 공공기관 중 유일하게 수상기관으로 선정되었다.

〈표 3-12〉 한국자산관리공사 캠프브러리 사업 개요

사업 목적	• 경제적 어려움으로 배움의 기회가 부족한 아동들에게 책을 통해 더 넓은 세상과 소통하고 미래의 꿈을 키워 나갈 수 있도록 지원
사업 내용	• 아동 청소년들의 독서환경 조성을 위해 자산관리공사 직원을 포함한 독서 지도사들이 매주 캠프브러리를 방문하여 아이들의 눈높이에 맞춰 독서지도, 도서기증 및 문화체험 활동 등을 5년간 체계적으로 지원
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 도서 구입처 선정에 있어 동네서점들이 온라인 서점과 대형서점 중심의 유통구조로 인해 경영악화를 겪게 되자 서점의 지속적 감소의 어려움을 목격함 • (해결방안) 공사는 부산서점협동조합과 협약을 체결하여 필요 도서를 조합을 통해 구입하고, 수입의 3분의 2를 문화행사 및 동네 서점 살리기 운동에 사용

‘캠코(한국자산관리공사)’와 ‘도서관(Library)’의 합성어인 캠프브러리는 2015년부터 아동 및 청소년의 학습문화 개선과 정서 함양을 위해 지역아동센터 내 노후 공간을 리모델링하여 설치한 작은 도서관으로써 공사는 부산에 설치한 1호점을 포함하여 지금까지 부산, 대전, 창원, 전주, 광주 등 총 16곳에 이 시설을 설치하였다. 현재 2018년 7월 광주에서 캠프브러리 16호점 개관식을 거치며 기업의 사회적 가치를 실현시키는데 일조하고 있다. 더 나아가 자산관리공사는 단순 도서관 설치에 그치지 않고 5년에 걸쳐 독서지도 프로그램을 실시하는 등 캠프브러리는 도서관 시설과 독서지도를 결합한 새로운 교육기부 모델로 호평을 받고 있다.

(다) ‘양질의 일자리 창출’기여 사업 - 대학생 취업잡(Job)이 프로그램, 대학생 역량강화 네트워크(BUFF)

〈표 3-13〉 한국자산관리공사 대학생 취업잡(Job)이 프로그램 개요

사업 목적	• 취업에 어려움을 겪는 대학생들에게 취업준비와 미래설계에 실질적인 도움 제공 및 중장기적 지원을 통한 취업역량 증진
사업 내용	• 전국 38개 대학교 학생 100명을 공개 모집하여 17년 2월 2박 3일간 취업캠프 진행

사업 내용	• 2017년 7월까지 6개월간 매월 1회 1:1 맞춤형취업컨설팅을 제공 • ‘희망Replay, 대학생 취업잡이’ 프로그램 참가자 중 우수학생 10명을 선발, 공사의 직장체험 및 취업준비금을 전달하는 시상식 개최 • 6개월간의 활동실적 평가가 우수한 학생 10명을 선발하여 시상하고, 30만원 상당의 취업 준비금을 전달
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 전국 4년제 대학 재학생 중 저소득 가정의 학생을 대상으로 진행됨에 따라 전국단위의 프로그램 홍보가 어려움 • (해결방안) 리플릿 등 홍보 전단을 각 학교에 배포하고, 거점별 주요학교에는 현수막을 게재하는 방식으로 모집 진행 중

‘대학생 취업잡이’는 일회성 지원이 아니라 6개월간 꾸준한 취업역량 증진을 통해 취업에 실질적으로 도움이 되기 위한 프로그램으로써 참가자 학생들로부터 만족감이 높은 것으로 평가되었다. 또한 공사의 프로그램에 참가한 학생 중 30명이 취업에 성공하는 효과도 거두어 이 취업지원이 실질적으로 도움이 되는 것으로 나타났다.

〈표 3-14〉 한국자산관리공사 대학생 역량강화 네트워크(BUFF) 사업 개요

사업 목적	• 지역인재의 경쟁력 강화를 돕기 위해 부산지역 학생에게 멘토링 프로그램 지원
사업 내용	• 금융 분야에 관심이 있는 부산지역 대학생들이 상호 교류하며 금융 경제 지식 및 인적 역량을 강화해 나가는 네트워크 형성 • 부산지역 10개 대학에서 각 12명의 학생들이 참여하여 자율적으로 운영위원회를 구성 및 운영하고, 공사와 BNK 부산은행 직원 멘토와 각 대학 지도교수가 자문단이 되어 학생들의 활동을 지원 • 취업역량개발 프로그램, 전문가 금융 세미나, 학교별 프로젝트 경진대회 등 다양한 산학 협력 활동에 참여하고 있음.
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 부산지역 대학생들에게 BUFF를 포함한 다양한 취업준비 프로젝트에도 불구하고 가장 큰 문제인 취업준비자금이 문제가 됨. • (해결방안) 대학생, 취업 준비생들에게 공사를 통해 저리 자금을 대출해주고 있어 금융비용 부담을 줄여주고 있음. 또한 학자금 대출이 연체된 청년, 대학생 중 재산 유무에 따라 분할상환 할 수 있도록 채무를 조정해주고 있음.

이 멘토링 프로그램은 부산으로 본사를 이전한 자산관리공사와 지역금융기관인 BNK부산은행이 공동으로 지역인재 양성 및 취업역량 강화라는 사회적 가치 실현을 위해 2016년부터 지원해온 ‘지역특화 산학협력 프로젝트’이다. 2018년 현재 3기를 맞이하였으며, 그동안 BUFF 1, 2기를 수료한 학생 총 262명 중 자신이 희망하는 기업에 취업한 수료생은 105명에 달하며 공사의 취지에 걸맞게 큰 성과를 이루었다.

4) 대한무역투자진흥공사(KOTRA)⁸⁾

(1) 사회적 가치 실현 추진 방향

대한무역투자진흥공사는 ‘중소중견기업의 해외시장 진출과 글로벌 일자리 창출을 선도하는 일류 무역투자진흥기관’이라는 비전에 걸맞게 사회적 가치 실현을 위해 일자리 창출 부문에 많은 활동을 추진하고 있다. 공사는 그에 따라 4대 핵심정책으로 중소기업 해외시장 진출지원, 글로벌 일자리 창출, 수출시장과 품목 다변화, 다각적 경제협력 기회 발굴을 채택하고 있으며 사회적 가치 실현의 구체적 사업으로 사회적 경제기업·고용 우수기업·문화예술인·다문화무역인력·협력위탁업체를 지원하고 있다.

공사의 비전에서도 보이듯이 공사는 사회적 가치 실현을 위해 일자리 창출에 전력을 쏟아붓고 있으며, 국내 일자리 뿐 아니라 중국과 일본을 포함한 글로벌 일자리 창출 프로그램을 주최하는 등 청년 및 취약층의 취업 지원에 적극적인 모습을 보이고 있다.

(2) 사회적 가치 실현 추진 체계

사장 직속의 ‘사회적 가치실’을 신설하고, 국내외 일자리 창출 사업 확대를 위해 해외취업, 글로벌 창업, 외국인투자기업 채용 등 담당부서의 인력을 보강하며, 중소기업의 해외 진출을 지원하기 위한 지방 지원단의 인원을 8월 말까지 현재의 두 배로 늘릴 예정이다. (11개소 19명에서 12개소 49명으로 개편)

(3) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘취약층 지원과 사회통합’ 기여 사업 - 다문화무역인 육성사업

〈표 3-15〉 KOTRA 다문화무역인 육성사업 개요

사업 목적	• 해외문화와 언어에 능통한 다문화 인재를 무역 및 지역 전문가로 육성하여 우리 중소기업의 글로벌화와 일자리 창출에 일조
사업 내용	• 2017년 서초여성인력개발센터와 다문화무역인 양성을 위한 MOU를 체결하여 취업지원교육인 집단상담프로그램, 취업지원서비스 제공, 다문화무역인 취업자와 채용 중소기업에 취업성공패키지(1600만원 한도) 제공 등을 추진기로 협의함.

8) 자료 출처: 대한무역투자진흥공사 홈페이지 (<https://www.kotra.or.kr/kh/main/KHMIUI010M.html>) 및 관련자 전화 인터뷰 (2018.07)

사업 내용	• 2017년 8월부터 무역 마케팅 전략, 무역관련 법령 및 세무, 무역계약, 통번역실습 등 무역실무교육 실시 • 10차 교육부터 교육이수생이 취업 시 다문화무역인 취업자와 채용 중소기업에 취업성공패키지, 장년인턴제(540만원 한도), 새일여성인턴제(300만원 한도) 등 정부지원금 혜택을 제공 • 실제 취업알선을 위해 외국인투자기업 채용박람회에서 교육이수생에게 면접기회 제공, 국내 중소기업, 유턴기업, 외국인투자기업에게 정부지원금 활용방안을 지속적으로 설명하여 활동 진행
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 인원이 많다보니 지속적 관리가 힘들고, 육아/임신/귀국/개인사유 등 지속적인 연락을 원하지 않는 참가자가 있어 관리 면에서 어려움을 겪음. 또한 정부지원금으로 관리되는 사업이기에 상하반기로 나뉘어 두 번 시행하는 데에 그치고 있음 • (해결방안) 매달 수요조사 후 희망자에 한해서만 지원하는 방식으로 진행 중이며, 지원금으로 운영되기에 예산이 많은 편은 아니나, 타 행사와 협업하여 추가적인 채용상담회를 6-8회 가량 진행하여 어려움 해결

이 프로그램은 실제로 지난 2013년부터 실시하여 그동안 중국, 베트남, 몽골, 일본 등 34개국 결혼이주민, 외국인 유학생, 다문화 자녀 등 2017년 기준 총 501명이 동 과정을 이수하여 사업에 참여한 227명이 경제활동에 참가하는 효과를 나타내었다.

(다) ‘양질의 일자리 창출’ 기여 사업 - 베이징 유학생 취업·인턴 박람회, 나고야 한국인재 1:1 채용면접회

〈표 3-16〉 KOTRA 베이징 유학생 취업·인턴 박람회 사업 개요

사업 목적	• 중국 현지진출 우리기업, 중국기업 모두의 한국인재에 대한 증가하는 수요에 따라 현장중심의 글로벌 일자리 창출 프로그램 개발
사업 내용	• 2018년 주중한국대사관과 공동으로 ‘유학생 취업 인턴 박람회’를 베이징에서 개최하여 한국기업 33개사, 중국기업 12개사가 참가하여 300여 구직자를 대상으로 다양한 일자리 기회를 제시함 • 한국의 대표적인 중국진출 대기업들을 비롯한 금융업과 IT분야를 포함한 다양한 서비스 기업이 참여함. • 참가기업들과 구직자들은 서류심사 및 자유 면담을 진행, 이 외에도 취업 토크 콘서트 및 취업 설명회를 개최함.
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 중국 시장을 겨냥하고 박람회를 개최하게 위해 해외취업 최신정보를 분석해야 할 필요가 있었음 • (해결방안) 해외 각국의 최신 일자리 트렌드 분석, 취/창업 성공사례를 분석하며 분기별 일자리를 분석 및 제공하여 체계적으로 기업과 구직자 모두에게 최신 업계 트렌드를 제공

이 박람회는 채용수요를 종합적으로 분석해, 구직청년과 구인기업 모두 윈윈(win-win)이 되는 현장중심의 글로벌 일자리 창출 프로그램을 개발하기 위해 개최되었다. 중국 사업의 확대에 해당 시장을 이는 이공계 전공 인재 수요가 늘어날 것으로 예상되고 있고, 박람회에 참가한 여러기업이 일자리와 인턴 기회를 제공하여 이 행사는 글로벌 일자리 창출에 일조하는 효과를 낸 것으로 평가받고 있다.

〈표 3-17〉 KOTRA 나고야 한국인재 1:1 채용면접회 개요

사업 목적	• 현지기업과 청년과의 ‘해외일자리 접점’으로서 활동하여 중소기업과의 상생과 일자리 창출에 일조
사업 내용	• 일본 중부지역 현지기업 취업회 제공을 위해 일본 나고야 미드랜드 스퀘어에서 현지 기업 16개사와 우리 청년 40여명이 참가하는 동 프로그램 개최 • 현지 인력 전문회사 ‘파소나’가 외국인 구직자를 대상으로 개최하는 ‘Job 박람회’를 같은 장소 및 날짜에 연계 개최하여 구직자의 참여기회를 최대한 확대함 • 행사 전날에 기 취업한 선배들과의 만남의 자리를 마련하여 생생한 일본 취업정보를 면접 전에 미리 습득할 수 있는 기회 제공
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 대부분의 면접 참가자들이 자비로 행사에 참여하다 보니 노쇼(No-Show)가 많이 발생함. 이 때 구인처, 구인기업이 K-Move 사업 혹은 사업을 주관하는 무역관에 대한 신뢰 하락의 우려가 생김. • (해결방안) 구직자들과 수시로 컨택하고 멘토링 행사를 개최하여 충분한 정보를 제공하는 등 구직자들이 불안감을 느껴 면접을 포기하는 경우가 없도록 노력함. 채용 공고 시 구인처에 대한 정보(특히 직무와 포지션)를 구체적으로 기재하여 면접의 미스매치를 사전 방지하는 등 구직자 리스크를 최소화함.

한국 우수 인재의 일본취업이 늘고 있다는 사실을 알고 있으나, 정작 어떻게 시작해야 할지 모르는 현지의 우량 중소중견기업들이 많기 때문에 공사는 현지기업과 청년과의 ‘해외일자리 접점’으로서 활동을 넓혀갈 예정이며, 이 사업을 통해 중소기업과의 상생과 일자리 창출에 일조할 것으로 기대하고 있다.

(나) ‘중소기업과 상생 및 협력’ 기여 사업 - 글로벌 아트콜라보 엑스포, 수출 역량별 해외진출 지원 사업

〈표 3-18〉 KOTRA 글로벌 아트콜라보 엑스포 사업 개요

사업 목적	• 아트콜라보레이션 제품이 실제로 해외로도 수출되는 상품임을 증명함으로써 수출확산 및 예술인-기업 간 협업 생태계 조성에 기여
-------	--

사업 내용	예술 작품과의 융합을 통해 탄생한 콜라보레이션 작품과 예술가들이 직접 제작한 아트상품을 해외 바이어, 기업 및 일반 참관객에게 공개하는 전시회로써 개최
사업 내용	- 전 세계 30여 개국 250개사의 프리미엄 소비재유통 바이어를 초청하여 수출 상담을 주선 - 아트콜라보 포럼, 제품 경매, 현장 판매 등 참가기업을 위한 다채로운 부대행사 개최
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	(어려움) 아트콜라보를 신청하는 아티스트들 중 자신의 예술품을 상품화 하는데 있어 어려움을 겪거나 아트콜라보에 생소한 참가자들을 위해 공사가 가이드를 제시함 (해결방안) 아트콜라보에 대한 소개부터 활용, 콜라보 상품의 종류, 유망 분야, 적용 방법뿐만 아니라 성공 사례와 아티스트들의 적극적 참여를 위해 자세한 행사 일정 등을 공개함

아트콜라보레이션은 기업의 마케팅 전략의 일환으로 기성 제품과 예술을 융합하여 부가가치를 창출하는 프로젝트이며, 예술가의 독창성이 담긴 창작품을 제품에 융합함으로써, 기업과 제품의 인지도를 한층 더 높이는 작업이다. 공사는 국내 최초로 아트콜라보를 테마로 대규모 전시상담회를 개최하여 기업들에게 아트콜라보에 대한 인식을 제고시키고 직접 예술가들과 네트워크를 구축할 수 있도록 예술가 포트폴리오 전시를 진행하여 잠재력 있는 한국의 예술가들을 소개하였다.

엑스포에 중국의 아트상품 유통 전문 샵 ‘미니소’, 덴마크의 ‘제브라(Zebra) A/S’사를 포함, 15개의 해외기업이 국내 아티스트와의 협력을 모색하기 위해 참가하였고, 국내기업 65개사 또한 예술인 연결을 통해 협력 기회를 논의 하여 공사는 예술인들과 기업 간의 협업 생태계 구성에 일조하게 되었다.

〈표 3-19〉 KOTRA 수출 역량별 해외진출 지원 사업 개요

사업 목적	사회적 경제 기업을 위한 해외진출 지원 사업을 통해 사회적 가치 실현과 일자리 창출에 기여
사업 내용	2018년 2월 한국사회적기업진흥원과 공동으로 ‘KOTRA·KoSEA와 함께하는 해외진출 지원사업 설명회’를 개최 - 해외시장진출이 유망한 사회적 기업을 발굴하고 이들 기업에 대한 맞춤형 지원을 확대함 - 해외진출에 관심이 있는 사회적기업·소셜벤처 및 동반성장기업 관계자 약 150명을 대상으로 2018년 추진 계획과 일정, 참여 대상 및 절차 등 사회적 기업을 위한 KOTRA 해외진출지원사업을 전반적으로 안내하고 20여개사를 대상으로 1:1 수출 컨설팅을 별도로 실시

	• 사회적 경제 기업 전용 ‘수출 역량별 해외진출 지원사업’ 을 시행하여 150개사를 지원, 기업의 성장단계와 수출 경험에 따라 단계별 맞춤형 서비스 제공
사업 수행 시 어려움 및 해결방안	• (어려움) 동 사업에 참가하고자 하는 기업 중 프로그램의 전반적인 이해와 역량 진단이 어려운 참가기업들을 위해 내부적으로 역량진단을 실시 • (해결방안) 내수·수출기업 별 역량진단을 통하여 신청 기업의 역량이 어느 정도인지 제시하고, 역량별 유선·현장 컨설팅을 통해 추천 사업에 참여하도록 이끌어 주는 등 상세한 가이드 제시

최근 사회적 약자 지원에 대한 중요성 증가로 사회적 가치를 추구하는 경제 활동이 많아지고 있는데, 주요 실행주체인 사회적 경제 기업은 일반 기업에 비해 취업유발효과가 높고 구성원이 전체 이익을 공유해 양질의 일자리 창출이 가능하다. 지난해 기준 사회적 경제 기업은 1,877개 사였는데 수출기업은 24개사로 1.27%에 불과하였으나 개별적으로 공사의 ‘내수기업수출 기업화 사업’에 참가한 사회적 기업은 33개로 그중 16개사가 수출에 성공하는 효과를 보였다.

5) 재외동포재단⁹⁾

(1) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘지역사회 공동체 복원’ 기여 사업 - 재미한국학교 ‘역사문화체험캠프’ 지원

〈표 3-20〉 재외동포재단 재미한국학교 ‘역사문화체험캠프’ 지원 사업 개요

사업 목적	• 해외 동포 학생들이 한자리에 모여 동질감을 느끼며 한국인으로서의 정체성 확립에 기여
사업 내용	• 동포커뮤니티의 후원으로 이뤄진 동 사업은 ‘한글의 나라, 조선’을 주제로 4학년부터 10학년까지 82명의 학생들과 교육교사, 생활교사 20여명이 함께 체험 위주의 역사 문화를 소개함. • 조선건국에 대한 강의부터, 소고춤 배우기, 신호연 만들기, 한글 창제원리, 다식과 떡 만들기 등 체험중심의 프로그램 진행

재미한국학교 동북부지역 소속 한국학교 교사들로 이루어진 교육팀은 6개월 여 간의 준비 기간을 거쳐 학생들의 눈높이에 맞춘 프로그램을 구성했다는 평가를 받았다. 또한 학생들과 캠프에서 24시간 함께 지내며 학생들의 생활지도를 담당한 생활교사들도 동북부지역의 소속

9) 자료 출처: 재외동포재단 홈페이지 (<http://www.okf.or.kr/homepage/pr/press.do>) 및 재외동포신문 인터넷 기사 (<http://www.dongponews.net/news/articleView.html?idxno=37798>), (<http://www.dongponews.net/news/articleView.html?idxno=37799>)

한국학교 교사들의 자발적인 참여와 봉사로 학생들의 안전을 책임지는 역할을 담당해, 체험 캠프가 학생뿐만 아니라 교사 역시 함께 배우고 성장해 나가는 발판으로 기능하고 있는 것을 확인할 수 있었다.

(나) ‘기타 공공체이익과 공공성’ 기여 사업 - 샌프란시스코 다솜한국학교 ‘한글학교 맞춤형 프로그램 선정’

〈표 3-21〉 재외동포재단 샌프란시스코 다솜한국학교 ‘한글학교 맞춤형 프로그램 선정’ 개요

사업 목적	• 우수 한국어 프로그램을 발굴하고 공유 확산하여 한글학교 교육역량의 내실화를 꾀함
사업 내용	• 한글학교 현장의 이해와 관심을 유도하기 위해 전 세계 2000개 한국학교와 모든 한국 학교 협의회를 대상으로 맞춤형 프로그램을 선정 및 시상함

다솜한국학교는 한국의 자랑스러운 세계문화유산 프로젝트 및 교수용 지도서 발간 활동으로 최우수상을, 월넛크릭한국학교는 교육 인재 양성 및 미 주류층을 대상으로 한 한국 체험 프로그램 운영 활동으로 입선을 차지했다. 유네스코 세계유산 중에서 창덕궁, 조선왕조실록, 동의보감, 수원화성, 직지 등을 주제로 일 년 동안 직접 가르치고 난 뒤 발견된 문제점을 보완해 다른 학교에서도 사용할 수 있도록 교재를 개발하였다. 이를 통하여 한국학교 학생들의 눈높이에 맞는 자료로 개발했으며 학생들이 이 수업을 통해 한인으로서의 자부심을 갖게 되는 계기를 만드는 효과를 낳았다.

6) 국제교류재단¹⁰⁾

(1) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘경제수익의 지역경제공헌’ 기여 사업 - 베트남 벽화거리 조성

〈표 3-22〉 국제교류재단 베트남 벽화거리 조성 사업 개요

사업 목적	• 땀끼시의 생태관광도시 개발에 기여
사업 내용	• 주민들의 바구니 배 60여개를 모아 배에 그림을 그려 새로운 관광 자원을 형성 • 바닷가를 낀 관광 코스를 발굴하고, 관광정보센터를 설치 • 하노이의 구도심인 호안끼엠구 풍흥의 롱비엔 고가철로 도담길 아치에 ‘하노이의 추억’이라는 주제의 벽화작업 실시

10) 자료 출처: 국제교류재단 홈페이지 (HYPERLINK "<http://www.kf.or.kr/?menuno=3303>"<http://www.kf.or.kr/?menuno=3303>) 및 라펜트, (http://www.lafent.com/mbweb/news/view.html?news_id=120223), 한국대학신문, (<http://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=186228>), 중앙일보 (<https://news.joins.com/article/22985420>)

인구 대부분이 어업에 종사하는 저개발 지역인 땀끼시를 생태관광도시로 개발하기 위해 시행된 이 사업은 작업 기간동안 방송과 언론의 취재가 계속됐으며 프로젝트 완공 후에는 관광객 뿐만 아니라 시민들이 즐겨 찾는 명소로 떠올랐다. 이로인해 현지 주민 소득이 연평균 24백만동(US\$1,000)에서 42백만동(US\$1,900)으로 두 배 가까이 늘어나는 효과가 나타났다.

(나) ‘기타 공공체이익과 공공성’ 기여 사업 - 해외 한국학 활성화를 위한 대학 지원, 중국기자협회 기자단 교류

〈표 3-23〉 국제교류재단 해외 대학 한국학 지원 사업 개요

사업 목적	교수진이 부족한 해외 대학에 한국학 실시간 화상강의를 제공하여 한국에 대한 인식과 이해를 도모하고, 국제적인 우호 친선 증진에 기여
사업 내용	- 해외 대학에 한국학 온라인 강좌를 송출하는 9개 대학을 지원하는 글로벌 e-스쿨 사업(3단계) 진행 - 사업에 참여하는 국내 대학들은 교육과정 개발, 운영경비를 지원받게 되며 2018년부터 2021년까지 사업 수행

2011년부터 시작된 KF 글로벌 e-스쿨 사업은 2011년 12개국 19개교를 시작으로 2016년 35개국 101개교로 범위가 확대되었다. 첫 해 739명이던 수강생은 2016년 4322명으로 늘어나는 효과를 보이고 있다.

〈표 3-24〉 국제교류재단 중국기자협회 기자단 교류 사업 개요

사업 목적	장웨이 중국 신화통신 상하이 지사장을 포함 대표단 일행 6명이 방한하여 국내 주요 언론사를 견학하며, 관계자들과 간담회를 갖고 양국 관계 발전을 위해 언론인들의 역할 등에 대해 교류
사업 내용	- 한국 언론들과의 간담회를 갖고 최근 평창 동계올림픽을 성공적으로 치른 우리 취재 시스템과 시설 장비를 중점적으로 살펴 봄 - 대표단은 또한 제주도 올레길, 성읍민속촌, 경복궁, 국립중앙박물관을 둘러보면서 한국 역사와 문화를 이해하는 시간을 가짐

이러한 언론계 교류를 포함한 민간 교류 강화는 양국 관계 개선에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되고 있다.

7) 국내 지자체 사례분석1: 서울특별시 성동구¹¹⁾

(1) 사회적 가치 실현 추진 방향

성동구는 수준 높고 살고 싶은 글로벌 명품교육도시라는 슬로건을 내세우며 ‘창의·융합·소통’ 능력을 갖춘 21세기형 글로벌 인재육성’이라는 비전을 걸고 창의형/융합형/소통형 인재를 육성하기 위해 이를 위한 정책으로 하위 6개의 분야에서 활발한 활동을 진행 중에 있다.

비전에서도 알 수 있듯이 성동구는 교육과 생활/복지 분야에서 다양한 구민 복지 프로그램을 진행하고 있으며, 성동구 기관의 단독적 사업 진행뿐 아니라, 구민들과의 소통, 프로그램의 참여를 유도하기 위해 구민토론회, 정책제안 등의 홈페이지 민원 서비스를 운영하며 구민들과의 활발한 교류를 진행하고 있다.

(2) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘양질의 일자리 창출’ 기여 사업 - 성동 청년 일자리카페

〈표 3-25〉 성동구 ‘성동 청년 일자리카페’ 사업 개요

사업 목적	진로설계, 취업상담, 멘토링, 취업특강부터 스터디룸 무료대여까지 취업준비에 필요한 서비스를 통합적으로 제공하는 공간을 통해 청년 취업을 지원
사업 내용	- 스터디룸 대관, 일자리와 관련된 정보 제공 및 전문상담가와 함께하는 취업준비와 취업준비생들의 이력서, 자소서 작성 방법 멘토링 및 첨삭을 지원 - 현재 3호점까지 개관중이며, 1호점은 진로 결정에 관한 ‘집단 상담 프로그램’, 2호점은 취업 멘토링 중심의 ‘기업탐방 및 현장체험’, 3호점 인적성 검사 특강과 자소서클리닉 등 채용시험 대비하기 위한 ‘입사서류특강’을 중심으로 운영 - 특성화고 취업역량강화 프로그램, 청년취업 멘토단을 운영하며 고교생과 취업준비생들에게 맞춤 취업 컨설팅 지원

일자리 카페는 청년들이 누구나 취업준비 부담을 덜고 자신의 역량과 전문성을 강화시킬 수 있는 공간으로 자리매김 될 것으로 기대되고 있다. 실제로 17년 특성화고 채용 박람회에서는 참가기업 47개에 구직등록 173명, 현장채용 6명 등의 성과를 보여주었고, 15년 전국지방자치단체 일자리대상 최우수상을 받으며 일자리창출사업비 등 국비 1억원을 확보하는 성과를 거두었다.

11) 자료 출처: 성동구 홈페이지 (<https://www.sd.go.kr/sd/main.do>)

(나) ‘보건 복지’ 기여 사업 - 성동구 평생건강누림센터

〈표 3-26〉 성동구 평생건강누림센터 사업 개요

사업 목적	구민 누구나 쉽고 편리하게 기초의학검사와 체력측정을 지속적으로 받음으로서 질환을 예방 및 관리하고, ‘건강 100세 으뜸 건강도시’ 구현에 기여
사업 내용	- 생애주기별 관리를 통한 질병예방 및 관리, 기초의학검사, 체력측정 등의 지속적 관리 시스템 강화, 전문적이고 다양한 건강정보 제공을 통하여 구민들의 개인건강관리 역량을 강화 - 온 마을 체험학습장 운영 연계로 성인뿐만 아니라, 청소년기 구민들의 체력측정 활성화를 추진하며 지자체의 인지도 향상을 위해 on/off라인에서 적극적으로 구민들의 프로젝트 참여 활성화를 위해 다양한 이벤트를 개최

성동구는 평생건강누림센터 및 온 마을 체험학습장 13개교를 운영하며 문화체육관광부 국민체육진흥공단 ‘국민체력100’ 사업 참여를 통해 국비를 확보하고, 주민건강리더 알림이-학생기자단 운영 등을 통해 성인과 청소년기에 있는 구민 모두의 참여를 유도하여 2013년부터 2016년 까지 총 3회 국민체육진흥공단 우수기관으로 선정되는 성과를 거두었다.

8) 국내 지자체 사례분석2: 경기도 시흥시¹²⁾

(1) 사회적 가치 실현 추진 방향

경기도 시흥시는 ‘자연과 인간, 미래가 조화로운 으뜸도시’라는 도시 비전을 내세우며 첨단 산업·평생학습·해양관광·교통요충·환경친화 생명도시, 다섯 가지의 미래상을 목표로 지자체를 운영해 나가고 있다.

위에서 열거한 ‘생명도시 시흥’은 미래를 키우는 생명도시를 만들기 위한 지자체의 슬로건이며 자연과 인간의 조화 ‘생명’, 시민과 함께 만드는 시정 ‘참여’, 중앙정부의 권력과 재정을 자치 시대에 맞게 되돌려 주려는 ‘분권’, 이 세 가지의 조화를 목표로 대립이 아닌 양립을 지자체의 발전 방향으로 채택하고 있다.

(2) 사회적 가치 실현 사업 사례

(가) ‘민주적 의사결정과 참여’ 기여 사업 - 시흥시 시민원탁회의

12) 자료 출처: 시흥시 홈페이지 (<http://www.siheung.go.kr/>)

〈표 3-26〉 시흥시 시민원탁회의 개요

사업 목적	• 시민의 눈높이에 맞는 정책운영, 지자체와 시민들 간의 소통과 협업 도모
사업 내용	• 2018년 능곡고등학교에서 ‘민선7기 시민원탁회의’ 개최 • ‘시민이 만드는 시흥’이라는 주제 하에 시민이 시정에 지속적으로 참여할 수 있는 여러 가지 방법을 논의 • 주민참여예산 확대, 주민소통플랫폼 구축, 소통참여공간 확충, 시민의식 역량 강화 등을 시정 참여 방안으로 제시하며 지자체의 시민들과 소통 및 협업하는 시간을 가짐

이 사업은 시흥시장의 시민참여 지원 방안을 제도적으로 마련하고 정책사항은 피드백 할 것이라는 약속과 함께 참여자들의 큰 호응을 얻었다. 이전에 진행되었던 원탁회의에서 시흥시의 문제점과 개선할 점을 심화토론을 통해 구체화 하고, 시민이 제시한 해결방법을 통해 정책적으로 풀어나가 줄 것을 시에 요구하는 등 원탁회의는 시민들의 정치참여 확대와 지자체의 소통, 협업 능력 향상에 일조할 것으로 기대된다.

(나) ‘양질의 일자리 창출’ 기여 사업 - 시흥시, 2018 하계 대학생아르바이트 사업

〈표 3-28〉 시흥시 2018 하계 대학생아르바이트 사업 개요

사업 목적	• 대학생에게 채용시장의 흐름을 이해하고 취업에 직접적으로 도움이 되는 내용을 전달 하여 일자리 창출에 일조
사업 내용	• 2018년 6월 5주간 실시된 대학생아르바이트 프로그램은 총 43개 사업에 137명이 참여하여 학생들의 자발적이고 주체적인 시정참여와 자기역량 강화를 위한 조사연구 사업, 기업/단체의 현장직무체험으로 진행됨 • 현장직무체험 참여자들은 서부경기문화창조허브 등에서 진행한 자기성장 워크숍에 참여, 워크숍에서 대학생들의 진로 및 취업설계에 도움이 될 수 있는 특강과 함께 컴퓨터 실무교육 진행

사업에 참여한 학생들은 동 사업에 대해 높은 만족도를 보인 것으로 나타났다.

지금까지 살펴본 국내 공공기관 및 지자체의 사회적 가치 사업 사례를 정리하면 <표3-29>로 정리할 수 있다.

〈표 3-29〉 국내 공공기관 사회적 가치 사업 사례

기관	슬로건/목적	주요 사회적 가치 사업	조직 운영
수자원 공사	• “물로 만드는 The 대한민국” • 물인권 보장, 건강한 안전환경, 일자리 창출, 국민중심 상	• 산학협력·물관리 연계 일자리 창출 • 물 관련 우수 기술을 보유한 중소 기업에 오픈 플랫폼을 제공	• 사회적 가치창출 부 신설 • 물산업플랫폼센

기관	슬로건/목적	주요 사회적 가치 사업	조직 운영
	- 생발전, • 사회적 가치 경영	• K-water 시화호 환경학교 운영 • K-water 성희롱·성폭력 예방 실천 서약 • 물 정보포털 마이워터(MyWater) 구축 • 세종 스마트워터시티(SWC) 구축 시범사업	• 터를 구축, 시민 단체, 전문가 그룹으로 사회적 가치위원회 구성
농어촌 공사	• “활기차고 행복한 농어촌을 만드는 글로벌 공기업” • 농어촌과 상생·발전 • 하는 사회적 가치실현	• 수리시설과 방조제 개보수 실시 사업 • 내진설계 의무 대상 저수지 내진 보강 사업 • 스마트물관리기술을 구축 및 수출계획 • 항구적인 가뭄 대책으로 물이 풍부한 곳과 부족한 곳을 잇는 수계 연결 사업 • 농촌재능나눔 캠프 • 농어촌공사 어려운 이웃집 고쳐주기 활동	• 사회적 가치 실현을 위한 전담부서 (사회적 가치추진단) 신설
한국 자산 관리 공사 (캠코)	• “상생과 협력을 바탕으로 사회적 가치 실현을 선도하여 국가발전 기여” • 좋은 일자리 창출, • 상생·협력의 생태계 조성, 열린 혁신 강화	• 금융취약계층 재기 지원사업 • 대학생 취업잡(Job)이 프로그램 • 대학생 역량강화 네트워크 • 아동·청소년 독서환경 지원 “캠코브러리” • 저활용 국·공유지 개발사업 • 장애인 인권향상운동	• 사회적 책임 경영을 총괄하는 사회적 가치 구현부 신설
대한 무역 투자 진흥 공사	• “중소중견기업의 해외시장 진출과 글로벌 일자리 창출을 선도하는 일류 무역투자진흥기관”	• 베이징 유학생 취업,인턴 박람회 • 글로벌 아트콜라보 엑스포 • 다문화 무역인 육성사업 • 수출 역량별 해외진출 지원사업 • 나고야 한국인재 1:1 채용면접회	• 사장 직속의 ‘사회적 가치실’ 신설 • 해외취업, 중소기업 해외진출 지원 등을 위해 지방 지원단 인원 두 배로 확대(11개소 19명에서 12개소 49명)
재외 동포 재단	• 사회적 가치실현 선도, 모국과 동포사회 상생발전, 지속가능한 경영혁신	• 국정교과서에 재외동포 관련 내용 수록 • 재외동포 총서 제작 • 해외 역사문화체험캠프 지원 • 한국-베트남 다문화 결혼 가정과 해외 한인 입양인 등의 인권보호와 정체성 확립 지원	• 외부전문가들로 구성된 사회적 가치 실현과 동포사회 발전을 위한 혁신 위원회 발족

기관	슬로건/목적	주요 사회적 가치 사업	조직 운영
		• 한글학교 맞춤형 지원 확대 • 중국과 CIS지역 등 특수지 민족 교육 기반 강화	
국제 교류 재단	• 사업 투명성 강화 및 시민참여 확대, 국민참여 공공외교 확대, 여성 고위 보직자 확대 등 인적 관리 공정성 확보와 일자리 창출, 알기정 양립 등 유엔 근무 도입, 한국학 현황 등 공공데이터 개방, 지역상생 및 기관 간 협력 강화	• 시민 공모사업 신설 • 공공외교 아카데미 신설 • 2023년까지 여성 임원 및 고위직 비율 50% 수준으로 확대 • 자동육아휴직제 도입 • DB 구축 및 개방 • 베트남 벽화 거리 조성 • 해외 한국학 활성화를 위한 대학 지원	• 경영진과 외부전문가들로 구성된 ‘사회적 가치 중심의 혁신위원회’ 신설, 사회적 가치 실천 TF 구성
서울특별시 성동구	• “더불어 행복한 스마트 포용 도시 성동” • 글로벌 명품교육도시	• 사회적 가치실현을 위한 민관협력 구축(SKT와 업무협약 체결로 실버 세대 스마트폰 사용교육, 어린이 SW/코딩교육, 미아 및 실종자 찾기 지원 등 실시 • 젠트리피케이션 방지 정책 • 성동구에 있는 사회적경제기업 지원 • 성동구 평생건강누림센터 • 성동 청년 일자리카페	• 사회적 경제지원 센터 운영
경기도 시흥시	• “자연과 인간, 미래가 조화로 운 으뜸도시” • 첨단산업, 평생학습, 해양관광, 교통요충, 환경친화	• 시흥시 시민원탁회의 • 시흥시, 2018 하계 대학생아르바이트 사업 • 동네관리소 설치 및 운영 • 민·노·사·정 협의체 사업 • 시흥시시설관리공단은 고용확대, 사회공헌, 안전인증, 사회적 약자 기업 등 사회적 가치 실천기업에게 계약 포인트 지급	• 사회적 경제지원 센터 운영

출처: 저자 작성

2. 선진 공여기관 사례 분석

해외 선진 공여기관들은 KOICA와 마찬가지로 사업의 주요 수혜 대상이 개발도상국의 국민들이다. 따라서 앞서 소개한 국내 공공기관들의 사회적 가치 추진 사례와 매우 상이한 모습을 보인다. 그럼에도 불구하고 선진 공여기관들은 사회적 가치 중 조직 경영에서의 사회적 가치 향상과 창출을 위해서 노력하고 있는 모습들이 많이 보이고 있다. 이처럼 조직 경영에서의 사회적 가치 창출은 그 수혜 대상이 수원국의 국민이 아닌 각 기관의 자국 국민들이기에 KOICA가 사회적 가치 창출 사업을 추진하는데 있어 눈여겨 볼 부분이라고 하겠다. 주요 공여기관 USAID, EU, DFID를 대상으로 조사한 결과, 각기 조직의 미션, 목표, 추진전략은 사회적, 환경적, 경제적 가치에 초점을 두면서도 두드러진 차별성을 보여준다. 향후 KOICA 조직 차원의 사회적 가치 실현 전략과 방안 모색에 참고한다.

1) USAID

(1) 동등한 고용 기회

USAID는 고용과 조직운영에 있어 인종, 종교, 국적, 물리적 혹은 정신적 장애, 성별, 나이, 성적지향(sexual orientation) 등으로 차별하지 않는다.

더불어 장애를 가진 직원이나 지원자들을 위한 합당한(reasonable) 시설을 제공해야 한다. 이러한 시설에는 USAID 고용에 지원하는 지원자들을 위한 시설뿐만 아니라 직원들이 일하는 시설, 그리고 장애가 없는 일반 직원들이 누리는 복지 및 편의 시설까지를 포함한다.

(2) 차별 금지, 양성평등 취약층

2012년 이래로 USAID는 성평등을 실현하고 가정, 사회, 공동체에서 여성들의 권리와 자기 결정권 향상을 위하여 노력하며, 이러한 노력에는 USAID 조직 내부의 성평등뿐만 아니라 USAID가 수행하고 있는 사업과정에서도 이를 실현하기 위해 노력한다. 또한 USAID와 계약하는 사업 파트너들 역시 이러한 성평등과 여성인권 향상에 기여할 의무와 동의를 할 의무가 있다. USAID와 계약한 파트너들은 그들의 성평등과 여성인권 향상에 대한 내용을 지속적으로 보고하여야 한다.

또한 USAID는 USAID에서 재정을 지원하는 프로그램이나 사업들에 적정한 정보제공 및 프로그램 할당 등을 통하여 소상공업자, DBS(Disadvantaged Business Enterprise: 사회적,

경제적 소수자들(자본이 \$1.32million을 넘지 않는 소상공인 혹은 아프리카인, 히스패닉, 네이티브 아메리칸, 아시안-파시픽 아시안 아메리칸, 여성)이 최소 51%의 지분을 가지고 운영되는 사업체), MSI(Minority Serving Institutions: 인종적 소수자들의 이익이나 교육을 위해 운영되는 기관) 단체들이 참여할 수 있도록 촉진하여야 한다.

(3) 윤리경영

USAID 직원들과 협력 파트너들은 미국 공직윤리 규정을 따라야 하며, 이를 어길 시에 처벌과 제재를 받는다. 또한 USAID 직원들은 정기적으로 공직윤리 교육 과정을 이수한다.

USAID는 조직의 목표와 직원들의 직업 수행과 커리어 추구에 있어 지속적인 의사소통을 통해 전략적 연계관계를 갖추며 직원들의 작업수행능력을 배양하는 교육을 한다. 직원들이 효율적으로 일하고, 직무능력을 향상시키며, 책무를 다할 수 있도록 동기를 부여하고 도움을 준다.

직원평가프로그램은 직원들에게 USAID의 목적과 전략을 그들의 직무에 연계하고, 효율적인 업무 수행을 할 수 있는 동기를 부여할 수 있도록 하는데 목적이 있다.

USAID 직원들 중에 해외에서 직무를 수행하거나 해외직무를 지원하는 지원자들에 대한 평가와 기준을 수립한다.

직원의 승진, 강등, 해고 등은 직원의 업무수행 평가에 기초한다. 하급관리자(first-line supervisor)들은 직원평가에 대한 책임이 있으며 부적절한 수준의 직무수행을 한 직원에게 적절한 성과를 보여줄 수 있는 기회를 제공해야 한다. 상급 관리자(second-line supervisor)들은 부적절한 수준의 직무수행을 보여준 직원들을 강등하거나 해고하는 결정에 대한 책임이 있다. 직원들은 조직의 목적과 업무가 시작되고 최소 120일 간의 기간 동안에는 직무수행의 부적절한 평가를 받지 않는다.

(4) 안전, 환경 지속가능성

환경의 지속가능성은 USAID의 전체 목표 중 가장 중요한 부분 중 하나이다. 따라서 USAID의 모든 활동과 프로그램들은 환경보존에 대한 고려를 포함한다. USAID의 모든 프로그램은 환경보호에 대한 미국정부의 환경보호 법적 기준을 만족시켜야 한다. USAID의 사업을 직접 수행하거나 재정적 지원을 받아 실행되는 사업의 모든 실행주체들은 환경보존과 조직의 환경

규정을 준수하여야 한다.

USAID는 직원들의 안전과 건강에 대한 책임이 있다. USAID와 관리자들은 직원들이 질병, 사고를 포함한 어떠한 위험으로부터도 자유롭게 직무를 수행할 수 있는 일터를 제공할 의무가 있다. 또한 USAID는 직원들이 해외직무수행을 하는 동안에도 직원들의 안전과 건강을 지켜야 할 의무가 있다.

(5) 중소기업과 상생

USAID와 관련 사업수행 파트너들은 수원국의 Microenterprise(10인 이하의 피고용인을 가진 사업체로 아주 작은 규모로 가난한 사람들에 의해서 운영되는 자영업체)의 발전에 도움을 주어야 한다. USAID는 사업수행 주체들이 Microenterprise 들의 발전에 도움을 주는지를 정기적으로 감시하고 이러한 활동에 대한 평가를 실시한다.

(6) 지역사회 공헌

USAID는 자원봉사를 통하여 지역공동체를 강화하는 목적을 가지고 있다. 2006년 부시 미국 대통령의 행정명령(executive order)13401과 1996년 클린턴 대통령의 행정명령 12988로 강화된 미국 정부기관의 지역사회에 대한 자원봉사 무료 서비스 의무에 의하여 USAID는 직원들의 지역사회에 대한 자원봉사 활동을 촉진하고 권장한다. USAID는 직원들의 지역사회에 대한 자원봉사 활동에 가이드를 제공하고 이러한 활동을 권장한다. 그러나 이러한 자원봉사 활동은 직무시간 이외에 이루어져야 하며 USAID의 목적과 직무수행의 이해와 충돌해서는 안 된다.

(7) 일자리 창출 역량강화

USAID의 주요 목적 중 하나는 개발도상국의 가난을 줄이고 경제적 성장을 통하여 이들 국가들이 세계경제 체제로 통합되도록 하는 것이다. 이를 위하여 USAID는 수원국의 민간 부분의 발전과 공고한 투자환경의 조성, 지역과 다자간 무역의 지원을 촉진한다. 그러나 이를 위한 사업들이 만약 미국 내의 일자리에 악영향을 미치는 경우에는 USAID는 이러한 사업들을 위한 지원을 하지 않는다. 또한 USAID는 국제적으로 공유된 노동자들의 권리를 침해하는 경제활동에는 지원을 하지 않는다.

(8) 공공조달 (용역, 계약, 증여)

USAID는 공공조달의 책임주체 및 공공조달을 위한 계약의 책임주체들에 대한 규정을 마련하여 시행하고 있다.

〈표 3-30〉 USAID의 사회적 가치와 관련된 주요 규정 및 지침

사회적 가치 분류	주요 및 지침명
동등한 고용 기회	110 Equal Employment Opportunity
	111 Procedures for Providing Reasonable Accommodation for Individuals with Disabilities:
차별 금지, 양성평등 취약층	Civil Rights Act of 1991
	205 Integrating Gender Equality and Female Empowerment in USAID's Program Cycle
	321 Small Business Programs, Disadvantaged Enterprises, and Minority Serving Institutions
윤리경영	109 Ethics and Standards of Conduct
	461 Employee Evaluation Program, Foreign Service and Senior Foreign Service
	462 Employee Evaluation Program, Civil Service
	463 Foreign Service Promotion Eligibility Requirements and Performance Boards
	489 Performance Based Actions - Civil Service
안전, 환경 지속가능성	204 Environmental Procedures
	529 Safety Program
중소기업과 상생	219 Microenterprise Development
지역사회 공헌	157 USAID Volunteer Activities Policy
일자리 창출 역량강화	225 Program Principles for Trade and Investment Activities and the "Impact on U.S. Jobs" and "Workers' Rights"
	154 Procurement of Legal Services
공공조달 (용역, 계약, 증여)	301 Responsibility for Procurement
	302 USAID Direct Contracting
	303 Grants and Cooperative Agreements to Non-Governmental Organizations
	305 Host Country Contracts
	313 Eligibility of Suppliers, Contractors, and Recipients
	314 Eligibility of Delivery Services
	322 Procurement of Insurance
	330 Source Rules for Administrative Procurement
	350 Grants to Foreign Governments

출처: USAID 웹사이트를 바탕으로 저자 작성

2) EU

EU의 책임 있는 공공조달(socially responsible public procurement: SRPP)에는 ‘사회적’ 고려사항들이 규정되고 있다(EC, 2011). SRPP는 공공기관이 기업들에게 사회적으로 책임 있는 관리를 개발하도록 실질적인 인센티브를 제공할 수 있다. 공공기관들은 사회적으로 책임 있는 구매를 통해 고용기회를 확대하고 양질의 일자리, 사회적 포용, 모든 사람들을 위한 접근가능성과 디자인, 윤리적 무역, 사회적 기준에 준응 등을 증진시킬 수 있다.

(1) 고용 기회의 증진

청년 고용의 증대, 젠더 균형의 증진 (노동/생활 균형, 부문/직업별 분리에 대한 거부 등), 장기 실업자와 노인 노동자에게 고용 기회 확대, 취약층(이주노동자, 민족/종교 소수자 등)을 위한 다양성 정책과 이들을 위한 고용기회 확대, 포용적이고 접근 가능한 작업 환경 조성과 함께 장애인을 위한 고용기회 확대를 위해 노력하고 있다.

(2) 양질의 일자리 확대

EU는 자유, 형평성, 안정과 인간적 존엄성의 조건에서 모두가 생산적인 고용을 누릴 권리를 갖고 있다는 것을 인정하고 있다. 그래서 양질의 일자리 개념에는 생산적이고 자유롭게 선택한 노동에 대한 권리, 노동의 근본적인 원칙들과 권리, 적절한 소득과 사회보호와 사회적 대화를 제공하는 고용 등이 포함된다. 그밖에도 노동기준에 대한 준수, 정당한 급여, 직업 보건과 안전, 사회적 대화, 훈련에 대한 접근, 양성평등과 비차별, 기본 사회보호에 대한 접근 이슈들도 양질의 일자리에 포함되는 주요 고려사항들이다.

(3) 사회적 권리와 노동권리 준수 증진

국가의 법률과 단체협정에 대한 준수, 동등한 가치의 노동에 대한 동등한 보수 원칙을 포함한 남성과 여성 사이의 동등한 대우의 원칙 및 양성평등의 증진, 직업 보건과 안전 법률 준수, 연령, 장애, 인종, 종교 및 신념, 성 오리엔테이션 등에 근거하는 차별의 금지와 동등 기회를 준수한다.

(4) 사회적 포용의 지원과 사회적 경제 조직의 증진

협동조합, 사회적 기업, 비영리조직 등이 소유한 기업이나 취약층(인종/소수자)을 고용하는 기업을 대상으로 공공조달 기회에 대한 동등한 접근을 제공하고, 장애인을 위한 지원적 고용을 실시한다.

(5) 모든 사람을 위한 접근가능성과 디자인

장애인들의 공공서비스, 공공건물, 대중교통, 공공정보와 웹기반 응용을 포함한 ICT 재화와 서비스에 대한 접근을 확보하는 기술적 특수사항들을 의무적으로 제시한다. 핵심 이슈는 모든 사람들에게 접근 가능한 재화와 서비스를 구매하는 것이다.

(6) 윤리적 거래에 대한 고려

특수한 상황에서 계약의 특이사항과 조건에서 윤리적 거래를 고려한다.

(7) 자발적인 기업의 사회적 책임(CSR) 실천

자발적으로 일상적인 비즈니스 활동에서 환경적, 사회적 목표를 추구하는 기업들이 CSR 가치 추구에 실천하도록 지원한다.

(8) 인권 침해에 대한 보호와 인권에 대한 존중을 증진한다.

(9) 중소기업을 지원한다.

3) DFID

(1) DFID의 공공조달 및 사업 시행에 있어서의 책임성 조항

DFID는 공공조달을 시행하고 개발 사업을 수행함에 있어서 그 책임성을 강조하기 위해 다음과 같은 관련 조항들을 수립하였다.

〈글상자 3-1〉 DFID의 공공조달 정책 내 책임성 관련 조항

- 영국과 UN의 국제적 목적을 달성을 존중하고 달성하려고 노력한다.
- 투명성과 적격성 조사(Value for money)를 향상시킴으로서 영국의 원조 효율성을 높인다.
- 경제성장과 부의 창출이라는 영국의 국제 개발정책에 초점을 맞춘다.
- 취약하고 분쟁에 영향을 받는 국가들에 있어 영국의 국제개발정책의 통일성과 수행능력을 향상시키기 위해서 노력한다.
- 더 나은 교육과 가족계획에 있어서의 더 나은 선택을 통한 여성과 소녀들의 삶을 향상시키기 위해서 노력한다.
- 개발도상국에서의 소녀와 여성에 대한 폭력을 방지한다.
- 기후변화를 막고 개발도상국에서의 환경보호와 저탄소배출을 증진하도록 돕는다.

출처: DFID 웹사이트를 바탕으로 저자 작성

(2) 사회적 가치와 관련된 DFID의 공공조달 및 사업계약 정책

DFID는 사회적 가치와 관련하여 공공조달 정책 중 하나로 사업의 청렴성(Business Integrity)를 강조하고 있다. DFID와 사업을 수행하는 영국의 기업, 지역 파트너, 에이전트 및 모든 주체들은 영국부패법(the UK Bribery Act)과 이에 준하는 높은 기준의 청렴도 준칙을 따라야 한다. 이는 2015년영국현대노예법(the UK Modern Slavery Act 2015)에 따라 현대적 노예와 인권침해에 대한 내용을 포함한다.

또한 DFID는 정부의 장기적 전략인 중소기업(SME's)의 공급기반 향상에 도움을 주고 DFID의 'SME Action Plan April 2018'를 제정하여 사업과정에서 중소기업들의 성장을 촉진한다.

더 나아가 DFID는 상업적 효율성(commercial effectiveness)을 중요한 가치로 사업을 시행한다. 상업적 효율성은 영국 납세자들을 위하여 가장 최고의 발전 효과와 영향력을 전달하는 것이다. 이는 DFID가 성공적 목표달성(achievability of outcome), 지출의 효율성(effectiveness of spend), 돈의 가치(value for money)에 기초하여 빈곤해결에 효율성을 높이는 것을 의미한다.

(3) DFID의 Corporate social and environmental responsibility 규정

DFID는 기업의 사회적 책임뿐만 아니라 환경적 책임까지 고려하여 다음과 같은 규정들을 수립하여 사회적 가치 실현에 노력하고 있다.

〈글상자 3-2〉 DFID의 기업의 사회적·환경적 책임 규정

- DFID는 생산이나 유통과정에서 어떠한 착취나 억압도 관계되어 있지 않은 재화와 서비스를 구입한다.
- DFID는 환경에 가해지는 부정적인 영향이 가장 적은 재화와 서비스만을 구입한다.
- DFID는 지속적으로 지역법률에 따라 공급자들과 컨설턴트들을 안심시킬 공공조달을 위한 기준과 조건을 강화시킬 것이다.
- DFID는 주요 공급자들과 함께 윤리적 무역 이니셔티브들에 대해서 토의를 할 것이다.
- DFID는 국제노동기구(ILO)의 기준과 환경원칙과 기준에 라서 모든 행동을 취할 것이다.
- DFID의 모든 공급자는 일터에서 건강과 안전 정책을 따라서 직원들의 건강과 안전을 책임 있고, 이러한 행위는 감시될 것이다. 또한 직원들은 건강과 안전에 대한 교육을 받을 것이다.
- DFID는 아동노동의 사용에 반대한다. 따라서 DFID의 공급자들은 18세 이하의 사람을 밤이나 위험한 조건하에서 일을 시키지 않아야 한다. 아이들이 양질의 교육을 받을 수 있는 정책과 프로그램의 발전에 공헌해야 한다.
- DFID의 공급자들은 일터에서 인종, 카스트제도, 종교, 국적, 나이, 성별, 결혼여부, 성적오리엔테이션, 장애, 노동조합가입여부, 정치단체 가입여부 등에 의해서 사람들을 차별하지 않아야 한다.
- DFID와 공공조달에 관련된 모든 주체들은 환경아젠다(Environmental Agenda)를 따라야 한다.

출처: DFID 웹사이트를 바탕으로 저자 작성

3. 소결 및 시사점

국내 공공기관과 국외 공여기관의 사회적 가치 추진 사례를 분석한 결과, 국내 공공기관과 지자체는 사회적 가치 추진 사업의 주요 수혜 대상을 각 기관 조직원 혹은 국내 시민들에 맞추었다는 것을 알 수 있었다. 이는 사업의 주요 수혜대상이 수원국의 국민들인 KOICA와는 기본적인 사업의 추진 방향이 다를 수밖에 없다는 것을 보여준다. 비록 국내 공공기관과 지자체의 사회적 가치 추진 사업이 KOICA의 국내적 사회적 가치 창출 사업에 하나의 시사점을 제공해 줄 수 있어도, 이러한 기관들의 사회적 가치 창출 사업의 평가기준을 KOICA의 사회적 가치 창출 사업 평가기준으로 삼는 것은 바람직하지 않다고 하겠다.

해외 선진 공여기관들이 조직 차원에서 사회적 가치를 어떻게 이행하는지 살펴보았는데, 이를 통해 이후 KOICA가 사회적 가치 창출을 나아가야 할 교훈을 얻을 수 있겠다.

1) 국내 공공기관 사례 분석 소결

2018년 공공기관경영평가에 사회적 가치 실현 부분의 배점이 확대되면서 거의 모든 공공기관들이 사회적 가치 실현 정책을 수립·시행하고 있지만 아직 초기단계로 체계화 되지 못한 상태이다.

대부분의 공공기관이 사회적 가치 실현을 위한 신규 부서를 신설하였다. 그러나 새로 직원을 선발하기 보다는 기존 부서들을 통폐합 하거나 기존 직원들의 업무를 재조정 하는 방식으로 조직 개편을 진행하였다.

국내 공공기관들은 사회적 가치 사업을 실행하기 위하여 해당 조직의 원래 업무와 가장 밀접한 부분에서 가장 적합한 사회적 가치 목적과 목표를 만들어 사회적 가치 추구를 위한 브랜드 혹은 슬로건 등으로 발전시켜 홍보하고 있다.

국내 공공기관들은 사회적 가치 실현을 위하여 신규 프로그램을 만들기도 하지만 기존의 프로그램 중 사회적 가치 실현과 관계되는 프로그램들을 보완 혹은 발전시키는 경향이 있다. 이러한 방식은 통하여 수자원공사 등은 짧은 기간에 매우 많은 사회적 가치 실현 프로그램을 실시할 수 있었다. 언론 등의 주목을 받는 사회적 가치 실현 사업은 주로 일자리 창출과 관련된 프로그램들이 많았다. 일자리 창출 프로그램은 다음과 같은 분야에서 많이 만들어지고 있다.

- ① 청년 일자리 (산학협력, 인턴십, 취업준비 도움 등)
- ② 지역 일자리 창출 (지자체 혹은 지역 민간, 공공단체와 협력)
- ③ 다문화 가정과 연계된 일자리 창출

더 나아가 국내 공공기관들은 사회적 가치 실현을 위한 사업 공모전 혹은 아이디어 공모전을 적극 활용하였다.

2) 선진 공여기관 사례 분석 소결

해외의 선진 공여기관들은 조직운영 측면에서 동등한 고용기회, 차별금지, 윤리경영, 환경보호, 중소기업이나 소상공인 연대 등을 운영규정으로 지정하여 공여기관 스스로 이를 엄수할 뿐만 아니라 공여기관들과 함께 사업을 하는 단체 및 개인에게도 이러한 내용들을 따를 것을 권고

혹은 강제하고 있다.

해외 선진 공여기관들은 사업 파트너들이 사회적 가치를 추구할 것을 권고하고 감시하고 있으며, 사회적 가치를 추구하는 혹은 사회적 가치 실현에 해당 하는 사업 파트너들에게 사업의 우선권을 주는 경향이 있으며, 이를 조직운영규정으로 지정하고 있다.

선진공여기관 중 USAID는 조직 내 직원들의 봉사활동 관련 정책을 설정하여 직원들의 지역 사회 자원봉사를 촉진하고 권장하고 있으며, 이를 지원하고 있다. 즉, 운영규정에 직원들의 지역사회에 대한 자원봉사 항목을 포함하였다. 본부가 위치한 지역사회에서 사회적 가치 창출을 고민하는 KOICA에게 이러한 USAID의 사례는 눈여겨 볼만한 가치가 있다. 특히 USAID의 사회적 가치 증진을 위한 조직의 운영 규정은 시민권리법이나 대통령 행정명령 등의 법적 근거에 따른다는 점에서 KOICA 역시 이와 비슷한 맥락에서 규정들의 개정 및 신설을 고려해 볼 수 있겠다.

IV. KOICA 사회적 가치 조직 연계방안

1. KOICA 사회적 가치 현황 분석

본 장에서는 KOICA 사회적 가치 실현을 위한 혁신전략을 수립하기 위한 기초조사로서 KOICA의 조직 현황을 분석한다. KOICA는 공공기관으로서 사회적 가치의 창출을 목적으로 한다. 영리기업이 기업의 목적인 더 많은 이익 창출을 위해 목표고객을 분명하게 정해야 하는 것처럼, 공공기관은 기관의 설립목적인 더 나은 사회적 가치 창출을 위해 이해관계자를 명확히 식별할 필요가 있다. 그런데 KOICA의 사회적 가치 창출 과정(process) 및 성과(outcome/impact)와 관련된 이해관계자는 다른 공공기관과 달리 대한민국 국민 전체와 관련 기관, 개도국과 국제사회를 망라한다. 이처럼 KOICA의 이해관계자는 다른 공공기관과 달리 국내뿐 아니라 해외에도 광범위하게 관련되어 있기에 복합적인 관점에서 현황 분석이 이루어져야 한다.

사회적 가치와 연계되는 KOICA 혁신전략은 조직혁신 전략과 사업혁신 전략으로 구분할 수 있다. 조직혁신 전략은 사회적 가치를 창출하는 과정(인사, 행정, 회계 및 재무, 조달, 내·외부 의사결정 및 소통체계 등)을 잘 관리하고 개선하기 위한 전략을 의미하고, 사업혁신 전략은 사회적 가치를 위한 사업들이 실제로 좋은 성과를 내고 있는지 살펴보고 이를 개선하거나 더 좋은 신규사업을 발굴하기 위한 전략을 의미한다. 4장과 5장에서는 KOICA의 사회적 가치 실현 전략을 수립하기 위한 준비단계로서 조직과 사업 두 가지 측면에서 사회적 가치 현황 분석을 실시한다.

1) KOICA의 현행 전략체계 분석

(1) KOICA의 이해관계자

한국국제협력단법¹³⁾ 제1조(목적) 및 한국국제협력단 정관¹⁴⁾ 제2조(목적)을 바탕으로 보면 KOICA는 개도국의 경제·사회 발전을 지원하기 위하여 설립되었으므로 법률이 정하는 수원

13) 법률 제14404호, 2017.1.1. 시행

14) 규정 제313호, 2016.12.20. 개정

대상 개도국의 정부 및 국민은 가장 중요한 이해관계자라 할 수 있다. 더불어 국제협력 증진을 위한 각종 협력사업 진행시 KOICA의 파트너가 될 국제기구, 해외 영리/비영리 조직들도 당연 중요한 이해관계자로 볼 수 있다.

동시에 KOICA는 대한민국과 개도국의 우호협력 및 상호교류 관계증진을 위해 존재하므로, 관계 증진의 중요한 주체인 대한민국 국민 및 국내 영리/비영리 기관들 역시 중요한 이해관계자이다. 한국국제협력단 정관 제5조에서 규정한 글로벌 인재양성 및 취·창업 지원사업의 경우 수혜대상에 개도국과 한국 국민들이 포함된다. 이에 따라 정관 53조에서 정하는 바와 같이 KOICA는 중요한 이해관계자인 국민의 참여기회 확대를 위해 관련 정보를 투명하게 공개하여야 한다. 또한 정관 53조에서는 KOICA에게 공적자금을 운용하는 공공기관으로서 가져야 할 책임성 또는 책무성(accountability)을 요구하고 있다. 즉 운영 투명성 및 경영 효율성 제고를 위해 법률이 요구하는 정보를 공시해야 하는 것이다. 이 역시 KOICA 예산의 원천인 납세자 즉 한국 국민을 중요한 이해관계자로 보는 법률 및 정관의 시각을 반영하는 것으로 볼 수 있다.

단 KOICA의 이해관계자를 재분류할 때, 중요성에 따라 핵심 이해관계자(primary stakeholders), 2차 이해관계자(secondary stakeholders) 등으로 분류하고 이에 따른 우선순위(priority)를 조정할 필요가 있다.

(2) KOICA의 미션과 비전

한국국제협력단 중장기 경영목표(2018-2022)에 따르면 KOICA의 미션은 “개도국의 경제 사회발전 지원을 통한 우호협력관계 및 상호교류 증진” 하는 것으로 정의된다(한국국제협력단, 2017). 이는 개도국의 빈곤감소와 사회경제발전을 지원하여 개도국 국민의 삶의 질 향상 및 국제협력 증진에 이바지하고¹⁵⁾, 국제사회와의 상호조화를 통해 개발협력과 관련된 범지구적 문제 해결에 기여한다는¹⁶⁾ KOICA의 설립목적 관련 법규와 내용상으로는 잘 맞는 것으로 사료된다. 그러나 관련 법령 및 정관의 문구를 거의 그대로 따왔다는 점에서 지나치게 딱딱하고 시대에 뒤떨어지는 느낌이 있다는 점은 보완이 필요하다.

15) 한국국제협력단법 (법률 제 14404호, 2017.1.1.시행) 제1조, 국제개발협력기본법 (법률 제12767호, 2014.10.15.일부개정, 2015.4.16.시행) 제3조

16) 국제개발협력기본법 (법률 제12767호, 2014.10.15.일부개정, 2015.4.16.시행) 제3조

다음으로 KOICA의 비전은 “지속가능 개발목표 달성에 기여하는 개발협력 플랫폼”으로 제시된다. 이는 국제사회가 채택한 사회적 가치 목표인 지속가능 개발목표(SDGs)와 관련하여 「제2차 국제개발협력 기본계획」에서 제시된 ‘SDGs 이행목표 달성기여’가 KOICA의 비전에 반영된 것으로 볼 수 있다(국제개발협력위원회, 2015). 또한 다양한 주체들의 KOICA 사업 참여 기회를 양적·질적으로 발전시켜 ODA를 통해 창출하는 사회적 가치를 극대화하는 개발협력 플랫폼의 역할을 수행하겠다는 포부는 2014년에 KOICA의 비전으로 채택되었다.

이러한 비전은 기관 간/섹터 간 협력을 통한 사회적 가치 창출 활동의 결과물인 집합적 임팩트(collective impact)의 중요성을 강조하는 글로벌 트렌드(Kania & Kramer, 2011), 그리고 KOICA의 미션과 내용상으로는 잘 부합하는 것으로 사료된다. 그러나 대한민국의 공공기관으로서 ‘지속가능 개발목표(SDGs)’라는 단어를 조직의 비전으로 추구하는 것은 다소 미흡한 감이 있다. 더구나 SDGs는 2016-2030년 동안 국제사회가 이행해 나가려는 목표이므로 2030년 이후에는 새로운 단어가 등장할 것이다. 그렇다면 KOICA의 비전이 바뀔 가능성이 존재한다. 따라서 SDGs라는 단어로 조직의 장기적인 비전을 설명하기에는 한계가 있다. 또한 플랫폼이라는 단어는 수요와 공급을 연결하는 기능적 측면이 강하다. 조직이 플랫폼 기능을 잘 수행하는 것은 좋은 일이지만, 플랫폼이 되는 것을 공공기관의 비전으로 삼는 것은 그다지 어울리지 않는다.

KOICA의 미션과 비전을 종합적으로 검토했을 때, 미션과 비전은 핵심가치를 기반으로 기관 차원의 브랜딩 관점에서 다시 수립할 필요가 있다.

(3) KOICA의 핵심가치

KOICA의 핵심가치는 전문성, 개방성, 혁신, 협업, 책임성이라는 5가지 항목으로 구성된다. 미션 수행 및 비전 성취를 위한 핵심가치 5가지 중, 전문성은 사회적 가치 창출의 효율성 및 효과성 제고에 필요하다. 개방성과 혁신, 협업은 KOICA 본연의 기능을 잘 수행하기 위해 가져야 할 기본 요소들이라 볼 수 있다. 결과 중심 관리, 투명성, 준법/윤리경영(인권 포함) 등과 관련된 책임성은 공적자금을 운용하는 공공기관으로서 당연히 필요한 요소이다.

한편 수원국의 니즈 중시, 현지인재 양성, 지역사회와의 협력, 사회적기업가정신, 사회적 기업, 사회적 경제, 환경보호 등과 관련된 지속가능성(sustainability), KOICA의 사업 수행 및 조직 운영 과정에서 평판리스크 관리를 위해 필요한 ‘공정성(fairness)’을 핵심가치에 반영하는

작업도 고려해 볼 필요가 있다. 단 공정성은 넓은 의미에서 책임성에 포함될 수도 있으므로 추가적인 검토가 필요하다. 또한 개발협력 플랫폼의 효과적 운영을 위해서는 국내외 다양한 기관 및 개인의 소통과 참여를 촉진해야 한다는 점은 물론이고, 정관 53조에서 특히 국민 참여 기회의 확대를 강조하고 있다는 점에서도 소통(communication), 참여(participation) 등의 단어를 핵심가치에 반영하는 것을 고려해 볼 만하다.

지금까지 KOICA의 미션, 비전, 핵심가치를 살펴본 결과, 내용상으로 사회적 가치를 창출하기 위한 KOICA의 설립 목적에 충실한 것으로 판단된다. 하지만 이해관계자들과의 보다 원활한 소통을 위해 조금 더 세련되고 부드럽게 브랜딩 차원에서 재정립할 필요성도 제기된다. 향후 이를 현행유지 또는 재정립하는 의사결정에 있어서 제일 중요한 것은 조직의 핵심 이해관계자인 내부 임직원들의 참여를 통한 미션/비전/핵심가치에 대한 논의 프로세스이다. 외교부 경영평가에서도 미션, 비전, 핵심가치의 대내적 공유 및 내재화가 미흡하다는 점이 지적사항으로 제시된 바 있다. 또한 해외사업 위주로 KOICA의 역할을 이해해 왔던 직원들 사이에서 누가 KOICA의 이해관계자인지에 대한 의문 및 혼란도 상존한다. 이와 같은 문제들을 해결하기 위해서도 직원들의 참여 확대 및 인식 변화를 위한 프로세스 개선이 필요하다.

(4) KOICA의 전략목표 및 전략과제

KOICA의 전략목표는 크게 네 가지로 제시되고 있으며 각각의 전략목표는 하위 전략과제를 포함한다. 구체적인 전략목표와 전략과제로는 ① 지속가능 개발목표 달성 실행력 강화(정부 국별 지원정책의 효과적 이행, 사업품질 및 성과관리 강화, 현장 중심 사업수행 강화), ② 개도국 자립역량 제고(개도국 인재 역량개발, 개도국 지역주민 밀착지원, 개도국 소외취약계층 효과적 지원), ③ 개발협력 파트너 확대(개발협력 인재양성 및 ODA 생태계 육성, 파트너 협업 다각화, 혁신적 기술 및 자원 도입 확대), ④ 사회적 가치 실현을 위한 경영혁신(투명성 제고 및 윤리경영 강화, 고객만족경영 정착, 강하고 효율적인 조직 구현)이 제시되고 있다.

전략목표 및 전략과제의 적절성은 미션, 비전, 핵심가치의 현행유지 또는 재정립 후에 맞춰 조정할 필요가 있다. 또한 현행 전략과제별 목표지표는 다소 미흡한 느낌이 있다. 예컨대 ‘강하고 효율적인 조직 구현’이라는 전략과제는 사회적 가치 실현과 어떻게 연결되는지, 해당 과제의 목표지표인 계량관리업무비, 통합정보시스템 고도화(건수), 개발협력전문교육 이수율 등은 사회적 가치와 어떤 관계가 있는지 등이 검토되어야 한다. 또한 기관의 경영혁신(%) 지표 역시 측정이 어렵고 주관적인 성격이 강하다. 따라서 사회적 가치의 측면에서 세부

지표에 대한 추가적 검토가 필요하다.

사회적 가치 관련 전략과제 중 ‘고객만족경영 정착’의 경우 사회적 가치의 관점에서 볼 때는 고객 만족보다는 이해관계자 행복이 보다 적합하다고 할 수 있다. 전통적으로 고객을 중시하던 영리기업 섹터에서도 최근 기업평판으로 인한 리스크가 이슈¹⁷⁾가 되면서 종전의 이익극대화를 위한 고객관리에서 소프트 파워(soft power)를 제고하기 위한 비시장전략(non-market strategy)의 중요성이 부각되고 있다(Baron, 2016). 공공기관에서는 더욱이 이해관계자의 행복 또는 삶의 질 제고를 위한 경영전략이 중요할 것이며, 지표 역시 이를 반영하여 국민평가, 내부직원 만족도 외에도 국내외 주요 파트너 기관의 평가 등이 추가되면 좋을 것이다. 또한 KOICA의 입장에서는 현 정부 국정과제 중 하나인 국익 증대와 관련하여 KOICA 사업을 통한 소프트파워를 강조하는 방향으로 전략을 설정하는 것도 고려해볼 만하다.

전반적으로 지표 설정 시, 해당항목에 대한 예산 투입비율처럼 조금 더 의미 있고 객관적인 정보가 활용될 필요가 있다. 예컨대 CPS 중점협력분야에 대한 사업예산 투입비율이라든가 인간개발지수 기여사업에 대한 예산투입비율, 총예산 대비 성과관리비용 투입비율 등은 말로만 대답한 설문조사결과에 비해 보다 객관적으로 조직의 사회적 가치 창출전략에 대한 진정성 및 수행의지를 보여주는 정보로 볼 수 있다. 또한 아웃풋(output) 보다는 아웃컴(outcome)과 임팩트(impact) 위주의 지표 설정 역시 국제적 추세이며, 사업의 효과성 증진을 위해서도 필요하다.

또한 지속가능 개발목표 달성과 개도국 자립역량 제고는 다소 중첩되는 느낌이 든다는 것에 유의할 필요가 있다. 특히 ‘지속가능 개발목표 달성 실행력 강화’ 목표의 과제인 ‘정부 국별 지원정책의 효과적 이행’과 ‘개도국 자립역량 제고’ 목표의 과제인 ‘개도국 지역주민 밀착 지원’, ‘개도국 소외취약계층 효과적 지원’ 등의 내용은 크게 다르다고 보기 어렵다. 한편 ‘개도국 인재 역량개발’은 KOICA의 다양한 이해관계자 특히 국내의 이해관계자들까지 고려하여 ‘국내외 개발협력 생태계 인재 양성’에 KOICA가 공헌하겠다는 방향으로 조정할 필요가 있다.

2) KOICA 조직경영 측면에서의 사회적 가치 현황 분석

조직경영 측면에서의 사회적 가치 현황조사에서는 기획재정부(2017)의 <2018년도 공공기관

17) 남양유업 갑질사건, 옥시 가슴기 살인사건, 대한항공 땅콩회항 사건 등

경영평가 편람> 과 한국국제협력단(2018b) <2017년도 경영실적 보고서>를 바탕으로 사회적 가치 11개 유형 중 KOICA와 관련성이 높은 5개 항목을 중점적으로 현황분석을 실시했다.

〈표 4-1〉 2018 경영평가 관련 사회적 가치 5개 항목

사회적 가치 구현	지표 정의	세부평가내용
1. 일자리 창출	1) 비정규직의 정규직 전환, 청년미취업자, 시간선택제	① 비정규직·간접고용의 정규직 전환 실적(1점) ② 일자리 창출 관련 계량 항목은 각 가중치 범위내에서 기관이 설정(총 합계 2점)
	2) 일자리 창출과 고용의 질 개선	① 일자리 창출과 고용의 질 개선을 위한 기관별 추진 전략 및 계획의 수립, 지속가능성과 절차적 정당성 확보 여부 ② 퇴직자로 인한 신규채용 여력 이외에 정현원차 관리, 일하는 방식 개선 등 다양한 근로형태의 도입을 통한 일자리 창출 노력 및 성과 ③ 비정규직의 정규직 전환 과정에서 기관의 노력과 성과 ④ 기관의 핵심사업 및 조달 위탁사업을 통한 민간부문의 일자리 창출 노력과 성과 ⑤ 일자리 창출을 위한 기관의 혁신적 노력, 협력과 공유를 위한 성과
2. 균등 기회, 사회통합	1) 사회적 약자에 대한 고용과 보호, 사회 통합 성과	① 균등한 기회와 사회통합을 위한 아래 항목은 각 가중치 범위 내에서 기관이 설정
	2) 사회형평적 인력 활용과 균등한 기회보장 성과	① 차별적 요인 배제 등 공정한 과정을 통한 채용 ② 청년·고졸자 및 지역인재 채용 ③ 여성관리자 확대, 여성인력양성 및 경력단절여성 고용 ④ 고졸자, 무기계약직, 별도직군 등에 대한 불합리한 차별 해소, 적절한 처우개선
3. 안전과 환경	1) 안전한 근로환경 및 환경 지속가능성	온실가스 감축 및 에너지 절약 실적(0.2-0.8), 녹색제품 구매실적
	2) 재난사고로부터 안전한 근로생활환경	① 산업재해 안전관리, 재난관리체계 구축 및 운영의 적정성 ② 개인정보 보호 및 정보보안 관리체계 구축
4. 상생 협력, 지역 발전	1) 지역경제 활성화와 중소기업 사회적 경제기업과 협력 상생	중소기업생산품, 기술개발생산품, 사회적기업 협동조합생산품, 전통시장 온누리상품권, 여성기업생산품, 장애인생산품, 국가유공자생산품, 재정조기집행
	2) 지역사회 및 지역경제 활성화와 중소기업·소상공인 등과 협력·상생	① 지역사회참여, 지역경제 활성화 프로그램 개발 및 실행 ② 협력 위탁업체 적기 자금결제 ③ 중소기업·소상공인에 대한 경쟁력 강화 기술 지원 ④ 사회적 경제 기업(사회적 기업, 협동조합, 마을기업, 자활기업 등)에 대한 지원과 구매확대

사회적 가치 구현	지표 정의	세부평가내용
5. 윤리 경영	1) 사회적 통념으로 기대되는 윤리적 책임을 준수	① 기관의 윤리경영체계의 구축·운영 및 윤리경영 위반방지 ② 사업추진, 조직·인사관리 등 기관 운영 전반에 투명성 제고 및 윤리경영 실현 ③ 윤리경영 지원을 위한 내부건제시스템 운영성과 적정성 ④ 인권교육, 인권침해 구제절차 등 인권존중

출처: 기획재정부 (2017 : 17-20)

이 중에서 상대적으로 성과가 양호했던 ‘안전과 환경’ 항목을 제외한 나머지 4개 항목에 대한 현황분석 결과는 다음과 같다.

(1) 일자리 창출

정규직 전환실적이 계획 대비 70% 미만으로 집계되어 개선이 필요하다. 정규직 전환은 현재 실행 중이며 연말에 달성 여부를 확인할 수 있는 것으로 파악되었다. 인사제도 관련 보강 작업도 이루어지고 있다. 또한 용역근로자 보호지침 준수에 있어서 개선이 필요하다는 지적이 있었다. 이와 관련하여 최근 용역근로자 보호지침이 진행되었다.

해외봉사단의 경우, 연 6천여 명 파견규모 대비 취업연계 효과가 저조한 문제를 해결하기 위해 개발협력 인재양성 기본계획 수립, 글로벌 인재양성실 신설, 개발협력 코디네이터 신설, 개발협력전문가 육성 예산 증액 등의 노력을 기울여 긍정적 평가를 받았다. 그러나 귀국인재 개발협력분야 진출자 수가 연평균 130~140여명 정도에 불과한 현실을 고려할 때, 다음 경영 평가에서는 증액된 예산 대비 인재배출 및 일자리 연결 실적에 대한 부담이 증가될 것으로 예상되므로 이에 대한 대비가 필요하다.

그 외에도 CTS 사업 등을 통해 민간부문에서 84명의 고용을 창출한 부분, 협력파트너를 통한 신규 일자리 창출에 공헌한 부분 등이 긍정적 평가를 받았다. 단 예산 대비 일자리 창출 성과가 감소하는 추세를 보이고 있어서 이에 대한 대응논리 마련이 필요하다. 또한 부서 차원이 아닌 전사 차원에서 CTS 성공사례를 확산할 필요성이 제기되었다.

(2) 균등기회, 사회통합

KOICA는 글로벌 교육, 지역사회 소외해결, 취약계층 지원 등에서 전년 대비 우수한 성과를

창출한 것으로 평가받았다. 단 사회공헌 활동 중 다문화 가정 관련 프로그램에서 그 내용이 스토리북 제작, 동화책 읽어주기, 에코인형 만들기 등 타 기관이나 부처의 프로그램과 차별화 되지 않는다는 지적을 받은 바 있다. KOICA가 역량과 경험을 가지고 있는 대부분의 글로벌 사회적 문제들은 국내에서는 교육부, 여성부, 보건복지부 등 주무부서가 다루기 때문에 KOICA가 관여할 여지가 크지 않은 것으로 보인다. 반면 다문화 가정이 겪는 여러 가지 어려움의 경우, 법무부, 여성부 등 관련부서들의 역할과 역량이 제한적이고 지자체의 관심도가 낮아서 일종의 사각지대로 남아있다.

이와 관련하여, KOICA는 개도국 국민들과의 관계형성에 대한 전문성이 있음에 유의해야 할 것이다. KOICA는 업무의 특성을 살려 사회적 가치를 창출하고 국내 사회통합 및 국제 우호관계 증진에서 기여할 수 있는 여지가 크므로, 이에 대한 집중적인 검토가 필요하다.

(3) 윤리 경영

국민권익위원회 청렴도 평가 결과가 전년도 4등급 대비 한 단계 하락한 5등급으로 평가되었고, 내부청렴도 점수가 3년 연속 하락하여 이를 경영평가에서 지적받은 바 있다. 따라서 청렴도 저해요인을 파악하고 해결하기 위한 대책이 필요하다. 특히 채용 전반에 대한 감사에서 주의 경고, 개선경고 등의 처분을 받은 것은 심각한 문제이므로, 이에 관한 프로세스 개선이 시급하다. 또한 고위간부 등의 잇따른 부정과 비리 등으로 사회적 비난을 받은 경험 있으므로, 현지기관 관리감독 강화, 감사기능 강화, 비리관련자 징계 강화 등의 대책이 요구된다. 유관 단체에 전직 임직원 등이 다수 포진되어 있다는 점도 지적을 받은 바 있다.

KOICA에게 가장 큰 도전은 인사제도의 공정성에 대한 직원의 불만이 높다는 점이며, 보직자 리더십에 대한 높은 불만 역시 문제점으로 꼽을 수 있다. 이를 극복하기 위한 제안제도, 설문조사, 토크콘서트, 외부인사 참여 등의 개선활동들은 긍정적인 평가를 받았다. 그러나 이러한 계획 및 활동들이 제도의 지속적 개선 및 직원 불만 감소에 얼마나 기여하고 있는지에 대한 자체 자료수집 및 분석이 필요하다. 또한 조직문화가 경직되어 자유로운 소통과 의견이 부족하다는 점도 지적받은 바 있으므로 대책이 필요하다.

종합했을 때, 인사제도의 투명성을 높이기 위한 개선노력이 있어왔지만 직원의 인사제도에 대한 신뢰도와 만족도를 높이기 위한 추가적 노력이 필요한 것으로 보인다.

(4) 상생협력, 지역발전

사회적 약자기업 구매액이 2016년 대비 절반 수준으로 감소하여 지적을 받은 바 있으므로, 이에 대한 대책 마련이 필요하다.

2. KOICA 사회적 가치 조직 연계방안

1) KOICA의 이해관계자 우선순위 재분류

앞서 한국국제협력단법, 정관 등을 살펴본 결과 KOICA의 사회적 가치 창출 과정(process) 및 성과(outcome/impact)와 관련된 이해관계자는 다른 공공기관과 달리 대한민국 국민 전체와 관련기관, 개도국과 국제사회를 망라함을 확인하였다. 즉, 가장 중요한 이해관계자인 수원국 정부와 국민 외에도 KOICA의 파트너인 국제기구, 해외 영리/비영리 조직, 대한민국의 국민과 국내 영리/비영리 기관, KOICA 임직원 등의 참여자 모두가 중요한 이해관계자임을 주지해야하는 것이다.

다음으로 KOICA의 이해관계자를 재분류할 때, 그 중요성에 따라 핵심 이해관계자(primary stakeholders), 2차 이해관계자(secondary stakeholders) 등으로 분류하고 이에 따른 전략적 우선순위(strategic priority)를 조정할 필요가 있다. 또한 주요 이해관계자 그룹별로 최적화된 소통전략 수립 및 성과지표 설정 등의 노력이 필요하다. 이에 대해서는 조직 내부 및 외부 차원의 추가 논의가 필요하므로, 설문, 포커스그룹 인터뷰 등을 통해 추가 논의를 진행하였다.

연구과정에서 실시한 설문조사 결과¹⁸⁾, 내부직원 및 외부이해관계자 모두 개도국 수혜자와 개도국 정부를 가장 중요한 핵심 이해관계자로 간주하였다. 그 다음으로 국제기구 및 국제 NGO, 국내 시민사회 섹터, 한국기업 섹터, 해외기업 섹터 등이 2차 이해관계자로 나타났다. 또한 설문에는 포함되지 않았지만 외교부, 기재부, 국조실 등 국내 유관부처들도 공식적이고 법적인 핵심 이해관계자로 볼 수 있으며, 국내외 미디어 및 언론은 2차 이해관계자로 간주할 수 있다.

반면 한국 지역사회(성남/경기도 등)는 내부직원 및 외부이해관계자 모두에게 있어서 그

18) 설문조사 결과는 설문조사와 함께 본 보고서의 부록으로 첨부하였다.

중요성에 대한 인식이 크게 떨어졌다. 이는 해외사업을 중심으로 하는 KOICA의 특성이 반영된 것으로 보인다. 하지만 2장에서 살펴본 것처럼 국내의 공공기관들은 조직의 사회공헌 차원에서 자신들의 핵심역량을 활용하여 지역사회 발전을 위한 다양한 사업을 펼치고 있다. KOICA 역시 오히려 지역사회를 위한 사업을 적극적으로 기획하고 지자체들과 협력해 나가는 과정에서 내부직원과 외부이해관계자들이 국민들과 함께 하는 것에 대한 인식을 적극적으로 확산해 나갈 수 있도록 만드는 전략을 고려해 볼 필요가 있다.

끝으로 개도국에서 한국으로 와서 거주 중인 다문화가정 역시 국가 간 우호협력 및 상호교류 관계 증진에 중요한 이해관계자로 볼 수 있다. 따라서 KOICA가 지역사회를 지리적인 관점에 국한하지 않고 특정한 섹터(예: 다문화가정)를 바탕으로 지역사회를 정의하는 것도 하나의 전략이 될 수 있다.

2) KOICA 전략 재구성

(1) 미션과 비전, 핵심가치, 전략목표와 전략과제의 재구성

브랜딩과 커뮤니케이션 관점에서 핵심가치를 중심으로 미션과 비전을 재정립할 필요가 있다. 이때 핵심가치는 지속가능발전목표의 기본가치 또는 우리 정부가 지향하는 가치 등을 고려하여 재정립해야 할 것이다.

구체적으로, KOICA의 비전에는 사회적 가치를 추구한다는 내용이 들어갈 필요가 있으며, 이때 조직의 특성을 고려하여 ‘글로벌 사회적 가치’로 포지셔닝할 필요가 있다. 여기서 글로벌의 참된 의미는 국내와 해외가 연결되는 것이며, 이 점에서 볼 때 해외와 국내 간 사회적 가치의 선순환구조가 만들어지면 좋을 것이다. 예컨대 해외에서 포용적 고용을 추구하는 과정에서 국내 이해관계자들의 안전, 성평등, 지역균형발전 등의 사회적 가치를 만드는 구조가 가능하다면 좋은 사례가 될 것으로 보인다.

다음으로 이해관계자 우선순위의 관점에서 전략목표, 전략과제 등을 재정립할 필요가 있다. 예컨대 개도국 수혜자와 개도국 정부가 가장 중요한 핵심 이해관계자이므로, 이는 국별사업을 통한 SDGs 달성과 연계할 수 있다. 한편 국제기구 및 국제NGO, 국내 시민사회 섹터, 한국 기업 섹터, 해외기업 섹터 등의 2차 이해관계자 그룹과는 파트너십 관계이므로 이를 강조하는 전략목표 및 과제를 세우는 것이 필요하다.

전략목표 중 적어도 하나는 국정과제에서 강조되고 있는 일자리창출과 연계될 필요가 있다.

이때 단순히 일자리 숫자만 강조하기 보다는 인재 양성을 통한 개발협력 생태계 발전에 초점을 맞추는 것이 공공기관의 책임성 측면에서 적절하다.

사회적 가치 중심의 경영전략 역시 주요 전략목표 중 하나로 포함될 필요가 있다. 이때 준법/윤리경영, 책임성, 투명성, 소통, 참여, 공정성 등의 개념들이 세부 전략과제에 반영될 수 있다면 좋을 것이다.

(2) 경영평가 관련 KOICA 전략의 개선 방안

한편 외교부 경영평가에서 비전, 미션, 핵심가치의 대내적 공유 및 내재화가 미흡하다는 점이 지적사항으로 제시된 바 있다. 또한 해외사업 위주로 KOICA의 역할을 이해해 왔던 직원들 사이에서 누가 KOICA의 이해관계자인지에 대한 의문 및 혼란도 상존한다. 이를 해결하기 위해서는 직원들의 참여 확대 및 인식 변화를 위한 프로세스 개선이 중요하며, 이를 위한 노력이 경영전략에 반영되어야 할 것이다.

공공기관 경영평가 시 고객만족경영 항목과 관련하여 KOICA의 경우에는 조직 특성을 고려하여 ‘고객’ 대신 ‘이해관계자’라는 단어를 사용할 것을 고려할 필요가 있다. SDGs 17번에서 말하는 협력의 대상 역시 이해관계자들이므로 기존의 고객군 대신 이해관계자군별로 애로사항(pain point), 액션플랜, 핵심성과지표(key performance indicator) 등을 도출하고 이를 위주로 경영전략을 기획 및 수행하는 것이 좋을 것이다.

3) 조직경영

(1) 일자리 창출

정관 5조에서 규정한 글로벌 인재양성 및 취창업 지원사업의 경우, 수혜대상에 개도국과 한국 국민들이 동시에 포함된다. 이때 단기적인 일자리 창출전략에 치우치기 보다는 장기적인 글로벌 인재양성을 통한 개발협력생태계에 대한 공헌 전략으로 KOICA의 일자리 창출전략을 포지셔닝할 필요가 있다. 이를 위해서는 기획단계에서부터 KOICA가 추구하는 인재상을 설정하고 커리어 로드맵을 만들어서 제공할 필요가 있다. 예컨대 국내외에서 변화를 만들어내는 체인지메이커(changemaker), 다양한 글로벌 사회적문제에 대한 지속가능 솔루션을 제시하고 실행할 수 있는 사회혁신가(social innovator) 양성을 목표로 할 수 있다.

또한 수요자의 관점에서 모집-과건전교육-활동-사후교육 등의 프로세스를 재설계하고 적절한

인센티브 시스템을 구축할 필요가 있다. 이때 잠재고용주의 의견을 수렴하여 핵심역량을 파악하고 교육프로그램 기획 시 이를 제고하기 위한 전략을 수립해야 한다. 특히, 단순한 봉사자가 아니라 인재의 관점에서 접근할 필요가 있다. 나눔과 섬김에서 한 걸음 더 나아가서, 활동 참가자의 입장에서 KOICA 파견 프로그램 참여가 어떻게 하면 ‘내 인생의 찬란한 1년’으로 기억될 수 있을 것인지를 파악해야 한다. 또한 이를 통해 얻은 지식과 경험이 각자의 진로와 어떻게 연계될 것인지를 참가자 입장에서 고민할 필요가 있다. 즉, 전공 전문성 활용을 통한 역량 강화가 가능할지, 또한 그것이 개도국에는 어떤 도움이 될 것인지 분석해 볼 필요가 있다.

최근 청년 일자리 창출이 사회적으로 시급한 문제로 떠오르고 있음을 고려할 때, 교육 커리큘럼 기획 시 청년들을 참여시켜 그들의 목소리를 듣는 노력이 매우 필요하다. 그동안 봉사자 귀국 후 취직이 어려웠던 것은 개발협력 생태계가 좁았던 탓도 있다. 문호가 좁은 국제기구 또는 NGO만이 아니라 기업으로 타겟을 넓히고 기업에서 원할 만큼의 역량을 갖춘 인재를 양성할 수 있는 프로그램으로 발전시킬 필요가 있다. 이를 위해서는 글로벌 비즈니스 생태계의 주요 플레이어들과 긴밀하게 커뮤니케이션을 하면서 그들이 원하는 인재상과 직무, 역량, 인성 등에 대한 니즈를 파악하여 교육 및 일자리 연계 프로그램을 기획할 필요가 있다.

종교/사회복지/기업 섹터에서 오는 사람들도 ODA 교육원을 통해 프로그램을 개방해서 좋은 교육을 받고 성과를 거둘 수 있도록 하면 좋을 것이다. 이는 일종의 국민 참여로 간주할 수도 있으며, 일자리와의 연계도 가능하다. 이러한 프로그램은 KOICA의 입장에서 공공서비스 실현, 지식 인프라 공유 등의 성격을 가지므로 사회적 가치가 높은 활동으로 볼 수 있다.

더불어, CTS 사업을 전사로 확산하여 임팩트를 창출하기 위한 전략을 고민해 볼 필요가 있다. 예컨대 개발혁신랩(Development Innovation Lab)을 만들어서 기존 국내외 성공사례들의 성공요인을 분석하고 우리나라 개발협력 생태계에 대한 접목 가능성을 평가하는 등의 연구 작업이 필요하다. 이를 바탕으로 우수사례를 정리하여 성과를 개발협력 생태계와 공유하는 방법을 고려할 필요가 있다. 이와 관련하여, CTS 사업을 통한 일자리 창출전략 또한 모색 해 볼 필요가 있다. 특히 개발협력에 대한 지식과 경험을 갖춘 임직원을 내부 사회적기업가(social intrapreneur)로 양성하고, 이들이 만든 기업을 대상으로 창업지원(예: 창업휴직 등), 인큐베이션, 자금조달, 스핀오프 등의 제도적 뒷받침을 제공할 필요가 있다. 위와 같은 혁신적 활동 및 위험감수(risk taking) 등에 대하여 인사고과 등을 통해 인센티브를 제공하는 방법도 검토해 볼 수 있을 것이다.

(2) 균등기회, 사회통합

KOICA가 양국 간 우호관계 증진에 기여하기 위해서는 조직의 역량을 활용하여 사람과 사람 간 우호관계 증진에 힘써야 한다. 필리핀(코피노), 베트남 등 다문화가정을 대상으로 사람 중심의 사회공헌을 하는 것도 고려해 볼 필요가 있다.

문제는 국내 사업을 위한 예산이 없다는 점이다. 아직까지는 직원들의 노력봉사로 다문화 가정 봉사가 이루어지고 있으며 주로 이벤트성에 그치고 있다. 이 부분의 경우, 다문화가정이 많은 지자체와 협력하거나 여성가족부와 협력하는 방안을 협의해 볼 필요가 있다. 성남시 발전기금, 연대기금 등을 활용하는 것도 고려해 볼 만하다. 또한 동반성장위원회, 대중소기업 협력재단 등 유관기관과의 협업도 고민해 볼 필요가 있다.

(3) 윤리 경영

청렴도 평가는 모든 공공기관이 동일하게 받는데, 설문을 통해 측정되기 때문에 KOICA 내부적으로 청렴도에 대한 기대치가 높을 경우 불리한 결과가 도출될 수 있다. 이 경우 KOICA의 특성에 맞춘 보완지표로서 제시할 수 있는 것이 무엇인지 생각해 보거나, 내부적인 청렴인식도가 높다는 것을 보여줄 수 있는 증거를 찾아 미리 데이터베이스를 구축해 놓을 필요가 있다.

또한 청렴도 모니터링만이 아닌, 조직의 사회적 가치 평가를 스스로 측정하고 관리할 수 있는 상시적인 피드백 진단 채널이 필요하다. 연중 1회만 측정하기 보다는 분기별로 측정해서 현재의 문제를 해결하려는 강력한 의지와 꾸준한 노력을 보일 필요가 있다. 비리와 관련해서는 최근 원스트라이크 아웃제가 기관장에 의해 공표되는 등 비리 관련자 징계 제도가 일벌백계로 강화되고 있는 상황이다. 단, 이 경우에는 제도의 형평성 있는 운영이 필요할 것이며, 제도 자체에 대한 내부 이해관계자의 신뢰 구축도 필요하다.

내부인권계획, 환경/사회/인권 분야에서는 세이프가드(safeguard)를 만들어서 사업에 적용하는 방안을 검토할 필요가 있다. 기존에도 환경/젠더 스크리닝(screening) 제도가 있기는 했지만, 세이프가드처럼 사업을 취소할 수 있는 권한이 없다는 점에서 실효성이 부족했다. 따라서 강제성이 있는 세이프가드 구축이 필요하다. 세이프가드는 사업 형성 단계에서 사업 수행기관의 선정 및 탈락 등에 영향을 줄 수 있도록 디자인되어야 한다. 이때 관련 역량이 부족한 중소기업, 사회적 기업, 소셜벤처 등에게 세이프가드와 관련된 교육훈련 및 컨설팅을

어떻게 제공할 것인지에 대해서도 고민해 볼 필요가 있다.

조달, 입찰 등에서 KOICA의 공정성 수준은 이미 높은 것으로 보이며, 오히려 규제개혁과 공정성 사이에서 균형을 잡을 필요가 있다. 또한 기회의 형평성 측면에서 신규진입 사업자와 파트너들에게 교육 제공, 인큐베이팅 등을 통해 조달 기회를 제공할 필요가 있다.

청렴도의 세부지표들을 살펴보면, 특히 내부인사제도에 대한 불만이 반영된 것으로 보이며, 이는 본 연구의 설문조사에서도 잘 나타난다. 아무리 외부적으로 좋은 일을 많이 한다고 해도 정작 내부 구성원들에게 신뢰를 받지 못하면 해당 조직이 산출하는 사회적 가치 역시 평가 절하될 수밖에 없다. 따라서 내부 구성원의 신뢰를 회복하기 위한 공정한 인사제도의 수립 및 운영이 매우 중요하다.

공정성은 책임성에 포함된다고 볼 수 있다. 효과성, 책무성 등에 대해서는 어느 정도 잘 운영되고 있지만, 내부/외부 이해관계자에 대한 공정성, 젠더에 대한 공정성 등이 잘 이루어지고 있는가의 이슈도 고민할 필요가 있다. 또한 인사제도 투명성, 기회균등 등 역시 고려될 필요가 있다.

투명성 측면에서도 정보공개, 국민과의 소통 등이 잘 되고 있는지를 확인하는 것이 중요하다. 현재 기록물 관리에 대한 제도 개선이 진행 중이며, 이를 팔로우업(follow-up)할 필요가 있다.

(4) 상생협력, 지역발전

사회적 경제 기업 구매 등의 목표수준 달성은 무난할 것으로 예상된다. 다만 KOICA의 조직 특성 상 NGO와의 협력이 많은데, 이 부분은 범정부 차원에서 중요시하는 사회적 기업, 사회적 경제와의 협력관련 성과 평가 시에 반영이 되지 않고 있다. CTS사업의 B-corp 인증, 사회적 기업 인증, 임팩트투자 유치 등을 이 부분과 연계할 경우, KOICA 차원에서의 상생협력 사례로 주장할 수 있을 것으로 사료된다.

국제조달시장에 대해 한국 기업들, 특히 중소기업들의 인식이나 전략이 부족한 것 또한 문제로 지적할 수 있다. 이를 개선하기 위해서는 KOTRA 등과 협력하여 국제 이벤트 참석을 돕거나, 국제기구와 협력 시 해외사무소에서 함께 미팅에 들어가는 등의 방식을 고려해 볼 필요가 있다. 국제엑스포 등의 이벤트에서 한국부스를 만들거나 한국기업 참여 비율을 높이는 쪽으로 KOICA가 도와줄 수 있다면 상생협력, 일자리 창출, 혁신성장 등에 도움이 될 수 있을 것이며, 특히 CTS 사업을 잘 활용할 필요가 있다.

3. KOICA 조직 혁신 전략을 위한 세부과제

1) 관계 법령 제정 및 개정, 폐지

본 연구에서는 KOICA 조직의 기초가 되는 관련 법령인 한국국제협력단법 및 시행령, 정관, 사업시행지침, 조달규정 등의 제정, 개정, 폐지 등의 필요성에 대해 FGI를 통해 논의하였다. 최근 국제협력단법의 개정으로 인해 법령의 추가적 제정/개정/폐지는 큰 의미가 없는 것으로 사료된다. 대신 해외시장 조달 프로세스 또는 대북 관련 지원 시의 관련 절차 등에 대해서 미리 연구할 필요성은 있을 것으로 사료된다.

2) 조직의 정비와 제도 마련

조직 정비와 관련하여, 현재 사회적 가치 경영본부 아래 사회적 가치 전담반을 설치하였고 주제별 국민참여체계를 수립하였으며(혁신이행 독립패널) 내부혁신선도그룹(자원한 혁신꾼)을 운영 중에 있다.

현재 운영되는 일자리 위원회는 사회적 가치 위원회로 확대 개편할 필요가 있다. 일자리 위원회는 그중 하나의 분과 또는 소위원회가 되면 좋을 것이다. 향후 인권경영, 일자리 등에도 여러 소위원회가 생길 경우 위원회 간의 소통을 어떻게 촉진할 것인지에 대한 고민도 필요하다.

경영평가, 설문조사 및 포커스그룹 인터뷰 등의 결과를 볼 때 KOICA 내부 구성원들이 인사제도의 공정성에 대해 심각한 불신과 불만을 가지고 있다는 점이 일관성 있게 나타나고 있다. 아무리 외부적으로 사회적 가치를 창출하자고 외쳐도, 내부적으로 조직구성원들이 납득할 수 있는 수준의 사회적 가치를 만들어내지 못한다면 이는 공염불에 그치기 쉽다. 인사제도에 대한 불만은 일반직의 승진 적체, 무기직의 보상 및 승진체계 등 구조적 문제점에 상당부분 기인하는 것으로 보인다.

이를 해결하기 위해서는 승진 가능 T/O를 늘리는 것도 필요하지만, 직원들이 각자 원하는 분야에서 전문성을 쌓을 수 있는 트랙을 만들어 주고 이를 통해 경력 관리 및 심리적 보상을 받을 수 있도록 배려해 줄 필요도 있다. 또한 성과 평가 및 보상제도가 협업을 증진하는 방향으로 설계되어야 한다. 경제적 보상도 중요하지만, 인정, 존중, 격려, 배려 등의 심리적 보상 역시 조직 내에서 서로에게 주어질 수 있도록 조직 구조 및 보상체계를 디자인할 필요가

있다. 이런 점에서 KOICA의 인사/경영전략 등의 시스템을 내부의 의견을 모아 업그레이드할 수 있는 인사/조직관리 전문가의 외부 영입도 고려해 볼 필요가 있다. 순환보직의 경우 제너럴리스트와 스페셜리스트의 트랙을 두고 각자의 선호에 따라 선택 가능하게 만들어줄 필요가 있다. 실장/팀장 등의 자리가 한정되어서 생기는 인사적체 문제도 스페셜리스트 제도를 통해 어느 정도 해결이 가능하다.

또한 해외사무소에 나갔을 때의 사고과 배점을 높일 필요가 있다. 지원 미달이 많이 되는 곳, 즉 험지에 나갈 경우에는 가점을 크게 해주고 위험수당도 높일 필요가 있다. 해외사무소 인력 수급 문제는 여성 직원이 다수를 차지하는 KOICA의 특성을 반영하여 임신과 출산, 육아 등 여성의 생애주기를 고려한 해결책을 찾아야 할 것으로 보인다. 저조한 인사제도의 공정성 인식 제고를 위해서 승진 및 평가 결과를 대상자 본인에게 공개하는 제도의 도입을 제안한다. 승진 및 고과 등에서 어떤 점수를 왜 받았고 그것이 승진 결과에 어떻게 영향을 미쳤는지에 대한 설명을 제공함으로써 인사제도의 예측가능성과 투명성을 제고할 수 있을 것이다.

최근 경상북도에서 발표한 <인사혁신 추진계획안(이하 혁신안)>은 KOICA가 벤치마킹하기 좋은 사례이다. 인사와 평정에 대한 직원 불만이 높아짐에 따라 합리적이고 공정한 인사제도를 만들기 위해 제시된 이번 혁신안은 능력 및 성과 중심 평정 시스템 확립, 우수 공무원의 과감한 승진(승진 후보자 법정 배수에서 직급별로 20~50% 이내에서 후순위자를 과감히 승진) 등을 담고 있다.¹⁹⁾ 특히 혁신안은 핵심 시책사업과 격무부서 가산점 확대·신설 등을 제시한다. 혁신안은 공평하고 예측 가능한 전보 인사, 전문직위 지정 확대와 인센티브 강화, 미래 경쟁력 강화를 위한 우수인력 충원 등도 제시한다. 혁신안은 근무평가 소위원회에 하급 직원 참여를 확대하고 개인별 실·국 평정순위 공개를 통해 투명성을 제고한다.

3) 사회적 가치 정책 수립·시행·평가

<종합추진계획>은 예산과 법령 등 핵심정책과정에 국민과 시민사회 등 이해관계자 참여 강화를 강조하고 있다(예: 참여예산제) (행정안전부, 2018). KOICA에서는 시민사회실 국민평가단이 직접 평가하는 제도, 수혜자 청년들이 직접 제안하고 기획하는 청년혁신센터 기획 등이 현재 진행 중이며, 기재부 혁신과제 패널로 청년 및 유관기관 등이 들어와서 수행 중이다.

19) 출처: 연합뉴스 인터넷 기사(<https://www.yna.co.kr/view/AKR20181107099300053>)

또한 KOICA 사업전략 수립 시 이해관계자 및 국민 의견을 반영하기 위해 전략수요 제출도 상시로 받고 있으며, 접수된 수요에 대한 채택/개선/거절 등의 심사를 열린심사위원회에서 수행하고 있다. 이러한 노력들은 긍정적인 시도로 사료되며, 이를 정례화 하여 시스템화하는 전략이 필요하다.

사회적 가치 기본법은 특히 성과평가의 시행을 중시하며, 이와 관련하여 현재 평가실에서 평가체계 자체의 고도화 계획을 준비하고 있다. 이때 아웃컴(outcome)과 임팩트(impact) 등을 강조하는 방향으로 전환할 필요가 있다. 국내 사회적 가치의 경우 인권경영, 만족도, 삶의 개선, 파트너사와의 관계 등의 지표를 활용하여 사회적 가치를 측정하고 변화 추세를 모니터링 하여 체계적으로 교훈과 시사점을 도출할 필요가 있다. KOICA의 경우 지역사회 협업이라는 부분이 다른 공공기관에 비해 상대적으로 약하므로, 지역사회와의 협의체 등을 잘 활용할 필요 또한 있다.

4) 대내외 사회적 가치 소통전략

(1) 내부 소통전략

설문조사 및 포커스그룹 인터뷰 결과, 내부직원들의 경우 일방적 가치전파 보다는 쌍방소통을 원하며, 이벤트성으로 보이는 소통 시도 노력에 대해서는 그 진정성에 대한 의심을 가지고 있는 것으로 보인다. 따라서 공식적/비공식적 소통체계를 명확히 하고, 자유롭게 의견을 제안할 수 있는 열린 창구와 피드백을 주는 방법에 대한 구조화된 공식 채널이 필요할 것으로 보인다.

현재 수평적 커뮤니케이션을 위해서는 ‘열린소리함’, ‘응답하라 직고’ 등 다양한 채널이 있지만 실효성이 부족한 것으로 보인다. 특히 제안된 의견에 대한 응답을 적시에 제공하기 위한 내부적 소통노력이 필요하며 이때 임원진의 의지 및 역할이 중요하다. 직원이 제시한 의견 및 아이디어가 실현되고 있는지, 아니면 검토되고 있는 중인지, 또는 어떤 사유로 실제 적용이 어려운지에 대한 피드백이 있어야 한다. 또한 아이디어를 내고 피드백을 제공하는 노력을 장려하기 위해 이러한 소통노력에 대해서 인사고과 시 플러스 점수를 부여할 필요가 있다.

(2) 외부 소통전략

기관 특성상 해외사업을 통해 사회적 가치가 실현되었을 때 이것이 해외 개도국의 수혜자 및 수혜국 차원의 인식 변화에 어떻게 반영되었는지를 측정하는 것이 쉽지 않다. 이를 해결하기 위해 유튜브, 페이스북, 인스타그램, 블로그 등의 SNS 채널을 글로벌 차원에서 활용하고, 조회 수, 참여도(좋아요, 공유 등) 등을 측정하는 것도 하나의 방법이 될 수 있다. 뉴미디어를 활용하면 지리적 조건, 시간적 제약을 넘어서 누구나 콘텐츠를 볼 수 있도록 할 수 있다는 장점을 가진다. 이 밖에도 이벤트 개최, 동영상 제작, 유튜브와 협력, 무크/푸쳐런 등의 시스템과 연계하여 지식공유 플랫폼을 구축하고 아카데미한 정보, 봉사 정보 등을 공유하는 등의 커뮤니케이션 노력이 필요하다. 현재 KOICA의 페이스북, 인스타그램, 유튜브, 블로그 계정은 국민소통실에서 관리하고 있지만, 담당인력은 1명뿐이라서 한계를 가지고 있으므로 좀 더 적극적인 투자 및 지원이 필요할 것으로 보인다.

국민과의 소통 역시 중요하다. 이와 관련하여 국민제안방 등 홈페이지를 운영하고 있으며, 처리결과에 대한 통보까지 가능하지만 아직 충분히 활성화되지 않은 것으로 보인다. 소통 향상 정도를 KPI로 측정하는 것도 고려해 볼 필요가 있다. 현재 KOICA는 기존의 고객만족센터, 홍보 등 일방향 소통을 벗어나 이사장 직속의 국민소통센터를 통해 공보 및 리스닝/응답 등을 수행하고 있다. 또한 단순한 민원대응이 아니라 정보제공을 제공하는 정보 플랫폼 구축을 위해 ODA정보센터, 기획조정실 법규제도팀에서 정보 거버넌스 전략을 기획하고 있다. KOICA가 축적해 온 정보들을 외부와 공유하고 소통하는 노력은 책무성의 한 요소로 내세울 수 있다. 또한 국민소통에 있어서 국민들의 이해도를 높이고, 소통 및 참여를 증진하기 위한 고민이 필요하다. KOICA 내부 임직원 또는 외부 협력파트너들을 담은 재미있는 동영상 콘텐츠를 제작하여 이들을 스타로 만들고 자연스럽게 KOICA의 채널로 끌어들이는 전략을 고려해 볼 필요가 있다.

국민참여를 늘리기 위해서는 KOICA를 열린 조직으로 포지셔닝할 필요가 있다. 이 경우, '서울시 유리알'과 같은 제도를 참고할 필요가 있다. 대내외 이해관계자들의 모든 의견이 중요하다는 시그널을 주는 노력이 필요하며, 푸쉬알람 앱 등의 활용을 고려할 필요가 있다. 추가적으로 이해관계자들에게 동영상 등 디지털콘텐츠를 만드는 스킬을 교육한 후 금전적/비금전적 인센티브를 제공하는 UCC 공모전 등을 통해 콘텐츠를 공모하는 방안도 고려해 볼 필요가 있으며 세미나, 포럼, 컨퍼런스 등을 통해 대국민 홍보 아이디어를 논의할 수도 있다.

5) 사회적 가치 국제교류와 협력 강화

KOICA는 공공기관을 대표해 국제기구, 외국의 정부 및 단체, 기관 등과 사회적 가치 실현에 관한 정보교환, 공동 조사·연구, 행사의 개최 등 국제교류·협력의 추진 및 강화를 위하여 각종 시책을 마련하는 것이 중요하다. 또 사회적 가치의 실현을 위하여 국제기구, 외국의 정부 및 단체, 기관 등과 교류·협력 사업을 마련하는 것도 중요하다. 예컨대 영국에 본부를 두고 있는 국제기구 <Social Value International>과 협력할 수 있다. 이 기구는 사회적 가치 정책과 사업의 국제적인 교류와 협력에서 중요한 플랫폼 역할을 하며, 사회적 가치의 기획과 시행뿐 아니라 목표설정과 측정과 평가방법 등 핵심적인 가이드라인을 제시하는 역할도 수행한다. 비영리기관은 미국에 본부를 두고 있는 <B-Lab>을 주목할 만하며, 대학은 Ashoka가 운영하고 있는 사회혁신선도대학들의 글로벌 네트워크인 <Ashoka U League>, 언론은 <Stanford Social Innovation Review(SSIR)>와의 협력을 고려해볼 수 있다. 사회적 가치, 사회혁신과 관련하여 SSIR이 갖는 위상은 비즈니스 분야에서 <Harvard Business Review(HBR)>가 갖는 위상에 비견할 수 있다. 향후 KOICA의 사업을 SSIR을 통해 전 세계에 알릴 수 있다면 반향이 클 것으로 기대된다.

6) 핵심 정책과정에 이해관계자 참여로 투명성과 책무성 강화

<종합추진계획>은 예산과 법령 등 핵심정책과정에 있어서 국민과 시민사회 등 이해관계자의 참여 강화를 제시하고 있다. 이와 관련하여 KOICA는 정관 53조에서 정하는 바와 같이, 중요한 이해관계자인 국민의 참여기회 확대를 위해 관련 정보를 투명하게 공개하여야 한다. 또한 정관 53조에서는 KOICA에게 공적자금을 운용하는 공공기관으로서 가져야 할 책임성 또는 책무성(accountability)을 요구하고 있다. 즉 운영 투명성 및 경영 효율성 제고를 위해 법률이 요구하는 정보를 공시해야 하는 것이다. 이 역시 KOICA 예산의 원천인 납세자, 즉 한국 국민을 중요한 이해관계자로 보는 법률 및 정관의 시각을 반영하는 것으로 볼 수 있다. 정관 53조에서 정하는 바와 같이 KOICA는 중요한 이해관계자인 국민의 참여기회 확대를 위해 관련 정보를 투명하게 공개하여야 하며, 특히 운영 투명성 및 경영 효율성 제고를 위해 법률이 요구하는 정보를 공시해야 하며, 사업의 단순한 아웃풋이 아닌 아웃컴, 임팩트 지표가 측정되고 공시될 필요가 있다.

사회적 가치에 대한 평가 개념에서 기관 전체의 사회적 가치를 어떻게 정의하고 측정할 것인지에 대한 고민 또한 필요하며, 이를 바탕으로 지표 설정, 계량화/비계량화에 대한 전략을 수립해야

한다. 또한 사회적 가치 지표 관련 화폐화가 필요/가능한 경우와 정성적 측면이 강조되어야 하는 경우를 구분하여 측정할 필요가 있다.

4. 소결 및 시사점

본 장에서는 KOICA의 이해관계자 분석 프레임워크를 제시하였다. KOICA는 먼저 이해관계자의 범위에 대한 컨센서스를 만들고, 이해관계자의 우선순위를 핵심 이해관계자(primary stakeholders), 2차 이해관계자(secondary stakeholders) 등으로 분류하여 이에 따른 전략적 우선순위(strategic priority)를 조정할 필요가 있다.

다음으로 KOICA는 전략 재구성을 위해 브랜딩과 커뮤니케이션 관점에서 핵심가치를 중심으로 미션과 비전을 재정립할 필요가 있다. 또한 앞서 정의한 이해관계자 우선순위에 따라서 전략목표, 전략과제 등을 재정립해야할 것이다.

조직경영의 측면에서는 일자리 창출, 균등기회 및 사회통합, 윤리 경영, 상생협력 및 지역발전 분야에서 각각의 시사점을 도출하였다. 먼저 일자리 창출 분야에서는 단기적인 일자리 창출보다 장기적인 글로벌 인재양성을 통한 개발협력생태계에 대한 공헌 전략으로 포지셔닝할 필요가 있음을 확인하였다. 이를 위해 기획단계에서부터 인재상을 설정하고 커리어 로드맵을 만들어서 제공할 필요성이 제기된다. 균등기회 및 사회통합 분야에서는 다문화가정을 대상으로 사람 중심의 사회공헌을 수행하는 것을 고려해 볼 만 하다. 이때 다문화가정이 많은 지자체와 협력하거나 여성가족부와 협력하는 방안을 협의해 볼 수 있다. 윤리 경영 측면에서는 청렴도 제고를 위한 피드백 루프, 비리에 대한 엄벌체계, 환경/사회/인권 세이프가드를 통한 사업품질 관리 등이 필요하며, 특히 내부인사제도의 공정성에 대한 불만을 속히 해결할 필요가 있다. 끝으로 상생협력 및 지역발전 관점에서는 CTS 기업의 B-corp 인증, 사회적기업 인증, 임팩트투자 유치 등과 연계하여 상생협력을 도모할 수 있을 것으로 사료된다.

지금까지 정리한 조직 연계방안 외에도, 대내외 사회적 가치 소통을 위한 다양하고 전략적인 접근이 필요하다. 글로벌 차원에서 사회적 가치를 창출하고 성과를 공유하기 위해서는 국제 교류 및 협력을 강화하는 노력 또한 수반되어야할 것이다.

V. KOICA 사회적 가치 사업 연계방안

본 장에서는 KOICA 사업 과정을 정리 분석하여 사회적 가치 실현을 적용할 수 있는지 살펴본다. 크게 KOICA 사업 발굴(형성) 과정, 조달과정 및 특성, 모니터링 및 평가를 살펴보고, 이를 바탕으로 향후 KOICA 사업 파트가 활용할 수 있는 이른바 사회적 가치의 KOICA 사업 적용방안과 사업의 일자리 창출 연계방안을 도출하고자 한다.

1. KOICA 사업 과정 분석

KOICA 사업 과정 분석은 프로젝트 및 개발컨설팅 사업에 한하여 ① 사업 발굴 및 추진 절차, ② 사업자 선정을 위한 조달 절차, ③ 모니터링 및 평가 절차로 구분하여 실시한다. 특히, 조달 환경 및 절차를 분석하며, 사회적 가치 실현 관련, 비구속성 원조의 의의 등 조달 환경의 투명성, 합리성 측면을 탐색한다.

1) 사업 발굴 및 추진 절차

(1) KOICA 사업 발굴 절차

우리나라 무상원조 사업은 수립된 국별협력전략(CPS; Country Partnership Strategy)을 바탕으로 실제 추진할 프로젝트들을 발굴하게 된다. 이러한 발굴 과정은 통상 KOICA 해외 사무소와 주요 수원기관 간의 협의를 통해 이루어지며, 필요에 따라서는 KOICA 본부에서 사업형성을 위한 조사단을 파견하기도 한다.

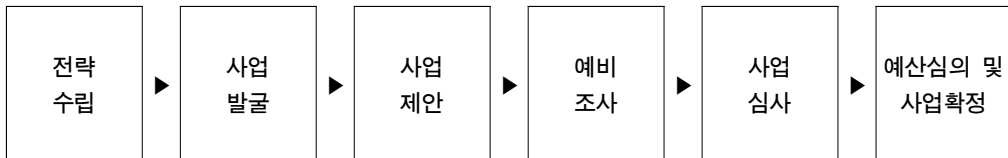
ODA 국제동향, 개발도상국의 개발 수요, 우리의 개발 경험 및 비교우위 등을 고려한 전략이 수립되면 재외공관 및 사업 발굴단과의 협의, 양자간 ODA 정책대화 및 공여국 회의 등을 거쳐 사업이 본격적으로 발굴된다. KOICA 프로젝트는 기본적으로 상대국의 공식 요청을 접수하여 발굴되는 것이지만, 실제 과정에서는 우리 사무소나 전문가가 도움과 자문을 제공하는 경우가 많다. 이렇게 발굴된 사업은 상대국 정부의 수원 총괄기관 또는 개별 수원기관의 사업요청서(Project Concept Paper)의 형태로 현지 주재 우리 공관에 공식 제출하도록 되어 있으며, 이렇게 접수된 사업을 KOICA 해외사무소가 다시 점검한 후에 검토의견을 첨부하여

KOICA 본부로 송부한다. 이렇게 접수된 사업들에 대해 심사 및 승인 절차 등에 들어가게 된다.

절차를 보면, KOICA 본부에서는 접수된 사업을 검토하여 사업추진 타당성을 조사할 대상 사업을 선별한다. 사전타당성조사(preliminary survey)는 접수된 사업들의 추진여부를 결정하기 위한 가장 중요한 절차다. 통상 KOICA 직원 및 분야별 외부전문가로 조사단을 구성하여 현지에 파견하며, 사업의 경제 사회적 타당성, 파급효과 및 지속가능성, 세부 구성요소별 기술적 타당성과 적절성 등에 대해 현장 조사와 관계기관 면담, 현지 실정 등을 통해 점검하고 검토한다. 원칙적으로 KOICA의 모든 신규 프로젝트는 사전타당성조사를 거쳐야 하며, 차년도 사업계획 및 예산안에 포함될 사업은 당해 연도 3~4월 중으로 사전타당성 조사가 완료되어야 한다. 물론 그렇지 않은 사업은 연중 사전조사를 실시한다.

사전타당성조사 결과, 사업추진의 타당성이 인정된 프로젝트는 KOICA 임직원 및 외부전문가로 구성된 '사업심사위원회'의 심사를 거쳐 신규사업으로 선정되고, KOICA의 차년도 대외무상원조 사업계획 및 예산안에 반영된다. KOICA의 대외무상원조 사업계획 및 예산안은 외교통상부의 예산안에 포함되어 기획재정부 및 국회의 예산심의를 거치게 되며, KOICA 이사회의 의사결과 외교통장관 승인절차를 통해 최종적으로 확정된다.

〈그림 5-1〉 KOICA 사업 발굴 절차



출처: <http://www.koica.go.kr>

(2) KOICA 사업 시행 절차

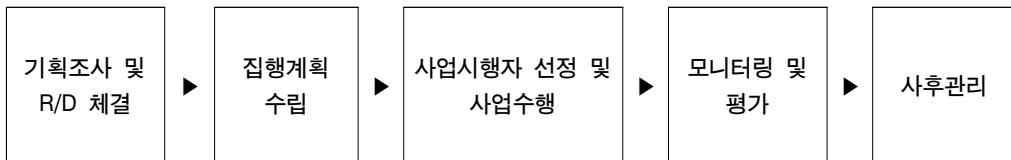
사업이 선정되면 기획재정부의 예산심의 완료 후 현지 기획조사가 실시된다. 동 조사에서는 사업예산, 기간, 사업범위 등이 확정 되며 이에 따라 양국 부담사항 및 협의의사록(R/D; Record of Discussion)문안을 확정한다. 이를 토대로 사업심층기획서가 작성되고, PDM, 모니터링과 평가 추진 계획이 작성된다.

R/D 체결이 이루어지면 사업 세부실시계획이 수립된다. 여기에는 사업계획, 초청연수, 전문

가과견, 기자제 사양조사, 소요예산 산출, 입찰계획서 등이 포함된다. 동 집행계획을 토대로 사업시행자가 선정되면서 사업 시행이 본격적으로 이루어진다.

사업이 시행되면 사업의 진행 및 성과에 대한 모니터링과 중간점검 및 종료평가가 실시되며 종료된 사업에 대해서는 사후 관리가 이루어지게 된다.

〈그림 5-2〉 KOICA 사업 시행 절차



출처: www.koica.go.kr

2) 사업자 선정을 위한 조달 절차

(1) 조달 절차

일반적으로 조달은 크게 공공조달과 민간조달로 구분된다. KOICA의 경우 무상원조사업에서의 조달은 공공조달로서 공공부문이 민간으로부터 물품이나 서비스를 취득하는 행위를 의미한다. 공공조달은 민간조달에 비해 엄격한 법적 제한성을 가지며, 그 외 정책적 고려와 공정성, 투명성의 원칙이 강조된다. 그렇기 때문에 경제성과 효율성을 강조하는 성과중심 계약의 특성을 가진 민간조달과는 달리 공공조달은 납품시기, 구입가격 등에 있어 일정 정도 경직성을 갖는 단점이 있지만, 결과중심이라기 보다는 과정중심 계약이라는 특성이 강조됨에 따라 사회적 가치의 실현과 연관성을 가진다.

그러므로 무상원조 조달시스템은 양자의 장점을 살리고, 특히 민간조달의 장점인 성과중심, 가치 중심의 조달체계가 가지는 장점을 반영하는 과제를 안고 있다(한국국제협력단, 2015). 이러한 과제 또한 사업 절차상의 사회적 가치 실현이라는 과제와 맞물려 있다.

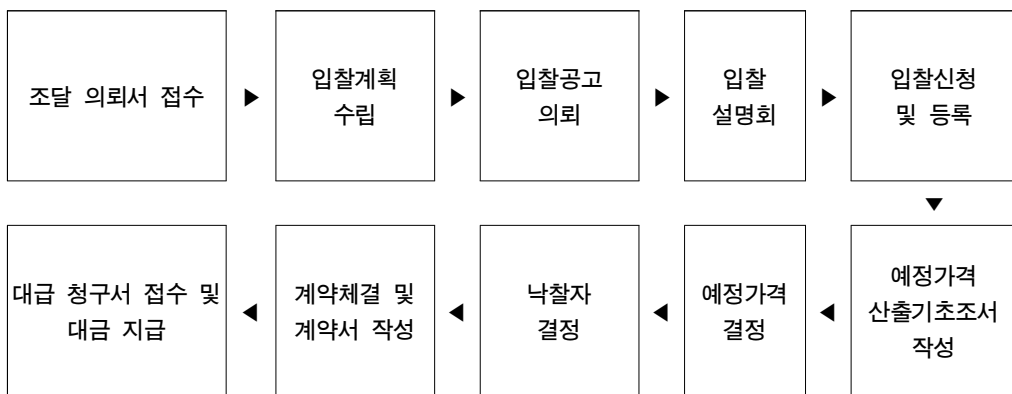
이러한 KOICA 조달 업무의 전체 순서(절차)와 각 절차별 업무 내역을 정리하면 다음과 같다. 우선 조달 의뢰서가 접수되면 조달집행예산, 입찰품목, 입찰방법, 입찰조건, 낙찰가 결정 방법 등을 사전 검토하게 된다. 그 후 입찰계획 수립을 통해 조달집행예산 및 입찰품목내역 등이 포함된 내부결재 승인을 요청하고 입찰공고를 의뢰하게 되면 입찰 설명회를 개최하게

된다. 설명회에서는 조달 관련 일반사항 및 입찰품목, 규격, 수량 등 상세사항들을 입찰업체에 공유한다.

이후 입찰 참가 업체가 KOICA 전자조달 시스템에 온라인 등록을 하게 됨으로써 입찰신청 및 등록이 이뤄지며 예정가격 산출기초조서 작성을 통해 예정가격이 결정된다. 낙찰자는 최저가 입찰 혹은 2단계 경쟁 입찰로 결정되며, 낙찰자가 결정이 되면 계약 체결 및 내부결재를 진행 후 계약서를 작성하게 된다. 계약서를 작성할 때에는 계약이행증권을 접수하고, 전자조달 시스템을 통해 온라인으로 계약업체에게 계약 관련 서류를 송신하게 되어있다.

계약이 체결되면 물품검수 및 결과 보고서, 선적서류, 대금청구서를 차례로 접수하고 마지막으로 계약업체에 대금을 지급하게 된다.

〈그림 5-3〉 KOICA 조달 업무 절차



출처: 한국국제협력단 (2015: 106-108)

(2) 조달에서의 사회적 가치 실현 현황

KOICA는 개발협력 수행실적이 없는 신규 업체, 중소기업, 이른바 ‘사회적 약자기업(사회적 기업, 장애인기업, 여성기업)’에게 보다 기회를 확대하기 위해 다음과 같은 가점 제도를 운영하고 있다. 가산점을 부여하는 제도 또한 사업 과정의 개방성과 포용성을 위한 조치로 이해될 수 있으므로 사회적 가치 실현에 기여하는 조달이라고 할 수 있다.

〈글상자 5-1〉 KOICA의 사회적 약자 기업 지원을 위한 가점 제도

- 중소기업(중소기업기본법상 규정에 의함)이 입찰에 참여하는 경우 가점 부여 :
 - 단독, 공동수급으로 참여한 입찰참여업체가 중소기업체인 경우 가점(1.25점) 부여
 - 공동수급체 구성을 통한 입찰 참가 시, 해당 중소기업의 공동수급체 지분율 또는 분담률이 20% 이상인 경우 가점을 부여
 - ※ 해당 업체는 중소기업임을 증명하는 ‘중소기업확인서’를 제출해야 함.
- 여성 기업이 지원하는 경우 가점 부여 :
 - 여성기업 및 여성고용촉진 평가 항목은 ① 여성기업 존속기간, ② 여성고용 우수 기업 평가, ③ 남녀고용평등 우수기업 평가로 구성됨.
 - ※ 각 항목은 중복하여 평가할 수 없고, 그중 1개의 최고점만 인정함. 동일인물이 여성고용 우수기업, 장애인고용 우수기업의 평가에 중복되는 경우에는 그 중 1개의 최고점만 인정함.
- 장애인기업이 지원하는 경우 가점 부여 :
 - 장애인기업 및 장애인 고용촉진 평가 항목은 ① 장애인기업 확인 평가, ② 장애인 고용우수기업 평가로 구성됨.
 - ※ 각 항목은 중복하여 평가할 수 없고, 그 중 높은 평점 1개만 인정됨. 동일인물이 여성고용 우수기업, 장애인고용 우수기업의 평가에 중복되는 경우에는 그 중 1개의 최고점만 인정함.
- 사회적기업이 입찰에 참여하는 경우 가점 부여 :
 - 「사회적기업육성법」 제 7조에 따라 고용노동부장관의 인증을 받은 사회적 기업인 경우 가점(1점)을 부여함.
 - ※ 원칙적으로 ‘사회적 기업 인증서’가 유효한 경우에만 인정되며, 유효기간 따로 명시되지 않은 경우, 입찰 공고일 전일부터 기산하여 최근 2년 이내에 인증 된 기업에 한하여 평가함.

출처: 한국국제협력단 (2018j: 17-18)

(3) ODA 공공조달과 국내 사회적 가치 실현에 있어서의 쟁점

ODA 공공조달의 경우 보다 엄격한 통제와 공정하고 투명한 조달절차가 요구된다. ODA에서 공공조달은 우리나라 국민이 아닌 원조를 받는 협력대상국의 경제·사회개발 지원을 일차적 목적으로 한 경제행위라 할 수 있다. 따라서 공정성, 투명성, 원조재원의 효용성과 함께 비구속성, 협력대상국 중심의 조달역량강화(capacity building)를 포함한 원조효과성이 동시에 고려되어야 한다.

비구속성은 원조재화 조달 시 특정국가에 제한되지 않고 관련 재화 및 서비스를 어느 국가에 서건 자유롭게 구매하여 개도국 지원에 사용하는 원조를 뜻한다. 즉, ODA 공공조달은 공여국 중심의 비개방적 조달방식을 지양하고 협력대상국 중심으로 조달시장을 개방하여 공공성과 투명성을 제고하며, 협력대상국 민간 기업들이 자국 경제사회개발 활동에 직접 참여하게 하여 주인의식을 제고함을 지향한다.

따라서 ODA 공공조달 시 위와 같은 국제 사회의 규칙을 명확히 준수하게 되면 국내 사회적 가치 실현에 반하는 점이 존재하게 된다. 가령, 사회적 가치 유형 중 ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’ 및 ‘경제활동을 통한 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌’을 실현함에 있어 조달 주체를 지역 내로 한정하게 될 경우 국제사회가 정의한 비구속성 원칙과 방향을 달리하게 되는 것이라 해석될 수 있다.

3) 모니터링 및 평가 절차

(1) 모니터링과 평가

개발협력사업에서 모니터링은, 사업관리자 및 주요 이해관계자들에게 현재 추진 중인 개발 사업의 현황, 목표 달성정도, 배분된 재원의 사용현황 등을 알려주기 위한 것으로, 세분화된 지표에 대한 자료를 체계적이고 지속적으로 수집하는 작업으로 정의된다. 또한 계획대비 실행 및 예산집행을 점검하는 활동으로써 사업관리와 분리되어 수행되는 것이 아니라 사업관리 그 자체가 되며 이에 평가와는 차이가 있다.

평가는 모니터링보다 그 분석에 있어 더 깊이가 있는데, 이는 ‘이유’를 분석하는 데에 보다 초점을 맞추는 데에 기인한다. 즉, 모니터링에서는 문제발생 또는 계획 달성의 실패라는 결과를 보여주는 반면, 평가는 ‘왜’ 문제가 발생했는지, 또는 ‘왜’ 계획 달성에 실패했는지에 대한 원인을 심층 분석한다.

이러한 모니터링 시스템 구축과 실행에 사회적 가치의 내용과 방향성이 어떻게 담길 수 있는지에 대한 고민이 필요하며, 이는 사업 과정 중 해당 가치의 정기적인 현황 및 이행상황 점검이라는 점에서 유용하다.

(2) 평가의 목적과 원칙

ODA 사업의 평가 목적은, 우선 책무성(accountability) 확보에 있다. 책임성이란 위임자(principal)가 어떤 업무를 대리인(agent)에게 위임하는 상황에서 대리인이 위임자에게 업무의 진행상황과 결과에 대해 보고할 의무를 의미한다. ODA 사업을 수행하는 기관은 자원을 최선의 방법으로 활용하고, 임무수행의 성과를 납세자에게 보고할 의무를 지니며, 따라서 기관은 평가를 제도화함으로써 이러한 책무성을 수행한다.

또한 평가는 학습(learning)의 목적이 있다. 즉, 개발협력 사업을 개선할 수 있는 방법 및 지식을 생산하고, 생산된 지식을 향후 전략 및 사업계획 수립에 반영하기 위해 실시한다. 평가를 실시함으로써 사업의 목적성을 다시 한 번 상기시킬 수 있으며, 해당사업의 목적 달성 정도를 확인 할 수 있다.

마지막으로 의사결정(decision making)의 목적을 가지고 있다. 평가결과의 활용자가 정책 관리자일 경우, 평가를 사업의 진행 또는 종료에 대한 의사결정 및 여타 사업과의 예산배분 결정에 대한 객관적이고 합리적인 근거 제시의 도구로 활용될 수 있다. 또한 실무에게는 평가결과가 사업관리의 효율성 제고를 위한 유용한 정보를 제공해 줄 수 있다(한국국제협력단, 2015).

KOICA 평가원칙은 파트너십, 공정성, 객관성, 투명성, 신뢰성의 총 다섯 가지에 기반하고 있다. 파트너십 원칙은 평가실시 기관이 협력대상국 및 타 공여국 개발협력 파트너의 평가 참여를 장려하는 것으로써 공동평가의 가능성과 적정성을 확인하는 목적을 가지며, 공정성 있는 평가는 평가에서 서로 다른 이해당사자의 입장 차이를 고려한 평가 수행을 의미한다. 더불어 객관적 관찰과 추론에 기초한 평가를 수행하여 객관성을 높이고, 평가보고서 내 평가 조사 및 분석 기법을 명확하게 기술하며 가치판단과 제언, 사실 확인과 결론을 명확히 구분하여 투명성을 준수해야 한다. 마지막으로 평가자는 평가의 신뢰성을 위해 신의성실 원칙에 따라 평가를 수행해야 한다는 것이 KOICA 평가원칙이다(한국국제협력단, 2018a).

〈표 5-1〉 KOICA 사업의 5대 평가 원칙

Partnership	Impartiality	Objectivity	Transparency	Credibility
파트너십	공정성	객관성	투명성	신뢰성

출처: 한국국제협력단 (2017a: 12)

KOICA는 또한 OECD DAC에서 제시하는 5가지 기준을 준용하여 평가 기준을 설정하였는데, 아래의 <표 5-2>에서 나타나듯이 적절성, 효과성, 효율성, 지속가능성, 영향력의 5대 기준과 이에 범분야 이슈를 추가적으로 고려하여 평가를 진행하고 있다.

〈표 5-2〉 KOICA 사업의 평가 기준

적절성 (Relevance)	• 개발사업의 목표(Objectives)가 수혜자 및 수원국의 필요와 우선순위를 충족하고 수여국과 공여국의 정책에 부합하는 정도
효과성 (Effectiveness)	• 사업의 목적이나 목표의 달성 정도
효율성 (Efficiency)	• 다른 대안을 감안할 때, 개발 사업으로 인한 비용이 얼마나 합리화 될 수 있는가, 즉 여러 투입물의 경제적으로 사용되어 산출물 및 성과로 전환된 정도
지속가능성 (Sustainability)	• 평가대상 정책 시행 후 또는 사업 종료 후 긍정적 효과가 장기적으로 지속될 수 있는 정도
영향력 (Impact)	• 개발사업의 긍정적, 또는 부정적, 의도했거나 또는 의도하지 않은 효과의 전체적 결과
범분야 이슈 (Cross-cutting Issues)	• 젠더(성주류화), 인권 문제 혹은 수원국의 환경문제 고려 여부 평가

출처: 한국국제협력단 (2017a: 12)

(3) 평가의 종류 및 범위

평가의 종류는 평가의 시기, 대상, 주체, 체제이론 등에 따라 다양하게 구분되며, 평가의 목적 또한 평가의 종류에 따라 다양하게 정의된다.

KOICA에서 실시하는 평가는 먼저 평가의 시기에 따라 사전평가(ex-ante evaluation), 중간평가(interim evaluation), 종료평가(end-of-project evaluation), 사후평가(ex-post evaluation)로 나누어진다.

사전평가는 기본적으로 사업의 확정, 집행 전에 실시하는 평가로, 사업기획단계에서부터 그 사업이 결과 지향적인 방향으로 관리되기 위한 모든 요건을 갖추고 있는지 여부를 평가하는 일이다. 따라서 사업 담당자는 사전평가를 통해 성과목표가 뚜렷한 사업을 추진대상사업으로 선정하고, 사업기획단계에서부터 평가에 대한 상황을 고려하여 계획을 수립해야 한다.

중간평가는 과정평가(process evaluation)의 일환으로, 사업에 투입된 노력과 사업의 진행

과정 그 자체에 초점을 둔다. 중간평가는 사업추진내역을 점검하고 성과목표 달성을 위해서는 어떠한 점이 개선되어야 하는지 판단하기 위해 실시한다. KOICA에서는 본 사업 착수와 종료의 중간시점에 실시하도록 권장하고 있다.

종료평가는 사업수행활동에 대한 종합적인 평가로, 전반적인 사업추진과정을 평가하고 사업이 목표했던 성과 달성여부를 판단하기 위해 실시한다. KOICA에서는 모든 프로젝트(프로그램) 및 개발조사사업에 대한 종료평가를 의무화 하고 있으며, 사업수행부서에서 사업종료시점으로 부터 1년 이내에 실시한다.

중간, 종료평가는 사업수행내역(implementation) 자체에 평가의 초점을 두는 반면, 사후평가는 사업에 투입된 노력의 결과(results)를 사정(assessment)의 대상으로 삼는 평가다. 사후평가는 사업의 영향력, 지속가능성 등을 중점적으로 측정하여, 사업종료 후에도 사업의 효과가 지속되고 있는지 여부를 평가하고, 유사사업에 대한 제언이나 전략적 교훈을 얻기 위해 실시한다. KOICA에서는 일반적으로 전통적인 프로젝트(프로그램)사업에 대해 종료평가가 완료된 후 2-4년이 경과된 시점에 이를 선별적으로 실시한다. 사전평가, 중간평가, 종료평가는 사업수행을 담당하는 부서에서 실시하는 반면, 사후평가는 평가실에서 독립적으로 실시한다.

〈표 5-3〉 중간, 종료, 사후평가의 목적 및 범위

구분	중간평가	종료평가	사후평가
평가목적	사업의 집행 및 운영현황을 점검하고, 사업결과의 질 제고를 위한 개선방안 모색	사업이 의도했던 성과를 달성하였는지 평가, follow-up 과제 확인	사업성과측정, 추후 유사사업 추진을 위한 교훈 도출
평가범위	투입물(Inputs)-활동(Activities)-산출물(Outputs)	투입물(Inputs)-활동(Activities)-산출물(Outputs)-성과/단기성과(Outcomes)	투입물(Inputs)-활동(Activities)-산출물(Outputs)-성과/단기성과(Outcomes) - 장기성과(Impact)
주요 평가항목	적절성, 효율성, 지속가능성	적절성, 효율성, 효과성	효과성, 지속가능성, 영향력
평가특징	형성평가	요약평가	

출처: 한국국제협력단(2015: 69)

평가시기 외에도 평가의 주요목적은 어떻게 정의하느냐에 따라 형성평가(formative evaluation)와 총괄평가(summative evaluation)로 구분하기도 한다. 형성평가는 사업수행 기간 동안 실시하는 것으로, 평가결과를 실시간으로 사업에 반영함으로써 궁극적으로는 보다 나은 사업결과를 도출하는 것을 주요 목적으로 한다. 반면 총괄평가는 사업이 종료된 이후에 후향적인(retrospective) 관점에서 사업의 전 과정을 거슬러 올라가 살펴봄으로써 사업의 추진과정 및 성과를 평가하고, 향후 유사사업에 활용 가능한 교훈을 도출하는 것을 주요 목적으로 한다.

또 사업성과를 어떻게 정의하느냐에 따라, 결과평가(result evaluation)와 영향평가(impact evaluation)로 구분될 수 있다. 일반적으로 결과평가는 종료평가 형태로 이루어지며, 영향력 평가는 사후평가 형태로 시행된다. 결과평가는 산출물 및 산출물로 인해 초래된 단기적 관점의 효과에 집중하는 반면, 영향평가는 광의의 결과에 초점을 두어 사업이 성과도출에 미친 직접적인 영향을 측정하는데 초점을 둔다. 영향평가는 일반적인 평가와 달리 사업이 예상했던 목적들을 성취했는지 여부를 평가한다는 데 있어, 대조군(contrast group)과의 비교를 통해 투입과 영향 간의 인과관계(casual effect)와 귀속력(attribution)을 밝히는 것이 특징이다(한국국제협력단, 2015).

〈표 5-4〉 시기별, 목적별, 대상별, 주체별 평가 분류

구분	평가 종류
목적	• 형성평가(Process Evaluation) • 총괄평가(Summative Evaluation)
시기	• 사전평가(Ex-ante Evaluation) • 중간평가(Interim Evaluation) • 종료평가(End-of-project Evaluation) • 사후평가(Ex-post Evaluation)
대상	• 프로젝트평가(Project Evaluation) • 프로그램평가(Programme Evaluation) • 분야별평가(Sector Evaluation) • 국별평가(Country Programme Evaluation) • 주제별평가(Thematic Evaluation)
평가자	• 내부평가(Internal Evaluation) • 외부평가(External Evaluation) • 공동평가(Joint Evaluation)

출처: 저자 작성

(4) 평가의 절차

KOICA 평가는 평가기획, 평가실시, 평가종료, 평가결과 반영 및 이행환류 (Feedback)시스템 순으로 진행된다.

평가기획 단계에서는 평가 대상사업에 대해 수집한 정보와 이해관계자 분석을 바탕으로 평가 목적과 평가 수행방법 등을 고려해 평가 계획을 수립하며, 이에 따라 평가팀을 구성한다.

평가실시 단계에서는 선정된 평가팀이 본격적으로 문헌조사 및 이해관계자에 대한 인터뷰 등을 통해 사전조사를 실시한다. 이때 수집된 정보를 바탕으로 5대 기준 및 범분야 이슈에 기초하여 세부 평가 질문을 개발하고 평가방법론과 연계하는 평가매트릭스를 완성하며 필요시 현지조사를 실시하도록 한다.

평가 종료 단계에서는 계획에 따른 평가활동을 모두 종료하고 산출물로서 평가보고서를 작성하여 평가의 결과를 확정하는데, 각 평가보고서는 심사위원회의 별도 구성을 통해 품질을 검증한 후 그 공개여부가 결정된다. 동 심의에 통과한 보고서의 경우 평가결과의 활용을 위해 발간 되고 관련 부서와 사무소, 수원국, 수원기관 등에 배포되며 KOICA 홈페이지에 공개된다.

2. KOICA 사회적 가치 사업 연계방안

본 장에서는 KOICA 사업 전반에 대한 분석, FGI 결과, 내부 전략 문서 분석 등을 바탕으로 사업형성 및 추진, 조달, 모니터링 및 평가 등 사회적 가치의 사업 적용관련 주요 파트별 시사점을 제안 하고자 한다. 향후 KOICA의 사회적 가치 실현을 위해 사업추진절차 개선, 사업 평가기준 개선 등의 목표를 설정하고 해당 사업연계 세부 과제가 제시될 수 있다.

〈표 5-5〉 KOICA 사회적 가치 실현을 위한 사업 방안

사회적 가치 중점 방안	사업 연계 세부과제
사업추진절차 개선	• 사업추진 절차에 사회적 가치 규정 반영(사업형성, 조달, 성과관리 및 평가부문)과 이해 관계자 내 가치 공유 • 사업추진 절차의 합리성, 개방성, 민주성 등 지향
사업평가기준 개선	• OECD DAC 평가기준에 사회적 가치 평가지표 반영 - 사업 평가 시 고려되어야 하는 사회적 가치를 설정해, 평가 지표에 적극 반영

출처: 저자 작성

1) 사업 추진 절차 개선

KOICA 사업형성 형성 단계에서 사회적 가치가 실질적으로 반영되고 사업을 통해 실현되기 위해서는 무엇보다도 KOICA 내부 사업 수행 실무진에서 사회적 가치에 대한 개념 공유와 사업과정에서의 중요성 등이 공유되어야 한다. 현재까지는 이는 아직 생소한 개념이며, 사회적 가치의 목표가 조직 내부로 향하는지 대(對) 개도국 개발협력 사업의 결과물(수혜효과성)과 연관되어 있는지에 대한 설정 또한 부족하다.

KOICA 내부의 사회적 가치라는 개념의 강조와 반영 노력은, 현재로서는 국정과제 연계하여 전략으로 반영하면서 내재화 하려는 노력의 산물로 파악되며 이제 그 첫 단계에 접어들고 있다고 판단된다. 특히 KOICA와 같은 공공기관에게 경영평가(국정과제 이행, 국정과제 이행)는 중요 사안이기 때문에 사업과정에서 국내의 일자리 창출 가능성에 대한 고려와 모색 또한 중요하다. 이를 위해서는 사업 발굴 시점부터 사회적 가치 분야 신규 사업비를 확대, 해당 분야 재원 확대 및 투입 계획 등이 필요하다.

그간 KOICA 내부에서 이른바 ‘전략’이 형성된 후 해당 내용이 사업 수행에 ‘내재화’ 되지 못했던 문제가 있었다. 따라서 사회적 가치 활성화 측면에서도 전사적인 사회적 가치 정의와 사업 내재화 계획, 전략, 비전이 설정되면, 사업 운영 단계에서 이러한 개념과 정의가 여러 사업 요소 및 변수와 어떻게 연계되고 있는지 단계별(발굴/형성, 기획, 집행, 평가 단계)로 그리고 총체적으로 점검될 필요성이 있다.

또한 사업의 발굴, 형성단계에 적용할 사회적 가치 지침이 보다 명시 되어야 한다. 예를 들어, 사회적 가치 이행 계획 후 사회적 가치별로 사업을 어떻게 발굴해야하는 지에 대한 발굴지침이 마련되어야 한다. 이를 통해 추후 성과관리, 모니터링, 평가 시에도 사회적 가치 달성 여부를 확인할 수 있다. 즉, 사회적 가치 사업 발굴지침은 성과지표와 반드시 연계되어야 한다.

2) 사업 조달 및 기술평가 부문

KOICA 사업 조달 및 기술평가 관련, 신규사업자, 사회적 약자 기업(소규모, 여성기업, 사회적 기업 등)에 대한 인센티브 장치 등의 마련은 원칙적으로 다양한 주체들을 발굴하고 중소기업에 기회를 확장하는 측면 등에서 사회적 가치 실현의 일환으로 평가될 수 있다. 그런데, KOICA 사업의 우선순위와 강조되어야 하는 사회적 가치의 키워드가 무엇인가에 따라 사회적 약자의 범위와 대상은 유동적일 수 있다.

사업 경험이 없는 신규 사업자의 사업 참여는 사업효과성, 위험 관리(risk management) 등의 차원에서는 불안정한 요소가 드러나고 있는 것도 사실이다. 따라서 신규 및 약자 기업들을 개발협력의 행위자로서 역량개발하기 위한 프로그램의 보완과 강화가 중요해 보인다. 실제로 KOICA 실무자들은 취약기업이 사업에 참여함으로써 불안 요인을 관리해야 되는 추가 업무를 수행하며, 필수교육 (회계정산, IPM 시스템 등 활용도구 교육, 국별 사업관련 ODA 교육 등)을 수행하고 있다. KOICA가 신규 기업의 역량개발차원에서 모니터링과 평가에 대한 교육 등을 유관 부서를 통해서 마련하고 발전시키려 하고 있다는 점은 긍정적이다. 하지만 품질관리와 관련하여 KOICA의 어느 부서가 어디까지 개입해야 되는지 혹은 총괄 부서가 필요한지에 대한 규정과 매뉴얼 마련은 필요해 보인다.

사회적 가치의 실현 측면에서 정보공개 시스템 측면은 중요한데, KOICA는 기술평가 후 정성적 평가를 공개하고 있다. 그런데 보다 세부항목 설정으로 통해 어떻게 정량/정성적 평가가 이루어졌고 시스템을 통해 제안사가 스스로 부족한 부분을 점검할 수 있는 장치를 마련해주는 것이 필요하다. 수주에 실패한 제안사는 보다 구체적인 이유를 알고 싶어 하며, 이는 해당사의 추후 유사사업 제안에 유용한 근거를 마련해 준다.

또한 사업자 선정단계 시, 사업의 사회적 가치 부문에 어떻게 기여할지 제안서 내 스스로 반영하게 하는 장치는 긍정적이다. 본 사업의 정성평가 항목에 제안사 스스로가 사회적 가치 평가 항목도 넣도록 유도해야 한다. 물론 이는 제안사가 개발협력 사업에서 사회적 가치의 반영이 가지는 의미와 요소를 사전에 인지함을 전제로 한다.

3) 사업 모니터링 및 평가 부문

평가부문 사회적 가치 반영관련, 현재 KOICA가 준용하고 있는 OECD 평가기준 내에 사회적 가치 내용을 포함, 지표화하고 평가 매트릭스 등에 이를 반영할 여지가 있는지에 대한 문제가 주요 이슈이며, 기관평가에서도 중요 부문을 차지할 수 있다. 결론적으로, 향후 OECD DAC의 평가기준에 사회적 가치 지침을 적용하는 방안을 탐구해야 한다.

이는 사업을 통한 KOICA 내부 조직(경영) 혁신을 지향하기 보다는 대(對)개도국 사업의 측면에 보다 초점을 맞추고 있으며, 사회적 가치를 새로운 평가 범주의 설정보다는 각 항목에 사회적 가치의 요소가 강조되는 방향으로 설정되는 것이 바람직하다. 사회적 가치는 평가 항목이라기보다는 사업목표 그 자체인 경우가 많기 때문이다.

KOICA 기관 내부 사업 프로세스 혁신과 이를 통한 일자리 창출 및 지속가능성, 일자리의 안정성, 인권, 젠더 등을 아우르는 사회적 가치 활성화 측면 또한 중요하다. 이를 위해 KOICA는 관련 과제를 발주, 이행 중에 있다. 국별 프로젝트에서 PAO 등 5급 전문가 일자리의 확대규정, 안전 관련 SOS 가입확대 규정 적용 등은 이러한 일환으로 파악된다. 결국, 이는 사회적 가치의 단계적 내재화 전략과 실행의 문제다. 예를 들어 사회적 가치에 대한 개념, 체계 마련과 공유 이후 사회적 가치 평가항목 신설 등의 단계별 접근이 필요하다.

평가의 요소와 관련, 여러 사회적 가치 중 일자리 창출 효과성 여부에 주안점을 두고 부각시킬 필요성이 있다. 이는 두 가지 측면에서 바라볼 수 있는데, 우선 사회적 가치를 통해 일단 조직 내부 혁신, 예를 들어 개발협력 사업수행 관련 KOICA본부 및 해외사무소, 시민사회 NGO 등 사업 주체 내부 인력에 대한 안정적이고도 지속적 일자리 제공과, 이를 통한 개발협력의 양질의 서비스를 지향할 수 있다.

3. 소결 및 시사점

이상의 현황 정리와 분석을 통해 사회적 가치의 사업 연계방안과 관련하여 다음과 같은 결론과 시사점이 제시될 수 있다.

첫째, KOICA 사회적 가치 실현을 위해서는 각 사업 부문 내 세부화 과제를 선정하고 또한 내재화 전략을 마련해야 한다. 사업부문에서 사회적 가치가 실질적으로 반영되고 실현되기 위해서는 KOICA 내부 사업 수행 실무진에서 사회적 가치에 대한 개념 공유와 사업과정에서의 중요성 등이 공유되어야하기 때문이다.

둘째, 사회적 가치 내재화는 단계별로 수행되어야 한다. 현재 KOICA는 국정과제와 연계된 전략으로의 사회적 가치를 반영하면서 내재화 하려는 첫 번째 단계에 접어들고 있다고 판단된다. 이 단계에서는 사업 발굴 시 지침 마련, 사회적 가치 적용 신규 사업 확대, 해당 분야 채용 확대 및 투입 계획 등이 필요하다. 이후 사업 운영 단계에서 사회적 가치 개념과 정의가 여러 사업 요소와 어떻게 조응하는지에 대한 총체적으로 점검될 필요성이 있다.

셋째, 내용적으로 전통적인 범분야 이슈인 여성/환경 분야 외 인권, 고용 부문에서도 사회적 가치의 내재화를 기관전략으로 설정해야 한다. 특히, SDG 이행 전략과 관련하여 이중 어떤

부문에 보다 가치를 부여하면서 중점적으로 수행할지에 대한 내부 철학이 설정되고 공유되어야 한다.

넷째, KOICA 사업 조달 및 기술평가 관련, 신규사업자, 사회적 약자 기업(소규모, 여성기업, 사회적 기업 등)에 대한 인센티브 제도의 확대와 더불어 신규 및 약자 기업들을 개발협력의 행위자로서 역량개발하기 위한 프로그램의 보완과 강화가 중요하다. 이를 위해 KOICA의 어느 부서가 어디까지 개입해야 되는지, 혹은 총괄부서의 필요성에 대한 규정과 매뉴얼 마련이 필요하다. 이는 KOICA 외부 이해관계자 설문조사를 통해 나타난 <KOICA의 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야 순위>와도 맥락을 같이하고 있다. 즉, 사회적 가치 기본법에 명시되어 있는 사회적 가치 13개 분야 중, KOICA의 <사업측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 것은 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회 통합으로 나타났음을 주목해야 한다.

다섯째, 제안사가 사업자 선정 프로세스 내의 사회적 가치 적용 측면에서 스스로 부족한 부분을 점검할 수 있는 장치를 정보공개 시스템을 통해 마련해주는 것이 필요하다. 특히, 사업의 사회적 가치 부문에 어떻게 기여할지 제안서 내 스스로 반영하게 하는 장치는 긍정적이다.

여섯째, 평가부문 사회적 가치 반영 관련, OECD DAC의 평가기준에 사회적 가치 지침을 적용하는 방안을 탐구해야 한다. 특히 일자리 창출 효과성 여부에 주안점을 두고 부각시킬 필요성이 있다. 국별 프로젝트 사업에 PAO(5급) 등 일자리 기회 확대 등의 요소를 의무적으로 강화할 필요성이 있다.

일곱째, 사회적 가치의 조직 연계 방안과 사업 연계 방안 간의 연계성에 주목해야 해야 한다. 조직 연계 방안에서 제안하는 환경/사회/인권 세이프가드, 내부 인사제도의 공정성 등이 조직 내부의 사회적 가치의 적용을 통한 사업의 효과성 제고를 지향하고 있기 때문이다.

VI. 결론: KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 과제

KOICA는 개발협력 사업을 주목적으로 글로벌 차원의 사회적 가치를 실현하는 조직이다. 그러나 국내에서는 준정부기관으로 사회적 가치를 국내와 지역사회에 실현해야 하는 책무를 안고 있기에 사회적 가치의 국내 실현 범위에 맞춰 조직과 사업의 연계 방안들을 앞 장에서 제시하였다. 본 장에서는 KOICA가 제시한 ‘글로벌 사회적 가치’ 개념에 대한 의견 및 KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 과제를 제안한다.

1. KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 현황

KOICA는 준정부기관으로 정부의 2018년 <종합추진계획>에 제시된 사회적 가치 개념에 기반한 조직과 사업 혁신 방안을 추진해왔다. 2018년 KOICA는 혁신위원회와 자문회의를 걸쳐 글로벌 사회적 가치를 실현하는 준정부기관으로 스스로를 규정하였으며, 글로벌 사회적 가치 실현을 지속가능개발목표(SDGs)실현과 일치시켜 보다 확고하고 명확한 목표지향적인 실현 방안을 제시하였다. 2018년 8월에 제시한 KOICA의 혁신계획은 “국제개발협력의 기본 가치인 지속가능한 발전 목표(SDGs) 달성에 기여하는 동시에 국내 사회적 가치와의 연계 극대화 필요”를 강조하며, 『사회적 가치를 실현하는 공공기관 KOICA』로의 혁신 과제를 다음과 같이 제시하였다.

- (혁신과제 이행 전담조직 구성) 이사장 직속 ‘KOICA 혁신추진단’ 설치(3월)
- (전사 워크숍) 사회적 가치 혁신 워크숍 개최 (5월) - 실무자 중심으로 사업현황 점검 및 기관의 업을 통한 사회적 가치 실현 방안 아이디어 도출
- (부서 간 간담회) 혁신 핵심부서별 간담회(4.6.7월) 및 수시 협의 통해 이슈사항 진단, 혁신과제 공동 발굴 및 혁신과제 우선순위 협의
- (내부혁신선도그룹 활용) 경영혁신그룹 및 자발적 학습동아리 운영

또 최근 2018년 10월에 제시된 2018-2023 중장기 경영목표(안)에도 사회적 가치 중심 경영이 중장기 전략 방향으로 설정되어 있다. KOICA는 SDGs와 국내 사회적 가치를 균형있게 추진함을 ‘글로벌 사회적 가치’로 표현하고, 이를 통해 개도국의 포용적 경제사회발전을 지원하고,

발전의 보편적 가치를 사업과 경영에 내재화하려 계획하고 있다. 또한, 개발협력의 가치를 우리 국민 및 기업과 공유하며, 포용적 파트너십 확대하고, 유무형 자원의 개방·공유 등을 실현하려 하고 있다(한국국제협력단, 2018k).

2. KOICA의 사회적 가치 실현 추진전략 과제

KOICA의 사회적 가치 실현의 계획 수립과 시행은 지난 수개월간 지속되었지만, 여전히 높은 추진전략 차원의 점검과 계획 수립이 뒷받침될 필요가 있다. 따라서 추진전략 과제로 ① 글로벌 사회적 가치 실현을 위한 조직혁신 및 사업혁신 동시 추진, ② 사회적 가치 13개 유형과 SDG 16와 직접 관련된 SDG 7개 목표(SDG 16+) 추가 대응 및 실천명제 수정, ③ 사회적 가치 실현 평가 및 검증을 제안한다.

① 글로벌 사회적 가치 실현을 위한 조직혁신 및 사업혁신 동시 추진

국제개발은 KOICA의 핵심 기능과 역할이자 본연의 임무에 해당된다. 국제개발 자체가 개발도상국 지역사회의 사회적 가치 창출을 하는 사업이자 활동이지만, 사회적 가치 중심의 조직혁신으로 사업혁신을 추진해 보다 넓고 보다 깊은 글로벌 사회적 가치를 창출해야 하는 책무를 가진다. SDGs 달성, 즉 글로벌 사회적 가치 창출은 결과(outcomes)이자 임팩트(impacts)라 볼 수 있다. 조직혁신과 사업혁신은 목표 달성의 여건 또는 환경의 조성으로, 투입과 활동과 산출에 해당된다.

글로벌 사회적 가치 창출의 목표를 추구하는 KOICA의 사회적 가치 실현 프레임워크는 조직과 사업 전반에 사회적 가치 13개 유형의 보편적 적용과 시행에 초점을 맞춰 진행된 특징이 있다. KOICA의 조직 혁신이란 KOICA의 사회적 가치 실현의 법과 제도, 기구와 규정을 마련해 국내의 지역사회뿐 아니라 개도국 개발에 기여하는 사업을 혁신하는 ‘생태계 조성’ 활동이라 볼 수 있다. 그리고 KOICA의 사업 혁신이란 조직 혁신으로 마련되는 ‘생태계 조성’으로 역량 있는 공공 및 민간단체들과 국민들이 사업에 광범위하게 참여해, KOICA와 함께 ‘글로벌 사회적 가치’ 실현 또는 SDGs 달성을 최대화할 수 있는 혁신적 사업의 기획, 시행, 평가에 참여하는 기회를 제공해주는 활동이라 볼 수 있다. KOICA는 조직개편을 추진하는 과정에서 그리고 중장기발전방안 마련에서 ‘글로벌 사회적 가치’ 실현의 조직혁신과 사업혁신을 동시에 추진하는 종합추진전략을 마련할 필요가 있다.

② 사회적 가치 13개 유형과 SDG 16와 직접 관련된 SDG 7개 목표 추가 대응 및 실천명제 수정

KOICA는 2018년 9월에 제시한 <사회적 가치 실천을 위한 이행전략, 이하 이행전략>에서 글로벌 사회적 가치라 말할 수 있는 SDGs의 달성이 비단 개발도상국의 과제가 아니라, 전지구적 공통 과제임을 강조하였다. 그리고 개발협력사업을 기관 고유의 업(業)으로 하여 개도국의 SDGs 달성에 기여하고자 하는 KOICA에 있어, 국내 SDGs 달성 기여는 또 하나의 중요한 과제이자 책무이라고 언급하고 있다. 이에 KOICA는 제2장의 한국의 SDGs 목표별 달성현황에 나타난 성적이 저조한 빈곤(Goal 1), 성평등(Goal 5), 불평등(Goal 10), 주거, 도시(Goal 11), 기후변화(Goal 13) 5개 목표 달성에 기여하고자 해당 목표와 관련된 사회적 가치 실천을 목표로 삼았다. OECD(2017c)가 각 목표 달성 현황 분석에 활용한 지표(indicator)의 내용을 검토하여 <표 6-1>에서 보는 바와 같이 연관성이 높은 사회적 가치를 해당 목표와 대응하였다. 더불어 이 5개의 목표 달성을 위한 기본전제조건으로서의 평화가 갖는 의미를 종합적으로 고려하여 SDG 16(평화, 포용적 사회)을 목표에 추가하고, 이를 사회적 가치 유형 중 기타 공공성으로 대응하였다.

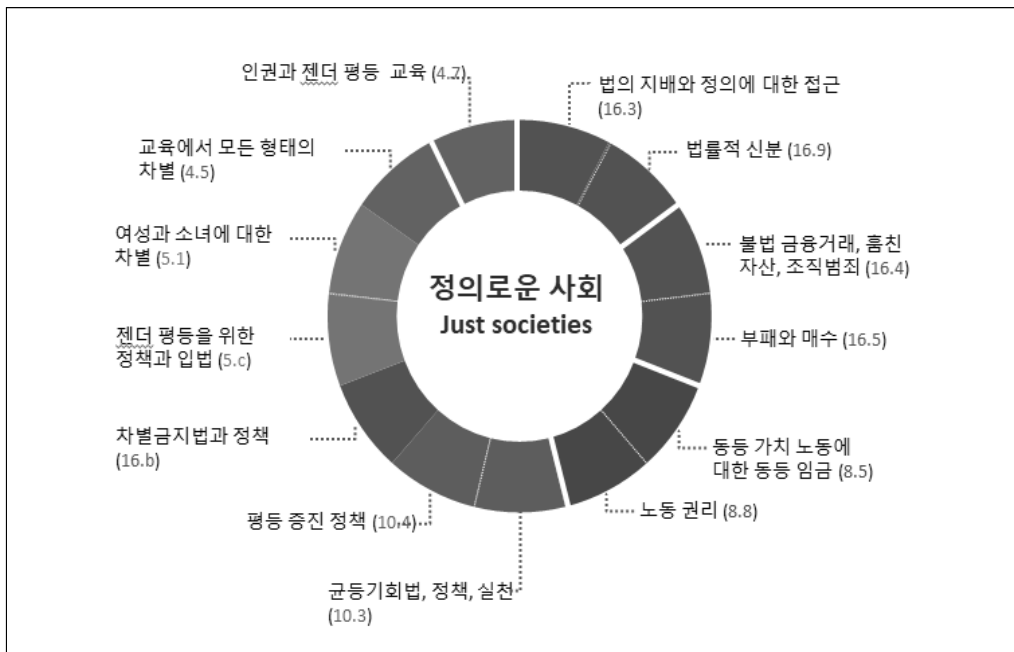
〈표 6-1〉 SDGs 1, 5, 10, 11, 13, 16과 사회적 가치 13개 유형 맵핑

사회적 가치 SDGs	인 권	사회 책임	참 여	안 전	건 강	노 동	취 약 계층	상 생	일 자 리	지 역 사 회	지 역 경제	환 경	기 타 공공성
1 NO POVERTY 	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-	-	-	-	-	-
5 GENDER EQUALITY 	✓	✓	✓	✓	-	✓	✓	-	✓	-	-	-	-
10 REDUCED INEQUALITIES 	✓	✓	✓	-	-	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-
11 SUSTAINABLE CITIES AND COMMUNITIES 	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-
13 CLIMATE ACTION 	✓	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	✓	-
16 PEACE AND JUSTICE STRONG INSTITUTIONS 	✓	✓	✓	-	-	-	-	-	-	-	-	-	✓ 평화

출처: 한국국제협력단 (2018i: 4)

한편, KOICA의 <이행전략>에 조직 리더십의 의지를 좀 더 비중 있게 고려할 필요가 있을 것으로 보인다. 이번 연구에서 실시한 내부 임직원 설문조사에서도 리더십(최고 경영자의 의지)이 사회적 가치 실현에 가장 중요하다는 결과를 참고하면, 신임 이사장의 3P(인간, 번영, 평화)에 대한 핵심 가치를 참고해 사회적 가치를 SDGs에 적용하는 전략적 매칭을 생각해볼 수 있다. 인간, 번영, 평화는 각각 정의로운 사회, 포용적 사회, 평화로운 사회로 치환할 수 있다. Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies(2017)에 따르면 정의로운 사회는 SDG 16 뿐만 아니라 SDG 4, 5, 8, 10 세부 목표들과 직접적으로 관련된다.

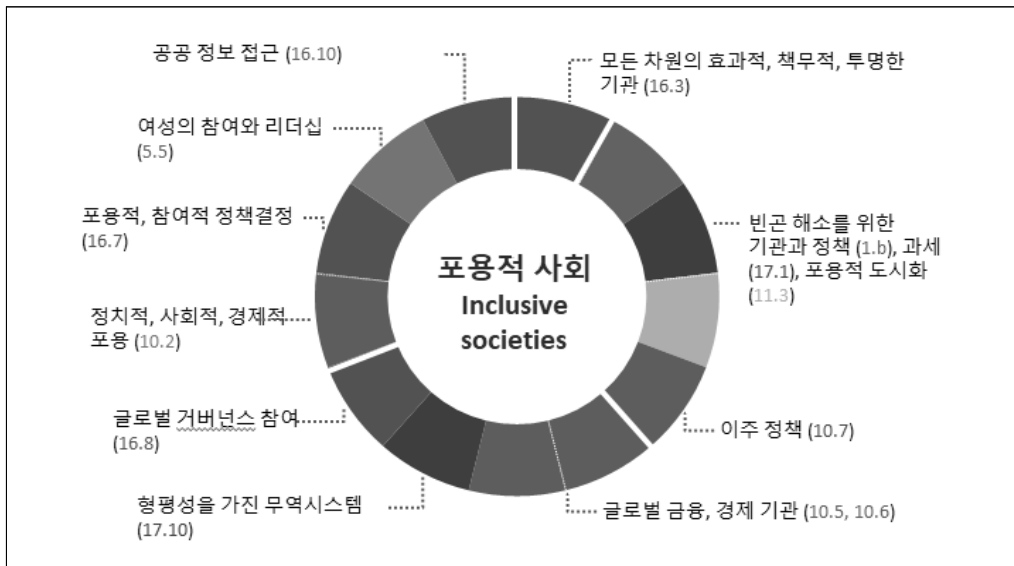
〈그림 6-1〉 ‘정의로운 사회’를 위한 SDG 16과 SDG 4,5,8,10



출처: Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies (2017)

또한, 포용적 사회는 SDG 16 뿐만 아니라 SDG 1, 5, 10, 11, 17 세부 목표들과 직접적으로 관련된다.

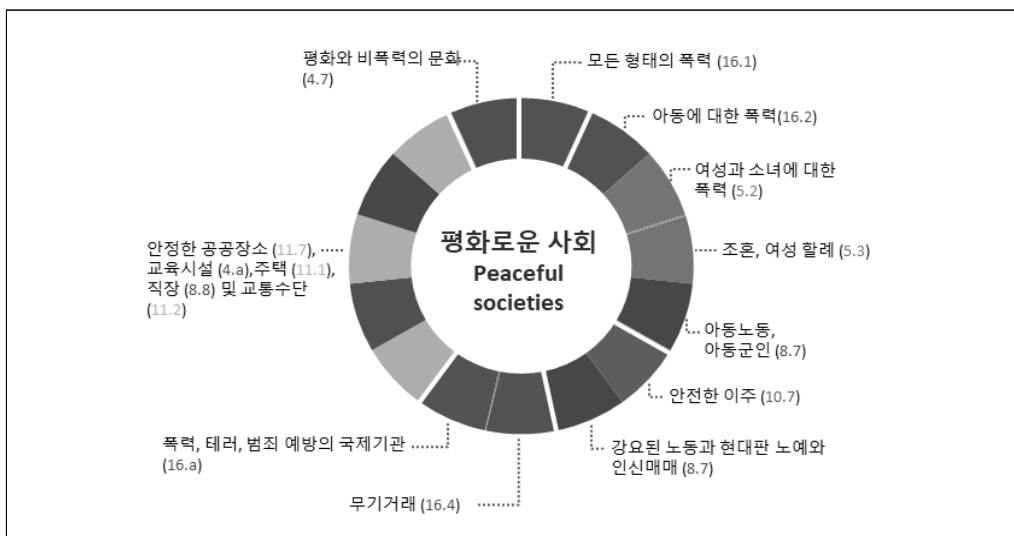
〈그림 6-2〉 ‘포용적 사회’를 위한 SDG 16과 SDG 1,5,10,11,17



출처: Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies (2017)

마지막으로 평화로운 사회의 정착을 위해서는 SDG 16 이외에 SDG 4, 5, 8, 11 도 함께 달성해야한다.

〈그림 6-3〉 ‘평화로운 사회’를 위한 SDG 16과 SDG 4,5,8,11



출처: Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies (2017)

이에 SDG 16와 직접 관련된 SDG 7개 목표 중 이미 대응한 SDG 1, 5, 10, 11을 제외한 SDG 4, 8, 17과 사회적 가치 13개 유형을 추가 맵핑할 것을 향후 과제로 제안한다.

마지막으로 <이행 전략>의 SDGs와 사회적 가치의 그룹화와 실천명제 제시는 논리정연한 체계로 평가되며, 인권과 사회적 책임을 공통 전제로 주제별 사회적 가치 분류와 내용은 적절하다고 판단된다. 그러나 글로벌 사회적 가치를 실현하는 준정부 기관이라는 KOICA의 정체성을 고려하여 개발현장에 대한 언급이 실천명제에 제시되면 좋을 것으로 보인다. 이를 바탕으로 아래와 같이 실천 명제 수정을 제안한다.

〈표 6-2〉 KOICA 사회적 가치 실천을 위한 실천명제 (수정안)

	SDG	사회적 가치	
정의로운 사회(인권)	     	인권 참여 사회적 책임	• 글로벌 사회적 가치 실천 명제 • KOICA는 모든 경영과 사업에서 인권을 실현한다. • KOICA는 빈곤, 식량, 보건, 교육, 젠더평등 중심의 인권 개선에 노력한다. • KOICA는 우리 사회 구성원이 가진 참여의 권리를 존중하며, 경영과 사업에 골고루 참여경로가 확보되도록 노력하며 개도국에서도 참여 증진을 노력한다. • KOICA는 우리 사회와 개발현장에서 기관이 가진 사회적 책임을 성실히 이행한다. • KOICA는 시민사회와 함께 사회적 가치를 구현하기 위해 공동의 노력을 함으로써 우리 사회와 개도국의 정의로운 사회 실현에 기여한다.
평화로운 사회(평화)	      	안전 환경 건강 평화	• KOICA는 재난상황 발생시, 기관이 보유한 전문성을 활용하여 적극 대응한다. • KOICA는 기관경영과 주요사업에 있어 환경의 지속가능성을 보장하기 위해 노력한다. • KOICA는 글로벌 보건안보를 증진하기 위해 협력국과 함께 공동의 노력을 기울이는데 앞장선다. • KOICA는 KOICA가 수행하는 사업을 위해 해외에 주재·파견 중인 인력과 개발현장 주민들에 대한 신체적, 정신적 안전과 건강을 지키기 위해 노력한다. • KOICA는 한반도 평화라는 시대적 요구에 부응하고, 전세계인들이 가진 평화에 대한 권리를 보장하기 위해 기관이 가진 전문성을 적극 활용하여 기여한다.

	SDG	사회적 가치	
포용적 사회(포용)		노동 취약층 일자리 상생 윤리적 생산	• 글로벌 사회적 가치 실천 명제 • KOICA는 조직구성원이 가진 노동권을 존중하고, 조직구성원이 어떠한 형태의 차별 없이 일과 삶을 양립할 수 있는 양질의 근로환경을 누리도록 노력하며, 개도국 사업에서도 같은 노력을 한다. • KOICA는 우리 사회의 취업취약계층을 비롯하여 모든 이의 일할 수 있는 권리 보장을 위해 개발협력 생태계 육성을 통한 일자리 창출에 기여하며, 개발사업에서도 양질의 일자리 창출에 노력한다. • KOICA는 국내외의 중소기업과 사회적기업 등을 육성, 지원하는 상생의 노력을 한다. • KOICA는 KOICA와 관련된 모든 재화와 서비스의 윤리적 생산과 유통과 소비를 증진시키는 노력을 한다.

출처: 저자 작성

③ 사회적 가치 실현 평가 및 검증

개발협력 사업의 산출이나 결과를 성과로 측정하여, 검증해 국민에게 보고하는 투명성(transparency)과 책무성(accountability) 실천은 KOICA가 추진하는 글로벌 사회적 가치 실현 전략에서 필수가 된다. 또한 산출, 결과의 성과를 검증하고 보고하는 시스템 마련은 증거기반(evidence-based) 정책 결정과 추진의 기초가 된다. 따라서 KOICA는 사회적 가치 실현 추진전략을 통해 추구한 사회적 가치를 측정할 수 있는 시스템을 마련해야한다. 실천을 목표로 한 사회적 가치를 실제로 실현하였는지 검증하는 과정을 통해서 사회적 가치 실현 전략이 더 나은 방향으로 수정되고 보완 될 수 있을 것이다. 이를 위해서는 2장의 영국 사례에서 제시했듯이 사회적 가치 측정 접근법 세 가지를 참고해 볼 수 있겠다.

참고문헌

〈국내 문헌〉

- 국정기획자문위원회. 2017. “문재인 정부 국정운영 5개년 계획.” 서울: 진한엠앤비
- 국제개발협력위원회. 2015. “제 2차 국제개발협력 기본계획(안).” available at http://www.odakorea.go.kr/hz.bltn2.ODACmtRsItSIPL2.do?brd_seq=24&bltn_div=oda#script
- 기획재정부. 2017. “2018년도 공공기관 경영평가편람” available at http://www.moef.go.kr/com/bbs/detailComtnbbsView.do?searchBbsId=MOSFBBS_0000000000039&menuNo=5020200&searchNttId=MOSF_000000000015381
- 박상욱. 2018. “사회적 가치와 정부 혁신.” 2018.2.20. 정책기획위원회 세미나 발표자료.
- 최현선. 2018. “사회적 가치 실현을 위한 공공기관혁신.” 2018.2.20. 정책기획위원회 세미나 발표자료.
- 한국국제협력단. 2015. “국제개발협력사업 실행과 관리 : 사업관리교육-실행과정.” 성남: 한국국제협력단
- _____. 2016a. “KOICA 분야별 중기전략(2016-2020).” (내부문서)
- _____. 2016b. “한국국제협력단 중장기 경영목표(2017-2021).” (내부문서)
- _____. 2017. “한국국제협력단 중장기 경영목표(2018-2022).” (내부문서)
- _____. 2018a. “2017 KOICA 평가연보.” 성남: 한국국제협력단
- _____. 2018b. “2017년도 경영실적 보고서.” (내부문서)
- _____. 2018c. “KOICA 일자리 로드맵.” (내부문서)
- _____. 2018d. “KOICA 혁신 개혁.” (내부문서)
- _____. 2018e. “SDG16 달성을 위한 KOICA 이행방안 연구.” 성남: 한국국제협력단
- _____. 2018f. “국별협력사업 내 사회적 가치 내재화 적용계획(안).” (내부문서)
- _____. 2018g. “대외무상협력사업에 관한 조달 및 계약규정 시행세칙.” (내부문서)
- _____. 2018h. “사업평가 시행세부지침.” (내부문서)
- _____. 2018i. “사회적 가치 실현을 위한 이행전략.” (내부문서)
- _____. 2018j. “제안사를 위한 기술평가 안내.” 성남: 한국국제협력단
- _____. 2018k. “한국국제협력단 중장기 경영목표(2018-2023).” (내부문서)
- 행정안전부. 2018. “정부 혁신 종합 추진계획.” available at https://www.mois.go.kr/frt/bbs/type010/commonSelectBoardArticle.do?bbsId=BBSMSTR_0000000000008&nttId=62476

〈국외 문헌〉

- Baron, D.P. 2016. "Strategy beyond Markets: A Step Back and a Look Forward." in John M. De Figueiredo , Michael Lenox , Felix Oberholzer-Gee, Richard G. Vanden Bergh (ed.) *Strategy Beyond Markets* (Advances in Strategic Management, Volume 34) Emerald Group Publishing Limited, pp.1-54.
- DFID. 2017a. "Annual Report and Accounts 2016-17." available at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/625551/DFID-Annual-Report-and-Accounts-2016-17-print-ready-version.pdf
- DFID. 2017b. "Agenda 2030: The UK Government's approach to delivering the Global Goals for Sustainable Development." available at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/603500/Agenda-2030-Report4.pdf
- DFID. 2018. "Annual Report and Accounts 2017-2018." available at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/750989/DFID-Annual-Report-Accounts-2017-18-amended-Oct18.pdf
- European Commission(EC). 2011. "Buying Social : A Guide to Taking Account of Social Considerations in Public Procurement." available at <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=6457&langId=en>
- House of Commons International Development Committee. 2017. "UK implementation of the Sustainable Development Goals." available at <https://publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmintdev/103/103.pdf>
- ISO 26000. 2017. "ISO 26000 Basic Training Material." available at [http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/471DFCE4B03D7FD942258140003FB14B/\\$file/5.%20ISO%2026000%20%E2%80%93%20Basic%20Training%20&%20How%20to%20Use%20It,%20Martin%20Neureiter,%20Task%20Group%20Chair%20of%20ISO,%20CEO%20of%20CSR%20Company%20International,%20Austria.pdf](http://www.dgepcd.gov.cy/dgepcd/dgepcd.nsf/All/471DFCE4B03D7FD942258140003FB14B/$file/5.%20ISO%2026000%20%E2%80%93%20Basic%20Training%20&%20How%20to%20Use%20It,%20Martin%20Neureiter,%20Task%20Group%20Chair%20of%20ISO,%20CEO%20of%20CSR%20Company%20International,%20Austria.pdf)
- Kania, J. and Kramer, M., 2011. "Collective Impact." *Stanford Social Innovation Review*. Winter 2011. Volume 9, Number 1.

- OECD. 2017. “Measuring Distance to the SDG Targets.” available at <http://www.oecd.org/sdd/OECD-Measuring-Distance-to-SDG-Targets.pdf>
- OECD DAC. 2018. “Development Cooperation Peer Group Review of Korea” Paris : OECD
- Pathfinders for Peaceful, Just and Inclusive Societies. 2017. “The Roadmap for Peaceful, Just and Inclusive Societies – A Call to Action to Change our World.” Newyork: Center on International Cooperation, available at <http://www.sdg16.plus>
- Public Services (Social Value) Act 2012, c.3, available at <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2012/3>
- UK Cabinet Office. 2015. “Social Value Act Review – Report.” available at https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/403748/Social_Value_Act_review_report_150212.pdf
- UNDESA. 2017. “Sustainable Development Goals Report 2017.” available at <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2017/thesustainabledevelopmentgoalsreport2017.pdf>
- UNDP. 2016. “Human Development Report 2016.” available at http://hdr.undp.org/sites/default/files/2016_human_development_report.pdf

〈웹사이트〉

- www.ekr.or.kr/homepage/main.krc
- www.globalreporting.org
- www.gov.uk/government/organisations/department-for-international-development
- www.iso.org
- www.kamco.or.kr/home/index.jsp
- www.kf.or.kr/?menu=3303
- www.koica.go.kr
- www.kotra.or.kr/kh/main/KHMIUI010M.html
- www.kwater.or.kr/water/sub06/sub01/socialPage.do?s_mid=1781

www.oda.go.kr
www.oda.korea.go.kr
www.odakorea.go.kr
www.okf.or.kr/homepage/pr/press.do
www.siheung.go.kr/
www.sd.go.kr/sd/main.do
www.usaid.gov
www.unglobalcompact.org

〈인터뷰〉

- 수자원공사 전화 인터뷰

담당자: 경영관리실 방** (042-629-2423)

날짜: 2018년 7월 20일-30일

- 농어촌 공사 전화 인터뷰

담당자: 사회적 가치 추진단 김** (061-338-6585)

날짜: 2018년 7월 20일-30일

- 한국자산관리공사 전화 인터뷰

담당자: 사회적 가치구현부 사회공헌팀 (051-794-3470)

날짜: 2018년 7월 20일-30일

- 대한무역투자진흥공사 전화 인터뷰

담당자: 사회적가치실 최** (02-3460-3490)

날짜: 2018년 7월 20일-30일

〈인터넷기사〉

연합뉴스, 일자리 만들고 국비 많이 따오면 특별승진...경북도 인사혁신, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20181107099300053>, (검색일: 2018.8.1)

재외동포신문, 샌프란시스코 다솜한국학교, '2017 한글학교 맞춤형 프로그램 선정' 최우수상 수상, <http://www.dongponews.net/news/articleView.html?idxno=37798>(검색일: 2018.9.20)

재외동포신문, 전 세계 한인사회 젊은 주역들 한 자리에 모인다!, <http://www.dongponews.net/news/articleView.html?idxno=37799>(검색일: 2018. 9.20)

라펜트, 베트남 최초 '한국식 벽화 마을', 2017 아시아도시경관상 수상, http://www.lafent.com/mbweb/news/view.html?news_id=120223 (검색일: 2018. 10.03)

한국대학신문, 한국국제교류재단, 해외 한국학 활성화 위해 9개 대학 지원, <http://news.unn.net/news/articleView.html?idxno=186228> (검색일: 2018. 10.03)

중앙일보, 한국기자협회·국제교류재단 초청 중국기자협회 기자단 방한, <https://news.joins.com/article/22985420> (검색일: 2018. 10.03)

부록 KOICA 사회적 가치 설문조사 및 FGI 결과분석

1. 설문조사

1) 조사개요

본 설문조사는 정부혁신 방안으로 제시된 사회적 가치 추진에 대한 KOICA의 운영현황을 분석하고, 사회적가치기본법에서 제시하고 있는 사회적 가치 유형에 대한 KOICA의 내부 직원과 주요 이해관계자들의 의견수렴을 통해 KOICA의 사회적 가치 경영실천방안을 제시하는데 그 목적이 있다.

조사대상자는 KOICA 내부직원 103명과, KOICA의 이해관계자(협력단체, 봉사단, 전문가 및 교수, 기업, 성남시관련기관) 110명이었다. 조사개요는 <부록 표 1-1>과 같다.

〈부록 표 1-1〉 조사개요

구 분	내 용
설 문 대 상	내부직원 719명 이해관계자 1034명
유 효 표 본	내부직원 103명 이해관계자 110명
설문지 작성기간	2018. 7 ~ 8월
설 문 방 법	구조화된 설문을 통한 온라인 설문조사
조 사 기 간	내부직원 8월 22일 ~ 30일 이해관계자 8월 20일 ~ 30일

2) 조사결과

(1) 내부직원 설문결과

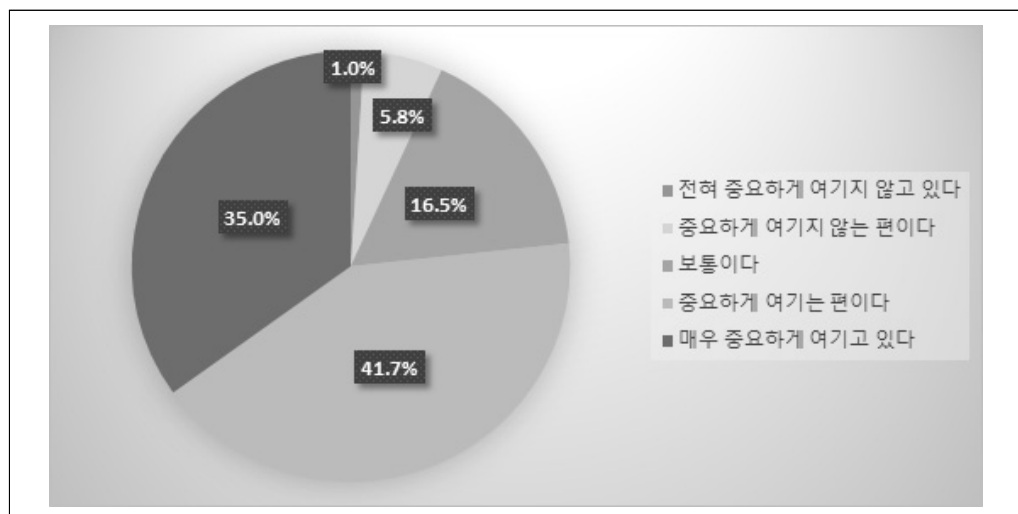
가. 응답자 분포

〈부록 표 1-2〉 내부직원 응답자 특성

성 별	연령대	부 서	근무년수
남성 53 (51.5%)	20대 11 (10.7%)	사회적가치 경영본부 30 (29.1%)	1년미만 14 (13.6%)
여성 50 (48.5%)	30대 57 (55.3%)	사업전략· 아시아본부 11 (10.7%)	1년-5년미만 29 (28.2%)
	40대 17 (16.5%)	아프리카· 중동중남미본부 8 (7.8%)	5년-10년미만 23 (22.3%)
	50대 18 (17.5%)	글로벌파트너십 본부 15 (14.6%)	10년-20년미만 19 (18.4%)
	60대 이상 0 (0.0%)	해외사무소 25 (24.3%)	20년 이상 18 (17.5%)
	- -	이사장 직속부서 14 (13.6%)	- -
전체 103 (100.0%)	- 103 (100.0%)	- 103 (100.0%)	- 103 (100.0%)

나. KOICA 직원의 사회적 가치 경영에 대한 중요성의 인식정도

〈부록 그림 1-1〉 내부직원 사회적 가치 경영 중요성인식(빈도)



(전체 평균: 4.04점)

〈부록 표 1-3〉 응답자 특성별 사회적 가치 경영 중요성 인식비교

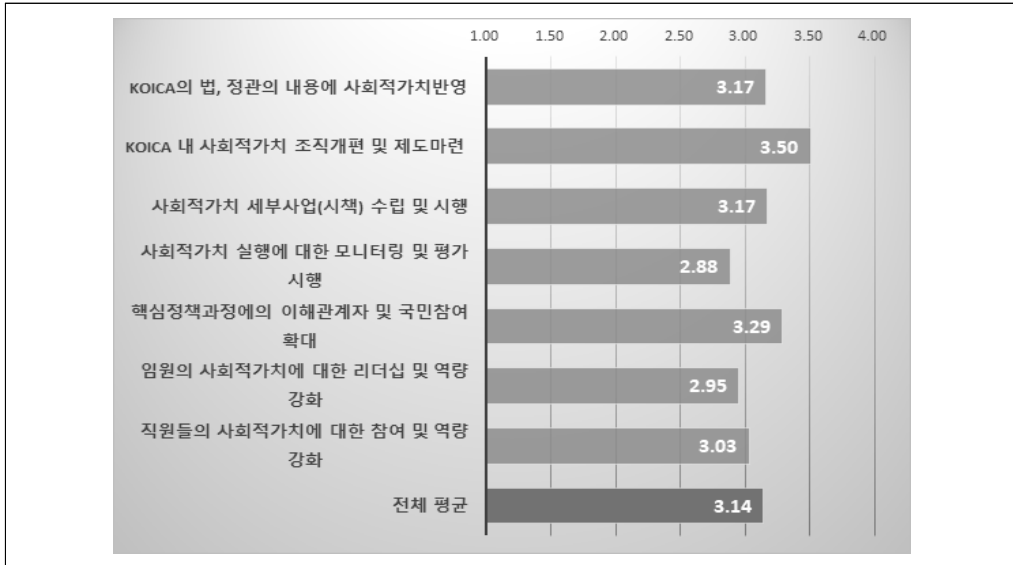
	구 분	N	Mean	(S.D.)	t/F
성별	남성	53	4.17	(0.98)	1.501
	여성	50	3.90	(0.84)	
연령대	20대	11	3.82	(0.87)	4.428**
	30대	57	3.82	(0.93)	
	40대	17	4.29	(0.77)	
	50대	18	4.61	(0.78)	
부서	사회적가치 경영본부	30	4.27	(0.87)	0.880
	사업전략·아시아본부	11	4.00	(0.89)	
	아프리카·중동중남미본부	8	3.75	(1.16)	
	글로벌파트너십본부	15	4.20	(0.56)	
	해외사무소	25	3.88	(1.17)	
	이사장 직속부서	14	3.86	(0.66)	
근무년수	1년미만	14	3.79	(0.80)	2.335
	1년-5년미만	29	3.97	(0.82)	
	5년-10년미만	23	3.91	(0.95)	
	10년-20년미만	19	3.95	(1.08)	
	20년 이상	18	4.61	(0.78)	
	전 체	103	4.04	(0.92)	

** $p < .01$

- 사회적 가치경영에 대한 중요성 인식에 있어 연령에서 유의미한 결과를 보였다. 50대가 4.61로 가장 높고, 40대, 30대, 20대(3.82) 순이었다.

다. 직원들이 인식한 KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 실천 정도

〈부록 그림 1-2〉 내부직원의 사회적 가치 경영의 실천 정도 인식



(전체 평균: 3.14점)

〈부록 표 1-4〉 응답자 특성별 사회적 가치 경영의 실천 정도 인식비교

구 분		N	Mean	(S.D.)	t/F
성별	남성	53	3.28	(0.99)	1.610
	여성	50	3.00	(0.77)	
연령대	20대	11	2.90	(0.70)	3.809*
	30대	57	3.03	(0.93)	
	40대	17	3.03	(0.70)	
	50대	18	3.76	(0.86)	
부서	사회적가치 경영본부	30	3.11	(0.97)	2.628*
	사업전략·아시아본부	11	3.78	(0.83)	
	아프리카·중동중남미본부	8	2.71	(0.61)	
	글로벌파트너십본부	15	3.33	(0.59)	
	해외사무소	25	2.81	(1.02)	
	이사장 직속부서	14	3.35	(0.68)	
근무년수	1년미만	14	3.16	(0.95)	3.211*
	1년-5년미만	29	2.82	(0.78)	
	5년-10년미만	23	3.32	(0.88)	
	10년-20년미만	19	2.91	(0.81)	
	20년 이상	18	3.66	(0.94)	
전 체		103	3.14	(0.90)	

* $p < .05$

- KOICA의 사회적 가치 실천 정도에 대한 인식에 있어서는 연령별, 부서별, 근무년수별로 유의미한 결과를 보였다. 연령에 있어서는 50대가 3.76으로 가장 높았고, 그 다음은 40대, 30대, 20대(2.90) 순이었다. 부서에 있어서는 사업전략·아시아본부가 3.78로 가장 높았고, 그 다음이 이사장 직속부서, 글로벌파트너십본부, 사회적가치 경영본부, 해외사무소, 아프리카·중동중남미본부(2.71) 순이었다. 근무년수에 따라서는 20년 이상이 3.66으로 가장 높았고, 그 다음이 5-10년미만, 1년미만, 10-20년미만, 1년-5년미만(2.82) 순이었다.

라. 직원이 생각하는 KOICA의 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야 순위

KOICA 경영을 두 가지 측면 즉, 경영관리적 의미의 <조직측면>과 개도국과 국제사회, 지역 사회에 기여하는 프로그램 운영적 의미의 <사업측면>으로 구분하여 내부직원을 대상으로 설문문을 실시하였다.

사회적 가치 기본법에 명시되어 있는 사회적 가치 13개 분야 중, KOICA의 <조직측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 ‘사회적 가치’ 분야 3개를 우선순위에 따라 직원들이 설문응답한 결과이다. ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권보호’, ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’, ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’ 등을 우선적으로 고려해야 한다는 결과를 보였다. <부록 표 1-5>는 KOICA의 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야를 나타내고 있다.

〈부록 표 1-5〉 KOICA의 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	비율
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	24.1%
2	노동권의 보장과 근로조건의 향상	15.4%
3	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	11.7%
4	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	9.1%
5	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	7.6%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	7.3%
7	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	6.8%
8	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	6.0%
9	환경의 지속가능성 보전	4.0%
10	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	3.9%
11	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	1.8%
12	지역사회 활성화와 공동체 복원	1.5%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	1.0%

• 성별 차이

〈부록 표 1-6〉 성별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	남성	여성
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	22.3%	26.0%
2	노동권의 보장과 근로조건의 향상	13.5%	17.3%
3	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	13.8%	9.3%
4	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	8.5%	9.7%
5	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	8.8%	6.3%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	3.1%	8.7%
7	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	9.1%	4.3%
8	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	5.0%	7.0%
9	환경의 지속가능성 보전	3.5%	4.7%
10	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	4.1%	3.7%
11	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	3.1%	0.3%
12	지역사회 활성화와 공동체 복원	4.7%	1.0%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	0.3%	1.7%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 여성의 경우 ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’ 보다는 ‘시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여 실현’에 대한 사회적 가치의 순위가 높았다.

• 연령 차이

〈부록 표 1-7〉 연령대별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	20대	30대	40대	50대
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	36.4%	20.8%	22.5%	28.7%
2	노동권의 보장과 근로조건의 향상	6.1%	19.3%	12.7%	11.1%
3	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	18.2%	9.9%	13.7%	11.1%
4	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	1.5%	10.8%	4.9%	12.0%
5	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	15.2%	7.6%	5.9%	4.6%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	10.6%	7.0%	3.9%	9.3%
7	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	0.0%	6.4%	9.8%	9.3%
8	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	1.5%	6.4%	6.9%	6.5%
9	환경의 지속가능성 보전	6.1%	3.8%	5.9%	1.9%
10	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	0.0%	4.4%	6.9%	1.9%
11	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	0.0%	2.0%	2.9%	0.9%
12	지역사회 활성화와 공동체 복원	4.5%	0.0%	2.9%	2.8%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	0.0%	1.5%	1.0%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 연령에서는 20대의 경우 ‘공동체의 이익실현과 공공성 강화’에 대한 사회적 가치가 높았다는 것을 매우 유의미하게 볼 수 있으며, 30와 50대대의 경우는 ‘시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현’에 관심을 갖고 있음을 알 수 있다.

• 부서 차이

〈부록 표 1-8〉 부서별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	사회적 가치 경영본부	사업전략· 아시아본부	아프리카· 중동중남미 본부	글로벌 파트너십 본부	해외 사무소	이사장 직속부서
1	인간의 존엄성을...	27.8%	12.1%	27.1%	26.7%	21.3%	26.2%
2	노동권의 보장과...	16.1%	13.6%	10.4%	16.7%	20.0%	8.3%
3	사회적 약자에 대한...	7.2%	12.1%	18.8%	16.7%	9.3%	15.5%
4	시민적 권리로서 민주적...	10.0%	9.1%	12.5%	2.2%	9.3%	11.9%
5	그밖에 공동체의 이익...	5.6%	13.6%	12.5%	3.3%	8.0%	8.3%
6	윤리적 생산과 유통 등...	10.6%	6.1%	6.3%	0.0%	5.3%	13.1%
7	품위 있는 삶을 누릴 수...	8.3%	12.1%	6.3%	12.2%	3.3%	0.0%
8	건강한 생활이 가능한...	4.4%	6.1%	2.1%	8.9%	7.3%	6.0%
9	환경의 지속가능성 보전	2.8%	4.5%	0.0%	7.8%	5.3%	2.4%
10	재난과 사고로부터 안...	3.9%	6.1%	4.2%	3.3%	4.0%	2.4%
11	경제활동의 이익이 지...	1.1%	3.0%	0.0%	1.1%	2.7%	2.4%
12	지역사회 활성화와 공...	0.0%	0.0%	0.0%	1.1%	4.0%	2.4%
13	대기업, 중소기업 간의...	2.2%	1.5%	0.0%	0.0%	0.0%	1.2%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 부서별로 보면, 사회적가치경영본부의 경우는 ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’에 대한 사회적 가치가 다른 부서에 비해 매우 높은 것으로 나타났으며, 사업전략·아시아본부는 ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’과 ‘공동체의 이익실현과 공공성 강화’가 점수가 높았다. 아프리카·중동중남미본부는 ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’이, 글로벌파트너십본부는 ‘품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출’이, 해외사무소는 ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’이, 이사장 직속부서는 ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’이 다른 부서에 비해 높은 비율을 보였다. 이러한 결과는 각 부서의 업무 및 환경과의 관련성에 의한 선택으로 보인다.

• 근무년수 차이

〈부록 표 1-9〉 근무년수별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	1년미만	1년-5년 미만	5년-10년 미만	10년-20년 미만	20년 이상
1	인간의 존엄성을...	34.5%	25.9%	17.4%	19.3%	26.9%
2	노동권의 보장과...	7.1%	20.1%	20.3%	12.3%	11.1%
3	사회적 약자에 대한...	20.2%	8.6%	11.6%	10.5%	11.1%
4	시민적 권리로서 민주적...	0.0%	5.7%	12.3%	14.0%	12.0%
5	그밖에 공동체의 이익...	7.1%	9.8%	9.4%	5.3%	4.6%
6	윤리적 생산과 유통 등...	10.7%	9.2%	5.1%	2.6%	9.3%
7	품위 있는 삶을 누릴 수...	3.6%	3.4%	5.8%	13.2%	9.3%
8	건강한 생활이 가능한...	6.0%	5.7%	4.3%	6.1%	8.3%
9	환경의 지속가능성 보전	7.1%	2.9%	5.8%	3.5%	1.9%
10	재난과 사고로부터 안...	0.0%	2.3%	8.0%	6.1%	1.9%
11	경제활동의 이익이 지...	1.2%	3.4%	0.0%	2.6%	0.9%
12	지역사회 활성화와 공...	2.4%	0.6%	0.0%	2.6%	2.8%
13	대기업, 중소기업 간의...	0.0%	2.3%	0.0%	1.8%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 근무년수에서는 1년미만 동안 근무한 직원들의 경우 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’가 다른 년수의 직원들보다 월등히 높았고, ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’에도 높은 관심을 보였다. 10년-20년 미만의 직원들은 ‘품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출’에 대해 관심을 보였다.

마. 직원이 생각하는 KOICA의 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야 순위

사회적 가치 기본법에 명시되어 있는 사회적 가치 13개 분야 중, KOICA의 <사업측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 ‘사회적 가치’ 분야 3개를 우선순위에 따라 직원들이 설문응답 한 결과이다. ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’, ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’, ‘경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌’ 등을 우선적으로 고려해야 한다는 결과를 보였다. <부록 표 1-10>은 KOICA의 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야를 나타내고 있다.

〈부록 표 1-10〉 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	비율
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	19.4%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	14.1%
3	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	10.4%
4	환경의 지속가능성 보전	9.7%
5	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	8.7%
6	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	8.1%
7	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	5.5%
8	지역사회 활성화와 공동체 복원	5.2%
9	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	4.7%
10	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	4.5%
11	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	3.7%
12	노동권의 보장과 근로조건의 향상	3.6%
13	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	2.4%

• 성별차이

〈부록 표 1-11〉 성별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	남성	여성
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	22.6%	16.0%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	10.1%	18.3%
3	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	11.6%	9.0%
4	환경의 지속가능성 보전	9.4%	10.0%
5	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	9.4%	8.0%
6	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	8.2%	8.0%
7	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	3.1%	8.0%
8	지역사회 활성화와 공동체 복원	6.0%	4.3%
9	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	4.4%	5.0%
10	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	6.3%	2.7%
11	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	3.8%	3.7%
12	노동권의 보장과 근로조건의 향상	2.2%	5.0%
13	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	2.8%	2.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 여성의 경우 ‘환경의 지속가능성 보전’에 대한 관심이 높은 것으로 나타났다.

• 연령 차이

〈부록 표 1-12〉 연령대별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	20대	30대	40대	50대
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	18.2%	18.1%	16.7%	26.9%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	25.8%	14.3%	11.8%	8.3%
3	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	9.1%	12.0%	9.8%	6.5%
4	환경의 지속가능성 보전	12.1%	9.4%	11.8%	7.4%
5	건강한 생활이 가능한 보건의복지의 제공	1.5%	10.2%	2.0%	14.8%
6	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	4.5%	7.6%	6.9%	13.0%
7	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	0.0%	6.4%	6.9%	4.6%
8	지역사회 활성화와 공동체 복원	7.6%	4.7%	6.9%	3.7%
9	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	6.1%	3.5%	7.8%	4.6%
10	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	3.0%	5.0%	4.9%	3.7%
11	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	1.5%	5.6%	2.9%	0.0%
12	노동권의 보장과 근로조건의 향상	9.1%	2.0%	4.9%	3.7%
13	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	1.5%	1.2%	6.9%	2.8%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 20대와 40대는 ‘환경의 지속가능성 보전’에 관심을, 50대는 ‘건강한 생활이 가능한 보건 복지 제공’ 및 ‘품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출’에 중점적 가치를 부여하였다.

• 부서 차이

〈부록 표 1-13〉 부서별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	사회적 가치 경영본부	사업전략 ·아시아 본부	아프리카 ·중동중 남미본부	글로벌 파트너십 본부	해외 사무소	이사장 직속부서
1	인간의 존엄성을 유지하는...	23.3%	10.6%	29.2%	15.6%	19.3%	16.7%
2	사회적 약자에 대한 기회...	15.0%	10.6%	22.9%	6.7%	12.0%	21.4%
3	경제활동의 이익이 지역...	7.2%	16.7%	10.4%	18.9%	6.0%	10.7%
4	환경의 지속가능성 보전	5.6%	15.2%	6.3%	13.3%	15.3%	2.4%
5	건강한 생활이 가능한...	7.8%	7.6%	6.3%	8.9%	15.3%	1.2%
6	품위 있는 삶을 누릴 수...	6.1%	4.5%	20.8%	7.8%	10.7%	3.6%
7	재난과 사고로부터 안전...	7.8%	9.1%	2.1%	2.2%	6.0%	2.4%
8	지역사회 활성화와 공동체...	2.2%	6.1%	2.1%	7.8%	4.0%	11.9%
9	대기업, 중소기업 간의...	6.7%	4.5%	0.0%	3.3%	1.3%	10.7%
10	그밖에 공동체의 이익실현...	9.4%	0.0%	0.0%	1.1%	4.7%	3.6%
11	윤리적 생산과 유통 등...	5.6%	10.6%	0.0%	3.3%	0.0%	3.6%
12	노동권의 보장과 근로조건...	3.3%	4.5%	0.0%	4.4%	2.7%	6.0%
13	시민적 권리로서 민주적...	0.0%	0.0%	0.0%	6.7%	2.7%	6.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 사회적가치경영본부는 ‘공동체의 이익실현과 공공성 강화’에, 사업전략·아시아본부는 ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’이, 아프리카·중동중남미본부는 ‘품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출’이, 글로벌파트너십본부는 ‘경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌’이, 이사장 직속부서는 ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’이 다른 부서에 비해 높은 것으로 나타났다.

• 근무년수 차이

〈부록 표 1-14〉 근무년수별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야

순위	내 용	1년미만	1년-5년 미만	5년-10년 미만	10년-20년 미만	20년 이상
1	인간의 존엄성을 유지하는...	28.6%	24.1%	9.4%	15.8%	21.3%
2	사회적 약자에 대한 기회...	14.3%	13.8%	15.2%	15.8%	11.1%
3	경제활동의 이익이 지역...	4.8%	15.5%	13.8%	6.1%	6.5%
4	환경의 지속가능성 보전	11.9%	5.2%	15.2%	8.8%	9.3%
5	건강한 생활이 가능한...	7.1%	4.6%	10.9%	7.9%	14.8%
6	품위 있는 삶을 누릴 수...	1.2%	8.6%	9.4%	6.1%	13.0%
7	재난과 사고로부터 안전...	3.6%	8.0%	3.6%	6.1%	4.6%
8	지역사회 활성화와 공동체...	4.8%	3.4%	6.5%	7.9%	3.7%
9	대기업, 중소기업 간의...	6.0%	4.6%	1.4%	7.9%	4.6%
10	그밖에 공동체의 이익실현...	4.8%	3.4%	5.1%	6.1%	3.7%
11	윤리적 생산과 유통 등...	2.4%	4.6%	5.8%	4.4%	0.0%
12	노동권의 보장과 근로조건...	9.5%	2.3%	0.7%	4.4%	3.7%
13	시민적 권리로서 민주적...	1.2%	1.7%	2.9%	2.6%	3.7%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 1년 미만 직원들은 ‘환경의 지속가능성 보전’에 관심을 보였으며, 5년-10년미만의 직원들은 다른 근무년수 집단에 비해 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’가 낮게 나타났다. 20년 이상 근무직원들은 ‘건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공’과 ‘품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출’에 관심을 보였다.

바. KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택한 직원들의 응답결과는 <부록 표 1-15>와 같다. 교육이 52.4%로 가장 높았고, 보건, 공공행정 순으로 나타났다. 이것은 현재 KOICA의 주요사업의 투자순위와 같은 결과이며, 그 사업에 사회적 가치 실천이 중요하게 다루어져야 함을 강조하는 것이라 할 수 있다.

〈부록 표 1-15〉 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

순 위	내 용	비율
1	교육	52.4%
2	보건	42.7%
3	공공행정	38.8%
4	농촌개발	21.4%
5	성평등	18.4%
6	기후변화대응	9.7%
7	과학기술혁신	4.9%
8	에너지	2.9%
9	물	1.9%
10	교통	1.0%

• 연령 차이

〈부록 표 1-16〉 연령별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

순위	내 용	20대	30대	40대	50대
1	교육	36.4%	57.9%	47.1%	50.0%
2	보건	18.2%	43.9%	52.9%	44.4%
3	공공행정	72.7%	35.1%	29.4%	38.9%
4	농촌개발	18.2%	21.1%	29.4%	16.7%
5	성평등	45.5%	15.8%	17.6%	11.1%
6	기후변화대응	9.1%	7.0%	11.8%	16.7%
7	과학기술혁신	0.0%	7.0%	0.0%	5.6%
8	에너지	0.0%	1.8%	5.9%	5.6%
9	물	0.0%	1.8%	0.0%	5.6%
10	교통	0.0%	1.8%	0.0%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 20대에서는 교육보다는 공공행정이 가장 높았으며, 특히 성평등에 더 사회적 가치 실천이 강조되어야 한다고 강조 하였다.

• 부서 차이

〈부록 표 1-17〉 부서별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

순위	내 용	사회적 가치 경영본부	사업전략· 아시아 본부	아프리카· 중동중남미 본부	글로벌 파트너십 본부	해외 사무소	이사장 직속부서
1	교육	40.0%	54.5%	62.5%	53.3%	72.0%	35.7%
2	보건	33.3%	45.5%	12.5%	53.3%	52.0%	50.0%
3	공공행정	60.0%	27.3%	25.0%	26.7%	28.0%	42.9%
4	농촌개발	10.0%	27.3%	50.0%	26.7%	16.0%	28.6%
5	성평등	16.7%	18.2%	37.5%	20.0%	12.0%	21.4%
6	기후변화대응	6.7%	27.3%	12.5%	13.3%	0.0%	14.3%
7	과학기술혁신	13.3%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	7.1%
8	에너지	6.7%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%
9	물	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	8.0%	0.0%
10	교통	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.0%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 사업전략·아시아본부에서는 기후변화대응에 대한 관심이 높았으며, 아프리카·중동중남미 본부는 보건이나 공공행정보다는 농촌개발과 성평등에 대한 관심이 높은 것으로 나타났다.

사. KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

직원들이 KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택한 결과는 <부록 표 1-18>과 같다. 국별협력이 55.3%로 가장 높았고, 그 다음이 민관협력, 해외봉사단 파견, 혁신적 개발협력 순이었다. 이러한 결과는 KOICA의 투자비율이 높은 사업의 순서와 같은 것으로 보아 사업의 중요도와 사회적 가치실천의 중요도와 같음을 알 수 있다.

〈부록 표 1-18〉 사업 유형 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

순위	내 용	비율
1	국별협력	55.3%
2	민관협력	45.6%
3	해외봉사단파견	27.2%
4	혁신적개발협력	26.2%
5	인도적지원	25.2%
6	글로벌연수	5.8%
7	국제기구협력	3.9%
8	국제질병퇴치기금	3.9%

• 성별차이

〈부록 표 1-19〉 성별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(사업유형)

순위	내 용	남성	여성
1	국별협력	58.5%	52.0%
2	민관협력	43.4%	48.0%
3	해외봉사단파견	22.6%	32.0%
4	혁신적개발협력	26.4%	26.0%
5	인도적지원	24.5%	26.0%
6	글로벌연수	11.3%	0.0%
7	국제기구협력	3.8%	4.0%
8	국제질병퇴치기금	1.9%	6.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 남성의 경우 해외봉사단 파견보다는 혁신적 개발협력 분야에서 사회적 가치실천이 더 중요하다고 인식하고 있는 것으로 나타났다.

• 연령 차이

〈부록 표 1-20〉 연령대별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(사업유형)

순위	내 용	20대	30대	40대	50대
1	국별협력	45.5%	52.6%	58.8%	66.7%
2	민관협력	72.7%	38.6%	58.8%	38.9%
3	해외봉사단파견	18.2%	29.8%	29.4%	22.2%
4	혁신적개발협력	45.5%	24.6%	23.5%	22.2%
5	인도적지원	18.2%	35.1%	11.8%	11.1%
6	글로벌연수	0.0%	3.5%	0.0%	22.2%
7	국제기구협력	0.0%	5.3%	0.0%	5.6%
8	국제질병퇴치기금	0.0%	3.5%	5.9%	5.6%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 20대에서는 민관협력과 혁신적 개발협력에 있어서의 사회적 가치실천에 중요성을 나타내었고, 30대에서는 인도적 지원을, 50대에서는 글로벌 연수에서도 사회적 가치실천의 중요성을 나타내었다.

아. KOICA의 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 주요요인

KOICA에서 사회적 가치 경영을 실천하는데 영향을 미치는 가장 중요한 요인 2개 선택을 요청한 설문에 대한 응답결과는 <부록 표 1-21>과 같다. ‘최고경영자의 의지’가 45.6%로 가장 높았고, 그 다음이 ‘구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산지원’, ‘사회적 가치로 인한 사회적 임팩트’, ‘관련 단체 및 학계, 기업 등과의 파트너십 구축 및 동참분위기’, ‘수혜자(개도국)의 동참 및 도덕 해이의 방지’ 등의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 사회적 가치가 새 정부의 이슈이기 때문에 최고경영자의 의지와 방향설정 및 지속적 관심여부가 매우 중요함으로 나타내는 것이며, 특히 사회적 가치가 구호로 끝나는 것이 아니라 조직 내부로 내면화 되는 것이 중요함으로 나타내고 있는 것이라 볼 수 있다.

〈부록 표 1-21〉 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 주요요인

순위	내 용	비율
1	최고경영자의 의지	45.6%
2	구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산지원	38.8%
3	사회적 가치로 인한 사회적 임팩트	31.1%
4	관련단체 및 학계, 기업 등과의 파트너십 구축 및 동참분위기	21.4%
5	수혜자(개도국)의 동참 및 도덕적 해이의 방지	20.4%
6	기획재정부 및 감사원 등의 공기업 경영평가에의 사회적 가치 배당비율 확대	11.7%
7	개인 업무평가에의 점수 반영 및 인센티브 제공	9.7%
8	사회적 가치 관련 교육 및 행사, 캠페인 기획 및 참여	4.9%
9	정부의 개입	4.9%
10	기타	3.9%

• 연령 차이

〈부록 표 1-22〉 연령대별 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 주요요인

순위	내 용	20대	30대	40대	50대
1	최고경영자의 의지	18.2%	36.8%	64.7%	72.2%
2	구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산...	36.4%	47.4%	35.3%	16.7%
3	사회적 가치로 인한 사회적 임팩트	36.4%	36.8%	5.9%	33.3%
4	관련단체 및 학계, 기업 등과의 파트너십...	36.4%	15.8%	17.6%	33.3%
5	수혜자(개도국)의 동참 및 도덕적 해이의 방지	36.4%	24.6%	5.9%	11.1%
6	기획재정부 및 감사원 등의 공기업 경영평가에의...	27.3%	12.3%	11.8%	0.0%
7	개인 업무평가에의 점수 반영 및 인센티브 제공	9.1%	7.0%	17.6%	11.1%
8	사회적 가치 관련 교육 및 행사, 캠페인 기획...	0.0%	5.3%	5.9%	5.6%
9	정부의 개입	0.0%	1.8%	17.6%	5.6%
10	기타	0.0%	3.5%	11.8%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 20대는 ‘최고경영자의 의지’가 그렇게 중요하다고 인식하지 않고 있었고, 40대는 ‘개인 업무평가에의 점수 반영 및 인센티브 제공’과 ‘정부의 개입’ 등이 중요한 변수로 인식하고 있었다. 특히 연령이 높아질수록 ‘최고경영자의 의지’에 대한 중요변수 인식이 높아지고 있는 것으로 나타났다. 50대는 72.2%를 차지하였다.

• 부서 차이

〈부록 표 1-23〉 부서별 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 중요요인

순위	내 용	사회적 가치 경영본부	사업전략 ·아시아 본부	아프리카 ·중동중 남미본부	글로벌 파트너십 본부	해외 사무소	이사장 직속부서
1	최고경영자의 의지	50.0%	9.1%	37.5%	40.0%	60.0%	50.0%
2	구체적인 사회적 가치 실천...	46.7%	72.7%	37.5%	33.3%	32.0%	14.3%
3	사회적 가치로 인한 사회적...	33.3%	27.3%	25.0%	33.3%	28.0%	35.7%
4	관련단체 및 학계, 기업...	26.7%	36.4%	12.5%	13.3%	16.0%	21.4%
5	수혜자(개도국)의 동참 및...	10.0%	27.3%	25.0%	26.7%	20.0%	28.6%
6	기획재정부 및 감사원 등의...	13.3%	0.0%	12.5%	20.0%	8.0%	14.3%
7	개인 업무평가에의 점수...	10.0%	0.0%	12.5%	20.0%	8.0%	7.1%
8	사회적 가치 관련 교육 및...	3.3%	18.2%	0.0%	6.7%	4.0%	0.0%
9	정부의 개입	3.3%	0.0%	12.5%	0.0%	4.0%	14.3%
10	기타	0.0%	9.1%	12.5%	0.0%	4.0%	7.1%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 사업전략·아시아본부는 ‘최고 경영자의 의지’가 그다지 중요하지 않다고 본 반면, ‘구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산지원’이 매우 중요하다고 인식하였다. 이사장 직속부서는 ‘구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산지원’, 보다는 ‘사회적 가치로 인한 사회적 임팩트’, ‘수혜자(개도국)의 동참 및 도덕 해이의 방지’ 등의 중요성을 강조하였다.

• 근무년수 차이

〈부록 표 1-24〉 근무년수별 사회적 가치 경영 실천에 영향을 미치는 중요요인

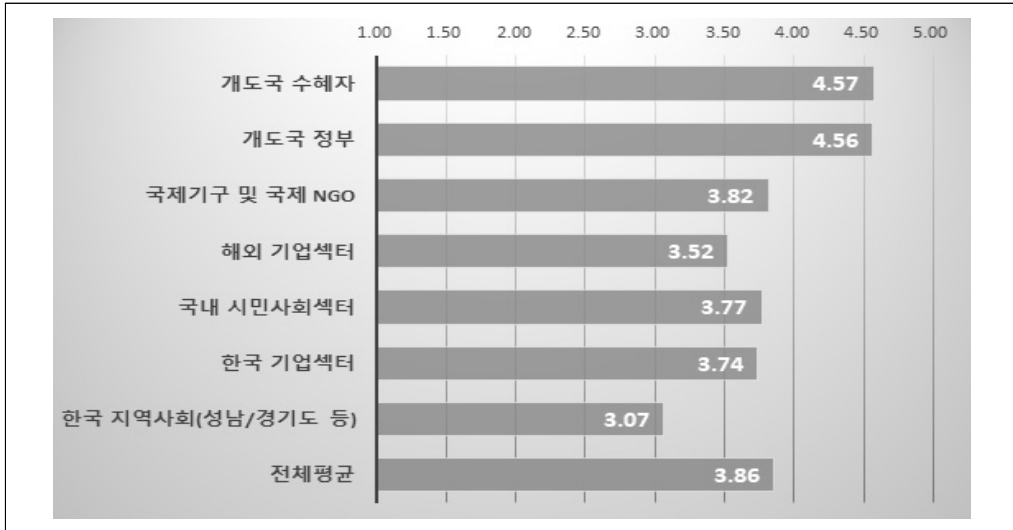
순위	내 용	1년미만	1년-5년 미만	5년-10년 미만	10년-20년 미만	20년 이상
1	최고경영자의 의지	14.3%	34.5%	39.1%	63.2%	77.8%
2	구체적인 사회적 가치 실천...	28.6%	48.3%	43.5%	47.4%	16.7%
3	사회적 가치로 인한 사회적...	50.0%	31.0%	39.1%	10.5%	27.8%
4	관련단체 및 학계, 기업...	50.0%	17.2%	13.0%	10.5%	27.8%
5	수혜자(개도국)의 동참 및...	42.9%	27.6%	17.4%	5.3%	11.1%
6	기획재정부 및 감사원 등의...	14.3%	10.3%	26.1%	5.3%	0.0%
7	개인 업무평가에의 점수...	0.0%	10.3%	8.7%	10.5%	16.7%
8	사회적 가치 관련 교육 및...	0.0%	6.9%	4.3%	5.3%	5.6%
9	정부의 개입	0.0%	0.0%	0.0%	21.1%	5.6%
10	기타	0.0%	3.4%	4.3%	10.5%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 1년 미만의 직원은 ‘최고경영자의 의지’나 ‘구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산지원’, 보다는 ‘사회적 가치로 인한 사회적 임팩트’, ‘관련 단체 및 학계, 기업 등과의 파트너십 구축 및 동참분위기’, ‘수혜자(개도국)의 동참 및 도덕 해이의 방지’ 등에 중요성을 인식하였고, 10년-20년 미만의 근무직원은 ‘정부의 개입’에 중요성을 나타냈다. 특히 연령과 마찬가지로 근무년수가 높아질수록 ‘최고경영자의 의지’에 대한 중요변수 인식에 대한 비율이 높아지는 것으로 나타났는데, 20년 이상의 근무자의 경우는 ‘최고경영자의 의지’가 가장 중요하다고 본 변수로 77.8%를 차지하였다.

자. KOICA의 주요 이해관계자에 대한 중요성 인식 수준

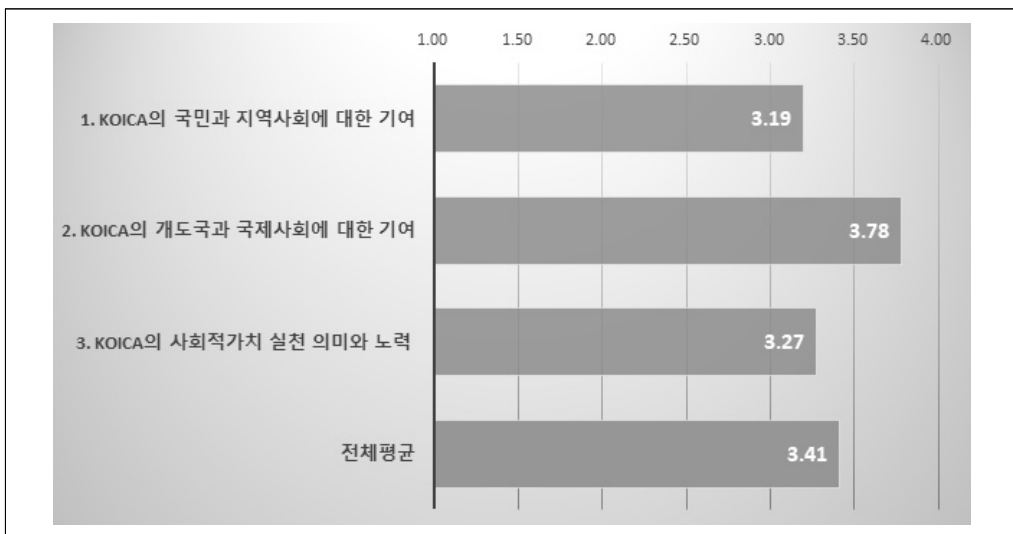
〈부록 그림 1-3〉 이해관계자에 대한 중요성 인식 수준



(전체 평균: 3.86)

차. KOICA에 대한 국민의 신뢰도 인식

〈부록 그림 1-4〉 KOICA에 대한 국민의 신뢰도 인식



(전체 평균: 3.41)

(2) 외부이해관계자 설문결과

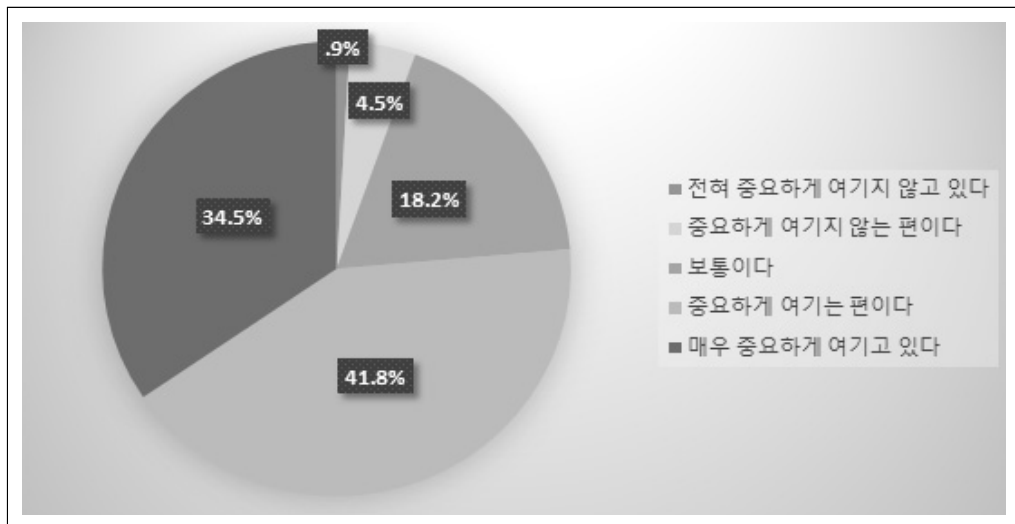
가. 응답자 분포

〈부록 표 1-25〉 이해관계자의 응답자 특성

성 별	연령대	소속기관	관계년수
남성 67 (60.9%)	20대 10 (9.1%)	KOICA협력단체 28 (25.5%)	5년 미만 58 (52.7%)
여성 43 (39.1%)	30대 24 (21.8%)	봉사단 28 (25.5%)	5-10년 미만 29 (26.4%)
	40대 40 (36.4%)	학계교수 및 전문가 22 (20.0%)	10년 이상 23 (20.9%)
	50대 19 (17.3%)	기업 24 (21.8%)	
	60대 이상 17 (15.5%)	성남시관련 기관 8 (7.3%)	
전체 110 (100.0%)	- 110 (100.0%)	- 110 (100.0%)	- 110 (100.0%)

나. 외부이해관계자가 본 KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 중요성 인식

〈부록 그림 1-5〉 KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 중요성 인식



(전체 평균: 4.05점)

〈부록 표 1-26〉 응답자특성별 KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 중요성 인식

	구 분	N	Mean	(S.D.)	t/F
성별	남성	67	4.07	(0.91)	0.426
	여성	43	4.00	(0.87)	
연령대	20대	10	4.10	(0.74)	1.990
	30대	24	3.67	(0.87)	
	40대	40	4.23	(0.89)	
	50대	19	4.26	(0.73)	
	60대 이상	17	3.88	(1.05)	
소속기관	KOICA협력단체	28	4.18	(0.82)	1.985
	봉사단	28	3.68	(1.02)	
	학계교수 및 전문가	22	4.00	(0.69)	
	기업	24	4.29	(0.81)	
	성남시관련 기관	8	4.25	(1.16)	
관계년수	5년 미만	58	3.79	(0.95)	5.665**
	5-10년 미만	29	4.41	(0.68)	
	10년 이상	23	4.22	(0.80)	
	전 체	110	4.05	(0.89)	

** $p < .01$

- KOICA의 사회적 가치경영에 대한 중요성 인식에서 KOICA과의 관계년수 집단 간에 유의미한 결과를 나타냈다. 5년미만의 경우 3.29, 5-10년미만은 4.41, 10년 이상 관계를 맺고 있는 이해관계자의 경우는 4.22로, 관계년수가 높은 집단에서 사회적 가치 중요성 인식 평균이 높은 것을 알 수 있다. 이러한 결과는 KOICA 사업의 중요성 인식 및 관계의 만족성과도 밀접하게 연결되어 있다고 볼 수 있다.

다. 외부 해관계자가 본 KOICA의 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야 순위

KOICA 경영을 두 가지 측면 즉, 경영관리적 의미의 <조직측면>과 개도국과 국제사회, 지역 사회에 기여하는 프로그램 운영적 의미의 <사업측면>으로 구분하여 외부이해관계자를 대상으로 설문을 실시하였다.

사회적 가치 기본법에 명시되어 있는 사회적 가치 13개 분야 중, KOICA의 <조직측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 ‘사회적 가치’ 분야 3개를 우선순위에 따라 외부이해관계자들이 설문응답한 결과이다. ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권보호’,

‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’, ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’ 등을 우선적으로 고려해야 한다는 결과를 보였다. <부록 표 1-27>은 KOICA의 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야를 나타내고 있다.

〈부록 표 1-27〉 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)

순위	내 용	비율
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	15.2%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	13.6%
3	지역사회 활성화와 공동체 복원	8.8%
4	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	8.2%
5	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	7.9%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	7.9%
7	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	6.7%
8	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	6.5%
9	노동권의 보장과 근로조건의 향상	6.2%
10	환경의 지속가능성 보전	5.9%
11	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	4.8%
12	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	4.5%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	3.8%

• 연령 차이

〈부록 표 1-28〉 연령대별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)

순위	내 용	20대	30대	40대	50대	60대 이상
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본...	8.3%	16.7%	18.8%	14.0%	9.8%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과...	21.7%	13.2%	9.6%	14.0%	18.6%
3	지역사회 활성화와 공동체 복원	3.3%	11.1%	10.0%	3.5%	11.8%
4	경제활동의 이익이 지역에 순환...	3.3%	11.1%	4.6%	7.0%	16.7%
5	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질...	6.7%	2.8%	10.0%	10.5%	7.8%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인...	8.3%	11.1%	5.0%	10.5%	6.9%
7	건강한 생활이 가능한 보건복지의...	11.7%	2.8%	7.9%	9.6%	2.9%
8	그밖에 공동체의 이익실현과 공공...	10.0%	2.1%	6.7%	11.4%	4.9%
9	노동권의 보장과 근로조건의 향상	13.3%	6.3%	6.3%	5.3%	2.9%
10	환경의 지속가능성 보전	10.0%	3.5%	7.9%	5.3%	2.9%
11	시민적 권리로서 민주적 의사결정...	0.0%	7.6%	5.4%	2.6%	4.9%
12	재난과 사고로부터 안전한 근로...	0.0%	6.9%	5.0%	3.5%	3.9%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	3.3%	4.9%	2.9%	2.6%	5.9%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 연령대별로 각기 다르게 조직측면의 사회적 가치의 중점분야의 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다. 20대는 ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’, ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’, ‘건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공’을 중요하게 인식하였으며, 40대는 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서의 인권보호’, ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’을 중요하게 인식하였다. 50대는 ‘공동체의 이익실현과 공공성 강화’를 중요하게 인식하였으며, 60대 이상은 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’를 다른 연령집단에 비해 가장 낮게 인식하는 것으로 나타났다.

• 소속기관 차이

〈부록 표 1-29〉 소속기관별 조직측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이하관계자)

순위	내 용	KOICA 협력단체	봉사단	학계교수 및전문가	기업	성남시 관련기관
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본...	16.7%	17.3%	9.1%	16.7%	14.6%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과...	18.5%	13.7%	11.4%	12.5%	6.3%
3	지역사회 활성화와 공동체 복원	8.3%	6.5%	10.6%	7.6%	16.7%
4	경제활동의 이익이 지역에 순환...	4.8%	10.1%	9.1%	9.7%	6.3%
5	품위 있는 삶을 누릴 수 있는...	7.7%	1.8%	17.4%	9.0%	0.0%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발...	5.4%	10.7%	9.8%	6.3%	6.3%
7	건강한 생활이 가능한 보건복지...	5.4%	4.2%	4.5%	13.9%	4.2%
8	그밖에 공동체의 이익실현과...	6.5%	8.3%	4.5%	2.1%	18.8%
9	노동권의 보장과 근로조건의 향상	6.0%	10.7%	3.8%	4.2%	4.2%
10	환경의 지속가능성 보전	3.6%	8.3%	3.8%	4.9%	14.6%
11	시민적 권리로서 민주적 의사...	10.1%	3.6%	3.0%	3.5%	0.0%
12	재난과 사고로부터 안전한 근로...	6.0%	3.6%	6.1%	3.5%	2.1%
13	대기업, 중소기업 간의 상생협력	1.2%	1.2%	6.8%	6.3%	6.3%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- KOICA의 협력단체에서는 ‘시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현’을 다른 집단에 비해 중요성을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 해외봉사단은 ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’과 ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’에 대한 중요성을 강조하였다. 학계교수 및 전문가들은 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’를 다른 연령집단에 비해 가장 낮게 인식한 반면, ‘품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출’을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났다. 기업은 ‘건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공’을 높게 인식하는 것으로 나타났고, 성남시 관련기관은

‘공동체의 이익실현과 공공성 강화 지역사회 활성화와 공동체 복원’에 다른 집단에 비해 중요성을 갖는 것으로 나타났다.

라. 외부 해관계자가 본 KOICA의 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야 순위

사회적 가치 기본법에 명시되어 있는 사회적 가치 13개 분야 중, KOICA의 <사업측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 ‘사회적 가치’ 분야 3개를 우선순위에 따라 외부이해 관계자들이 설문응답한 결과이다. ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’, ‘경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌’, ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’, 인간의 존엄성을 유지하는 기본권리로서 인권보호’ 등을 우선적으로 고려해야 한다는 결과를 보였다. <부록 표 1-30>은 KOICA의 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야를 나타내고 있다.

〈부록 표 1-30〉 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이해관계자)

순위	내 용	비율
1	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	13.5%
2	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	12.3%
3	지역사회 활성화와 공동체 복원	11.8%
4	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	11.5%
5	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	7.9%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	7.0%
7	환경의 지속가능성 보전	6.5%
8	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	6.2%
9	노동권의 보장과 근로조건의 향상	6.1%
10	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	5.0%
11	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	4.8%
12	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	4.4%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	3.0%

• 연령 차이

〈부록 표 1-31〉 연령대별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이하관계자)

순위	내 용	20대	30대	40대	50대	60대 이상
1	사회적 약자에 대한 기회제공과...	13.3%	12.5%	12.9%	16.7%	12.7%
2	경제활동의 이익이 지역에 순환...	13.3%	17.4%	9.2%	6.1%	18.6%
3	지역사회 활성화와 공동체 복원	8.3%	12.5%	9.2%	8.8%	22.5%
4	인간의 존엄성을 유지하는 기본...	5.0%	10.4%	12.5%	14.0%	11.8%
5	건강한 생활이 가능한 보건복지...	5.0%	5.6%	10.0%	12.3%	2.9%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인...	5.0%	6.9%	10.0%	4.4%	3.9%
7	환경의 지속가능성 보전	8.3%	8.3%	6.7%	6.1%	2.9%
8	그밖에 공동체의 이익실현과...	10.0%	2.8%	5.4%	9.6%	6.9%
9	노동권의 보장과 근로조건의 향상	18.3%	4.9%	6.3%	5.3%	1.0%
10	시민적 권리로서 민주적 의사...	11.7%	4.9%	5.8%	1.8%	2.9%
11	품위 있는 삶을 누릴 수 있는...	1.7%	1.4%	4.6%	5.3%	11.8%
12	재난과 사고로부터 안전한 근로...	0.0%	4.2%	4.6%	8.8%	2.0%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	0.0%	8.3%	2.9%	0.9%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 20대는 ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’에 중요성을 인식하고 있었으며, 40대와 50대는 다른 연령집단에 비해 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’에 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

• 소속기관 차이

〈부록 표 1-32〉 소속기관별 사업측면에서의 사회적 가치 중점 분야(이하관계자)

순위	내 용	KOICA협력 단체	봉사단	학계교수 및전문가	기업	성남시 관련기관
1	사회적 약자에 대한 기회제공...	13.1%	11.3%	18.2%	14.6%	6.3%
2	경제활동의 이익이 지역에 순환...	9.5%	14.3%	6.8%	18.8%	10.4%
3	지역사회 활성화와 공동체 복원	13.7%	8.3%	17.4%	8.3%	12.5%
4	인간의 존엄성을 유지하는 기본...	17.3%	13.1%	6.1%	5.6%	18.8%
5	건강한 생활이 가능한 보건복지...	9.5%	4.8%	6.1%	11.8%	6.3%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발...	0.6%	12.5%	5.3%	4.2%	22.9%
7	환경의 지속가능성 보전	4.2%	10.7%	6.1%	4.9%	6.3%
8	그밖에 공동체의 이익실현과...	6.5%	6.0%	8.3%	2.8%	10.4%
9	노동권의 보장과 근로조건의 향상	3.6%	7.7%	7.6%	7.6%	0.0%
10	시민적 권리로서 민주적 의사...	13.1%	0.6%	3.8%	2.1%	4.2%
11	품위 있는 삶을 누릴 수 있는...	4.2%	6.0%	5.3%	4.9%	2.1%
12	재난과 사고로부터 안전한 근로...	4.8%	3.0%	6.1%	5.6%	0.0%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과협력	0.0%	1.8%	3.0%	9.0%	0.0%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- KOICA의 협력단체에서는 ‘시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현’을 다른 집단에 비해 중요성을 높게 인식하고 있는 것으로 나타났으며, 해외봉사단은 ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’에 대한 중요성을 강조하였다. 학계교수 및 전문가들은 ‘약자에 대한 기회제공과 사회통합’에 다른 집단보다 중요성을 인식하고 있었고, 기업은 ‘건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공’을 다른 집단에 비해 높게 인식하는 것으로 나타났고, 성남시 관련기관은 ‘윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행’에 중요성을 인식하는 것으로 나타났다.

마. KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택한 외부 이해관계자들의 응답결과는 <부록 표 1-33>와 같다. 교육이 49.1%로 가장 높았고, 보건은 30.0%, 농촌개발 29.1%, 공공행정 25.5% 등의 순으로 나타났다. 이것은 현재 KOICA의 주요사업의 투자순위와 같은 결과와 비슷하지만, 이해관계자는 농촌개발이 공공행정보다 약간 높은 필요성을 나타냈다.

〈부록 표 1-33〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자)

순위	내 용	비율
1	교육	49.1%
2	보건	30.0%
3	농촌개발	29.1%
4	공공행정	25.5%
5	기후변화대응	17.3%
6	물	13.6%
7	성평등	10.9%
8	에너지	10.0%
9	과학기술혁신	9.1%
10	교통	5.5%

• 성별 차이

〈부록 표 1-34〉 성별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자)

순위	내 용	남성	여성
1	교육	47.8%	51.2%
2	보건	29.9%	30.2%
3	농촌개발	37.3%	16.3%
4	공공행정	20.9%	32.6%
5	기후변화대응	14.9%	20.9%
6	물	13.4%	14.0%
7	성평등	3.0%	23.3%
8	에너지	11.9%	7.0%
9	과학기술혁신	13.4%	2.3%
10	교통	7.5%	2.3%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 남성은 농촌개발에 사회적 가치의 실천이 더 많이 필요하다고 본 반면, 여성은 공공행정에 사회적 가치실천이 더 필요한 것으로 나타났다.

• 연령 차이

〈부록 표 1-35〉 연령대별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자)

순위	내 용	20대	30대	40대	50대	60대 이상
1	교육	60.0%	33.3%	55.0%	47.4%	52.9%
2	보건	50.0%	29.2%	22.5%	52.6%	11.8%
3	농촌개발	30.0%	20.8%	20.0%	21.1%	70.6%
4	공공행정	20.0%	45.8%	17.5%	15.8%	29.4%
5	기후변화대응	10.0%	16.7%	27.5%	10.5%	5.9%
6	물	10.0%	12.5%	12.5%	26.3%	5.9%
7	성평등	20.0%	20.8%	10.0%	0.0%	5.9%
8	에너지	0.0%	12.5%	17.5%	0.0%	5.9%
9	과학기술혁신	0.0%	8.3%	10.0%	15.8%	5.9%
10	교통	0.0%	0.0%	7.5%	10.5%	5.9%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 30대에서는 공공행정분야에서 사회적 가치 필요성을 크게 대두되었고, 40대는 기후변화 대응이, 50대는 물분야에서, 60대에서는 보건분야가 가장 낮고, 농촌개발이 가장 높은 것으로 나타났다.

바. KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야

외부 이해관계자들이 KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택한 결과는 <부록 표 1-36>과 같다. 혁신적 개발협력이 48.2%, 인도적 지원이 37.3%, 민관협력이 29.1%, 국별협력이 21.8%, 해외봉사단 파견이 21.8% 등의 순으로 나타났다. 이러한 결과는 KOICA 내부직원들이 국별협력, 민관협력, 해외봉사단파견, 혁신적 개발협력에 중요성을 나타낸 것과는 다소 차이가 있는 것으로 나타났다.

〈부록 표 1-36〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)

순위	내 용	비율
1	혁신적개발협력	48.2%
2	인도적지원	37.3%
3	민관협력	29.1%
4	국별협력	21.8%
5	해외봉사단파견	21.8%
6	글로벌연수	16.4%
7	국제기구협력	13.6%
8	국제질병퇴치기금	11.8%

• 연령 차이

〈부록 표 1-37〉 연령대별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)

순위	내 용	20대	30대	40대	50대	60대 이상
1	혁신적개발협력	40.0%	50.0%	52.5%	36.8%	52.9%
2	인도적지원	50.0%	37.5%	30.0%	26.3%	58.8%
3	민관협력	40.0%	33.3%	27.5%	36.8%	11.8%
4	국별협력	30.0%	8.3%	25.0%	26.3%	23.5%
5	해외봉사단파견	10.0%	37.5%	10.0%	31.6%	23.5%
6	글로벌연수	0.0%	12.5%	22.5%	15.8%	17.6%
7	국제기구협력	10.0%	8.3%	22.5%	10.5%	5.9%
8	국제질병퇴치기금	20.0%	12.5%	10.0%	15.8%	5.9%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 30대에서는 해외봉사단 파견이 다른 연령집단에 비해 높게 나타났고, 50대는 민관협력이 높게 나타났으며, 60대 이상은 인도적 지원이 가장 높은 것으로 나타났다.

• 소속기관 차이

〈부록 표 1-38〉 소소기관별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)

순위	내 용	KOICA 협력단체	봉사단	학계교수 및 전문가	기업	성남시 관련기관
1	혁신적개발협력	35.7%	39.3%	68.2%	54.2%	50.0%
2	인도적지원	35.7%	60.7%	27.3%	25.0%	25.0%
3	민관협력	46.4%	10.7%	36.4%	25.0%	25.0%
4	국별협력	21.4%	25.0%	13.6%	29.2%	12.5%
5	해외봉사단파견	25.0%	32.1%	13.6%	16.7%	12.5%
6	글로벌연수	21.4%	7.1%	13.6%	8.3%	62.5%
7	국제기구협력	7.1%	10.7%	9.1%	33.3%	0.0%
8	국제질병퇴치기금	7.1%	14.3%	18.2%	8.3%	12.5%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 해외봉사단은 인도적 지원과 해외봉사단 파견을 다른 집단에 비해 가장 높게 중요하게 인식하고 있었고, 기업은 국제협력기구와 국별협력에 중요성을 나타냈으며, 성남시 관련 기관은 글로벌연수에 가장 큰 중요성을 나타냈다.

• KOICA와 관계년수 차이

〈부록 표 1-39〉 관계년수별 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야(이해관계자-사업유형)

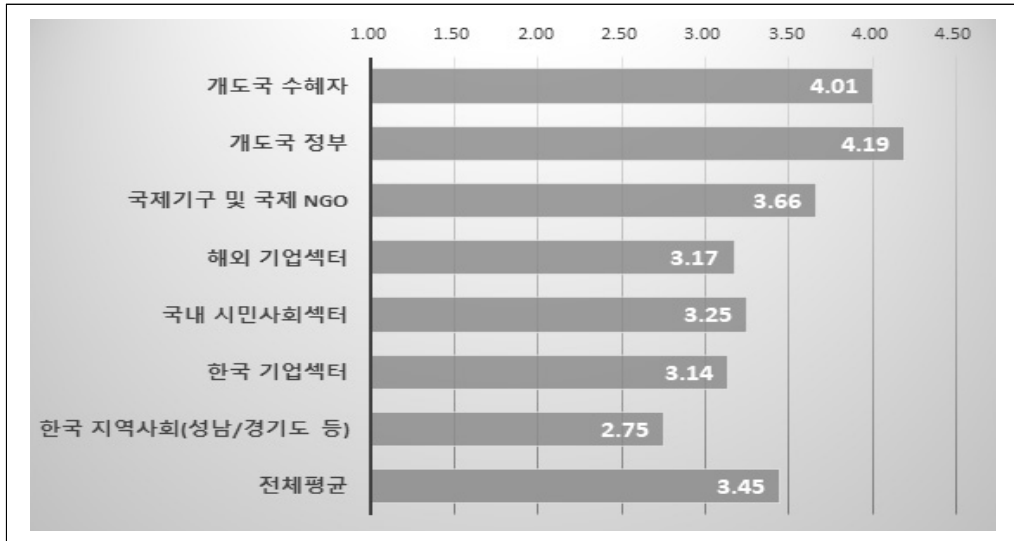
순위	내 용	5년 미만	5-10년 미만	10년 이상
1	혁신적개발협력	50.0%	37.9%	56.5%
2	인도적지원	41.4%	37.9%	26.1%
3	민관협력	25.9%	34.5%	30.4%
4	국별협력	22.4%	24.1%	17.4%
5	해외봉사단파견	20.7%	17.2%	30.4%
6	글로벌연수	12.1%	20.7%	21.7%
7	국제기구협력	15.5%	13.8%	8.7%
8	국제질병퇴치기금	12.1%	13.8%	8.7%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 10년 이상 KOICA와 관계를 맺어 온 이해관계자들은 해외봉사단 파견에 다른 집단에 비해 높은 중요성을 나타냈다.

사. 이해관계자가 본 KOICA의 주요 이해관계자에 대한 중요성 인식

〈부록 그림 1-6〉 주요 이해관계자에 대한 중요성 인식(이해관계자)



(전체 평균: 3.45점)

〈부록 표 1-40〉 응답자 특성별 주요 이해관계자에 대한 중요성 인식비교

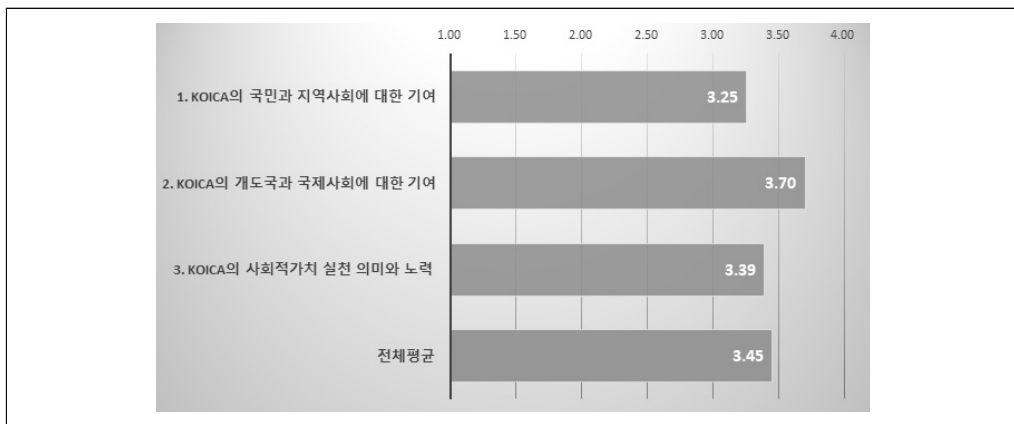
	구 분	N	Mean	(S.D.)	t/F
성별	남성	67	4.16	(1.04)	2.122*
	여성	43	3.77	(0.81)	
연령대	20대	10	3.70	(1.06)	3.025*
	30대	24	3.71	(1.00)	
	40대	40	4.10	(0.78)	
	50대	19	4.58	(0.61)	
	60대 이상	17	3.76	(1.35)	
소속기관	KOICA협력단체	28	4.04	(0.79)	3.374*
	봉사단	28	3.54	(1.07)	
	학계교수 및 전문가	22	4.50	(0.67)	
	기업	24	4.04	(1.04)	
	성남시관련 기관	8	4.13	(1.13)	
관계년수	5년 미만	58	3.78	(1.04)	4.798*
	5-10년 미만	29	4.10	(0.90)	
	10년 이상	23	4.48	(0.67)	
	전 체	110	4.01	(0.97)	

* $p < .05$

- KOICA가 인식하고 있는 이해관계자들의 중요성 인식에 있어 성별과 연령, 소속기관, 관계년수에서 유의미성이 있는 것으로 나타났다. 여성보다는 남성이, 50대에서 가장 높지만, 해외봉사단에서 가장 낮고, 학계교수 및 전문가에서 가장 높게, 10년 이상의 관계를 맺는 집단에서 가장 높은 것으로 나타났다.

아. 이해관계자가 본 KOICA에 대한 신뢰도

〈부록 그림 1-7〉 이해관계자가 본 KOICA에 대한 신뢰도



(전체 평균: 3.45점)

〈부록 표 1-41〉 소속기관에 따른 KOICA에 대한 신뢰도 비교

구 분	소 속 기 관					F
	KOICA 협력단체	봉사단	학계교수 및 전문가	기업	성남시 관련기관	
신뢰1	3.68 (0.90)	2.79 (1.03)	3.36 (1.05)	3.25 (1.07)	3.13 (1.25)	2.733*
신뢰2	3.96 (0.88)	3.14 (1.27)	4.18 (0.96)	3.75 (1.19)	3.25 (1.28)	3.585**
신뢰3	3.71 (1.05)	2.86 (1.15)	3.64 (0.85)	3.46 (1.14)	3.25 (1.28)	2.696*
신뢰(전체)	3.79 (0.83)	2.93 (1.07)	3.73 (0.86)	3.49 (1.09)	3.21 (1.21)	3.327*

* $p < .05$ ** $p < .01$

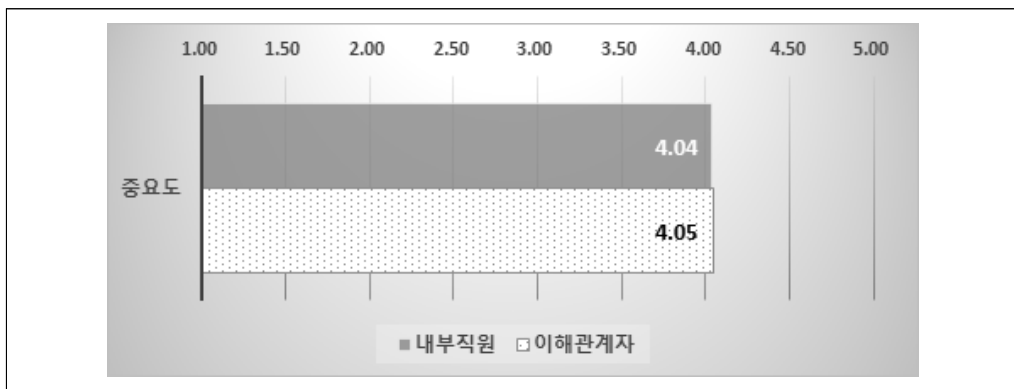
- KOICA의 3가지 유형의 신뢰도에 대한 결과에서 응답자 소속기관의 집단 간에 유의미한 결과를 나타내었는데, 협력단체가 가장 높고, 해외봉사단이 가장 낮은 것으로 나타났다. 구체적으로 국민과 지역사회에 대한 기여에서 소속기관의 집단 간 유의미한 결과를 나타내었는데, 협력단체가 가장 높고, 해외봉사단이 가장 낮은 것으로 나타났다. 또한 개도국과

국제사회에 대한 기여에서도 유의미한 결과를 나타내었는데, 학계교수 및 전문가가 가장 높고, 해외봉사단이 가장 낮은 것으로 나타났다. 그리고, 사회적 가치 실천의미와 노력에서도 유의미성을 나타내었는데, 협력단체가 가장 높고, 해외봉사단이 가장 낮은 것으로 나타났다.

(3) 내부 · 외부 관계자 비교분석

가. KOICA의 사회적 가치 경영에 대한 인식에 있어 내부 직원과 이해 관계자와의 차이

〈부록 그림 1-8〉 사회적 가치 경영에 대한 인식



나. KOICA의 조직측면 혁신을 위한 사회적 가치 우선순위 영역의 내부직원과 이해관계자와의 인식 차이

〈부록 표 1-42〉 조직측면 혁신을 위한 사회적 가치 우선순위 영역 인식차이

전체 순위	사회적 가치 항목	내부직원	이해관계자
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	24.1%	15.2%
2	노동권의 보장과 근로조건의 향상	15.4%	6.2%
3	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	11.7%	13.6%
4	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	9.1%	4.8%
5	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	7.6%	6.5%
6	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	7.3%	7.9%
7	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	6.8%	7.9%
8	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	6.0%	6.7%
9	환경의 지속가능성 보전	4.0%	5.9%

전체 순위	사회적 가치 항목	내부직원	이해관계자
10	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	3.9%	4.5%
11	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	1.8%	8.2%
12	지역사회 활성화와 공동체 복원	1.5%	8.8%
13	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	1.0%	3.8%

※ 음영은 1, 2, 3순위

- 내부직원의 경우 본인의 이해관계적 성격이 짙은 ‘노동권의 보장과 근로조건의 향상’에 우선순위가 높은 반면, 이해관계자는 이에 대해 낮게 인식을 하는 것으로 나타났고, 반면 이해관계자는 ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’에 높은 인식을 하는 것으로 드러났다.

다. KOICA의 사업측면 혁신을 위한 사회적 가치 우선순위 영역의 내부직원과 이해관계자와의 인식 차이

〈부록 표 1-43〉 사업측면 혁신을 위한 사회적 가치 우선순위 영역 인식차이

전체 순위	사회적 가치 항목	내부직원	이해관계자
1	인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호	19.4%	11.5%
2	사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합	14.1%	13.5%
3	경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌	10.4%	12.3%
4	환경의 지속가능성 보전	9.7%	6.5%
5	건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공	8.7%	7.9%
6	품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출	8.1%	4.8%
7	재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지	5.5%	4.4%
8	지역사회 활성화와 공동체 복원	5.2%	11.8%
9	대기업, 중소기업 간의 상생과 협력	4.7%	3.0%
10	그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화	4.5%	6.2%
11	윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행	3.7%	7.0%
12	노동권의 보장과 근로조건의 향상	3.6%	6.1%
13	시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현	2.4%	5.0%

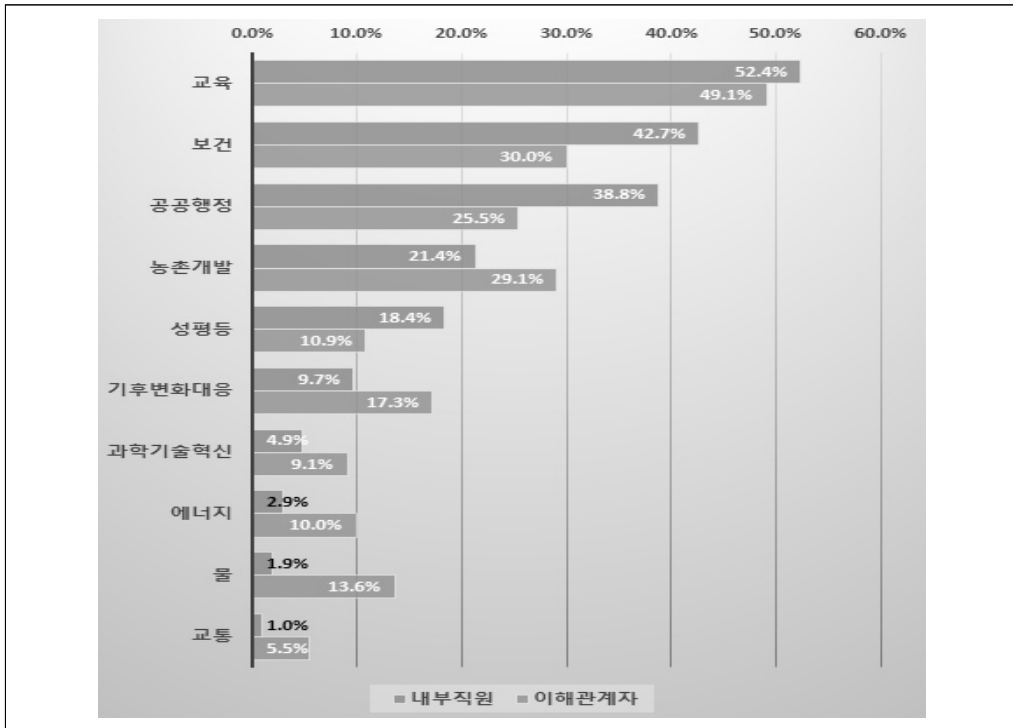
※ 음영은 1, 2, 3순위

- 내부직원은 ‘인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호’에 우선순위가 높았던 반면, 이해관계자는 ‘사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합’에 중요성을 인식하였고,

특히, ‘지역사회 활성화와 공동체 복원’에 높은 관심을 보였다.

라. KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 실천이 가장 필요하다고 생각하는 분야에 대한 내부직원과 이해관계자와의 인식 차이

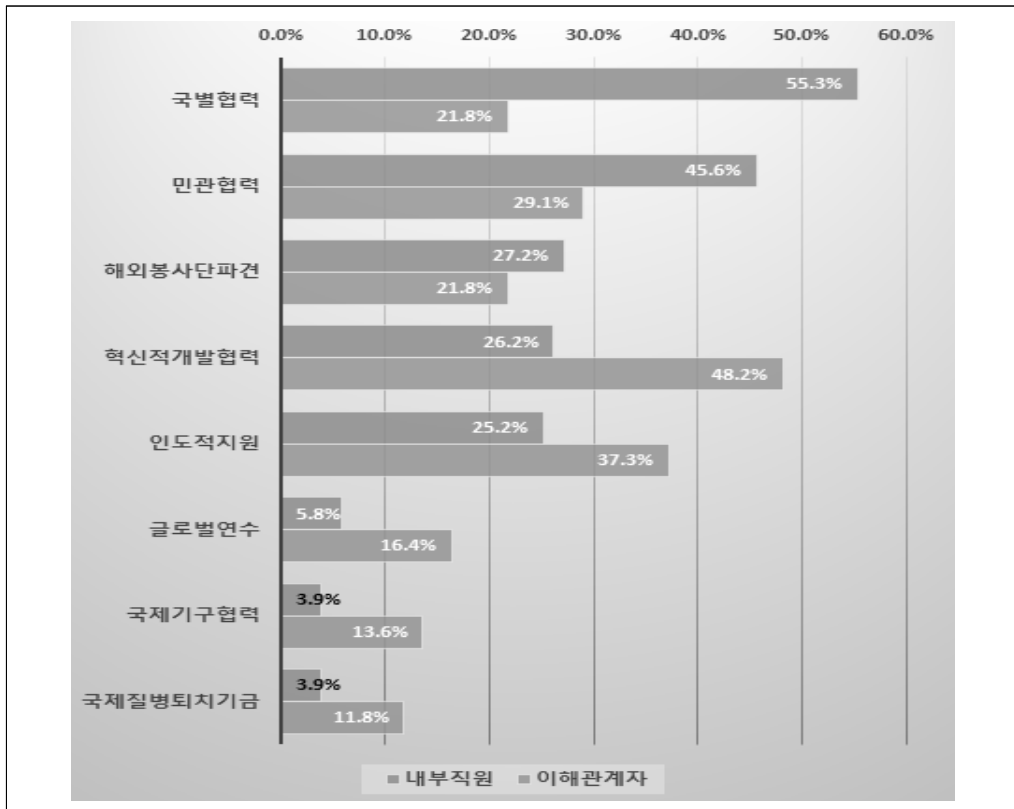
〈부록 그림 1-9〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야 인식비교



- 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야에 대한 설문결과에서 내부직원과 이해관계자의 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 특히 이해관계자는 공공행정(25.5%)보다는 농촌개발(29.1%)에 사회적 가치 실천의 중요성을 인식하고 있는 것으로 나타났다.

마. KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 실천이 가장 필요하다고 생각하는 분야에 대한 내부직원과 이해관계자의 인식 차이

〈부록 그림 1-10〉 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야 인식비교(사업유형)



- 사업유형 중 사회적 가치 실천이 가장 필요한 분야에 대한 설문결과에서도 내부직원과 이해관계자의 인식의 차이가 있는 것으로 나타났다. 이해관계자는 혁신적 개발협력과 인도적 지원, 민관협력에서 사회적 가치 실천이 더 중요함을 나타냈다.

바. KOICA의 이해관계자를 생각하는 중요도에 있어 내부직원과 이해관계자와의 인식 차이

〈부록 표 1-44〉 이해관계자를 생각하는 중요도 인식비교

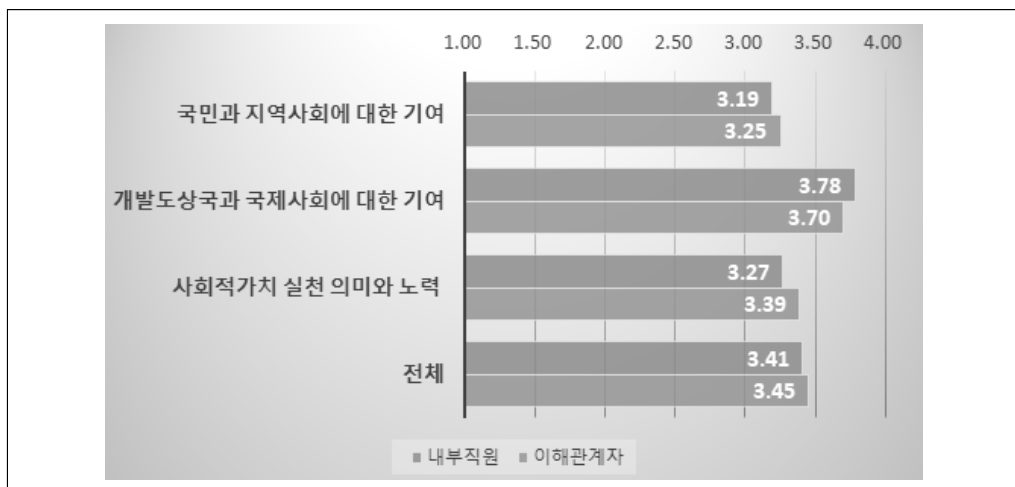
구 분	내부직원	이해관계자	t
개도국수혜자	4.57 (0.71)	4.01 (0.97)	4.809***
개도국정부	4.56 (0.61)	4.19 (0.76)	3.937***
국제기구 및 국제 NGO	3.82 (0.80)	3.66 (0.96)	1.256
해외기업섹터	3.52 (0.88)	3.17 (1.02)	2.678**
국내시민사회섹터	3.77 (0.94)	3.25 (0.92)	4.010***
한국기업섹터	3.74 (0.87)	3.14 (1.01)	4.637***
한국지역사회(성남/경기도등)	3.07 (1.04)	2.75 (1.03)	2.204*
전 체	3.86 (0.54)	3.45 (0.70)	4.811***

* $p < .05$ ** $p < .01$ *** $p < .001$

- 이해관계자들의 유형에 따라 내부직원과 이해관계자와의 중요도 인식에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났다. 개도국수혜자와 개도국 정부, 해외기업섹터, 국내시민사회섹터, 한국기업섹터, 한국 지역사회에 대해 이해관계자가 인식하는 것보다 내부직원이 더 중요하게 인식하는 것으로 나타났다.

사. KOICA의 사회적 가치 실천 신뢰에 대한 내부직원과 이해관계자와의 인식 차이

〈부록 그림 1-11〉 사회적 가치 실천 신뢰 인식비교



〈KOICA 사회적 가치 혁신방안 설문지〉 내부직원용

안녕하세요?

한양대 제3섹터연구소에서는 국정과제인 <사회적 가치> 실현의 책무를 수행하고, KOICA의 혁신방안을 마련하고자 임직원분들의 소중한 의견을 수렴하는 설문조사를 실시하게 되었습니다.

<사회적 가치>는 2017년 6월 정부의 <국정 100대 과제> 중 하나로 제시되었고, 2018년 3월 <정부 혁신 종합추진계획>의 제1의 핵심으로 시행중에 있습니다. 또 기획재정부의 <2018년 경영평가>에서 사회적 가치는 100점 중 20점으로 높은 비중을 차지합니다. KOICA 또한 조직과 사업 전반에 걸쳐 사회적 가치를 실천해야 하는 책무를 가지고 있습니다.

<사회적 가치>는 <사회적 가치 기본법(안)>에 아래와 같이 13개 유형으로 열거되어 있습니다. 인권보호를 비롯해서, 안전한 근로와 생활환경 유지, 보건복지 제공, 노동권 보장과 근로조건 개선, 사회적 약자에 대한 기회 제공과 사회통합, 대기업-중소기업 사이의 상생, 양질의 일자리 창출, 지역사회 활성화, 이익순환으로 지역경제 활성화, 윤리적 생산과 유통, 환경적 지속가능성, 민주적 의사결정과 참여, 기타 공동체 이익과 공공선 강화 등입니다.

KOICA의 조직과 사업을 누구보다 잘 알고 있는 귀하의 적극적인 설문협조가 KOICA의 사회적 가치 실현 방안 모색에 크게 기여할 것으로 기대합니다.

보내주시는 모든 자료는 연구 이외에 다른 용도로 절대 사용하지 않을 것임을 약속드립니다. 끝까지 응답해 주셔야 유효한 통계자료로 활용됩니다. 진심으로 감사드립니다.

2018년 8월

연구책임자 주성수 교수 (한양대학교 제3섹터연구소장)

조사책임자 구혜영 교수 (한양사이버대학교 사회복지학과) 02-2290-0392

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

2. 귀하의 부서는?

- | | | |
|--------------|--------------|----------------|
| ① 사회적가치 경영본부 | ② 사업전략·아시아본부 | ③ 아프리카·중동중남미본부 |
| ④ 글로벌파트너십본부 | ⑤ 해외사무소 | ⑥ 이사장 직속부서 |

3. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

4. 귀하의 KOICA 근무년수는? ① 1년미만 ② 1년-5년미만 ③ 5년-10년미만
④ 10년-15년미만 ⑤ 15년-20년미만 ⑥ 20년-25년미만 ⑦ 25년 이상

5. 귀하께서는 KOICA가 '사회적 가치 경영'에 대해 어느 정도 중요하게 생각하고 있다고 판단하십니까?

① 전혀 중요하게 여기지 않고 있다 ② 중요하게 여기지 않는 편이다
③ 보통이다 ④ 중요하게 여기는 편이다 ⑤ 매우 중요하게 여기고 있다

6. 현재 KOICA의 사회적 가치 경영이 어느 정도 진행되고 있다고 생각하십니까?

구분	1=매우 부족 2=다소 부족 3=보통 4=다소 충분 5=매우 충분
KOICA의 법, 정관의 내용에 사회적 가치반영	
KOICA 내 사회적 가치 조직개편 및 제도마련	
KOICA 내 사회적 가치 세부사업(시책) 수립 및 시행	
KOICA 사회적 가치 실행에 대한 모니터링 및 평가 시행	
KOICA 핵심정책과정에서의 이해관계자 및 국민참여 확대	
KOICA 임원의 사회적 가치에 대한 리더십 및 역량 강화	
KOICA 직원들의 사회적 가치에 대한 참여 및 역량 강화	

7. KOICA의 사회적 가치 경영실천분야 13개 항목입니다. KOICA 경영을 두 가지 측면 즉, 경영관리적 의미의 <조직측면>과 개도국과 국제사회, 지역사회에 기여하는 프로그램 운영적 의미의 <사업측면>으로 구분하여 본다면, KOICA의 <조직측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 '사회적 가치' 분야 중 가장 중요한 분야 3개를 우선순위로 선택해주시기 바랍니다.

1. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호
2. 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지
3. 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
4. 노동권의 보장과 근로조건의 향상

5. 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
6. 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력
7. 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
8. 지역사회 활성화와 공동체 복원
9. 경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
10. 윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행
11. 환경의 지속가능성 보전
12. 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
13. 그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

8. KOICA의 사회적 가치 경영실천분야 13개 항목입니다. KOICA 경영을 두 가지 측면 즉, 경영관리적 의미의 <조직측면>과 개도국과 국제사회, 지역사회에 기여하는 프로그램 운영적 의미의 <사업측면>으로 구분하여 본다면, KOICA의 <사업측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 ‘사회적 가치’ 분야 중 가장 중요한 분야 3개를 우선순위로 선택해주시기 바랍니다.

1. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호
2. 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지
3. 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
4. 노동권의 보장과 근로조건의 향상
5. 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
6. 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력
7. 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
8. 지역사회 활성화와 공동체 복원
9. 경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
10. 윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행
11. 환경의 지속가능성 보전
12. 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
13. 그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

9. 다음의 KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택해 주시기 바랍니다.

교육	보건	공공 행정	농촌 개발	물	교통	에너지	성평등	기후 변화대응	과학 기술혁신
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

10. KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택해 주시기 바랍니다.

1. 국별협력	2. 글로벌연수	3. 해외봉사단파견
4. 인도적지원	5. 혁신적개발협력	6. 민관협력
7. 국제기구협력	8. 국제질병퇴치기금	

11. 귀하께서는 KOICA에서 사회적 가치 경영을 실천하는데 영향을 미치는 가장 중요한 요인 2개를 선택해 주시기 바랍니다.

1. 최고경영자의 의지
2. 개인 업무평가에의 점수 반영 및 인센티브 제공
3. 사회적 가치 관련 교육 및 행사, 캠페인 기획 및 참여
4. 기획재정부 및 감사원 등의 공기업 경영평가에의 사회적 가치 배당비율 확대
5. 구체적인 사회적 가치 실천사업의 개발 및 예산지원
6. 수혜자(개도국)의 동참 및 도덕적 해이의 방지
7. 관련단체 및 학계, 기업 등과의 파트너십 구축 및 동참분위기
8. 사회적 가치로 인한 사회적 임팩트
9. 정부의 개입
10. 기타 (구체적으로 기록)

12. 귀하께서는 KOICA의 입장에서 다음의 이해관계자가 얼마나 중요하다고 생각하십니까?

구분	1=전혀 중요하지 않음 2=중요하지 않은 편임 3=보통 4=중요한 편임 5=매우 중요함
개도국 수혜자	
개도국 정부	
국제기구 및 국제 NGO	
해외 기업섹터	
국내 시민사회섹터	
한국 기업섹터	
한국 지역사회(성남/경기도 등)	

13. 국민들은 KOICA의 사회적 가치 실천에 대해 어느 정도 신뢰하고 있다고 생각하십니까?

구분	1=매우 불신 2=다소 불신 3=보통 4=다소 신뢰 5=매우 신뢰
1. KOICA의 국민과 지역사회에 대한 기여	
2. KOICA의 개도국과 국제사회에 대한 기여	
3. KOICA의 사회적 가치 실천 의미와 노력	

* 설문에 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.

〈KOICA 사회적 가치 혁신방안 설문지〉외부이해관계자용

안녕하세요?

한양대 제3섹터연구소에서는 국정과제인 <사회적 가치> 실현의 책무를 수행하고, KOICA의 혁신방안을 마련하고자 관련자들의 소중한 의견을 수렴하는 설문조사를 실시하게 되었습니다.

<사회적 가치>는 2017년 6월 정부의 <국정 100대 과제> 중 하나로 제시되었고, 2018년 3월 <정부 혁신 종합추진계획>의 제1의 핵심으로 시행중에 있습니다. 또 기획재정부의 <2018년 경영평가>에서 사회적 가치는 100점 중 20점으로 높은 비중을 차지합니다. KOICA 또한 조직과 사업 전반에 걸쳐 사회적 가치를 실천해야 하는 책무를 가지고 있습니다.

<사회적 가치>는 <사회적 가치 기본법(안)>에는 아래와 같이 13개 유형으로 열거되어 있습니다. 인권보호를 비롯해서, 안전한 근로와 생활환경 유지, 보건복지 제공, 노동권 보장과 근로조건 개선, 사회적 약자에 대한 기회 제공과 사회통합, 대기업-중소기업 사이의 상생, 양질의 일자리 창출, 지역사회 활성화, 이익순환으로 지역경제 활성화, 윤리적 생산과 유통, 환경적 지속가능성, 민주적 의사결정과 참여, 기타 공동체 이익과 공공선 강화 등입니다.

KOICA의 조직과 사업을 누구보다 잘 알고 있는 귀하의 적극적인 설문협조가 KOICA의 사회적 가치 실현 방안 모색에 크게 기여할 것으로 기대합니다.

보내주시는 모든 자료는 연구 이외에 다른 용도로 절대 사용하지 않을 것을 약속드립니다. 끝까지 응답해 주셔야 유효한 통계자료로 활용됩니다. 진심으로 감사드립니다.

2018년 8월

연구책임자 주성수 교수 (한양대 제3섹터연구소장)

조사책임자 구혜영 교수 (한양사이버대 사회복지학과) 02-2290-0392

1. 귀하의 성별은? ① 남 ② 여

2. 귀하의 연령은? ① 20대 ② 30대 ③ 40대 ④ 50대 ⑤ 60대 이상

3. 귀하의 소속기관은? ① KOICA 협력단체 ② 봉사단 ③ 학계교수 및 전문가
④ 기업 ⑤ 성남시관련 기관 ⑦ 기타 _____

4. KOICA와의 관계 맺은 년수는? ① 1년미만 ② 1년-5년미만 ③ 5년-10년미만
④ 10년-15년미만 ⑤ 15년-20년미만 ⑥ 20년-25년미만 ⑦ 25년 이상

KOICA는 국내에서는 준정부기관으로서 국민과 지역사회에 기여하면서, 또 국제적으로는 개발협력 사업을 주 목적으로 하고 있습니다. KOICA는 한편으로는 국민과 지역사회, 다른 한편으로는 개도국과 국제사회에 동시에 기여하는 특수한 조직이며 독특한 사업을 하고 있습니다.

5. 귀하께서는 KOICA가 '사회적 가치 경영'에 대해 어느 정도 중요하게 생각하고 있다고 판단하십니까?

- ① 전혀 중요하게 여기지 않고 있다 ② 중요하게 여기지 않는 편이다
③ 보통이다 ④ 중요하게 여기는 편이다 ⑤ 매우 중요하게 여기고 있다

6. KOICA의 사회적 가치 경영실천분야 13개 항목입니다. KOICA 경영을 두 가지 측면 즉, 경영관리의 의미의 <조직측면>과 개도국과 국제사회, 지역사회에 기여하는 프로그램 운영적 의미의 <사업측면>으로 구분하여 본다면, KOICA의 <조직측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 '사회적 가치' 분야 중 가장 중요한 분야 3개를 우선순위로 선택해주시기 바랍니다.

1. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호
2. 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지
3. 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
4. 노동권의 보장과 근로조건의 향상
5. 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
6. 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력
7. 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
8. 지역사회 활성화와 공동체 복원
9. 경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
10. 윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행
11. 환경의 지속가능성 보전
12. 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
13. 그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

7. KOICA의 사회적 가치 경영실천분야 13개 항목입니다. KOICA 경영을 두 가지 측면 즉, 경영관리적 의미의 <조직측면>과 개도국과 국제사회, 지역사회에 기여하는 프로그램 운영적 의미의 <사업측면>으로 구분하여 본다면, KOICA의 <사업측면 혁신>을 위해 우선적으로 추진해야 하는 '사회적 가치' 분야 중 가장 중요한 분야 3개를 우선순위로 선택해주시기 바랍니다.

1. 인간의 존엄성을 유지하는 기본 권리로서 인권 보호
2. 재난과 사고로부터 안전한 근로·생활환경의 유지
3. 건강한 생활이 가능한 보건복지의 제공
4. 노동권의 보장과 근로조건의 향상
5. 사회적 약자에 대한 기회제공과 사회통합
6. 대기업, 중소기업 간의 상생과 협력
7. 품위 있는 삶을 누릴 수 있는 양질의 일자리 창출
8. 지역사회 활성화와 공동체 복원
9. 경제활동의 이익이 지역에 순환되는 지역경제 공헌
10. 윤리적 생산과 유통 등 자발적인 사회적 책임 이행
11. 환경의 지속가능성 보전
12. 시민적 권리로서 민주적 의사결정과 참여의 실현
13. 그밖에 공동체의 이익실현과 공공성 강화

8. 다음의 KOICA의 10대 중점사업 분야 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택해 주시기 바랍니다.

교육	보건	공공 행정	농촌 개발	물	교통	에너지	성평등	기후변화 대응	과학 기술혁신
①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩

9. KOICA의 사업 유형 중 사회적 가치 적용이 가장 필요하다고 생각하는 분야 2개를 선택해 주시기 바랍니다.

- | | | |
|-----------|-------------|------------|
| 1. 국별협력 | 2. 글로벌연수 | 3. 해외봉사단파견 |
| 4. 인도적지원 | 5. 혁신적개발협력 | 6. 민관협력 |
| 7. 국제기구협력 | 8. 국제질병퇴치기금 | |

10. 귀하께서는 KOICA가 다음의 이해관계자에 대해 어느 정도 중요하게 인식하고 있다고 생각하십니까?

구분	1=전혀 중요하지 않음 2=중요하지 않은 편임 3=보통 4=중요한 편임 5=매우 중요하게 생각함
개도국 수혜자	
개도국 정부	
국제기구 및 국제 NGO	
해외 기업섹터	
국내 시민사회섹터	
한국 기업섹터	
한국 지역사회(성남/경기도 등)	

11. 귀하께서는 KOICA의 사회적 가치 실천에 대해 어느 정도 신뢰하고 계십니까?

구분	1=매우 불신 2=다소 불신 3=보통 4=다소 신뢰 5=매우 신뢰
1. KOICA의 국민과 지역사회에 대한 기여	
2. KOICA의 개발도상국과 국제사회에 대한 기여	
3. KOICA의 사회적 가치 실천 의미와 노력	

* 설문에 응답해주셔서 진심으로 감사드립니다.

2. FGI 결과분석

1) FGI 목적 및 개요

(1) FGI 목적

본 FGI는 사회적 가치 실현을 위한 KOICA 조직 및 사업 연계 방안 모색을 위한 KOICA 내부 이해관계자들의 의견을 청취하고 정보를 획득하기 위하여 실시하였다. FGI를 통해 KOICA의 사회적 가치 내재화를 위한 조직 및 사업 부문에서의 현 위치를 진단하고 향후 전략적 개선방안을 제시하였다.

(2) 조사개요

- 일 시 : 2018.10.08.(월) 오후 1:30~5:30
- 장 소 : KOICA 연수센터 1층 국제회의실
- 참석자

구성	시간	참 석 자	
		연구진	KOICA
사업 파트	13:30~ 15:00	김○○ 박사 구○○ 교수 주○○ 교수 정○○연구원	김○○ 과장(동남아1실) 전○○ 과장(국별프로그램팀) 이○○ 대리(사업전략기획실) 한○○ 팀장, 김○○ 연구원 (ODA연구정보센터)
조직	15:00~ 17:30	신○○ 교수 구○○ 교수 주○○ 교수 정○○연구원	박○○ 과장, 김○○ 과장, 김○○ 과장, 채○○ 대리 (경영혁신기획팀) 박○○ 전문관, 박○○ 대리 (경영성과팀) 인재경영실 한○○ 팀장, 김○○ 연구원 (ODA연구정보센터)

2) FGI 결과

(1) 사업 분야

KOICA의 사업운영에 있어 사회적 가치 실천에 있어서 각 분야별의 일반적 현황, 촉진 및 장애요인, 적용방안에 대한 순서로 인터뷰가 진행되었다.

가. 사업 총괄 및 형성 분야

- 질문 : 실무자 입장에서 KOICA의 사업 형성 시 가장 중요하게 고려되는 요소는 무엇이라고 생각하는가. (중간보고 시 제안된) 연구팀의 사회적 가치 분류와 키워드에 동의하는지. 제안된 분석 방법과 키워드 외 사회적 가치 사업 분석의 타당성과 신뢰성을 높이기 위해 보완되어야 할 과정과 키워드가 있다면 무엇인가. 또한 KOICA 사업에 사회적 가치가 적용되어야 하는 이유는 무엇인가. 그간 KOICA가 진행해 온 사회적 가치의 키워드를 담은 사업 중 향후 보다 중점적으로 수행해야 될 사업은 무엇이고, 그 이유는 무엇인가. 실무 입장에서 판단할 때, 사업 형성 시 키워드에 반영된 사회적 가치와 실제 사업 수행과정에 해당 키워드가 실행(작동)되는 것과의 괴리가 존재하는가. 존재한다면 그 이유는 무엇이라고 생각하는가. SDGs 관련, ‘설정된 사회적 가치 13개 유형’과 SDGs 달성과의 연관성에 대한 실무적인 견해는. 사회적 가치 지향이 SDGs 달성에 보다 긍정적이라면 그 이유는 무엇인가.

- 답변 : 사회적 가치 용어가 아직은 조직 내에서 생소하지만, 국정과제와 더불어 내재화 하고자 노력 중이다. ⇒ 각 단계(발굴, 형성, 기획, 집행, 평가 단계)에서 사회적 가치 내재화 추진계획 수립, 하지만 사회적 가치별로 발굴지침이 명확히 하고, 명확한 달성목표와 효과에 대한 사전 검토 및 합의가 필요하다. 그리고 이러한 사회적 가치의 평가는 경영평가 뿐만 아니라 SDGs 포함하는 성과지표를 보완/발전시킬 필요가 있다.

현재 공공기관 경영평가에서 사회적 가치 분야의 주요 지표가 국내의 일자리창출과 지역경제 활성화에 있는 상황에서, KOICA의 사업이 주로 해외에서 진행되는 성과와 결과를 어떻게 담아낼 것인가가 매우 중요하다. 즉, 정부정책 이행 정부기관이기 때문에 의무적으로 반영되고, 범주류 차원에서, 실질적 평가 받아야 하는 차원에서 종합적으로 평가지표를 설정하는 것이 필요하고, 기재부의 설득이 필요한 상황이다.

나. 사업 입찰 및 조달

- 질문 : KOICA는 기술평가 시 신규 사업자와 사회적 약자 기업(사회적 기업, 여성기업, 장애인 기업 등)에게 인센티브를 주는 장치가 마련되어 있는데, 이러한 장치가 사회적 가치의 실현의 일환으로 평가될 수 있는가. 신규 및 약자기업의 보다 실질

적인 KOICA 사업 참여 확대와 신규 참여 기관의 역량개발을 위해 더 보완되어야 할 점이 있는가. KOICA가 조달의 합리성 및 기관운영 투명성 제고를 위해 환류 시스템 등 보다 보완 되어야할 사항은 무엇인가.

- 답변 : 다양한 제안사 발굴과 중소기업, 단체들에게 새로운 기회를 준다는 측면에서 이들에 대한 인센티브나 가점은 옳다고 생각한다. 하지만 사회적 약자를 어떻게 선정하는가의 기준이 매우 중요하다.

신규 제안자들에 대한 역량강화 교육(회계, 제안서 작성, IPM 활용도구 활용법) 등에 대해서는 필수적인 코스로 강화하고 있으며, 이러한 과정을 통해 KOICA의 사업에 대한 접근성을 높이는데 초점을 두고 있다. 특히 모니터링, 평가에 대한 교육 등 그 영역을 다양화할 예정이다. 사실, 성과를 통제하는데 어려움이 있는 경우도 있는데, 교육의 경우도 우리가 어디까지 교육을 해야 하는지 의문이 있기도 하다.

수주에 실패한 업체에 대해 그들이 궁금해 하는 것을 답변하고 상세히 안내해줄 필요가 있다. 특히 정성적 평가(기술적 평가)에 대해서 스스로 점검하고 평가해 볼 수 있도록 공개하고 있지만, 더 명확히 알 수 있도록 할 필요가 있다. 또한 사회적 가치에 대한 부분을 제안서 내용에 포함할 수 있도록 조달시스템에 반영할 필요가 있다.

다. 사업평가

- 질문 : 사업 모니터링과 평가 프로세스에서 사회적 가치의 지향이란 어떤 의미와 효과성을 가지는가. KOICA가 준용하고 있는 OECD DAC 평가 기준 내에 사회적 가치의 내용을 포함, 객관적으로 지표화하고, 이를 향후 평가 기준과 평가 매트릭스에 반영할 여지가 있는가. KOICA 사업의 사회적 가치 사업 적용 및 활성화 측면에서, 평가 전문성 제고/평가 전문가 역량강화의 측면이 어떠한 비중과 중요성을 가지는가. KOICA 사업부분에서 일자리 창출은 사회적 가치를 통해 조직 내부의 혁신을 위한 것인가.

- 답변 : 사업의 모니터링이 실질적 도움의 결과로 나타내기 위한 방법이 매우 중요하다. 국별프로그램의 경우 수원국의 일자리나 인권, 보건 향상 등에 실제적 기여에 대한

평가가 중요하게 다루어져야 한다. 이를 위해서는 내재화 단계에서 핵심지표를 만들어야 할 것이며, 혁신적 평가지표, 역량강화프로그램이 필요하다.

KOICA에서는 사업에 대한 새로운 평가지표가 필요한데, 현재 시행되고 있는 다섯 가지 기준에 플러스하여 제시하는 계획이 있으므로 이를 주관하는 평가실에서 좀 더 체계적인 방안을 논의하는 것이 필요할 것이다. 하지만, 다섯 가지에 플러스 하는 것은 아니라 다섯가지 기준에 각 사업들의 내용이 녹아 들어가는 것이 필요하다. 최근 KOICA는 일자리 관련 로드맵이 부각되기를 원하고 있다. 준공공기관으로 편입 전에는 국내 경영평가 같은 것에 크게 신경쓰지 못하였으나 최근 국내관련 평가 등을 보강하기 위해서 사업별 국내 일자리가 중요시되고 있다. 이와 같이 공공기관의 경영평가가 주로 국내용 평가이기 때문에 KOICA의 경우 해외사업이 주를 이루는 경우 국내 일자리성과만 평가에 포함되어야 하는 상황이다.

USAID는 Shared interest에 초점을 두고 경제공여가 미국의 이익에 어떻게 기여하였는가를 보고하고 있다. 그러므로 KOICA는 국내 뿐만 아니라 국외까지 사회적 가치의 목표달성을 위한 노력을 평가에 포함시켜야 한다. 특히 KOICA의 경우 국내의 실적만을 평가하는 것에는 적합하지 않고 글로벌 사회적 가치에 초점을 맞추는 것이 중요하다.

라. 사회적 가치 인식

- 질문 : KOICA 사업에서 사회적 가치를 반영한 사업(개도국 인권, 젠더, 환경, 고용) 확대의 중요성에 대한 이른바 시민사회 및 대국민 공유 프로그램의 계획 및 이에 대한 실무진의 필요성이 존재하는가.
- 답변 : 인권경영을 전담하는 인원을 채용해서 기관을 운영하고 있으며, 인권관련 선언도 조만간 이루어 질 예정이다. 특히 이사장이 직접 평화, 여성, 인권 등을 국내외의 대외적인 포럼에서 발표하고 있어 사회적 가치에 대한 기관내부 및 국민들 노출과 홍보는 증가하고 있다. 사회적 가치를 통한 KOICA의 사업혁신을 가져올 수 있는 다양한 노력이 더욱 필요하다. 특히 글로벌 사회적 가치와 국내의 사회적 가치의 상충적인 측면이 있지만, 이 부분은 공감대형성이 매우 중요하다고 본다. 또한 KOICA의 입장에서는 일자리 창출과 관련되어 새로운 시각을 가질 필요가 있다. NGO와 관련되어서 사업 및 예산제공을 통해 발생하는 일자리 창출 등도 통계에

잡을 필요가 있으며, 수혜국에서 이루어지는 NGO나 기업 등의 노동현장 실무들에게 전달되는 사회적 가치 실천도 중요한 시민과의 공감대형성에 도움을 줄 수 있다. 현재 KOICA에서는 이러한 고용연구가 진행 중에 있으며, 레버지리도 측정하기 위해 작업 중임. 일자리가 사회적 가치를 만들고, 다시 사회적 가치가 새로운 일자리를 만든다는 인식의 확장 필요하다.

(2) 조직분야

가. 조직혁신 전략 부문

- 질문 : KOICA의 다양한 이해관계자를 각각의 중요성에 따라 핵심이해관계자(primary stakeholders), 2차 이해관계자(secondary stakeholders) 등으로 분류할 때 전략적 우선순위(strategic priority)는 어떻게 조정하고 있는지. 주요 이해관계자 그룹별로 최적화된 소통전략 수립 및 성과지표 설정은 어떻게 이루지고 있는가.

- 답변 : 이해관계자 설정은 경영평가 시 고객만족경영과 관련된 사항이자, SDGs의 목표달성과도 연결된 부분이다. 이해관계자 집단별로 애로사항이나, 다양한 접근들이 필요하다. 특히 사회적 가치부분의 평가에 따른 이해관계자의 설정은 사회적 가치의 내재화, 사업부서 설득 및 협업 추진이 필요하며, 특히 국내 혹은 지역사회에서의 사회적 가치 창출(일자리 창출, 지자체와의 협업, 지역경제 활성화 등)에 초점을 둔 경영평가체제를 글로벌 가치지표로 가져갈 것인가에 대한 고민을 많이 하고 있다. 국내 사회적 가치는 과정이 되고, 다시 국외의 사회적 가치가 결과가 되는 사회적 가치의 순환구조(예를 들면 포용적 고용인 국내에서는 인권과 성평등, 지역균형, 노동과정이 초점이라면, 국외에서는 고용실천이 되는)을 가져야 할 것이다. 그러므로 국내 사회적 가치와 글로벌 사회적 가치 상호 간의 시너지 연구 즉, Shared Social Value를 만들어 갈 수 있는 방안들이 모색되어야 할 것이다.

사업부서들과 협의하면서 어려웠던 점은 KOICA의 이해관계자 집단이라고 볼 수 있는 국내에 있는 관련기관, 국민의 인식 부분이었는데, 특히 사회적 가치를 제고하는 것에 대한 과정상의 고민이 부족한 부분이 많이 있었다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 어떻게 내부구성원들의 사회적 가치에 대한 인식의 전환을 가져올 것이며, 이 직원들을 통해 어떻게 관련기관이나 단체, 기업, 국민 및 지역사회가 인식의 전환을 가져올 것인가가 관건이라고 볼 수 있다.

뿐만 아니라 이해관계자 집단에는 국내 관련 부처(외교부, 기재부, 국조실)들도 공식적이고 법적인 핵심 이해관계자로 볼 수 있고, 국내외 미디어/언론도 이차 이해관계자로 간주할 수 있으므로 이에 대한 관점의 논의도 필요할 것이다.

나. 미션, 비전, 핵심가치, 전략목표, 전략과제 부문

- 질문 : 현재 KOICA의 핵심 가치인 전문성, 개방성, 혁신, 협업, 책임성 중 책임성과 관련하여 어떤 프로세스가 작동하고 있는지, 문제가 있다면 어떤 부분을 어떤 방식으로 개선하고자 하는가. 한편 공정성(fairness), 소통(communication), 참여(participation) 등을 핵심가치에 반영하는 것은 어떤지. 조직의 핵심 이해관계자인 내부 임직원들의 참여를 통한 비전/미션/핵심가치에 대한 논의 프로세스 및 대내적 공유 및 내재화가 미흡하다는 평가에 대해 어떤 전략을 가지고 있는가. 전략과제별 목표지표 선정 및 사회적 가치의 측면에서 추가적인 세부지표 선정을 어떻게 추진할 것인가.
- 답변 : 현재 KOICA에서는 인권경영계획을 수립하고 있으며, 환경/평화/성평등 등 세이프 가드를 만들어서 사업에 적용하는 것을 검토하고 있다. 사업의 형성단계에서부터 이러한 조건들이 선정 탈락에 영향을 줄 수 있도록 해야 하고, 교육훈련 및 컨설팅을 통해 불이익은 없도록 하는 것도 중요하다.
그리고 수원국의 니즈 중시, 현지인재 양성, 지역사회와의 협력, 사회적 기업가정신, 사회적 기업, 사회적 경제, 환경보호 등과 관련된 지속가능성(sustainability), KOICA의 사업 수행 및 조직 운영 과정에서 평판리스크 관리를 위해 조달 입찰 등에서의 공정성 수준 확보, 규제개혁과 공정성 사이에서의 밸런스 고민, 기획의 형평성(처음 들어오는 사업자 파트너들에 대한 교육 제공 등)과 공정성(fairness)을 핵심가치에 반영해야 할 것이다. 그리고 이러한 공정성에는 외부관계자 뿐만 아니라 내부이해관계자에 대한 공정성, 인사제도의 투명성, 기회균등 등도 포함되어야 진정한 사회적 가치를 실현하는 것이라 할 수 있다. 또한, 투명성 측면에서 정보공개, 국민과의 소통 등이 잘 되고 있는지가 중요하다. 연구정보센터 등에서 강조하는 기록물 관리 및 공개에 대한 부분의 제도개선을 통해서 국민들과의 소통이 적극적으로 이루어져야 할 것이다.
신버전인 중장기경영계획을 새롭게 부서별로 변경할 예정인데, 직원들은 일방적 가치 전파 보다는 쌍방소통을 원하고 있으며, 의견을 제안할 수 있는 열린 창구와 피드백을

주는 방법에 대한 구조화된 공식 채널과 수평적 커뮤니케이션과 내부소통(특히 대답)이 필요하다. 이를 위해서는 임원진의 의지 및 역할이 중요하고, 아이디어를 내고 피드백을 제공한 것에 대해서 인사 상 플러스를 줄 필요가 있다.

국민과의 소통은 국민제안방 등 홈페이지 운영으로 그 결과 통보까지 되지만, 충분히 활성화되지는 않고 있고, 시민사회실 국민평가단이 직접 KOICA의 사업이나 정책을 평가하며, 수혜자 청년들이 직접 제안하고 기획하는 청년혁신센터도 운영하고, 사업 전략 수립 시 이해관계자 및 국민 의견 반영하기 위해 열린심사위원회를 운영하고 있다. 기존의 고객만족센터의 홍보라는 일방향 소통기능을 국민소통센터로 바꾸면서 공보 및 리스닝/대답 등을 수행(이사장 직속)하고, ODA정보센터, 기조실에 법규제도 팀을 통한 정보거버넌스 정보플랫폼 구축을 준비하고 있다. 뿐만 아니라 다양한 SNS 등 뉴미디어를 통한 KOICA의 대국민 접촉채널의 활성화가 필요하다. 진정한 참여는 의사결정구조에 참여하는 것이므로 내부직원 및 이해관계자들의 의사결정 구조에 참여할 수 있는 대안들이 모색되어야 할 것이다.

다. KOICA 조직 경영 측면에서의 사회적 가치 제고 전략

- 질문 : 일자리 창출에서 정규직 전환실적이 계획 대비 70% 미만이고, 용역근로자의 보호지침 준수가 미비하며, 해외봉사단 연 6천여명 파견규모 대비 취업연계 효과(귀국인재 개발협력분야 진출자 수가 연평균 130-140여명 정도)도 낮은 상황에서 일자리 문제를 해결할 수 있는 방안은 무엇인가. 예산 대비 일자리 창출 성과가 감소하는 추세를 보이고 있는 것에 대한 대응논리는 무엇인가. 부서 차원이 아닌 전사 차원에서 CTS 성공사례를 확산할 필요성은 느끼고 있지 않는가.

KOICA는 글로벌 교육, 지역사회 소외해결, 취약계층 지원, 다문화가족 지원사업 등을 넘어서는 KOICA가 갖는 새로운 형태의 사회공헌사업을 추진할 계획을 수립하고 있는가. 청렴도 평가에서 좋은 결과를 도출하기 위한 어떠한 전략을 갖고 있는가. 그리고 직원의 인사제도의 공정성과 채용 전반에서의 투명성 제고를 위한 노력, 보직자 리더십에 대한 불만해결은 어떻게 할 것인가. 최근 KOICA의 잇따른 부정과 비리나 유관단체에 전직 임직원의 다수 포진 등에서 보여지는 불편한 대국민적 인식을 어떻게 해소할 것인가. 현지기관 관리감독 강화, 감사기능 강화, 비리관련자 징계 강화 등의 대책은 준비되어 있는가.

- 답변 : KOICA에서는 글로벌인재양성 총괄실 등에서 봉사자가 아니라 인재양성이라는 관점에서 커리어 로드맵을 수립해 모집 당시부터 인재상을 가지고 희망직군 및 전문성 연계성을 갖고 선발하는 것이 중요하다. 모집-파견전 교육-활동-사후교육 등을 재설계하는 역량배양 프로그램 등이 필요하다. 이를 위해서는 잠재고용주 의견 수렴 및 반영이 되는 커뮤니케이션 시스템을 구축하여 봉사단을 통한 개발협력 생태계 혹은 글로벌비즈 생태계를 탄생시켜야 할 것이다.

또한, 종교/기업/복지 섹터에서 오는 사람들에 대한 ODA 교육원을 활용을 통해 좋은 교육을 받고 좋은 성과를 거둘 수 있도록 해야 하며, 이것이 일자리 연계와 공공서비스 실현 및 지식 인프라를 공유할 수 있어야 한다. 그리고 CTS 발굴과 활용 및 전파확산을 위해서는 혁신랩을 만들어서 성공요소를 분석하고 공통점 및 접목가능성 확인, 우수사례 베스트프랙티스에 대한 성과공유를 할 필요가 있다. 간접성과와 직접창출성과 중에서 기준 적용상 애로사항이 있으며, 성과 트래킹에서 어려울 수 있다. 특히 일자리 유발계수는 작위적일 수 있으므로 어떻게 성과관리에 초점을 둘 것인지 고민하고 있다.

용역근로자에 대한 보호지침의 진행으로 최저임금 단가로 10월부터 적용되며, 정규직 전환실적을 위한 인사제도 관련사항은 계속 보장 중이다. 그리고 KOICA의 사회공헌에 있어 사람과 사람 간 우호관계 증진에 초점을 둘 필요가 있다. 사회공헌은 회사차원에서 약간의 예산이 지원되어야 하나 대부분 직원들의 노력봉사로 이루어지고 있어 이벤트성에 그치고 있다. 다문화가정이 많은 지자체와 협력하거나 여가부와 협력하는 방안을 협의할 필요가 있으며, KOICA의 역량을 가지고 해당부서와 협력 및 내부의 기금 또는 성남시 발전기금 연대기금 등이 필요하다.

청렴도의 세부지표에는 특히 내부인사 등에 대한 불만이 반영되고 있으며, 청렴인식도를 높이기 위해서는 청렴도 만이 아닌 조직의 사회적 가치 평가를 스스로 관리할 수 있는 상시적 피드백 진단 채널 및 분기별 측정으로 신뢰성을 확보해나갈 필요가 있다. 최근 원스트라이크 아웃제 도입으로 비리관련자의 일벌백계가 강화되지만, 제도가 형평성 있게 운영될 수 있는 제도 자체에 대한 내부이해관계자의 신뢰 구축도 필요하다.

라. KOICA <조직 혁신> 전략을 위한 세부과제

- 질문 : KOICA 조직의 기초가 되는 관련 법령인 한국국제협력단법 및 시행령, 정관, 사업시행 지침, 조달규정 등의 제정, 개정, 폐지 등의 필요성은 무엇인가. KOICA 사회적 가치 위원회 또는 기존의 위원회에 소위원회를 설치한다면 그 필요성과 절차는 무엇이라고 판단하는가. KOICA의 사회적 가치 실현을 위한 규정의 필요성과 투명성 및 책무성 확보를 위한 그 절차는 무엇이라고 볼 수 있는가. KOICA의 사회적 가치 정책의 수립·시행·평가 방안을 어떻게 마련할 계획이며, 특히 성과평가의 틀을 어떻게 제시할 것인가. KOICA의 중요한 이해관계자인 국민의 참여기회 확대를 위한 관련 정보의 투명한 공개, 기관 운영의 투명성, 경영 효율성 제고를 위해 단순한 아웃풋이 아닌 아웃컴, 임팩트 지표를 어떻게 측정되고 공시할 것인가. 정부혁신 종합추진 계획에 따른 예산과 법령 등 핵심정책과정에서 필요한 국민과 시민사회 등 이해관계자의 참여강화를 위해 어떤 전략이 필요한가.

- 답변 : KOICA에서는 현재 사회적가치 경영본부 내 사회적 가치 전담반을 구성하고, 주제별 국민참여 체계를 구축하여 혁신이행 독립패널로 활용하고 있으며, 내부혁신선도그룹(자원한 혁신꾼)을 통해 다양한 의견수렴채널을 갖고자 노력하고 있다. 특히 최근 중요한 이슈가 되고 있는 일자리 위원회를 사회적 가치 위원회로 좀 더 크게 개편할 필요가 있으며, 그 안에 인권, 일자리, 성평등, 환경 등 소위원회를 만들어서 상호 소통하는 것이 바람직할 수 있다.

사회적 가치에 대한 성과평가에서 기관 전체의 사회적 가치를 살펴볼 수 있는 지표의 계량화 혹은 비계량화의 부분에 대한 고민이 우선되어야 한다. 사회적 가치 지표 관련해서 화폐화 또는 정성적 측면 등의 고려를 할 수 있는 방안도 고민해야 함. 특히 국내 사회적 가치에 있어 인권경영이나 만족도 삶의 개선, 파트너사와의 관계성 등의 모니터링 체계를 구축하면 정성적 측면의 성과도 찾아내 볼 수 있을 것이다. 현재 KOICA는 지역사회 협업이라는 부분이 약한 상황이므로, 이를 위해서는 지역사회 의 욕구과악과 참여를 통한 지역사회협의체 등의 참가, 네트워크 구축이 필요하다.

연구정보 2018-23-272

사회적 가치 실현을 위한 KOICA 조직 및
사업 연계방안 연구

발 행 2018년 12월

발 행 인 이미경

발 행 처 한국국제협력단

편 집 인 ODA연구정보센터

주 소 경기도 성남시 수정구 대왕판교로 825(우: 13449)

전 화 1588-0434

팩 스 031)740-0260

홈페이지 <http://www.koica.go.kr>

인 쇄 아트프린팅

I S B N 978-89-6469-510-4 93320

[본 보고서의 저작권은 한국국제협력단에 있으며,
한국국제협력단의 허락없이 무단 전재와 복제를 금합니다.]