

전략적 사회공헌활동을 통한 공기업의 지역상생 발전 전략 - 한국광해관리공단 사례를 중심으로 -*

김진숙**
조상미***
강철희****
정승화*****

최근 공기업의 사회공헌활동이 매우 활발하게 이루어지고 있는데 비해 공기업의 사회공헌활동에 대한 연구는 부족하다. 본 연구는 공기업 중 기업과 지역사회가 상생하는 전략적 사회공헌활동을 하고 있다고 평가받고 있는 한국광해관리공단의 사회공헌활동 사례를 전략적 사회공헌활동 차원에서 체계적으로 고찰하여 타 공기업 사회공헌활동의 기초자료를 제공하는데 그 목적이 있다. 연구결과, 한국광해관리공단은 지역사회와 연계하여 사회공헌활동을 위한 인프라를 갖추고, 공단의 다섯 가지 고유 업무 영역과 다섯 가지 테마별 사회공헌활동을 전략적으로 연계하여 사회공헌 전문단체와 긴밀한 파트너십을 통해 체계적이고 전문적으로 사회공헌활동을 실천하고 있고, 지역사회 환경, 교육, 문화, 복지 수준을 높이는데 기여한 것으로 분석되었다. 공단의 전략적 사회공헌활동 사례연구를 통해 공단의 사회공헌활동이 향후 지역사회에서 지속가능하고 장기적인 사회공헌활동이 될 수 있도록 발전 방향을 제시하였다.

주제어: 한국광해관리공단, 공기업, 기업의 사회적 책임(CSR), 전략적 사회공헌활동, 지역상생

1. 서론

기업이 추구하는 궁극적인 목적은 재화나 서비스를 생산하고, 이를 판매함에 있어서 이윤을 극대화시키는 것이다. 기업은 발달한 산업기술을 이용하여 양질의 재화나 서비스를 생산하고 고객들에게 판매함으로써 이윤을 많이 남겨 투자자인 사주와 주주들

의 이익을 극대화하기 위해 노력해왔고, 그러한 경제적 성과들이 기업을 평가하는데 있어서 절대적인 잣대였다. 기업을 경영함에 있어서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)은 경영자들에게 대체로 부정적으로 인식되었는데, 그 이유는 사회적 공헌을 위해 경제적 지원을 하는 것은 비용을 상승시키고 경쟁력을 상실시켜 결과적으로 고객들에게 피해를 입힌다는 신고전학파¹⁾의 경제논리

논문접수일: 2013. 03. 13. 1차 수정본 접수일: 2013. 10. 11. 게재확정일: 2013. 10. 25.
* 이 논문은 2013년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구임(NRF-2013S1A3A2055114)
** 이화여자대학교 행정학 박사(philiakjs@gmail.com), 주저자
*** 이화여자대학교 사회복지학과 부교수(sangmicho@ewha.ac.kr), 교신저자
**** 연세대학교 사회복지학과 교수(chulheekang@yonsei.ac.kr)
***** 연세대학교 경영학과 교수(chungs@yonsei.ac.kr)

1) 신고전학파(Neo-Classical Economic): 19세기 후반 영국 경제의 내부적 문제를 배경으로 하여 고전파경제학, 특히 D.리카도의 이론을 승계한 경제학. A.마셜을 창시자로 A.C.피구, J.M.케인스, D.H.로버트슨, J.V.로빈슨 등을 후계자로 하여 케임브리지 대학을 중심으로 발달하였기 때문에 케임브리지학파(Cambridge School)라고도 한다. 이들은 수요이론에서는 한계효용학설, 공급이론에서는 생산비설을 취하고 있다. 모든 가격은 수급이 균형된 점에서 결정된다고 주장하고, 여기에 단기적 균형과 장기적 균형으로 구분하는 시간개념을 도입하였는데, 기업의 입장에서 생산비를 줄이기 위한 노력 이외의 비용의 지출은 가격에 반영되기 때문에 결국 소비자에게 부담이 전가된다고 주장하였다(두산백과 참조- <http://www.doopedia.co.kr/>).

가 경영원칙에 있어서 지배적이었기 때문이었다. 그러나 1990년대 들어서면서 정보통신의 발달로 사회는 복잡·다양해졌고, 국가들의 경계가 사라졌으며, 기업의 활동무대가 전 세계로 확대되면서 기업들은 기업과 관계된 수많은 이해관계자들의 요구를 신경 쓰지 않을 수 없게 되었다. 기존의 이해관계자들은 기업을 평가함에 있어서 수익성, 재무건전성과 같은 경제적 측면을 매우 중요하게 평가하였지만, 최근에는 기업의 다양한 측면, 특히 기업도 사회의 한 구성원으로서 사회적인 책임을 다하고 있는지에 대해서도 매우 중요하게 평가하게 되었다. 이에 기업들은 경제적인 기업 활동만큼 사회적 책임과 관련된 활동을 활발하고 다양하게 펼치고 있으며, 지속가능경영, 윤리경영, 사회공헌활동을 기업의 핵심미래 역량으로 인식하고 중요한 경영전략으로 활용하고 있다(박중훈 외 2013).

한국에서 기업의 사회적 책임은 그 구성요소중 하나인 사회공헌활동²⁾이라는 명목아래 대기업 위주로 이루어져 왔는데, 이는 대기업이 사회공헌활동을 수행하는데 있어 필요한 자원들(재무·조직·인적)을 동원하는데 유리하고, 사회공헌활동이 기업의 이미지와 매출에 영향을 미치는 것으로 일찍부터 인식했기 때문이라고 판단된다. 그러나 최근에는 기업의 규모나 범위와 상관없이 매우 많은 기업들이 사회공헌활동에 점점 더 많이 참여하고 있고, 사회공헌활동을 위해 기업이 지출하는 규모³⁾도 점차 증가하고 있다. 이러한 흐름에 따라 2000년대 들어서면서부터 공기업들도 사회공헌활동에 적극적으로 나서기 시작하였다(한장희·고영희, 2012).

공기업(Public Enterprise)은 특정한 공공목적을 달성하기 위해 법률에 근거하여 설립되며, 정부가 직·간접적으로 소유권을 갖거나 통제권을 행사하며 국민의 세금을 재원으로 하여 운영되는 기업을 말한다. 즉, 공기업이란 일반적으로 국가 또는 공공단체가 수행하는 업무 중 수익(收益)사업적인 성격을 지닌 업무를 수행하는 행정조직의 한 유형이다(이종수, 2009; 행정학용어표준화연구회, 2010). 공기업은 공공+기업이라는 용어에서도 알 수 있듯이 공공이익 기능과 기업으로서 기능을 동시에 수행해야 하기 때문에 균형과 조화가 매우 중요하다(나영, 2011). 사업 분야의 공공적 특성으로 인해 독점적 이익을 누리고 있는 공기업들에게 있어 경영혁신을 통해 경제적 이윤을 남기는 것도 중요하지만 사회공헌을 통해 수요자와 지역사회에 굳건한 기반을 마련하는 것이 장기적으로 볼 때 기업의 지속성과 경쟁력을 높이는 것이라는 인식이 확산되면서 기업차원에서의 고유한 특성을 살린 다양한 사회공헌 프로그램을 만들어 실천하는 공기업들이 늘고 있다. 최근 정부는 공기업을 직접정부의 역할을 대신하여 다양한 형태의 사회적 책임을 할 수 있는 주체로 인식하고, 사회공헌활동을 통해 나눔 경영을 요구하고 있다. 이에 따른 정책적 실천으로 2005년 정부산하기관에 대한 경영실적 평가항목에 사회공헌분야가 추가되었고, 2006년부터는 사회공헌활동 및 실적이 공기업의 경영실적을 평가하는 평가지표로 사용되었다(강규희, 2008). 2011년 8월 15일 광복절 경축사를 통해 정부가 '공생발전(Ecosystemic Development)⁴⁾을 국정철학으로

2) Carroll은 1991년 Business Horizon에 발표한 논문에서 기업의 사회적 책임을 4가지 단계-경제적 책임, 법적 책임, 윤리적 책임, 자선적 책임-로 분류하였는데, 사회공헌활동은 여유자원의 사회 환원이라는 자선의 동기가 근간을 이루는 자선적 책임으로 볼 수 있다(Carroll, 1991)

3) 전국경제인연합회에서 발간한 2010년 기업 사회공헌백서에 따르면 한국 기업의 사회공헌활동 지출 금액은 2008년 2조 1,601억 원, 2009년 2조 6,518억 원, 2010년 2조 8,735억 원으로 매해 증가추세에 있다.

4) 공생발전: 66주년 광복절 경축사 핵심어. 경쟁이 최우선시 되는 시장만능주의를 극복하는 한편 정부의 재정에 크게 의존하는 복지 시장주의와도 거리를 두자는 개념의 신조어(네이버 국어사전 참조-http://krdic.naver.com/)

제시하였고,⁵⁾ 공공기관의 사회적 책임을 더욱 강조하게 되면서 공기업의 사회공헌활동이 더욱 활발해지고 있다.

공기업은 경제적 이익과 공익기능을 동시에 균형을 이루며 수행해야 하는 특성상 쉽게 비판의 대상이 되어왔다. 공기업이 공익성만을 중시할 경우 수익구조가 악화되어 국민의 세금을 낭비한다는 비판을 받았고, 수익성을 우선시 할 경우 공기업 설립목적인 공공성을 잃었다고 비판을 받아 왔다. 특히 사회공헌활동의 경우 공공성을 가진 공공기관으로서 당연히 해야 하는 것으로 일반적으로 여겨지기 때문에 만약 이를 제대로 하지 않을 경우 공기업에 대해서 국민들이 기존에 가지고 있던 비효율성과 부패라는 부정적인 이미지와 함께 사회의 구성원으로서의 역할마저 하지 않는다는 도덕적 비난까지 더해져 공기업에 대한 좋지 못한 인식은 점점 더 커질 것이다. 따라서 공기업은 경제적인 이윤추구와 더불어 전략적인 사회공헌활동을 체계적이고 지속적으로 추진함으로써 기업성과 공공성 두 마리 토끼를 한꺼번에 잡고 그와 함께 공기업에 대한 부정적인 이미지를 개선하고 국민들에게 신뢰받도록 노력해야 한다.

공기업의 사회공헌활동의 중요성과 당위성에 비해 그와 관련된 연구는 아직 많이 이루어지지 않았다. 현재 공기업의 사회공헌활동이 매우 활발하게 이루어지고 있고, 사회공헌활동이 공기업 경영전략의 중요한 부분이 되어가고 있다. 따라서 향후 공기업들의 사회공헌활동이 보다 체계적이고 지속적으로 추진되기 위해서는 공기업의 사회공헌활동에 대한 연구들이 많이 이루어져야 한다.

본 연구는 공기업 중 기업차원에서 매우 전략적으로 지역사회와 연계하여 상생하는 사회공헌활동을 하고 있다고 평가받고 있는 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동에 대해 체계적으로 고찰하여 다

른 공기업들이 사회공헌활동을 함에 있어서 기초자료로 활용할 수 있도록 정보를 제공하는데 그 목적이 있다. 이를 위해 본 연구는 다음과 같이 구성되어 있다. II장에서는 공기업과 공기업의 사회공헌활동에 대한 이론적 배경에 대해서 설명하였다. III장에서는 한국의 석탄산업과 한국광해관리공단의 설립배경, 한국광해관리공단 사회공헌활동의 추진체계와 사회공헌활동 전략목표와 방향, 세부 추진전략, 평가내용, 추진내용 및 추진성과에 대해서 알아보았다. IV장에서는 III장의 한국광해관리공단 사회공헌활동 내용분석을 토대로 한국광해관리공단의 사회공헌활동을 전략적 사회공헌활동 측면에서 분석하였다. V장에서는 향후 한국광해관리공단의 사회공헌활동이 지역사회와의 상생을 통해서 보다 효율적이며 지속가능할 수 있도록 발전방향을 제시하였다.

II. 공기업 사회공헌활동과 이론적 배경

2.1 공기업의 개념 및 특성

공기업의 개념에 대해서는 학자마다 그리고 시대별로 다양하게 정의되어 있다. 영국의 Rees(1976)는 공기업을 '재화나 용역을 생산, 판매하며 그 자산이 개인주주가 아니라 공공기관에 의하여 소유되는 조직체'라고 정의하였으며, Jones(1975)는 공기업을 '생산조직의 한 형태로서 중앙정부 또는 지방자치단체로부터 소유권에 기초한 통제 또는 지배를 받는 가운데 그 생산물을 판매하는 기업'이라고 정의하였다. Ramanadham(1991)은 공기업을 '공공성과 기업성의 요소를 결합한 조직체'라고 정의하였고, 유훈(2000)은 공기업을 '국가 또는 지방자치단체가

5) 국민일보(2011). '공생발전' 국정철학, 바닥 정서 반영해야, 2011. 08. 15.

수행하는 사업 중 기업적인 성격을 지닌 것'이라고 정의하였다. 구혜영·조윤정(2009)은 공기업을 '국민생활의 필연적 관계가 있는 재화나 용역을 생산하고 제공하며, 민간기업의 생산 활동에 필요한 생산요소를 지원하는 기능을 수행하는 기업으로, 예산집행 결정 및 의사결정에 있어서 정부의 통제 또는 지배를 받는 한계를 안고 있는 기업'이라고 하였고, 행정학용어표준화연구회(2010)에서는 공기업을 '국가 또는 공공단체 등이 경영의 주체가 되어 재화나 용역을 공급하는 공적인 기업'이라고 정의하고 있다.

이와 같이 공기업의 개념에 대해서는 학자마다 다양하게 정의내리고 있지만 크게 2가지 특성, 소유권과 설립목적은 공기업 개념정의에 있어서 공통적 요소로 포함하고 있다. 따라서 공기업은 다음과 같이 종합하여 정의할 수 있다. 공기업이란 '국가 또는 지방자치단체가 소유하는 기업으로서 국가 또는 지방자치단체가 수행하는 업무 중 수익(收益)사업적인 성격을 지닌 업무를 수행하는 기업'이라고 정의할 수 있다. 즉, 공기업이라고 할 수 있으려면, 국가 또는 공공단체가 출자 및 관리하는 공익사업체(公益事業體)라야 하고, 수익성(收益性)을 가지고 있어야 한다.

우리나라의 경우 2007년 4월 제정된 「공공기관의 운영에 관한 법률」⁶⁾에 의해 공공기관을 공기업, 준정부기관, 기타 공공기관으로 세분하여 분류하고 있는데, 정부지원액이 총수입액의 2분의 1을 초과하는 기관(정원 50인 이상)중 자체 수입 비율이 전체 수입의 절반을 넘는 기업을 공기업으로 정하고 있으나 본 연구에서는 법률상 분류로 공기업을 분류하지 않고, 사기업과 대비되는 개념으로 사례기업을 공기업으로 포함하였다.⁷⁾ 공기업은 사기업과 생존목표, 설립근거, 산출물 성격, 운영과 자율성, 소유의 주체 등에서 뚜렷한 차이점을 갖는다. 이상철(2000)은

공기업과 사기업의 차이를 여러 가지 기준으로 비교 분석하였는데 인용하면 다음의 <표 1>과 같다.

2.2 공기업의 사회공헌활동과 필요성

McFarland(1982)는 기업의 사회공헌활동을 '개인, 조직, 사회, 제도간의 상호의존성 인식과 그러한 인식을 도덕적·윤리적·경제적 가치의 틀 내에서 행동으로 옮기는 것'이라고 정의하였고, Carroll(1991)은 '사회적 책임 4단계 피라미드 모형 4가지 유형 중에서 자선적 책임 부분에 한정해서 사용되는 용어'라고 정의하였다. 정무성(2004)은 기업의 사회공헌활동을 '기업이 사람과 그들의 지역사회 및 환경에 영향을 미치는 행동에 책임을 진다'는 것으로 정의하였고, 이현주(2011)는 기업의 사회공헌활동을 '사회가 기업에 기대하는 법적·경제적 역할 수행의 차원을 넘어서 기업이 보유하고 있는 자원을 적극 활용하여 윤리적이며 재량적인 차원에서 사회와의 바람직한 관계를 형성하고자 하는 가운데 수행하게 되는 활동'이라고 정의하였다. 즉, 사회공헌활동은 기업이 사회적 성과를 통해 기업시민으로서의 역할과 기업의 이윤추구를 동시에 추구하여 장기적인 관점에서 기업과 사회 모두에게 이익이 되는 상생의 접근방법인 것이다(강규희, 2008). 이는 일반 사기업에서는 아직까지 선택사항일 수는 있지만 설립목적이 공공성과 수익성의 균형적인 추구인 공기업에게 있어서는 당연히 해야만 하는 과업이라고 할 수 있는 것이다.

공기업은 경영재원이 국민의 세금이고, 그 소유권이 개인이 아니라 국민에게 있으며, 그 규모와 사업 범위가 국민의 생활과 직접적으로 관련이 있는 분야로 확대되고 있기 때문에 계속적·장기적으로 성장

6) 국가법령정보 홈페이지 자료(<http://www.law.go.kr/>)

7) 한국광해관리공단은 「공공기관의 운영에 관한 법률」에 근거하여 분류하게 되면 준정부기관에 속한다. 그러나 이는 법률상 분류이고, 본 연구에서 공기업이라는 개념은 사기업과 대비되는 공공분야의 기업이라는 개념임을 밝혀둔다.

〈표 1〉 공기업과 사기업 특성 차이 비교

구분	공기업	사기업
생존목표	공익추구	이윤추구
목표의 수	다수	다수
주변 환경	독점적	경쟁적
산출물 성격	공공재 · 사적재	사적재
설립근거	특별법	상법
활동준칙	정치성 · 경제성	경제성
정부통제	강	약
운영 자율성	약	강
조직상 제약	강	약
인사상 제약	강	약
예산상 제약	강	약
투자의 결정	정치적 결단	경제적 가치판단
이윤의 귀속	국민/소비자	주주
소유의 주체	국민/정부	개인
가격의 결정	원가회수	경제적 타당성

자료: 이상철(2000) 인용.

하고 유지되지 못할 경우, 그 피해는 일반 사기업과는 달리 국민전체가 직접적으로 받게 된다. 공기업의 사업 분야는 주로 국민 생활에는 절대적으로 필요하지만 민간부문에서 생산하고 공급하기에는 수익이 보장되지 않아 쉽게 접근할 수 없는 공공에너지 부분이나 공공성이 중요시 되는 분야이다. 예를 들면, 우리나라의 경우에는 가스, 전력, 항만, 석탄, 수자원, 철도, 토지와 관련된 재화와 서비스는 대부분 공기업이 공급하고 있다. 만약 이런 사업 분야와 관련된 재화나 서비스가 제대로 공급되지 않을 경우 대다수의 국민생활에 큰 타격이 따를 것이며, 이는 국가전체의 혼란을 야기할 것이다. 일례로, 2011년 9월 15일 대한민국 대규모 정전사태(Black Out)가 발생하였을 때 4시간 45분의 정전으로 인해 약 753만 가구가 정전되었으며, 약620억의 재산상의

피해가 발생하였다.⁸⁾ 따라서 공기업은 공공성과 기업성을 동시에 추구함과 동시에, 우선 안정적으로 유지되고 운영되어야 할 사회적 책임을 가진다고 할 수 있다. 또한 이러한 추상적 사회적 책임은 공기업의 본연의 고유 업무와 연관된 사회공헌활동이라는 구체적인 실천에 집중했을 때만이 실현 가능하다고 할 수 있다. 즉, 공기업의 설립목적인 경제개발, 취약계층에게 사회서비스 제공, 공공재 공급, 지역의 균형개발, 소득재분배를 체계적이고 일관성 있는 사회공헌활동과 접목하여 충실히 수행할 때 비로소 공기업이 사회적 책임을 다하고 있다고 할 수 있는 것이다.

지금까지 공기업의 사회공헌활동의 필요성을 전반적으로 논의했고, 그 필요성을 구체적으로 기술하면 다음과 같다. 첫째, 사회 환경의 변화에 따른 시대적

8) 머니투데이 (2012. 9.10) "돌이켜본 '9·15 정전사태', 735만 가구 정전· 620억 피해"

요구 때문이다. 기업경영에 영향을 주는 환경범위가 넓어지게 되면서 기업과 관련된 이해관계자들의 수가 증가하였고, 그에 따른 요구들도 변화하였다. 즉, 기존에 공기업의 경영환경은 지역사회와 한 국가 내에서 매우 제한된 개인이나 조직과 연관성을 맺고 서로 영향을 주고 받았지만, 이제 그 범위가 국제사회, 범지구 차원으로 확대되면서 매우 다양하고 복잡한 이해관계자의 네트워크 속에서 경영목표를 달성하기 위해 노력해야 하며 그들의 요구에 부응해야 하는 상황에 직면하게 되었다. 따라서 설립목적 자체에 사회적 책임이 포함된 공기업은 사회적 가치를 추구하기 위해 현실적 방법으로서 사회공헌활동을 해야만 하는 상황에 놓이게 되었다. 둘째, 사회공헌활동이 지역의 균형적 발전에 기여하고, 사회복지구조의 다양성 확보와 인프라 구축을 통해 공기업의 생존 경쟁력을 확보하는 구체적인 접근방법이기 때문이다. 공기업은 공기업의 본사나 사무소가 위치한 지역의 발전에 따라 기업의 발전이 달려있기 때문에 해당 지역사회에서 직원을 고용하거나 복지향상을 통해 지역사회 발전을 도모하고, 여러 사회문제를 해결하고 예방하기 위해 사회공헌활동을 적극적으로 함으로써 기업의 장기적인 생존 경쟁력을 확보할 수 있다. 셋째, 공기업에 대한 이미지 개선을 통한 국민 신뢰회복과 직원의 사기양양을 위해서이다. 일반국민들은 공기업에 대해서 '고비용 저효율', '철밥통'이라는 부정적 인식을 가지고 있다. 공기업들은 독점사업이라는 사업 분야 특성상에 따른 경쟁기업의 부채, 특혜성 정책적 지원, 외부 불경제 효과로 인해 재정적 부담이 사기업보다는 덜하기 때문에 방만한 경영으로 인해 부채에 시달리고, 이에 대한 미디어의 보도는 국민들로 하여금 공기업에 대해서 좋지 못한 인식을 갖도록 하였다. 따라서 공기업의 사회공헌활동은 공기업에 대한 국민들의 부정적인 이미지를 제고하는데 가장 효과적인 홍보 수단일 수 있다. 최근 공기업의 사회공헌활동이 기업의 이

미지에 긍정적인 영향을 미치는 것으로 보고되고 있다(나영, 2011).

2.3 공기업의 전략적 사회공헌활동과 특성

최근 들어 기업의 사회공헌활동은 자선·시혜적 차원의 기부나 협찬, 자선봉사활동에서 전략적 사회공헌활동으로 그 패러다임이 변화하고 있다. 즉, 사회공헌활동이 과거 '기업이 소유하고 있는 자원이거나 이익의 일부를 기부함으로써 이해관계와 사회적 기대를 충족시키는 활동'이라는 개념에서 '핵심역량과 결합하여 사회에 더욱 효율적이고 지속가능한 기여를 할 뿐만 아니라 경제적 목표까지도 달성 가능케 하는 활동'의 전략적 사회공헌활동이라는 개념으로 인식이 변화한 것이다(이재철, 2010). 구체적으로 기업의 전략적 사회공헌활동에 대해서 설명하면, 기업이 사회적 성과를 통해서 사회구성원으로서 역할과 기업의 이윤추구를 동시에 추구하여 장기적 관점에서 기업과 사회 모두에게 이익이 되는 상생의 접근방법으로, 기업은 사회적 책임수행을 기업의 특성과 주력상품, 기업의 활동지역, 주요 고객, 그리고 직원의 능력개발 등과 연계하여 이루어지도록 하는 사회공헌활동을 말한다.

지금까지 공기업의 사회공헌활동은 공익성을 앞세워서 사회공헌활동의 전통적 관점인 책임의 논리에 따라 투자기관별로 박애주의에 입각한 자선 차원의 기부나 협찬, 자선봉사활동 수준에 머물렀다. 그러나 최근에 사회공헌활동이 기업의 이미지에 영향을 미치고, 직원의 사기양양과 자긍심 향상에 매우 긍정적인 효과가 있다는 연구결과들이 보고되면서 많은 공기업들이 사회공헌활동을 일회용·과시용 행사가 아니라 기업의 핵심 미래 역량을 키우는 주요 전략으로 인식하면서 장기적이고 체계적으로 계획하고 실천하기 위해서 노력하고 있다. 그에 따라 공기업들은 해당 공기업의 고유한 업무영역과 관련된 분야

에서 기관의 상황에 맞고 지역사회와 상생하는 의미의 전략경영계획을 세워 전략적 사회공헌활동을 실천하고 있다. 대표적으로 한국전력공사는 사회공헌활동을 제3의 경영으로 인식하고, 사회공헌활동을 회사전략과 연계하여 직원들로 하여금 자발적으로 사회봉사활동에 참여하도록 유도하고, 전문 사회봉사단을 구성하여, 전문단체와의 파트너십을 통해 사회공헌활동을 매우 전략적으로 수행하고 있다.⁹⁾

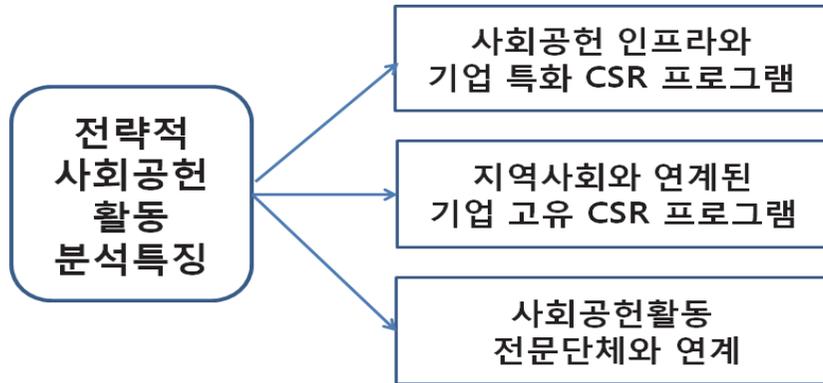
공기업이 전략적 사회공헌활동을 효과적으로 실천하기 위해서는 다음과 같은 기준과 원칙아래 추진해야 한다. 첫째, 공기업은 도덕성과 투명성에 기초를 두어야 한다. 둘째, 최고경영자(CEO)의 사회공헌활동에 대한 원칙과 기준이 있어야 한다. 셋째, 전문봉사단체와 사회공헌활동 협력체계를 구축하는 것이 효율적이다. 넷째, 사회공헌활동에 대한 전략적 공기업의 이미지 홍보와 연계해야 한다. 마지막으로, 공기업의 내부문화와 사회공헌활동의 조화를 이룰 수 있는 담당자의 전문성이 확보되어야 한다. 외국 기업들은 위와 같은 기준과 원칙들 아래 사회공헌활동을 전략적으로 추진하고 있는데, 성공적인 전략적 사회공헌활동을 하고 있는 것으로 평가되는 외국기업들의 전략적 사회공헌활동에서 시사하는 특징을 정리하면 다음과 같다. 첫째, 지역사회를 기반으로 하여 기업의 특성과 목표에 맞추어 전략적인 운영을 하고 있으며, 둘째, 사내에 기업의 특성에 맞는 기부나 자선활동과 관련된 제도들을 갖추어 사회공헌 프로그램을 개발하고 참여하게 하고 있고, 셋째, 환경적인 위협과 관련하여 부정적인 인식을 없애기 위하여 보호지역 존중, 자연보호 공헌등에 힘써 지역사회에 대한 책임감을 보여줌으로써 기업에 대한 지역사회의 호감도를 얻고 있다. 마지막으로, 전문적인 비영리기관과 전문봉사단체들과 사회공헌활동을 연계하여 전문성을 높이고, 공동으로 지역문제를 함께

해결해 나간다는 인식을 제고하고 있다(강규희, 2008; 이재철, 2011).

따라서 본 연구에서는 기업의 전략적 사회공헌활동의 요인에 따라 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동을 사례분석해 보고자 한다. 이를 위해 다음과 같은 전략적 사회공헌활동 분석특징들을 선정하였다. 그리고 이를 토대로 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동을 사례분석하였다.

본 연구에서 사회공헌활동이 전략적이기 위해서 지녀야 할 특성을 세 가지로 선정하였다. 첫째, 사회공헌 인프라 구성과 기업 특화 CSR 프로그램의 연계이다. 사회공헌활동이 단기적이고 일회성, 주먹구구식이 되지 않기 위해서는 사회공헌활동을 전략적으로 수행할 조직과 인프라 구성이 매우 중요하다. 그리고 이러한 지원조직과 연계된 기업 특화 CSR 프로그램이 필요하다. 그 기업만의 특화된 CSR 프로그램을 전담할 지원조직과의 긴밀한 연계는 사회공헌활동의 효율성에 큰 영향을 미치는 중요한 특징이다. 둘째, 지역사회와 연계된 기업 고유 CSR 프로그램의 구성과 운영이다. 외국 기업들의 전략적 사회공헌활동의 특징 중 하나가 지역사회와의 연계성이었다. 이들 기업들은 지역사회와 연계하여 지역사회를 위한 전략적 사회공헌활동을 수행하고 있다(이재무, 2011). 그리고 이러한 지역사회를 기반으로 기업의 고유업무가 전략목표와 연계된 그 기업만의 고유한 CSR 프로그램을 구성하여 운영하는 것은 전략적 사회공헌활동의 가장 중요한 특징이다. 마지막으로, 사회공헌 전문단체와의 연계이다. 사회공헌활동 전문단체 예를 들어 전문봉사단체나 비영리기관과의 긴밀한 파트너십을 통한 활동은 전략적 사회공헌활동을 보다 효율적으로 가능케 하는 중요한 특징이다. 다음의 <그림 1>은 본 연구에서 분석한 전략적 사회공헌활동 분석 요인을 도식화 한 그림이다.

9) 한국전력공사 홈페이지 참조(<http://www.kepco.co.kr/>)



〈그림 1〉 전략적 사회공헌 활동 분석 요인

III. 한국광해관리공단의 설립과 사회공헌 활동 내용

3.1 한국광해관리공단 기업 설립과 개요

3.1.1 석탄산업의 사양화와 석탄산업 합리화사업단 설립

한국의 석탄 산업은 그 뿌리가 조선시대 말 개항기까지 거슬러 올라가는데, 해방 후 외국자본이 몰려가고 전쟁으로 인해 탄광시설이 파괴되면서 석탄 산업은 크게 침체되었다. 이승만 정권은 미국의 원조에 의지해 석탄산업 개발계획을 세우긴 했지만, 정권의 무능력과 한국 제조업의 침체로 인해 성과를 보지 못했고, 1960년대 박정희 정권 때에는 주유종탄(主油從炭)정책으로 인해 석탄산업의 성장은 매우 더디었다. 그러나 1970년대 오일쇼크가 일어나게 되면서 박정희 정권은 주탄종유(主炭從油)로 에너지 산업에서 석탄을 주 정책 대상으로 바꾸게 되었고,

이때부터 비로소 석탄 산업은 성장의 계기를 맞게 되었다. 박정희 정권은 경제개발 5개년 계획을 추진하면서 석탄개발 역시 의욕적으로 추진했고, 그로 인해 한국 선탄산업은 급속도로 성장하면서 산업화의 견인차 역할을 했다. 그러나 1980년대에 들어서면서부터 자원고갈로 인해 석탄개발비용이 급증하고, 환경보전 논의가 시작되면서 석탄 산업은 점점 침체하기 시작했고, 80년대 말 정부는 사실상 석탄 산업을 포기하는 ‘석탄산업 합리화 정책¹⁰⁾’을 시행하게 되었다. 90년대 이후에는 몇몇 거대 탄광기업만이 석탄 산업을 유지해오다가, 2004년 동원탄좌가 사업을 포기하면서 한국의 민영 탄광기업은 자취를 감추게 되었고, 한국의 석탄산업은 사양화되었다(홍성걸, 2008).

석탄산업 합리화정책을 담당하고, 석탄산업의 합리적인 발전을 위한 각종 사업을 효율적으로 수행하기 위해 1987년 석탄산업법에 의거하여 석탄산업 합리화사업단(Coal Industry Promotion Board, 石炭産業合理化事業團)이 비영리 공익 재단법인으로서 설립되었는데, 구체적인 주요 수행 업무는 ① 석탄산업 합리화 사업 추진, ② 석탄산업 장기계획

10) 석탄산업 합리화정책: 석탄 산업의 채산성 악화에 따른 폐광으로 인한 사회적 문제 발생을 방지하기 위하여 정부가 1989년 취한 비경제 탄광의 정리와 경제성이 높은 탄광의 집중 육성을 골자로 하는 석탄산업 조정정책을 말한다. 가정용 연탄의 수요 감소, 심부 채굴과 임금 상승에 따른 석탄 산업의 여건 악화로 인하여 폐광이 증가하였고, 이에 따라 석탄 산지인 태백산 지역 일대는 실업자가 증가하고 절대 인구가 감소하는 등 지역 경제에 큰 타격을 입게 되었다(이우평, 2002).

안의 작성, ③ 석탄산업의 폐광 대책사업, ④ 석탄산업에 종사하는 근로자 자녀에 대한 장학사업, ⑤ 석탄가공제품의 품질검사사업, ⑥ 석탄가공제품과 관련된 기술개발사업, ⑦ 석탄광산 근로자의 후생복지사업 및 광산지역 개발사업, ⑧ 석탄가공제품 사용의 안정성 증진을 위한 사업, ⑨ 석탄가공제품의 가격안정을 위한 사업, ⑩ 석탄산업에 대한 안전지원사업, ⑪ 석탄의 공정한 거래를 위한 사업, ⑫ 진폐의 예방과 진폐 근로자의 보호를 위한 사업, ⑬ 석탄광산의 통합에 필요한 지원 사업, ⑭ 석탄산업에 대한 안전교육 및 지도사업, ⑮ 석탄광산 근로자를 위한 후생복지시설의 관리·운영 사업 및 석탄산업 합리화에 관한 연구·조사·통계·홍보와 광산 유출수의 수질검사 및 오염물질 자가 측정 대행업 등이었다. 석탄산업 합리화사업단은 2006년 6월 1일 해산되었고 광해방지사업단에 승계되었다. 이후 광해방지사업단은 2006년 6월 29일에 한국광해관리공단(Mine Reclamation Corp, 韓國鑛害管理工團)으로 명칭이 변경되었다.¹¹⁾ 한국광해관리공단은 자연친화적 광해관리와 지역 상생발전으로 국가 지속성장을 선도하여 국민행복에 기여한다는 설립목적 가지고, 광산개발에 따른 피해의 체계적인 복구 및 친환경적 광산 개발, 폐광지역 환경오염 문제 대처, 폐광에 따라 일자리를 잃게 될 노동자들의 재취업과 복지지원 등의 업무를 수행하고 있다.¹²⁾

3.2 한국광해관리공단의 사회공헌활동 내용

3.2.1 사회공헌활동 추진체계

한국광해관리공단은 '녹색성장을 선도하는 글로벌

광해관리전문 기관'이라는 기관의 핵심비전과 'Green mireco', '인간과 자연의 공존', '개발과 보전의 조화'라는 핵심가치 아래 '국민이 공감하는 아름다운 MIRECO(Mine Reclamation Corp.)'라는 윤리경영 전략목표를 세워 2007년부터 윤리경영을 도입하여 사회공헌활동을 수행하고 있다.

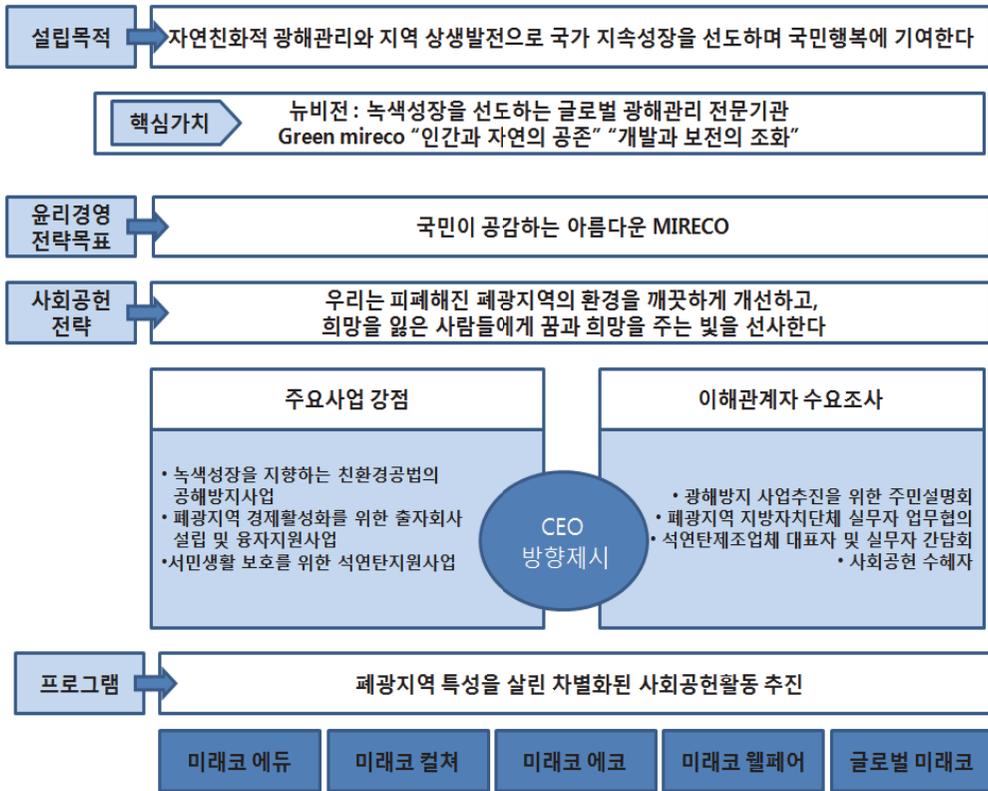
한국광해관리공단은 사회공헌활동을 체계적이고 전문적으로 수행하기 위해 공단의 주요업무 5가지 영역인 '완결형 광해방지사업', '자생적 지역진흥사업', '안정적 석탄에너지 공급', '선도형 광해관리기술 개발', '글로벌 광해관리시장 진출'과 연계하여 '우리는 피폐해진 폐광지역의 환경을 깨끗하게 개선하고 희망을 잃은 사람들에게 꿈과 희망을 주는 빛을 선사한다'라는 사회공헌전략 아래, 주요사업 강점 분석과 이해관계자 수요조사를 통해 매년 사회공헌활동 종합추진 계획을 세우고, 추진조직(본사와 지사 봉사단)과 mireco members 사회봉사단¹³⁾을 구성하여 4개의 테마(미래코에코-eco, 미래코에듀-edu, 미래코컬처-culture, 미래코웰페어-welfare)로 구성된 지역밀착형 국내 사회공헌활동 프로그램과 한 개의 테마(글로벌 미래코)로 구성된 지원형 해외 사회공헌활동을 수행하고 있다.

한국광해관리공단은 2012년 사회공헌활동 종합추진계획에서 사회공헌활동의 구체적인 목적을 크게 3가지로 나누어 정하고 있는데, 첫째, 광산지역의 녹색성장을 실현하는 기관으로서 적극적인 사회공헌 실천으로 사회적 책임을 수행하고, 둘째, 사회공헌 활동으로 다양한 지역과 계층 간 교류활동은 물론, 체계적인 네트워크 구축을 통해 복지사회실현에 기여하며, 셋째, 자발적인 참여를 통해 사회공헌 공감대를 형성하는 것이다. <그림 2>는 한국광해관리공

11) 두산백과 홈페이지 참조(<http://www.doopedia.co.kr/>)

12) 한국광해관리공단 홈페이지 참조(<http://www.mireco.or.kr/>)

13) 한국광해관리공단은 본사의 출자회사인 강원랜드, 문경레저타운, 블랙밸리컨트리클럽, 동강시스타, 대천리조트와 함께 2009년 mireco members 사회봉사단을 만들어 폐광지역의 경제부흥과 지역사회 발전을 위한 봉사활동을 실천하고 있다. (한국광해관리공단 홈페이지 참조(<http://www.mireco.or.kr/>))



〈그림 2〉 한국광해관리공단 사회공헌활동 추진체계

단 사회공헌활동 추진체계이다.

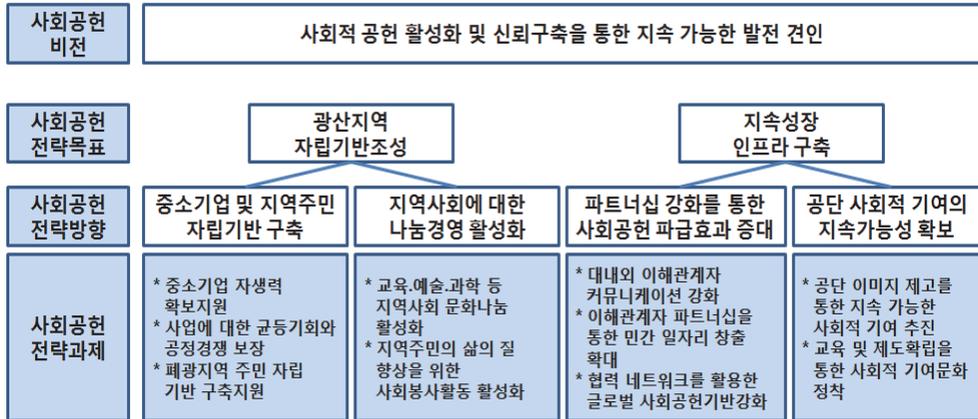
3.2.2 사회공헌활동 전략목적과 방향 및 추진과제

한국광해관리공단은 사회공헌 비전을 ‘사회적 공헌 활성화 및 신뢰구축을 통한 지속가능한 발전건인’으로 하고, 사회공헌전략목표를 크게 2부분으로 나누어 사회공헌 전략 방향과 세부적인 전략 과제를 설정하여 사회공헌활동을 수행하고 있다. 사회공헌 전략목표를 첫째, 광산지역 자립기반조성과 둘째, 지속성장 인프라 구축으로 정하고, 다시 광산지역 자립기반 조성은 주증소기업 및 지역주민 자립기반 구축, 지역사회에 대한 나눔 경영 활성화로 전략방향을 세워 세부적인 전략과제를 실천하고 있고, 지

속성장 인프라 구축은 파트너십 강화를 통한 사회공헌 파급효과 증대와 공단 사회적 기여의 지속가능한 확보로 전략 방향을 세우고, 세부 전략과제를 실천하고 있다. 〈그림 3〉은 한국광해관리공단 사회공헌 활동 전략 목표, 방향 및 과제를 정리한 그림이다.

3.2.3 사회공헌활동 세부 평가내용, 추진내용 및 추진성과

한국광해관리공단은 사회공헌활동에 대한 세부 평가내용을 정하고 이에 따라 매년 추진내용을 실천하고, 추진성과를 평가하고 있다. 이러한 추진성과에 대한 평가를 통해 다음년도 사회공헌활동 추진계획을 세울 때 환류하여 우수한 점은 강화하고, 미흡한



〈그림 3〉 한국광해관리공단 사회공헌활동 전략 목표, 방향 및 과제

점은 보완하여 매년 사회공헌활동 종합계획에 반영하고 있다.

IV. 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌 활동 분석

4.1 사회공헌 인프라 구성과 기업 특화 CSR 프로그램

사회공헌활동이 전략적이기 위해서는 사회공헌활동을 기획하고 프로그램을 개발하고, 운영하며 관리하기 위한 지원조직의 구성, 임직원의 지원활동과 같은 사회공헌활동을 위한 인프라 구성이 매우 중요하다. 한국광해관리공단은 사회공헌활동 지원 봉사팀을 구성하여 봉사팀 별 그리고 테마별 사회공헌활동 프로그램을 개발하여 수행하고 있다. 〈그림 4〉는 한국광해관리공단 사회공헌 전략목표 및 방향, 평가내용, 추진내용 및 추진성과를 도식화한 그림이다.

4.1.1 한국광해관리공단 사회공헌활동 지원조직도

한국광해관리공단은 사회공헌활동 지원팀이 본사

봉사단과 지사 봉사단으로 나누어져 있고, 임직원의 지원활동이 활발하다. 한국광해관리공단에서 사회공헌활동의 계획수립과 집행은 경영전략본부에서 전담하고 있는데, 한국광해관리공단 이사장을 봉사단장으로 하고, 운영위원회, 경영전략본부장을 부단장으로 하고 그 아래 mireco 나눔봉사단, 서울 본사의 본사봉사단, 각 지역별(경인, 충청, 강원, 영남, 호남 5개 지사 봉사단)로 봉사조직을 구성하여 사회공헌활동을 추진하고 있다. mireco 나눔봉사단은 다시 사랑나눔팀과 재능나눔팀, 희망나눔팀으로 구성되어 사회공헌활동을 전담하고 있다. 〈그림 5〉는 한국광해관리공단의 사회공헌활동 업무를 담당하고 있는 지원조직인 봉사단의 조직도이다.

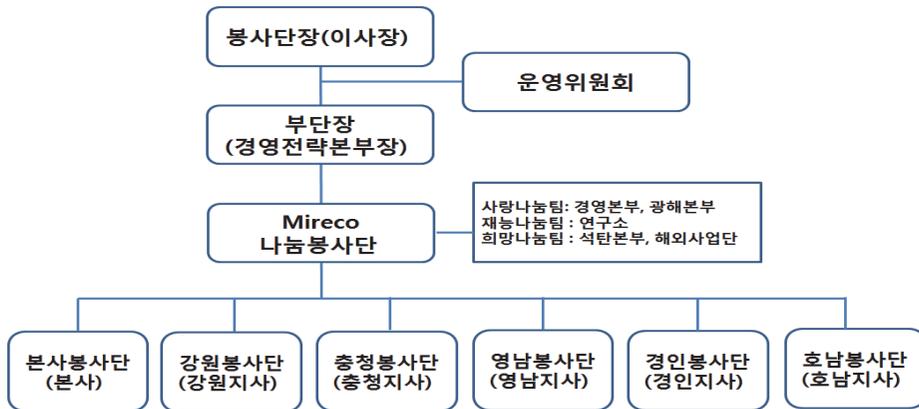
4.1.2 본사 봉사단과 테마별 프로그램

한국광해관리공단의 본사 봉사단은 국내 사회공헌활동 네 가지 테마와 해외 사회공헌활동 한 개의 테마에 따라 각각 사회공헌활동 프로그램을 세부적으로 계획하여 실천하고 있다.

미래코에코(eco)는 환경보호를 위한 프로그램으로 세부사업은 분수림 환경정화 캠페인과 폐광지역 산림 환경정화 캠페인이 주요 사업이다. 분수림 환경

사회공헌 전략목표	광산지역 자립기반조성		지속성장 인프라 구축	
사회공헌 전략방향	중소기업 및 지역주민 자립기반 구축	지역사회에 대한 나눔경영 활성화	파트너십 강화를 통한 사회공헌 파급효과 증대	공단 사회적 기여의 지속가능성 확보
사회공헌 평가내용	민간부분 일자리창출	공정사회 구현	동반성장 추진	사회봉사활동 추진
사회공헌 추진내용	<ul style="list-style-type: none"> * 출자회사 금융지원확대 * 광해방지사업지원 시스템 강화 * 해외동반진출 사업모델 정립 * 광해사업비 안정적 확보 	<ul style="list-style-type: none"> * 상생의 노사관계 구축 * 평가의 신뢰성공정성 제고 * 신규직원채용 및 승진 제도 개선 * 폐광지역 문화 소외계층 예술영재지원 * 국가자격검정의 공정성 제고 	<ul style="list-style-type: none"> * 중소기업 자생력 확보 지원 * 사업에 대한 공정한 기회와 공정경쟁보장 * 폐광지역 주민자립 기반 구축 지원 	<ul style="list-style-type: none"> * 미래코 에듀 * 미래코 컬처 * 미래코 에코 * 미래코 소사이어티 * 글로벌 미래코
사회공헌 추진성과	<ul style="list-style-type: none"> * 광해방지사업수행 강화 - 이웃소싱 * 해외동반진출 - 그린파트너십 강화 	<ul style="list-style-type: none"> * 공정사회 달성을 위한 사내문화 정착 * 폐광지역 예술영재 발굴 프로젝트 도입 	<ul style="list-style-type: none"> * 중소협력기업 광해방지 시공능력 역량강화로 해외시장 동반진출 * 공동연구개발, 판촉 	<ul style="list-style-type: none"> * 체계적 차별화된 사회공헌 추진 * 사회적 신뢰를 위한 채널 다각화

〈그림 4〉 한국광해관리공단 사회공헌 전략목표 및 방향, 평가내용, 추진내용 및 추진성과



〈그림 5〉 한국광해관리공단 사회공헌활동 지원조직도

정화 캠페인은 4월중에 운영되는데 1인1그루 묘목 심기, 주변 정리 등 정화활동 캠페인으로 폐광지역 (태백, 삼척, 정선, 영월, 문경, 보령, 화순)내 산림이 그 대상이다. 폐광지역 산림 환경정화 캠페인은 9월중에 운영되는데 폐광지역 인근 산림이나 산림복구사업 대상지를 대상으로 사내 등산행사와 병행하여 실시되고 있다.

미래코에듀(edu)는 폐광지역 교육장학 프로그램

으로 세부사업은 폐광지역 예술인재육성 발굴사업과 폐광지역 장학금 지원 사업, 폐광지역 청소년 해외 자원봉사 프로그램으로 나누어져 운영되고 있다. 폐광지역 예술인재육성 발굴사업은 폐광지역 저소득 아동 중 초등학생을 대상으로 한 예비 예술영재 발굴 프로그램으로, 도심에 비해 상대적으로 문화취약 계층에 해당되는 폐광지역 어린이를 대상으로 예비 예술인재를 발굴하여 예술대학 진학 전까지 교육을

지원한다. 음악, 무용 전공교수 및 강사진을 활용한 멘토링을 통해 무상교육을 실시하고 있다. 폐광지역 장학금 지원 사업은 매년 학기전인 2월과 8월에 폐광지역 거주 저소득층 초·중·고·대학생을 대상으로 폐광지역별로 각 지역 학교장 추천을 받은 학생에게 장학금을 지원하는 사업이다. 폐광지역 청소년 해외자원봉사 프로그램은 여름방학을 활용하여 6박 7일간 폐광지역별로 청소년 1명씩을 선발하여 한국광해관리공단 해외사업진출국 중에 광해관리 등을 비롯한 환경관련 학습 또는 과제 수행, 현지 학생들과의 문화교류 및 협력활동을 지원하는 프로그램이다.

미래코컬처(culture)는 문화 나눔 프로그램으로 폐광지역 문화 나눔 콘서트와 폐광지역 청소년 문화캠프 프로그램으로 나누어져 있다. 폐광지역 문화나눔 콘서트는 연 3회 개최되는데 폐광지역 3개소(정선, 보령, 태백)를 대상으로 도심에 비해 상대적으로 문화취약계층에 해당되는 폐광지역 청소년을 대상으로 한 다방면의 문화콘서트 프로그램이다. 폐광지역 청소년 문화캠프는 여름방학을 활용하여 8월 중 1박2일로 폐광지역별 청소년 30명씩 총 210명을 대상으로 수도권 청소년 수련원등을 활용하여 광해사업 대상지 시설 탐방을 병행하며 문화캠프를 개최하는 프로그램이다. <그림 6>은 미래코컬처 프로그램 중 폐광산 투어에 대한 예시이다.

미래코웰페어(welfare)는 지역사회복지 프로그램으로 1사1촌 봉사활동, 1사1시장 돕기, 사랑의

연탄 나눔 활동, 폐광지역 주거환경개선, 아동 매칭그랜트 후원 프로그램으로 나누어져 있다. 1사1촌 봉사활동은 봄과 가을에 3회에 걸쳐 영월 옹정리 마을과 삼척 궁촌리 마을 일손을 돕고 그 지역 특산품을 구매해주는 프로그램이다. 1사1시장 돕기 프로그램은 폐광지역 내 전통시장 7개소를 대상으로 전통시장 가는 날 등 캠페인 활동을 하고 물품을 구매해주는 프로그램이다. 사랑의 연탄 나눔 활동은 동절기 기간동안 저소득 연탄쿠폰 수혜대상 외에 저소득층 및 소외계층을 대상으로 NGO 등과 연계하여 연탄을 배달해 주는 프로그램이다. 폐광지역 주거환경개선은 폐광지역 저소득층 가구 7개소를 대상으로 폐광지역 지방자치단체 복지와 연계하여 저소득 가구의 집수리 비용을 지원하는 프로그램이다. 아동 매칭그랜트 후원은 폐광지역 아동 150명을 대상으로 아동 1인당 3만원의 후원금액을 공단과 직원이 50%씩 부담하여 후원하는 프로그램이다. <그림 7>은 미래코웰페어 프로그램 중 연탄나눔 활동에 대한 예시이다.

글로벌미래코는 본사 봉사단의 해외 사회공헌활동으로 해외아동 매칭그랜트 후원과 해외사업 대상지 관련 각종 지원 및 후원 프로그램으로 나누어져 운영되고 있다. 해외아동 매칭그랜트는 저개발국가 아동 중 굿네이버스의 매칭을 통해 지정된 해외아동을 대상으로 아동1인당 3만원씩 매월 1회 후원하는데 공단과 직원이 1:1로 매칭 후원하는 프로그램이다.



<그림 6> 미래코컬처 프로그램 예시- 폐광산 투어



〈그림 7〉 미래코웰페어 프로그램 예시-연탄나눔 활동

해외사업 대상지 관련 각종 지원 및 후원은 현재 개발중에 있는 프로그램이다.

그 외에 본사 봉사단은 폐광지역 지역아동센터에 도서, 상품권을 기증하는 사랑의 울타리 프로그램, NGO 등과 연계한 바자회에서 물품을 구매하여 사

회복지단체에 전달하는 불우이웃돕기 바자회물품 구매 프로그램, 폐광지역별 7개소 학교 또는 도서관에 도서를 기증하는 폐광지역 도서 기증 프로그램을 운영하고 있다. 〈표 2〉는 봉사 봉사단의 테마별 사회공헌활동을 정리한 표이다.

〈표 2〉 본사 봉사단의 테마별 사회공헌활동 정리

테마	사업명	세부사업	설명
환경보호	미래코에코 (eco)	분수림 환경정화 캠페인	1인10그루 나무심기 환경정화활동(연1회)
		폐광지역 산림 환경정화 캠페인	사내 등반대회를 병행한 캠페인(연1회)
교육장학	미래코에듀 (edu)	폐광지역 예술영재발굴	폐광지역 저소득 아동을 대상으로 한 예비예술영재발굴
문화나눔	미래코컬처 (culture)	폐광지역 문화나눔 콘서트	폐광지역 저소득 청소년을 대상으로 한 찾아가는 문화콘서트 개최
		폐광지역 청소년 문화캠프	폐광지역 청소년을 위한 1박2일 캠프
지역사회 복지	미래코웰페어 (wellfare)	1사1촌 돕기	영월 옹정리, 삼척 궁촌리 일손돕기활동 및 특산물구매
		1사1시장 돕기	전통시장 상품권 구매 재래시장 이용
		연탄나눔활동	저소득층 및 소외계층 연탄배달
		폐광지역 주거환경개선 아동 매칭그랜트 후원	폐광지역 저소득층 가구 집수리비용 지원 폐광지역 아동 후원
기타	기타	사랑의 울타리	폐광지역 지역아동센터에 도서 기증 및 온누리상품권 지원
		불우이웃돕기 바자회물품구매	바자회 물품 구매하여 사회복지단체에 전달
		폐광지역 도서기증	폐광지역 소재 학교 또는 도서관에 도서 기증
해외공헌	글로벌미래코	해외아동 매칭그랜트	저개발국가 아동 후원
		해외사업대상관련 각종 지원	후원 및 행사지원 (추후 발굴)

자료: 한국광해관리공단 내부자료(2012)

4.1.3 지사 봉사단과 테마별 프로그램

한국광해관리공단 지사 봉사단은 본사의 테마 가이드라인을 준수하여 지역특성을 고려한 사회공헌활동을 발굴하고 기존 활동 중 지속가능한 사회공헌활동을 활성화하는 방향으로 지사별 연간사회공헌활동계획을 수립하여 사회공헌활동을 실천하고 있다. 각 지사마다 네 가지 테마 중에 지사가 속한 지역사회 특성을 고려하여 사회공헌활동을 발굴하고 계획하여 운영하고 있는데, 미래코웰페어와 미래코에코 테마 사업에 사회공헌활동이 집중되어 있다. <표 3>은 지사 봉사단 테마별 사회공헌활동 프로그램을 정리한

표이다.

4.2 지역사회와 연계된 기업 고유 CSR 프로그램

한국광해관리공단의 사회공헌활동은 단순한 사회공헌활동만을 위한 계획이라기 보다 지역사회를 기반으로 지역사회의 환경, 교육, 문화, 복지, 해외 지역개발을 위해 공단의 목적달성을 위한 고유 업무활동과 연계되어 추진되고 있는 것으로 분석되었다. 그리고 한국광해관리공단의 사회공헌활동은 단기와 장기로 나누어져 단기는 1년, 장기는 2년간의 사회공헌활동이 연계되어 지속가능하도록 전략적으로 추

<표 3> 지사 봉사단 테마별 사회공헌활동 프로그램 정리

구분	미래코에코	미래코컬쳐	미래코웰페어	미래코에듀
강원지사	*식목행사 참여 *환경정화 및 캠페인	*폐광지역 아동 문화탐방행사	*폐광지역 공부방 및 지역아동지원센터 지원 *1사1광산촌 농촌봉사 *사랑의 연탄나눔 행사 *소외계층 자원봉사	
충청지사	*환경정화 캠페인		*1사1촌 자매결연 봉사활동 및 후원 *1사1복지관 자매결연 봉사활동 및 후원 *연탄 나눔	*희망 장난감 도서관 장난감 후원 *독서의 계절 도서 기능 *광산나들이 체험학습
영남지사	*식목 및 육림행사 *동아리 활동을 통한 환경정화 및 캠페인	*폐광산 투어	*연탄보일러 무료지원 및 점검 *1사1광산촌 농촌봉사 *사랑의 연탄 나눔 행사 *소외계층 자원봉사 및 후원	
경인지사	*살아나는 하천 및 쉼터 가꾸기 *초록이와 떠나는 생태여행 *초록하천지킴이 활동	*연탄관련 종사자 문화체험 *광산지역 주민 문화체험	*지역 재래시장 활성화 *금융광산 주민과의 대화 *영중광산 및 연평 농어촌봉사 활동 *동광원 아동 문화체험 행사	*동광원 거울하천 생태교육 *미래 자원기술자 현장교육
호남지사	*식목활동 *환경정화활동	*폐광산 투어 *광해방지사업 강연회	*1사1촌 마을 봉사활동 *사랑의 연탄보일러 설치 *사랑의 연탄 나눔 *소외계층 자원봉사 및 후원	

자료: 한국광해관리공단 내부자료(2012)

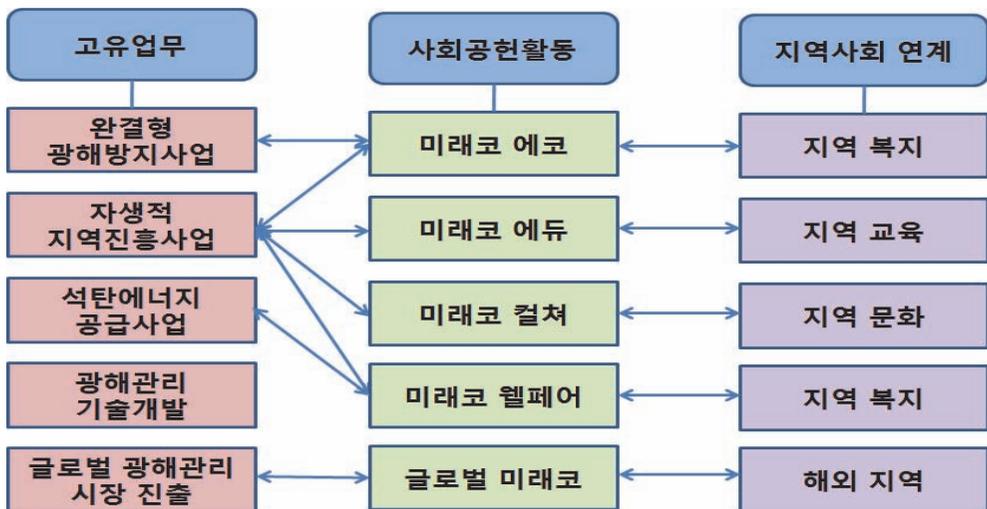
진되고 있는 것으로 분석되었다. 과거 기업들의 사회공헌활동이 일회성 과시용 활동이라는 비판을 벗어나 전략적 사회공헌활동이 되기 위해서는 사회공헌활동이 지속적으로 이루어지도록 장단기 계획이 필수적이다. 이에 따라 공단은 다섯 개 테마별로 2년간의 장기 계획과 1년 단기 계획을 세워 사회공헌활동을 추진하고 있는 것으로 분석되었다. 그리고 매년 테마별로 공단의 사회공헌목표에 부합하도록 사회공헌프로그램을 개발하여 장기 계획에 포함시킴으로써 계속 변화하는 지역상황에 부합되는 맞춤형 지역사회공헌을 추진하고 있다. <그림 8>은 한국광해관리공단 고유 업무와 사회공헌활동, 지역사회를 연계 분석하여 도식화한 그림이다.

4.2.1 한국광해관리공단 고유업무와 사회공헌활동

한국광해관리공단의 고유 업무 영역은 크게 5가지로 나누어져 있다. 첫째, 완결형 광해방지사업, 둘째, 자생적 지역진흥사업, 셋째, 안정적 석탄에너지 공급, 넷째, 선도형 광해관리기술 개발, 마지막으로

글로벌 광해관리시장 진출이다. 한국광해관리공단의 사회공헌활동은 이중 네 번째 선도형 광해관리기술 개발을 제외하고 다른 네 가지 고유 업무와 연계되어 이루어지고 있는데 중요한 점은 지역사회의 환경, 교육, 문화, 복지, 해외지역과 연계하여 이루어지고 있다는 점이다.

완결형 광해방지사업은 한국광해관리공단의 설립 목적으로 이를 위하여 토양복원, 수질개선, 지반 침하방지 및 산림복구 등과 관련된 사업이다. 완결형 광해방지사업은 사회공헌활동 중 미래코에코(eco)와 연계되어 지역사회의 환경정화 사업과 함께 이루어지고 있다. 자생적 지역진흥사업은 낙후된 폐광지역의 경제 진흥 및 주민생활 향상을 도모하기 위해 폐광지역에 출자회사를 설립·운영하여, 탄광으로 굳어진 지역이미지 개선을 통해 지역경제를 활성화 시킴으로써 지역주민의 생활수준을 올리기 위한 사업이다. 자생적 지역진흥사업은 한국광해관리공단 사회공헌활동의 전 활동과 연계되어 있고, 사실상 사회공헌활동을 위한 고유한 업무라고 할 수 있다. 안정적 석탄에너지 공급관리 사업은 국내 석탄과 연



<그림 8> 한국광해관리공단 고유 업무와 사회공헌활동, 지역사회와의 연계 분석

탄산업의 안정을 위하여 대책사업을 시행하고, 모든 수요자에게 양질의 석탄을 공급함으로써 서민연료의 안정적 공급 및 에너지 복지를 위한 사업이다. 이 사업은 사회공헌활동 중 미래코 웰페어(welfare)와 연계되어 있다. 글로벌 광해관리시장 진출 사업은 기술역량을 바탕으로 한 녹색성장을 선도하고 국내 광업분야의 지속가능성(Sustainability)을 위해 해외시장을 개척하고 국익창출을 도모하는 사업이다. 이 사업은 사회공헌활동 중 글로벌 미래코와 연계되어 있다.

4.2.2 사회공헌활동과 지역사회 연계 전략 분석

지역 환경 측면에서 보면 완결형 광해방지사업의 세부사업 중 친환경적 산림생태계 복원 사업의 부분, 그리고 자생적 지역진흥사업의 세부사업 중 지역사회 참여강화 사업의 한 부분으로 미래코 에코 사회공헌활동이 연계되어 추진되고 있다. 친환경적 산림생태계 복원사업은 폐광산지역의 산림 복구와 복원이 사업목표이고, 지역사회 참여강화 사업은 지역사회의 환경정화에 앞장선다는 것이 사업목표이다. 미래코 에코(eco) 사회공헌활동은 이러한 한국 광해관리공단의 고유 업무와 연계되어 1인 1그루 묘목심기, 국유림 사용허가지 환경정화활동 캠페인 실시, 폐광지역(태백, 삼척, 정선, 영월, 문경, 보령, 화순)내 산림이나 산림복구사업 대상지 환경정화활동 캠페인 등을 실시함으로써 고유 업무 목표의 세부목표를 달성하면서 지역 환경을 개선하는 성과를 보였다. 2010년 대비하여 2011년에 산림복원사업 관련 민원발생건수가 50% 감소하였고, 수목 활착률¹⁴⁾도 2009년 83%에서 2011년 89.6%로 증가하였다. 물론 이러한 성과가 미래코 에코의 직접적인 성과물은 아니지만, 지역 환경 개선에 사회공

헌활동이 중요한 역할을 했음을 시사한다고 할 수 있다.

지역 교육 측면에서 보면 자생적 지역진흥산업의 세부사업 중 지역사회 교육수준 향상 사업의 한 부분으로 미래코 에듀(edu) 사회공헌활동이 연계되어 추진되고 있다. 미래코 에듀는 한국광해관리공단에서 가장 관심깊게 추진한 사업으로 미래의 주역이 될 폐광지역 아이들을 대상으로 진행되고 있다. 미래코 에듀는 폐광지역 예술인재 육성과 장학금 지원 사업, 폐광지역 청소년 해외자원봉사 프로그램으로 이루어지고 있는데, 폐광지역 예술인재 육성 지원 활동은 학교의 추천을 받은 학생을 대상으로 캠프를 통한 멘토 레슨을 무상으로 실시하는 프로그램으로 캠프에 참가한 아동들의 높은 만족도를 달성했다. 미래코 에듀는 한국광해관리공단의 사회공헌활동 총 예산비용 중 전체의 55%(2012년 총 사회공헌비 4억 5200만원 중 약 2억 5천만 원)를 차지할 정도로 한국광해관리공단에서 중점적으로 추진하는 사회공헌활동 분야로 소외된 지역사회의 교육수준을 높이기 위해 매우 적극적으로 추진하는 것으로 분석되었다. 이는 지역사회의 교육에 한국광해관리공단의 사회공헌활동이 기여를 하는 것으로 볼 수 있는 부분이다. 이는 다음의 <표 4>에서 확인할 수 있다.

지역문화 측면에서 보면, 자생적 지역진흥산업의 세부사업인 지역사회 문화적 함양 제고 사업 부분과 연계하여 미래코 컬처(culture) 사회공헌활동이 추진되고 있다. 폐광 이후 소외된 광산 지역사회 구성원의 문화수준을 향상시키기 위해 추진되는 미래코 컬처는 폐광지역 문화 나눔 콘서트와 청소년 문화캠프로 구성된 사회공헌활동 프로그램이다. 2009년 삼척을 시작으로 화순, 영월, 문경 등에서 문화캠프, 자선음악회, 문화 나눔 공연들이 개최되었는데 지역 주민의 큰 호응을 얻었고, 지역사회 문화수준 함양

14) 수목활착률 : 옮겨 심거나 접목한 식물이 제대로 산 비율

〈표 4〉 한국광해관리공단 2012년 장학금 지원 현황(단위:천원)

구분	수혜인원	1인당연간지원액	총지원액
초등학생	7	500	3,500
중학생	7	1,500	10,500
고등학생	7	2,000	14,000
대학생	7	6,000	42,000
합계	28	10,000	70,000

자료: 한국광해관리공단 내부자료(2012)

에 기여하고 있는 것으로 평가를 받고 있다.

한국광해관리공단의 사회공헌활동을 보면 전체 사회공헌활동에서 지역복지 측면의 사회공헌활동이 가장 활발하게 추진되고 있다. 자생적 지역진흥산업 세부사업인 지역사회복지 프로그램과 석탄에너지 공급사업의 서민에너지 복지향상 사업 부분과 연계되어 미래코 웰페어(welfare) 사회공헌활동이 지역의 복지 증진을 위해 실시되고 있다. 미래코 웰페어는 1사1촌 돕기, 1사1시장 돕기, 사랑의 연탄 나눔 활동, 폐광지역 주거환경개선, 폐광지역 아동 매칭그랜트 후원 사업으로 나누어져 한국광해관리공단의 사회공헌활동 총 예산비용 중 전체의 24.5% (2012년 총 사회공헌비 4억 5200만원 중에서 약 1억 2천만원)가 투입되어 추진되고 있다. 사랑의 연탄 나눔 활동은 저소득층 연탄보조사업 수혜대상 외 소외계층에게 연탄을 지원하는 사업으로 사실상 소외받는 저소득층 모두에게 석탄에너지를 보급하는 프로그램이다. 저소득층 연탄 보조 사업은 서민에너

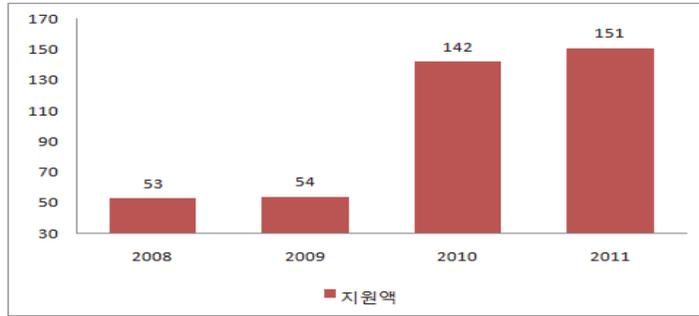
지 복지 향상 사업에 속하는 프로그램으로 저소득층 가구에 대해 연탄인상가격 차액을 쿠폰으로 지급하는 프로그램인데, 가정용과 난방용으로 연탄을 사용하는 저소득층(기초생활수급자, 차상위계층, 소외계층) 약 8만여 가구에 지원하여 난방비 부담을 완화시키는 성과를 가져왔다. 2011/2012 한국광해관리공단 지속가능경영보고서를 보면 〈표 5〉와 〈그림 9〉에서 정리한 바와 같이 연도별 연탄쿠폰 지원 가구 수가 계속 증가하고 있으며, 지원액도 2008년 53억 원에서 2011년 151억 원으로 약 3배가량 증가한 것으로 보고되었다. 이는 지역사회의 복지를 위해 한국광해관리공단의 사회공헌활동이 큰 기여를 하였다는 통계적 수치이다.

해외 지역 측면에서 보면, 글로벌 광해관리시장 진출 산업의 세부사업인 해외사업 비전 및 진출전략 수립 사업과 연계되어 글로벌 미래코 사회공헌활동이 실시되고 있다. 한국광해관리공단은 해외사업의 성장기반 강화와 성장동력 확보를 위해 해외시장 진

〈표 5〉 연도별 연탄쿠폰금액과 지원가구 현황

연도	쿠폰지원현황	
	쿠폰금액(장당/원)	지원가구수
2008	77,000	67,812
2009	150,000	35,635
2010	상반기(150,000원)/하반기(169,000)	88,752
2011	상반기(169,000원)/하반기(169,000)	89,172

자료: 한국광해관리공단 2011/2012 지속가능경영보고서



자료: 한국광해관리공단 2011/2012 지속가능경영보고서

〈그림 9〉 연도별 연간 연탄쿠폰 지원액 추이(억 원)

출을 고유 업무 목적에 포함하고 있다. 이를 위해서 기초적인 초석작업으로 공단의 이미지 개선을 위해 해외진출 시장 지역의 아동에게 매칭 그랜트 후원을 함으로써 해외 진출 지역에 좋은 이미지를 쌓고 있다. 이는 현실적으로 고유 업무에 직접적인 영향을 미치지 않지만 간접적으로 긍정적인 영향을 줄 수 있다.

4.3 사회공헌 전문단체와 연계

한국광해관리공단은 사회공헌활동을 위한 전담조직이 사회공헌활동 전체를 기획하고, 기업 특화 CSR 프로그램을 개발하여 운영 및 관리를 하고 있다. 그러나 보다 효율적인 사회공헌활동을 위해 사회공헌 전문단체와 긴밀한 파트너십을 통해 사회공헌활동을 수행하고 있다. 미래큐 에듀 프로그램에서 장학금관련 사업은 적십자와 연계하고 수행하고 있고, 미래코 걸쳐 프로그램은 경기교육자원봉사단체협의회, (사)나섬공동체, 한국예총, (사)평화로운 세상만들기 등과 연계하여 수행하고 있다. 미래코 웰페어 프로그램은 (사)따뜻한 한반도 연탄나눔운동, (사)밥상공동체연탄은행, (사)한국화랑청소년육성회, (사)한국자원봉사협의회, 진폐협회 등과 연계하여 수행하고 있고, 글로벌 미래코 프로그램은 국제구호개발

비정부단체(NGO)굿네이버스, (사)나섬공동체 등과 연계하여 수행하고 있다. 이 외에도 사회공헌활동을 수행할 때 분야별로 그 분야에 전문성을 가진 NGO나 단체들의 자문을 받거나 연계하여 사업을 수행하고, 지역별 사회복지단체나 협회 등과 협의하여 사업을 수행하고 있다(한국광해관리공단 내부자료, 2011).

4.4 한국광해관리공단 사회공헌활동 성과

한국광해관리공단의 사회공헌활동은 사회공헌활동을 위한 인프라의 구성, 지역사회와 연계된 기업 특화 CSR 프로그램 운영, 사회공헌 전문단체와의 긴밀한 파트너십을 통해 매우 지속적이고 지역사회에 공헌하는 활동으로 인정되어 2011년 포브스코리아 선정 지역사회발전부문 사회공헌대상과 2011년 제 6회 대한민국 나눔대상에서 특별 대회장상을 수상하였다. 〈표 6〉은 한국광해관리공단 사회공헌활동 2010년, 2011년 추진 성과를 정리한 표이다.

〈표 6〉 한국광해관리공단 사회공헌활동 추진 성과(2010년, 2011년)

	2010	2011	증감
연간 참여인원(명)	470	609	139
참여횟수(건)	98	103	5
예산액(천원)	305,925	452,684	146,759

자료: 한국광해관리공단 내부자료(2012)

V. 지속가능한 지역사회와의 상생발전을 위한 발전 방향

2013년 2월 13일 서울 종로구 석탄회관에 위치한 한국광해관리공단은 CEO와 함께 “지속가능경영 실천선포식”을 개최했다. 이 선포식에서 CEO인 권혁인 이사장은 “사회적 책임실현과 자연친화적 광해 관리, 지역 상생발전으로 국가 지속성장을 선도하고, 공단의 지속가능성을 제고하겠다”라고 말했다.¹⁵⁾ 향후 한국광해관리공단의 경영전략에서 지속가능경영과 윤리경영, 사회적 책임이 중요한 부분을 차지하게 될 것이라는 CEO의 의지를 보여준 예라고 할 수 있다.

지금까지 살펴본 지역사회와 상생발전 측면에서 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동은 다른 공기업들과 비교하여 매우 체계적이고 전문적이며 장기적인 계획안에서 이루어지고 있는 것으로 평가할 수 있다. 왜냐하면 공기업의 전략적 사회공헌활동이 효과적으로 실천되기 위한 기준과 원칙들에 따라 사회공헌활동들이 이루어지고 있기 때문이다. 기업을 경영함에 있어서 사회공헌활동을 위한 인프라 구성(지속가능경영과 윤리경영, 사회적 책임, 지역상생발전을 경영철학으로 삼고, CEO의 사회공헌활동에 대한 의지가 매우 강함, 전담 지원조직의 본사와 지사팀의 운영)이 잘 되어있으며, 지역사회를 기반으

로 하여 지역사회와 연계된 기업 특화 CSR 프로그램(지역사회를 위한 테마별 프로그램)을 구성하고 개발하여 수행하고 있으며, 이러한 사회공헌활동 수행을 위해 전문성을 가지고 있는 NGO와 사회복지단체와 함께 협력하고 있기 때문이다. 그러나 사회공헌활동 세부계획을 자세히 분석해보면, 여러 가지 개선점도 분명히 존재한다. 따라서 본 장에서는 한국광해관리공단 사회공헌활동이 지속적으로 지역사회와 상생하는 사회공헌활동 전략이 될 수 있도록 방향을 제시하고자 한다.

첫째, 사회공헌 예산의 증대가 필요하다. 한국광해관리공단의 2011/2012 지속가능경영보고서에 따르면 한국광해관리공단 2011-2012 총 지출금액 약3,404억 원인데 이중 사회공헌비는 약 4억 5천만 원으로 0.1%를 차지해 그 계획의 체계성과 연계성에 비해 예산이 턱없이 작음을 알 수 있다. 따라서 예산상의 제약으로 인해 좀 더 활발하고 적극적인 사회공헌활동이 될 수 있었음에도 불구하고, 이러한 예산의 크기는 분명 현실적인 제약요인으로 작용했을 것으로 보인다. 다른 공기업들에 비해 사회공헌활동 전략이 매우 체계적이고, 전문적으로 이루어지고 있음에도 예산상 제약을 받게 되면, 이는 결국 다시 사회공헌활동 전략계획의 부실함을 가져오게 되어 악순환을 반복시키는 결과를 가져오게 될 것이다. 따라서 경영전략과 경영철학에 있어서 윤리경영과 사회적 책임을 다하겠다는 지속가능경영 실천 선

15) 내일신문(2013.02.14) “광해관리공단, 지속가능경영 실천선포”

포의 약속을 지키기 위해서는 제일 먼저 사회공헌활동 예산을 확대시켜야 할 것이다.

둘째, 사회공헌활동 전담조직 신설이 필요하다. 비록 봉사단이라는 조직아래 사회공헌활동이 추진되고 있지만 사회공헌활동이 경영전략본부에서 사업분야의 한 부분으로 실시되기 때문에 아무래도 사회공헌활동 전담부서의 전문성이 떨어질 수 있다. 사기업을 볼 때 사회공헌 전담부서의 설치는 이제 당연한 사회적 현상이며, 공기업들도 사회공헌활동 전담부서를 설치하는 추세에 있다. 따라서 사회공헌활동을 보다 전문적으로 추진하기 위해서는 분리되어 있는 사회공헌활동 전담부서의 신설이 필요하다.

셋째, 좀 더 장기적인 사회공헌활동 계획이 필요하다. 현재 본 공단의 계획은 1, 2년으로 나누어져 있는데 1년을 단기계획을 2년을 중장기계획을 나누고 있다. 그러나 2년차는 중기 계획으로 볼 수 있고, 장기 계획은 좀 더 지속가능성을 높이는 차원에서 새로 세워져야 할 것이다. 한국광해관리공단의 사회공헌활동의 역사가 다른 공기업에 비해 그리 길지 않지만, 앞으로 기업의 미래를 위해서 장기적으로 5년, 10년의 사회공헌활동 플랜을 세워서 실천해 나가야 할 것이다.

넷째, 사회공헌활동 프로그램의 다양화가 필요하다. 매년 같은 사회공헌활동 프로그램들이 반복되고 있다는 점은 프로그램의 계속성 측면에서는 바람직한 일이나, 1년에 1번-2번으로 끝나는 프로그램들이 많고, 프로그램의 종류가 다양하지 못해서 지역 사회 주민들의 지속적인 호응을 얻기가 힘들다. 따라서 1년에 한두 번 홍보성 사회공헌활동이 아니라 연중 계속 지역사회와 함께 할 수 있는 사회공헌활동의 특성을 고려한 사회공헌활동 프로그램 개발에 집중해야 한다.

진정으로 지역사회를 위한 사회공헌활동이 되기 위해서는 지역사회와 소통의 장을 수시로 만들어서, 지역사회가 진정으로 원하는 사회공헌활동이 무엇인

지 그 수요를 파악하고 그것을 기업의 고유 업무와 연계하여 실시할 수 있도록 노력해야 할 필요성이 있다. 아무리 좋은 의도와 계획에 의한 사회공헌활동이라고 하더라도 그 실 수요자인 지역사회의 호응을 얻지 못하고 만족을 주지 못한다면, 결코 바람직한 사회공헌활동이 될 수 없기 때문이다.

지역사회를 통해 얻은 것이 있으면, 다시 지역사회에 돌려주어야 한다는 논리가 사회공헌활동의 기본적인 논리이다. 특히 공기업은 사기업과 비교하여 공공성이라는 설립목적 가지고 있고, 이를 사회공헌활동과 연계하여 그 목적을 달성하기 위해 노력한다면, 그야말로 일석이조의 최선의 전략이라고 생각한다.

참고문헌

강규희. (2008). **공기업의 전략적 사회공헌활동: K공사의 사회공헌활동 사례를 중심으로**. 미출간 석사학위논문. 대전대학교, 대전.

구혜영, 조운정. (2009). 공기업의 사회공헌활동 효과성 영향요인 연구. **한국비영리연구**, 8(2), 59-91.

국가법령정보. [http:// www.law.go.kr/](http://www.law.go.kr/). 2013년 1월 21일 검색했음.

국민일보. (2011년 8월 15일). 공생발전, 국정철학, 바닷정서 반영해야 국민일보.

나영. (2011). **공기업의 사회공헌활동에 대한 인지가 기업이미지에 미치는 영향 연구: 한국 전력공사를 중심으로**. 미출간 석사학위논문. 서울대학교, 서울.

내일신문. (2013, 2월 14일). 광해관리공단, 지속가능경영 실천선포 내일신문.

네이버 국어사전. <http://krdic.naver.com/>. 2013년 1월 19일 검색했음.

두산백과사전. <http://www.doopedia.co.kr/>. 2013년 01월 03일 검색했음.

정진우. (2012, 9월 10일). 돌이켜본 '9·15 정전사태',

735만 가구 정전·620억 피해 **머니투데이**.
박중훈, 성연달, 이흥기.(2013). 윤리경영의 범위: 애플과 폭스콘. **KBR**, 17(4): 183-217.
유훈.(2000). **공기업론**, 서울: 법문사.
이상철.(2000). **공기업의 이해**, 서울: 대영문화사.
이우평.(2002). **Basic 고교생을 위한 지리용어사전**, 서울: 신원문화사.
이재철. (2010). **한국철도공사의 전략적 사회공헌활동 연구**. 미출간 석사학위논문. 관동대학교, 강원.
이종수(2009), **행정학 사전**, 서울: 대영문화사.
이현주. (2011). **기업의 사회적 책임과 사회공헌활동에 대한 연구**. 미출간 석사학위논문. 경남대학교, 경남.
전국경제인연합회.(2010). **기업 사회공헌백서**.
정무성.(2004). **기업 사회적 책임의 본질과 범위**, 서울: 전국경제인연합회.
한국광해관리공단. <http://www.mireco.or.kr/>. 2012년 10월 03일 검색했음.
한국광해관리공단.(2011). **중장기 사회공헌활동 계획**.
_____.(2011-2012). **지속가능경영보고서**.
_____.(2012). **2012년 사회공헌활동 종합추진 계획안**.
한국전력공사. <http://www.kepco.co.kr/>. 2013년 1월 14일 검색했음.
한장희, 고영희. (2012). 한국수력원자력의 지역공동체 경영을 통한 원전 지역수용성 제고 노력. **KBR**, 16(2): 1-28.
행정학용어표준화연구회.(2011). **이해하기 쉽게 쓴 행정학용어사전**, 서울: 새정보미디어.
홍성걸.(2010). 한국 석탄산업 구조조정의 정치경제학. **사회과학연구**, 23(1), 183-212.
Carroll, A. B.(1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organization Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
McFarland, D. E.(1982). *Management and Society*, Englewood Cliffs, N.Y: Prentice-hall.
Leroy, P. Jones.(1975). *Public Enterprise and Development: The Korean Case*, Seoul, KDI.

Ramanadham, V. V.(1991). *The Economics of Public Enterprise*, London: Routledge.
Rees, Ray.(1976). *Public Enterprise Economics*, Weidenfeld and Nicolson.

Community Development of the Public Enterprise through Strategic Corporate Social Responsibility - Focusing on a case of Mine Reclamation Corporation -

Jinsuk Kim* · Sangmi Cho** · Chulhee Kang*** · Seungwha Chung****

Abstract

There is a lack of research on corporate social responsibility of the public enterprise, although this has been active social phenomena recently. The purpose of this study is to investigate systematically a case of Mine Reclamation Corporation which has been performed community development effectively through strategic corporate social responsibility and to provide useful information for other public corporations.

Mine Reclamation Corporation has been performed strategic corporate social responsibility systematically by connecting five distinct business areas and five themes of those activities strategically. Through this activities, Mine Reclamation Corporation has been contributed to increase community environment, education, culture and welfare levels. By analyzing this case, we proposed future direction of CSR for Mine Reclamation Corporation to be sustainable and long-term strategic corporate social responsibility in the community.

Key Words: Mine Reclamation Corporation, Public Enterprise, Corporate Social Responsibility (CSR), Strategic Corporate Social Responsibility, Community Development

* Ph. D, Ewha Womans University(philiakjs@gmail.com)

** Professor, Ewha Womans University(sangmicho@ewah.ac.kr)

*** Professor, Yonsei University(chulheekang@yonsei.ac.kr)

**** Professor, Yonsei University(chungs@yonsei.ac.kr)

〈Teaching Note〉

전략적 사회공헌활동을 통한 공기업의 지역상생 발전 전략
- 한국광해관리공단 사례를 중심으로 -

Synopsis

최근 사회공헌활동이 기업의 경영 전략 중 중요한 부분을 차지하게 되면서 많은 기업들이 사회공헌활동에 참여하게 되었다. 이러한 흐름에 발맞추어 공공부문에 속하는 공기업도 본연의 설립목적인 공공성에 대한 실천으로 사회공헌활동에 활발하게 참여하고 있다. 본 연구는 공기업의 사회공헌활동이 매우 활발하게 이루어지고 있는데 비해 공기업의 사회공헌활동에 대한 연구가 부족하다는 문제의식에서 출발하였다. 본 연구는 공기업 중 지역사회와 연계하여 기업과 지역사회가 상생하는 전략적 사회공헌활동을 하고 있다고 평가받고 있는 한국광해관리공단의 사회공헌활동 사례를 지역상생 발전전략 차원에서 체계적으로 고찰하여 다른 공기업들이 사회공헌활동을 함에 있어서 기초자료로 활용할 수 있도록 정보를 제공하는데 그 목적이 있다.

한국광해관리공단은 광해방지사업단이 2006년 명칭을 한국광해관리공단으로 바꾸게 되면서 설립된 공기업이다. 광해방지사업단은 1980년대 이후 한국의 석탄산업이 사양화되면서 사실상 석탄산업을 포기하는 '석탄산업 합리화정책'을 담당하고, 석탄산업의 합리적인 발전을 위해 각종 사업을 효율적으로 수행하기 위하여 석탄산업법에 의해 설립되었다. 한국광해관리공단은 자연친화적 광해관리와 지역 상생발전으로 국가 지속성장을 선도하여 국민행복에

기여한다는 설립목적에 따라 지속가능경영, 윤리경영, 사회적 책임을 경영전략의 중요한 부분으로 삼고 사회공헌활동을 추진해 오고 있다.

한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동을 분석해 본 결과, 한국광해관리공단은 5가지 고유업무 영역과 5가지 테마별 사회공헌활동을 전략적으로 연계하여 체계적이고 전문적으로 사회공헌활동을 실천하고 있었다. 한국광해관리공단의 5가지 고유업무 영역은 첫째, 완결형 광해방지사업, 둘째, 자생적 지역 진흥사업, 셋째, 안정적 석탄에너지 공급, 넷째, 선도형 광해관리기술 개발, 마지막으로 글로벌 광해관리시장 진출인데, 한국광해관리공단의 사회공헌활동은 이 중에서 네 번째 선도형 광해관리기술 개발을 제외하고 다른 4가지 고유 업무와 연계되어 이루어지고 있다. 5가지 테마별 사회공헌활동은 미래코 에코, 미래코 에듀, 미래코 컬처, 미래코 웰페어, 글로벌 미래코로 명명되어 프로그램들이 추진되고 있는데, 이는 각각 지역사회 환경, 교육, 문화, 복지 수준을 높이는데 기여한 것으로 분석되었다.

한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동은 다른 공기업들의 사회공헌활동과 비교하여 매우 체계적이고 지속적이며, 지역사회와 상생하기 위한 전략들로 구성되어 있다. 그러나 사회공헌활동에 책정된 예산이 작다는 점과, 사회공헌활동 전담기구의 부재, 장기 플랜의 필요성, 단발적이고 다양성이 부족한 사회공헌활동 프로그램들이라는 문제점도 제기되었다. 따라서 향후 잘 짜여진 사회공헌활동 전략들이 그

계획대로 제대로 추진되기 위해서는 위의 문제점들을 해결하고, 나아가 그러한 사회공헌활동에 대한 전략을 세움에 있어서 사회공헌활동의 직접적인 수혜자인 지역사회 주민들과의 소통을 통해서 보다 효율적이고 장기적이며 지속가능한 사회공헌활동 전략이 될 수 있도록 노력해야 할 것이다.

본 사례연구를 통하여 공기업의 사회공헌활동 담당자는 향후 보다 발전적이고 지역과 상생하는 사회공헌활동 전략을 세우는데 기초자료로서 사용할 수 있을 것이고, 연구자들은 공기업 사회공헌활동과 관련된 연구를 함에 있어서 기본적인 아이디어를 제공받을 것이며, 학생들은 공기업과 사회공헌활동, 지역사회에 대한 지식 및 타인과 사회를 배려하는 계기를 얻게 될 것이다.

Teaching Point

1. 공기업과 사기업의 차이에 대한 이해
2. 사회공헌활동과 전략적 사회공헌활동과의 차이에 대한 이해
3. 한국 석탄산업의 역사와 한국광해관리공단의 설립 배경
4. 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동에 대한 이해
5. 지역과 상생하는 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동 분석과 성과
6. 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동의 문제점과 발전 방향에 대한 이해

Assignment Questions and Analysis

1. 공기업이란 무엇이며, 사기업과의 차이점에 대하여 논하라.

공기업의 개념에 대해서는 학자마다 다양하게 정의내리고 있지만 크게 2가지 특성, 소유권과 설립 목적을 공기업 개념정의에 있어서 공통적 요소로 포함하고 있다. 따라서 공기업은 다음과 같이 종합하여 정의할 수 있다. 공기업이란 ‘국가 또는 지방자치단체가 소유하는 기업으로서 국가 또는 지방자치단체가 수행하는 업무 중 수익(收益)사업적인 성격을 지닌 업무를 수행하는 행정조직의 한 유형’이라고 정의할 수 있다. 즉, 행정조직의 한 형태로서 공기업이라고 할 수 있으려면, 국가 또는 공공단체가 출자 및 관리하는 공익사업체(公益事業體)라야 하고, 수익성(收益性)을 가지고 있어야 한다. 공기업은 사기업과 생존목표, 설립근거, 산출물 성격, 운영과 자율성, 소유의 주체 등에서 뚜렷한 차이점을 갖는다. 이상철(2000)은 공기업과 사기업의 차이를 여러 가지 기준으로 비교분석 하였는데, 공기업은 공익추구가 생존목표이며, 주변환경이 독점적이고, 산출물 특성이 사적재와 공공재 모두를 포함한다. 활동준칙은 경제성과 정치성이며, 정부에게 조직·인사·예산상의 제약을 받고 있다. 투자의 결정은 정치적 결단이며, 이윤과 소유는 국민에게 있고, 가격은 원가의 회수 수준에서 결정된다. 이에 반해 사기업의 생존목표는 이윤추구이며, 주변환경이 경쟁적이며, 사적재만을 산출한다. 활동준칙은 경제성에만 입각하고, 운영에 있어서 제약을 받지 않는다. 투자는 경제적 가치판단에 의거하며, 이윤은 주주에게 귀속되고, 소유의 주체는 개인이다. 가격은 경제적 타당성에 의해 결정된다.

2. 공기업의 사회공헌활동과 전략적 사회공헌활동의 차이점에 대하여 논하라.

사회공헌활동은 기업이 사회적 성과를 통해 기업 시민으로서의 역할과 기업의 이윤추구를 동시에 추구하여 장기적인 관점에서 기업과 사회 모두에게 이익이 되는 상생의 접근방법이다. 일반 사기업에서는 아직까지 선택사항일 수는 있지만 설립목적이 공공성과 수익성의 균형적인 추구인 공기업에게 있어서는 당연히 해야만 하는 과업이라고 할 수 있다. 기존의 공기업의 사회공헌활동은 공공성에 입각하여 사회적 책임을 다한다는 것보다는 일회성, 보여주기, 자선·시혜적 차원의 기부나 협찬, 자선봉사활동에 그쳤다. 따라서 장기적이거나 체계적이지 못하고, 기업 경영에 크게 영향을 미치지 못했다. 그러나 사회공헌활동 개념의 패러다임이 전략적 사회공헌활동으로 변화하면서 기업에게 있어서 사회공헌활동은 기업의 미래 핵심역량을 키울 수 있는 중요한 전략으로 떠올랐다. 즉, 사회공헌활동이 과거 ‘기업이 소유하고 있는 자원이나 이익의 일부를 기부함으로써 이해관계와 사회적 기대를 충족시키는 활동’이라는 개념에서 ‘핵심역량과 결합하여 사회에 더욱 효율적이고 지속가능한 기여를 할 뿐만 아니라 경제적 목표까지도 달성 가능케 하는 활동’이라는 전략적 사회공헌활동으로 변화한 것이다. 구체적으로 기업의 전략적 사회공헌활동에 대해서 설명하면, 기업이 사회적 성과를 통해서 사회구성원으로서 역할과 기업의 이윤추구를 동시에 추구하여 장기적 관점에서 기업과 사회 모두에게 이익이 되는 상생의 접근방법으로, 기업은 사회적 책임수행을 기업의 특성과 주력 상품, 기업의 활동지역, 주요 고객, 그리고 직원의 능력개발 등과 연계하여 이루어지도록 하는 사회공헌활동을 말한다. 따라서 사회공헌활동이 일회성, 단발성, 비체계성, 일방적인 자선과 기부라는 특징을 가진다면, 전략적 사회공헌활동은 지속성, 체계

성, 장기성, 상생성이라는 특징을 가진다고 할 수 있다.

3. 한국 석탄산업이 사양화로 접어들게 된 이유와 한국광해관리공단의 설립배경에 대하여 논하라.

한국의 석탄산업은 조선시대 말 개항기부터 시작되었는데, 이후 정치적 문제로 인해 성장하지 못하다가 1970년대 오일쇼크가 일어나게 되면서 박정희 정권때부터 성장하였다. 박정희 정권은 경제개발 5개년 계획을 추진하면서 석탄개발 역시 의욕적으로 추진했고, 그로 인해 한국 석탄산업은 급속도로 성장하면서 산업화의 견인차 역할을 했다. 그러나 1980년대에 들어서면서부터 자원고갈로 인해 석탄개발 비용이 급증하고, 환경보전 논의가 시작되면서 석탄산업은 점점 침체하기 시작했고, 80년대 말 정부는 사실상 석탄산업을 포기하는 ‘석탄산업 합리화 정책’을 시행하게 되었고, 한국의 석탄산업은 사양화 되었다.

석탄산업 합리화정책을 담당하고, 석탄산업의 합리적인 발전을 위한 각종 사업을 효율적으로 수행하기 위해 1987년 석탄산업법에 의거하여 석탄산업 합리화사업단(Coal Industry Promotion Board, 石炭産業合理化事業團)이 비영리 공익 재단법인으로서 설립되었는데, 2006년 6월 1일 해산되었고 광해방지사업단에 승계되었다. 이후 광해방지사업단은 2006년 6월 29일에 한국광해관리공단으로 명칭이 변경되었다. 한국광해관리공단은 자연친화적 광해관리와 지역 상생발전으로 국가 지속성장을 선도하여 국민행복에 기여한다는 설립목적을 가지고, 광산개발에 따른 피해의 체계적인 복구 및 친환경적 광산개발, 폐광지역 환경오염 문제 대처, 폐광에 따라 일자리 잃게 될 노동자들의 재취업과 복지지원 등의 업무를 수행하고 있다.

4. 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동의 고유한 특성에 대하여 논하라.

한국광해관리공단은 '녹색성장을 선도하는 글로벌 광해관리전문 기관'이라는 기관의 핵심비전과 'Green mireco', '인간과 자연의 공존', '개발과 보전의 조화'라는 핵심가치 아래 '국민이 공감하는 아름다운 MIRECO'라는 윤리경영 전략목표를 세워 2007년부터 윤리경영을 도입하여 사회공헌활동을 수행하고 있다. 한국광해관리공단은 사회공헌활동을 체계적이고 전문적으로 수행하기 위해 공단의 주요업무 5가지 영역인 '완결형 광해방지사업', '자생적 지역진흥사업', '안정적 석탄에너지 공급', '선도형 광해관리기술 개발', '글로벌 광해관리시장 진출'과 연계하여 '우리는 피폐해진 폐광지역의 환경을 깨끗하게 개선하고 희망을 잃은 사람들에게 꿈과 희망을 주는 빛을 선사한다'라는 사회공헌전략 아래, 주요사업 강점 분석과 이해관계자 수요조사를 통해 매년 사회공헌활동 종합추진 계획을 세우고, 추진조직(본사와 지사 봉사단)과 mireco members 사회봉사단을 구성하여 4개의 테마(미래코에코-eco, 미래코에듀-edu, 미래코컬처-culture, 미래코웰페어-welfare)로 구성된 지역밀착형 국내 사회공헌활동 프로그램과 1개의 테마(글로벌 미래코)로 구성된 지원형 해외 사회공헌활동을 수행하고 있다.

한국광해관리공단은 사회공헌활동에 대한 세부 평가내용을 정하고 이에 따라 매년 추진내용을 실천하고, 추진성과를 평가하고 있다. 이러한 추진성과에 대한 평가를 통해 다음년도 사회공헌활동 추진계획을 세울 때 환류하여 우수한 점은 강화하고, 미흡한 점은 보완하여 매년 사회공헌활동 종합계획에 반영하고 있다.

한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동의 고유한 특성은 지역사회를 기반으로 지역사회를 위한 전략을 공단의 고유 업무와 연계해서 사회공헌활동 추진시 다섯 가지 테마를 정해서 하고 있다는 점이다. 미래코 에코, 미래코 에듀, 미래코 컬처, 미래코 웰페어, 글로벌 미래코라는 각각의 테마아래 지역사회

의 환경, 교육, 문화, 복지, 해외 지역사회의 수준을 높이고, 공단의 고유 업무와 연계해서 공단의 업무 목적을 함께 달성하는 win-win 전략을 사용하고 있다. 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동은 이러한 고유 업무와 테마별 사회공헌활동의 연계속에서 매우 체계적이고 지속적으로 수행되고 있다.

5. 지역과 상생하는 측면에서 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동을 분석하고 그 성과에 대하여 설명하라.

한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동은 지역사회와 공단이 상생하도록 설계되어 있다. 한국광해관리공단의 고유 업무 영역은 크게 5가지로 나누어져 있는데, 첫째, 완결형 광해방지사업, 둘째, 자생적 지역진흥사업, 셋째, 안정적 석탄에너지 공급, 넷째, 선도형 광해관리기술 개발, 마지막으로 글로벌 광해관리시장 진출이다. 한국광해관리공단의 사회공헌활동은 이중 네 번째 선도형 광해관리기술 개발을 제외하고 다른 4가지 고유 업무와 연계되어 이루어지고 있다. 공단의 사회공헌활동을 지역환경 측면, 지역교육 측면, 지역 문화측면, 지역 복지 측면, 해외 지역사회 측면으로 나누어서 분석할 수 있는데, 지역환경 측면은 완결형 광해방지사업의 세부사업 중 친환경적 산림생태계 복원 사업의 부분, 그리고 자생적 지역진흥사업의 세부사업 중 지역사회 참여 강화 사업의 한 부분으로 미래코 에코 사회공헌활동이 연계되어 추진되고 있고, 지역 교육 측면은 자생적 지역진흥산업의 세부사업 중 지역사회 교육수준 향상 사업의 한 부분으로 미래코 에듀(edu) 사회공헌활동이 연계되어 추진되고 있다. 지역 문화측면은 자생적 지역진흥산업의 세부사업인 지역사회 문화적 함양 제고 사업 부분과 연계하여 미래코 컬처(culture) 사회공헌활동이 추진되고 있는데, 이것은 폐광 이후 소외된 광산지역사회 구성원의 문화

수준을 향상시키기 위한 것이다. 지역 복지 측면은 한국광해관리공단의 사회공헌활동중에 가장 활발하게 추진되는 측면으로, 자생적 지역진흥산업 세부사업인 지역사회복지 프로그램과 석탄에너지 공급사업의 서민에너지 복지 향상 사업 부분과 연계되어 미래코 웰페어(welfare) 사회공헌활동이 지역사회의 복지 증진을 위해 실시되고 있다. 해외 지역사회 측면은 글로벌 광해관리시장 진출 산업의 세부사업인 해외사업 비전 및 진출전략 수립 사업과 연계되어 글로벌 미래코 사회공헌활동이 실시되고 있는데, 해외시장 진출을 위한 초석작업이라고 할 수 있다.

종합적으로 보면, 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동은 지역사회의 환경, 교육, 문화, 복지 수준을 향상시키는데 기여한 것으로 성과를 평가할 수 있다. 또한 이러한 전략적 사회공헌활동의 성과물은 다시 공단의 고유 업무 영역의 목적에 부합하기 때문에 공단 측면에서도 성과가 될 수 있다.

6. 한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동에서 찾아 볼 수 있는 문제점들을 제시하고, 이를 해결하고 향후 지역사회와 계속해서 상생할 수 있는 전략적 사회공헌활동이 될 수 있도록 발전방향을 제시하라.

한국광해관리공단의 전략적 사회공헌활동은 다른 공기업과 비교하여 매우 체계적이고, 지속적이며 큰 성과를 거두고는 있지만, 몇 가지 문제점을 지적할 수 있다. 첫째, 한국광해관리공단의 전체 사업 중 사회공헌활동이 매우 작은 사업부분이라는 점이다. 한국광해관리공단의 2011/2012 지속가능경영보고서에 따르면 한국광해관리공단 2011-2012 총 지출금액 약3,404억 원인데 이중 사회공헌비는 약 4억 5천만 원으로 0.1%를 차지해 그 계획의 체계성과 연계성에 비해 예산이 턱없이 작음을 알 수 있다. 따라서 예산상의 제약으로 인해 좀 더 활발하고 적극적

인 사회공헌활동이 될 수 있었음에도 불구하고, 이러한 예산의 크기는 분명 현실적인 제약요인으로 작용했을 것으로 보인다. 따라서 경영전략과 경영철학에 있어서 윤리경영과 사회적 책임을 다하겠다는 지속가능경영 실천 선포의 약속을 지키기 위해서는 제일 먼저 사회공헌활동 예산을 확대시켜야 할 것이다.

둘째, 사회공헌활동 전담 조직이 없다는 점이다. 비록 봉사단이라는 조직아래 사회공헌활동이 추진되고 있지만 사회공헌활동이 경영전략본부에서 사업분야의 한 부분으로 실시되기 때문에 아무래도 사회공헌활동 전담부서의 전문성이 떨어질 수 있다. 따라서 사회공헌활동을 보다 전문적으로 추진하기 위해서는 사회공헌활동 전담부서의 설치가 필요하다.

셋째, 사회공헌활동의 단기와 장기계획의 구별이 명확하지 않다. 왜냐하면 단기계획은 1년이고, 장기계획은 다음연도의 계획을 포함하는 것이기 때문에 이는 중기 계획에 속하고, 장기 계획은 좀 더 지속가능성을 높이는 차원에서 장기적으로 5년, 10년의 사회공헌활동 플랜을 세워서 실천해 나가야 할 것이다.

넷째, 사회공헌활동의 프로그램들이 단발적이고, 다양하지 못하다는 점이다. 매년 같은 사회공헌활동 프로그램들이 반복되고 있다는 점은 프로그램의 계속성 측면에서는 바람직한 일이나, 1년에 1번-2번으로 끝나는 프로그램들이 많고, 프로그램의 종류가 다양하지 못해서 지역사회 주민들의 지속적인 호응을 얻기가 힘들다. 따라서 연중 계속 지역사회와 함께 할 수 있는 지역사회의 특성을 고려한 사회공헌활동 프로그램 개발에 집중해야 한다.

마지막으로, 진정으로 지역사회를 위한 사회공헌활동이 되기 위해서는 지역사회와 소통의 장을 수시로 만들어서, 지역사회가 진정으로 원하는 사회공헌활동이 무엇인지 그 수요를 파악하고 그것을 기업의 고유 업무와 연계하여 실시할 수 있도록 노력해야 한다.