

커뮤니티 임팩트

사회공헌을 실행으로

THIS WEEK POINT

재난이 사회공헌 체계를 시험했고, 남은 재난이 나기 전에 이미 정해져 있었다. 7월 28일 일본 구마모토에서 규모 7.1의 지진이 났고, 8월 10일 콜롬비아 서부에서 규모 7.4의 지진이 났다. 일본에서는 대기업 네 곳이 각각 5,000만 엔을 내면서 직원 모금에 회사가 같은 금액을 더하는 방식을 함께 돌렸고, 음료 회사는 공장의 우물물을 식수로 풀었다. 스페인에서는 여덟 개 국제구호단체가 평소에 만들어 둔 공동 모금 기구가 하루 만에 일곱 개 단체를 움직였다. 콜롬비아에서는 도시마다 시장이 각자 수집소를 열었다. 세 나라의 차이는 마음의 크기가 아니라 평시에 만들어 둔 구조의 차이였다.

증명의 방식이 '보고서'에서 '국가 통계'로 옮겨 가고 있다. 호주는 8월 11일 인구총조사에서 지난 1년간의 무급 자원봉사를 묻는 문항을 넣었고, 자원봉사를 관리하는 사람들에게는 '자원봉사 코디네이터'라는 공식 직업명을 쓰라고 안내했다. 통계청이 인정하는 유일한 명칭이라는 설명이 붙었다. 독일은 병역이 부활할 경우에 대비해 사회복무 제도의 기반을 다시 짜기 시작했는데, 정부가 23개 단체에 물었더니 22곳이 받을 준비가 돼 있다고 답했다. 두 나라 모두 사회공헌의 성과를 조직 바깥의 공적 장부에 올리는 쪽으로 움직였다.

한국에서도 정부가 기업 사회공헌과 같은 테이블에 앉기 시작했다. 보건복지부가 8월 6일 기업 사회공헌 재단·사회적기업·모금기관을 불러 민관협력 간담회를 열었다. 5월에 기업의 자원과 복지 현장의 수요를 잇는 온라인 창구를 이미 열어 뒀고, 지역사회 문제 해결에 기여한 기업에 표창과 금융 우대를 주는 인정 제도도 돌리고 있다. 차관은 고립·은둔 청년처럼 정부 혼자 대응하기 어려운 위험이 늘고 있어 민간과의 협력이 선택이 아니라 필수라고 말했다. 지난 호에서 한국이 사회공헌 실무자를 하나의 직군으로 부르기 시작했다고 적었는데, 그 흐름이 이번에는 정부 쪽에서 이어졌다.

01 이번 주 헤드라인

두 번의 지진, 두 개의 준비 — 재난은 평시에 만든 구조를 그대로 드러낸다

지난 3주 사이 두 개의 큰 지진이 났다. 7월 28일 일본 구마모토에서 규모 7.1의 지진이 발생해 8월 3일 기준 사망 38명, 부상 98명, 206곳의 대피소에 8,383명이 머물렀고 최대 10만 8,100가구에서 끊긴 수도가 4만 5,000가구에서 여전히 복구되지 않고 있었다. 8월 10일에는 콜롬비아 서부 초코주 산호세델팔마르를 진앙으로 규모 7.4의 지진이 났고, 이틀 뒤 집계로 사망자가 132명을 넘고 부상자가 700명을 넘었다. 두 나라가 움직인 방식은 달랐다. 일본에서는 기업 지원이 빠르게 조직됐다. 히타치제작소가 그룹 차원에서 5,000만 엔을 내면서 설치 공사가 필요 없는 이동식 냉방기와 업소용 에어컨을 함께 보냈고, 소니그룹은 긴급 지원금 5,000만 엔을 국제 아동구호단체와 적십자를 통해 집행하면서 직원 모금에 회사가 같은 금액을 얹는 방식을 함께 돌렸다.

미쓰비시전기그룹과 후지필름홀딩스도 각각 5,000만 엔을 냈고, 앞의 두 곳은 직원 기부에 회사가 같은 액수를 더하는 제도를 명시했다. 음료 회사들은 물로 움직였다. 코카콜라 보틀러스 재팬은 대피소에 생수 2만 5,300병을 보낸 뒤, 8월 3일부터는 가동을 멈춘 구마모토 공장의 우물물을 식수로 공급하기 시작했다. 평소 제품 제조에 쓰던 물이다. 아사히그룹은 생수 4만 8,708병에 이유식과 요양식을 더했고, 닛신식품은 정부 요청을 받아 컵라면류 약 3만 식을 보냈다. 콜롬비아의 그림은 다른 쪽이었다.

칼리시는 시내 광장 한 곳을 기부 수집소로 열고 식수·건설용 장갑·안전모·보안경·매트리스가 필요하다고 알렸고, 보고타는 적십자와 함께 여섯 곳의 접수처를 지정했으며, 메델린은 '콜롬비아가 일어선다'는 이름의 캠페인을 만들어 두 개 식품은행 재단으로 창구를 모았다. 바랑키야는 구조대와 병상, 지진 기술 인력을 함께 내놨다. 모두 지진이 난 뒤에 만들어진 창구다. 같은 주 스페인에서는 또 다른 장면이 있었다. 여덟 개 국제구호단체가 상설로 꾸려 둔 공동 모금 기구가 대응 절차를 즉시 발동해 일곱 개 단체가 대피처·식량·식수와 위생·보건 네 분야로 나눠 움직였고, 전화 한 번호와 웹 창구 하나로 기업과 시민의 기부를 모으기 시작했다. 이 기구는 위기가 날 때마다 새로 만드는 조직이 아니라, 위기가 없을 때 유지되는 조직이다.

한국 시사점 — 세 나라의 차이를 한국의 사회공헌 담당자가 봐야 하는 이유는 재난 대응 역량이 재난 이후에 만들어지지 않기 때문이다. 우리 기업의 재난 대응은 대개 사고가 난 다음에 회의가 열리고, 그 회의에서 금액을 정하고, 정한 금액을 어디로 보낼지 다시 논의한다. 그 며칠이 현장에서는 가장 비싼 며칠이다. 실무로 옮길 수 있는 준비는 네 가지다. 첫째, 재난 매칭기부의 규정을 미리 문서로 만들어 둔다. 발동 조건, 회사 부담 배수, 상한, 승인 라인, 집행 창구를 한 장으로 정해 두면 사고 당일에 결정할 것이 없어진다. 일본 기업들이 며칠 만에 직원 모금과 회사 매칭을 동시에 돌릴 수 있었던 것은 그 제도가 이미 있었기 때문이다.

둘째, 돈이 아니라 우리가 가진 것으로 낼 수 있는 목록을 만들어 둔다. 음료 회사의 우물물, 통신사의 충전 인프라, 물류사의 차량처럼 본업의 설비가 가장 빠르고 가장 대체 불가능한 지원이 된다. 셋째, 집행 파트너를 평시에 정해 둔다. 사고 뒤에 신뢰할 만한 단체를 찾는 일은 늦고, 그때

고른 단체는 대개 가장 유명한 곳이지 가장 가까운 곳이 아니다. 넷째, 지역 단체와의 관계를 재난 대비 항목으로 인정한다. 이 준비는 대부분 예산보다 결재가 더 필요한 일이라 6~12개월이면 갓출 수 있고, 실제로 다음 재난이 그 안에 오지 않으리라는 보장이 없다.

심층 — 재난 사회공헌의 축이 '얼마를 냈는가'에서 '평시에 무엇을 유지했는가'로 옮겨 간다 (일본·스페인에서 먼저 굳은 형태 · 한국에 닿기까지 12~24개월)

왜 중요한가. 세 나라의 대응을 나란히 놓으면 속도와 정확도를 가른 것이 기부 총액이 아니라는 사실이 드러난다. 일본 기업의 지원이 사흘 만에 현장 수요에 맞춰 세분화된 이유는 매칭기부 제도와 재난 시 물자 공급 경로가 회사 안에 이미 문서로 있었기 때문이다. 스페인의 공동 모금 기구가 하루 만에 일급 단체를 같은 계획 위에 올릴 수 있었던 이유도 같다. 그 기구는 이번 지진 때문에 만들어진 것이 아니라 위기가 없을 때에도 유지되며 회원 단체·기업·언론·시민을 잇는 상설 연결점 역할을 하도록 설계돼 있다.

반대로 콜롬비아의 도시들은 각자 최선을 다했지만 창구가 도시마다 따로 생겼고, 필요한 물품 목록도 시마다 달랐다. 여기서 나오는 명제는 단순하다 — **재난 대응의 질은 재난 당일의 의사결정 속도가 아니라, 그 이전 몇 년 동안 유지비를 지불한 구조의 두께가 정한다.** 그리고 그 유지비는 평시에 가장 설명하기 어려운 예산이다. 아무 일도 일어나지 않는 해에는 성과 사진이 나오지 않기 때문이다.

승자와 패자. 승자는 본업의 설비를 지원 자산으로 전환할 수 있는 기업이다. 음료 회사가 공장 우물물을 식수로 돌린 것은 돈으로 환산하기 어려운 지원이고, 같은 금액의 현금보다 빠르고 정확하다. 두 번째 승자는 지역에 뿌리를 둔 중간지원조직이다. 지난 호에 이 지면은 일본의 지역 만들기 단체들이 4년 동안 8회에 걸쳐 서로에게 인력 16명과 자금 407만 엔을 보내던 회원 제도를 올해 4월 사단법인으로 전환한 일을 다뤘는데, 그때는 아직 시험대에 오르기 전이었다.

이번 지진이 그 준비가 무엇을 위한 것이었는지를 보여 준다. 규모는 작지만, 재난이 났을 때 '누구에게 연락할지'가 이미 정해져 있다는 것이 이 조직의 자산이다. 패자는 재난 대응을 홍보 일정으로 다루는 기업이다. 사고 직후 며칠의 노출을 목표로 삼으면 지원의 형태가 사진이 잘 나오는 쪽으로 기울고, 정작 몇 달 뒤의 필요에는 아무도 남지 않는다. 두 번째 패자는 규모가 작아 매칭기부 제도를 두지 못한 기업이다. 이들은 매번 같은 논의를 처음부터 반복하고, 그 지연이 직원의 참여 의지를 소모한다.

한국 적용. ① 재난 매칭기부 규정을 한 장으로 만든다 — 발동 기준(재해 등급·피해 규모·사업장 소재), 회사 부담 배수, 연간 상한, 승인 라인, 집행 창구를 미리 정한다. 이 문서가 없으면 회사의 선의는 언제나 회의 일정만큼 늦어진다. **② '현금 아닌 자산' 목록을 만든다** — 우리 회사가 가진 설비·차량·공간·기술 중 재난 시 즉시 내놓을 수 있는 것을 목록화하고, 각 항목의 담당 부서와 발동 절차를 적어 둔다.

대개 총무·물류·시설 부서가 열쇠를 쥐고 있는데 사회공헌 부서와 연결돼 있지 않다. **③ 집행 파트너를 평시에 지정하고 소액이라도 계속 지원한다** — 재난이 났을 때만 찾아가는 관계는 재난이

났을 때 작동하지 않는다. ④ **직원 모금 창구를 상설로 열어 둔다** — 재난 때 새로 만드는 창구는 첫 사흘을 잃는다. ⑤ **지원 종료 시점을 처음부터 적는다** — 언제까지 무엇을 하고 그다음은 누구에게 넘기는지를 초기에 정해야 뒤늦은 철수가 배신으로 읽히지 않는다.

함정. 첫째, 이 흐름을 '기업 기부금 규모를 늘려야 한다'는 결론으로 읽으면 핵심을 놓친다. 일본 대기업들이 낸 5,000만 엔은 그 회사들의 규모에서 큰 액수가 아니고, 실제 차이를 만든 것은 그 돈이 아니라 함께 돌아간 매칭 제도와 물자 경로였다. 둘째, 콜롬비아의 대응을 미숙함으로 읽는 것도 위험하다. 도시별 수집소는 도로가 끊긴 상황에서 지리적으로 합리적인 선택이었고, 문제는 판단이 아니라 그 판단을 미리 조율해 둔 상위 구조의 부재였다. 셋째, 상설 공동 모금 기구를 한국에 그대로 옮기려는 시도는 대체로 실패한다.

스페인의 기구는 여덟 개 단체가 오랜 시간에 걸쳐 서로의 회계와 보고를 신뢰하게 된 결과물이고, 그 신뢰 없이 껌데기만 만들면 재난 때 각자 따로 모금하는 결과가 된다. 한국에서 이런 상설 연합이 실제로 굴러가려면 36개월 이상이 필요하고, 솔직히 말하면 오지 않을 수도 있다. 그렇다면 개별 기업이 할 수 있는 준비 — 규정 문서와 파트너 지정 — 가 훨씬 현실적인 출발점이다. 넷째, 재난 대응을 사회공헌 부서의 일로만 두면 본업 자산은 끝내 동원되지 않는다.

출처: オルタナ (일본, 2026-08) — 熊本地震、企業の支援本格化: 断水対策に井戸水供給や循環型シャワーも · El Espectador (콜롬비아, 2026-08) — Terremoto en Colombia: cómo y dónde entregar alimento, dinero y ayudas para los damnificados · Corresponsables (스페인, 2026-08) — El Comité de Emergencia Español moviliza siete ONG para atender urgencias tras el terremoto en Colombia · ETIC. (일본, 2026-07) — NPO法人エティック、全国のまちづくり団体とともに「一般社団法人チャレコミ災害支援ネットワーク」を設立

카메라가 떠난 뒤에 시작되는 일 — 마우이의 3년이 드러낸 회복 구간의 공백

2023년 8월 8일 하와이 마우이섬을 덮친 산불로 100명이 넘는 사람이 숨지고 2,200채가 넘는 건물이 사라졌다. 3년이 지난 지금도 회복은 끝나지 않았다. 미국의 비영리 전문지가 이 섬에서 벌어지고 있는 한 프로그램을 통해 필란트로피의 구조적 공백을 짚었다. 글의 출발점은 긴급 구호와 장기 회복이 전혀 다른 일이라는 구분이다. 긴급 구호는 재난 직후 72시간에 집중된다. 취재진이 모이고, 뉴스가 되고, 기부가 정점을 찍고, 식량과 식수와 임시 거처와 위생 물품이 공급된다. 그다음 카메라가 떠나면 장기 회복이 시작되는데, 집과 학교와 사업장을 다시 세우는 데는 몇 년이 걸린다. 그 구간의 실태를 보여 주는 수치가 두 가지 인용됐다.

하나는 2025년에 나온 연구로, 화재 구역 안에 있던 사람은 그렇지 않은 사람보다 우울 위험이 53%, 불안 위험이 67% 높았고 그 연관성의 절반 이상이 주거 상실과 소득 상실로 설명됐다. 다른 하나는 하와이대 경제연구기구와 지역재단이 함께 한 조사로, 임시 주거에 있는 이재민의 70% 이상이 같은 곳에 여섯 달 넘게 머물고 있었고 응답자의 3분의 1은 아무 지원 없이 가족·지인 집에 얹혀 있거나 거처가 없었다. 이 공백을

메우려고 지역에서 만들어진 것이 '카후아 카드' 프로그램이다. 지역 주민과 비영리·직접지원 단체들이 모인 풀뿌리 조직이 만들었고, 기존 화재 구호를 받지 못한 100~150가구에 1년 동안 매달 현금을 선불카드로 지급한다.

대상은 빈곤·주거 불안정·정신건강 문제·법률 지원 접근성 같은 어려움이 겹친 사람들이다. 예를 들어 한 주민은 집이 타지 않았다는 이유로 일부 지원금 대상에서 빠졌지만, 집주인이 콘도를 팔면서 밀려났고 치솟은 임대료 탓에 주정부가 운영하는 호텔로 옮겨야 했다. 이 프로그램은 5달러 이상을 낸 4,000명이 넘는 기부자의 돈으로 굴러간다. 조직 대표는 지역 매체에 "선택하게 하면 트라우마가 풀리고 생존 모드에서 더 빨리 빠져나온다"고 말했다. 프로그램은 현금 지원과 함께 필요한 서비스로 연결해 주는 앱도 함께 운영해, 긴 줄을 서고 서류 더미를 채우지 않아도 되게 했다.

한국 시사점 — 한국의 기업 사회공헌도 재난 대응에서 같은 곡선을 그린다. 사고 직후 몇 주에 기부와 봉사가 몰리고, 그다음 회계연도에는 그 지역이 목록에서 사라진다. 이 글이 던지는 질문은 총액이 아니라 시간표에 관한 것이다. 실무로 옮길 수 있는 대응은 네 가지다. 첫째, 재난 지원 예산을 처음부터 두 칸으로 나눈다. 긴급 구호와 회복 지원을 별도 항목으로 잡고, 회복 지원은 사고 후 6개월이 지난 시점부터 집행하도록 시점을 못 박는다. 시점을 적어 두지 않으면 그 항목은 언제나 다음 이슈에 흡수된다. 둘째, 지원 대상 선정에서 '제도의 문턱을 넘지 못한 사람'을 명시적으로 찾는다.

마우이 사례에서 카후아 카드가 겨냥한 것이 정확히 그 집단이었다. 한국에서도 재난 지원금은 피해 사실의 서류화 능력에 따라 갈리고, 그 능력이 없는 쪽이 대개 더 취약하다. 셋째, 현금 지원의 선택권을 실험한다. 물품 지원은 결재가 쉽고 사진이 잘 나오지만, 필요와 어긋날 때 낭비가 크다. 규모를 작게 잡고 사용처를 사후에 확인하는 방식으로 한 번 해 보면 조직 안의 두려움이 데이터로 바뀐다. 넷째, 지원 종료를 이벤트가 아니라 이관으로 설계한다. 한국의 재난 회복 자금이 긴급 구호에서 장기 회복으로 무게를 옮기는 데는 18~30개월이 걸릴 것으로 본다. 제도가 아니라 관행의 문제여서, 개별 기업이 먼저 움직이면 그만큼 앞당겨진다.

 **심층 — 재난 필란트로피의 초점이 '구호 속도'에서 '회복 구간의 지속성'으로 이동한다 (미국에서 먼저 드러난 공백 · 한국에 닿기까지 18~30개월)**

왜 중요한가. 재난 기부의 시간 분포는 언론 보도의 시간 분포를 거의 그대로 따라간다. 이것은 기부자의 인식함 때문이 아니라 정보의 구조 때문이다. 사람들은 자기가 아는 필요에만 반응할 수 있고, 3년 차의 필요는 보도되지 않는다. 그런데 피해의 실제 분포는 정반대다. 마우이 연구가 보여 준 우울 53%·불안 67%의 초과 위험은 화재 당일이 아니라 주거 상실과 소득 상실이 장기화되면서 쌓인 결과이고, 임시 주거 6개월 이상 70%라는 수치는 위기가 아직 진행 중이라는 뜻이다.

즉 재난에서 돈이 가장 많이 모이는 시점과 돈이 가장 필요한 시점이 어긋나 있고, 그 어긋남을 메우는 것이 필란트로피의 고유한 역할이다. 공적 지원은 요건과 회계연도에 묶여 있고 기업 기부는 뉴스 주기에 묶여 있으므로, 그 사이의 빈 구간을 설계할 수 있는 것은 유연한 민간

재원뿐이다. 카후아 카드가 굳이 현금을, 굳이 1년 단위로, 굳이 제도에서 빠진 사람에게 준 것은 그 공백의 모양을 정확히 본 설계다.

승자와 패자. 승자는 지역에 남아 있는 조직이다. 회복 구간은 전문성보다 잔류가 자원이 되는 구간이라, 3년 뒤에도 그 자리에 있는 조직이 결국 유일한 창구가 된다. 두 번째 승자는 소액 다수 기부 기반을 가진 단체다. 4,000명이 5달러 이상씩 낸 구조는 한 번에 큰돈을 받는 구조보다 느리지만, 뉴스가 식은 뒤에도 유지된다는 점에서 회복 구간에 더 잘 맞는다. 패자는 성과 보고 주기가 짧은 기업 재단이다. 연 단위로 성과를 증명해야 하는 구조에서는 3년째의 지원이 '작년 사업의 반복'으로 보이고, 그래서 가장 필요한 시점에 예산이 끊긴다. 두 번째 패자는 서류 요건이 촘촘한 지원 제도다. 집이 타지 않았지만 집을 잃은 사람은 어느 칸에도 들어가지 않고, 그 사람의 존재 자체가 제도 설계의 실패를 보여 준다.

한국 적용. ① **재난 지원 예산의 시점 분리** — 총액을 정할 때 긴급 구호와 회복 지원의 비율을 미리 정하고, 회복 몫은 발생 6개월 이후에 집행하도록 규정에 적는다. ② **'제도 밖' 대상 확인 절차** — 지원 대상을 정할 때 지자체·재난 지원금에서 탈락한 사유를 파트너 단체에서 받아 본다. 탈락 사유의 목록이 그 재난의 진짜 지도다. ③ **현금 지원 소규모 시범** — 20~30가구 규모로 3개월만 해 보고 사용처를 사후 확인한다. 결과가 어떻든 조직은 '현금은 위험하다'는 막연한 전제 대신 실제 데이터를 갖게 된다. ④ **회복기 보고 양식 분리** — 회복 구간의 성과는 사진이 아니라 유지율과 이동 경로로 잡는다. 몇 가구가 임시 주거를 벗어났는지, 평균 체류 기간이 줄었는지 같은 지표가 이 구간의 언어다.

함정. 첫째, 현금 지원을 만능으로 읽는 것이 가장 흔한 오답이다. 이 프로그램이 성립한 조건은 현금이라는 형식이 아니라 대상 선정이 지역 조직이 했다는 사실이다. 같은 현금을 외부 기관이 서류로 배분하면 결과는 다르다. 둘째, 회복 지원을 강조하다 긴급 구호를 경시하면 안 된다. 첫 72시간에 사람이 죽고 살고, 그 구간의 실패는 회복으로 만회되지 않는다. 문제는 우선순위가 아니라 시간 배분이다. 셋째, 마우이의 3년을 한국에 그대로 대입하면 규모를 오판한다.

미국은 연방 재난 지원의 요건이 촘촘하고 임대차 시장이 급변하는 조건이라 이런 공백이 크게 벌어지는데, 한국은 제도의 모양이 다르므로 공백의 위치도 다르다. 우리가 가져올 것은 프로그램 형태가 아니라 '지원이 끊기는 지점이 어디인가'를 묻는 방법이다. 넷째, 회복 지원의 수치를 만들려고 대상을 좁히면 원래 겨냥한 사람을 다시 밀어낸다. 이 프로그램이 100~150가구라는 작은 숫자를 택하고 그 사실을 감추지 않은 것은 정직한 설계다.

독일이 '사회복무'를 다시 짓는다 — 23개 단체 중 22곳이 받을 준비가 돼 있다고 답했다

독일 정부가 새로운 사회복무 제도의 기반을 준비하고 있다. 병역 의무가 다시 필요해질 경우에 대비한 대체복무 체계다. 교육·가족·노인·여성·청소년부는 23개 주요 협회와 단체에 수용 역량을 물었고, 그 가운데 22곳이 "기본적으로 인프라와 배치처가 준비돼 있다"고 답했다고 밝혔다. 부처 대변인은 병역 의무가 없는 한 사회복무도 없지만 병역 의무가 언젠가 필요해진다면 현대적인 사회복무의 기반은 미리 준비돼 있어야 한다고 설명했다. 정부는 여름 휴회가 끝난 뒤 구체안을 내놓을 계획이다. 배경에는 두 개의 숫자가 있다.

독일은 2011년 병역 의무를 중단했고 그와 함께 기존 사회복무제도 사라졌으며, 그 대체물로 연방자원봉사제가 자리 잡았다. 그리고 병역을 거부하겠다는 신청이 빠르게 늘고 있다. 2024년 2,998건, 2025년 3,867건이던 것이 2026년 상반기에만 5,862건이 접수됐다. 현장의 반응도 나왔다. 170개 시설과 서비스에 1만 1,350명이 일하는 대형 요양·복지 재단의 인사·조직 담당 임원은 개신교 계열 통신사와의 인터뷰에서 이 논의를 환영하며 자체적으로 자리를 내놓겠다고 밝혔다. 그는 사회복무가 잘 훈련된 전문 인력의 대체물은 아니지만 사회 인프라를 강화하고 후속 인력을 끌어들이는 매우 중요한 보완이라고 말했다.

근거로 자신의 조직 안에서 있었던 일을 들었다 — 경영진 동료 가운데 한 사람이 바로 그 재단에서 사회복무를 하며 경력을 시작했다는 것이다. 그는 사회복무가 예전에 돌봄 직업으로 들어오는 첫 관문인 경우가 많았다고 했다. 젊은 사람들에게 돌봄과 사회복지를 가까이서 겪게 하고, 연대를 경험하게 하고, 직업 훈련에 관심을 갖게 만들 수 있기 때문이라는 설명이다. 다만 선을 분명히 그었다. 3년 교육을 요구하는 돌봄의 핵심 업무를 사회복무자에게 넘겨서는 안 되며 예전에도 그렇지 않았다는 것이다. 몇 자리를 낼 수 있을지는 기간·재원·업무 범위에 관한 규정이 정해져야 답할 수 있다고 했다.

한국 시사점 — 한국에는 이미 사회복무요원 제도가 있어서 이 논의가 새롭게 들리지 않을 수 있다. 그러나 독일의 논의가 다루는 것은 제도의 존재 여부가 아니라 배치의 설계다. 22곳이 받을 준비가 돼 있다고 답했다는 사실보다 중요한 것은, 정부가 제도를 만들기 전에 받는 쪽의 역량을 먼저 물었다는 절차다. 한국의 사회복지 현장은 사회복무요원을 받지만 그 배치가 조직의 인력 계획과 연결돼 있는 경우는 드물고, 대개 결원을 메우는 자리로 쓰인다. 실무로 옮길 수 있는 질문은 세 가지다. 첫째, 우리 조직이 받는 사회복무요원이나 자원봉사자의 자리에 업무 정의가 있는가. 무엇을 하고 무엇을 하지 않는지가 문서로 없으면 그 자리는 관리자의 그날 사정에 따라 달라지고, 그 경험이 그 사람의 진로 인식을 만든다.

둘째, 그 자리가 첫 관문으로 설계돼 있는가. 독일 임원이 말한 핵심은 사회복무가 인력 대체가 아니라 인력 유입 경로라는 것이었다. 우리 현장에서 봉사와 복무를 거친 사람 가운데 몇 명이 그 분야로 진로를 정했는지 세어 본 조직은 거의 없다. 셋째, 핵심 업무와 보조 업무의 경계선이 문서에 있는가. 이 선이 흐려지면 단기적으로는 일이 돌아가지만 장기적으로는 전문성이 값싸게 취급되고, 결국 그 직군의 처우가 눌린다. 기업 사회공헌 담당자에게도 이 질문은 그대로 적용된다. 우리가 파트너 단체에 보내는 임직원 봉사자의 자리에 업무 정의가 있는지, 그 자리가 단체의 인력 부족을 가리는 데 쓰이고 있지는 않은지다. 한국에서 이 재설계가 현장 표준으로 자리 잡는 데는 12~18개월을 본다.

 심층 — 자원봉사·대체복무가 '인력 보충'에서 '직업 유입 경로'로 재정의된다 (독일에서 먼저 정리되는 논점 · 한국 현장 재설계까지 12~18개월)

왜 중요한가. 이 논의의 진짜 쟁점은 병역이 아니라 돌봄 인력의 재생산이다. 독일 요양 현장은 인력난이 구조적이고, 그래서 사회복지 부활 논의에 가장 먼저 반응한 것이 요양 사업자였다. 그런데 그들이 말한 이유는 일손이 는다가 아니라 관문이 생긴다였다. 경영진 한 사람이 사회복지로 이 일을 시작했다는 일화가 근거로 제시된 것은 우연이 아니다. 돌봄과 사회복지처럼 겪어 보기 전에는 선택하기 어려운 직업군에서, 낮은 진입 장벽으로 6개월에서 1년쯤 그 세계를 경험하게 하는 장치는 채용 공고 수백 건보다 효율이 높다.

여기서 나오는 명제는 사회공헌 실무 전체에 걸린다 — **자원봉사의 가치를 그 시간에 처리된 업무량으로 계산하면 거의 언제나 손해로 나오고, 그 사람이 이후 몇 년 동안 무엇을 선택하는가로 계산하면 완전히 다른 값이 나온다.** 병역 거부 신청이 2년 만에 두 배 가까이 늘었다는 수치도 같은 방향을 가리킨다. 사회 서비스로 흘러들 수 있는 인력 풀이 커지고 있고, 그 흐름을 받을 그릇이 준비돼 있는지가 관건이 된다.

승자와 패자. 승자는 배치처의 업무를 문서로 정의해 둔 조직이다. 규정이 정해지면 자리는 준비된 곳부터 배치되고, 준비의 실체는 결국 무엇을 시킬지 적어 둔 문서다. 두 번째 승자는 규모가 큰 복지 사업자다. 170개 시설을 가진 재단이 즉시 참여하겠다고 말할 수 있는 것은 이미 자원봉사와 연방자원봉사제 인력을 받아 본 구조가 있기 때문이고, 제도 설계 단계에서 의견을 낼 통로도 그들에게 있다.

패자는 전문 인력의 업무를 보조 인력으로 메워 온 조직이다. 새 제도가 핵심 업무 위임을 금지하는 방향으로 정리되면 그 조직의 실제 인력 부족이 드러난다. 두 번째 패자는 작은 지역 단체다. 배치처 요건에 교육 담당자와 감독 체계가 포함되면 사람을 가장 필요로 하는 곳이 요건을 못 채워 배제되는 역설이 생긴다. 이 역설은 한국의 자원봉사 배치에서도 이미 관찰되는 현상이다.

한국 적용. ① 봉사·복무 자리의 업무 정의서 한 장 — 하는 일, 하지 않는 일, 하루 일과, 물어볼 사람의 이름을 적는다. 종이 한 장이면 충분하고, 이 문서의 유무가 그 자리의 경험을 대부분 결정한다. **② 첫 관문 지표를 만든다** — 우리 프로그램을 거친 사람 가운데 그 분야의 학업·취업·지속 봉사로 이어진 비율을 연 1회 센다. 숫자가 작아도 세기 시작하면 프로그램 설계가 바뀐다.

③ 핵심 업무 경계선을 협약서에 넣는다 — 파트너 단체에 임직원 봉사자를 보낼 때 자격이 필요한 업무는 말하지 않는다는 조항을 넣는다. 단체를 보호하는 조항이 아니라 봉사자를 보호하는 조항이다. **④ 작은 단체를 위한 공동 배치 모델** — 한 단체가 감독 체계를 갖추기 어렵다면 여러 단체가 한 명의 코디네이터를 공유하는 구조를 지원한다. 이 항목은 성과 사진이 안 나오지만 배치의 질을 결정한다.

합정. 첫째, 이 논의를 무료 인력이 늘어난다로 읽으면 정확히 반대 결과가 나온다. 사람을 받는 데는 교육·감독·공간 비용이 들고, 그 비용을 계산에 넣지 않은 조직은 몇 달 뒤 부담만 남는다. 둘째, 독일의 논의가 병역 재도입을 전제로 한다는 점을 흐리면 안 된다. 부처 대변인 스스로 병역 의무가 없는 한 사회복지도 없다고 못 박았고, 이 제도는 아직 존재하지 않는다. 셋째, 한국에

시차를 계산해 붙이는 것도 조심해야 한다. 제도 자체는 우리가 먼저 갖고 있으므로 도착을 기다릴 것이 없고, 옮겨 올 것은 제도가 아니라 배치 설계의 관점이다. 넷째, 첫 관문 논리를 채용 홍보로 축소하면 봉사자가 그 의도를 알아챈다. 진로로 이어지는 경험은 그 자체로 의미 있는 일을 했을 때 생기지, 채용 설명회를 끼워 넣었을 때 생기지 않는다.

출처: Altenheim (독일, 2026-08) — 22 von 23 Verbänden bereit: Bundesregierung treibt Pläne für neuen Zivildienst voran · Häusliche Pflege (독일, 2026-08) — Zivildienst-Debatte: Heimstiftung würde Stellen anbieten

자원봉사를 인구총조사 문항으로 — 호주가 택한 증명의 방식

호주는 8월 11일 인구총조사를 실시했다. 5년마다 통계청이 모든 사람과 가구를 세는 조사인데, 올해는 지난 12개월 동안 한 무급 자원봉사에 관한 질문이 들어갔다. 가구 조사표 53번 문항으로 지난 12개월 동안 어떤 조직이나 단체를 위해 무급 자원봉사를 한 시간이 있는지를 묻는다. 자원봉사 전국 협의체는 이 문항을 어떻게 답해야 하는지를 상세히 안내했다. 포함되는 것은 클럽·단체·협회에 시간·서비스·기술의 형태로 제공한 무급의 도움이다 — 행사와 스포츠 조직 돕기, 학교 행사와 활동 돕기, 교회·병원·요양시설·자선단체에서 돕기, 학생회 활동, 응급 서비스나 지역 단체 위원회 활동 같은 것들이다. 제외되는 것도 분명히 적혔다. 가족 사업이나 유급 노동, 정부 급여를 받기 위해 한 일, 학업의 일부로 한 일, 법원 명령이나 사회봉사 명령으로 한 일은 세지 않는다.

협의체가 밝힌 이유는 단순하다. 자원봉사 부문에서는 데이터가 말을 한다는 것이다. 총조사 자료는 교통·학교·의료·기반시설에 관한 결정에 쓰이고 지역 서비스 계획의 근거가 되므로, 실제 자원봉사자 수가 잡혀야 더 나은 재원과 자원과 인정을 요구할 수 있다는 설명이다. 또 하나의 변화가 함께 안내됐다. 자원봉사자를 관리·조정·인솔·교육·감독하는 일을 직업으로 하는 사람들은, 올해 처음으로 총조사 직업 문항인 42번에 자원봉사 코디네이터라는 공식 명칭을 쓸 수 있게 됐다. 협의체는 이것이 통계청이 인정하는 유일한 명칭이며 통계청 자료와 일치하는 표기라고 못 박았다. 즉 이번 총조사는 자원봉사자의 수만이 아니라 그 일을 직업으로 삼은 사람의 존재까지 국가 통계 안에 처음으로 기입하는 시도다.

한국 시사점 — 한국에도 자원봉사 통계가 있다. 자원봉사 포털의 등록·실적 자료와 사회조사의 참여율 문항이 그것이다. 그러나 두 자료 모두 한계가 뚜렷하다. 포털 자료는 등록 시스템을 쓰는 활동만 잡히고, 조사 자료는 표본이라 지역 단위로 쪼개면 신뢰구간이 무너진다. 호주가 한 일은 이 문제를 전수조사로 푸는 것이다. 지난 호에서 한국의 한 협의회가 자원봉사 데이터의 표준화를 논의 테이블에 올렸다고 적었는데, 그 흐름은 이번 호에서도 이어진다 — 다만 논의의 단계에 머물러 있고, 호주는 이미 문항을 넣었다. 실무로 옮길 수 있는 대응은 세 가지다. 첫째, 우리 조직이 만들어 내는 자원봉사 시간이 어느 통계에도 잡히지 않고 있는지 확인한다.

기업이 자체 플랫폼으로 관리하는 임직원 봉사 시간은 대개 국가 통계에 반영되지 않고, 그래서 기업이 하는 봉사는 정책 논의에서 없는 것처럼 다뤄진다. 둘째, 봉사 관리 담당자의 직무 명칭을 정리한다. 한국에서 이 일을 하는 사람의 직함은 조직마다 다르고, 그래서 이 직군은 채용

시장에서도 교육 과정에서도 존재하지 않는 것처럼 보인다. 사내 직무 체계에 이름을 하나 정해 두는 것만으로도 경력 경로가 생긴다. 셋째, 자원봉사 실적을 보고할 때 시간과 인원만이 아니라 활동 유형을 함께 남긴다. 유형별 자료가 쌓이면 나중에 어떤 통계 문항이 만들어지더라도 대응할 수 있다. 한국의 자원봉사 통계가 국가 전수조사 수준으로 정비되는 데는 24~36개월을 보고, 직군 명칭의 표준화는 그보다 빠른 12~18개월에도 가능하다고 본다. 후자는 제도 개정이 아니라 합의의 문제이기 때문이다.

심층 — 자원봉사 부문의 협상력이 '사례'에서 '국가 통계 등재'로 옮겨 간다 (호주에서 먼저 실행된 방식 · 한국 통계 정비까지 24~36개월)

왜 중요한가. 통계에 잡히지 않는 활동은 정책 논의에서 존재하지 않는다. 이것은 수사가 아니라 예산 편성의 실제 작동 방식이다. 예산은 언제나 비교 가능한 숫자 위에서 배분되고, 숫자가 없는 부문은 감동적인 사례를 아무리 많이 가져와도 다른 부문의 숫자와 같은 테이블에 오르지 못한다. 호주 협의체가 데이터가 말을 한다고 쓴 것은 이 구조에 대한 정확한 진단이다. 더 눈여겨볼 것은 두 번째 문항이다.

자원봉사 코디네이터를 공식 직업명으로 등재한다는 것은 이 일을 직업 분류 체계 안에 넣겠다는 뜻이고, 직업 분류에 들어가면 임금 통계·교육 과정·자격 논의가 뒤따라 붙는다. **부문의 지위는 그 부문이 얼마나 좋은 일을 하는가가 아니라 국가의 장부에 어떤 칸으로 기록되는가로 정해진다.** 그리고 이 등재는 한 번 이뤄지면 5년마다 자동으로 갱신되므로, 협의체가 한 번의 캠페인으로 얻은 것 치고는 대단히 지속성이 높은 자산이다.

승자와 패자. 승자는 그동안 통계 밖에 있던 소규모·비공식 봉사다. 스포츠 클럽 돕기나 학교 행사 돕기처럼 어느 시스템에도 등록되지 않던 활동이 이번에 처음 집계되면, 자원봉사 총량이 지금 알려진 수치보다 크게 나올 가능성이 높고 그 자체가 정책 논의를 바꾼다. 두 번째 승자는 자원봉사 관리자 직군이다. 이름이 생기면 교육과 처우 논의가 시작된다. 패자는 자원봉사 참여율 저하를 근거로 예산을 요구해 온 조직이다. 새 통계에서 총량이 늘어나면 감소하고 있으니 지원이 필요하다는 논리가 흔들린다. 두 번째 패자는 제외 항목에 걸리는 활동들이다. 정부 급여 조건으로 한 일, 학업의 일부로 한 일, 법원 명령으로 한 일이 명시적으로 빠졌는데, 이 경계선은 통계의 정확성을 높이는 대신 그 활동을 하는 사람들의 기여를 공식적으로 지운다.

한국 적용. ① **사내 봉사 시간의 외부 집계 경로 확인** — 우리 임직원의 봉사 시간이 자원봉사 포털이나 협의회 집계에 연결될 수 있는지 확인하고, 가능하면 연결한다. 개별 기업에는 실익이 적어 보이지만 부문 전체의 숫자를 만드는 일이다. ② **직무 명칭 정리** — 사회공헌·자원봉사 담당자의 사내 직무명을 하나로 정하고 직무기술서를 만든다. ③ **활동 유형 코드 도입** — 봉사 실적을 기록할 때 유형을 함께 남긴다. 직접 서비스인지 전문 기술 제공인지 행사 지원인지 교육인지를 구분해 두면 나중에 어떤 기준이 표준이 되더라도 변환할 수 있다. ④ **협의체를 통한 문항 제안** — 국가 통계 문항은 개별 기업이 바꿀 수 없지만 부문 협의체는 제안할 수 있다. 호주에서도 문항을 만든 것은 정부가 아니라 부문의 요구였다.

함정. 첫째, 통계 등재를 목적 자체로 삼으면 숫자를 만들기 위한 활동이 생긴다. 시간이 집계되는 활동만 남고 집계되지 않는 관계 노동이 밀려나는 것이 이 함정의 전형이다. 둘째, 총량이 커진 결과가 반드시 유리하지는 않다. 이미 이만큼 하고 있으니 추가 지원이 필요 없다는 해석도 가능하고, 실제로 여러 나라에서 그렇게 쓰인 적이 있다. 숫자는 근거를 주지만 결론을 주지는 않는다. 셋째, 직업명 표준화를 쳐우 개선과 같은 일로 여기면 실망이 크다. 이름은 논의의 출발점이지 결과가 아니다. 넷째, 한국에 이 방식을 옮길 때 총조사 문항 추가만 겨냥하면 시간이 오래 걸린다. 문항 하나를 넣는 데 필요한 합의 비용이 매우 크기 때문에, 그보다는 기존 조사의 표본을 늘리거나 행정 자료를 연계하는 우회로가 실질적으로 더 빠를 수 있다.

출처: [Volunteering Australia \(호주, 2026-07\) — Make your volunteering count in the 2026 Census](#)

기업 기부가 놓치는 '숨은 빈곤' — 결핍은 이제 골목 단위로 갈라진다

영국의 기부 플랫폼 기업 네이버리가 대형 유통사 리들과 함께 낸 보고서가 기업 기부의 조준 방식을 문제 삼았다. 보고서 제목은 '추측하지 않고 주기'이고, 근거는 두 가지다. 하나는 주택·지역사회·지방정부부가 낸 2025년 잉글랜드 결핍 지수, 다른 하나는 이 플랫폼 네트워크에 속한 약 900개 현장 자선단체 대상 조사다. 정부 자료에서 나온 첫 번째 수치가 문제의 성격을 보여 준다. 2019년에 잉글랜드에서 가장 심한 결핍 상태였던 동네의 82%가 2025년에도 여전히 하위 10%에 남아 있었다. 결핍이 고착됐다는 뜻이다. 두 번째 발견은 결핍의 지리적 모양에 관한 것이다.

심각한 불이익이 눈에 띄는 부유함에서 불과 몇 골목 떨어진 곳에 자리 잡는 일이 잦아져, 광역 단위 평균으로는 실제 필요의 규모가 가려진다. 지방정부 구역의 65% 이상이 전국 최하위 10%에 드는 동네를 최소 한 곳씩 품고 있다. 즉 잘사는 지역이라는 분류 안에 가장 심한 결핍이 숨어 있다. 현장 단체를 상대로 한 조사 결과는 더 직접적이다. 기업 지원이 지역의 필요를 매우 잘 반영한다고 본 단체는 3%에 그쳤고, 95%는 기업 기부가 배분될 때 작고 덜 알려진 단체가 배제된다고 답했다.

플랫폼 대표는 기업들이 지역 투자로 실질적인 변화를 만들고 싶어 하지만 너무 자주 전체 그림 없이 주고 있다고 말하며, 작은 단체가 그 지역의 진짜 전문가인데도 기업 지원을 놓고 경쟁할 만한 인지도를 갖지 못한다고 지적했다. 유통사 쪽 지속가능성 책임자는 전국 단위 약속이 지역 단위의 정밀함으로 실행될 때만 의미가 생긴다고 덧붙였다. 보고서가 내놓은 처방은 세 단계다. 공공 데이터와 실시간 현장 정보로 필요를 지도화하고, 기업을 가장 적합한 지역 조직과 연결하고, 성과를 감사 가능한 사회적 가치로 측정하는 것이다. 보고서는 일괄적인 기부 모델이 도움이 가장 필요한 사람에게 가장 가까운 마지막 1마일 조직을 놓칠 위험이 있다고 결론지었다.

한국 시사점 — 한국 기업의 지역 기부도 같은 편향을 갖고 있다. 대개 광역 지자체나 전국 단위 모금기관을 통해 배분되고, 그 과정에서 선택되는 파트너는 규모와 인지도가 있는 조직으로 기운다. 담당자를 타할 일이 아니다. 회계와 보고를 감당할 수 있는 조직을 고르는 것은 합리적인 위험 관리이고, 작은 단체를 선택하면 그 단체가 정산을 못 해 담당자가 책임을 진다. 문제는 개인의 선택이 아니라 그 선택을 만드는 구조다. 실무로 옮길 수 있는 대응은 네 가지다. 첫째, 우리 지원이

실제로 어느 읍면동에 떨어졌는지 지도 위에 찍어 본다. 대개 사업장 소재지와 본사 인근에 몰려 있고, 그 분포와 결핍 분포가 겹치는지 확인해 본 조직은 드물다.

둘째, 공개된 지역 통계로 대조한다. 한국에도 지역별 기초생활수급 가구 비율이나 노인 단독가구 비율 같은 자료가 읍면동 단위까지 공개돼 있다. 셋째, 지원 금액의 일부를 작은 조직 몫으로 따로 떼고 그 몫에는 다른 심사 기준을 적용한다. 같은 서류를 요구하면 같은 조직이 선정된다. 넷째, 정산 역량을 지원 항목에 넣는다. 회계 대행이나 서식 지원 비용을 지원금 안에 넣으면 선택 가능한 파트너의 범위 자체가 넓어진다. 이 방식이 한국 기업 사회공헌에 자리 잡는 데는 6~12개월이면 충분하다고 본다. 데이터와 도구가 이미 있고, 필요한 것은 배분 규칙 한 줄을 고치는 결정뿐이기 때문이다.

심층 — 기업 지역 기부의 단위가 '광역'에서 '동네'로 내려간다 (영국에서 먼저 도구화된 흐름 · 한국에 닿기까지 6~12개월)

왜 중요한가. 이 보고서가 건드린 것은 선의의 크기가 아니라 해상도다. 지방정부 구역의 65% 이상이 최하위 10% 동네를 품고 있다는 수치는, 지역을 광역 단위로 보는 순간 그 안의 편차가 통째로 사라진다는 뜻이다. 평균은 언제나 가장 심한 곳을 가린다. 그리고 82%가 6년 동안 같은 자리에 남아 있었다는 수치는 이 문제가 경기 변동이 아니라 고착의 문제임을 보여 준다.

여기에 현장 단체의 응답 3%와 95%를 겹치면 그림이 완성된다 — 기업의 돈은 늘고 있는데 그 돈이 필요와 만나는 정확도는 낮고, 그 부정확의 대가를 치르는 것은 가장 작은 조직이다. 한국의 사회공헌 담당자에게 이 이야기가 중요한 이유는, 우리가 성과 부진의 원인을 대개 사업 설계에서 찾지 배분 단위에서 찾지 않기 때문이다. 프로그램을 아무리 잘 짜도 잘못된 동네에서 하면 결과가 나오지 않는다.

승자와 패자. 승자는 지역 데이터를 다룰 줄 아는 중개 조직이다. 이 보고서를 낸 플랫폼 자체가 그 위치에 있고, 4만 5,000개 단체 네트워크와 공공 결핍 지수를 결합하는 능력이 곧 사업 모델이다. 두 번째 승자는 매장·지점 단위 조직을 가진 유통·금융 기업이다. 전국 약속을 지역 실행으로 쪼갤 수 있는 물리적 접점이 이미 있기 때문에, 데이터만 붙으면 곧바로 정밀도가 올라간다.

세 번째 승자는 작은 지역 단체다 — 다만 중개 구조가 갖춰진 경우에 한해서다. 패자는 인지도로 기업 기부를 받아 온 중견 단체다. 배분 기준이 필요의 밀도로 옮겨 가면 브랜드의 값이 떨어진다. 두 번째 패자는 기업의 홍보 부서다. 동네 단위 지원은 사진과 기사가 잘 나오지 않고, 전국 캠페인 하나보다 관리 비용이 훨씬 크다. 이 마찰이 실제로 이 전환을 가장 자주 좌초시키는 지점이다.

한국 적용. ① **지원 분포 지도 만들기** — 최근 3년 지원 내역을 읍면동 단위로 찍고, 공개된 결핍 관련 통계와 겹쳐 본다. 반나절이면 되는 작업인데 대부분 하지 않는다. ② **마지막 1마일 몫의 분리** — 전체 지원금의 10~20%를 규모가 작은 단체 몫으로 떼고, 그 몫에는 간소화된 서식과 다른 심사 기준을 적용한다. ③ **정산 역량 지원의 항목화** — 회계 대행, 서식 작성, 증빙 정리 비용을 지원금 안에 명시한다. 이 한 줄이 선택 가능한 파트너 수를 몇 배로 늘린다. ④ **지점·사업장 단위 결정권**

위임 — 본사가 전국 파트너를 고르는 대신 각 사업장이 반경 안의 단체를 고르게 하고, 본사는 기준과 한도만 정한다. 실행 정밀도는 결정 위치가 현장에 가까울수록 올라간다.

합정. 첫째, 데이터 기반 배분을 만능으로 여기면 지수가 잡지 못하는 필요를 놓친다. 결핍 지수는 소득·고용·건강·교육 같은 측정 가능한 항목으로 만들어지고, 고립이나 돌봄 공백처럼 측정이 어려운 결핍은 잘 드러나지 않는다. 둘째, 이 보고서를 낸 곳이 그 문제를 푸는 서비스를 파는 회사라는 점을 잊으면 안 된다. 진단은 타당하지만 처방이 자사 서비스의 형태를 하고 있다는 것은 늘 감안할 조건이다. 셋째, 작은 단체를 골랐다는 사실 자체를 성과로 삼으면 원래 목적이 바뀐다. 규모가 작다고 반드시 더 가까운 것은 아니고, 판단 기준은 크기가 아니라 그 동네에 실제로 뿌리를 두고 있는가다. 넷째, 정밀 조준을 이유로 지원 건수를 잘게 쪼개면 단체마다 관리 부담만 늘고 실질 지원은 줄어든다. 해상도를 높이는 것과 금액을 나누는 것은 다른 일이다.

출처: UK Fundraising (영국, 2026-08) — Corporate giving is missing hidden pockets of poverty, Neighbourly report warns

02 임직원이 움직인다 — 자원봉사·프로보노

임원이 휠체어를 조립한 날, 그리고 하루 만에 모인 803유닛의 피

인도의 제약회사 알캠래버터토리스가 8월 한 달을 임직원 자원봉사 중심의 사회공헌 기간으로 정하고 '위케어 먼스'라는 이름을 붙였다. 회사가 밝힌 바에 따르면 이 기간의 활동 하나로 고위 경영진이 직접 휠체어를 조립했다. 조립한 휠체어는 고령자 지원 단체를 통해 경제적으로 어려운 노인들에게 전달된다. 회사의 사회공헌 재단이 운영하는 임직원 봉사 프로그램 아래 진행된 활동이고, 프로그램에는 '스마일'이라는 별도의 이름이 붙어 있다. 회사 측은 이 활동의 취지를 두 갈래로 설명했다. 하나는 이동성과 존엄의 문제다. 형편이 어려운 고령자에게 휠체어는 이동 수단이자 집 밖으로 나갈 수 있는 조건이다. 다른 하나는 조직 내부의 문제다.

경영진이 직접 참여함으로써 사회공헌이 재정 지원을 넘어서 수 있다는 것을 보였고, 임직원 봉사가 사람들을 지역사회에 필요에 가까이 데려가며 공감과 책임과 공동의 목적이라는 문화를 조직 안에 만든다는 설명이다. 회사의 사회공헌위원회 위원장은 지역사회에 돌려주는 일이 늘 회사의 유전자였으며, 창업자들이 사람들의 삶에 변화를 만드는 조직을 그렸고 그 정신이 지금도 문화를 만든다고 말했다. 의미 있는 변화는 사람들이 자원만이 아니라 시간과 노력을 낼 때 생긴다는 말도 덧붙였다. 8월을 택한 이유도 밝혀졌다. 이 달에 회사 창립기념일과 창업자·공동창업자의 생일이 함께 들어 있다. 같은 기간 회사는 여러 사업장에서 헌혈 운동도 열었는데, 하루에 803유닛의 혈액이 모였고 전량이 인도적십자사로 넘어갔다. 이 밖에도 식품 배분, 환경 정화, 노인시설과 보육원 방문, 시각장애인을 위한 오디오북 녹음 같은 활동이 한 달 동안 이어진다.

한국 시사점 — 이 사례에서 한국 담당자가 가져올 것은 활동 목록이 아니라 세 가지 설계다. 첫째는 시기의 고정이다. 창립기념일이 있는 달을 사회공헌의 달로 못 박아 두면 매년 기획 회의를 처음부터 다시 하지 않아도 되고, 임직원의 일정 예측 가능성이 올라간다. 한국 기업의 사회공헌은 대개 연말과 명절에 몰리는데, 그 시기는 모두가 바쁜 시기라 참여율이 오히려 낮다. 둘째는 경영진의 신체 참여다. 경영진이 축사를 하고 돌아가는 것과 두 시간 동안 부품을 조립하는 것은 조직에 전혀 다른 메시지를 남긴다. 임직원 참여율이 낮은 회사의 공통점은 대개 임원이 참여하지 않는다는 것이고, 이것은 예산으로 풀리지 않는 문제다.

셋째는 산출물이 명확한 활동의 힘이다. 월체어 몇 대, 혈액 803유닛처럼 세어지는 결과는 참여자에게 즉각적인 완결감을 주고 보고서에도 그대로 옮겨진다. 반면 방문형 활동은 의미는 크지만 참여자가 자기가 무엇을 했는지 확신하기 어렵다. 두 종류를 섞되, 처음 참여하는 사람에게는 산출물이 보이는 활동을 배정하는 편이 좋다. 다만 조립형 활동은 준비가 부실하면 '전시용 노동'이 된다. 이 방식은 한국에 이미 도착해 있어 시차를 따질 것이 없고, 지금 필요한 것은 도입이 아니라 설계의 정교화다. 헌혈 같은 대규모 참여형 활동을 사내 연간 계획에 넣는 일은 6개월 안에 가능하다.

심층 — 임직원 봉사의 설계 축이 '무엇을 도왔나'에서 '누가 몸으로 참여했나'로 옮겨 간다 (인도 대기업에서 굳어지는 형태 · 한국은 이미 도착·정교화 단계)

왜 중요한가. 기업 사회공헌 프로그램의 참여율을 결정하는 변수는 대개 홍보도 인센티브도 아니다. 조직 안에서 그 활동이 '진짜 일'로 취급되는지 여부다. 그리고 그 취급을 정하는 것은 공지 메일이 아니라 누가 그 자리에 서 있었는가다. 경영진이 부품을 조립하는 장면은 그 자체로 조직에 하나의 문장을 던진다 — 이 시간은 업무 시간에서 빼도 되는 시간이라는 것.

이 승인이 없으면 아무리 좋은 프로그램도 "바쁠 때는 못 간다"는 개인의 판단 앞에서 무너진다. 인도 사례의 또 다른 함의는 사회공헌 활동을 회사의 서사와 묶었다는 점이다. 창립기념일과 창업자 생일이 있는 달을 택한 것은 감성적 장치처럼 보이지만 실제로는 예산 방어 장치다. 회사의 정체성 행사에 붙은 프로그램은 비용 절감 국면에서 가장 늦게 잘린다. **사회공헌을 지키는 가장 확실한 방법은 그것을 회사가 자기를 설명하는 이야기 안에 넣는 것이다.**

승자와 패자. 승자는 본업과 연결된 봉사를 설계할 수 있는 기업이다. 제약회사가 헌혈과 이동 보조를 택한 것은 우연이 아니고, 임직원의 전문성과 회사의 정체성이 활동과 겹칠 때 참여의 자연스러움이 크게 올라간다. 두 번째 승자는 규모가 있는 파트너 단체다. 803유닛의 혈액을 하루에 받아 처리할 수 있는 조직은 많지 않고, 대규모 참여형 활동은 결국 받는 쪽의 처리 역량이 상한을 정한다.

패자는 봉사를 인사 평가에 연동한 기업이다. 참여율은 오르지만 그 참여의 성격이 바뀌고, 몇 년 뒤에는 아무도 그것을 봉사라고 부르지 않게 된다. 두 번째 패자는 작은 지역 단체다. 대기업의 대규모 활동은 대개 전국 단위 조직과 이뤄지고, 그 사이에 지역 단체가 낄 자리는 좁다. 이번 호 다른 꼭지에서 다룬 '마지막 1마일' 문제가 임직원 봉사 영역에서 반복되는 지점이다.

한국 적용. ① 사회공헌의 달을 회사 달력에 고정한다 — 창립기념일이나 주요 기념일이 있는 달로 정하고 3년 이상 유지한다. 시기가 고정되면 파트너 단체도 미리 준비할 수 있어 활동의 질이 올라간다. ② **경영진 참여를 축사가 아닌 노동으로 설계한다** — 임원의 참여 시간을 최소 두 시간으로 잡고, 인사말 없는 활동을 하나 배정한다.

③ **첫 참여자용 활동과 재참여자용 활동을 나눈다** — 처음 오는 사람에게는 결과가 눈에 보이는 활동을, 두 번째부터는 관계가 쌓이는 활동을 배정한다. ④ **대규모 활동은 받는 쪽 역량을 먼저 확인한다** — 우리가 보낼 수 있는 인원이 아니라 상대가 받을 수 있는 인원이 기준이다. ⑤ **회사 자산과 겹치는 활동을 하나 이상 만든다** — 제조업이면 조립, 물류업이면 배송, 정보기술 기업이면 데이터 정리처럼 본업의 기술이 쓰이는 활동은 참여자의 만족도와 결과물의 질이 동시에 높다.

함정. 첫째, 이 발표가 회사 쪽 자료를 바탕으로 한 것이라는 점을 감안해야 한다. 참여 인원, 활동 시간, 사후 만족도 같은 검증 가능한 수치는 공개되지 않았고, 우리가 확인할 수 있는 것은 회사가 밝힌 사실뿐이다. 둘째, 경영진 참여를 사진의 문제로 축소하면 역효과가 크다. 두 시간 참여하고 다음 날부터 봉사 신청자에게 눈치를 주는 조직에서는 그 사진이 오히려 냉소를 키운다.

셋째, 조립·포장형 활동은 준비가 부실하면 참여자가 자기 시간이 낭비됐다고 느낀다. 한 사람당 실제 작업 시간이 20분도 안 되는 행사가 한국에서도 드물지 않고, 그런 경험은 다음 참여를 막는다. 넷째, 한 달 집중형 설계는 나머지 열한 달을 비우는 부작용이 있다. 집중 기간은 관심을 모으는 장치이지 연간 프로그램의 대체물이 아니며, 상시 프로그램이 함께 없으면 파트너 단체 입장에서는 8월에만 몰려왔다 사라지는 손님이 된다.

출처: India CSR (인도, 2026-08) — CSR: Alkem Leaders Come Together for a Wheelchair-Assembling Initiative for Underprivileged Senior Citizens

직원은 사회공헌을 '증거'로 읽는다 — 알리는 것과 닿는 것은 다른 일이다

미국의 기업 자원봉사 설계 조직이 지난 5월에 낸 글은 사회공헌 담당자가 늘 서 있는 두 겹의 검증대에서 출발한다. 이 일은 지역사회와 파트너와 투자자와 보고서를 읽는 사람들에게 신뢰할 만해야 하는 동시에, 회사에 대한 신뢰가 이미 고르지 않은 직원들에게도 진짜처럼 느껴져야 한다. 잘 운영된 봉사 캠페인이나 기부 전략이나 지역 협력이 회사의 일상과는 멀게 느껴지는 일이 자주 생기는 이유다. 필자의 진단은 그 거리가 왜 생기는지를 다르게 설명한다. 직원은 사회공헌을 제도의 묶음으로 경험하지 않고 증거로 읽는다는 것이다. 회사가 무엇에 돈을 쓰기로 했는지, 경영진이 무엇에 시간을 내는지, 어떤 지역이 파트너로 대우받는지, 책임이 홍보물에만 나오는지 아니면 실제 운영 결정에 나타나는지를 본다. 그렇게 읽은 것들이 쌓여 자신이 어떤 조직에서 일하고 있는지에 대한 판단을 만든다.

글은 이 직관에 실증적 근거를 붙인다. 두 연구자가 18개 조직 827명을 대상으로 한 연구에서, 직원이 인식한 회사의 사회적 책임은 직무 만족과 조직 몰입과 정적인 관계를 보였고 그 관계의 일부는 일의 의미감으로 설명됐다. 중요한 것은 사회공헌이 직원 태도에 도움이 된다는 결론이 아니라, 직원이 자기 자신을 넘어서 사람들을 조직이 어떻게 대하는가에 영향을 받는 것으로 보인다는 발견이다. 이 발견은 실무의 질문을 바꾼다.

인지도는 여전히 중요하지만 인지도가 의미와 같지는 않다. 직원이 회사에 재단이 있고 봉사 플랫폼이 있고 기부 캠페인이 있다는 것을 알면서도 그 일의 인간적 이해관계와는 아무 연결이 없을 수 있다. 설계의 과제는 직원이 프로그램을 찾을 수 있는가가 아니라, 그 프로그램이 왜 중요한지를 이해할 만큼의 근접성과 맥락과 성찰을 주는가다.

연구자들이 쓴 사회적 책임의 정의도 눈여겨볼 만하다. 좋은 일의 느슨한 모음도 아니고 사업 가장자리에서 관리하는 평판 자산도 아니며, 타인과 환경의 안녕에 대한 돌봄이 사업 가치와 연결되고 전략과 구조와 일상 실무에 심어진 상태를 뜻한다. 한 가지 흥미로운 결과도 함께 보고됐다. 사회적 책임은 전반적인 사회공헌 효과 너머의 추가 효과를 보였지만 환경적 책임은 같은 추가 효과를 보이지 않았다. 필자는 그 차이가 관계의 문제일 수 있다고 본다. 사회적 책임은 사람을 더 잘 보이게 만들기 때문이다. 다만 이것을 사회 이슈가 환경 이슈보다 중요하다는 뜻으로 읽어서는 안 되며, 환경 약속도 깊은 인간적 결과를 낳지만 그 관계가 직원에게 잘 보이지 않을 뿐이라는 설계의 문제로 읽어야 한다는 단서를 달았다.

한국 시사점 — 한국 기업의 사회공헌 담당자가 매년 마주하는 좌절 가운데 하나가 사내 인지도 조사 결과다. 대부분의 직원이 회사에 사회공헌 프로그램이 있다는 것은 알지만 그것이 자기 일과 어떤 관련이 있는지는 말하지 못한다. 이 글은 그 간극이 홍보의 실패가 아니라 설계의 결과라고 말한다. 실무로 옮길 수 있는 대응은 네 가지다. 첫째, 인지도 조사 문항을 바꾼다. 프로그램을 아느냐고 묻는 대신 그 프로그램이 누구의 어떤 문제를 다루는지 한 문장으로 적어 보게 한다. 답을 못 쓰는 비율이 실제 상태를 보여 준다. 둘째, 환경 관련 활동에 사람의 얼굴을 붙인다.

온실가스 감축 목표나 폐기물 저감처럼 추상적인 약속에는 그 결정으로 삶이 달라지는 사람이 반드시 있는데, 그 연결을 설명하지 않으면 직원에게는 숫자만 남는다. 셋째, 경영진의 시간 배분을 공개한다. 직원이 증거로 읽는 것 중 가장 강력한 항목이 경영진이 무엇에 시간을 내는가이고, 이것은 예산 자료보다 훨씬 빨리 읽힌다. 넷째, 사회공헌을 운영 결정 안으로 넣는다. 구매 기준, 협력사 선정, 채용 절차처럼 회사가 매일 하는 결정에 그 원칙이 나타나지 않으면 아무리 좋은 프로그램도 별도의 부속물로 읽힌다. 이 관점은 한국에 이미 들어와 있지만 인지도 중심의 평가 지표가 그대로 남아 있어, 평가 방식이 바뀌기까지 12~24개월을 본다.

 **심층 — 사내 사회공헌 평가의 축이 '인지도'에서 '의미의 연결'로 옮겨 간다 (미국 설계 영역에서 실증 정리 · 한국 평가 지표 전환까지 12~24개월)**

왜 중요한가. 사회공헌 프로그램의 사내 성과는 거의 언제나 인지도와 참여율로 측정된다. 두 지표 모두 세기 쉽고 전년과 비교하기 좋기 때문이다. 그런데 이 연구가 보여 준 경로는 그 지표들을 우회한다. 직원 태도에 영향을 준 것은 프로그램의 존재를 아는 것이 아니라 조직이 자기 밖의 사람들을 어떻게 대하는지에 대한 판단이었고, 그 판단과 태도 사이를 일의 의미감이 매개했다. 즉 직원은 사회공헌을 복리후생처럼 소비하는 것이 아니라 회사의 성격을 추론하는 재료로 쓴다.

여기서 나오는 명제는 실무에 곧바로 걸린다 — **직원에게 사회공헌은 프로그램이 아니라 회사가 어떤 곳인지에 대한 증거이고, 증거는 알린다고 강해지지 않는다.** 환경 책임이 추가 효과를 내지 못한 결과도 같은 논리 위에 있다. 환경 목표는 대개 사람이 보이지 않는 형태로 서술되고, 사람이

보이지 않으면 조직이 사람을 어떻게 대하는지에 대한 추론 재료가 되지 못한다. 이것은 환경 활동의 가치 문제가 아니라 서술 방식의 문제다.

승자와 패자. 승자는 사회공헌을 운영 결정에 심은 회사다. 구매·채용·협력사 관리처럼 매일 벌어지는 결정에 원칙이 드러나면 직원은 별도의 설명 없이도 그것을 읽는다. 두 번째 승자는 규모가 작은 회사다. 대기업의 사회공헌은 조직 규모 때문에 대부분의 직원에게 멀지만, 작은 회사에서는 경영진의 선택이 곧바로 보인다. 세 번째 승자는 프로그램 수가 적은 조직이다. 활동이 적으면 각각에 맥락을 붙일 여력이 생긴다. 패자는 활동 가짓수로 성과를 보고해 온 조직이다. 프로그램이 늘어날수록 각 활동의 맥락 설명은 얇아지고, 직원은 목록만 보게 된다. 두 번째 패자는 환경 목표를 사회공헌의 중심에 놓고 사람 이야기를 뺀 조직이다. 대외 보고서에는 유리하지만 사내 체감은 오르지 않고, 그 격차가 몇 년 뒤 냉소로 돌아온다.

한국 적용. ① **인지도 문항의 교체** — "우리 회사 사회공헌 프로그램을 아십니까" 대신 "그 프로그램이 누구의 어떤 문제를 다루는지 한 문장으로 적어 주십시오"로 바꾼다. 결과가 나빠 보이겠지만 그것이 실제 상태다. ② **환경 활동의 사람 서술** — 모든 환경 목표에 그 결과로 삶이 달라지는 사람을 한 문단으로 붙인다. 협력사 노동자든 인근 주민이든 구체적이어야 한다.

③ **경영진 시간 공개** — 임원이 사회공헌 관련 활동에 쓴 시간을 반기마다 사내에 공유한다. 금액보다 강한 증거다. ④ **운영 결정 안으로 이식** — 구매 기준이나 협력사 평가에 원칙이 반영된 항목을 하나 이상 만들고 그 사실을 직원에게 알린다. ⑤ **참여 이후의 해석 시간** — 활동이 끝난 뒤 참여자가 무엇을 봤는지 정리할 자리를 준다. 근접과 맥락만으로는 부족하고 해석까지 있어야 의미가 된다.

함정. 첫째, 이 연구가 상관관계를 다룬다는 점을 잊으면 안 된다. 사회공헌 인식이 높은 직원이 몰입도 높다는 결과는, 몰입도 높은 직원이 회사를 좋게 인식할 가능성도 함께 담고 있다. 방향을 단정하기보다 설계의 참고로 쓰는 편이 안전하다. 둘째, 이 관점을 사내 만족도 올리기로 축소하면 지역사회가 사내 문화 개선의 도구가 된다. 순서를 뒤집으면 안 된다. 셋째, 인지도 지표를 한꺼번에 버리면 조직 안에서 프로그램을 설명할 언어가 사라진다. 새 문항을 옆에 하나 더 두는 편이 현실적이다. 넷째, 환경 책임의 추가 효과가 없다는 결과를 환경 사업 축소의 근거로 쓰면 정확히 오독이다. 필자 자신이 이 해석을 명시적으로 경계했고, 문제는 사업의 가치가 아니라 그 사업을 사람의 이야기로 옮기지 못한 서술에 있다.

복지부가 기업 사회공헌과 마주 앉았다 — 창구를 먼저 열고 대화를 나중에 한 순서

보건복지부가 8월 6일 서울 중구에서 제1차관 주재로 사회공헌 민관협력 활성화를 위한 간담회를 열었다. 기업 사회공헌 재단과 사회적기업, 소셜벤처 등 민간 현장 관계자들의 이야기를 직접 듣고 실질적인 협력 방안을 찾겠다는 취지다. 참석자 명단이 이 자리의 성격을 보여 준다. 카카오임팩트·삼성복지재단·IBK행복나눔재단·네이버 해피빈 같은 기업 사회공헌 재단, 베어베터·행복커넥트·블루버드씨 같은 사회적기업과 소셜벤처, 그리고 사회복지공동모금회와 한국사회복지협의회 사회공헌센터 같은 유관기관이 함께 앉았다. 논의된 것은 협력의 방향만이 아니었다. 현장에서 체감하는 규제와 제도적 제약, 개선이 필요한 지점, 참여를 늘리기 위한 유인책이 폭넓게 다뤄졌다고 복지부는 밝혔다. 주목할 것은 이 간담회가 첫걸음이 아니라 이미 만들어 둔 것들 위에서 열렸다는 점이다.

복지부는 지난 5월 기업의 사회공헌 자원과 복지 현장의 수요를 연결하는 온라인 플랫폼을 이미 개통했다. 또 지역사회 문제 해결에 기여한 기업과 기관을 심사해 장관 표창과 신용보증·기술보증 우대, 홍보와 컨설팅 지원을 제공하는 지역사회공헌 인정제를 운영하고 있고, 사회공헌 혁신자문단도 위촉했다. 즉 창구와 인정 제도를 먼저 만들어 놓고 그다음에 현장의 의견을 듣는 순서로 움직였다. 차관의 발언에는 이 협력이 필요해진 이유가 담겼다. 고립·은둔 청년처럼 정부 단독으로 대응하기 어려운 새로운 사회적 위험이 대두되는 상황에서, 유연성과 혁신성과 지역 밀착형 실행력을 가진 민간 부문과의 협력은 선택이 아니라 필수라는 것이다. 그리고 이날 나온 의견을 바탕으로 민간의 사회공헌 활동을 다방면으로 지원할 방안을 마련하겠다고 밝혔다.

한국 시사점 — 이 소식을 기업 사회공헌 담당자가 읽어야 하는 이유는 정책 동향 파악 때문이 아니라 협상의 창이 열렸기 때문이다. 정부가 제도적 제약과 개선 과제를 묻는 자리를 만들었다는 것은, 그동안 현장에서 반복돼 온 불편을 문서로 낼 통로가 생겼다는 뜻이다. 실무로 옮길 수 있는 준비는 네 가지다. 첫째, 우리 조직이 사회공헌 사업에서 부딪히는 규제와 절차의 문제를 목록으로 만들어 둔다. 기부금 손금산입 요건, 현물 기부의 평가 기준, 지정기부금단체 여부에 따른 처리 차이, 임직원 봉사 시간의 인정 범위처럼 담당자가 매년 같은 곳에서 막히는 지점들이다. 개인의 불만으로 남아 있으면 아무 일도 일어나지 않지만 협의체를 통해 모이면 안건이 된다.

둘째, 정부가 만든 연결 창구를 실제로 써 보고 무엇이 부족한지 기록한다. 플랫폼은 쓰는 사람이 없으면 개선되지 않고, 개선되지 않으면 다시 쓰지 않게 되는 악순환에 빠진다. 셋째, 지역사회공헌 인정제의 심사 기준을 우리 사업 설계에 미리 반영한다. 표창 자체보다 금융 우대와 다른 인증 신청 시의 가점이 실질적인 값이고, 심사 기준은 대체로 사업 설계를 개선하는 방향으로 만들어져 있다. 넷째, 고립·은둔 청년처럼 정부가 명시적으로 어려움을 밝힌 영역을 눈여겨본다. 정부가 혼자 못

한다고 말한 영역이 민간 제안이 가장 잘 받아들여지는 영역이다. 이 협력 구조가 실제 사업 배분으로 이어지기까지는 6~12개월을 본다.

🔒 심층 — 민관협력의 무게중심이 '자금 매칭'에서 '문제 정의의 공유'로 이동한다 (한국에서 진행 중 · 사업 배분 반영까지 6~12개월)

왜 중요한가. 차관의 발언 가운데 정책적으로 가장 무거운 대목은 협력이 필수라는 선언이 아니라 그 앞에 붙은 조건절이다. 정부 단독으로 대응하기 어려운 새로운 사회적 위험이 있다는 인정이다. 고립·은둔 청년은 대상자가 스스로를 드러내지 않기 때문에 행정 전달 체계가 원리적으로 닿기 어려운 문제다. 신청주의로 설계된 복지 제도는 신청하지 않는 사람에게 도달하지 못하고, 이 한계는 예산을 늘려도 해결되지 않는다. 그래서 정부가 찾는 것은 돈이 아니라 접점이다.

여기서 민관협력의 성격이 바뀐다. 예산을 나눠 대는 관계에서는 기업이 후원자이고 정부가 설계자지만, 접점을 찾는 관계에서는 문제 정의 단계부터 함께 앉게 된다. 순서도 눈여겨볼 만하다. 연결 플랫폼과 인정제를 먼저 만들고 의견 청취를 나중에 한 것은 통상적인 정책 순서와 반대인데, **이미 만든 것이 있어야 대화가 구체적이 된다**는 점에서는 오히려 실용적이다. 아무것도 없는 상태에서 열리는 간담회는 대개 총론으로 끝난다.

승자와 패자. 승자는 이미 전담 재단과 실무 인력을 갖춘 대기업이다. 참석자 명단이 그 사실을 그대로 보여 준다. 이런 자리에 초대받는 것 자체가 자원이고, 그 자리에서 나온 논의가 이후 제도 설계의 출발점이 된다. 두 번째 승자는 중간지원조직이다. 모금기관과 협의회는 개별 기업이 낼 수 없는 종합 의견을 낼 수 있고, 그 역할의 값이 이 국면에서 올라간다.

세 번째 승자는 정부가 명시한 신규 위험 영역에서 이미 일하고 있는 작은 조직이다 — 다만 그들에게 이 소식이 닿는 경로가 있을 때의 이야기다. 패자는 대외 협력 창구가 없는 중견기업이다. 사회공헌 예산은 있지만 이런 논의에 참여할 통로가 없어서, 제도가 정해진 다음에 그 제도에 맞추는 쪽이 된다. 두 번째 패자는 지역에서만 활동하는 단체다. 이 논의가 중앙 단위에서 진행되는 동안 지역의 실제 필요는 대표되지 않고, 나중에 만들어진 기준이 지역 현실과 어긋나는 일이 반복된다.

한국 적용. ① **규제·절차 애로 목록을 만든다** — 담당자가 매년 같은 자리에서 막히는 지점을 항목별로 적고, 각각에 대해 원하는 개선의 형태까지 한 줄씩 붙인다. 불편의 서술만으로는 안건이 되지 않는다. ② **정부 연결 창구를 실사용하고 기록한다** — 실제로 사업 하나를 이 경로로 진행해 보고 걸리는 지점을 남긴다.

③ **인정제 심사 기준을 사업 설계 단계에 반영한다** — 인증을 목표로 사업을 만들라는 뜻이 아니라, 심사 기준이 요구하는 기록 방식을 처음부터 갖추면 나중에 자료를 다시 만들지 않아도 된다. ④ **정부가 못 한다고 말한 영역에 제안서를 낸다** — 고립·은둔 청년, 돌봄 사각지대처럼 명시된 영역은 제안이 검토될 확률이 가장 높은 자리다. ⑤ **지역 파트너의 의견을 우리 의견에 실어 나른다** — 우리가 참여하는 자리에 오지 못하는 단체의 이야기를 대신 전하는 것도 협력의 일부다.

합정. 첫째, 간담회 한 번을 정책 전환으로 읽으면 실망한다. 이런 자리에서 나온 의견이 실제 제도 변경으로 이어지는 비율은 높지 않고, 이어지더라도 시간이 걸린다. 둘째, 정부와의 협력을 사업 확장의 기회로만 보면 방향이 어긋난다. 이 국면에서 정부가 필요로 하는 것은 규모가 아니라 접근성이고, 큰 사업을 제안하는 쪽보다 닿기 어려운 사람에게 닿아 본 경험이 있는 쪽이 실제로 필요하다.

셋째, 민관협력이 늘어나면 기업 사회공헌의 자율성이 줄어드는 방향의 압력도 함께 온다. 정부 우선순위에 맞추는 사업이 늘면 기업 고유의 문제의식이 멀어지고, 몇 년 뒤에는 모든 기업의 사회공헌이 비슷해진다. 넷째, 인정제와 표창을 목표로 사업을 설계하면 심사에 잘 보이는 사업만 남는다. 제도가 만든 유인은 언제나 그 제도가 측정하는 것을 향해 조직을 끌고 간다.

출처: 라이프인 (한국, 2026-08) — 복지부, 기업 사회공헌 현장과 손잡는다...현수엽 차관 "민·관 협력은 필수" · 복지타임즈 (한국, 2026-08) — "사회공헌도 민·관 협력이 답"...복지부, 기업·현장과 협력 강화

"NGO처럼 말하지 마라" — 언어를 잃으면 근거도 함께 잃는다

영국의 필란트로피 전문지에 실린 한 편의 글이 전략 회의에서 있었던 한마디에서 시작한다. 한 동료가 발언을 마치자 고위 책임자가 이렇게 답했다는 것이다. "NGO처럼 말하지 말고 기업처럼 말하세요." 필자는 그 말이 건설적인 조언이었을 수도 있다고 인정하면서도, 그 안에 더 깊은 것이 비친다고 봤다. 인도주의 부문이 한때 자신을 구별해 주던 정체성 자체를 불편해하기 시작했다는 것이다. 어떤 조직에서는 'NGO처럼 말하는 것'이 피해야 할 일, 나아가 부끄러운 일이 됐다. 필자는 아시아·아프리카·유럽에서 기업과 오래 일해 온 경험을 근거로 든다.

그 경험이 준 교훈은 기업과 인도주의 조직이 근본적으로 다른 도덕 논리 위에서 움직인다는 것이었다. 한쪽은 시장과 주주에게, 다른 한쪽은 사람과 원칙과 공적 신뢰에 책임을 진다. 글은 세 가지 사례로 이 차이를 보여 준다. 남아시아의 대형 의류 제조사와 함께 3만 명 노동자에게 기초 교육을 제공하려던 사업에서는, 하루 두 시간의 교육 시간을 보장한 합의가 있었는데도 몇 주 만에 노동자들이 수업에 오지 못했다. 경영진의 답은 생산 목표가 먼저이고 인력이 모자라니 교육은 기다려야 한다는 것이었다. 반대 사례도 있다.

2008년 동아프리카의 분쟁 지역에서 도로가 위험해 식량 지원이 닿지 못하던 때, 필자가 통신사에 휴대전화 기반 현금 지원을 제안하자 회사는 중앙은행·규제 당국과 함께 규정을 바꾸고 소프트웨어를 고치고 단말기를 기부하고 지역 지원 거점까지 만들었다. 7,351가구가 지원을 받았고 회사는 시장을 넓혔다. 다만 필자는 이 성공에서도 조건을 읽어 낸다. 기업의 참여는 인도주의 목표가 사업 가치를 함께 만들 때 가장 깊어진다는 것이다. 실제로 같은 기술을 사회부조의 부패 추적에 쓰자고 했을 때 통신사들의 열의는 즉시 사라졌고, 임원들은 반부패 활동이 정치적 문제와 사업 위험을 만든다고 솔직히 말했다. 글의 결론은 언어로 돌아온다.

인도주의 조직들이 기업의 방법만이 아니라 언어와 문화와 성공의 정의까지 내면화하고 있으며, 시장 점유율·브랜딩·경쟁 포지셔닝·사업 개발·투자수익률 같은 말이 자연스러워졌다는 것이다. 그런데 인도주의 조직이 존재하는 이유는 바로 시장이 가장 취약한 사람들에게 자주 실패하기 때문이고, 수익성으로는 개입을 정당화할 수 없는 곳에서 일하기 때문이다. 존엄·보호·권리·포용·형평·연대·책무 같은 어휘는 감상적인

말이 아니라 윤리적 약속이며 정당성의 토대다. 필자는 지난 20년간 인도주의 부문이 기업에서 배운 것 — 데이터 기반 운영, 성과 관리, 인사 체계, 전략적 소통 — 을 필요했던 발전이라고 인정하면서도, 전문성이 도덕적 행복을 요구해서는 안 된다고 못 박았다.

한국 시사점 — 이 글이 한국의 기업 사회공헌 담당자에게 중요한 이유는 우리가 정확히 반대편에서 있기 때문이다. 우리는 기업 안에서 사회의 언어로 말해야 하는 사람들이고, 회의실에서 자주 듣는 요구는 "그래서 사업에 뭐가 좋은데요"이다. 이 글은 그 요구에 답하지 말라고 말하지 않는다. 다만 답하는 과정에서 무엇이 지워지는지를 보라고 말한다. 실무로 옮길 수 있는 대응은 네 가지다. 첫째, 사업 계획서를 두 벌로 쓰지 말고 한 벌 안에 두 언어를 나란히 둔다. 경영 지표와 사회적 약속을 각각 다른 문서에 넣으면 시간이 지날수록 앞의 문서만 남는다.

둘째, 파트너 단체와의 대화에서 우리 회사의 어휘를 그대로 쓰고 있지 않은지 점검한다. 수혜자를 '대상'으로, 사업을 '포트폴리오'로 부르는 순간 관계의 성격이 바뀐다. 셋째, 협력의 한계를 처음부터 문서에 적는다. 필자가 보여 준 사례들의 공통점은 회사의 이익과 어긋나는 지점에서 협력이 멈췄다는 것이고, 그 지점을 미리 아는 편이 나중에 배신감을 겪는 것보다 낫다. 넷째, 성과 언어와 가치 언어 사이에서 어느 쪽도 버리지 않는 문장을 연습한다. 이 문제는 이미 한국에 도착해 있고 오히려 우리 쪽이 더 앞서 있어서, 지금 필요한 것은 시차를 재는 일이 아니라 자기 조직의 문서를 다시 읽는 일이다.

심층 — 기업·비영리 협력에서 '전문화'와 '정체성 상실'을 가르는 선이 쟁점이 된다 (영국·국제 개발 현장에서 먼저 언어화 · 한국은 동시 진행)

왜 중요한가. 이 글의 가장 유용한 부분은 정체성 논의가 아니라 협력의 조건을 실증적으로 정리한 대목이다. 세 사례를 나란히 놓으면 기업 참여가 깊어지는 조건과 얕아지는 조건이 선명해진다. 휴대전화 현금 지원은 인도주의 목표와 시장 확대가 같은 방향이어서 회사가 규제 협상까지 대신했다. 노동자 교육은 방향이 어긋나 있어서 합의 문서가 있어도 실행되지 않았다. 반부패 추적은 회사에 위험만 만들어서 논의 자체가 중단됐다.

여기서 나오는 명제는 냉정하다 — **기업 협력의 깊이는 파트너의 선의가 아니라 그 사업이 회사 이익과 이루는 각도가 정한다.** 이것을 알면 협력 설계가 달라진다. 각도가 맞는 사업은 크게 벌이고, 어긋나는 사업은 기업 자금이 아니라 다른 재원으로 하며, 정면으로 부딪히는 사업은 애초에 기업에 제안하지 않는 것이다. 언어 문제도 이 구조에서 나온다. 시장 언어를 쓰면 각도가 맞는 사업만 눈에 들어오고, 어긋나는 사업은 말할 어휘 자체가 없어서 의제에서 사라진다.

승자와 패자. 승자는 두 언어를 동시에 다룰 수 있는 사람이다. 이 조건을 갖춘 실무자는 기업 회의실과 현장 양쪽에서 통역할 수 있고, 그 희소성이 곧 협상력이다. 두 번째 승자는 재원이 섞여 있는 조직이다. 기업 자금과 공적 자금과 개인 후원이 함께 있으면 각도가 어긋나는 사업을 계속할 수 있다. 패자는 기업 자금 비중이 절대적인 조직이다. 지난 호에서 단일 자원 의존의 위험을 다뤘는데, 이번 글은 그 위험이 예산만이 아니라 의제 자체를 좁힌다는 것을 보여 준다. 두 번째 패자는 전문화를 정체성 교체로 오해한 조직이다. 성과 관리와 데이터 역량은 필요하지만 그것이

조직의 존재 이유를 대체하면, 결국 같은 서비스를 더 싸게 제공하는 다른 공급자와 경쟁하는 처지가 된다. 그 경쟁에서 비영리는 이길 수 없다.

한국 적용. ① **협력 각도 점검표** — 새 사업을 기업에 제안하기 전에 이 사업이 회사 이익과 같은 방향인지, 무관한지, 반대인지를 세 칸 중 하나에 표시한다. 반대 칸에 들어가는 사업은 기업 자금 대신 다른 재원을 찾는다. ② **한 문서 두 언어 원칙** — 사업 계획서 한 장 안에 경영 지표와 사회적 약속을 나란히 적고, 둘을 분리한 별도 문서를 만들지 않는다.

③ **어휘 점검** — 우리 조직의 문서에서 사람을 가리키는 단어를 모아 본다. 대상·수혜자·건수 같은 말이 몇 번 나오는지 세는 것만으로 관점이 드러난다. ④ **멈춤 지점의 사전 합의** — 협약서에 이 협력이 다루지 않는 영역을 명시한다. 나중에 갈등이 생겼을 때 그 조항이 관계를 지킨다. ⑤ **현장 언어의 정기 유입** — 파트너 단체의 현장 서술을 분기마다 그대로 받아 사내 보고에 인용한다. 정제되지 않은 문장이 조직의 감각을 유지시킨다.

함정. 첫째, 이 글을 기업 협력을 줄이라는 주장으로 읽으면 오독이다. 필자 자신이 기업과의 협력으로 7,351가구를 도왔고 인도주의 부문이 기업에서 배운 것을 필요했던 발전이라고 명시했다. 문제는 협력이 아니라 협력의 조건을 흐리는 것이다. 둘째, 가치 언어를 지키는 일이 모호하게 말할 권리로 변질되면 지난 호에서 다룬 문제 — 추상어가 구체적 피해를 가리는 문제로 되돌아간다. 두 요구는 상충하지 않는다.

존엄과 권리라는 말을 쓰되 그 말이 어떤 구체적 피해를 가리키는지 함께 적으면 된다. 셋째, 이 논의를 기업과 비영리의 대립 구도로 단순화하면 실무에서 쓸 수 없다. 같은 회사 안에도 각도가 맞는 부서와 어긋나는 부서가 있고, 실제 협상은 회사 단위가 아니라 부서와 담당자 단위에서 이뤄진다. 넷째, 필자의 사례가 국제 개발 현장의 것이라는 점도 감안해야 한다. 한국의 지역 사회공헌은 규제 환경과 이해관계의 밀도가 달라서, 각도 판정의 기준선도 다르게 잡아야 한다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-08) — Don't talk like an NGO—talk like a corporate

04 나눔이 문화가 될 때

의지가 아니라 배관이 문제였다 — 아시아가 놓치고 있는 동포 기부

영국의 필란트로피 전문지에 실린 분석이 아시아 국가들이 놓치고 있는 자원 하나를 짚었다. 해외에 나가 사는 동포들의 기부다. 배경에는 급격한 변화가 있다. 아시아로 가는 공적개발원조가 빠르게 줄고 있어, 동남아시아만 해도 2026년에 20억 달러 이상 감소할 것으로 예상된다. 동시에 말레이시아·필리핀·스리랑카 같은 나라의 재정 압박은 커지고 기후 변화와 교육·보건 접근성 같은 과제는 그대로다. 동포 기부는 이 간극을 메울 수 있는 재원으로 꼽힌다. 유연하고 관계에 기반한 돈을 움직여 신뢰할 만한 현지 주체와 연결할 수 있기

때문이다. 그런데 실제로는 뜻이 성과로 이어지는 일이 드물다. 분석이 짙은 이유가 핵심이다. 제약은 의지가 아니라는 것이다. 주고 싶은 마음은 동기의 문제이고 줄 수 있는가는 인프라의 문제인데, 아시아에서 막히는 것은 후자다.

아시아 필란트로피 연구기관이 낸 새 보고서는 중국·인도·필리핀·베트남 네 나라를 대상으로 이 마찰이 어떻게 작동하는지 추적했다. 네 나라 모두 송금과 투자와 인재 귀환을 위한 동포 정책 장치는 잘 갖춰 놓았지만 기부는 대체로 빠져 있었다. 런던이나 로스앤젤레스나 두바이에 있는 기부자에게 가장 답하기 어려운 것은 실무적인 질문들이다. 신뢰할 만한 단체에 어떻게 주는가, 사는 나라와 고향 나라 양쪽의 규정을 어떻게 지키는가, 돈이 도착해 제대로 쓰인다는 것을 어떻게 확신하는가. 규제는 특히 무겁다. 인도 여권을 갖지 않은 인도계 기부자의 기부는 외국기여규제법의 적용을 받고, 중국에서는 해외에 등록된 비영리를 거치는 기부가 해외NGO관리법의 규율을 받는다. 받는 쪽도 부담을 진다. 베트남에서는 현지 단체가 동포의 기부라도 받으려면 지방과 중앙에서 여러 층의 승인을 거쳐야 한다.

이 이중의 규제 노출이 노력과 비용과 체감 위험을 키우고, 고향에 가족과 사업 연고가 있는 사람일수록 규정 위반의 파장을 평판의 문제로 받아들여 기부를 미룬다. 그래서 등장한 것이 중개 조직이다. 국제 조직이거나 동포 공동체 안에서 생겨난 조직이거나 현지 비영리의 해외 지부인데, 규정 준수를 돕는 것에 더해 받는 단체의 등록과 재무와 지배구조를 검증하고 기부자가 몰랐을 조직으로 안내한다. 미국의 인도 필란트로피 연합이 여는 '인디아 기빙 데이'는 2025년에 2,700명 가까운 기부자로부터 880만 달러를 모았다. 거주국에 자선단체로 등록한 중개 조직은 기부자가 원래는 받을 수 없던 세액공제를 받게 해 주기도 한다. 이런 기능이 한 번 기부해 보고 마는 부담을 낮춘다는 것이 분석의 결론이다.

한국 시사점 — 한국은 이 이야기에서 두 자리에 동시에 서 있다. 하나는 받는 쪽이다. 재외동포는 700만 명 규모로 추산되고, 그 가운데 상당수가 고향의 학교·마을·복지 시설과 관계를 유지하고 있다. 다른 하나는 보내는 쪽이다. 한국에 사는 이주민이 본국에 보내는 돈과 한국 기업이 해외 사업장 지역에 하는 지원이 같은 구조의 문제를 안고 있다. 실무로 옮길 수 있는 준비는 네 가지다. 첫째, 우리 조직이 해외로 보내는 지원의 규정 경로를 한 장으로 정리한다. 기부금 손금산입 요건, 외국환 신고, 수령 단체의 자격 확인이 어디서 막히는지를 미리 알아 두면 사업 설계 단계에서 선택지가 달라진다. 둘째, 중개 조직의 값을 인정한다.

검증과 규정 준수를 대신해 주는 조직에 수수료를 지불하는 것은 낭비가 아니라 위험 관리 비용이고, 이 항목을 예산에 넣지 않으면 결국 담당자가 그 일을 하느라 다른 일을 못 한다. 셋째, 해외 동포 기부의 통로를 사업으로 본다. 한국의 모금기관과 재단이 해외 동포를 대상으로 하는 상시 창구는 아직 드물고, 명절과 재난 때만 열린다. 넷째, 우리 회사의 해외 사업장이 있는 지역에서 그 나라 동포 네트워크와 접점을 만든다. 현지 사정을 아는 가장 값싼 경로다. 한국에서 동포 기부의 제도적 통로가 정비되는 데는 24~36개월을 본다. 규제가 아니라 관심의 문제여서, 부문 안에서 먼저 논의가 시작돼야 한다.

 **심층 — 기부의 병목이 '동기'에서 '배관'으로 재정의된다 (아시아 4개국 실증 · 한국 제도 정비까지 24~36개월)**

왜 중요한가. 모금 실무의 오랜 전제는 사람들이 충분히 마음이 없다는 것이었다. 그래서 캠페인과 이야기와 감동에 자원이 투입된다. 이 분석은 그 전제를 아시아 동포 기부라는 사례에서 뒤집는다. 마음은 이미 있고, 그 마음이 도착하지 못하는 이유는 규정과 정보와 신뢰의 배관이 없기 때문이라는 것이다. 여기서 나오는 문장이 이 꼭지의 핵심이다 — **주고 싶은 마음은 동기의 문제이고 줄 수 있는가는 인프라의 문제인데, 부문은 거의 언제나 앞쪽에만 투자한다.** 네 나라 정부가 송금과 투자와 인재 귀환을 위한 장치는 잘 만들어 놓고 기부만 빠뜨렸다는 관찰도 같은 구조를 보여 준다.

돈이 사업으로 들어오는 통로에는 제도가 붙고, 돈이 공익으로 들어오는 통로에는 붙지 않는다. 그리고 규제의 부담이 양쪽에 이중으로 걸린다는 지적도 중요하다. 기부자만 규정을 지켜야 하는 것이 아니라 받는 단체도 외국 자금 관련 절차를 감당해야 하고, 그 비용이 작은 단체에는 감당하기 어려운 크기다. 결과적으로 규제는 큰 조직에 유리하게 작동한다.

승자와 패자. 승자는 중개 조직이다. 검증·규정 준수·세제 처리라는 세 가지 기능을 한 곳에서 제공하면 기부자의 거래 비용이 크게 줄고, 그 절감이 곧 중개 조직의 존재 이유가 된다. 두 번째 승자는 구조화된 기부 행사다. 하루에 2,700명에게서 880만 달러를 모은 사례가 보여 주듯, 흩어진 개별 기부를 한 시점에 모으면 개인의 결정 비용이 줄고 사회적 증거도 생긴다. 세 번째 승자는 거주국에 법인격을 가진 조직이다.

세액공제 자격 하나가 기부 규모를 바꾼다. 패자는 해외 자금 수령 절차를 감당할 인력이 없는 소규모 현지 단체다. 동포 기부가 늘어도 그 돈은 절차를 감당할 수 있는 조직으로 흘러가고, 정착 마을 단위 조직에는 닿지 않는다. 두 번째 패자는 규제를 강화하는 방향으로 움직이는 정부다. 통제는 강해지지만 그 대가로 들어올 수 있었던 자금이 아예 오지 않게 되고, 그 손실은 통계에 잡히지 않아 정책 평가에서 보이지 않는다.

한국 적용. ① **해외 지원의 규정 경로 정리** — 우리 조직이 국외로 자금을 보낼 때 거치는 절차와 각 단계의 소요 기간을 한 장으로 만든다. 이 문서 하나가 사업 일정 계획을 현실적으로 만든다. ② **중개 수수료의 예산화** — 검증과 규정 대응을 대행하는 비용을 사업비 항목에 명시한다. 대행료를 아끼려다 담당자의 시간을 태우는 것이 가장 비싼 선택이다. ③ **동포 대상 상시 창구 검토** — 명절과 재난에만 열리는 창구를 상시로 바꾸면 한 번 기부한 사람이 두 번째 기부를 할 수 있다. 반복이 총액을 만든다. ④ **해외 사업장 지역의 동포 네트워크 접촉** — 현지 사정과 신뢰할 만한 단체를 아는 가장 가까운 경로다. ⑤ **작은 단체의 절차 비용 지원** — 우리가 지원하는 해외 단체가 외국 자금 수령 절차를 감당할 수 있도록 그 비용을 지원에 포함한다.

함정. 첫째, 이 분석이 아시아 네 나라의 지정학적 조건에서 나왔다는 점을 감안해야 한다. 필자 자신이 권고 일부만 다른 지역에 적용 가능하다고 단서를 달았고, 특히 규제의 성격은 나라마다 크게 다르다. 둘째, 동포 기부를 공적개발원조 감소의 대체재로 보면 규모를 오판한다. 원조는 예측 가능한 다년 재원이고 개인 기부는 그렇지 않아서, 줄어든 20억 달러를 개인의 선의로 메운다는 발상은 현실적이지 않다.

셋째, 중개 조직을 늘리는 것이 답이라고 단순화하면 새로운 문제가 생긴다. 중개가 늘면 검증의 검증이 필요해지고, 어느 중개를 믿을지가 다시 문제가 된다. 넷째, 한국에 이 논의를 옮길 때

동포를 기부자로만 보면 관계가 좁아진다. 이 분석에서 동포 기부가 강했던 사례들의 공통점은 돈만이 아니라 전문성과 관심이 함께 왔다는 것이고, 그 관계를 만드는 데는 모금 캠페인보다 긴 시간이 든다.

출처: Alliance magazine (영국, 2026-08) — Is Asia leaving billions in diaspora philanthropy on the table?

주주우대를 학교급식으로 바꾸는 7년 — 증권에서 은행으로 넓어진 통로

일본에서 주주우대를 재원으로 삼는 기부 방식이 7년째 이어지고 있고, 올해 그 통로가 은행권까지 넓어졌다. 일본증권업협회는 2019년 주주우대를 활용해 지속가능발전목표에 기여하는 단체를 지원하겠다고 기금을 만들었다. 여기서 눈여겨볼 것은 재원의 출처다. 상장기업이 주주우대 선택지에 기부를 넣는 사례가 늘고 있지만, 이 기금의 재원은 그것만이 아니다. 증권사는 본업인 트레이딩으로 주식을 보유하기도 하고 신용거래 담보로 주식을 갖기도 하는데, 그렇게 받게 되는 온갖 종류의 주주우대 물품을 현금화해 협회에 내놓는다. 협회가 지원 단체를 선정해 기부하는 구조다.

2025년도에는 회원 증권사 20곳에서 총 3,097만 엔이 모였고, 유엔 세계식량계획의 일본 공식 창구인 인증 비영리법인과 아동가족청·문부과학성 등이 추진하는 아동 미래 응원 기금으로 나뉘어 지출됐다. 7년 동안 유엔 세계식량계획 쪽에 간 금액은 총 9,249만 엔이고, 이 돈은 세계 빈곤 지역 아동의 학교급식 지원 사업에 쓰인다. 2025년도 뭉으로 그해 모금액의 절반인 1,548만 엔이 전달됐다. 제도는 올해 한 번 더 바뀌었다. 기존 기금은 2026년 3월 말로 발전적으로 해소되고, 2026년 4월에 주주우대를 재원으로 아동·청년 빈곤 대책을 지원하는 새 사단법인이 출범했다. 전국은행협회가 함께 참여하면서 은행이 보유한 주식에서 나오는 주주우대도 같은 경로로 들어오게 됐다.

은행 역시 정책 보유 목적이나 대출 담보로 주식을 갖는 경우가 있어 구조가 같다. 증권업협회 회장은 증권업계만이 아니라 은행업계도 참여하면서 지원의 고리가 넓어져 더 큰 사회적 영향을 낼 수 있게 됐다고 말했다. 급식 사업을 받는 쪽의 설명도 함께 나왔다. 유엔 세계식량계획은 2025년 63개국 1,930만 명의 아동에게 학교급식을 전달했지만, 교육을 받지 못하는 아동이 약 2억 7,300만 명인 것에 비하면 아직 작은 부분이라는 것이다. 학교에 가면 밥을 먹을 수 있다는 조건이 생기면 형편이 어려운 가정도 아이를 학교에 보내고, 그 지속이 아이의 장래와 그 나라의 인력으로 이어진다는 설명이었다.

한국 시사점 — 이 사례의 값은 금액이 아니라 재원의 발명에 있다. 7년간 9,249만 엔은 큰돈이 아니지만, 아무도 기부 재원으로 보지 않던 자산을 기부 경로로 만든 설계는 그대로 옮겨 볼 만하다. 핵심은 회사가 본업을 하다가 부수적으로 받게 되는, 쓰지도 팔지도 않는 자산을 모아 현금화하는 구조다. 한국에도 같은 성격의 자산이 여럿 있다. 증권사와 은행이 담보나 자기매매로 보유한 주식에서 나오는 주주우대, 기업이 받은 뒤 쓰지 않는 상품권과 포인트, 판촉물 재고, 소멸 예정 마일리지 같은 것들이다. 실무로 옮길 수 있는 준비는 네 가지다. 첫째, 회사가 매년 받는 비현금 자산의 목록을 만든다. 대개 총무·재무 부서에 흩어져 있고 사회공헌 부서는 존재조차 모른다.

둘째, 현금화 경로의 회계·세무 처리를 미리 확인한다. 이 구조가 굴러가려면 물품을 팔아 현금으로 바꾸는 과정이 문제없이 처리돼야 하고, 그 확인이 안 되면 대부분 여기서 멈춘다. 셋째, 업계 단위로 묶는다. 한 회사가 모으는 양은 작아서 사업이 되지 않지만, 협회 단위로 모으면 규모가 생긴다. 일본 사례에서 주체가 개별 회사가 아니라 협회였다는 점이 결정적이다. 넷째, 용도를 하나로 고정한다. 이 기금이 7년 동안 학교급식이라는 한 가지 용도를 유지한 것이 누적 금액을 이야기할 수 있게 만들었다. 한국 금융권에서 이런 구조가 만들어지는 데는 18~36개월을 본다. 회계 처리와 협회 합의가 필요해서 개별 기업의 결정으로는 되지 않는다.

심층 — 기부 재원이 '예산 항목'에서 '본업의 부산물'로 확장된다 (일본 금융권에서 7년에 걸쳐 제도화 · 한국 금융권 도입까지 18~36개월)

왜 중요한가. 기업 사회공헌 예산은 대체로 늘지 않는다. 지난 호에서 다룬 미국 조사에서도 대다수 기업이 예산을 동결했다고 답했다. 그 조건에서 규모를 키우는 방법은 두 가지뿐이다. 예산을 늘리거나, 예산이 아닌 재원을 찾거나. 일본의 이 구조는 후자의 정교한 사례다. 증권사가 트레이딩과 담보로 보유한 주식에서 나오는 주주우대는 회사가 원해서 받은 것도 아니고 사업에 쓰지도 않는, 말 그대로 부산물이다. 이것을 모아 현금화하면 사회공헌 예산과 무관한 재원이 생긴다.

더 중요한 것은 이 재원이 예산 삭감 국면에서 잘 살아남는다는 점이다. 원래 비용 항목이 아니었으므로 절감 대상 목록에 오르지 않는다. **본업의 부산물에서 나오는 재원은 경기와 예산 사정으로부터 반쯤 독립돼 있고, 그 독립성이 장기 사업의 조건이 된다.** 7년 동안 한 가지 용도를 유지할 수 있었던 것도 이 안정성 덕이다. 그리고 은행권 합류로 재원이 넓어진 방식도 눈여겨볼 만하다. 새 사업을 만든 것이 아니라 같은 구조를 가진 다른 업권을 끌어들었다.

승자와 패자. 승자는 업계 협회다. 개별 회사의 부산물은 규모가 안 되지만 협회가 모으면 사업이 되고, 그 과정에서 협회는 회원사에 실질적 편익을 제공하는 근거를 얻는다. 두 번째 승자는 수령 단체다. 7년간 이어진 재원은 단년도 공모보다 훨씬 계획하기 쉽고, 급식처럼 지속성이 성패를 가르는 사업에는 특히 그렇다. 세 번째 승자는 이 구조를 회계·세무적으로 정리해 둔 회사다.

처리 경로가 정리돼 있으면 다른 부산물도 같은 길로 보낼 수 있다. 패자는 사회공헌을 예산 규모로만 평가하는 조직이다. 이런 재원은 사회공헌 예산 항목에 잡히지 않아 내부 성과로 인정받기 어렵고, 그래서 담당자가 굳이 만들 유인이 없다. 두 번째 패자는 홍보 효과를 기준으로 사업을 고르는 회사다. 부산물 기부는 이야기가 복잡해서 설명하기 어렵고, 사진 한 장으로 요약되지 않는다.

한국 적용. ① 비현금 자산 목록 만들기 — 회사가 매년 받는 상품권·포인트·판촉물·주주우대·잉여 재고를 부서별로 조사한다. 이 조사만으로 대개 예상보다 큰 규모가 나온다. **② 회계·세무 경로 사전 확인** — 물품의 현금화와 기부 처리에 대한 세무 검토를 미리 받아 둔다. 이 확인이 없으면 좋은 아이디어가 실무 단계에서 멈춘다. **③ 협회·연합 단위 제안** — 동종 업계 협의체에 같은 구조를 제안한다.

우리 회사만의 규모로는 사업이 되지 않는다는 점을 솔직히 밝히는 편이 설득에 유리하다. ④ **용도 고정과 장기 보고** — 재원의 용도를 하나로 정하고 누적 금액과 누적 수혜를 매년 같은 형식으로 보고한다. 누적은 작은 금액을 의미 있게 만드는 유일한 문법이다. ⑤ **수령 단체와의 다년 협약** — 재원이 안정적이라면 그 안정성을 상대에게도 넘긴다. 1년 계약을 3년으로 바꾸는 것만으로 사업의 질이 달라진다.

합정. 첫째, 부산물 기부를 예산 절감의 수단으로 삼으면 총량이 줄어든다. 새 재원이 생겼으니 기존 예산을 줄이자는 논리가 사내에서 반드시 나오고, 그것을 막을 방어선을 미리 세워 두지 않으면 몇 년 뒤 원점이다. 둘째, 현금화 과정의 투명성이 취약 지점이다. 물품을 팔아 현금으로 바꾸는 단계는 평가와 처분 가격의 문제가 생기기 쉬워서, 절차와 기록을 처음부터 문서로 남겨야 한다.

셋째, 일본의 구조를 그대로 옮기려 하면 제도 차이에서 막힌다. 주주우대 제도 자체가 일본에서 유난히 발달한 관행이고 한국의 상장사 주주우대는 훨씬 드물다. 옮겨 올 것은 주주우대라는 품목이 아니라 '쓰지 않는 부산물을 재원으로 전환한다'는 발상이다. 넷째, 규모를 과대평가하면 실망한다. 7년간 9,249만 엔은 한국 대기업 한 곳의 연간 사회공헌 예산에도 못 미치는 금액이고, 이 구조의 값은 크기가 아니라 지속성과 독립성에 있다.

출처: オルタナ (일본, 2026-07) — 証券業界、株主優待を子どもの貧困解消に: 国連WFPの学校給食支援を通じ

05 먼저 온 단서 — 짧게 짚어 두는 것들

이번 호에서 꼭지 하나로 세우지는 않았지만 방향을 알려 주는 움직임들을 모았다. 각 항목은 다음 호 이후의 흐름을 미리 표시해 두는 것이다.

산장 한 채를 자원봉사로 지킨 50년 (이탈리아) — 베네토주 카도레 산악지대의 한 산장이 1970년부터 산악회 메스트레 지부 회원들의 자율 운영으로 유지되고 있다. 6월 말부터 9월까지 100명이 넘는 회원이 10~12명씩조를 짜 주간 교대로 자기 휴가를 쓰며 주방과 바를 무보수로 맡는다. 가족 운영자가 규모를 감당하지 못해 물러났을 때 문을 닫느냐 방법을 만드느냐의 갈림길에서 나온 선택이었다.

산장에서 쓴 돈은 이윤이 되지 않고 시설과 주변 환경에 재투자되며 최근에는 에너지 효율 개선에 쓰였다. 지부장은 산장이 호텔이 아니라 문화적·환경적 거점이자 지역을 지키는 초소라고 말한다. 한국의 마을 시설 위탁 운영 논의에 옮겨 볼 만한 모델이며, 다만 이 구조가 성립하려면 회원 조직의 두께가 먼저 있어야 해서 도입까지 36개월 이상을 봐야 한다.

출처: Vita.it (이탈리아, 2026-08) — Cento volontari a 2mila metri: così il rifugio diventa bene comune

인공지능이 만든 새 부자와 필란트로피의 갈림길 (멕시코) — 멕시코의 기업 사회책임 전문 매체가 인공지능 호황이 만들어 낸 신규 자산가들을 두고 필란트로피가 어느 쪽으로 갈지를 다뤘다. 기술 업계에서는 비영리가 큰 자본을 다룰 속도와 인재와 역량이 없으니 실리콘밸리의 규칙으로 필란트로피를 다시 지어야 한다는 주장이 힘을 얻고 있다.

매체는 미국에 약 180만 개의 비영리가 있고 연간 6,000억 달러 규모의 기부를 움직인다는 숫자를 들어 반박한다. 이들은 지역사회와 직접 일하며 기술로 대체할 수 없는 관계를 쌓아 왔고, 수십 년간 공적 재원 삭감과 정치 변동에 적응해 왔다는 것이다. 문제는 역량 부족이 아니라 그 역량을 쓸 자원의 부족일 수 있다는 결론이다. 한국에서도 새 자산가의 기부가 늘면 같은 논쟁이 재현될 텐데, 도착까지 24~36개월을 본다.

출처: [Expok \(멕시코, 2026-08\)](#) — [¿La IA transformará la filantropía? El impacto podría estar en fortalecer lo que ya funciona](#)

'생태 연대 휴가'라는 제안 (프랑스) — 프랑스의 한 싱크탱크가 1~2주짜리 생태 연대 휴가를 고용주와 국가가 함께 부담하는 방식으로 제안하고 있다. 젊은 직장인들 사이에서 커지는 기후 불안을 개인의 심리 문제로만 두지 말고 일과 사회 참여의 구조 안에서 다루자는 취지다. 기업 자원봉사 휴가 제도가 있는 한국에도 곧바로 대응되는 설계인데, 두 가지가 다르다. 하나는 국가가 비용의 일부를 부담한다는 점이고, 다른 하나는 목적이 봉사 자체가 아니라 직장인의 상태에 있다는 점이다. 이 발상이 한국 논의에 들어오기까지는 18~30개월을 보지만, 기업 단위 시범은 지금도 가능하다.

출처: [Novethic \(프랑스, 2026-08\)](#) — [Congé solidarité écologique : la proposition qui veut soigner l'éco-anxiété au travail](#)

비영리를 위한 인공지능 기초 과정 (독일) — 독일의 모금 전문지가 9월부터 열리는 비영리 대상 인공지능 기초 과정을 알렸다. 8주 동안 네 번의 실시간 모듈과 실습, 정기 코칭으로 구성되고 사전 지식은 필요 없으며 비용은 무료다. 다만 조직당 두 명, 총 열 개 조직으로 제한된다. 협회·재단·비영리 유한회사 관계자가 대상이고 기초와 프롬프트 작성뿐 아니라 법률 문제와 에이전트를 이용한 자동화까지 다룬다. 규모가 작아 보이지만 설계가 정확하다 — 강의가 아니라 코칭이고, 개인이 아니라 조직 단위로 두 명을 받는다. 조직 안에 이야기 상대가 있어야 배운 것이 남는다는 판단이다. 한국의 비영리 대상 교육이 이 형태로 옮겨 가는 데는 12~18개월을 본다.

출처: [Fundraising-Magazin \(독일, 2026-08\)](#) — [KI-Führerschein für Non-Profits](#)

제3섹터 감사 서식이 확정됐다 (이탈리아) — 이탈리아 노동사회정책부가 8월 10일 자 시행령으로 제3섹터 기관에 대한 감독에 쓸 조서 서식을 확정했다. 통상 감사용, 특별 감사용, 그리고 기관의 소재 불명으로 감사가 이뤄지지 못한 경우용 세 가지다. 특히 통상 감사 조서는 등록신청뿐 아니라 부처가 승인한 전국 협회망과 자원봉사지원센터가 소속 기관을 감사할 때도 쓰게 된다. 조서에는 명칭과 법적 형태, 회원 구성, 정관 적합성,

공익 활동과 부수 활동의 수행, 비영리성, 결산, 사회 관계 장부, 자원봉사자와 노동자, 재산, 기관 조직, 등록부의무가 담긴다. 감독의 내용을 서식으로 확정한다는 것은 무엇을 볼지가 사전에 공개된다는 뜻이라, 한국 공익법인 관리 논의에도 참고가 된다.

출처: Cantiere Terzo Settore (이탈리아, 2026-08) — Controlli sugli enti del Terzo settore, adottati i modelli di verbale

소득세 배분금이 제3섹터 791개 사업으로 (스페인) — 스페인 카스티야라만차 자치정부가 소득세와 법인세의 사회목적 배분금을 재원으로 하는 올해 공모에 2,380만 유로를 배정했다. 자치정부가 이 재원의 운용을 넘겨받은 2017년의 970만 유로에서 아홉 해 만에 2.4배가 됐고, 전년 대비로도 16.13% 늘었다. 336개 제3섹터 단체가 791개 사업을 냈고 접수된 신청은 816건이다. 이 가운데 34곳은 처음 참여하거나 3년 이상 쉬었다가 돌아온 단체다.

지원 분야는 고령자·장애·자립 촉진·사회통합·아동과 가족·보건·청년·성평등·자원봉사와 사회참여로 넓다. 담당 부지사는 이 응답이 지역 사회조직 기반의 두께를 보여 준다고 말했다. 한국의 공동모금 배분이나 복권기금 배분 논의와 나란히 놓고 볼 만한 구조인데, 특히 세금의 일부를 시민이 사회목적으로 지정하게 하는 방식은 재원의 정당성을 다르게 만든다. 한국에서 이런 지정 방식이 본격 논의되기까지는 36개월 이상을 본다.

출처: Balance Sociosanitario (스페인, 2026-08) — Castilla-La Mancha destina 23,8 millones a 791 proyectos sociales presentados por el Tercer Sector

창업가의 기부는 윤리적인가 — 표본을 넓히자 답이 달라졌다 (국제) — 국제 경영윤리 학술지에 실린 연구가 창업가의 기부에 대한 통념을 데이터로 검증했다. 기존 연구는 거대한 부를 쌓은 뒤 기부하는 소수 엘리트만 표본으로 삼아 그 기부가 전략적이고 윤리적으로 결함이 있다고 판정해 왔다. 연구진은 독일의 장기 행정 조세 자료로 창업가와 임금노동자의 기부 행동을 비교했다. 결과는 두 갈래다. 자원의 불확실성 때문에 창업가는 임금노동자보다 기부할 확률이 낮았지만, 종교적 소속이 있는 창업가는 더 자주, 더 많이 기부했고 종교 목적만이 아니라 세속적 목적에도 기부하는 파급 효과가 나타났다. 부를 쌓기 전에 형성된 기부 습관이 부가 쌓인 뒤에도 이어진다는 해석이다. 기업인 대상 기부 프로그램의 설계 시점을 다시 생각하게 하는 결과다.

출처: Journal of Business Ethics (국제, 2026-07) — Is Entrepreneurial Philanthropy Ethical? Examining the Role of Religion

공연 관람 제공도 후원 실적이 된다 (한국) — 한국문화예술위원회가 2026년도 문화예술후원 인증 신청을 8월 31일까지 받는다. 2015년 도입된 제도로, 후원자와 현장을 연결하는 전문 단체를 문화예술후원매개단체로, 모범적인 후원 실적을 쌓은 기업·기관을 문화예술후원우수기관으로 인증한다. 유효기간은 3년이다. 눈여겨볼 것은 인정 범위다.

직접 기부만이 아니라 고객·거래처에 공연과 전시 관람 기회를 제공한 것, 지역 문화예술축제를 후원한 것, 임직원 대상 문화 프로그램을 운영한 것까지 실적으로 인정된다. 2025년 말 기준 유효 인증은 80곳으로 매개단체 15곳, 우수기관 65곳이다. 인증 기업에는 인증마크 사용과 중소·중견기업 대상 금리 우대, 다른

인증 신청 시 가점이 주어진다. 사회공헌 예산을 새로 늘리지 않고도 기존 활동을 실적으로 정리할 수 있는 통로다.

출처: 서울문화투데이 (한국, 2026-08) — 공연 관람·축제 후원도 인정하는 문화예술후원 인증, 이달 31일까지 접수

생수 한 병 옆에 붙은 현장 예찰 (한국) — 전북 정읍시자원봉사센터와 정읍시가 14일까지 전통시장 일대에서 폭염 대비 생수 나눔 활동을 했다. 자원봉사센터와 시청, 지역 대학 전기과 학생 봉사자들이 시민과 상인에게 생수와 부채, 매실차를 나누며 온열질환 예방 수칙을 안내했다. 이 활동에서 눈여겨볼 것은 물품 배포에 붙은 두 번째 활동이다. 하천변처럼 폭염에 취약한 지역을 중심으로 노숙인 등 취약계층의 건강과 안전을 살피는 현장 예찰을 함께 했고, 이상이 확인되면 신속한 보호 조치로 연결되도록 했다. 물품 나눔은 참여 문턱이 낮아 사람을 모으고, 그렇게 모인 사람이 실제 필요를 발견하는 눈이 된다. 기업 봉사 프로그램 설계에도 그대로 옮길 수 있는 구조다.

출처: 이로운넷 (한국, 2026-08) — 정읍시자원봉사센터·정읍시, 폭염 속 시민 건강 지키는 '시원한 생수 나눔'

06 편집장의 글

① 재난은 새 능력을 만들지 않는다, 있던 것을 드러낼 뿐이다

이번 호에는 지진이 두 번 나온다. 일본과 콜롬비아에서 3주 사이에 일어난 일이고, 두 나라 모두 사람들이 최선을 다했다. 그런데 대응의 모양은 달랐다. 일본에서는 사흘 만에 기업 지원이 현장 수요에 맞춰 갈라졌다. 어떤 회사는 이동식 냉방기를 보냈고, 어떤 회사는 직원 모금에 회사 돈을 같은 액수로 얹었으며, 음료 회사는 멈춰 선 공장의 우물물을 식수로 돌렸다. 콜롬비아에서는 도시마다 시장이 각자 수집소를 열고 필요한 물품 목록을 따로 알렸다. 스페인에서는 여덟 개 단체가 평소에 유지해 온 공동 기구가 하루 만에 일곱 단체를 같은 계획 위에 올렸다. 차이를 만든 것은 그날의 판단력이 아니었다. 재난 당일에 새로 만들 수 있는 것은 거의 없고, 그날 쓸 수 있는 것은 그전에 만들어 둔 것뿐이다.

매칭기부 규정이 있으면 쓰고 없으면 못 쓴다. 지역 파트너가 있으면 연락하고 없으면 찾는다. 그리고 찾는 데 걸리는 며칠이 현장에서는 가장 비싼 며칠이다. 이 사실은 사회공헌 실무에 불편한 함의를 남긴다. 평시에 가장 설명하기 어려운 예산이 바로 그 준비 비용이라는 것이다. 아무 일도 없는 해에 지역 단체와의 관계를 유지하는 데 쓴 돈은 성과 보고서에 쓸 것이 없고, 매칭기부 규정을 만드는 일은 아무도 칭찬하지 않는다. 그러나 이번 호의 세 나라를 나란히 놓으면 결론은 하나다. 준비는 재난이 나기 전에만 할 수 있다. 올해 하반기에 한 가지만 한다면 재난 대응 규정 한 장을 만들기를 권한다. 발동 조건과 부담 배수와 승인 라인과 집행 창구를 적은 종이 한 장이면 되고, 이 문서의 값은 다음 재난이 왔을 때에야 드러난다.

② 증명의 장부가 조직 바깥으로 옮겨 가고 있다

두 번째 흐름은 지난 호에서 이어진다. 그때 미국 기업사회공헌 담당자들이 임팩트를 증명하라는 요구를 66% 받는데 그럴 자신이 있는 사람은 13%라는 조사를 다뤘다. 이번 호에서 그 압력은 방향을 바꿔 나타난다. 조직이 자기 보고서 안에서 증명하는 대신, 조직 바깥의 공적 장부에 자기를 기입하는 쪽으로 움직이기 시작한 것이다. 호주는 인구총조사에 자원봉사 문항을 넣었고, 자원봉사를 관리하는 사람들에게 통계청이 인정하는 단일 직업명을 쓰라고 안내했다. 독일은 사회복지 제도를 다시 만들면서 받는 쪽 단체들의 수용 역량을 먼저 조사했고, 22곳이 준비돼 있다는 답이 그대로 정책 논의의 근거가 됐다. 이탈리아는 제3섹터 감독에 쓸 조서 서식을 확정해 무엇을 볼지를 사전에 공개했다. 한국의 문화예술후원 인증도 같은 계열이다.

기업이 이미 하고 있는 활동을 국가가 인정하는 형식으로 정리해 주고, 그 인정에 금리 우대와 가점이라는 실물의 값을 붙였다. 이 흐름이 실무에 주는 함의는 분명하다. 우리 조직이 만들어 내는 활동 가운데 어느 것도 공적 장부에 잡히지 않고 있다면, 그 활동은 정책 논의에서 존재하지 않는 것으로 다뤄진다. 임직원 봉사 시간이 사내 시스템에만 쌓여 있고, 지역 지원이 어느 통계에도 잡히지 않고, 담당자의 직무명이 회사마다 다르다면, 이 부문은 매년 처음부터 자기를 설명해야 한다. 반대로 기입이 이뤄지면 그 기입은 매년 자동으로 갱신된다. 올해 안에 할 수 있는 일은 두 가지다. 우리 활동이 연결될 수 있는 외부 집계 경로를 하나 찾아 연결하는 것, 그리고 담당자의 직무명을 하나로 정하는 것이다.

③ 협력의 조건을 미리 말하는 것이 협력을 지킨다

세 번째 흐름은 언어와 경계에 관한 것이다. 이번 호에는 협력의 한계를 정면으로 다룬 글이 하나 실렸다. 인도주의 조직의 한 실무자가 20년의 경험을 정리하면서, 기업 협력이 깊어지는 조건과 멈추는 조건을 사례로 보여 줬다. 휴대전화 현금 지원은 회사의 시장 확대와 방향이 같아서 회사가 규제 협상까지 대신했고, 노동자 교육은 생산 목표와 어긋나서 합의 문서가 있어도 실행되지 않았으며, 반부패 추적은 회사에 위험만 만들어서 논의 자체가 끊겼다. 여기서 나오는 교훈은 냉소가 아니라 설계다. 협력의 깊이는 상대의 선의가 아니라 그 사업이 상대의 이익과 이루는 각도가 정하고, 그 각도를 미리 알면 어떤 사업을 누구에게 제안할지가 달라진다. 이 관점은 이번 호의 다른 이야기들과도 연결된다.

복지부가 기업들과 마주 앉은 자리에서 나온 논의도 결국 무엇을 함께 할 수 있고 무엇이 어려운가에 관한 것이었고, 영국 보고서가 지적한 기업 기부 조준 실패도 기업의 편의와 지역의 필요가 어긋나는 각도의 문제였다. 그러니 올해 남은 기간에 점검할 것은 우리 협약서다. 우리가 파트너와 맺은 문서에 이 협력이 다루지 않는 영역이 적혀 있는지, 지원 조건이 바뀔 때의 절차가 있는지, 자격이 필요한 업무는 봉사자에게 맡기지 않는다는 조항이 있는지를 확인하는 일이다. 이런 조항들은 갈등이 생겼을 때 이기기 위한 것이 아니라 갈등이 생기기 전에 서로의 기대를 맞추기 위한 것이다. 그리고 대부분 예산이 아니라 결정만 필요한 일이라, 다음 회의에서 바로 꺼낼 수 있다.