ISSN 2005-8349 GRI연구논총 2018년 제20권 제2호

# 기업 임직원 봉사활동 활성화 경험에 관한 질적연구

이 세 형*

기업의 사회적책임을 구체화한 기업 임직원 봉사활동은 최근 많이 주목하고 있다. 또한 기업 임직원 봉사활동은 인적자원과 함께 금전적인 형태의 물적자원까지 동반하는 경우가 많은데, 이런 이유로 인해 사회복지시설에서는 기업 봉사활동에 대한 욕구가 매우 높다. 특히, 기업 역시 임직원 봉사활동에 많은 관심을 갖고 있으며 이를 활성화하기 위하여 기업내에서 다양한 움직임이 일어나고 있다. 그러나 기존의 연구는 활성화에 초점을 맞추기 보다는 봉사활동이 조직에 미치는 영향을 확인하는 인과관계 중심의 연구가 대부분이었다. 이에 본 연구는 실제 기업 임직원 자원봉사를 담당하는 직원의 인식세계를 바탕으로 어떠한 의미있는 해석이 가능한지 듣고자 하였다. 이러한 연구의 경우 일반적 사실을 추구하기 보다는 의미에 대한 이해를 목적으로 하므로 질적연구방법이 적절하다고 판단하였다. 연구결과 임직원의 봉사활동 활성화를 위해서는 '기업과 NGO', '기업과 기업' 간의 얼라이언스를 구축이 필요하고, 사회에 적합한 일(right work)로 인정받기 위해서는 소셜임팩트를 보여주어야 한다는 것을 확인할 수 있었다. 또한 기업에서는 기업의 '업'과 관련된 봉사활동 개발이 필요함을 제시하였다.

**주제어** _ 기업임직원봉사활동, 사회공헌, CSR, 질적연구, 주제분석방법

* 서울시립대학교 대학원 사회복지학과 박사과정 수료

ISSN 2005-8349 GRI REVIEW Vol. 20, No. 2, May 2018

# A Qualitative Study on the Experience of Activation of Corporate Employee Volunteering Activities

Se hyung Lee*

Service activities for corporate employees, who have embodied corporate social responsibility, have attracted much attention recently. In addition, corporate employee volunteer activities are accompanied by human resources as well as monetary resources in financial form. For this reason, social welfare facilities have a very high demand for corporate volunteer activities. Especially, companies also have a lot of interest in the volunteer activities of the employees and various moves are taking place in the enterprise to activate them. However, most of the existing researches are based on causality, which confirms the impact of volunteer activities on the organization rather than focusing on activation. The purpose of this study is to understand what kind of meaningful interpretation is possible based on the perception of the employees who are in charge of volunteer service. In the case of these studies, it was judged that qualitative research methods were appropriate because they aimed to understand the meaning rather than seeking general facts. As a result of the research, it is necessary to establish an alliance between 'companies and NGO' and 'companies and companies', In order to be recognized as a right work, we need to show social impact. Also, it was confirmed that companies need to develop service activities related to 'business' of companies.

**Key words** _ Corporate Employee Service Activities, Social contribution, CSR, Qualitative study, Topic analysis method

* University of Seoul

# Ⅰ. 문제제기

오늘날 국가의 책임만으로는 증가하는 복지수요를 감당하기 어려운 시대다. 이러한 현실에 대하여 최근 학계에서는 민간자원의 필요성을 대두하고 있다. 소득 양극화, 청년 실업난을 비롯하여 고독사 등 사회적 갈등이 늘어나면서 기업의 사회적 책임을 요구하는 목소리 역시 증가하고 있는 추세이다. 스위스 다보스 세계경제포럼(World Economic Forum) 역시 '자본주의의 위기'를 주요 의제로 다루면서 기업의 사회적 책임을 강조하고 있다. 다시말해 복지다원주의의 필요성이 전개되고 있는 것이다. 복지다원주의의 인식과 함께 1990년대 말부터 '기업사회공헌활동'이 강조되기 시작하였다(황보람 김환희, 2010). 기업사회공헌활동은 2000년대 들어 급속히 증가되었으며, 기업의 자금지출 중 사회공헌 지출 비율은 2015년 기준으로 2014년 대비 6.8% 상승했다.(전경령 2016기업, 기업재단 사회공헌백서). 기업사회공헌활동 관련하여 주목할만한 점은 기업 임직원 봉사활동이다. 특히, 기업 임직원 봉사활동은 기업시민정신(이선미, 2005)을 강조하고 있는데 이는 단순히 기업사회공헌활동의 하나의 분야라는 의미를 넘어서 시민사회 구성원이라는 새로운 가치를 부여하는 활동이라고 볼 수 있다. 2016년 전경련 백서를 보면, 단순 기부활동에 비해 기업 임직원 봉사활동을 포함한 자사의 인적, 물적자원을 활용하는 비중이 높게 나타나고 있다(전경련 2016 기업, 기업재단 사회공헌백서). 임직원 1인당 투입하는 봉사활동 시간도 2016년도에는 평균 18.6시간으로 2003년 3시간, 2010년 10시간에 비해 크게 늘어난 것으로 나타났다. 그러나 기업 봉사활동의 비중이 커지면서 기업 임직원 봉사활동을 '마케팅 수단' 으로 활용하는 경향도 보이는데, 동아시아연구원, 사회적기업연구소의 여론조사 결과에 의하면, '기업의 사회공헌활동은 사회가 아닌 기업 이미지 개선을 위한 것이다.' 라고 응답한 비율이 80%로 나타나기도 했다(동아일보, 2013). 또한 우리나라의 기업 임직원 봉사활동을 비롯한 사회공헌활동은 양적으로 매우 빠르게 확대되고 있음에도 불구하고 CSR 100대 기업을 대상으로 평가한 결과, 지역사회 이해관계자들과 소통하는 자발적 활동에 있어 대부분 낮은 비율을 보였다(배지양, 2015). 통상 기업의 임직원 봉사활동은 근무시간 외에 진행되는 경우가 많은데, 직원들은 이러한 활동을 추가 업무라고 인식하게 되면서 참여를 기피하게 되고, 참여하는 경우에도 봉사활동에 대한 만족도는 높지 않다. 한국의 봉사활동 참여율은 평균 20% 수준으로 50%를 상회하는 미국이나 서구 선진 국가에 비해서는 크게 떨어진 상황이다(전경령 2016기업, 기업재단 사회공헌백서).

기업 임직원 봉사활동이 활성화되고 질적으로 성장하기 위해서는 그 근본적인 연구가 필요한 상황이 도래했다. 기업 임직원 봉사활동을 활성화시키기 위해서는 무엇보다 면밀한 접근이 필요하다. 기존 연구가 단순히 봉사활동의 만족도나 조직유효성을 확인하는 수준에 그치고 있어 기업 내부의 목소리기에

집중할 필요가 있다. 복지다원주의의 한 주체로 기업 임직원 봉사활동을 바라보고 있지만, 이 분야에 대한 연구 역시 매우 부족한 실정이다. 특히 가장 큰 문제점은 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위한 사회복지적 함의를 도출할 만한 연구가 아직은 많이 이루어지지 않고 있다는 점이다.

이에 본 연구는 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위해 봉사활동을 수행하는 내부 직원을 대상으로 심층면접 방법을 실시하였다. 이를 통해, 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위해 고려해야할 것은 무엇인지를 파악하고자 한다. 본 연구 결과는 향후 기업 임직원 봉사활동을 활성화시키는데 주요한 근거자료를 제공할 수 있을 것이다.

## Ⅱ. 연구목적

본 연구의 목적은 기업 임직원 봉사활동이 활성화되기 위해서 자원봉사활동 업무를 담당하는 직원들의 의견을 확인하는 것이다. 기업의 사회적 책임과 복지다원주의의 역할을 담당하는 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위한 내용이 무엇인지 확인함으로써 기업 임직원 봉사활동의 지속 가능성을 높이는데 본 연구가 기여할 것으로 기대한다.

선행연구가 기업 임직원 봉사활동 관련하여 '계획과 평가 수준'의 외부자적 관점(etic)에서 보았던 연구라고 한다면, 본 연구에서는 실행의 주체이자 당사자인 '기업 임직원 봉사활동 담당자'의 언어와 관점을 통해 기업 자원봉사 활성화 연구를 내부자적 관점(emic)을 갖고 진행하였다(안기덕 외 2012). 기존 연구들의 경우 기업 자원봉사를 양적인 연구로 계량화시키는 것에 치우친 것에 반해, 본 연구는 실제 기업 자원봉사를 담당하는 직원의 인식 세계를 바탕으로 어떠한 의미 있는 해석이 가능한지 듣고자 하였다. 이러한 연구의 경우 일반적 사실을 추구하기보다는 의미에 대한 이해를 목적으로 하므로 질적연구 방법이 적절하다고 판단하였다(김지혜, 2013). 뿐만 아니라 질적연구를 선택한 실천적인 의미는 기업 임직원 봉사활동을 담당하는 직원의 경험과정을 심도있게 이해하고, 그들이 기업 임직원 자원봉사 활성화를 위해 어떤 차원의 것이 필요한지 확인할 필요가 있다. 또한 대기업, 중견기업, 공기업, 자원봉사단체 등 다양한 유형에 맞춰 선정된 담당자의 의견을 주제분석방법으로 탐색함으로써, 각 유형에서 도출된 내용을 통합하여 진술하는 것이 적절하다고 판단된다.

이에 따른 연구 질문은 '기업 임직원 봉사활동을 활성화하기 위해서 무엇을 준비해야 하는가? 이다.

# Ⅲ. 선행연구

## 1. 기업 임직원 봉사활동 연구

자원봉사기본법을 보면, 자원봉사활동이란 '개인 또는 단체가 지역사회·국가 및 인류사회를 위하여 대가 없이 자발적으로 시간과 노력을 제공하는 행위' 를 말한다. 한자로는 '스스로 원해서(自願)', '나누고 섬기는 일(奉仕)' 그리고 남의 뜻을 받들어 섬김을 뜻한다(배기효 외, 2007). 즉, 자원봉사는 자신이 갖고 있는 시간과 재능을 주변의 어려운 이웃들에게 대가를 바라지 않고 나눠주는 활동을 말하며, 이를 통해 우리사회의 발전과 이웃의 삶의 질을 향상시키는 사회활동이다(이상욱, 2008). 현외성(2003)은 '자원봉사란 타인과 사회의 복지를 증진시키기 위하여 자신의 능력과 시간에 대한 댓가없이 자발적으로 이루어지는 봉사활동'으로 개념화 하고 있으며, 조휘일(1998)은 '자원봉사란, 어떤 개별적 요구에 대하여 사회적 책임감을 갖고 금전적 이득에 대한 관심 없이 자발적으로 선택하여 이뤄지는 활동'이라고 정의하였다. 이러한 개념들을 요소로 하는 자원봉사활동의 목적은 단순히 도움을 필요로 하는 사람들을 위한 단순 보호활동을 넘어 '공동참여에 의한 공동의 복지'를 추구하고 있으며, 사회적 자본 형성을 통하여 개인적인 성공을 성취할 뿐만 아니라, 국가적으로 사회통합에 기 여할 수 있다(이금룡 외, 2009).

일반적으로 기업 임직원 자원봉사 활동이라고 하면, 기업에 종사하는 직원들이 행하는 자원봉사활동을 말한다. 또한 기업 자원봉사활동은 기업을 사회공동체의 한 영역인 '기업시민'으로 간주하고, 이를 기반으로 수행하는 자원봉사활동을 말한다(조배균, 2011). 또한 이성록(2000)은 기업 임직원 봉사활동이란, 직원들의 자발적이고 개인적인 차원의 활동과 더불어 기업의 시설, 기업 내 인적자원 등을 지역사회가 활용할 수 있는 기회를 제공하는 것으로 정의하고 있다. 다시말해, 기업 임직원 자원봉사활동이란, '기업 경영진의 격려와 지원, 그리고 정책 환경안에서 직원들이 자발적인 의사를 갖고 시간과 노력을 업무 이외의 활동에 투입하는 봉사활동' 이라고 본다. 본 연구에서는 기업 임직원 봉사활동은 "회사가 구성원들의 자발적인 봉사활동을 권장하면서 자신의 시간과 재능을 지역사회에 제공하고자 하는 공식적인 지원하는 활동"으로 정의하였다.

## 2. 기업 임직원 봉사활동의 효과 연구

기업 임직원 봉사활동은 기업, 임직원, 지역사회 측면에서 다양한 효과를 보이고 있다. 기업차원에서는 기업의 이미지를 제고할 수 있으며, 나아가 직원들에게는 생산성의 향상이라는 효과를 얻을 수 있다.

또한 기업 임직원들이 자원봉사활동에 참여함으로써 직원의 화합 및 인적자원개발이라는 측면에서 이득을 얻을 수 있다(김현숙, 2008). 임직원 측면에서도 자신의 가치감이 향상되고, 자신의 삶을 돌아보고 새로운 사람들과 교감함으로써 이를 성장의 기회로 삼는다(김효진, 2005). 또한 지역사회 차원에서는 임직원의 봉사활동을 통해 지역사회의 문제를 해결하면서 그 지역의 발전에 기여할 수 있다(최상철, 2011). 이러한 기업 임직원 자원봉사활동은 개인의 변화와 소속 기업에 대한 자긍심과 소속감을 높이며, 나아가 조직일체감을 더하여 임직원의 이직성향을 감소시키는 것으로 나타났다. 임직원의 가족들이 자원봉사활동에 함께 참여하면 가족의 결속에도 도움이 된다는 효과를 밝히기도 하였다(이자영, 2004).

또한, 기업 임직원 봉사활동은 정부와 파트너십을 갖기도 하며, 이를 통해 사회통합과 사회문제 해결의 전략으로 중시되기도 한다. 한국을 포함한 많은 OECD 국가들도 다양한 파트너십을 활용하고 있다(주성수, 2013). '변화의 이론(theory of change)' 시각에서는 자원봉사활동을 통해 빈곤퇴치 등의 획기적인 임팩트를 기대해볼 수 있다. 또한 자원봉사 활동의 중요한 근거는 사회자본과 사회통합에서도 찾아볼 수 있다(UNV, 2011). 관련하여 기업 봉사활동은 다양한 연대를 통해 사회적자본을 구축하며, 공공기관과의 파트너십을 통해 빈곤퇴치, 사회통합, 지속가능한 개발에 기여한다고도 하였다.

이렇듯, 다양한 영역에서 기업 임직원 봉사활동의 사회적 효과가 상당하다는 연구 결과들이 있는 바, 기업 임직원 봉사활동을 활성화하기 위한 제반 여건 조성이 필요하며, 관련하여 그 방안을 찾기 위한 심층적인 연구가 필요하다 하겠다.

# Ⅳ. 연구방법

본 연구는 기업 임직원 봉사활동의 활성화를 탐색하는 목적에서 종합적인 이해를 시도한다. 이를 위해 질적 연구방법론 중의 하나인 주제분석방법(thematic analysis)으로 분석하였다. 본 연구에서 활용하는 주제분석방법은 주제와 대상을 주관적으로 선정함으로서 보다 많은 통찰을 얻을 수 있고, 해당 사례가 존재하는 맥락에 기반해 인과관계를 효과적으로 이해할 수 있는 연구방법(이영철, 2009)이라 할 수 있다. 주제분석방법을 선택하여 적용한 이유는 첫째, 기업 임직원 봉사활동의 활성화에 대한 이론적 접근이 미비한 상황에서 양적연구를 통한 접근보다 질적 접근을 통한 연구의 기초자료 생산이 보다 효과적(오단이, 2013)일 수 있다고 판단했기 때문이다. 둘째, 주제분석방법 진행과정에서 다양한 자료수집 및 분석을 통한 접근이 현상을 보다 깊이있고, 포괄적으로 이해하도록 하는데 이점이 있기 때문이다.

## 1. 자료수집 및 참여자 선정과정

본 연구의 참여자의 일반적 특성은 〈표 1〉과 같다. 본 연구의 참여자는 본 연구의 목적을 이해하고, 자신의 경험을 충분히 표현할 수 있는 자로서, 정보제공자로 연구에 참여하기를 동의하였고, 연구목적에 맞추어 자신의 경험을 함께 이야기하기를 원하는 사람으로 선정하였다. 참여자를 선정하는 기준과 관련해서는 첫째, 기업 임직원 봉사활동 업무를 5년이상 경험을 보유한 자, 둘째, 최근 1년이내 기업에서 주관하는 봉사활동에 참여한 경험이 있는 자이다. 이 두 가지로 한정한 이유는 본 연구에서 보고자 하는 연구내용을 충분히 구술할 수 있다고 생각했기 때문이다. 이들은 총 6개 기업에서 8명이 참여하였으며, 대기업 2명, 중견기업 3명, 공기업 2명, 자원봉사 관련기관 1명이 연구에 참여하였다. 참여자들의 연령대는 30대 1명, 40대 4명이고, 50대는 3명이었고, 성별은 남성 3명, 여성 5명으로 구성되어 있다. 근무경력은 5년에서 18년까지 다양하게 분포되어 있었다.

본 연구에서는 이러한 선정기준을 가지고 2017년 11월 사이, 총 8명의 기업 봉사활동 담당자를 1회에 걸쳐 만나 인터뷰하였다. 총 면담회수는 1회 였고, 면담시간은 개인별 편차가 있으나 약 2시간30분이었다. 한편 본 연구자는 기업 임직원 봉사활동 업무를 10년 동안 수행한 경험을 가지고 있어 참여자와의 소통에 원활한 이점을 가지고 있었다. 이 연구는 비구조화된 질문을 활용하여 인터뷰 대상자의 경험과 생각을 보다 유연하게 받아들이고, 연구주제와 부합하는 내용에 대하여 추가적인 질문을 통해 더 구체화하려고 노력하였다. 본 연구의 참여자들은 아래와 같은 특성을 지니고 있다.

**〈표 1〉 질적연구 참여자의 일반적 특성**

| 참여자 | 성별 | 연령 | 기업 | 기업규모 | 직위 | 근무경력 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 참여자 1 | 남성 | 50대 | A 기업 | 대기업 | 팀장 | 18년 |
| 참여자 2 | 남성 | 40대 | B 기업 | 중견기업 | 부장 | 9년 6월 |
| 참여자 3 | 남성 | 40대 | C 기업 | 대기업 | 부장 | 10년 3개월 |
| 참여자 4 | 여성 | 50대 | D 공기업 | 공기업 | 부장 | 12년 3개월 |
| 참여자 5 | 여성 | 50대 | E 자원봉사영역 | 공공기관 | 부장 | 15년 1개월 |
| 참여자 6 | 여성 | 40대 | F 공기업 | 공기업 | 과장 | 12년 |
| 참여자 7 | 여성 | 30대 | F 기업 | 중견기업 | 대리 | 5년 7개월 |
| 참여자 8 | 여성 | 40대 | G 기업 | 중견기업 | 부장 | 11년 3개월 |

## 2. 연구의 엄격성과 윤리적 고려

질적 연구를 수행하는데 있어 연구의 엄격성 확보와 윤리적 고려는 필수적인 것이다. 질적 연구의 엄

격성은 연구를 통해 얻어진 결과와 그 결과에 대한 해석을 신뢰할 수 있다는 것을 의미(Lincoln & Guba, 1994)한다. 이를 위해 적절한 양질의 자료가 확보되어야 한다. 그리고 질적 연구의 과정에서 자료 확보는 연구참여자와 연구자의 관계성과 연구자의 적극적인 노력여하로 결정되므로 이와 관련된 윤리적 고려가 매우 중요하다(고미영, 2009).

이를 위해 연구참여자에 대한 윤리적 고려를 위하여 먼저 연구참여자에게 연구의 필요성과 목적, 연구의 과정에 대하여 설명하고 면담 시 녹음이 진행됨을 미리 안내하고, 이에 대하여 구두로 동의를 구한 후 녹음하였다. 면담내용은 연구목적이외에는 사용하지 않는다는 것 알리고, 익명성과 비밀유지 아울러 연구참여 철회 가능성 등에 대한 윤리적 고려 사항을 사전에 제공하였다.

## 3. 자료분석

자료분석은 심층면접한 자료를 주제분석방법(thematic analysis)으로 분석하였다(Braun and Clarke, 2006). 주제분석방법은 인터뷰를 통해 도출된 면접자료를 정리하고 각 영역별로 유목화를 통해 이를 축약하는 코딩을 실시한 후, 자료에서 반복적으로 나타나는 유의미한 주제를 발견하는 것이다(엄태완, 2009). 질적 자료분석의 기본이라고 할 수 있는 주제분석방법은 다른 질적 분석방법(근거이론, 현상학 등)에 비해 자유롭고 체계적인 분석방법이다. 주제분석방법은 귀납적 탐구방법의 기능을 갖고 있으며, 주요 패턴에 관해 기술하는 것과 더불어 중심 주제들 간의 관련성을 확인하고 해석하는 방법이다(김유진, 2013).

본 연구에서는 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위해 나타난 중심주제들을 발견하고, 이러한 중심주제들간의 관련성을 확인, 해석함으로써 경험의 형태가 어떠한 과정과 맥락을 거쳐 나타나는지를 발견하고자 하였다. 이를 위해 인터뷰 자료의 녹취록을 반복적으로 읽으면서 관련 내용을 주제별로 범주화시켜 내용을 심층적으로 이해하는 내용분석을 실시하였다. 이를 통해 전체적인 맥락 안에서 조사된 자료를 이해하고자 노력하였다. 또한 녹취한 자료를 축어록으로 작성하였으며, 연구문제에 바탕으로 한 줄 한 줄 읽어가면서 의미단위를 찾아내는 작업을 실시하였다. 모든 사례에 대한 분석을 종료한 후 이를 범주화 과정에서는  유사한 의미단위들을 묶어서 하위범주로, 다시 하위범주들을 묶어서 범주로 통합하는 범주화 분석을 실행하였다. 범주화가 이루어진 다음에는 의미 구조를 파악하는 주제분석을 실시하였다. 이러한 주제분석방법은 의미단위와 범주들을 넘어서는 통합적인 구조를 발견하려는 것이다(주소희· 이경은· 권지성, 2009). 또한, 분석결과의 타당성을 확보하기 위하여 범주화 과정에서 연구에 참여한 6개 기업의 사회공헌담당자들과 의견을 교환하며 주요개념을 추출하였다.

## 4. 연구결과

### 1) 주제분석 결과

본 연구의 결과는 심층면접을 통해 수집한 자료에 대한 분석을 통해 발견된 주제들을 중심으로 기술하였다. 다음의 분석결과는 질적연구의 원자료를 분석하여, 기업 임직원 봉사활동 활성화에 관한 총 23개의 하위범주와 8개의 범주, 4개의 주제를 발견하였으며, 이는 〈표 2〉와 같다.

**〈표 2〉 기업 임직원 봉사활동 활성화를 관한 주제와 범주목록**

| 주제 | 범주 | 하위범주 |
|---|---|---|
| 얼라이언스 필요 (alliance) | 기업과 NGO 간의 얼라이언스 | – 기업과 NOG간의 소통 필요<br>– 기업의 내부 정책에 많은 영향을 받음 |
| | 파트너십을 통한 새로운 임직원 봉사활동 프로그램 제시 | – 기업 상호간에 정해진 예산을 바탕으로 시너지 확충 필요 (기업과 기업 간의 파트너십)<br>– 다양한 시간대를 활용해서 봉사활동 진행 필요<br>– 근무시간에 활용할 수 있는 봉사 프로그램 신설(직원욕구) |
| 우리라는 이름의 겸손한 봉사활동 | 선한일(good work)에서 적합한 일(right work)로의 전환 | – 자선과 시혜의 범주를 넘어섬<br>– 쉬운 일보다는 적한한 봉사 활동 설계<br>– 임직원 개개인의 능력을 발휘할 수 있는 봉사활동 |
| | 호의적인 사회분위기 | – 기업사회공헌활동의 다양성이 증가<br>– 기업 임직원 이외에 가족봉사단의 확대<br>– 임직원 봉사활동에 대한 관심증대 |
| 봉사활동에 대한 소셜임팩트를 보여줌 | 진정성있는 활동 | – 기업이 지역사회에서 신뢰를 자연스럽게 확보할 수 있음<br>– 이벤트 성격의 봉사보다는 의미있는 활동<br>– 복지기관에서도 보여주기식이 아닌 봉사활동 내용 부탁 |
| | 기업의 입장에 필요한 성과측정 | – 기업과 일반복지 영역은 분명히 다름<br>– 단기적인 정량평가 필요 (성과있는 사업에 대한 후원 용이성 때문) |
| 업의 본질에 입각한 봉사활동 | 공익연계마케팅 활동 추구 | – 기업의 본질은 이윤추구임<br>– 시민자원봉사활동과의 차이 존재<br>– CRM, CSV에 대한 관심 증대 |
| | 전략적 봉사활동 기획 | – 기업 봉사활동에 대해 부정적인 인식많음 (활동을 하면서 욕을 먹음)<br>– 최고경영자들의 공감대 형성<br>– 가능하면 봉사도 전략적으로 수행(사전준비 철저) |

(1) 얼라이언스(alliance) 필요

얼라이인스는 사전적 의미로 '동맹, 연합'을 뜻한다. 이제 많은 기업에서는 이러한 동맹관계를 통해서 임직원 봉사활동의 효율성과 효과성을 제고하고자 하였다. 다양한 경험과 사회적 자본을 보유한 기업이 임직원 봉사활동에서도 얼라이언스는 중요한 주제라고 인식하고 있었다.

임직원 봉사활동에 있어서 얼라이언스가 중요한 키워드로 떠오르고 있어요. 이제 정부를 비롯해서 다양한 시민영역과의 협력이 필요한 시대가 된거죠.(참여자 1)

저희 회사는 외부 발주를 줄 때 발주에 지원하는 회사의 임직원 봉사활동 여부를 확인합니다. 근데 최근 트랜드 중의 하나는 기업들이 혼자서 봉사활동을 수행하는 것이 아니라 얼라이언스를 통해서 사업을 하는 경우가 많더라구요.(참여자 2)

최근 사회공헌예산은 줄어드는 경향이 있습니다. 경제가 아무래도 좋지 않다보니, 사회공헌 예산이 제일 먼저 삭감이 되는 것입니다. 그래서 제 생각에도 앞으로 기업간의 얼라이언스가 더욱더 요구된다고 생각합니다. 왜냐하면 기업간 결합을 통해서 할 수 있는 임직원 봉사활동 활동을 확대할 수 있기 때문이죠.(참여자 6)

기업의 임직원 봉사활동은 많은 사회적자본을 동반하는 경우가 많아요. 자원봉사계에서도 많은 관심을 갖고 있습니다. 특히, 기업과 NGO간의 얼라이언스는 중요한 덕목이라고 생각해요.(참여자 5)

기업 임직원 봉사활동을 경험한 이들은 대부분 얼라이언스의 필요성과 중요성을 말하고 있었다. 이는 실제 봉사활동을 통해서 얻은 자연스러운 답변으로 나타났다. 이는 기업이 독자적으로 사업을 수행하기에는 한계가 있음을 말하고 있는 것으로 이해할 수 있는데, 임직원 봉사활동을 지역기반으로 수행하고, 정해진 예산 범위에서 시너지를 얻기 위해서는 다양한 주체들과의 얼라이언스는 필수적이라고 하였다.

최근 자원봉사단체 역시 인식이 변화되고 있어요. 정부의 보조금만으로는 사회문제를 해결하기에는 역부족이라고 생각합니다. 그래서 기업과 NGO 간의 얼라이언스를 통해서 실질적인 문제해결을 위해서 노력하고 있는 실정입니다.(참여자 5)

얼라이언스는 쉽지 않아요. 그래도 목표가 명확하면 새로운 사업을 제안하거나 논의하는 것은 가능하

겠죠. 얼라이언스를 통해서 봉사활동을 펼쳐나가면 훨씬 더 만족도가 높아지는 것 같아요. 외부에 홍보할 때도 훨씬 의미가 있고요.(참여자 1)

우선은 서로 입장이 다르잖아요. 그게 힘든거 같아요. 저희도 몇차례 시도를 해보았는데 협약까지 하고는 사업이 수행되지 못한 경우도 있었어요...(중략) 근데 윗분들은 얼라이언스에 대한 의지가 아주 강해서 좀더 힘든거 같아요.(참여자 7)

기업은 자원봉사 활동을 잘 몰라요. 그래서 좋은 파트너를 찾는 것이 중요한죠. 그래야 성과도 나오고 봉사의 지속성도 담보되잖아요.(참여자 3)

복지시설은 후원에 대한 욕구가 높더라구요. 대부분의 봉사활동은 크고 작은 후원을 동반하는 경우가 많거든요. 금액이 크든 적든 기업의 입장에서 후원을 한다는 것은 관심의 표명이아닐까요.(참여자 1)

얼라이언스를 통한 임직원 봉사활동은 훨씬 더 많은 시너지를 창출하게 되고, 이는 또 다른 활동으로 확장되는 계기가 된다고 하였다. 또한 얼라이언스는 '기업과 NGO', 그리고 '기업과 기업' 간의 관계로도 그 영역이 확장되고 있다고 하였다. 기업간의 얼라이언스를 통해 예산을 늘리는 효과를 비롯해서 목표의식을 공유할 수도 있기 때문에 얼라이언스는 기업 봉사활동 영역에서 점점 더 증가될 것이라고도 하였다.

요새는 서울시나 복지부도 얼라이언스에 관심이 많습니다. 서울시는 전담부서를 만들어서 다양한 사회적 참여와 협력을 이끌어내고도 있고요. 저희도 서울시와 함께한 경험이 있습니다.(참여자 3)

민관협력이라는 단어가 기업의 입장에서도 익숙하죠. 근데 무언가 명료하지 않은 느낌이 듭니다. 뭔가 두리뭉실해요. 좋긴한데 명확하지 않아서 윗분들께 보고할 때 어려운 부분이 있습니다.(참여자 1)

자원봉사영역에서도 노력해야할 부분은 서로간의 입장차이를 좁히는 노력입니다. 상호간의 주장만 하다가는 활동자체가 위축되거나 성사되지 못할 수도 있거든요.(참여자 5)

(2) 우리라는 이름의 겸손한 봉사활동

2000년대 초반만해도 기업의 봉사활동 형태는 자선과 시혜의 범주에 머물러 있다고 하였다. 도움이 필요한 기관에 단순 예산지원만을 했지만 지금은 사회적으로도 봉사활동에 대한 욕구가 높고, 가능하면

적합한 봉사일감을 찾기 위해 노력한다고 하였다. 그러나 간혹 기업의 봉사활동은 과시용, 홍보용으로 왜곡된 시선을 갖고 있는 것 또한 현실이라고 말했다.

제가 사회공헌 업무를 시작할 때는 일 잘하는 복지기관을 찾아서 지원만하면 그만이었어요. 그리고 결과보고서 받으면 실적이 되는 거죠. 근데 지금은 시각이 많이 바뀌었습니다.(참여자 1)

처음 봉사활동을 시작할 때, 함께한 복지시설에서는 일회성 이벤트는 지양한다는 얘기를 종종 하셨어요...(중략) 기억나는 것은 처음에는 기업 임직원 봉사활동에 대한 시각이 좋지 않았던거 같아요. 뭐 홍보하러 왔나라는 시각도 있었고요.(참여자 7)

기본적으로 사람들은 기업의 봉사활동에 대해서 호의적이지 않습니다. 원래 기업은 이윤을 추구하는 집단이잖아요. 그러다 보니까 주로 홍보용으로 하려고 하지 않나라는 의심을 많이 하는 것 같습니다. 조금 서운하기도 하지만 부인할 수 없는 현실이잖아요.(참여자 2)

기업 임직원 봉사활동이 홍보와 전혀 상관없다고 말하고 싶지는 않아요. 그러나 그걸 트집잡아서 왜곡시키는 것도 문제라고 생각합니다. 좋은 일을 잘하고 있다고 홍보하는건 나쁜게 아니잖아요.(참여자 8)

봉사활동이 시작될 때는 대상자나 봉사자나 상호간의 서먹함으로 인해 어려움을 갖게 된다고 하였다. 그러나 직원들은 과거와는 다른 방식의 봉사활동을 통해 '선한 일'에서 '적합한 일'로서 봉사활동을 실시하는 것으로 나타났다. 이는 봉사활동을 함에 있어 동기부여가 되고 있다고 볼 수 있다. 평소에 접하지 못했던 어려운 이웃들을 만나면서 자신의 봉사활동이 가치가 있다라는 것을 확인하는 것이라고도 하였다.

처음에 봉사활동을 시작할 때는 제가 무언가를 준다고 생각했어요. 근데 봉사활동을 하면 할수록 그 생각이 바뀌기 시작했습니다. 실은 내가 무언가를 받고 있더라구요. 오히려 봉사활동을 하면서 좀더 겸손해지는 느낌이 들었어요.(참여자 4)

봉사활동을 하면 자부심이 느껴지기도 해요. 내가 사회에 기여했다는 느낌도 들고요. 다른 회사에서 일하는 제 친구들은 부럽다고 말하기도 합니다.(참여자 7)

이제는 기업에서도 봉사활동을 단순히 착한일로 여기지 않는 분위기입니다. 가능하면 현장의 목소리

에 귀를 기울이고 있어요. 꼭 필요한 곳에, 꼭 필요한 봉사활동이 진행되도록 일감을 찾고 있어요. 장기적인 안목에서 봉사활동을 하려고 노력도 하고요. 그러다 보니까 요새는 인식이 많이 바뀌고 있는 듯해요. 제가 하는 독거노인 가정방문 같은 봉사활동의 경우만 봐도 어르신이 저를 친자식처럼 반겨주기도 합니다.(참여자 3)

저 같은 경우는 종종 아이와 함께 봉사활동을 합니다. 처음에는 주말 봉사활동이 부담스럽다고 했는데, 한 5년 정도 봉사활동을 하니까, 저보다 더 즐기고 있더라구요.(참여자 3)

봉사활동을 오래하니까 내가 어려운 분을 돕는다기 보다는 그냥 으레 일상적인 활동을 한다는 느낌이 강합니다. 생활이 된거죠.(참여자 4)

저희 회사는 가족봉사활동을 권하는 편입니다. 물론 가족이 함께 참여하는 것이 번거롭고 어려움이 따르는 것이 사실이지만, 회사 입장에서는 가족들이 참여하면 회사에 대한 로얄티가 올라가고, 업무몰입도가 높게 나타났거든요.(참여자 8)

봉사활동은 단순히 어려운 이웃을 도와주는 것을 넘어 사회구성원으로 함께 살아간다는 보람과 의미를 갖게 된다는 것을 확인할 수 있었다. 최근에는 봉사활동에 호의적인 사회분위기도 이를 뒷받침한다고 하였다. 회사생활의 연속인 삶에서 봉사활동을 통해 자신을 돌아보는 시간을 갖는 다는 것은 '우리' 라는 공동체 의식을 부여한다고 하였다. 결국 봉사활동은 회사생활의 활력소로서의 역할을 감당하는 것이다.

주변에서 제가 다니는 회사에서 봉사활동을 한다니 부럽다고도 합니다. 물론 본인들도 하고 싶어 하고요.(참여자 8)

언론이나 주변에서 간혹 '공동체회복'이라는 말을 종종 듣는데, 제가 하는 활동이 공동체회복의 시작점인거 같아요.(참여자 1)

봉사활동을 일이라고 생각하면 오래 못해요. 한다고 해도 시늉만 하는거죠. 봉사활동이 회사의 문화가 되고, 제 생활의 일부가 되니까 할만 합디다.(참여자 2)

(3) 봉사활동에 대한 소셜임팩트를 보여줌

지속적인 봉사활동을 위해서는 무엇보다 소셜임팩트를 보여주어야 한다고 느끼고 있었다. 이는 지속가능한 봉사활동을 위한 회사 내 경영진의 동의를 구하는 척도라고 하였다. 나아가 지역사회에서 기업자원봉사활동의 긍정적인 면을 정량적· 정성적인 방법으로 구조화하는 것이 좀더 전문성과 진정성을 담보한다고도 하였다.

임직원 봉사활동이 오래 지속되면서 윗분들은 그 효과성에 관심이 많아졌어요. 예전에는 봉사활동을 했는지, 하지 않았는지가 관건이었다면 지금은 그래서 무슨 성과가 있었는지를 궁금해 하세요.(참여자 1)

앞서 말했듯이 선한 일에서 적합한 일로 변화가 최근 봉사활동의 특성인데, 회사의 예산과 시간을 투자한 봉사활동이 어떤 점에서 적합한지 많은 이들이 궁금해하는 거 같아요.(참여자 3)

많은 이들이 진정성도 정량적으로 표현하기를 희망하는 것을 나타났다. 경영진을 비롯해서 함께 봉사활동을 하는 동료에 이르기까지 봉사활동을 통한 사회적 변화에 관심을 갖기 시작한다는 것이다. 특히 이전에는 참여 여부로 봉사활동을 평가하였다면, 이제는 '그래서 무엇이 변했는지'라는 의문을 갖고 봉사활동을 바라보는 것으로 나타났다.

기업과 일반적인 복지영역은 근본적으로 다르잖아요. 그래서 어떤 기준으로 평가를 해야하는지 궁금합니다. 우리(기업)는 비교적 간단하거든요. 이익을 냈느냐, 아니냐인데 그럼 봉사활동은 어떻게 평가하는지 늘 고민입니다.(참여자 2)

봉사활동기관에서도 봉사활동 평가를 창출하는 도구에 관심이 많아요. 물론 지금도 몇몇 평가도구는 존재합니다. 다만, 좀더 쉽게 현장에 적용가능한 도구는 필요한 거 같아요.(참여자 5)

이제 기업 임직원 봉사활동은 새로운 변화에 직면한 거 같아요. 바로 소셜임팩트를 내야하는 시기가 도래한거죠. 임팩트를 내고, 이를 보여내는 것이 중요한 과제인거 같아요. 만약에 임팩트를 제대로 보여주지 못한다면, 기업이나 지역사회에서 기업 봉사활동을 좋게 보지는 않을 거 같아요.(참여자 1)

무엇보다 중요한 것은 진정성입니다. 근데 그 진정성이 말로만 표현하기에는 한계가 있는거죠. 기업의 입장에서는 정량적으로 분석하고 싶어하잖아요. 근데 그게 참 어려워요. 단기적인 평가는 가능할 듯

한데 말이죠.(참여자 2)

봉사활동 평가에 대한 고민은 소셜임팩트와도 관련성이 있는 것으로 나타났다. 많은 이해관계자들의 신뢰를 확보하기 위해서도 무엇보다 소셜임팩트가 정리되기를 바라고 있으며, 이를 통해 기업의 신뢰를 회복 또는 유지하기를 희망하고 있었다. 영리를 추구하는 기업의 태생적 한계를 근간으로 기업의 봉사활동 역시 일반 사회복지 기관과의 다름을 인정하고, 기업에 맞는 소셜임팩트 측정이 이뤄지기를 소망하고 있었다.

사실, 우리 회사에서도 봉사활동에 대한 성과가 무엇인지, 궁금해하는 직원들이 나타나기 시작했어요. 그 부분에 대해서는 저도 딱히 드릴 얘기는 없어요. 저도 잘 모르거든요. 그래서 기업 임직원 봉사활동을 측정하는 틀거리가 있으면 좋겠다라는 생각을 종종 하긴 했어요.(참여자 6)

기업에서 인사평가 때 봉사활동 내역이 포함되기도 합니다. 그러나 지금은 했는지, 안했는지에 초점이 맞춰져 있어요. 봉사활동을 통한 변화나 달라진 점이 체크되지는 않은거 같아요. 그러다 보니까 출석만해도 점수가 비슷한 경우가 있는거죠.(참여자 3)

(4) 업의 본질에 입각한 봉사활동

상당수의 기업은 업의 본질에 입각한 봉사활동을 희망하고 있었다. 앞에서 제시했듯이 자선과 시혜의 범주에서 이제는 전략적인 사회공헌활동이 요구되고 있다. 또한 무엇보다 임직원 봉사활동의 지속성을 담보하기 위해서는 기업의 '업의 본질'에 입각한 봉사활동이 필요하다고 나타났다.

봉사활동이 오직 선한의도에서 실시한다고는 말하기 어렵습니다. 물론 그런 기업도 있겠지만 대부분의 기업은 자연스럽게 홍보도 되고, 긍정적인 이미지가 확산되기를 희망하고 있죠.(참여자 2)

외국의 경우에는 업과 연계된 봉사활동이 많더라구요. 커피를 판매하는 곳은 공정무역과 연계해서 윤리적인 부분을 강조하는 것도 보았어요. 저는 이러한 현상이 좋은 방향이라고 생각해요. 그러면 참여하는 직원들이 좀더 즐겁게 봉사활동을 할 거 같거든요.(참여자 7)

우리나라도 꽤 오래전부터 공익연계마케팅에 관심을 갖고 있는 것을 알고 있습니다. 물론 잘하는 기업도 있고요, 경영진들의 호감을 갖기도 용이하고, 무엇보다 업과 관련되어 있으면 지속성이 담보되잖아요.(참여자 8)

기업의 본질은 이윤추구잖아요. 그렇기 때문에 기업의 비즈니스와 연계된 봉사활동이 중요하다고 생각해요.(참여자 3)

사실, 입장이 다른 주체가 모여서 일을 한다는 건 쉬운 일이 아닙니다. 태생적인 부분도 서로 다르고요. 솔직히 말하면 기업은 앞으로 업에 대한 봉사활동에 관심이 많이 있을 겁니다. 복지현장이 기업을 배울 필요까지는 없지만 그런 점에서 관심을 가져야 할 거 같아요.(참여자 7)

기업의 업과 관련된 봉사활동을 수행하는 것에 대해서 많은 이들은 긍정적인 답변을 보였다. 이는 봉사활동의 지속성을 담보할 수도 있을 것이며, 무엇보다 경영진의 공감대를 받을 수 있기 때문임을 확인할 수 있었다. 물론 모든 봉사활동이 업과 관련되어 진행되기는 어렵겠지만 가능한 부분에서부터 기업의 업의 본질에 부합하는 자원봉사 프로그램 설계가 필요하다. 이를 위해서는 복지현장에서 전략적인 봉사활동 수행이 필요한 것으로 나타났다.

오래전에 미국을 갔는데, 공익연계마케팅이라는 단어를 들은 적이 있어요. 그때 뒷통수를 한 대 맞은 느낌인거 있죠. 내용을 보니까 기업의 업과 연계된 사회공헌활동을 하고 있더라고요.(참여자 6)

봉사활동에 대한 일부 부정적인 인식도 있어요. 봉사도 열심히 하는데 욕을 먹더라구요. 무언가 전략적인 봉사활동이 필요하지 않을까요.(참여자 5)

시민자원봉사와 기업자원봉사는 분명히 다른 점이 있어요. 이를 인식하고 기업 봉사활동을 바라보아야 합니다. 그렇기 때문에 기업은 가능하면 업과 관계된 봉사활동을 기획하고, 실행하면서 존재감을 들어낼 필요가 있는 것이죠.(참여자 1)

봉사활동을 오래도록하고 싶어요. 물론 시간을 내어야 하지만, 업과 연계된 봉사활동은 좀더 제가 잘할 수 있는 부분이잖아요. 저희 회사만해도 저같은 생각을 하는 사람이 많아요.(참여자 4)

재능나눔 봉사활동이 지속되려면 업과 연계된 봉사활동을 수행할 때 가능합니다. 자원봉사 영역도 그래서 가능하면 기업의 비즈니스 모델에 맞춰서 봉사활동을 연계할려고 노력하는 중입니다.(참여자 5)

이제 기업은 단순한 봉사활동을 넘어 본연의 '업'과 연계된 봉사활동을 기획하고, 실천하기를 바라고

있었다. 또한 일반적인 봉사활동과 기업봉사활동의 분명한 구별을 통해 그 다름을 인정하고 기업만의 독창적인 봉사활동이 진행되기를 바라고 있으며, 이는 봉사활동의 양적인 면과 질적인 면의 확장이 가능할 것이라는 의견도 확인할 수 있었다.

기업 봉사활동은 참 어려운 작업입니다. 자원봉사 수요처의 입장과 기업의 입장을 다 헤아려야 하기 때문에 더 그런거 같아요. 기업이 복지기관도 아닌데 공익만도 추구할 수 없고, 그렇다고 기업시민이라고 하면서 일회성 봉사나 이벤트만 하기도 어렵거든요... (중략) 여튼 지속가능한 자원봉사 모델을 위해서는 업과 연계된 활동을 고민하는게 맞을 듯합니다.(참여자 1)

저희가 원하는 것은 우리의 입장만이 봉사 프로그램에 포함되는 것은 아닙니다. 상호 협력하에 서로의 입장을 이해하려는 노력이 필요한 거죠. 이미 상당수의 기업은 이러한 준비가 되어있다고 생각해요.(참여자 3)

2) 연구결과의 비교정리 : 선행연구 결과와의 비교

본 연구에서 파악한 기업 임직원 봉사활동 활성화와 관련하여 참여자를 통해 도출된 활성화 요인과 선행연구에서 논의하고 있는 요인과 비교하며 활성화에 대한 이해를 객관화하려는 노력은 이해의 확장 측면에서 큰 의미를 가질 수 있다. 이러한 시각에서 본 연구의 핵심적으로 파악된 내용과 기존 선행연구의 논의를 비교해 본 결과는 다음의 〈표 3〉에서 정리되는 바와 같다.

**〈표 3〉 연구결과와 선행연구 비교**

| 활성화 요인 | 선행연구의 주요요인 |
|---|---|
| 얼라이언스(alliance) 필요 | • 자원봉사의 변혁적 파트너십 전략(주성수, 2016)<br>• 단순기부에서 인적, 물적 자원활용(전국경제인협회, 2016) |
| 우리라는 이름의 겸손한 봉사활동 | • 기업시민(조배균, 2011)<br>• 기업자원을 지역사회가 활용할 수 있는 기회제공(이성록, 2000)<br>• 남의 뜻을 받들어 섬김(배기효 외, 2007)<br>• 사회적 책임(조휘일, 1998) |
| 봉사활동에 대한 소셜임팩트를 보여줌 | • 사회적자본을 형성(이금룡 외, 2009)<br>• 사회적자본과 사회통합 (UNV,2000) |
| 업의 본질에 입각한 봉사활동 | • 직원간 인적자원개발(김현숙, 2008)<br>• 성장의 기회를 제공(김효진, 2005) |

비교의 시각에서 살펴볼 때, 기업 임직원 봉사활동 활성화와 관련한 성공요인은 선행연구에서 제시하는 요인과 상당부분 유사할 수 있다는 것을 확인할 수 있었다. 핵심적인 내용을 중심으로 살펴보면, 첫 번째로 도출된 '얼라이언스(alliance) 필요'는 자원봉사의 활성화를 위해서는 변혁적 파트너십 전략(주성수, 2016)이 필요하다는 점과 맥락적 차원에서 유사성을 갖는 것으로 해석될 수 있다.

두번째로 도출된 '우리라는 이름의 겸손한 봉사활동' 은 다양한 연구에서 목격할 수 있었는데, 기업시민으로서의 역할 수행이 필요하다는 연구를 비롯하여(조배균, 2011), 기업자원을 지역사회가 활용할 수 있도록 눈높이를 맞추고 적절한 기회를 제공(이성록, 2000)하며, 남의 뜻을 받들어 섬기면서(배기효 외, 2007), 사회적 책임(조휘일, 1998)을 수행해야 한다는 이전 연구의 결과와도 유사성을 보이고 있다고 할 수 있다.

세번째로 도출된 '봉사활동에 대한 소셜임팩트를 보여줌'은 사회적자본을 형성(이금룡 외, 2009)하고 나아가 이를 통한 사회통합(UNV,2000)까지 제시한 연구결과와도 맥을 같이 한다고 볼 수 있다. 다만, 성과측면에서의 소셜임팩트 창출이 필요하다는 참여자의 의견과는 다소 차이가 있음을 확인할 수 있다.

마지막으로 '업의 본질에 입각한 봉사활동'은 직원간 인적자원개발(김현숙, 2008)과 성장의 기회를 제공(김효진, 2005)한다는 기존의 연구와는 다소 다른 영향력을 가진다는 것을 관찰할 수 있었다.

# Ⅴ. 결론 및 한계점

## 1. 결론

본 연구는 기업 임직원 봉사활동 활성화를 확인하기 위해 시도되었다. 기업에서 진행되는 기업 임직원 봉사활동이 증가하고 있는 국내 추세에서 발맞추어 이를 더욱 활성화시키기 위해서는 어떠한 부분들이 필요한지 확인하였다. 이를 위해 질적 자료를 활용하였으며, 주요 결과는 다음과 같다.

첫째, 임직원 봉사활동을 활성화하기 위해서는 무엇보다 다양한 주체들의 협력을 증진시켜야 함을 추론할 수 있다. 본 연구에 참여한 기업 임직원 봉사활동 담당 직원들은 이를 '얼라이언스'라고 표현하였다. '기업과 NGO', '기업과 기업' 간의 얼라이언스를 확대하면 봉사활동 활성화가 가능하다는 것을 확인하였다. 얼라이언스를 통해 각각의 부족한 지점을 보완하여야 하며, 이는 지속가능한 봉사활동을 위한 전제조건임을 확인하였다.

둘째, 기업 임직원 봉사활동을 '선한 일(good work)에서 적합한 일(right work)'로 여기고 있는데, 이

는 사회공헌 기업에 대한 호의적인 사회분위기와도 같은 맥락에서 볼 수 있다. 또한 임직원들은 단순 봉사활동보다는 개개인의 능력을 발휘할 수 있는 봉사활동을 희망하고 있으며, 나아가 가족구성원이 함께 참여하는 봉사활동을 통해 선순환의 고리를 만들어 나가는데 관심을 갖고 있다.

셋째, 대부분의 기업임직원은 진정성있는 봉사활동이 기업의 신뢰를 이끌어낼 수 있다고 판단하였다. 단순 봉사활동은 이러한 진정성에 긍정적인 영향을 미치기 어렵기 때문에 단기적이고, 이벤트 성격의 봉사활동 보다는 사회적인 의미를 부여할 수 있는 봉사활동에 대한 욕구가 높았다. 또한 임직원 봉사활동은 일반복지 영역과 다른 차별성을 갖고 있어 그에 걸맞는 평가 척도에 대한 욕구가 높음을 확인하였다.

넷째, 지속적인 봉사활동을 위해서는 무엇보다 기업의 '업'의 본질에 충실한 봉사활동이 전개되어야 한다고 나타났다. 특히 참여자들은 공익연계마케팅과 전략적 봉사활동이 필요함을 말하고 있다. 최근 대두되는 CSV도 여기에 부합된다고 볼 수 있다. 이를 위해서는 기업의 '업'과 자원봉사활동 일감의 연계성을 고찰하여, 지역사회에 필요한 봉사활동을 설계해야 할 것이다.

본 연구는 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위해 필요한 요인들을 분류하여 제시함으로써 활성화에 희망을 품고 있는 다양한 주체들에게 실천적인 가이드라인을 제공할 수 있다는 점에서 의미를 갖는다고 생각한다.

위의 결과를 통해 기업 임직원 봉사활동 활성화를 위한 몇가지 방안을 제시하면 다음과 같다. 먼저, 기관과 기관간의 '얼라이언스'를 위해 명확한 업무협약이 필요하다. 지금도 협약서를 통해 업무제휴를 진행하고 있지만 대부분의 협약은 명료한 역할을 한정하지 않고, 선언적인 내용만을 담는 경우가 많다. 따라서 상호간의 권리와 의무가 명확한 협약서 작성을 통해 얼라이언스의 구체성을 높여야 하겠다.

둘째, 진정성있는 봉사활동은 하루아침에 구축되지 않는다. 진정성은 꾸준한 활동을 바탕으로 지역사회의 변화를 창출할 때 얻어지는 것이다. 따라서 해결 중심적인 사고로 지역사회문제를 바라보고, 이를 위한 봉사활동 프로그램을 설계해야 한다. 이를 위해 보여주기식의 활동을 지양하고, 즉시 성과는 나오지 않더라도 장기적인 관점으로 봉사활동을 설계하는 것이 필요하다.

셋째, 사회복지기관에서는 기업 임직원 봉사활동을 위해 기업의 '업'에 부합하는 봉사활동을 설계해야 한다. 이를 위해서는 기업과 기업과 복지기관 실무자들이 상호간의 이해가 선행되어져야 한다. 관련하여 기업과 복지기관의 실무자들이 공동으로 봉사활동 프로그램을 설계할 것을 제안한다.

## 2. 연구의 한계점

본 연구는 연구 방법상 질적 연구가 지니는 한계점과 연구결과의 일반화 관련해서는 제한성을 지닐 수 있다. 실증연구로써 유의미한 시사점을 제시하고 있으나, 선행연구가 미미한 상태에서 실증연구를 시

도함으로써, 다음과 같이 몇 가지의 한계를 지니고 있다.

첫째, 본 연구는 총 6개 기업의 기업 임직원 봉사활동 담당 직원을 대상으로만 연구를 수행함으로써 연구결과를 전체 기업에 일반화하는데는 한계가 있다. 그러므로 추후 연구에서는 다양한 기업의 참여를 통해 조사를 실시하고, 기업의 특성에 따른  차이도 검증해볼 필요가 있다.

둘째, 이 논문 또한 이러한 편향적인 오류의 한계점을 가질 수 있다. 이는 대표성을 띄기 어려우며 일반적인 한계점으로 지적되고 있다. 이러한 점을 보완하기 위해서 향후 양적연구 및 다중사례연구 등을 통해 기업 임직원 봉사활동 활성화 요인을 보다 광범위하게 파악하고 이를 일반화시켜 나가는 노력이 필요할 것으로 본다. 특히 이러한 연구 결과를 양적 연구로 담아내면서 질적 연구의 결과를 정교화시키는 방향에서 더욱 보완시켜 나가는 노력이 지속적으로 이루어져야 할 필요성이 있다.

셋째, 기업 임직원 봉사활동 활성화에 대한 실증연구가 매우 부족하여 충분한 개념적 논리를 전개하는데 한계점이 있었다. 이런 이유로 향후에는 기업 임직원 봉사활동 활성화에 대한 보다 많은 실증연구가 필요하다.

넷째, 기업 규모에 맞는 실증연구가 필요하다. 예를들어 대기업, 중견기업, 공기업 등 특성별 세부 분류를 나누고 이에 걸맞는 임직원 봉사활동 활성화 연구가 논의되어야 할 것이다.  그러므로 이 부분은 후속 연구의 필요성이 제기된다.

## ■ 참고문헌 ■

강철희·이종화·편창훈(2016), “협동조합 초기안정화 기여요인에 관한 연구: 한국택시협동조합 사례 분석.”, 『한국협동조합연구』, Vol.34 No.2.

고미영(2009), 『질적 사례연구』, 청록출판사.

교보생명교육문화재단(2010). 『제1기 대학생 자원봉사단 교육자료집』, 교보생명교육문화재단.

김유진(2013), “자살시도 노인의 일상으로의 복귀와 ‘다시 살아보자’의 경험에 관한 연구”. 『한국사회복지학』, 65(1), 127-146.

김지혜(2011), 『기업의 사회적책임』, 이화여자대학교 사회복지전문대학원 박사 논문.

_____.(2013), “봉사와 기부활동 참여가 기업직원에게 미치는 영향에 관한 혼합방법론 연구”, 『한국사회복지행정학』, Vol.15 No.4.

김효진(2005). 『기업 자원봉사활동 참여자의 참여도 및 지속의지에 영향을 미치는 요인에 관한 연구』, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문.

김현숙(2008), 『기업 구성원의 자원봉사활동 참여가 조직일체감에 미치는 영향에 관한 연구: C社를 중

심으로』, 숭실대학교 대학원 석사학위 논문.

배기효 외(2007), 『자원봉사론』, 공동체.

배지양(2015), 『기업사회공헌활동, CSR의 이해』, 커뮤니케이션북스.

이미옥·하양숙(2011), "질적 주제분석 방법을 이용한 중년여성의 운동지속 경험." 『간호학의 지평』, Vol.8 No.2, [2011].

이상욱(2008). 『기업자원봉사활동 참여자의 만족도에 영향을 미치는 요인연구 : 부산지역 한전사회봉사단 중심으로』, 중부대학교 석사학위 논문.

이선미(2005), "기업시민정신의 관점에서 본 임직원 자원봉사 : 삼성과 SK사례연구." 『한국비영리연구』, 36(1): 5-34.

이성록(2000), 『새로운 공동체 영역 제 4섹터』, 사회복지협의회. 금영애드컴.

이영철(2009), "기획논문 : 보다 나은 사례연구 논리와 예시", 『정부학연구』, 15(1), 2009, pp.189-214.

안기덕, 박승희, 정솔(2012), "지역사회복지관 주민조직의 참여자 변화과정 연구 – 근린지역사회조직화(Neighbourhood and Community Organizing) 모델의 사회 구성주의적 해석" 『한국사회복지학』, 7(2): 113-128.

오단이(2013), "사회적경제 조직의 리더십에 관한 탐색적 사례연구", 『한국사회복지행정학』, 15(4), pp. 285-311.

엄태완(2009), "북한이탈주민의 심리사회적 위기 대처과정의 긍정적 힘에 대한 질적 연구". 『정신보건과 사회사업』, 32, 215-247.

이금룡·강은경·박준기·구재관·조봉실·이기백·이권일·박상욱(2009). 『노인자원봉사실천론』, 학지사.

이자영(2004), 『기업자원봉사활동이 기업과 기업 구성원에게 미치는 영향에 관한 연구: 국내 두 대기업의 사례를 중심으로』, 중앙대학교 국제경영대학원 석사학위논문.

주소희·이경은·권지성(2009), "조손가정 아동의 생활경험에 대한 질적 연구". 『한국아동복지학』 30: 97-131.

조휘일(1998),『현대사회와 자원봉사』, 홍익재.

주성수(2013), 『자원봉사 문화와 제도』, 서울: 한양대 출판부.

_____.(2016a), 『나눔문화 : 기부, 자원봉사, 이웃돕기, 시민참여』, 서울: 한양대 출판부.

주지원(2016), 『기업사회봉사활동에 있어 직원의 참여동기와 조직시민행동이 만족도에미치는 영향』, 성균관대학교 일반대학원 석사학위논문.

조배균(2011). 『대기업 임직원 자원봉사활동이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구』, 경기대학교 사회복지대학원 석사학위 논문.

최상철(2011),『기업의 사회공헌활동에 대한 조직구성원의 참여에 관한 연구 : 포스코의 자원봉사활동을 중심으로』, 경북대학교 행정대학원 석사학위논문.

황금주·이일한·장두환(2015), "CSV(공유가치창출)의 진정성이 정당성 지각을 통해 종업원 직무만족도에 미치는 영향에 관한 연구."『벤처창업연구』, Vol.10 No.6,

황보람·김환희(2010) "2010기업의 사회공헌활동에 영향을 미치는 요인: 기부활동과 자원봉사활동을 중심으로."『사회복지정책』Vol.37 No.4.

현외성(2006),『자원봉사론 강해』. 서울: 학지사.

Braun, V.and Clarke, V(2006), "Using thematic analysis in psychology". Qualitative Research in Psychology, 3, 77-101.

Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y.S. Lincoln (Eds.), Handbook of qualitative research (pp. 105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.

UNV(United Nations Volunteers).(2000), "Roundtable on Volunteering and Social Development." Bonn: UNV.

동아일보(2013. 1108), "사회공헌활동'만으로 기업 이미지 좋아지는 건 아니다."

전국경제인연합회(2015), "2014년 주요 기업·기업재단 사회공헌백서"

전국경제인연합회(2016), "2016기업, 기업재단 사회공헌백서"

원 고 접 수 일 | 2018년 4월 10일
심 사 완 료 일 | 2018년 5월 2일
최종원고채택일 | 2018년 5월 4일

**이세형** weljob@naver.com

2017년 서울시립대학교 일반대학원 사회복지학과 박사과정을 수료하였다. 광운대학교 강사 및 백석예술대학교 사회복지학과 겸임교수로 재직중이며, 「사회복지행정실무」(2017)를 저술하였다. 주요 관심분야는 기업사회공헌, 사회복지행정과 장애인복지 등이다.