



의료산업에서의 공유가치창출 경영에 관한 연구

- 가톨릭중앙의료원 사례를 중심으로

A Study on the Creating Shared Value (CSV) Management in Hospital Industry – Focused on the Case of CMC’s CSR Activities

저자 (Authors)	박병태, 박병진 Byeungtae Park, Byung-Jin Park
출처 (Source)	대한경영학회지 27(9) , 2014.9, 1405-1424 (20 pages) Korean Journal of Business Administration 27(9) , 2014.9, 1405-1424 (20 pages)
발행처 (Publisher)	대한경영학회 DAEHAN Association of Business Administration, Korea
URL	http://www.dbpia.co.kr/Article/NODE02497084
APA Style	박병태, 박병진 (2014). 의료산업에서의 공유가치창출 경영에 관한 연구. 대한경영학회지 , 27(9), 1405-1424.
이용정보 (Accessed)	아주대학교 202.30.30.*** 2017/04/17 10:20 (KST)

저작권 안내

DBpia에서 제공되는 모든 저작물의 저작권은 원저작자에게 있으며, 누리미디어는 각 저작물의 내용을 보증하거나 책임을 지지 않습니다. 그리고 DBpia에서 제공되는 저작물은 DBpia와 구독계약을 체결한 기관소속 이용자 혹은 해당 저작물의 개별 구매자가 비영리적으로만 이용할 수 있습니다. 그러므로 이에 위반하여 DBpia에서 제공되는 저작물을 복제, 전송 등의 방법으로 무단 이용하는 경우 관련 법령에 따라 민, 형사상의 책임을 질 수 있습니다.

Copyright Information

Copyright of all literary works provided by DBpia belongs to the copyright holder(s) and Nurimedia does not guarantee contents of the literary work or assume responsibility for the same. In addition, the literary works provided by DBpia may only be used by the users affiliated to the institutions which executed a subscription agreement with DBpia or the individual purchasers of the literary work(s) for non-commercial purposes. Therefore, any person who illegally uses the literary works provided by DBpia by means of reproduction or transmission shall assume civil and criminal responsibility according to applicable laws and regulations.

의료산업에서의 공유가치창출 경영에 관한 연구: 가톨릭중앙의료원 사례를 중심으로*

박병태(서울과학종합대학원 겸임교수), 제 1저자, bitna@cef.or.kr

박병진(한양대학교 경영학부 조교수), 교신저자, bjpark11@hanyang.ac.kr

요약

기업의 사회적 책임(CSR)이 경영의 핵심이슈로 부상하면서 이를 전략적으로 추진할 필요성이 커지고 있다. 의료산업은 국민의 건강과 사회의 복지를 위한 사회적 책임활동을 할 수 있는 가능성과 그 필요성이 크지만 의료기관의 CSR 활동에 대한 체계적인 분석이 미흡한 분야이다. 이에 본 연구에서는 국내 의료기관 중 최대의 네트워크를 보유한 가톨릭중앙의료원의 사회적 책임활동을 분석하여 여타 의료기관의 벤치마킹 모델로서 제시하였다. 특히, 전략적 CSR 활동을 위해서는 이를 공유가치창출(CSV) 경영 관점에서 추진할 필요성이 제기되고 있는 바, 가톨릭중앙의료원은 경제적 가치 창출과 함께 종교와 신앙을 바탕으로 사회적 가치를 경영이념으로 제시하고 있어 의료기관이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 공유가치창출의 모델을 적용하기에 적합하다는 것을 보여주고 있다. 또한 가톨릭중앙의료원 사례는 공유가치창출 경영을 성공적으로 추진하기 위해서는 이를 전사적으로 추진하기 위해 새로운 가치를 공유하기 위한 교육 시스템과 인사관리에 도입하는 것이 효율적이라는 것을 시사하고 있다. 본 연구는 의료산업의 특수성을 고려한 사회적 책임활동 모델로서 공유가치창출 경영관점에서 사례를 분석하고, 경영 및 정책적 시사점을 제시하였다는 점에서 의의가 있다.

주제어 : 공유가치창출(CSV), 사회적책임(CSR), 가톨릭중앙의료원, 병원

· 접수일(2014. 4. 6), 게재확정일(2014. 6. 14)

* 이 논문은 2014년 한양대학교 교내연구비 지원에 의해 연구되었음(HY-2014).

본 논문의 심사과정에서 유익한 조언을 해주신 익명의 두 분의 심사위원님께 감사드립니다.

I. 서론

21세기에 접어들어 투명성, 지속가능성장 등에 대한 관심이 높아지고 환경보호와 동반성장 등이 시대적 조류가 되면서 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility; CSR)이 경영에서 차지하는 중요성이 증대되고 있다. 이에 많은 국내기업들이 CSR 활동의 필요성을 인식하고 참여노력을 기울이고 있다.

그러나, 기업들은 아직도 CSR 추진에 어려움을 느끼고 있으며, 지금까지의 양적인 발전을 토대로 이제는 질적인 전환을 필요로 하고 있다(전국경제인연합회, 2009; 정용기, 2012). 기업이 사회적 책임활동을 증대해 나가도록 분위기를 형성하기 위해서는 적극적인 CSR 활동이 기업의 성장에 중요한 영향을 미친다는 확신을 제공할 수 있어야 하며(정용기, 2012), 기업의 사회적 가치 창출에 대한 공감대가 필요할 것이다.

이와 관련, 경영에서 CSR이 차지하는 비중이 커지는 만큼 이제 기업들은 CSR을 의무의 관점을 넘어서 기업의 이미지를 제고하고 경영활동의 효율성을 높이기 위한 핵심적인 전략의 하나로 간주하고 적극 수행할 필요가 있다는 '전략적 사회책임경영(CSR)' 개념에 대한 관심이 증폭되고 있다(Lantos, 2001; Porter & Kramer, 2002, 2006). 전략적 CSR은 CSR이 회피할 수 없는 것이라면 이를 기업의 홍보나 이미지 제고를 위한 비용정도로 간주하던 이전의 경향을 벗어나 사회공헌, 혁신활동을 통해 사회에 좋은 영향을 가져오면서 기업에게도 이익을 가져올 수 있는 전략적 투자활동으로서의 CSR을 의미한다(변선영·김진욱, 2011).

전략적 CSR을 추진하기 위한 방안의 하나로 Porter와 Kramer(2011)가 제시한 공유가치창출(Creating Shared Value; CSV) 경영에 대한 관심이 학계뿐 아니라 기업인들 사이에서도 높아지고 있다. 지난해 학계와 경제계가 공동으로

참여하는 'CSV소사이터티'가 창립된 것도 이러한 CSV에 대한 관심을 반영하는 것이라 하겠다.

그럼에도 불구하고 CSV를 실제로 실행할 수 있는 방안이나 기업들이 벤치마킹할 수 있는 구체적인 사례가 부족하기 때문에 어려움을 겪고 있는 상황이므로 CSV 관점의 연구가 요구된다(박병진·김도희, 2013). 특히 어떻게 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 것인지? 이를 어떻게 기업의 비전과 핵심가치에 반영할 수 있을 것인지를 보여주는 사례연구는 찾아보기 어렵다. 또한 서비스산업의 비중이 경제에서 차지하는 비중이 늘어나고 있음에도 불구하고 서비스산업에서의 CSV에 대한 사례연구는 미흡한 상황이다.

이에 본 연구에서는 경제적 가치 못지않게 사회적 가치가 중요한 분야 중의 하나인 의료산업에서의 CSR을 공유가치창출(CSV) 관점에서 살펴보고자 하였다. 의료산업은 국민의 건강증진을 위해 필수적인 산업으로 사회의 복지를 위한 CSR 활동을 할 수 있는 가능성과 그 필요성이 크다고 보여진다. 그러나, 일부 대형병원을 제외하면 의료계의 CSR에 대한 인식기반이 미약하고 계획적으로 운영하려는 노력이 부족한 상황이다(김명훈, 2008).

따라서 본 연구에서는 국내 의료기관중 최대의 네트워크를 보유한 가톨릭중앙의료원의 사회적 책임활동을 분석하여 여타 의료기관의 벤치마킹 모델로서 제시하였다. 특히 가톨릭중앙의료원은 경제적 가치 창출과 함께 종교와 신앙을 바탕으로 사회적 가치를 경영이념으로 제시하고 있어 CSV형 경영사례로서 적합하다. 또한, CSV 이념을 공유하고 전파하기 위한 프로그램을 전 직원 대상의 교육과정에 도입하여 체계적으로 추진하고 있다는 점도 주목할 만하다. 이런 배경에서 본 연구는 가톨릭중앙의료원중 최대 규모인 서울성모병원이 발전시켜온 CSR 사례를 중심으로 어떻게 기업의 비전에 CSV 관점을 반영

할 수 있는지, CSR이 CSV 단계로 진화해 나가는 과정에서 당면하게 되는 이슈는 무엇이고 앞으로 남겨진 과제는 무엇인지를 분석하고자 하였다. 이를 통해 의료산업, 나아가 모든 산업에 속한 조직과 기업들이 어떻게 사회적 책임활동을 추진해 나가며, 전략적인 관점에서 어떻게 CSV를 경영에 도입하고 CSR을 CSV로 진화시켜 갈 수 있는지에 대한 시사점을 얻을 수 있을 것이다.

II. 이론적 배경

2.1 전략적 CSR의 발전배경

기업의 사회적 책임(CSR) 개념은 1930년대 처음 제기되었으나(박상록·박현숙, 2013), 이에 대한 학문적인 논의는 1953년 보웬(Bowen)의 저서 “기업인의 사회적 책임(Social Responsibility of the Businessman)”을 통해 본격적으로 이루어졌다(변선영·김진옥, 2011; 최희원·문철우, 2011). 1950년대 경영이념적 차원의 논의에 머물던 CSR은 1960~70년대 소비자운동의 확산을 거치면서 소비자보호, 사회규범의 준수 등과 같은 실질적 차원으로 그 개념이 확산되었고, 1980~90년대 이후 시민들의 의식수준 향상과 더불어 기업의 CSR활동이 증가하게 된다.

하지만, CSR에 대한 관심이 큰 폭으로 증가하고 관련 활동이 본격적으로 증가한 것은 2000년 전후부터라 할 수 있다. 한국은 IMF사태를 계기로 기업 활동의 투명성에 대한 관심이 높아졌고, 세계적으로는 2002년 미국의 엔론(Enron) 사태 이후 투명성에 대한 관심이 높아졌으며, 전지구적 이슈로서 환경과 관련된 지속가능성의 개념이 확대되었기 때문이다. 또한, 세

계화·정보화 시대를 맞아 경제 양극화 현상이 심화되면서 경쟁에서 소외된 계층에 대한 문제가 심화되었고, 이러한 문제 해결에 있어 기업의 역할에 대한 기대가 커지게 되었다. 이와 관련, 한국경제에서는 대중소기업간 양극화 심화로 대중소기업간 상생협력 및 동반성장에 대한 정치 사회적 요구도 증가하게 된다. 나아가 UN과 국제표준화기구(ISO)와 같은 대표적인 국제기구들도 CSR에 대한 표준(예: UN Global Compact, ISO 26000)을 제시하였다. 특히, 2010년 9월 ISO가 제정한 CSR에 관한 국제표준(ISO 26000)은 새로운 유형의 무역장벽으로 작용할 가능성이 커지고 있다(김선화·이계원, 2013). 결국 기업의 입장에서 사회적 책임경영이 불가피하고 중요한 경영과제로 부상하게 되었다.

이러한 경영환경 변화에 따라 이제 CSR은 과거의 당위론적 개념으로부터 전략적 개념으로의 전환이 이루어지고 있다. 즉, 기업에게 있어 CSR 활동은 선택의 유무가 아니라 지속적 경쟁우위를 확보할 수 있는 핵심전략으로서의 중요성이 점점 높아지고 있다(변선영·김진옥, 2011).

전략적 CSR은 Fry 등(1982)의 연구에서 전략적 자선활동(strategic philanthropy)의 개념을 통해 처음으로 제시되었는데, 이를 구체화한 것은 Porter와 Kramer(2002, 2006, 2011)이다. 즉, Porter와 Kramer(2002)는 경영자들이 CSR 활동을 통해 단기적인 이익을 창출하려고만 하기 때문에 기업이 딜레마에 빠진다고 보았으며, Porter와 Kramer(2006)는 전략적 CSR의 개념을 발전시켜 CSR이 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 된다고 주장하였다.

나아가 Porter와 Kramer(2011)는 기업의 제품과 서비스의 혁신을 통해 사회적 니즈를 해결하는 동시에 기업의 경제적 이익을 동시에 실현하는 신경영 패러다임으로서 공유가치창출(CSV) 개념을 제안하여 학계와 기업인들의 높은 지지를 받고 있다.

2.2 공유가치창출(CSV)

공유가치창출(CSV)은 마이클 포터 교수와 경영 컨설턴트 마크 크레이머가 주창한 이론으로 기업이 장기적 경쟁우위를 확보하기 위해서 기업과 사회가 공유할 수 있는 가치를 창출해야 한다는 주장이다(Porter & Kramer, 2011). 그들은 기업의 경제적 목표나 사회적 목표 중 하나를 일방적으로 희생하는 구조가 아니라, 기업이 발전하려면 사회가 발전해야 하고 사회의 발전은 다시 기업발전을 촉진하는 선순환 구조에 있다고 말한다. 기업과 사회가 함께 서로의 발전을 도모할 수 있는 가치가 바로 '공유가치'인 것이다(박병진·김도희, 2013).

2011년 12월 개최된 '동아비즈니스포럼'에서 마이클 포터는 CSV의 요체가 이윤창출의 시각을 넓혀서 빈곤, 건강, 환경 등 사회적 문제의 영역에서 사회적 가치창출과 이윤창출의 기회를 동시에 찾는 것이라고 강조하였다(이방실, 2012). 즉, 기업의 사회적 책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 결정적인 차이점은 비즈니스 연계에 있는 것이다. CSR은 시민의식과 자선활동을 동기로 가지고 있으며, 기업의 가치사슬에서 존재하는 사회문제와 이와 관련된 이해관계자 이슈에 대응하는 활동을 의미한다. 또한, CSR을 위한 예산은 한정적이기 때문에 그 활동은 제한적일 수밖에 없다. 반면, 공유가치창출(CSV)은 비즈니스를 통해 사회적 가치를 창출하기 때문에 그 활동에 제한이 없다. 또한 기업 목표와 사회적 목표가 상충되는 것이 아니라 윈-윈의 관계이므로 추가적 비용지불이나 부담이 아니라 가치 창출의 기회가 될 수 있는 것이다. 포터 교수가 제시한 바와 같이, 사회적 이슈를 해결하고 모범을 보이면서도 이윤을 추구할 수 있는 경제적 목표와 사회적 목표를 동시에 달성하는 두 마리 토끼를 잡도록 기업들은 새로운 발상의 전환을 해야 한다(박병진·김도희, 2013).

그러나, CSV는 기업인들이 당연시해왔던 이윤과 경제적 가치 추구 외에 사회적 가치 추구를 동시에 고려해야 한다는 주장으로, 실제 CSV가 도입되고 정착되기 위해서는 경영목표에 대한 근본적인 시각의 전환이 우선 되어야 한다.

2.3 본 연구의 접근법

본 연구는 기업이 사회공헌활동 중심으로 진행되어온 기존의 CSR 활동을 넘어, 사회적 문제 해결과 기업의 경제적 성과를 함께 이루고자 하는 CSV 경영으로 진화하는데 도움이 되고자 하였다. 특히, 본 연구에서는 CSR이 CSV로 진화하기 위해서는 경영진이 CSV 관점의 비전을 제시하는 것을 중요한 출발점으로 보았다. 이는 Porter와 Kramer(2011)가 명확한 목표의 설정이 CSV 활동에서 가장 중요한 요소라고 한 데 바탕을 둔 것이다. 이장우(2014)도 CSV를 활성화하기 위한 실천과제로서 기업들이 공유가치 창출을 비전이나 목표로 명시하여 전사적으로 추진해야 한다고 주장하였다. 그러나 이를 구체화시킬 수 있는 시스템에 대한 연구는 아직 이루어지지 않았다. 따라서, 본 연구는 경영진이 CSV 관점의 비전과 경영이념을 어떻게 설정하고 이를 조직원들과 공유하며 나아가 CSV를 구체화하는 사업을 발굴하고 시행할 수 있는지 구체적인 프로세스와 시스템을 알아보는데 중점을 두었다.

본 사례 연구에서 분석의 관점으로 사용한 개념적 틀은 <그림 1>과 같다. 즉, CSR이 CSV로 발전(CSR에서 CSV로의 화살표)하기 위해 필요한 요인을 도출하고자 하였다. 우선 공유가치가 창출되는 프로세스를 비즈니스 전략 관점에서 분석하였다. 프로세스의 출발점은 경영진이 CSV 관점의 비전을 설립하는 것으로, 명확한 목표의 설정이 중요(이장우, 2014; Porter & Kramer, 2011)하기 때문이다. 경영진이 설정

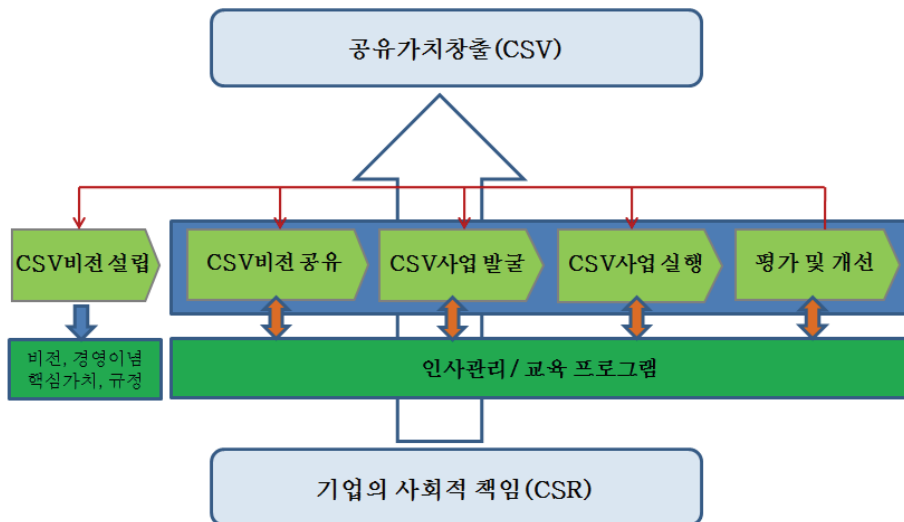
한 CSV 비전은 직원들과 공유되어야 한다. CSV형 모델은 다양한 부서간 이해와 협력이 필요하기 때문이다(박병진·김도희, 2013). 이렇게 공유된 비전을 토대로 CSV를 실천할 수 있는 사업이 혁신적인 방법에 의해 발굴되고 실행되게 되며, 마지막으로 CSV 프로그램의 평가를 통해 지속적인 개선을 도모하는 과정을 거치게 될 것이다.

다음으로는 비전을 공유하고 CSV 사업을 도출하여 시행하는 구체적인 방법론을 제시할 필요가 있다. 우선 CSV 비전은 기업이 창출하고자 하는 사회적 가치가 무엇인지, 어떤 방식으로 창출할 것인지를 명시할 필요가 있는데(이장우, 2014), 이를 위해서는 기업의 비전과 경영이념, 핵심가치, 규정 등을 통해 체계적으로 반영될 필요가 있을 것이다.

또한, 본 연구에서는 인사관리와 교육 프로그램에 주목하였다. 이와 관련, 조동성 서울대 교수는 2013년 하계 전략경영학회 세미나의 특별강연에서 CSV를 위해서는 특정 조직이 아니라

조직 전체 구성원이 참여해야 하고 CSV 관점의 경영이념과 비전을 공유하는 노력이 중요하다고 강조한 바 있다. 또한 김태영(2012)은 CSV가 기업의 핵심역량을 기반으로 하는 사회가치 창출사업이기 때문에 최고경영자 및 중간관리자들의 의식구조 전환과 인센티브, 조직구조의 개편이 불가피하다고 주장하였다. 기업의 사회적책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 차이점은 <표 1>과 같이 실행을 위한 조직구조에서도 나타나는데, CSR은 사회공헌담당 책임자를 중심으로 특정 담당부서에서 실시가 가능하지만, CSV는 최고경영자의 관심과 책임하에 전사적 경영전략을 바탕으로 추진되어야 한다(김태영, 2012).

결국, CSV는 특정부서가 아닌 전사적으로 추진되어야 하므로 CSV 관점의 비전이나 목표를 직원들이 공유하고 CSV형 사업을 발굴하여 실행하기 위해서는 이를 위한 교육 시스템과 프로그램이 필요하게 된다. 따라서, 본 연구에서는 기업의 핵심가치를 공유하고 심화시키는 교육



<그림 1> 본 사례 연구의 분석 틀

<표 1> CSR과 CSV 실행시 조직구조의 차이

	CSR	CSV
핵심역량과 연관성	핵심역량과는 별도로 가능	원칙적으로 핵심역량 기반 사업
사업실시 책임자	사회공헌부서 책임자	최고경영자의 관심과 책임
접근 방식	부분적(modular) 접근방법	전체적(holistic) 접근방법
가치사슬	정당성 혹은 평판을 위한 마케팅 지향적 구성	전사적 경영전략을 바탕으로 구성
조직구조	사업부제 내 별도부서에서 실시 가능	기존사업과 충돌 예상 폭이 클수록 별도의 사업부제에서 실시해야 함(프로세스, 인센티브, 고객 가치 등 측면)
주요 인력	사회공헌 전문가 필요	사회적 가치창출의 혁신적 사고를 지닌 인물 정부 및 시민단체와 공동 작업 가능한 인력
기업의 전략적 방향과의 일치성	기업 전체의 전략적 방향과 분리(decoupling)	기업전체의 전략적 방향과 일관성 중요
장단점	지속성 및 영향력의 한계/ 단기적인 접근가능하나 전략적 방향성을 잃을 수도 있음	기존사업의 핵심역량과 충돌가능성/ 장기적인 전략적 접근필요/ 자원 및 인력 요구/ 식스시그마 등 다른 매니지먼트 패러다임과 충돌 가능성

출처: 김태영(2012), DBR.

시스템과 프로그램에 주목하여 가톨릭중앙의료원(CMC) 사례를 통해 이를 살펴보고자 하였다.

사례의 구성은 3장에서 CMC의 CSR 활동을 살펴본 후, 4장에서 공유가치창출 관점에서 CMC 경영을 분석하였다. CSV 관점의 비전이 어떻게 구성되었고, 이러한 비전이 조직원들과 공유되며 사업화 되는 과정이 교육 프로그램과 어떻게 연계될 수 있는지 정리하였다.

III. 가톨릭중앙의료원의 CSR 활동

3.1 가톨릭중앙의료원(CMC) 개요

가톨릭중앙의료원(Catholic Medical Center; CMC)은 1936년 설립된 성모병원을 모태로 78년간 대한민국 의료의 중추적 역할을 수행한 역사와 전통을 자랑하고 있다. 또한, 국내 최대 규모의 부속병원과 국내 의과대학 중 최다 교원수를 가진 국내 최대 규모의 의료기관이다. 1982년 발족한 가톨릭중앙의료원은 <표 2>와 같이 8개 부속병원으로 구성되어 있으며, 8개 부속병원은 가톨릭중앙의료원에서 직접 운영하는 5개의 직할병원과 부속병원이지만 독립채산제로 운

<표 2> 가톨릭중앙의료원(CMC) 현황(2013년 말 현재)

구분 (단위)	직할병원					비직할병원		
	서울 성모병원	여의도 성모병원	의정부 성모병원	부천 성모병원	성바오로 병원	인천 성모병원	성빈센트 병원	대전 성모병원
병상수(병상)	1332	470	706	603	355	716	791	671
교원수(명)	238	94	91	85	52	82	103	67
전공의수(명)	351	169	133	114	66	89	142	75

출처: CMC 내부자료

영되는 3개의 비직할병원으로 구성되어 있다. 본 연구에서 다룬 것은 가톨릭중앙의료원에서 직접 운영하고 있는 5개 직할병원의 사례이다.

3.2 CMC의 CSR 활동 현황

가톨릭중앙의료원(CMC)은 가톨릭의 생명존중 사상을 경영의 기본이념으로 표방하고 있다. 이러한 사랑과 봉사정신은 CMC가 창립됨과 동시에 시작된 사회공헌 활동의 바탕이 되고 있다.

CMC 각 산하기관의 2012년 사회공헌 총 실적은 총 금액 108억 9,618만 원, 총 수혜인원 24만 4,867명으로 집계되었다. 이는 2011년 사회공헌 실적인 총 금액 113억 5,250만원, 총 수혜인원 23만 4,368명에 비해 금액은 다소 줄었으나 수혜인원은 더 증가된 것이다.

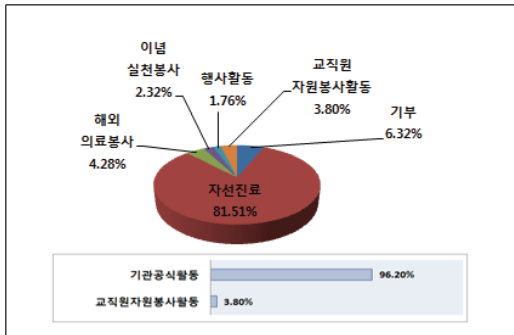
<그림 2>와 <그림 3>은 CMC가 전개하고 있는 다양한 사회공헌 활동을 보여준다. CMC 사회공헌활동은 크게 기관공식 활동과 교직원 자원봉사활동으로 구분된다. 2012년 현재 금액기준으로는 기관공식활동이 96.2%, 교직원자원봉사는 3.8%다. 그러나 분야별 수혜인원 기준으로 보면, 기관공식활동이 87.9%, 교직원자원봉사는

는 12.1%에 달한다.

CMC 사회공헌활동의 특징은 가톨릭의료기관이라는 성격을 바탕으로 자선진료와 이념실천봉사 등을 중심으로 사회소외계층 지원사업에 앞장서고 있다는 점이다.

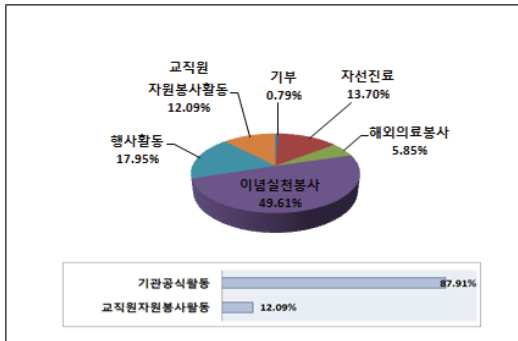
주요 사회공헌 활동 분야를 살펴보면, 기부, 자선진료, 해외의료봉사, 이념실천봉사, 행사활동 등으로 구성된다. 첫째, 기부는 기관 차원의 교직원 성금을 통해 이루어지는 이웃돕기 사랑실천 사업으로 주요 내용으로는 사회 경제적 소외계층에 대한 의료비 지원, 저소득층·다문화가정·장애우 등에 대한 경제적 지원, 재난지역 의료지원 및 피해복구성금 등과 같은 긴급구호사업 지원 등이 있다. 둘째, 자선진료는 치유 가능한 질병을 앓고 있음에도 경제적인 어려움으로 진료를 받지 못하는 환우들에게 의료를 통하여 하느님의 사랑을 실천하는 사업이다. 주요사업으로는 사회사업·호스피스·가정간호·알콜의존치료 등 다양한 영역에서 펼치는 환우 상담 및 의료 지원, 이동진료 차량을 통해 의료소외지역을 방문하는 무료이동진료 사업, 다문화가정의 이주민들에 대한 의료지원 등이 있다. 셋째, 해외의료봉사는 전 세계 의료소외지역에 인력과 재정지원을 통하여 예수 그리스도의 사랑을 전파

(2012년, 금액 기준)



<그림 2> CMC 사회공헌활동 지원현황

(2012년, 수혜인원 기준)



<그림 3> CMC 사회공헌활동 지원현황

하는 사업으로 주요 대상국가로는 몽골, 네팔, 캄보디아, 가나, 방글라데시 등 총 15개 개도국에서 진료소 운영 또는 의료봉사 사업 등을 하고 있다. 넷째, 이념봉사활동은 기관 차원에서 다양한 직종의 유관부서 직원들이 참여하여 이루어지는 의료봉사 및 사회봉사 활동으로 주요 사업내용은 취약지역 주민들을 위한 각종 의료봉사 활동, 지역사회 소외계층 및 사회복지시설에 대한 각종 노력봉사 활동이 속한다. 다섯째, 행사 활동은 지역사회 주민들과 환우들을 위한 질병 예방 및 건강지원 행사로서 주요 사업에는 건강지원행사 및 학술, 예술, 스포츠 등 각종 문화행사 개최 등이 있다. 마지막으로 교직원 자원봉사 활동은 교직원들이 자선회, 동아리, 부서차원에서 자발적으로 기금을 모아 어려운 이웃을 돕는 재정적, 비재정적 단체활동으로서 주요 사업으로는 지역사회 소외계층 및 사회복지시설에 대한 다양한 의료봉사 및 노력봉사, 지역주민들과 환우들을 위한 질병 예방 및 건강지원 행사 개최, 학술, 예술, 스포츠 등 각종 문화행사 개최 등이 있다.

CMC의 사회공헌 활동은 <그림 4>와 같이 공식적인 국내활동의 경우 CMC 직속기구인 영성

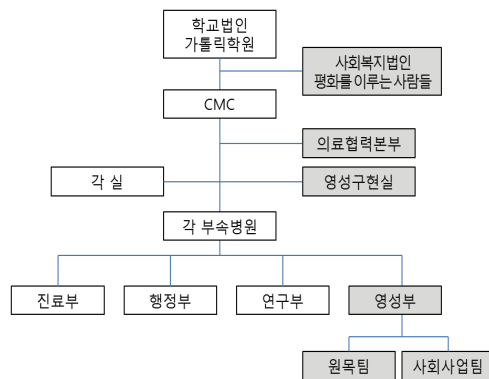
구현실을 중심으로 각 부속병원의 영성부에서 사회공헌 활동을 수행하고 있다.

해외의료봉사 활동은 학교법인 가톨릭학원에서 운영하는 별도의 사회복지법인 '평화를 이루는 사람들' 그리고 CMC의료협력본부 및 부속병원과 동문 개원의들까지 연계하여 의료봉사 활동을 추진하고 있다. 해외의료봉사 활동의 특징으로는 이벤트성 봉사활동이 아니라 몽골, 네팔, 캄보디아, 가나, 방글라데시 등의 거점지역을 정하고 매년 지속적인 의료봉사를 실시하여 연계성을 갖도록 한다는 점이다.

3.3 서울성모병원의 CSR 활동 현황

가톨릭중앙의료원의 5개 직할병원 중에서도 서울성모병원은 대표적인 부속병원일 뿐만 아니라 1,332병상을 운영하는 국내의 대표적인 초대형 상급종합병원중 하나이다.

서울성모병원은 사회공헌활동 측면에서도 가톨릭중앙의료원의 대표기관으로서 생명을 존중하고 가난하고 소외된 이들을 돌보며 육체의 고통은 물론 그 마음까지 치유한다는 전인치유 이념 하에 자선의료 등 다양한 활동을 펼치고, 폭



<그림 4> CMC의 사회공헌활동 조직

을 넓혀 왔다. 2012년 서울성모병원에서 사회공헌 활동에 참여한 인원은 1,797명(전체구성원의 21.8%), 수혜인원 67,943명(연간외래환자수의 4.2%), 총 지원금액 33억 7,758만원(전체 의료수익의 1.3%)에 달한다. 그중 외국인 자선진료에는 몽골, 중국, 방글라데시 등 12개국 112명(연인원)에게 약 3억 1천여만원을 지원했다.

또한 내부 교직원들은 CMC의 이념을 실천하기 위해 지속적으로 노력해왔다. 모든 교직원들이 매달 정기적으로 정해진 액수를 기부하고 월급의 끝전을 모아 어려운 이를 돕는 성모자선회 활동과 더불어 체계적이고 실질적인 봉사활동을 위해 2005년 구성된 사랑실천봉사단은 매월 두 차례씩 지정봉사를 실시하고 있다. 2012년에는 총 834명의 교직원이 98회(3,747시간)에 걸쳐 자원봉사를 시행했으며, 이는 2011년 대비 인원이 9% 이상 증가한 것이다. 봉사단은 저소득 장애우, 노인을 대상으로 한 나들이 봉사와 의료기관의 특성에 맞는 의료봉사 및 재활치료 교육, 추석, 단오, 성탄 등 계절과 절기에 맞는 다양한 봉사활동을 실시했으며, 특히 3년 연속 저소득층의 따뜻한 겨울나기를 위한 김장김치 나눔 봉사, 내복나눔 봉사 등을 통해 지역사회에 소외된 이웃과 함께하는 기회를 마련했다. 이외에도 서울성모병원은 지난 1988년 우리나라 최초의 종합병원 완화의료시설을 세워, 그동안 회복 가능성이 희박한 많은 말기환자에게 인위적으로 생명을 늘리는 무의미한 연명치료 대신 증상치료는 물론 환자와 가족들의 영적, 심리적, 사회적 상담을 통해 이들이 정신적 안정을 취할 수 있도록 노력해왔다.

서울성모병원의 황 태곤 병원장은 "가난하고 소외된 이웃까지 따뜻하게 보살피고 누구에게나 평등한 고품격 의료서비스를 제공하기 위해 노력하겠다"며 지속적으로 이념 실천에 앞장설 것임을 밝혔다"(메디파나뉴스, 엠디뉴스, 2013.1.9 착한기업 선정 관련 뉴스).

IV. 가톨릭중앙의료원의 공유가치창출(CSV) 경영

4.1 CMC의 공유가치창출(CSV)형 비전과 경영이념

가톨릭중앙의료원(CMC)의 CSR 활동이 가치를 갖는 것은 공유가치창출(CSV) 관점에 적합한 사례이기 때문이다.

CSV형 경영이 성공하기 위해서는 최고경영진이 경제적 가치와 더불어 사회적 가치 추구에 대한 중요성을 인식하고 이를 조직의 비전과 이념에 반영하는 것이 중요하다.

CMC는 다양한 방식으로 사회적 가치추구를 조직의 비전과 경영이념으로 제시하고 있다. 우선, CMC의 비전은 가톨릭 경영철학을 바탕으로 사회적 가치 추구를 포함하여, '생명을 존중하는 세계적인 첨단의료'를 비전으로 삼고 있다. CMC는 가톨릭 신앙을 바탕으로 창립된 조직이라는 측면에서 경영철학이 일반 영리기업이나 영리병원과는 차별화되는 측면이 강하다.

또한, 1986년 제정된 CMC이념에도 CMC의 경영철학이 반영되어 사회적 가치를 중시하고 있다(<표 3> 참조). CMC 이념제정의 배경으로는 가톨릭 교회 의료가 올바른 직업관과 높은 윤리의식으로 무장하여 가톨릭 의료 이념을 구현하는 일에 매진하기 위해서는 CMC의 모든 조직 구성원이 가톨릭중앙의료원이 추구해야 할 본래의 사명을 재확인하고, 교회 의료기관으로서의 사명과 지향하는 이념을 정립할 필요성이 있었기 때문이다.

나아가, CMC의 이념을 구체적으로 실천하기 위하여, <그림 5>와 같이 경제적 가치뿐만 아니라 사회적 가치를 중시하는 5대 핵심가치를 설정하였다. 첫째, 정체성 측면에서 생명존중과 의료선교를 표방한다. 이는 인간 생명에 대한 경의

<표 3> CMC 이념(1986.11.24.)

- CMC의 이념은 치료자로서의 예수 그리스도를 우리 안에 체현하여 질병으로 고통받는 사람들을 보살피는데 있다.
 - 우리는 이를 위하여 숭고한 사명감을 지닌 의료인을 양성하고 의학을 연구·발전시키며 사랑에 찬 의료봉사를 베풀고자 끊임없이 노력한다.
1. 우리는 환자의 육체적 질병과 마음의 고통을 덜어주며 끊임없는 기도와 봉사으로써 우리 자신은 물론 환자와 그의 가족도 병을 치유하시는 분은 하느님이라는 믿음을 갖도록 한다.
 2. 우리는 새로운 지식과 기술을 지닌 역량있는 의료인을 양성하고 이들 모두가 그리스도를 닮아 아낌없는 사랑으로 환자를 보살피도록 교육한다.
 3. 우리는 질병 퇴치를 위한 최선의 치료와 예방 및 재활에 힘쓰되 인간 생명의 신비와 존엄성을 해치는 어떠한 연구도 하지 않는다.
 4. 우리는 건강을 회복하는 환자가 하느님의 사랑을 새롭게 체험하고 그의 자녀가 되도록 이끈다. 또한 죽음을 맞는 이들이 하느님 나라에 대한 새로운 희망과 인간다운 품위를 지니도록 돕는다.
 5. 우리는 가난하고 의지할 데 없는 환자의 어려운 형편에 마음을 기울이며 이들도 따뜻한 의료혜택을 받을 수 있도록 힘쓴다.

출처: 가톨릭중앙의료원(2012), CMC 영성경영 지수 개발(p.45)

심을 가지고, 치료를 통한 선교활동을 추구한다는 것이다. 둘째, 진료측면에서 환자우선의 전인 치료를 추구한다. 즉, 환자중심의 참된 의료를 실현하며, 환자의 육체적·정신적·사회적·영적인 전인치료를 추구한다. 셋째, 연구측면에서 윤리에 기초한 창의적인 연구를 추구한다. 이는 윤리에 기초한 창의적인 연구를 통하여 의학 발전에 기여하는 세계적인 연구기관이 된다는 의미이다. 넷째, 교육측면에서 성숙하고 역량있는 전문인력 양성을 도모한다. 마지막으로, 경영측면에서 상호신뢰와 윤리경영을 추구한다. 이는 상호

신뢰의 문화를 바탕으로 윤리경영을 실현하여 세계적인 첨단의료기관으로 성장·발전한다는 의미이다. 종합하면, 세계적인 첨단의료라는 비전과 창의적인 연구, 역량있는 전문인력 양성 등을 통해 경제적 가치를 추구하면서, 생명존중을 표방하고 환자우선, 상호신뢰와 윤리경영 등을 통해 사회적 가치를 동시에 추구하고 있다.

또한, CMC는 의료사업을 통한 사회적 봉사(즉, 사회적 가치 창출)를 규정과 윤리헌장에 명시하고 있다. CMC 규정에서 가톨릭중앙의료원은 “가톨릭 정신에 입각하여 국민보건과 의료 향



<그림 5> CMC의 비전과 핵심가치

상을 위한 교육, 연구 및 진료사업을 영위하는 의료기관”이며, 윤리헌장 55항에는 “가톨릭중앙 의료원은 예수님의 치유 사명을 수행하는 의료 기관으로서 기관의 이념과 핵심가치 추구를 경영의 근본 목적으로 삼는다”(가톨릭중앙의료원, 2012)고 명시하고 있다.

이와 같이 CMC는 의료기관으로서 추구하는 경제적 가치와 함께 가톨릭의 희생과 봉사정신을 바탕으로 사회적 가치 추구를 기관의 비전과 경영이념으로 삼고 있을 뿐만 아니라 이를 핵심 가치와 규정에 명시하고 있다. 따라서 CMC는 공유가치창출 개념이 제시되기 전에 이미 공유가치창출(CSV) 경영을 해 온 것으로 분석된다.

4.2 CSV 실행과 교육시스템

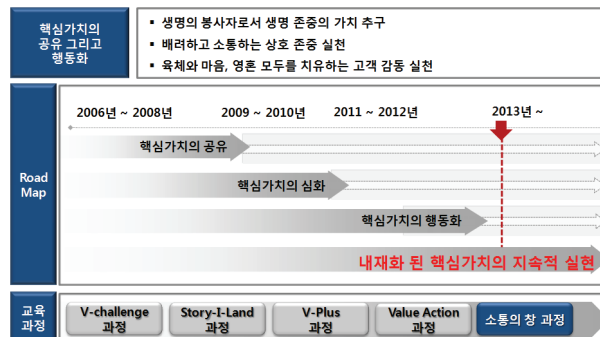
CMC의 경영시스템이 CSV의 벤치마킹 모델로서 가치가 있는 것은 이러한 공유가치 창출 비전과 경영이념을 직원들과 공유하고 전파하기 위한 전사적인 교육 시스템을 도입하여 체계적으로 추진하는데 관심을 갖고 있다는 점이다.

최고경영자가 CSV에 대한 인식전환을 촉구 하더라도 관련 임원과 중간관리자들의 인식을 한꺼번에 바꾸는 것은 매우 어려우므로, 포터 교수는 CSV를 종업원의 교육 프로그램에 넣어 체

계적으로 교육하는 게 중요하다고 강조했다(김태영, 2012). 또한 CSV관련 교육 프로그램이 중요한 것은 CSV는 어느 특정 부서에 의존하는 것이 아니라 전사적으로 추진되어야 하며, 관련 부서와의 협력 필요성이 크기 때문이다. CSV 관점에서 사업을 구상하고 실행하는 과정에서 CSV에 대한 이해를 바탕으로 서로 적극적으로 참여하고 필요할 경우 해당 팀이나 담당자를 지원하며 부서간 이해관계를 조정할 필요성이 크므로 전체 직원을 대상으로 하는 교육 프로그램을 CSV관점에서 개발하여 실행하는 것이 효과적일 것이다.

4.2.1 CMC의 핵심가치 교육과정 개관

CMC는 조직의 이념을 제정하고 핵심가치를 설정한 데 이어 이를 교육 프로그램을 통해 전직원이 공유할 수 있도록 체계적인 노력을 기울이고 있다. 최근에는 <그림 6>과 같이 핵심가치를 공유하고 실행할 수 있도록 교육을 단계별로 심화시키는 로드맵을 구축하여 시행하고 있다. 기본 내용은 CMC 비전과 핵심가치를 공유하고 이를 행동화시킬 수 있도록 하는 것이며, 내재화된 핵심가치를 지속적으로 실현할 수 있도록 핵심가치의 공유 => 핵심가치의 심화 => 핵심가치의 행동화를 모토로 전사적인 단계별 교육을 실



<그림 6> CMC의 핵심가치 교육 로드맵

시하고 있다.

4.2.2 CSV 비전의 공유와 행동화

CSV는 경제적 가치를 우선적으로 추진하는 모델에 비해서 단기적으로는 경제적 성과를 거두기 어려울 수 있다. 따라서 최고경영진이 왜 공유가치 창출이 필요한 지를 조직원들과 공유하고 이를 구체적으로 실천하도록 하기 위한 교육을 실시할 필요가 있다.

CMC에서는 <그림 7>과 같이 V-Challenge 과정을 통해 핵심가치체계의 당위성과 목적가치를 인식하고, CMC인으로서의 동일한 행동기준을 인식하도록 하였다. 또한 CMC는 핵심가치를 공유하는 것을 넘어서 핵심가치를 심화시키는 과정을 운영하였다. 이를 위해서 Story-I-Land 과정에서 연극을 활용한 행동학습을 통해 가치 행동 실천 효과 체험 후 실천 결단을 할 수 있도록 하였다. 뿐만 아니라, V-Challenge 과정과 Story-I-Land 과정에 대한 피드백을 통하여 미흡한 부분을 보완할 수 있는 V-Plus 과정을 개발하여 기관의 이념에 해당하지 않는 비윤리적 문화 요인을 찾아 개선하기 위한 개인별 Action Plan을 수립하는 교육을 2006년도부터 지속적으로 실시하고 있다.

한편, 보직자 인터뷰 등을 통해 주입식 교육보다 업무에 녹아들 수 있는 실천 의지가 더욱 필

요한 것으로 나타나 핵심가치의 행동화를 위한 Value Action 과정이 개설되었다. 현재는 보다 CMC에 최적화된 이념교육과정으로서 소통의 창이 전사적으로 진행되고 있다.

4.2.3 가치심화(행동화) 교육과정

가치심화(행동화) 교육은 전직원이 의식혁신을 통해 핵심가치를 적극적, 지속적으로 실천함으로써 CMC 고유의 조직문화와 브랜드가 될 수 있도록 하기 위한 목적으로 개발되었다. 그 이유는 핵심가치 공유 학습을 통해 CMC 핵심가치의 인식과 공유에 성공하였으나, 이를 실행하고 조직 내 행동으로 실천될 수 있도록 하는 가치 심화 과정(행동화 교육)의 필요성이 대두되었기 때문이다.

교육과정 개발을 위한 교육 니즈 분석중 그동안 진행된 핵심 가치 교육과정 평가 결과, 가치 공유 교육이 CMC의 핵심가치를 이해하는데 도움이 되었으며, 변화를 위한 토대 마련이라는 목적이 달성된 것으로 평가되었다. 그러나, 교육 내용을 현업에 적용하기 어려움을 느끼는 것으로 나타나 이를 해결하기 위한 보완 교육으로 가치심화(행동화) 교육의 필요성이 대두되었다.

<표 4>에서와 같이 핵심가치가 현장에서 자연스럽게 행동화되려면 보완되어야 할 점에 대한 설문조사 결과, 자신의 업무에 대한 주인의식과 환자를 위하는 생각의 전환, 부서간 상호역할

<표 4> 핵심가치 행동화를 위한 보완사항(순위)

순위	보완사항
1	자신의 업무에 관한 주인의식
2	환자를 내 가족으로 섬기는 생각의 전환
3	부서간 상호역할에 대한 중요성 인식
4	최고를 위한 나 자신의 역량개발
5	가톨릭병원 공동체 일원으로서의 자긍심
6	상사의 올바른 리더십
7	고객의 만족을 이끌어내는 스킬

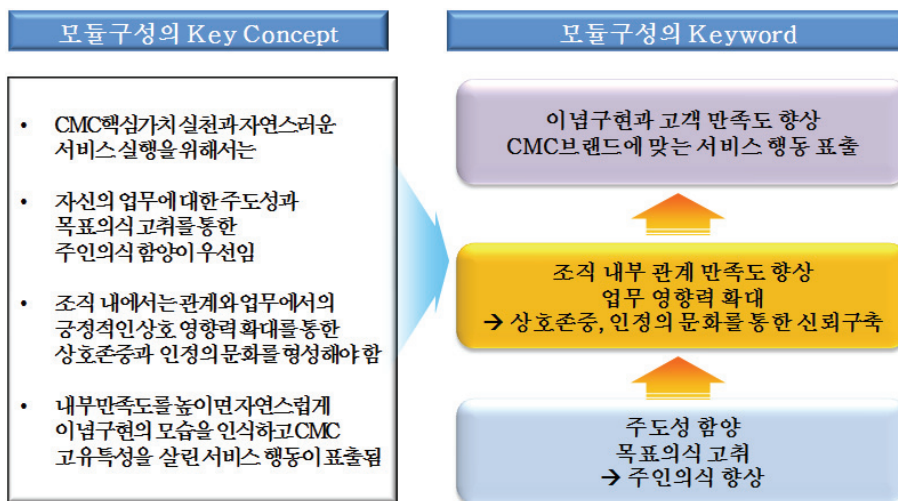
에 대한 상호 존중과 인정 순으로 조사되었다. 이는 고객만족을 이끌어내는 스킬이 매우 낮은 순위를 보이고 있는 데 반해, 마인드의 전환과 재인식의 계기가 핵심가치 실현에 필수적이라는 점을 나타내고 있다.

이러한 설문조사 결과를 바탕으로 핵심가치 공유로부터 행동으로의 활성화 동인은 조직원 개인과 조직의 연결고리인 개인인식의 강화라는 시사점이 도출되었다. 이를 기반으로 <그림 7> 과 같이 학습에 필요한 모듈 구성의 주요 개념(Key Concept)이 교육에 포함되었다. 즉, CMC 핵심가치 실천과 자연스러운 서비스 실행을 위해서는 자신의 업무에 대한 주도성과 목표의식 고취를 통한 주인의식 함양이 우선이다. 또한, 조직 내에서는 관계와 업무에서의 긍정적인 상호 영향력 확대를 통한 상호 존중과 인정의 문화를 형성해야 하며, 내부 만족도를 높이면 자연스럽게 이념 구현의 모습을 인식하고, CMC 고유 특성을 살린 서비스 행동이 표출된다는 것이다. 결국 개인 차원과 조직 차원의 학습 개념

(Concept)을 통해 CMC 내부 고객 만족도를 높여야만 자연스러운 이념 구현 및 CMC만의 특성을 살린 외부 서비스 행동 표출이 가능하다는 의미이다.

4.2.4 CSV 실행과 가치심화(행동화) 교육과정 효과분석

CSV가 성공적으로 이루어지기 위해서는 CSV의 비전을 조직원들과 공유한 후 CSV사업의 발굴과 구체적인 사업 실행이 이루어져야 한다. 즉, 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있는 혁신적인 방안을 모색하는 것이 필요하다. 이를 위해서는 Porter와 Kramer (2011)가 제시한 바와 같이 사회적 니즈를 바탕으로 제품과 시장을 재정의 하거나, 기존의 가치사슬을 재규명하고 새롭게 재편하는 혁신적인 방법을 통해 사회적 가치를 제고하는 동시에 새로운 형태의 사업기회를 창출할 수 있을 것이다 (김세중 등, 2012). 이외에도, 지역 클러스터 형성 등을 통한 공유가치 창출방안을 모색할 필요



<그림 7> 모듈 구성의 주요 개념과 핵심용어

도 있다. 또한, 플랫폼 모델을 통한 공유가치 창출을 모색할 수도 있을 것이다(박병진·김도희, 2013). 즉, CMC소속 의료기관 및 외부 파트너와의 협력을 통해 다양한 참여자들이 혁신적인 방법으로 공유가치를 창출하는 방안을 모색할 필요가 있다.

CMC 교육과정중 이와 같이 구체적인 방법을 모색하는 프로그램에 해당되는 것이 가치의 심화(행동화) 과정이라 할 수 있다. 그러나 CMC의 교육과정은 CSV의 실행에 도움이 되는 부분에서는 아직 미흡한 것으로 보인다. 이는 교육수료생을 대상으로 한 설문조사 결과에서도 나타나고 있다.

CMC는 총 2,729명의 교육수료생들을 대상으로 설문조사를 통해 향후 방향에 대한 시사점을 도출하고자 하였는데 주요 결과는 다음과 같다. 첫째, 기관별, 직군별 만족도에 있어서 수치상의 차이가 다소 있는 것으로 나타났다. 둘째, ‘봉사체험’이라는 교육 형태에 대한 만족도는 다소 낮게 측정 되었지만, 체험을 통해 얻을 수 있는 효과가 컸음을 알 수 있었다. 즉, 체험학습에 대한 큰 거부감 없이 진행되었으며, 이론보다 봉사체험을 통한 교육이 효과적이라는 것이다. 셋째, 핵심가치 공유와 심화 중 한가지 이상 과정에 참여한 경우 만족도가 높게 나타나며, 상기 두 과정을 불참한 교육생의 경우 행동화 과정에 거부감이 있었다. 이를 통해 체험 프로그램의 효과는 사전 과정 이수 여부와 밀접한 관계가 있음을 알 수 있었다. 이는 단계별 핵심가치 교육을 실시하여 인식의 변화를 유도하고 실천하는 방식이 효과적임을 시사하고 있다. 마지막으로, 다소 낮은 현업적용 가능성을 보이고 있으며, 고객과의 접점이 상대적으로 많은 교원직과 간호직이 낮은 실천 의지를 보여 주고 있었다. 이는 행동화 과정을 통해 발현된 실천의지를 상시적으로 현업에서 어떻게 지속시킬지 고민이 필요하다는 것을 시사하고 있다.

4.3 CMC의 공유가치창출(CSV) 경영 평가 및 경영성과

4.3.1 CMC의 CSV 경영 평가

CMC의 경영은 CSV형이라 할 수 있으며, 가톨릭의 이념을 바탕으로 의료산업에서 봉사를 통한 사회적 가치를 창출하는 특징을 가지고 있다. 급속하게 진전되는 고령화 사회를 맞이하여 의료복지의 필요성이 커지는 상황에서 의료산업에서의 CMC와 같은 CSV형 경영모델은 그 가치가 매우 크다고 평가된다.

즉, CMC의 핵심가치에는 생명존중과 의료선교라는 조직의 정체성이 진료, 교육, 연구, 경영과 함께 제시되고 있어 의료를 통한 복지 향상을 통해 사회적 가치를 추구할 수 있는 근본적인 토대를 구축하고 있다. 또한, CMC 이념과 핵심가치를 체계적인 교육을 통해 전직원이 이해하고 행동화할 수 있도록 하고 있다는 점에서 주목된다.

그러나 CMC는 교육과정을 통해 핵심가치를 공유하는 측면에서는 매우 성공적인 것으로 보이나 CSV 관점에서의 구체적인 사업 발굴 및 실천방안 모색 측면에서는 미흡한 것으로 평가된다. 따라서 향후 CMC는 이와 관련된 내용을 기존 교육과정에 포함시키거나 새로운 교육과정을 개발할 필요성이 있다. 나아가, CMC의 다양한 사업 및 프로그램들을 CSV 측면에서 평가하고 개선방안을 모색하는 프로세스를 인사관리 시스템 및 교육과정에 포함시키는 것도 고려해야 할 것이다.

4.3.2 CSV와 경영 성과

CSV 개념이 관심을 끄는 것은 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구할 수 있다는 점이다. 즉, CSV 관점에서의 경영은 사회적 가치를 제고할 뿐만 아니라 기업의 경쟁력을 향상시켜 경제적 성과도 높인다는 것이다.

<표 5> CMC 직할병원의 최근 의료수익

(단위: 백만원)

구분	2008	2009	2010	2011	2012
서울성모	274,377	437,359	501,714	550,225	575,573
여의도성모	195,924	140,002	139,884	142,163	143,992
의정부성모	129,951	143,630	155,465	158,935	164,230
부천성모	102,725	116,747	127,407	136,081	141,727
성바오로	51,792	55,136	60,257	64,052	65,751

경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구해 온 CMC는 경영성과 측면에서도 우수한 것으로 나타났다. <표 5>에서 보는 바와 같이 전사적인 이념교육을 실시한 2006년의 효과가 나타난 2008년부터 2012년까지 CMC 직할 부속병원들의 매출규모가 꾸준히 증가하였다.

또한, 다양한 기관의 인증 및 평가를 통해 CMC가 우수한 경쟁력을 확보한 것을 확인할 수 있다. 특히, CMC의 대표기관인 서울성모병원은 보건복지부, 한국생산성본부, 한국표준협회 등 국내 정부 및 공공기관의 인증 및 평가에서 뿐만 아니라 국제기구에 의해서도 그 우수성을 인정 받았다(<표 6> 참조). 특히, 한국표준협회에서 발표한 ‘2013 한국서비스품질지수(KS-SQI)’ 평가 결과, 종합병원 부문 1위는 물론 서비스품질지수 조사 대상(서비스산업과 행정서비스 71개 부문 총 294개 기업 및 기관)중 전체 최우수 기업으로 선정되어 고객 서비스 품질 만족도에서 최고인 것으로 나타났다. 또한, 2010년 미국 국제의료기관 평가위원회(Joint Commission

International; JCI)의 인증을 받았고, 2013년 JCI 재인증과 함께 아시아지역 벤치마킹 대상 시범 병원으로 지정되었다. JCI는 미국 비영리 법인 JCAHO가 1994년 세운 국제기구로서 진료 중의 위험 예방 및 환자의 안정 개선, 의료 서비스의 질적 보장을 평가하는 대표적인 기구이다.

한편, CMC는 지역 보건 및 의료의 질을 향상시키고 자선진료를 중심으로 사회소외계층 지원에 앞장서고 있어 사회적 가치제고 측면에서도 우수한 것으로 평가된다. 2012년 기준으로 CMC의 사회공헌 실적이 총 금액 108억 9,618만 원, 총 수혜인원 24만 4,867명으로 자선진료 부문에서만 3,710명 31억원에 상당한다.

임상분야에서도 경제적 성과에 연연하지 않고 잉태의 순간부터 죽음에 이르기 까지 승고한 생명 존중을 실천하는 사회적 성과 분야에서도 국내 의료기관의 선도적인 역할을 수행하고 있다. 즉, 2009년부터 복중 태아에 대한 생명 보호를 위한 선천성 질환센터의 운영과 환자들의 전인

<표 6> 서울성모병원에 대한 외부기관 인증·평가

평가기관	인증·평가 내용
보건복지부	2011.1 의료기관 인증제 인증 획득
생산성본부	2013.1 국가 고객만족도 우수
한국표준협회	2013 한국서비스품질지수 전체 최우수기업 선정
동아일보	착한기업지수(GBI) 평가에서 종합병원 부문 착한 기업 1위 선정(연 3,710명 31억 자선진료)
JCI	2010.6 JCI 인증 획득 2013.7 서울성모병원 전 부문 JCI 재인증

치유를 위한 123명의 성직자와 수도자를 통한 원목활동, 국내에 유일한 만성병(나병)연구소, 서울시내 56개지역(2012년 기준)에 있는 가톨릭 성당과 연계한 본당가정간호사업, 고 김수환 추기경의 각막기증을 통하여 활성화 계기를 마련한 사랑의 장기기증운동본부 및 한마음 한몸 운동본부 활동을 통하여 국내 생명나눔 활동에 기여하고 있다. 또한, 질병의 말기 상태에서 죽음을 맞이하는 환자들을 위해 서울성모병원에 23개의 호스피스 병동을 갖추고 완화치료 활동과 함께 다양한 가치지향적 활동(추억여행, 소원 성취 프로젝트, 기도 등)을 통하여 승고한 죽음을 맞이 할 수 있도록 하고 있다.

이와 같은 활동의 결과로 2013년 동아일보가 서울여대 착한경영센터, 리서치앤리서치(R&R)와 함께 실시한 착한기업지수(GBI) 조사결과에서 서울성모병원을 포함한 가톨릭계열 성모병원이 종합병원 부문 1위를 차지하였다. 또한 2011년과 2013년에 사회적인 봉사활동 우수기관으로 나눔의료 부분에서 보건복지부 장관 표창을 수상함으로써 CMC가 소비자들 뿐만 아니라 공공기관을 통해서 사회공헌 및 공익경영을 활발하게 실천하고 있는 기관으로 인식되는 것으로 풀이된다.

V. 결 론

5.1 결론 및 시사점

본 연구에서는 의료산업에서 병원의 공유가치 창출(CSV) 경영에 대한 사례를 통해 기업의 핵심 경영이슈로 부상하고 있는 CSR 활동을 전략적으로 수행하는데 있어 실무적인 지침과 시사점을 도출하고자 하였다.

가톨릭중앙의료원(CMC)의 CSV 경영사례는 신앙에 바탕을 둔 의료기관으로서 기업의 비전

과 경영이념에 사회적 가치의 중요성을 제시하고, 이를 핵심가치와 규정에 반영하였으며, 이를 단계별 교육과정을 통해 직원들과 공유함으로써 전사적인 실천을 추진하는 과정을 보여주고 있다. 또한, CMC가 CSV형 경영을 통해 경제적 성과와 사회적 가치를 동시에 달성하고 이러한 성과가 외부의 평가에 의해서도 인정받는 결과를 가져온 것은 CSV경영의 모범사례라 할 만하다.

한편, 본 사례연구를 통해 CSV를 실천하는 데 있어 실무적인 애로사항도 발견할 수 있었다. 즉, CMC 직원들은 CSV 관점에서의 구체적인 사업 발굴 및 실천방안을 마련하는 데 어려움을 느끼고 있으며, 교육과정에도 이러한 측면이 아직 미흡한 것으로 나타났다. 이는 기업이 제대로 된 CSV 경영을 하기 위해서는 CSV 관점의 비전을 설정하고 공유하는 것을 넘어 직원들이 혁신적인 CSV사업 발굴 및 실행방안을 마련하는 데 도움이 되는 교육이 필요하다는 것을 의미한다.

본 사례연구는 중요한 학술적·실무적·정책적 시사점을 제시하고 있다. 학술적 측면에서, 본 연구는 CSV를 프로세스 관점에서 분석하여 CSV를 전사적으로 추진하기 위한 구체적인 과정에 대한 이해를 제고하였다는 데 의미가 있다. 기존 CSV 연구는 CSR과의 차이점을 중심으로 한 개념적 접근이나, 본업에서 사회적 가치를 추구함으로써 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 제고한 사례를 중심으로 진행되어왔다. 그러나, CSV는 특정 부서가 관련활동을 주도하는 CSR과 달리 모든 부서 및 구성원이 CSV 관점에서 사업을 구상하고 실행해 나갈 수 있어야 한다(김태영, 2012). 그럼에도 CSV가 전사적으로 추진되는 과정에 대한 연구는 미흡하였다. 본 연구는 CSV가 전사적으로 추진되기 위해서는 비전의 설립과 직원과의 공유, 사업의 발굴 및 실행, 평가 및 개선이라는 프로세스가 필요하며, CSR이 CSV로 진화하는 과정에서 인사정책 및

단계별 교육 프로그램과의 연계성을 제시하고 있다는 점에서 시사하는 바가 크다.

한편, 본 연구는 CSV가 의도적인 전략에 의해 추구될 수도 있지만 민츠버그 교수가 주창한 창발적 전략(emergent strategy)에 의해 이루어질 수 있다는 점을 시사하고 있다. 본 사례에서 CMC는 본업인 의료행위를 통해 사회적 가치를 제고시켰고 경제적 성과도 도출했으나, 이것이 전략적인 의도에 의해서 시행된 것이 아니라 창립이념에 사회적 가치 추구가 반영되어 있고 이를 경영이념으로 확립함으로써 CSV형 경영이 자연스럽게 이루어졌다. 이를 CSV 관점에서 바라본 것은 2011년 마이클 포터의 방한이후 CSV에 대한 관심이 증가한 이후의 일이다. CSV의 대표적인 사례로 소개되는 유한킴벌리의 경우에도 기업이 전략적인 목적에 의해 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구한 것으로 보이지 않는다. 즉, CSV는 초기부터 전략적으로 추구될 수도 있으나 본업에 충실하면서 사회적 가치를 추구하는 과정에서 자연스럽게 이루어질 수도 있다는 것이다. 다만, 이를 확산시키는 과정에서는 전략적 접근이 필요할 수 있다는 점에서 창발적 전략의 성격을 가질 수 있다는 것을 확인할 수 있었다.

실무적인 측면에서, 본 논문은 의료산업에서 CMC의 경영을 CSV 관점에서 살펴봄으로써 의료기관들이 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 CSV를 통해 성공적으로 경영할 수 있는 가능성을 제시하고 있다는 점에서 의미가 있다. 특히, 프로세스 관점에서 CSV를 체계적으로 추진할 수 있는 실무적인 지침을 제시하고 있다. 우선, 기업은 CSV관점을 기업의 비전과 경영이념뿐만 아니라 핵심가치 및 규정 등에 체계적으로 반영해야 한다. 또한, CSV를 전사적으로 추진하기 위해서는 CSV 관점에서의 기업비전과 경영이념을 단계별 교육과정을 통해 조직원들과 공유하고 CSV 관점에서의 사업을 발굴·시행해

야 한다. 특히, 직원들은 CSV 관점의 사업을 발굴하고 시행하는데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타나, 이를 해결하는 데 도움이 되는 교육을 실시해야 한다는 시사점이 도출되었다. 본 연구는 CSV를 전사적으로 추진하기 위해서는 인사관리 및 교육시스템과 연계되어 이루어져야 한다는 점을 제시하고 이를 위한 실무적인 지침을 제공하고 있다는 점에서 의미가 있다.

한편, 본 연구는 의료기관의 CSR관련 정책적 시사점을 제시한다. 즉, 경제양극화의 심화와 노령화 사회의 진전으로 인해 의료복지의 수요가 확대되는 시점에서 의료기관의 CSR 활동에 대한 필요성과 그 중요성이 증가할 것으로 전망되므로 이를 정책적으로 적극 지원해야 할 것이다. 우선, 의료기관의 봉사활동내용의 질적 변화를 유도할 필요성이 있다. 아직까지도 우리나라 의료기관의 CSR활동은 그 범위가 무료진료 등으로 한정되어 있고, 경영전략 차원으로 진전되지 못하고 있다. CSR의 효과를 제고하기 위해서는 CSV형 경영으로의 전환이 요구되는 바, CMC 사례와 같은 모범사례를 발굴하여 기업들이 벤치마킹할 수 있도록 하여야 할 것이다. 또한, CSV를 실현하기 위해서는 사회적 가치를 반영한 경영이념이 실무에 적용될 수 있는 실무적 툴과 프로세스를 발굴해 나가야 한다. 이를 위해 정부가 기업 및 학계와 함께 고민하여야 할 것이다.

5.2 한계점 및 향후 연구방향

본 논문은 공유가치창출에 대한 사례연구를 중심으로 CSV를 시행하는 과정에 실무적인 시사점을 제공하고자 하였으나, 단일 기업을 대상으로 아직 진행중인 CSV 경영사례에 중점을 둔 연구로서 가지는 한계 때문에, 향후 이를 보완할 수 있는 추가적인 연구가 필요할 것이다.

첫째, CSV는 그 개념 및 적용범위가 아직도 명확하지 않으므로 이론적 틀을 제시하는 연구

가 여러 가지 사례연구를 바탕으로 이루어져야 할 것이다. 이를 위해서는 본 연구와 같이 프로세스 관점에서 접근하는 것이 각 과정에서 어떠한 차이가 있는지를 도출하는데 도움이 될 수 있을 것이다.

둘째, CSV는 다양한 분야에서 다양한 방법으로 적용될 수 있는 바, 단일 기업을 대상으로 한 본 연구의 결과를 일반화하기 어렵다. 향후 국내 외의 복수기업을 대상으로 산업별 특성 및 개별 기업역량의 특성을 반영한 사례연구가 지속적으로 이루어져야 할 것이다.

셋째, 기업들은 CSV를 적용하는 과정에서 실제 CSV 관점의 사업을 발굴하고 구체적인 사업 실행방안을 모색하는 데 어려움을 겪고 있는 것으로 나타나, 이를 해결하는 데 도움이 될 수 있는 방안을 제시하거나 관련된 사례를 연구할 필요가 있다.

마지막으로 본 연구에서 CSV경영의 성과를 경제적 측면과 사회적 측면으로 나누어 분석하였으나, 객관성 측면에서 부족한 측면이 있다. 향후 CSV의 성과를 측정하기 위해 중요한 경제적 성과와 사회적 성과를 동시에 반영하는 객관적인 지표를 개발하거나 측정하는 연구가 필요할 것이다.

참고문헌

- 가톨릭중앙의료원(2012), CMC 영성개발 지수 개발, 가톨릭중앙의료원 내부 보고서.
- 김명훈(2008), “의료계의 사회공헌활동 현주소와 개선 방안,” 대한병원협회지, Special Issue (9-10월), 22-43.
- 김선화·이계원(2013), “기업의 사회적 책임활동(CSR) 관련 연구들에 대한 검토 및 향후 연구방향,” 대한경영학회지, 26(9), 2397-2425.
- 김세중·박의범(2012), “한국기업 CSR 활동의 공유가치창출에 관한 실증연구,” 로고스경영연구, 10(4), 1-28.
- 김태영(2012), “CSV는 자본주의 그 자체, 한단계 높은 이윤을 준다,” DBR, 96(1), 46-51.
- 박병진·김도희(2013), “공유가치창출(CSV) 관점에서 본 CJ제일제당의 동반성장 추진 사례,” KBR, 17(2), 73-99.
- 박상록·박현숙(2013), “기업의 사회적 책임활동을 통한 이미지 형성이 기업성과에 미치는 영향에 관한 연구,” 대한경영학회지, 26(4), 961-985.
- 변선영·김진옥(2011), “한, 일 기업의 전략적 CSR 활동과 기업성과,” 국제경영연구, 22(1), 83-110.
- 이방실(2012), ““기업에 좋은게 사회에도 좋다” 이 신념이 계속 숨쉬게 해야 한다,” DBR, 96(1), 18-25.
- 이장우(2014), “창조경제에서 CSV의 실천과 과제,” (경영학회가 제안하는) 공유가치창출전략: CSR에서 CSV로, 115-137.
- 전국경제인연합회(2009), 윤리경영현황 및 CSR 추진 실태 조사결과, 1-16.
- 정성수(2008), “의사의 입장에서 본 병원의 사회공헌 활동,” 대한병원협회지, Special Issue (9-10월), 12-18.
- 정용기(2012), “기업의 사회적 책임활동(CSR) 성과 요인과 지속성장성 예측,” 대한경영학회지, 25(4), 2065-2089.
- 최희원·문철우(2011), “CEO 변혁적 리더십 특질과 기업의 재무성과가 CSR에 미치는 영향,” 인적자원관리연구, 18(2), 213-234.
- Bowen, H. R.(1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Harper & Brothers.
- Fry, L. W., G. D. Keim & R. E. Meiners(1982), "Corporate contributions: Altruistic or for-profit?," *Academy of Management Journal*, 25(1), 94-106.
- Lantos, G. P.(2001), "The boundaries of strategic corporate social responsibility," *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.

Porter, M. E. & M. R. Kramer(2002). "The competitive advantage of corporate philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.

Porter, M. E. & M. R. Kramer(2006), "Strategy and society: The link between competitive

advantage and corporate social responsibility," *Harvard Business Review*, 84(12), 78-93.

Porter, M. E. & M. R. Kramer(2011), "Creating shared value: How to reinvent Capitalism," *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1-17.

A Study on the Creating Shared Value (CSV) Management in Hospital Industry - Focused on the Case of CMC's CSR Activities *

Byeungtae Park** · Byung-Jin Park***

Abstract

Since corporate social responsibility (CSR) has emerged as the key issue of management, there is growing needs for organizations to strategically pursue the CSR activities. Further, to improve the performance of the activities, it is critical to develop a model that is suitable for the characteristics of a specific industry. The health care industry, which has a large possibility and necessity of CSR activities for improving the health of people and the welfare of society, is the field of insufficient for a systematic analysis of CSR. This paper tries to analyze the CSR programs of CMC, the largest hospital in Korea, and present CMCs CSR framework as a model for benchmarking of other medical corporations. It is argued that pursuing the strategic CSR activities requires to be based on the creating shared value (CSV) perspective. Since the CMC presented the management philosophy of creating the social value, based on religion (Catholic), as well as economic value, this is a suitable business case for creating shared value (CSV). Also, the CMC case shows that the CSV model pursuing both economic value and social value is suitable for applying to the medical corporations (hospitals). Further, in order to achieve successful CSR and CSV, organizations need to develop the education system to share the new value (i.e., social value) with employees in the entire organization and introduce that into human resource management system. This paper conducted a case analysis of CMC CSR program from the CSV perspective, identified a CSV-type benchmarking model considering industry characteristics, and suggested managerial and policy implications.

Keywords : Creating shared value(CSV), CSR, Catholic Medical Center, Hospital

* This work was supported by the Hanyang University Research Fund <HY-2014>.

** Adjunct Professor, Seoul School of Integrated Sciences and Technologies, Seoul, Korea

*** Assistant Professor, Corresponding author, Division of Business Administration, Hanyang University, Seoul, Korea