

복지경영

2017년 9월 9일

사회복지정보원 welfare.or.kr

servant@welfare.or.kr 010-3080-8197, 02-822-2643

최신 원고를 홈페이지에 한글 파일과 PDF 파일로 공유합니다.
비판적으로 읽고 토론해 보십시오.

복지운영체계	1	4. 가변 조직	22
1. 너무 비싸지 않습니까?	1	5. 복지관 조직	23
2. 프랜차이징과 브랜드	4	6. 현지 완결형 사업	25
3. 복지 프로그램 유통업	12	7. 복지관 시설 활용	26
4. 가상 복지관	15	시설 조직과 근무제	28
복지관 운영	18	아카데미 복지관	32
1. 선택과 집중	18	벤처 사회복지사	53
2. 외주	19	자비량 사회사업가	82
3. 인력 운용	21		

복지운영체계

1990년대 중후반과 2000년 무렵에 쓴 글입니다. 현실에 맞지 않을 수 있습니다. 사회사업에 어울리지 않는 용어도 있습니다. 경영 관점에서 썼기에 다른 소중한 가치, 특히 노동자 쪽 가치를 거스르는 이야기일 수 있습니다.

1. 복지 서비스, 너무 비싸지 않습니까?

대상자들의 삶을 보고 또 우리 하는 일의 효용·성과를 생각하면, 저들의 삶에 비하여 우리는 얼마나 많은 비용을 쓰며 얼마나 많은 인건비를 받는지, 부담스럽거나 미안할 때가 있습니다.

누가 누구를 먹여 살리는가?

“당신들 우리 때문에 먹고사는 거 아냐?”

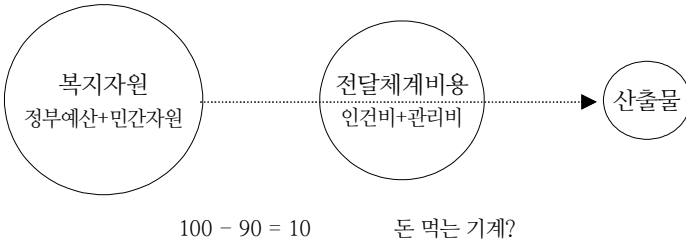
“장애인이 사회복지사의 고용 창출에 기여한 바가 크다. 장애인 덕에 취업한 사회복지사가 많은가, 사회복지사가 취업시켜 준 장애인이 많은가?”

복지예산 중 전달체계의 운영비와 인건비 비중이 크고 정작 도움이 필요한 사람에게는 조금밖에 돌아가지 않기 때문에 주객이 전도되었다고 느끼는지 모릅니다. 복지사업이 어찌면 사회복지사 먹여 살리는 사업으로 비칠 수도 있습니다.

사회복지 전달체계에 100원을 넣으면 90원이 흡수되고 10원밖에 안 나온다고 합니다. 보사위 소속 모 국회의원을 만난 적이 있는데 “예산

을 다뤄 보니, 장애인복지 예산의 90%가 전달체계 비용이고, 장애인에게는 10%밖에 가지 않는다.”며 씩씩해했습니다.

사회복지관은 정부보조금 100원에 후원과 협찬, 프로그램 수입, 법인 지원 등으로 200 ~ 300원을 만들어서 상당액을 유지관리비와 인건비로 쓰는 실정입니다.



사회복지 서비스의 속성상, 금액만으로 효율성이나 생산성을 논할 수는 없습니다만, 그래도 이런 비용 구조는 불편합니다.

우리 복지관은 예산의 몇%를 운영비로 사용합니까? 결산보고서를 이용자와 시민들에게 보여 주면 어떻게 생각할까요? 운영비|인건비와 유지관리비 비중이 너무 크다고 생각하지는 않을까요?

비슷한 서비스를 제공하는 시민단체나 종교단체, 임의단체에서는 주로 사업을 위해 쓴다고 합니다. 무보수나 저임금으로 일하는 그런 단체와 비교하기 좀 그렇지만... 그렇다고 이대로 관찮을까요? 효율성에 관한 시비와 협의를 벗어나려면 어찌 해야 할까요?

국고 보조금을 200%, 300%를 늘려 주면 해결될까요?

문제는 핵심에서 비껴서 역량을 부적절하게 투입하거나 방법이 부적절한 데서 기인한 것이지 꼭 예산의 절대량이 적어서 그런 건 아니라고 봅니다.

운영 방식이 부적절하거나, 열정과 역량이 부족하거나, 목표와 전략이 핵심에서 벗어났다면 이러한 상태로는 예산이 증액된다고 해서, 투입이 늘어난다고 해서 성과도 그만큼 늘어난다고 보장할 수 없습니다.

참고로 이런 분석을 해 봅시다.

복지관의 캠프는 참가자 1인당 원가가 얼마나 될까요? 담당자의 인건비와 사업비, 참가비, 후원과 협찬, 간접비기능직과 관리직 인건비, 자원봉사자 활동비, 유지관리비까지 포함하여 총비용을 계산해 보십시오.

이에 비해, 기업이나 교육단체에서 영리목적으로 하는 3박4일 캠프 참가비는 얼마나 됩니까?

복지관 종사자 백여 명이 모여 2박3일 워크숍을 하는 데 들어가는 비용은 얼마나 될까요? 5,000 ~ 6,000만 원?

한국사회복지사협회에서 2000년에 실시한 사회복지사 실태조사 결과에 사회복지사 평균 연봉이 1,671만 원이라고 합니다. 휴일 빼고 토요일을 1/2로 하여 일당을 계산해 보면 7~8만 원입니다.

여기에 복지관 유지관리비와 기능직과 관리직 인건비의 몫까지 포함한 총비용으로 보면 참가자 1인당 하루에 15~20만 원 정도 쓰는 셈입니다. 워크숍의 행사비와 후원·협찬, 참가비, 참가자들의 출장비 등 직접비까지 포함하면 얼마나 될까요?

2. 프랜차이징과 브랜드

같은 종류의 상품을 취급하는데, 모든 대리점이 각각 독자적 연구소와 물류시스템과 생산 시설을 갖추고 원재료를 독립적으로 확보하여 물건을 만들고, 현수막과 포스터, 홍보물을 각각 만들어 사용한다면 어찌하겠습니까?

사회복지 현실은 어떻습니까? 사회복지계를 경영하는 사람이 있다면, 이러한 사회복지 유통시스템을 어떻게 평가할까요? 사회복지의 생산성과 품질관리 실태, 브랜드 전략을 어떻게 평가할까요?

우리나라 사회복지기관의 프로그램은 그 종류와 실행방법, 서류 양식, 포스터, 안내문, 현수막 등이 비슷한 것이 많습니다. 예를 들어 거의 모든 복지관에서 실시하는 캠프, 수련회, 부모교실, 주간보호, 자원봉사, 푸드뱅크, 조사연구사업, 재가복지사업, 주민조직사업, 축제, 사회교육 등이 그러합니다.

복지관마다 약간의 특색이 있겠지만 기능과 방법은 비슷한 프로그램들인데, 복지관마다 각각 생산하기 때문에 그 단가가 비쌉니다. 품질이나 브랜드 이미지도 문제입니다.

예를 들어 캠프를 한다면, 담당 사회복지사가 계획을 수립하기 위해 여가저기에서 자료를 수집합니다. 계획서를 만들고 체크리스트를 만들고 레크리에이션 자료집을 만듭니다. 홍보전단과 포스터와 신청서 양식과 현수막을 디자인합니다. 많은 시간이 소요됩니다.

하지만 요즘 청소년들이 어떤 노래, 어떤 게임, 어떤 춤을 좋아하는지 사회복지사가 얼마나 알겠습니까? 디자인을 전공한 것도 아니고 편집기술의 전문가도 아니어서 그 자료들의 질적 수준이 높다고는 할 수 없을 겁니다.

사회복지사에 따라 차이가 있겠지요. 그러나 질 좋은 서비스를 만들어 내려면 누가 하더라도 많은 시간과 노력, 비용이 들 뿐 아니라 그 수준

이 구멍가게 수준을 벗어나기 어려울 겁니다.

프로그램 생산 원가는 어떻습니까? 이용자 부담이야 얼마 되지 않지만, 간접비용까지 포함한 총 생산단가는 엄청나게 높아져서 이용자 1인당 수십 만 원은 족히 될 겁니다. 캠프 예산뿐만 아니라 담당자의 인건비, 복지관의 연간 유지관리비, 관장, 사무국장, 총무팀, 기능직 등의 인건비까지 모두 포함하여 서비스의 생산단가를 계산해 보십시오.

절대적 생산단가도 문제이지만 서비스의 신뢰도와 이미지, 품질은 더욱 큰 문제입니다. 이용자는 저렴하게 혹은 무료로 서비스를 받으니까 좋다고 할지 모르지만, 소비자 의식을 가진 사람들이라면 투입되는 자원에 비해 터무니없이 비싼, 그렇다고 질이 좋은 것도 아닌 사회복지기관의 서비스를 어떻게 생각하겠습니까?

교회마다 여름성경학교를 합니다.

그 포스터와 현수막, 교재를 독자적으로 디자인하고 인쇄하는 교회가 있습니까? 현수막이나 포스터와 입학원서 등 각종 양식의 몇 가지 견본들이 있어서 그 중에 하나를 선택하면 교회이름과 장소, 날짜 등만 대입시켜 인쇄해 줍니다. 여름성경학교 프로그램도 공동개발하고 지역마다 다양한 강습회를 열어 교사들을 공동으로 훈련시킵니다.

대기업에서 하는 행사장에 사용된 현수막과 포스터를 사회복지기관에서 사용하는 그것들과 비교해 보십시오. 사회복지기관에서 만든 홍보전단과 민간업체들에서 만드는 전단을 비교해 보십시오. 어설픈지 않은가요?

이랜드, LG패션, 파크랜드, KFC, 롯데리아를 재래시장에서 개인이 독자적으로 운영하는 옷가게, 치킨가게, 햄버거가게와 비교해 보면 어떨까요?

두 아들을 데리고 미니스톱에 가서 닭다리 1개씩 사주었습니다. 가는 길에 동네 치킨 가게 직접 닭을 조리하는 가게가 있는데 거기에 “닭다리 1개 1,800원”이라고 쓰여 있었습니다. 미니스톱에서는 1,300원에 팔고 있었습니다. 앉아서 먹을 수 있는 공간도 훨씬 넓고 깨끗하며, 위생적이고 친절한테도, 즉 서비스가 더 좋은데도 가격은 싸입니다.

롯데리아 등 패스트푸드 프랜차이즈 점포들은 서비스야 말할 것도 없고요. 아이들이 좋아하는 깨끗하고 세련된 인테리어에, 잘 훈련되고 친절할 멋쟁이 점원들...

동네 옷가게 사장님은 자기 차를 몰고 동대문시장, 평화시장, 남대문시장을 돌아다니며 물건을 골라다 팝니다. 그런데 이 사장님은 유행을 예측하거나 소비자의 욕구를 파악하는 데 서툰니다. 도매상에 가서 조금씩 사오기 때문에 구입 원가도 높습니다. 제품들 간의 코디도 어설픈습니다. 세일기간에 쇼윈도에 붙이는 포스터나 밖에 내거는 현수막도 볼품이 없고 가게의 인테리어도 문제입니다. 혹 전문가에게 맡길라치면 그 디자인 비용이 엄청납니다. 제품의 신뢰도나 만족도는 어떨까요? AS도 불편하거나 까다롭습니다.

그런데 이랜드 같은 중저가 브랜드 점포들은 어떻습니까?

대리점 사장님은 인테리어나 디스플레이나 디자인, 섬유공학이나 소비자 욕구조사나 마케팅을 전공한 사람이 아닐지 모릅니다. 그러나 가게의 인테리어나 제품의 종류와 패션, 디스플레이, 현수막, 포스터, 간판이 고객의 마음을 사로잡기에 충분합니다. 가격도 저렴하고 친절합니다. 제품의 질과 애프터서비스에 대한 신뢰도도 높습니다.

저희 집 아이들과 함께 롯데리아 앞을 지날 때면, 언제나 참새와 방앗간입니다. “아빠! 저거 사 주세요.” 쇼윈도에 붙여진 포스터 햄버거+콜라+장난감=3000원과 장식들은 아이들의 관심을 끌기에 충분합니다.

그런데, 복지기관에서 하는 프로그램 안내지나 포스터를 보고, “엄마! 나 저기 꼭 보내 주세요~” 하고 떼쓰는 아이들이 있나요?

엄청난 기획, 디자인 비용을 감당할 수 없기 때문입니다. 하지만 우리도 공동으로 개발한다면? 좋은 견본을 몇 가지 제시하고 주문 받아 제작한다면?

개별 복지관에서 디자이너와 기획 전문가에게 일을 맡긴다면 비용 부담이 크지만, 프랜차이즈 본부에서 전문가가 만들어 복지관들이 공유한다면 그 단가는 복지관별로 따로 만드는 것보다 더 낮아질 수도 있습니다.

그래서 복지 상품도 프랜차이즈 형태로 서비스하자는 겁니다.

프랜차이즈 경영이란 생산성과 질을 높이기 위해, 나아가 사회복지 프로그램에 대한 대중적 이미지를 개선하기 위해 사회복지 프로그램을 브랜드화, 체인화하자는 겁니다.

예를 들어 설명합니다.

1) 청소년 캠프 프로그램을 공모합니다. 아울러 본부의 사회복지사가 모범적이라고 이름난 몇몇 기관들을 방문하여 자료를 수집하고 연구합니다. 프로그램 공모는 OO복지재단이나 공동모금회가 하는 것과 는 전혀 다릅니다. 사업비를 지원해 주는 게 아니고 아이디어 즉 지식 에 대한 보상을 하는 겁니다. 이론적으로도 많은 공부를 하고 실무적으로도 풍부한 경험을 하신 현장의 사회복지사들이 청소년 캠프 사업계획서와 관련 자료(캠프 안내문, 준비물 점검표, 참가신청서, 자료집, 포스터 파일, 평가표 등)를 잘 만들어서 제출하게 합니다.

2) 모집한 사업계획서들을 심사하여, 1,2,3등 이런 식으로 등수를 매기는 것이 아니라 각 작품들에서 아이디어나 양식 등을 부분적으로 발췌하여 해당하는 만큼의 수당을 줍니다. 김 선생의 자료에서는 자기표현훈련 프로그램 아이디어를, 최 선생의 자료에서는 캠프파이어의 점화방식 아이디어를, 박 선생의 자료에서는 포스터에 사용된 캐릭터를, 장 선생의 자료에서는 신청서 양식의 디자인을... 이런 식으로 아이디어들을 모으는 것이지요.

3) 이렇게 아이디어들을 모으고 편집하여 2001년 여름 청소년 캠프 종합계획안을 만듭니다. 일정표에 들어갈 단위 프로그램별로 세부 계획서를 따로 만들고 모듈별 기획, 레크리에이션 자료집은 청소년 전문가에게 의뢰하여 최신 청소년문화를 반영한 최고의 자료집을 만들고, 포스터나 홍보전단, 현수막 등은 전문 디자이너에게 의뢰하여 몇 가지의 견본을 만듭니다. 단위 프로그램별 계획서들을 쪼개어 만드는 까닭은, 실제 이 사업을 적용할 지역에 따라, 혹은 담당 사회복지사에 따라, 선택적으로 조합하여 사용할 수 있도록 하려는 것입니다.¹⁾

1) 복지 프로그램을 그렇게 획일적으로 적용할 수 있나요?

그럴 수 없지요. 하지만, 공동 개발하는 것이 더 좋은 경우가 많습니다. 뿐만 아니라 프랜차이즈한다고 해서 획일적으로 적용하는 게 아니고 파일 자체를

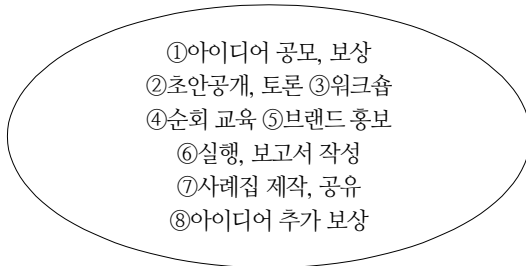
- 4) 계획안을 인터넷 서버에 올려서 사회복지사들이 보고 토론하도록 합니다. 각자의 경험을 살려 계획안을 다듬어갑니다. 예를 들어, 시골 지역에서는 이런 단위 프로그램을 넣었으면 좋겠다, 이런 변수를 고려하면 좋겠다 등의 제안을 하게 합니다.
- 5) 연말에 계획서를 완성하기 위한 워크숍을 합니다. 이미 인터넷 토론 그룹을 통해 어느 정도 의견이 정리되었으므로 워크숍에서는 최종 손질을 합니다.
- 6) 완성된 안에 따라 실제 100 ~ 300쪽 분량의 계획서 이론적 근거와 사례 포함 및 참가자용 자료집, 홍보물의 견본, 그리고 사회복지사용 지침서를 인쇄합니다.
- 7) 전국 각 지역별로 순회하며 지도자 강습회를 합니다. 캠프를 담당할 사회복지사들이 참가하여 강습을 받습니다.
- 8) 이 프로그램 프랜차이즈에 참여할 기관들을 모집하여 계획서와 자료집과 해당 파일을 무료로 배부하고 포스터, 현수막 등 홍보물도 주문을 받아 제작해 줍니다.
- 9) 브랜드와 캐릭터를 정하여 전국 각 중학교에 홍보합니다. 예산의 범위 내에서 여러 가지 매체들을 통해 대중에게 이미지 구축작업을 합니다.
- 10) 사회복지사들은 각자 자기 기관의 실정에 맞게 자료를 수정하여 청소년 캠프를 실행합니다.
- 11) 캠프가 끝난 후 프로그램 평가서(마법사 형식의 템플릿에 데이터를 입력

프랜차이즈 서버에 올려 필요한 사람이 적절히 수정하여 사용할 수 있도록 하는 겁니다. 처음부터 혼자서 만드는 것보다 여러 사람의 지혜를 모아 만든 견본을 모방하고 자기 실정에 맞게 수정하여 사용하는 것이 더 낫지 않을까요? 모방하고 응용할 만한 지식과 자료를 제공한다는 것은 좋은 일입니다.

하면 자동으로 분석표와 차트 등이 포함된 사업보고서가 만들어집니다.

12) 보고서 파일을 프랜차이즈 서버에 올리면 이를 모아 사례집을 만들고, 채택한 기관의 수만큼 소정의 수당을 원 아이디어 제안자들에게 보너스로 지급합니다. 즉, 제안자들에게는 적용된 만큼의 수익이 돌아가게 합니다.

13) 사례집은 실무 매뉴얼과 학습교재로 보급합니다.

- 
- ①아이디어 공모, 보상
 - ②초안공개, 토론 ③워크숍
 - ④순회 교육 ⑤브랜드 홍보
 - ⑥실행, 보고서 작성
 - ⑦사례집 제작, 공유
 - ⑧아이디어 추가 보상

이렇게 해마다 몇 가지 사업을 선정하여 지식을 발굴하고 가공, 축적, 공유해 나간다면 각 프로그램 영역별로 전문성과 과학성이 높아져 가 되, 이전 경험, 이전의 지식 기반 위에 더욱 전문화된 형태로 점점 발전할 겁니다. 또한 서비스 생산단가도 계속 낮아질 겁니다.

OO복지재단이나 공동모금회와 같이 사업비로 지원하지 말고 그 예산의 몇 십 분의 일이라도 지식에 대한 보상으로, 지식관리 비용으로 사용한다면 사회복지사들의 전문성 향상에 그리고 프로그램의 질적 향상에 많이 기여할 수 있을 겁니다.

초기 자본이 없을 경우에 이렇게 해 보면 어떨까요?

아이디어 보상, 디자인, 자료집 제작에 돈을 쓰지 않고 좀 부족하더라도 - 각각 무보수로 참여하여 - 직접 하는 겁니다.

비슷한 프로그램을 담당하는 사회복지사들이 모여 공동 브랜드를 정하고, 어차피 각자 할 사업이니 기왕이면 공동으로 기획하고, 서로 배우고, 관련 자료를 공유하는 겁니다.

주도하는 사람이 지도력과 실력이 있고 성실하고 존경받는 사람이어야 성공할 수 있겠지요.

동창이나 친한 사람들, 혹은 같은 지역이나 같은 법인 산하의 사회복지사끼리 이런 모임을 만들어 보면 어떨까요?

이미 해당 분야에서 명실 공히 인정받고 있는 좋은 프로그램을 브랜드화하고 그것을 프랜차이즈하는 것도 좋을 겁니다.

3. 복지 프로그램 유통업, 프로그램 브로커

만약 구멍가게 사장님이 과자와 아이스크림, 음료수 등 물건을 직접 만들어 판다면 어떨까요? 밀가루와 기름 등 재료를 사서 라면을 만들어서 두었다가 손님이 원할 때마다 끓여 주면 어떨까요?

장사 잘하는 겁니까? 주민들에게 인기 있을 정도로 질 좋고 저렴한, 매력적인 상품을 만들어낼 수 있을까요?

그럼, 전문기업에서 직접 물건을 매입하여 판매한다면 어떨까요? 해태나 롯데에 가서 과자와 아이스크림을 사오고, 롯데칠성 공장에 가서 사이다를 사다가 팔면 어떻겠습니까? 삼양사나 농심에 가서 라면을 사다가 판매하는 방법은 어떻습니까? 장사 잘하는 겁니까?

전문적 공급망으로써 좋은 물품을 저렴하게 때에 맞춰 공급할 뿐 아니라 영업기술까지 지원하는 도매상을 이용하지 않겠습니까?

사회복지계는 어떻습니까?

정말 주민들에게 잘 팔릴 수 있는, 그러면서도 저렴하고 질 좋은 상품을 팔고 있습니까? 그 상품을 어디에서 만들었습니까, 그 재료 어디에서 만들었습니까? 직접 만들어야만 주민들 입맛에 맞고 질 좋고 저렴한 그런 상품들뿐인가요. 전문업체에서 가져다 팔면 안 되는 품목들뿐입니까?

개별 복지관마다 백화점식으로 팔방미인처럼 이것저것 수십 가지의 프로그램을 직접 개발하고 개선하고... 이런 식으로 하는 것이 효과적 능률적 방법인지요.

최근에 “복지관 특성화”에 관한 이야기가 종종 나오고 있습니다.

그러나 굳이 복지관 특성화 이야기가 없었더라도, 앞으로는 각 기관의 핵심 가치와 정체성을 명료화하고, 특성화된 프로그램에 핵심역량을 집중시켜 전문화할 것으로 봅니다. 그리고 다른 프로그램들은 타 전문 기관에 의존하는 비중이 점점 커질 것으로 생각합니다.

이렇게 함으로써, 프로그램의 질을 높일 수 있고, 프로그램의 개발비용을 낮추며, 수요자의 요구와 환경의 변화에 유연하게 대처할 수 있게 될 겁니다.

그런데, 기관마다 각기 외부의 전문 프로그램들을 찾아내고 그것을 얻기 위해 협상하고 적절히 수정하여 사용하는 것도 어렵거니와, 그 외부의 프로그램 전문기관에서 새롭게 연구, 개발하여 변화해 가는 것을 지속적으로 추적, 동기화하는 것은 더욱 어려울 겁니다.

따라서 외부의 전문 프로그램들을 중개해 주는 체계가 필요합니다.



복지 프로그램 유통·중개업 개념도

사회복지계 안팎에서 좋은 프로그램들을 찾아내고 가공하여 복지관에 공급, 교육, A/S까지 해 주는 브로커가 필요하다는 말입니다. 때로는 복지계내의 타 기관에서 이러한 프로그램들을 찾아낼 수도 있습니다. 복지관에서 할 만한 좋은 프로그램들을 여기저기서 찾아내어 공급해 주는 사람이니 ‘복지 프로그램 유통업자 또는 중개상’이라고 할까요?

당사자들이 만든 프로그램, 봉사자들이 만든 프로그램 중 사회복지기관이 받아들일 만한 것이 많습니다. 당사자, 그들 자조집단이 만든 프

로그램은, 자신들의 필요를 가장 정확하게 반영하였거나 자신들에게 가장 적합한 방법을 채택했을 겁니다. 뿐만 아니라 대체로 알차고 앞서 가는 프로그램일 겁니다. 작은 시설, 비법인 복지 단체, 벤처기관, 일반 시민단체의 프로그램 중에도 좋은 것이 많습니다.

이것을 전체 사회복지기관에 보급, 확산시키되 중간에서 가공, 유통, 사후관리까지 담당해 주는 브로커가 있다면 복지관의 프로그램이 훨씬 다양하고 전문적인 것이 될 수 있을 겁니다.

이때 외부 서비스 조달자(브로커)는 기관고객(복지관)들을 위하여 정보 시스템을 기반으로 프로그램과 자료와 정보를 공급하고 사전, 사후 고객지원업무를 수행합니다.

외부의 프로그램 전문기관에서 새롭게 연구, 개발하여 변화해 가는 것을 지속적으로 추적하고, 최신 프로그램으로 동기화해 줍니다. 즉, 개선된 프로그램을 인터넷을 통해 공급해 주고 담당자들을 재교육하며 필요한 서식과 홍보자료, 물품 등을 공급하고, 사이버 고객 지원센터를 운영하는 등 철저한 애프터서비스를 제공합니다.

4. 가상 복지관

1) 개념

가상 복지관은 실제 복지관인데 자체 건물이 없는 복지관입니다.

일반 복지관과 기관 정체성은 같은데 공간 정체성이 다릅니다. 공간으로서 복지관은 지역사회 전역입니다. 지역사회 어느 곳이나 복지관 공간입니다.

자체 건물이 없어 외형상 복지관이 아닌 것 같으나 특정 지역사회를 대상으로 실제 복지관 사업을 수행하는 사실상의 복지관입니다.

2) 자체 건물이 없으면 다음과 같은 장점이 있습니다.

① 비용을 크게 줄일 수 있습니다.

일반 복지관은 땅을 사고 건물을 짓고 설비를 갖추는 데 많은 돈이 듭니다. 그 후에도 유지 관리 비용이 전체 예산의 80%쯤 차지하고 서비스 비용이 20%쯤 되는 이른바 '80 대 20' 현상을 보입니다.

운전기사 전기기사 보일러기사 경비원 위생원 영양사나 조리사 같은 지원 인력의 인건비도 많이 듭니다. 요새는 경비 업체의 도움을 받기 때문에 달라졌지만 이 글을 쓸 때는 대개 직원들이 숙직까지 했습니다.

그러나 가상 복지관은 최소한의 사무 공간만 있으면 되기 때문에 이런 비용을 줄일 수 있습니다. 대개 현장 중심 근무, 현지 완결형 사업이기 때문에 출퇴근하는 시간과 체력 소모도 줄일 수 있습니다.

보통 복지관 예산 가운데 유지 관리 비용을 제외한 순수 사업비가 얼마나 될까요? 그런데 복지관 하나 신축하는 데 드는 돈을 기존 복지관에 순수 사업비로 배분해 준다고 생각해 봅시다. 예를 들어, 땅값과 건축비로 30억 드는 복지관 하나 더 짓는 대신 그 지역의 기존 3개 복지관에 10년간 해마다 1억씩 더 주거나 20년간 해마다 5천만 원씩 준다면?

② 전문적 조직 환경을 유지할 수 있습니다.

유지 관리에 필요한 기능직을 채용하는 만큼 서비스 전담 인력을 채용할 여력이 줄어듭니다. 서비스 전담 인력과 지원 인력 사이에 갈등이 생길 수 있습니다.

서비스 제공을 위주로 하고 나머지 기능직 관리직은 이를 지원하는 형태로 조직이 운영되어야 하지만 현실은 그렇지 않기도 합니다. 오히려 기능직 관리직이 서비스직을 통제하려 하고 서비스 직원이 시설이나 차량 지원을 받으려면 눈치를 보거나 별도의 사례비를 제공하는 일마저 있었습니다.

가상 복지관은 서비스 전담 인력만으로 구성하기 때문에 이런 갈등 없이 전문적 분위기에서 서비스에 전념할 수가 있습니다.

③ 지역사회와 더 많이 상관하게 됩니다.

큰 복지관이 지역사회 사업도 잘할 것 같은데 관내 사업에 치중하거나 거기에 안주하는 경향이 있습니다.¹⁾ 작은 복지관 공간이 부족한 복지관이 지역사회 공간을 더 활용하게 되는 것 같습니다. 가상 복지관은 아예 지역사회에서 지역사회로써 사회사업합니다. 이로써 지역사회 자체를 복지 환경이 되게 합니다.

④ 낙인을 피하고 복지를 보편화하는 데 기여합니다.

복지관이 사회교육 프로그램으로 일반 주민들과 가까워졌지만, 여전히 복지관은 가난하거나 문제 있는 사람이 이용하는 곳이라는 인식이 있습니다. 그런데 가상 복지관이 지역의 일반 시설이나 가정집을 활용함은 주민이 낙인이나 수치감 없이 자연스럽게 프로그램에 참여할 수 있는 공간을 확보한다는 의미가 있습니다.

1) 복지관 건물이 있어도 실제 가용 공간이 부족하다 합니다. 사회교육 프로그램이나 경직성 사업이 많은 공간을 차지하고 있기 때문입니다. 복지관이 크든 작든 이 문제는 비슷한 것 같습니다.

3) 가상 복지관의 인력과 사업, 예산, 사무실

핵심 역량을 가진 최소한의 서비스 전담 인력만 상근직으로 하고 나머지는 외주(아웃소싱)합니다. 지역사회 현지 완결형 사업을 주로 합니다.

만약, 가형 규모의 복지관을 가상 복지관으로 만든다면, 약 30평 정도의 사무공간과 7명 이내의 전문 인력이면 충분하고, 예산은 외주 사업비와 자체 사업비와 약간의 유지 관리비로 구성되는데 이는 물리적 복지관의 예산보다 현저히 낮은 수준일 겁니다.

수익사업을 하지 않고 전문 프로그램만 합니다. 재원은 복지관 예산과 지역사회 자원을 배합하는 방식이 좋겠습니다. 지역사회 자원은 모금, 후원 개발, 지원 신청으로 확보할 수 있습니다.¹⁾

4) 일반 복지관에서 가상 복지관처럼 하기

① 공간 : 직원들은 최소한의 사무 공간만 쓰고 사업은 주로 지역사회에서 합니다. 복지관 공간은 지역 주민과 외부 계약자와 협력 단체들이 활용하게 돕습니다.

② 인력 : 핵심 인력 외에는 외주합니다. 외부 전문 기관이나 전문가, 지역사회 기관 단체, 주민조직, 야간 이용 단체와 협력하면 복지관 직원이나 다름없는 인력을 많이 확보할 수 있습니다. 당사자와 지역사회가 하게 묻고 의논하고 부탁하면 직원이 적어도 적어서 잘됩니다.

1) 이제는 후원 개발이나 지원 신청을 꺼립니다.

당사자와 지역사회에 묻고 의논하고 부탁하여 당사자와 지역사회가 당사자와 지역사회의 것으로써 복지를 이루게 하면, 돈이 별로 들지 않습니다.

밖에서 재원을 찾아야 할 필요가 거의 없습니다. 그렇게 밖에서 가져와서 투입하면 얻는 것보다 잃는 것이 많을 것 같습니다. 남의 돈으로 해 주는 것이 오히려 독이 될 수 있습니다.

복지관 운영

1. 선택과 집중

우리 복지관이 하는 일이 다 복지관이 직접 해야만 하는 사업들일까요? 복지관이라야만 할 수 있는 사업들일까요? 너무 방만한 것은 아닐까요?

욕구가 높고 시급한 일이라고, 필요하고 유익한 일이라고, 그것이 다 선한 것은 아니며 다 해 줄 수도 없습니다.

기관의 이상과 이념에 부합하는지, 핵심 과업과 정체성에 부합하는지, 역량을 집중해야 할 우선순위의 일인지, 기회비용보다 더 큰 효용·가치가 있는지 헤아려 보아야 합니다. 그렇지 않으면 핵심을 놓치게 될 겁니다. 이도 저도 잘하기 어려울 겁니다.

기관의 핵심 과업과 정체성과 역량과 기회비용을 고려하여 사업을 선택하고, 나머지는 외주(아웃소싱)하거나 다른 곳에 양보하는 편이 낫겠습니다. 어떤 서비스든 가급적 그 분야를 전문·직업으로 하는 지역사회 기관이나 사업체나 주민이 그 일을 하도록 위탁하고 협력하는 것이 좋겠습니다.

어차피 지역사회의 모든 문제와 모든 주민의 욕구를 동시에 다 해결할 수는 없습니다. 서비스 대상과 사업을 선택할 수밖에 없습니다. 우리는 한정된 자원을 가지고 일한다는 것을 생각해야 하며, 무엇을 선택하든지 그것 때문에 다른 것을 놓치거나 소홀히 할 수밖에 없다는 사실을 인정해야 합니다.

2. 외주

외주는 어떤 사업의 일부 또는 전체를 외부 기관이나 전문가에게 위탁하는 방식입니다.

1) 외주에 적합한 사업

① 직원 가운데 그 일을 잘할 만한 사람이 없는 사업, 현재 인력으로써 직접 수행할 여력이 안 되는 사업, 기관의 핵심 역량에 어울리지 않는 사업, 기관의 역량만으로는 경쟁력이 떨어지는 사업

② 공간이나 설비를 다른 용도로 활용하기 어려워서 가동률이 낮은 경직성 사업

③ 복지관 정체성에 어울리지 않는 사업, 떼어 내면 인사관리 시설관리 회계업무나 감사 부담이 크게 줄어들고 시설과 인력 운용의 유연성이 크게 증가할 만한 사업

기관의 정체성과 정책, 핵심 역량과 기회비용을 헤아려 핵심 사업만 복지관이 직접 하고, 나머지는 외주하거나 다른 곳에 양보하는 편이 좋겠습니다. 위탁하고 협력하는 편이 좋겠습니다.

2) 외주 방식

- ① 외부 전문가나 전문 기관에 의뢰합니다. 어떤 사업의 기획부터 평가까지 전체 또는 일부를 맡아 수행하게 합니다. 복지관 전속 계약직으로 채용하는 건 아닙니다. 주최나 주관은 복지관 이름이나 외부 계약자 명의로 또는 공동 명의로 할 수 있습니다.
- ② 프랜차이즈나 전문 기관의 사업을 받아서 지부 지회나 협력업체나 인정업체처럼 수행합니다.
- ③ 복지관 각 공간에 입주할 전문 서비스 단체나 주민조직을 공개 모집하여 그들이 사업을 수행하게 합니다. 대개 그들 명의로 하게 함이 좋으나 공동 명의로 할 수도 있고 실적까지 공유할 수도 있습니다.¹⁾
- ④ 가까운 기관들과 제휴하되 기관별로 강점을 살려 사업을 특화하고 상호 의뢰 협력하는 방식으로 사업과 실적을 공유합니다.
- ⑤ 대학생 팀을 꾸려서 일을 맡깁니다. 슈퍼바이저가 함께하면 직원들보다 못할 일이 별로 없습니다.²⁾

외주는 자기 할 일을 방기하는 것이 아닙니다. 남의 힘을 빌려 지역 주민에게 좋은 서비스를 제공하는 방식입니다. 복지관의 공간 활용과 인력 운용을 유연하게 할 수 있는 방법입니다. 조직이나 사업을 기민하게 만들 수 있는 방법입니다.³⁾

1) OO센터가 이렇게 연합체 형태로 운영했습니다. OO센터라 하지만 실제 OO센터가 직접 하는 일은 별로 없었습니다. 여러 단체가 구색을 갖추어 저마다 자기네 이름으로 자기네 사업을 했습니다.

2) 사회복지정보원 카페의 광활 섬활 농활 게시판에는 대학생 사회사업 팀의 활동 기록이 풍부합니다. 대학생들이 사회사업한 사례입니다.

3) 일부 바우처 사업 인력, 특히 복지관 안에서 치료나 교육만 전담하는 인력은 직원으로 채용하지 않고 이와 같이 계약 입주제로 하면 인사관리, 시설 장비 관리, 회계와 감사, 행정 부담이 줄어들 겁니다.

3. 인력 운용, 시간 활용

핵심 분야에 최소한의 인력만 상근하게 하고 나머지는 외주합니다. 비용을 줄이면서 핵심 사업에 역량을 집중할 수 있는 방식입니다.

상근 직원이라도 자기가 직접 서비스하는 데 70% 정도의 시간만 쓰고 나머지 30%는 비워 둡니다.

30%는 외부 계약자나 협력 기관을 지원하는 일, 지역사회의 복지 활동을 살리거나 지역사회의 자원을 개발 활용하는 일에 씁니다.

30%의 시간마저 자기가 직접 서비스하는 데 쓰면 30의 효용을 얻을 뿐이지만, 30%의 시간으로써 지역사회를 움직이면 300, 3000의 효용을 얻을 수 있습니다.

모든 직원을 100% 고유 업무에 고정 배치하면, 지역사회 문제에 신속히 대응할 수 없고 외부의 연대 제의에도 응하기 어렵습니다.

30%를 비워 두면, 문제와 욕구에 유연하게 대응할 수 있습니다. 다른 기관 단체와 함께 지역사회 현안에 참여하기에도 좋습니다.¹⁾

1) 치료사나 교사도 마찬가지입니다.

복지관 직원이니 지역사회 활동에도 참여해야 합니다. 자기 근무 시간 가운데 30%쯤은 지역사회에서 당사자들을 돕거나 지역사회에서 협력자를 찾고 지원하는 데 쓰면 좋겠습니다.

치료실이나 교실에서 치료나 교육만 하려면, 복지관 아닌 다른 곳으로 가든가, 아니면 개인사업자로서 복지관에 계약 입주하는 편이 낫지 않을까 싶습니다. 복지관 치료사는 복지관 치료사답게 하자는 말입니다.

4. 가변 조직

가변 조직은 과업에 따라 구성 유지 해체하는 조직입니다.

인력을 일정한 부서에 고정 배치하지 않습니다.

정규직 계약직 인턴 실습생 봉사자 외부협력자를 구분하지 않고, 직원의 직급이나 경력에 상관없이, 사안과 상황에 따라 헤쳐모여 합니다.¹⁾

부서가 고정된 기관에서는 부서 간 협조가 쉽지 않습니다. 부서 간 갈등, 사회복지사와 비 사회복지사 직원들 간의 갈등, 이런 것이 조직의 역량을 감소시키는 원인이 되기도 합니다.²⁾

1) 가변 조직, 팀 중심 기관에서는 일정한 중간 관리자가 없어도 괜찮습니다. 직원이 몇 명 되지도 않는 조직에서 기관장, 국장 부장, 과장 팀장, 담당 실무자, 이렇게 다단계로 해도 되는지 의문입니다.

기관장, 팀장 실무자. 담당 실무자, 이렇게 세 단계면 충분하지 않을까 싶습니다. 팀장이 고정 직책이 아니라 사안에 따라 실무자 가운데 한 사람이 맡는 가변 직책이라면 실상은 기관장과 실무자만 있는 셈입니다.

2) 복지관이 잘할 수 있는 분야를 특화하여 역량을 집중하기로 한다면, 가변 조직보다는 핵심 사업 중심의 고정 조직으로 전문화하는 편이 좋을 수 있습니다. 직원 개개인이 자기 분야에서 전문가로 성장할 수 있고 복지관도 핵심 사업을 고도로 전문화할 수 있기 때문입니다.

5. 복지관 조직

1) 사회사업 실무자 위에 중간 관리자를 두지 않습니다.

팀장 같은 중간 보직이 필요하다면 결재나 공식 슈퍼비전 같은 상사 노릇은 빼고 최소한의 단순 행정 사무만 더하여 팀원 사회사업가들이 돌아가며 봉사합니다. 사회사업 실무에서 빠지지 않습니다.¹⁾

2) 부장(국장)은 경력 직원들이 돌아가며 맡아 임기제로 봉사합니다.

관장이 사회사업가이고 사회사업에 관해 관장이 결재와 공식 슈퍼비전을 한다면 부장은 다른 행정 사무에 집중합니다. 본래 하던 직무도 얼마쯤 유지 병행합니다. 임기를 마치면 본래 직책으로 돌아갑니다. 참조 : 복지요결 '약자와 사회사업가'

3) 사회사업 결재와 공식 슈퍼비전

담당 사회사업가 → 부장이나 관장, 이렇게 한 단계로 합니다.

부장과 관장 가운데 한 사람만 결재합니다. 부장이 결재한다면 관장과 의논하여 결재하고, 관장이 결재한다면 부장과 의논하여 또는 임의로 결재합니다.

슈퍼비전은 워크숍이나 각종 회의에서, 온라인에서, 사석에서... 여러 경로로 다양한 형식으로 나눌 수 있습니다. 다만 결재 계통의 공식 슈퍼비전은 부장이나 관장 한 명만 하는 겁니다.²⁾

1) 회계 시설관리 의료 급식 따위는 사회사업가인 관장이 직접 챙기기 어려울 테니 총무팀장 의료팀장과 같은 중간 관리자가 결재와 공식 슈퍼비전을 맡고 최대한 팀장 또는 국장이 전결하는 편이 좋겠습니다.

2) 작은 복지관에서 '사회사업'에 대해 다단계 결재가 필요할까요?

복지관에서 사회사업에 대한 실질적 슈퍼바이저, 결정적 실체는 대개 (부장이나 관장) 한 명일 겁니다. 그런데 다단계로 여러 결재자가 슈퍼비전을 한

4) 과업팀

과업팀은 사안에 따라 구성하고 필요한 만큼 활동합니다. 팀장은 본 직책이나 직급에 상관없이 과업 책임자가 맡습니다.

기획, 평가, 대외협력, 홍보, 직원연수 학습, 실습지도, 직원복지 같은 간접 서비스 과업 또는 드문드문한 과업에는 전담 인력을 고정 배치하지 않고 직원들이 각각 상시적 서비스 업무를 하면서 이와 같은 과업 가운데 하나 이상을 택하여 (겸직으로) 봉사하는 겁니다.

결재는 팀원이나 팀장 → 부장이나 관장, 이렇게 한 단계로만 합니다.

팀원과 팀장이 의논하여 한 사람만 기안하고 부장과 관장 가운데 한 사람만 결재합니다. 부장이 결재한다면 관장과 의논하여 결재하고, 관장이 결재한다면 부장과 의논하여 또는 임의로 결재합니다.

다만 다른 결재자의 슈퍼비전은 실제의 슈퍼비전보다 못하거나 실제의 슈퍼비전과 다르거나 형식적이기 쉽습니다.

공연히 부담을 중복 가중하여 인력을 낭비 또는 유용하는 일인지 모릅니다. 혼선이나 갈등을 부를 수도 있습니다. 관장이 무능하거나 다른 데 정신을 팔고 있거나 관료적이라는 비판을 받기도 합니다.

이런 폐단과 비판을 감수할 만한 명분이나 실익이 있을까요? 복지관에서? 작은 복지관의 사회사업 결재, 혼자 해도 되지 않을까요?

사회사업 공식 슈퍼바이저 곧 결재자를 결정적 실세 한 사람으로 '단일화'하는 편이 좋겠습니다.

다른 직원의 슈퍼비전은 동료로서 경험 지식 정보, 지지와 격려, 도전과 자극, 관심 걱정 의문, 감동 감사 축복을 나누며 절차탁마하는, 비공식 또는 자발적 '동료 슈퍼비전'이게 함이 좋겠습니다.

6. 현장 중심 근무, 현지 완결형 사업

1) 현장 중심 근무 방식

9시에 복지관에 출근하여 현장에 나갔다가도 6시가 되면 복지관으로 일단 들어와서 정리하고 퇴근하는 방식은 여러 가지 문제가 있습니다.

혼잡 시간에 출퇴근하면 시간도 많이 걸리고 사람을 지치게 하여 근무 능률을 떨어뜨립니다. 저녁에만 이용할 수 있는 사람들은 도울 수 없습니다. 야간 프로그램 담당자를 아침 9시에 출근케 함은 부당합니다.

당사자에게 편리한 시간에 당사자에게 편리한 장소에서 일하면 좋겠습니다. 복지관에는 1주일에 한두 번쯤 필요할 때만 가고, 업무 기록과 의사소통은 정보시스템을 활용하는 겁니다.

2) 현지 완결형 사업 방식

지역사회에 두루 다니며 사람 사이 관계를 주선하고 바로 그 현장에서 도움 나눔을 소통시키는 방식입니다. 현지에서 사람을 찾고 자원과 공간을 마련하고 현지에서 서비스 프로그램 하는 방식입니다.1)

1) 인사하고 묻고 의논하고 부탁하고 감사하다 보면 문리가 트입니다.

한 명 두 명 만나다 보면, 한두 다리 건너다 보면, 이내 만나야 할 사람 만나게 되고, 이 사람 저 사람 관계와 조합이 보이고, 여기저기 길이 보이고, 이쪽저쪽 연결고리가 보이고, 이런저런 일이 그려집니다. 이리저리 주선하고 소통시키고 수습할 수 있게 됩니다. 갈수록 요령이 늘고 재미도 더합니다.

인사하고 묻고 의논하고 부탁하다 보면, 사람들 속에 함께하려는 마음 도우려는 마음이 있고 이런저런 강점과 가능성이 있음을 보게 됩니다. 지역사회에 무궁한 자원과 가능성이 있음을 알게 되고 그 매력에 푹 빠지게 됩니다. 갈수록 함께하는 사람이 많아지고 일은 그만큼 쉬워집니다. 복지관 쪽 공간 시설 예산을 쓸 일이 줄어듭니다.

7. 복지관 시설 활용

1) 지역사회 조직의 활동 공간

지역사회에 복지 활동을 하는 단체, 자조집단, 동아리 같은 조직이 있습니다. 사무실은 없거나 열악하지만 상당한 수준의 사업을 하는 조직이 있습니다. 공간이 본부에만 있거나 시·도 단위까지만 있는 단체 가운데 지회 사업이나 지역 모임을 위해 공간을 찾는 곳도 있습니다.

이런 곳에 복지관 공간을 빌려 주면 좋겠습니다. 기간을 정하여 계약 입주시켜도 좋겠습니다. 비슷한 사업을 하는 조직이 여럿이면 공간 기차재 따위를 사용하는 날짜나 시간을 조정해 줍니다.

지역사회가 복지관 공간을 잘 활용하게 하려면 복지관 쪽에서 먼저 제안하고 부탁함이 좋습니다. 지역사회에 두루 다니며 할 만한 사람이나 조직을 찾아 묻고 의논하고 부탁하고 거들어 주는 겁니다. 그렇지 않으면 누가 복지관 공간을 자기 것처럼 이용할 수 있겠습니까?¹⁾

1) 복지관 가동률 : 사무실을 임대해 본 사람이라면 이해할 겁니다. 임대료 부담이 너무 큽니다. 임대 사무실로 본다면 엄청난 수익을 얻을 수 있는 건물, 복지관 그 공간의 가동률은 얼마나 될까요? 복지관 강당은 하루에 몇 시간이나 이용할까요? 프로그램실, 사회교육실, 회의실, 세미나실, 물리치료실은 하루에 몇 시간이나 사용할까요?

복지관 공간을 지역사회가 이용 주체인 지역의 시설에게 융통성을 발휘할 수 없을까요? 근무 시간을 조정한다거나, 당사자 집단을 비롯한 지역사회 조직에 그 공간 관리 책임을 위임한다거나, 어쨌든 생각을 바꾸면 방법을 찾을 수 있지 않을까 싶습니다.

예를 들어, 물리치료사가 물리치료 재활운동을 하는 당사자 모임이나 가족 모임이나 봉사단을 구성하고 주선해 준다면 물리치료사가 없는 야간에도 치료실을 활용할 수 있을 겁니다. 그런 조직의 책임자라면 공간이나 기구를 직원 못지않게 잘 관리할 수 있을 겁니다.

2) 야간 활동 지원 전담 사회사업가

당사자 자조모임을 비롯한 지역사회 조직들이 야간에 복지관을 이용할 수 있게 주선하고 거들어 주는, 야간 활동 지원 전담 사회사업가가 있으면 좋겠습니다.

이 사회사업가는 자기 사업을 하지 않습니다.

복지관 시설 기자재 따위를 잘 이용할 수 있게 안내하고 지원합니다.

야간 활동 지원 전담 사회사업가는 복지관 가동률을 높여 줄 겁니다.
지역 주민의 복지 활동을 활성화할 겁니다.

수많은 복지 단체와 사업을 유치 활용하는 효과로 볼 수 있습니다. 각 단체의 야간 활동 책임자를 복지관 직원처럼 여기고 협력한다면, 야간 활동 지원 전담 사회사업가 한 사람으로써 사실상 수많은 인력을 운용하는 효과를 얻을 수 있습니다.

이들 단체가 야간에 복지관에서 하는 일이 곧 지역사회의 복지를 위한 활동이고 지역사회의 복지 활동입니다. 복지관이 야간에 운영하는 프로그램이 그만큼 늘어난다고 볼 수 있습니다.

시설 운영

1. 근무제

입주자 개별 지원이 가능한 근무제, 사회사업가의 건강과 가정에 관장은 근무제, 이 두 가지 조건을 기준으로 모색합니다.

- 1) 모든 ‘생활지도원’을 가구에 배치합니다.1)
- 2) 입주자를 몇 명씩 분담하여 책임 지원합니다.2)
- 3) 야간 근무는 1인당 주 1회 이내로 합니다.3)
- 4) 입주자의 생활 흐름 곧 요일별 시간대별 지원 수요에 맞추어 생활지도원을 배치하는 근무표와 유연한 근로시간제를 적용합니다. 참조 : [근무표 프로그램 설명서](#) ‘기준 근무표’ | [근무제 연구자료](#) ‘유연한 근로시간제’

1) ‘생활지도원’ 인력을 다른 일에 돌려쓰는 행태는 말 그대로 ‘인력 유용’일 수 있습니다. 입주자의 몫을 얼마쯤 가로채는 일인지 모릅니다.

2) 선임자부터 상위 70~80%가 전체 입주자를 분담합니다. 중증장애인 30인 시설이라면 상위 10명이 입주자를 3명씩 맡고 하위 3명은 상위 10명을 보조 또는 대체합니다.

입주자를 분담하여 책임 지원하는 생활지도원은, 입주자의 주간 활동을 얼마라도 지원할 수 있는 날이 평일·주말 구분 없이 주 5일이 되게 합니다.

입주자를 책임 분담하지 않는 생활지도원은, 일정한 근무 시간대 없이 탄력적으로 근무합니다. 입주자의 주간 활동을 책임 지원하지 않으므로 낮 근무하는 날이 주 5일씩 되지 않아도 됩니다. 입주자를 책임 분담하는 생활지도원의 휴가나 출장 시 대직하므로 숙직은 주 1회를 초과할 수 있습니다. 휴가나 출장이 몰려서 대직으로 다 감당키 어려울 때는 적당히 융통·변통합니다.

3) 남녀 가구직 인원, 주택 구조, 야간 케어 수요에 따라 다르지만, 되도록 주 1회 이내로 할 수 있는 방법을 모색합니다. 비가구직이 가끔 대신 해주거나 보조할 수 없을까요? 주택 구조 변경 또는 카메라 활용 따위로 야간 근무자를 줄일 수 없을까요? 안전과 케어, 완벽히 할 수 없습니다. 다른 필요나 역량, 기회비용을 헤아려야 합니다.

※ 유연한 근로시간제

개념 : 근로시간을 유연하게 조정할 수 있는 제도

① 탄력적 근로시간제 : 필요에 따라 어떤 날은 길게 어떤 날은 짧게 근로하되 정산기간의 1주 평균 근로시간을 40시간 이내로 맞추는 제도

② 선택적 근로시간제 : 정산기간의 총 근로시간만 맞추면 각일 각일의 근로시간과 각일의 출퇴근시간을 자유롭게 선택할 수 있는 근무제

필요성

① 일반 사업장은 대개 매주 매일 근무시간이 일정하고 그 일정한 근무시간에 맞추어 일을 보지만 복지시설은 아주 다릅니다. 입주자의 생활이 바쁜 주나 날이 있고 한가한 주나 날도 있습니다. 입주자의 지원 수요라는 게... 당직자 외에 누군가 더 일찍 와서 챙겨야 할 때도 있고 더 늦게까지 지원해야 하는 상황도 수시로 생깁니다.

② 일정한 시각에 출퇴근하는 일반 근로시간제는 입주자더러 직원 근무시간에 맞추어 생활하라는 제도나 다름없습니다. 인간관계와 사회활동, 취미나 여가 활동은 물론이고 심하면 생리현상까지 직원에게 맞추어야 하는 일이 (유연한 근로시간제보다 훨씬 더) 생길 수 있습니다. 요일별 시간대별 지원 수요와 무관하게 일정한 패턴 따위를 돌리거나 직원 위주로 월간 근무표를 짜는 시설이라면 말할 것도 없습니다.

③ 얼마쯤 한계는 있겠지만 그래도 최대한 입주자의 생활을 중심으로, 입주자의 지원 수요에 맞추어 각주 각일의 근로시간과 각일의 출퇴근 시각을 유연하게 선택 조정할 수 있어야 합니다.¹⁾

1) 일반 근로시간제에서도 연장근로 지시 또는 승인을 받아 늦게까지 지원할 수 있으나 그렇다고 출근 시각을 늦출 수는 없습니다. 연장근로 지시 또는 승인을 받아 일찍 와서 지원할 수 있으나 그렇다고 일찍 퇴근할 수는 없습니다. 지원 수요가 많은 주나 날에 연장근로를 많이 할 수 있으나 그렇다고 지원 수요가 적은 주나 날의 근로시간을 줄일 수는 없습니다.

2. 조직과 행정

1) 가구 사회사업가

가구는 저마다 따로 자기 생활을 꾸려 나가는 사람들의 ‘독립적 주거 공간’ 또는 ‘독립적 생활 단위’입니다. 집이나 방 또는 입주자별로 나눕니다.

가구 담당 직책을 가구 사회사업가 또는 가구직이라 합니다.¹⁾²⁾

2) 고정 직책과 가변 과업팀

법령이 정한 직책에는 인력을 고정 배치하고 그 밖의 일 드문드문한 일은 과업팀으로 대응합니다.

과업팀은 직책이나 직급과 상관없이 필요에 따라 만들고 필요할 때만 활동합니다. 팀장은 직급에 상관없이 알맞은 사람이 맡고 팀 활동을 주선·조정하는 노릇을 더할 뿐 결재 같은 상사 노릇은 하지 않습니다.

1) 특정 집이나 방을 책임 지원하는 가구 사회사업가는 시설장에 가깝습니다. OO빌라 2동 302호를 독립 시설처럼 운영합니다. 모 시설의 정책에 따른 제약이 있고 다른 가구와 공간 세간 생활을 공유하는 데서 오는 제약도 있지만 그래도 따로 운영할 수 있는 여지가 있습니다.

특정 입주자를 책임 지원하는 가구 사회사업가는 사례관리자에 가깝습니다. 입주자마다 각각 독립 가구로 개별화하여 각각 자기 삶을 살게 돕습니다.

2) 입주자 생활 지원 주 담당은 가구 사회사업가입니다. 다만 간호사 물리치료사 사무원 영양사 조리원 시설관리인 위생원도, 소장이나 국장도, 저마다 그 고유 업무로써 입주자 생활 지원에 얼마쯤 함께하는데,

더하여 가구 사회사업가의 야간 근무를 가끔 대신 해 주거나 보조하면 입주자를 더 잘 이해하게 되고 입주자와 관계가 깊어집니다. 자기 직무를 더욱 입주자 중심으로 하게 됩니다. 시설에서 일하는 재미 궁지 보람이 더합니다. 가구 사회사업가의 주간 근무가 그만큼 늘어나고 따라서 입주자 개개인의 주간 활동을 그만큼 더 지원할 수 있게 됩니다.

3) 결재와 공식 슈퍼비전

① 가구 사회사업

큰 시설이라면 몰라도, 작은 시설은 가구 사회사업에 대한 결재와 공식 슈퍼비전을 한 단계로만 합니다.¹⁾ 가구 사회사업가 위에 중간 관리자를 두지 않는 겁니다.²⁾

② 과업팀 업무

팀원들과 팀장이 의논하여 한 사람만 기안하고 국장 한 사람만 결재합니다. 필요하다면 국장이 시설장과 의논하더라도, 시설장 재가가 필요한 일이라도, 어쨌든 기안에 대한 결재는 한 사람만 합니다.³⁾

1) 작은 시설에서는 사회사업 실세 곧 실질적 슈퍼바이저가 대개 한 사람일 겁니다. 그런데 다단계로 하면 다른 결재자의 슈퍼비전은 형식적이기 쉬울 겁니다. 공연히 부담만 중복 가중하여 인력 시간을 유용 낭비하는 일인지도 모릅니다. 슈퍼비전이 서로 달라 갈등 혼선을 부를 수도 있습니다.

작은 시설에서는 가구 사회사업에 대한 공식 슈퍼바이저 곧 결재자를 ‘단일화’하는 편이 좋겠습니다. 다른 직원은 동료로서 비공식 슈퍼비전을 나눕니다. 결재 계통이 아니어도 여러 경로로 다양한 형식으로 나눌 수 있습니다.

2) 중간 관리자가 있어야 한다면 선임 생활지도원 같은 가구직이 맡되 가구 담당과 당직에서 빠지지 않습니다. 가구직 외의 직원이 중간 관리자이면? 중간 관리자가 상사 노릇 하거나 가구 담당과 당직에서 빠지면?

입주자 수나 직원 역량 같은 시설 사정에 따라 다르겠지만, 중간 관리자가 결재 같은 상사 노릇은 하지 않고 최소한의 관리 행정 사무만 더하는 편이 좋겠습니다. 담당 입주자 지원에 집중하고 다른 사무를 최소화하는 겁니다.

큰 시설이라면 중간 관리자에게 결재와 공식 슈퍼비전을 맡기되 최대한 전결케 하고 국장이나 시설장은 다른 경로로 지도 감독합니다.

3) 국장은 여러 과업팀과 협력하여 행정 사무를 총괄합니다. 다만 국장과 과장급 비가구직이 가구 사회사업에 대한 결재 업무를 맡지 않는다면 따로 과업팀을 꾸릴 일이 별로 없을 겁니다.

아카데미 복지관¹⁾

1. 아카데미 복지관의 개념

아카데미복지관은 사회복지 학생들이 직원이 되어, 자체 서비스 시설을 두지 않고 산학 협동으로 사실상의 복지사업을 수행하는, 대학 부설 가상복지관입니다.

3) 아카데미복지관은 가상 복지관입니다.

외형상·명목상 복지관이 아닌 것처럼 보이거나 조직과 사업이 있는 사실상의 복지관입니다. 건물이 없기 때문에 외형상 복지관이 아닌 것처럼 보일 뿐입니다.

4) 아카데미복지관은 사회복지 학생들이 운영하는 복지관입니다.

아카데미복지관은 학생들이 무보수로 근무하는 복지관입니다. 학생들이 수업이 없는 시간과 방학을 이용하여 직접 행정업무와 서비스 업무를 수행합니다.

5) 아카데미복지관은 사회복지 산학협동 인터페이스입니다.

사회복지기관들과 제휴하여, 서비스·프로그램의 수행에 필요한 방법론을 제공하거나, 특정 과업을 대행해 주거나, 인력을 파견하여 사업을 지원하거나 공동으로 수행하는 조직이면서, 한편으로는 기존 복지기관에서 풍부한 현장경험과 사례와 장소와 사업자원을 제공받는 인

1) 1996년 S대학교에 낸 제안서의 내용을 요약한 글입니다. S대학교에서는 「늘푸른복지관」이라는 이름으로 가상복지관을 운영해 오고 있습니다. S대학교 e-복지관, T대학교 「아미쿠스」도 대학 부설 가상복지관입니다.

터페이스입니다.

현장의 복지관과 아카데미복지관은 슈퍼바이저와 실습생의 관계가 아니라 기관 대 기관의 대등한 관계로 협력합니다. 즉 산학협동은 주로 학생으로서가 아니라 아카데미복지관의 직원으로 참여하여 이루어집니다.

아카데미복지관은 이러한 산학협동 실무경험을 통해 현장에서 필요한 지식을 갖추게 되고 현실적인 진로 선택을 하게 되는 취업 준비 과정이기도 합니다.

6) 아카데미복지관은 사회사업 교육 인프라입니다.

사회복지 학문활동이 실천성을 갖도록 실무 기회를 제공하려는 사회사업 실천 현장입니다. 이는 기존의 사회사업 교육체계와 별도로 운영하는 시스템이 아니라, 교육체계 자체를 실천 지향적으로 재편하는 것으로서, 학생들에게 체험학습기회를 제공하고 교수들에게는 연구하고 가르치고 실천하는 환경을 균형 있게 제공하려는, 사회사업 교육의 인프라입니다.

2. 아카데미 복지관의 목적

1) 학생들에게 체험학습의 기회를 제공한다.

아카데미 복지관의 주목적은, 대학에서 사회복지를 공부하는 학생들에게 실천적 학습환경을 제공하는 데 있다. 3개 학기에 걸쳐 복지관의 행정업무를 습득하고, 문헌연구와 현장탐방, 클라이언트 가정방문, 실무워크숍과 현장연수의 지식을 바탕으로 프로그램을 기획, 실시하며 취업을 위한 준비를 하는 것이다.

2) 사회복지 현장에 지식과 인력을 지원한다.

사회복지 시설 탐방을 통해 현장의 사회복지사에게서 배우기도 하지만, 동시에 신선한 자극을 주기도 한다. 또한 적절한 프로그램 현장에서 수행하는 좋은 사업들에 참여하여 인력지원의 효과도 기대할 수 있다. 아카데미 복지관 활동과정에서 축적되는 자료집을 현장의 선배 사회복지사들과 나눔으로써 학문적 자극과 함께 실용적 지식을 공급하는 역할도 한다.

3) 지역사회에 봉사한다.

지역사회의 복지사업에 지원인력으로 참여함으로써 지역주민을 위해 봉사하게 된다. 뿐만 아니라 아카데미복지관이 자체 사업을 직접 기획하고 준비하여 실시할 수도 있다. 기존 사업에 지원인력으로 참여하든, 직접 프로그램을 실시하든, 혹은 타 기관들과 공동으로 사업을 수행하든 이는 모두 지역 주민의 복지향상을 위한 활동이 될 것이다.

3. 사업의 필요성

1) 사회사업 학문의 실천적 기반 필요 : 실습 및 임상연구의 장

사회사업은 실천학문이므로 그 연구와 교육활동이 실천에 기반을 두어야 합니다. 그러나 우리의 사회사업 학문연구와 교육은 실무현장의 문제나 필요에 부응하지 못하고 현장감과 실무함의가 부족하다는 지적을 받아왔습니다.

이제는 대학이 실무현장의 프로그램들이 과학적, 전문적 서비스가 되도록 개선하는 데 실제적인 대안들을 제시해야 합니다.

최근에는 각 대학들이 실용교육과 효용교육을 강조하고 있습니다. 사회 현장과 연결하는 구체적인 산 교육을 지향하는 것입니다. 학생들로 하여금 봉사나 산학협동을 통해 사회에서 필요한 지식을 갖추게 하는 체험학습의 기회를 제공하도록 교과과정을 재편하려는 움직임들이 일어나고 있습니다.

특히 실천학문인 사회복지학은 실무 지향적인 연구활동이 이루어져야 하고, 실무에서 활용할 수 있는 가치와 지식과 기술을 가르치는 교육이 행해져야 합니다. 그러기 위해서는 임상연구 및 실무개입의 기회를 제공하는 필드가 필요합니다.

2) 취업을 위한 필요성

타교와 비교하여 졸업생들을 자신 있게 추천할 수 있는 교육방식, 아카데미복지관이 그 핵심이 될 수 있을 것입니다. 복지관 팀에 참여하여 실제 업무를 경험한다면, 일을 하는 과정에서 기관이 요구하는 지식을 얻게 되고 다양한 이론과 사례들을 접해 볼 수 있고, 졸업 전에 해당 분야의 사회적 관계망이 형성됨으로써 취업에서 비교우위를 차지할 수 있습니다.

취업분야를 정하여 사회사업 비전을 구체화하고, 정규 교과과정을 충

실히 수강하고 해당분야에서 실습과 자원봉사를 하고, 관련 자료와 문
학작품들을 탐독하며, 가상복지관을 통해 실무경험을 쌓고, 인터넷과
PC통신에서 관련 자료들을 검색하여 목록을 만들고, 그 모든 활동기
록들을 정리하여 개인 홍보용 CD 혹은 웹사이트를 제작, 배포한다면
취업 경쟁력이 있을 것입니다.

이 분야에서 훌륭한 사회사업가가 되기 위해 이런 꿈을 갖고 이렇게 공
부하고 이렇게 실습하고 실천하고 봉사했노라고, 이런 자료들을 보고
연구하여 이런 논문을 썼노라고 증명할 수 있는 그 무엇인가를 만들어
보자는 것입니다. 이중에서도 가장 중요한 것은 바로 체험학습, 즉 아
카데미복지관의 실무활동자료일 것입니다.

3) 사회복지 실무 현장의 필요

사회복지 실무를 볼 때, 어떤 서비스나 프로그램을 위해 먼저 전문적인
실태조사 또는 욕구조사가 필요한 경우가 많습니다. 사업을 선정하였
다면, 해당 사업과 관련하여 과학적인 이론체계와 선행 사업의 사례들
을 철저히 연구하여 현 기관 실정에 맞게 계획을 수립해야 합니다. 사
업이 종료된 후에는 평가를 하고 보고논문을 작성하여 사례발표를 하
게 됩니다.

이러한 과정에 이론정리, 조사, 기획 및 평가, 논문작성 등 학문적인 기
술이 필요한데 실무 현장에서는 그러한 능력이 부족하거나 시간이 충
분치 않아서 과학적 접근을 포기해 버리는 경우가 많습니다.

그래서 실무현장은 과학적이지 못하고 전문성이 부족하다는 지적을
받아왔습니다. 이론적 기초와 과학적 접근방법의 적용이 약하다는 것
입니다.

또한 사업의 수행을 위해서 일정 정도의 팀을 구성하고 협력해야 하는
데 기관의 실정은 적은 인력으로 많은 사업들을 수행하고 있어서 타 직
원의 일을 위해 팀을 따로 구성하거나 협조해 줄 여유가 없는 형편입니
다. 즉 인력이 충분치 않다는 것입니다.

이와 같이 실무현장은 전문 방법론 제공과, 인적자원(교수 및 학생) 지원

을 원하고 있으므로, 사회복지대학이 실무 기관들과 제휴하여, 서비스·프로그램의 수행에 필요한 방법론을 제공하거나, 일부 업무를 대행해 주거나, 인력을 파견하여 사업을 지원하거나 공동으로 수행하는 것이 바람직합니다. 즉 대학복지관은, 실무현장이 필요에 따라 활용할 수 있는 지원체계 역할을 해 주어야 합니다.

4) 지역사회를 위한 봉사의 필요성

대학이 그 지역사회의 상황을 알고 주민봉사 활동에 나서야 한다는 것입니다. 특히 지방자치제는 지역주민의 참여를 전제로 가능한 것이기 때문에 복지향상을 위한 지역 내 자원동원이 매우 중요한 과업이며 그 중에서도 대학생들은 지역복지 발전에 가장 좋은 인적 자원임이 틀림 없습니다.

대학이 지역봉사활동에 참여한 것을 역사적으로 살펴볼 때, 영국의 토인비힐, 한국의 이화사회관, 성심사회복지관 등 대학인보관운동은 그 대표적인 사례인데, 이는 오늘날 대학이 지역사회를 위해 어떻게 해야 하는지 시사하는 바가 큼니다.

5) 유사사업

① 사회사업 실습

사회복지실습이라는 과목이 있어 어느 정도 실무현장을 이해하는 데 도움이 되기는 하지만 연습 과제나 행사/업무 보조, 또는 교육 위주로 진행되는 경우가 적지 않습니다.

② 대학이 부설 지역사회복지관

대학이 복지관을 운영한다고 할 때 이는 대개 지역사회복지관을 수탁 운영하는 것을 말합니다. 대학이 물리적 복지관을 수탁 운영하는 목적은 지역봉사와 함께 사회사업 학문의 연구 및 실습교육의 장으로 이용하기 위함입니다.

대학이 수탁 운영하는 복지관이 이러한 목적에 도움이 되고 있기는 하나 그다지 효과적인 방법으로는 생각되지 않습니다. 왜냐하면 다른 복지관과 마찬가지로 재정압박에 시달리면서 물리적 시설인 복지관의 유지관리에 너무 많은 에너지가 소모되어 버리고, 정작 전문적인 서비스관리나 임상연구 및 실습은 명목적인 수준에 그치고 말기 때문입니다.

대학이 운영하는 지역사회복지관은 일반 복지관에 비해 다소 전문적이라는 평을 받기는 하지만, 물리적 시설의 크기에 따라 사업이 정해져 있는 현행 제도에서는 사정이 크게 다르지 않다고 봅니다.

타 복지관들에 비해서 대학이 수탁 운영하는 복지관의 서비스가 보다 전문적일 수 있다면 대학 복지관들은 지역 내 타 복지관들의 전문화를 위해서도 노력해야 합니다. 그러나 사정은 그렇지 않습니다. 지원하고 협력할 수 있는 구조가 되어 있지 않은 것입니다.

실습 및 임상의 목적은 어떠합니까? 대학이 수탁 운영하는 복지관의 실습교육은 그나마 조금 형편이 나은 편이지만, 업무보조나 교육 또는 연습용과제 수행 정도로 하는 경우도 많습니다.

기존 교육체계를 그냥 두고서 단지 복지관 하나를 운영한다고 해서, 연구와 교육이라는 대학 본연의 기능을 효과적으로 수행할 수 있는 것은 아닙니다. 효과는 미미하고 오히려 업무만 늘어나는 셈입니다. 연구 및 교육 과정이 실천에 기초하는 형태로 전반적으로 재 조직화되어야 합니다. 연구, 교육, 실천이 하나로 통합되는 그런 복지관 형태가 필요한 것입니다.

※ 아카데미 복지관과 실습/대학 부설 복지관

비 교 항 목	대학 부설 복지관	아카데미복지관
시설	큰 건물을 갖는다	사무실 1~서너 개
중간관리자	층층 다수	거의 없음
직원	상근직 채용	교수·학생이 계약직 근무
교수의 역할	지도감독	실무참여
재원	국고지원	Funding
학생의 역할	실습생	직원
실습방법	업무보조 위주	워크팀에 실제 참여
감독기관	행정기관	대학당국
조직	거의 고정적	워크팀제, 유연함
유지관리인력-기능직	다수	거의 없음
유지관리비	매우 높음	거의 없음
Access	클라이언트가 찾아 옴	직원이 찾아감
사업과 정원	지시 및 규정에 따름	필요에 따라 자유롭게
목적	지역주민의 문제해결	학문활동의 실천성 확보

아카데미복지관의 실습은 학생들이 실제 상황의 전 과정을 준 사회사업가로서 직접 참여하는, 실습 이상의 실무라고 할 수 있습니다. 대학과 교수들의 보호 아래에서나마, 프로그램의 기획, 시행, 평가 전 과정에 책임 있는 위커의 입장으로 참여하는 체험학습의 필드입니다.

4. 아카데미복지관의 주요 원칙

- 공급자 위주로 접근합니다.
- 복지관 건물을 두지 않고, 정보시스템에 기반을 둡니다.
- 학생들이 서비스팀과 행정업무팀의 과업을 동시 수행합니다.
- 교육 과정을 최대한 체험학습 중심으로 재구성합니다. (희망사항)
- 모든 기록을 학술활동 및 개인홍보에 활용합니다.
- 대학 단독으로 하지 않고 실무기관과 협력하여 공동 수행합니다.

1) 공급자 위주로 추진합니다.

아카데미복지관은, 교수와 학생을 필요에 따라 계약직으로 활용합니다. 그러므로 교수와 학생들의 현실적 여건을 고려하여, 학문활동이 지장을 받지 않는 범위 내에서만 서비스 제공이 가능합니다.

이는 클라이언트의 필요에 맞추어 수용하는 복지관이 아니라, 서비스 제공자가 가능한 시간과 능력의 범위 내에서, 하고 싶고 또 할 수 있는 것을 가지고, 실행할 준비가 되었을 때에, 클라이언트를 찾아가는 서비스조직이어야 한다는 뜻입니다.

결국 여기서 말하는 접근성이란, 클라이언트가 서비스에 접근하는 것이 아니고, 서비스 공급자가 클라이언트를 찾아가는 것을 의미합니다. 아카데미복지관의 가장 중요한 목적이 바로 학생들의 훈련에 있기 때문입니다.

2) 복지관 건물을 두지 않고, 최소한의 업무공간만 갖습니다.

건물이 있는 기존 복지관은 그 시설의 유지관리에 너무 많은 에너지가 소모되어 버리고, 정작 전문적인 서비스관리나 임상연구 및 실습은 명목적인 수준에 그치고 말기 때문에, 가상복지관은 가상기업과 마찬가지로, 클라이언트에게 필요한 서비스를, 시간·공간적 제약을 덜 받으

며, 비용 효과적인 방법으로 신속·광범위하게 제공할 수 있는 형태의 서비스 조직이어야 합니다.

3) 학생들이 서비스팀과 행정업무팀의 과업을 동시 수행합니다.

아카데미복지관은 학생들이 참여하는 팀으로 구성됩니다. 일반복지관과 달리 아카데미복지관은 서비스사업팀(예: 장애인복지팀, 노인복지팀)에도 소속되고 동시에 행정업무팀(예: 총무팀, 홍보팀)에도 소속되는 이중 직제입니다. 학생들은 실습생이 아닌, 직원의 자격으로 활동합니다.

4) 교과과정을 최대한 체험학습 중심으로 재구성합니다.

① 가상복지관의 실무와 교과목의 연계

교과과정을 최대한 실무중심으로 운용합니다. 예를 들어 가상복지관의 실무현장에서 지도하거나, 팀의 보고서를 보고 학점을 인정하는 것과 같은 방식으로 교과 운용방식을 조정합니다. 교실에서 배우는 지식을 실무에 적용해 보도록 가능한 많은 기회를 제공하고 지도하도록 합니다.

실습관련 과목, 사회사업실천, 조사, 분야론 과목들뿐만 아니라 정책 과목들도 가상복지관의 실무와 최대한 연관시켜 교과과정을 운영하도록 합니다. 장애인복지정책, 청소년정책 등 정책 관련 실무가 필드에서 많이 다루어지고 있는데 반해 학교의 정책교육은 사회사업가의 힘이 미치지 어려운 주제에 치우쳐 있는 것 같습니다. 경실련이나 참여연대, 장애우권익문제연구소, 기타 지역운동 단체들에서 실제 중요하게 다루고 있는 정책실무에 학생들이 참여한다면 생생한 체험학습이 될 수 있을 것입니다. 아울러 각 과목의 강의계획서, 강의록, 과제물, 참고자료 등을 가상공간에 과목별로 축적하도록 하고 토론이나 과제물 제출, 강의평가, 의견수렴, 문서연락 등에 정보시스템의 기능을 최대한 활용하도록 유도합니다.

② 연구논문

아카데미복지관 실무에서 생산된 각종 자료를 연구실적이나 학점에 반영합니다. 학생의 졸업논문 및 과목과제물로 인정하는 방안을 검토합니다. 가상공간에 축적된 자료를 가공하여 생산한 보고서나 논문도 포함합니다.

5) 모든 기록을 학술활동 및 개인홍보에 활용합니다.

대학 복지관이므로 사업기록과 보고서를 최대한 논문형식을 갖추어 재구성하고 이를 전문지나 학술지 및 세미나에 발표합니다. 세미나는 여러 사업을 묶어서 매년 1~2회 개최합니다. 또한, 학생들이 가상복지관 실무를 하면서 생산된 자료와 얻은 지식들을 정리하여 개인홍보용 CD 및 웹사이트에 수록하도록 합니다.

6) 대학 단독으로 하지 않고 실무기관과 협력하여 공동 수행합니다.

대학은 실무기관들과의 경쟁을 지양해야 합니다. 연구하고 교육하며, 실무에 새로운 지식과 기술을 제공하는 것이 사회사업 대학의 역할입니다. 실무개입은 어디까지나 이러한 대학 본연의 기능으로 제한되어야 합니다.

그러므로 아카데미복지관은 가능한 한 지역 실무기관들의 명분을 세워주고, 지원하는 과정을 통해 소기의 목적을 달성하면 됩니다. 실무기관들이 대학복지관을 경쟁기관으로 여기도록 할 것이 아니라 자기들을 도와주는 지원조직으로 인식하게 하는 것이 궁극적으로 아카데미복지관에 도움이 될 것입니다.

실무현장은 방법론 제공과, 인적자원의 지원이 필요합니다. 이론적 배경과 전문성이 취약하다는 점이 지적되곤 합니다. 그런데 이렇게 된 것은, 대학에서 사회복지 실무에 필요한 지식과 기술을 잘 가르치지 못한 것도 중요한 원인이라 할 수 있습니다.

그러므로 사회복지대학은 실무 기관에 지식을 나눠주거나, 특정 업무를 대행해 주거나, 인력을 파견하여 사업을 지원할 필요가 있습니다.

그런데 마땅히 지원해 주어야 할 책무는 아니하고 따로 사업을 벌려 잘 난 척 한다면 결국 타 복지기관들과의 협조가 순조롭지 않게 될 것이고, 따라서 다양한 체험학습의 기회를 제약받게 될 것입니다.

지원·협력 형태로 추진하는 사업방식은, 대학복지관이 사업을 직접 추진하는 것에 비하여 부담이 적을 뿐 아니라, 교수와 학생들로 하여금 다양한 실무를 접해 볼 수 있도록 하는 효과가 있기 때문에 타 실무 기관들과의 긴밀한 협조체계가 무엇보다도 중요합니다.

7) 사업대상지역은 융통성 있게 설정

사업의 성격과 형편에 따라 사안별로 대상지역을 한정할 수는 있겠으나 획일적으로 미리 제한을 둘 필요는 없습니다. 다만, 필요하다면 일단은 학교가 있는 지역을 주된 사업대상으로 한다고 표방할 수는 있습니다. 이런 점에서, 지역에 기초를 둔 일반 복지관보다는 공간적 제약을 덜 받으며 사업대상 지역을 선정하는 데 훨씬 융통성이 있습니다.

8) 사업 선정과 추진에 관한 사항도 교육의 한 과정으로 다룹니다.

사업의 선정, 선정된 각 단위사업별 시행방법, 추진조직의 결정, 자금 계획, 평가계획, 보고서 및 세미나에 관련된 사항 등 각 사업별 구체적인 계획은 학생들이 해 보면서 결정하는 것이 좋겠습니다.

언제, 누가, 무엇을, 왜, 어떻게, 얼마의 비용으로 할 것이며 어떻게 평가할 것인가 등에 관해서 미리 다 정해 주지 않고 과제로 남겨 두는 것이 체험학습에 더 유익할 것입니다.

5. 아카데미 복지관의 핵심 과업과 추진 방법

아카데미 복지관은 재학생 직원들이 3개 학기에 걸쳐 행정업무를 담당하면서, 교육훈련 및 직접 서비스 업무를 병행하는 “사회복지학과 부설 복지관”으로서, 학기별 주요활동은 다음과 같습니다.

첫째 학기 : 행정업무, 문헌연구와 현장탐방, 실무워크숍 및 현장연수, 합숙훈련, 사업 기획 및 지원 신청서 제출

둘째 학기 : 행정업무, 서비스·프로그램을 실시

셋째 학기 : 행정업무 및 후임자 교육, 업무 인수인계, 보고서 작성 및 발표, 홍보자료 제작

구체적인 과업과 추진 방법은 다음과 같습니다.

1) 첫째 학기 : 수습과 사업준비 기간

① 복지관 행정업무 수행

총무팀, 기획조정팀, 홍보팀, 정보화팀, 연구조사팀 등 실제 복지관과 같은 편제로 행정업무를 수행합니다.

② 문헌연구

사회복지 전공서적, 자료집, 클라이언트의 삶과 욕구를 이해하는 데 도움이 되는 작품들을 매주 한두 권씩 읽고 나눕니다.

③ 현장 탐방

학기 중에 시험기간을 제외하고 매주 2개 이상의 기관을 탐방하고 현장 사회복지사와 간담회를 합니다. 해당 분야의 전문 복지기관뿐만 아니라 지역 내 일반 복지기관들도 탐방합니다.

④ 클라이언트에게서 배우기

장애인 및 노인의 생활현장을 찾아가 당사자나 가족에게서 그들이 어떻게 살아가고 있는지, 무엇을 원하는지를 듣고 보고 배웁니다.

⑤ 중견 사회복지사와의 특별 워크숍

현장 경험이 풍부한 중견 사회복지사를 찾아가, 현장에서 사회복지사가 하는 프로그램을 사례 중심으로 실제의 계획서와 관련 서류 일체를 눈으로 보면서 소개받습니다.

협력가능성이 있는, 즉 파트너가 될만한 기관의 중견 사회복지사를 우선 대상으로 합니다. 그리하여 2차 학기에 그 기관과 공동으로 실시할 만한 프로그램, 공동협력 방안을 모색하는 계기로 활용합니다.

⑥ 사회복지실천 현장 연수

3박4일 이상 복지관에 머무르면서, 일반 복지관의 모든 행정업무와 프로그램 사례를 현장에서 체험합니다.

⑦ 기록 보완 작업

클라이언트 가정방문, 기관방문, 실무워크숍, 현장연수, 세미나 참석 등에서 얻은 경험과 지식을 전문서적에서 이론적 근거를 찾아 문서로 정리하는 작업으로, 겨울 방학 중에 도서관과 교수님 연구실에서 자료를 빌려다가 책 속에 파묻혀 사는 연구 작업입니다.

⑧ 사업 계획서 작성

문헌 학습과 현장 탐방, 실무워크숍 결과를 바탕으로, 학생들의 능력과 여건을 감안하여, 교육적 효과가 있는 프로그램을 하나 이상 선택합니다. 선정된 프로그램사업에만 초점을 맞추어 집중적으로 연구하고 자료를 수집하여 사업계획서를 작성합니다. 사업계획서를 작성할 때 협력기관의 담당 사회복지사나 교수님 및 선배들의 자문을 최대한 수용합니다. 사업계획서를 가지고 재원확보 노력도 기울입니다.

⑨ 사회복지 실무 기능 훈련 : 겨울방학 중 합숙훈련

- 사회복지 조사 및 통계 처리 기능 습득
- 한글, MS-ACCESS, PowerPoint, 윈도, LAN, 인터넷
- 복지정보(사회복지시책 및 제도, 프로그램, 기관) 이해 및 암기

2) 둘째 학기 : 프로그램 실행 학기

① 복지관 행정업무 수행

총무팀, 기획조정팀, 홍보팀, 연구조사팀 등으로 행정업무를 수행합니다.

② 개관식

복지관 관계자 및 후원자들과 지역의 사회복지사, 공무원, 기업인, 사회복지학 교수 및 학생들을 초청하여 자료집을 배부하고, 영상을 통해 활동을 보고하고 사업을 설명합니다.

③ 서비스·프로그램 수행

아카데미 복지관은 자체 공간이 없기 때문에 지역사회에서 공간을 개발하여 사업을 실시합니다. 기존 사회복지기관에 가서 공동으로 사업을 수행하거나, 지역 내 가용공간을 확보하여 자체 사업을 실행할 수도 있습니다. 가급적 한 학기 내에 종결할 수 있는 프로그램을 선택합니다.

④ 차기 직원 모집

3) 셋째 학기 : 보고서 작성 및 발표, 취업 준비, 업무 인수인계

① 보고서 작성 및 발표

실시한 사업들을 평가한 후, 활동과정에서 생산된 문서들을 종합 정리하여 웹 출판과 함께 책자로도 발간합니다. 대내외적으로 학술행사를 통해 그 사례를 발표합니다. 이 보고서를 졸업논문과 실습 보고서로 인정하는 방안을 모색하면 더욱 좋겠습니다.

② 사은회 및 간담회

복지관을 후원해주신 분들, 협력기관 및 탐방 기관들의 기관장과 담당 사회복지사, 그리고 가정 방문 시 1일 강사역할을 해준 클라이언트와 그 가족들을 초청하여 사은회 겸 간담회를 개최합니다.

③ 취업을 위한 홍보자료 제작

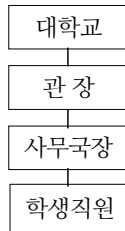
웹사이트에 그동안 축적된 자료를 중심으로, 취업용 자기 PR 자료를 제작하여, 해당 분야의 사회복지기관과 전문가들에게 배포합니다.

④ 복지관 행정업무 수행 및 차기 직원들과의 업무 인수인계

6. 정보시스템 활용

인터넷 사이트나 카페를 만들고 게시판을 열어 의사소통 수단으로 활용합니다. 아울러 전 직원이 개인 홈페이지와 전자우편 주소, 명함을 만들도록 합니다.

7. 사업추진조직



- 1) 관장 : 교수가 겸임
- 2) 사무국장 : 사회복지사로서 강사 혹은 겸임교수
- 3) 학생직원 : 모든 학생직원이 행정업무팀과 서비스 사업팀에 동시 소속하여 행정업무와 서비스 업무를 겸임합니다.
- 4) 교수의 참여

자신의 전문분야 또는 관심영역에 해당하는 프로그램이 있을 때, 해당 팀에 참여할 수 있습니다. 참여할 것인가, 어느 정도 개입할 것인가, 어떤 역할을 맡을 것인가 등의 문제는 교수의 관심정도와 현실적 여건 등을 감안하여 자유의사로 정할 일입니다.

5) 직원의 능력문제

학생들이 어떻게 하겠느냐? 학생에게 실제 케이스를 맡겨도 되느냐? 물론 한계가 있겠지만 그렇다고 꼭 어려운 일이라고만 할 수 없을 뿐 아니라, 미숙하다고 해서 언제까지나 시범이나 보여주고 심부름이나 시킬 수는 없는 일입니다.

클라이언트의 욕구와 문제를 해결해야 하는 과제라면 학생들의 능력으로 감당키 어려울 수도 있으나, 대학 가상복지관은 학생들이 팀을 구성하여 준비가 되었을 때, 할 수 있는 만큼만의 목표를 가지고 활동하는 공급자 위주의 접근방식을 취하기 때문에 학생들의 능력이 그다지 심각한 요소는 아닙니다.

클라이언트의 욕구나 문제에 학생의 능력을 꺾어 맞추는 것이 아니라, 학생들의 능력에 맞는 사업, 학생들이 하고 싶고 할 수 있는 프로그램을 선택하는 것입니다. 학생 수준에 맞는 목표설정과 방법론의 선택이 중요한 것입니다.

결국 모든 인간봉사조직의 서비스제공자 의사, 카운슬러, 사회사업가, 교사...들은 처음부터 능력 있고 훌륭하지 않았다는 한계를 인정할 수밖에 없습니다. 아카데미 복지관은 미숙한 사회사업가를, 보호된 환경에서 조심스럽게 훈련시켜 가는 최선의 대안이라고 생각합니다.

8. 소요 비용

1) 인건비

사무국장을 겸임교수로 임명하거나 강의를 맡깁니다. 학생직원에게는 보수를 지급하지 않고, 학교의 실정에 따라 가능한 혜택을 찾아보 되, 이때 타 학생들과의 형평성을 고려하여 신중하게 결정합니다.

2) 운영비

사무실 공간 제공. 자료복사 및 전화, 팩스, 전기 등의 행정편의를 제공 하면 운영비는 거의 소요되지 않을 것으로 봅니다. 직원 중 한 사람을 장학조교로 임명하여, 그 인건비를 운영비로 충당하는 방안도 적극 검토하면 좋겠습니다.

사무용품이나 컴퓨터 구입비, 자료제작비, 발표회 등의 행사비 일체를 기본적으로 학생들 자부담으로 하되, 외부의 지원을 받을 수도 있습니다. 단, 컴퓨터는 개인별로 각자 해결합니다.

3) 활동비

기본적으로 학생들 자부담으로 하되, 외부자원을 확보하거나 후원개 발을 할 수도 있습니다.

4) 초기 3 학기 동안의 소요예산

항 목	소요금액 (단위 : 만원)
인건비	0
사무집기, 간판 등	100
사무용품, 우편료, 복사비 (20만원*3학기)	60
전화 겸 팩스 (설치비10만, 사용료 월3만*18개월)	64
팸플렛, 보고서 제작	30
운영비 총액	254

간접비용 : 사무실 (실 평수 5평 ~ 10평), 전기, 수도, 사무집기 및 전화, 복사기를 학교의 것을 사용하면 직접 비용은 거의 들지 않습니다.

9. 직원 선발 시기와 방법

1) 선발 시기

3학년 1학기의 6월 이전에 사업설명회와 직원 모집 공고, 면접심사를 거쳐 6월초까지 확정합니다. 그래야 이들의 참여를 통해 여름방학 및 다음 학기 계획을 세울 수 있습니다.

2) 직원 선발시 주의사항

고생을 각오하고 자부담하여 동참할 “높은 수준의 학생들”을 엄격한 조건으로 선발합니다. 특별히 지원자가 다음의 조건에 동의하는지, 헌신되어 있는지를 확인해야 합니다.

① 자기 컴퓨터를 복지관에 두어야 하고, 교통비와 식비를 자부담해야 합니다.

② 사업계획서의 내용을 숙지하고 그에 동의하며, 복지관의 행정업무와 서비스 업무에 충실해야 합니다.

10. 아카데미복지관 사업 추진일정

1) 사업설명회 및 직원 모집 : 6월 둘째 주까지

2) 첫째 학기 사업

① 복지관 행정업무 수행, 문헌연구, 현장 탐방, 클라이언트 가정방문 : 학기 중 계속

② 중견 사회복지사와의 특별 워크숍 : 11월중

③ 사회복지실천 현장 연수 : 12월 겨울방학 직후

④ 기록 보완 작업 및 사업 계획서 작성 : 겨울방학 중

⑤ 사회복지 실무 기능 훈련 : 겨울방학 중

3) 둘째 학기 : 프로그램 실행 학기

① 복지관 행정업무 수행, 서비스·프로그램 수행 : 학기 중 계속

② 개관식 : 3월말

③ 차기 직원 모집 : 6월 둘째 주까지

4) 셋째 학기 : 보고서 작성 및 발표, 취업 준비, 업무 인수인계

① 보고서 작성 및 발표, 사은회 및 간담회 : 9월말

② 취업을 위한 홍보자료 제작 : 10월중

③ 복지관 행정업무 수행 및 차기 직원들과의 업무 인수인계 : 학기 중 계속

벤처 사회복지사

2002. 11. 23 오래된 글이라 현실에 맞지 않을 수도 있습니다.

1. 개념

벤처사회복지사는 다음 세 가지를 포괄하는 개념으로 사용합니다.

- 1) 독립 사회복지사 : 제도권 복지기관에 속하지 않고 독자적으로 활동하는 사회복지사
- 2) 자가고용 사회복지사 : 스스로 고용하는 사회복지사
- 3) 자비량(自備糧) 사회복지사 : 보통의 다른 직업을 가지고서 사회사업하는 사회복지사. 다른 생업을 가지고 있는 겸업 사회복지사.

벤처사회복지사가 하는 일은 무궁무진하지만, 대개 다음과 같은 일들이 있습니다.

- ① 직접 서비스 제공 : 상담, 치료, 프로그램 운영
- ② 정보제공과 의뢰, 사례관리
- ③ 복지기관에 프로그램을 공급
- ④ 프로그램의 전체 혹은 일부를 대행 또는 지원
- ⑤ 인력 파견, 교육훈련, 출판 사업, 컨설팅
- ⑥ 제도권 복지기관에 단기 계약 근무 등 비정규직 근로
- ⑦ 기타 여러 가지 틈새사업 - 수화, IT, 영상, 만화, 문학, 예술, 스포츠, 조사통계, 카피라이터 등 자신이 가진 특별한 기술을 사회복지와 결합하여 새로운 사회복지 사업을 개척할 수도 있습니다.

이 글을 쓰면서 벤처 사회복지사와 대비할 상대용어를 선택하는 데 무척 고심했습니다. 일단 이 글에서는 ‘제도권 복지기관’ 또는 ‘복지기관’이라는 단어를 사용했습니다. 사회복지사가 정부나 기업 혹은 법인의 재원으로 급여를 받으며 일하는 곳, 또는 전통적 사회복지 전달체계의 주류인 법인 산하의 기관·단체·시설을 총칭하는 단어로 이해하셔도 좋겠습니다.

벤처 사회복지 여부를 판단할 기준은 제도권 복지기관 안에 있는가 밖에 있는가가 아니라, 어느 곳에 있든지 어떤 정신으로 어떻게 일하느냐가 더 중요합니다.

제도권 복지기관 밖에서 일하는 사회복지사도 노력하지 않고 안주해 버린다면 그를 결코 벤처 사회복지사라고 할 수 없을 겁니다. 오히려 제도권 복지기관에 근무하더라도 안주하지 않고 꾸준히 개선, 개발, 혁신해 나가며 새로운 영역에 도전하고 개척하는 사회복지사라면 그 사람이 진정한 벤처 사회복지사일 겁니다.

제도권 복지기관과 벤처 사회복지사는 서로 협력하고 보완해야 할 관계에 있습니다. 서로 인정하고 존중하면서 공존해야 합니다.

제도권 복지기관이라는 용어는 벤처 사회복지사의 길을 설명하기 위해 편의상 선택한 용어일 뿐임을 이해해 주시기 바랍니다.

2. 벤처 사회복지사 예

프리랜서로 일하시는 분도 있고, 기관을 개업하여 운영하는 분도 있습니다. 생업을 따로 두고 사회사업을 겸하여 하거나, 일반 직업에 종사 하면서 그 일에서 복지 기능을 수행하는 분도 있는데 이런 분을 겸업 사회복지사 또는 자비량사회복지사라고 합니다.

예: <http://welfare.or.kr/cool/sites.htm>

도전하고 개척하는 사회복지사 「도사」들입니다.

이분들은 척박한 복지현실에 좌절하지도 않았고, 남이 만들어놓은 기관에서 선배들이 해 온 것을 답습하거나 적당히 타협하며 안주하지도 않았습니다. 오히려 사회복지에 대한 뜻과 열정을 맹렬하게 일으켜서 곧세게 힘써 도전하고 개척하여 사회복지의 새로운 지평을 열어왔습니다.

변화와 모험을 두려워하지 않고, 오히려 능동적으로 안으로는 꾸준히 자신을 혁신해가면서, 밖으로는 더욱 높은 목표를 향해 새로운 현장을 만들어왔습니다.

창의적이고 쫓대 있는 복지인의 삶입니다.

후배들도 뜻과 열정을 가지고 실력을 쌓는다면 자기 사업을 할 수 있습니다. 틈새영역이 많습니다. 자기가 좋아서 잘할 수 있는 영역을 찾아 도전하고 개척하는 사회복지사들이 많이 나오기를 바랍니다.

3. 벤처 사회복지의 배경

① 제도권 복지기관들이 살아남기 위해, 경쟁력을 갖기 위해, 전문성과 효율성을 높이기 위해, 핵심사업과 핵심인력만 남기고 구조조정을 하려 할 것이고 아웃소싱을 늘려갈 겁니다.

② 조직 내에서 희망을 찾지 못하거나 인사의 한계에 부딪혀서, 혹은 직접 실천의 기회가 줄어드는 것이 안타까워서, 또는 오랫동안 축적해 온 경험과 인맥과 기술을 살려 자기 소신껏 일해 보고 싶어서 등의 이유로 독립하여 자기사업을 하는 사회복지사가 증가할 겁니다.

③ 젊은 사람일수록 어디에 얼마이기보다는 수입이 좀 적더라도 자기 방식대로 일하며 생활의 자유와 여유를 누릴 수 있는 근로형태를 선호하는 경향이 있다고 합니다. 일반적으로 벤처 사업에 대한 사회의 관심이나 인지도가 높아지는 것도 젊은 사회복지사들의 진로 선택에 적지 않은 영향을 미칠 것으로 봅니다.

④ 사회복지사 인력의 공급 초과 현상이 갈수록 심각해져서 사회복지사들이 새로운 진로를 개척하려 할 겁니다.

⑤ 변화의 속도가 빨라지고 있습니다. 급변하는 시대에서는 변화를 두려워하거나 저항하거나 안주하기보다는 모험정신으로써 스스로 끊임 없이 변화해가고 새롭게 개척해가야 하기 때문에 벤처 사회복지 또한 증가할 겁니다.

1) 제도권 복지기관의 경영 전략 - 아웃소싱

제도권의 복지기관들은 살아남기 위해, 경쟁력을 갖기 위해, 전문성과 효율성을 높이기 위해, 핵심사업과 핵심인력만 남기고 구조조정을 하려 할 것이고 아웃소싱을 늘려갈 겁니다.

① 이용자의 요구기대수준이 높아질 것이기 때문입니다.

과거에는 서비스 수요에 비해 서비스 공급주체나 공급량이 부족했습니다. 서비스 이용자가 서비스 공급주체를 선택할 수도 없었습니다. 그래서 서비스의 질과 전달방식이 어떠한든 관계없이 그저 도움을 받는다 하는 것만으로도 감지덕지했습니다. 어쩌면 자신들이 받고 있는 서비스가 적절한 것인지, 서비스 공급주체가 잘하고 있는 것인지 판단할 비교기준이나 지식이 없었을지도 모릅니다.

그러나 서비스 이용자들의 지식이나 욕구수준이 점점 높아지고 있습니다. 이제는 전문자격증을 가진 사람이 서비스할 것을 요구합니다.

서비스 제공자나 프로그램 수행인력의 전문성을 요구합니다. 수월성¹⁾, 효과성, 책임성을 요구합니다. 그런데 자체 직원들만으로써는 이

1) 秀越性 : 독특성, 남과 다르게 특별히 잘하는 것. 남보다 월등하게 나은 점. 뛰어나게 경쟁우위에 있는 것

보편성 혹은 평등성의 상대적 의미로 사용합니다. 교육에서는 평준화와 대비되는 용어로서, 능력의 차이를 인정하고 잘할 수 있는 것을 최대한 신장시켜 주자는 의미로 쓰입니다.

특정 직업의 전문성이나 배타적 독특성을 강조하고자 할 때, 즉 우리가 하는 일은 아무나 할 수 있는 게 아니다, 우리는 우리만의 독특한 기술과 능력을 갖고 있다는 의미로 쓰이는 용어이기도 합니다.

“사회사업은 마음만 있으면 아무나 할 수 있는 것이냐, 아니다, 사회사업은 특별한 능력이 있어야 할 수 있다.” 이렇게 말하려면 사회사업가들만이 특별히 잘할 수 있는 그 무엇을 보여주어야 합니다. 이런 경우에 “사회사업가는 수월성을 가져야 한다.”라고 표현하는 겁니다.

것저것 다 잘할 수 없기 때문에 아웃소싱을 강구하게 되는 겁니다.

더구나 앞으로는 복지기관이 수요자를 선택하는 것이 아니라, 수요자들이 복지기관을 선택하게 될 것이라고 합니다.

우리 정부도 최근, 복지시설 입소희망자가 대상시설을 선택케 하는 ‘복지시설 이용권 제도 - 일명 바우처 제도’¹⁾를 도입하겠다고 여러 차례 밝혀왔습니다. 장기적으로 보면 비단 시설만 아니라 복지 서비스 전반에 걸쳐 이용자의 선택권을 높이는 쪽으로 정책이 변화되어 갈 것으로 봅니다.

정부가 보조금을 복지기관에 주지 않고 수요자들에게 직접 주어서 수요자가 그 이용권을 가지고 여러 복지기관의 서비스를 비교하여 선택 구매하도록 할 것이라는 뜻입니다.

수요자가 이곳저곳을 돌아다니면서 서비스를 비교하고 선택하는 현

1) 시설 보호가 필요한 사람이 시설을 선택하여 서비스를 받고 정부가 비용을 지불하는 제도를 바우처 제도라고 합니다. 바우처는 정부가 지불을 보증하는 일종의 전표입니다. 복지부는 2004년부터 장애인시설과 노인시설 중 일정 기준을 충족하는 시설에 이용권 제도를 적용한다는 구상을 발표한 바 있습니다.

보건복지부의 1999년도 주요업무 추진 계획에 보면 “사회복지시설 운영의 투명성 제고와 경쟁체제 도입”이라는 중간제목을 달고 다음과 같이 설명하고 있습니다.

- 시설의 서비스 수준·환경 등에 대한 평가를 실시하여 수준에 따라 시설을 분류, 차등 지원하는 「시설수준 인증제」 도입 추진 - 인증시설은 인센티브 부여, 일정 기간 내 인증받지 못한 시설은 폐쇄

- 시설 운영예산을 입소대상자를 통해 지원하는 시설 이용권 제도를 단계적으로 도입하여 이용자의 시설 선택권 보장

바우처 제도가 이용자의 선택권을 높이고 복지시설의 투명성, 전문성을 높일 수 있는 제도이기는 하지만, 우리나라의 현실이 아직은 공급자가 절대적으로 부족하고 그 기반도 매우 취약한 실정이라서 그 도입이 시기상조라는 지적도 있습니다.

상은 지금도 쉽게 발견할 수 있습니다. 노인복지관을 이용하는 어르신들이 그렇고, 재가복지대상자들이 그렇습니다.

복지기관들끼리의 지나친 경쟁도 문제인데, 이제는 비슷한 서비스를 제공하는 여타의 사회체계들이 많이 생겨나서 이용자 쟁탈전을 벌이고 있는 실정입니다.

따라서 복지기관은 이용자를 확보하기 위해 프로그램 전문가들을 찾게 되고 외부의 전문 프로그램을 지원 받으려 할 겁니다. 아웃소싱의 필요성이 증가하는 겁니다.

아울러, 이용권 제도가 복지서비스 전반으로 확대되면 전문성을 갖춘 사설 기관의 시장 진입도 늘어날 겁니다.

② 돈을 주는 곳의 요구수준이 높아질 것이기 때문입니다.

남들이 하지 않는 좋은 일 한다고 대충 봐주는 시대는 끝났습니다. 정부가 해야 할 일인데 약간의 조치비만 받고 대신 해 주는 것이라고 해서 적당히 대하던 시절은 끝났습니다. 돈을 주는 사람들이 달라집니다. 복지시설을 평가하여 차등 지원하는 제도를 이미 시행중인데, 앞으로 보다 광범위하게 확대 실시할 경우, 사업을 잘하지 않으면 기관의 존립 자체가 어려워질 겁니다.

공동모금회, 기업재단, 정부에서도 이제는 사업계획서를 보고 까다로운 절차로 지원대상을 선정하고 또 서비스의 효과성과 효율성을 요구합니다. 복지기관에 대한 정부의 예산 지원 방식도 달라졌습니다. 총괄 예산제 도입으로 복지기관의 예산운용의 융통성, 재정자율권이 커졌습니다. 경영의 효율성이 그만큼 중요해진 겁니다.

따라서 복지기관은 어떻게든 비용을 절감하기 위해 노력할 것이고, 인력운용에서도 인건비를 줄이기 위해, 핵심 분야에 최소한의 상근직만 두고 나머지는 필요에 따라 아웃소싱할 겁니다. 하나의 기관이 모든 것을 다 잘할 수 없기 때문에 기관의 핵심 가치에 부합하고 경쟁력이 있는 사업에만 핵심역량을 집중하고 나머지 사업은 아웃소싱하거나 여타 서비스 체계들에 맡기려 할 겁니다.

결국 기관이 살아남기 위해 인력과 사업의 구조조정을 시도할 것이고¹⁾, 이에 따라 아웃소싱할 외부 전문가의 수요가 증가하고, 컨설팅이나 프로그램 지원 사업의 수요가 증가하고 기관이 손대기 어려운 틈새영역이 확대될 겁니다.

1) 기관에 근무하시는 사회복지사께서는, 소속기관의 핵심가치와 목표에 부합하는 '핵심역량'을 갖추도록 노력해야 합니다. 그렇지 않다면 머지않아 타의에 밀려 그 기관을 떠날 수밖에 없게 될 겁니다.

2) 고참 사회복지사의 고민과 새로운 선택 - 독립, 자기사업

오랫동안 축적해 온 경험과 인맥과 기술을 살려 자기 소신껏 일해 보고 싶고, 자기 사업을 해 보고 싶은 마음이 들 수도 있습니다. 제도권 복지 기관에서 오랫동안 경험을 쌓지 않았더라도 꿈과 열정, 기술과 아이디어를 가지고 아예 처음부터 자기사업을 해 보려는 분도 있을 겁니다.

사회복지사들은 보통 근속 연수가 늘어가는 만큼 승진을 하는데 다른 직업에 비해 승진이 빠르고 부장 이상은 더 올라갈 자리가 거의 없습니다. 올라갈수록 자리도 적어지거나 높은 자리는 대체로 법인 사람이 내려오기 때문입니다.

따라서 우리나라 사회복지사들은 조로 현상이 심각합니다. 더 올라갈 자리가 없고, 후배들은 자꾸만 올라오는데 언제까지고 자리를 차지하고 있기란 여간 눈치 보이는 게 아닙니다.

과장, 부장 등 중견이 되면 소신껏 자율적으로 일할 기회가 오히려 줄어들 수도 있습니다. 현장의 소리보다 법인의 요구에 더 민감해지고, 현실적으로 법인을 대변할 수밖에 없는 처지가 됩니다.

어려운 사람들의 삶의 현장에서 몸으로 직접 부대끼며 직접 실천을 하고 싶어서, 승진하는 것을 오히려 싫어하는 사람도 있습니다. 승진할수록 직접 실천의 현장에서 멀어지고 결재와 회의와 서류작업 등 재미 없는 일로 보내는 시간이 점점 많아지는 것에 회의를 느끼는 사람도 있습니다. 기존 조직에서는 희망이 없다고 고민하는 사람도 있습니다.

그래서 기관을 그만두고 혹은 후배에게 양보하고 소신껏 자율적으로 눈치 안 보고 자기 사업을 하려는 중견 사회복지사들이 생겨날 겁니다.

3) 신세대가 선호하는 자유로운 삶 - 프리랜서

젊은 사람일수록 어디에 얼마이기보다는 수입이 좀 적더라도 자기 방식대로 일하며 생활의 자유와 여유를 누릴 수 있는 근로형태를 선호하는 경향이 있다고 합니다. 사회복지사들도 마찬가지입니다. 일반적으로 벤처 사업에 대한 사회의 관심이나 인지도가 높아지는 것도 젊은 사회복지사들의 진로 선택에 적지 않은 영향을 미칠 것으로 봅니다.

통계청이 발표한 2002년 9월 고용동향에 따르면 전체 임금근로자의 47.9%만이 상용직이고 34.3%는 임시직, 17.8%는 일용직으로 비정규직의 비중이 52.1%에 이른다고 합니다.¹⁾ 기업은 경비를 절감하기 위하여²⁾ 텀프 즉, 단기간 근로자, 파견근로자, 임시/일용직, 계약직 등 비정규직의 채용을 늘리려 하고, 젊은 사람들도 어디에 얼마이는 것을 싫어하여 텀프를 선호한다고 합니다.

일본에서는 ‘프리터’라는 이름을 가진 자유 임시직 근로자가 500만 명이나 된다고 합니다. 이들은 적게 벌고 적게 쓰면서 하고 싶은 일을 하는 것을 가장 중시한다고 합니다.

1) 문화일보 2002.10.17

2) 비용절감 외에도 인력채용의 risk를 줄이기 위한 목적으로 Temp를 선호하기도 합니다. 인력 채용의 방식에 정규 예정 파견제 Temp to Perm라는 게 있는데, 우선, 비정규직으로 일정 기간 기업에서 근무하고 본인과 기업, 쌍방의 의사가 일치하는 경우 정규직 고용으로 전환하는 시스템으로 ‘고용의 미스매치’를 해소하는 효과적 수단으로 주목받고 있고 선진국에서 점차 확대되고 있는 인력 채용 방식이라고 합니다.

4) 과잉 공급되는 사회복지사들의 진로 - 새로운 일자리 개척

전담공무원 7000명을 포함하여 전체 사회복지사들의 일자리는 3만개 정도에 불과합니다. 사회복지계 내부의 직장 이동을 제외하면 신규 인력 수요는 매년 1000개를 넘지 않을 것으로 봅니다. 그런데 사회복지 전공 졸업자가 년 15,000명이나 된다고 합니다. 현직 종사자이면서 학교를 다닌 사람, 2회 이상 졸업한 사람들을 제외하더라도 1만 명은 될 것으로 봅니다.

이 많은 사람을 다 어떻게 합니까? 어디로 가야 합니까?

전담공무원의 수도 늘어나겠고 제도적으로 군대와 학교와 교도소에 들어갈 기회도 확대될 겁니다. 제3세계와 이주 노동자 현장, 시민조직과 종교단체, 기업체로의 진출도 늘어날 겁니다. 그러나 쏟아져 나오는 사회복지사들을 수용하기에는 턱없이 부족하고, 사회복지사들의 취업문은 여전히 바늘구멍입니다.

그래서 벤처 사회복지사들도 점점 많이 생겨날 겁니다. 프리랜서로 활동하거나 사설기관을 운영할 수도 있습니다. 사회복지사 사무소도 하나의 대안이 될 수 있습니다.

가장 큰 수요처, 가장 실질적인 대안은 일반 시장에서 보통의 직업을 가지고 복지를 도모하는 자비량 사회복지사인지도 모릅니다.

5) 급변하는 시대의 처세 - 안주하지 말고 능동적으로 변화하라

급변하는 시대입니다. 평생직장이 어디에 있으며 안정적 일자리란 또 무엇입니까?

이러한 세상을 살아가는 지혜는 모험과 변화를 두려워하지 않고 오히려 능동적으로 모험하고 변화해 가는 겁니다. 안으로는 꾸준히 자신을 혁신하고, 밖으로는 더욱 높은 목표를 향해 도전하고 모험해야 합니다.

복지현실이 척박하다고 불평하거나 좌절하지 말고, 소위 좋은 조건을 구하지도 말고, 남이 개척해놓은 기관에서 선배들이 해 온 것을 답습하거나 적당히 타협하며 안주하지도 말고, 뜻과 열정을 맹렬하게 일으켜서 의연히 도전하고 개척해나가야 합니다.

자신의 이상과 철학에 따라 오늘과 내일을 능동적으로 설계하고 만들어 가는 삶, 참으로 창의적이고 줯대 있는 삶을 살아야 합니다.

도전하고 개척하십시오. 과감히 도전하십시오. 더 멀리 내다보고, 더 크게 생각하고, 더 높은 뜻을 세우고 도전하십시오. 위험과 실패와 고생을 피하지 말고 하고 싶은 일에 후회 없이 매진하십시오

눈을 들어 세상을 넓게 바라보고 가슴을 넓게 열어 당당하게 자신의 길을 선택하십시오. 편한 일이나 멋있어 보이는 일, 근무조건이나 보수, 안정된 직장 따위에 관심 두지 마시고 여러분이 있어야 할 곳, 여러분이 정말 좋아서 잘할 수 있는 일, 여러분의 존재 가치와 보람을 느낄 수 있는 것, 바로 그것을 찾으시기 바랍니다. 전통적 사회사업 현장뿐만 아니라 온 세상을 가슴에 품고 복지의 새로운 지평을 열어 가십시오.

4. 사회복지사사무소

동네 개인병원이나 공인증개사 사무소, 커피숍 드나들 듯이 편안하게 접근할 수 있는 곳, 동네의 근린시설이나 오피스빌딩이나 상가 안에 자연스럽게 섞여 있는 사회복지사 사무소.

지역주민들이 쉽게 인지하고 수치심 없이 편안하게 찾아올 수 있는 곳, 그런 복지 전달체계가 필요하다고 생각했습니다. 지역주민의 생활 현장, 지역주민들에게 더 가까이 들어가서 주민들과 함께 현장중심으로 활동할 수 있는 풀뿌리 사회복지 전달체계가 필요하다고 생각했습니다.

자연주의 복지를 위해서 중장기 전략으로 고안한 것이 바로 풀뿌리 사회복지전달체계라 할 수 있는 사회복지사 사무소입니다. 복지관이라는 특별한 시설도 필요하겠지만, 궁극적으로는 지역주민들이 살아가는 바로 그곳에서, 보통의 일상으로써, 자연스럽게 생활에 녹아드는 사회복지가 바람직하다고 생각했기 때문입니다.

사회복지사 사무소는 스티그마의 문제를 해결할 수 있는 복지 서비스 전달체계라고 생각했습니다. 기존 복지관들이 비록 최근에 다양한 사회교육 프로그램으로 지역주민에게 많이 가까워진 것은 사실이지만 여전히 대다수의 시민들에게 복지관이란 가난하고 소외되고 특별한 문제가 있는 사람들이 가는 곳이라는 인식, 즉 스티그마가 있는 곳입니다. 보통의 편의시설들과는 다르게 커다랗게 지어놓은 ‘마치 관공서 같은’ 건물도 주민들과의 심리적 거리감을 조장하는 요인 중 하나입니다.

사회복지사 사무소가 자체 건물 없이 지역사회내의 일반 근린시설을 활용하는 건 주민들이 스티그마 없이 자연스럽게 접근할 수 있는 공간을 확보한다는 의미가 있습니다.

지금은 제도권 복지기관이 많아졌지만, 제가 이것을 생각할 당시에는

전달체계가 미비했습니다. 그때 저는 보통 주민들의 생활방식과는 다소 ‘이질적인’ 커다란 물리적 복지관을 늘리기보다, 동네마다 사회복지사 개인 또는 합동사무소들을 두는 것이 좋겠다고 생각했습니다. 지금도 이러한 생각에는 변함이 없습니다.

사회복지사 사무소의 사회복지사는 제너럴리스트이지, 치료자가 아닙니다. I&R 서비스¹⁾와 사례관리 서비스를 기본으로 제공하되, 집단 프로그램도, 지역사회 조직화도 할 수 있습니다.

예를 들어, 제가 서울시 동작구 대방동에 사회복지사사무소를 연다고 생각해 봅시다. 사무실 임대보증금으로 1,000만 원 그리고 전화 등 집기 구입비로 100만 원 정도, 매월 유지비가 30만 내외가 될 것으로 예상합니다. 그러므로 지금 당장 생업을 그만두고 사회복지사사무소에 만 전념할 수는 없습니다. 당분간은 생업을 하면서 틈틈이 활동하려고, 생업으로 인한 공백을 줄이기 위해 우수학생들을 선발하여 훈련시키고 팀으로서 활동할 수 있도록 지도하겠습니다.

지역 복지기관과 협조체계를 구축합니다. 생활정보지 등의 매체에 알리고, 집집마다 인사하며 홍보지를 나눠주어 사회복지사 사무소를 알립니다.²⁾

보통 사람들은 자신에게 도움이 될 만한 복지 자원, 시책, 프로그램, 서

1) 정보제공과 의뢰 Information and Referral Service

2) 어느 지역에 정착하여 사회사업을 하려면, 먼저 인사를 다니겠습니다. “이 동네에서 사회사업을 하고 싶습니다. 가르쳐주세요.” 이렇게 인사하고 묻고 의논하겠습니다. 누구를 도와 드려야 할지 물어보고, 어떻게 도우면 좋을지 의논하겠습니다. 강점, 자원, 참여의지, 가능성, 잠재력도 탐색하겠습니다.

지역의 크기에 따라 다르겠지만 적어도 서너 달은 돌아다니며 사람을 만나겠습니다. 처음엔 어색하겠지만 두 번 세 번… 찾아가 인사하고 묻고 의논하고 부탁하고… 이렇게 얼굴을 익히고 관계를 맺어가겠습니다. 진실하게 접근하면 사람들도 저의 진정성을 받아들일 것이라고 믿습니다.

비스의 정보를 모르거나, 정보를 알더라도 본인이 직접 찾아다니면서 신청하고 받을 것을 받고 조정할 수 있는 시간적 여유나 지식이 없습니다. 그럴 수 있는 시간이 있고 능력이 있더라도 본인이 직접 하기에는 시간이 많이 걸리고 어려움과 스트레스가 적지 않을 겁니다.

그래서 사회복지사 사무소가 I&R과 사례관리를 하는 겁니다. 변호사나 변리사, 공인중개사, 행정대서사, 법무사와 같은 역할을 하는 겁니다.

이렇게 하여 지역주민을 한 분 두 분 만나다 보면 어느새 많은 주민을 잘 알게 되겠지요. 그들 가정을 자세히 알고 함께 웃고 울고 먹고 마시며 이웃처럼 나눌 수 있는 사이가 될 겁니다.

그렇게 되면 집단 프로그램도 만들어 봅니다. 그들 가족이나 주위 사람들을 위한 프로그램도 만들어 봅니다. 방임되거나 학대받는 아이들을 위한 서비스, 해체 가정 아이들을 위한 서비스, 치매노인이나 장애인, 독거노인을 위한 서비스를 만들 수도 있고, 자녀 독서지도를 위한 어머니들의 모임, 좋은 아버지가 되려는 사람들의 모임, 자녀와 함께 놀아 주는 부모 모임을 만들 수도 있습니다.

더구나 사회복지사 사무소의 사회복지사는 제도권 복지기관에서보다 훨씬 자율성이 높고 그 시간활용을 융통성 있게 조절할 수 있으므로 지역사회에서 새로 발생하는 문제에 즉각적으로 대처할 수 있습니다. 1)

1) 제도권 복지기관의 사회복지사들은 일정한 부서로 편제되어 있고, 과업과 예산이 1년 단위로 정해져서 연중 새로 발생하는 문제에 그때그때 융통성 있게 대처하기 어렵습니다. 다들 자기 업무에 바쁘기 때문에 그런 일에 자발적으로 개입하려는 사람은 많지 않을 겁니다. 맡겨진 본래 업무를 할 수 없기 때문입니다.

또한 예산을 배정하는 정부 혹은 지방자치단체와 대립적 이해관계가 있는 사안에 관해서는 적극적 행동을 취하기가 어렵습니다. 그것이 제도권 복지기관이 갖는 한계입니다. 지역주민을 위해서 즉각 행동해야 할 사안이라고 해서, 또 사회복지사가 원한다고 해서 실행을 쉽게 결정할 수는 없습니다.

그런데 사회복지사 사무소의 사회복지사는 정부나 지방자치단체에 대하여

사회복지사사무소의 프로그램은 주로 물적 자원과 공간과 인력을 현지에서 동원하고 현지에서 서비스를 제공하는 “현지 완결형” 사업 방식을 지향합니다.

지역사회에는 부녀회나 상인연합, 동호회, 노인회, 교회 등 선의의 자원들이 많이 잠재되어 있습니다. 평일에 쉬는 교회의 교육관이나 동사무소 여유공간, 혹은 기업의 유휴 교육시설도 많습니다. 낮 동안에 자기 집을 프로그램 공간으로 제공할 사람들도 있습니다.

예를 들어, 자녀 독서지도를 위한 어머니들의 모임이 있을 경우, 기꺼이 자기 집을 모임 장소로 제공할 뿐 아니라 다과도 주고 여러 가지 도구와 기자재까지 제공할 수도 있습니다. 자신의 필요에 도움이 되고 즐거움과 보람을 느낄 수 있는 일이라면 말입니다.

3년 정도 이렇게 열심히 하면 주민과의 관계형성은 물론이요 그분들의 욕구와 문제, 자원을 잘 알게 되고, 그동안 축적된 기술, 아이템은 커다란 자산이 될 겁니다.

이 사업 아이템과 노하우로 지원 재단 등에서 자금을 받아올 수 있지 않겠습니까? 개인과 법인 구분하지 않고 좋은 프로그램을 발굴하여 지원하는 추세로 나가고 있기 때문에 조만간 사회복지사 사무소에 상근할 수 있는 여건이 마련되리라 확신합니다. 3년 내지 5년만 고생하면 자립할 수 있지 않을까요?

끊임없이 학습하고 연구하여 사회복지사 사무소의 일을 꾸준히 개선, 개발, 혁신해 나가면서 이를 공유한다면, 아마 여기저기서 대학 강의와 특별강연 요청도 들어올 테고 강사료와 원고료 수입도 적지 않을 겁니다.

어려운 사람들의 삶의 현장 한 가운데서 사회복지에 헌신했던 첫 사랑

훨씬 더 중립적이고 자율적이라고 할 수 있습니다. 이런 점에서 제도권 복지기관과 완전한 민간 사회복지사 사무소는 서로 보완적인 존재라고 할 수 있습니다.

과 뜨거운 가슴을 유지한 채 가장 현장적인 삶을 살아갈 수 있는 일터, 자기가 하고 싶은 대로 연구한대로 해 볼 수 있는 현장, 사회복지인으로서 보람 있고 즐겁게 일할 수 있는 무한한 가능성이 열려 있는 곳, 사회복지사 사무소가 바로 그런 곳이라고 생각합니다.

5. 꿈꾸었던 사회복지사 사무소

1987년 복지관에 입사할 때 저는, 나이 40이 되면 독립하여 서울에서 사회복지사사무소를 하겠다는 구체적 꿈을 가지고 있었습니다. 나이 50에는 전주에서 중소도시형 사회복지사사무소를, 60에는 정읍에서 농촌형 사회복지사사무소를 해 보겠다는 꿈이 있었습니다.

그런데 입사 5년여 만에 직장을 그만두게 되었습니다. 1993년도였습니다. 이때는 이미 사회복지가 급성장하여 I&R 서비스에 필요한 정보의 양이 방대해져서 정보를 수집하고 또 최신 정보로 갱신하는 일만 해도 엄청난 일이 되어 있었습니다. 재활협회에 근무할 때 제가 만든 재활정보 자료집이 A4용지로 수백 페이지 분량이었으니, 사회복지 전 분야에 걸쳐 복지정보를 집대성하고 유지하는 것은 개인이 감당할 수준을 넘어서는 것이었겠지요.

결국 지원체계와 인프라를 만드는 것이 선결 과제라고 판단하여, 사회복지사 사무소를 뒤로 미루고, 사회복지사 사무소를 지원할 프랜차이즈 인프라를 구축하기 위해 사회복지정보원을 먼저 설립했습니다.

제가 구상했던 프랜차이즈는 가맹 사회복지사들로 하여금 I&R 서비스를 할 수 있도록 복지정보 데이터베이스를 온라인으로 제공하고, 다양한 문제와 욕구에 대처할 수 있도록 전문가 시스템¹⁾을 공급하고, 종

1) Expert System : 전문가들의 지식과 경험, 문제 해결 방식을 데이터베이스로 만들어 놓고, 만약 조건이 이러저러하면 이러저러하게 처리하라는 식의 결과를 보여주는 일종의 컴퓨터 프로그램입니다. if ~ then ~ 프로그램이라고 할 수 있지요. 문제와 욕구, 상황정보 등 몇 가지를 입력하면 그 다음 어떻게 하는 게 좋겠다는 대안이나 지침이 나오는 프로그램입니다.

이것은 초보 사회복지사라도 마치 많은 경험이 있는 전문가처럼 상담해 줄 수 있게 하는 시스템입니다. 보통 전문가시스템이라고 번역하지만 실상은 비전문가, 초보자로 하여금 전문가처럼 잘할 수 있게 도와주는 시스템이지요. 지역 간, 기관 간 사회복지사의 수준 차이를 어느 정도 극복할 수 있고 초

은 프로그램을 개발하여 공급하되 처지에 따라 융통성 있게 조합하여 사용할 수 있도록 모듈 단위 프로그램들을 공급하고, 특정 브랜드를 가진 공통의 프로그램을 실시하기도 하는 것입니다.

예를 들어, 이성문제로 고민하는 청소년을 상담하기로 예약했다면 사회복지사는 먼저 전산망에 접속하여 프랜차이즈 본부의 지식 데이터 베이스를 조회합니다. 요즘 청소년을 이해하는 데 도움이 되는 자료와 청소년 상담의 최신 동향을 읽어 보고, 또 이성문제 상담사례들을 꼼꼼히 살펴봅니다.

실제 상담을 할 때에는 본부에서 만들어 준 상담관리 소프트웨어를 실행하여 면접을 합니다. 화면상의 인테이크 양식에 몇 가지 정보를 입력하면 이미 입력한 정보에 따라 다음에 묻는 질문의 내용과 형식이 달라 집니다.

가족관계가 좋은 예입니다. 사안에 관계없이 똑같이 가족의 관계, 이름, 직업, 나이, 연락처를 묻는 게 아니라 사안에 따라 문항의 내용과 깊이가 달라 집니다. 가계도를 그리는 부분에 이르러서는 이런 사례에 적합한 모형을 찾기 위해 F1키를 누르면 가계도 작성에 관한 지침과 사례들이 도움말 창에 자세히 나타나서 그것을 참조하고 돌아와 이 사람에게 맞는 가계도를 그리게 됩니다.

인테이크 양식의 각 항목에 내용을 기입하고 나면, 마지막으로 이 사람이 받을 수 있는 각종 복지시책과 프로그램, 자원들에 대한 정보가 화면에 나옵니다. 그중 하나를 선택하면 그것에 대한 자세한 정보와 신청서 등의 관련 서식들을 볼 수 있습니다.

지역주민들을 위해 여러 가지 집단프로그램과 홍보자료들을 만들 때 프랜차이즈 서버에 접속하여 관련자료를 내려 받습니다. 거기에는 프로그램 계획서, 관련 이론과 사례, 그 프로그램을 수행하는 데 사용할

보 사회복지사들의 약점을 보완해 줄 수 있는 프로그램입니다.

오래전에 읽은 영문자료에서, 미국에서 상당한 수준으로 실용화했다는 글을 본 적이 있는데, 실제로 그런 컴퓨터 프로그램을 직접 본 적은 없습니다.

각종 서식, 샘플 홍보자료, 지도자 지침서 등이 포함되어 있습니다. 이것을 받아서 적절히 수정하기도 하고 조합하기도 하여 사업계획을 수립하고 서식을 만들고 홍보자료를 만듭니다.

때로는 가맹 사회복지사 사무소들이 특별한 브랜드와 캐릭터를 정하여 프로그램을 공동으로 실시할 수도 있습니다.

저는, 전국 단위로 규모 있는 브랜드 사업을 기획할 경우 후원이나 협찬을 받기가 훨씬 더 유리하다고 생각했습니다.

이런 생각도 해 보았습니다. 다섯 평 정도의 사무실에 10대 정도의 PC를 놓고 이것을 프랜차이즈 본부와 전용선으로 연결하여 에듀테인먼트나 인포테인먼트를 이용하여 청소년이나 주부들이나 어르신들을 위한 프로그램을 하는 겁니다.

엔터테인먼트를 통해 자연스럽게 복지정보를 제공하고 계몽·홍보하는 것이고, 나아가 갈등해결 기술, 의사소통 기술, 자기주장 요령 등 문제해결능력을 키워주는 효과를 노리는 것입니다.

PC통신이나 인터넷¹⁾에는 청소년이나 주부들이나 어르신들을 유인할 수 있는 좋은 소재들이 많이 있었기 때문에 이런 체인점²⁾ 형태의 사업을 구체적으로 기획할 수 있었습니다.

사회복지사 사무소들을 지원하기 위한 프랜차이즈, 이런 일을 하기 위해서는 그 인프라로서 전산망이 필요하다고 생각했습니다. 그래서 국민복지종합정보시스템을 기획하고 시스템을 개발, 보급, 교육하고 정보화 분위기 조성 등의 사업을 해 왔습니다.

돌이켜 보면 정말 겁도 없이 덤벼들었던 것 같습니다.

이제 물리적 전산망뿐만 아니라 사회복지사들의 정보기술이나 정보문화도 충분히 성숙되었다고 보는데, 10년 세월이 지난 지금도 여전히 사회복지사 사무소나 프랜차이즈 서비스를 시작하지 못하고 있으니 말입니다.

그러나 그때 저의 꿈이 허황한 것이었다고 생각하지는 않습니다. 인프라를 구축하기 위한 사업에 투자했다가 업체를 잘못 만나 자본금을 모두 날리고 빈털터리가 되어 사업을 포기하기는 했어도, 그 꿈 자체가 잘못된 것이었다고는 생각하지 않으며 후회하지도 않습니다.

1) 당시에는 인터넷이 상용화되지 않아서 PC통신만 고려하였습니다.

2) 지금의 PC방과 비슷한 아이디어였습니다.

6. 벤처 사회사업의 어려움과 극복 방안

그 당시 제 생각에 사회복지사 사무소를 하려면 넘어야 할 산이 많아 보였습니다. 대충 네 가지 정도로 요약할 수 있는데, 이것은 비단 그때의 사회복지사 사무소뿐만 아니라 지금의 모든 벤처 사회복지사에게도 해당하는 내용입니다.

1) 능력

사회복지사 사무소를 열어 지역주민들을 만나고 I&R 서비스를 제공하고 여러 가지 프로그램을 실시하려면 상당한 실력과 열정이 필요합니다. 열정이나 인격, 대인관계 능력 이런 것들은 어쩔 수 없지만 각종 정보와 지식과 기술, 프로그램은 프랜차이징 시스템으로써 어느 정도 해결할 수 있을 거라고 생각했습니다.

처음부터 잘하기는 어렵지요. 실무에 부딪히면서 자료를 찾아보고 다른 사람들에게 묻고 스스로 연구하면서 자신의 일을 꾸준히 개선, 개발, 혁신해 가려 한다면 사회복지사 사무소의 일도 결코 그리 어렵지 않을 겁니다. 3년 이상 하면 자신감이 생길 겁니다. 겸손히 배우고 꾸준히 노력하는 자세가 필요합니다.

능력이 매우 중요한 요소이기는 하지만 현실적으로 그게 문제가 될 소지는 매우 적을 것으로 봅니다. 극단적으로 무능한 사람이 사회복지사 사무소를 하겠다고 덤비지는 않을 것이기 때문입니다. 적어도 사회복지사 사무소를 하려는 사람이라면 기본적인 학습, 성장 능력이 있을 거라고 생각합니다.

2) 제도적 기반

93년도에 사회복지사사무소를 등록하고자 한국사회복지협의회와 국세청, 그리고 보건복지부에 문의하였으나 이는 이가 없었고 사실 법적 근거가 없었습니다. 사회복지사업법을 개정하여 세무법인, 회계법인, 법률사무소와 같은 사회복지사 사무소의 법적 근거를 마련하고 세법을 개정하여 전문직 사업자로 등록할 수 있는 근거를 마련하면 활동하기 편하겠지요. 또한 사회복지사 사무소도 정부의 위탁을 받아 서비스를 제공하고 조치비를 받을 수 있도록 공인해 주면 좋겠지요.

그러나 법적, 제도적 기반이 마련되지 않는다고 해서 못할 일도 아니고, 정부지원이 꼭 좋은 결과를 가져올 것이라고 할 수도 없는 것이므로 저는 이에 관심이 없습니다.

3) 비용

제도권 복지기관에서 인건비와 사업비와 운영비를 지원 받으면서 일하는 것도 쉽지 않은데, 사회복지사 사무소는 운영비와 사업비와 생활비 전체를 스스로 해결해야 합니다. 커다란 장애로 보일 수도 있습니다. 그러나 저는 방법이 있다고 믿었습니다. 큰 문제가 아니라고 생각했습니다.

만약 크리스천 사회복지사라면 전혀 문제가 되지 않습니다. 먹을 양식과 모든 쓸 것을 공급하실 것이기 때문입니다. 또한 먹을 것 입을 것이 있는 즉 족한 줄 알고 어떠한 형편에든지 자족하기를 배웠고 비천에 처할 줄도 알아 궁핍에 대한 일체의 비결을 가졌기 때문입니다.

크리스천이 아니더라도 큰 문제는 아니라고 생각했습니다. 배우자가 직장에 다닌다면 생활은 그로써 충분하고, 사회복지사 사무소를 할 열정을 가진 사람이라면 사무소 운영에 필요한 비용 정도는 충분히 조달할 수 있을 거라고 믿었기 때문입니다.

어떤 이들은 자신의 먹을 것을 위해 일하고, 실력이나 효용보다 더 많은 돈을 받아도 부끄러운 줄 모르지만, 사회복지사는 청빈해야 하고 다만 어떻게 하면 가치 있는 삶을 살까 궁리할 따름이라고 생각했기 때문에, 뜻을 가지고 사회사업에 투신한 사람이라면 문제될게 없다고 보았습니다.¹⁾

안빈낙도의 정신은 비단 사회사업가에게만 필요한 것이 아닙니다. 저는 사람이 어떤 직업을 갖든지 안빈낙도의 정신으로 행하면 뜻을 이룰 것이라고 믿습니다.

안빈낙도는 결코 소극적 삶의 태도가 아닙니다. 안빈낙도는 가난을 싫어하거나 두려워하지 않을 뿐 아니라 오히려 가난조차 편안히 여기며 자족하는 강하고 담대한 정신입니다. 맑고 깊은 뜻이 있어 힘써 행하되 자신의 일을 좋아하고 누리며 즐기는 가장 적극적인 삶의 태도입니다.

우리가 뜻을 세우고 성실하게 행하면 세상은 우리를 인정하고 그 수고의 대가를 반드시 지불할 겁니다. 벤처 사회복지사라 하여 결코 궁색한 삶을 사는 것은 아닙니다. 벤처 사회복지사는 자신의 일에 깊은 사명감을 갖되 그 일을 좋아하고 즐기는 사람들입니다. 의식주에 마음 쓰지 않으나 궁핍하지 않고 오히려 족히 누리며 살아갑니다.

1) 젊을 때만이라도 - 최소한 결혼하기 전까지 만이라도 - 물질에 마음두지 말고 사회사업에만 미쳐봅시다!

우리가 끊임없이 학습하고 연구하여 사회복지사 사무소의 일을 꾸준히 개선, 개발, 혁신해 나가면서 이를 공유한다면, 아마 여기저기서 대학 강의와 특별강연 요청도 들어올 테고 강사료와 원고료 수입도 적지 않을 겁니다.

때로는 제도권 복지기관에 프로그램을 공급하여 대가를 받을 수도 있고, 사업계획서를 제출하여 공식 재원을 마련할 수도 있으며, 필요하다면 후원을 개발할 수도 있습니다.

브랜드 사업은 프랜차이즈 본부에서 후원·협찬을 개발합니다. 특별한 능력이 있다면 별도의 생업을 갖거나 아르바이트를 할 수도 있습니다.

4) 사회의 인정

우리 사회에서는 아직까지도 법인이나 공공단체가 아닌 개인 사업자가 공신력을 얻기는 어렵습니다. 사회사업은 수요자나 사회의 재가를 받아 행합니다. 개인이 사회복지를 하겠다고 나설 때 어떻게 사회의 재가를 받을 수 있겠습니까?

이 문제를 해결하기 위해 제가 생각했던 것은 프랜차이징을 통한 브랜드 전략입니다. 사회복지사 사무소 자체도 이 브랜드 전략으로 공인을 받고, 서비스도 프랜차이즈의 브랜드사업으로 공신력을 확보한다는 전략입니다. 벤처 사회복지사들의 조합을 만드는 것도 대안으로 생각해 볼 수 있습니다.

7. 벤처 사회사업의 진수 - 자비량 사회복지사

별도의 생업을 갖고 거기에서 얻은 수입으로 복지활동을 하거나, 또는 자신의 생업 속에서 사회복지의 지식과 기술, 가치, 자원을 적용하여 서비스하는 사람이 자비량 사회복지사입니다.

일반 시장에서 보통의 직업을 가지고서 복지를 도모하는 자비량 사회복지사야말로 벤처 사회복지의 진수입니다.

땀과 눈물을 쏟을 만한 삶의 목표, 인생을 바쳐 그렇게 살고 싶은 꿈을 갖게 되기를 바랍니다. 미래를 소신껏 설계하고 제 손으로 만들어 가는, 창의적이고 쫓대 있는 복지인이 되기를 바랍니다.

온 세상 모든 삶의 현장으로 복지의 지평을 넓힙시다. 복지관, 보육원, 재활원, 양로원만 아니라 온 세상 모든 직업과 일터가 다 사회복지의 현장입니다.

자신이 좋아하고 잘할 수 있는 일이라면 어떤 직업이든 바로 그 일을 통해 복지를 도모하려는 뜻을 세우십시오. “사회복지 일터”는 무한히 열려 있습니다.

전통적 사회사업 현장이 아니어도 괜찮습니다. 서점이나 식당, 커피숍도 좋고 택시운전이나 집배원 혹은 교사나 경찰, 119구조대, 학원이나 문화센터, 병원, 보험판매원이나 우유배달부, 야쿠르트 아줌마, 아파트 경비원, 세탁소, 슈퍼마켓, 생선가게, 목욕탕, 자전거포, 사진관, 제과점, 비디오 숍, 만화가게, 가정주부도 좋습니다.

어떤 분야, 어느 곳에 있든지 바로 그곳에서 복지를 생각하고 복지를 잃어내며 복지를 꿈꾸는 사람, 그가 바로 복지인입니다. 어떤 분야이든 본인이 좋아서 즐겁게 할 수 있는 일을 선택하여 사회사업할 수 있도록 “사회복지 일터”에 대한 생각을 바꾸어야 합니다.

어느 곳이든 사회사업 지식과 정보와 프로그램을 활용하여 사람을 돕는 곳이라면 그곳이 바로 사회사업 현장입니다.¹⁾

남을 돕기 위해, 더 나은 세상을 만들기 위해 사회사업 지식과 정보, 자원을 적용하여 개입하는 일체의 행위가 사회사업입니다.

결국 사회사업이란 복지를 세상 속에 풀어내고 생활 속에 녹여 내는 일입니다.

우리는 이렇게 사회 전체, 보통 사람들의 모든 삶의 영역으로 사회복지의 지평을 넓혀야 합니다. 이제는 세상과 대중 속으로, 모든 제도와 생활 속으로 사회복지의 가치와 혜택이 스며들게 해야 합니다. 어떤 분야이든 그곳에서도 복지를 이루게 해야 합니다.

복지사회는 이렇게 사회의 모든 영역에 복지가 내장된 사회입니다.

1) 내가 좋아서 잘할 수 있는 일, 내 존재 가치와 보람을 느낄 수 있는 곳, 바로 그곳 그 일을 통하여 사회사업을 합니다.

내가 일하는 그곳이 바로 “사회복지사 000사무소”입니다.

어느 곳에서든 그곳을 사회복지사 사무소라 생각하고 사회사업 정신과 지식을 적용하여 사람을 돕고자 한다면 얼마나 많은 사회사업을 담아낼 수 있을지 상상만으로도 즐겁지 않습니까?

세상 모든 삶의 영역으로 복지의 지평을 넓히자, 세상 자체를 복지 생태로 만들자, 그러기 위해서는 보통의 직업을 가지고서도 당당하게 사회사업을 하는 자비량 사회사업가가 많아져야 합니다. 이는 결코 외도하는 것이 아닙니다. 전공을 떠나는 것도 아닙니다.

8. 벤처 사회복지사의 네트워크

독립과 연대는 동전의 양면과 같습니다. 제도권 복지기관에서는 여러 부서와 여러 직원들이 역할을 분담하여 유기적으로 연결되어 있기 때문에 “연계”할 필요를 거의 의식하지 못합니다. 그저 자기 업무만 해도 잘 돌아갑니다. 그러나 벤처 사회복지사는 사정이 다릅니다. 혼자서 모든 것을 조달하거나 해결할 수 없습니다. 다른 사람들과 연계하고 협력할 수밖에 없습니다. 외부와의 연계와 협력 없이 완전히 독립하는 것은 불가능합니다. 그러므로 독립은 곧 연대를 의미합니다.

사회복지사도 하나의 시스템입니다. 적절한 양과 질의 투입 없이 계속 서비스를 산출해낸다면, 결과는 둘 중에 하나입니다. 열심히 잘해 보려다 소진되거나, 아니면 대충 해 버리지 하는 타성에 젖는 겁니다.

소진되거나 타성에 젖지 않고 지속적으로 좋은 서비스를 산출해내기 위해서는 외부에서 에너지와 자극을 받아들여야 합니다. 기름이 떨어지기 전에 채워야 합니다. 타성에 젖지 않도록, 신선함을 유지할 수 있도록 외부의 자극과 도전에 자신을 드러내야 합니다. 에너지와 자극의 통로인 휴먼 네트워크가 필요합니다. 동료 전문가들과의 네트워크가 필요합니다. 동료들에게서 지혜와 능력과 자원, 지지와 격려와 인정과 비판, 도전과 자극과 열정을 받아들일 수 있고 나눌 수 있는 “인격적 공동체”에 연결되어야 합니다.

우리는 네트워크를 통해 다른 사람들에게서 정보와 자원과 힘을 받아들입니다. 그러나 네트워크의 진수는 그것을 통해 자신을 열고 다른 사람과 함께 나눔으로써 남을 돕고 섬기고 사랑하는 것, 즉 “주는 것”에 있습니다. 즉 네트워크는 에너지를 받아오는 통로일 뿐 아니라, 자신을 알리고 자신의 에너지를 타인에게 공급하는 통로이기도 합니다. 이러한 양방향 속성을 잘 이해하고 긍정적으로 활용하면 더 큰 유익을 얻을 수 있습니다. 네트워크에 자신을 드러내면 지켜보는 동료들이 있기에 더욱 자신을 채찍질하며 다듬어가게 됩니다. 다시 한 번 강조하고

싶습니다. 직접적이든 혹은 가상적이든 우리는 좋은 사람들과의 관계망, 전문적 지지망을 가져야 합니다.

복지인의 길, 복지인의 삶이 가치 있는 것이기는 하지만 그만두고 싶은 마음이 수시로 드는 것이기도 합니다. 동료와의 사귀, 지지와 격려, 자극과 도전 없이 그 복지인의 길을 계속 잘 걸어갈 수 있는 사회복지사가 어디 있을까요?

프리랜서는 독립적으로 보이지만 경우에 따라서는 매우 불리한 조건으로 발주자에게 종속될 수 있습니다. 개인적으로는 해결하기 어려운 문제들이 많을 겁니다. 벤처 사회복지사들 간의 연대와 상호부조책을 마련해야 합니다. 산재보험이나 고용보험, 자원봉사보험을 참고하여 기존 제도의 범주에 포함시키거나 자구책을 마련해야 합니다.

전통적 사회복지 기관·단체·시설이 아닌 곳에서 일하는 사회복지사들의 정체성과 자존감과 전문성, 사회적 재가는 어떻게 유지하면 좋을까요?

지원체계, 네트워크가 필요합니다. 유사한 직종별로, 각 분야별로 정보를 교환하고 서로 지지하고 격려하며 자극과 도전을 주고받으며 강화시켜 주는 네트워크, 끊임없이 우리의 일을 개선, 개발, 혁신, 공유, 확산시키도록 지원하는 전문적 지지망이 필요합니다.

사회복지정보원이 바로 그 전문적 지지망이고 싶습니다. 어디서든 사회복지사의 정체성을 잃지 않고 일하도록 지원하는 조직이 되고 싶습니다. 2002. 11. 23

자비량 사회사업가

1. 빨간 자전거 - 우체부

조선일보 연재만화 2002년 5월 11일, 제9화 - 외판 집

산 속 외판집 할아버지 독백을 한다.

(길을 보며) 적어도 저 길로 하루 한 명은 지나간다.

(계곡 물을 마시며) 눈뜨면 약수 한잔 마시고

(길을 쓸며) 쓸어도 표 안 나는 산길을 습관처럼 쓴다.

(외판집 앞에서) 그렇게 오늘도 손님맞이 준비를 하다보면, 깊은 산길 외판 집에 어김없이 빨간 자전거가 나타난다.

(우체부 빨간 자전거 타고 와서) “영감님, 오늘은 편지가 없네요.”

(할아버지 혼잣말로) 어제도 - 그제도 - 한 달 내내 편지 한 장 없는데도 늘 오늘은 편지가 없다고 한다. 그래도 매일매일 찾아주는 발소리가 그리워 이 시간을 기다린다.

(우체부) 어제 이장님 댁 누렁이가 수송아지를 낳았어요. 읍내보건소엔 새로 의사선생님이 오셨는데 여선생님이시구요.

(할아버지 독백) 나보다 더 반갑게 이것저것 이야기해 주는 품이 나이든 사람이 안보이면 불안한 모양이다.

(꽃 한 송이 꺾어 들고 나서며) 그렇게 하루 한 번 산골 외판집에 손님이 다녀간 후에야 내 일을 보러 집을 나선다.

(산소 앞에서 할아버지 독백) 할멈, 이장네 집에 송아지를 낳았대. 보건소 의사 선생님이 새로 오셨다는구먼. 여선생님이시라네. 요즘 들어 부쩍 허리가 안 좋은데 나도 한번 가 볼까나? 피식~

이 만화를 보고 감동하여 눈물로 가슴을 적셨습니다. “영감님, 오늘은 편지가 없네요.” - 오늘「은」이 토씨 하나가 나를 울렸습니다.

어제도 그제도, 한 달 내내 편지 한 장 없는데도 늘 오늘은 편지가 없다고 합니다. 말 한마디에 천 냥 빚을 갚는다는데, 이 우체부는 토씨 하나로 사람을 감동시킵니다. 나이든 사람이 안보이면 불안한지 매일같이 들러 반갑게 인사하며 이것저것 소식을 전해드립니다.

이 우체부의 일에 사회사업 정신과 지식을 더한다면, 우체부의 일에 복지 기능을 내장한다면 얼마나 좋을까요?1)

1) 전남 영광군 흥농우체국의 집배원이신 함성주님의 책을 추천합니다. “내 어머니의 등은 누가 닦아 드렸을까” 시골집배원의 섬마을 이야기, 함성주 저, 월간 말, 2004년 09월

경향신문 2004. 9. 23 고향의 풍경이 된 '낙도 집배원'

함성주님은 대학 졸업 후 대기업에 다니다가 낙도 집배원 모집 공고를 보고 자원했습니다.

“저는 이 일이 즐겁습니다. 저처럼 보잘것없는 사람이, 가진 것 없는 누군가에게 사소한 도움이라도 줄 수 있는 이 일을 하늘이 준 천직으로 생각합니다. 하루하루가 이렇게 즐거운데 월급까지 받아야 하는 게 미안하기까지 합니다.”

생태해설가로 농촌환경운동도 하고 있는 그는 퇴직 후에 섬에 들어가 흙집 짓고 자연인으로 사는 것이 소원이라고 합니다.

노랑머리 신세대, 행복한 집배원의 배달 일기(숲해설가협회 <http://foresto.org> '글이 있는 숲' 게시판 2003. 5. 14)에는 그의 활동이 자세히 소개되어 있습니다.

읍내 은행에 불일이 있어도, 약국에서 약을 사와야 할 때도, 이웃 마을에 전할 물건이 생겨도, 하다못해 자갈한 생필품이 떨어져도 시끄러운 그의 오토바이 소리를 기다립니다. 기떨 곳 없는 노인들에게는 그가 옆에 있어 주는 것만도 고맙고 큰 위로가 되는 모양입니다.

집배원칼럼 <http://www.npost.go.kr/main.html?npost=0401>

2. 우동가게

북해정의 우동 한 그릇, 눈물을 줄줄 흘리면서 읽었습니다. 동찬이 말처럼¹⁾ 북해정 복지인이라 불릴 만합니다. 이러한 사랑과 지혜, 그리고 더하여 사회사업의 강점을 접목한다면 음식점에서도 훌륭한 복지인의 삶을 살 수 있을 것 같습니다.

북해정 우동가게 주인은 선달 그믐날 가게 문을 닫으려 할 때 찾아와 겨우 우동 한 그릇을 주문한 세 모자에게 친절을 베풀어서 부지중에 한 가족을 살려냈습니다. 교통사고 가해자로 파괴될 뻔했던 한 가정을 지켜 낸 겁니다.

우동 반 덩어리를 슬쩍 더 넣어 주는 장면,²⁾ 지난해의 우동가격으로

1) 경북대학교 사회복지학과 97학번 (3학년) 김동찬 학생이 2002년 4월 30일, 정보원의 뉴스그룹에 「북해정복지인 이야기 ‘우동 한 그릇’」이라는 제목을 달고 다음과 같이 썼습니다.

북해정 복지인 이야기는 '우동 한 그릇'이란 글을 두고 한 말입니다. 고등학교 때 일본어 선생님께 처음 들은 이야기인데, 손님에게 정성을 다하는 우동집 부부에게서 사람향기를 느낍니다. 복지인의 모습을 봅니다.

2) (선달 그믐날 밤 10시가 넘는 시각, 일본 삿포로의 우동집 북해정) 마지막 손님이 가게를 막 나갔을 때, 슬슬 문 앞의 옥호_{屋號}막을 거둘까 하고 있던 참에, 출입문이 드르륵 하고 힘없이 열리더니 두 명의 아이를 데리고 한 여자가 들어왔다. 6세와 10세 정도의 사내애들은 새로 준비한 듯한 트레이닝 차림이고, 여자는 계절이 지난 체크무늬 반코트를 입고 있었다.

“어서 오세요!”라고 맞이하는 여주인에게, 그 여자는 머뭇머뭇 말했다. “저... 우동... 일인분만 주문해도 괜찮을까요?” 뒤에서는 두 아이들이 걱정스러운 얼굴로 쳐다보고 있었다.

“네...네. 자, 이쪽으로.” 난로 곁의 2번 테이블로 안내하면서 여주인은 주방 안을 향해, “우동, 1인분!”하고 소리친다. 주문을 받은 주인은 잠깐 일행 세 사람에게 눈길을 보내면서, “예!”하고 대답하고, 삶지 않은 1인분의 우동 한

슬쩍 뒤집어놓는 장면…¹⁾ 그 주인은 친절을 베풀되 손님의 자존감을 지켜 주는 지혜도 있었지요.²⁾ 난로가의 2번 테이블도 특별한 것이었

덩어리와 거기에 반 덩어리를 더 넣어 삶는다. 둥근 우동 한 덩어리가 일인분의 양이다. 손님과 아내에게 눈치 채이지 않은 주인의 서비스로 수북한 분량의 우동이 삶아진다.

1) 그 다음해의 선달 그믐날 밤은 여느 해보다 더욱 장사가 번성하는 중에 맞게 되었다. 북해정의 주인과 여주인은 누가 먼저 입을 열지는 않았지만 9시 반이 지날 무렵부터 안절부절못하고 어쩔 줄을 모른다. 10시를 넘긴 참이어서 종업원을 귀가시킨 주인은, 벽에 붙어 있는 메뉴표를 차례차례 뒤집었다. 금년 여름에 값을 올려 ‘우동 200엔’이라고 써어져 있던 메뉴표가 150엔으로 둔갑하고 있었다. 2번 테이블 위에는 이미 30분전부터 「예약석」이란 팻말이 놓여 있다.

10시 반이 되어, 가게 안 손님의 발길이 끊어지는 것을 기다리고 있었거나 한 것처럼, 모자 세 사람이 들어 왔다. 형은 중학생 교복, 동생은 작년에 형이 입고 있던 점퍼를 헐렁하게 입고 있었다. 두 사람 다 몰라볼 정도로 성장해 있었는데, 그 아이들의 엄마는 여전히 색이 바랜 체크무늬 반코트 차림 그대로였다.

“어서 오세요!”라고 웃는 얼굴로 맞이하는 여주인에게, 엄마는 조심조심 말한다.

“저……우동…… 이 인분인데도…… 괜찮겠죠?”

“넷……어서 어서. 자 이쪽으로.”라며 2번 테이블로 안내하면서, 여주인은 거기 있던 「예약석」이란 팻말을 슬그머니 감추고 카운터를 향해서 소리친다. “우동 이 인분!” 그걸 받아, “우동 이 인분!”이라고 답한 주인은 둥근 우동 세 덩어리를 뜨거운 국물 속에 집어넣었다.

2) (1년 뒤 12월 31일 밤 10시를 막 넘겨 문을 닫으려는데, 그 여인이 두 아들과 함께 다시 와서 말한다.) “저… 우동… 일 인분입니다만… 괜찮을까요?”

“물론입니다. 어서 이쪽으로 오세요.” 여주인은 작년과 같은 2번 테이블로 안내하면서, “우동 일 인분!”하고 커다랗게 소리친다. “네엿! 우동 일 인분.”라고 주인은 대답하면서 막 꺼 버린 화덕에 불을 붙인다.

“저 여보, 서비스로 3인분 내줍니다.” 조용히 귀엣말을 하는 여주인에게,

고.1)

그런데 또 하나의 중요한 의미를 발견했습니다.

주인공 가족이 북해정을 찾은 지 십여 년이 지나도록 매해 선달그믐날 가게 문 닫을 무렵이면 북해정에는 이웃 사람들이 모여들었으니, 북해

“안돼요. 그런 일을 하면 도리어 거북하게 여길 거요.”라고 말하면서 남편은 동근 우동 하나 반을 삶는다. “여보, 무뚝뚝한 얼굴을 하고 있어도 좋은 구석이 있구려.” 미소를 머금은 아내에 대해, 변함없이 입을 다물고 삶아진 우동을 그릇에 담은 주인이다.

북해정 주인이 베푼 친절이 이 아이들에게 얼마나 큰 힘이 되었는지, 작은 아들이 학교 작문시간에 쓴 글에 잘 나타나 있습니다. 작은 아들은 「우동 한 그릇」이라는 제목으로 다음과 같은 내용을 썼습니다.

작문은...아빠가 교통사고로 돌아가셔서 많은 빚을 남겼다는 것, 엄마가 아침 일찍부터 밤늦게까지 일을 하고 계시다는 것, 형이 조간 석간신문을 배달하고 있다는 것, 그리고 12월 31일 밤 셋이서 먹은 한 그릇의 우동이 그렇게 맛있었다는 것...셋이서 한 그릇밖에 시키지 않았는데도 우동집 아저씨와 아줌마는 “고맙습니다! 새해 복 많이 받으세요!”라고 큰 소리로 말해 주신 일..... 그 목소리는 “지지 말아라! 힘내! 살아갈 수 있어!”라고 말하는 것 같은 기분이 들었다고. 그래서 어른이 되면 손님에게 힘내라 행복해라 라는 속 마음을 감추고, '고맙습니다!'라고 말할 수 있는 일본 제일의 우동집 주인이 되는 것이라고...

1) 북해정은 장사가 번성하여, 가게 내부 수리를 하게 되자, 테이블이랑 의자도 새로 바꾸었지만 그 2번 테이블만은 그대로 남겨 두었다. 새 테이블이 나란히 있는 가운데에서, 단 하나 낡은 테이블이 중앙에 놓여 있는 것이다. '어째서, 이것이 여기에?' 하고 의아스러워하는 손님에게, 주인과 여 주인은 우동 한 그릇의 일을 이야기하고, '이 테이블을 보고서 자신들의 자극제로 하고 있다. 어느 날인가 그 세 사람의 손님이 와줄지 모른다. 그때 이 테이블로 맞이하고 싶다'라고 설명하곤 했다.

그 이야기는, '행복의 테이블'로서, 이 손님에게서 저 손님에게로 전해졌다. 일부러 멀리에서 찾아와 우동을 먹고 가는 여학생이 있는가 하면, 그 테이블이 빌 때까지 기다렸다가 주문을 하는 젊은 커플도 있어 상당한 인기를 불러 일으켰다.

정은 단순한 우동가게가 아닙니다.

동네사람들은 이곳에 모여 한해를 마감하는 잔치를 하며 도란도란 오순도순 이야기를 나눕니다.¹⁾ 사람들은 북해정으로 인해 이웃에 관심을 갖게 되고 북해정을 중심으로 훈훈한 ‘살림살이’를 해 나갑니다.

북해정은 남을 돕기 위해 아주 자연스럽게 사람들을 끌어 모아 함께 그 일을 행하는 복지 공작소였습니다. 북해정 주인은 우동가게를 운영하며 자기 사업에 성실했을 뿐 아니라 그 일을 통해 자연스럽게 혹은 부지중에 복지를 이루었습니다. 나아가 이웃들도 그렇게 살 수 있도록 했습니다. 복지공작원이었습니다. 2002. 10. 10

1) 그리고 나서 또, 수년의 세월이 흐른 어느 해 선달그믐날의 일이다. 북해정에는, 같은 거리의 상점회 회원이며 가족처럼 사귀고 있는 이웃들이 각자의 가게를 닫고 모여들고 있었다. 북해정에서 선달그믐의 풍습인 해 넘기기 우동을 먹은 후, 제야의 종소리를 들으면서 동료들과 그 가족이 모여 가까운 신사에 그 해의 첫 참배를 가는 것이 5,6년 전부터의 관례가 되어 있었다.

그 날 밤도 9시 반이 지나 생선가게 부부가 생선회를 가득 담은 큰 접시를 양손에 들고 들어온 것이 신호라도 되는 것처럼, 평상시의 동료 30여명이 술이랑 안주를 손에 들고 차례차례 모여들어 가게 안의 분위기는 들떠 있었다. 2번 테이블의 유래를 그들도 알고 있다. 입으로 말은 안 해도 아마, 금년에도 빈 채로 신년을 맞이할 것이라고 생각했지만 '선달그믐날 10시 예약석'은 비워둔 채 비좁은 자리에 전원이 조금씩 몸을 좁혀 앉아 늦게 오는 동료를 맞이했다. 우동을 먹는 사람, 술을 마시는 사람, 서로 가져 온 요리에 손을 뻗치는 사람, 카운터 안에 들어가 돕고 있는 사람, 멋대로 냉장고를 열고 뭔가 꺼내고 있는 사람 등으로 떠들썩했다.

3. 커피숍

복지를 내장한 커피숍 welfare-embedded coffee shop

경주에 「슈만과 클라라」라는 커피숍이 있습니다. 주인은 커피에 관해 남다른 열정과 지식과 철학과 경륜이 있습니다. 신선하고 품질 좋은 원두를 구하기 위해, 맛있는 커피를 뽑기 위해, 좋은 서비스를 하기 위해, 국내외 어디든 찾아다녔습니다. 끊임없이 공부하고 실험했습니다. 자기 사업에 근심한 분입니다.

커피숍 안에 음악감상실이 있습니다. 벽을 둘러 선반에는 레코드, CD, Tape, DVD 등의 음악 자료가 가득하고, 앞쪽엔 집 한 채 값 정도 된다는 음향기기와 영상기기가 있습니다.

한 달에 한 번씩 고전음악회를 엽니다. 회원들이 먹을 것을 조금씩 마련하여 가족 동반으로 모입니다. 음악을 감상하고 커피를 마시며 교제합니다. 고전음악회를 통해 부모 자녀 간에, 부부 간에, 이웃 간에, 이렇게 사람 사이 관계를 기르고 살립니다. 사람들의 정서를 부드럽게 합니다.

사회복지사가 이 커피숍을 사회복지사 사무소로 여기고 이 일에 사회사업 정신과 지식을 담아 서비스한다면, 얼마나 많은 일들을 할 수 있을까요? 커피숍을 통해 복지를 구현하는 자비량 사회사업, 상상만으로도 행복하지 않습니까?

우리 동네 커피숍 주인에게 제안하고 주선하고 거들어서, 그 커피숍에 복지를 내장한다면 또 얼마나 신나는 일들이 많겠습니까?

4. 자전거 가게

복지를 내장한 자전거포 welfare-embedded bike shop

자전거포에 복지를 내장하려면 어떻게 해야 할까요?

만약 사회복지를 전공한 사람이 자전거포를 운영한다면 어떤 서비스를 할 수 있을까요? 끊임없는 학습, 연구를 통해 자전거포 서비스를 개선, 개발, 혁신하고, 자기의 경험과 지식을 다른 사람들과 공유하고 확산시키는 ‘자기 사업에 근심한 사람’이면서 동시에 그 일을 통해 복지를 구현하는 자비량 사회복지사가 될 수 있지 않을까요?

보통의 직업을 가지고서 자신의 본업에 근심할 뿐 아니라 나아가 남을 돕기 위해, 더 나은 세상을 만들기 위해 사회복지 지식을 적용하여 개입하는 사람, 자비량 사회복지사!

자전거포를 사회복지사 사무소로 여기고 일하는 자비량 사회복지사를 그려봅니다.

1) 커뮤니티 운영

인터넷에 우리 동네 자전거동호회를 만듭니다. 자전거생활, 자전거문화에 관해 꾸준히 공부하고 전문자료를 모으고, 정보를 정리, 제공합니다. 일단 자전거, 하이킹, 자전거 문화 등의 주제에 대한 전문가가 되어야 합니다. 가게 안쪽에 여유공간이 있다면 친근하고 편안한 나눔터를 만듭니다. 자전거문화 상담과 고객서비스를 위한 코너를 설치합니다. 자전거 관련 자료공간도 설치합니다. 슈만과클라라처럼 자전거 정서에 맞는 음악을 들려주며 차도 마시고 교제하는 공간이면 어떨까요?

2) 자전거 타는 청소년 동아리

동네 청소년들 중에 자전거를 좋아하는 친구들이 많을 텐데, 동아리를

만들어 보면 어떨까요? 강가나 천변을 따라 달릴 수도 있고 농로를 따라 달리는 것도 재미있을 겁니다.

자전거봉사대, 동네를 돌며 마을 만들기에 작게나마 참여해 볼 수 있지 않을까요? 홍보계몽활동에 참여할 수도 있겠고요. 가끔은 다른 고장에 가보는 것도 좋겠지요. 다른 지역 청소년들과 연합하여 향토기행이나 환경탐사를 위한 하이킹을 떠나보는 것도 좋겠습니다. 시인이나 철학자를 만나러 갈 수도 있겠고요.

청소년들과 함께 찾아본다면 긴 시간이 아니더라도 해 볼 만한 활동은 무궁무진할 겁니다. 다만 성숙한 사람으로 자랄 수 있도록 조금씩 다듬어 주고 또 좋은 모범이 되어 주고, 필요할 때 울타리가 되어 주고 약간의 정보와 기술을 알려 주는 정도만으로도 자전거포 사회사업가는 참 재미있는 활동들을 해 볼 수 있을 것 같습니다.

3) 자녀와 함께 자전거 타는 아빠, 엄마

부모가 자녀와 함께하는 시간이 너무 적습니다. 바빠서 그럴 수도 있고, 무엇을 해야 아이들도 즐겁고 부모도 즐거울까 몰라서 그럴 수도 있습니다. 이런 걸 해 보면 좋겠다는 생각이 있을지라도 이것저것 알아보고 챙기려니 귀찮아서 포기해 버리기도 합니다. 아이들 설득할 명분도 잘 서지 않고요.

이런 부모를 위하여 아침운동 삼아 조금 일찍 일어나서 자녀와 함께 자전거 타기 프로그램을 해 보면 어떨까요? 공원이나 강가로 나가서 자전거를 타고 샌드위치 등 간단한 아침식사까지 함께할 수 있다면 더 좋겠지요. 어린 자녀를 위한 보호용구를 대여해 주어 자녀를 태우고 다니는 프로그램을 해도 좋고요.

가족단위 자전거 타기로써 이웃끼리 가까워지지 않겠습니까? 어른들도 동네 이웃을 사귀게 되어 좋고, 아이들은 아이들대로 좋은 친구 생겨서 좋지요. 동네 조기축구회처럼 사람들을 묶어 주는 친목활동이 되는 셈이지요. 가족 좋고 동네 좋고, 잘하면 여러 가지 재미있는 활동들 기획해 볼 수 있지 않겠습니까? 자전거는 손쉽게 활용할 수 있는 소재

일 뿐이지요. 결국은 사람과 사람 사이를 좋게 만들어 주자는 것 아닐까요?

4) 자전거 타는 할아버지 할머니

낮 동안에 어르신들의 자전거 타기 동호회를 해 보면 어떨까요? 사회 사업가의 지식과 정보와 기술을 살려서 여러 가지 부가가치를 만들어 내야겠지요. 어르신들이 자전거 타고 모였다, 그럼 떠오르는 아이디어가 있습니까? 아마 많을 겁니다. 오직 이 일에 전념하는 자전거 복지인이라면 더욱 그럴 겁니다.

5) 생계는 어떻게 하나

글쎄요. 이렇게 하면 가게가 망할까요? 반대일까요? 적당히 먹고 살 수 있을 정도면 되겠지요. 배고프지 않고 춥지 않을 정도로. 많이 베풀고 많이 봉사하면 수입도 저절로 많아질 겁니다. 재미도 있잖아요.

※ 우리 동네 자전거포 주인에게 제안하고 주선하고 거들어서, 그곳에 복지를 내장하면 어떻겠습니까?

5. 치과

생활이 어려운 사람들이 보통 이가 어떻게 되어서야 치과에 찾아올까요? 그러므로 가만히 앉아서 환자가 오기를 기다려 치료하는 것만으로는 부족합니다. 평소 가난한 환자에게 무료 진료를 해 주는 의사라면 선행의 지경을 조금 더 넓혀서 이렇게 하면 어떨까요?

치의대 학생들을 중심으로 봉사단을 구성하여 영세민 밀집지역, 시골의 노인·장애인 가정을 순회하며 모니터링과 계몽활동을 합니다. 치료가 필요한 사람을 찾아 병원으로 모셔오도록 합니다. 장애 상태에 따른 양치질 보조기구나 약품을 지원합니다.

만약 대도시에서 개업한 치과의사라면 일주일에 두어 시간 병원 문을 닫고 지역사회 계몽활동을 해 보면 어떨까요? 대도시에는 치과가 많으므로 몇 시간 선다고 큰일나지 않을 겁니다. 유치원·어린이집이나 초등학교, 경로당, 교회 등을 순회하며 충치예방, 치열부정 예방, 구강위생 계몽 활동을 합니다. 전단지 배포, 슬라이드와 영화상영, 홍보 패널과 포스터 전시, 강연을 합니다. 돌출 입, 부정교합, 덧니, 치아 색, 구취, 고르지 못한 치열 등으로 콤플렉스가 있어 대인관계와 사회생활에 어려움을 겪는 사람들 특히 청소년들을 대상으로 교정 치료 상담 뿐 아니라, 사회복지사와 협력하여 사이코·소시오 드라마를 하는 건 어떨까요? 자기 모습 그대로 사랑하며 당당히 내어놓을 수 있도록 말합니다.

치아 건강, 구강 위생을 병원으로 가져가 병원에 집어넣고 치과의사가 전담하는 게 아니라, 지역사회에 풀어내어 동네 사람들 그들의 몫을 하도록 주선하고 거들어 주는 활동을 하자는 겁니다. 조금만 시간을 내어 지역사회를 돌아본다면, 치과의사의 소망을 이룰 수 있을 뿐 아니라 고객이 늘어나 돈도 많이 벌 수 있지 않을까요? 사람 사는 맛과 인정과 보람도 느낄 수 있지 않을까요?

6. 튀밥 장수

월악산을 넘어 단양으로 가는 길에 덕산면에서 본 풍경입니다. 마을회관 앞 너른 공터였던 것 같은데, 튀밥 기계를 적재한 트럭이 있었습니다. 기계가 돌아가고 있었습니다. 이미 튀어 놓은 튀밥도 있었고 튀려고 늘어놓은 곡물도 있었습니다. 트럭 주위에는 할머니 할아버지 동네 사람들이 둘러서서 튀밥 튀어지기를 기다리며 이야기를 나누고 계셨습니다.

소백산을 넘어 어의곡2리로 내려갔는데, 몇 호 되지 않는 그 마을에 튀밥장수 트럭이 와서 마침 튀밥을 튀고 있었습니다. 할머니들과 아주머니들이 옹기종기 모여 앉아 도란도란 이야기를 나누고 계셨습니다. 놀러 올 손자를 위해 튀밥 튀러 왔다는 할머니와 이야기를 나누다 튀밥 한 주먹 얻어먹고, 연양갱 몇 개 드렸습니다.

내가 그 튀밥 장수라면 어떨까?

농촌 사회사업을 그려 보았습니다. 손주를 위해 튀밥 하러 오신 할머니, 튀밥만 아니라, 손주에게 줄 만한 게 또 뭐 없을까? 손주랑 잘 지내 시도록 그걸 거들어 드리고 싶습니다.

이쪽저쪽 관계 맺어 주고 소통시켜 주는 일도 자꾸 생각납니다. 할아버지 아저씨 할머니 아주머니 꼬맹이들이 어울리고, 걸쭉한 입담과 귀여운 재잘거림이 있고, 때로는 신명나는 잔치와 좌판이 벌어지고, 이런 저런 나눔과 사랑과 인정이 소통되는 마을 공터 튀밥 트럭이 그려집니다.

하고 싶은 일이 많아졌습니다. 말이 튀밥 장수지 마을간 도농간 세대간 공작원이 될 것 같습니다. 튀밥 장수 복지공작원... 2006. 3. 2

7. 보부상

1월 2일, 전라남도 해남군 땅끝전망대 아래 땅끝 기념탑에서 출발하여 2월 14일, 강원도 고성군 통일전망대 아래 민통선에 이르기까지 백두대간을 따라 걸었습니다. 제주도로 날아가 탐동 해변에서 시작하여 한라산 백록담을 지나 2월 18일, 마라도 최남단 기념비에서 국토 도보 종주를 마쳤습니다.

36일간 일요일 휴식 포함의 국토 종주 여행…

농촌사회사업을 준비하는 제게는 매우 의미 있는 여행이었습니다.

지리산부터 설악산까지는 백두대간을 따라 걸어서인지 국토 서남단에서 동북단까지 가는 동안, 강진, 장흥, 보성, 구례, 속초를 제외하고는 도회지라고 할 만한 곳을 만나지 못했습니다.

국토를 종주하는 동안 전남을 제외하고 제가 생각하던 농촌도 별로 보지 못했습니다. 온통 첩첩산중이었고, 드문드문 한 집 두 집… 열 집, 스무 집… 산촌散村들이었습니다. 구멍가게도 없는 마을이 태반이었습니다. 이런 곳에 사회사업이 필요할까, 어떻게 하면 좋을까?

걸어서 국토 종주를 하는 동안 집을 보았고, 마을을 보았고, 길을 보았습니다. 튀밥장수를 보았고, 이동 슈퍼 박물관장수를 보았고, 우체부 아저씨를 보았습니다.

지금 제 마음 속에 농촌사회사업은 튀밥장수, 박물관장수, 집배원, 두부장수… 이렇게 마을을 돌아다니며 사람을 만나는 떠돌이 장수들과 겹쳐집니다. 집배원 아저씨를 만나볼까 합니다. 가능하다면, 튀밥 장수와 박물관장수도 만나보고 싶습니다. 2006. 3. 2

가상 공동체의 활용

공동체의 복지기능 복원·강화, 새로운 공동체의 활용

1) 현대사회에서 복지문제가 심각해진 이유 중의 하나는 공동체와 그 복지기능이 약화되었다는 점입니다. 따라서 사회복지 활성화를 위해서는 공동체가 갖고 있던 복지기능을 복원·강화하는 것이 필요합니다.

정보화가 이러한 필요에 대응할 수 있는 방안은 두 가지 차원에서 제시될 수 있는데, 그 하나는 가족 등 실제 공동체와 그 복지기능의 강화를 위해 정보화된 수단을 이용하는 것이며, 다른 하나는 사이버 공간의 가상공동체가 복지기능을 가질 수 있도록 하는 겁니다.

우선 공동체적 유대를 강화하기 위한 정보와 프로그램을 개발하는 것이 필요합니다.

예를 들어, 장애의 이해와 장애인 응대요령, 인간관계 훈련 프로그램, 장애아 지도를 위한 부모역할 훈련 프로그램, 의사소통 훈련 프로그램, 고부 간 관계 지도, 노부모의 신체적 경제적 심리적 사회적 특성들을 이해하고 적절히 돕는 방법 안내, 어린아이가 태어날 때부터 성장 단계별 심리적 신체적 사회적 특성들을 이해하고 돕는 방법 안내, 부부 간 대화 촉진 프로그램, 자녀의 사회성 지도 프로그램 등 원만한 인간관계와 공동체 강화를 위한 사회교육의 기능을 하도록 하는 겁니다. 이를 위해 에듀테인먼트나 인포테인먼트를 개발하여야 합니다.

2) 또한 현대사회에서 실제의 가족과 지역공동체의 복지기능이 약화되어 가는 추세에 대응하여, '가상적 공동체'의 복지기능을 강화하는 것입니다.

특히 우리나라에서는 사회 약자들에 대한 일반인들의 인식이 왜곡되어 있는 경우가 많고, 이들에 대한 사회적 거리감이 상당히 크기 때문에, 일단 비교적 부담이 적은 가상적 관계에서부터 차츰 사회적 거리를 좁혀 나아가는 게 민간 복지자원 동원체계상의 이점을 넘어서서 그 자체가 사회적 통합에 기여할 겁니다. 예를 들면 가상 형제관계나 가상

가족 지원 프로그램이 그것입니다. 이것은 정보화의 역기능 중 하나인 「가족 속의 개인」이라는 문제에 대처하는 방법이기도 합니다. 귀하께서도 아버지는 아버지대로 컴퓨터 앞에 앉아 자기 일을 보고, 아이들도 컴퓨터통신에서 타인과 대화에 몰두하고… 소위 가족 속의 개인현상이 뚜렷해진다는 것이지요.

가족공동체의 관계 이완 등 기존 공동체의 위상이 약화되고 반대로 새로운 가상공동체들이 더 큰 영향력을 발휘하게 됩니다. 심리적 지지, 애정 등 가족이 해 왔던 역할을 다른 공동체에서 대신 또는 보완해 주어야 할 필요가 생겨납니다. 그래서 기존 공동체의 기능을 보완 또는 대체하기 위한 가상가족, 가상형제, 가상관계를 의도적으로 만들어낼 필요가 있습니다.

한마디로 정보화로 인한 주요 사회문제 중 하나가 바로 공동체 기능의 재편이라는 것이며 이에 대한 사회사업 접근이 필요하다는 것입니다.

3) 실제 부모 형제 관계가 소원해지는데, 가상 부모 형제를 만드는 일을 사회복지사가 해도 될까? 가상관계가 기존 공동체를 보완·강화하도록 만들어야 합니다. 방법의 문제이지요. 실제 공동체를 대체하자는 말이 아닙니다.

그러나 실제 공동체들의 복지 기능이 약해진다면 이것을 보완하거나 대체할 수단을 찾아야 합니다. 허물어진 공동체도 있습니다. 대체가족, 대체 관계가 필요한 사람들도 있습니다. 입양이나 결연, 독신노인 짝짓기 등이 모두 보완적 차원을 넘어서 대체적 수단이 아닐까요?

특별히, 장애인을 위한 정보시스템을 생각할 때 가장 중요하게 고려해야 할 것은, 비장애인들의 참여를 어떻게 이끌어낼 것인가 하는 겁니다. 사회복지에서 인터넷과 PC통신의 가장 큰 가치는, 장애인과 비장애인이 비교적 쉽게 함께할 수 있는 공동체 기능에 있습니다. 가상공간, 가상공동체 활동을 통하여 상호 이해와 교류를 증진하고, 더불어 살아가기에 적합한 환경이 되게 하는 일이 그 무엇보다도 중요한 장애인 복지정보화의 과제입니다.