

2021 FALL VOL.11

기업시민리서치



SPECIAL REPORT

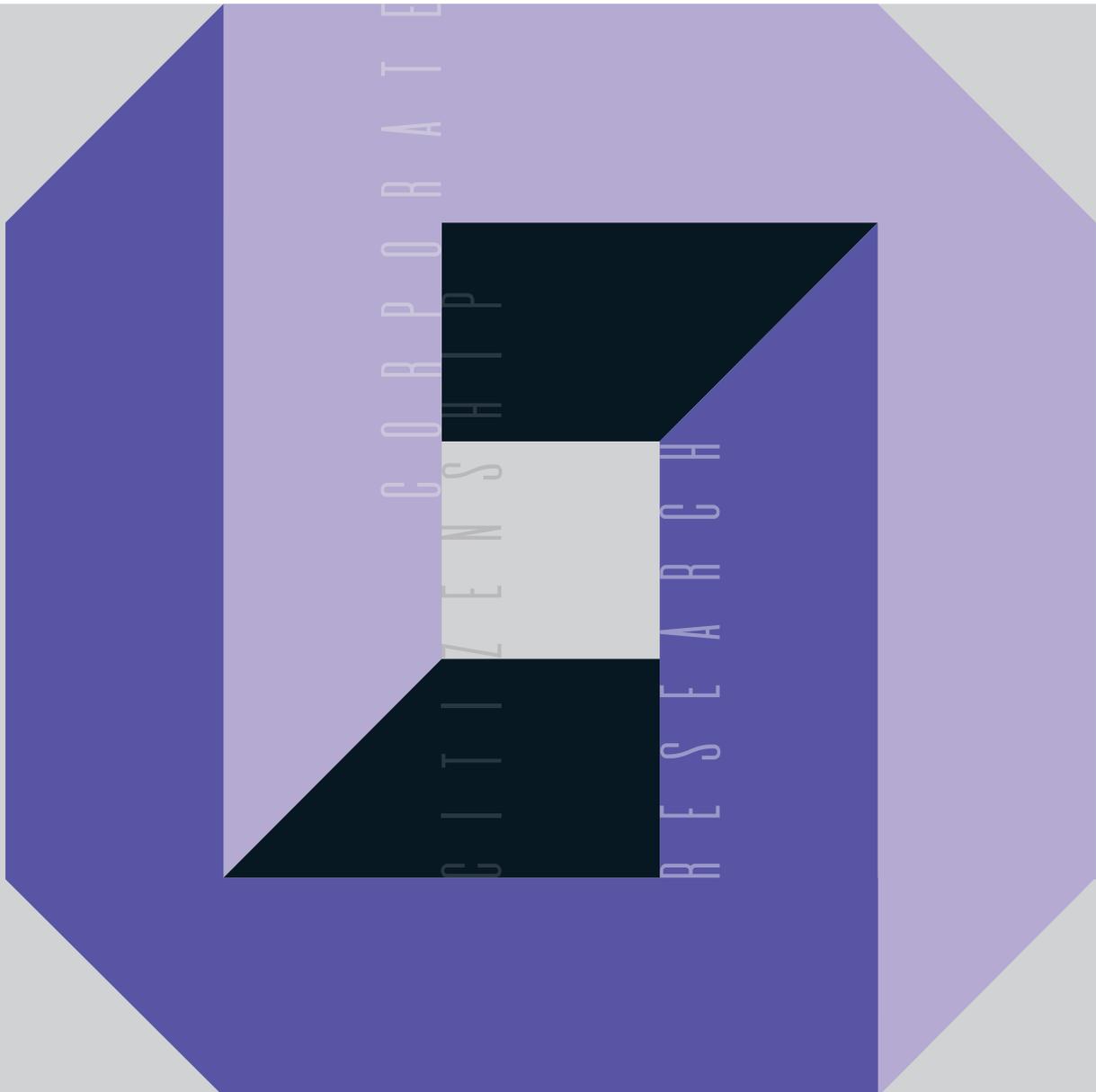
코로나19가 가져온 병원의 숙제와 나아가야 할 방향

CCRI RESEARCH

기업의 혁신, 공감할수록 더 가까워진다

BCCCC RESEARCH

체계적 기업시민 전략을 위한 빅픽처





INTRO

“Today, the products and services of Company A and Company B are often engineered and optimized until they are indistinguishable. But one differentiator remains: empathy. This is a wise, passionate, motivating book that’s a must-read for every manager and executive.”

Jay Baer, founder of Convince & Convert

오늘날 동종 기업들의 제품과 서비스는 대개 구별이 불가능할 정도로 비슷하게 개발되고 만들어지고 있으나 차별화할 수 있는 요소는 딱 하나, 바로 공감이다.

컨빈스앤컨버트 창립자 '제이 배어'



02



29



39



SPECIAL REPORT 01

- 04 코로나19가 가져온 병원의 숙제와 나아가야 할 방향
- 09 코로나19 팬데믹의 한 가운데서
- 16 끝 모를 팬데믹에서 건강한 사회적 삶의 모색

SPECIAL REPORT 02

- 23 동반 성장을 위한 기업-학교-시민 협력 클러스터 모델

CCRI RESEARCH

- 30 기업의 혁신, 공감할수록 더 가까워진다

BCCCC RESEARCH

- 40 체계적 기업시민 전략을 위한 빅픽처
- 45 기업시민과 비즈니스전략 연계를 통한 기대효과
- 47 조직의 지속가능성 미션을 지원하는 '그린 팀'

포스텍 기업시민연구소는

기업이 사회적 가치창출과 문제해결에

앞장서는 기업시민으로서

활동하는데 기반이 되는 학술적 연구를 수행합니다.

본 「기업시민 리서치」지는 기업시민연구소의 연구, 제반 활동,

그리고 해외 연구 및 사례 등을 공유하고자 합니다.

포스코그룹과 관련 기관에 기업시민에 대한 정보 제공을 돕고자

계간으로 발행하고 있습니다.

이번 호의 커버 스토리는 '코로나19 팬데믹'에 관한 3편의 글이다. 방역과 치료의 최전선에서 고군분투하는 의료계 종사자로부터 지금 우리가 처해 있는 상황에 대한 생생한 이야기와 함께, 앞으로 무엇을 어떻게 해야 할지 방안도 생각해보고자 한다. 코로나19는 경제나 사회, 환경, 삶에 대한 의식이나 행태 등 모든 측면에서 거대한 전환을 촉발하고 가속화하는 계기로 작용하고 있다. 그동안 전개되어 왔던 디지털 및 생태 전환을 가속화하여 산업과 경제의 구조는 물론 국제경제 질서도 바꾸고 있다. 또한 일하는 방식이나 삶의 양식도 크게 변화시키고 있다. 다른 한편, 모든 일들이 그렇듯이, 이 과정에서 중소기업자나 소상공인들, 그리고 모든 시민들의 삶이 피해를 입고, 지역 경제도 어려워지고 있다. 코로나19는 정부나 기타 특정한 경제사회 주체의 노력만으로는 극복되기 어렵다. 모두가 함께 애쓰지 않으면 안 되며, 특히 기업의 역할은 매우 중요하다. 중세의 흑사병은 르네상스를 촉발하는 주요한 계기로 작용했고, 17세기 흑사병을 피해 고향으로 돌아간 뉴턴은 만유인력 등 이후 '자연철학의 수학적 원리(PHILOSOPHIAE NATURALIS PRINCIPIA MATHEMATICA)'로 집대성되는 근대역학의 체계를 완성시켰다. 코로나19가 비록 많은 사람들과 기업들에게 어려움을 가져다 주고있지만, 어떻게 대응하느냐에 따라 위대한 전환을 야기하는 주요한 계기로 작용할 수도 있다. 3편의 글이 코로나19의 의미를 다시 한 번 생각해보는 계기가 되었으면 한다. 기업은 코로나19가 가속화하고 있는 경제적 대전환에 대응하면서, 코로나19로 인해 어려움을 겪는 계층이나 지역사회의 생존력 및 생명력을 회복시키기 위한 다양한 사회적 활동을 해야 한다. 물론 지금도 많은 일들을 하고 있지만, 기업과 사회, 그리고 환경의 조화로운 발전을 도모하는 기업시민으로서의 역할이 그 어느 때보다 중요하고 소중하지 않을 수 없다.

01_ SPECIAL REPORT 01

코로나19가 가져온 병원의 숙제와
나아가야 할 방향

02_ SPECIAL REPORT 01

코로나19 팬데믹의 한 가운데서

03_ SPECIAL REPORT 01

끝 모를 팬데믹에서
건강한 사회적 삶의 모색 -
코로나19 인식, 2년 반복 조사 결과의 함의

04_ SPECIAL REPORT 02

동반 성장을 위한 기업-학교-시민
협력 클러스터 모델

QUINTUPLE-HELIX MODEL 기반 생태계 구현

코로나19가 가져온 병원의 숙제와 나아가야 할 방향



백남종

분당서울대학교병원장
서울대학교 의과대학 교수
한국스마트의료기기산업진흥재단 이사장

● 들어가는 말

2019년 12월, 중국 후베이성 우한시를 중심으로 원인불명의 폐렴이 발병하면서 신종 코로나 바이러스라는 것이 알려지기 시작하였고, 우리나라는 2020년 1월 첫 확진자가 발생하였다. 처음에는 병의 특성을 잘 모르기도 했거니와 그 전에 메르스를 혹독히 치른 덕분에 코로나19에 대한 경각심을 일찌감치 갖을 수 있었으나, 초기 대응을 메르스 수준으로 하면서 병상 부족과 의료체계 붕괴 직전 까지 직면하게 된 적도 있었다.

예상보다 백신이 일찍 나오고 어느 정도 대응방침이 프로토콜화 되어 안정화 되었지만, 여전히 전문가 가운데에도 대응 방법에 대하여 이견이 있고 사회적으로도 논란은 계속되는 상황이다. 병원 또한 이러한 이견과 논란에서 자유롭지 못하다. 병원 들마다의 대응 방침이 조금씩은 다른 것으로 보이기 때문이다.

● 코로나19이후 병원의 변화와 대처

다른 모든 사회와 마찬가지로 이제 병원의 모든 회의는 대부분 비대면 내지는 소수의 인원만 참석하고 나머지는 화상으로 참여하는 하이브리드 형태로 바뀌었으며 모든 병원의 보고에서 코로나19의 상황이 최우선시 되고 있다.

생활치료센터 등의 운영으로 그동안 의사들의 반대로 진행되지 못하였던 원격의

료가 한시적으로나마 시행되게 되었고, 심지어 외국에서는 병원 내에서도 비대면 진료를 시행하게 되었다. 또한 환자와 의료진의 동선을 추적하고 파악해야 할 필요가 생겼고, 감염환자와 다른 환자뿐만 아니라 외래 환자와 입원 환자의 동선을 최대한 분리해야 할 필요가 생겼다.

이를 위해 직원들은 매일 출근 전 본인의 상황을 리포트 해야 하고, 모든 내원객들은 병원 출입 시 발열체크와 문진을 해야 하며 많은 병원들이 병원 입구에 스피드게이트를 설치하고 있다. 또한 열이 나는 환자를 분리하기 위하여 병원 외부에 음압시설을 갖춘 안심외래 진료실을 운영하고 있고, 최근에는 모든 입원환자와 간병하는 분들에게 입원 전 코로나19 검사를 하여 음성이 나와야만 입원을 허용하고 있다. 응급실에서도 코로나19 검사가 음성으로 나와야 본격적인 치료가 시작되고, 거리두기로 인해 그 인원수를 제한하고 있다. 한마디로 코로나19검사 음성 확인증을 받기 전까지는 진료 받기가 여간 어려운 일이 아니다.

이러한 노력에도 불구하고 지역사회 내의 감염이 깊숙이 침투한 탓에 환자와 보호자, 간병인, 또한 의료진을 통한 감염과 확산이 꾸준히 일어나고 있으며, 최근에는 백신을 이미 다 접종하였음에도 감염되는 돌파감염과 남들에게 옮기는 이차감염까지도 일어나고 있다. 이로 인해 병원은 수시로 병동과 응급실이 폐쇄되고 의료진들이 자가 격리가 되는 등의 어려움을 겪고 있으며, 여러 환자들의 불편 호소와 민원이 끊이지 않고 있다.

●
**코로나19이후
예상되는
병원의 변화**

—
첫째, 다른 분야와 마찬가지로 병원계는 PACS와 전자차트의 도입 등으로 디지털 전환이 진행 중이었으나 최근 들어 인공지능의 발달과 원격진료의 도입 등과 맞물려 디지털 전환은 가속화될 것이다.

둘째, 코로나19가 종식되더라도 그 전처럼 여러 사람이 방문하여 환자를 위로하던 문병 문화와 가족 간에 돌아가면서 간병을 하던 간병문화는 없어질 것 같다. 누가 감염을 옮길지 모르는 상황에서는 병원과 환자 모두 원하지 않는 일이기 때문이다.

호흡기 증상이 있을 경우에는 외부에 설치된 안심외래 진료실에서 선별진료를 받아야 한다. 음압설비를 갖춘 안심외래 진료실에서는 유증상자의 병원 출입을 통제하며, 검사 결과에 따라 추후 진료 일정을 결정하게 된다.



셋째, 앞으로 병원은 입원 횟수와 기간을 최소한으로 줄이고자 하는 노력을 계속 할 것이고 이는 자연스럽게 재택 의료의 확대와 이를 보충하기 위한 방문진료와 원격 진료의 확대로 이어지게 될 것이다.

넷째, 병원은 다인실을 줄이려는 노력을 계속할 것이다. 이는 정부와 병원의 엄청난 재정적 부담으로 작용하게 될 것이다.

●
의료계에서
그동안 느꼈던
아쉬운 점

코로나19로 인해 의료계의 공공성과 공익에 대한 기여의 사회적 기대가 매우 커졌다. 의료계에서는 나름 이에 대한 사명을 다하고자 노력했다고 생각한다. 정부에서도 의료기관의 일부 손실금 보상과 치료환자에 대한 의료비 지원이 있었으나 지급 수준이나 그 적정성에 대하여는 아쉬움이 일부 남는다. 아무래도 보상은 최소한의 범위 내에서 해주기 마련이므로, 의료계는 재정적 손실 규모가 커져 병원경영의 어려움이 있을 뿐만 아니라 재투자 여력이 많이 줄어들었다.

구체적으로 손실금 보상지원과 관련하여 의료기관 중별 차등 지원 방안을 고려한다거나, 단순히 전년 대비 감소분을 기준으로 할 게 아니라 수가인상 등을 포함한 자연증가분을 포함하는 차별적 적용이 필요할 수 있겠다. 국가적인 재난 상황에 적극적으로 대응하고 정부정책에 협조적인 기관일수록 손실 범위가 더 커질 수 있기 때문에 지급 기준에 기대 이익에 대한 부분을 포함하는 방안도 고려되어야 할 것이다.

또한 의료진들은 코로나19의 장기화로 인해 직무소진과 스트레스 증가로 모두들 소위 번아웃을 겪고 있으며 거의 한계 상황에 이르고 있다. 일선 진료 현장에서 환자 치료에 매진하는 의료진은 항상 감염 위험성에 노출되어 있고, 혹시라도 감염이 되었을 때의 사회적 비난을 염려하여 많은 신체적, 심리적 압박을 받고 있다. 사회적으로도 ‘코로나 덕분에 챌린지’ 등으로 이에 대한 존중과 관심을 받았고 병원 내에서도 이들 의료진들을 위한 상담 및 치유 프로그램 등을 마련하여 돕고 있지만 무조건적인 헌신 강요로는 한계에 다다랐으며 무엇보다도 이에 합당한 사회경제적 보상이 따라

분당서울대학교병원은 코로나19 확진자를 위한 '경기도 제1호 생활치료센터'를 운영했다. 센터의 원활한 운영을 위해 병원 원내 운영본부(왼쪽 사진)와 생활치료센터(오른쪽 사진)로 이원화하여 총 46명의 의료진이 파견됐다.



분당서울대학교병원 국가지정입원
치료병상(코로나19 입원치료 병상)
의료진이 보호복을 착용하고 코로나
19에 감염돼 치료중인 환자 병실에
들어갈 준비를 하고 있다.



야 할 것이다. 이에 대한 정부의 보상이 부족하
여 병원 차원에서의 자체적 보상을 지속적으
로 요구 받고 있는 상황이다.

코로나 환자의 진료에는 중환자의 비율이
높아 일반 환자에 비해 보다 많은 의료진이
투입되어야 하므로 추가 인력이 필요하고, 많
은 경우 일반병동의 인력을 비우고 코로나 환자
의 진료에 투입하게 되므로 일반 환자의 진료가 많
이 축소되었고 이로 인해 코로나19 이외의 중환자의 치료

가 많이 힘들어지고 있다. 더욱이 수시로 의료진이 자가 격리가 되고 감염증 관련 특
별휴가 및 백신접종에 따른 병가 부여 등으로 인력은 더욱 부족하게 되었다. 현재의
유행이 쉽게 종식되지 않을 것으로 전망되는 만큼, 감염병으로부터 환자를 안전하게
지키는 것은 물론, 암이라든가, 심뇌혈관질환과 같은 다른 필수적인 진료를 유지하기
위해 병원의 역할이 어떻게 바뀌어야 할지 진지하게 고민해야 할 시점이 다가왔다.

중환자를 돌볼 수 있는 인력은 하루아침에 키워지는 것이 아니며 추가로 투입된
인력은 코로나가 종식되었을 때 잉여인력으로 남을 가능성이 높기 때문에 이에 대한
위험부담은 온전히 병원이 떠안아야 한다. 또한 단시간 내에 중증 환자를 위한 음압
치료병상을 확보하고자 하는 정부의 요구를 병원입장에서는 시간적으로나 물리적으
로 신속하게 수용하기 어려워 난감한 경우를 종종 경험하게 된다.

또한, 코로나19 전담 병원의 경우 대부분의 의료진들이 1년 반 넘게 자기의 전공
과 상관없이 코로나19의 진료에만 매달리게 됨으로써 정체성의 상실에 시달리고 있
으며 이는 전공의의 수련에 까지 영향을 미치는 상황이 되었다. 이로 인해 많은 의료
진들이 전담병원을 떠나고 있다는 소식도 들린다. 의료계는 교육 방식이 비대면 만으
로는 이루어지기 어려운 것들이 많으며 오래된 비대면 소통으로 인해 조직문화의 어
려움을 겪고 있는 것도 사실이다.

●
맺음말

코로나19의 유행이 종식된다 하더라도 국제화 시대에 있어 사람과 물자의 세계적 이
동 및 결합이 계속되는 한 신종 바이러스의 출현은 반드시 있게 마련이다. 앞으로 새
로운 감염성 질환의 발생 및 환경적 변화에 대한 대비 방안은 국가적 차원뿐만 아니
라 기업 차원에서도 반드시 준비해야 할 것이다. 감염병 등 위기 상황에서도 직원의
업무나 프라이버시를 침해하지 않으면서 전파를 차단하는 방법, 의사소통 방법 등에
대한 매뉴얼과 시스템 마련에 대한 준비가 필요하다고 생각한다. 📍

앞으로 새로운 감염성 질환의 발생 및
환경적 변화에 대한 대비 방안은
국가적 차원뿐만 아니라 기업 차원에서도
반드시 준비해야 할 것이다.



코로나19 팬데믹의 한 가운데서



윤환중

충남대학교병원장
충남대학교 의과대학 교수

코로나19 팬데믹이 시작한 지 벌써 1년 반이 넘어가고 있다. 처음에는 메르스와 같이 몇 개월 유행하다 없어질 일시적인 바이러스 감염으로 생각했으나 이제는 인플루엔자와 같이 평생 같이 가야 할 감염병으로 인식되고 있다. 병원장에 취임하면서 2개월 남짓 지난 시점에서 시작된 코로나 팬데믹으로 인해 긴급회의를 소집해 선별진료소를 설치하고 일반병동을 코로나 환자 치료를 위한 병동으로 개조하는 일부터 시작해서 생활치료센터를 관리하고 코로나 감염으로부터 병원의 고유기능을 유지하기 위한 여러 일들을 수행하다 보니 주변 사람들로부터 우스개 소리로 코로나 병원장이란 말을 듣고 있다. 우리의 일상을 송두리째 바꾸어 놓고 있는 코로나 팬데믹 상황을 짚어 보고 미래에 대한 대책을 마련하는 것은 팬데믹의 관리 못지않게 중요하다.

● 코로나 팬데믹 상황과 국내 대응

9월초 현재까지 전세계적으로 2억2천만명이 감염되었고 그 중 4백 5십만명이 사망하였으며 우리나라에서는 약 25만명이 감염되었고 2천300여명이 사망하였다. 많은 선진국에서는 50%가 넘는 접종율을 보이고 있음에도 전세계적으로 4차 대유행의 홍역을 겪고 있다. 우리나라에서는 유행 초기부터 격리isolation, 추적tracing, 검사testing의 3대 기본원칙을 적용하여 각 지역마다 감염병관리지원단을 설치하고 감염병전담

병원, 감염병중증환자전담병원 등을 지정하여 중증도에 따라 전담병원, 생활치료센터 등에 격리하여 치료하고 있으며 확진자가 발생하면 동선을 철저히 파악하여 접촉자를 구분하고 이들에 대한 검사를 시행하여 밀접접촉인 경우는 2주간 자가격리를 하게 하며 전국에 선별진료소를 설치하여 많은 검사를 진행하고 있고 검체채취 시간을 단축하기 위한 방법으로 세계 최초로 Drive-through, Walk-through 방식을 도입하기도 하였다.

우리나라는 격리, 추적, 검사의 3대 원칙과 사회적 거리두기와 철저한 개인방역수칙 준수로 소위 한때 K-방역으로 일컬어지는 세계 최고의 방역국가 중 하나로 세계로부터 인정받았으며 현재 4차 대유행으로 1,000명대의 환자가 매일 발생하고 있지

그림 1. 전세계 지역별 발생현황 (21.08.30)

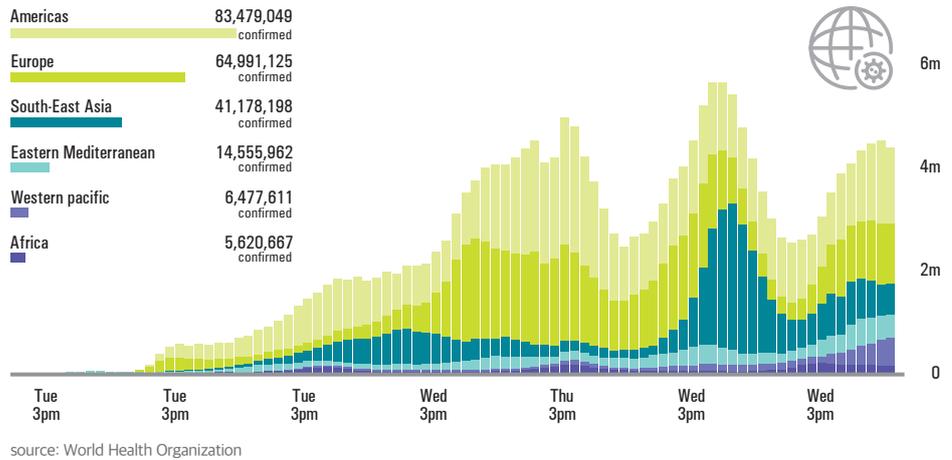
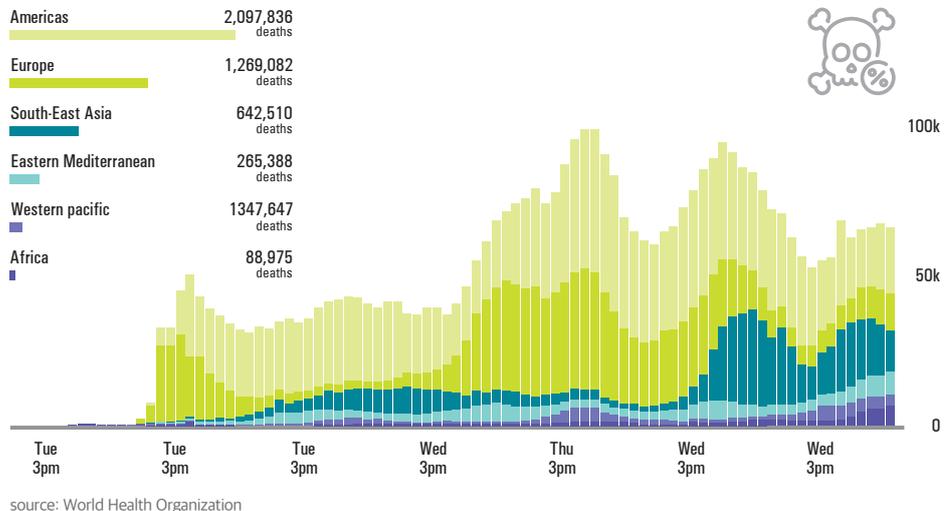


그림 2. 전세계 지역별 사망현황 (21.08.30)



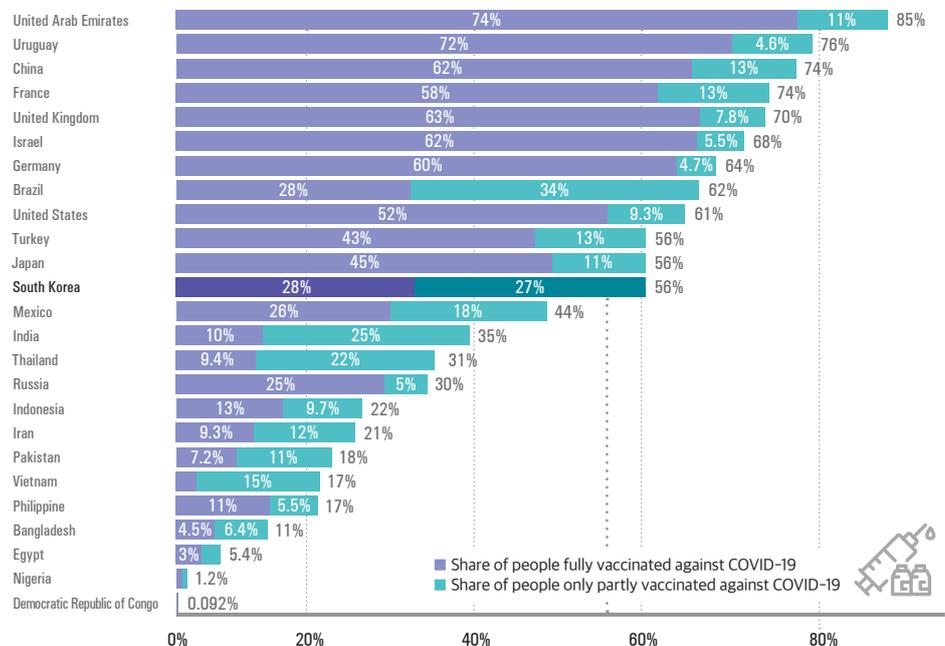
만, 여전히 코로나를 잘 통제하는 국가로 평가되고 있다. 이런 결과들은 초기부터 방역당국의 재빠르고 적절한 대처가 주효했지만, 생계의 희생을 무릅쓰고 놀라울 만큼 잘 따라준 국민들과 코로나의 최일선에서 수없이 많은 어려움을 겪으면서 묵묵히 제 일을 해준 의료진들의 희생이 없었다면 불가능했을 것이다.

한편, 코로나 팬데믹이 가져온 불황으로 많은 기업들이 전례 없는 위기를 맞고 있다. 어려운 상황임에도 불구하고 국내 기업들은 코로나 사태 피해를 최소화하기 위하여 방역 및 예방 활동에 솔선수범하고 있으며, 지역의 의료 및 보건증진을 위하여 물적·재정적 지원 등 다양한 사회공헌활동을 펼치고 있다. 코로나 팬데믹은 국가만의 노력만으로는 극복하기 어렵다. 하루빨리 코로나 팬데믹을 극복하기 위해서는 국가 뿐만 아니라 기업의 역할이 앞으로 더 중요할 것이다.

의료진들의 헌신과 공공의료기관의 역할

지난 1년 8개월 동안 코로나의 최일선에서 사명감을 가지고 일해준 의료진들과 지원 인력들의 헌신과 희생이 없었다면 이 긴 시간을 의료체계가 버텨낼 수 있었을까 하는 의문이 든다. 안타깝게도 코로나 상황에서 환자를 돌보다 사망하신 고령의 여의사와 간호조무사의 희생과 헌신을 굳이 들지 않더라도 지금 이 순간에도 현장에서 온갖 고충과 어려움을 이겨내며 환자들을 치료중인 수많은 우리들의 의료진들이 있

그림 3. 전세계 예방접종 현황(21.08.29)



source: <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations>

다. 보호구를 착용하고 치료병동에 들어가면 보통 최소 4시간씩 일해야 하는데 환자 보호자가 없다 보니 그 답답한 보호구를 착용한 채 환자들의 식사, 배변처리 등 온갖 일들을 처리해야 하는 것뿐만 아니라 환자들의 온갖 불만과 요구사항 등을 오롯이 혼자서 받아내야 하는 고충이 이루 말할 수 없다. 또한 응급실에 근무하는 의료진들도 확진 환자들이 언제 응급실에 들어 올지 알 수 없기 때문에 답답한 4중 보호구를 착용한 채 항상 긴장 속에서 근무를 하고 있다. 이렇게 어려운 상황 하에서 일하는 것이 오랫동안 지속되다 보니 일과 개인의 삶 사이에 균형이 붕괴된 것은 오래전이고 우울감, 외상후 스트레스 장애 등의 증상을 호소하는 의료진들이 늘고 있어 안타까운 상황이다. 한때 의료인들의 헌신과 희생에 고마움을 표하기 위한 ‘덕분에’ 캠페인이 벌어져 힘든 의료인들이 많이 위로를 받을 수 있었지만 실질적인 대책이 더 시급한 상황이다. 실질적인 처우개선을 위한 보상체계 마련뿐만 아니라 정신적인 문제를 해결해 줄 심리상담과 치료체계를 확보하는 것이 중요하다.

이번 코로나 팬데믹을 겪으면서 많은 문제들이 노출되었지만, 그 중에서도 미래를 위해 꼭 논의 되어야 할 부분이 공공의료의 역할이다. 이번 팬데믹 상황에서 코로나 환자 치료의 2/3를 담당한 의료기관이 국립대학교병원, 지방의료원, 보건소 등 공공의료 기관들이다. 그러나 우리나라 의료기관중 공공의료기관이 차지하는 비율이 전체 의료기관 수의 5.5%, 병상 수의 9.6%라니 아이러니가 아닐 수 없다. 참고로 OECD 국가의 전체 의료기관 수 중 공공의료기관이 차지하는 비율은 평균 54%이다. 이번 상황에서 공공의료기관들이 그나마 역할을 해주었기 때문에 이 상황을 극복해 나가고 있다고 판단된다. 앞으로 이런 팬데믹 상황은 주기적으로 반복될 것이라고 모든 전문가들이 입을 모아 이야기하고 있다. 다가올 미래에 코로나 팬데믹과 같은 국가재난 상황에 제대로 대처하기 위해서는 공공의료에 대한 인식의 전환뿐만 아니라 실질적인 계획이 필요하다. 현재 절대적으로 부족한 공공의료기관의 양적 확충이 필요하며 공공의료기관의 역할을 강화하기 위해 우수인력, 장비, 시설 확보 등이 시급하다. 또한 의료자원의 수도권 집중을 극복하고 지역의 의료를 균형있게 발전하기 위한 공공보건의료 정책이 꼭 필요한 시점이다.

● 코로나 팬데믹으로 인한 변화와 뉴노멀

코로나 팬데믹은 21세기에 유행한 신종플루, 사스, 메르스와는 차원이 다른 영향을 미치고 있으며 가정부터 국가까지 많은 변화를 가져오고 있다. 사회적 변화로는 심각한 경제적 손실과 이로 인한 공황수준의 경제 위기, 실업율의 증가, 집합 유발사업의 어려움, 종교모임이나 학교수업 형태의 변화, 인종 차별 등을 경험하고 있으며 공공의 이익을 위해 개인의 권리와 자유를 얼마만큼 제한할 수 있는가에 대한 논쟁이 또다

NEW NORMAL

시 대두되고 있다.

의료계는 비대면 진료 일부 적용되기 시작했고 그 필요성에 대한 논의가 활발해질 것으로 예상된다. 또한 팬데믹 대응 과정에서 공공의료의 중요성이 자연스럽게 부각되고 있다. 국가적인 측면에서는 경제, 군사강국과 방역강국이 반드시 일치하지 않는다는 사실을 확인하게 되었다. 한국을 비롯한 베트남, 대만 등이 방역 선진국으로 떠오른 반면에 미국, 중국, 영국 등은 그러지 못하였다. 감염병에 대한 방역대처가 각 국가를 평가할 수 있는 또 하나의 지표가 될 수 있음을 확인하는 계기가 되었다.

앞으로 우리가 기대하는 일상생활의 복귀가 어느 정도까지 이루어질 수 있을지가 큰 관심사이다. 이번 코로나 팬데믹을 통한 여러 변화 중 일부는 뉴노멀로 자리 잡을 가능성이 있다. 대표적인 것이 온라인을 이용한 화상회의와 학교수업이다. 전에는 한정된 경우에만 활용됐던 방법들이 일상이 되면서 새로운 편리성을 인식하게 됐고 적용하고 있다. 그밖에 온라인 소비 증가, 홈 콘텐츠 서비스 활성화 등이 쉽게 체감할 수 있는 부분들이다.

의료면에서는 원격진료가 관심의 화두가 될 전망이다. 그러나 원격진료는 진료적인 면 뿐만 아니라 전달체계의 문제, 윤리적, 사회적 문제 등 논의되어야 할 부분이 많다. 대형병원으로의 쏠림현상이 가속화되는 등 의료체계의 근간을 흔들 수 있는 부작용이 발생할 수 있고 대상 환자의 범위를 어떻게 정할지 등 시행되기 전에 많은 논의를 통해 사회적인 합의를 이끌어내는 과정이 필요하다.

● 신종감염병에 대한 미래대책

코로나 팬데믹으로 인해 전세계가 몸살을 앓고 있지만, 더 무서운 사실은 이번이 끝이 아니고 앞으로 이런 상황이 반복적으로 발생할 수 있다는 예상이다. 21세기에 들어 여러 신종감염병이 발생했지만 팬데믹으로 발생한 코로나19로 인해 전세계적으로 신종감염병에 대한 인식을 바꾸어 놓고 있다. 앞으로 다가올 신종감염병에 대한 단위 국가별, 전세계적인 대책이 시급한 시점이다.

앞에서도 언급했듯이 신종감염병에 대한 대책을 포함한 국가적인 공공의료발전 계획이 필요하다. 감염병 대처에 직접적으로 필요한 역학조사관을 비롯한 보건의료 인력 확충, 감염병 전문병원 증설 등 공공의료에 대한 인력, 시설, 장비확보에 국가적

한 국가의 노력만으로는 앞으로 반복될 신종감염병에 대응하기 어렵다.
그러므로 구체적인 국가적 실행 대책, 국제적인 연대, 그리고
기업과의 협력을 통한 다각적인 대책이 필요하다.

투자가 절실하며 신종감염병 발생시 국가, 지자체부터, 단위 의료기관까지 체계적으로 대응할 수 있는 종합적인 시행대책을 담은 매뉴얼을 만들어야 한다.

이번 백신 수급 상황을 보면서 우리나라의 과학 수준이 많이 발전했다고 자부함에도 빠른 시간 내에 백신과 효과적인 신약을 만들어 내는 데는 큰 한계를 보여주었다. 이를 극복하기 위해 국가바이러스연구소를 설립하는 등 노력하고 있지만, 근본적인 해결책을 찾기 위해서는 바이오, 헬스케어 부분에 더 큰 투자와 자유로운 연구환경을 만드는데 국가의 역할이 매우 중요하다.

이번 코로나 팬데믹의 원인을 다양하게 분석하고 있지만 가장 설득력있는 원인은 바이러스의 매개체인 야생동물과 인간과의 접촉면 확대에 있다는 설이다. 세계적인 탄소배출량 증가와 무분별한 생태환경 파괴로 각종 기후변화와 더불어 야생동물의 생활 터전이 없어지고 인간과의 접촉면이 넓어지면서 야생동물로부터 바이러스가 감염되는 형태로 신종감염병이 발생하고 있으며 앞으로 반복적으로 이런 팬데믹을 겪게 될 거라는 예상이다. 이는 한 국가의 노력만으로는 불가능하며 파리기후협약과 같은 국제적인 협약을 강화하는 등 전세계적으로 환경보호 대책이 절실히 필요한 시점이다.

이번 팬데믹에서 주목해야 할 또 다른 이슈는 코로나 방역을 위한 국제적인 연대, 협력을 찾아 보기 힘들었고 국제기구인 WHO(세계보건기구)의 역할이 미미했다는 것이다. 현재 세계가 하나로 연결되어 있을 정도로 국가 간 항시 왕래가 일어나고 경제적으로도 연결되어 있는 등 모든 것이 거미줄 같이 얽여 있는 세계 환경에서 팬데믹에 효율적으로 대처하기 위해서는 국제적인 공조와 협력, 연대가 반드시 필요하다. 이를 위해 국가적으로 정책적인 이슈를 선점해 나가는 동시에 국제적인 공조를 통해 세계보건기구의 역할을 강화해 나가는데 것이 중요하다.

전세계적으로 처음 경험하는 코로나 팬데믹으로 인해 세계적인 혼란과 더불어 어느 누구도 예외 없이 많은 변화와 아픔을 겪고 있다. 이는 그동안 인류가 무분별하게 자연을 훼손하고 환경을 파괴해 온 결과라는 사실을 인정하고 이에 대한 반성이 선행되어야 하며 이 전세계적 재난 상황을 어떻게 극복할지 지혜를 모아야 한다. 국가적으로 보면 정부는 충분한 백신확보에 심혈을 기울여야 할 것이고 현장에서 코로나와 사투를 벌이고 있는 의료진들과 사회적 거리두기로 힘들어진 국민들을 위한 여러 방안과 대책 마련에 대한 노력이 필요하다. 또한 앞으로 팬데믹으로 인해 변화될 뉴노멀에 대한 논의와 이런 뉴노멀을 이끌어 가는 위한 발빠른 움직임이 필요한 시점이다. 마지막으로 앞으로 반복될 신종감염병에 대응하기 위한 구체적인 국가적 실행 대책과 국제적인 연대, 기업과의 협력을 통한 다각적인 대책이 필요하다고 생각하며 일상으로 복귀하는 날을 꿈꿔 본다. 🍎

끝 모를 팬데믹에서 건강한 사회적 삶의 모색

코로나19 인식, 2년 반복 조사 결과의 함의



유명순

서울대학교 보건대학원 교수
제7대 한국헬스커뮤니케이션 학회장
한국병원경영학회 국제교류부회장
한국보건경제정책학회 이사
University of California, Berkeley 보건학 박사

코로나19의 등장과 '방역사회'의 형성

코로나바이러스감염증 일명 '코로나19'는 처음 국내 감염 확진 사례가 나온 지난해 2020년 1월 20일을 기점으로 한국 사회에 등장했다. 중동호흡기증후군('메르스', MERS)의 첫 번째 환자 보고가 2015년 5월 20일에 있었으니, 불과 5년도 지나지 않은 시점에서 다시 출현한 감염병이었다.

등장 직후 코로나19는 이전의 감염증 유행과 질적으로 다른 속성을 드러냈다. 가장 큰 차이는 견잡을 수 없는 감염의 확산 수준이었다. 실제로 세계보건기구는 2020년 1월 코로나19에 국제적 공중보건 비상사태 **Public Health Emergency of International Concern**를 발표했고 곧이어 3월에는 팬데믹 **Pandemic**을 선언했다. 팬데믹으로의 격상은 △ 바이러스 감염이 탈-경계하여 범세계적으로 유행하고 △ 감염의 원인, 전개, 영향에 걸쳐 불확실성이 높고 △ 백신·치료제 등 질병에 대응하는 근본적인 대안이 마련되어 있지 않다는 것, 즉 전 세계 인류가 감염병에 취약한 상태에 놓였음을 의미한다.

감염의 유행에서 국민의 생명과 건강을 보호하고 사회적 피해를 최소화한다는 기본 목표와 당시 백신·치료제 등 약물적 코로나19 대응책이 없다는 조건은 동일해도 국가마다 감염의 지역사회 확산을 차단하는 조치와 정책, 예컨대 격리 정책(코로나19 검사 및 역학적 추적 조사를 통해 접촉의 차단)과 사회적 거리두기(학교 등 공공시설 폐쇄, 다중시설의 운영 제한, 개인의 이동 제한 등) 정책은 범위와 강도가 서

로 달랐다.

한국의 코로나19 대응은 적극적인 검사와 역학적 추적 조사를 기본으로 밀접 접촉자의 선제적 격리를 우선 목표로 삼았다. 또한, 미국이나 영국처럼 극단적인 개인 이동의 제한(일명 ‘락다운’)을 하지 않으면서 감염 현황에 따라 3밀(밀집, 밀접, 밀폐) 차단을 목표로 강력한 행정조치(‘단계별 거리두기 정책’)로 감염 유행을 차단하는 정책을 폈다.

이 과정에서 한국 사회는 빠르게 ‘방역사회’로 이행했다. ‘격리’, ‘통제’, ‘소독’, ‘예방 접종’ 등으로 집약되는 역학epidemiology의 ‘차단 방역’ 원리가 보건의료 체계의 범위를 벗어나 급속히 일상의 준거와 규범으로 자리잡은 것이다. 방역 수칙의 준수 여부는 옳고 그름의 잣대가 되고, 성별, 연령은 물론 직장명과 시간대별 이동 수단과 경로가 고스란히 공개되었던 코로나19 상황 초기, 매일 드러나는 확진자의 동선은 공개적 비난의 출처이자 일종의 부메랑 효과처럼 ‘내가 만일 확진된다면 이처럼 비난과 피해의 대상이 될 수 있다’는 잠재적인 두려움의 원천이 되었다. 극단적인 이동 통제는 없었던 대신 높은 사회적 거리두기 실천율을 이루기 위해 코로나19 정보제공과 소통에는 상당한 공포 소구가 동원되었고(‘지금 멈추지 않으면, 영원히 멈춘다’, ‘마스크와 인공호흡기 중 어떤 마스크를 쓰겠는가?’), 지역과 동네는 ‘청정’이란 표현으로 구분되었다. 무엇보다도, 코로나19 20개월 내내 일상은 코로나19와의 전쟁터‘배틀 필드’이며, 생계나 가사 및 돌봄 부담은 각자가 알아서 감당하는 가운데 “모두가 방역 사령관”이 되라는 주문이 강조되었다. 이런 전쟁의 비유와 서사는 방역과 환자 치료 현장을 지키고 감당한 보건의료 인력과 조직에 특별히 강력하게 적용되었으며, 따라서 사회는 이들을 전사 또는 영웅으로 지칭하거나 일상과 고립된 ‘파병’된 주체처럼 다뤘다.

그림 1. 코로나19 감염과 낙인 두려움



출처: 유명순, 「코로나19 국민인식조사: 2-8차」, 2020년 2월-6월, 10월, 2021년 1월 서울대학교 보건대학원 코로나19 기획연구단, 「코로나19와 사회적 건강: 1-3차」, 2020년 8월, 2021년 2월, 8월

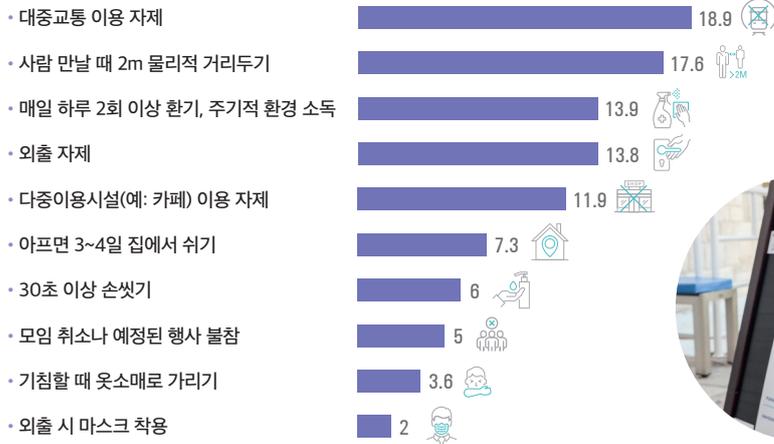
이처럼 지난 1년 반 동안 한국 사회에서 코로나19는 독감처럼 일상에 공존하는 질환이 아니라 매우 높은 낙인 두려움을 유발하는 감정축발형^{outrageous} 사회적 위협이었다. 위협의 방지는 일반적인 건강 행위를 지속하는 것과는 차원이 다른 계획된 것으로, 보건당국의 권고안을 일상 준거로 채택하고, 다양하게 명명된 거리두기 단계별 조치의 수용과 순응을 통해 가능한 것으로 인식되었다. 정보와 소통 역시 일상적 건강 커뮤니케이션과 다르게 전시^{戰時} 상황을 맥락으로 삼아 팬데믹과의 전투에서의 승리, 곧 질병 종식의 주체가 되어야 한다는 서사를 강조하는 방향으로 이루어졌다.

코로나19 20개월의 성과와 이면

인구 대비 코로나19 감염 확진 환자, 사망자, 중증환자수와 같은 산출적 지표를 기준으로 삼으면, 한국 사회의 코로나19 대응의 결과는 매우 양호하다. 함께 고려하는 영향력^{impact} 측면에서도, 그동안 한국은 국제 보건기구나 미디어를 통해 코로나19 대응(일명 K방역)에 긍정적인 평가를 받아왔다. 그러나 만일 초점을 ‘어떤 목표를 추구했는가’의 가치와 ‘결과를 내기 위해 어떤 과정을 거쳤는가’의 과정, 그리고 결과에 소요된 사회적 비용까지를 고려하는 ‘성과’로 옮기면 그동안의 코로나19 대응은 다만 자축이나 자족이 아니라 앞으로 또 미래 새로 등장할 감염병 유행을 어떻게 더 잘 대비할 것인가를 자기성찰하는 기회를 제공한다.

먼저, 고려할 점은 바이러스 감염의 조건이 달라진 점이다. 보다 강한 전파력을 가진 델타 등 변이 바이러스의 등장과 우세종 전환은 코로나19 대응을 ‘끝날 때까지 끝이 아닌’ 것이게 했고 이에 따라 일부 싱가포르를 비롯한 국가들은 과거의 ‘제로 코로나’를 수정, ‘코로나로부터의 회복 탄력성’을 새 정책 목표로 변경했다. 두 번째는

그림 2. 작년 12월 대비 나의 실천력이 가장 낮아진 거리두기 행위 (단위: %)



출처: 서울대학교 보건대학원 코로나19 기획연구단, 「코로나19와 사회적 건강: 3차」, 2021년 8월

사회적 거리두기 정책의 사회적 반응도에서 변화가 감지되는 점이다. 지난 1~3차 유행 시점에서, 국민은 확진자 규모 등 위험 수위가 올라가면 그 변화에 부응하여 자신이 걸릴 수 있다는 위험인식 자체가 올라가고, 권고행위나 수칙이 유익하다는 반응 효능감 및 전문가와 보건당국에 대한 신뢰 유지를 통해 거리두기 격상에 긍정적인 상호작용을 보여왔다.

그러나 최근의 4차 유행 시기 조사 결과에서는 감염 심각성 등 위험인식이 이전과 같은 상승을 보이지 않는 것으로 나타났다. 마스크 쓰기 등의 실천 수준은 여전히 높지만, 지난해 12월에 비해 자신의 대중교통이용 자제 및 외출 자제 등에서 실천도가 떨어졌다고 응답했다. 또한, 지난 세 차례 유행 시점보다 지금의 4차 유행에서 정부가 코로나19 대응을 잘한다는 응답은 14.7% 수준이었고, 전반적으로 자신이 거주하는 지방정부의 대응 신뢰도가 감소했다.

셋째, 20개월 이상 지속된 코로나19 장기화 영향, 특히 사회적 웰빙에 미친 영향력이 간과할 수 없는 수준을 보이고 있다. 절반의 일상이 여전히 회복되지 않은 상태로 인식되고 있다. 코로나19로 일상이 얼마나 달라졌는가를 0점='코로나로 완전한 일상정지', 100점='코로나19 이전으로의 완전한 일상회복'으로 제시하고 점수를 매기도록 한 결과, 상황 20개월이 지났음에도 여전히 50점에 미치지 못하는 수준이다. 특히나, 일상 위축은 저소득층 및 주부에서 상대적으로 높다. 다음으로, 최근 사회적 거리두기 지속 등 코로나19로 스트레스를 받는다는 응답 수준은 열명 중 아홉 명 수준으로 매우 높고, 확진자 숫자가 역대 최고치를 기록한 4차 유행 시점에서, 일반인이 느끼는 코로나19 관련 스트레스는 '지치고 방전됨', '소용 없게 느껴지고 무기력함' '울적하고 우울함' 등으로 공포나 불안이 아닌, 전형적인 사태 장기화의 무력감에 가

그림 3. 위험인식

내가 코로나19에
감염될 가능성이 높다

(단위: %)



'20.1 '20.2 '20.3 '20.4 '20.5 '20.6 '20.7 '20.8 '20.9 '20.10 '20.11 '20.12 '21.1 '21.2 '21.3

내가 코로나19에 감염 시
그 결과 심각하다

(단위: %)



'20.1 '20.2 '20.3 '20.4 '20.5 '20.6 '20.7 '20.8 '20.9 '20.10 '20.11 '20.12 '21.1 '21.2 '21.3

출처: 유명순, 「코로나19 국민인식조사: 1-4차」 원자료, 2020년 1월-4월. 케이스탯리서치, 「케이스탯 리서치 정기조사: 3-11차」 원자료, 2020년 5월-2021년 1월 서울대학교 보건대학원 코로나19 기획연구단, 「코로나19와 사회적 건강: 2, 3차」 원자료, 2021년 2월, 8월

까운 것으로 나타났다. 이 외에도 코로나19 대응 체계가 앞으로 나아갈 방향에 대한 관심이나 의견의 수준을 묻는 질문에, 관심이나 의견이 (별로+전혀) ‘없다’는 응답은 7.5%에 불과했고 관심이나 의견이 ‘높다’가 48.8%로 큰 차이를 보였다.

이 외, 반응 및 정치적 효능감은 코로나19 대응의 어려움 속에서도 국민이 긍정적 정서를 잃지 않도록 하는 점에서 중요한데, 최근 코로나19 정책에서 정부와 보건당국이 자신과 같은 사람의 말을 귀기울이고 반응할 것이라는 정치적 효능감이 지난 시기보다 감소세를 보였다. 끝으로 현재의 코로나19 대응 정책으로 4차 유행이 통제될 가능성이 ‘높다’는 긍정적 인식 역시 21.1%에 불과한 반면 가능성이 ‘낮다’는 41.6%로 배 가까이 높았고 직종 중에서는 자영업자가 이런 부정적 인식이 가장 높았다. 끝으로 현재의 코로나19 대응 전망은 초점을 질병 종식에 둔다면 낙관적이지 않다. 앞으로 1년 이내 코로나19의 종식 가능성에 대해, 전체의 81%가 가능성이 ‘낮다’고 보고 있고 종식 가능하다는 응답은 전체의 19% 수준이기 때문이다.

그림 4. 일상회복

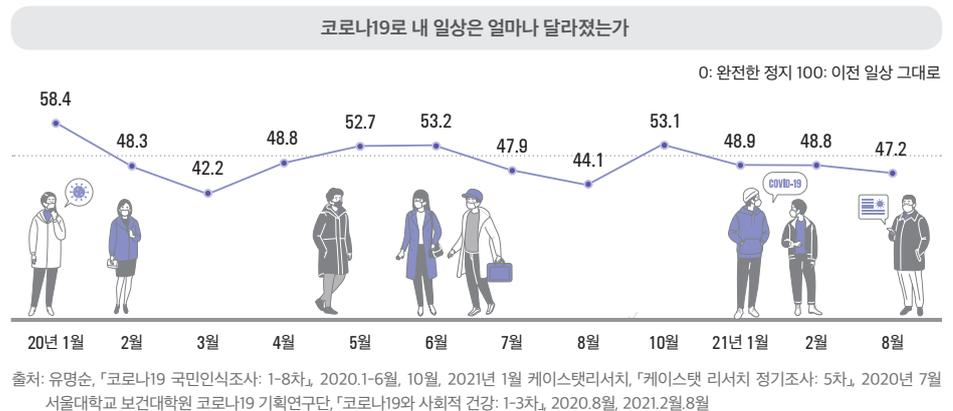
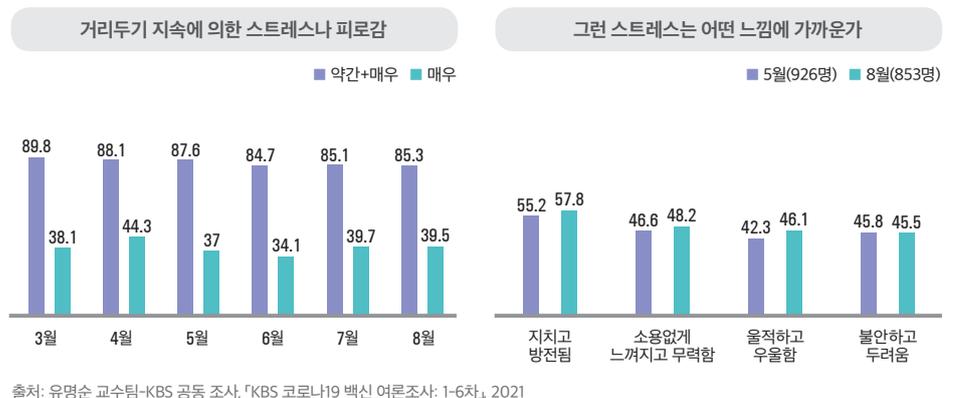


그림 5. 장기화 스트레스



●
어떻게 나아가야 하는가?:
안전-회복의 동반 추구

그렇다면, 어떻게 변화할 것인가. 이 질문은 결국 지속 가능하면서도 고성능을 유지하는 코로나19 대응을 위해 어떤 변화가 필요한가라는 보다 구체적인 질문으로 바뀌어 생각해볼 수 있다. 최근 거론되는 ‘위드 코로나’ 등의 방역 정책 전환의 각론보다는 그런 정책들이 염두에 두어야 할 방향성에 대해 언급하며 원고를 마무리하고자 한다.

첫째, 코로나19 대응에서 ‘안전’과 ‘회복’의 동반 강화를 목표로 추구할 필요가 있다. 지난 20여 개월의 경험으로 우리는 절대 잊지 않아야 할 두 가지 얼굴을 알게 되었다. 하나는 코로나19로 소중한 가족을 잃은 사람들의 얼굴이다. 이들에게 코로나19는 상실과 비애를 안기는 결정적인 생애사건이 되고 있다. 위중증 환자의 쾌유를 비는 가족의 애타는 마음도 마찬가지로이다. 우리에게 각인된 이들의 얼굴은 앞으로 사회가 코로나19로 인한 사망자를 줄이고 위중증 환자의 건강회복에 유한한 자원을 집중하면서 백신접종을 가속화하는 것을 요구한다.

또한 앞당길 일상 회복은 안전을 볼모로 하는 것이 아니라, 그와 함께 동반 상승할 수 있어야 한다. 특히나 코로나19는 자연재해가 아니라 인간사회의 교역, 교류, 성장과 발전의 결과물로 ‘생산된 위험’이다. 율리히 벡의 위험사회론이 담고 있는 ‘생산된 위험’에 대한 통찰력을 되새겨 봐야 할 시점이다. 사회가 최악의 상황을 피하고 안전을 추구하는 것이 최상위 가치가 되는 위험사회의 본질이 한국 사회의 코로나19 대응으로 어떻게 최적화될지 현실화를 위해 머리를 맞대야 한다.

또 한편으로는 우리가 추구할 감염으로부터의 안전은 무조건적인 것이 아니라, 회복을 중시하고 균형을 갖춰야 한다. 거리두기 정책으로 정상 영업을 불가능해진 소상공인을 비롯한 민생의 고통을 인내로만 갈음할 수 없으며, 현장에서 육체, 정신적으로 소진한 보건의료 인력과 조직의 감내 역시 영웅적 희생으로 당연시해서는 안 되기 때문이다.

감염 위험에서 사회가 안전하면서, 회복에 탄력적이기 위해서는 우선 코로나19를 중앙통제식 통치 방식에서 다주체의 협치 구조로 바꾸는 노력이 필요하다. 여기에는 정부-전문가 집단의 ‘정책 결정의 과학적 근거’, 정부-국민의 ‘개방적인 정보제공과 소통’, 전문가-국민의 ‘과학적 불확실성을 다루는 이해력(리터러시) 강화’ 등과 함께 미디어와 이들 세 주체가 유기적으로 연결돼 중요한 사회적 의제설정과 환경감시 기능을 십분 발휘하는 것이 절실하다. 특히, 현재까지도 매우 높은 크기의 위험으로 인식되는 코로나19의 높은 감정축발 요소를 효과적으로 다룰 필요가 있다. 과도한 공포나 두려움 대신 구체적이고 실질적인 효능감을 높일 때 새로운 안전의 일상이 자리 잡힐 수 있기 때문이다. 코로나19의 위험의 크기를 평가하는 것에 이전보다 다양한 지표 예컨대 건강, 경제, 민주주의 등 다 범주 접근이 다양한 지표를 고려하여 코로나

19가 통제가능하고 수용 가능한 위협이 되도록 시도할 필요도 있다.

마무리

이제 우리에게 방역의 중요성을 희석시키지 않으면서도 전보다 훨씬 더 연결되고 연대하는 사회를 위한 새로운 계약들이 필요하다. △보건의료 종사자에게 안전한 근무환경을 보장하고, 감염병 대응을 위한 공정한 자원분배의 여건을 만드는 방안, △대처 자원이 빈약한 이들이 격리부터 치료까지 일상 방역 과정에서 겪는 일상마모를 완충할 조건들, △개인 정보를 보호하고 혐오나 차별을 막으면서도 능동적으로 감염 추적과 조기 발견이 가능한 데이터 기반의 참여와 활용 전략 같은 것들이다.

최근 저명 국제 학술지들은 코로나19 감염에서 바이러스 측면에서 완치해도, 사람들이 일상에서 계속해서 다양한 후유증과 기타 증상을 경험하는 Long COVID 문제를 경고하고 있다. 어찌 신체적인 문제만일까. 이토록 긴 팬데믹에서 모두가 건강과 웰빙에 영향을 받고 취약해졌다. 따라서 지금 우리에게 필요한 노력은 그저 이전의 일상을 되찾는다는 ‘정상화’에서 한 걸음 더 나아가 앞으로도 계속될 팬데믹에서 사회적 삶의 건강성을 보호하고 증진하려는 노력, 새로운 일상화 곧 뉴노멀의 노력이 필요하다.

무엇보다도 방역부터 백신까지, 그동안의 코로나19 대응 무용론이나 무효화의 심리가 커지지 않도록 효과성을 기준으로 그동안의 정책을 평가하고 우선순위를 재설정 하고, 정신심리적 피로를 낮추며 그동안의 시민 사회의 협력과 신뢰 등 긍정적 자원을 유지, 고취할 수 있는 새로운 책무성 강화 모델과 구체적인 소통 전략 역시 마련하는 것은 코로나19 시대가 우리에게 준 도전이지만 동시에 분명 기회이기도 하다. 🍀



**OPEN
BUSINESS AS
NEW NORMAL**

동반 성장을 위한 기업-학교-시민 협력 클러스터 모델

Quintuple-Helix Model 기반 생태계 구현



손영우

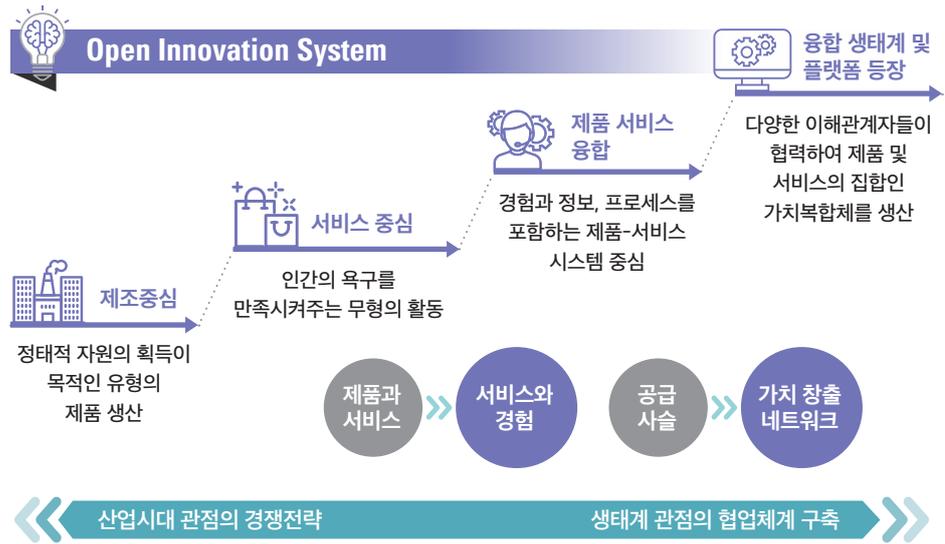
포스텍 인공지능대학원 산학협력 교수
前 포스텍 실험실창업혁신단장, 기업가정신센터장
前 대우경제연구소, 포스코경영연구원 연구위원
기업가정신학회 이사, 사회적기업연구회 위원

● 오픈 이노베이션과 혁신시스템의 진화

최근 COVID19로 전 산업계가 영향을 받고 있음에도 불구하고 융·복합 제품의 확산, 디지털 기술의 발전과 고도화, 플랫폼 비즈니스의 활성화 등 경영환경의 급격한 변화로 인해 개방과 협력이 더욱 중요해지면서 기업들의 오픈 이노베이션 건수나 투자 규모가 크게 증가하고 있다. 초기 기술소싱이나 벤처투자에서 혁신 생태계 구축까지 다양한 형태로 나타나고 있으며, 추진 영역이나 추진 방식도 더욱 진화되고 발전된 패턴을 보이고 있다. 특히, 기업 현장의 움직임을 살펴보면 R&D 분야는 물론이고 기획, 디자인, 개발, 생산, 마케팅, 서비스 등 기업의 가치 창출 활동 **Value chain** 전반으로 확장되고 있다. 또한, 단일 제품 중심 제조 기업들은 하드웨어 중심 혁신의 한계를 극복하기 위해서 기존에 중점을 두었던 제조업 영역을 넘어 서비스 분야까지 확장하여 오픈 이노베이션을 적용하고 있다. 즉, 오픈 이노베이션 추진 시 자원 보유자인 외부 기관과 직접적인 관계를 맺고 필요 자원을 확보하는 차원을 넘어 기업·외부 기관·전문가·소비자 등 다양한 참여 주체들이 상시 연결되어 있는 공간인 플랫폼에서 아이디어·제품 개발·판매·서비스 정보 등을 공유하며 혁신을 가속화하고 있다.

지금까지는 신기술 발굴, 벤처투자를 통한 신기술 확보 등의 외부 아이디어를 내부 혁신 과정에 유입하는 One way 방식이 주로 사용되었지만, 최근에는 특허 공개, 데이터 공개 등 내부 혁신의 결과물을 외부와 공유하고 가치를 확대 재생산하는

그림 1. 혁신시스템의 진화



Two way 방식이 증가하고 있는 추세이다. 특히 고객과 시장 관점에서 혁신을 가속화하고 시장을 선점하기 위해서 핵심 기술이나 특허, 중요 데이터 등을 외부에 공개하고 이해관계자들과의 상호 작용을 통해 가치를 확대 재 생산하는 방식이 늘고 있다.

N-Helix 기반 협력 클러스터 모델의 등장

혁신시스템은 기술, 지역, 산업을 중심으로 지식의 창출, 확산, 활용도를 높이기 위한 상호 협력체제를 구축해 왔으며 기업과 이해관계자, 나아가 지역내의 클러스터간의 상호작용 관계를 중시하는 개념으로 클러스터는 기업 또는 혁신 주체들 간의 공간적인 양상을 의미하고 있다. 결국, 지식기반 산업사회에서 산업 혁신을 통해 시장을 선도하는 핵심 열쇠는 기업측면에서 혁신 프로세스 관리, 개방형 혁신을 지향하는 산학연 등 주체간의 협력, 이를 촉진할 수 있는 긴밀한 네트워크이다. 이에 따라서 많은 선도 국가에서는 국가혁신전략으로서 “트리플 헬릭스모델 (Triple Helix: Etzkowitz, Henry & Leydesdorff, Loet, 1997)을 강조하고 있다. 즉, 혁신적인 기술과 지식도 산업-대학-정부 사이의 삼중나선구조가 형성될 때 새로운 지식기반 경제의 원천이 될 수 있다고 주장하면서 혁신의 기반으로 산학 협력의 중요성을 강조한 것이다.

트리플 헬릭스 모델은 시스템 혁신 관점에서 산-학-관의 역할을 강조한 이론으로 지식사회에서 혁신과 경제발전을 위한 잠재력은 지식의 생산, 이전transfer 및 적용application을 위한 새로운 제도적·사회적 형태format를 창출하기 위한 대학의 역할, 그리고 대학, 산업 및 정부간의 상호 작용에 달려 있다고 강조하고 있으며 지식혁신과정에서 하위시스템을 추가하며 진화하고 있다. 특히 지역사회는 점차 사회 기술적, 사회

경제적, 사회정치적 갈등요소를 공유하는 조직, 기관, 이해관계자의 집합체가 되어 기업의 인재, 지식의 수요를 대학이 공급하고 정부가 자금 등의 지원을 통해 공통의 목적을 가진 혁신 주체가 지역에 맞는 혁신클러스터를 마련하여 정부가 통제하는 하향식구조에서 각 혁신 주체가 수평적으로 연결되는 구조로 변화되고 있다.

기존 트리플 헬릭스 모델의 세 주체에 시민사회가 추가되어 보다 더욱 개방적이고 공동 창조적인 프로세스를 적용하여 공적 가치가 있는 사회적 주도주의 (Bozeman 외, 2015)의 중요성을 강조하였는데 바로 쿼드러플 헬릭스 모델 **Quadruple-Helix Model** 이다. 이는 지역 혁신을 위한 오픈 이노베이션의 가치와 일치 (Chesbrough and Garman, 2009) 하였고 이에 따라 정형화된 발전 틀에서 벗어나 지역별 특성을 활용한 개성적인 발전이 가능하여 트리플 헬릭스의 주체간 프로세스가 수평적 구조에서 상향식 구조로 변화되게 되었다. 쿼드러플 헬릭스모델은 EURO 2020의 전략 중 하나인 혁신의 연속성에 근거하여 시민들의 참여를 촉진시키는 사회적 진화 모델로 선정된 바 있으며 기존의 Triple-Helix 모델 적용을 넘어. 쿼드러플 헬릭스모델을 적용한 Eco Campus Innovation을 통해 대학, 기업, 정부의 삼자 협력을 넘어 학생과 시민들, 방문자들까지 주체에 포함시켜 ‘리빙랩 **Living LAB**’ 형태를 이루고, 실시간으로 사용 주체의 빠른 피드백을 얻어서 실시간 연구, 개발이 가능하게 되었다.

이와 같이 산업-대학-정부를 핵심으로 보던 트리플 헬릭스 모델에서 시민사회라는 새로운 행위 주체가 추가되면서 N-Helix모델로 확장되었는데 새로운 혁신은 인류의 보전, 생존 및 활력, 새로운 녹색기술의 무한한 가능성을 제기하여 지역의 자연 환경이 매우 중요하게 되어 이를 추가된 쿼터플 헬릭스 **Quintuple Helix**까지 확장되었다. 쿼터플 헬릭스 모델의 시작은 지속가능성을 위한 교육투자 효과에서 시작되며, 이를

그림 2. Quintuple-Helix Model

4차 산업혁명 시대를 끌어가는 최적화된 혁신 패러다임 전환이 필요하며, 산업-대학-정부-시민사회가 참여하는 쿼드러플 헬릭스(Quadruple-Helix)를 넘어서 자연 환경까지 구성 요소에 포함되는 쿼터플 헬릭스 Quintuple-Helix 형태로 사회 생태적으로 전이되고 있음(Carayannis et al, 2012)

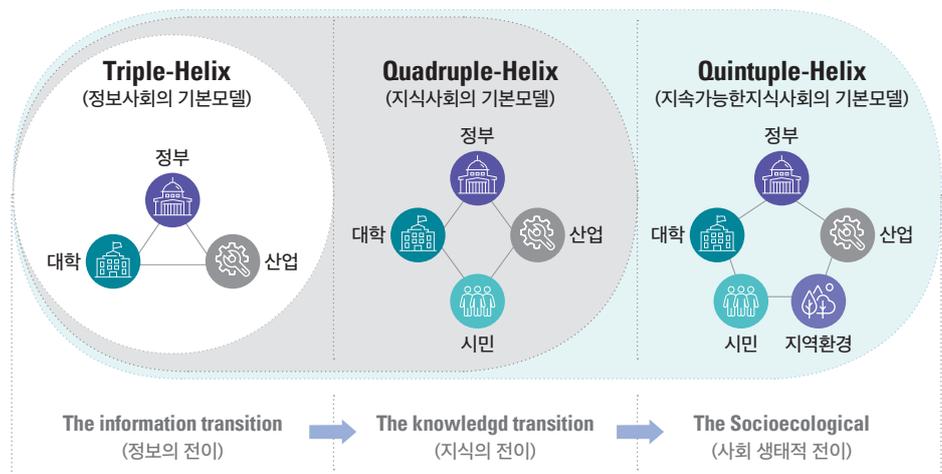
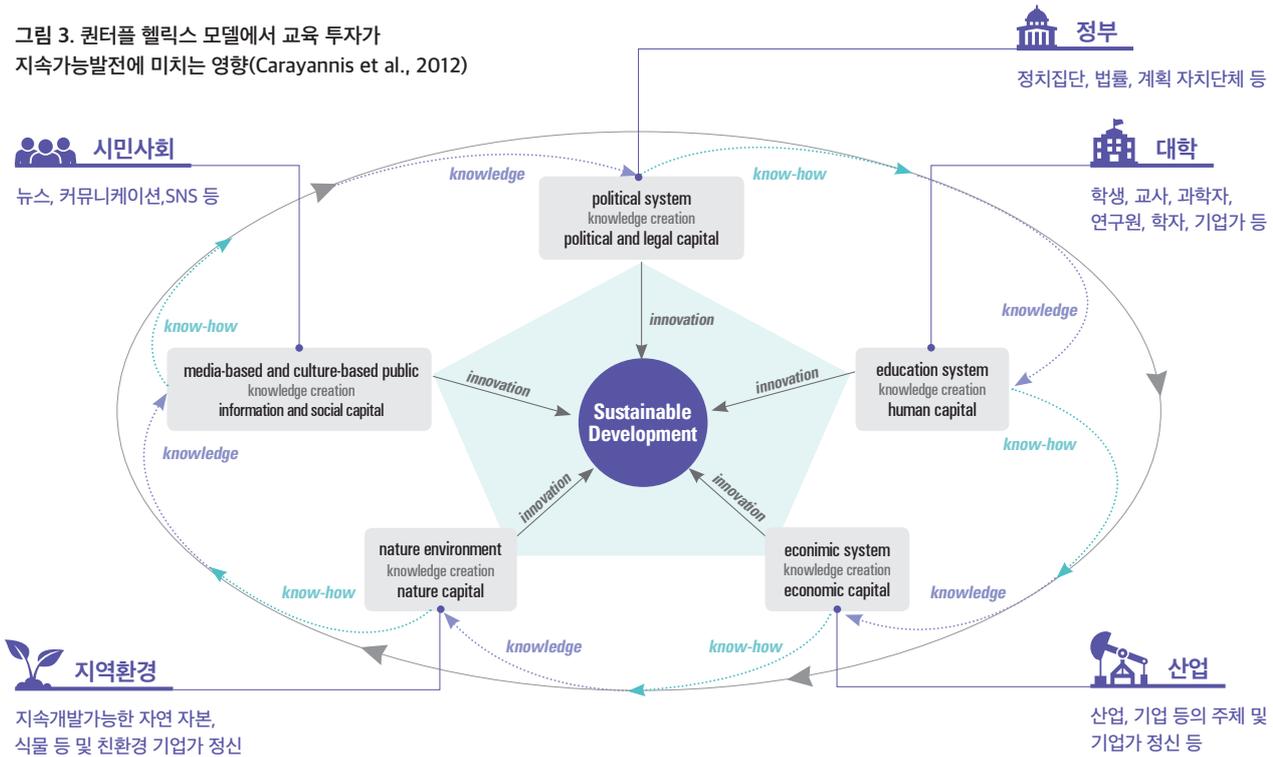


그림 3. 쿼터플 헬릭스 모델에서 교육 투자가 지속가능발전에 미치는 영향(Carayannis et al., 2012)



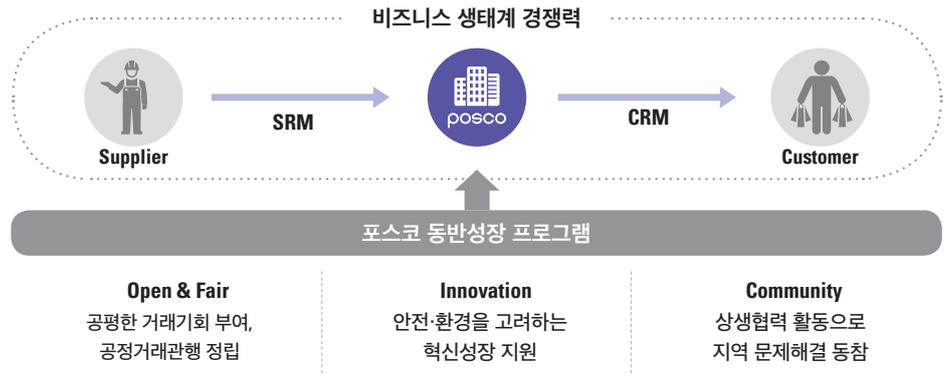
기준으로 선순환구조를 구축하여 지속 가능한 환경 혁신과 지역기반 친환경 기업가 정신이 중요한 키워드로 자리 잡고 있다.

● **Quintuple-Helix 기반 생태계 구현: 포스코터미날의 공생 Workplace 사례**

포스코의 본질적 경쟁력은 협력업체의 역량에 상당 부분 기인한다. 또한 산업의 쌀로서 고객사까지 확대하면 거의 모든 국내 제조 산업을 기반으로 하고 있다. 포스코가 스스로 경쟁력을 갖추는 것 못지 않게 중요한 것이 바로 고객사와 협력업체들과 손을 잡고 혁신 생태계를 만들어 가는 것이다. 동반성장 활동은 포스코와 협력업체가 모두 경제적 가치를 창출하여 윈윈할 수 있으며, 건강한 비즈니스 생태계 조성을 통해 사회적 가치도 창출할 수 있는 대표적인 기업시민 활동으로 꼽힌다.

포스코터미날은 최근 탈 석탄 정책, 경기침체, 경쟁심화 등으로 경영환경의 불확실성이 확대되고 있어 플랫폼 기반의 Digital Transformation 혁신을 통해 물류 4.0시대를 능동적으로 준비 중으로 그룹차원의 기업시민활동인 동반성장 프로그램과 연계한 쿼터플 헬릭스모델 기반 생태계 구현을 추진하고 있다. 국내 최초로 CTS (Central Terminal System, 대량 화물유통체제) 사업 개시를 시작으로 설립된 포스코터미날은 석탄과 원료를 중심으로 한 복합 물류 서비스업으로 사업모델의 혁신

그림 4. 포스코 동반성장 주요 활동

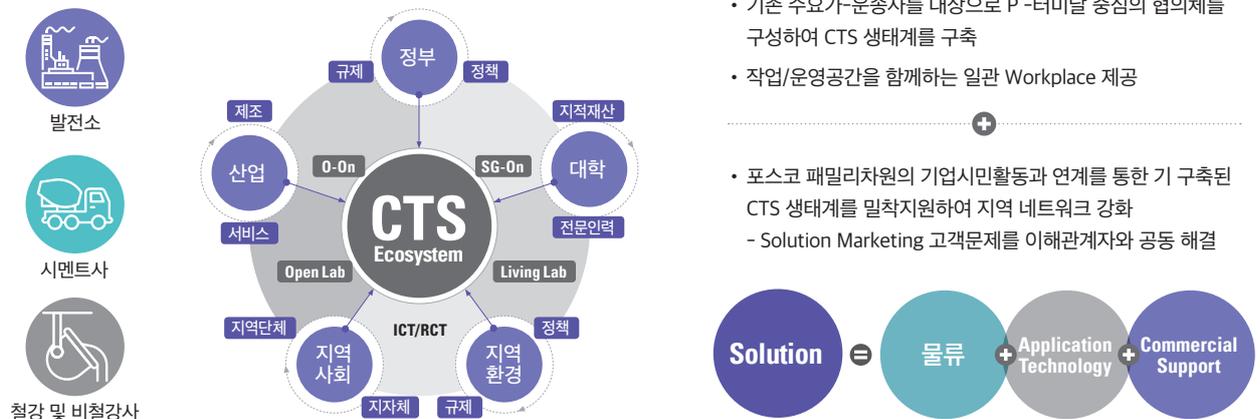


출처: 포스코 기업시민실/설비자재구매실

과 함께 포스코 기업 시민 경영이념의 내재화를 필수적인 과제로 설정하였다. 포항과 광양에 사업장을 가지고 있는 포스코터미날의 주요 고객사와 협력사는 대부분 중소 규모의 지역기업과 발전소를 포함한 공기업으로 기업시민 경영이념을 패밀리 차원에서 구현하고 35년간 쌓아온 역량을 기반으로 글로벌 종합물류회사로 성장하기 위해서 지역기반의 CTS 생태계를 만들어 가는 중이다.

포스코터미날은 헬릭스 모델을 기업시민 경영이념 실천에 유용하게 활용하고 있다. 정부정책에는 탈탄소, 친환경 정책에 부응하여 야드 옥내화, 방풍림 설치 등으로 비산먼지 제거에 앞장서고 있으며 지역사회와의 협력은 최근 폭우로 특별재난지역으로 선포된 지역 농가를 지원하기 위해 농어업협력재단에 출연하여 광양 등 지역사회 문제 해결에 동참하고 있다. 또한 지역 환경보호 측면에서는 광양 지진도 환경정화

그림 5. CTS산업생태계 구축



활동, 한강공원 환경보호 활동, 여의도 셋강 묘목 보호 활동은 물론 텀블러 사용, 종이타월 줄이기 등 친환경 캠페인을 전 임직원이 적극 실천하고 있으며, 산업차원에서는 대양운송 합적을 통해 고객사, 협력사와 가치를 공유하고 국가 물류산업 전체 생태계 강화와 경쟁력 증대에 기여하고 있다.

2021년 3월 포스코터미날은 공공에서 중소기업까지 이해관계자와 상생을 통한 CTS 생태계 **CTS Ecosystem** 구현을 위해 공생 Workplace (더함센터)를 광양 부두에 구축하고 중소기업 고객사, 협력사와 공생가치를 창출하는 다양한 프로그램과 함께 공동 성장을 위한 기업-학교-시민 협력 클러스터 모델을 도입하여 패밀리 기업시민 활동과 연계한 포스코 기업시민의 성공적인 안착을 위한 실행 방안을 제시하고 있다. 더함센터는 기업시민이라는 새로운 경영이념을 바탕으로 대기업이 중소기업과 상생할 수 있는 비즈니스 모델을 발굴하기 위해 본격적으로 생태계를 조성해 나가는 기초과정으로 직접적으로 연결된 협력사와 고객사뿐만 아니라 지역사회까지도 확장되어 상호 기업간 더 큰 공생가치를 창출할 것으로 보인다. 앞으로 물적, 인적으로 관련되는 대내외 기업 및 지역민들과 구분없이 자유롭게 연계해 나간다면 국내 산업 생태계 고도화를 통해 지속 가능한 ESG 가치를 구현하는 모범적인 기업시민 실천 사례가 될 것으로 기대할 수 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 헬릭스 모델을 구현한 포스코터미날은 중소기업으로서 기업시민 실천을 효율적으로 추진하고 있는 대표적인 사례다. 앞으로 물적, 인적으로 관련되는 대내외 기업 및 지역시민들과 연계한 산업 생태계 고도화를 통해 지속 가능한 ESG 가치를 구현하는 모범적인 기업시민 실천 사례가 될 것으로 기대할 수 있다. 그간 학계에서는 사회공헌이나 ESG활동이 대기업 위주로 성공을 거두고 있는 연구 결과가 중심이었는데 소규모 기업도 한정된 자원이지만 시민사회와 지역환경과 함께 기업시민 경영이념을 펼쳐 나간다면 사회적 성과와 영향 **Social Impact**을 창출하는 기업이 더욱 확산될 것으로 전망된다. 🌱



광양 더함센터는 '더불어 함께', '고객성공으로 공급사와 포스코터미날이 두배의 행복을 누린다', '포스코터미날과 협력사간 조화와 신뢰의 장'의 의미를 담고 있다. 더함센터에는 포트өл, 신창, 서강, SMC, 유니테크 등 100여 명이 넘는 협력사 직원들이 입주해 있으며 관제실, 정비실, 휴식공간, TBM룸, 회의실은 물론 반출설비 운영과 복포 작업, 준설 작업 요원들이 업무 전 대기할 수 있는 공간을 마련하였다. 따라서 협력사간 정보 공유, 비상상황 발생시 즉각적이고 빠른 대응체계 확립 등으로 안전하고 효율적인 근무여건을 제공함으로써 기 구축된 광양지역 CTS 생태계를 지원하여 포스코터미날과 협력사, 고객사의 동반성장을 실현하는 공간이다.



CCRI RESEARCH

기업의 혁신,
공감할수록
더 가까워진다

STORYTELLING

EMPATHY

BRAND EXPERIENCE



기업의 혁신, 공감할수록 더 가까워진다

손예령

포스텍 기업시민연구소 연구조교수
국제학 박사

66 오늘날 동종 기업들의 제품과 서비스는 대개 구별이 불가능할 정도로 비슷하게 개발되고 만들어지고 있으나 차별화할 수 있는 요소는 딱 하나, 바로 공감이다 99

컨빈스앤컨버트 창립자 '제이 배어(Jay Baer)'

공감 능력이 기업에 필요한 이유

2004년 구글에서 빅데이터 분석 서비스(검색 키워드 추세를 지수화하여 실시간으로 제공)를 시작한 이후 지금까지 '비즈니스 및 산업분야' 카테고리에서 '공감'에 대한 검색이 꾸준히 증가하고 있으며, 2020년 9월과 2021년 4월에 가장 높은 수치를 기록했다. 공감과 관련된 주제로는 공감의 '정의'가 가장 많이 검색되었고, 그 다음이 '리더십', '능력' 순으로 나타났다. 이를 통해 비즈니스 관계자들이 기업의 공감 능력과 공감 리더십에 대해 많은 관심을 가지고 있음을 알 수 있다.¹

또한, <밀레니얼 커리어(2016)> 보고서에 따르면, '주주 중심'에서 '모든 이해관계자'에게 이익이 되는 모델로 진화하는 시대에, 기업의 비즈니스를 성공적으로 이끌기 위해서는 '밀레니얼 세대와 Z세대(이하 MZ세대)'의 참여가 중요하다고 보았다. 오늘날 MZ세대가 전세계 인구의 절반 이상을 차지하고 있으며, 이 둘을 합치면 전세계 노동력의 대부분(베이비붐 세대 6%, X세대 35%, 밀레니얼 세대 35%, Z세대 24%)을 차지하기 때문이다. 이에, 기업의 입장에서 MZ세대는 직원이자 고객이 될 수 있다.²

그런데 MZ세대는 공감 능력이 가장 뛰어난과 동시에 공감받기를 원하는 세대이

¹ Google Trends에서 'empathy'를 [전세계], [2004-현재], [비즈니스 및 산업] 카테고리 검색.

² ManpowerGroup(2016)

다. 소비자로서 그들은 겉보기에는 굉장히 변덕스러워 보이지만, 자신들이 추구하는 가치를 존중하는 브랜드에 충성한다. 그리고 직원으로서 그들은 새로운 시각을 수용하고 자신의 의견을 존중하는 기업에 머물지만, 공감 문화의 기본 요소인 이해와 존중, 경청이 결여되어 있을 때 업무에 몰입하지 못하고 이직을 염두에 둔다. 뿐만 아니라, MZ세대는 직장을 구할 때도 가치관을 따진다. 즉, 이들은 직원들의 노력을 소중히 여기고, 지역과 사회의 공동체 발전에 도움이 되며, 더 나은 세상을 만드는 일에 관심을 두는 기업을 원한다.³ MZ세대를 잡기 위해 기업의 공감 능력은 이제 선택이 아니라 필수인 것이다.

공감 **empathy**이란 “다른 사람의 입장에 자기 자신을 대입하여 타인의 감정 상태를 이해하는 것”을 의미한다. 공감은 동정과 정서적 공통점을 갖고 있지만, 실제 둘의 내용은 전혀 다르다. ‘동정 **sympathy**’은 수동적인 입장을 대변하지만, ‘공감’은 적극적인 참여를 의미하여 다른 사람의 생각이나 경험에 대한 느낌을 공유한다는 의미를 갖는다. 따라서 ‘동정’은 단지 상대에게 내가 있는 곳으로 가겠다고 말해 주는 것이며, ‘공감’은 내가 상대방의 입장이 되어 그 감정을 이해하는 것이다. 즉, ‘동정’이 나로부터 출발하는 것이라면, ‘공감’은 상대방으로부터 유발된다. 또한 ‘동정’은 자신과 상대방의 감정이 일치하지 않지만 상대의 감정적 상태나 조건에 대해 보이는 감정적인 반응인 반면, ‘공감’은 자신과 타인의 감정이 공명할 때 일어난다.⁴

3

Maria Ross(2020), pp.68-69

4

Jeremy Rifkin(2010), pp.19-20; David Howe(2013), p.27; 임동욱(2015), p.6

공감이 기업에 미치는 영향

50년 전, 미국의 경제학자 밀턴 프리드먼 **Milton Friedman**은 ‘기업의 사회적 책임은 이윤 창출’이라고 주장했다. 하지만 50년이 지난 지금, 주주뿐만 아니라 고객, 직원, 협력사, 지역사회 등 ‘모든 이해관계자의 번영을 극대화하는 것’이 기업의 목적으로 강조되고 있다. 즉, 주주중심 자본주의에서 이해관계자중심 자본주의로 전환된 것이다. 이에, 오늘날 기업들은 모든 이해관계자와 소통하고 공감하면서 더 큰 기업가치를 창출할 것이 요구되고 있다.⁵ 그렇다면 공감 능력이 기업에 어떠한 기여를 할 수 있을까?

●● 고객의 니즈를 파악하여, 비즈니스 개선에 기여할 수 있다.

정서적 고감, 스토리텔링, 그리고 브랜드 경험 **Brand Experience** ⁶은 현재 비즈니스 트렌드를 이끌고 있다. 크리스 캐버너 **Chris Cavanaugh**는 오늘날 기업이 성과를 내는데 소비자의 감성을 자극하는 것이 점점 중요해지고 있으며, 특히 공감은 감성을 유발에 큰 역할을 할 수 있다고 보았다.⁷ 공감은 지능 지수가 아니라 감성지수와 관련 있기 때문이다.

스티븐 고 **Steven Koh** 역시 소비자가 특정 브랜드에 대한 구매를 결정할 때, 기회비

5

Joey Pomeranke(2014.11.06.)

6

소비자가 브랜드와 지속적이고 의미있는 관계를 맺게하는 감각적인 경험을 의미

7

Chris Cavanaugh(2017.08.11.)

용 관점에서 세세하게 분류하고 계산하는 논리적 흐름을 따르는 것이 아니라고 주장한다. 오히려 감성적이며 브랜드의 타당성과 연관성이 이미 소비자의 마음속에 깊이 새겨져 있어, 구매결정이 거의 무의식적으로 이루어짐은 물론 의사결정의 과정과 시간이 엄청나게 단축된다고 밝혔다.⁸ 그러므로 고객의 마음속으로 들어가 그들의 관점에서 제품과 서비스를 바라보고, 고객과 소통하며 그들의 브랜드 경험을 이해하는 것이 그 무엇보다 중요할 것이다. 이를 통해 기업이 고객의 감정과 필요를 완전히 이해한다는 인상을 주며, 고객으로부터 비즈니스 개선에 필요한 귀중한 정보(고객의 wants & needs)를 얻을 수 있기 때문이다.⁹

• p.33 나이키 사례 참고

●● **고객의 충성도 및 매출 향상뿐만 아니라, 기업 혁신에도 영향을 미친다.**

공감은 타인의 감정을 이해하고, 더 나아가 긍정적 행동을 하고자 하는 의지로 이끌기 때문에 기업의 성공을 불러올 수 있다. 하지만 공감적인 사람이 된다고 해서 사업에 필요한 이성적이고 합리적인 의사결정 능력이 사라지는 건 아니다. 공감하는 기업이나 리더가 된다고 해서 모든 요구 사항을 들어줘야 하는 것이 아니며, 공감하는 기업이 시장에서 힘없는 위치를 차지하게 되는 것도 아니다. 레드슬라이스 설립자이자 브랜드전략가인 ‘마리아 로스 Maria Ross’는 기업이 공감 능력과 경쟁력 둘 다 갖출 수 있으며, 공감을 최우선 가치로 두는 기업은 그렇지 않은 기업보다 훨씬 더 탄탄한 브랜드를 만들 수 있다고 보았다. 훌륭한 브랜드 메시지에는 공감이 스며들어 있기 때문이다. 따라서 공감에 집중하는 브랜드는 고객과 지속적이고 끈끈한 관계를 맺을 수 있으며, 공감을 통해 실질적인 수입과 강력한 성과로 이어지는 관계를 쌓을 수 있다.¹⁰

또한, 로스는 공감 능력이 고객 충성도부터 기업 혁신 및 수익성까지 모든 영역에 직접적으로 영향을 미친다고 밝혔다. 이제, 전통적 경쟁 우위로 여겨졌던 업무 효율성, 품질, 디자인, 인재 영입만으로 기업은 더이상 우위를 점하기 어려워진 것이다. 그러므로 기업이 혁신하기 위해서는 사업 운영 방식에 관한 오래된 관행을 깨고, 진심으로 공감할 줄 아는 기업으로 거듭나야 할 것이다.¹¹

• p.34 세일즈포스 사례 참고

8

스티븐 고(2021)

9

Joey Pomerence(2014.11.06.)

10

Maria Ross(2020), pp.49-50, 57

11

Ibid., p.58.

12

Nathan Christensen(2021.07.28.);

Gotham Culture에서

‘Organizational empathy’ 검색.

2021.09.05.

●● **직원들의 업무 성과 향상과 건강한 조직문화 구축에 기여한다.**

66 개인적 공감(Personal empathy)은 한 사람이 다른 사람의 감정을 이해하고 공유하는 능력이라면, ‘조직적 공감(Organizational empathy)’이란 모든 이해관계자에 대한 공감을 입증하려는 조직의 집단적 역량과 고객의 요구에 대한 깊은 이해를 개발하기 위한 조직적 헌신이라 볼 수 있다. 이러한 관점에서 볼 때 조직적 공감은 조직의 성장과 성공을 위한 강력한 촉매가 될 수 있다¹²

99

2016년 ‘엠펙서 비즈니스 Empathy Business’에서 발표한 ‘세계에서 가장 공감하는 기업 The Most Empathetic Companies’ 중 공감지수 상위 10개 기업은 하위 10개 기업보다 주가가치가 두 배 이상 증가했으며, 전년 대비 50% 이상의 수익(시가총액 기준)을 창출한 것으로 나타났다. 또한, 고객과의 업무에서 공감도가 높은 부서와 성과가 높은 부서 간의 상관관계도 무려 80%에 육박했다.¹³ 조직 내 공감문화가 직원들의 업무 몰입도와 성과를 높였음은 물론, 수익에도 긍정적인 영향을 끼친 것이다.

또한, 공감문화는 건강한 조직문화 구축에도 기여한다. 미국 前대통령 ‘버락 오바마 Barack Obama’는 “건강한 조직이 되려면 리더는 팀원들이 믿고 따를 수 있는 리더십을, 팀원들은 리더에게 자발적으로 협력할 수 있는 팔로우십을, 그리고 조직은 구성원들이 자신의 의견을 말할 수 있는 환경을 만들어줘야 한다”고 언급했다.¹⁴ 즉, 구성원들이 조직 목표에 진심으로 공감하고 따르고, 조직은 구성원들이 의견을 경청하고 존중해줄 때 건강한 조직문화를 구축할 수 있다는 말이다. 그런데 지나치게 공감하는 리더는 조직의 이익을 위해 무엇을 원하거나 무엇을 해야 하는지 알 수 있는 능력을 상실할 수 있다. 그러므로 리더는 전체 조직에서 가장 적합한 것과 직원 개개인에게 친절하고 배려하는 것 사이에서 균형을 이루는 것이 중요하다.¹⁵ 또한, 조직에서 구성원들이 자신의 의견을 편하게 말하기 위해서는 구성원들이 ‘심리적 안전감’¹⁶을 느끼고 있어야 할 것이다. 그래야 건강한 조직문화가 구축될 수 있으며, 이러한 조직에서 일하는 구성원들이 업무에 몰입하여 업무 성과를 향상시킬 수 있다.

• p.35 구글 사례 참고

13

Belinda Parmar(2016.12.01.)

14

ATD(Association for Talent & Development)에서 개최한 ‘2018 국제 컨퍼런스·엑스포(ICE)’ 기조연설 참고

15

Paul Bloom(2018)

16

구글 사례에서 자세하게 다룸



사례

●● 공감, 코로나 위기를 극복하는 해법 : 나이키 사례

코로나19 확산으로 온라인 플랫폼을 중심으로 한 소비가 증가했고, 이로 인해 많은 오프라인 매장들이 문을 닫았다. 특히, 스포츠 경기가 취소거나 지연되면서 스포츠 브랜드들이 불황을 겪었고, 글로벌 스포츠브랜드인 ‘나이키’ 역시 이를 피하기 어려웠다. - 나이키는 2020년 회계연도 4분기 매출이 전년 대비 38% 감소했고, 직원과 소비자의 건강과 안전을 위해 나이키 소유 매장 90%가 8주 동안 문을 닫았다. -¹⁷

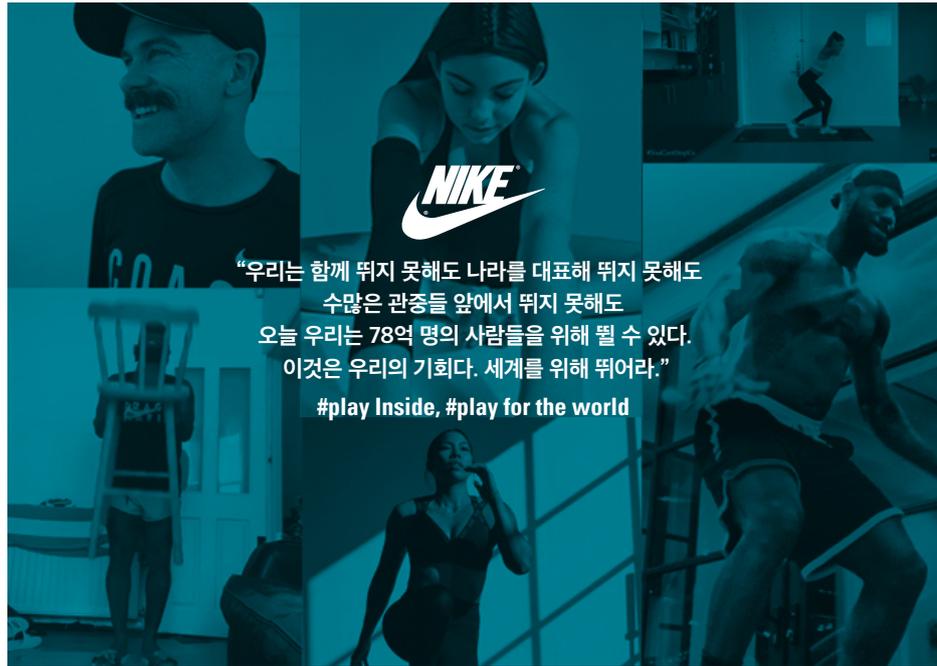
그런데 사회적 거리두기로 인해 집에 있는 시간이 늘어나자, 사람들은 편안한 복장을 선호하게 되었고, ‘운동 athletic’과 ‘여가 leisure’가 결합된 애슬레저 athleisure 룩이 새로운 트렌드로 자리잡게 되었다.¹⁸ 그러자 나이키는 자사 온라인 플랫폼인 “나이키 디지털”을 통해 다양한 애슬레저 제품들을 선보였고, 대중들에게 인기를 끌게 되었다. 나이키의 제품과 온라인 플랫폼이 고객의 니즈에 부합된 것이다. 덕분에 나이키의 온라인 매출이 전체 매출의 30%를 차지했고, 2019년 대비 82%의 성장을 기록

17

NIKE, Inc(2020.06.25.); NIKE, Inc(2020.11.22.)

18

유지윤(2021.09.07.)



자료 : Nike News(2021.09.04.)

했다(2021년 회계년도 1분기 기준). 이를 통해 나이키의 언택트 **untact** 전략이 언택트 **untact** 시대에 빛을 발했다고 볼 수 있다.

또한, 나이키는 코로나19로 인해 신체적 또는 심적으로 지친 사람들을 위로하고 격려하기 위해 ‘play Inside, play for the world’ 챌린지를 진행했다. 실제로 함께 뛰지 못하고, 나라를 대표해서 뛰지 못하며, 수많은 관중들 앞에서 뛰지 못하지만, 집에서 운동을 하는 자신의 모습을 담아 소셜미디어에 공유함으로써, 모두가 하나의 팀이 될 수 있으며, 이러한 챌린지에 참여하는 것(실내에서 운동하는 것)이 궁극적으로는 세계를 위해 뛰는 것이라는 메시지를 담은 것이다. 그리고 성공적인 챌린지를 위해, 실내에서 할 수 있는 운동방법을 나이키 홈페이지에 공유하였다. 이러한 공감 마케팅 전략은 소비자들의 마음을 움직였고, 스포츠스타부터 일반인까지 많은 사람들이 이 챌린지에 동참했다.¹⁹

●● 기업이 가진 기술·인력·영향력이 선홍을 위해 사용될 때 : 세일즈포스 사례

세계 최대의 CRM(Customer Relationship Management, 고객관계관리) 전문기업인 세일즈포스 **Salesforce**는 ‘세계에서 가장 일하고 싶은 기업’이자 ‘세계에서 가장 혁신

19

Caroline Castrillon(2021.08.15.); 나이키 홈페이지; 나이키 뉴스 참고.

적인 기업'²⁰이라 불린다. 세일즈포스의 CEO이자 사회운동가인 '마크 베니오프 Marc Benioff'는 차별 없는 세상을 만들기 위해 다양한 사회공헌 활동을 펼쳤다. 이를 위하여 '세일즈포스닷컴재단'을 설립하였고, 아동 건강 및 교육, 환경, 홀리스 등 다양한 사회문제를 해결하기 위하여 거액을 기부하였다. 특히, 지역 아동의 건강 증진을 위하여 오클랜드 베니오프 아동 병원과 샌프란시스코 아동 병원에 1억 달러씩 기부하였고, 해양오염 문제를 해결하기 위해 바다 쓰레기를 제거하는 NGO(비영리단체)에게 쓰레기 제거기술 개발비를 지원하기도 했다. 또한, 그는 사회적 책임을 위해선 고객을 잃는 것을 두려워하지 않았다. 미국 내에서 잇따른 총기 참사로 희생자가 발생하자, 세일즈포스는 민간인에게 온라인으로 총기류를 판매하는 기업에 대해 세일즈포스의 소프트웨어 사용을 금지하는 정책을 수립했다. 그리고 미국 노스캐롤라이나, 인디애나, 조지아 주에서 종교 및 신념 등의 이유로 LGBT(Lesbian·Gay·Bisexual·Transgender, 성적소수자)를 차별할 수 있다는 법을 통과시키려고 하자, 법안을 추진하려던 주²¹에 투자를 중단하겠다고 선언해 법이 통과되는 것을 막았다.²¹

베니오프는 기업이 가진 기술, 인력, 영향력을 활용하여 세상을 개선할 수 있다고 생각했다. 이에, 회사의 자산, 제품, 직원 시간의 1%를 자선 활동에 나누는 '1-1-1' 사회봉사 모델을 만들었다. 기업이 주주뿐만 아니라 고객, 직원, 파트너, 지역사회 등 모든 이해관계자들과 공존할 수 있는 역할과 행동을 고민해야 계속 성장할 수 있다고 믿었기 때문이다. 세일즈포스는 '1-1-1' 모델을 통해 24억 7500만 달러의 보조금과 600만 시간의 직원 자원 봉사시간을 창출했으며, 15억 달러 가치의 기술을 무료 또는 할인된 가격으로 제공했다(2021년 회계연도 기준). 그러자 구글, 옐프 등 800개가 넘는 기업들이 Pledge 1% 운동을 통해 '1-1-1' 모델을 채택하였으며, 세일즈포스는 연 수입 212억 달러 돌파라는 엄청난 실적을 올렸다. 이를 통해 '기업이 가진 기술, 인력, 영향력이 선²² 위해 사용될 때 세상을 바꿀 수 있다'는 공감에 뿌리를 둔 문화가 고객 충성도뿐만 아니라, 직원들의 업무 성과와 몰입도를 높여 기업의 매출에도 기여했음을 알 수 있다.²²

20

세일즈포스는 2013년~2018년 연속 포춘(Fortune, US)이 선정한 '세계에서 가장 일하고 싶은 기업' 1위로 선정되었고, 2013년~2014년, 2017년 포브스(Forbes)가 선정한 '세계에서 가장 혁신적인 기업' 1위로 선정되었다.

21

Marc Benioff & Monica Langley(2019); 김현경(2019.06.28.)

22

Carmine Gallo(2019.10.16.); Salesforce(2021); 세일즈포스 소셜임팩트 센터 홈페이지

23

소프트 스킬 : 조직 내 리더십, 커뮤니케이션, 협상, 팀워크, 리더십 등을 활성화 하는 능력 하드 스킬 : 생산, 마케팅, 인사조직, 재무, 회계 등의 경영전문지식

●● 효과적인 팀을 만드는 5가지 요소 : 구글 사례

많은 사람들이 공감 능력을 비즈니스에 필요한 직무 역량과 관련 없는 '소프트 스킬 Soft Skill'²³ 중 하나라고 생각한다. 하지만 마이크로소프트 CEO '사티아 나델라 Satya Nadella'는 공감 능력이야말로 '기업 혁신의 핵심 요소'라고 강조했다. 혁신은 아직 채워지지 않은 고객의 불분명한 욕구를 파악하는 힘에서 나오기 때문이다. 이를 증명하듯 2017년 구글에서는 하이테크 기업에도 '소프트 스킬'이 얼마나 중요한지 보여주



기 위하여 ‘아리스토텔레스 프로젝트 Project Aristotle’를 진행했다. 심리학자, 통계학자, 그리고 엔지니어 등이 모여 구글 내 수백개의 팀 중 우수한 성과를 내는 팀의 성공을 좌우하는 요인이 무엇인지 조사하였다. 그 결과 신뢰와 존중의 조직문화가 우수한 성과를 만들어낼 수 있었다. 즉, 팀원의 기술적 역량과 지능이 중요한 게 아니라, 바로 공감과 같은 ‘소프트 스킬’이 팀의 성과를 높인 것이다.²⁴

66 우리 머릿속에 가지고 다니는 신화가 있다. 우리는 슈퍼스타가 필요하다고 생각하지만, 우리의 연구 결과는 그것이 아니다. 평범한 사람들로 구성된 팀을 구성할 수 있으며, 올바른 방식으로 상호 작용하도록 가르친다면, 그들은 슈퍼스타가 결코 할 수 없는 일을 해낼 수 있다 99

구글 인사담당 책임자 ‘라즐로 북(Lazlo Bock)’²⁵

아리스토텔레스 프로젝트는 ‘전체는 부분의 합보다 크다’는 ‘아리스토텔레스’의 철학이 담겨있다. 아리스토텔레스는 이미 오래전부터 신뢰와 존중, 그리고 공감을 통한 팀워크의 가치를 알고 있었는지도 모른다. 구글은 이러한 철학을 기반으로 ‘아리스토텔레스 프로젝트’를 진행했고, 다년간의 연구를 통해 ‘효과적인 팀을 만드는 요소’로 총 5가지를 제시했다. 첫 번째 요인은 ‘심리적 안정감 Psychological safety’²⁶으로, 조직을 성장시키는 요인 중 가장 중요한 요소이자, 다른 4가지 요소의 밑바탕이 이다. 이때 심리적 안정감이란, “인간관계의 위험으로부터 근무 환경이 안전하다고 믿는 마음”으로, 팀원들이 위험을 감수하고 다른 팀원들 앞에서 자신의 취약함을 드러내는 것에 대해 안전함을 느끼는 것을 의미한다. 예를 들어, 팀원 중 누군가가 모르는 것이 있거나 혹은 하고 싶은 말이 있어도 자신이 질문하거나 의견을 말할 경우 무시당하거나 질책받지 않을까 두려워할 수 있다. 하지만 이러한 두려움은 조직을 성장시키지 않는다. 그러므로 심리적 안정감은 이러한 생각이 들지 않도록 하는 것에서부터 시작되며, 서로를 신뢰하고 존중하며 자기 생각을 솔직하게 나눌 때 비로소 심리적 안정감이 생긴다.²⁶ 또한, 구성원들이 심리적 안정감을 느끼게 된다면, 언제든지 자유롭게 아이디어들을 낼 수 있고 이는 조직의 성과로도 이어질 수 있다.

24
Google re:Work. “Google’s Project Aristotle” 2021.09.02.
검색: Maria Ross(2020)

25
Sean P. Murray(2017.6.27.)

26
Amy C. Edmondson(2019), p.41

표 1. 효과적인 팀을 만드는 요소

 심리적 안정감	팀원들이 위험을 감수하고 다른 팀원들 앞에서 자신의 취약함을 드러내는 것에 대해 안전함을 느낌(구성원들과 자신의 생각을 솔직하게 나눌 수 있을 때 심리적 안정감이 생김)
 신뢰감	팀원이 제시한 시간에 과업을 마치고 서로의 기대를 충족시킴 (마감일을 맞추거나 의무 등을 이행할 때 신뢰가 쌓일 수 있음)
 조직구조 & 명료성	팀원들이 명확한 역할, 계획, 목표를 가짐
 일의 의미	업무가 팀원 개인에게 의미있고 중요하다고 여김
 일의 영향력	팀원들이 자신의 일이 중요하고 세상에 긍정적인 변화를 만든다고 생각함

자료 : Google re:Work 홈페이지 "Google's Project Aristotle" 참고

66 '내 말에 상대방이 어떻게 반응할까?'를 고민하기에는 우리에게 주어진 시간이 너무도 짧다. 그 시간에 우려되는 점이나 질문거리, 실수나 아이디어를 가감 없이 털어놓도록 독려하면서 하나라도 먼저 시도해 보는 쪽이 진정한 승자가 되는 길이다 99

에이미 에드먼슨(Amy C. Edmondson), 『두려움 없는 조직』p.19.

조직을 성장시키기 위해서는 심리적 안정감뿐만 아니라, 신뢰감 **Dependability**, 조직구조 & 명료성 **Structure & Clarity**, 일의 의미 **Meaning**, 일의 영향력 **Impact** 모두에 영향을 미친다(표 1 참고). 그러므로 이러한 요소들을 제대로 인지하고 실행해야 우수한 성과를 낼 수 있으며, 나아가 회사의 혁신도 이끌 수 있을 것이다.

● 나가며

오늘날 구별이 불가능할 정도로 비슷한 제품과 서비스가 쏟아지고 있고, 많은 기업들이 글로벌 시장에서 치열한 경쟁에 노출되어 있다. 이러한 상황에서 다른 기업과 차별화될 수 있는 요소는 바로 '공감'이다. 기업의 공감 능력은 고객 충성도부터 기업 혁신 및 수익성까지 모든 영역에 직접적으로 영향을 미치기 때문이다. 그러므로 기업이 혁신하기 위해서는 사업 운영 방식에 관한 오래된 관행을 깨고, 진심으로 공감할 줄 아는 기업으로 거듭나야 한다.²⁷

끝으로, '上下同欲者勝(상하동욕자승)'이란 말이 있다.²⁸ 이는 윗사람(장수)과 아랫사람(병사)이 모두 같은 목표를 품으면, 비로소 승리할 수 있다는 뜻이다. 마찬가지로 기업에서도 최고경영자부터 직원이 모두 조직의 목표에 공감한다면, 기업의 혁신은 더 가까워질 것이다. 🍎

²⁷ Maria Ross(2020)

²⁸ 『손자병법』 제3편(謀攻)

참고문헌

1. 단행본

- 스티븐 고. 『다시 브랜딩을 생각하다』. 파주: 청림출판. 2021.
- 임동욱. 『소통과 공감의 힘』. 서울: 커뮤니케이션북스. 2015.
- Edmondson, Amy C. 최윤영 옮김. 『두려움 없는 조직』. 파주: 다산북스. 2019. p.41.
- Ross, Maria. 이애리 옮김. 『공감은 어떻게 기업의 매출이 되는가』. 서울: 포레스트북스. 2020.
- Rifkin, Jeremy. 이경남 옮김. 『공감의 시대』. 서울: 민음사. 2010.
- Howe, David. 이진경 옮김. 『공감의 힘 : 인간과 인간이 만드는 극적인 변화』. 서울: 넥서스. 2013.
- Benioff, Marc & Langley, Monica. Trailblazer: Power of Business as the Greatest Platform for Change. NewYork: Currency. 2019.
- Bloom, Paul. Against Empathy. London: Vintage Books. 2018.
- ManpowerGroup. Millennial Careers: 2020 Vision - Facts, Figures and Practical Advice from Workforce Experts. 2016.
- Salesforce. FY21 Stakeholder Impact Report Summary(2020.2.1.-2021.1.31.). 2021.

2. 아티클

- 김현경. 기술로, 윤리경영으로 사회를 바꾼 'IT 혁신 기업가'. 헤럴드경제. 2019.06.28.
- 유지윤. 『2021년 이탈리아 섬유패션산업 정보』. KOTRA해외시장뉴스. 2021.09.07.
- Castrillon, Caroline. "How To Cultivate Empathy In The Workplace". Forbes. 2021.08.15.
- Cavanaugh, Chris. "The Role Of Digital Marketing In Brand Experience". Forbes. 2017.08.11.
- Christensen, Nathan. "Is There ROI In Empathy?". Forbes. 2021.07.28.
- Gallo, Carmine. "Salesforce Founder Marc Benioff On Attracting the Best and Brightest". Forbes, 2019.10.16.
- Murray, Sean P. "It's Not Who's On Your Team, It's How You Work Together". RealTime performance: Realizing Leadership Potential. 2017.6.27.
- NIKE, Inc. "Reports Fiscal 2020 Fourth Quarter and Full Year Results". Nike News. 2020.06.25.
- NIKE, Inc. "Reports Fiscal 2021 First Quarter Results". Nike News. 2020.11.22.
- Parmar, Belinda. "The Most Empathetic Companies 2016". Harvard Business Review. 2016.12.01.
- Pomerence, Joey. "Empathy in Business Is Vital to an Entrepreneur's Success". Entrepreneur -Asia pacific. 2014.11.06.

3. 웹사이트

- Google re:Work. 'Google's Project Aristotle'. 2021.09.02. 검색(URL: <https://rework.withgoogle.com/guides/understanding-team-effectiveness>)
- Gotham Culture. 'Organizational empathy'. 2021.09.05. 검색(URL: <https://gothamculture.com/services/organizational-culture-consulting/what-is-organizational-empathy-definition>)
- Nike. 'COVID-19 RESPONSE EFFORTS'. 2021.09.04. 검색(URL: <https://purpose.nike.com/covid-19-response-efforts>)
- Nike News. 'All The Ways Nike is Helping Athletes Play Inside — for the World'. 2021.09.04. 검색(URL: <https://news.nike.com/news/nike-play-inside-play-for-the-world>)
- Salesfoce Social impact Center. 2021.09.01. 검색(URL: <https://www.salesforce.org>)

THE **BC CCC**

Boston College Center for Corporate Citizenship
Carroll School of Management

CORPORATE CITIZEN

- 40 체계적 기업시민 전략을 위한 빅픽처
- 45 기업시민과 비즈니스전략 연계를 통한 기대효과
- 47 조직의 지속가능성 미션을 지원하는 '그린 팀'



Re-
emerging



체계적 기업시민 전략을 위한 빅픽처

건강의 사회적 결정요인을 살펴보면, 환경적 요인이나 치료를 받을 수 있는지 여부, 교육과 지리적 위치, 재산, 인종과 민족, 성별 등 건강 관련 리스크와 결과에 영향을 미치는 요소가 많다.¹ 예를 들어, 지역사회 대기질 개선 프로그램은 해당 지역사회 주민들의 호흡기 건강 개선에 기여할 수 있을 것이다. 또한 엄마들을 대상으로 건강과 영양 관련 조언을 하면 조기교육 결과도 개선할 수 있게 된다. 작년 코로나19 팬데믹 상황은 그 동안 만연했던 조직적 건강과 사회적 불평등이 얼마나 많은 유색인종을 코로나 감염과 사망 위험에 노출시켰고, 지원 사각지대의 간병인들을 극단적 위협과 정신건강 문제에 이르게 했는지 잘 보여주고 있다.² 조직적 문제를 해결하기 위해서는 조직적 해결책이 필요하다.

여기 조직적 사고를 위한 좋은 방법이 있다. 바로 UN이 글로벌 문제 해결을 위해 야심차게 내세운 지속가능발전목표 **UN SDGs**다. 17개의 SDG 목표는 다시 169개의 세부목표와 천 개 이상의 개별 측정법으로 이루어져 있다. 이 프레임워크에 익숙해지면 기업은 최적의 기여 및 파트너십(SDG 17) 방법을 알 수 있다. 예를 들어, SDG는 빈곤퇴치(SDG1)가 건강과 웰빙(SDG 3), 양질의 교육(SDG 4), 불평등 감소(SDG 10)와

¹ Centers for Disease Control and Prevention. (2021, March 10). About Social Determinants of Health (SDOH), Retrieved from <https://www.cdc.gov/socialdeterminants/about.html>.

² Centers for Disease Control and Prevention. (2021, February 12). Health Equity Considerations and Racial and Ethnic Minority Groups. Retrieved from <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/community/health-equity/race-ethnicity.html>.

더 나은
미래를 만드는 기업,
시멕스

경제성장에 수반되어야 한다고 보고 있다.³ SDG의 핵심은 하나의 목표가 아니라 지속적이고 조직적인 개선이 있어야 SDG 목표를 이룰 수 있다고 보는 것이다.

이번 글에서는 시멕스 CEMEX 와 마이크로소프트 사례를 통해 기업이 어떻게 문제를 폭넓고 다각적인 시각으로 살피고 SDG를 임팩트 창출을 위한 지표로 활용해 광범위한 환경적, 사회적 문제를 해결했는지 살펴보고자 하자.

시멕스 CEMEX는 지속가능한 제품과 솔루션을 통해 더 나은 미래를 만드는 글로벌 건설자재 기업으로 끊임없는 혁신과 업계 선도적인 R&D를 통해 탄소중립을 실현하고자 노력하고 있다. 건설업 가치사슬에서 순환경제 최전선에 있는 시멕스는 신기술을 이용해 폐기물과 잔여물을 대체 연원료로 사용 확대하는 방법을 개척하고 있다. 시멕스는 전 세계 성장 시장에서 시멘트와 레미콘, 골재와 도시화 솔루션을 제공하며, 다국적 직원들은 디지털 기술을 활용해 뛰어난 고객경험을 선보이고 있다.

지속가능한 발전은 회사의 핵심 비즈니스 전략과 일상 업무에 녹아있으며, 제한된 재원으로 글로벌 니즈를 만족시킬 수 있는 건축 솔루션을 제공해야 한다는 인식이 회사 전반에 깔려있다. 시멕스는 SDG에 뿌리를 둔 강력한 사회적 임팩트 전략을 통해 말을 행동으로 옮기고 있다. 시멕스의 사회적 임팩트 전략은 부정적인 영향력을 최소화하고 리스크를 예측할 뿐 아니라 사업기회까지 발굴하고 있다.



3 United Nations Department of Economic and Social Affairs. (n.d.). The 17 Goals. Retrieved from <https://sdgs.un.org/goals>.

로젤리오 잠브라노 Roselio Zambrano 이사회 의장과 페르난도 곤잘레스 Fernando A. González CEO는 공동성명을 통해 “우리는 지금까지 2천 3백만 명 이상의 사람들에게 긍정적인 영향을 미쳐 SDG 달성에 기여하고 있다”고 말했다. 또한 “5개 주요 SDG를 중심으로 당면한 글로벌 문제를 해결해 더 나은 미래를 만들고 있다”고 덧붙였다.

시멕스의 사회적 임팩트 전략은 이해관계자와 학계간 사회적임팩트위원회가 주도하는 대담으로부터 시작된다. 여기에서 나온 정보를 바탕으로 임팩트를 파악하고 관리하며, 임팩트 감소를 위한 계획을 수립한다. 또한 환경과 지역사회, 회사의 재무적 성과에 미치는 리스크 수준을 지속적으로 측정하고 있다. 그 다음 중요한 단계로 시멕스는 이해관계자들과 협력해 지역사회 연계계획을 만들어 시행하고 있다. 이 계획은 SDG에 기반한 지역사회 투자전략과 연계되어 성과 측정과 외부 공표가 가능하다.

시멕스의 사회적 임팩트 전략을 기반으로 성공적 프로그램이 다수 탄생했고, 주요 SDG 이슈를 해결하는데 도움이 되었다. 시멕스는 더 나아가 멕시코에 ‘지속 가능한 발전을 위한 시멕스-몬트레이 테크 센터’ CEMEX-Tecnológico de Monterrey Center for Sustainable Communities를 설립해 응용연구, 혁신, 기업가정신을 이용해 지속가능한 지역 사회를 촉진하고 있다. 센터는 여러 활동 중 17개의 사회·환경 영향력 평가를 시행했고, 그 결과 경제발전과 환경관리, 주택 및 도시계획 관련 프로그램이 탄생했다.

또한 시멕스-테크 센터는 지속가능한 발전과 사회혁신에 기여한 전 세계 기업가와 학생, 스타트업에게 매년 CEMEX-TEC 상을 수여해 지역사회 이해관계자들을 아우르고 있다. 중남미 청소년들을 환경 운동가와 리더로 육성하는 지역사회 환경복원 프로그램과 같이 시멕스의 대표적 사회적 임팩트 프로그램 중 상당수는 이 센터에서 시작된 것이다.

작년에는 더욱 다양한 활동을 펼쳤다. 잠브라노 의장과 곤잘레스 CEO는 “우리는 팬데믹 상황에서 인도적 지원과 기부뿐 아니라 야외 공공의료구역을 소독하고 우리 공장에서 생산한 항균소독제를 배포하는 등 지역사회에 폭넓은 지원을 했다”고 말했다. 또한 “올해는 시멕스의 탄력성뿐 아니라 우리가 이해관계자 모두를 위해 더 나은 미래를 만드는데 헌신하고 있는 회사라는 것을 증명하는 한 해가 될 것”이라고 덧붙였다.

2020년은 시멕스의 환경 프로그램에 있어 중요한 해이다. 왜냐하면 1990년 대비 개별 CO₂ 순배출량을 2030년까지 35%로 절감하고, 2050년까지 모든 사업장에 넷제로 CO₂ 콘크리트를 제공할 것이라고 선



언했기 때문이다. 대체연료를 확대하고 탄소배출을 줄이겠다는 약속을 지키기 위해 시멕스는 수소주입기술로 유럽 공장을 개조하고, 업계 최초 넷제로 콘크리트 솔루션인 버추어Virtua 를 선보였다.

또한 SDG의 정신에 따라 시멕스는 파트너십 마인드가 없으면 이 모든 이니셔티브를 실행할 수 없다는 점을 잘 알고 있다. 시멕스는 서비스 제공업체로서 관계에 기반을 둔 최고의 고객경험을 제공하고자 하며, 이런 협력적 사고방식은 시멕스의 사회적 임팩트 전략에도 잘 반영되어 있다. 시멕스는 전 세계 500개 이상의 사회적 임팩트 파트너십과 전략적 제휴가 사회에 미치는 긍정적인 영향을 배가시키는 주요 성공요인이라고 믿는다.

이처럼 확고한 전략적 기반은 시멕스가 해결하고자 하는 글로벌 목표에 막대한 영향력을 미치고 있다. 파트너들의 도움과 함께 이해관계자들의 말을 경청하고 배우는 자세로 시멕스는 더 나은 미래를 만들기 위한 미션에 헌신하고 있다.

●
신뢰에 기반한
파트너십으로
더 큰 목표를 이루는
기업, **마이크로소프트**

16만 3천 명의 직원, 190개국 7천 5백만 명의 고객 규모에서 알 수 있듯 마이크로소프트는 기업시민 활동을 통해 글로벌 임팩트를 창출해낼 수 있는 기회가 많다. 더 넓고 더 깊은 변화를 이끌어 내기 위해 마이크로소프트는 지구상 모든 사람과 조직이 더 큰 목표를 이룰 수 있도록 민관 파트너십에 집중하고 있다.

“사람들과 지구에 관한 문제는 너무 복잡해 하나의 기업이나 산업, 국가가 혼자 해결할 수 없으므로 우리는 민관 협력을 통해 지속적인 영향력을 가져다 주는 파트너십과 솔루션을 구축하고, 세계를 위해 ‘더 큰 목표를 이룬다’는 의미가 무엇인지 재정의하고자 노력하고 있다”고 사티아 나델라 Satya Nadella 마이크로소프트 CEO는 말했다.

마이크로소프트 역시 미션을 이루기 위한 일환으로 UN SDG를 받아들였다. 마이크로소프트는 자사와 같이 규모가 큰 테크 기업이라면 SDG 목표를 달성하기 위한 글로벌 노력에 고유 자산을 활용해야 할 책임이 있다고 믿는다. 마이크로소프트가 정부와 시민단체뿐만 아니라 심지어 다른 기업들과도 협력해 성과를 내려는 이유다.

“지속가능 개발에 대한 필요성은 다들 느끼고 있지만, 공동된 목표를 향해 의미 있는 진전을 이루기 위한 자원에는 차이가 있다”며 존 프랭크 John Frank 마이크로소프트 UN 부사장은 말했다. “그렇기 때문에 우리는 경제적 기회와 사회적 참여를 장려하고 지속적인 발전을 이끌어내는 지속가능 개발 노력과 파트너십에 몰두하는 것”이라고 말했다.

마이크로소프트는 17개의 목표 중 특히 포용적인 기회 제공, 근본적 권리 보호,

지속가능한 미래 추구, 신뢰 구축 등 회사의 미션에 맞는 네 가지 목표, 즉 양질의 교육(SDG 4), 좋은 일자리와 경제성장(SDG 8), 기후변화 대응(SDG 13), 평화, 정의, 강력한 제도(SDG 16)에 초점을 맞추고 있다. 마이크로소프트는 기술과 제품, 서비스를 활용한 내부 프로그램과 함께 외부 활동 지원, 지속가능개발 의제를 이루기 위한 파트너십을 통해 네 가지 목표를 달성하기 위한 역량을 집중하고 있다.

양질의 교육(SDG 4) 측면에서 마이크로소프트는 42개국의 비영리단체 및 NGO와 파트너십을 맺고 소외계층이 디지털 경제에서 일자리를 얻을 수 있도록 컴퓨터 과학 교육을 제공하고 있다. 투자의 일부는 다면적 파트너십을 통해 비영리기관과 교육기관이 영향력을 극대화할 수 있도록 이들의 역량을 키우는데 쓰이고 있다. 예를 들어, 마이크로소프트 에어밴드 이니셔티브 **Microsoft Airband Initiative**는 블루타운 **BLUETOWN**과 함께 글로벌 지역사회에 인터넷 액세스를 제공하고 있다. 블루타운은 가나에서 활동하는 덴마크 인터넷서비스업체로 eKitabu가 현지 상황에 맞게 제작한 교육 콘텐츠를 블루타운 로컬 클라우드에서 호스팅해 제공하고 있다.

코로나19 팬데믹과 미국에서의 인종차별을 고려해 마이크로소프트는 8번 목표인 양질의 일자리와 경제성장을 위해 더 넓은 시각을 취하고 있다. 2020년 6월, 마이크로소프트는 전 세계 2천 5백만 명의 사람들이 코로나19 경제를 살아가는데 필요한 디지털 기술을 습득할 수 있도록 지원해주는 프로그램을 선보였다. 이 업스킬 **upskill** 프로그램은 수요가 높은 일자리를 파악하고 교육 기회를 제공하며, 소외 지역 사람들이 일자리에 필요한 기술을 습득할 수 있도록 저렴하게 자격증과 무료 취업도구를 지원하고 있다. 이 프로그램을 위해 마이크로소프트는 올해 비영리단체에 2천만 달러의 현금을 지원했고, 이 중 5백만 달러는 미국의 유색 지역사회를 위해 쓰일 예정이다.

2021년 국제기업시민회의에서 도나 우달 **Donna Woodall** 마이크로소프트 북동부 시장 개발이사는 글로벌 스킬 프로그램 중 마이크로소프트가 미국에서 진행하고 있는 엑셀러레이트 **Accelerate** 이니셔티브에 동참해 줄 것을 촉구했다. “우리는 마이크로소프트가 혼자 모든 걸 다 할 수 없다는 것을 잘 알고 있다”며 우달 이사는 “고용과 커뮤니티, 정부, 교육, 기업 파트너 등 파트너십 면면을 보면 우리 프로그램과 파트너십이 얼마나 훌륭한지 잘 알 수 있다”고 말했다.

마이크로소프트는 파트너와 협력하고 SDG를 가이드로 삼아 디지털 격차같이 점차 확대되고 있는 문제를 해결해 강력한 영향을 미칠 수 있다. 협력의 힘을 통해 더 큰 목표를 이루고 있는 것이다. 🌐

번역: 윤소진



기업시민과 비즈니스전략 연계를 통한 기대효과¹

66 기업시민 전략은 비즈니스 전략과 연계되어야 하고, 비즈니스 전략 달성을 지원해야 한다. 특히 회사의 사업 포트폴리오, 장기 성장 계획, 지리적 특성, 전문성 및 이해관계자 요구 등을 고려하여 추진해야 한다⁹⁹

기업시민 전략은 회사를 운영하며 ESG 관점 즉, 환경^{Environmental}, 사회^{Social} 그리고 지배구조^{Governance} 측면에서 이뤄지는 다양한 프로그램 운영과 투자로 만들어진다.

美 보스턴 대학의 기업시민 연구소는 「State of Corporate Citizenship」에 대한 연구를 위해 750명의 경영진을 대상으로 설문조사를 진행하였다. 조사 결과, 기업시민 전략과 회사의 비즈니스 목표를 일치시킨 경우, 회사가 보다 가치 있는 성공을 거두는 빈도가 증가하고 있음을 지속적으로 증명하였다. (그림 1 참고)

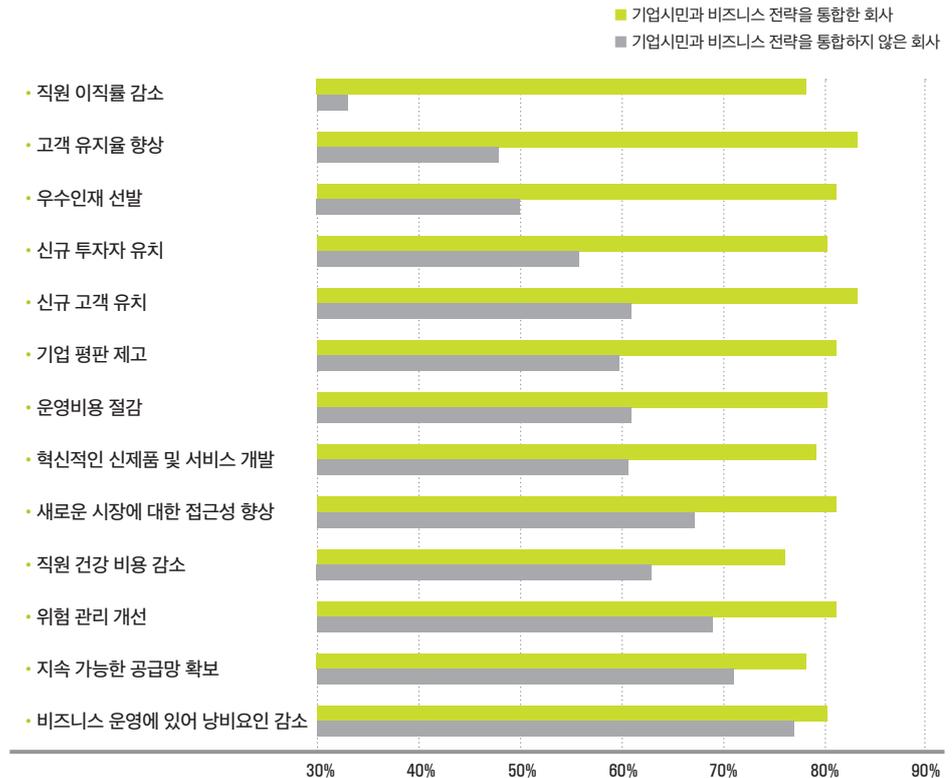


¹ 본문 내용은 「이슈 브리프 : Making the Business Case for Corporate Citizenship」에서 발췌되었습니다.

「State of Corporate Citizenship」 연구 결과를 통해, 기업시민과 비즈니스 전략을 통합하는 것의 장점은 직원들과 연관된 지표들에서도 명확하게 차이가 드러남을 확인할 수 있었다. 기업시민이 기업의 비즈니스 전략의 일부가 되었을 때, 직원의 이직률이 줄어들었다고 78%의 경영진들이 답했다. (반면, 그렇지 않은 경우에는 오직 33%만이 이직률 감소를 경험했다고 답했다.) 이는 통계적으로 유의미할 뿐만 아니라 ($p < .001$), 기업시민에 대한 투자가 직원의 이직률을 낮추는 업무 환경을 조성함으로써, 사회적 가치 뿐만 아니라 비즈니스 가치 또한 창출한다는 아이디어를 실증적으로 뒷받침한다. 뿐만 아니라, 83%의 경영진들은 기업시민이 비즈니스 전략을 구성하는 하나의 요소가 되었을 때, 고객유지율을 높이는데 성공을 거뒀다고 말했다. 반면, 반대의 경우는 오직 48%의 기업만이 고객유지율 제고에 성공했다.

많은 고객들은 기업이 그들의 직원과 그들이 속한 지역사회 그리고 환경적인 측면에서 책임감 있게 운영되기를 기대한다. 또한 기업시민이 기업의 전략적인 요구사항과 맞아 떨어졌을 때, 고객들이 해당 기업에 호의적인 반응을 보인다는 점을 알 수 있었다.  번역: 윤동건

그림 1. 비즈니스 목표 달성에 성공한 회사들





조직의 지속가능성 미션을 지원하는 ‘그린 팀’

현재 많은 기업이 ‘그린 팀green team’을 활용하여, 기업의 환경적 영향을 최소화할 참여방법과 혁신적 솔루션을 찾고자 한다. 그린 팀은 ‘조직의 지속가능성 미션을 지원하기 위한 전담 동료집단’으로 혁신적인 환경 솔루션에 기여하고 있다. 그러나 요즘과 같이 팬데믹으로 인해 이들이 같은 공간에서 근무하지 못할 경우, 구성원들 간의 의견조율이 어려울 수 밖에 없다. 하지만 지속가능성 리더sustainability leaders들은 이러한 문제를 해결하기 위해 ‘원격 재택근무’를 실시하거나 ‘그린대사green ambassadors’ 및 ‘글로벌 팀’에게 실질적인 권한을 부여하고 있다.

2021년 개최된 ‘국제 기업시민 회의International Corporate Citizenship Conference’의 브레이크아웃 세션에서는 지난 1년 동안 원격 인력remote workforces에 대해 다른 사람들보다 더 많은 경험을 가진 EY, KPMG, 그리고 시스코Cisco의 기업시민 전문가들과 의견을 나누는 시간을 가졌다. 그들은 사무실에서 벗어나 새로운 방식으로 환경 이니셔티브initiative 구상에 팀원들을 참여시키는 방안에 대해 토론하였으며, 기업이 팬데믹 Pandemic 이후에 원래의 직장생활 방식으로 전환될 때, 미래사회에 가지고 갈 수 있는 교훈들에 대해서도 논의하였다.



팬데믹 기간 동안 ‘그린 팀’의 발전

EY, KPMG, 시스코 모두 오랫동안 그린 팀을 운영해왔으며, 최근 환경 이슈에 대한 관심이 높아지면서 더욱 활성화되고 있다고 밝혔다. 이 중에서도 EY는 우리가 살고있는 지역사회의 공기의 질을 향상시키는 것에 중점을 두고 있다. 또한, EY는 발빠르게 디지털 전환에 대응하고 있으며, 특히 직원들이 원격으로 근무해야 하는 새로운 환

경에 잘 적응할 수 있도록 ‘어스와치 연구소Earthwatch Institute’와의 협력을 통해 그들의 ‘공기 질air quality 애플리케이션’을 사용할 수 있도록 하였다.

시스코의 경우, 팬데믹 상황에서 다행히도 환경보호와 관련된 교육 콘텐츠와 직원들의 친환경 활동을 공유할 수 있는 기능을 갖춘 소프트웨어 플랫폼이 이미 마련되어 있다. 이러한 플랫폼의 이점 중 하나는 전세계에 다양한 사무실에 근무하는 사람들 간의 상호작용을 장려한다는 점이다. 그리고 이는 훌륭한 네트워킹 도구이며, 직원들이 환경의 지속가능성에 대해 배울 뿐만 아니라, 비슷한 관심사를 가진 다른 사람들을 만날 수 있게 한다.

원격 재택 근무자들의 참여유도를 위한 노력

KPMG의 리빙 그린 팀은 2020년 가을 ‘줌Zoom 회의에 대한 피로’를 느꼈다. 재정비를 위하여 한 달 동안 활동을 중단했고, 팀원들로부터 문제해결을 위한 피드백을 받았다. 이를 통해, 팀원들이 KPMG Living Green 비디오 채널에서 더 많은 웨비나(Webinar, 웹+세미나)를 제공하되, 이를 더 짧은 길이로 나누어 제공하길 원한다는 것을 알게 되었다. 이는 시기적절하고 관련성 높은 콘텐츠를 제공하기 위한 좋은 접근 방식이자, 원격 재택 근무자들의 참여를 유도함은 물론, 화상 채팅으로 인한 피로도를 줄일 수 있었다. 이에, KPMG는 앞으로도 계속 이러한 방식을 유지할 예정이라고 밝혔다.

환경적 정의 또는 기후 문제와 서로 교차하는 사회적 옹호

EY에서는 환경 문제도 인종 문제가 될 수 있으며, 이러한 두 문제는 어떤 식으로든 영커 있다고 보았다. 또한, 직원들에게 ‘나쁜 공기 질’과 ‘인종적 정의racial justice’ 간에 공통점이 있다고 강조했다. 소외된 지역사회에서 이러한 문제가 훨씬 더 만연해 있기 때문이다.

KPMG에서는 ‘패밀리 포 리터러시Families for Literacy’ 프로그램을 통해 저소득 지역 사회의 어린이들에게 책을 제공하고 있다. 이 중 환경에 관한 책들도 포함되어 있으며, 학생들과 기후 정의climate justice¹에 관한 개념에 대해서도 논의하고 있다. 그리고 KPMG 직원들은 ‘그리드 얼터너티브Grid Alternatives’와 함께 태양광 패널을 설치하는 봉사활동에도 참여하고 있다. KPMG는 환경문제와 사회정의는 매우 밀접하게 연결되어 있어 이들을 분리할 수 없으며, 조직이 기후 정의에 대하여 시급히 관심을 가지는 것이 중요하다고 강조한다. 🗣️

번역: 손예령

¹ 기후 정의란 “기후위기로부터 야기된 불평등이나 양극화 문제를 공정하게 바로잡는 것”을 의미한다. 아이슬란드 前 대통령 메리 로빈슨(Mary Robinsón)은 “기후위기는 전 지구가 해결해야 할 문제”임을 강조하였다.

발행인 송호근
기획·편집 장덕진, 박동철, 손예령, 김용근, 류지현, 윤소진, 윤동건
발행처 포스텍 기업시민연구소
디자인 더그라프, 박현일, 이승현
인쇄 가을기획
발행일 2021년 09월

POSTECH POHANG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY  **기업시민연구소**
Corporate Citizenship Research Institute

주소 서울 강남구 봉은사로 514 포스코타워 13층 (06163)
E-MAIL ccri-postech@postech.ac.kr
대표번호 02-6951-6244
홈페이지 <http://ccri.postech.ac.kr/>
유튜브채널 POSTECH기업시민연구소
인스타계정 postech_ccri



포스텍기업시민연구소 인스타계정 오픈!!
www.instagram.com/postech_ccri

2021
FALL

11



CCRI.POSTECH.AC.KR