

# 기업시민리서치

**SPECIAL REPORT**  
새 정부 출범과 기업의 대응

**CCRI RESEARCH**  
일과 삶의 블렌딩, 이제는 워라블(WORK-LIFE BLENDING) 시대

**BCCCC RESEARCH**  
포용성, 기업의 전략이 되다

CHANGE  
UP  
TOGETHER

---

INTRO

가정에서 행복한 시간을 보내면,  
행복한 에너지가 충분한 상태로 출근할 수 있으며,  
마찬가지로 직장에서 즐겁게 일한 뒤에는 역시  
건강한 에너지를 가지고 집에 돌아갈 수 있다.

제프 베조스

If I am happy at home,  
I come into the office with tremendous energy,  
And if I am happy at work,  
I come home with tremendous energy.

Jeff Bezos



02



**SPECIAL REPORT**

- 04 새 정부 출범과 기업의 대응
- 14 전환기의 혁신성장 전략
- 20 탄소중립 시대,  
감축과 적응 제대로 가고 있는가?

25



**CCRI RESEARCH**


- 26 일과 삶의 블랜딩,  
이제는 워라블 시대

39



**BCCCC RESEARCH**

- 40 포용성, 기업의 전략이 되다
- 46 기업의 공동체 참여와  
글로벌 움직임



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.

## 01

새 정부 출범과 기업의 대응

## 02

전환기의 혁신성장 전략

## 03

탄소중립 시대,  
감축과 적응 제대로 가고 있는가?

# 새 정부 출범과 기업의 대응



홍준형

서울대학교 명예교수  
前 서울대학교 국가전략위원회 위원장  
前 서울대학교 한국행정연구소장 및 정보통신연구소장  
독일 괴팅겐대학교 법학 박사

우리는 지금  
어디에 있고  
어디로 가는가

팬데믹과 기후위기, 러시아의 우크라이나 침공 등 세계질서가 요동치는 와중에 윤석열 대통령이 당선되었다. 오미크론과 힘겨운 싸움이 끝나지 않고, 곳곳에서 산불, 홍수 등 기후위기발 재앙이 지구촌을 뒤덮고 있는데, 미중갈등의 격화, 러시아의 우크라이나 침공과 미러대치, 대러제재로 인한 에너지가격 폭등, 이 시기를 노린 북한의 도발과 한반도 상황의 악화 등 정치·경제 모든 면을 아우르는 초복합 위기를 맞고 있다. 거대한 와류와 격랑이 더욱 거세지는, 한 순간도 마음을 놓을 수 없는 대격변의 시대가 펼쳐지고 세계질서의 불확실성이 전례 없는 수준으로 커지고 있다.

2022년 대한민국은 어디에 있고 또 어디로 가야 하는가. 다시금 사활의 난관에 부딪힌 대한민국, 한국호는 어디로 항진해야 하며 또 무엇을 어떻게 이뤄내야 하는가. 초복합 위기와 대격변 속에서도 지속가능한 성장과 혁신을 이루어가야 할 기업의 대응은 어떠해야 하는가. 위기와 기회가 되풀이되고 어둠이 어느 때보다도 깊지만 밤이 깊을수록 새벽도 가깝다는 것은 역사와 현실의 진리이다.<sup>1</sup>

1 이 글은 경제인문사회연구회와 서울대학교 국가전략위원회가 대외경제정책연구원 등 26개 정부출연연구기관들과의 협동연구의 일환으로 추진된 「국가의제와 미래전략」을 배경으로 2021년 1월 14일 개최된 「2021 국가의제와 미래전략 보고대회」에서 필자가 발표한 “미래를 위한 연대 - 안전·공정·혁신·포용” 경사연리포트 2021.4. 33-38에 담긴 내용을 이 글의 목적에 맞는 범위에서 상당부분 반영하였고, 그 곳에서 제시한 국가비전을 서울대학교 국가전략위원회가 2021년 상반기부터 추진해 온 ‘코리아리포트 2022 - 다음 정부의 길’에서 나온 산출물의 내용을 참조하여 수정, 보완한 것임을 밝혀둔다.



● 새 정부의 과제

●● 새 정부의 국가비전

새 정부의 국가비전은 이미 대통령선거과정에서 제시된 공약을 통해 가시화되었다. 새 정부가 추구해야 할 국가비전의 최우선은 국가로서 생존과 번영은 물론 국민의 생명과 안전, 건강을 보장하는 나라, 그렇게 할 실천의지와 역량을 갖춘 안전보건국가 **Safety and Security State**가 될 수밖에 없다. ‘With’든 ‘Post’든 선조 2년을 지난 팬데믹에서 벗어나는 게 급선무가 될 것이다. 탄력적이고 민첩한 **agile** 보건·방역 기능의 강화가 필요하지만 그것만으로 끝나는 문제는 아니다. 지속가능한 안전보건 거버넌스를 구축, 유지해야 할 훨씬 더 어려운 과제가 있다. 백신접종 확대 등을 통한 집단면역 달성도 중요하지만, ‘정의로운 면역’으로 ‘팬데믹 피로’ **pandemic fatigue**에 따른 사회경제적 곤경과 심리·정서적 좌절을 극복하는 데에도 노력을 기울여야 한다. 그러한 맥락에서 개방, 협력, 연대를 통한 강력한 민관협력, 중앙과 지방간 협력을 가능케 할 견실한 보건국가 거버넌스가 필요하다. 최근 연구들은 팬데믹 대응의 성공요인으로 국가 측면에서는 국가역량과 리더십을, 사회 측면에서는 신뢰와 참여를 중요한 요인으로 지목하고 있다. 국가는 국민을 건강하고 안전하게 돌보고 국민은 개인 책임을 다하는 새로운 ‘자조-자구’의 책임윤리를 새로운 사회계약 **New Social Contract**을 통해 구현해야 한다. 민관협력과 시민사회 및 시민의 역할이 그 어느 때보다도 중요하다.

안전보건국가의 적은 바이러스뿐만이 아니다. 비핵화 등 한반도 안보위협, 기후재앙, 글로벌 가치사슬 재편에 따른 경제적 도전, 사회적 불평등 심화 등 인간안

보 **human security**에 대한 전방위적 위협들에 유연하고 민첩하게 대응해 나가야 한다.

둘째, 대한민국은 공정한 기회를 보장하는 신뢰 받는 공정한 나라가 되어야 한다. 문재인 정부는 공정성의 뒷에 빠져 엄청난 정치적 내상과 부수손해 **collateral damage**를 감수할 수밖에 없었다. 공정은 신뢰의 전제가 되어 국가 자체의 성공을 좌우하는 사회적 자본을 구성한다. 공정성을 잃으면 국민에 대한 정치적 서약의 실천 자체가 어려워지고 국가적 과제 해결을 위한 정책들도 성공할 수 없다. 부의 양극화, 특히 부동산 가격 양등에 따른 자산 양극화와 이에 대한 대중적 불만이 악순환의 고리를 벗어나지 못하는 한 부동산정책은 성공을 기대할 수 없다. LH 부동산 투기 의혹은 거듭된 부동산정책 실패를 만회하기 위한 정부의 노력에 찬물을 끼얹었다. 엘리트 특혜, 입시비리 등으로 드러난 지도층의 ‘내로남불’ **naeronambul**은 ‘한강의 기적’과 K-pop, K-방역 등 ‘K 발전모델’을 가능케 한 ‘능력주의’ **meritocracy**의 치부를 드러내며 조롱거리로 전락하였다.

셋째, 대한민국은 과학기술과 경제의 혁신을 바탕으로 세계적·전방위적 수준에서 국가경쟁력을 갖춰 안전보건국가와 공정국가, 나아가 포용국가의 사명을 실천할 수 있는 기반과 자원을 선순환시키는 더욱 진화된 혁신국가로 발돋움하여야 한다. 코로나19 팬데믹은 오히려 ‘언택트 경제’에 새로운 도약의 기회를 열어 주었다. 아마존과 구글 등 초거대 플랫폼 기업의 전례 없는 약진은 ‘언택트 경제’가 전통적인 제조업과 대면 사업의 판도를 뒤집고, 디지털 전환을 향한 초고속 도약의 발판을 구축하였음을 잘 보여주었다. AI 기반 지능정보화가 가속도를 더하며 ‘제4차 산업혁명’을 실현해 나가는 가운데, 유통혁명, 금융업의 진화, SNS문화의 확산과 재택근무 **Work From Home**의 확대, AI의 전방위적 활용과 침투에 따른 산업과 노동의 변화 등 디지털 대전환의 기회가 열리고 있다.

이러한 과학기술 및 산업 환경의 변화를 활용하여 경제혁신을 이끌어 낼 수 있다면, 혁신국가는 한국사회가 지향하는 안전, 공정, 포용의 이념을 뒷받침할 물질 토대와 문화적 기반을 구축하여 대한민국의 퀀텀 점프를 가능하게 만들 것이다.

혁신국가를 향한 항진은 단연 과학기술분야에서 진행되어야 한다. 디지털·그린 뉴딜의 차질 없는 추진과 함께 미래성장동력 확보를 위해 신산업 육성, 그리고 이를 가능케 할 게임체인저로서 파괴적 혁신을 촉진하기 위한 혁신생태계의 구축과 이를 위한 거버넌스·법제도의 혁신은 새 정부가 혁신국가로 업그레이드를 실현하기 위하여 반드시 응답해야 할 실천과제들이다.

아울러 기후위기 대응과 탄소중립이라는 패러다임의 전환 과정을 새로운 발전의 계기로 전환시키는 슬기로운 정책전환이 필요하다. 온실가스 감축 중심의 수동적 **reactive** 감축에서 새로운 경제사회 발전전략 수립을 통한 선제적 **proactive** 대응으로 이



행함으로써 탄소중립 전환에 따른 부담을 덜고 지속가능한 경제성장과 삶의 질 향상을 가능하게 하는 새로운 경제·사회구조 시스템 구축을 위한 정책적 집중이 필요하다.

끝으로 대한민국이 지향해야 할 가장 궁극적인 목표는 불평등과 양극화를 극복하고 국민 모두에게 인간다운 삶·복지를 보장하는 포용국가에 있다. 양극화와 불평등을 악화시킨 코로나바이러스 팬데믹과 기후위기 해결을 선도하면서 복지와 환경, 사회통합의 실천적 조화를 이루는 포용국가로 나아가야 한다. 문재인정부가 표방해 온 ‘혁신적 포용국가’의 비전은 여전히 유효하다. 이미 폭넓은 공감대를 형성하며 사실상 공식화되어 왔다고 해도 과언이 아니다. 전임자의 정책은 일단 부정하고 보려는 기존의 폐습을 과감히 떨쳐 버려야 한다. 혁신적 포용국가는 동시에 안전하고 건강한 나라, 공정한 나라와 병진해야 한다. 코로나바이러스 팬데믹과 기후위기를 겪으면서 건강과 안전은 대한민국의 생존조건 **survival factor**이 되었고, 공정은 그 정당성의 조건이자 핵심적 성공요인 **critical success factor**으로 부상하였다.

### ●● 실천전략

2022년의 대통령선거는 촛불을 배경으로 그 힘으로 등장한 정권의 실책에 대한 국민적 심판이었다. 박빙의 차 승리라 해서 결코 그 의미가 절하되어서는 안 된다. 유념할 것은 실정은 언제라도 심판의 대상이 될 것이라는 경고뿐이다. 정권 교체의 대항 명제로 제창되었던 ‘정치 교체’는 이제 앞으로의 과제가 되었다. 정치 교체의 핵심은 사람에게 있고 그 사람이 무엇을 위해 어떻게 정치를 하는지, 국민의 경제와 살림살이를 어떻게 챙겨야 하는지에 있다. 전통적으로 양당정치 기반 대통령제와 썩 잘 들어맞는 것은 아니지만 양당의 기득권구조를 혁파하여 ‘제3의 선택’이 가능하도록 하여 정치가 국민을 더 잘 섬길 수 있도록, 그리고 그 과정과 결과에 대한 책임을 질 수 있는 구조를 만들어야 한다는 ‘국민적 요구’는 여전히 분명하고 또 강하기 때문이다.

갈라진 민심의 골을 메워 자신을 뽑지 않은 사람도 대표하는 100% 대한민국의 대표가 되어야 한다는 것은 변함없이 이번에도 가장 중요한 과제이다. 누구나 다 하는 말이었고 또 모두가 수긍하는 어찌면 단순명쾌한 지상명령이지만 그 과제를 실천하기란 너무 어렵다. 그동안의 경험이 여실히 보여주는 바다.

국가비전 실천을 위한 전략은 ‘미래를 위한 연대’로 집약된다. 앞서 살펴본 네 가지 비전들은 서로 연계되어 있고 또 상호 비배제적이다. 포용국가는 사회연대와 정치적 통합 없이는 성립할 수 없다. 회복과 포용은 도약의 기반이며, 안전보건국가와 혁신국가의 공진화를 위한 자양분이다. 공정국가 역시 포용국가의 실현을 위한 필수불가결한 전제조건을 이룬다. 공정하지 못하면 포용도 어렵기 때문이다.

사회적 위협 증대, 차별·불공정 악화가 청년의 좌절과 저출생 등 인구감소와 지방

ESG는 더 이상 기업의 부담 증가요인이나 거래계약요인이 아니라  
기회요인, 특히 경쟁력 확충의 계기로 삼는  
전향적·능동적 접근이 필요하다

소멸로 이어지고 결국 국가경쟁력 저하로 역습하는 악순환은 이미 눈앞의 현실이다. 악순환을 막으려면 혁신적 포용국가는 안전보건국가와 공정국가의 비전을 공유하고 또 보장해야 한다. 물론 안전과 공정은 혁신적 포용국가의 비전에 용해되어 있고 따라서 배타적인 선후관계로만 이해할 수는 없을 것이다. 하지만 안전하고 공정한 국가의 비전, 삶의 조건 없이는 혁신도 포용도 불가능하다는 것을 대한민국의 미래를 이끌어 갈 핵심적 교훈으로 받아들여야 한다.

새 정부는 안전하고 공정한 사회, 함께 발전하는 나라로 이끌 수 있는 ‘역량을 갖추고 일 잘하는, 책임지는 정부’가 되어야 한다. 무엇보다도 문제해결능력을 갖춘 정부, 위기에 강한 탄력적이고 민첩한 정부 **resilient and agile government**가 되어야 한다. 대통령선자는 정부에 전문가들을 대거 등용하겠다는 의향을 표명한 바 있다. 과학기술·증거기반 정책의 추진과 데이터기반 정책결정을 위해 대단히 바람직한 생각이다. 특히 인수위 단계 등 정권 출범 초기 핵심 인사에서 물의를 빚었던 구태를 반복하지 않도록 최선의 인재를 발굴하여 적재적소에 배치해야 한다. 잘 찾아보면 인재는 매우 풍부하다. 제대로 찾아보지도 않고 통합정부든 협치든 이런 저런 명분을 내세워 나뉘먹기로 가는 것은 경계해야 한다. 명망이나 정치세력, 계파에 구애되지 말고 유능한 인물들을 발탁하여 적재적소에 배치하는 혁신인사가 무엇보다도 중요하다. 하지만 전문가라고 반드시 모든 부문에서 우월하고 유효적절한 선택은 아닐 수 있다. 분야에 따라 가령 정책 총괄이나 조율, 조정처럼 창의력과 혁신적 리더십을 갖춘 인물이 필요한 경우도 적지 않다. 국민통합과 협치, 소통을 위한 자리는 진영이나 성향을 가리지 말고 과감한 인사가 필요하다.

● 새 정부 출범에 따른 정책환경의 변화와 기업의 대응

●● 정책환경의 변화

2022년 5월 출범을 앞둔 새 정부에서 정책환경이 크게 바뀔 것이라는데 이견은 없다. 그 내용은 이미 공약집이나 선거과정에서 나타난 다양한 언명이나 주장, 토론 등을 통해 대부분 밝혀졌다. 앞으로 구체화될 내용에 관한 한 다소 유동적이거나 불확실한 부분들도 없지 않지만, 이미 기업이나 연구기관 등 다양한 수준에서 분석과 전망이 나오고 있기 때문에 여기서는 일일이 다루지 않아도 무방할 것이다.<sup>2</sup>

새 정부는 무엇보다도 가장 시급한 당면과제로 코로나19 비상대응, 특히 소상공인·자영업자 부양을 포함한 코로나19 위기 극복에 주력할 것이다. 여성가족부 폐지 등 정부조직개편 문제도 수반되겠지만, 젠더 이슈와 가족, 인구 문제와 지방소멸 문

2 가령 법무법인(유) 율촌, 「윤석열 당선인의 공약 의미 및 기업 영향 분석」(2022. 3. 11.)을 참조.

제 등을 아우르는 정책전환이 선행될 것으로 예상된다. 그러나 기업의 입장에서 가장 첨예한 관심사는 새 정부의 경제활성화 정책일 것이다. 부동산 정책의 전환, 규제 완화, 자본시장 선진화, 디지털 경제 혁신, 에너지·환경(탄소중립), 일자리 정책과 고용 혁신, 최저임금, 산업안전 등에서 다양한 정책변화가 예상되지만, 특히 경제활성화 정책이 큰 틀을 이루게 될 것이다. 경제활성화정책은 종래 신성장동력으로 손꼽혀 왔던 AI와 데이터경제가 이끄는 4차산업혁명·디지털 전환 **Digital Transformation**과 함께 그린 뉴딜, 보건의료와 의생명과학, 바이오산업의 진흥 등 과학기술강국 추진에 핵심요소가 되는 분야에 초점을 맞추고 있다. 이 부문에서의 정책전환이 앞서 본 다른 경제 정책들과 선순환 구조로 시너지 효과를 거두어 가시적인 성과를 내는 것이 승부수이자 관건이 되겠지만 그에 못지않게 일자리 창출을 통해 소득수준의 상승과 삶의 질 향상이라는 상생효과를 내는 데에도 역점을 둘 것으로 전망된다.

## ●● 기업의 대응

그렇다면 이러한 정책환경 변화에 대한 기업의 대응은 어떠해야 할까? 상세히 논의할 수는 없지만, 몇 가지 중요한 사항들을 고려할 필요가 있다.

우선, 경제 부문에서 새 정부가 역점을 두어 추진할 정책목표 달성에 기업이 기여할 수 있다면, 그 최선의 길은 이들 첨단 산업 분야에서 혁신을 통해 경쟁력을 극대화하고 이를 통해 새로운 부를 창출하는 것이 될 것이다. 그러나 R&D와 생산, 유통, 마케팅 등에서의 혁신만으로는 부족하다. 지금 이 시점 기업이 유념할 점은 그 사회적 주변을 튼튼히 해야 한다는 것이다. 숲이라는 터전 없이 나무만 성장할 수 없듯이 기업은 아무리 다국적화하더라도 그 국적 기반이 튼튼해야 지속가능한 성장과 발전을 이룰 수 있다.

이와 관련하여 또 하나의 중요한 관건은 일자리 창출이다. “대통령되면 일자리 많이 만드는 기업인 업고 다니겠다”며 이미 공언하였듯이 새 정부는 일자리 창출에 우선순위를 매길 것이다. 일자리 창출은 대통령 집무실에 상황판을 걸고서라도 실시간으로 챙겨야 하는 현안과제이기도 하지만, 상황판을 걸고 정부 주도만으로 할 수 있는 일도 아니다. 기업이 나서야 할 수 있다. 기업이 중심이 되지 않으면 실현할 수 없는 과제이므로 정부만 박차를 가해도 소용이 없다. 대통령과 정부가 밴드웨건 효과를 노려 깃발을 휘날릴 수는 있지만, 그런 시그널뿐만 아니라 기업들이 실제로 일자리 창출에 나설 수 있는 동기와 여건을 만드는 것이 무엇보다 필요하다. AI와 로봇기술의 확산에 따라, 아니 이미 자동화기술 확산단계에서부터 일자리 창출의 병목현상이 빚어져 왔다는 데 주목한다면, 단순한 독려와 실적 촉구만으로는 부족하다는데 누구라도 토를 달지 않는다. 동기와 유인구조가 중요하다. 물론 모든 문제를 (주로 경

제적) 유인으로 해결할 수도 없고 또 그렇게 하는 게 꼭 바람직하지도 않지만, 정부가 좀 더 전향적으로 나서 동기와 유인구조를 만들고 이에 기업이 호응하는 구조가 되어야 한다. 근로시간의 단축을 통한 일방적인 일자리나누기 **job sharing** 정책을 탄력적으로 운영할 수 있도록 하는 정책변화가 예상되는데 단순노동 일자리로 목표량을 채우려는 접근도 문제지만 일자리나누기를 통해 고용을 늘이는데 따른 부담을 사용자에게만 지워서도 안 된다는 균형잡힌 시각이 필요하다.

다른 한편 최근 들어 부쩍 몸집이 커진 헬스케어, 돌봄서비스, 반려동물 관련 산업 등에 대해서도 배전의 관심이 필요하다. 헬스케어는 말할 것도 없지만, 돌봄서비스 분야 역시 인구감소와 초고령화사회에 따른 인구구조의 변화에 대한 ‘적응대책’으로도 중요하고 그 자체가 경제적 중요성이 클 뿐만 아니라 일자리 창출이라는 효과까지 거둘 수 있는 복합적인 기회의 요인이 된다. 반려동물 관련 산업 역시 최근 시장규모가 급속히 커지고 있고 삶의 질과 워라벨 등과의 관계에서 미래전망이 밝을 뿐 아니라 일자리창출에도 기여할 수 있는 잠재력을 갖추고 있다.

탄소중립이라는 국가목표는 국내외 사정을 감안할 때 새 정부로서도 계속 추진할 수밖에 없을 것이다. 주지하듯이 탈탄소와 에너지 전환은 동전의 양면이다. 화석연료에 계속 의존하는 한 탄소중립은 불가능하다. 하지만 탈탄소 또는 탄소중립이라는 목표의 달성은 에너지 전환과 탈탄소 산업구조로의 대전환이라는 복잡하고 힘겨운 고난의 과정을 거쳐야 한다는 점에서 정부나 기업, 국민 모두가 크나큰 희생과 인내를 강요한다.

새 정부는 온실가스 배출량을 2018년 대비 40%를 감축한다는 기존의 NDC 목표를 그대로 이어갈 것으로 전망된다. 이를 위해 문재인정부가 발표한 대로 화석연료(석탄, 천연가스)를 통한 발전 비중을 현행 60%에서 임기 내 40%로 줄일 계획인 것으로 알려졌다. 사실 탄소중립이나 탈탄소라는 목표를 향해 착실히 나아간다 하더라도 그 과정은 결코 순탄치는 않을 것이다. 도정에서 적지 않은 예기치 않은 난관과 장애물에 봉착할 있기 때문이다. 소위 ‘그린플레이션’ **Greenflation**은 물론이고, 러시아의 우크라이나 침공으로 인한 에너지, 곡물 가격상승과 인플레이션 문제 등이 단적인 예들이다. 게다가 글로벌 공급사슬망의 교란 같은 언젠라도 생길 수 있는 우발사고 **Zwischenfall**도 감안해야 한다. 기업은 정부의 계획에 호응하거나 그것을 토대로 삼아 투자계획을 세울 수밖에 없지만 예상치 못한 리스크 관리에도 대비해 나가야 한다. 플랜 B만이 아니라 C, D가 필요할 수도 있다.

새 정부는 탈원전 정책의 폐기 또는 급변침을 단행할 것으로 예상된다. 그 동안 ‘탈핵-탈원전-에너지전환’에 이르는 문재인정부의 원전정책은 탄소중립 실현을 위해 화석연료 의존을 줄이고 재생에너지 비중을 늘려나가는 ‘에너지 믹스’ **Energy Mix**에서



원자력을 제외하는 입장을 취하고 최근까지도 ‘그린 택소노미’에서 원자력에너지를 제외하기도 했다. 그러나 재생에너지 연착륙까지는 가동 중인 원전을 최대한 활용하면서 신규 건설을 자제하는 단계적 감축이 가장 이상적 플랜이라는 공감을 얻기 시작하고, 급기야는 RE100 **Renewable Energy 100%** 대신 실질적인 탄소중립을 위해 원자력 발전을 활용하는 ‘한국형 CF **Carbon Free** 100’을 목표로 해야 한다는 주장까지 제기되었다.

새 정부는 전임자의 탈원전-에너지전환 정책을 폐기하고 신한울 3·4호기 건설의 즉시 재개, 원전산업 생태계 활성화 및 세계 최고 원전 기술력 복원 등을 포함한 정책전환을 공약으로 내세웠다. 원자력기술을 배터리, 태양광, 수소에너지 기술을 Global Top 3 수준으로 집중 육성한다는 전략이다. 항로 급변침을 방불하는 이러한 정책전환은 연구와 교육, 일자리 등을 포함한 기업생태계의 복원을 지향한다는 점에서 관련 분야 기업들에게는 고무적인 기회가 될 뿐만 아니라 관련 산업 전반에 그리고 지역경제에 대해서도 상당한 전후방효과를 미칠 것으로 예상된다. 기업의 입장에서는 스스로 원전기술, 특히 원자력안전성 기술을 더욱 심화·발전시키는 기술혁신을 통해 모처럼 회복될 새로운 원전생태계를 선도하는 진취적 접근이 필요하다.

ESG 역시 새 정부에서도 그 중요성이 더하면 더했지 결코 줄어들지는 않을 것으로 전망된다. ESG는 이미 기업의 필수적 덕목이자 과제로 부상했지만, 여전히 부정적 관점에서 이를 소극적으로 대하는 기업도 적지 않다. 그러나 ESG는 더 이상 기업의 부담 증가요인이나 거래제약요인이 아니라 기회요인, 특히 경쟁력 확충의 계기로 삼는 전향적·능동적 접근이 필요하다.

끝으로 기업이 늘 관심을 기울여야 하는 또 하나의 이슈로 경제안보, 즉 안보와

경제 복합 리스크를 빼놓을 수 없다. 전통적인 안보, 즉 외교·안보·군사 문제가 이미 오래전부터 경제문제와 융복합된 형태로 바뀌기 시작했다 때문이다. 글로벌 공급사슬망을 교란시키는 '상호의존성의 무기화' **Weaponization of Interdependence**라는 리스크를 단적으로 보여준 아베 정권의 수출규제 사태나 미중갈등과 한반도 안보환경이 경제에 어떤 영향을 미칠 수 있는지를 잘 보여준 사드 배치를 둘러싼 한중갈등, 특히 러시아의 우크라이나 침공 사태들이 극명한 사례들이다. 이제 외교·안보·군사 문제는 더 이상 비경제적 또는 경제와 직접적 관련이 없는 문제가 아니라 그 자체가 동시에 경제문제로 다가오기 시작했다. 이 새삼스럽지 않은 사실은 기업의 전략적 판단에서 결코 놓쳐서는 안 될 고려사항이다. 이 모든 충격에 맞서거나 그로부터 벗어날 수 없다면 그런 상황에 어떻게 대처해 나갈지, 새로운 기회의 창을 열어 나갈지를 고민해야 한다. 리스크 관리도 쉽지 않지만, 새로운 창조적 돌파 **creative breakthrough**를 위한 준비가 필요하다.

●  
맺는 말

우리는 5년 만에 다시 새로운 정권을 맞이하게 되었다. 쉼 새 없이 밀어닥치는 퍼펙트 스톰은 날이 갈수록 험해지고 있다. 정치적 수사가 아니라 '리얼 위기'가 계속되는 것이다.

새 정부가 챙겨야 할 일들은 많지만, 그 중 특히 정권 인수 과정과 출범 초기에 비전을 확고히 하고 실천전략과 정책방향을 분명히 밝히는 것이 급선무가 될 것이다. 사고, 재난 방지에 만전을 기하는 것이 필요하지만, 국방과 질서유지에도 비상한 관심과 노력이 따라야 한다. 나아가 새 정부 조직 및 인사 과정에서 공명정대하게 임하여 과거 역대정부들이 범했던 오류를 최소화해야 한다. 특히 유념할 것은 여소야대의 상황이 발목을 잡을 수 있는 상황에서 야당의 협력을 이끌어 낼 수 있는 자세와 접근, 협치의 실천이 필요하다는 것이다. 야당의 협조가 없이 이를 수 있는 것은 아무 것도 없고 또 그에 대한 변명도 없다는 점을 명심해야 할 것이다.

기업의 입장에서는 아무래도 상대적으로 기업친화적 성향을 가질 것으로 기대되는 새 정부의 출범에 안도하거나 안일하게 대처하는 것은 금물이다. 이미 앞에서 살펴봐왔듯이 한국호의 난관은 더 악화되면 되었지 해소될 기미가 없고, 또 어디 하나 녹록한 부분이 없기 때문이다. 정치뿐 아니라 기업에 대해서도 국민은 늘 매의 눈초리로 감시하고 또 책임을 물을 태세가 되어 있으며, 기업 또한 정부나 그 밖의 공공체들과 달리 사적 영역에서 무풍지대의 자유를 누릴 수 없다는 것이 불편한 진실이다. 2022년 한국호가 길을 터 나가는 도정에 기업 역시 혁신과 헌신으로 힘을 보태야 할 시점이다. 🎯

# 전환기의 혁신성장 전략



박상욱

서울대학교 자연과학대학 과학학과 교수  
과학기술과미래연구소 센터장  
한국정책학회 과학기술정책특별위원회 위원장  
이학박사(화학), 정책학박사(과학기술정책)

## 기술패권 경쟁 시대의 과학기술 강대국

COVID-19 팬데믹은 글로벌가치사슬 **GVC** 재편을 촉발하였다. 이면에는 초강대국 미국과 G2로 부상하는 중국 사이의 갈등이 있다. 미중 간 기술패권 경쟁은 기술냉전 **tech cold-war**이라 불릴 정도로 심화되고 있다. 바이든 행정부는 중국의 ‘반도체 굴기’를 견제하면서 산업경쟁력과 기술패권을 유지하겠다는 의지를 불태우고 있다. 이와 함께 안보와 경제의 커플링 경향도 나타나고 있다. 기술패권 경쟁의 구도에 다른 주요 산업국들이 얽힐 수밖에 없는 상황에서 유럽을 중심으로 소위 기술주권 **technology sovereignty**론이 부상하고 있다.

5월에 출범하는 새 정부는 종래의 개발도상국형 추격 전략을 폐기하고 과학기술 선도국가 전략을 채택해야 할 것이다. 연구개발총투자 **GERD** 규모 세계 5위, 국내총생산 **GDP** 대비 연구개발지출 세계 1위의 양적 수준에 걸맞는 혁신생태계의 질적 업그레이드를 추진하여 과학기술 강대국의 지위를 공고히 할 필요가 있다. 이와 함께, 기후변화, 신종 감염병, 고령 사회와 같이 인류가 직면한 거대 난제 **grand challenges**에 대응하는 등, 사회적 문제들에 대한 해법을 제시하기 위해 과학기술의 임무를 새롭게 정의하고 이 임무를 달성하기 위한 연구개발 및 혁신창출 활동을 재구조화하는 임무지향 혁신정책 **mission-oriented innovation policy**을 펼칠 필요가 있다.

탄소 중립은 환경규제만으로 달성할 수 없다. 화석연료에 의존한 사회기술시스템 **sociotechnical system**을 재생에너지 기반의 새로운 시스템으로 전환 **transformation**해 나가야





하는데, 이를 위해서는 재생에너지 기술 연구개발 뿐만 아니라 에너지를 소비하는 모든 기술시스템의 전환을 위한 지속적인 연구개발이 필수적이다. 사회기술적 실험 수행을 포함한 전략적인 이행 관리 **transition management**도 필요하며, 이행 과정에서는 새로운 차원의 산업정책이 필요해진다. 각 산업부문에서 탈탄소 기술을 개발, 적용하고 에너지 사용량을 저감하여 산업의 지속가능성을 확보해야 한다. 이를 위해 다음과 같이 다섯 가지 혁신성장 전략을 제안한다.

## ● 다섯 가지 전략

첫째, 전략적 연구개발 투자를 확대해야 한다. 한국은 블룸버그 혁신지수 **Innovation Index** 세계 1위로 평가되는 우수한 혁신생태계를 보유하고 있지만 이런 평가는 양적 투입에 힘입은 것이다. 이제는 연구개발과 혁신의 질적 성장을 이룩해야 한다. 기초과학 역량을 갖추는 것은 물론, 미-중 기술패권 경쟁에서 기술주권을 확보하기 위해 전략기술 분야의 경쟁력을 강화해야 한다. 전략기술 분야에 대한 연구개발투자는 과감한 규모로 선제적으로 이루어져야 하며, 정부-민간 파트너십을 통해 추진되는 것이 바람직하다.

둘째, 글로벌 가치사슬 **GVC** 재편에 대비해 공급망을 점검하고 제조업 경쟁력을 유지해야 한다. 거둬들인 글로벌 금융 위기를 겪으면서 세계 각국은 제조업을 비롯한 강건한 산업 포트폴리오와 안정적인 제조업 일자리의 중요성을 새삼 깨닫게 되었다. 또한 정보통신기술 혁신으로 등장한 플랫폼 산업, 그리고 전통적인 제조업의 스마트화를 통한 고부가가치화는 선진 주요국들의 관심을 제조업 부흥으로 돌려놓았다. 팬데믹이 강제한 글로벌 가치사슬 재편은 제조업 오프쇼어링 **off-shoring** 시대를 끝내고 핵

디지털 전환과 탈탄소 사회로의 전환의 비용과 부작용을 최소화하면서 산업경제적, 사회적 편익을 극대화하기 위한 국가 차원의 전략이 필요하다. 또한, 실질적인 생산과 연구개발의 주체인 기업들, 나아가 대학과 공공연구부문도 이러한 전략 방향에 발맞추어 나가야 할 것이다.

심적인 사업장을 자국 내에 두는 리쇼어링 **re-shoring**으로 선회하는 기업과 국가가 늘어나고 있다. 또한 제조업의 에너지 이용에서의 탈탄소화 요구도 본격화되고 있다. 하지만 한국은 경직된 성과주의와 강한 규제 시스템으로 인해 기업들이 신규 투자를 주저하고 있으며, 스마트, 친환경, 융복합과 같은 메가트렌드에 대한 대응 역량도 부족하다. 이는 도전보다는 유지를 기조로 전략을 설정했기 때문이다. 근래 10년 간 신산업이 부상하지 않아 10대 주력산업 순위에 큰 변동이 없고, 제조업 부가가치율의 향상도 크지 않다. 제조업의 디지털화와 탈탄소화를 위해 스마트 제조시스템으로의 전환을 위한 과감한 투자가 이루어져야 한다. 제조업 에너지 효율 향상, 청정생산과 이를 위한 공정혁신, 탈탄소화와 같은 세부목표 달성을 위한 연구개발 지원 체계를 구축해야 한다. 나아가 제조 과정에서 발생하는 데이터를 활용할 수 있는 산업 빅데이터 플랫폼을 구축할 필요가 있다. 현장 인력의 디지털 역량을 강화하고 스마트화에 따른 직무의 변화에 대응하는 재교육 및 평생학습 체계를 마련해야 한다.

셋째, 개방형 혁신 **open innovation** 관점에서 혁신의 원천과 혁신 창출의 경로를 다양화하고 여러 혁신 주체간의 협업을 촉진해야 한다. 기업이 내부 R&D를 혁신의 주요 원천으로 삼았던 과거와 달리 오늘날에는 대학, 사내벤처, 외부 스타트업, M&A 등으로 혁신의 원천이 다원화되고 있다. 혁신형 창업의 형태도 다양해져서, 모기업으로부터 스핀 오프 **spin-off**한 스타트업, 대학의 연구실에서 시작하는 랩 벤처 **lab venture** 및 대학기술지주회사 자회사, 정부출연연구소의 기술로 창업하는 연구소기업 등 외향형 **outbound** 혁신 기업이 급격히 늘어나고 있다. 이는 급변하는 기술·사회 환경과 과학기술 고도화에 따라 새로운 과학지식의 획득에 소요되는 비용과 노력이 이전에 비해 증가함에 따라 발생하는 현상이다. 연구개발의 불확실성이 커지고, 그에 따른 위험 부담도 증가함에 따라 기업 내부의 역량에만 의존하기보다는 다양한 혁신 주체들과의 협업을 통해 창의성의 원천을 확대하는 시도가 필요하다. 혁신의 원천을 다원화하고 개방형 혁신 창출을 촉진하는 지원 체계로의 전환이 강하게 요구된다. 출연연·대학을 핵심 기반 기술 공급기지로 정립하여 범용 핵심 기술을 기업에 지속적으로 공급할 수 있도록 해야 한다. 민간의 R&D 수요를 반영하기 위해 기업과 대학, 연구소 사이의 네트워킹을 더욱 촉진해야 한다. 이들 사이의 협업은 개별 기술과제에 국한하기보다는 문제의 발견 및 정의, 해결책 제시, 비즈니스 모델 개발, 제품 및 서비스 전달 체계, 사업화라는 혁신의 전 과정에 걸쳐 작동해야 한다.

넷째, 재생에너지와 탈탄소 기술 개발 및 산업계로의 적용이 필요하다. 미국이 바이든 행정부 출범과 동시에 파리협정에 복귀하면서 국제 사회의 탄소중립 정책이 본 궤도에 올랐다. 국제재생에너지기구 **IRENA**는 전 세계 에너지 믹스에서 재생에너지가 차지하는 비중을 2015년 24%에서 2050년 85%로 확대하려는 목표를 설정하는 등



일본은 자연재해 예방, 행정 효율화 등 사회문제 해결에 ICT 기술을 활용하는 정부의 역할을 강조하고 있다. 한국은 현재 중소·중견 제조업체에의 스마트 팩토리 적용을 중심으로 기존 산업의 디지털화를 추진하고 있으나, 관련된 생산관리 소프트웨어 보급 등 계량적 실적에 치중하여 제조업의 실질적인 경쟁력 향상으로 연결되고 있는지는 의문이다. 디지털화의 사각지대가 될 수 있는 중소기업에 대한 지원은 질적 개선의 차원으로 전환되어야 한다. 개별 기업 뿐 아니라 상하류 유관기업을 포함한 가치사슬 전반에서 디지털화를 진행하는 것이 바람직하다. 스마트 팩토리는 생산성 증가, 불량률 감소, 이에 따른 원가 절감, 나아가 맞춤형 생산에 따른 부가가치 증가 등의 이점이 있지만, 중소기업 입장에서는 생산성 증가가 보장되지 않는 스마트 팩토리 투자에 선풍 나서기 어려운 것이 현실이다. 스마트 팩토리 도입의 실익을 분석하고 이를 토대로 사업주들과의 소통과 설득에 나설 필요가 있으며, 디지털화를 위한 투자를 정부와 원청기업이 함께 지원하는 협력체계도 고려할 수 있을 것이다. 디지털화 과정에서 혁신적인 비즈니스모델이 계속 등장할 수 있도록 창업 및 스케일업 생태계를 개선하고, 신산업의 성장을 저해하는 규제들을 폐기해야 한다.

● 전환의 비용은 최소화, 기회로 삼아야

— 포스트코로나 시대의 4차 산업혁명은 융복합적 성격을 가질 것이다. 새로운 범용기술인 인공지능의 확산과 디지털 전환이 촉발하는 산업구조와 노동시장의 변화는 양극화를 심화시킬 수 있다. 탈탄소 사회로의 전환은 에너지 다소비 산업에 큰 부담으로 다가올 것이다. 이러한 양대 전환 **dual transformation**의 비용과 부작용을 최소화하면서 산업경제적, 사회적 편익을 극대화하기 위한 국가 차원의 전략이 필요하다. 정부의 노력만으로는 부족하다. 실질적인 생산과 연구개발의 주체인 기업들, 나아가 대학과 공공연구부문도 이러한 전략 방향에 발맞추어 나가야 할 것이다. 📍



# 탄소중립 시대, 감축과 적응 제대로 가고 있는가?



김영오

서울대학교 건설환경공학부 교수  
서울대학교 학생처장  
바른 과학기술사회 실현을 위한 국민연합 前 상임대표  
미국 워싱턴대학교 대학원 박사

## 들어가기

지구가 점점 더워지고 있다! ‘지구온난화 **Global Warming**’를 들어보지 못한 국민은 거의 없을 것이다. 이를 최소화하기 위해 ‘탄소중립’이 필요하고 기업이 이에 동참하는 방안 중 하나가 최근 언론에 등장했던 RE100 **Renewable Energy 100%**과 ESG **Environmental, Social, Governance**일 것이다. 2050년까지 대한민국이 탄소중립을 달성하기 위해 수천조 원이 필요하고 신규 기술 개발에만 수조원의 투자가 선행되어야 한다는 보도를 보면 바야흐로 기업이 사활을 걸어야만 하는 ‘탄소중립으로 헤쳐모여 시대’가 다가온 것만은 틀림없다.

지구온난화는 사실 **Fact**이다. 지난 150년 동안 지구의 온도가 꾸준히 증가하였음을 인류가 관측하였기 때문이다. 더불어 그 원인이 온실가스 **Greenhouse Gas** 과다 배출에 의한 ‘기후변화 **Climate Change**’ 때문이라는 연관성에 대부분의 전문가들이 동의하고 있는 것은 주지의 사실이다. 그러나 지구온난화가 기후변화와 동격은 아니다. 기후변화는 (지구온난화의 원인까지 포함하여) 인간이 자연현상에 개입하여 기후를 바꾸게 되는 현상을 모두 통칭하는 용어이기 때문이다. 만일 도시화 때문에 열섬 효과 **heat island effect**가 가속화 되었다면 이것도 기후변화의 범주에 속할 것이다.

지구온난화나 기후변화와 더불어 또 하나 혼동하기 쉬운 용어는 ‘온실효과 **greenhouse effect**’다. 온실효과는 지구만이 가진 혜택인데, 근본적 이유는 대기권에 존재하는 수증기 때문이다. 즉, 지구에서 방사되는 복사열이 수증기에 반사되어 지구로




다시 회귀됨으로써 지구가 현재 기준 15도 정도의 따뜻함을 유지한다는 그야말로 자연 현상이다. 문제는 여기에 인간이 배출한 온실가스가 폭증하여 기후변화로 인한 지구온난화가 가속화 되고 있다는 현실이다. 본 고에서는 이러한 기후변화에 대응하기 위한 인류의 노력을 온실가스 감축mitigation과 적응adaptation이라는 양축으로 나누어 그 강조점을 서술하고자 한다.

●  
**탄소중립,**  
잇어서는 안되는  
사안들

—  
온실가스 감축은 전 세계적으로 ‘넷제로 Net Zero’라고도 불리는 ‘탄소중립’, 이 하나의 단어로 축약될 수 있다. 대한민국 탄소중립을 간단히 요약하자면, 앞으로 10년 동안 약 2.4억톤(= 40% x 2021년 총배출량 추정 약 6억톤), 즉 매년 2400만톤을 감축하고 그 후 2050년까지 20년 동안 나머지 3.6억톤(매년 1800만톤)을 감축하는 계획이다. 특히 원자력 발전소의 추가 건설 없이 현재 30% 수준의 원자력 발전의 비중을 2050년에는 6~7%로 줄이면서 탄소중립을 달성하여야 한다. 탄소중립의 정의와 의의 그리고 실행방안에 대해서는 본 출간물에서도 최근 원고가 게재되었기 때문에 본 고에서는 생략한다. 대신 시민단체 ‘바른 과학기술 사회 실현을 위한 국민연합(이하 과실연, www.feelsci.org)’에서 실시한 설문조사 ‘과학기술인 33인의 목소리, 2050년 탄소중립 실행안의 실현 가능성을 진단하다’를 인용하면서 잇어서는 안되는 사안들을 짚어보고자 한다.

그림 1. 과실연 설문조사(2022)  
문항과 전문가 33인 전공 분야



<input checked="" type="checkbox"/> “탄소중립 시나리오 3안의 경우” 위원님이 검토한 세부 기술의 2050년 실현 가능성	<input checked="" type="checkbox"/> “탄소중립 시나리오 1안의 경우” 위원님이 검토한 세부 기술의 2050년 실현 가능성	<input checked="" type="checkbox"/> 이를 달성하기 위한 필요 예산 규모의 추정이 가능하다면 적어주십시오.
<input checked="" type="checkbox"/> 위원님이 검토한 세부 기술을 반드시 국내에서 개발할 필요가 있는지 평가하여 주시기 바랍니다. 국제 경쟁력, 시장 잠재력 등을 고려하여 주시기 바랍니다.	<input checked="" type="checkbox"/> 개발할 필요성이 낮다면 그 이유는 무엇입니까?	<input checked="" type="checkbox"/> 2050년 달성을 목표로 위의 세부 기술을 무리하게 추진하였을 경우 예상되는 부작용을 모두 선택하여 주시기 바랍니다.

전공	전문가수	비율(%)	전공	전문가수	비율(%)
전환 부문	9	27	흡수원 부문	1	3
산업 부문	10	30	환경에너지 정책 부문	1	3
수송 부문	2	6	CCUS 부문	2	6
건설 부문	2	6	수소 부문	3	9
폐기물 부문	3	9	합계	33	100

과학기술 없이 탄소중립은 불가능함에도 불구하고 지금까지의 탄소중립 실행안의 수립이 다분히 사회과학자들 위주로 추진되면서 ‘과학기술적 분석은 실종되었다’는 문제 인식에서 과실연 설문조사는 시작된다. 설문조사에 참여한 산학연 과학기술 전문가 33인은 기계공학, 에너지공학, 전기공학, 재료공학, 화학공학 등을 포함하고 있으며, 달성에 소용되는 예산의 추정, 세부 기술의 국내 개발 필요성, 무리하게 추진하였을 경우 문제점 등에 대한 질문이 서면으로 이루어졌다. 답변 내용을 요약해보면, ‘예산이 충분히 투자되더라도 실현 가능성의 (전문가 33인에 걸친) 평균값은 약 60%’였고, ‘소요 비용을 최대 3000조’까지 추정한 전문가도 있었으며, 무리하게 추진하였을 경우 ‘단계적 전환 실패에 의한 산업 체계 붕괴’와 ‘안전 사고’를 가장 우려하고 있음을 확인할 수 있었다. 즉, 탄소중립이 우리 인류가 반드시 가야 할 방향임에 틀림 없지만, 면밀한 과학기술적 분석이 실종된 선언적 의미의 ‘2050년 탄소중립’은 그저 장밋빛 꿈에 불과할 수 있다는 경고인 것이다.

2020년 12월 대통령의 ‘2050년 탄소중립’ 선언, 2021년 5월 ‘탄소중립위원회 출



법’, 2021년 8월 ‘2050년 탄소중립 시나리오 초안’ 발표, 2021년 9월 ‘탄소중립 기본법 제정’, 2021년 10월 ‘2050 탄소중립 시나리오’와 ‘2030 온실가스감축목표 상향안’ 심의·의결, 그리고 2021년 11월 유엔기후변화협약 당사국총회COP26에서 대통령의 ‘2030년까지 2018년 대비 40% 이상의 온실가스를 감축’ 천명이 숲 가쁘게 이어졌다. 더욱이 현 정부는 탈원전 정책을 유지하면서 동시에 탈탄소를 이루겠다는 두 마리 토끼잡기를 주장해왔다. 차기 정부 출범을 계기로 이제라도 광범위한 과학기술인과 산업계의 참여를 통한 합리적 검토가 이루어져야 할 것이다. 가야할 길이라고 해서 목적지까지의 거리와 시간을 따지지 않을 수는 없는 것이기 때문이다.

## 기후변화 적응 전략

온실가스를 줄여 지구 온도의 상승을 최대한 묶어 놓는 노력도 중요하지만 이미 뜨거워지고 있는 지구 환경에 적응하는 노력 또한 중요하다. 인류는 이미 150년 이상 온실가스를 배출해 왔기에 이제부터 시작하는 온실가스 감축의 결과가 효과를 보는데 수십년 이상 걸릴 것이기 때문이다. 즉, 지구 온도는 당분간 지속적으로 상승할 것이 분명하니 기 확인된 환경변화에 능동적으로 적응하여야 한다는 의미다. 그러나 안타깝게도 우리 나라를 포함하여 거의 모든 국가에 있어서 적응 전략은 온실가스 감축에 비해 예산 투자나 추진 현황에 있어 많이 뒤쳐진 것이 사실이다. 감축:적응 예산이 10:1 정도에 머물고 있다는 과거 통계가 이를 단적으로 보여주고 있다. 더욱이 ‘탄소중립’을 과도하게 강조하다 보면 적응에 상대적으로 소홀하지 않을까 더욱 우려되고 있다.

적응을 해야 하는 범위는 매우 넓다. 9월말이면 끝나던 태풍이 10월에도 종종 발생하기 때문에 태풍으로 인한 홍수 대비 기간을 10월까지 늘려야 할지 검토해야 하는데, 이런 것들이 기후변화 적응의 사례라 할 수 있다. 전염병 집중 시기의 조정, 재배 농작물의 교체, 해안 상승 대책의 개정, 단풍 관광 시기의 변경, 여름 의류 출시 조정 등 가히 우리 생활 전반에 걸쳐 정부, 기업, 국민 모두가 각자의 위치에서 고민해야 할 것이 적응이다. 적응은 단지 피해를 줄이는 수동적인 의미를 넘어 ‘기회’가 될 수 있음을 IPCC(Intergovernmental Panel on Climate Change)는 강조하고 있다. 즉, 기후변화를 ‘뉴노멀(New Normal)’로 정의하고 효과적인 적응 전략을 선제적으로 마련하여 상대적인 우의를 선점하여야 한다. 그렇다면 기후변화에는 어떤 원칙으로 적응하여야 할까? 이에 앞서 우선 기후변화의 특징을 이해하여야 한다.

기후변화의 첫 번째 특징은 ‘비정상성(non-stationarity)’인데, 이는 평균이나 분산 등 변수(variable)의 통계량이 시간에 따라 변한다는 뜻의 용어다. 시시각각 변하는 vary 것이 변수이지만, 정상성(stationarity)의 세계에서는 그 통계량은 시간의 함수가 아니었다.

즉 매년 강수량 값은 변하지만 연평균 강수량(예를 들어 1300mm/년)은 일정하다는 가정 아래 수자원 계획을 세워 온 것이 지금까지의 방법론이었다. 그러나 이제는 강수량의 평균값도 변하고 (즉, 증가하고) 있다는 신호가 여기저기서 나오고 있다. 평균과 더불어 표준편차까지 증가한다면 더욱 큰 일일 것이다. 홍수와 가뭄, 폭염과 한파, 인플레이션과 디플레이션 등의 극치값들이 씨소seesaw처럼 발생할 수 있기 때문이다. 즉, 양극단을 모두 소화할 수 있는 능력capacity을 국가나 기업이 마련하여야 하기 때문이다. 정상성 시대에는 수십년 전의 사건이나 얼마 전 사건이 동일하게 중요하지만, 비정상성 시대에는 그렇지 않다. 최근의 사건이 먼 과거의 사건보다 훨씬 중요하게 고려되어야 한다. 반대로 해석하자면 과거의 많은 사건들이 무용지물일 수 있다는 의미일 수도 있어 정책 결정에 사용될 수 있는 자료가 부족한 어려움에 늘 허덕이게 될 것이다.

기후변화의 또 다른 특징은 ‘불확실성uncertainty’에 관련되어 있는데, 불확실성이 매우 클 뿐 아니라 경우에 따라서는 그 가능성likelihood이나 확률probability조차도 알 수 없는 ‘깊은 불확실성deep uncertainty’일 수 있다는 점이다. 불확실한 미래를 예측하고 대처하기 위해 다행히도 인류는 ‘확률론probability theory’을 발전시켜 왔는데, 가장 간단한 사례로, 확률로부터 기댓값을 계산하고 이를 가장 좋아지게 만들도록 대처하여 왔다. 그러나 그 확률조차도 모른다면 문제는 간단치 않아진다. 즉, 지금까지는 밝은 대낮에 길을 찾을 수 있었지만, 기후변화 시대에는 어두운 밤에 길을 찾아야 하는 격이다. 그러므로 정부와 기업은 어두운 밤에서 길을 찾는 방법을 강구해야 할 것이다. 비정상성과 불확실성으로 특정되어지는 기후변화 시대에 슬기로운 적응 전략은 무엇일까?

결론부터 말하자면, 위험을 분산시키는 ‘유연한flexible’ 적응 전략으로 가야한다. 나아가 조금 더 구체적인 키워드 두 개는 ‘강건성robustness’과 ‘민첩성agility’이다. 강건한robust 전략은 미래에 발생할 수 있는 다양한 상황 속에서 실패가 가장 적은 전략, 즉 1등을 못해도 꼴등은 안하는 전략을 말한다. 반면 민첩한agile 전략은 시행착오로부터 배우면서 자신의 결정을 지속적으로 갱신해 나가는 환류형 전략이다. 정상적이고 불확실성이 크지 않은 상황 속에서는 강건하고 민첩한 전략이 필요하지 않다. 오히려 낭비에 가깝다. 왜냐하면 강건하고 민첩한 전략은 시간과 예산을 요구하기 때문이다. 역으로 말하자면, 기후변화 시대에 슬기롭게 살아가려면 귀찮고 노력이 많이 들더라도 강건하고 민첩하게 적응하여야 하는 것이다. 국가나 기업의 모든 정책 방향을 이렇게 강건하고 민첩하게 바꾸어 기후변화로부터의 위험을 분산시켜야 한다. 언제 어디서 닥쳐올지 모르는 더 큰 위험에 합리적으로 대처할 수 있는 지름길이기 때문이다. ㉠



CCRI RESEARCH

일과 삶의  
블렌딩,  
이제는 워라블 시대

W O R K - L I F E  
B L E N D I N G





# 일과 삶의 블랜딩, 이제는 워라블 Work-Life Blending 시대

손예령

포스텍 기업시민연구소 연구조교수  
국제학 박사

## 들어가며

사람들은 어떠한 부분이 충족될 때 행복하다 느끼는 걸까? 삶에서 중요한 것은 무엇일까? OECD(Organization for Economic Cooperation and Development, 경제협력개발기구)에서는 일명 ‘행복지수’라 불리는 <더 나은 삶의 지수 Better Life Index>를 2011년부터 매년 발표하고 있다. 국가별로 현재 삶의 질에 영향을 미치는 11개 지표<sup>1</sup>와 그 외 GDP(Gross Domestic Product, 국내총생산), 주관적 웰빙 수준 등을 종합적으로 고려하여 국가별 삶의 질과 행복한 정도를 측정하고 있다. 즉, 지금까지 GDP로만 국가의 순위를 결정했다면, 이제는 GDP뿐만 아니라, 삶의 질도 국가경쟁력으로서 중요한 요소라 본 것이다. 또한, OECD는 ‘더 나은 삶의 지수’를 통해 삶에 중요한 요소의 순위를 정하고, 국가가 이를 제공하고 있는지 정보를 알려주고 있다. 이를 통해 삶의 질 향상에 필요한 사항을 널리 공유함은 물론, 더 나은 삶을 영위하는데 기여하고자 한다.

2020년 발표된 <더 나은 삶의 지수>에 따르면, 우리나라는 41개국<sup>2</sup> 중 ‘시민참여 your involvement in democracy’ 부문이 전체 2위로 긍정적으로 평가되었다. 반면, ‘환경 Quality of your environment’과 ‘사회적 관계 Quality of your social support network’ 부문이 각각 38위, ‘건강 How healthy you are’ 부문이 37위, 그리고 ‘삶의 만족도 How happy you are’와 ‘일과 일상생

1 (1) 주거 Housing, (2) 소득 Income, (3) 일자리 Jobs, (4) 사회적 관계 Community, (5) 교육 수준 Education, (6) 자연환경 Environment, (7) 시민 참여 Civic engagement, (8) 건강 Health, (9) 삶의 만족도 Life Satisfaction, (10) 안전 Safety, (11) 일과 삶의 균형(워라밸) Work-Life Balance

2 OECD 38개국 + 브라질, 러시아, 남아프리카 공화국.

활의 균형 **How much you work, How much you play**’ 부문이 각각 35위로 하위권에 머물렀다.<sup>3</sup> 또한, 우리나라의 연간 근로시간은 2020년 기준 1,908시간으로, OECD 국가에서 3번째로 길다. 2010년부터 2020년까지 연간 근로시간이 지속적으로 하락하고 있으나 (2015년 제외), 연간 근로시간이 가장 낮은 독일과 비교했을 때 무려 576시간이나 차

그림 1. 한국의 ‘더 나은 삶의 지수’

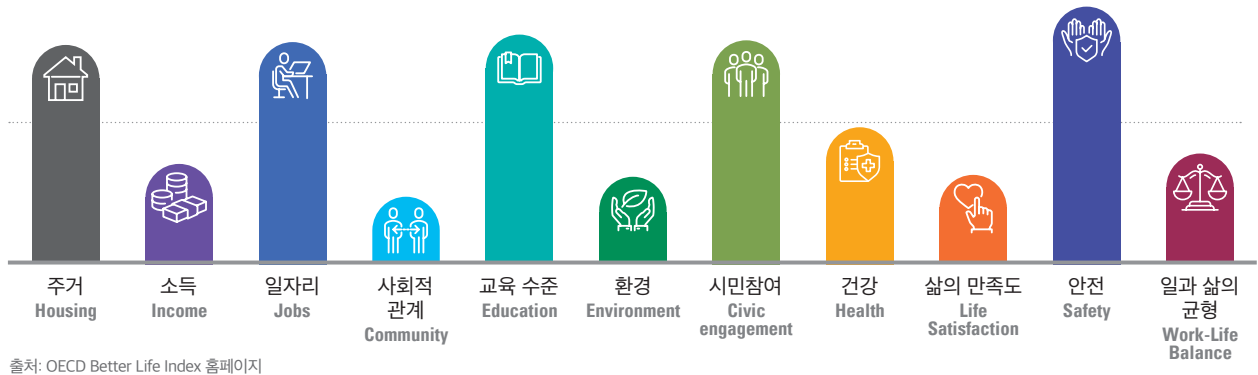
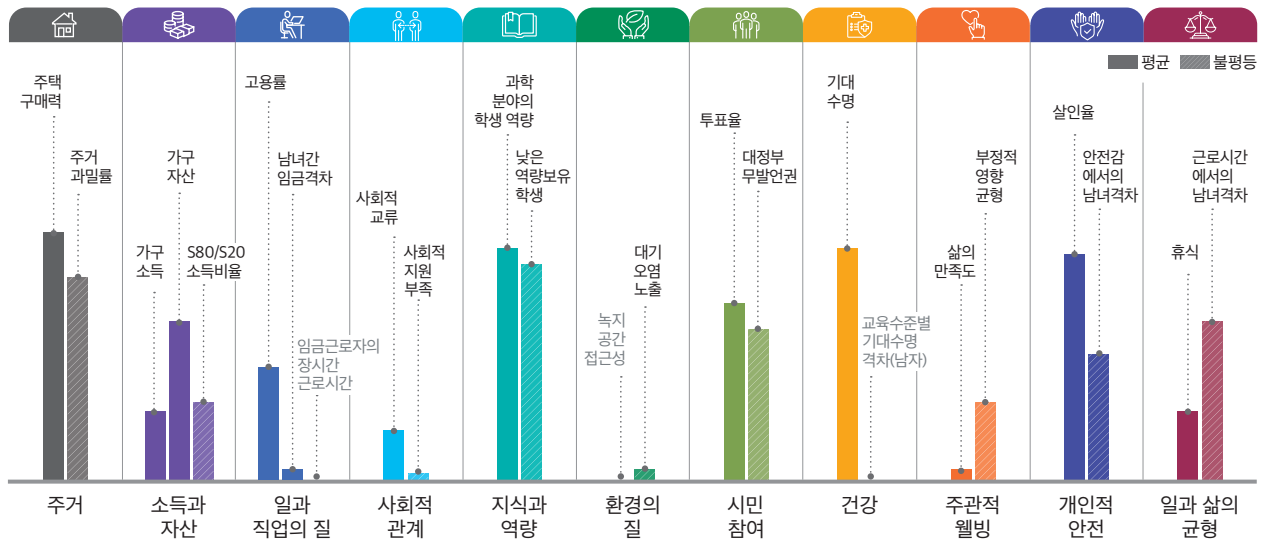


그림 2. 우리나라의 현재 웰빙(well-being)<sup>4</sup>



3 OECD Better Life Index 홈페이지, 'Work Life Balance'.

4 이 차트는 다른 OECD 국가와 비교했을 때, 한국의 상대적인 강점과 약점을 보여준다. 긴 막대는 보다 높은 웰빙을 나타내며, 짧은 막대는 낮은 웰빙을 나타낸다. 역으로 점수가 매겨진(reverse-scored) 부정적 지표는 \*로 표시된다. 불평등은 '빛살무늬'로, 누락데이터는 '흰색으로 음영 처리'된다.

이가 난다고 볼 수 있다.<sup>5</sup>

장시간 근로는 단순히 개인이 근로할 시간 선택의 문제가 아니라, 개인의 건강과 건강에 영향을 미치는 삶의 영역 전반에 유해한 영향을 끼친다.<sup>6</sup> 그리고 상대적으로 가족이나 지인과 함께 보내는 시간, 여가 활동, 식사 및 수면과 같은 활동이 줄어들어 일과 일상생활의 균형이 깨질수 밖에 없다.<sup>7</sup> 그렇기 때문에, 우리나라의 사람들의 삶의 질에 영향을 미치는 건강뿐만 아니라, 사회적 관계, 삶의 만족도, 그리고 일과 일상생활의 균형 지수가 다른 나라에 비해 현저히 낮은 것으로 보인다. 그렇다면, 우리 삶의 질을 향상하기 위해 어떠한 노력과 변화가 필요할까? 단순히 근무시간을 줄이거나 일과 일상생활의 균형을 맞추면 될까? 아니면 또다른 대안이 필요할까?

## MZ세대가 승진 대신 워라밸(Work-Life Balance)을 선택하게 된 이유

과거 대부분의 사람들이 직장 내 승진이나 더 높은 사회적 지위, 그리고 높은 연봉 등 경제적 가치를 추구했다. 하지만 시대가 변했다. 우리나라 경제가 저성장기에 접어들며 ‘열심히 하면 성공한다’는 공식이 깨졌으며, 경쟁이 심화되면서 집단주의 가치가 쇠퇴하고 개인주의 가치가 상승했기 때문이다. 그리고 수직 사회에서 수평 사회로의 전환이 빠르게 진행되면서, 조직문화도 급격히 변화되었다.<sup>8</sup> 즉, 딱딱하고 경직된 조직문화에서 수평적이고 유연한 조직문화로의 전환이 이루어지고 있는 것이다.

특히, 저성장기에 개인주의 가치관을 지닌 ‘밀레니얼 세대와 Z세대(이하, MZ세대)’는 회사가 나를 지켜주고 키워줄 것이라고 믿지 않으며, 조직에서 성공하지 않고도 행복할 수 있다고 생각한다. 즉, 이들은 일의 성취뿐만 아니라, 충분한 여가와 취미 등 다양한 가치를 성공 기준으로 보았으며,<sup>9</sup> 회사에 몸 바쳐 일해 인정받겠다는 생각보다 자신의 일과 일상생활 간의 균형이 이루어질 때 보다 삶에 대한 만족을 느낀다.

지난 2020년 ‘잡코리아’에서 밀레니얼 세대 직장인을 대상으로 <좋은 직장의 조건>을 조사한 결과, ‘워라밸(Work-Life Balance, 일과 삶의 균형) 보장’(49.9%)이 가장 높게 나타났고, 그 다음으로 ‘급여 및 성과급 등 금전적인 만족’(48.9%), ‘우수한 복지제도(30%)’, ‘수평적이고 자유로운 근무 분위기(20.3%)’ 순으로 나타났다(그림 3 참고). 또한, 밀레니얼 세대 직장인들은 이전 세대와 달리 승진에 대한 욕심이 적었다. 응답자의 과반 수 이상(51.5%)이 ‘남들과 비슷하게 승진하면 된다’고 응답하였고, 승진에 관심이 없거나 승진하고 싶지 않다고 응답한 사람이 약 20%에 달한다. 2021년 ‘사람인’에서 직장인 1129명을 대상으로 실시한 <직장 내 승진>과 관련된 설문조사에서도 응답자의 46.8%가 ‘직장 승진에 관심이 없다’고 응답했다. 그 이유를 살펴보면(복수응답), ‘평생직장 개념이 희미하다(51.5%)’와 ‘승진이 매력적인 요소가 아니다

**5**  
OECD Statistics 홈페이지, ‘Average annual hours actually worked per worker(2010~2020)’.

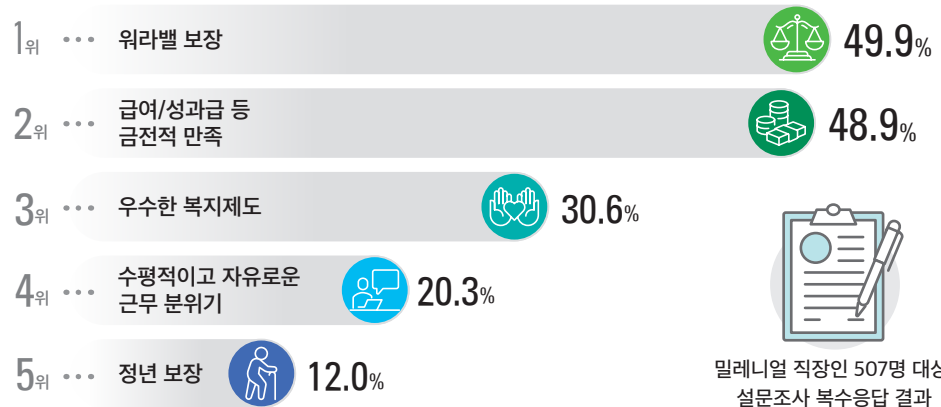
**6**  
Wanhyung Lee·Jongin Lee·Hyoung-Ryoul Kim·Yu Min Lee·Dong-Wook Lee·Mo-Yeol Kang(2021).

**7**  
OECD Better Life Index 홈페이지, ‘Work Life Balance’.

**8**  
오수현(2021.11.11).

**9**  
차창희(2021.08.21).

그림 3. 밀레니얼 직장인 선정, 좋은 직장 조건



출처: 잡코리아(2020.01.03).

(46.2%)’는 의견이 응답의 대부분을 차지했으며, 이 밖에도 ‘자기계발 등이 더 중요하다’는 응답이 26.7%로 나타났다.<sup>10</sup>

그렇다면, MZ세대가 이토록 워라벨을 중요시하는 이유는 무엇일까? MZ세대는 성장기 혹은 유년기부터 인터넷 등의 정보통신매체를 사용한 첫 세대로, 디지털 환경에 익숙하고 변화에 민감하다. 하지만 이들은 유례없는 저성장으로 삶의 불안정을 경험하고, 가장 높은 수준의 교육을 받고도 취업난과 높은 실업률을 겪고 있는 세대이다. 그렇다보니 MZ세대가 중요하게 생각하는 가치관 중 하나가 바로 ‘공정성’이다. 이들이 공정성에 민감하게 된 이유는 유치원도 들어가기 전부터 시작되는 사교육과 치열한 입시경쟁을 이겨내어 좋은 대학에 입학한 후 또다시 치열한 경쟁을 통해 취직을 해야하는 등 그들에게 평가와 경쟁은 일상이 되었기 때문이다.<sup>11</sup> 즉, 이른 나이부터 경쟁구조를 경험하고 그들만의 토너먼트 세상에서 살아남기 위해 공정한 평가와 보상을 원하게 된 것이다. 이러한 성향은 조직보다는 개인의 이익을 우선시하고, 이를 방해하는 권위주의를 강하게 거부하는 경향이 있다. 그렇기때문에 MZ세대는 개인의 행복과 삶의 질을 우선으로 여기므로 조직과 일에만 매달리기보다는 일과 개인 삶의 균형을 의미하는 ‘워라벨’을 추구한다.<sup>12</sup>

뿐만 아니라, 직업에 대한 인식이 달라지면서 MZ세대를 중심으로 이직이 트렌드가 되었다. 2021년 사람인에서 실시한 <1년 이내 조기퇴사자 현황>을 살펴보면, 응답 기업의 49.2%에서 ‘MZ세대의 1년 이내 조기퇴사자 비율이 높다’고 응답했다.<sup>13</sup> MZ세대에게 ‘이직’은 본인에게 맞는 직무, 조직문화, 워라벨과 같이 더 좋은 근무 환경, 높은 연봉 등을 위해 찾아 나서는 성장의 과정으로 여기기 때문이다.<sup>14</sup> 그렇다보니 입사하자마자 이직이나 창업을 준비하는 ‘퇴준생’, 본업 외에도 개인의 자아실현을 위

10 잡코리아(2020.01.03).

11 신재용(2021), p.287~288.

12 고용노동부일생활균형 블로그.

13 사람인(2021.06.02).

14 시프티블로그, ‘승진보다 워라벨이죠, 실리주의를 쫓는 MZ세대’.

해 여러 개의 직업을 가지는 'N잡러', 퇴근 후 집으로 가지 않고 자기계발을 위해 배움에 몰두하는 '퇴튜던트(퇴근+student)' 및 '샐러던트 Salardent', 그리고 퇴근 후 취미 생활을 즐기는 '하비슈머hobbysumer' 등 다양한 신조어가 승진보다 자아실현과 자기계발, 워라벨을 중시하는 MZ세대의 모습을 대변한다고 볼 수 있다.

한편, 엠브레인의 윤덕환 이사는 MZ세대에서 이직이나 퇴사 비율이 높은 이유에 대하여 'MZ세대는 자기 스스로, 자기한테 맞는 것을 세팅하는 것에 굉장히 익숙하기 때문'이라고 보았다. 즉, MZ세대는 자신이 중요하게 생각하는 것을 선택하고, 흐름대로 하도록 부모 세대로부터 양육을 받아왔기 때문에, 회사 내 감정노동에서 가장 취약한 세대로 볼 수 있으며, 이로 인해 '파이어족(조기 은퇴)'을 꿈꾼다고 분석했다.<sup>15</sup>



‘워라벨Work-Life Balance’에서  
‘워라블Work-Life Blending’로

“ 일과 사생활의 균형을 찾으려고 하지 마라 ”

“ 가정에서 행복한 시간을 보내면, 행복한 에너지가 충분한 상태로 출근할 수 있으며, 마찬가지로 직장에서도 즐겁게 일한 뒤에는 역시 건강한 에너지를 가지고 집에 돌아갈 수 있다 ”

아마존 CEO, 제프 베조스(Jeff Bezos)

지난 2018년, 아마존의 CEO 제프 베조스 **Jeff Bezos**는 악셀 슈프링거 시상식에서 아마존 신입사원들을 위한 메시지를 발표하던 중 자신은 '워라벨'을 지지하지 않는다고 밝혔다. 워라벨은 일종의 제로섬 게임 **zero-sum game 16**으로, '일'과 '삶' 중 어느 하나를 택하여 한 쪽이 플러스가 된다면, 다른 한 쪽은 마이너스가 되는 거래관계이기 때문이다. 이에, 베조스는 일과 삶을 저울에 올려놓고 견주어서는 안 되며, 이 둘이 하나의 조화로운 '원 **circle**'을 이루고 있어야 한다고 밝혔다. 즉, 그는 일과 삶을 시간적 제약 속에서 대립하는 관계가 아니라, 상호보완적인 관계로 본 것이다.<sup>17</sup> 마이크로소프트 CEO 사티아 나델라 **Satya Nadella** 역시, 한 인터뷰에서 자신은 항상 휴식으로 간주되는 것과 일하는 것 사이에서 균형을 찾아야 한다고 보았지만, 조직 구성원이 내적 동기를 기반으로 일에서 의미를 찾고 몰입하는 사람이라면 일과 삶을 분리할 수 없다고 보았다. 이에 나델라는 자신의 '일'과 자신이 '관심을 가지는 것'을 조화 **harmony** 시키려 한다면 베조스와 같은 입장을 보였다.<sup>18</sup>

워라벨은 일과 삶의 균형이 강조된 개념이지만, 이를 잘못 적용했을 경우 조직보다는 개인의 삶을 생각하는 개념으로 오해받을 수 있다. 그리고 직장인 대부분이 하루 중 직장에서 보내는 시간이 더 많기 때문에, 일과 삶을 이등분하여 완벽한 균형을 맞추기란 어렵다.<sup>19</sup> 뿐만아니라, 코로나19로 인해 재택근무와 가상공간을 통한 비

**15**  
최인수·윤덕환·채선애·송으뜸·이진아(2021); 드로우앤드류 유튜브 채널, 'MZ세대가 퇴사하는 진짜 이유(2021.12.01).'

**16**  
한쪽의 이득이 곧 다른 쪽의 손실로 이어지므로, 모든 이득의 총합이 항상 0(제로)라고 보는 게임이론

**17**  
Mathias Döpfner(2018.04.28).

**18**  
Cory Stieg(2019.12.24).

**19**  
패스트파이브(2020.04.06).



그림 4. 세대(generation) 정리<sup>21</sup>

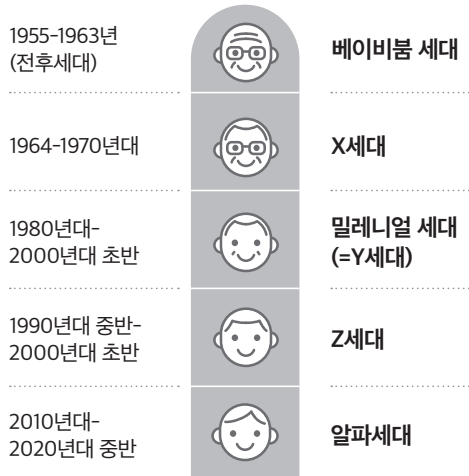
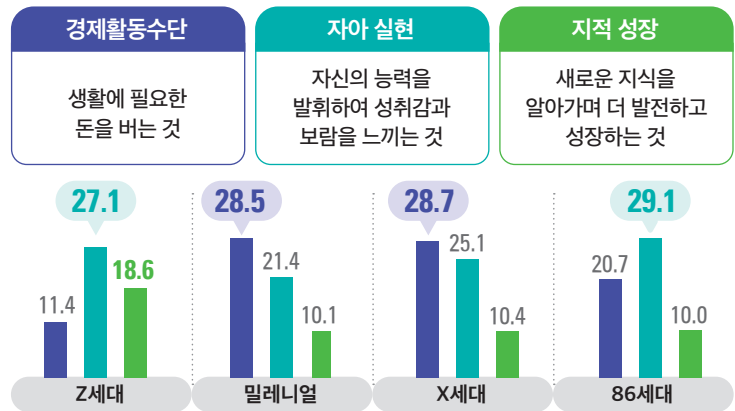


그림 5. 세대별 업무를 통해 추구하는 가치



출처: 대학내일20대연구소(2020.07.30)

즈니스가 확산되면서, 업무 영역과 사적 영역의 물리적인 공간이나 시간을 분리하기 힘들어졌다. 그러나 이러한 상황에서도 개인의 행복과 업무의 효율을 높이기 위한 대안으로 등장한 것이 바로 ‘워라블 Work-Life Blending’<sup>20</sup>이다. 워라블이란 일과 삶이 적절하게 조화를 이룰 수 있도록 ‘블렌딩blending’하는 것을 의미한다. 즉, 이제 일과 삶의 분리가 아닌 일과 삶을 적절히 혼합하는 워라블이 중요한 시대가 된 것이다.

그런데 워라블이 ‘MZ세대’ 중심으로 퍼져나갔다면, 워라블은 끊임없이 자기계발과 이를 통한 가치 실현을 꿈꾸는 ‘Z세대’를 중심으로 주목받고 있다. 이들은 일을 단순히 경제활동의 수단으로만 여기기보다, 업무를 통해 자아실현뿐만 아니라 지적 성장을 추구하려는 경향이 높기 때문이다(그림 5 참고).

그렇다면, 어떻게 워라블을 달성할 수 있을까? 제일 중요한 것은 사고의 전환이다. 물리적 공간이나 시간을 철저히 분리하는 것에 집중하기보다 오히려 적절하게 일과 삶을 함께 할 수 있다는 생각을 가지는 것이 중요하다.<sup>22</sup> 즉, 워라블은 퇴근 후 시간에 업무 관련 활동을 따로 하는 것이 아니라, 업무 시간뿐 아니라 유연히 참석한 세미나나 회의에서 업무 관련 아이디어가 떠오르거나, 휴가나 여행 중 영감이 떠오르는 등 일상생활 속에서도 업무와 관련된 영감을 얻고 이러한 영감이 업무로 자연스럽게 이어짐을 의미한다. 뿐만 아니라, 자신의 취미나 관심사, 그리고 특기를 살려 업무에 적용하는 것도 워라블을 달성하는 방법 중 하나라 볼 수 있다.<sup>23</sup> 그런데 주의해야 할 부분은 ‘워라블이 워커홀릭을 의미하는 것은 아니다’는 점이다. 워라블이라고 해서 휴식없이 일만 해야한다는 게 아니라, 충분한 휴식을 취함으로써 일에 대한

**20** 워라블과 유사한 개념으로 일과 삶의 적절한 ‘조화(Harmony)’를 의미하는 ‘워라하(Work-Life Harmony)’와 일과 삶의 ‘통합(Integration)’을 의미하는 ‘워라인(Work-Life Integration)’이 있다.

**21** 세대별 시기를 구분하는 기준이 기관에 따라 다소 차이가 있을 수 있다.

**22** 임병권(2021.10.30).

**23** 패스트파이브(2020.04.06).

시너지와 영감을 얻을 수 있다. 또한, 워라블은 일과 삶이 추구하는 방향이 자신이 추구하는 방향과 얼마나 일치하는지가 기준점이 되므로, 일과 삶을 상호보완적인 관계로 보아야 할 것이다.<sup>24</sup>

●  
워라블을  
추구하기 위해  
필요한 것은?

① 유연하고 수평적인 조직문화 구축

“ 인간은 자기 삶을 스스로 통제할 수 있을 때 가장 생산적이고 행복하다 ”

모닝스타컴퍼니 창업자, 크리스 루퍼(Chris Rufer)

오늘날 세상의 변화의 속도나 규모가 예전과는 비교할 수 없이 빨라졌다. 이러한 변화에도 잘 적응하는 기업들은 수평적인 조직문화, 신속한 의사결정 구조, 그리고 인재에 대한 집중을 통해 민첩하면서도 유연하게 변화에 대응하는 역량을 갖추고 있다. 그리고 민첩한 조직을 만들기 위해서는 지시와 통제의 일관성 및 효율성 고양을 위해 사용해왔던 과거의 방식을 버려야 한다. 즉, 수평적 프로세스를 통해 조직을 움직이고 시스템이 아니라 구성원 개개인의 자율성을 보장함으로써 조직의 민첩성을 높일 수 있다. 또한, 구성원의 잠재력이나 창의성을 끌어낼 수 있는 환경을 구축하고 의견 제시와 반박이 자유로울 수 있는 수평적인 조직문화가 조성되어야 한다. 조직 최일선에서 활동하는 직원들이 고객과 더 자주 접촉하며 그들의 니즈를 더 가까이서 들음은 물론, 새로운 기술 동향도 접할 수 있기 때문이다.<sup>25</sup>

글로벌 소재 과학 기업인 ‘고어(W. L. Gore & Associates)’는 기능성 의류 ‘고어 텍스Gore-tex’로 널리 알려져있다. 고어는 50년 넘게 독특한 경영 방식으로 회사를 운영하고 있는데, 그것은 바로 CEO를 투표로 뽑고, 윗사람이 아랫사람에게 업무를 지시하는 명령체계가 없다는 것이다. 왜냐하면 조직 내 직급이 없기 때문이다(업무와 책임 영역만 존재한다)<sup>26</sup>. 고어는 자유로운 커뮤니케이션과 유연함에서 나오는 아이디어를 장려하기 위해 ‘격자무늬 조직lattice organization’이라 불리는 수평적 조직을 고수하고 있다. 고어에서는 종업원employees 대신 동료associates라는 용어가 사용되고 있으며, 대부분의 업무가 프로젝트 팀을 통해 이루어지고 있다. 각 팀은 유동적이고 ‘팔로워’와 ‘리더’로 구성되며, 특수한 경우를 제외하고는 어떤 공장이나 조직도 구성원이 200명~250명을 넘을 수 없도록 제한하고 있다(만약, 넘을 경우 둘로 나눔). 부서가 커진다면 계층이 생기고 구성원들의 자율성이 하락하며 동기부여에 어려움이 생길 것이라 보았기 때문이다.<sup>27</sup>

그리고 관리자나 상사가 없는 대신 직원들을 교육시키는 ‘스폰서 제도’를 도입하

24

남정미(2020.06.27).

25

허문구(2016).

26

외부와의 관계를 위해 불가피하게  
사장과 재무담당 인원 두 사람  
정도만 공식 직함을 가지고 있음

27

Gill Maxwell(2008), p.5; Gore  
홈페이지; 허문구(2016).

고 있다. 이때 스폰서는 직원들의 상사가 아니라, 직원들의 성공을 책임지는 멘토라고 볼 수 있다. 그리고 어떤 분야에서 경험과 지식이 축적돼 많은 동료들이 따르는 사람을 '리더'라 부른다. 또한, 직원들이 좋아하고 잘할 수 있는 분야에 일할 수 있도록 '스위트 스팟 Sweet Spot 28' 제도를 운영하고 있다. 그들은 보수도 없고 직급도 존재하지 않지만, 약 30개국에서 연간 30억 달러가 넘는 매출을 올리고 있으며, 이직률도 미국 기업 평균의 1/3 수준이다. 고어는 동료의식을 통해 직원들에게 최대한 자유를 보장하고, 책임감을 부여함으로써 그들만의 독창적인 조직문화를 구축하고 있으며, 세계 각국에서 '일하기 좋은 직장'으로 손꼽히고 있다.<sup>29</sup>

## ② 자율성 보장

워라블을 선호하는 사람들은 업무에 시너지를 낼 수 있는 취미나 자기계발 활동을 통해 영감을 얻는다. 그런데 워라블을 추구하기 위해서는 '자율성'이 보장되어야 한다. 자율성이란 능동적이고, 자발적이고, 지속적이고, 창의적이고, 효과적인 행동을 이끌고 즐거움과 만족을 주는 '내재적 동기'를 유발하는 핵심 요소이기 때문이다. 그러므로 만약 이러한 행동들을 원한다면, 자율성 수준을 끌어올려야 할 것이다.<sup>30</sup>

그런데 이미 많은 기업이 직원들이 원하는 시간에 근무할 수 있도록 탄력근무제, 유연근무제, 시간선택제 등을 시행하고 있다. 근무시간 선택권처럼, 직원들이 무엇인가 선택할 수 있는 통제권(권한)이나, 주체적으로 일할 수 있는 환경 및 자율성을 보장하는 것은 매우 중요하다. 이러한 환경이 조성될 때 구성원들의 만족도와 생산성이 높아져서 기존보다 더 나은 결과를 얻을 뿐만 아니라, 최근 빠르게 증가하고 있는 자발적 퇴사를 방지하는데 이바지할 수 있을 것이다.

28

야구방망이에서 공을 가장 멀리 보낼 수 있는 지점

29

차유타(2013.01.04).

30

박수애(2016).

### ☑ 직무 자율성과 업무 통제권 간의 차이

사회학자 마이클 슈왈비(Michael L. Schwalbe)는 '직무 자율성(work autonomy)'과 '업무 통제권(work control)' 간의 차이를 다음과 같이 설명한다. 먼저, '업무 통제권'은 언제, 어디서, 무엇을, 어떻게 할지, 그리고 이를 통해 어떠한 성과를 낼지 등 업무와 관련된 다양한 요소들을 자신이 선택하고 결정할 수 있는 정도를 의미한다. 이는 '업무재량권' 혹은 '의사결정권'이라고도 표현할 수 있다. 한편, '직무 자율성'은 업무를 수행할 때 상사의 관리 감독으로부터 얼마나 자유로운가를 뜻하며, 좀 더 구체적으로 나눈다면 움직임의 자유, 개인적인 계획 수립에 자유, 지속적인 감시나 감독으로부터 벗어나는 자유로 구분할 수 있다.

출처 : M.L.Schwalbe(1985), pp.519-535.

‘3M’의 경우, 끊임없이 신제품을 개발하고 이를 시장에서 성공시키는데 독보적인 경쟁력을 지닌 회사이다. 그것이 가능했던 원동력은 바로 ‘15% 룰’이다. 3M에서는 모든 직원이 자신의 업무시간 중 15%를 새로운 아이디어를 개발하는데 (상사의 허락 없이도) 자율적으로 프로젝트를 진행할 수 있도록 지원해주고 있다. 또한, 3M은 창의적인 도전에 시도했다가 실패한 직원들을 오히려 격려하며 ‘실패 파티’를 열어주는 것으로도 유명하다. 실패를 통해 다양하고 참신한 아이디어가 계속 나올 수 있기 때문이다. 사실 우리가 잘 알고 있는 ‘포스트잇’도 사실은 실패의 산물이다. 접착제를 개발하는 과정에서, 접착력이 떨어져 실패한 결과물을 폐기처분 하지 않고 이후 제품으로 출시하게 되면서, 포스트잇은 20세기에 가장 혁신적인 제품 중 하나로 꼽히고 있다.<sup>31</sup>

### 3 자기계발 지원

요즘 자발적으로 퇴사하는 사람들이 늘어나고 있다. 그러나 앞서 살펴본 연구결과들을 통해 알 수 있듯이, 단순히 그들에게 월급을 많이 준다고 하여 퇴사하려는 이들을 붙잡기 어려울 것이다. 그러나 회사의 복지 제도가 좋으면 회사로부터 충분한 대우를 받는다고 느끼며, 이는 회사에 대한 자부심과 직결되어 구성원들이 회사를 오래 다니게 하는 효과적인 유인책이 될 수 있다.<sup>32</sup> 그런데 MZ세대는 회사에서 제공하는 다양한 복지제도 중에서도 특히, 개인의 역량 향상과 발전에 기여할 수 있는 복지제도에 관심을 가진다.

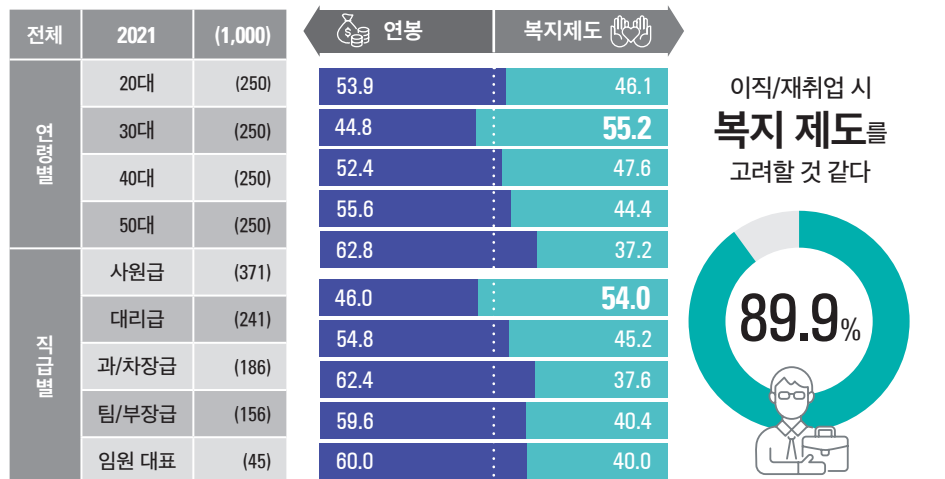
31

3M 홈페이지.

32

고용노동부일생활균형 블로그, ‘내가 원했던 게 이거잖아 근로자가 선택한 사내 복지 제도 TOP 3’

그림 6. 세대별 ‘연봉 VS 복지제도’ 선호도



출처: 엠브레인 트렌드모니터(2022.02.07).

(만 19~59세 직장인 1,000명 대상, 단위: %)

이에, 롯데물산에서는 MZ세대 성장 욕구 채워줄 ‘디스커버리 랩 Discovery Lab’을 운영하고 있다. 이는 부서에 상관없이 자유롭게 스터디를 꾸리도록 권장하고 학습활동을 지원한다. 학습 주제는 직무와 관련된 내용을 중심으로 이루어지며, 회사에서는 이들에게 필요한 도서나 교육비 및 간식비 등을 지원하여 구성원의 업무역량 향상 및 자기계발에 기여하고 있다.<sup>33</sup> 또한, 기존의 아이디어 제안제도가 딱딱하고 진입장벽이 높았던 점을 고려하여, 회사 경영에 필요한 아이디어라면 무엇이든 자유롭게 정해진 틀 없이 익명으로 제안하는 ‘휘뚜루마뚜루’를 운영하고 있다. 이는 ‘이것저것 가리지 않고 마구 해치우는 모양’을 일컫는 순우리말이지만, 최근 MZ세대를 중심으로 ‘남의 눈치를 보지 말고 하고 싶은 거 다 하자’는 의미로 쓰이고 있다. 그러자 자기계발에 관심이 많은 MZ세대 직원들이 적극 참여하면서 사내에서 큰 호응을 얻을 수 있었다.

한편, 스마트한 이동과 결제 서비스를 제공하고 있는 ‘티머니’의 경우, 신입사원의 역량개발을 위하여 4박 5일간 해외연수를 보내주는 프로그램을 운영하고 있다. 이때 연수를 떠날 국가, 시기, 활동 내용 등 모든 부분을 신입사원이 직접 정한다. 이 프로그램을 통해 회사에서 일하는 데 필요한 ‘모바일리티 Mobility’와 ‘결제 Payment 서비스’에 대한 인사이트 insight를 얻음은 물론, 이를 통해 성취한 경험이 다음 업무를 수행할 때 도움이 되므로, 직원의 복지뿐만이 아니라 업무 향상에도 기여하는 제도라 볼 수 있다.<sup>34</sup>

●  
나가며

지난 2005년, 애플의 창시자 ‘스티브 잡스 Steve Jobs’는 스탠포드 대학교 졸업식 연설에서 “일은 우리 인생의 많은 시간을 차지한다. 그러므로 당신이 삶에 만족할 수 있는 유일한 방법은 ‘자신이 하는 일이 위대하다고 믿는 것’이다. 그리고 ‘위대한 일을 하는 유일한 방법은 바로 자신의 일을 사랑하는 것’이다.”고 말했다. 실제로 자신이 좋아하는 일을 할 확률도, 그리고 자신이 하는 일을 좋아할 확률도 그렇게 높지 않을 것이다.

하지만 자신이 좋아하는 일과 자기 일을 좋아하는 것 중 하나를 선택해야 하는 문제로 접근한다면, 그중 하나는 만족하고 다른 하나는 늘 희생해야 한다고 느낄 수밖에 없다. 그러므로 이 둘 중 무엇을 선택해야 할지에 대한 문제에서 벗어나 자신이 좋아하는 일과 자기 일을 좋아하는 것 간에 조화를 이루기 위해 끊임없이 노력한다면, 비로소 일과 삶이라는 두 마리 토끼를 모두 잡을 수 있지 않을까? 그러므로 기업은 사내 복지제도를 워라블의 관점에서 재구축하여, 구성원들이 일과 삶을 조화롭게 융합할 수 있도록 아낌없이 지원해야 할 것이다. 🍎

33 백소용(2021.05.21).

34 티머니 공식블로그.



신조어를 통해  
살펴보는  
MZ세대 특징



• **미라클 모닝 챌린지** Miracle Morning Challenge

매일 이른 새벽에 일어나 공부, 운동, 명상 등을 통해 자기계발을 하는 챌린지. 일상 속 작은 성취감으로 '코로나 블루'에서 벗어나기 위한 MZ세대의 루틴 중 가장 큰 주목을 받고 있음

• **오하운**

'오늘 하루 운동'의 줄임말. 코로나의 장기화로 겪게 되는 무기력과 우울증을 운동을 통해 극복함을 물론, 자기 관리에 투철한 MZ세대의 특성이 반영됨

• **샐러던트** Salardent

'샐러리맨(Salary man)'과 학생을 의미하는 '스튜던트(Student)'를 합성한 말로, 자기계발을 위해 '공부하는 직장인'을 의미

• **퇴튜던트**

'퇴튜던트'는 '퇴근'과 '스튜던트(student)'를 결합한 합성어로, 퇴근 후 자기계발을 위해 적극적으로 배움에 몰두하는 직장인을 의미

• **하비슈머** Hobbysumer

하비(Hobby)와 컨슈머(Consumer)를 결합한 합성어로, 퇴근 후 취미생활을 즐기는 사람들을 일컫음

• **파이어족**

'파이어(FIRE)'란 '경제적 자립, 조기 퇴직(Financial Independence, Retire Early)'의 첫 글자를 따서 만든 신조어. 경제적 자립을 통해 빠른 시기에 은퇴하려는 사람들을 의미함

• **네스팅족**

보금자리나 안식처를 의미하는 영어 '네스트(Nest)'에서 유래한 말로, 사회적인 성공의 추구보다 가정의 화목을 중요시하여 집안 가꾸기에 열중한 사람을 의미. 직장에서 되도록 정시에 퇴근하여 가정과 개인적 취미생활에 집중함

• **워케이션** workation

워케이션은 '워크(work)'와 '베케이션(vacation)'을 결합한 합성어로. 일과 삶을 분리하는 것이 아니라 일하면서 휴식을 즐기는 형태를 의미

• **디지털 노마드** Digital Nomad

유목민처럼 자유롭게 업무와 주거지를 이동하는 라이프스타일을 가진 이들을 일컫음. 이들은 스마트폰, 태블릿 PC 등 디지털기기를 적극적으로 활용하여 공간의 제약 없이 업무를 수행함

• **플렉스 타임** flex time

탄력근무제, 유연근무제, 시간선택제와 같이 자신이 원하는 시간에 출근하고 퇴근할 수 있도록, 출퇴근 시간 자유롭게 조정하는 제도. 플렉시블타임(flexible time)이라고도 불리며, 가변적/신축적/유동적 노동시간으로 번역됨

참고문헌

- Cory Stieg. "Microsoft's CEO does this instead work-life 'balance'-and Jeff Bezos agrees". CNBC Make It. 2019.12.24.
- Gill Maxwell. "Case Study Series on Work-Life Balance in Large Organizations". Society for Human Resource Management. 2008.
- Mathias Döpfner. "Jeff Bezos reveals what it's like to build an empire-and why he's willing to spend \$1 billion a year to fund the most important mission of his life". Business Insider. 2018.04.28.
- OECD. "How's Life 2020 : Measuring Well-being - Better Life Initiative country note Korea". 2020.
- Schwalbe, M.L. "Autonomy in work and self-esteem". Sociological Quarterly. 26. 1985.
- Wanhyung Lee·Jongin Lee·Hyoung-Ryoul Kim·Yu Min Lee·Dong-Wook Lee·Mo-Yeol Kang. "The combined effect of long working hours and individual risk factors on cardiovascular disease: An interaction analysis." Journal of Occupational Health. Volume 63. Issue 1. 2021.
- 남정미. 워라벨 넘어 워라블... 일과 삶 분리하려고 노력하지마라. 『조선일보』, 2020.06.27.
- 대학내일20대연구소. O20 세대별 워킹트렌드. 2020.07.30.
- 박수애. 성과와 만족도는 자율성과 비례한다. 통제권 허용 통해 직원을 성숙시켜라. 『DBR』 Vol.195. 2016.
- 백소용. "직원과 소통" 강화하는 롯데물산. 『세계일보』, 2021.05.21.
- 사람인. 기업 절반, "MZ세대 조기 퇴사 비율 높다"... 평균 5개월 이내 퇴사. 『취업뉴스』, 2021.06.02.
- 신재용. 『공정한 보상』. 흥문사. 2021.
- 엠브레인 트렌드모니터. 직장 내 복지제도 관련 전반적인 인식 평가. 『리서치N라이프』, 2022.02.07.
- 오수현. MZ세대 "승진보다 성과급"...50대 무보직자 "버티고 보자". 『매일경제』, 2021.11.11.
- 임병권. 임병권 교수의 워라벨(Work-Life Balance) 말고 워라블(Work-Life Blending) 하자. 『한국경영자문원 칼럼』, 2021.10.30.
- 잠코리아. 밀레니얼 직장인 선정, 좋은 직장 조건 1위 워라벨. 『잠코리아 취업뉴스』, 2020.01.03.
- 차윤탁. 잘 나가는 비결? 보스가 없기 때문-보스 없는 직장 고어社 켈리 CEO 인터뷰. 『매일경제』, 2013.04.01.
- 최인수·윤덕환·채선애·송으뜸·이진아. 『트렌드모니터 2022』. 시크릿하우스. 2021.
- 차창희. 승진 욕심 없고요, 편하고 싶습니다. MZ세대 워라벨에 밀린 '별'. 『MBN뉴스』, 2021.08.21.
- 패스트파이브. 워라블의 시대가 왔다. 『mobiinside』, 2020.04.06.
- 허문구. "대응은 빠르지만 위기 감지는 늦죠" 조직 최일선의 촉수를 살려라. 『DBR』 Vol.211. 2016.
- 3M(URL: [https://www.3m.co.uk/3M/en\\_GB/careers/culture/15-percent-culture](https://www.3m.co.uk/3M/en_GB/careers/culture/15-percent-culture))
- Gore(URL: <http://www.gore.com>)
- OECD Better Life Index. 'Work Life Balance'(URL: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/topics/work-life-balance>)
- OECD Statistics. 'Average annual hours actually worked per worker(2010~2020)' (URL: <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=ANHRS>)
- 고용노동부일생활균형 블로그. '내가 원했던 게 이거잖아! 근로자가 선택한 사내 복지 제도 TOP 3' (URL: [https://blog.naver.com/life\\_n\\_work/222613622282](https://blog.naver.com/life_n_work/222613622282))
- 고용노동부일생활균형 블로그. '승진보다 워라벨이죠! MZ세대들의 직장생활' (URL: [https://blog.naver.com/life\\_n\\_work/222584069816](https://blog.naver.com/life_n_work/222584069816))
- 드로우앤드류 유튜브 채널. 'MZ세대가 퇴사하는 진짜 이유(2021.12.01)' (URL: <https://www.youtube.com/watch?v=vnX70pdlyKY>)
- 시프티블로그. '승진보다 워라벨이죠, 실리주의를 쫓는 MZ세대' (URL: [https://blog.naver.com/shiftee\\_io/222655634387](https://blog.naver.com/shiftee_io/222655634387))
- 티머니 공식블로그(URL: <https://blog.naver.com/dailytravell2/221677075719>)



# THE **BC CCC**

Boston College Center for Corporate Citizenship  
Carroll School of Management

# CORPORATE CITIZEN

40 포용성, 기업의 전략이 되다

46 기업의 공동체 참여와 글로벌 움직임





# 포용성, 기업의 전략이 | 도이다

“ 기업들은 다양성과 공정성, 포용성 관련 조직을 별도의 부서로 두기 보다 사내 모든 기능과 통합해 결과를 극대화하고 있다. ”

지난 십 년간 인종차별 관련 시위가 증가하자, 다양성·공정성·포용성 **Diversity, Equity, and Inclusion (DEI)** 프로그램을 신설하거나 활성화하는 기업 역시 증가했다. 한 조사에 따르면 지난 해 기업의 70%가 새로운 DEI 계획을 수립했고, 96%는 더욱 공정한 직장을 만들기 위해 인재유치 전략을 확대할 계획이라고 밝혔다. 또한 직원자원그룹 **Employee Resource Group (ERG)**을 운영하고 있는 기업도 2019년 대비 9% 증가해 40%에 달한다.<sup>1</sup>

DEI에 대한 관심이 증가되면 사회경제적 평등과 기업실적에 긍정적인 변화가 올 수 밖에 없다. 연구에 따르면 임원 성평등 우수기업의 경우 그렇지 않은 기업보다 수익성이 21% 더 높으며, 가치를 창출할 확률도 27% 더 높은 것으로 드러났다. 또한 임원의 민족·문화 다양성이 높은 회사의 경우 업계 최고의 생산성을 유지할 확률이

- 1 Sequoia. (2021, June 21). Sequoia's Employee Experience Benchmarking Report Reveals Evolution of Employee Benefits as Workforce Needs Shift. Retrieved from [https://www.sequoia.com/news/sequoia-announces-2021\\_employee-experience-benchmark-report-findings/](https://www.sequoia.com/news/sequoia-announces-2021_employee-experience-benchmark-report-findings/)
- 2 Hunt, V.; Prince, S.; Dixon-Fyle, S.; & Yee, L. (2018, January). Delivering through Diversity. McKinsey & Company. [https://www.mckinsey.com/~media/Mckinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity\\_full-report.ashx](https://www.mckinsey.com/~media/Mckinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Delivering%20through%20diversity/Delivering-through-diversity_full-report.ashx)
- 3 Perry-Smith, J. (2006). Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *Academy of Management Journal*, 49(1), 85-101.
- 4 Miller, T., Triana, M. C. (2009). Demographic diversity in the boardroom: mediators of the board diversity-firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, 45(5), 755-786.
- 5 McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does diversity climate lead to customer satisfaction? It depends on the service climate and business unit demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803.

33% 높았다.<sup>2</sup>

DEI 우수기업은 다양성과 포용성이 팀워크<sup>3</sup>와 혁신,<sup>4</sup> 생산성<sup>5</sup> 개선으로 이어져 결국 성공하게 된다. 특히 DEI 정책과 가치가 회사의 모든 기능과 요소에 잘 접목되었을 때 성과가 좋을 가능성이 높았다. 엘라이 파이낸셜 Ally Financial과 밴필드 동물병원 Banfield Pet Hospital은 DEI를 기업의 모든 요소와 효과적으로 결합해 내외부 이해관계자들에게 의미 있는 결과를 내는 좋은 예를 보여주고 있다.

● 다양성, 공정성, 포용성 증진을 위한 총체적 접근  
**엘라이 파이낸셜**

엘라이 파이낸셜은 재무 안정성의 길로 인도해주는 조력자가 있으면 모든 사람들의 삶이 더욱 풍요로워질 수 있다고 믿는다. 디지털 재무서비스사인 엘라이 파이낸셜이 기업 문화와 가치, 방향을 결정하는 DEI 전략에 우선순위를 둔 이유다. 엘라이의 기업시민 전략은 지역사회 모든 구성원에게 동등한 기회가 주어져야 지역사회도 번영할 수 있다고 본다.

“회사 내부가 먼저 바뀌어야 회사 밖에서도 영향력을 발휘할 수 있다. 따라서 우리는 해결책의 일부가 되고자 한다”고 제프리 브라운 엘라이 CEO는 말했다.

저소득 지역의 빈부격차를 해결하고 기회를 창출하고자 2020년 엘라이는 수년 간 시행한 다양성 증진 프로그램을 활용해 ‘금융사회 포용계획’ Financial and Social Inclusion Plan을 개발해 4대 핵심분야 중심으로 공정성을 증진했다.

“4대 핵심분야(직원, 고객, 지역사회, 협력사)를 중심으로 흑인과 중남미계 지역사회의 경제적 이동성을 높이고 고질적 불평등을 해결하며, 보다 포용적인 문화를 만들어 나갈 수 있도록 노력하고 있다”고 브라운 CEO는 말했다.

엘라이의 기업시민 전략은 지역사회 모든 구성원에게 동등한 기회가 주어져야 지역사회도 번영할 수 있다고 본다.



출처: corporatecitizen issue39(2022)

직원 측면에서 봤을 때, 엘라이는 고객의 만족도를 높이려면 지역사회가 고려되어야 한다는 점을 잘 알고 있다. 현재 엘라이 고위 임원의 54%는 여성과 유색인종이다. 2020년 여성·유색인종 직원의 32%는 승진을 하거나 개인의 커리어를 발전시킬 수 있는 새로운 업무를 맡았다. 더욱 중요한 점은 2020년 엘라이의 여성·유색인종 직원 보유율은 90%에 이르며, 최저시급도 20 달러로 올랐다.

또한 직원의 40% 이상은 8개의 ERG 중 하나에서 활동하고 있다. ERG는 전문성 개발과 이슈 도출을 통해 직원들의 니즈를 더욱 효과적으로 충족시키는 사내 단체다. 예를 들어, 엘라이는 아시안-중동 ERG와 함께 팬데믹 기간 증가된 외국인 혐오증으로 불안감을 겪고 있는 아시아계 직원들을 지원하는 방안을 모색했다.

고객 서비스 측면에서 엘라이 은행 Ally Bank는 2021년 여름 고객 서비스의 일환으로 모든 계좌의 당좌대월 수수료 *overdraft fee*를 없애 저소득층 고객의 삶에 막대한 영향을 미쳤다. 2020년 124억 달러에 이르는 미국 전체 당좌대월 수수료의 과반수 이상은 재정적으로 취약한 고객이 지불했고, 이들의 대부분은 흑인과 라틴계였다. 또한 코로나19로 어려움을 겪고 있는 고객과 소상공인들을 대상으로 자동결제와 주택담보대출에 120일 이연 혜택을 제공하는 등 발 빠른 액션을 취했다.

지역사회 측면에서 엘라이는 흑인대학 학생들의 비즈니스 스킬 개발과 학위 취득을 도와주는 *Moguls in the Making*과 같은 프로그램을 개발해 저소득 지역의 경제적 이동성의 길을 여는 활동을 지속해왔다. 서굿 마셜 대학기금 *Thurgood Marshall College Fund*으로 구성된 이 프로그램은 첫 3년동안 41만 5천 달러의 장학금을 지원했고, 25명의 인턴과 9명의 정규직 직원을 고용했다. 또한 학생들에게 벤처 캐피탈 실무경험을 제공하고 흑인과 중남미계 학생들에게 현장교육을 지원하는 대학 성장 기금 *University Growth Fund*의 애틀란타 지부를 지원하기도 했다. 뿐만 아니라 법, 공공정책, 보험계리 등 다양성이 적은 분야에 취업을 원하는 유색인종 학생들에게 장학금을 제공하고 있다.

주거 안정 역시 엘라이 기업시민 전략의 우선순위에 있다. 엘라이자선재단 *Ally Charitable Foundation*을 통해 엘라이는 노스캐롤라이나 샬럿 지역 해비타트 및 샬럿시와 팀을 이뤄 해비타트 지역의 최대 주택 개발 프로젝트를 시작했고, 지금까지 총 38호의 주택을 건설했다. 이 프로젝트 덕분에 서샬럿에서 역사적으로 흑인 마을이었던 지역이 활성화되었고, 샬럿 도심의 극심한 주택 부족 문제도 해결될 수 있었다. 뿐만 아니라 지역재투자법 *Community Reinvestment Act* 기금 및 투자에 연간 10억 달러 이상을 지원해 중저소득 지역사회에 혜택을 주기도 했다.

협력사 측면에서 봤을 때, 공정한 기회가 비즈니스 성공으로 이어진다는 점을 잘

알고 있는 엘라이는 2020년 초 엘라이 협력사 다양성 프로그램 **Ally Supplier Diversity Program**을 시작했다. 엘라이에 대한 다양한 협력사의 이해를 돕고자 분기별 심포지엄을 개최해 관계를 형성하고, 소기업이 엘라이의 공급망에 들어올 수 있도록 기회를 제공하고 있다.

DEI 증진을 위한 노력이 회사 전반에 잘 녹아 내리자 엘라이는 지역사회의 외부 이해관계자들을 더욱 효과적으로 지원할 수 있게 되었다. ‘금융사회 포용계획’을 도입해 조직적인 인종차별을 없애고 회사와 지역사회에서 공정성을 추구할 수 있게 되었다.

●  
애완동물, 사람, 지역사회  
모두에게 포용적인 세상을  
꿈꾸는 기업

## 밴필드 동물병원

밴필드 동물병원 **Banfield Pet Hospital**은 미국 최대 종합동물병원으로 미국과 푸에르토리코에 천 개 이상 병원에서 약 3천 6백 명 이상의 수의사가 근무하고 있다. 다소 유니크한 분야에서 광범위한 규모 덕에 밴필드의 CSR 활동, 특히 DEI에 대한 투자는 큰 영향력을 보이고 있다.

밴필드는 반려동물 산업 연구를 통해 두 가지 흥미로운 사실을 발견했다. 첫째, 전문 수의사의 부족으로 2030년까지 약 7천 5백만 반려동물이 적절한 치료를 받지 못할 것이며, 둘째, 노동통계국에 따르면, 현재 수의사의 90%는 백인이라는 점이다. 이 두 가지 발견을 종합해 밴필드는 반려동물 산업의 성장과 다양성을 증진시킬 만한 기회를 포착했다.

“수의 전문가는 필수적일 뿐만 아니라 수요 역시 증가하고 있다”며 멜리사 마샬 **Melissa Marshall** 인사 부사장은 말했다. “밴필드는 반려동물 산업과 협력해 인재풀을 늘리고 다양성을 촉진해 애완동물과 사람, 사회의 진화하고 있는 니즈를 충족시킬 수 있도록 노력하겠다”고 덧붙였다.


2020년 밴필드는 반려동물 산업의 DEI 증진을 위해 백만 달러를 투자하겠다고 밝혔다. 이 투자금의 일부는 밴필드-로열캐닌 학생지원기금 **Banfield & Royal Canin Student Support Fund**을 설립하는데 사용되었다. 이 파트너십을 통해 터스키기 대학 **Tuskegee University** 수의학과 학생들에게 12만 5천달러의 장학금이 제공되고 있다. 수의 전문가 육성과 개발 투자를 위해 밴필드 교육진로 프로그램 **Banfield Educational Pathways Program**도 시작했다. 교육기업인 인스트라이드 **InStride**와 파트너십을 맺고 수의 간호사들에게 과학·기술·공학·수학 **Science, Technology, Engineering, and Math (STEM)** 분야 학부 학위를 온라인으로 이수할 수 있도록 수업료를 지원하고 있다. 숙련된 수의 전문가를 필요로 하는 시장 수요, 특히 시골 지역에서의 수요 문제를 해결하기 위해 애팔래치아 주립대학 **Appalachian State University**에 4년제 온라인 수의 간호사 학위과정을 신설했다.

또한 밴필드는 어린 학생들이 수의학 관련 직업에 대해 관심을 높일 수 있도록 교육프로그램도 제공하고 있다. 펫아카데미 프로그램 **Pet Academy Program**에서는 수의사와 수의 간호사가 팀을 이루어 관련 직업을 꿈꾸는 학생들을 가르치고 있다. 프로그램이 시작된 이후 2022년 말까지 약 십만 명의 아이들이 혜택을 받았다. 프로그램은 온라인으로도 확대되었고, 중국어, 한국어, 페르시아어 등 다양한 언어로도 추가돼 수혜 범위도 확대되었다. 2021년 가을 밴필드는 2022년 STEM 교육 지원과 수의학 꿈나무들에게 교육기회를 제공하기 위해 천만 달러를 기부하겠다고 밝혔다. 이 기부금에는 저소득층 고등학생들이 수의학 관련 직업을 갖도록 독려하는 미국 소년·소녀 클럽 **Boys and Girls Club of America**와 신규 파트너십이 포함된다. 또한 2021년 10월 27일 유급 인턴십 프로그램인 넥스트벳 **NextVet**을 오픈해 미국 고등학생들에게 동물병원이나 관련 직업에 대한 인사이트를 제공하는 등 몰입형 경험을 제공했다.

또한 밴필드는 직원들의 참여를 효과적으로 유도하고 있다. 매년 10월을 ‘마즈 자원봉사 프로그램’의 달로 정해 직원들이 다양한 봉사 프로그램에 참여해 지역사회에서 차이를 만들어갈 수 있도록 하고 있다. 올해는 만 9천 명 이상의 직원이 만 5천 명 이상의 학생들에게 지역학교 진학과 이공계 진학 등 지역사회에서 교육 기회를 찾을 수 있도록 지원했다.

밴필드는 회사 내부적으로도 포용적 문화를 조성하는 데 한 걸음 나아갔다. 회사 내 외판 지역 200여 곳에 있는 화장실에 남녀 표시가 아닌 성 중립적 표시를 하거나, 사원증에 ‘그’나 ‘그녀’뿐 아니라 성 중립적 표현인 ‘그들’을 본인이 표시할 수 있도록 한 것이다. 또한 밴필드는 **#BanfieldAPI** (아시아 및 태평양 섬 출신), **#BanfieldNextGen** (세대를 초월한 혁신), **#POWERatBanfield** (흑인 및 아프리카계 미국인), **#BanfieldPride** (LGBTQ+), **#UnidosenBanfield** (히스패닉 및 라틴계), **#WomenofBanfield** (여성) 등 총 6개의 다양성자원그룹 **Diversity Resource Group (DRG)**을 운영해 만 9천 명 이상의 직원들을 결집시키고 있으며, 향후 DRG를 더욱 확대할 예정이다. 또한 밴필드는 수의학 분야의 DEI 증진을 지원하는 **DVMC Diversity Veterinary Medicine Coalition**의 창립멤버기도 하다. DVMC는 포용적 문화를 뿌리내리기 위한 도구 개발과 인재풀의 다양성 구축을 위한 대표성을 부여하고, 흑인·원주민·유색인종 **Black, Indigenous, People of Color (BIPOC)**의 진입장벽을 낮추는 등 밴필드의 목표와 비슷한 활동을 하고 있다.

밴필드에게 2020년은 사람과 동물, 사회에 긍정적으로 영향을 미치는 새로운 기회가 되었다. 밴필드는 생각과 경험의 다양성을 찬미하는 포용적 문화를 조성하겠다는 목표아래 새로운 이니셔티브로 난국을 잘 헤쳐왔다. “포용성은 차이를 드러내 직

원들이 소속감을 갖게 된다. 집에서의 ‘내’가 회사에서의 ‘내’가 되어야 한다”며 마살 부사장은 “우리는 진심으로 모두의 말에 귀를 기울이고 대화의 일부가 되어야 한다. 지금은 침묵이 아닌 변화에 대한 이야기를 할 때다”라고 말했다.  번역: 윤소진

여러분의  
**ERG 목표**는  
무엇인가요?



직원자원그룹Employee Resource Group (ERG)은 공통 관심사나 배경, 고용 형태뿐 아니라 성별·문화·인종·민족 같은 인구학적 요소 및 군대나 장애여부 등에 따라 직원 주도로 구성된다. ERG는 다양성·공정성·포용성Diversity, Equity, and Inclusion (DEI) 육성을 위한 분명한 비전과 목표가 있어야 하며, 직원들이 자유롭게 정보를 공유하고 격식 없이 동료들과 교류할 수 있어야 하며, 성과가 제대로 인정되어야 한다.

가장 효과적인 ERG, 즉 비즈니스 목표 달성에 도움이 되는 ERG는 다양성 관련 이니셔티브와 행동을 통해 개선이 지원되어야 한다. ERG가 성공하기 위해선 ERG 정책과 가이드라인 등 관련 문서에 ERG가 전문성 개발, 비즈니스 개발, 고객확대 방안, 고용 등에 비즈니스 영향력을 집중하고 있다는 점이 명시되어야 한다.

**ERG의 전문성 개발 지원 방법**

- 전 직원을 위해 또는 다른 ERG와 협력해 주요 개발 프로그램을 연 단위로 개발하고 진행
- 경력개발 행사와 활동 후원
- 효과적인 사내 멘토 확보
- ERG 그룹원이 쉽게 접근할 수 있도록 개발 자원 네트워크 구축

**ERG의 비즈니스 개발 및 고객확대 지원방법**

- 내외부 비즈니스 파트너십 구축
- 업계 행사에서 회사를 대표
- 사내 협의회 및 위원회와 협력
- 시장 점유율과 주도권을 높이기 위해 외부 지역사회와 협력

**ERG의 고용지원 방법**

- 대학 산학협력과 파트너십 구축
- 업계 행사에서 회사를 대표해 발언
- ERG 그룹원과 프로그램이 제안한 채용 평가

Employee Resource Groups: Structure and Guidance, an interactive tool for members of the Boston College Center for Corporate Citizenship에서 발췌



# 기업의 공동체 참여와 글로벌 움직임

2021년 BCCCC 지역 공동체 참여 연구에 따르면, 절반 가까이 되는 기업들이 해외 자선 활동에 참여하고 있다고 보고했다. 현재 많은 기업들이 국경을 넘어서는 지역 공동체 참여를 통해 산업체 전반에 적용될 수 있는 경험을 얻고 있으며, 이를 통해 기업의 글로벌 CSR 프로그램을 해당 국가의 규범과 법률 등 현지 상황에 따라 맞춤화하여 운영할 수 있게 되었다.



## 변화하는 수요, 변화하는 글로벌 전략

전세계적으로 COVID-19가 유행하면서, 기본 생존권에 대한 수요가 급증하였고, 이러한 수요를 충족하기 위한 기업의 기부 전략이나 자선활동에도 영향을 끼치게 되었다. 그렇다면 이러한 수요에 대응하기 위한 기업과 비영리단체 간의 국제적 협력과 전략은 어떻게 이루어졌을까? TI Texas Instruments 재단의 경우 개인용 보호장

비(Personal Protection Equipment, PPE)를 조달하기 위해 세계

전역의 구매 그룹들과 일하며 해당 장비를 효율적으로 배부하

기 위해 현지 공무원들과 함께 힘을 모았다. 한편, Synopsys

재단은 기업의 공동체 참여에서 가장 중요한 부분이자,

공동의 목적을 달성하기 위한 전문가 네트워크 확장의

일환으로 유관 단체들과 파트너십을 구축하였다. 즉,

Synopsys는 전염병 유행 초기에 중국 정부 및 아시아 지

역에서 쌓아온 장기 파트너십 덕분에 기부 활동을 효율적

으로 실행할 수 있었다. Dow 역시 마찬가지로 유례없는 전

염병 사태가 기업의 공동체 및 각국 직원들에게 미칠 영향을

인지하여 각국 파트너들과 직원들을 위한 통합 시스템을 구축

해 지역 단체들을 지원했다.







## ● 지역 사회가 주도하는 해결책

기업의 공동체 참여 프로그램을 통한 인적 및 물적 자원이 효과적으로 동원되기 위해서는 해당 프로그램이 지역 사회 속에서 구조화될 수 있어야 한다. 따라서 지역 공동체 참여 프로그램 운영은 기업의 각 지역에 대한 충분한 이해와 전문성 및 지식, 관계 유지를 위한 리더십 역량을 함께 동반해야 한다. Synopsys의 경우 프로그램이 실행되는 지역의 자치 권한을 허용하여 해당 지역의 목소리가 실용적으로 반영될 수 있도록 하고 있다. Dow 또한 지역 사회의 수요를 충족하기 위해 프로젝트 리더들로 하여금 공동체 참여의 비전과 목적, 안전의 중요성, 융통성을 가지고 참여하도록 권장한다. TI 프로젝트팀의 경우는 직원, 공동 의장 및 임원급 스폰서들을 함께 팀원으로 구성하여 해당 팀이 다양한 비즈니스 구성원들을 대표할 수 있도록 하며, 팀원들이 원하는 지역 프로그램을 직접 선택할 수 있도록 자율성을 보장하고 있다.

## ● 시의적절한 혁신

최근 세계 곳곳에서 일어나는 사회적 문제에 대해 기업들이 보다 다양한 방식으로 대응할 것이 요구되고 있다. 이러한 사회적 문제들을 해결하기 위해 기업들은 어떠한 변화를 시도하고 있을까? 일례로 TI는 중국에서 온라인 걷기 모금 운동 *virtual walking fund-raiser*을 계획하였다. 이는 프로그램 참여 인원들의 걸음 수만큼 자선단체에 기부하겠다는 목표를 내세웠고, 해당 프로그램은 지역 아동들을 위한 심장병 수술비 모금이라는 성과를 거두었다. 이후 인도에 있던 TI 직원이 이와 비슷한 아이디어를 현지에 적용시키며 기업의 네트워크를 통한 자선 활동이 가진 파급 효과의 유용한 사례를 보여주기도 했다. TI는 세계적인 전염병 유행으로 인한 특수한 상황에서도 혁신을 통해 자선 활동에 있어 공간적 거리는 더 이상 네트워크를 분리시키는 장벽이 되지 않으며, 직원들의 책상에서나 집에서도 공동체와 소통하고 영향력을 줄 수 있다는 교훈을 얻을 수 있었다. 🎧

번역: 김윤진

발행인 송호근  
발행처 포스텍 기업시민연구소  
편집위원장 장덕진  
편집고문 박동철  
편집간사 손예령  
편집위원 김용근, 윤소진, 김윤진  
디자인 더그래프, 박현일, 이승현  
인쇄 가을기획  
발행일 2022년 3월



주소 서울 강남구 봉은사로 514 포스코타워 13층 (06163)  
E-MAIL ccri-postech@postech.ac.kr  
대표번호 02-6951-6244~5  
홈페이지 <https://ccri.postech.ac.kr/>  
유튜브채널 POSTECH기업시민연구소  
인스타계정 postech\_ccri



포스텍기업시민연구소 인스타계정 오픈!!  
[www.instagram.com/postech\\_ccri](https://www.instagram.com/postech_ccri)



[CCRI.POSTECH.AC.KR](http://CCRI.POSTECH.AC.KR)