CCRI.POSTECH.AC.KR

2019 FALL VOL.02

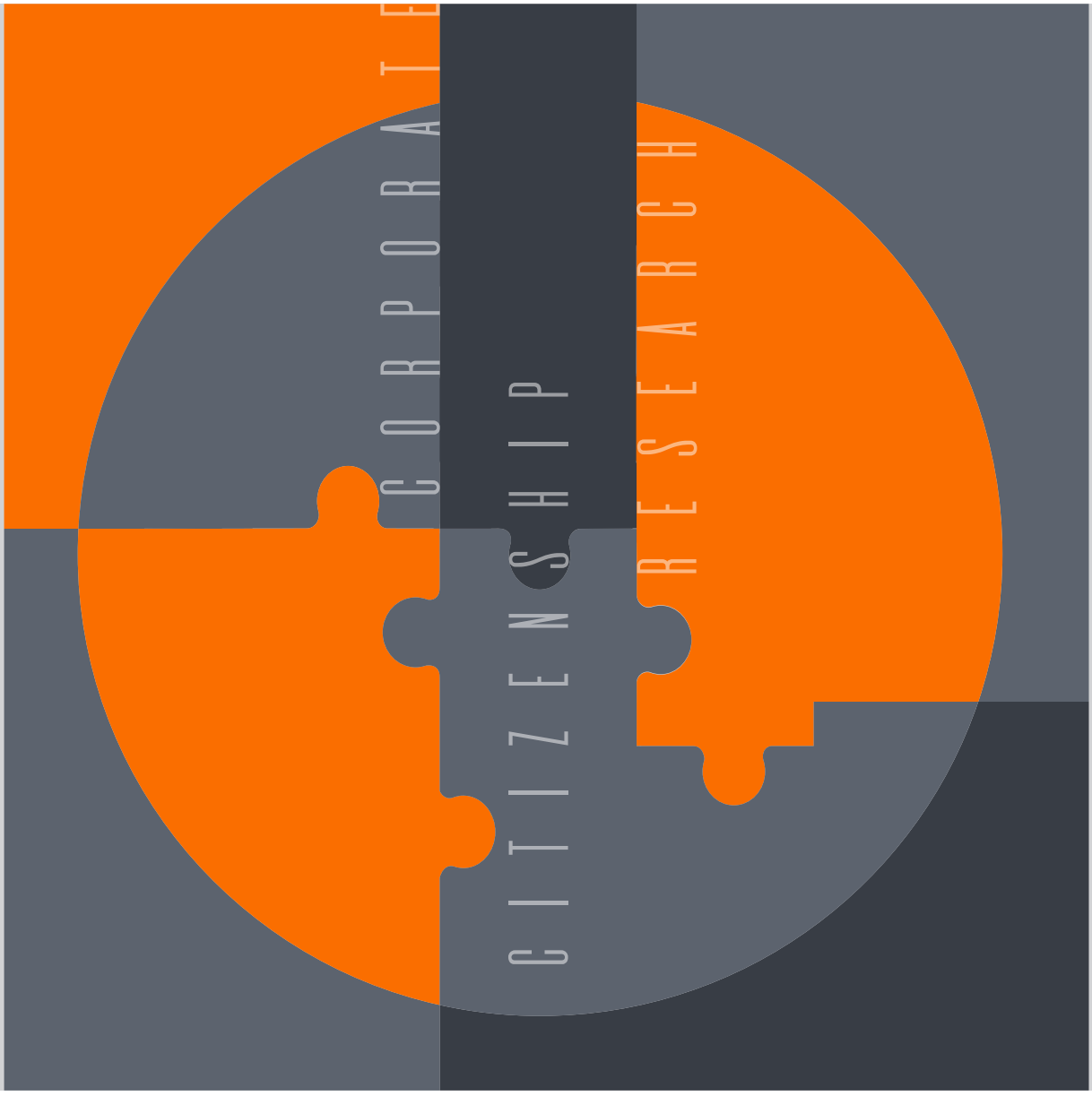
기업시민 리서치

SPECIAL REPORT 1
사회적 가치와 네트워크형 혁신

SPECIAL REPORT 2
기업시민들 어디로 어떻게 가야하나?

CCRI RESEARCH
차별화된 기업시민 되기

GLOBAL RESEARCH
기업시민 측정하기



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

To leave the world a bit better,
whether by a healthy child,
a garden patch, or a redeemed social condition. …
To know that one life has breathed easier
because you have lived; this is to have succeeded.

Ralph Waldo Emerson

조금 더 나은 세상을 남기는 것
건강한 아이나, 작은 정원.나아진 사회 환경...
당신이 살았다는 이유로
한 생명에게 더 나은 삶을 주었다는 것
그것이 바로 성공이다.

기업시민 리서치

Vol.02
2019 Fall

03

사회적 가치를 실현하기 위해서는
공고한 시민의식과 합리적 의사소통구조가 작동하는
총체적인 사회혁신이 필요하다.

22

44

SPECIAL REPORT

04 사회적 가치와 네트워크형 혁신
12 기업시민들 어디로 어떻게 가야하나?

CCRI RESEARCH

23 뉴스데이터를 통해서 본 기업의 사회적 지향과 역할
28 차별화된 기업시민 되기
37 실학에 기업시민을 묻다

GLOBAL RESEARCH

44 BC CCC Infographic 밸류체인 상의 기업시민
45 기업시민 측정하기
49 Google의 기업시민 사례
54 IKEA 기업사례

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.

SPECIAL
REPORT

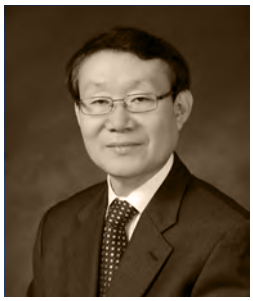
01

사회적 가치와 네트워크형 혁신

02

기업시민들 어디로 어떻게 가야하나?

사회적 가치와 네트워크형 혁신



박명규
서울대 사회학과 교수, 서울대 사회학 박사
하바드옌칭 방문학자, UC Berkeley 초빙교수 역임
서울대 사회발전연구소장, 통일평화연구원장 역임

네트워크 시대의 혁신

고도의 기술혁신이 진행되는 21세기는 전례없는 대변화의 시기가 될 것이다. 인터넷을 통해 안방에서 온 세계의 지식과 정보를 습득하고 스마트폰과 함께 하루를 시작하는 현대인들은 이미 이 변화를 몸으로 체감 중이다. 빅데이터와 인공지능으로 초연결성은 더욱 강화될 것이기에 우리에게 익숙한 사회적 관계, 조직의 경계, 위험의 형태, 정체성과 가치관 전반에 심대한 변화가 따를 것이 분명하다.

디지털화와 연동된 이 대변화의 시대적 특징을 사회학자들은 유동성, 액체성, 불확실성 등으로 설명한다. 실제로 우리의 삶은 모든 부문에서 유동적이고 불확실하며 비정형적인 상태로 변하고 있다. 새로운 가능성이 확대되는가 하면 전례없는 위험성도 함께 증가한다. 개성있는 유투버를 강력한 인플루엔서로 만들어준 네트워크의 힘이 유명한 스타를 일순간에 몰락시키기도 한다.

이런 상황에서 혁신은 선택이 아니라 필수다. 알려진 정답이나 기존관행을 추종하는 방식으로는 이 격동의 시대에 낙오되기 쉽다. 실제로 전세계는 전통적인 업종 구분, 생산과 유통 및 소비의 연계 방식이 혁명적으로 바뀌는 산업구조상의 대전환을 겪고 있다. 문제는 혁신의 내용과 방향이다. 21세기의 혁신은 이런 디지털 기술혁명의 요소들을 적극 수용하는 방식으로 이루어져야 한다. 그것이 사회적 가치가 21세기 혁신의 핵심으로 대두되는 이유이기도 하다.

1 이 글은 박명규, "사회적 가치의 다차원적 구조", 박명규, 이재열 편, [사회적 가치와 사회혁신] (한울, 2018)을 바탕으로 재정리한 것이다.

사회적 가치

사회적 가치란 기존의 발전양식에 대한 성찰로부터 파생된 개념이다. 이기적 경쟁심을 적극 활용한 근대의 모델은 물질적 성장이란 측면에서 큰 성과를 가져왔지만 적지 않은 사회문제도 양산했다. 환경오염, 자원고갈, 사회적 양극화, 폭력과 증오의 감정 등은 좀처럼 사라지지 않았을 뿐 아니라 인류공동체의 존속을 위협할 정도로 심화되고 있다. 이런 문제에 대응하려는 국제적 노력들로부터 사회적 가치가 강조되고 있다. 무분별한 개발주의를 극복하려는 유엔의 노력, 양적 성장 대신 질적 성숙을 지향하는 유럽연합의 삶의 질 패러다임 등이 그것이다. 한국에서도 사회적 가치실현을 추구하는 법이 제정되어 공공기관의 사회적 가치 실현이 강조되고 사회적 가치를 표방하는 시민운동도 출현하고 있다. 대기업 가운데서도 재무적 가치와 사회적 가치의 동시추구를 강조하는 사례가 나타나고 있다. 과연 사회적 가치란 무엇을 지향하며 어떻게 추구될 수 있는가?

공동체와 상생

사회적 가치는 공동체 자원의 재발견에서 시작한다. 근대 자본주의사회는 구성원들 간의 경쟁원리를 긍정적으로 제도화했고 부국강병의 발전주의를 주요한 가치로 수용했다. 공동체적 간섭을 배제한 시장의 투명성을 환영했고 사적 이익추구가 시장을 통해 공동체의 이익으로 전환되리라 믿었다. 하지만 이런 발전방식은 공동체 차원에서 작동해온 유익한 자원들을 약화시키고 무시하는 결과를 낳았다. 신뢰와 협조, 배려와 공유의 가치가 사라진 곳에서 사회적 양극화, 계층갈등, 환경파괴와 같은 많은 문제들이 출현했다.

네트워크 사회에서는 모두가 함께 잘살아야 나도 잘살 수 있는 사회적 연쇄가 더욱 강하게 작동한다. 나만 잘 되겠다는 이기적 경쟁은 상호연결된 나와 남 모두를 파괴할 수 있다. 오히려 능력있고 유능한 타자가 되도록 협력하는 것이 나의 성공에도 유익한 것이 네트워크 사회의 특징이다. 따라서 무한경쟁의 논리보다 상호부조와 협력경제에 대한 관심을 강조하고 '공유지의 비극'보다 '공유지의 효용'을 더욱 주목할 필요가 대두된다. 오늘날 '커먼스'에 대한 다양한 관심들이 나타나고 있는 것도 이런 이유다. 값비싼 도심의 대형건물의 1층 공간이 다수 시민들의 휴식처로 제공되는 것, 신뢰자산을 이용한 공유경제를 확대하는 것, 모두의 삶의 질을 높이기 위해 공적 인프라를 확대하는 것, 상생의 가치를 강조하는 것 등은 모두 이런 노력의 일환이다.

지속가능성과 환경

사회적 가치는 지속가능성에 대한 민감한 태도를 요구한다. 그동안의 발전모델이 지나치게 물질적인 성장을 우선시하였고 화석연료의 소비와 무한경쟁이 가져올 위험을

경시했다는 반성이 포함되어 있다. 지속가능성을 대안적 가치로 내걸었던 유엔은 성장제일주의 전략으로 인해 지구공동체가 위태로운 상태로 내몰리고 있음을 계속 경고하고 미래 세대까지 배려하는 대안적 발전을 위해 노력할 것을 주장해왔다. 한편으로 환경파괴를 막고 자원의 무분별한 남용을 억제하면서 상생과 절제, 공유와 같은 대안적 생활양식을 발전시키는 것은 사회적 가치의 주요 내용이다.

사회적 가치는 경제적 이익추구와 꼭같이 생태적 공유조건의 질을 높이기 위한 사회적 책무의식을 강조한다. 특히 4차산업혁명의 시대에는 융합과 소통, 상호영향의 정도가 전에 없이 커지게 마련인 바, 다양한 요소들이 균형을 이루도록 총체적 시각을 견지하는 것이 요구된다. 사회적 약자를 배려하고 공동체의 자생력을 키우는 공생의 노력은 미래세대를 위한 지속가능한 발전을 위해서 뿐 아니라 대안적인 질적 성장을 위해서도 매우 중요하다. 사회적인 데이터가 집합재로서 공공의 가치, 상생의 가치와 연결될 수 있도록 하고 경제-사회-환경의 동적 균형을 지향하면서 상생과 지속적 발전의 생태적 기초를 강화하는 것이 사회적 가치의 중요한 내용이다.

안전과 일자리

사회적 가치가 실현되는 미시적 영역은 안전과 일자리다. 안전은 각종 위협과 재난으로부터 보호받고 일상의 평안을 유지할 수 있는 조건의 확보를 가리킨다. 기본권적 권리의 보장, 빈곤과 기아로부터의 해방, 전쟁과 질병, 각종 차별로부터 보호받는 것이 안전의 주된 내용이다. 최근 한국사회에서 결혼이 기피되며 인구재생산마저 위태로울 정도의 저출산현상이 나타나는 것은 이런 사회적 보호와 안전의 보장에 심각한 위기가 도래하고 있음을 말해준다. 결혼과 육아를 가능케 해 줄 최소한의 생활공간이 보장되는 것은 개인적인 숙제에 그치는 것이 아니다.

일자리의 제공은 사회적 가치실현의 중요한 요소다. 현대사회에서 일은 단순히 생계를 보장하기 위한 노동에 그치지 않고 한 인간의 존재가치를 확인하고 사회적 상호작용을 구성하는 문화적 활동이기도 하다. 따라서 직장은 단지 돈을 벌기 위해 나가는 곳이 아니라 유의미한 관계를 형성하고 역할을 확인하는 공적인 현장으로 이해되어야 한다. 디지털혁명이 초래하는 조직과 직업상의 변화, 일자리 감소현상에 적극 대응하면서 새로운 일을 찾고 의미있는 활동공간을 창출하는 노력이 중요하다. 기업은 이런 점에서 사회적 가치 실현의 중요한 주체가 된다.

역능성과 참여

사회적 가치는 다양한 주체들의 자발성과 참여를 중시한다. 따라서 이기적인 동기를 넘어서는 공동체적 헌신과 배려를 내면화한 시민의식의 고양이 사회적 가치의 주요

내용을 구성한다. 연대와 배려의 가치를 소중히 여기는 문화, 협력과 헌신의 가치를 가르치는 교육이 요구되는 이유다. 인간이란 '합리적 실익 극대화'를 지향하는 이기적 존재이지만, 동시에 공동체 내의 다른 구성원들과 협력하고 상호신뢰하면서 함께 사는 존재이기도 하다는 점을 사회적으로 확산시키는 것이 중요하다.

사회적 가치는 고유한 개성, 능력, 품성, 존엄이 실현되는 것을 중시한다. 따라서 사회 구성원들의 역량과 잠재력을 존중하는 민주주의와 친화적이다. 역능성의 존중은 단지 개인의 존엄을 인정하는 차원에 그치지 않고 사회의 혁신을 가능케 하는 자산이 된다. 혁신은 개성적 조합, 자율적 단합, 이질적 통합, 유기적 연대와 같이 개인적 특수함이 집단적 속성과 공존하면서 새로운 아이디어를 발현할 수 있는 창의적 환경이 주어질 때 가능한 속성이기 때문이다. 개인이나 조직을 주어진 역할을 수행하는 대리인/대리격이 아니라 스스로 가치를 조직하고 만들어내는 역능적 행위자/행위체로 교육하고 대우하는 환경조성이 중요한 이유이기도 하다.

사회적 가치의 실천영역

사회적 가치는 다양한 요소들을 포함하는 포괄적 과제인만큼 이를 실천하는 주체나 실행영역도 단일하지 않다. 다음과 같은 4개의 실행영역이 사회적 가치와 관련하여 고려되고 실천에 옮겨지고 있다.

사회적 경제

사회적 경제는 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 추구하는 특별한 경제활동 영역을 가리킨다. 사회적 경제를 표방하는 사회적 기업이나 협동조합, 지역단위 생활공동

체 등이 경제적 가치와 함께 사회적 가치를 추구한다, 사회적 경제는 그동안 사적 이익과 공적 자선을 이분법적으로 나누고 국가의 일과 시장의 일을 별개로 간주하던 방식을 비판하고 경제활동과 사회활동, 이기주의와 이타주의를 연결시킬 수 있음을 주목한다.

실제로 사회적 경제를 표방하는 사회적 기업들 간에는 연대와 협력, 호혜적 도움이 드물지 않다. 물론 이익추구와 사회적 가치 추구의 균형을 어떻게 이룰 것인가는 주체별로 또 영역별로 동일하지 않다. 사회적 경제는 공식/비공식, 영리/비영리, 공공/민간의 축을 부분적으로 가로지르고 통섭하는 방식으로 양자의 균형과 상호작용을 도모한다.

순전히 선한 의지에 의존하는 자선행위와는 달리 사회적 경제는 일정한 경제적 동기를 인정함으로써 지속가능성을 확보하고자 노력한다. 애덤 스미스Adam Smith가 바랐던 '공감의 범위 내에서의 이기주의'를 추구하는 셈이다. 그 결과 사회적 경제는 개인별로 흩어져 있던 고립된 선의지, 잠재적 이타심을 구체적인 모습으로 제도화시키는데 성과를 거두고 있다. 흩어져 있던 다수의 선의지들을 결집하여 공공적 가치를 실현하는 중요한 활동공간이라 하겠지만 사회 경제는 대체로 규모가 크지 않고 현실자본주의의 힘 앞에서 그 영향력의 범위도 제한적이라는 한계가 없지 않다.

공공구매와 공공서비스

이런 한계를 보완하기 위해 정부 및 공공기관의 재정집행을 사회적 경제와 결합시키는 방안이 추진되고 있다. 사회적 가치를 지향하는 사회적 기업이나 협동조합의 활동을 뒷받침하고 지원하는 제도적 인프라를 공공재정의 운용과 결합시킴으로써 지속가능성을 높이는 것으로 '공공서비스' 또는 '사회책임조달'이라 부르기도 한다. 공공기관이 필요로 하는 각종 소요물자의 구매과정에서 경제적 원리보다는 사회적 약자 보호나 균형을 최우선으로 함으로써 사회적 경제 영역을 활성화하고 궁극적으로는 사회문제를 해소함으로써 사회적 가치를 실현하겠다는 구상인 것이다.

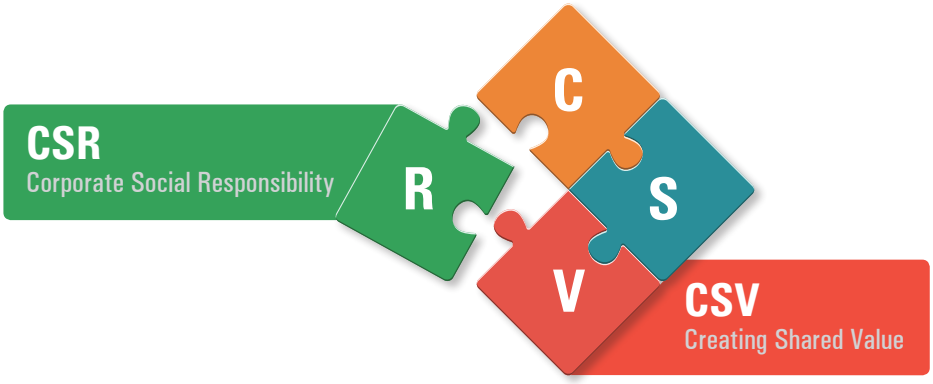
공공기관은 사회적 기업이나 협동조합에 비해 상대적으로 안정적이고 규모가 큰 재정을 운용한다. 이 과정에서 이윤을 추구하는 조직과는 달라 공공기관은 최저가 구매가 아니라 최적가치 실현을 목표로 하는 구매가 가능하다.

이러한 공공구매나 공공 서비스를 통해 시장에서의 경쟁력은 약하지만 사회적 가치를 추구하는 기업이나 활동을 지원할 수 있다. 공적 재정 지출에 기초하는 것인 만큼 즉각적이고 가시적인 성과를 도출하는 데도 유리하다. 정부의 공식의제 속에 사회적 경제가 포함된 것은 사회적 가치 실현에 긍정적이다.

다만 이러한 공공구매의 실현과정에서 관료행정의 한계나 정치적 성과주의의 폐

해가 나타날 수 있다. 당연히 실질적인 가치실현을 이룰 수 있는 공공조직의 자율성과 책임성이 뒤따라야 한다.

기업의 사회적 책임



동원할 수 있는 물적 자원이 풍부하고 사회적 영향력이 큰 민간부문, 특히 기업들이 사회적 가치의 실현에 직접적인 주체가 되어야 한다는 주장도 최근 확대되고 있다. 실례로 기업의 사회적 책임을 강조하는 CSR 개념은 이미 중요한 경영원리로 자리 잡았다. 기업의 사회적 책임을 강조하는 CSR의 구체적 내용은 사회와 기업의 수준에 따라 다양하지만 환경가치의 보호, 일자리 창출이나 사회적 약자 보호 등 사회공동체가 해결해야 할 과제에 대한 기업적 책임이 강조되고 있다.

기업의 존재 이유를 경제적인 것과 사회적인 양 측면에서 찾으면서 환경, 빈곤, 교육, 보건, 지역사회 등에 대한 공헌까지 기업의 책임영역으로 논의되고 있다. 기업가의 선행이나 자선, 시혜의 차원에서 부분적으로 행해지던 사회공헌이 이제는 기업의 중요한 고유업무로 자리잡았다. 최근에는 윤리적이고 규범적인 책임론을 넘어서 가치 창출의 전략적 대응으로 공유가치창출(CSV)이 주장되기도 한다. 기업이 추구하는 경제적 가치와 사회적 가치는 양립 가능할 뿐 아니라 양자가 공유될 때 오히려 기업경영이 더욱 혁신되고 지속가능한 발전을 담당할 수 있다. 고질적인 반기업 정서를 지금도 해소하지 못하고 있는 한국사회에서 특히 이 부분은 중시될 필요가 있다. 대기업의 사회적 가치 중시 노력은 공공기관의 공공서비스와 함께 주요한 실천모델로 앞으로 계속되어야 할 것이다.

시민적 자율과 책임문화

사회적 가치를 실현하기 위해서는 사회적 기업, 공공기관, 대기업 등의 역할도 중요하지만 공고한 시민의식과 합리적 의사소통구조가 작동하는 총체적인 사회혁신이 필요

사회적 가치를 실현하기 위해서는
사회적 기업, 공공기관, 대기업 등의 역할도 중요하지만
공고한 시민의식과 합리적 의사소통구조가 작동하는
총체적인 사회혁신이 필요하다.

하다. 사회적 가치에 대한 공감과 실천력을 내면화하고 이를 중시하는 방향으로 교육의 내용이 변하고 시민사회의 건강한 활동성이 마련되도록 하는 것이 요체다. 공공성을 향한 시민적 참여와 책임성을 제도화하며 민주적 결집력을 고양시키는 것도 필요함은 물론이다.

특히 동원형 발전주의 시대에 내면화된 성과주의, 권위주의, 관료주의의 패러다임을 넘어서는 것, 자발적 혁신과 창의적 상호작용을 제도화하려는 노력이 중요하다. 숨겨진 아이디어의 발굴, 집합지성의 활성화, 정서적 공감을 중시하는 문화의 전환이 시민사회 전반에서 일어나야 한다. 최근 주목을 받고 있는 공유경제는 사회적 신뢰를 자산으로 하여 자율과 책임에 기반한 새로운 비즈니스를 구현하는 시도로 볼 수 있다. 실제로 효율성이 상대적으로 낮고 영리적 전망이 높지 않은 영역에서 오히려 혁신적 심성과 창의적 모델이 출현할 수 있다. 구성원들의 역능성, 자발성, 시민성을 중시하면서 동시에 사회적 자본과 사회서비스의 니즈를 연결시키는 작업은 시민의 품격을 높이면서 삶의 질을 고양시키는 중요한 고리가 될 수 있다.

결론

4차산업혁명이란 말을 만든 클라우스 슈밥K.Schwab은 인공지능, 로봇공학, 사물인터넷 등이 만들어내는 파괴적 혁신의 속도가 매우 빠를 것임을 지적했다. 실제로 우리는 편리함과 불안함, 가능성과 위기감이 동시적으로 몰려오는 현장을 실시간으로 경험하고 있다. 새로운 환경에 적응하면서 성공적인 미래를 열어가려면 수동적인 전통답습이나 권위적인 강제동원 방식은 벗어나야 한다. 공동체적 가치와 네트워크의 상호성을 적극 수용하면서 창의성과 개별성을 훼손시키지 않게 하는 복합적 대응역량을 키우는 것이 무엇보다 중요하다.

이를 위해서는 자신의 성공과 성취만을 고려하는 이기적 패러다임을 넘어서 공동체 차원의 상생 인프라 구축을 지향하는 대안적 발전전략이 요구된다. 협력의 가치, 상생의 중요성, 신뢰의 자산, 공유의 역할에 눈을 떠야 하고 이런 요소들이 확산될 수 있도록 제도적, 정책적 노력이 경주되어야 한다. 사회적 가치를 실현한다는 것은 바로 이런 변화를 감당해낼 역량을 키우는 일이고 혁신과 책임을 제도화하는 일이다. 사회에 큰 영향력을 지닌 기업, 공공기관, 종교, 학교, 노조 및 시민/사회 단체들은 모두 이런 사회적 가치 실현의 책임을 감당해야 한다. 기업시민으로서의 사회적 책무의식을 강조하는 포스코의 새로운 결단도 사회적 가치를 향한 시의적절하고 환영할만한 결정이라 하겠다. 다양한 주체들이 민주적인 상호협력을 통해 여러 가치요소들을 함께 추동해 가는 복잡적응시스템complex adaptive system이 구현될 때 혁신과 상생, 공유와 사유, 권리와 책임의 새로운 균형을 달성할 수 있을 것이다.

기업시민들 어디로 어떻게 가야하나?

윤정구
이화여자대학교 경영대학 인사/조직/전략 교수
미국 University of Iowa 박사,
미국 코넬대학교 조직행동론학과 겸임교수,
(사)한국조직경영개발학회 학회장

착한 사마리언 신드롬

많은 사람들이 기업시민을 기업이 착한 사마리언의 역할을 수행하는 것으로 오해한다. 기업시민운동을 펼치고 있는 기업이 전통적 기업들에 비해서 더 착한기업들임을 부정할 수는 없지만 착한기업에 대한 패러다임만 가지고 제대로 된 기업시민운동을 실현하는 데는 한계가 있다. 신은 범위에 대한 한계를 정해지지 않고 모든 대상을 향해서 착함을 펼칠 수 있지만 인간이나 기업의 경우는 다르다. 존재 자체가 유한한 인간은 제대로 된 착함을 실행하기 위해서는 누구를 대상으로 무엇을 통해 어떻게 선행을 할 것인지에 대한 경계가 분명해야 한다. 여건이 좋아지면 이 경계를 조금씩 확장해나갈 수 있다. 기업도 마찬가지이다. 기업도 동원할 수 있는 자원이 한정되어 있어서 이것을 통해 도움을 줄 수 있는 우선순위를 전략적으로 결정해야 한다.

기업은 우선순위를 결정할 때 자신들이 하고 있는 업의 본질과 관련해서 범위를 정한다. 업의 본질과 관련된 일에서 착함을 펼치는 것이 기업시민행동의 본질이다. 이 선행에 대한 전략적 실행은 기업의 정한 업이라는 본질을 씨앗으로 심어서 기업이 고객에게 전달하는 서비스나 제품이라는 과일을 생산해내는 과수나무를 길러내는 과정과 깊숙하게 연관되어 있다. 과수나무에서 제대로 된 과일을 얻기 위해서는 토양과 과수나무들의 생태계를 가꾸는 일도 중요한 변수이다. 이런 점에서 업과 관련 없는 일에 기업의 재정을 후원하는 행동은 밑 빠진 독으로 전락할 개연성이 높다. 이런

점에서 수재의연금이나 연말연시에 행해지는 각종 후원금의 크기가 기업시민행동의 크기를 결정해주지는 않는다. 후원 등으로 착함을 과시하는 것이 기업시민의 목적이 될 수 없듯이 기업시민이 되는 것도 기업의 목적일 수는 없다. 기업시민이 된다는 것은 기업이 정한 사명에 대한 약속을 제대로 수행할 때 이로부터 혜택을 받은 사람들이 자연스럽게 부여한 것이다. 기업시민은 기업의 목적과 사명을 구현하는 전략이다.

고객의 고통을 해결해주는 봉사를 통해 업을 구현하는 것이 기업의 사명이다. 범위가 정해지지 않은 가난은 심지어 국가도 구제하지 못한다는 속담이 있듯이, 기업이 모든 사람들의 고통을 해결해줄 수는 없다. 기업이 천명한 업의 범위를 사명으로 정해놓고 이 사명의 울타리 안에서 고객이 기대하는 바보다 한 걸음 더 나아가 이들의 고통을 더 광범위하고 깊고 더 치밀하게 해결해줄 때 고객은 회사가 전달한 가치를 자신들에 대한 봉사로 받아들인다. 고객들이 이 봉사에 대해 고마움을 표현할 때 제대로 된 기업시민의 지위가 인정된다. 한 마디로 기업시민은 회사의 사명을 표현하고 구현하는 전략적 행위이다. 회사의 사명과 목적이 정해지지 않은 기업에서 기업시민행동이 회사의 전략이 아니라 자선사업으로 오해되는 이유가 여기에 있다. 사명이 명확하지 않은 회사에서 벌어지는 기업시민활동은 그냥 착한 사마리언으로 자선사업을 벌이는 것과 다르지 않다.

차별적 시민의 **지위**를 획득한 **회사들**

착한 사마리언 신드롬을 극복하고 차별적 시민의 지위를 획득해 지속가능성에 대한 경쟁력을 획득한 회사들의 공통점은 기업시민을 회사의 사명과 목적을 구현하는 전략으로 사용한 기업들이다. 이런 기업들은 모든 대상에게 무차별적으로 기업시민활동을 벌이지 않는다. 자신들이 정한 사명의 울타리 안에서 고객들이 겪고 있는 고통을 해결해주는 봉사를 통해서 기업시민행동을 실천한다.

각종 수프로 유명한 Campbells'는 기업시민으로 활동하기 위한 자신들의 사명의 울타리를 다음과 같이 설정했다.

> 캠벨 수프의 목적은 삶의 순간마다 중요한 의미를 가지는 음식을 제공합니다. 사람들은 수 세대에 걸쳐 캠벨이 독창적이고 맛있고 손쉽게 먹을 수 있는 음식과 음료를 제공할 것이라고 믿어 왔습니다. 그리고 그 음식과 음료가 사람들 사이를 이어줄 뿐 아니라 사람들의 따뜻한 기억과 지금 중요한 의미를 가지는 대상에 연결해준다고 믿었습니다.

캠벨은 이런 사명의 울타리 안에서 기업시민으로서의 책무를 "국내를 넘어서 글로벌까지 제대로 된 영양으로부터 소외되어 있는 사람들의 건강문제를 해결하기 위

해 농장에서 가정에 이르기까지 지속가능한 환경이 구현되도록 노력한다"로 정하고 있다. 또한 세계시민들을 더 건강하게 만들기 위한 기업시민활동의 연간목표도 구체적으로 제시하고 있다. 예를 들어 2020년까지 수프의 가장 기본적인 재료인 건강한 토마토 재배를 위해 그린가스 배출을 20%까지 줄이고, 재배에 사용되는 물의 양을 20%까지 절약하는 등의 지표를 설정해놓고 이에 대해 어느 정도 달성이 되었는지 결과를 홈페이지에 보고하고 있다.

혁신의 대명사 3M은 자신을 목적 지향적 회사라고 선포하고 이 목적을 달성하기 위한 사명을 다음과 같이 설정하고 있다.

> 우리는 수십 년간 혁신을 통해 전 세계 수억 명의 일상생활을 개선했습니다. 밤 운전이 더 쉬워졌고 건물은 더 안전해졌습니다. 가전제품은 더 가벼워졌고 에너지를 전보다 덜 소비했습니다. 우리는 달에 인간을 보내는 일도 돕기도 했습니다.

3M은 매년 새롭게 출시되는 1000여개의 신제품을 선정하는 기준으로 혁신적인 방법으로 CO_2 배출을 얼마나 줄였는지, 얼마나 에너지를 절약했는지, 또한 일반사람들의 삶의 고통과 편의를 얼마나 혁신적으로 신장했는지 등을 설정하고 있다. 결국 3M에서 나오는 제품들로 세상을 가득 채울수록 세상은 더 편리하고 혁신적이고 자연친화적인 세상이 된다. 결국 이런 세상을 만드는 사명을 수행하는 것을 3M의 기업시민으로서의 책무로 규정하고 있다.

펩시코는 인도출신의 CEO 안드라 누이가 회사의 수장이 되면서 기업시민에 대한 가시적 행보를 보였다. 누이는 3M과 마찬가지로 펩시는 설탕물을 파는 회사가 아니라 목적경영을 통해 성과를 내는 회사로 탈바꿈할 것이라고 천명했다. 목적경영을 실현시키기 위해 회사의 사명을 다음과 같이 정했다.

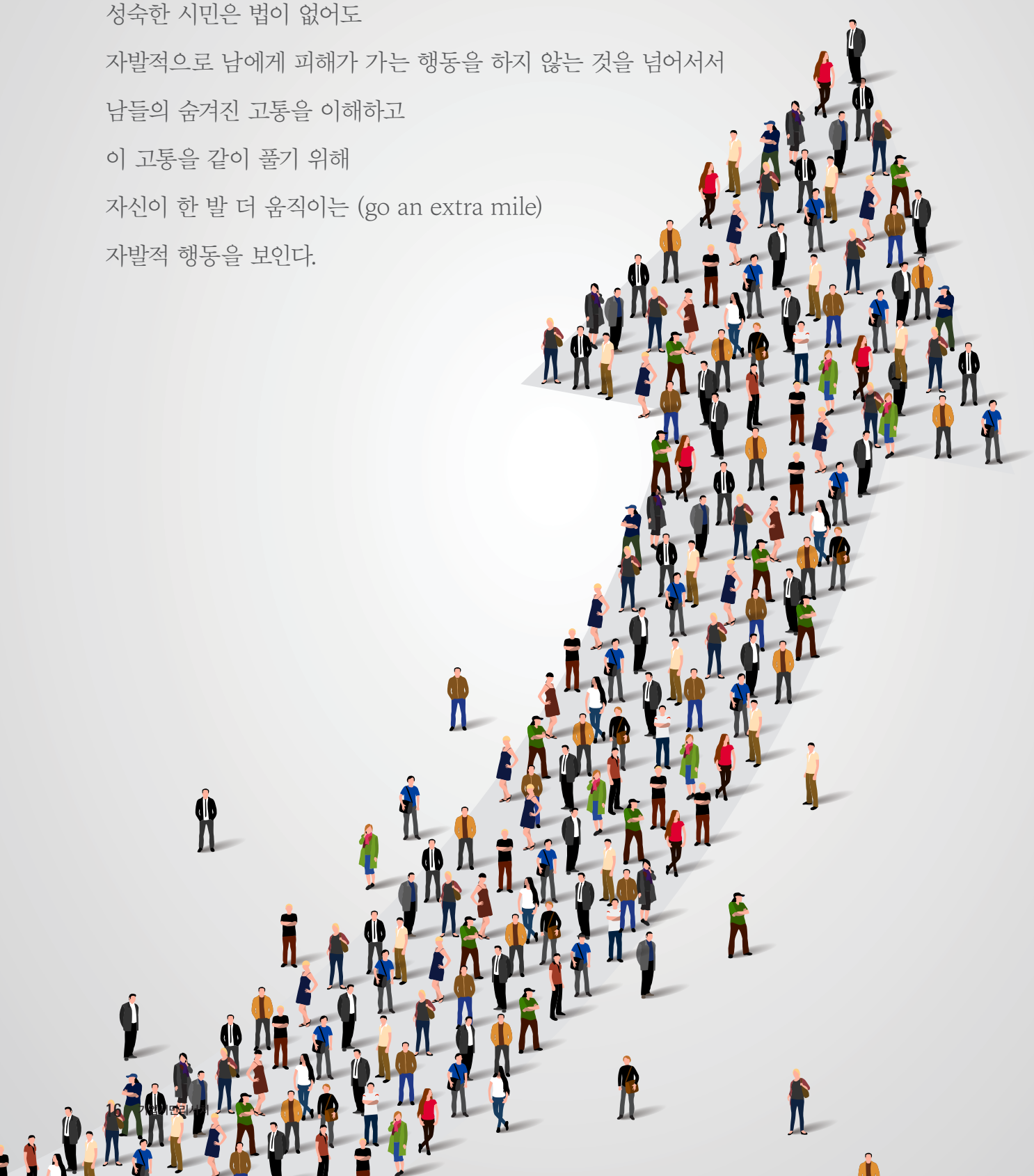
우리 제품을 먹고 음미하고 마실 때마다 사람들의 웃음이 늘어나는 세상을 만든다. 고객에게는 맛있고 건강하고 펩시에서만 맛볼 수 있는 음료와 과자를 통해 하루 10억번의 웃음을 만들고, 파트너들에게는 성장기회를 통해, 커뮤니티에는 새로운 기회를 창출함을 통해서, 세상에는 어린이들에게 더 건강한 지구를 물려줌을 통해서 웃음이 번지는 세상을 만든다.

펩시는 이런 사명을 구현하기 위한 기업시민의 행보로 설탕과 소금을 사용하지 않고 단맛이나 짠맛을 낼 수 있는 천연조미료를 개발하는 연구소를 설립했다. 밀가루보다는 건강한 곡식을 주원료로 사용하는 제품들의 개발해서 출시하고 있다. 펩시는 고객들이 비만이나 당뇨를 걱정하지 않고 행복하게 스낵과 음료를 즐길 수 있는 세상을 만드는 것을 기업시민의 책무로 정하고 있다. 이런 책무가 달성되면 웃음이 자연스럽게 넘치는 세상을 구현할 수 있다고 믿는다. 실제로 이런 세상이 자신들의 제품에 의해서 얼마나 개선되고 있는지에 관한 지표를 개발해서 보고하고 있다.

기업시민의 책무를 제대로 수행하는 회사들의 공통점은 기업시민활동을 자신들이 약속한 목적과 사명을 자신들의 업을 통해 구현하는 전략적 도구로 사용하고 있다는 점이다. 지금까지 전통적 기업들은 자신을 전략적으로 차별화 할 수 있는 방안으로 가격과 품질의 차별화를 택했다. 하지만 기술적 수준이 높아지자 더 이상 가격과 품질로 자신의 전략을 차별화 할 수 있는 여지가 사라지고 있다. 이런 시점에서 초우량기업들은 가격과 품질 차별화를 넘어서서 본인들이 세상에 존재해야 하는 고유한 이유인 목적과 사명을 자신의 제품과 서비스에 개입시켜 사명과 목적에 대한 진정성 있는 체험을 제공하는 것으로 자신을 차별화하는 전략을 사용하고 있다. 조직의 사명과 목적은 기업이 자신들을 차별화 할 수 있는 최고수준의 차별화 전략으로 받아들여지고 있다. 기업시민은 이런 기업이 정한 목적과 사명을 제대로 수행하는 것을 통해서 자연스럽게 달성된다. 홈페이지에만 존재하는 사명과 목적을 가진 회사가 기업시민이 된다는 것은 낙타가 바늘구멍을 통과하는 것보다 힘든 일이다.

모범적 기업시민들은 Carroll이 제시한 CSR 위계의 가장 높은 수준을 이행하는 회사들이다. 이런 회사들은 회사를 망하지 않게 해서 사회에 경제적 주름살을 만들지 않을 뿐 아니라, 남에게 해를 끼치지 않게 정해진 법을 준수한다. 또한 이런 회사들은 법으로 정해지지 않아도 남들의 복지를 해하는 행동을 자제한다. 이런 기본적 기업시민으로서의 기본적 의무도 지키지 못하는 회사가 사명과 목적에서 약속한 고상한 약속을 지킨다고 기업시민으로 인정받는 것은 아니다. 제대로 된 기업시민의 행보는 이런 기본적 책무를 지킴을 전제로 기업이 천명한 사명과 목적에 대한 약속을 지킬 때 달성된다.

성숙한 시민은 법이 없어도
자발적으로 남에게 피해가 가는 행동을 하지 않는 것을 넘어서서
남들의 숨겨진 고통을 이해하고
이 고통을 같이 풀기 위해
자신이 한 발 더 움직이는 (go an extra mile)
자발적 행동을 보인다.



기업은 시민 양성소

많은 연구들이 기업시민은 지속가능한 성장을 달성하기 위한 가장 강력한 견인차임을 밝히고 있다. 기업시민의 행보를 지키는 회사들은 전통적 회사들에 비해 지속가능한 성과를 달성할 뿐 아니라 자신의 종업원들을 성숙한 시민으로 육성한다.

성숙한 시민은 법이 없어도 자발적으로 남에게 피해가 가는 행동을 하지 않는 것을 넘어서서 남들의 숨겨진 고통을 이해하고 이 고통을 같이 풀기 위해 자신이 한 발 더 움직이는 (go an extra mile) 자발적 행동을 보인다.

택시기사의 경우를 예로 들어보자. 택시기사는 존경받는 시민의 일원으로서 고객에게 기본적으로 과도한 요금을 부과하거나 교통법규를 위반하거나 과속으로 손님의 안전을 위협하지 않아야 할 의무가 있다. 이런 의무는 택시를 타는 손님이면 누구든 기사에게 기대하는 의무이다. 이런 기본적 의무를 넘어서 다음과 같은 경우도 생각해볼 수 있다. 기사 분은 내가 무거운 짐 때문에 택시를 이용했다는 것을 알고 나를 아파트 문 앞에 내려주지 않고 나에게 동 호수를 물어서 동 앞에 안전하게 내려주었다. 대부분의 사람들은 택시기사가 이렇게까지 호의를 베풀어주기를 기대하지 않지만 이 특별한 택시기사는 내 고통을 이해하고 나를 위해 한 걸음 더 가는 행동을 자발적으로 보인 것이다. 순수한 의미의 시민행동은 그럴 의무는 없지만 이 택시기사의 경우처럼 상대를 고통을 배려해서 자발적으로 한 걸음 더 가주는 행동을 보일 때 발현된다. 그럴 것을 요구받지 않았음에도 상대를 위해 한 발 자발적으로 더 가서 배려하는 행동을 하는 택시기사가 평소에 법규를 지키지 않는다든지 승차거부를 한다든지 부당요금을 청구하는 일은 없다

기업이 모범적으로 기업시민의 행보를 보일 때 그 기업의 종업원들도 기업의 행보를 본 받아서 각자의 차원에서 시민행동을 한다는 연구들이 있다. 연구들은 기업시민행보를 보이는 회사에 근무하는 종업원들은 다른 어려운 상황에 처한 종업원들을 자발적으로 더 많이 돕기도 하고, 보는 사람이 없어도 회사의 비품을 더 아끼거나, 휴식시간을 더 잘 지키거나, 회사가 정한 암묵적 규칙을 더 준수하는 것으로 보고되고 있다. 또한 이 회사의 종업원들은 다른 사람들을 뒤에서 험담하지 않고, 실력으로 정정당당하게 승부하려하고, 조직정치에 시간을 낭비하지 않았다.

즉, 스포츠맨십을 보이는 것으로도 나타났다. 이들은 다른 사람들에게 영향을 줄 수 있는 의사결정이 있으면 반드시 당사자에게 먼저 알려주는 예의범절을 보이기도 했고, 회사의 주요행사에 자발적으로 참여하거나 회사를 밖에서 홍보하는 일에도 적극적인 것으로 나타났다. 이런 반드시 안 해도 되지만 다른 사람들과 회사를 위해 자발적으로 한 발자국 더 나가려는 행보가 기업시민 회사에서 개인들이 보이는 시민으로서의 행보다.

회사차원의 기업시민에서 촉발된 종업원들의 개별적 시민행보는 자신과 주변사람들에게 긍정적 정서를 유발해서 이런 시민행동을 더 광범위하게 전파시키는 것으로 보고되고 있다. 조직이 시민행보를 보이는데 종업원이 그렇지 못한 경우는 이 종업원은 인지적 부조화로 많은 어려움을 겪는다는 연구도 있다. 조직 내에서 시민행보에 대한 암묵적 표준은 가족과 친구들에게도 적용되어 이들의 시민으로서의 표준을 높이는 결과를 초래했다.

이런 식으로 한 대기업이 기업시민으로서의 제대로 된 행보를 보일 경우 이 때문에 생기는 시민양성 효과는 상상을 초월한다. 대기업은 다수의 계열사를 거느리고 있고 또한 글로벌 기업인 경우 글로벌에도 다수의 공장이나 지사를 가지고 있다. 기업시민으로 높여진 표준은 그대로 종업원과 계열사, 해외지사, 이들의 가족들과 이웃들이 성숙한 시민으로서 살아가는데 기여한다. 기업시민은 학교에서 사회도덕 교육을 통해서는 육성할 수 없었던 시민을 대대적으로 육성해내는 실질적 기반이다. 성숙한 시민을 육성하는 것은 기업이 사회를 위해 할 수 있는 큰 사회적 책무이다.

기업시민운동과 공진화의 이슈

많은 기업들이 기업시민행보를 취하면서 놓치고 있는 부분이 공진화이다. 기업시민은 기업이 약속한 목적과 사명을 수행하는 전략적 행동이다. 하지만 이 사명은 시대의 진화에 맞춰서 공진화 되어야 한다. 공진화하지 못한 사명은 기회의 발판을 제공하기보다는 구성원들을 사명의 감옥에 가두는 역할을 한다. 과거에서 벗어나지 못한 사명은 미래를 선도할 수 있는 업의 개념과 시대에 맞는 혁신을 이끌어내지 못해 결국 회사를 무너트린다. 코닥, 엔론, 시어스, 모토롤라 등 한때 큰 성공을 구가했던 대기업도 시대에 맞춰 자신의 사명과 업을 공진화시키지 못해 결국 역사의 뒤안길로 사라졌다. 역으로 P&G, BASF, 3M, BOSCH, CORNING, HITACHI, IBM 등이 100년 기업으로서의 지속가능한 성장을 체험하고 지금도 기업시민으로 존경받는 이유는 시대에 맞춰서 자신의 사명을 적절하게 공진화시키는데 성공했기 때문이다.

경영자가 다른 사람들에게 위양할 수 없는 책무는 자신 회사의 사명을 시대에 맞춰서 새롭게 해석하고 이를 제대로 공진화 시키는 일이다. 또한 사명의 울타리가 무너진 곳이 있으면 제대로 보수하는 일도 경영진의 중요한 책무이다. 시대와 공진화하는 사명의 울타리를 구축하지 못한 기업의 경영진들은 기업시민행보를 자선사업쯤으로 오해하고 회사의 자원을 낭비해서 회사를 어려움에 빠트린다.

최근 페이스북의 저커버그의 행보는 이런 맥락에서 경영자들이 어떻게 시대에 공진화하도록 자신의 사명의 울타리를 보수해야 하는지를 보여준다. 저커버그는 2018년 1월 11일에 자신의 페이스북 페이지에 다음과 같은 글을 게시했다.

사용자들의 피드백을 검토해본 결과 광고 콘텐츠가 급증해서 원래 페이스북의 존재이유인 가족 친구 간 의미 있는 소통에 방해를 받고 있다고 진단되었다. 페이스북의 원래 목적대로 광고에 의해 방해 받는 시간을 줄이고 사용자들 사이에 의미있는 사회적 교류가 늘어나도록 개혁하겠다.

저커버그의 글이 페이스북에 게시되자 단기적으로 페이스북의 주가는 떨어지는 경향을 보였으나 이런 메시지가 페이스북의 사명을 위한 목적투자라는 것이 알려지자 주가는 다시 반등했다.

표 1. BCG Social Impact Practice

	Valuation Premium(%)	Margin Premium(% point)
OIL + GAS	19%	3.4
BIOPHARMACEUTICALS	12%	6.7
RETAIL BANKS	3%	0.5
CONSUMER GOODS	11%	4.8

BCG 그룹이 자신들이 수행한 최근의 프로젝트 사례에서 TSI**total societal investment**에서 증가분**valuation premium**에 따른 TSR**total shareholder return** 증가분**margin premium**을 분석한 결과에서도 사명을 공진화시키는 것이 얼마나 중요한지를 보여주고 있다. TSI는 기업시민이 설정한 비즈니스 모형을 공진화시키는 쪽으로의 투자이다. 이런 공진화에 대한 투자가 이뤄질 경우 여기서 얻어지는 결과는 회사의 기술적 R&D에 상당한 기간 상당한 금액을 투자했을 때 돌아오는 결과보다 더 높은 수익율을 산출하고 있다.

공진화의 측면에서 대한민국 재벌기업들의 기업시민으로의 행보는 더 심각하다. 대부분의 대기업들은 아직도 회사가 존재하는 이유를 기업을 일구어서 국가의 은혜에 보답하는 것으로 설정하고 있다. 반세기 전 기업의 창립자 시대에 만들어진 사명을 초연결 디지털 혁명시대에 적용하고 있는 것이다. 이런 시대에 한참 뒤떨어진 사명이 사회의 핵심을 구성하는 밀레니얼 세대의 종업원들이나 현시대의 고객들에게 울림을 창출할 리가 없다. 사명이 울림을 만들어내지 못한다면 아무리 뛰어난 제품과 서비스를 만들어도 고객에게 지속가능한 이윤을 창출하지 못한다. 기업이 존재하는 이유인 사명의 울타리가 잘못 설정되어 있으니 이것을 구현하려는 기업시민의 정책이나 관행들도 공허한 울림으로 그치고 있다.

한국기업들 무엇을 준비해야 하나?

제대로 된 기업시민 활동은 시대에 공감이 되는 메시지를 창출하여 다양한 내외 구성원으로부터 자원을 유연하게 동원하여 지속가능한 재무적 성장을 누리게 한다. 기업시민에 대한 정책은 기업을 가격과 품질을 넘어 사명과 목적의 수준에서 차별화할 수 있는 가장 탁월한 전략이기 때문이다. 또한 기업 스스로가 시민으로서의 행보를 보인다는 것은 구성원들을 자연스럽게 시민으로 성숙시키는 역할을 수행한다. 자발적 시민행동을 하는 구성원으로 가득한 회사와 그렇지 못한 회사의 경영을 비교하는 것 자체가 어불성설이다. 또한 정부가 일방적으로 강요하는 시민들에 대한 개념보다 기업은 일을 통해 더 자연스럽게 시민들을 길러낸다.

이런 기업시민 행동이 제대로 작동되기 위해서는 기업시민으로서의 행보에 대한 진정성이 담보되어한다. 기업이 대외적으로는 기업시민행보를 위해서 많은 투자를 한다고 하더라도 종업원들이 자신의 회사가 진정성을 가지고 기업시민 활동을 벌이기보다는 마케팅 전략의 일환으로 기업시민을 활용하고 있다고 생각하면 기업시민에 대한 회사차원의 투자를 연기로 받아들인다. 결국 종업원들이 자신 회사의 기업시민 행보를 연기라고 규정하면 자신 기업이 자신에게 수행하도록 요구하는 기업시민 행보도 연기수준에서 수행할 것이다.

회사의 홈페이지에 기업의 사회적 책임이나 기업시민 행보가 현란하게 광고되지만 실제 비즈니스를 실행하는 국면에서는 이런 약속과는 독립적인 방식으로 생존을 위해 비즈니스를 운영하는 회사는 대표적으로 기업시민을 연기하는 회사들이다. 종업원들에게 기업시민 행보가 기업이 설정한 사명을 구현하려는 진정성이 있는 활동

으로 여겨지면 종업원들은 자신의 역할에 기업시민에 대한 기대를 내재화 시켜 일인칭 스크립트를 만들어서 자발적으로 수행한다. 기업시민은 구성원들이 고객과 공동체를 위해 기업의 사명을 자신의 일인칭 역할에 자발적으로 내재화 할 때 자연스럽게 달성된다.

기업시민의 행보를 진정성이 있게 실현시키는 회사들은 최종 고객에 대한 긍휼감을 가지고 있다, 긍휼감은 상대의 아픔을 내 아픔으로 내재화해서 상대와 같이 풀어나가려는 행동성향을 말한다. 고객에게 가격에 맞춰 가치를 전달한다는 생각보다 같은 가격이라 하더라도 우리가 제공할 수 있는 서비스와 제품으로 고객이 가지고 있는 고통을 내 고통처럼 해결해줘야 한다는 생각이 혁신을 가능하게 하고 고객에 실제로 전달된 가치는 가치를 넘어 봉사의 개념으로 승화되어진다. 긍휼감을 기반으로 한 기업시민활동은 관련된 구성원들의 고통을 해결해주는 혁신적 봉사활동이다.

기업시민 활동이 사명을 구현하기 위한 정당한 전략적 도구로 제대로 실현된다면 구성원들은 자신이 하는 일에 대해 의미를 가지고 몰입하고, 실제로 자신의 역할을 통해서 세상에 더 나은 가치충격을 준다는 체험을 하게 된다. 이런 체험들이 축적되어 자신이 수행하는 역할의 전문성이 점점 신장되는 성장체험을 하게 된다. 제대로 된 기업시민 회사의 직원들은 전통적 회사의 직원들에 비해 일을 통한 충만fulfillment과 열의engagement를 체험한다. 직원들의 사명의 울타리 안에서 충만함을 가지고 자신의 역할의 전문성을 신장시키기 위해 몰입하는 기업들은 생존을 넘어서 번성을 누리지 못할 이유가 없다.

CCRI
RESEARCH

01

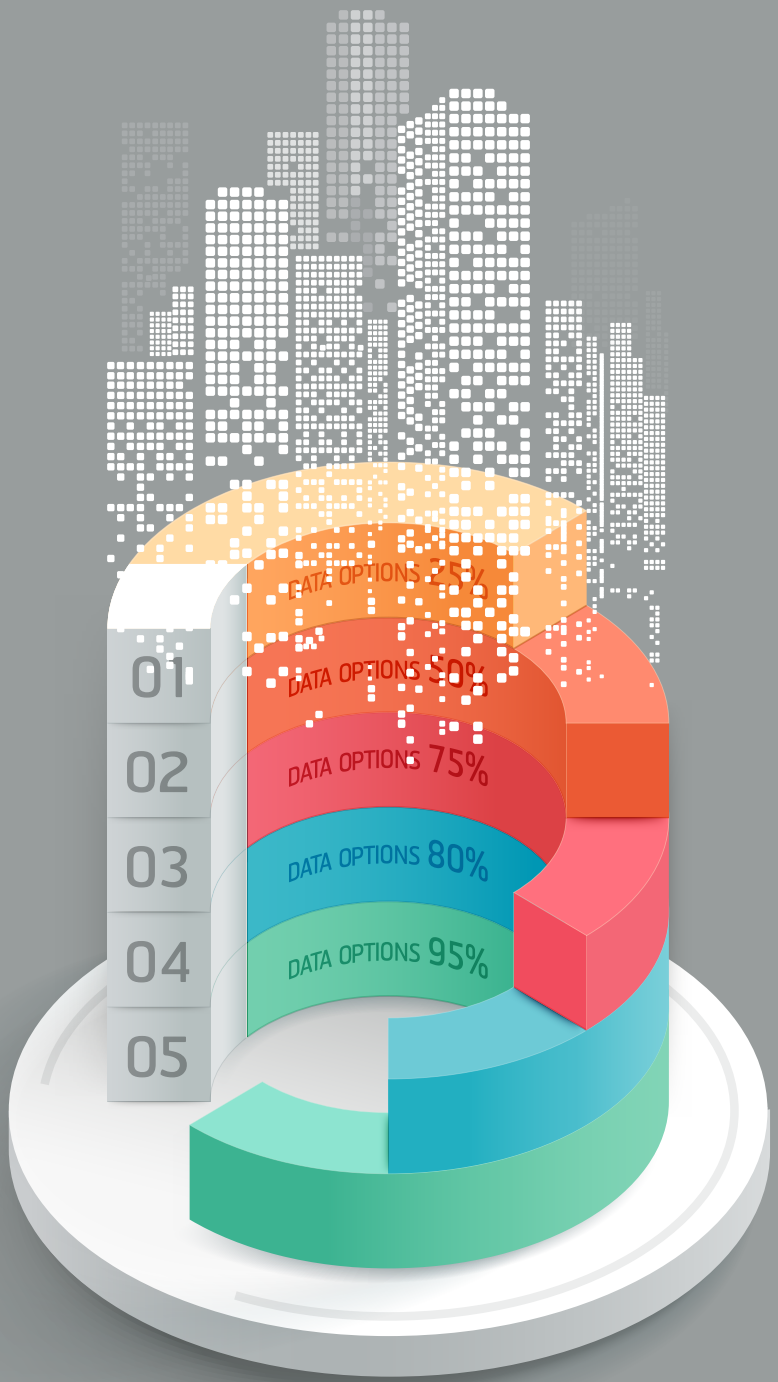
뉴스데이터를
통해서 본
기업의
사회적 지향과
역할

02

차별화된
기업시민 되기

03

실학에
기업시민을 묻다



뉴스데이터를 통해서 본 기업의 사회적 지향과 역할

배 영
포스텍 인문사회학부 교수
연세대 사회학 박사
전 숭실대 정보사회학과 교수

역사에서 본능은 언제나 제도에 앞서 있었다. 인간 정신활동의 기원을 신체에서 찾으려고 했던 프로이트(S. Freud)는 본능을 정신과 신체 사이의 경계 개념으로 보았다. 생물학에서 본능은 유전적 인자에서 기인한 종(種) 특유의 행동기제라 보지만, 프로이트는 어디에서 야기되었든 정신적으로 강제된 충동 혹은 자극으로 본능을 설명한다. 즉, 다양한 욕구에서 비롯되는 흥분상태가 열망의 형태로 나타나는 것이 본능이고, 외부로 표현되고 실현되면 욕구를 둘러싼 긴장은 감소한다.

제도는 누구에게나 존재하는 본능을 기반으로, 그 본능을 제어하거나 충족시키기 위해 만들어졌다. 각기 다른 역사를 지닌 사람들이 살아가는 사회이기에 저마다의 본능은 내용과 형태가 다를 수밖에 없다. 제도는 각자의 본능을 조정하고, 때로는 추동하면서 갈등은 줄이고 효율은 높이려 기능한다. 오랜 시간 속에 반복된 경험의 축적이 제도의 기반이 되기도 하지만, 서로의 필요를 조정하고 미래의 불확실성을 최소화하려는 목적에서 만들어지기도 한다.

제도와 함께 본능을 제어하며 안정적인 사회 운영에 도움이 되는 또 하나의 요소는 가치이다. 일상생활에서 욕구를 충족시킬 수 있는 재화나 상품과 같은 경제적 가치가 대표적이지만, 정신적 가치, 즉 무엇을 욕구나 관심의 대상으로 설정하는지 또한 개인의 삶을 구성하는 가치의 한 요소이다. 본능과 제도, 그리고 가치는 밀접한 연관 속에 구성되고 발현된다.

원초적 본능을 제어하기 위해 제도가 형성되지만, 사회 구성원들의 보편적 가치와 부합하지 않는 제도는 지속성을 갖기 어렵다. 태생적 본능은 쉽게 변하지 않지만, 제도와 가치는 공진화하며 본능과의 상호작용 속에 사회의 변화에 따라 그 모습을 달리한다.

기업과 '사회적'인 가치

제도로서의 기업은 효과적인 자원 배치와 업무 분담을 통해 시장의 불확실성을 극복하고, 궁극적으로 영리를 극대화하려는 인간의 본능을 충족시키기 위해 나타났다. 다양한 요인에 의해 기업은 진화해왔다. 새로운 업종이 생겨나고 조직 형태나 업무의 내용도 변화를 거듭했다. 존재의 이유라 할 수 있는 영리추구는 여전히 당연하지만, 이와 함께 새로운 가치의 이입과 확산은 기업의 기본적 지향에 영향을 미치며 과거와는 다른 기업의 역할과 정체성을 주문하고 있다. '사회적social'으로 통칭되는 가치와 지향이 바로 그것이다.

이러한 변화의 근본적 계기를 현대사회가 안고 있는 다양한 문제 속에서 찾는 것이 일반적이지만, 보다 직접적 계기는 1990년대 말부터 시작된 유엔의 활동에서 찾을 수 있다. 이라크의 쿠웨이트 침공 후, 이라크에 대한 유엔의 경제적 제재조치로 인해 장기간 피해를 보고 있는 민간인들을 구제하기 위해 인도적인 차원에서 석유-식량 프로그램이 마련되었다. 하지만 사업에 참여하는 기업과 유엔의 일부 직원이 공모, 결탁하여 결과적으로 사담 후세인의 막대한 비자금을 축적하게 되는 비리로 연결되었다. 이로 인해 유엔은 개혁과 투명성 제고의 국제적 압력을 받게 되었고, 당시 코피 아난 유엔사무총장은 다양한 개혁을 통해 위기를 극복하고자 했다. 개혁 작업의 일환으로 유엔 차원의 '기업의 사회적 책임' 이니셔티브가 마련되었는데, 기업들과 협력하여 보다 나은 기업, 보다 좋은 사회, 보다 공평한 세계를 만드는 길에 나서게 된 것이다.

체계적인 사업 추진을 위해 1999년 1월 다보스 포럼에서 유엔글로벌콤팩트의 창설을 제안하고, 이듬해인 2000년에 뉴욕에서 발족시켰다. 최초로 회의가 개최된 2000년에 유엔글로벌콤팩트는 불과 47개의 기업 및 단체가 참여했으나, 현재는 전 세계 160개국에 걸쳐 9,500여 기업 회원의 참여가 나타나고 있다. 아울러 기타 경제단체나 노동단체, 학계, 지방자치단체, NGO 등의 참여도 이어져 약 13,600개 회원을 자랑하는 세계 최대의 사회책임 이행 조직이 되었다.

유엔글로벌콤팩트는 4대 부문, 10대 원칙에 기초하고 있다. 인권, 노동, 환경, 반부패의 4대 부문에 대해 유엔의 핵심 규약이라 할 수 있는 '세계인권선언', 'ILO 근로자 기본권선언', '환경과 개발에 관한 리우선언', '유엔반부패협약' 등에 기초한 10대 원칙을 설정하였다. 참여 기업은 10대 원칙을 자사의 경영정책 및 활동에 통합시키고, 이행 결과를 보고서의 형태로 작성하여 주주는 물론 소비자, 협력사, 종업원, 지자체, 정부 등 회사 관련 이해관계자들에게 공개하고 유엔에 해당 내용을 등재함으로써 투명성을 담보한다.

우리의 경우, 1990년대 말 IMF 외환 위기를 기점으로 심화된 사회문제들이 기업

유엔글로벌콤팩트
유엔이 추진하고 있는 지속균형발전에 기업들의 동참을 장려하기 위해, 1999년 1월 코피 아난 전 유엔 사무총장이 세계경제포럼에서 기업들에게 기업의 사회적 책임 이행을 통해 세계화로 인해 발생한 여러 문제를 해결하는 데 적극 나서자는 취지로 발의한 후, 2000년에 발족된 유엔 산하 전문기구다.
글로벌콤팩트는 기업활동에 있어서 친인권·친환경·노동 차별반대·반(反)부패 등의 10대 원칙 준수를 핵심으로 하고 있다.

의 사회적 관심을 촉발하는 계기로 작용했다. 즉, 날로 심각해지는 실업, 양극화, 주거, 환경오염 같은 문제들에 대한 사회 총체적 대응이 이루어지지 않으면 공멸할 수밖에 없다는 위기 의식과 함께, 지속가능한 발전을 위해서는 단기적 이윤에 집착하기보다 함께 나누며 성장하는 인식의 전환이 필수적이라는 자각이 나타났다. 기업이 속한 지역과 주민을 대상으로 한 봉사활동은 이미 오래전부터 이어져 왔지만, 기업이 추구하는 근본 지향 속에 사회적인 가치와 지향이 체계적으로 자리하게 된 것은 비교적 최근의 일이다. 기업의 설립목적을 아예 사회적인 차원에서 규정하는 '사회적 기업'부터 기업 활동 속에서 사회적 책임이나 사회적 가치, 기업 시민 등의 의미와 역할에 대한 중요성이 부각되기 시작했다.

이를 좀 더 구체적으로 살펴보기 위해 우리 사회에서 기업의 사회적 관심이 언제부터, 어떤 맥락에서 비롯되었고 또 어떤 추이를 보여왔는지 지난 30년간의 언론 보도 기사를 통해 분석해 보았다.

뉴스데이터에 나타난 **기업 가치의 지형**

분석에 활용한 데이터는 한국언론진흥재단의 빅카인즈(bigkinds.or.kr) 시스템에서 제공하는 기사 데이터베이스에서 추출하였다. 1990년부터 생산된 총 5,683만건의 기사를 모집단으로 하여 기업 관련 보도가 이루어진 기사를 분석 대상으로 하였다.

먼저 기업을 주 키워드로 하여, 사회적 관심과 역할에 대해 보도된 기사의 추이를 살펴보았다. '기업'과 함께 '상생', '공생', '사회적 가치', '사회적 책임', '사회적 기업', '기업 시민' 등의 키워드가 나타난 기사가 시기별로 얼마나 생산되었는지 분석하였다. 공적 담론의 장에서 나타난 기업의 사회적 역할과 책임에 대한 논의는 전반적인 사회의 분위기를 느낄 수 있다는 점과 함께 사회적 요구의 실재를 파악할 수 있다는

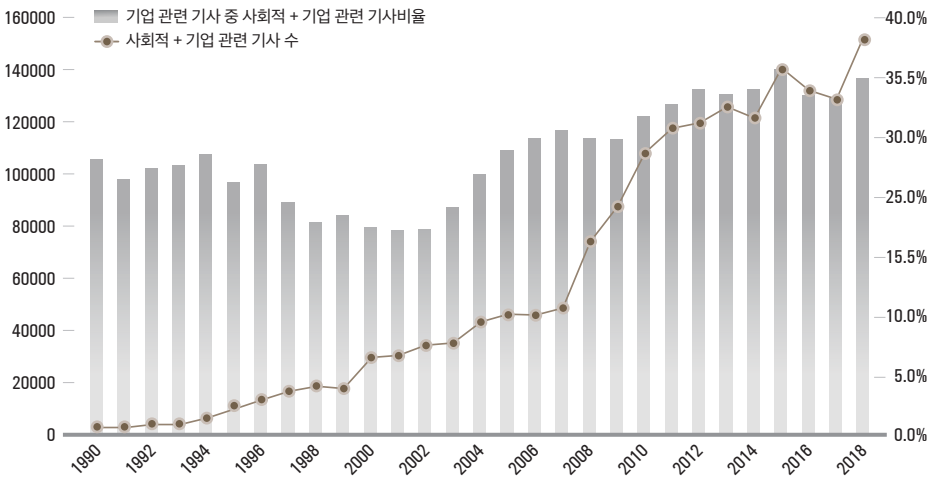


그림 1.
기업 관련 기사 추이
(1990-2018)

그림 2.
분석 대상 기사의 기업 관련 연관어(1990-2018)

점에서 의미가 있다. 그래프를 통해 파악된 내용을 보면, 1990년 이후 꾸준하게 기업의 새로운 가치추구와 지향에 대한 보도가 이어졌음을 알 수 있다. 다만, 경제적, 사회적 위기가 나타났을 시점에는 관련 기사의 숫자가 증가하지 않거나 줄어드는 양상이 나타났다. 90년대 말 IMF 경제위기의 시점이나 2006년 글로벌 경제위기, 2014년의 세월호 참사와 2016년부터 2017년까지 진행된 대통령 탄핵 및 조기 대선에 이르기까지 전반적으로 위기의 시점에서는 다른 때와 구분되는 양상이 드러났다.

이러한 추이는 전체 기업관련 기사 중 기업의 사회적 관심과 역할에 대한 기사가 차지하는 비중을 측정한 결과에 있어서도 비슷한 양상을 보이고 있다. 1990년대 전체 기업관련 기사 중 25% 내외의 비중을 보였던 기업과 사회적 역할 및 관심에 대한 기사가 IMF 경제위기가 시작된 시점부터 2002년까지는 20% 정도로 줄어든 양상이 나타났다. 2003년부터 꾸준히 비중의 증가가 나타나 2015년의 경우에는 35%까지 그 비중이 증가했지만, 이후 다시 감소하는 추이를 보여주고 있다.

전반적인 양상과 함께 구체적으로 어떤 내용이 주로 보도되었는지를 파악하기 위해 10년을 주기로 하여 해당 기사들에 대한 연관어 분석을 실시하였다. 세 시기 중 첫번째 시기에 해당하는 기간 중에는 '경쟁력'과 '구조조정'이 가장 많이 언급된 연관어였다. 경제위기 극복을 위한 기업의 경쟁력 확보와 함께 구조조정의 불가피성을 언급한 보도가 많이 나타났고, 그 과정에서 이해관계자(경영자, 근로자)간의 협력적 활동과 기업의 사회적 역할에 대한 논의가 많이 나타나고 있었다.

2001년부터 2010년까지는 기업의 사회적 역할과 관심에 대한 논의가 본격화된 시기였다. 지속적인 어려움으로 나타나고 있었던 '일자리'문제와 함께 '지속가능'이나 'CSR', '윤리경영'이 많이 나타났고, 상생의 주요 관계자 및 대상이라 할 수 있는 '협력사', '협력업체', '취약계층'에 대한 언급도 이전 시기와는 차별적으로 나타나고 있었다. 이 시기까지는 기업이 다소간 우월적 위치에서 여타의 이해관계자들을 주도하는 분위기가 강했다면, 2010년 이후에는 이해관계자들과의 위치가 보다 수평적으로

조정되고 보다 장기적인 안목과 지향 속에 상생의 가치 구현을 도모하려는 양상이 나타나고 있었다. 즉, '동반성장'이 가장 빈번하게 나타난 연관어로 등장했고, 'CSV'와 함께 '생태계', '더불어', '공동체'등의 연관어가 새롭게 모습을 드러냈다. 기업의 변화된 가치지향 속에 공존과 공생의 원리가 본격화된 시기라 할 수 있다. 세 시기 모두에서 '경쟁력'이라는 연관어는 공통적으로 나타나고 있다. 기업의 본원적 목적이라고 할 수 있는 영리추구의 핵심이 차별적인 경쟁력이라는 점을 감안하면, 기업 본연의 목적이 변했다기 보다는 새로운 지향과 가치가 더해진 양상이라 해석이 가능하다.

지속가능한 **공생**을 위하여

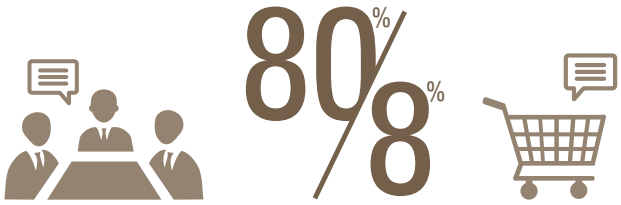
산업화 이후 해체된 공동체 속에서 뒤르켐E. Durkheim은 새로운 윤리의 근거를 직업집단에서 찾은 바 있다. 생득적인 속성은 달리하지만, 같은 직종에 종사하며 사회적 연대의 대상이 되는 집단 내에서 새로운 공동체적 관계의 재정립과 이에 필요한 윤리와 규범의 중요성을 주장했다. 영리 추구를 목적으로 한 기업이 변화된 지향과 활동을 통해 사회와 공생의 가치를 체득하며, 무한경쟁으로 대표되는 효율 제일의 사회가 맞이한 구조적 한계를 극복하고자 시도하고 있는 노력들은 시사 하는 바가 크다.

특히 포스코는 기업시민의 의미와 역할을 정립하며 지속가능한 공생의 사회를 위해 보다 적극적인 행위자로서 기업이 나아갈 바를 모색하고 있다. 이러한 움직임은 기존의 다른 기업들과 차별적 특성을 갖는다. 영리 추구를 목적으로 한 기업 운영을 우선적 가치로 설정하고, 부가적 활동을 통해 사회에 기여할 수 있는 다양한 방안을 마련했던 것이 일반적인 흐름이었다. 이에 비해 포스코는 시민적 자질과 소양을 갖춘 기업시민이 제반 기업 활동에 행위자로 역할한다는 면에서 기본 전제를 달리한다. 즉, 시민적 덕성과 자질을 갖춘 제도로서의 기업이 영리추구를 비롯한 제반 기업활동의 주체가 되는 것이다.

분석된 기사 데이터를 통해서도 알 수 있듯이, 앞으로 사회와의 공생과 상생의 필요 주체로서 기업에 대한 사회적 요구는 계속 증가할 것이다. 풀어야 할 과제도 적지 않다. 외부적 요구에 수동적으로 대처하며 나타난 단기적이고 일시적 활동이 아니라 체화된 가치에 기반하여 장기지속적, 반복적 활동이 선행되어야 한다. 그래야 기업이 추구하고 있는 기본적 지향 및 제반 행위에 대한 신뢰의 축적이 가능하다. 신뢰 축적은 사회와 기업의 협력적 활동을 위한 필수 요소다. 사회 구성원들과 협력적 활동이 효과적으로 이뤄지지 않으면 동반성장은 물론 공존 자체가 어렵기 때문이다. 기업의 가치 변화가 아직은 다소 모호하고 생경하기에 다양한 어려움이 존재한다. 하지만 지속적인 노력을 바탕으로 시민적 자질과 역량을 기본적 본능의 한 자리에 앉히는 것, 지난하지만 이 시대에 꼭 필요한 작업이라 할 것이다.

차별화된 기업시민 되기

기업시민연구소



미국의 유수 컨설팅회사인 베인&컴퍼니에서 1,000명 이상의 기업 경영진을 대상으로 아래와 같은 설문 조사를 하였다.

질문: “당신의 기업이 제공하는 제품이나 서비스가 차별화되어 있다고 생각하십니까?”

이에 답변한 경영진의 약 80%가 “그렇다”라고 자신 있게 응답하였다.

베인&컴퍼니는 다시 이 기업들의 고객에게 아래의 질문을 던졌다.

질문: “당신이 기업으로부터 제공받는 제품이나 서비스가 타 기업과 차별화되어 있다고 생각하십니까?”

이에 응답한 고객들의 겨우 8%만이 “그렇다”라고 대답하였다.

왜 이런 놀라운 격차가 있는 것일까?

그 이유는 가치를 제공하는 쪽과 제공받는 쪽의 입장과 인식의 차이 때문이다.

대개의 기업들이 스스로 “우리는 열심히 차별화된 것을 제공한다”라고 믿고 있지만, 고객이 보기에는 대부분 “별 차이가 없다”라고 느끼는 것이다. 이 어찌 보면 ‘냉혹한 현실’에 실망할 것이 아니다. 거꾸로 그 현실 속에는 엄청난 성공의 기회가 내포되어 있다.

80% 대 8%라는 기업과 고객 사이의 차별화에 대한 시각의 차이가 의미하는 것은 무엇인가? 그것은 대부분의 시장에서 고객에게 조금만 더 뚜렷하게 느껴지는 차별화된 제품이나 서비스를 제공하면 크게 성공할 수 있는 기회가 잠재해 있다는 것이다.

시장에는 여전히 평균적으로 90%이상의 ‘더 차별화된 뭔가’를 기대하는 고객들이 잠재하고 있다는 매우 고무적인 사실이다. 세상은 지금도 차별화를 간절히 기다리고 있다.

차별화된 기업시민

무엇이 차별화를 가져오며, 어떻게 하는 것이 '차별화된 기업시민'을 만드는 것일까? 본 글에서는 이 질문의 해답을 찾는데 도움이 될만한 제안을 하고자 한다.

❶ 차별화의 세 가지 요소

차별화를 위해서는 다음의 세 가지 요소들이 필요하다:

가치 __ 차별화는 새로운 가치에서 출발한다. 새로운 가치가 없는 활동, 제품, 서비스에 대해서 사회나 고객이 차별화를 느끼는 것은 불가능하다.

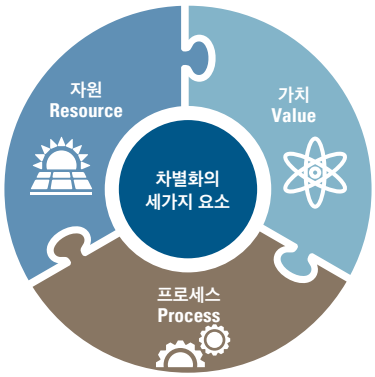
프로세스 __ 새로운 가치를 위한 새로운 프로세스에서 차별화가 실현 가능하다. 모두가 서로의 프로세스를 단순히 벤치마킹하고, 유사한 과정을 통해서 제공하는 활동, 제품, 서비스는 반드시 '범용화'Commoditization로 향하게 된다.

자원 __ 새로운 자원, 특히 역량과 스킬Skill이 필요하다. 차별화가 지속되기 어려운 가장 큰 요인은 그를 위한 새로운 역량과 스킬이 제대로 갖추어지지 못한 것이다.

<그림 1>에 이러한 세가지 요소가 표현되어 있다. 새로운 가치-프로세스-자원의 믹스Mix가 결합하고, 그들의 밸런스가 제대로 이루어져 있을 때에 비로소 진정한 차별화가 가능하다.

어느 하나가 없거나 부족하게 되면, 사회나 고객에게 충분히 차별화된 무엇이 제공되거나 인정받기가 어렵다.

그림 1. 차별화의 세가지 요소



❷ 가치의 차별화

새로운 가치를 발견하는 것은 쉽지 않다. 그 이유는 차별화를 위한 구상의 단계에서 우리가 흔히 하는 실수 때문인데, 다음과 같은 질문에서 출발하는 것이다:

Q __"어떤 새로운 활동, 제품, 서비스가 좋을까?"

이 질문에 대한 답을 찾다 보면, 대개 우리는 이전보다 좀 더 나은 솔루션에 도달하게 된다. 이전과 같은 패러다임 속에서 답을 찾기 때문이다. 삼성전자가 Anycall이라는 핸드폰에 대해서 이 질문을 한 후에 그 답을 찾으면, 대개 기존 제품보다 성능이 개선되고, 디자인과 품질이 더 낫고, 카메라와 음악감상 기능이 추가된 핸드폰이 탄생한다. 삼성의 입장에서는 분명히 차별화된 새로운 제품이다. 그러나, 고객이 보기에는 노키아 등 경쟁사의 제품들에 비해서 크게 차별화된 제품으로 보이지 않는다.

차별화를 위해서는 다음의 질문에서 출발해야 한다:

Q __ "어떤 새로운 가치를 제공할 것인가?"

이 질문에 대한 답은 단순히 새로운 활동, 제품, 서비스가 아니다. 그 답은 '이전에 없던 새로운 가치'이다. 애플의 스티브 잡스가 찾고자 한 것은, 통화가 더 잘 되고, 성능-디자인-품질이 뛰어나고, 새로운 기능을 탑재한 핸드폰이 아니었다. 그가 발견한 새로운 가치는 Any-Call을 넘어선 Any-Jobs이다. 모바일 세상에서 고객이 단말기를 통해서 이전에 누려보지 못했던 새로운 가치, 즉 '언제 어디서나 가능한 새로운 작업들'Jobs을 제공한 것이다. 그의 성이 잡스Jobs인 것은 우연의 일치일까?

차별화된 기업시민을 위해서도 마찬가지이다. 새로운 가치를 위한 고민과 토론이 필요하다. 그를 통해서 이전에 없던 가치를 정의하고, 그 후에 "어떤 활동이 필요한가"를 찾아야 한다. Google.org 사이트에는 Google이 제공하고자 하는 가치를 이렇게 정의했다:[1]

핵심가치 __ "모두에게 더 많은 기회를 제공하는 것" To create more opportunity for everyone

무엇이 새로운 가치인가? '더 많은 기회'는 별로 새롭지 않다. Google의 새로운 가치는 바로 '모두에게' for everyone이다. Google은 그 핵심가치에서 검색 사업을 시작했었고, 여전히 그 가치를 존중하며, 또한 기업시민으로서의 핵심가치를 그곳에 두고 있다. 대부분의 기업시민들이 '커뮤니티를 위하여' 혹은 '생태계를 위하여'라고 정의하고 있는데 비하면, Google이 추구하는 가치는 지나쳐 보일 수도 있다. 그러나 그 가치야 말로 '진정한 새로운 가치'Authentic Value이다.

우리 기업시민은 어떠한 새로운 가치를 추구하고자 하는가? 왜 그러한 가치를 우리가 제공해야만 하는가? 이 두 가지 질문에서 차별화된 기업시민의 모습을 찾을 수 있을 것이다.

1 Google의 기업시민 홈페이지, www.google.org

출처: https://www.google.org/billion-commitment-to-create-more-opportunity/

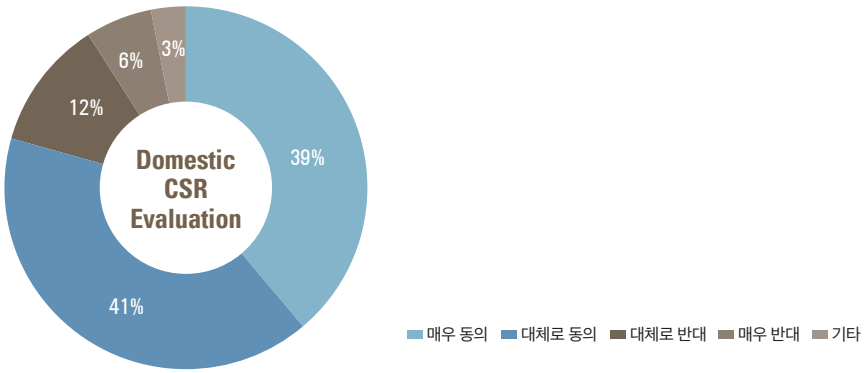
❸ 프로세스의 차별화

차별화를 실제 구현하기가 어려운 이유는 무엇일까? 그 한 가지 답은, "새로운 프로세스가 없거나 불분명해서"이다.

2012년 국내의 한 CSR 평가조사에 의하면 응답자의 80%가 "CSR은 기업의 이미지 개선이다"로 답하였다.[2] 그해 234개 대기업들의 사회공헌 총 투자액수가 3조원 이상이었던 것에 비해서는 매우 낮은 평가이다. 아래 <그림 2>가 당시의 평가 분포를 보여준다. 그 이유는 무엇일까? 리포트에서는 주원인을 '진정성 딜레마'로 표현하였지만, 그것은 평가하는 사람들의 의식을 본 것이지, CSR 프로그램 자체의 원인은 아니다. 기업이 제공하는 프로그램들이 기대에 비해서 부족한 무엇인가가 원인인데, 그것은 모두가 '유사한 프로세스'의 활동들이라는 것이다.

2
동아비즈니스리뷰, "기업노력과 여론의 괴리, CSR 커뮤니케이션 통로를 찾아라", 139호, 2013년 10월 Issue 1

그림 2. 국내 CSR 평가



2018년에 전경련에서 발간한 <주요 기업의 사회적 가치 보고서>에는 'S.W.I.T.C.H', 즉 Startup, Woman, Integration, Teaching, Communication, Healing의 키워드들이 2016년 이후 신규 CSR 프로그램들의 특징으로 소개되고 있다.[3] 이 중에서 가장 순위가 높은 Startup, 즉 청년 창업 지원을 예로 보자. 모든 프로

3
전국경제인연합회, "2018 주요 기업의 사회적 가치 보고서", 2018

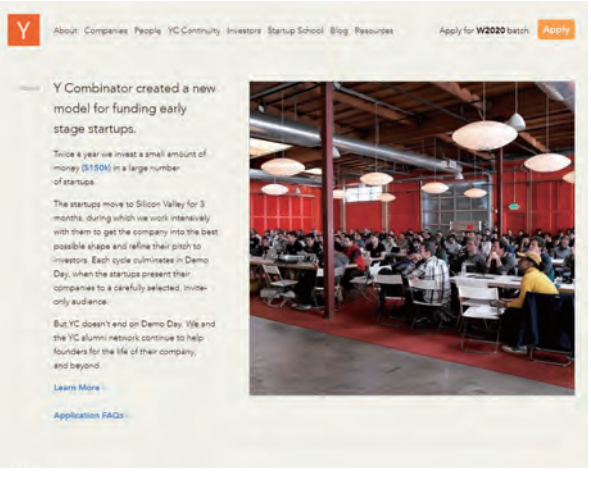
그램들이 예비 청년 창업자들에게 지원금, 공간, 교육, 네트워크, 멘토링 등을 지원하고 있다. 일정한 기간의 창업 교육, 지원금과 공간 지원, 해외탐방 지원, 시상 프로그램, 그리고 사회적 기업과의 잡매칭 등이다. 대부분의 프로그램이 일종의 '창업을 하고자 하는 청년들에게 지원이나 격려'의 프로세스로 구성된다.

중요한 것은, "기업이 얼마나 선의를 가지고 여러 청년들에게 지원하는가?"가 아니고, "얼마나 현실 속에서 많은 청년들이 실제 창업하고 또한 성공하는가?"이다. Input과 Output이 중요한 것이 아니라, 실제 Impact가 중요하다. 따라서, 기존 프로세스와 다른 제대로 된 프로세스를 찾고, 시험하고, 효과를 검증하면서 실행해야 한다. 예를 들어서, 프로그램 지원자들이 얼마나 실제 창업에 대해서 확고한 의지와 열정이 있는가를 테스트할 필요가 있고, 그를 위한 적절한 테스트베드Testbed가 필요하다. 일반적인 멘토링이나 교육이 아닌, 예비 창업자가 실제로 필요로 하는 분야의 전문가 및 투자자와 매칭이 필요하고, 일방적인 지원과 후원이 아닌 호혜적 방식이 필요하다. 결국, 청년들의 '창업 지원 프로그램'이 아닌, 청년들의 '성공을 위한 플랫폼'을 제공해주어야 한다.

그러한 새로운 프로세스 기반의 창업 플랫폼 성공 사례가 Y Combinator이다.[4] 소위 '스타트업의 대부'인 이 플랫폼은 일년에 2회 실리콘밸리에 스타트업 후보들을 불러모아서 3개월간 공동 작업을 한다. 후보들에게 필요한 자금과 멘토링을 지원하고, 교육이 아닌 실제 창업에 필요한 작업을 함께 수행한다.

다수의 스타트업 후보에 소액 투자(15만달러)를 하고, 마지막에 '데모 데이'Demo

4
Y Combinator 홈페이지, ycombinator.com



출처: Y Combinator 홈페이지 사진

Day를 하는데, 1,000명의 사전에 선발된 투자자들 앞에서 발표를 한다. 창업 후에도 YC Continuity와 졸업생 네트워크를 통해서 지속적으로 후원하고 투자한다. 2005년 설립 이후에 에어비엔비를 포함한 2,000개의 스타트업에 투자하고 있고, 4,000명의 창업자들이 멤버로 참여하고 있다. 총 투자기업 가치가 1,000억달러에 달한다. 한국의 대기업들이 뜻을 모아서 이러한 스타트업 지원 플랫폼을 공동 설립한다면 어떨까?

우리의 기업시민은 어떠한 새로운 프로세스를 제공하고자 하는가? 새로운 가치를 제대로 전달하는 새로운 프로세스는 무엇인가? 이 두 가지 질문에서 기존을 넘어선 실질적인 Impact를 가진 답이 나올 수 있다.

❹ 자원의 차별화

차별화를 위한 새로운 가치와 프로세스를 찾고 실행해도, 그것이 실제 사회와 고객에게 제대로 전달되고 인정받기는 쉽지 않다. 그 이유는 '새로운 자원', 특히 새로운 역량과 스킬Skill의 부족에서 찾을 수 있다.

전경련 리포트에는 2012년에 234개 대기업들의 사회공헌 지출액이 약 3조2천억원(평균 139억원)으로 나와있다. 2002년 202개 기업들의 약 1조8백억원(평균 53.8억원)에서 10년간 3배로 증가한 수치이다.

그렇다면 이 기간 중 대기업의 평판은 어떻게 변했을까? 대기업 신뢰도를 평가한 한 자료에 의하면 2001년의 39%에서 2013년의 36%로 역주행하였다.[5] 2013년의

5
머니투데이 기사: https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2014061310491573449

그림 3. 최근 5년간 기업 평균 사회공헌 규모

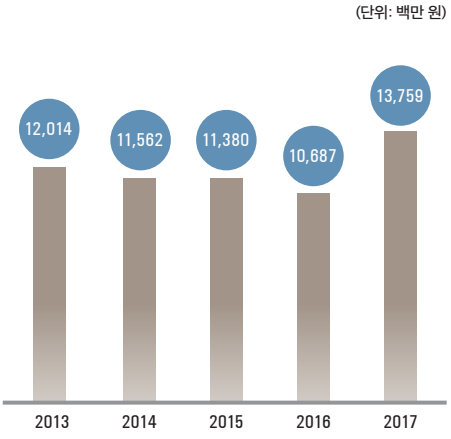
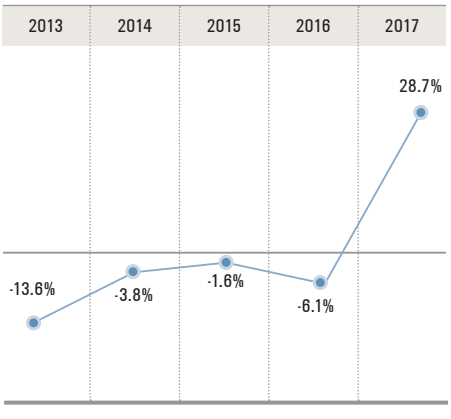


그림 4. 최근 5년간 기업 평균 사회공헌 증가율



주: 해당항목 분석기업 기준: ('13)234개사, ('14)231개사, ('15)255개사, ('16)196개사, ('17)198개사

표 1. 연도별 기업 사회공헌 지출규모 및 증가율 추이

	1998년(147개사)	2000년(193개사)	2002년(202개사)	2004년(227개사)	2005년(244개사)	2006년(202개사)
총 지출액 규모	332.710	706,060	1,086,594	1,228,432	1,402,510	1,804,816
전년도 대비 증가율	8.5%	112.2%	53.9%	13.1%	14.2%	28.7%
평균 지출액 규모	2,263	3.658	5.379	5.412	5.747	8.979
전년도 대비 증가율	-32.1%	61.6%	47.0%	0.6%	6.2%	56.2%

	2007년(208개사)	2008년(209개사)	2009년(220개사)	2010년(220개사)	2011년(225개사)	2012년(234개사)
총 지출액 규모	1,995,642	2,160,141	2,651,756	2,873,505	3,088,382	3,253,478
전년도 대비 증가율	8.4%	10.5%	22.8%	8.4%	7.5%	5.3%
평균 지출액 규모	9,402	10,336	12,053	13,061	13,726	13,903
전년도 대비 증가율	4.7%	9.9%	16.6%	8.4%	5.1%	1,3%

	2013년(234개사)	2014년(231개사)	2015년(255개사)	2016년(196개사)	2017년(198개사)
총 지출액 규모	2,811,483	2,670,835	2,094,050	2,094,785	2,724,356
전년도 대비 증가율	-13.6%	-5.0%	8.7%	-27.8%	30.1%
평균 지출액 규모	12,014	11,562	11,380	10,687	13,759
전년도 대비 증가율	-13.6%	-3.8%	-1.6%	-6.1%	28.7%

주: 매해 발표한 사회공헌비용을 기준으로 기재함

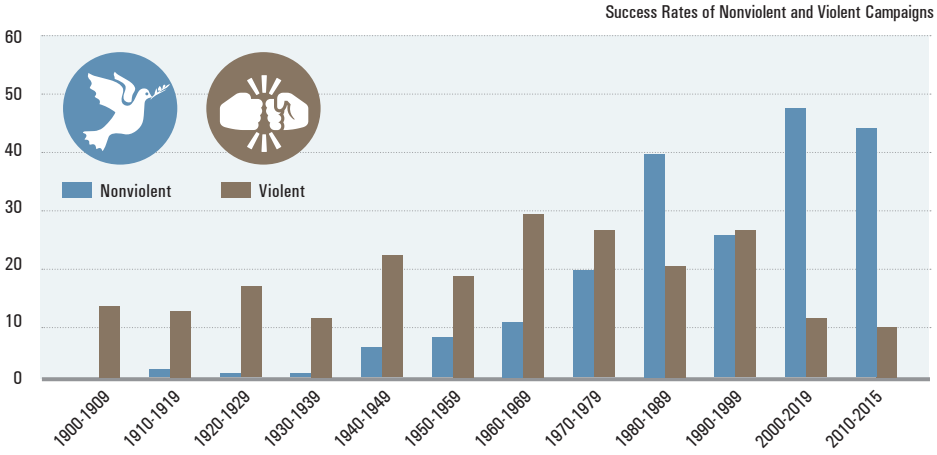
CSR 평판조사에서는 '하향 평준화'라는 표현대로 전체 기업들이 고르게 하락함을 나타내었다.

거기에다 2013년부터는 사회공헌 평균 지출액이 줄어들기 시작해서, 2017년 198개사의 총 지출이 약 2조7천억원(평균 137.6억원)으로 나타났다. 매출액 대비 사회공헌 지출 비율도 2004년 0.17%에서 2011년 0.26%의 최대치를 거쳐서 2017년 0.18%로 내려앉았다. 2018년에 한 언론이 조사한 대기업 신뢰도는 24.9%로 나타났다.[6] 2013년까지 30-40%를 유지하던 대기업 신뢰도는 가파른 내리막을 겪고 있는데, 그 이면에는 사회공헌 지출 비율의 감소도 일조를 하는 것으로 보인다.

2012년까지 증가했던 사회공헌 지출에 대해서 그 평판이 역주행한 원인을 '진정성 딜레마'에서 찾을 수도 있다. 80%의 응답자들이 기업의 사회공헌이 단지 이미지 제고를 위한 것이라고 보는 이유가 그것일 수도 있다.

그러나 과연 그러한 평가자의 인식이 단순히 원인일까? 혹은 차별화에 실패한 수많은 사례들처럼 사회공헌이라는 활동에서도 같은 '근원적 이유'가 있기 때문일까? 차별화가 지속 가능하기 위해서는 반드시 새로운 역량이 필요한데, 그러한 역량에 대한 꾸준한 투자와 개발이 부족한 것이 진정성 이슈보다 더 큰 이유로 보인다.

6 서울신문 기사: https://www.seoul.co.kr/news/newsView.php?id=20180521001015



출처: Why Civil Resistance Works

'3.5% 법칙'

하버드대학 케네디스쿨의 에리카 체노위스Erica Chenoweth교수는 지난 100년간의 수 백개 시위들을 조사해서 2가지 중요한 사실을 발견했다.[7]

첫째는, 비폭력적 시위가 폭력적 시위에 비해서 2배 더 성공할 가능성이 있다(53% 대 26%)는 것이고, 둘째는, 전체의 최소 3.5%가 시위에 참여하면 진정한 정치적 변화가 일어났다는 것이다. 체노위스교수는 "3.5% 이상이 참여한 비폭력 시위는 100% 성공했다."고 말한다.[8] 이 발견과 기업시민의 차별화는 어떤 관계가 있을까? 매우 중요한 시사점이 있는데, 그것은 한 기업의 기업시민 활동이 실질적 변화를 가져오기 위해서는 그 기업 임직원의 최소 3.5%가 적극적 활동가로 참여해야 한다는 것이다. 만약 우리 기업의 임직원 수가 10,000명이라면 최소 350명이 적극 참여해야 성공함을 뜻한다.

이 법칙을 새로운 기업시민 역량에 대해서 적용해 보자. 1만명 중에서 350명이 새로운 역할과 활동에 적극 참여하게 하려면 어떤 투자와 역량 개발이 필요할까? 단지 350명을 모아서 필요성을 역설하고, 의지를 다지고, 플랜을 세우고, 납기를 부여하고, 평가 지표를 설정하면 가능할 것인가? 그렇게 출발한 대부분의 혁신이나 사회공헌 활동들이 오래 지속되거나 그 진정성을 인정받기는 어려울 것이다.

따라서, '3.5% 법칙'이 우리에게 시사하는 바는, '100을 위한 3.5의 투자'이다. 만약 기업이 기업시민 활동에 100억원을 투자한다고 하면, 그 중 최소한 3.5억원은 새로운 역량을 개발하는데 써야할 것이다. 그리고 그 역량 개발 프로그램에 참여했던 '기업시민 리더들'에게 자격과 임무를 부여해서 나머지 9,650명을 이끄는 350명이

7
BBC 기사: http://www.bbc.com/future/story/20190513-it-only-takes-35-of-people-to-change-the-world

8
The success of nonviolent civil resistance: Erica Chenoweth at TEDxBoulder, https://www.youtube.com/watch?v=YJSehRlU34w

되도록 하는 것이다. 이 리더들에게는 새로운 역량과 더불어서 '안전망'Safety Net을 제공할 필요도 있다. 이들이 이전과 다른 도전적 활동을 해서 실패하더라도, 개인적 혹은 조직적 피해가 없도록 보호해 주는 것이다. 이것이 바로 체노위스교수가 말한 비폭력적인, 즉 '참여하기 안전한' 활동이 그 반대의 활동에 비해서 2배로 성공하는 이유이다.

차별화된 기업시민을 위하여

앞에서 살펴본 차별화를 위한 3가지 핵심들을 요약해 보자.

가치 __ 새로운 기업시민 활동을 찾기 위해서 "무엇을 할까?"에 앞서서 "어떤 가치를 제공할까? 왜?"를 묻는다. Google은 태생적으로 "모두를 위한…"의 핵심가치를 추구해 왔다. "포스코 기업시민은 어떤 새로운 가치를 추구할 것인가? 왜 그러한 가치를 우리가 제공해야 하는가?"를 심도있게 고민하고 찾고 정의할 필요가 있다. '제철보국' 이념 속에 담긴 핵심가치로 지난 50년 여정을 성공적으로 걸어온 저력으로 '기업시민' 이라는 새로운 이념 속에 어떤 새로운 핵심가치를 정의할 것인지가 필요하다.

프로세스 __ 새로운 가치는 반드시 새로운 프로세스를 통해서 결과Outcomes를 제공한다. 따라서 "가치에 최적화된 새로운 프로세스는 무엇인가?"를 찾아야 한다. 새로운 프로세스의 키워드는 "With POSCO"일 것이다. 더불어 함께 새로운 가치를 제공하는 프로세스인데, 시대적 트렌드는 '플랫폼 기반의 공유와 공생을 통한 가치의 Co-Creation'이다. 기업시민의 약자가 CC인 것과 같이 CCPCo-Creation Process를 구상하고 실현한다면 어떨까?

자원 __ 새로운 자원, 특히 새로운 역량과 스킬의 개발은 차별화를 창출하고 지속하게 만드는 기반이다. 따라서, 이에 대한 투자와 지원이 필수인데, 체노위스교수가 발견한 <3.5% 법칙>을 활용하면 좋을 것이다. 1만명을 한꺼번에 바꾸고 움직이는 것은 불가능하다. 그러나 그 중에서 350명을 핵심 리더로 발굴하고 육성하고 격려해서, 그들이 나머지 9,650명을 따라오게 하는 것은 가능하다. 특히, 350명의 리더와 그들의 팀이 위험을 감수할 수 있도록 조직적 안전망을 설치해 주면 2배로 성공 가능성이 높아질 것이다.

포스코 기업시민이 성공하는 길은 '새로운 기업시민 패러다임의 리더'가 되는 것이다. 그를 위해서 통과해야 하는 첫 번째 관문이 바로 <차별화된 기업시민>이다. 차별화된 기업시민이 되기위해서는 새로운 가치-프로세스-자원이 어울려서, 슘페터가 혁신의 정의로써 제시한 '새로운 컴비네이션'New Combinations을 만들어야 한다.[9] 그것이 바로 "With POSCO"의 실질적인 의미가 아닐까 한다.

9 Heinz D. Kurz, "Schumpeter's new combinations," Journal of Evolutionary Economics, Nov. 2012, Issue 5, pp 871-899

실학에 기업시민을 묻다

기업시민연구소

기업의 가치 전환의 시기

우리는 일제식민지, 한국전쟁 등 크나큰 정세변화를 겪으면서 근대를 맞이하였다. 궁핍할 정도의 심각한 경제난 속에서 우리를 되돌아볼 겨를도 없이 서양의 근대화를 그대로 이식하였으며, 국민들의 역량을 모아 오늘날 기적의 대한민국을 이룩하였다. 그러나 그 과정에서 이룩한 기업의 양적·질적 성장은 국가의 성장과 발전에 지대하고 긍정적인 영향을 미친 반면 그로 인한 폐해도 심화되었다. 부의 분배와 균형은 무너져가고 있으며, 환경파괴, 삶의 질 저하, 불평등과 실업 증가, 반기업 정서 확산 등 서양의 근대화를 기반으로 한 자본주의 사회의 한계로 인한 문제는 더욱 심화되고 있다. 이러한 근대 자본주의 모델에 대한 비판이 일찍이 서구 선진국으로부터 시작되었고, 압축성장을 달성한 한국 사회에도 변화가 요구되고 있다.

한국의 산업화 과정에서 기업가 정신이나 기업의 사회적 역할은 무엇보다도 국제경쟁에서의 생존이라는 민족주의적 가치를 결합한 강력한 발전주의였다.[1] 기업의 발전이 국가 발전과 직결되었고, 그것이 국가를 위한 기업의 진정성이었다. 그러나 급속한 성장과 함께 국가 경제가 안정되면서 이러한 국가를 위한 기업의 진정성도 자연스럽게 많이 퇴색되었으며, 성장한 시민성을 기반으로 과거 기업이 성장이라는 일념 아래 파괴한 많은 가치를 되돌아보는 시각도 생겨났다. 이제 경제적 성과로 보국하는 기업에 호응하는 국민적 시대가 저물고 '자본주의 문명의 틀'이 변화하고 있다. 기업의 이윤 추구가 우리 사회와 시민에게 어떤 긍정적인 기여를 할 수 있는지 중요하게 고려하는 시대가 되었다.

1
송호근 외(2019). 기업시민의 길. 나남출판사. p.152

성숙된 자본주의는 경제적 효율과 사회적 가치를 실현하고 개인, 조직, 사회의 이해가 조화된 사회이다. 자본주의가 태동한 산업화 초기에 기업의 역할은 경제적 효율성과 이익 창출에 머물렀지만, 현대에 이르러서는 기업이 사회에 미치는 막대한 영향을 인지하고, 성숙된 자본주의를 실현하고자 하는 시대적 요구에 따라 자본주의의 중심에 있을 수밖에 없는 기업의 사회적 역할과 책임이 강조되고 있다.

이제 비판적 수용이 이루어질 수 없었던 서양식 근대화에 기반한 자본주의 사회의 한계를 극복하고, 보국하던 기업에서 한 걸음 더 나아가 더욱 살기 좋은 사회를 만드는 기업으로 진화하기 위한 노력이 절실한 시점이다.

왜 실학인가

한국의 실학은 이조 후기에 일어난 신학풍으로, 17-19세기에 형성된 정신현상을 20세기의 역사과정에서 발견한 것이다. 1900년 전후 왕조의 낡은 체제와 문물제도 전반의 변혁을 서두르면서 현실적용의 유효한 방안으로 실학을 고려한 것으로, 근대기획의 실천적 과제로 의미를 갖는다.[2] 근대 극복의 길을 모색함에 있어서의 한 방법론은 근대에 저항하는 비판적 극복론으로, 서구 주도의 근대가 성취한 물질적·정신적 가치를 인류적 차원에서 비판적으로 수용하는 태도이다. 이제 서구 주도의 근대세계, 근대문명이 안고 있는 병폐를 극복하고 다른 길을 모색하는 것이 요구되고 있으며, 이러한 관점에서 동양의 학술 사상인 실학의 의미가 중요시 되고 있다.[3] 결과적으로 실학이 가진 근대성이 서구와는 다른 주체적인 우리의 근대를 맞이하는 밑거름이 되진 못했으나, 서구의 근대화로 진행된 현 상황의 문제들을 비판적으로 극복하기 위한 중요한 기반이 될 수 있을 것으로 본다.

특히 우리는 성장이라는 일차적 목표를 빠르게 실현하는 과정에서 비판적 수용을 누락하면서 더욱 많은 문제에 노출되어 왔다. 실학은 이 과정에서 발생한 한국 사회와 기업이 처한 문제를 치유하는 사상적 원천이 될 수 있을 것이다. 그런 의미에서 이제 우리가 찾아야 하는 '실(학자)'은 현재뿐만 아니라 '미래적 가치를 찾는 새로운 실학'으로 전개되어야 한다.

과거 군주제에서는 사회의 발전과 안녕이 왕권과 관료, 선비들에게 달려 있었고, 현 시대에서는 정부가 기본적인 역할을 맡고 있다고 할 수 있다. 하지만 민주주의로의 이양과 사회구조의 변화에 따라 정부뿐만 아니라, 기업, NGO, 시민에 이르는 다양한 사회구성원들이 함께 이 사회를 만들어가고 각자 고유의 역할을 수행하는 것이라고 볼 수 있다.

이러한 측면에서 볼 때, 기업은 단순히 이윤 추구를 목표로 하는, 혹은 국가의 발전에 기여하는 경제 중심적이고 민족주의적 역할에서 더 나아가, 시민사회의 일원으

2 임형택(2014). 21세기에 다시 읽는 실학. 한길사. pp.15-16 참고

3 임형택(2014). 21세기에 다시 읽는 실학. 한길사. p.32

로 우리 사회가 발전해 나가는데 역할해야 할 필요가 있다.

기업의 근본적인 목적이 이윤 추구에 있으므로 사회적 기여를 강요할 수는 없으나, 사회적 기여를 이루는 기업이 고객과 시민들에게 환영받고, 이러한 긍정적 평가가 다시 기업의 가치와 이윤 증대에 영향을 미치는 최근 사회 변화를 '실'의 관점에서 명료하게 직시한다면 기업의 선택은 당연히 사회 주체로서 역할을 거부할 이유가 없다.

조선 후기 실학자들은 그 시대가 가진 문제점과 그 본질을 직시하고, 나라와 백성의 안녕을 위한 이상적이면서도 실현 가능한 사회상을 그려내고 이를 위해 갖춰야 할 마음가짐과 실행해야 할 방안들을 제시하였다. 시대상이 많은 변화를 겪어왔음에도 불구하고, 과거 실학자들이 제시했던 '실'의 가치는 오늘날 사회적 가치를 지향하고자 하는, 사회적 주체로서 역할을 자임하는 우리 기업들에게 의미있는 시사를 줄 수 있다고 보여진다.

실학에서 배우는 **오늘날 기업**들의 **시사점**

실학자들로부터 제시된 토지정책, 상공업 발달, 신분제 타파 등 구체적인 실학의 내용들은 지금은 이미 해소되었거나 그 자체로는 쓸모가 없어진 내용이 대부분이다. 그러나 우리가 실학으로부터 배워야 하는 것은 실학이 제시했던 상세한 내용들이 아니라, 그 저변에 깔려있는 정신과 자세이다. 곧 우리의 선대 학자들이 보여준 국가와 사회를 향한 '진정성'이다. 본 고에서는 기업의 입장에서 실학으로부터 배워야 하는 진정성을 '민民을 위하는 마음', '부富를 이루어야 하는 목적의식', '실實'의 자세로 구분하여 살펴보았다.

민民을 위하는 마음

정약용은 조선 후기 실학을 집대성하면서 실학의 개방적 포용정신을 가장 폭넓게 드러내고 있는 인물로,[4] 하늘을 섬기는 진실한 마음으로 사람을 섬기는 윤리적 주체를 제시한다. 이윤 추구에 매몰되어 사람을 수단화, 상품화하기 쉬운 근대적 인간과는 다른 진실한 사람의 길을 제시한 것이다. 목민심서牧民心書의 기본정신은 애민을 바탕으로 한 위민爲民정신이다.[5] 민인民人이 목자牧者인 수령을 위해 생겨난 것이 아니고, 수령이 민인을 위해 생긴 것이며, 수령은 자신의 직무가 곧 지역민에게 '봉사해야 하는 직무임'을 철저히 깨닫고 명심해야 한다는 것이 목민심서에 담은 정약용의 가르침이다.[6]

이러한 위민정신은 상공업을 부흥하여 일반 백성들의 삶을 넉넉하게 하고자 한 이용후생利用厚生의 정신에서도 엿볼 수 있다. 상업과 기술의 혁신을 통해 얻고자 하는 것은 단지 부를 쌓기 위함에 목적이 있는 것이 아니라 백성을 위하는 마음에서 시작된 애민정신에 기인한 것이다. 백성의 삶이 윤택해야 나라가 바로 설 수 있음을 이해

4 금장태(2008). 비판과 포용 한국실학의 정신. 제이앤씨. p.182

5 다산학의 체계에서 정치 사회적 실천의 논리를 담은 것은 「經世遺表」와 「牧民心書」, 「欽欽新書」 삼부작이다. 이 정법 삼서는 경세치용의 방법론에 해당하는 것이다. 경세유표는 국가 제도와 국정 운영 전반에 관한 내용이며, 목민심서는 지방 행정 단위의 차원에서 지켜야 되고 알아야 하는 제반 사안을 기술한 내용, 흠흠신서는 인명이 달린 형사 재판에 관한 문제를 다룬 내용이다. 이 삼서를 이해하는 관건은 '민의 사상'에 있다(임형택,2009).

6 윤사순(2012). 다산 정약용의 탈성리학적 실학의 대성. 공자학 제22호 pp.5-51

한 것이며, 신분차별과 소중화의식에 대한 비판으로 사람의 소중함과 주체성을 강조한다. '똑똑하고 존경받는 기업'은 기업 내부 효율성만 챙기는 것이 아니라 기업을 둘러싼 이해관계자들의 관심과 걱정을 배려하고 사회적 가치를 고려해서 경영하는 기업이다.[7] 다시 말해서, 우리 사회를 바로 세우는 것은 시민사회 즉, 시민의 마음이 바로 세워짐으로부터 시작되고, 그런 부분을 기업이 매만질 수 있어야 한다.

부富를 이루어야 하는 목적의식

정약용은 백성을 부유케 하여 효와 공경을 이루어야 한다고 하면서, 백성의 부를 이루어야 하는 목적이 더 높은 사회적 가치를 실현하기 위함임을 강조했다. 최한기는 공존의 책임을 다하는 윤리적 주체로서의 자연과 인간의 소통하는 존재론적 관계를 제시하였으며, 인간의 욕망을 위해 자연을 착취하는 이기적 자아를 지양하였다. 정약용 또한 정치·경제적인 개혁은 단지 제도만의 문제가 아니라 그것을 시행하는 관료와 지식인의 마음과 자세 또한 중요하다 하였고, 정치적 변혁의 정당성은 정치의 궁극적 기반인 백성의 여론에 있다 하였다.

서구 자본주의 사회로의 이양은 자연스럽게 우리에게 부를 최고의 가치로 인식하게 하였고, 현재 우리 사회에는 물질 만능주의가 만연해 있다. 최고 교육기관인 대학은 학문을 연구하고 더 나은 사회로 발전하기 위한 학구적 노력의 가치를 상실하고, 취업을 위한 관문으로 인식되고 있다. 부를 궁극적인 가치로 수용하면서 다양한 문제들이 발생했으며, 이와 함께 긍정적인 사회 성장의 기회 또한 상실해 왔다. 기업은 이러한 사회적 분위기가 고착화되는데 부정적인 영향을 미친 것은 아닌지 반성해볼 필요가 있다. 시대의 변화와 함께 과거에 갖고 있던 효와 공경의 의미와 중요성은 많이 퇴색되었지만, 현대 사회에서 우리가 부유함을 이루어 달성하고자 하는 더 높은 가치는 무엇이 있는지 생각해 볼 필요가 있다.

실實의 자세

동양에서의 '실實'은 인간의 인식 여부와 관계없이 객관적으로 실재하는 것들을 총칭하는 개념으로 활용되었다. 이로부터 실리實理, 실심實心, 실학實學 같은 학술적 용어는 물론 우리가 친숙하게 사용하는 실제實際, 실용實用, 실질實質 같은 실의 파생어들이 나오게 된 것이다.[8] '실實'이 적극적으로 등장할 때에는 당대의 비판적 전환에 대한 요구가 항상 대동하였다. '허虛'에 반하는 '실'[9]은 자신들이 주장하는 학술의 진정성을 표현하고, 다른 학술사상과 '차별화'하는 중요한 근거로 작용했으며, 이론적 경쟁자들과 대결하는 과정에서 자신들의 지적 전통과 지향에 '우월성'과 '정당성'을 부여하기 위해

7 송호근 외(2019). 기업시민의 길. 나남출판사. p.174

8 김선희(2017). 실, 세계를 만들다. 글항아리. p.15

9 성리학자들은 그 앞의 '불교를 헛된 빈 학문', 곧 허학으로 여겨 그에 대비된 성리학을 실학이라고 자칭했다. 그러나 조선 후기의 실학자들은 바로 '성리학을 비실제적인 학문'으로 여겨, 그에 비교된 자신들의 학문을 실학이라 한다. 같은 실학 용어라도 '허학'으로 비교된 대상이 이처럼 다르기 때문에 그 성격과 내용도 서로 다르다(윤사순,2010).

사용되었다.

실학에서 강조하는 실사구시實事求是의 자세에는 나라와 사회의 발전에 도움이 되지 않는 고착화된 학문은 지양하고, 실로 쓰임새가 있는 학문을 지향한다. 텅 빈 학문에서 벗어나 '실제로 쓸모 있는 학문'을 하자는 것이었다. 실학자들이 주장한 쓸모 있는 학문이란 나라를 부강하게 하고 백성을 넉넉하게 할 정치·경제·군사·교육 등의 사회 개혁 문제였다. 또 자국의 역사·언어·문학·지리·풍속 등을 연구하는 것도 실학이며, 천문학·수학·지리학·의학·농학 등의 자연과학과 기술에 관한 것도 실학이었다.[10] 그 시대 상황을 돌이켜볼 때 매우 합리적이고 실용적인 방안들을 제시하였고, 서구로부터 들여온 기술(서학)을 융합해 창조적이고 혁신적인 성과를 만들어냈다.

이처럼 실학은 당대의 현황을 자각한 주체가 개혁을 모색한 학술사상이면서도 학술적·이상적 이념 차원에 그치면 안되며, 민생과 연결되어 실천되어야 한다는 '실'이다. 오늘날 우리 기업들도 현 시대를 잘 읽어내고, 산업과 사회를 선도할 수 있는 역량을 갖추고 실천에 옮겨야 할 때이다.

기업의 입장에서 '실'은 기업의 이윤과 사회적 가치를 모두 창출하는 결과를 가져와야 할 것이며, 이론이나 명분이 아닌 실천과 실행이 강하게 작용하는 행동 지향적 개념이다. '나라를 부강하게 하고 백성을 넉넉하게'가 '기업의 경쟁력을 키우고 사회를 윤택하게'하는 개념으로 투영될 수 있다. 이는 그럴듯한 선언에 그치는 것이 아니

10
홍원식(2006). 실학사상과 근대성. 예문서원. pp.175-180

라, '우리는 실천할 것이다'라는 강력한 의지의 표명이다. 역사적으로 '실'이 그러했듯이, 지금의 '실'을 실천하는 것 역시 현황을 직시·비판하고, 실로서 어떠한 가치를 목표로 하는 것이 옳은 것인지 그리고 그 실을 거두기 위해 실행해야 하는 것이 무엇인지 정의할 수 있어야 한다. 기업이 추구하고자 하는 실에 대한 명확한 정의는 새로운 가치를 목표로 하는 우리의 우월성과 정당성을 확보하는데 중요한 근거가 된다.

기업시민과 실학

포스코의 경영이념인 기업시민을 실학적 관점에서 그 의미를 다시 한번 되짚어보고자 한다.

기업시민은 서양에서 대두된 개념으로 기업의 이윤 창출을 넘어 사회적 가치를 지향한다. 이를 실학적 관점에서 살펴본다면 기업시민은 부를 궁극적 목적으로 삼지 않았던, 백성의 부를 이룸으로써 달성하고자 했던 사회적 가치와 맞닿아 있다.

기업은 부를 필수적으로 달성해야 한다. 하지만, 그 부가 궁극적인 목적일 때, 금전으로 환산되지 않는 많은 가치들이 희생될 수 있다. 지난 반세기의 우리 국가, 산업, 기업의 성장은 부를 궁극적 목적으로 삼고 달려왔고, 경제적 부를 달성하였으나, 그 속에서 희생된, 평가절하된 많은 가치들이 있다. 환경을, 안전을, 가정을, 정직을, 신뢰를, 많은 가치를 외면해왔으며, 많은 부분들이 사회적 문제로 대두되고 있다. 그동안 우리 기업은 나라와 국민을 풍요하게 하는 중요하고 의미있는 역할을 해왔다. 하지만 이제는 양적이고 외적인 풍요가 아닌, 내재적이고 질적인, 우리가 사는 사회를 조금 더 좋게 만들려는 의지와 노력이 필요한 시점에 와 있으며, 자본력을 기반으로 즉각적이고 큰 실행력을 가진 자본주의 사회를 이끄는 큰 주체로서 기업이 해야 할 사회적 역할이 분명히 있다.

다산 정약용이 백성의 풍요를 통해 효와 공경을 이루고자 하였던 것과 같이, 이제 우리 기업도 풍요를 통해 이루고자 하는 기업의 가치를 올바르게 정립해야 할 시점에 와있다. 부를 위해 과거에 두고 온 잊고 있었던 가치와, 변화하는 시대에 대응하는 새로운 가치들을, 대한민국과 세계의 많은 시민들이 공감하는 가치를 실현해 나가야 한다. 이러한 기업 경영이념의 변화는 돈이 아닌 사회적 가치를 궁극적 목표로 삼는 것으로, 금전적 가치로 계산하던 기존 경영방식에 대한 반성과 미래 방안이 필요하다. 즉, 이것은 기업의 이익을 어떻게 규정할 것인가 하는 문제와 연결된다. 기존 금전적 이윤으로 규정된 이익과 차별화된 이익, 즉 실리이다. 기업의 존재 이유인 금전적 이윤을 부정하는 것이 아닌, 그것과 함께 이루어야 할 가치를 이익으로 받아들이는 기업 스스로의 정의다. 직원이 안전하지 못한 직장에서 금전적 이익이 많이 창출되는 것과, 금전적 이익은 조금 적더라도 직원이 안전한 직장 어느 쪽을 이익으로 받아들

일 것인가 하는 질문에 답해야 한다. 그것이 실리이다.

그리고 기업이 정의한 실리를 달성하기 위한 주요한 일을 파악해야 한다. 이것이 곧 실질이다. 다산 정약용은 인륜의 관계, 백성의 생활에 보탬이 되는 실질적인 일들을 행하는 것을 지향했다. 실질을 지향함에 있어 관습적 자세가 아닌, 선조 실학자들처럼 목표 가치와 문제의 본질을 명확히 이해하고, 합리적인 사고와 혁신적인 자세로 접근하는 것이 중요하다.

정약용을 비롯한 선조 실학자들은 실천함으로써 이理에 이를 수 있다고 하였다. 바로 행동의 중요성을 강조한 것이다. 실은 이상적인 이념 차원에 그쳐서는 안 되며 언제나 민생과 연결되어 실천되고 실현되어야 한다는 실행력을 의미하는 지향성의 개념[11]을 가지고 있다. 바로 실행이다. 아무리 좋은 가치를 실리로 정의했더라도 실행하지 않으면 허상에 머무를 뿐이며, 기업으로 인한 사회의 긍정적 변화도, 기업에 대한 시민의 좋은 평가도, 기업의 새로운 가치도 창출할 수 없다.

실리, 실질, 실행에서의 실은 그간 걸어온 허의 길에서 벗어나 실의 길을 그리는 것이며, 이를 대하는 남다른 자세이며, 강한 의지로 행동하는 것이다.

실리를 실질로 실행하는 기업, 그것이 바로 기업시민이다. 근대 자본주의와 기업의 역할에 대한 성찰을 갖고 자본주의 문명의 가치 전환적 시점에서 새로운 기업의 가치를 제시하는 기업시민은 지금의 '실'이다. 물질적 풍요와 더불어 사회에 긍정적 영향을 미치는 기업으로서 정당성을 확보하고 이를 통해 허의 길을 걷는 기업과 차별화되고 스스로의 경쟁력을 증명하는 '실'의 길을 가야 한다.

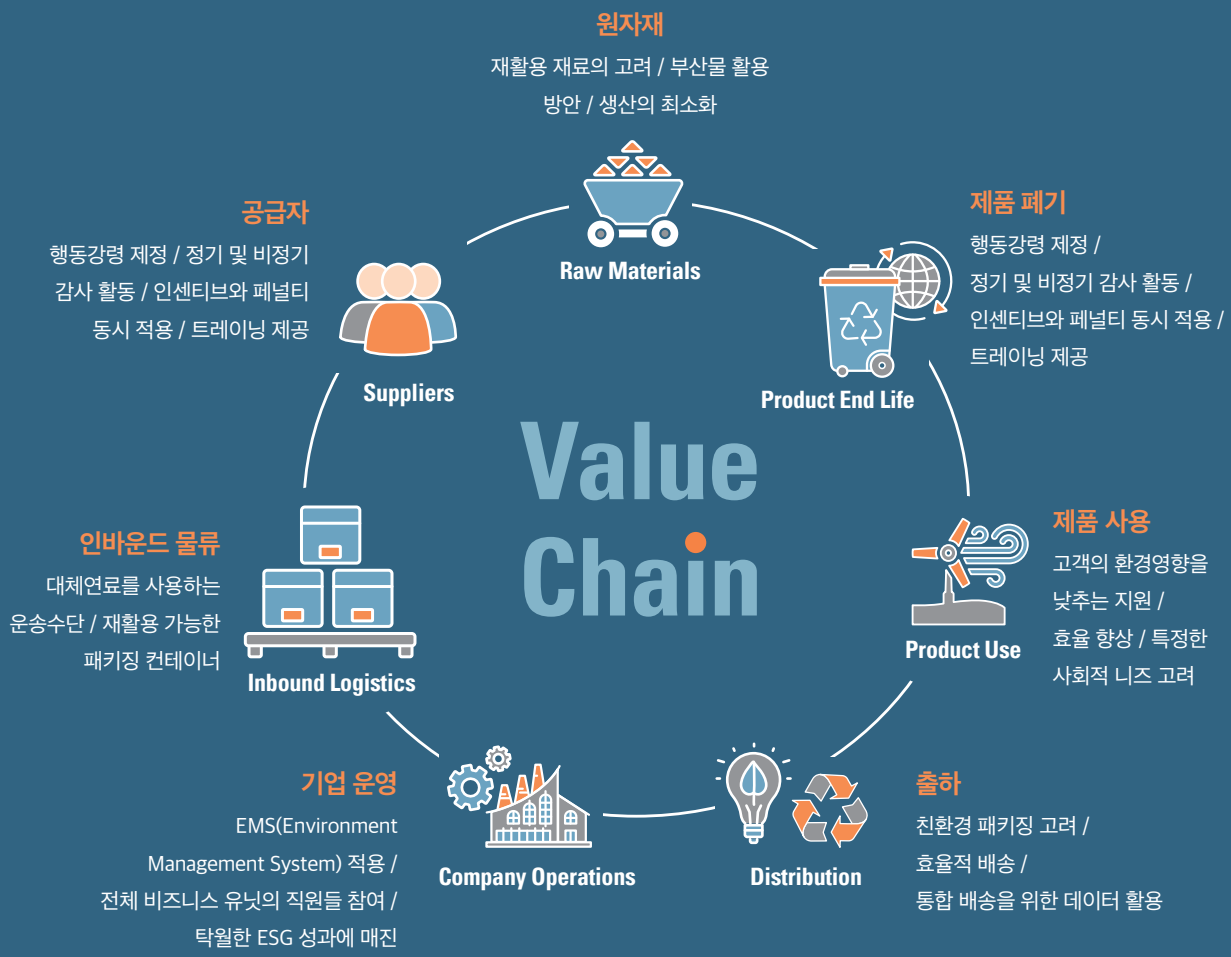
11
김선희(2017). 실, 세계를 만들다. 글항아리. p.17

참고문헌

금장태(2008). 비판과 포용 한국실학의 정신. 제이앤씨
김선희(2017). 실, 세계를 만들다. 글항아리
송호근 외(2019). 기업시민의 길. 나남출판사
윤사순(2010). 조선, 도덕의 성찰. 돌베개
윤사순(2012). 다산 정약용의 탈성리학적 실학의 대성. 공자학 제22호 pp.5-51
임부연(2013). 실학에 길을 묻다. 김영사
임형택(2009). 실사구시의 한국학. 창비
임형택(2009). 문명의식과 실학. 돌베개
임형택(2014). 21세기에 다시 읽는 실학. 한길사
한도현 외(2005). 기업시민과 시민공동체. 백산서당
홍원식(2006). 실학사상과 근대성. 예문서원

밸류체인 상의 기업시민

밸류체인 상의 기업시민밸류체인은 제품과 서비스를 기획하고 제공하기까지 필요한 전 과정이다. 어떤 형태의 활동을 구상하던 간에, 기업시민으로서 최대의 가치를 제공하고 기업을 운영하는 커뮤니티의 니즈를 만족시키기 위해서는 자신의 밸류체인을 이해해야 한다. 아래 그림은 밸류체인의 모든 영역에서 기업시민을 위하여 고려할 만한 내용들을 제시한다.



미국 Boston College의 CCC(Center for Coporate Citizenship)에서는 분기별 보고서인 'The Coporate Citizenship'을 발행하고 있다. 기업시민연구소는 CCC의 동의 하에 이 보고서에 게재되는 Infographic을 매 호에 번역 및 소개한다.

기업시민 측정하기

삶은 목적이 아니라 여정이라고 한다. 기업시민도 제대로 수행한다면 그와 같다고 할 수 있다. 효과적인 기업시민 전문가는 결과를 지속적으로 향상시키기 위해서 자신의 노력을 파악하고 전략을 수립한다. 기업시민에서 측정과 평가는 핵심적인 과정이다. 성과 향상을 알려주는 데이터를 정의하고, 수집하고, 분석하기 위한 체계적 원칙을 제공하기 때문이다. 평가 프로세스는 과제의 니즈를 정의하고, 또한 과제들이 최고의 비즈니스 가치와 함께 사회적 가치를 창출하는데 기여한다.

Allstate 보험회사(이하 Allstate)와 Microsoft사는 자신들의 프로세스를 개선하기 위해서 측정을 활용하는 뛰어난 기업들이다. 두 기업 모두 오랫동안 Fortune 500에 속해왔고, 기업시민 활동에도 오랜 역사를 가지고 있는데, 여전히 개선을 위한 분야를 찾고, 지속적으로 성장하기 위해 애쓰고 있다.

Allstate의 평가 진화

Allsate는 미국 최대의 개인 손해보험사로 수 백만명의 개인들의 삶에 영향을 미친다. 신중한 측정과 평가 프로세스를 통해서, 이 기업은 다양한 활동을 통해서 학습한 경험을 통해서 자신이 비즈니스를 하고 있는 커뮤니티의 발전과 더불어서 수익성도 증가시키고 있다.

"Allstate는 계량적metric이며 목표지향적 조직입니다,"라고 고참 매니저인 Ellen Lisak는 말한다. "환경에 대한 영향부터 다양성Diversity과 사회봉사에 대한 직원 참여까지, 우리의 노력에 대한 임팩트Impact를 측정하는 많은 방법들이 있습니다. 각 프로그램은 각각의 성공 지표Metrics와 측정 전략을 가지고 있습니다."

Allstate의 ESGEnvironmental, Social, and Governance 이슈들에 대한 접근이 맞춤형 방식을 따르기는 하지만, 모든 방법들은 이 기업의 독특한 Reputation Scorecard(이하 RS)에 연결되어 있다. 2009년에 Reputation Institute와 협력하여 만들어진 Scorecard는 각 기업 속성이 어떻게 평판에 기여하는지를 측정하는 틀Framework이다. 이를 통해서 기업이 7유형의 이해관계자 그룹들 - 직원, 대리점 오너, 고객, 소비자, 여론 리더, 투자자, 그리고 정책입안자 - 에게 가장 관심이 큰 활동들에 대해서 전략적으로 우선순위를 매기고 있다.

"우리는 RS를 통해서 7유형의 핵심 이해관계자에 걸친 Allstate의 평판을 측정합

니다. 이 공통된 틀이 각 그룹에 대해서 사용됨으로써, 그들의 피드백에 대한 '사과-대-사과'(동등한 기준의) 방식의 비교가 가능합니다."라고 Lisak은 말한다. "사회적 책임에 대해서 누가 어떤 것을 중요하게 생각하는지를 알 수 있고, 지역, 인구, 인종, 혹은 제품라인과 같은 카테고리별로 깊이 분석할 수가 있습니다."

Allstate의 RS가 제공하는 통찰들은 넓은 범위의 기업시민 전략과 더불어 상세한 프로그램과 커뮤니케이션 계획을 결정하는데 도움을 준다. 예를 들어서, 고객들이 Allstate가 자신들 커뮤니티에서 활발하게 활동한다고 평가하면, 그것은 대리점 오너 혹은 직원들이 관련되었음을 의미한다. 이 통찰을 기반으로, 기업은 의미있고 가시적인 방식으로 직원들과 대리점 오너들이 활동할 수 있게 지원하는 도구와 커뮤니케이션을 개발하고 적용하게 된다.

이러한 노력은 결실을 보고 있다. Allstate의 평판 연구는 이해관계자들이 이 회사가 커뮤니티에서 눈에 띄게 활동한다고 인정했을 때, 때로는 45포인트가 증가한 높은 수준으로 평판 점수가 상승하는 것을 알게 되었다. "우리 연구에 의하면, 커뮤니티 참여를 통해서 우리의 평판만이 아니라, 우리의 비즈니스 결과에도 놀라운 긍정적 임팩트를 가져온다는 것이 입증되었습니다."고 Lisak은 말한다. "예를 들어서, 고객이 Allstate가 커뮤니티 활동에 적극적이라고 믿으면 2배의 높은 확률로 우리 상품을 구매함을 알게 되었습니다. 우리의 활동과 비즈니스 성과를 연결시키는 지표들 덕분에 기업시민 전문가들이 조직 내부의 인정과 안정적인 투자를 확보하는데 도움이 되었습니다. 이들은 또한 최대한의 임팩트를 낼 수 있는 프로그램들에 집중하기 위해서 기존의 과제들을 재조정하거나 수정하는 데에도 활용됩니다."

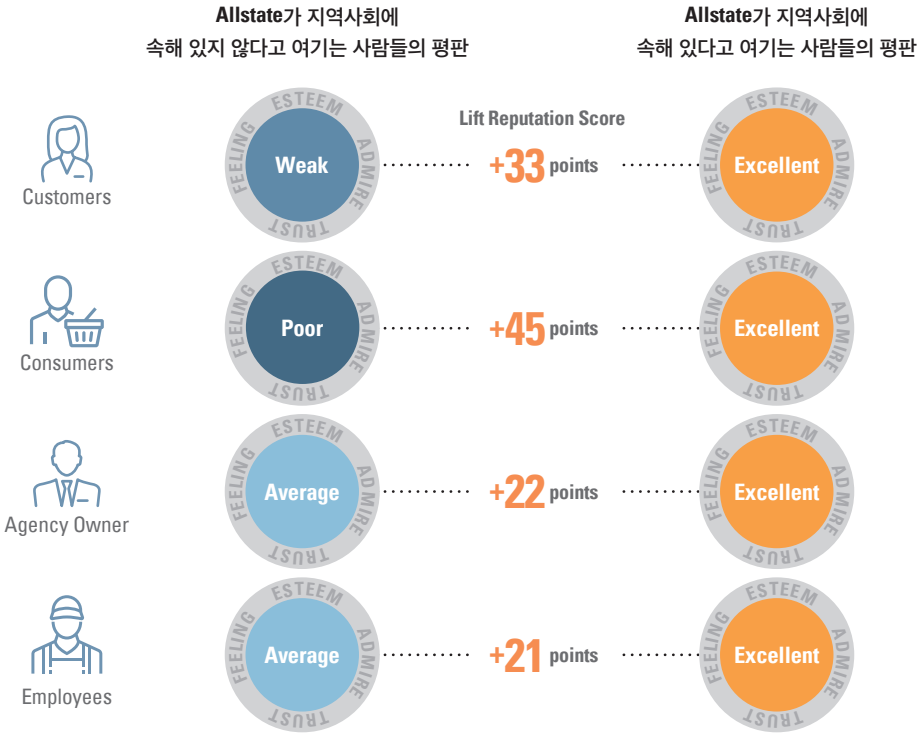
Allstate의 목표와 측정에 대한 헌신은 기업시민 이슈에 대한 괄목할만한 진전을 가져왔다. 에너지 절약 목표인 "20% 절감으로 2007년 수준"을 이미 달성하였고, 2015년까지 전체 구매 예산에서 9%를 소수인종 비즈니스에 지출하는 것을 추진 중이다. 이 기업은 최대의 핵심 영역 중 하나인 청소년 운전에도 큰 진전을 보여왔다. 2015년까지 청소년 운전 사망사고를 50% 감소하는 것을 추진하고 있다. 2013년까지, 미국 청소년 운전 사망율은 2005년에 비해서 48% 감소했다.

"우리는 소속된 커뮤니티에 대해서 긍정적인 방법으로 변화에 영향을 주려고 노력하며, 이러한 변화로 사회적 임팩트를 주도하고자 합니다."라고 Allstate의 기업 책임과 지속성디렉터인 Craig Keller가 말했다. "우리는 청소년 운전이 우리가 많은 것을 할 수 있는 중요한 이슈라고 봅니다. 누가 어디서, 언제, 왜 사고가 났는지를 알며, 이러한 전문성을 게임 법칙을 바꾸는데, 그리고 청소년 사망의 최대 원인을 줄이는데 활용할 수 있습니다."

Allstate
You're in good hands

사업 종류 금융업
취급 품목 손해보험, 생명보험, 연금
국적 미국
설립 시기 1931년 4월 17일
소재지별 기업 종류 미국기업
대표자 토마스 J. 윌슨

이제, Allstate는 더 깊은 측정을 위한 새로운 틀을 개발함으로써 더 진보하고 있다. 작년에, 이 기업은 자신의 사회적 가치제공Value Proposition을 더 확실하게 정의하는 작업에 착수했는데, 비즈니스와 사회적 가치를 주도하는 내부의 레버Lever를 정의하는 것이다. 이 새로운 틀은 Allstate가 장기적 타겟 달성을 위한 목표들을 수립하는 것을 도울 뿐 아니라, 기업이 더 효과적으로 자신의 사회적 임팩트를 측정하도록 할 것이다. 그것은 결국 개선된 평판과 직원 몰입과 같은 비즈니스 결과Outcomes를 높이게 될 것이다.



Microsoft: 투명성과 헌신

MS에게 정량적 및 정성적 측정은 자사의 다양성Diversity과 포용성Inclusion 노력에 매우 중요하다. 시간이 지나면서, MS는 다양성을 전략적 글로벌 비즈니스 성장의 핵심 가능자Enabler로 재정의해왔는데, 이를 위해서 더 복잡한 측정방법을 비즈니스 목표와 결과에 연계시켰다. 정책입안자들과 미디어가 기술기업 직원의 다양성 인구분포의 투명성에 대한 관심이 커지면서, MS는 다양성과 포용성에 이전보다 훨씬 더 집중하고 고민하고 있다.

"다양성과 포용성은 우리 시대, 우리 산업, 우리 기업에 핵심 주제이고, 솔직한 대화와 무엇보다도 활발한 활동이 중요합니다,"라고 MS의 CEO인 Satya Nadella는 말

Microsoft

약어 MS
사업 종류 컴퓨터 소프트웨어 및 하드웨어 개발 제조
취급 품목 윈도우, 사무용 오피스, 웹 브라우저, 비주얼 스튜디오, 인터넷전화 스카이프(Skype), 게임기 엑스박스(Xbox), 태블릿PC 서피스(Surface), 노트북
국적 미국
설립 시기 1975년 4월
소재지별 기업 종류 미국기업
설립자 빌 게이츠(Bill Gates), 폴 앨런(Paul Allen)

했다. "2006년부터, 우리는 직원들의 인구분포 데이터를 투명하게 공개해왔습니다. 이러한 투명성은 내부적으로 다양성과 투명성에 대한 대화와 행동을 촉진하는데 도움이 되었습니다. MS가 스마트하고, 호기심 많은 다양한 사람들을 위한 최선의 직장이 되는 것에 집중하고 있습니다."

Nadella는 2014년 CEO로 취임한 이래 MS의 문화를 개선하는 데 우선순위를 두었다. "MS는 모두에게 최고로 일하기 좋은 곳이 되어야 합니다. 저는 생동적인 포용의 문화를 진심으로 원합니다."라고 Nadella는 말했다. "무엇보다도 저는 다양한 글로벌 고객들이 사랑하는 제품을 개발하는 기업을 꿈 꿉니다. 다양성과 포용성을 MS 비즈니스의 중심에 둠으로써, 산업 전반에 변화를 주도할 수 있는 기회를 잡을 수 있습니다."

MS는 4년간 선택이었던 무의식적 차별에 대한 교육을 필수로 바꾸었다. Nadella는 MS 이사회에 기업의 다양성 통계를 정기적으로 보고하며, 매달 핵심 직원들과의 모임에서 정기 의제로 다루고 있다. 정기적으로 글로벌 및 미국내의 다양성 인구통계를 발표하는 것과 더불어서, MS는 기업 홈페이지에 완벽한 EEO-1 리포트(Equal Employment Opportunity Commission에서 요구하는 고용통계리포트)를 올리고 있다. MS는 자신들의 노력을 개선하려고 할 뿐 아니라, 다른 기술기업들에게도 모범이 되고자 한다. 고용 과정, 제품과 기술을 개발하는 혁신의 과정, 리더들이 직원들과 소통하고 보상하는 과정에서 다양성과 포용성을 통합하는 데 헌신하고 있다. 성장은 느리지만, 긍정적인 진보의 신호가 나타나고 있다.

다양성 및 포용성과 더불어서 MS는 더 큰 '워라밸'Work-Life Balance을 위한 유연한 일 배정과 다양한 자원을 제공하고 있다. 2015년부터 유급 육아휴직을 실시하기 시작해서, 새로 부모가 되는 직원들에게 12주의 유급 휴직을 제공한다. 임산부 직원은 8주의 유급 임신휴직이 더해지므로, 총 20주의 유급 휴직이 가능하다. 모든 새로운 부모들은 이러한 휴직을 한 번에 쓰던지 2번에 나누어서 쓸 수도 있다. 이들이 복귀하는 기간 중에는 반나절 근무도 가능하다.

"우리가 직원들에게 우리의 미션을 달성하기 위해서 매일 최선을 다해 달라고 하려면, 직원들이 최고의 역량을 발휘할 환경을 만들어 주는 것이 우리의 책임이라고 믿습니다. 이를 위한 핵심은 직원들에게 가장 중요한 혜택을 지원해주는 것입니다."라고 인사담당 부사장인 Kathleen Hogan이 말했다.

Source: BC CCC, The Corporate Citizen, Issue 15, Winter 2016

Google의 기업시민 사례

2017년 10월 12일 Google의 CEO 순다르 피차이Sundar Pichai는 피츠버그시를 방문해서 다음과 같은 발표를 했다:

"Google의 미션은 단지 몇 사람들이 아닌, 모든 사람들에게 정보가 제공되는 것입니다. 피츠버그의 어린 학생이 Google을 통해서 카네기 멜론 대학의 교수와 똑같은 정보를 얻을 수 있습니다. 결국, 인터넷이란 새로운 아이디어와 사람들을 진보시키는 강력한 평등의 도구입니다. (중략)

우리는 'Grow with Google'이라는 새로운 계획을 추진합니다. 미국인들이 직업을 구하거나 비즈니스를 성장시키는데 필요한 기술을 얻도록 돕는 것입니다. 세계적으로는, 향후 5년간 더 큰 기회를 창출할 수 있는 세가지 영역에서 일하는 비영리조직들에게 10억달러의 지원을 하겠습니다. 이 조직들을 위해서 구글직원들이 1백만 시간의 봉사를 할 것입니다. (중략)

결국에, 함께 일함으로써 최대의 발전을 하게 됩니다. 이곳과 미국 전역의 사람들이 우리가 제공하는 도구와 자원을 활용하여 실질적으로 일하는 것들이 중요합니다. 우리가 모든 답을 가지고 있지 못합니다. 문제에 가장 가까이 있는 사람들이 대개 답에도 가장 가까이 있습니다. 우리는 그들이 답에 더 빨리 도달하도록 돕고자 합니다."

사업 종류 인터넷 검색엔진 서비스
취급 품목 인터넷 광고, 운영체제, 구글 글라서 크롬캐스트, 클라우스 컴퓨팅
국적 미국
설립 시기 1998년 9월
소재지별 기업 종류 미국기업
설립자 래리 페이지, 세르게이 브린

<Grow with Google> 플랫폼인 grow.goole은 구직자, 교사, 자영업자, 스타트업, 개발자, 퇴역 군인과 가족 등에게 필요한 트레이닝과 전문 자격증을 아래의 형태로 제공하고 있다.

로칼 비지니스: 온라인 마케팅과 새로운 고객을 찾기 위한 역량
구직자와 학생: 직업을 위한 새로운 스킬 개발
퇴역 군인과 가족: 시민 생활로의 전환과 의미있는 경력을 위한 도구와 자원 제공
교사: 학생들에게 디지털 역량을 키워줄 수 있는 자원과 스킬
개발자: 현재 및 새로운 스킬들을 개발
스타트업: 성공을 위해서 아이디어를 세상에 알리기 위한 기술

구직자와 학생들에게 제공되는 서비스의 하나는 'IT지원 전문가 자격증 과정'으

로, 6개월간의 온라인과정으로 IT분야 직업을 갖도록 돕는다. Coursera에서 월 49달러에 수강할 수 있는데, 10,000명 이상에게 재정지원을 해오고 있다. 이 과정은 25개 커뮤니티대학에서도 수강이 가능하며, 노스웨스턴대학에서 IT학사 학위를 받고자 하면 12학점을 인정해준다. 스포츠분야에서 2개의 학사학위가 있던 파이퍼양은 직장을 구하지 못하고 워싱턴주의 한 초콜릿공장에서 배송일을 하고 있었다. 배송 소프트웨어에 대해서 관심을 가지게 된 그녀는 Google 과정을 수강하게 되었고, 수강 후 2달만에 IT서비스회사의 엔지니어로 취업이 되었다. 미래가 보장된 새로운 커리어의 길에 들어선 것이다.

로칼 비즈니스를 위한 서비스 프로그램들로는 '시장 찾기', '구글에 등록하기', '사이트 테스트하기' 등의 온라인 상에서 비즈니스 홍보를 도와주고, 비즈니스를 더 효과적으로 관리하기 위한 소프트웨어의 활용과 고객 데이터를 분석하는 Google 애널리틱스도 무료로 사용할 수 있다. 그 외에 자영업자들이 쉽고 빠르게 사업에 필요한 역량과 온라인 광고 기술도 배울 수 있으며, 오프라인 워크샵도 제공한다. 가정의학자인 웨이신 라이박사는 늦은 밤의 환자 방문 후에 다시 잠들기 어려워하다가 일반적인 헤드폰 대신에 헤드밴드형의 헤드폰을 발명했다. SleepPhones라는 회사를 창업해서 지난 12년간 100만개 이상을 80개국에 팔아왔는데, 그녀는 현재 Google 애널리틱스를 활용해서 고객들이 어느 곳에서 어떻게 사이트에 접속하고 주문하는지를 알 수 있고, 그를 활용해서 공급망을 관리하고 있다. 최근에는 잠이 잘들 수 있는 음악을 제공하는 컨텐츠 플랫폼도 테스트 중인데, 전세계를 대상으로 Google Cloud 서비스를 이용한다.

<Grow with Google>은 2017년 이후 온라인과 오프라인을 통해서 미국에서만

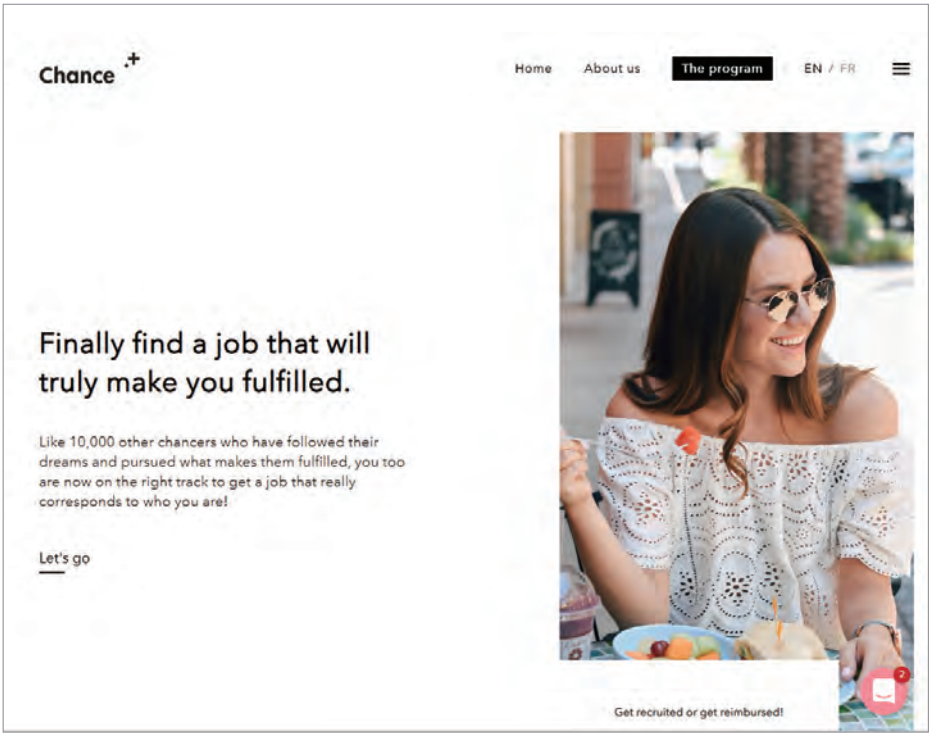
출처: www.google.org

3백만명 이상이 자신의 사업과 커리어를 성장시키는데 도움을 받았다. 5,000개의 파트너 조직들 - 지역 도서관, 학교, 지자체 - 을 통해서 무료로 온라인 도구와 프로그램들을 제공하고 있다. 파트너 프로그램을 통해서 무료로 디지털 기술을 교육하기 위한 자원과 트레이닝, 파트너들 간의 소통을 위한 온라인 포럼, 워크샵에 필요한 전문가 지원, 구글 전담팀의 자문 등을 제공하고 있다.

<Google.org>는 피차이 CEO가 이야기한 5년간 10억달러의 비영리조직 지원을 담당하는 사회공헌 재단이다. "모두를 위해 작동하는 세상을 만들고자 하는 혁신적 비영리조직에게 Google의 최고를 제공한다"를 목적으로 한다. 2005년에 설립되어, 여러 번의 변신을 해온 끝에, 2017년부터 교육, 경제적 기회, 그리고 포용Inclusion의 세가지 영역에서 혁신적인 아이디어와 사업모델을 가진 조직들을 지원하는 것으로 출발했다. 교육부분에서 대표로 제시하는 혁신적 모델이 인도의 프라탐 북스Pratham Books가 운영하는 SotryWeaver라는 아동을 위한 새로운 개념의 동화책 플랫폼이다. 초기에 프라탐 북스는 인도에서 출판되는 동화들의 절반이 영어와 힌두어로만 발간되어, 많은 아동들이 책을 읽지 못하는 점에 착안해서, 인도의 로컬 언어로 동화들을 번역하는 비영리사업으로 출발하였다. 2013년부터 Google의 지원을 받기 시작해서 2015년에 오픈한 StoryWeaver는 이후 급성장을 하여, 1년만에 60개의 언어로 번역된 책들을 제공하게 되었다. 현재 이 '동화 플랫폼'에는 독자, 저자, 그림 제작자, 번역가 등이 공동으로 참여하여 전세계 어린이들에게 무료로 컨텐츠를 제공하고 있다. 현재 시점으로 15,283개의 스토리가 198개의 언어로 번역 가능하고, 누적 구독수는 250만 뷰가 넘는다. 당연히 한국어로 번역된 동화들도 읽을 수 있다.

프라탐 북스는 수제인 싱Suzanne Singh이 2004년에 설립한 비영리 출판사이다.

출처: https://storyweaver.org.in/



출처: https://www.chance.co/en

"모든 어린이들 손에 책을 주자"를 사명으로 시작해서 인도의 지역 언어로 동화책을 번역해서 발간하는 사업으로 시작했다. StoryWeaver를 구상하면서 싱은 2가지 옵션을 생각했는데, 디지털 라이브러리 형식이거나 혹은 사용자들이 번역을 하거나 컨텐츠를 만들어서 원하는 언어로 올릴 수 있는 협업 도구를 제공하는 형식이었다. 후자가 더 큰 효과를 낼 것으로 판단하여 오픈 플랫폼으로 출발했고, 그것이 오늘날의 성공을 가져온 비결이다. 13년간 2,500편의 책을 출간했던 것과 비교해서, StoryWeaver는 단지 2년만에 두배 이상의 책을 만들 수 있었다. 초기의 동화 위주에서 벗어나서 STEM 교육에 필요한 책들도 만들어 지고 있다. 인도에서 탄생한 조그만 동화 출판사가 전세계 어린이들에게 영향을 미치는 거대한 플랫폼으로 성장하고 있다. Google의 첨단 기술과 지원이 그것을 도와주고 있기에 가능하다.

2018년 프랑스에서 Google.org가 지원을 시작한 활동은 'Chance'라는 프로그램이다. AI 기술을 기반으로 한 반자동 잡 매칭 서비스인데, 구직자의 탤런트와 커리어를 챗봇chabot과 코치가 함께 도와주는 것이다. 각 구직자의 프로파일 데이터를 구축하고 분석해서 기업들의 니즈에 매치를 시켜주는 서비스를 구축하였다. Chance에 참여하는 코치 겸 투자자들은 유수 기업들의 전현직 경영자들이거나, 심리 전문가, HR 전문가, 그리고 기술 전문가들이다. 전직 교육장관부터 에어비엔비의 데이터 사이언스 책임자까지 그야말로 쟁쟁한 코치들이 참여하고 있다. Google 팀과 더불어서 Facebook 팀도 참여한다. 이 기업은 미션은, "당신 곁에 함께 있어 줌으로써 당신

의 자유를 지켜주겠다."는 흔하지 않은 새로운 것이다. 2015년 미국 UC Berkeley의 글로벌 사회적기업 경연대회에서 프랑스 대표로 선발되었고, 2019년 Facebook 사회적 기업가 상을 받기도 했다.

Chance의 서비스는 혁신적인 8주간의 프로세스를 기반으로 한다. 첫 단계는 설문지에 대한 답변이다. 그 다음은 자신의 프로파일에 맞는 코치를 배정받는다. 비디오 세션으로, 1:1 코칭이다. 다음 주 코칭을 위한 개인 활동을 부여 받고 수행한다. 5가지 핵심 열망들에 대해서 답을 찾고 코칭을 받는다. 이 결과 나의 프로파일이 등록되고, 10,000개의 잡들 중에서 Chance 알고리즘이 나의 깊은 열망에 가장 적합한 것을 찾아준다. 구직자는 감동을 받거나 깊은 공감을 한다. 코치와 함께 나에게 가장 적합한 잡을 찾는다. 8주가 지난 후에, 내게 가장 맞는 잡과 그를 위해서 앞으로 어떻게 해야 할지 플랜을 전문가와 함께 계획한다. 그 후, 자신이 정말 원하고 또한 자신을 필요로 하는 직장에서 일을 시작한다. 물론 이 서비스는 760유로의 비용을 청구한다. 단, 직장을 구하지 못하면 이 비용은 되돌려 준다. 이 과정에서 Google의 AI 기술이 도움을 주고, 더불어 함께 기술도 발전하고 있다.

Google.org는 3가지 분야에 더해서 2가지 활동을 하고 있다. '재난 대응'과 '임팩트 챌린지'Impact Challenge가 그들이다. 재난 대응을 위해서 활동하는 비영리조직들에게 단기 및 장기 후원금을 제공하고, 또한 적절한 자원봉사자들과 연결해주는 일을 해오고 있다. 2015년부터 현재까지 2천만달러 상당의 후원을 80만명의 난민들에게 제공해 오고 있다. 임팩트 챌린지는 사회적 기업으로서의 아이디어를 위한 공모전을 열어, 선정된 프로젝트를 후원하는 것으로, 여러 국가에서 매년 개최되고 있다. 한국에서는 2016년 열렸는데, 4개의 프로젝트가 선정되어, 각 5억원의 지원금과 1년간의 멘토링을 제공받았다. 2018년에는 8개국에서 시행되었다.

이상으로 Google이 대표적으로 추진하고 있는 기업시민 활동에 대해서 알아 보았다. <Grow with Google>은 다양한 계층의 사람들이 Google의 기술 및 제품을 활용하여 자신의 역량과 사업을 키우는 데에 초점을 맞추고 있다. Google.org는 5년간 총 1조원 이상과 100만 시간의 봉사를 통해서 전세계 많은 이들에게 더 큰 기회를 제공하는 것을 도와주고 있다.

Google의 기업시민이 제공하고자 하는 가치는 한 마디로 "Opportunity for Everyone"이라고 할 수 있다. Google의 창업 정신인 "전 세계의 정보를 모두가 이용할 수 있게"(줄이면 "Information for Everyone")라는 뜻이 기업시민 정신에도 그대로 반영되어 있다. 이러한 새롭고 진정성 있는 가치의 추구와 실질적 활동들이 Google이 글로벌 기업시민 평판조사에서 1위를 차지하게 만든 핵심이 아닐까 한다.

IKEA의 기업시민 사례

IKEA는 후손들이 사용해야할 자원을 끌어다 쓰지 않으면서도 현재의 필요를 충족시킬 수 있다고 믿는다. 그렇게 하기 위해서는 삶과 소비 패턴을 기존의 직선적 방향에서 원형으로, 즉 자원을 소비한다는 생각에서 재활용한다는 생각으로 바꾸어야 한다. 이러한 IKEA의 문화와 가치는 다양성을 존중하고 평등을 추구하는 가치사슬의 원동력이 될 것이다.

IKEA의 동료, 고객, 공급자, 그리고 파트너들은 IKEA의 크기와 영향력을 통해 긍적적인 변화를 이끌어내려고 노력한다. 그들의 목표는 사업적 성공과 동시에 지속가능한 미래를 이끌어내는데 동참하는 것이다. 75년전 기업 창시 이후로부터 이어져 오는 IKEA의 비전은 "많은 사람들에게 더 나은 매일의 삶을 제공하는 것"이다.

그러한 목적을 달성하기 위해 People & Planet Positive 전략이 세워졌다. IKEA는 해결해야 할 가장 중요한 3가지 문제로 기후 변화, 지속 불가능한 소비패턴, 그리고 불평등을 지정했으며, 다음과 같은 세가지 부분에 초점을 맞춰서 사람들과 환경에 긍정적인 영향을 주기 위해 노력한다.

건강하고 지속 가능한 삶 _ 사람들이 더욱 건강하고 지속 가능한 삶을 살도록 도움, 순환적 소비 장려, 더 나은 매일을 추구하는 사회적 운동 생성

재활용과 긍정적 기후 변화 _ 순환기업circular business으로 변화하며 지구온도에 긍정적 영향을 미치기 위한 노력 (재활용 장려, 자원보호, 다양성 추구 등)

공정과 평등 _ 가치사슬value chain에 있는 모든 사람들에게 사회적으로 긍정적인 영향 끼치기, 포용성 강화, 평등 장려

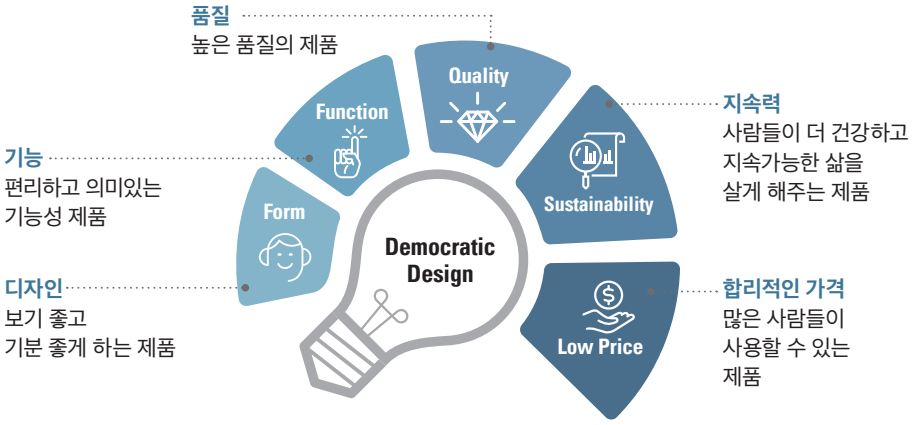
설립 1943년 스웨덴
본사 소재지 스웨덴 알름홀트
창립자 잉바르 캄프라드 (Ingvar Kamprad)
사업 내용 가구 설계 제조 및 판매
매출액 360억 유로(2017년)
직원수 19만 4000명(2017년)

건강하고 지속 가능한 삶

IKEA의 디자인 철학 "민주적 디자인 (Democratic Design)"

IKEA의 모든 제품은 민주적 디자인의 다섯 가지 관점에 따라 제작된다.

특정 계층의 사람들을 겨냥하지 않고 더 많은 사람들을 소비자로 만들기 위한 디자인이다.



건강한 삶을 위한 노력 "GUNRID 공기 청정 커튼"

공기의 중요성은 아무리 강조해도 모자란다. 공기 청정 직물의 개발을 통해 IKEA는 사람들이 더 나은 삶을 살기를 원한다. 현재 아시아와 유럽의 대학들, IKEA 공급자들, 그리고 연구원들과 함께 천으로 된 실내 공기청정 커튼을 제작 중이며, 2020년에 론칭을 앞두고 있다.

건강한 식생활을 장려하는 베지 핫도그 (Veggie Hot Dog)

IKEA는 지속가능하고 건강한 식생활을 장려하기 위해 건강하고 합리적인 가격의 음식을 제공하려고 노력 중이다.

대표적인 예로, 2018년에 론칭한 베지 핫도그는 당근, 생강, 케일, 렌틸콩 등 식물성 재료만을 사용해서 기존 핫도그보다 온실가스 배출을 7배 이상 줄였다. 론칭한지 2달만에 유럽 IKEA 매장에서는 10억개가 넘는 베지 핫도그를 판매했다.

이처럼 보다 맛있는 식물성 음식을 제공함으로써, IKEA는 더 많은 소비자들이 식물성 재료로 만들어진 음식을 섭취하길 원한다. IKEA는 식물성 재료로 만들어진 아이스크림을 포함한 더욱 다양한 식물성 음식들을 준비 중에 있다.

순환 디자인을 위한 철학

순환 제품 (Circular Product: 재사용 가능 제품)은 처음 만들어지는 과정에서부터 재사용reused, 리퍼refurbished, 재제조remanufactured, 재활용recycled 되기 위해 디자인된다. 따라서 수명을 가능한 최대로 늘리는 것이 목적이다. 순환 디자인을 위한 철학은 다음의 아홉 가지다.

제품의 예상 수명에 따른 디자인

어떤 제품들은 정기적으로 교체되는 반면, 어떤 제품들은 평생 쓰기도 한다. 따라서 제품의 예상 수명에 따라서 지속성과 재료가 결정된다.

재생가능하거나 재활용 가능한 재료를 사용한 디자인

지속가능한 재료가 지속가능한 제품을 만들기 때문에 시작 과정에서부터 재생가능하거나 재활용 가능한 재료를 사용한다.

재활용 가능한 디자인

대개 IKEA 소비자들이 제품의 사용을 마쳐도 재료는 남기 때문에 버리게 된다. 따라서 IKEA의 제품은 두 번이고 세 번이고 재활용 될 수 있는 재료를 사용한다.

제품의 디자인

제품은 재료, 화학제품, 물, 에너지 등의 낭비를 최소화하는 디자인으로 제작된다.

표준화와 호환가능한 디자인

다른 브랜드들과 같이 사용 가능하고 재생이 가능하게 하기 위해 표준치에 맞게 디자인한다.

적응성과 업그레이드을 위한 디자인

제품의 목적은 시간에 따라 바뀌기 때문에 업그레이드와 업데이트가 가능하도록 디자인한다.

케어와 수리가 가능한 디자인

고객이 오랜 시간 사용할 수 있도록 유지와 수리가 가능하도록 디자인한다.

분해와 재조립이 가능한 디자인

보통 제품은 수명이 있기 때문에 분해와 재조립이 쉽도록 제작한다.

정감 가는 디자인

고객이 제품에게 정을 줄수록 제품이 고장 나도 버리지 않고 수리를 하기 때문에 정감이 가도록 제작한다.

재활용과 **긍정적 기후 변화**

IKEA는 재생 가능한 에너지원과 자원을 사용해서 화석원료를 대체하고 온실가스 배출을 줄이려고 한다. 이번 세기에 기온 증가량을 1.5℃까지 낮추는 것이 목표다.

재생가능하고 재활용 가능한 재료 사용

60%가 넘는 IKEA의 제품들은 나무와 면과 같은 재생 가능한 재료를 사용하고 10%에 가까운 재료는 재활용이 가능하다. 2030년까지의 목표는 이 수치를 100%까지 끌어 올리는 것이다. IKEA는 재활용 가능한 재료를 찾기 위해 노력하고 있고, 또 이미 많은 재활용 가능 재료를 사용 중이다.

2018년에 론칭한 재활용 제품은 다음과 같다.

TOFTLUND 러그
재활용된 페트병으로 만든 러그인데 양가죽과 같은 촉감과 외관을 가졌다.

JOFRID 커튼
면과 면보다 적은 자원이 들어가는 아마섬유로 만들어졌으며 염색 또한 견과 껍질과 오렌지 껍질을 포함한 농업폐기물들로 이루어졌다.

손님 방문과 직원 출근의 개선을 위한 노력

손님들의 매장 방문과 직원들이 출근할 때 배출하는 온실가스가 전체 IKEA 배출량의 15%를 차지한다. 따라서 IKEA는 항상 새로운 매장을 오픈할 때마다 대중교통의 경로를 고려할 뿐만 아니라 다음과 같은 노력을 한다.

- 도심에 위치한 매장과 픽업 포인트 증가
- 가정 배달 서비스 개선
- 전기차를 지지하고 매장에 충전소를 제공

2018년도에는 전체 IKEA 매장의 65%이상에서 전기차 충전소를 제공하고 있다. 또한 2018년도에 다음과 같은 노력들이 있었다:

- 독일에 위치한 12개의 IKEA 매장에서 구입한 물건들을 싣고 집으로 갈 수 있는 자전거를 제공했으며 폭발적인 반응을 얻었다. 93%의 사용 고객이 만족한다고 답함
- 영국 노팅햄의 IKEA 매장에서는 직원들이 새로운 방법의 친환경적 출근을 시도할 수 있도록 캠페인함

뿐만 아니라 가정으로 제품을 배달할 때 2020년부터 주요 도시들에서 탄소배출 제로 자동차들만 사용하기 시작할 것이고 2025년까지 100% 탄소배출 제로 자동차만 사용하기로 목표하고 있다.

공정과 평등

IKEA의 가치사슬은 수 십 억명의 사람들에게 영향을 끼치기 때문에 막중한 책임감을 가지고 있다. IKEA가 어디에서든 누구든 정당한 대우를 기대할 수 있는 기업이 되기를 희망한다.

IKEA 공급과정 운전자들의 사회 조건 개선을 위한 노력

IKEA 제품을 운반하는 트럭운전사들은 독립적인 서비스 제공 회사를 통해 고용된다. IKEA는 직접적으로 트럭을 소유하거나 운전사를 고용하지 않는다. 그렇기 때문에, 트럭 운전자들이 정당한 대우를 받으며 일할 수 있도록 엄격한 행위규범을 적용하여 협력사들을 관리한다. 이러한 행위규범을 통해 운전사들이 정당한 임금, 혜택, 근무환경 등을 받을 수 있도록 돕는다. 유럽에서의 경우 2018년도에 운전자들의 권리를 보장하기 위해 다음과 같은 노력을 했다.

- 250개의 예고 없는 자발적인 익명의 인터뷰를 통하여 트럭운전사에게 그들의 근무 환경에 대한 피드백을 구함
- 투명한 관리를 위해 운송 협력사들이 다른 업체에게 하청을 주는 것을 금지함
- 협력사를 관리하기 위한 프로그램을 시작함
- 브뤼셀에서 원탁회의를 개최해 이해관계자들과 다른 기업들, 운송업체들 등과 함께 유럽 운송산업의 주요 문제점들과 생각에 관한 견해를 나눔

젊은 노동자들의 생산과정 참여 장려

세계의 많은 곳에서 취업 가능 나이에 속하는 18세 미만의 취업을 희망하는 청소년들이 일자리를 찾는데 어려움을 겪고 있다. 그들은 더이상 교육을 받을 수 없는 환경 때문에 취업을 희망하지만, 한정적인 취업 기회 때문에 위험한 근무환경에 노출 되기 쉽다. 이러한 환경을 개선하기 위해 IKEA는 Centre for Child Rights and Corporate Social Responsibility와 파트너쉽을 형성해 동남아시아 공급회사들과 협력 중이다. 50-100명 사이의 젊은 노동자들에게 기술을 가르치고 교육을 도와 장기적인 일자리를 마련해주기 위한 것이 목표였다. 시작한지 일년 만에 88명의 어린 노동자들이 협력하는 5개의 공장에 취직했으며 그 중 68명이 1-2년 동안 일을 지속하기로 하였다.

아이들이 참여하는 제품개발 과정

IKEA가 아이들의 권리에 앞장서고, 또 적극적으로 아이들의 참여를 권장한다는 것을 알리기 위해 다양한 활동을 하고 있다. 그 중엔 전세계에 있는 아이들에게 꿈꾸는 인형을 그리게 해서 그 중 가장 특이한 다섯 개를 실제 인형으로 제작해 한정상품으로 판매하는 SAGOSKATT라는 콜렉션도 있다.

발행인 송호근
기획·편집 김수영
조유정
이동철
오지영
발행처 포스텍 기업시민연구소
디자인 더그라프
박현일
이승현
인쇄 가을기획
발행일 2019년 9월 1일

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

주소 서울 강남구 봉은사로 514 포스리빌딩 13층 (06163)
E-MAIL ccri-postech@postech.ac.kr
대표번호 02-6951-6244～5
홈페이지 http://ccri.postech.ac.kr/