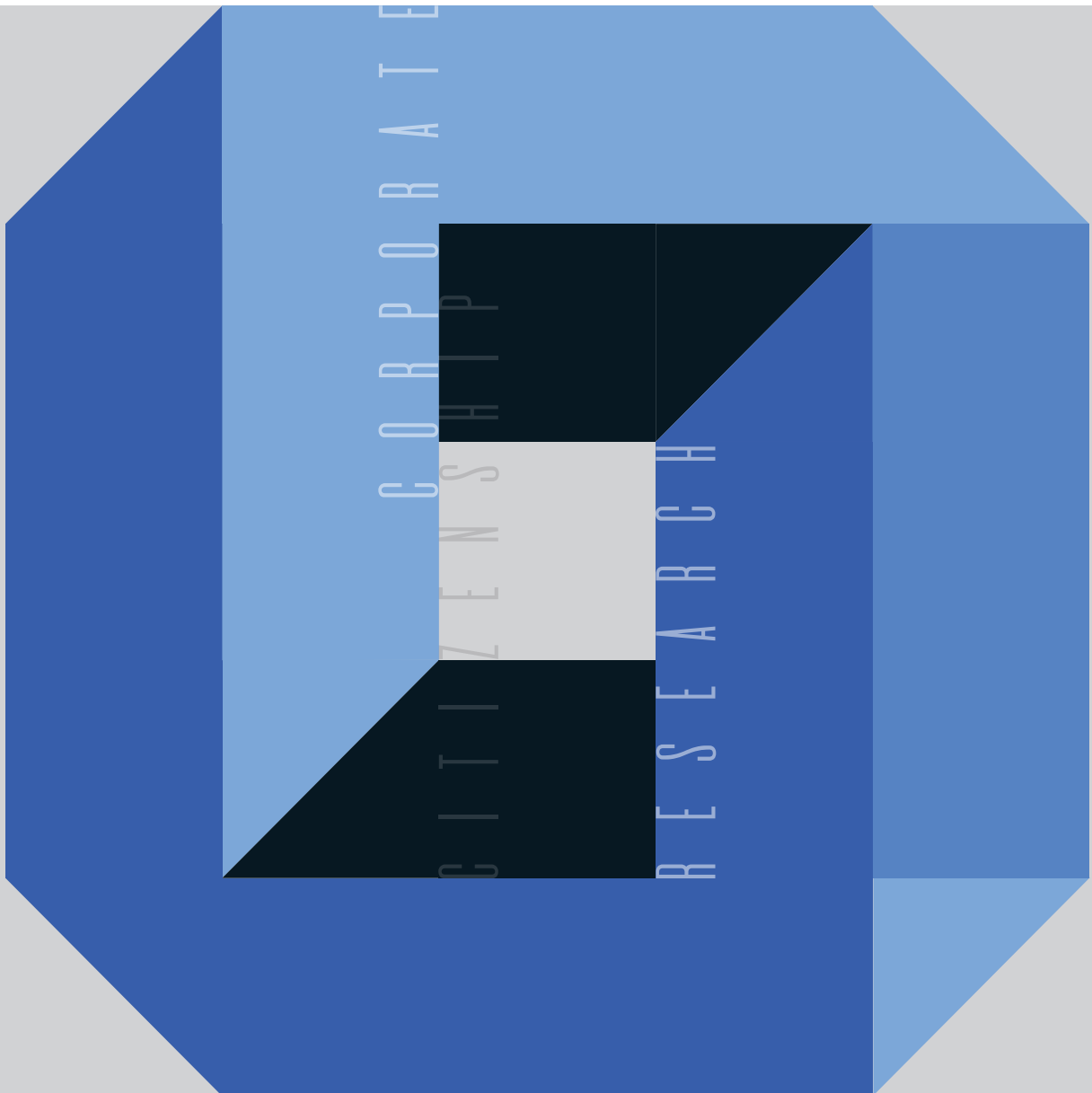


기업시민리서치

SPECIAL REPORT
유엔 시스템과 기업

CCRI RESEARCH
기업시민, 문화를 더하다

GLOBAL RESEARCH
세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업들은 무엇에 관심을 가지는가



A person in a dark suit is walking on a curved, white, modern architectural ramp. The ramp has a glass railing and is set against a light blue background. The floor is made of small, square tiles.

INTRO

시장에서 기업 위치는 경사면에 놓인 것과 같다. 기업이 커질수록 뒤로 밀리는 힘도 커진다. 뒤로 밀리지 않도록 하려면 관리능력을 키워야 하지만 더 중요한 것은 경사면 위로 공이 올라가게 해야 하는데, 이 힘은 바로 창의력이다.

장루이민(하이얼그룹 회장)

The position of the enterprise in the market is the same as that placed on the slope. As companies grow bigger, so does the power to be pushed back. In order not to be pushed back, management skills should be improved, but more importantly, the ball should be raised above the slope, which is creativity.

Zhang Ruimin(Board Chairman & CEO of Haier Group)



02



글로벌 기업들, 특히 경제적으로 발전한 국가에 거점을 두고 세계적 공급 유통망을 갖게 된 기업들은 자신들의 밸류체인(Value Chain)이 존재하는 모든 곳의 환경, 사회, 경제적 영향에 관심을 기울여야 한다.

31



51



SPECIAL REPORT


- 04 유엔 시스템과 기업
- 10 사회가치경영과 사회적경제
- 19 지속가능한 공급사슬 관리 방법으로서 성과공유제
- 24 카페와 기업시민

CCRI RESEARCH

- 32 기업시민, 문화를 더하다
- 46 코로나19 극복을 위한 대기업과 중소기업 간의 동반성장 활동

GLOBAL RESEARCH

- 51 세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업들은 무엇에 관심을 가지는가



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

유엔 시스템과 기업

02

사회가치경영과 사회적경제

03

지속가능한
공급사슬 관리 방법으로서
성과공유제

04

카페와 기업시민

유엔 시스템과 기업



이일청

유엔 사회개발연구소 선임연구조정관 (제네바, 스위스)
사회정책학 박사
(전) 일본 큐슈대학교 준교수
(전) 말레이시아 말라야 대학교 Korea Foundation 교수
(전) 노르웨이 베르겐 대학교, 스타인 로칸센터 방문연구원

기업, 유엔 개발전략의 변수에서 상수로

발전 혹은 개발의 맥락 속에서 기업의 의미와 그 역할은 항상 유엔의 관심사였다. 프로젝트나 전략 구상에서 변수에 불과하였던 기업이 개발의 상수로 등장하기 시작하기 시작한 것은 1992년 유엔의 지구정상회의 **UN Earth Summit**부터라고 볼 수 있다. 정상회의에서 많은 글로벌 기업들이 윤리적 경영, 사업 사례들을 홍보하였고 기업의 사회적 책임 **Corporate Social Responsibility: CSR**과 관련된 다양한 이론과 사례들에 유엔기구들이 관심을 갖기 시작했다. 1990년대 기업의 사회적 책임과 관련된 유엔 시스템 내에서의 논의는 두가지 견해를 중심으로 이루어졌다. 이 모든 활동이 기업의 이미지 세탁을 위한 활동이라는 견해와 좋은 사례들이 있으니 이를 지속가능한 개발을 위해 이용하자는 견해가 그것이었다.

유엔의 관심이 개발 목표달성을 위한 기업의 긍정적인 역할 이용에 집중된 것은 2000년 새천년개발목표 **Millennium Development Goals, MDGs**에서 공적-사적 파트너십 **Public-private partnership**이 강조되고, 유엔 글로벌 컴팩 **UN Global Compact**이 수립되면서부터였다. 같은 맥락에서 2003년에는 캐나다의 폴 마틴 수상을 리더로 하는 사적 부문과 개발에 관한 위원단 **Commission on the Privat Sector & Development**이 만들어졌다. 당시 유엔 사무총장이던 코피 아난의 관심은 사적부문과 기업가 정신의 잠재력이 개발도상국에 어떻게 확산될 수 있을 것인가, 그리고 어떻게 당면한 개발현안들을 해결하는데 영리섹

터가 기여할 수 있을 것인가의 두가지 문제였다. 2004년에 사무총장에게 제출된 위원단의 리포트 **Unleashing entrepreneurship: Making Business Work for the Poor**는 사적부문을 다룬 이전의 유엔 리포트와 달리 특히 시민사회조직과 기업의 역할에 주목하였다(이러한 기업의 역할 강조는 리포트의 작성에 도움을 주었던 이들 중의 하나가 컨설팅 업계의 이른바 빅 포 **Big Four** 중 하나인 McKinsey & Company 였다는 사실과도 무관하지는 않다). 리포트는 새천년개발목표 달성을 위한 제도환경 가운데 지속가능한 개발을 위한 공적, 사적 부문간의 파트너십 **Public-private partnership** 확대, 기업의 거버넌스 체제 개선, 기업의 사회적 책임과 관련된 기준 강화 등을 특히 강조하였다. 환경과 사회적 평등, 그리고 재정적 이익을 주축으로 한 선순환 구조를 만들자는 이른바 트리플 보텀 라인 **the triple bottom line**이 강조되었다. 이는 기업이 자선 활동차원의 사회적 기여로부터 벗어나서, 본연의 사업활동에 환경과 사회적 요소를 내재화하는 방향으로 비즈니스 전략을 수정하여야 한다는 제안이었다.

● 환경, 사회, 거버넌스^{ESG}의 부상

유엔시스템에서 ESG논의를 본격화 시킨데는 유엔 환경계획 **UNEP**과 유엔 글로벌 컴팩의 역할이 특히 컸다. 기실 1990년대 말까지만 하여도 윤리적인 투자는 재정적인 이익을 가져다 주지 못한다는 가설이 지배적이었다. 당시 세계 담론을 주도하던 밀턴 프리드만 류의 신자유주의적 이론이 이러한 가설의 학문적 근거를 제공하기도 하였다. 하지만 이러한 주장은 경험적 근거에 의해 지속적으로 도전받고 있었다. 다음 아닌 포춘 **Fortune** 지에서 기업의 사회적 책임을 다하는 기업이 재정적으로도 좋은 성과를 내는 사례에 대한 기사가 실리기도 하였다. 점차 고조되고 있던 기후변화에 대한 우려와 맞물려서 ESG 중 특히 환경, 사회적 측면이 기업경영의 주요한 요소로 부각되기도 하였다.

유엔시스템내에서는, 2005년 유엔 환경계획의 재정 이니셔티브 **UN Environmental Programme Finance Initiative**가 글로벌 로펌인 프레쉬필즈 브룩하우스 데링거 **Freshfields Bruckhaus Deringer**와 협력하여 ESG와 투자의 기준 관계에 관한 법적 해석 보고서 **A legal framework for the integration of environmental, social, and governance issues into institutional investment**를 발간하였다. 이 보고서는 어떻게 투자전략에 환경, 사회, 그리고 거버넌스의 요소를 내재화할 것인가에 대해 본격적으로 논의하였다. 이 보고서가 유엔 시스템내에서 투자 기준 분석에 ESG 요소를 포함하는 것이 정당할 뿐만 아니라 투자를 위탁받은 이의 수탁의무 **fiduciary duty**에 해당한다는 규범을 정립하는 신호탄이 되었다. 이는 곧 글로벌 규범으로 해석되기 시작했고 기관투자자들을 중심으로 ESG 중심의 투자가 가능케 되는 계기가 되었다.



유엔 글로벌 컴팩은 유엔의 각종 규범을 근거로 지속가능한 기업을 위한 4개의 영역, 즉 인권, 노동, 환경, 반부패에서의 10가지 원칙을 정립하였다. 또한 유엔과 다양한 사적부문 사이의 커뮤니케이션 채널을 열었다. 유엔에서의 논의와 사적부문에서의 논의가 본격적으로 소통될 수 있는 마중물 역할을 하기 시작한 것이었다.

2011년 성립된 유엔의 기업과 인권이행 원칙 **UN Guiding Principles on Business and Human Rights**은 기업과 국가로 하여금 인권을 기반으로 하는 비즈니스와 그 조건구성을 장려하기 위한 것이었다. 이 또한 ESG 특히 사회적, 거버넌스적 측면에 대한 기업의 영향과 가치창출에 큰 변화를 불러일으키는 역할을 하였다.

**SDGs와 기업:
어떻게 무엇을
측정할 것인가?**

2015년 유엔의 지속가능발전 목표 **Sustainable Development Goals, SDGs**가 수립되면서 전지구적 차원에서 기업의 역할과 기능에 대한 정책적 관심은 그 정점에 달했다고 할 수 있다. 우선 이전의 유엔 개발목표와 달리 지속가능발전 목표는 경제발전수준이 낮은 국가뿐만 아니라 경제적으로 발전한 국가에도 적용되어야 하는 것으로 정의되었다. 글로벌 기업들, 특히 경제적으로 발전한 국가에 거점을 두고 세계적 공급 유통망을 갖게 된 기업들은 자신들의 밸류체인이 존재하는 모든 곳의 환경, 사회, 경제적 영향에 관심을 기울여야 한다는 것이 다시 한번 규범화된 것이다.

전지구적 지속가능한 발전과 관련된 기업의 역할이 개발의제의 주요 이슈로 자리 매김되면서 유엔시스템내에서 부각되기 시작한 것이 바로, “기업이 경제, 환경, 사회, 거버넌스 측면에 끼치는 영향과 가치창출을 어떻게 측정하고 정량화할 것인가”의 문제였다. 측정할 수 없으면 정책에 반영할 수 없고, 정책에 반영할 수 없으면 기업의 부정적인 영향을 최소화하고 긍정적 역할을 최대화 할 수 없을터였다. 유엔의 지속가능발전목표는 17개, 그 하부목표가 169개, 그리고 이 목표들을 측정하는 지표는

2020년 현재 231개에 달한다. 그러나 기업의 영향과 가치창출 측정과 관련된 목표는 하부목표 단 하나, 그리고 이를 위한 지표 역시 단 하나에 불과하다(하부목표 12.6. 기업 특히 대기업과 다국적 기업에게 지속가능한 사업을 할 것과, 그리고 보고과정에 지속가능성과 관련된 정보를 포함할 것을 권장한다. 지표 12.6.1 지속가능보고서를 발행하는 기업의 수). 하부목표의 구체성도, 지표의 실효성도 문제이지만 과연 무엇을 지속가능보고서로 보아야 할 것인가, 즉 어떤 측정과 지표가 있어야 지속가능성을 기록한 보고서로 보아야 할 것인가 역시 큰 문제이다.

● 측정, 지표 추진전국시대의 종언?

이러한 문제들을 유엔이 해결하지 못한 것은 수많은 기준과 지표들이 각자 도생의 방식으로 진화한 지속가능성 정보 생태계 때문이라 하여도 과언이 아니다. 예를 들어 현재 사용되고 있는 ESG 주요지표만 4500개가 넘고, 이를 기반으로 하여 만들어진 ESG 평가와 순위체계만 400개가 넘는다고 한다. 이 모든 지표와 평가, 순위체계가 이를 만들고 활용하는 조직의 이익과 맞물려있으니 유엔이 쉽사리 표준화를 위해 나서기도 힘들었다.

하나 이러한 평가와 지표의 추진전국시대도 그 정점을 지난 듯하다. 사적부문은 물론, 유엔시스템 내에서도 표준화에 대한 요구가 높아지고 있고 이를 위한 움직임이 수면 위로 부상하고 있다. 사적 부문에서의 주요한 움직임은 지난 9월 세계경제포럼 **World Economy Forum**이 산업섹터와 지역과 무관하게 모든 기업이 지속가능성 혹은 ESG 보고를 하는데 사용할 수 있는 보편적 지표를 마련하기 위해 발표한 리포트 **Measuring Stakeholder Capitalism towards Common Metrics and Consistent Reporting of Sustainable Value Creation**에 잘 나타나 있다. 유엔시스템 내에서는 우선 회계 보고의 국제기준 **International Standards of Accounting and Reporting** 그룹을 이끌고 있는 유엔 무역개발회의 **UNCTAD**가 리더십을 발휘하고 있다. 무역개발회의는 핵심 지표 가이드 **Guidance on core indicators for entity reporting on contribution towards implementation of the Sustainable Development Goals**를 2019년에 발표하면서 유엔 내에 존재하는 모든 지표체계의 기본이 되는 33개의 지표를 발표하였고, 이는 현재 유엔글로벌 컴팩트, 유엔사회개발연구소 **UN Research Institute for Social Development** 등의 지표체계에 포함되어 보편적, 기본 지표로써 인정받고 있다. 2018년 지표의 단순화, 표준화, 측정사각지대 제로, 전환적 지표의 설정 등을 목표로 다년 프로젝트를 시작한 유엔사회개발연구소의 경우, 무역개발회의의 핵심지표를 포함한 지속가능발전 측정을 위한 삼단지표시스템 **Three-tiered Sustainable Development Performance Indicator system***을 개발하고, 유엔무역개발회의와 함께 유엔내의 지표관련 기구들간의 연대체를 수립하기 위한 논의의 장을 만들기 위해 노력하고 있다.

●
결별과 전환에의
기대

기존의 환경, 사회, 경제와 관련된 모든 유형의 소외와 불평등을 해결하기 위해서 유엔의 SDGs가 가장 강조하는 것 중의 하나가 이전의 비즈니스 방식 **Business as usual** 으로는 더 이상 지속가능할 수 없다는 점, 즉 전환 **transformation**의 절박성이다. 이와 궤를



Three-Tiered Sustainable Development Performance Indicator System

UNRISD의 지속가능발전성과 삼단지표 시스템

지속가능성 측정과 보고체계는 최근 급속히 발전했고 이에 따른 많은 원칙, 지표체계가 존재한다. 이러한 지표, 보고체계가 21세기에 우리가 당면한 도전과 조건을 잘 반영하고 있는가의 문제는 여전히 남아있다. 예를 들면,

- 사회적 경제, 임팩트 투자 등 사회적 목적과 가치를 우선하는 경제행위와 조직의 성과를 잘 측정할 수 있는가?
- 녹색경제, 순환경제, 공유 경제 등의 경향과 이니셔티브의 성과를 측정할 수 있는가?
- 디지털화, 경제구조변경, 금융화, 유연노동시장 등과 관련된 기술적, 구조적 변화를 반영할 수 있는가?
- 인권, 심화되는 불평등, 기후변화 등과 관련된 규범적 도전과 지속가능발전목표에서 강조하고 있는 전환적 과제 달성과 관련하여 기여할 수 있는가?

유엔사회개발연구소는 이러한 문제들에 답을 구하기 위해 다음과 같은 지속가능발전을 위한 삼단지표 시스템을 개발하여 적용실험중이다.

표 1.
 지속가능발전을 위한
 삼단지표 시스템

영리기업	사회적 경제 단위
Tier III (전환 지표) 27개	Tier III (전환 지표) 33개
Tier II (UNCTAD 핵심지표의 맥락화 지표) 19개	Tier II (UNCTAD 핵심지표의 맥락화 지표) 19개
Tier I (UNCATAD 핵심 지표) 33개	Tier I (UNCATAD 핵심 지표) 33개

같이 하여, 세계의 많은 기업, 특히 많은 한국의 기업이 낡은 비즈니스 방식과의 결별과 전환의 시작을 선언하고 있다고 들었다. 유엔의 개발전략에 상수가 된 기업이 전지구적 지속가능발전의 당당한 주역이 되기 위한 큰 걸음을 내디딘 것일까? ❶

환경 지표 중 하나인 물 사용 효율성 지표를 이용하여 이들 지표들의 특성을 살펴볼 수 있다. 지역 A에서 영업하고 있는 기업 B의 작년과 올해의 물사용 효율성 지표(UNCTAD 핵심지표: 사용한 물의 양을 순수부가가치로 나눈 단위)를 각각 8과 7이라고 하자. 맥락화 지표는 리포팅 기간을 5년으로 연장하여 작년 대비 올해뿐만 아니라 물효율성의 전반적 흐름을 파악한다. 전환지표는 지역 A에서 영업하고 있는 기업 B가 전지구적 차원에서 지속가능하게 사용할 수 있는 물의 양을 국가수자원통계와 위성영상시스템을 통해 계산하여 기업 B가 지구수자원 지속가능성에 얼마나 기여하였는가를 표시한다. 아래의 가상 통계를 통해 살펴보면, 각각의 지표는 기업 B의 물사용효율성, 지속가능성에 대한 상이한 결과를 보여준다.

- ❶ UNCTAD 핵심지표만 보았을때 기업 B는 물사용 효율성에서 좋은 성적을 보인다.
- ❷ UNCTAD 핵심지표의 맥락화 지표로 보았을 때 최근 2년간의 좋은 성적은 전체적인 트렌드와는 거리가 멀다고 볼 수 있다.
- ❸ 전환지표로 보았을때, 최근 2년간 기업 B가 물사용 효율성을 증가시켰다하더라도 지구적 차원에서는 여전히 물사용효율성을 증가시켜야하는 과제를 가지고 있다.

전환지표인 Tier III는 이외에도 기존의 지표체계가 잘 다루지 않았던 영역, 즉 생활임금, 노동권, 정보공개, 민주적 의사결정, 위기극복능력, 기업의 정치적 영향력 등에 대한 지표를 제공하기도 한다(보다 자세한 내용은 www.unrisd.org의 Sustainable Development Performance Indicators 프로젝트 페이지를 참고).

표 2.
물사용 효율성 관련
Tier I, II, III의 시물레이션 결과

연도	n-4	n-3	n-2	n-1	n
Tier I: UNCTAD 핵심지표 (두 해의 순부가가치 당 물 사용)	n.a	n.a	n.a	8	7
Tier II: UNCTAD 핵심지표의 맥락화 지표 (5년간 순부가가치당 물 사용)	11	11	11	8	7
Tier III: 전환지표 (지역의 가용한 수자원과 순부가가치에 따라 할당된 물사용 효율성 (5라고 가정할때))	-6	-6	-6	-3	-2

사회가치경영과 사회적경제



김인선

한국사회적기업진흥원 원장
경영학 박사
前 대통령직속 일자리위원회(사회적경제전문위원회 위원장)
前 (사)한국사회적기업중앙협의회 상임대표
前 (사)우리가만드는미래 대표이사

지속가능 개발목표^{SDGs}와 기업경영

우리 사회는 지금 여러 측면에서 대전환기를 맞고 있다. 무엇보다 코로나19로 발화된 팬데믹(Pandemic, 세계적 대유행)은 현 인류의 지속가능한 생존이 과연 가능한가에 대한 근원적 질문을 던지고 있다. 19세기 자본주의 꽃을 피우던 산업혁명 이후 인류에게 지금보다 더 큰 위기가 있었을까? 위기의 핵심, 그래서 전 지구적 차원에서 가장 우선적으로 해결해야 할 문제가 '불평등'과 '기후위기'에 있음은 누구도 부인할 수 없다.

'사회 양극화와 불평등 심화', '기후 위기에 따른 생태계 파괴'는 코로나19 감염병 COVID-19의 확산이 있기 전부터 국제사회에서 인류가 공동으로 해결해야 할 사회문제로 주목한 중요한 아젠다였다. 2016년 1월 1월부터 시행에 들어간 유엔의 '지속가능 개발목표 SDGs'의 핵심이 바로 불평등과 기후위기 대응이다. SDGs란 인류의 보편적인 발전을 위해 전세계 모든 국가가 2030년까지 달성하기로 합의한 17개 목표와 159개의 세부목표, 232개의 지표로서, 유엔은 구체적인 목표를 정량화하고 객관적 지표에 근거하여 달성 여부를 모니터링하고 있다.

국제사회는 오래 전부터 경제성장의 양적 한계를 제기하면서 삶의 질, 사회의 질, 지속가능성으로 논의를 확대·발전시켜왔다. 특히 1990년대 중반 이후 신자유주의, 세계화가 강화되는 흐름 속에서 심화되는 빈부격차, 국가 간 불평등, 저개발국의

그림 1.
UN SDGs 17개 목표



출처: UN SDGs 홈페이지.

물 부족과 환경오염, 생태계 파괴 등에 직면하면서 환경규범으로 시작된 지속가능성 논의는 사회·경제·환경의 통합적 발전에 대한 개념으로 확대, 제시되었다. 이에 따라 2000년 UNGC **UN Gloval Compact**, 2006년 ESG **Environmental, Social, Governance**, 2010년 ISO 26000을 발표했고, 2015년 SDGs를 발표하기에 이르렀다.

그런데 SDGs는 과거 유엔의 전략수립과 뚜렷한 차이가 있다. 시민사회의 참여가 그것이다. 유엔의 기존 전략 수립과정에서 시민사회의 참여는 거의 없었다. 반면 SDGs는 유엔 회원국 70개 국가로 구성된 열린 작업그룹을 조직하여 각 분야의 전문가, 기초 및 광역 단위의 지방정부를 비롯한 시민사회와 민간부문의 피드백도 받는 등 국가들의 이해를 넘어서는 통합적인 방식으로 만들어졌다. 해결과제도 중요하지만 거버넌스 **governance**라는 해결방식의 중요성이 강조된 것이다.

SDGs와 사회적경제

사회적 가치와 목표 수립, 실행, 평가에 이르는 전 과정에서 다양한 이해관계자가 참여하는 거버넌스 방식을 채택하고 있는 SDGs는 최근 경제위기와 함께 주목받는 사회적경제와 많은 점에서 접점을 이룬다. 사회적 가치를 실현하는 동시에 경제적 이익을 추구하며, 지역순환경제, 조직의 민주적 의사결정을 중요한 원리로 채택하고 있는 사회적경제의 특징은 17개 SDGs를 달성하는데 사회적경제가 유력한 수단이고, 동반자일 수 있음을 보여준다.

2019년 이디오피아의 수도 아디스아바바에서 ‘2019 사회적기업 월드포럼’이 열렸다(사회적기업 월드포럼은 영국사회적기업협의회를 주축으로 한 사회적기업가들의 국제적 네트워크 행사로 매년 열리고 있으며, 영국문화원이 주 후원사이다). 월드포럼 부대행사로 열린 세계 각국에서 참가한 사회적기업 홍보 및 판매부스에는 자

신들의 핵심미션이 SDGs 17개 목표 중 어디에 해당하는지를 숫자로 표기하고 있었다. 이는 사회적기업들이 지향하는 사회적 가치가 유엔이 밝힌 SDGs와 맞닿아 있음을 상징적으로 보여준다. 같은 해 세계경제포럼 WEF의 자매재단인 슈밥재단 Schwab Foundation이 주관한 사회적기업가 시상식에서도 유엔의 SDGs 달성을 위한 사회적경제의 역할이 강조되었다. 또한, SDGs 달성을 위해 공공, 민간, 사회적경제(시민사회) 등 섹터 간의 협력이 매우 중요하다는 점을 지적했다(이에 해마다 전 세계적으로 영향력 있는 사회적기업가들을 발굴하여 시상하던 슈밥재단은 2019년부터 사회적

표 1. 사회적경제와 지속가능개발목표





사회적경제의 특징	연계된 지속가능개발 목표(SDGs)
공정한 고용 창출, 경제적 자원에 대한 권리 증진, 사회서비스에 대한 접근성 강화, 민주주의적 참여	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 1. 모든 국가에서 모든 형태의 빈곤 종식 · Goal 5. 성평등 달성 및 여성·여아의 역량 강화 · Goal 10. 국가내·국가간 불평등 완화 · Goal 16. 지속가능발전을 위한 평화적이고 포괄적인 사회 증진과 모두가 접근할 수 있는 사법제도, 모든 수준에서 효과적·책임 있는·포용적인 제도 구축
생산자 조합화, 도시 농업, 공정 무역, 대안적 먹거리 네트워크	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 2. 기아의 종식, 식량안보 확보, 영양상태 개선 및 지속가능농업 증진
보건, 노인 케어, 육아, 장애인 케어, 교육, 훈련	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 3. 모든 사람의 건강한 삶을 보장하고 웰빙(well-being)을 증진 · Goal 4. 모든 사람을 위한 포용적이고 형평성 있는 양질 교육 보장 및 평생교육 기회 증진
여성의 활발한 참여를 통한 임파워먼트	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 7. 모두에게 지속가능한 에너지 보장 · Goal 8. 지속적·포괄적·지속가능한 경제성장 및 생산적 완전고용과 양질의 일자리 증진 · Goal 9. 건실한 인프라 구축, 포용적이고 지속가능한 산업화 진흥 및 혁신 · Goal 10. 국가내·국가간 불평등 완화
사회적, 에너지, 금융 인프라 그리고 고용	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 7. 모두에게 지속가능한 에너지 보장 · Goal 8. 지속적·포괄적·지속가능한 경제성장 및 생산적 완전고용과 양질의 일자리 증진 · Goal 9. 건실한 인프라 구축, 포용적이고 지속가능한 산업화 진흥 및 혁신 · Goal 10. 국가내·국가간 불평등 완화
도시 마을 재생과 참여적 거버넌스	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 6. 모두를 위한 식수와 위생시설 접근성 및 지속가능한 관리 확립 · Goal 11. 포용적·안전한·회복력 있는·지속가능한 도시와 거주지 조성
지속가능한 농업과 자연자원 관리	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 14. 지속가능발전을 위한 해양·바다·해양자원 보존과 지속가능한 사용 · Goal 15. 육지생태계 보호와 복구 및 지속가능한 수준에서의 사용 증진 및 산림의 지속가능한 관리, 사막화 대처, 토지황폐화 중단 및 회복 및 생물다양성 손실 중단
리사이클링, 리유즈	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 7. 모두에게 지속가능한 에너지 보장 · Goal 12. 지속가능한 소비 및 생산 패턴 확립 · Goal 13. 기후변화와 그 영향을 대처하는 긴급 조치 시행
비공식 부문의 공식화, 시장 경제의 접점	<ul style="list-style-type: none"> · Goal 17. 이행수단 강화 및 지속가능발전을 위한 글로벌 파트너십 재할성화

출처: 이일형(2017), 유엔이 바라보는 SDGs와 사회적 경제, 『GSEF 초창강연 발표문』, 서울: GSEF.

업가 부문 이외에 공공 부문, 사회혁신부문(학계, 전문가), 민간기업 부문 등 3개 부문을 신설하였다. 필자는 2019년 신설된 공공부문에서 한국사회적기업진흥원장 자격으로 수상자가 되었다).

국내 사회적경제기업의 미션과 사업내용들도 지속가능개발목표와 자연스럽게 연결지어 표현될 수 있다. 이는 국내 사회적경제기업과 대기업의 사회책임활동을 연결 지을 때 양자 모두에게 유용한 자원개발 가이드라인으로도 활용할 수 있음을 보여준다.

표 2. SDGs와 세계 사회적경제기업 사례

<p>SDG4 양질의 교육 및 평생교육</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 간접적으로 협동조합 등 사회적 경제조직을 통한 소득증대는 자녀들의 교육의 기회를 증진 • 협동조합을 통해 자녀들의 교육비를 직접 지원 • 마을 단위로 형성된 사회적 연대경제를 통해 지역의 협동조합조직들의 수익금으로 학교를 직접 짓거나 재정적 보조를 함 • 지역사회에서의 청년 및 성인들의 문자해독교육, 경제교육, 기술교육, 사회적 기업가정신 및 공동체 의식들을 고양시키면서 비공식적 평생교육에 기여 • UNESCO는 사회적 경제를 통해 교육역량 강화 강조 	<ul style="list-style-type: none"> • 가나, 이디오피아, 케냐, 나이지리아, 우간다 등의 미소금융조직인 SACCOs는 학자금 융자 제공 • 에티오피아의 오로미아주의 커피협동조합 연맹, 가나의 Kuapa Kokoo LTD, Heiveld Cooperative Society는 공정무역으로 이윤의 일부를 지역사회 보건의로, 교육사업에 투자 • 다양한 형태의 일자리 창출 사회적 기업들은 기술교육 및 성인교육 프로그램을 포함하고 있음
<p>SDG5 양성평등</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 여성들의 사회적 경제조직을 통한 경제활동 및 사회참여, 양성평등, 여성권리증진 	<ul style="list-style-type: none"> • 개도국의 많은 미소금융협동조합, 생산자 협동조합, 소비자 협동조합은 빈곤취약지역의 여성들 중심(이스트 아프리카, 탄자니아, 우간다, 케냐 등) • 전통적인 수출농산물(커피, 코코아, 면화, 담배 등은 남성중심)이지만 과일, 향료, 수공업, 가축, 낙농 등은 여성 중심 • 사회적 기업, 협동조합의 형태로 여성교육프로그램, 돌봄 서비스 프로그램을 운영
<p>SDG6 물과 위생</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 주민주도의 협동조합 형식은 정부나 시장에서 쉽게 해결할 수 없는 깨끗한 물과 위생에 접근할 수 있도록 도와줌 • 위생문제도 주민주도의 협동조합을 통해 위생적인 주거시설과 주거환경을 제공 	<ul style="list-style-type: none"> • 볼리비아 산타크루즈시의 SAGUAPAC는 세계에서 가장 규모가 큰 Water Cooper-ative로서 도시주민의 1/3인 1만2천 명에게 깨끗한 물 제공 • 인도의 the National Cooperative Housing Federation(NCHF) 주택협동조합 • 케냐의 the National Housing Cooperative Union(NHCU), 슬럼가 주택개발사업
<p>SDG7 깨끗한 에너지</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 에너지 협동조합과 사회적 기업들이 성장하여 기존에 에너지 공급이 없던 지역들이나 기구들에게 깨끗한 대체 또는 재생에너지를 공급 	<ul style="list-style-type: none"> • 인도 카르나타카주의 Biomass-based Power Cooperative

출처: 박종남 외(2019.12), 『사회적 경제를 통한 국제개발협력 프로젝트 성과지표 활용 방안』 KOICA, pp. 53-54 참고하여 재구성.

국제사회가 주목하는 공동의 해결과제인 빈곤과 환경문제 해결은 더 이상 특정 집단이나 조직에 맡겨둘 수 없는 문제이다. 이는 공공, 기업, 시민사회의 협력적 노력 없이는 그 해결이 요원하다. 공공의 혁신이 그래서 필요하고, 기업의 가치경영이 중요하고 시민사회가 문제 제기를 넘어 그 해결의 주체로 나서야 하는 이유이다.

일자리를 비롯해 사회에 가장 큰 영향을 미치는 집단이 기업이라 할 수 있다. 기업은 오늘날 인류가 꿈꿀 수도 없었던 놀라운 생산력의 혁신을 거듭하며 자본주의 시장경제를 이끌어온 주역이자, 다양한 사회문제를 일으키는 당사자이기도 하다. 기업이 수익의 일부를 사회복지 등 편익을 위해 사용하는 사회공헌활동의 차원을 넘어 서야 하는 이유이다. 그렇다면 유엔이 기업에 대해, 모든 조직과 개인에 대해 요청하는 SDGs에 대해 한국의 기업들은 어떻게 답하고 있을까?

사회적 가치 실현을 위한 공공기업과 사회적경제기업간 지원협력 강화

문재인 정부가 들어서면서 두 가지 측면에서 기업의 사회공헌활동을 사회적 가치 중심으로 적극화하는 계기가 마련되고 있다. 첫째는 ‘공공부문 사회적가치 실현에 관한 법률’ 제정 움직임이고, 다른 하나는 사회적경제기본법 제정을 비롯한 사회적경제 활성화 정책이다. 사회적 가치 실현을 위한 공공부문 혁신은 2018년부터 공기업과 공공

표 3. 한국의 사회적경제기업의 주요내용과 SDGs

구분	주요 내용	지속가능개발목표 (SDGs)
아이쿱생협	환경을 살리고 건강에 좋은 친환경유기농식품의 생산과 소비의 확산을 위한 과제에서 출발하여 공정무역제품과 사회적 가치 제품 등의 확산을 위한 윤리적 소비체제 구축과 사람중심경제를 지향	<ul style="list-style-type: none"> · SDG #2 식량안보, 지속가능농업 증진 · SDG #4 평생교육 기회 증진 · SDG #8 지속가능한 경제성장 및 양질의 일자리 증진 · SDG #10 국가 내·국가 간 불평등 완화 · SDG #12 지속가능한 소비 및 생산 패턴 확립
안성의료복지 사회적협동조합	조합원의 과잉진료의 저하/진료비 부담의 완화, 건강한 삶을 위한 기회 확장	<ul style="list-style-type: none"> · SDG #3 모든 사람의 건강한 삶을 보장하고 웰빙을 증진 · SDG #4 양질의 교육 및 평생교육
아름다운 가게	모두가 함께하는 나눔과 순환의 아름다운 세상 만들기	<ul style="list-style-type: none"> · SDG #10 불평등 완화 (나눔활동) · SDG #12 책임감있는 소비와 생산 (자원순환활동)
다솜이재단	간병봉사자들에게는 질 높고 안정된 일자리와 직업으로서의 자부심을 제공하고, 환자들에게 저렴한 가격의 양질의 간병서비스 제공	<ul style="list-style-type: none"> · SDG #8 양질의 일자리와 경제성장
테스트웍스	사회취약계층의 일자리 부족 해결 위해 직원, 고객, 사회와 함께 성장하는 기업	<ul style="list-style-type: none"> · SDG #8 양질의 일자리와 경제성장
트리플래닛	사막화, 미세먼지, 기후변화로 인한 숲의 손실 해결	<ul style="list-style-type: none"> · SDG #13 [Climate Action], 기후변화 대응

출처: 한국사회적기업진흥원(2019), 사회적경제 우수사례 성공요인 분석.

기관에 대한 경영평가에 사회가치 항목을 포함시킴으로써 촉진되고 있다. 이에 따라 공기업, 공공기관들은 기관별로 사회가치를 전담하는 조직을 신설하는 등 적극적인 움직임을 보이고 있으며, 사회적경제기업 제품 구매를 비롯해 사회적경제기업에 대한 다양한 지원과 협력사업이 활발해지고 있다.

공공부문의 이러한 움직임은 민간기업에도 영향을 미치고 있다. 한국사회적기업진흥원은 공공과 대기업의 사회공헌활동과 사회적경제기업간의 자원연계 활동을 꾸준히 해오고 있는데, 대기업의 사회공헌활동 수요에 수동적으로 대응하던 방식에서 보다 적극적인 자원연계 수요를 발굴하는 방식으로 전환하고 있다. 이를 위해 2019년부터 ‘소셜브릿지 Social Bridge’ 프로그램을 진행하고 있다. 사회적경제기업과 공공·민간기업의 지원·협력사업을 촉진하기 위해서다. 사회적 가치 실현을 목적으로 설립, 운영되고 있는 사회적경제기업들은 자본, 판로, 인재확보 등에서 어려움을 많이 겪는다. 사회가치를 높이기 위한 좋은 프로그램과 성장가능성이 있어도 적절한 자금확보, 투자자 찾기가 어렵다. 사회적기업의 규모가 작을수록 더욱 그렇다. 그래서 사회적경제기업에게는 외부자원을 연결하여 기업 경쟁력과 사회적 성과를 높이고, 공공·민간기업에게는 경제적 성과와 더불어 사회적·환경적 가치를 높일 기회를 제공하는 일종의 자원연계 매칭프로그램인 ‘소셜브릿지’ 프로그램을 기획하였다. 첫 해인 2019년에는 ‘자유제안형’으로만 진행했는데, 179개의 사회적경제기업이 ① 도시재생·지역상생, ② 교육격차 해소, ③ 환경보호·지속가능한 에너지, ④ 일자리와 고용보장 분야에서 사업을 제안했다. 2020년에는 사회적경제기업들의 ‘자유제안형’에 더해 대기업이 관심분야를 제시하는 ‘지정 연계형’을 추가하였는데, 자유제안형 분야인 ① 도시재생, ② IT기술, ③ 환경, ④ 일자리 분야에서 68개 기업이 사업제안을 한 반면, 3개 대기업(하나금융그룹, SK가스, 삼성카드)이 제안한 지정연계형에는 181개 기업이 사업제안을 하였다.

두 차례에 걸쳐 진행된 소셜브릿지 프로그램은 민간기업과 사회적경제기업간의 상호협력의 가능성을 높이는 ‘소셜가치 플랫폼’으로서의 성장 가능성을 확인시켜 주었다. 그리고 지정연계형은 단순한 대기업의 사회적경제기업 후원방식을 뛰어넘어 대기업들의 기존 비즈니스 영역을 확장시켜 줄 사업기회로까지 연결될 수 있다는 것을 보여준다. 그것은 일방적인 후원이나 기부가 아닌 대기업-사회적경제기업간 상호협력적 비즈니스로 발전할 수 있는 발판이 될 수 있을 것이다.

지속가능개발목표 달성을 위해 사회적경제기업과 공공, 민간기업의 섹터간 협력의 중요성을 보여준 것 역시 ‘소셜브릿지’의 매우 소중한 성과라고 할 수 있다(사실 민간기업이 사회적기업에 대해 관심갖기 시작한 것은 오래 전 일이다. 2007년 사회적기업육성법 제정을 계기로 한국에서도 사회가치를 목적으로 활동하는 사회적기업들이

나타나기 시작했다. 2010년쯤에는 기업 사회공헌활동의 주요 관심분야가 ‘사회적기업’으로 등장하기도 했다. 정부가 ‘1사 1사회적기업’ 협약을 맺도록 하여 대기업들이 사회공헌활동을 통해 자립능력이 취약한 사회적기업을 돕도록 기업들을 독려했기 때문이다. 하지만 이때는 기업의 자발적 참여라기 보다 정부의 권유에 못이겨 대기업이 소극적으로 대응하는 경향이 강했고, 방식 또한 단순히 사회적기업에 기부금을 주는 수준에 머물렀다. 이후 대기업들의 사회적기업에 대한 관심은 지속되지 못했다. 이처럼 현재 정부가 출범된 후 적극적인 사회적경제활성화 정책과 공공부문 사회가치 실현을 위한 혁신이 강조되면서 사회적경제기업과 공공기관 및 민간기업들의 협력은 사회공헌의 양적 증대를 넘어 기업 본연의 사업과 연관된 협력사업으로까지 발전하고 있다.

●
기업의
사회가치경영을
이끄는 SOVAC-
사회가치 플랫폼

코로나19로 소통과 교류가 불편을 겪던 와중에 조용히, 그러나 매우 큰 울림으로 사회가치를 알리는 움직임이 있었다. 2020년 9월 온라인으로 한 달간 진행된 SOVAC **Social Value Connect** 행사가 그것이다. SOVAC은 SK그룹이 2019년 워커힌 호텔에서 화려하게 첫 행사를 열면서 한국사회의 이목을 집중시켰다. 대기업 총수가 직접 행사를 챙긴 것으로 알려진 SOVAC은 사회적 가치에 대한 공감대 확산과 생태계 확대를 위해 시행한 국내 민간 최대의 SOCIAL VALUE 행사로 유명해졌다. 두 번째를 맞은 2020년 행사는 1년 만에 사회가치 플랫폼이라는 SOVAC 행사의 정체성을 명확히 했다. SK라는 특정 기업집단을 넘어 다른 대기업, 중소기업, 소셜벤처, 사회적경제기업, 비영리단체, 학계뿐 아니라 대학생, 소비자, 장애인 등 소외계층 모두를 이 플랫폼에 초대했던 것이다. 우리사회 곳곳에서 함께 풀어가야 할 사회문제와 해결방안, 협력과제의 발굴, 사회가치 지표와 측정방법, 보상체계, 가치소비, 소셜임팩트 투자 등 매우 다양한 주제를 다루면서 참가 주제 뿐 아니라 다루는 주제의 범위 또한 확장시켰다.

그림 1. SOVAC



출처: SOVAC 홈페이지
(<http://www.socialvalueconnect.com>)

기업이 그동안 평판이나 명성을 위해 선택했던 사회공헌활동은 진화를 거듭하고 있다. 취약계층의 빈곤탈출, 교육지원을 위한 기부금, 직원들의 자원봉사에 대한 흐름은 여전히 의미있고, 지속되고 있다. 하지만 기업의 가치사슬구조의 변화, 원재료부터 생산, 유통, 소비에 이르는 전 과정에서 사회가치를 높이려는 기업들의 움직임은 기업의 사회적 책임 활동을 넘어선다. 그것은 글로벌기업을 중심으로 기업의 경영전략이 사회가치와 재무가치의 통합적 접근으로 전환되고 있음을 보여준다. 사회가치와 관련하여 국내기업의 선두적 위치에 SK가 있음을 누구도 부인하지 않는다. SOVAC을 이끌고 있는 SK그룹은 국내기업으로는 최초로 ‘사회가치’를 기업의 경영전략으로 선언한 기업이기도 하다. 계열사 경영진 평가시 재무적 성과와 더불어 사회적 성과를 각 50%씩 평가하겠다고 선언한 이래 계열사들의 사회가치를 높이려는 기업활동은 사회공헌활동의 물량을 확대하는 것부터 사회적기업 제품 구매 증가, ‘탈탄소’와 같이 기업의 생산과정 자체를 변화시키는 비즈니스 모델 전환과 신규개발까지 스펙트럼이 다양하다. 최근에는 텔레콤을 비롯해 계열사 8곳이 RE100(기업에서 사용하는 전력의 100%를 재생에너지로 대체하는 것) 가입을 신청했다.

●
**바이소셜 -
 가치중심의
 사회변화를 이끄는
 공공·기업·시민사회
 공동 캠페인**

국제사회는 지금 불평등과 기후위기 대응이라는 핵심 아젠다를 해결하기 위해 사회가치를 높이는 노력을 지속가능개발목표에 담고, 그 달성을 위해 정부, 기업, 시민사회의 협력을 강조하고 있다. 해마다 국내기업을 대상으로 소셜임팩트 지수에 대한 조사결과가 발표되는데, 올해 한국경제와 온라인조사회사인 피엠아이PMI 등이 함께 조사한 기업 소셜임팩트 지수 순위에서 기업 신뢰도와 시장 점유율은 대부분의 품목(업종)에서 일치하는 경향을 보여주고 있다. 어떤 업종에서는 시장점유율과 기업신뢰도가 일치하지 않았는데(대표적으로 라면), 부동산의 압도적 시장점유율을 차지하던 매출1위 기업의 시장점유율은 기업신뢰도 1위인 기업에게 맹추격당하고 있는 것으로 나타났다. 이 조사는 시민들의 구매시 선택기준에 대한 의식조사 결과도 같이 발표했는데, 설문 응답자의 82.8%가 제품 및 서비스를 구매할 때 기업의 사회적 평판에 영향을 받는다고 응답했다. 87.3%는 기업을 평가할 때 사회적 문제를 해소하기 위한 활동을 고려하며 평가하는 것이 바람직하다고 응답했다. 소비자는 좀 더 비싸더라도 사회가치가 높은 기업의 상품을 구매할 의사가 분명하며, 기꺼이 사회가치를 높일 수 있는 혁신기업에 투자할 용의가 있는 임팩트 투자가 늘고 있다. 기업경영에서 글로벌 스탠다드가 사회가치 중심으로 급격히 변화하고 있는데다, 국내에서도 소비자의 제품 선택 기준이 빠르게 변화하고 있음을 엿볼 수 있는 조사결과이다. 이제 사회가치는 기업경영의 철학이자 생존전략이기까지 하다는 것을 보여주고 있는 것이다.

SOVAC이 대기업이 중심이 되어 다양한 민간기업들의 참여를 촉진하는 사회가치 플랫폼이라면, 한국사회적기업진흥원과 같은 공공기관이 중심이 되어 민간 및 공공기관과 사회적경제기업들의 협력을 촉진하는 플랫폼 ‘소셜브릿지’가 있다.

사회가치와 관련하여 의미있는 플랫폼이 또하나 있다. 바로 바이소셜Buy Social 캠페인이다(바이소셜 캠페인은 영국에서 시작했다. 출발은 사회적기업의 제품과 서비스 판매를 위한 캠페인이었지만, 점차 다른 나라로 확대되면서 각국의 실정에 맞게 재해석되고 범위도 확장되고 있다). 바이소셜은 시민사회가 다양한 사회집단(기업, 정부, 공공기관, 종교계, 노동 및 시민사회)의 사회가치 실천행동을 촉진하고자 만든 플랫폼으로, 출범 초기 한국사회적기업진흥원이 지원하고 있다. 지난 6월 코로나19 위기상황 속에서 한국의 ‘바이소셜 추진위원회’가 출범하였는데, 사회적경제조직, 종교계, 기업, 노동, 시민사회단체 대표자등이 참여했다. ‘가치소비를 통한 사회변화, 삶과 생활의 재구성’이라는 목표를 내걸었다. 코로나19 상황이라 적극적으로 사업을 펼치는데는 어려움이 있지만, 코로나19로 더욱 어려움을 겪고 있는 사회적경제기업 제품 판매를 위한 바이소셜 온라인 기획전도 열었고, 청년 홍보 기자단, 젊은 세대들이 참여하는 바이소셜 영상챌린지 등도 열어가고 있다. 바이소셜은 올해 출범 첫 해로 향후 시민사회가 주도하여 사회가치소비 활동을 조직하는 국민행동플랫폼을 열었는데 의미가 크다.

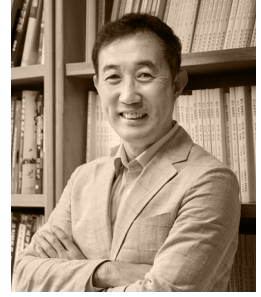
기업의 사회가치경영, 사회책임활동은 국제적으로는 SDGs의 목표와 맞닿아 있고, 국내적으로는 사회가치 실현 및 사회적경제 활성화를 위한 기업의 사회책임활동과 맞닿아 있다. 앞서 기술한대로 세계는 지금 엄중한 상황에 직면해 있으며 불평등과 기후위기는 정부, 기업, 사회적경제, 시민사회의 협력과 노력에 의해서만 해결될 수 있는 구조적이고 근원적인 문제이다.

국내적으로 기반과 체계가 만들어지고 있는 다양한 사회가치 플랫폼(SOVAC), 자원연계 플랫폼(소셜브릿지), 가치소비 플랫폼(바이소셜)과의 연결과 참여를 통해 많은 기업들에게 사회가치를 높이는 노력이 해당 기업에만 머물지 않고 타 집단과의 상호 시너지까지 낼 수 있는 기회가 되었으면 한다. 수익의 일부를 기부하는 사회공헌을 넘어 생산과정의 가치사슬 변화, 신규 비즈니스 모델 개발에서 사회적가치 실현을 목적으로 하는 사회적경제기업과의 협력 촉진을 통해 민간기업들의 사회가치경영이 더욱 내실화되어가기를 기대한다. ④

참고문헌

- 박종남 외(2019.12), 『사회적 경제를 통한 국제개발협력 프로젝트 성과지표 활용 방안』, KOICA.
- 이일청(2017), 유엔이 바라보는 SDGs와 사회적 경제, 『GSEF 초청강연 발표문』, 서울: GSEF.
- 한국사회적기업진흥원(2019), 『사회적경제 우수사례 성공요인 분석』.
- UN SDGs 홈페이지(<https://sdgs.un.org>).

지속가능한 공급사슬 관리 방법으로서 성과공유제



김경묵

덕성여자대학교 교수
경영학 박사
동반성장위원회 공익위원
중앙노동위원회 공익위원
한국중소기업학회 회장 역임

지속가능한 공급사슬관리^{SSCM}

최근 기업 세계의 큰 변화 중 하나는 지속가능한 공급사슬 관리(sustainable supply chain management-이하 SSCM)에 대한 관심 고조이다. SSCM이란 지속가능경영을 공급사슬에까지 확장한 것으로서 ‘기업이 경제적, 환경적, 사회적 가치의 극대화를 목표로 삼아 자원, 정보, 자본, 그리고 공급사슬 내의 기업 간 협력을 관리하는 것’을 말한다. 이를테면, 사회가 기대하는 윤리적, 재량적 책임을 충족하는 공급 네트워크 활동을 함으로써, 기업이 경제적 번영, 환경 보호, 사회 정의 실현 등의 사이에서 균형을 유지하자는 것이다.

네트워크를 형성하고 있는 대기업은 자신만의 활동으로써는 최근에 관심이 집중되는 ‘지속가능한 경영’을 완수하지 못한다. 예컨대, 애플Apple은 협력사인 팍스콘의 근로자 인권 유린으로, 드비어스De Beers는 아프리카 분쟁지역에서의 원석 다이아몬드 공급을 이유로, 마텔Mattel은 중국 공급사의 납성분 페인트 사용으로, 나이키Nike는 동남아 공급사의 노동 착취 문제로, 네슬레Nestle는 인도네시아 공급사들의 아동 노동과 야자수 숲 남벌을 이유로, 자라Zara는 아르헨티나, 브라질 등지 공급사들의 노동 착취를 이유로 존립을 위협받는 지경에 이르렀다. 이러한 사례들은 모두 기업이 장기적인 생존을 보장받기 위해서는 지속가능경영을 국내외 공급사슬에까지 확대해야 한다는 것을 시사한다.

1

Seuring, S. and M. Müller(2008).
Core issues in sustainable supply
chain management: A Delphi study.
*Business Strategy and the Environ-
ment*, 17(8): 455-466.

SSCM은 ‘기업은 주주를 비롯한 다양한 이해관계자들의 이해충족이라는 임무를 진다는 핵심 가정을 전제로 하여 형성된 다양한 관계의 결합체’라는 입장², 즉 이해관계자 관점에 기반을 둔다. 이해관계자 관점에 의거할 경우, 오늘날과 같이 글로벌 경쟁이 과열되고 기업의 사회적 책임이 강조되는 시점에서 기업의 중요한 과제 중의 하나는 이해관계자들을 관리하는 것이다. 최근에 강조되고 있는 지속가능경영, 혹은 기업의 사회적 책임 모두 이해관계자 관점에 기반을 두고 있다. 그렇다면 기업은 왜 이해관계자들의 이해를 기업의 운영에 반영하려는 노력을 기울일까? 그것은 바로 이해관계자들은 기업이 필요로 하는 유무형의 자원을 통제하는 힘을 가지고 있기 때문이다. 이해관계자들은 기업이 필요로 하는 다양한 자원을 기업에 제공한다. 이를테면 주주는 자본을, 임직원은 창의력과 노동력을, 고객은 상품 대금을, 공급사는 원재료와 부품을, 정부는 재정과 법적인 지원을, 비정부단체는 비금전적인 지원을, 지역사회는 인프라를 제공한다. 최근에 크게 부각되고 있는 기업 명성이나 사회적 정당성도 따지고 보면 이해관계자들이 기업에게 부여하는 무형자원이다. 그러므로 유무형의 자원을 이해관계자들에게 의존하는 기업으로서는 이해관계자들의 이해충족을 위해서 노력할 수밖에 없다.

기업은 이해관계자들의 요구에 소극적으로 대응하는 것을 넘어 경쟁우위를 확보하는 전략으로서 이해관계자 관리를 할 수 있다. 이를테면, 기업은 이해관계자들의 명시적, 암묵적 요구 사항들을 들어줌으로써 경쟁력 향상, 매출 증대 등과 같은 전략적인 목표를 달성할 수 있다. 시민으로서 기업은 이해관계자 관리를 전략적으로 활용할 수 있다는 관점을 도구적 이해관계자 관점이라고 하는데, 도구적 이해관계자 관점에 의하면 기업이 이해관계자 관리를 잘하게 되면 고수익을 창출하는 기업은 고수익성을 지속할 수 있게 되고, 위기에 처한 기업은 신속하게 위기를 탈출할 수 있게 된다. 최근 글로벌 경쟁이 과열되고 있고, 기술과 시장이 급변하는 상황에서 고객의 충성심, 기업 간의 관계, 지식, 명성 등과 같은 무형자원의 중요성이 점증하고 있으므로 기업은 지속가능한 경쟁우위 확보의 일환으로서 SSCM을 도입한다.

기업이 지속가능한 경쟁우위를 가지기 위해서는 가치 있고, 희소하고, 모방이 어려운 자원을 구비해야 하는데 기업의 시장 명성, 조직 성원들의 윤리의식, 협력사와의 신뢰 등이 바로 이러한 조건을 충족하는 자원들이다. 대기업은 기업 세계에서 약자로 치부되는 공급사(중소기업)와 동반자적인 관계를 구축함으로써 공급사는 물론 고객, 투자자, 종업원, 정부 등의 지지를 얻을 수 있다. 2005년 이후 우리 사회에 전반에 걸쳐서 가장 큰 사조로 등장한 대·중소기업 간 동반성장도 이러한 도구적 이해관계자 관점에 기반을 둔 SSCM의 확산과 무관하지 않다.

우리나라의 동반성장은 주요 이해관계자인 공급사(또는 유통사)에 대한 대기업

2

Dentoni, D., V. Bitzer, and S. Pascucci. 2014. Cross-Sector partnerships and the co-creation of dynamic capabilities for stakeholder orientation. *Journal of Business Ethics*, 135(1): 35-53.

들의 독자적 관심 증대의 산물이기도 하지만 정부 등 외부이해관계자들의 압력이 비중 있는 요인으로 작용하였다. 1960년대 이후 압축 성장을 하는 과정에서 국가의 한정된 자원을 대기업에 집중하였기 때문에, 우리나라 대기업들은 국가로부터 많은 혜택을 받았다는 생각이 대중들의 마음속 깊이 자리 잡고 있다. 이런 와중에 2000년 중반 이후 대기업과 중소기업 간 영업이익률 격차가 심해지자 대기업과 중소기업 간의 격차를 해소하라는 압력이 각종 사회단체, 정당, 언론, 학계 등으로부터 비등하였다. 2004년에 등장한 노무현 정부의 '상생 협력', 이명박 정부가 지방자치단체장 선거 참패 이후 내놓은 '동반성장', 박근혜 정부가 내놓은 '경제민주화', 문재인 정부가 내놓은 '포용적 성장' 등은 모두 대·중소기업 양극화 구조를 개선하라는 사회적 압력으로부터 비롯됐다고 볼 수 있다. 사정이 이렇다 보니 우리 정부와 입법부가 내놓은 동반성장 지수 산정·공표, 중소기업 적합 업종·품목 선정, 중소기업 협동조합에 대한 납품단가 조정 신청권 부여, 대형마트 출점 제한·의무 휴업, 대형 외식업 신규 출점 제한, 협력이익배분제도 등 대부분의 동반성장 정책은 대기업의 일방적/자선적인 책임을 강요하고 있다. 특별히, 이러한 동반성장 정책들은 국민 후생이나 산업의 경쟁력 대신 공급자, 즉 중소기업 보호에 초점을 맞추다 보니 자칫 국민 후생 감소와 국가 경쟁력 약화를 초래할 소지를 다분히 지니고 있다.

Porter & Kramer³는 '일방적인 양보' 혹은 '자선'에 기반을 둔 대기업의 동반성장 활동은 해당 기업의 경쟁력 하락은 물론 국민 전체의 생활 수준 하향을 가져온다는 사실을 지적한다. 대안적 동반성장 방법으로서 '공유가치창출(CSV)'을 제시한 M. Porter가 인정한 바 있듯이, 우리나라에서 도입되고 있는 여러 동반성장 활동 중에서 그의 '공유가치창출(CSV)' 모델에 가장 가까운 활동이 바로 성과공유(benefit sharing)이다.

공유가치 창출 모델로서 성과공유제

3
Porter, M.E. and M.R. Kramer. 2011. Creating shared value. How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth. *Harvard Business Review*, 89(1): 62-77.

대기업과 중소기업이 정보와 핵심 노하우(knowhow)를 공유하여 제품 및 공정을 혁신하는 데는 기회주의(opportunism)라는 문제가 있다. 대·중소기업 간 협력 네트워크에서 공동 혁신이 성공하기 위해서는 양자는 원가, 핵심 노하우 등에 대한 정보를 상대방에게 넘겨줘야 한다. 그러나 정보와 핵심 노하우를 공개하는 대기업과 중소기업은 모두 상대방의 기회주의적인 행동 가능성을 염려한다. 예컨대, 중소기업의 경우 원가정보를 넘겨줄 경우 대기업이 추가적인 단가 인하를 요구할 수 있고, 핵심 노하우를 넘겨줄 경우 자사가 생산하는 부품을 대기업이 직접 생산하거나 경쟁사에 핵심 노하우를 넘겨줄 수 있다는 점을 염려한다. 따라서 대기업 입장에서는 자신이 그러한 기회주의적인 행동을 하지 않겠다는 신호를 적극적으로 보낼 필요가 있고, 나아가 중소기업의 자발적이고도 적극적인 혁신 아이디어 제공을 유도하는 인센티브를 제공할 필요

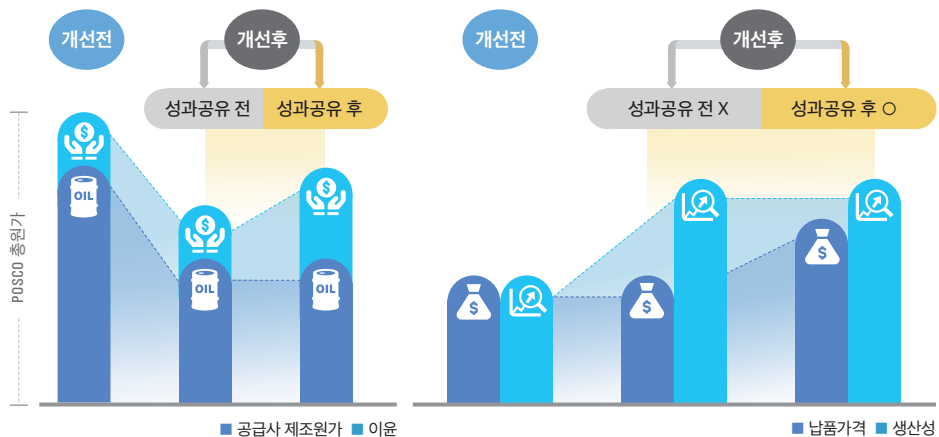
가 있다. 이러한 필요성에 의해서 도입된 것이 성과공유제이다.

성과공유란 협력 네트워크를 구축하고 있는 대기업과 중소기업이 공동으로 혁신을 하고 그 성과를 사전에 정한 방법으로 공정하게 나누는 것을 말한다. 이때 공동혁신은 원가절감, 신제품 개발, 품질 개선, 물류 혁신, 공정 단축, 신 고객(시장) 창출 등 협력 네트워크의 거의 모든 활동에서 발생할 수 있다. 성과공유제는 미국, 일본, 유럽 등지에서는 꽤 오래전부터 운영이 되었는데 우리나라에서 포스코가 2004년에 최초로 도입하였다. 대표적인 성과공유 모형으로는 ① 중소기업이 납품하고 있는 제품의 원가, 품질, 기술, 배송, 탄력성 등에 관한 혁신 방법을 대기업에 제시하고, 그 제안을 대기업이 평가하여 채택된 안을 실행에 옮기는 제안형, ② 대기업이 기술, 원가, 배송, 탄력성 등의 혁신 과제를 미리 제시하고, 중소기업이 이에 응하여 성공할 경우 그 성과를 미리 정한 방법으로 나누는 과제 제시형, ③ 대기업과 중소기업이 자금, 기술, 인력, 설비 등의 자원을 투하하여 공동으로 신제품 또는 신공법 개발하는 공동 개발형, ④ 대기업과 중소기업이 기술, 품질, 원가, 이익 등에 대한 목표를 설정하고 그 목표 이상을 달성할 시에 미리 정한 방법으로 목표를 초과한 이익을 나누는 목표 설정형, ⑤ 대기업이 중소기업의 생산 공정, 관리 시스템 등을 개발해 주는 공급사 개발형 등이 있다.

성과 배분 비율은 기여도에 따라서 다르지만 보통 50:50이며, 납품단가 인상, 현금 지급, 물량 확대, 거래 기간 연장, 공동 특허, 조달 우선권 부여 등의 형태로 중소기업에 대한 성과 배분이 이루어진다. 성과공유와 관련된 목표를 설정할 시에 중소기업은 대체로 낮게 잡으려 하고 대기업은 높게 잡으려 한다. 목표가 너무 낮으면 경쟁 지위를 잃게 되고, 너무 높으면 목표달성이 어렵다. 그러므로 성과공유제를 장기적으로 이끌어 가기 위해서는 개방적이고 진지한 대화를 통하여 합리적인 목표를 설정하는

그림 1. (좌)포스코의 원가절감형 성과공유제도

그림 2. (우)포스코의 생산성 향상형 성과공유제도





것이 필요하다.

<그림 1>과 <그림 2>는 포스코 협력 네트워크에서 도입되고 있는 대표적인 성과 공유 모형을 표시한 것이다. <그림 1>은 포스코와 공급사(중소기업)가 원가를 절감하기 위한 혁신 활동을 공동으로 펼칠 경우에 발생하는 성과공유 결과를 표시한 것인데 포스코로서는 원가절감을 위한 성과공유 활동 결과 총원가가 줄어드는 효과가 있고, 공급사는 이전에는 받지 못했던 원가 개선 노력을 단위이익 증가 형태로 분배 받는 효과가 있다. <그림 2>는 생산성 향상을 위한 혁신 활동의 결과를 표시한 것인데, 그림에서 보는 바와 같이 포스코는 생산성 향상의 이익이 발생하고 공급사는 납품단가 인상이라는 효과가 발생한다. 두 그림에서 보듯이 성과공유제도는 대기업과 공급사(중소기업)가 함께 이익을 보는, 이른바 공유가치창출(CSV) 모형이다.

성과공유제는 진정한 의미의 동반성장 관행

기업은 세상의 모든 문제를 해결할 의무를 지고 있지 않으며 그 문제들을 모두 해결하는데 필요한 능력도 없다. 지속가능경영, 기업의 사회적 책임, 동반성장 등이 아무리 강조된다고 하여도 기업은 장기적인 가치를 갉아 먹으면서까지 이들 활동에 매달릴 필요가 없다. 협력 네트워크를 구축하고 있는 대기업이 중소기업과 행하는 동반성장 관련 정책도 마찬가지다. 대기업은 동반성장 활동을 자신과 중소기업 모두에게 가치증진을 가져다주는 것은 물론 국민 후생을 늘릴 수 있는 영역에 국한할 필요가 있다. 이런 점에서 볼 때, 대기업과 협력사(중소기업)가 공동혁신 활동을 하여 사회에 효용을 제공하고, 그 성과를 공정하게 나누는 성과공유제야말로 진정한 의미의 동반성장 활동이라고 할 수 있다. ㉠

카페와 기업시민



전상인

서울대학교 환경대학원 교수
미국 브라운대 사회학 박사
미국 워싱턴주립대학, 일본 히토츠바시대학 방문교수 역임
한국미래학회 회장 역임

테라로사 포스코센터점

2018년 서울시 강남구에 있는 포스코센터에 ‘테라로사 **TERAROSA** 포스코센터점’이 문을 열었다. 1995년에 세워진 포스코센터는 대부분 업무용 공간이지만, 그동안 일반 시민들의 휴식 및 문화공간으로 아트리움, 스틸갤러리, 아쿠아리움, 미술관 등을 운영해 왔다. 그런데 대대적인 리노베이션을 거쳐 서점과 푸드코트 등의 기능을 아우르는 초대형 카페가 들어선 것이다. 포스코의 상징인 철과 1만여 권의 책으로 둘러싸인 테라로사 포스코센터점은 어떤 점에서 포스코센터 건물의 상징적 공간이 되었고, 포스코 직원은 물론 일반 시민들까지 일부러 찾아오는 강남 혹은 서울의 명물이 되어 가고 있다.

테라로사 포스코센터점 개장은 목이 좋은 서울 강남의 요충지에 또 하나의 대형 카페가 들어선 것 이상의 의미로 읽힌다. 왜냐하면 포스코가 창립 50주년을 맞아 채택한 ‘기업시민’ 경영이념과 묘하게 잘 어울리기 때문이다. 기업이 시민의 역할을 자임하겠다는 것이 ‘기업시민’ 개념의 요체라면 테라로사 포스코센터점은 그것의 작지만 의미 있는 실천이 아닐까 싶다. 이는 무엇보다 역사적으로 카페가 유럽에서 시민 혹은 시민사회를 탄생시킨 핵심 무대였기 때문이다. 커피는 이성과 합리주의, 계몽주의 시대에 부응하는 최적의 음료였고, 카페는 단순히 차를 마시는 공간이 아니라, 공론장이기도 했고 도서관이기도 했고, 대학이기도 했고 사업장이기도 했다.



출처: <http://terarosa.com/shopinfo/location.html>

또한 테라로사 포스코센터점은 회사나 공장과 같은 직장 and 사람들의 생활공간 사이의 구분과 경계가 허물어지는 최근의 추세를 반영하기도 한다. 공장은 예전처럼 높은 담장 속에 갇혀 있는 것이 아니라 공원과 같은 모습으로 점차 세상 밖으로 나오고 있다. 오피스 또한 목하 공간혁명 중이다. 오늘날의 기업환경은 주어진 업무를 특정 장소에서 수행한다는 고정관념을 더 이상 용납하지 않는다. 비고정 유목민 사무실이 늘어나는 가운데 건물이 아닌 도시 전체를 업무공간으로 계획하는 경향이 늘고 있는 것이다. 한편으로 이는 디지털 정보통신혁명 시대를 맞아 인간의 창조적 사유와 주체적 판단이 장소를 불문하고 점점 더 중요해지고 있기 때문이며, 다른 한편으로 이는 코로나 사태로 말미암아 직주분리 자체의 의미가 약화되고 있기 때문이다. 이렇게 본다면 테라로사 포스코센터점은 포스코와 세상 사이에 위치한 일종의 ‘문지방 공간’ **liminal space** 일지 모른다.

● 시민의 마음

시민은 천부적으로 탄생하지 않는다. 대신 그것은 사회적으로 만들어진다. 유감스럽게도 우리나라에서는 시민이 한편으로는 존재하고 다른 한편으로는 부재^不존한다. 법적·제도적으로는 시민이 존재하나 사회·문화적으로는 아직도 자격 미달 혹은 역량 부족이라는 의미에서다. 시민이란 우리의 전통적 심성 속에 없던 개념이며, 서구에서도 그것은 결코 하루아침에 생기지 않았다. 시민의식은 한편으로는 개인주의, 다른 한편으로는 공화주의에 바탕을 둔다. 유럽이 근대의 여명기에 자유롭고 평등한 개인을 탄생시킨 것은 역사적으로 기적에 가까운 일이다. 인간의 존재는 그 자체가 절대적이어서 타인에 대한 의존이나 타인에 의한 강요 없이 혼자 판단하고 스스로 책임진다는 사실은 그 이전까지 사람들이 가족, 혈연, 지역, 종교, 종족 등 집단의 구성원으로 불평등하게 살아왔던 것과 혁명적일 만큼 대조적이다.

한편, 공화주의는 개인주의와 분리될 수 없는 동전의 양면이다. 개인주의의 발전

오늘날 한국의 카페는
개인의 완성,
자발적 친교,
사회적 공론의 활성화,
문화자본의 축적,
창조자본의 발아 등을
기대할 수 있는
시민사회 공간으로
거듭나고 있다.



에도 불구하고 사회가 해체되지 않는 것은 자신의 권리와 이익 신장을 위해 각 개인들이 공동체의 가치를 지키는 일이 필요하다고 믿기 때문이다. 그리하여 공동체를 만들어가는 힘은 사회적 압력이나 정치적 강제가 아니라 능동적 참여와 자발적 결사다. 더불어 사는 세상을 위해 크든 작든 무언가 배려하고 희생하는 이유는 그것이 궁극적으로 자신에게도 이익으로 되 돌아온다고 생각하기 때문이다. 이런 점에서 공화주의는 공동체주의와 비슷하면서도 다르다. 공동체주의가 공동선에 대한 사회적 의무를 강조한다면, 공화주의는 공공선에 대한 자발적 기여를 개인의 선택이나 권리로 인식한다. 결국, 공화주의는 개인주의의 반대말이 아니라 보완이자 확장이다.

● '제3의 장소' 카페

유럽에서 개인주의가 탄생하게 된 것은 신^神과 독대하는 기독교 문화와 밀접히 연관되어 있다. 구원의 문제는 개별적이어서 삶도 개인적일 수밖에 없는 것이다. 여기에 자치도시의 탄생이나 부르조아 계급의 출현, 자본주의의 발전이 개인주의 심성의 보편화에 결정적으로 가세했다. 이와 관련하여 결코 간과할 수 없는 것이 이른바 '제3의 장소 **The Third Place**'다. 이 개념의 창시자인 올덴버그 **R. Oldenburg**에 의하면 '제1의 장소'인 집, 그리고 '제2의 장소'인 직장이나 학교와는 달리 '제3의 장소'는 "정말 좋은 장소 **The Great Good Place**"다. 왜냐하면 그곳은 '사회적 믹서 **social mixer**'이자 '중립지대 **neutral ground**', '무대 영역 **staging area**'을 의미하는 사람들 사이의 비공식적 만남 및 모임 공간이기 때문이다.

그곳에는 신분이나 계급의 차이를 넘어 모든 사람들이 평등하게 접근할 수 있으며 화려하거나 호화롭지 않는 수수한 가구나 인테리어가 편안하고 즐거운 분위기를 유도한다. 말하자면 그곳은 "집 바깥의 또 다른 집 **home away from home**"이다. 올덴버그에 의하면 역사적으로 모든 위대한 문명은 나름의 제3의 장소를 갖고 있었다. 로마의 포럼, 파리의 카페, 런던의 펍, 피렌체의 광장, 비엔나의 커피하우스, 독일의 맥줏집, 일본의 찻집 등이 그 보기이다. 오늘날에는 상업 시설이면서 공적 기능을 수행하는 '제3의 장소'가 크게 늘었다. 찻집, 서점, 미용실, 동네술집, 단골가게 등이 '제3의 장소'로 거론되는 가운데 가장 대표적인 것은 아무래도 카페다.

올덴버그가 주목하는 것은 카페가 무언가를 "마시는 곳" **watering hole**이라는 사실이다. 그가 볼 때 무언가 함께 마시는 것은 사람들 사이의 긴장을 이완하고 경계를 해제하는 일종의 유희유 내지 '사회적 성수 **聖水**' **social sacramental beverage**다. 게다가 술집과는 달리 카페는 마시기는 마시되 취하지는 않는 장소다. 흥분과 각성이 적절히 균형을 이루기 때문이다. 그리고 무언가를 함께 마시면서 카페에서 벌어지는 활동의 핵심은 뭐니 뭐니 해도 대화다. 술츠 **H. Schultz**가 스타벅스를 창업한 것은 교외화와 자동차 문명

의 확산 때문에 미국에서 급속히 사라진 ‘제3의 장소’를 복원하겠다는 취지에서였다. 그에 의하면 “커피는 단순한 음료가 아니라 사람과 사람을 이어주고 유대감을 형성하는 매개체,” 나아가 “단순한 유통이 아니라 총체적인 문화”다.

커피와 근대시민

어떤 의미에서 오늘날의 근대사회를 만든 것은 커피의 힘이었다. 근대 이전 유럽인들은 차나 커피 대신 술을 가까이했다. 17세기까지만 해도 알코올은 유럽인의 삶에 있어서 기호품이자 식료품이었다. 게다가 원산지가 아프리카인 커피는 이슬람 종교의 음료라는 인식이 강해 거부감도 심했다. 유럽에 커피가 처음 소개되는 계기는 종교개혁이었다. 종교개혁은 금주운동을 동반했는데, 이 과정에서 정신을 맑게 하는 커피의 가치가 재발견된 것이다. 하지만 커피가 유럽에 본격적으로 진출하는 것은 합리주의와 계몽주의라는 새로운 시대정신이 싹트면서부터였다.

볼프강 슈벨부시에 의하면 기독교 중심의 중세가 저물고 이성의 시대가 열리면서 커피는 “정신을 일깨우는” 음료로 주목을 받았다. 오늘날에도 사람들이 커피가 정신을 깨운다고 믿는 것은 이런 역사적 경험 때문이다. 특히 커피는 그 무렵에 태동한 자본주의 경제체제와 친화력을 높였다. 중세 농업사회에서 사람들은 대부분 야외나 노천에서 육체노동을 수행했다. 이런 경우 음주는 오히려 노동생산성을 높인다. 이에 비해 자본주의는 노동과정 및 노동조직의 측면에서 긴장과 각성을 상시적으로 요구했다. 이때 커피는 카페인 효과를 통해 부르조아나 화이트칼라의 정신노동에 도움을 주었을 뿐 아니라, 육체노동자들의 노동규율을 강화하는데도 크게 이바지했다. 슈벨부시의 표현을 빌면 “커피는 인체에 스며들어 합리주의와 프로테스탄트윤리가 이데올로기적·정신적으로 작용하는 것을 화학적·약리적으로 완수”했다.

처음 유럽인들이 커피를 접할 때 그것은 집안에서가 아니라 바깥에서 마시는 ‘공적’ 음료였다. 그러한 커피 판매공간이 바로 커피하우스 곧, 카페였다. 사람들은 아침에 외출하여 커피를 보란 듯 사서 마신 것이다. 유럽에서 커피하우스가 첫 선을 보인 곳은 영국 런던이었다. 1650년 대학도시 옥스퍼드에 유럽 내 최초의 커피하우스가 문을 열었고, 머지않아 숫자가 급속하게 늘어났다. 프랑스 파리에 최초의 카페가 등장한 것은 1686년이었고, 1750년까지 600여 곳으로 증가했다. 카페문화의 진수는 1730년대 빈이 누렸다. 합스부르크 공국에서 카페는 사회 최하층까지 침투했다. 빈 시내에 있던 80여 개의 커피하우스는 시민들의 새로운 하이마트, 곧 고향이 되었다. 커피가 마지막으로 정복한 곳은 맥주가 끝까지 저항하던 독일이었다. 바호가 라이프치히에서 ‘커피 칸타타’를 작곡한 것은 1732년 무렵이었다.

커피하우스는 런던시민의 집이 되었고, 커피하우스 출입은 진정한 영국 신사의

조건으로 여겨지기도 했다. 파리에서도 카페는 행복한 생활혁명 공간으로 치부되었다. 합스부르크 공국 마리아 테레시아 여제 치하 빈의 시민들은 커피 마시는 일에서 일종의 쾌락을 느꼈고, 독일에서도 카페는 답답한 일상생활에 활기를 불어넣었다고 한다. 볼프강 용거에 의하면 커피가 일상화된 18세기 이후 유럽에는 관습의 대변화가 일어났다. 바로크(남성적, 중후함과 화려함)의 시대가 가고 로코코(여성적, 가벼움과 부드러움)의 시대가 열린 것이다. 그 무렵 사람들이 가장 즐겨 쓴 말은 ‘철학적’이라는 단어였다고 한다.

그렇다면 카페는 어떻게 근대시민, 근대문명을 만들어냈는가? 톰 스탠디지에 의하면 카페는 이성의 시대가 열릴 무렵 오늘날 인터넷과 같은 기능을 담당했다. 사람들을 지식과 정보로 연결시켰다는 의미에서다. 스타벅스의 고향인 미국의 시애틀에 마이크로소프트와 아마존 본사가 있다는 점도 우연치고는 재미있다. 당시 카페를 즐겨 찾은 사람들 가운데는 과학자, 지식인, 정치가, 사업가, 금융인 등 ‘정보노동자 *information workers*’가 많았는데, 과학과 상업의 결합은 산업혁명의 원동력으로 자랄 수 있었다. 말하자면 카페에서 산학협력이 일어난 것이다. 18세기 유럽의 카페는 지식의 보고이자 전파 무대였다. 당시 커피값 1-2 페니 정도만 지불하면 세상을 배울 수 있다는 뜻에서 카페는 ‘페니 대학 *the Penny University*’으로 통했다. 출판혁명 이후 카페에는 신문과 잡지, 문예물 등이 가득했고, 그와 같은 지적 분위기 속에서 사람들은 대화하고 토론하는 생활에 익숙해졌다.

위르겐 하버마스는 부르조아의 공론장으로서 카페의 역할에 주목했다. 국왕 즉위식이나 장례식, 로열 웨딩, 공개처형 등 전근대사회의 과시적 공론장이 권력자에 의한 일방적 공론장이었다면 부르조아가 애용한 카페는 이성적 논쟁을 통해 공론을 형성했다는 것이다. 말하자면 의사소통적 합리성의 핵심 무대가 바로 카페였다. 하버마스에 의하면 언론, 출판, 집회, 결사의 자유는 모두 카페에서 시작되었고 의회와 정당의 기원 역시 카페다. 카페가 없었다면 오늘날의 민주주의도 없었는지 모른다. 실제로 프랑스혁명이 시작된 곳도 카페였다. 카페는 살롱이나 술집과 격이 다르다. 술집이 주로 프롤레타리아의 단결과 집단주의의 무대라면, 카페는 합리성과 냉철함, 그리고 개인주의로 무장한 교양시민의 무대다. 살롱이 귀족주의와 가깝고, 음주문화가 노동자계급과 가깝다면 커피문화는 태생적으로 시민사회 편이다.

● 한국의 카페문화와 포스코

한말에 서양 선교사들과 외교관들을 통해 커피가 국내에 처음 소개된 이래, 1950-70년대 ‘다방 커피’ 시대와 1970-80년대 ‘믹스 커피’ 시대를 거쳐, 2000년대 이후 우리나라는 세계적 수준의 커피 제국으로 질주하고 있다. 2018년 현재 우리나라 성인 1인

당 커피 소비량은 연간 353잔으로 세계 평균 132잔의 3배다. 오늘날 한국인이 가장 선호하는 음료는 단연 커피다. 보다 흥미로운 것은 한국인들이 커피를 집 아닌 카페, 곧 커피전문점에서 많이 마신다는 점이다. 현재 우리나라 커피전문점 매출액 규모는 미국과 중국에 이어 세계 3위다. 2019년 현재 커피전문점은 전국적으로 약 71,000개가 있고, 하루 38개 정도의 커피전문점이 새로 문을 연다고 한다.

향후에도 카페의 증가추세는 멈추지 않을 공산이 높다. 비혼^{非婚}이나 고령화 등에 따른 1인 가구의 급증, 심화되는 주거난이나 취업난 등은 생활의 오아시스, 도시의 사랑방으로 카페가 수행하는 역할을 배가시킬 것이다. 이미 우리나라의 카페는 다목적·다가능 융복합공간으로 자리매김하고 있다. 단순히 차를 마시거나 사람을 만나기 위해 그곳을 찾는 일은 그리 많지 않다. 대신 책을 읽거나, 공부를 하거나, 음악을 듣거나, 일을 하거나, 사업을 하는 사람이 더 많다. 카페에 간단한 회의실을 설치한 곳도 늘고 있으며, 작은 사치small luxury를 즐기거나 아예 아무것도 하지 않기 위해 카페 공간을 찾는 이들도 꽤 있다. 카페가 전시공간이나 공연공간으로 활용되는 경우도 흔하다. 최근에는 ‘카페 난민^{難民}’이라는 신조어도 생겨났다. 충전 콘텐츠 사용이 용이하고 무료 와이파이까지 이용 가능한 데다가 24시간 영업하는 곳도 많기 때문이다.

카페는 시민정신과 여러 가지로 궁합이 맞는다. 일단 그곳은 원칙적으로 만인이 평등하고 입출입이 자유로운 곳이다. 각자의 취향은 물론 카페 각각의 개성도 비교적 존중된다. 지불가능한 범위 내에서 일정한 공간과 일정한 시간에 대한 사유화가 가능하다. 오늘날 카페 공간을 상징하는 라운드테이블^{roundtable}은 ‘함께 그러나 따로’라는 시대정신에 곧잘 부합한다. 요컨대 한국의 카페는 개인의 탄생, 자발적 친교, 보편적 타자와의 교류, 사회적 공론의 활성화, 사회자본의 축적, 문화자본의 배양, 창조자본의 발아 등을 기대할 수 있는 ‘제3의 장소’로서의 가능성을 보여주고 있다. 이는 일찍이 옛날식 다방이 못했던 일, 한국식 술집문화가 미처 하지 못했던 일이다. 한 걸음 더 나아가 민주주의의 희망도 ‘거대담론’^{meta-discourse}이 충돌하는 광장이 아니라 ‘가벼운 대화’^{small talk}가 풍성한 카페에 있을지 모른다.

포스코가 ‘기업시민’을 경영이념으로 내걸던 2018년, 테라로사 포스코센터점의 문을 연 것에는 나름 선견지명이 있어 보인다. 테라로사 포스코센터점은 우리 시대가 필요로 하는 포스코 발^發 ‘시민 대학’일지 모른다. 파리는 센강을 경계로 남북으로 나뉘는데, 유명 카페들은 남쪽에 집중되어 있다. 파리지방들은 북쪽^{La Rive Droite}은 소비하는 곳, 남쪽^{La Riva Gache}을 생각하는 곳으로 여긴다. 기업시민을 화두로 내세운 포스코가 차제에 카페를 통해 생각하는 시민 만들기에 본격적으로 나서면 어떨까. ☺



CCRI RESEARCH

01

기업시민,
문화를 더하다

02

코로나19 극복을 위한
대기업과 중소기업 간의
동반성장 활동

CULTURE





기업시민, 문화를 더하다¹

손예령

포스텍 기업시민연구소 연구조교수
국제학 박사

뉴노멀 시대를 대비하는 핵심 요소, 문화

지난 4월, 미국 국무부장관을 역임한 헨리 키신저(Henry Alfred Kissinger, 1923-)는 “코로나19 팬데믹(Pandemic, 세계적 대유행)이 끝나더라도 세계는 그 이전과는 전혀 같지 않을 것이며, 코로나19가 세계질서를 영원히 바꿔 놓을 것”이라고 예측했다. 키신저의 말대로, 코로나19로 인해 우리의 삶은 이전과 많이 달라졌으며, 얼마나 더 지속될지 아무도 알 수 없다. 하지만 코로나19 이후 새로운 질서와 표준인 뉴노멀(New Normal)²이 등장할 것임은 분명하며, 우리는 이러한 변화를 대비해야 한다.

오늘날 우리는 과거보다 물질적으로 풍요로운 삶을 살고 있지만 저성장, 저출산, 고령화, 지방쇠퇴 등의 문제를 안고 있다. 특히, 기회가 특정 계층과 지역에 편중될 뿐 아니라, 전 지구적인 환경 위기마저 심화되고 있다. 이러한 시대에 강력한 원동력이 되는 것은 ‘탈물질주의’적 가치이다. 이제는 물질주의 시대적 가치에서 탈물질주의의 시대가치로 서서히 이동하고 하고 있다.³ 이러한 이동은 역사상 가장 큰 규모로 진행되고 있으며, 우리 시대에 가장 주된 문화적 발전으로 인식될 것이다(전정환, 2019).

롤프 옌센(Rolf Jensen, 1942-)는 “앞으로 적어도 10년간은 세계 대다수 기업들이 영리 조직의 모습을 유지할 것이나, 서양의 기업들은 이미 탈물질주의적 소비자와 직원들의 마음을 끌기 위해 변화하고 있다”고 보았다. 또한, 이러한 변화가 점차 거세지면서 탈물질주의적 흐름이 마케팅과 기업 문화를 지배할 것이며, 이 변화는 일찍이 경험해 본 적이 없는 규모로, 그리고 그 크기는 점진적으로 커질 것이라고 전망했다(Rolf Jensen & Mika Aaltonen, 2014: 80).

또한, 미래에는 문화예술 분야에 대한 관심이 더 커질 것이며, 미래자본주의도

1

여기서 ‘더하다’라는 개념은 원래 있는 것에 ‘더 보태어 늘리거나 많게 하다’라는 뜻으로 쓰임.

2

‘뉴노멀’은 시대변화에 따라 새롭게 부상하는 표준을 의미.

3

‘물질주의’의 시대적 가치는 경제적·물리적 성장, 경쟁, 그리고 사회적 지위 등을 중시하나, ‘탈물질주의’의 시대적 가치는 자기표현(개성), 삶의 질, 다양성/차별성, 심미성, 연대의 가치 등을 추구함.

문화와 관련된 산업 중심으로 발전할 가능성이 높다. 4차 산업혁명과 AI(Artificial Intelligence, 인공지능)시대의 등장으로, 기계가 인간보다 더 많은 일을 하게 된다면, 인간의 노동시간이 줄어드는 대신 여가시간이 늘어나게 되어, 이와 관련된 분야의 일자리와 산업창출의 기회가 증가하기 때문이다(카이스트 문술미래전략대학원·미래전략연구소, 2019). 사실, 기술의 발전은 인간의 편리함과 안락함을 위하여 시작되었다. 그러나 기술의 발달과 AI시대의 도래는 ‘인간이 할 일을 로봇에게 빼앗기고, 로봇으로부터 지배당하거나 그들과 경쟁해야 하는 게 아닐까’하는 우려를 만들어내기도 한다. 하지만 아무리 기술이 발전하더라도 기계나 로봇이 대신할 수 없는 영역이 있다. 그건 바로 “감성”과 “창의성”이다. 문화는 감성과 창의성의 영역이므로, 4차 산업혁명으로 인한 자동화의 위협이 상대적으로 적을 것이다.

그러므로 앞으로 다가올 뉴노멀 시대를 대비하는데, 문화가 중요한 역할을 할 것이다. 즉, 앞으로는 문화라는 관점에서 사회변화를 이해해야 큰 흐름을 읽을 수 있을 것이며, 변화를 어떻게 이해하고 트렌드 변화를 어떻게 따라 잡느냐에 따라 우리의 미래가 달라질지 모른다. 물론 개인이건, 조직이건, 기업이건 예외는 없다(최연구, 2017).

●
기업의 지속가능한
발전을 위한
문화의 역할

UN(United Nations, 국제연합) 총회에서 SDGs(Sustainable Development Goals, 지속가능한 발전 목표)가 채택되기 전까지 지속가능한 발전에 대한 다양한 논의가 있었으며, 지속가능한 발전에 대한 개념은 『세계보존전략(1980)』에서 처음 언급되었다. 그러나 WCED(World Commission on Environment & Development, 세계환경개발위원회)가 발표한 브룬트란트 보고서 『우리 공동의 미래(1987)』에서 지속가능발전에 대한 가장 ‘보편적이고 영향력 있는 정의’를 내렸으며, 이 보고서 이후 지속가능한 발전의 주요 차원인 ① 경제적 발전, ② 사회적 통합, ③ 환경 보전이 SDGs의 목표로 확립되었다.

그림 1. 지속가능성의 네 기둥



2000년대에 들어, 문화와 지속가능한 발전의 관계에 대하여 구체적으로 논의되기 시작했다. 존 홉스 Jon Hawkes는 문화가 우리 사회에 가치체계를 제공하고 창의성, 다양성, 웰빙, 그리고 혁신에 기여하기 때문에, 문화를 사회의 기둥 Pillar에서 분리시켜, 지속가능한 발전의 세 기둥에 ‘문화’라는 네 번째 기둥을 추가한 ‘지속가능성의 네 기둥 모델’을 제안했다(Jon Hawkes, 2001). 또한, 2010년 UCLG(United Cities and Local Governments, 세계지방정부연합)에서는 『문화 : 지속가능발전의 네 번째 기둥(2010)』 정책 성명서를 승인했다. 이는 모든 정책 및 지속가능한 발전과 관련된 프로그램에 ‘문화’를 통합함을 의미한다.

2012년 UN의 『리우 선언(2012)』에서는 문화다양성, 문화 중요성, 문화유산, 문화관광 등이 언급되어, 지속가능한 발전에서 문화의 가치와 역할을 확인하기 시작했으며, 2013년 UNESCO(United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, United Nations, 유엔 산하 교육과학문화기구)의 『항저우 선언(2013)』에서도 2015년 채택할 SDGs에 문화가 반드시 포함되어야 함을 권고하였다. 그러나 2015년 채택된 SDGs에서 문화는 여전히 주요 차원으로 인식되지 않았으며, SDGs의 17개 목표 안에도 들어가지 않았다. 세부목표에만 언급되었을 뿐이다. 또한, 문화는 SDGs의 전반적인 기저에 중요하게 다루어져 있지만, 진정으로 지속가능성과 문화적 차원이 통합된 목표라고 보기 어렵다. 오히려 문화는 지속가능성과 경제, 사회, 환경 차원의 우선적 이행을 돕기 위한 수단으로 나타났다.

반면, UCLG는 2015년 『문화21 의제』의 구체적인 실천방안을 담은 『문화21 실천 Culture 21 Actions』을 채택했다. 『문화21 실천』은 Post-2015 의제Agenda에 지속가능한 발전의 문화적 차원을 고려해야 함을 강조한 선언으로, “지속가능발전의 3차원에 문화를 포함하는 것뿐만 아니라, 문화에 대한 고려 없이는 SDGs를 구체적으로 이행할 수 없다”고 강조한 최초의 국제문서이다(UCLG, 2015).

2016년 UN에서 채택한 『문화와 지속가능발전결의안』에서는 “문화가 인류와 공동체에 강한 정체성과 사회적 응집력을 제공하고, 모든 차원에서 보다 효과적이고 지속가능발전 정책과 조치에 기여하는 지속가능발전의 원동력”임을 다시금 확인하였으며, “문화는 교육, 건강, 남녀평등 및 환경과 같은 크로스커팅 이슈에 혁신적이고 효과적인 해결책을 제공”한다고 보았다. 또한, 이 결의안은 지속가능한 발전의 세 차원(경제, 사회, 환경)에 문화의 중요한 공헌을 강조하였으며, 지속가능한 발전을 위한 지식·정보 공유를 위하여, 지역차원에서의 문화협력 협약과 네트워크를 육성하기 위한 이니셔티브Initiative를 장려하였다(United Nations, 2016).

한편, 주스트 드세인Joost Dessein 등은 지속가능한 발전과 통합되어 4번째 기둥이 된 문화의 개념을 ① 지속가능한 발전의 한 기둥으로서 문화, ② 지속가능한 발전을 위한 문화, 그리고 ③ 지속가능한 발전 그 자체로서 문화로 구분했다(Dessein & Soini & Fairclough & Horlings, 2015). ‘지속가능한 발전의 한 기둥으로서 문화’는 지속가능한 발전에서 경제, 사회, 환경, 문화 차원이 각각 독립적이고 자율적인 역할을 한다. 이는 독자적인 문화 영역이 지속가능한 발전에 기여함을 의미한다. ‘지속가능한 발전을 위한 문화’는 문화가 경제, 사회, 환경적 지속가능성을 가능하게 하고, 3요소들(경제, 사회, 환경) 간의 경쟁과 갈등을 조정하는 등 문화가 지속가능한 발전의 전 영역에 걸쳐 긍정적인 영향을 미치는 역할을 한다고 보는 유형이다. 마치

막으로 ‘지속가능한 발전 그 자체로서 문화’는 일종의 사회 가치이자, 사회 자본으로서 문화를 의미한다. 이 유형에서 문화는 ‘지속가능성’을 창조하고, 지속가능한 발전의 새로운 패러다임과 이상적 비전을 제공한다(Dessein & Soini & Fairclough & Horlings, 2015).

따라서 기업에서도 기업경영과 특히, 기업시민 **Corporate Citizenship** 활동을 통하여 지속가능한 발전을 이루기 위해서는 기업의 경제적, 환경적, 사회적 요소뿐만 아니라, 문화적 요소를 중시해야 한다. 문화는 경제적, 사회적, 환경적 요소와 조화를 이루며 이들 간 경쟁과 갈등을 조정하는 역할함은 물론, 지속가능한 발전 그 자체로서 지속가능성을 창조하기 때문이다.

그림 2.
지속가능발전과 문화의 관계



출처 : Dessein & Soini & Fairclough & Horlings(2015), p.29 재구성.

●
문화를 통한
기업시민 실천 방향

지속가능한 발전에서 중요한 역할을 하는 ‘문화’가 코로나19 이후 급격한 변화 속에서 위기를 딛고, ‘넥스트 노멀 **Next Normal**’을 이끌어 가려면 어떻게 해야할까? 국가가 모든 사회적 문제를 해결하던 기존 방식은 이제 한계에 봉착했으며, 뉴노멀 시대에 대응하기 위해서는 공공영역(정부)의 노력뿐만 아니라, 민간영역 즉, 기업의 지원과 협업이 중요할 것이다. 그동안 민간자본이 투입되어 사회적 임팩트를 얻었던 성공사례(백신개발, 농업의 녹색혁명, 기후변화 등)를 통해 알 수 있듯이, 민간자본은 우리 사회에서 나타난 다양한 문제들을 해결하는 데 중요한 역할을 해왔다.

그러나 기업은 문화 분야에 대하여, 주로 자금이나 시설 등을 지원하는 메세나 **Mecenat** 방식으로 사회공헌 활동을 해왔으며, 대부분 자선적이고 시혜적이며, 기업의 업무와 분리되어 이루어졌다. 단순한 사회공헌 활동 및 기부, 그리고 일방적인 지원방식은 지속가능하기 어렵다. 서로의 니즈 **Needs**를 파악하여 상호 호혜적이고, 기업의

업과 연계하여 파트너십 **Partnership**을 구축해야 서로 상생할 수 있다.

또한, 기업의 비즈니스 활동과 사회공헌 활동을 분리하여 운영하는 CSR (Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임) 활동을 넘어, 기업이 이윤을 추구하는 경제 주체로서의 역할뿐만 아니라, 사회발전을 위해 공생·공존의 역할과 책임을 모든 경영 활동과 일상에서 실천하는 ‘기업시민’ 활동으로 이루어져야 지속가능할 수 있다. 그리고 안정적이며 지속가능한 지원 생태계 조성을 위하여, 상호 발전적 인식을 가짐과 동시에, 지원을 받은 문화계가 기업의 ‘업’과 연계하여 상호협력할 수 방안을 찾아야 할 것이다. 이러한 노력을 통해 문화 분야에 대한 기업시민 활동이 중요하다는 인식이 확립될 것이며, 지속가능한 기업시민 활동이 이루어질 수 있다.

이에, 다음 절에서는 문화를 활용한 기업시민 활동 사례들을 소개해놓았으며, 여기서 공통적으로 강조하는 내용을 중심으로 앞으로 기업의 문화를 통한 기업시민 활동의 방향을 모색하고자 한다.

●● 스토리와 감성 : 기업 브랜드로 활용

옌센은 정보화 시대 이후에 도달할 사회가, 바로 ‘이야기’를 바탕으로 성공하는 ‘드림 소사이어티 **Dream Society**’라고 보았다. 드림소사이어티는 개인, 기업, 그리고 지역사회가 데이터나 정보가 아니라, 이야기를 바탕으로 성공하게 되는 새로운 사회를 말한다. 옌센은 제품의 품질과 가격을 넘어 스토리, 감성, 상상력이 들어 있는 제품이 시장을 주도할 것이라 보았으며, 경험 경제, 감성주도 시장의 개념을 도입했다. 드림소사이어티는 그리 멀지 않았다. 이미 세계의 많은 기업들에서 그 단서를 찾을 수 있다. 예를 들어, 아이폰은 단순한 휴대폰이 아니라 스티브 잡스(Steve Jobs, 1955-2011)의 혁신 스토리를 담고 있으며, 스타벅스도 그냥 커피숍이 아닌 뉴욕커 **New Yorker**의 삶을 보여주는 상징이라 볼 수 있다. 또한, 포드 **Ford**는 ‘농장에서 자동차’라는 슬로건을 내걸고 친환경 자동차 제조에 앞장서고 있다. 이는 친환경 그린 라이프스타일을 가진 사람에게 포드의 친환경 정책은 매우 매력적인 제안이 될 것이다(Rolf Jensen, 2000; Rolf Jensen & Mika Aaltonen, 2014; 최태원, 2018).

드림소사이어티에서는 기업의 이윤에는 도움이 되지 않지만, 오늘날과는 다른 방식으로선행을 베푼다면 지금보다 번창할 것이라고 보았다. 이미 많은 대기업들이 기업에 직접적인 이윤에 도움이 되지 않는 목표를 선언하고 이를 고수하고 있으며, 전통적인 이윤만을 추구하는 기업은 과거의 기업이 되고 있다(Rolf Jensen, 2000). 따라서 기업의 선행방식은 단순히 시혜적으로 기부하는 것을 넘어, 기업이 ‘시민처럼’ 행동하고, 이윤 추구뿐만 아니라 사회발전을 위해 역할과 책임을 모든 경영 활동과

일상에서 실천하는 기업시민 활동을 펼쳐야 할 것이다.

한편, 다니엘 핑크(Daniel H. Pink, 1964)는 농사를 짓던 ‘농경 시대’에서 공장근로자 중심의 ‘산업화 시대’로, 그리고 지식근로자 중심의 ‘정보화 시대’를 지나, 이제는 창의성과 감성적 공감 능력이 뛰어난 사람들이 각광받는 ‘하이컨셉(High Concept·하이터치(High Touch) 시대’로 접어들었다고 보았다. ‘하이컨셉’은 인간의 창의성과 감성에 기반을 둔 새로운 아이디어의 창출과 실현능력을 의미하며, ‘하이터치’는 하이컨셉의 성공적 구현을 위해 공감을 이끌어내는 것, 인간의 미묘한 감정을 이해하는 것 등을 의미한다. 핑크는 다가올 새로운 미래사회에 대응하기 위해서는 하이컨셉, 하이터치 능력이 필요하다고 보았으며, 미래 인재의 6가지 조건으로 ‘디자인’, ‘이야기’, ‘조화’, ‘공감’, ‘유희’, ‘의미’가 갖춰져야 한다고 보았다(Daniel H. Pink, 2006).

하이컨셉·하이터치 시대에 필요한 능력 중 핵심은 ‘디자인’이다. 구글(Google), 페이스북(Facebook), 애플(Apple), 트위터(Twitter)의 경우를 보더라도 모두 ‘디자인’과 ‘소셜’이라는 키워드로 설명할 수 있는 기업이기 때문이다. 또한, 소니(SONY)의 경우, “사람들은 모든 제품에서 경쟁자들과 기본적으로 똑같은 가격, 기술, 기능, 성능을 가지고 경쟁한다고 생각하지만, 실질적으로 시장에서 다른 제품들과 차별화할 수 있는 요소는 오로지 디자인뿐”이라고 보았으며, BMW의 디자이너 크리스 벵글(Chris Bangle) 역시, “BMW는 자동차를 만드는 게 아니라, 품질에 대한 운전자의 사랑을 표현하는, 움직이는 예술작품을 만들고 있다.”고 말하였다. 그리고 랄프 왈도 에머슨(Ralph Waldo Emerson)은 “우리가 신제품을 내놓으면 사람들이 이를 사기 위해 득달같이 달려들 것이다.”고 말했다. 하지만 풍요의 시대에는 아무리 신제품일지라도 인간의 우뇌에 호소하지 못하면 누구도 관심조차 갖지 않을 것이다(Daniel H. Pink, 2006: 11, 115-118).

엔센의 ‘드림소사이어티’와 핑크의 ‘하이컨셉·하이터치 시대’에서 공통적으로 강조하는 것은 앞으로 창의성과 감성적 공감 능력이 뛰어난 사람들이 각광받을 것이며, 감성과 스토리 중심의 시장이 물리적 상품을 대상으로 하는 시장을 능가하게 될 것이라는 것이다. 또한, 앞으로는 규칙이나 명령에 얽매이는 기업보다는 네트워크를 통해 발전해나가는 기업, 감성과 창의성을 강조하는 기업에 인재들이 몰려들 것이다. 따라서 기존 기업이 가지고 있는 전통적 관리체제와 기업에 대한 투자방식에도 근본적인 변화가 필요할 것이다(Ibid.). 이때 문화는 앞으로 다가올 시대에 혁신과 창의성을 이끄는 강력한 무기가 될 것이며, 기업은 이러한 문화를 활용하여 차별적인 이미지와 브랜드 아이덴티티를 확보해야 할 것이다. 이를 통해 고객들의 감성욕구를 충족시켜 줄은 물론, 기업의 성과향상과, 나아가 국민들의 문화 복지 향상에도 기여하게 될 것이다(김소영, 2010).

●● 지역 문화와 라이프스타일 경영

앞서 언급했듯이, 전세계적으로 탈산업화 및 탈물질주의 경제로 전환되고 있다. 우리도 그 영향에서 자유로울 수 없으며, 이러한 변화 속에서 우리는 변화해야 한다. 개성·다양성·창의성 등을 살린 새로운 가치를 창출하지 못한다면, 우리는 탈물질주의 경제에서 살아남기 어려울 것이다. 특히, 탈물질주의 시대에 기업이 살아남기 위해서는 지역이 가진 차별적인 문화와 매력을 활용하는 ‘라이프스타일 기업’으로 거듭나야 할 것이다. 대표적인 라이프스타일 기업으로 시애틀의 ‘스타벅스 Starbucks’, 포틀랜드의 ‘나이키 Nike’, 그리고 스몰랜드의 ‘이케아 IKEA’가 있다.

지역문화에 기반을 둔 라이프스타일 경영을 통해 세계적인 라이프스타일 기업으로 성장한 선진국 기업의 사례가 기업에 시사하는 바가 크다. 대표적으로 스웨덴 남부에 위치한 작은 지방인 스몰랜드에서 글로벌 대기업으로 성장한 이케아는 창업 목적이 “지역에 필요한 상품을 생산하는 것”이었다. 특히, 스몰랜드의 평범한 농가는 가능성이 뛰어나고 저렴한 가구를 원했기 때문에, 이케아는 그런 가구를 공급하는 기업으로 출발하여, ‘서민을 위한 기업’으로 자리 잡았다. 또한, 지역성은 기업의 핵심 경쟁력이 될 수 있다. 지역문화를 공유하는 소비자, 생산자, 전문 인력으로 형성된 지역생태계가 생산하는 라이프스타일 상품은 다른 지역이 쉽게 모방할 수 없기 때문이다. 즉, 다른 지역에서 이를 소비할 수는 있어도 생산하는 것은 거의 불가능하다. 그러므로 기업이 다른 기업들과 차별성을 가지기 위해서는 지역문화를 통해 기업이념을 구체화하고 비즈니스 모델의 일체성을 고수하는 라이프스타일 경영이 필요하다 (모종린, 2019).

미국에서 철강의 도시였던 피츠버그 Pittsburgh는 1970년대까지 ‘뚜껑 열린 지옥’이라 불릴 정도로 미국에서 가장 더러운 도시였다. 또한, 미국에서 3번째로 인구가 많았지만, 외국산 철강의 수입과 1차 에너지 위기, 자동차산업의 퇴조 등으로 실업률이 높아졌고, 1980년대에 접어들면서 ‘유령의 도시’로 전락했다. 그러나 10여년부터 피츠버그가 달라지기 시작했다. 지역 기업과 대학, 지방정부의 노력으로 쇠락했던 도시를 다시 부흥시켰고, 특히, 하인즈 Heinz 등 피츠버그 지역의 토착기업의 과감한 투자와 산학 협력을 통해 살기 좋은 문화도시로 거듭났다. 1984년 발족된 비영리 민간기구 ‘피츠버그 문화 트러스트(Pittsburgh Cultural Trust, PCT)’는 하인즈 사를 중심으로 피츠버그를 ‘문화특구’로 만드는 작업에 돌입했다. 또한, 슬럼가 개발을 위하여 도시 재생 사업에 착수하였으며, 이로 인해 임대사업 수익을 올릴 수 있었다. 지역 토착기업과 정부, 그리고 대학 등 다양한 지역사회의 노력으로 피츠버그는 다시 깨끗해졌으며 이제는 살기 좋은 문화도시가 되었다. 이를 통해 지역 기업과 대학, 그리고 도시

간의 상호협력이 중요함을 알 수 있다(‘피츠버그 문화트러스트’ 홈페이지 참고; 마창성, 2018).

●● 협업, 파트너십

문화 분야에 대한 기업시민 활동은 일시적이거나 이벤트성이 아닌, 장기적이고 지속적으로 이루어져야 할 것이다. 또한, 자선적 관점의 메세나 또는 스폰서십 Sponsorship에서 벗어나 상호 윈-윈 할 수 있는 파트너십 단계로 이행되어야 한다. 즉, 기업은 공유된 가치를 창출하는 문화단체와 파트너십을 맺어 지속적이고 안정적으로 지원해야 하며, 문화 분야는 기업의 경영 목적에 부합되는 매력있는 콘텐츠 및 프로그램을 개발하는 등의 노력을 통해 함께 동반성장이 가능할 것이다.

유니레버의 경우, 직원들에게 영감을 불어넣기 위해 문화예술예술분야의 사람들을 고용하여 ‘카탈리스트(Catalyst, 촉매)’라는 프로젝트를 진행하고 있다. 이 프로젝트는 유니레버의 계열사인 ‘레버 브라더스’와 ‘엘리다 파베르제’가 합병하면서 생긴 새로운 조직의 갈등과 이질감을 극복함은 물론, 직원 간의 화합과 창의력 개발을 위한 촉매제로 문화를 활용하기 위해 시작되었다. 유니레버는 이 프로젝트를 위하여 화가, 시인, 만화작가, 음악가, 배우 등을 다양한 예술가들을 고용하였고, 이를 통해 직원들은 의사소통, 협업, 피드백, 대화기술 등에 대하여 배울 수 있었다. 또한, 사내에도 미술, 사진 작품 등을 전시하여, 일상 속에서도 문화예술을 향유할 수 있는 분위기를 조성하였다. 그 결과, 직원간의 화합과 조직문화 개선은 물론, 문화예술을 통한 직원의 능력이 향상되는 성과가 나타났다(Lotte Darso, 2004).

한편, 미국 뉴욕의 에디슨 Edison사는 1년에 한 번 문화카드를 제공하고 있다. 이 문화카드를 통해 회사가 후원하는 뉴욕지역의 박물관을 종업원 및 그들의 가족들과 함께 무료로 입장할 수 있으며, 선물가게에서도 할인 혜택이 주어진다. 이를 통해 직원들의 문화적 소양, 창의력 증진에 기여할 뿐만 아니라, 박물관은 새로운 고객을 개발할 수 있는 기회와 상품 판매를 증대시키는 효과를 얻게 되면서, 기업과 박물관 모두 윈-윈 할 수 있게 되었다(김소영, 2010).

● 문화를 통한 기업시민 활동의 효과

그렇다면 이러한 문화분야에 대한 기업시민 활동은 기업에 어떠한 효과를 가져다줄까? 사실, 기업의 문화에 대한 기업시민 활동은 특정한 이득을 바라고 행하는 활동은 아니나, 기업의 경영 성과와 직접적인 연관이 없어 보이는 문화분야에 대한 지원을 통하여, 그동안 기업에서는 다양한 효과를 얻을 수 있었다. 그 효과는 크게 ① 브랜드 이미지 향상, ② 내부역량 강화, ③ 지역사회와의 상생, ④ 문화계와 기업 간의

네트워크 형성으로 볼 수 있으며, 자세한 내용은 다음과 같다.

●● 브랜드 이미지 향상

기업의 주요 이해관계자인 소비자뿐만 아니라, 투자자, 협력사, 그리고 지역사회는 사회공헌활동을 적극적으로 하는 기업들에게 긍정적인 시각을 가지고 있으며, 이러한 기업에 보다 많은 자원을 제공하거나 협조할 가능성이 높다(Backhaus, Kristin B., Stone, Brett A., & Heiner, Karl, 2002). 특히, 정부나 지역사회는 이러한 기업들에 대해 호의적이며, 이러한 긍정적 인식은 세계 상 혜택이나 지역사회 기반 시설 사용에 대한 우대 혜택 등으로 이어져, 기업의 재무적 성과에 도움이 된다(한국메세나협회, 2017).

또한, 세계적인 미래학자 존 나이스비트(John Naisbitt, 1929-)는 CRM(Cause-Related Marketing, 대의명분 마케팅)이라는 새로운 추세로 “기업이 선한 일을 할수록 그 결과로 판매와 수익이 늘어난다.”고 보았으며, “자신이 지지하는 목적과 어떤 기업이 관련되어 있을 때, 그 이유만으로 그 기업의 상표를 선택하는 비율은 82%나 된다”고 언급하였다(Rolf Jensen, 2000 : 146). 이를 통해서 기업이 문화예술 분야에 지원하는 것은 기업의 브랜드 이미지 향상과 평판에만 영향을 미치는 것이 아니라, 소비자의 구매를 통한 수익 창출로 이어짐을 알 수 있다.

●● 내부역량 강화

기업이 시민으로서 효과적으로 활동하기 위해서는 내부구성원의 역할이 중요하다. 내부구성원은 기업시민 활동의 실행 주체이자 직접적인 이해당사자이기 때문이다(최병권·문형구·주영란, 2017). 자신이 속한 기업의 사회공헌활동이 적극적이거나 공헌도가 높을 때, 조직 구성원들은 이에 대한 자부심을 가지고, 더 높은 조직몰입을 할 수 있다(Turban, Daniel B., Greening, Daniel W., 1997). 그리고 조직만족도와 직무몰입도가 높은 직원일수록 업무성과가 높으며, 이직률은 낮다(Shore, Lynn M., Martin, Harry J., 1989).

오늘날 기업들은 직원들의 문화예술 관련 사회공헌 활동을 장려하거나, 문화예술활동에 직접 참여할 수 있는 기회를 제공하고 있다. 특히, 조직 내 창의성 개발을 위하여 문화예술을 활용한 프로그램을 도입하고 있는데, 대표적인 사례로 유니레버(Unilever)의 카탈리스트 프로그램과 삼성전자의 런치클래스 등이 있다. 이러한 프로그램은 임직원들의 창의력 및 문제해결능력 증진에 기여할 뿐만 아니라, 조직에 대한 만족도 향상, 그리고 조직문화 개선에도 많은 기여를 한다.

●● 지역사회와의 상생

대도시에 비해 지방은 상대적으로 문화예술을 향유할 수 있는 기회가 적거나 문화적 인프라가 제대로 구축되지 않은 경우도 있다. 기업은 이러한 지역에 문화예술 활동을 지원함으로써, ‘문화기업’이라는 이미지를 구축함과 함께, 고객의 기업에 대한 충성도 및 호의도를 높일 수 있다. 도시나 지역의 힘만으로 문화예술 활동을 증진시키는 데 한계가 있으므로, 도시가 인프라를 제공하고 기업은 비용을 지원하는 협력을 이룬다면, 상호 호혜적으로 공동의 이익을 창출하게 될 것이다(공용택·김재범, 2011). 또한, 기업은 지역유산 및 전통문화 보존·계승을 위한 지원뿐만 아니라, 지역 문화예술단체(또는 예술가)과의 협업을 통해, 지역사회와 상생함은 물론, 지역민들의 삶의 개선하는 데에도 기여할 수 있다.

●● 문화계와 기업 간의 네트워크 형성

문화예술 분야를 지원하는 기업들은 그렇지 않은 기업에 비해, 문화예술단체 및 예술가와 긴밀한 관계를 구축할 수 있다. 지원받는 문화예술단체 및 예술가를 기업 내부로 초청할 수 있는 기회도 만들어지며, 이와 반대로 지원받는 문화예술단체 및 예술가가 기업의 관계자들을 초청하기도 한다. 이를 통해, 기업 내 임직원들이 예술을 직·간접적으로 접할 수 있는 기회를 가질 수 있으며, 이는 조직 내 창의성 개발 및 조직문화 혁신으로 연결되는 긍정적인 효과를 가져온다(한국메세나협회, 2017).

또한, 혁신적이거나 깨어있는 이미지를 원하는 기업들이 문화예술 분야를 지원하기 때문에, 이와 같은 목표를 지닌 기업들 간의 협력을 통해 시너지가 발생할 수 있다(LeClair, Mark S., Gordon, Kelly, 2000). 최근 많은 기업들이 다른 기업과 경쟁만 하는 것이 아니라 다양한 전략적 제휴 및 조인트벤처 등을 통해 협력하고 있다. 이를 고려했을 때, 문화예술분야에 대한 지원을 통해 맺어진 관계를 사회적 자본으로 삼아 활용한다면, 기업전략의 수립 및 실행에 많은 도움이 될 것이다(한국메세나협회, 2017). 따라서 기업이 문화예술 부문과 협력하면, 문화적 전문성 및 시장지식, 그리고 예술과 기업 간 역동적 네트워크를 제공받을 수 있으며, 이를 통해 보다 높은 생산성 창출이 가능할 것이다(한국정책학회, 2011).

● 포스코,
기업시민에 문화를
더하려면

●● 단순한 지원에서 벗어나, 상호 호혜적인 파트너십 구축

지난 2018년, 포스코는 더불어 함께 발전하는 기업시민 **With POSCO**을 새로운 경영이념으로 삼았다. 이는 경영활동을 통한 경제적 가치창출뿐만 아니라, 보다 능동적으로 사회문제 해결을 하여, 경영적인 측면과 사회공헌 부문에서 모두 긍정적인 성과를 이

끌어내겠다는 의지를 표명한 것이다. 포스코는 기업시민 경영이념을 통해 배려와 공존, 그리고 공생의 가치를 추구하는 성숙한 기업문화를 새로운 브랜드로서 정착시키고자 한다.

포스코는 기업시민 경영이념 선포 후, 다양한 영역에서 기업시민 활동을 실천해 오고 있는데, 그 중 문화분야에 대한 실천은 다음과 같다. 먼저, 지역사회의 문화예술 활성화를 위하여 수시로 문화콘서트 및 행사를 개최함은 물론, 중소기업과의 동반성장을 위하여 협력사 직원들을 위한 음악회를 개최하였다. 문화예술 기반 확산을 위하여, 포항과 광양에 아트홀, 갤러리 및 미술관, 역사관, 그리고 전용 축구장 등을 조성하였으며, 모든 시설을 지역주민에게 무료로 제공하여, 지역 주민들이 문화예술을 향유하는 데 기여하였다(포스코, 2020). 또한, 문화예술단체 및 예술가에 대한 지원, 소외계층에 대한 문화예술 교육 지원, 재능기부, 그리고 포스아트를 활용하여 문화재 안내판 개선사업 등 다양한 실천하였다.

이와 같이 포스코에서는 다양한 문화예술 활동에 대한 지원을 아끼고 있지 않고 있으나, 문화계와 포스코가 지속가능한 관계를 유지하기 위해서는 기존의 시혜적인 메세나 지원방식을 넘어, 상호 호혜적인 파트너십이 구축되어야 한다. 특히, 업과 연계된 방향으로 문화 분야에 대한 지원과 협업이 이루어진다면, 기업시민 활동이 장기적으로 지속가능할 것이다. 또한, 문화계에서도 단순히 지원을 받고 그치는 게 아니라, 기업의 경영 목적에 부합되는 매력있는 콘텐츠와 프로그램을 개발하거나, 문화에

표 1. 업(業)과 연계된 기업시민 실천 방향(예시)

기존 문화분야 사회공헌 활동	+ 업과 연계(기업시민 활동)	참고 사례
<ul style="list-style-type: none"> · 문화예술단체, 예술가 지원 · 문화관련 시설 운영 또는 지원 · 예술봉사단, 재능기부 · 문화행사 지원 및 개최 · 문화예술 관련 교육기회 제공 	지역문화를 결합한 차별성있는 제품·콘텐츠 개발	시애틀 '스타벅스', 포틀랜드 '나이키', 스몰란드 '이케이'
	도시재생을 통한 지역문화 발전에 기여	피츠버그 문화트러스트
	탄소저감 및 환경보호를 위한 디자인 공동연구	포드 '친환경 자동차 제조', 나이키 '컨시더드 디자인'
	임직원 대상 문화예술을 활용한 직무능력 향상	문화예술을 직원들의 영감을 얻는데 활용한 '유니레버'
	문화 분야와 협업을 통한 기업마케팅	본문에서 지역문화를 활용한 사례 대부분 해당됨
	문화적 리모델링 : 회사건물에 문화예술을 활용한 공간조성	포스코센터 1층 테라로사
	기업의 역사와 문화를 체험할 수 있는 창의관광(Creative Tourism)개발 ⁴	

⁴ 창의관광은 문화관광의 확장개념으로, 워크숍이나 교육강좌와 같은 '공식적 학습과정'에 참여하는 적극적 경험에서 단순한 방문·상품구매와 같은 '수동적 형식의 창의적 소비'까지 다양한 형태로 나타남

술을 활용한 프로그램을 통해 조직 내 창의성 개발에 기여한다든지, 또는 기업에서 지원받은 공연이나 행사에서 얻은 수익의 일부를 지역사회에 환원하는 방식으로 기여한다면, 기업의 지원과 소비를 지속적으로 끌어냄은 물론, 기업-문화예술계-지역사회 간의 지속가능한 생태계가 구축될 수 있을 것이다.

● 지역의 특성과 문화를 살린, 라이프스타일 기업으로

포스코가 기업시민에 문화를 더하기 위해서는 지역의 특성과 문화를 살린 매력있는 '라이프스타일 기업'으로 거듭나는 것이 중요하다. 포항은 미국 피츠버그, 일본 도요타와 마찬가지로 원래는 한적한 도시였다. 그러나 피츠버그에 카네기철강사, 도요타의 도요타자동차가 성장하면서 기업도시가 되었듯이, 포항도 지역 내 포스코가 성장하면서 기업도시이자 경상북도 내 인구가 가장 많은 도시로 발전하였다. 또한, 우리나라 기업의 본사가 대부분 서울에 있는 반면, 포스코의 본사는 포항이다. 포스코는 포항과 보다 단단한 동반자 관계를 정립하기 위하여, 포항시와 지진 등 재난극복을 위한 상생협약(2018년)을 맺었고, 지역사회와 함께 성장하기 위한 다양한 사회공헌활동을 펼치고 있다. 이를 통해 포스코는 포항 지역에 대한 지역정체성과 공동체 의식을 가지고 있음을 알 수 있다.

이러한 포스코가 라이프스타일 기업으로 거듭나기 위해서는 지역 내 일자리 창출 및 고용안정은 물론, 지역문화 활성화를 위한 노력(지역문화를 살린 콘텐츠 개발, 지역 문화예술 활동 지원 등)과 문화적 인프라 구축, 그리고 도시재생을 통한 문화도시 조성 등에 기여하여, 지역과 기업이 함께 상생 및 협력하는 방안을 모색해야 할 것이다. 단, 포스코가 포항의 지역정체성을 살린 라이프스타일 기업으로 거듭난다고 하여, 포항만을 위한 기업으로 남는 것이 아니다. 포스코는 이미 포항뿐만 아니라 광



출처 : 포스코-맞춤형-건축-프로그램-한눈에-보기

그림 3.
지속가능한 기업시민
모형(B/S/P/C)



양에도 제철소를 두고 있으며, 서울 사무소를 비롯하여, 일본, 미국, 중국, 멕시코 등 많은 해외법인을 가지고 있다. 포스코는 스타벅스, 나이키, 그리고 이케아 등의 사례에서 보았듯이, 지역이 가진 차별적인 문화와 매력을 통해 글로벌 기업으로 뻗어나가야 할 것이며, 포스코의 지사나 해외법인이 있는 지역들과 클러스터(Cluster)를 형성하여 그 문화를 함께 확산시켜나갈 수 있을 것이다.

●● ‘지속가능한 발전 그 자체로의 문화’ 더하기

포스코는 기업시민 선포가 선언적 행동에 그치지 않고, 실질적인 활동으로 이어갈 수 있도록 지속적으로 노력하고 있으며, 실천주체 또한 전사(全社)차원에서 뿐만 아니라, 개인으로 확대하여 실행력을 강화하고 있다. 또한, 기업시민 활동의 주요 추진방향으로서 비즈니스(Business), 소사이어티(Society), 피플(People)이라는 세 영역을 설정하였는데, 이는 기업의 본연의 목적인 경제적 가치 창출뿐만 아니라, 사회와의 조화를 통해 이해관계자와 공존공생의 가치를 창출하는 것을 의미한다.

하지만 기존의 비즈니스, 소사이어티, 피플영역뿐만 아니라, ‘지속가능한 발전 그 자체’로서 걸쳐(culture, 문화)영역을 더한다면, 기업시민 활동 내 지속가능성을 창조함은 물론, 기업시민 활동의 체질화, 내재화, 그리고 문화화를 위한 기업의 패러다임과 이상적인 비전을 제공할 수 있을 것이다. 이를 통하여 기업시민 포스코가 넥스트 노멀 시대를 선도하고, 앞으로도 지속가능한 기업시민 활동을 펼치기를 기대해 본다. 🎯

참고문헌

- 공용택·김재범(2011), 도시와 기업의 문화거버넌스 연구모형에 대한 개념적 연구, 『예술경영연구』18: 35-66.
- 김소영(2010), 예술을 파트너로 기업-문화 원원, 『DBR(동아비즈니스리뷰)』62(2010년 8월 Issue 1).
- 노영순(2014), 『문화·관광분야 기업의 사회적 책임(CSR) 확산을 위한 기초연구』, 서울: 한국문화관광연구원
- 노영순(2017), 『UN 지속가능발전목표(UN SDGs)와 문화정책의 대응 방안』, 서울: 한국문화관광연구원.

- 마창성(2018), 지역사회와 동반 성장, 『영남일보』2018.03.28. 기사.
- 모종린(2019), '한국산'아닌 한국의 라이프스타일 지역성 살린 고유 콘텐츠에 초점을, 『DBR(동아비즈니스리뷰)』 277(2019년 7월 Issue 2).
- 전정환(2019), 『밀레니얼의 반격』, 서울: 더 퀘스트.
- 최병관·문형구·주영란(2017), CSR 인식의 국내 연구동향과 향후 연구방향: '종업원의 CSR 인식' 연구를 중심으로, 『경영학연구』46(5): 1247-130.2
- 최태원(2018), 『라이프스타일 비즈니스가 온다』, 서울: 한스미디어.
- 최연구(2017), 『4차 산업혁명시대 문화경제의 힘』, 서울: 중앙경제평론사.
- 카이스트 문술미래전략대학원-미래전략연구센터(2019), 『카이스트 미래전략 2020: 기술과 인간의 만남』, 파주: 김영사.
- 포스코(2020), 포스코 기업시민보고서 2019.
- 한국메세나협회(2017), 『문화예술과 기업경쟁력: 기업-정부-예술 간 3각 파트너십』.
- 한국메세나협회(2019), 『2018년도 기업의 문화예술 지원 현황 조사』.
- 한국정책학회(2011), 주요국의 문화예술단체 지원방식 연구, 문화체육관광부.
- Backhaus, Kristin B., Stone, Brett A., & Heiner, Karl(2002), Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness, *Business & Society* 41(3): 292-318.
- Darso, Lotte(2004), *Artful Creation: Learning Tales of Arts-in-business*, Samfundslitteratur.
- Dessein, J., Soini, K., Fairclough, G., & Horlings, L.(2015), *Culture in, for and as Sustainable Development: Conclusions from the COST Action IS1007 Investigating Cultural Sustainability*, Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Hawkes, Jon(2001), *The fourth pillar of sustainability: culture's essential role in public planning*, Melbourne: Common Ground.
- Jensen, Rolf(2000), 드림소사이어티, *Dream Society* 1999(서정환 역), 서울: 리드리드 출판.
- Jensen, R., Aaltonen, M.(2014), 르네상스 소사이어티, *The Renaissance Society*(박종윤 역), 서울: 내인생의 책.
- LeClair, Mark S., Gordon, Kelly(2000), Corporate Support for Artistic and Cultural Activities: What Determines the Distribution of Corporate Giving?, *Journal of Cultural Economics* 24(3): 225-241.
- Pink, Daniel H.(2006), 새로운 미래가 온다: 미래 인재의 6가지 조건, *A Whole New Mind: Why Right-Brainers Will Rule the Future*(김명철 역), 서울: 한국경제신문.
- Shore, Lynn M., Martin, Harry J.(1989), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations* 42(7): 625-638.
- Turban, Daniel B., Greening, Daniel W.(1997), Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees, *The Academy of Management Journal* 40(3): 658-672.
- UCLG(2015), *Culture 21 : Actions-Commitments on the role of culture in sustainable cities*.
- United Nations(2016), *Resolution on Culture and Sustainable Development A/RES/70/214*.
- 시사경제용어사전(2017), "뉴노멀" 2020.09.25. 검색.
<https://terms.naver.com/entry.nhn?docId=300538&cid=43665&categoryId=43665>
- 유니레버 카탈리스트 홈페이지 <https://www.catalyst.org>
- 피츠버그 문화 트러스트 홈페이지 <https://trustarts.org>



코로나19 극복을 위한 대기업과 중소기업 간의 동반성장 활동

기업시민연구소

● 대기업과 중소기업 간의 동반성장이란?

코로나19 **COVID-19**가 전세계적으로 확산되면서, 세계 경제에 커다란 영향을 끼치고 있다. IMF(International Monetary Fund, 국제통화기금)에서 올해 10월에 발간한 「세계경제전망보고서(World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent)」에 따르면, 지금까지 전세계에서 100만 명 이상의 사망자가 발생했으며, 9천만 명에 가까운 사람들이 극도의 박탈감에 빠질 것으로 예상된다고 보았다. 또한, 코로나19가 재확산됨에 따라 경기 회복이 위기에 처했으며, 최악의 경우 세계 경제가 당장 회복하기 어렵다고 우려했다(IMF, 2020). 즉, 세계 경제가 이전으로 돌아가기 어려운 상황에 직면한 것이다.

특히, 코로나19로 사회적 거리두기를 실시하면서, 전세계적으로 인적·물적 이동량이 급격하게 줄어들었다. WHO(World Trade Organization, 세계무역기구)에서는 올해 세계 무역의 규모가 2019년 대비 13%에서 최악의 경우 32%까지 줄어들 수 있으며, 아시아 지역에서도 2019년 대비 13.5%에서 최대 36.2%까지 교역량이 감소할 수 있다고 보았다. 이러한 무역 규모의 위축은 전세계 경제에 치명적일 수 밖에 없다. 그러나 세계적으로 경제가 침체된 상황에서, 국내 기업들은 코로나19 극복을 위하여 적극적으로 대응하고 있으며, 특히 대기업들은 중소기업과 ‘동반성장 **Win-Win Growth**’을 통해 코로나19라는 위기를 극복하기 위하여 노력하고 있다.

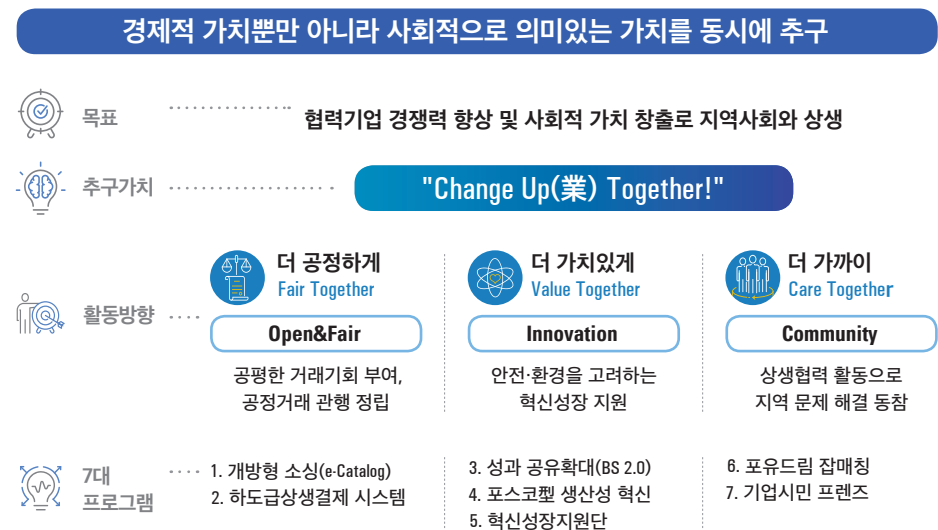
여기서 대·중소기업간의 ‘동반성장’이란 “대기업과 중소기업이 호혜적 거래관계를 유지 및 발전시키고 지속가능한 성장을 달성하기 위한 공동의 경제활동(산업연구원, 2011: 9)”을 의미한다. 사실, 동반성장은 원래 학술적 용어가 아니라 정책 용어에

서 비롯되었다. 2000년대 중반 우리나라에서 경제양극화가 심각한 문제로 대두됨에 따라, 경제양극화를 해소하기 위한 정책 비전으로 처음 등장하였고, 이후 학계 및 산업계에서 동반성장의 개념 및 활동에 대하여 다양하게 정의하였다. 이를 요약하자면, “동반성장은 성과와 기회를 함께 나누는 공존의 원리로서 혁신과 창조력으로, 미래 성과와 성장기회를 구성원 모두가 나누는 비즈니스 모델이자, 경제 주체들의 이성과 합리성에 의존하는 새로운 패러다임(신영미·이찬호, 2018: 72)”이라 볼 수 있다.

코로나19 극복을 위한 동반성장 활동 사례

대기업과 중소기업의 동반성장 활동은 그동안 기업경쟁력 제고는 물론 국민경제 선진화에 기여해왔다. 특히, 최근에는 코로나19 극복을 위하여 대기업과 중소기업 간의 동반성장 활동이 활발하게 이루어지고 있는데, 이 글에서는 포스코^{POSCO}, 삼성, SK, 그리고 현대차그룹차 그룹의 사례를 간단히 다루고자 한다. 먼저, 포스코에서는 지난 2018년 ‘더불어 함께 발전하는 기업시민’을 경영이념으로 삼은 이후, “기존 활동이 협력기업 경영안정이나 기술혁신 등을 통한 경쟁력 강화에 집중했었다고 한다면, 이에 더하여 안전·환경문제, 소재·부품·장비 국산화 등 산업계 난제 해결에 협력기업과 함께 노력을 기울이고 지역사회와의 상생도 추구하는 보다 확대된 개념(이유경, 2019: 21)”으로서 ‘기업시민 동반성장’ 활동을 추진해왔다. 기업시민 동반성장 활동은 ①개방형 소싱, ②하도급상생결제 시스템, ③성과공유확대, ④포스코형 생산성 혁신, ⑤혁신성장지원단, ⑥포유드림 잡매칭, ⑦기업시민 프렌즈라는 7대 브랜드 프로

그림 1. 포스코 동반성장 활동체계



자료: 포스코 동반성장 홈페이지.

그램을 통해, 상호 호혜적인 공생가치를 창출함과 동시에 공급망 Supply Chain 전 차원에서, 환경·안전·지역사회공헌과 같은 사회적 가치를 함께 추구하고자하며, 이를 통하여 강건한 산업 생태계 조성에 기여하고자 한다(Ibid.).

포스코에서는 최근 코로나19로 인하여 피해를 입은 기업 및 혁신성장을 통한 포스트 코로나 재도약을 꿈꾸는 기업을 대상으로 ‘철강상생협력펀드’를 운영하고 있다. 철강상생협력펀드는 코로나19로 인하여 철강업계 중소기업의 유동성 위기가 심각해지자, 지난 6월 한국철강협회 차원에서 추진한 것으로, 철강 관련 중견·중소기업 및 협력기업을 대상으로 긴급경영 자금 및 고용유지 등을 지원하기 위하여 조성되었다. 이를 위하여 포스코가 714억 원, 현대제철이 286억 원 조성에 참여하여 총 1,000억 원을 마련했으며, 기업 당 최대 10억원 한도로 시중대비 1.05%p 낮은 대출이율로 지원하고 있다. 신청대상은 최근 1년 내 포스코그룹 또는 현대제철과의 거래 실적을 보유한 중소·중견 공급사 및 고객사 뿐만 아니라, 양사와 거래 관계가 없는 기업도 한국철강협회를 통해 지원이 가능하다(단, 운전자금용 대출만 지원 가능). 그리고 포스코에서는 철강상생협력펀드와 별도로 자체적으로 상생협력펀드를 운영하고 있는데, 상생협력펀드와 철강상생협력펀드를 중복하여 활용할 수 있도록 하였다. 철강상생협력펀드는 코로나19로 어려움을 겪고 있는 중소·중견 철강기업들에게 기업 경영에 필수적인 운전자금 운영에 도움을 주고 있으며, 특히, 철강상생협력펀드는 개별 기업 차원에서 조성한 것이 아니라, 업계 최초로 철강업계가 공동으로 조성했다는

그림 2. 포스코 철강상생협력펀드 지원 프로세스



자료: 동반성장 카드뉴스 9편: 동반성장 프로그램

점에서 의의가 있다(포스코 동반성장 홈페이지; 포스코 뉴스룸 참고).

다음으로, 삼성에서는 그동안 중소기업에 스마트공장 구축을 지원한 경험을 활용하여, 국내 마스크 제조업체들이 생산량을 증대할 수 있도록 지원하였다. 삼성은 중소벤처기업부와 중소기업중앙회를 통해 추천받은 3곳(E&W, 에버그린, 레스텍)의 마스크 제조기업들에 제조 전문가들을 파견하였다. 삼성의 제조 전문가들은 마스크 기업들이 새롭게 설비를 추가하지 않고도 기존에 보유한 생산 설비를 활용하여, 단기간에 생산량을 늘릴 수 있는 현장 제조공정의 개선과 기술 전수 등을 진행하였다. 그리고 일부 제조사가 마스크 생산에 필요한 금형을 확보하지 못하자, 직접 금형을 제작하는 등 지원을 아끼지 않았다. 그 결과, 마스크 생산량이 하루 4만개에서 10만개로 크게 늘어났다. 또한, 삼성은 삼성전자와 삼성물산, 삼성디스플레이, 삼성화재, 삼성생명, 삼성카드, 삼성증권 등 그룹사의 해외 지사와 법인을 활용하여 해외에서 확보한 마스크 33만개를 기부하였다. 방역 용품이 절실히 필요한 곳에 우선적으로 전달되어야 한다고 여겼기 때문이다. 이를 통해 삼성은 마스크 제조기업에 공정 개선도와 마스크 생산성을 향상시켰을 뿐만 아니라, 국내에 마스크 부족 사태 해결에 일조하였다(삼성 뉴스룸 참고).

SK그룹에서도 코로나 19로 인해 어려움을 겪는 중소 협력사를 돕기 위하여 많은 노력을 펼치고 있다. 특히, SK하이닉스에서는 코로나19로 어려움을 겪고 있는 중소 협력사를 지원하기 위하여, 월 6천억 원에 이르는 중소 협력사에 대한 납품 대금 지급을 월 3회에서 월 4회로 확대하기로 하기로 하였다. 이러한 상생프로그램을 통해 대금 지급 주기가 10일에서 7일로 단축되면 1차 협력사는 물론 2~3차 협력사의 자금 회전에도 도움이 될 것으로 기대된다. 그리고 이러한 지급 정책은 코로나19 사태가 끝난 뒤에도 유지될 예정이다. 또한, SK하이닉스는 중소 협력사 경쟁력 강화를 위하여 저금리 '동반성장' 펀드에서 3,000억원, 그리고 무이자 '납품대금지원' 펀드에서 700억 원 등 총 3,700억 원의 상생펀드를 운영 중인데, 이 중 가용금액인 1,300억 원을 코로나19로 피해를 본 협력사에게 우선 지원하기로 했다. SK하이닉스에서는 코로나19가 장기화되면서 중소 협력사의 어려움이 가중되고 있는데, 이러한 어려움을 극복하여 향후 국내 반도체 생태계가 유지될 수 있도록, 앞으로도 협력업체에 대한 지원과 지역경제 살리기 등을 계속 이어나갈 예정이다(SK뉴스 참고).

한편, 코로나19로 인해 자동차 업계에도 많은 타격을 입었다. 그러나 현대자동차 그룹은 동반자인 부품 협력사의 경쟁력 강화 및 지속가능한 성장을 위하여 다양한 지원하고 있다. 먼저, 현대자동차그룹은 중소 부품 협력사들의 자금 부담 완화를 위해 현대자동차, 기아자동차, 현대모비스, 현대위아, 현대트랜시스에 부품을 공급하는

350여 개 중소기업에 3,080억원 규모의 경영자금을 무이자로 지원하였다. 또한, 지난 9월 현대자동차, 기아자동차, 현대모비스, 현대건설, 현대제철, 현대위아의 중소기업 협력사 3000여 곳에 총 1조 1,087억 원의 납품대금을 조기 지급하였다. 이와 더불어 현대자동차그룹에서는 1차 협력사들도 2, 3차 협력사들에 납품대금을 앞당겨 지급하여 대금 조기 지급의 효과가 확산될 수 있도록 유도하고 있다. 사실, 현대자동차그룹은 매년 설, 추석 등 명절 전 협력사들의 자금난 해소를 위해 납품대금을 선지급해왔지만, 특히 이번 선지급 건은 코로나19로 인해 경제적으로 어려움을 겪는 협력사들이 이번 현대자동차그룹의 지원을 통해 보다 긴요하게 자금을 운용하는데 기여했다고 볼 수 있다(HMG Journal 참고).

코로나19는 세계경제에 많은 영향을 끼치고 있다. 지금으로선 그 영향이 나쁜 쪽에 가깝다고 볼 수 있다. 하지만 그 위기를 기회로 만들고, 앞으로 다가올 경영환경의 변화에 대응하기 위해서는 이전보다 더 대기업과 중소기업과의 협력이 중요할 것이다. 아무리 규모가 큰 기업이라고 해도 단일 기업 혼자서는 충분한 경쟁력을 발휘하기 어렵기 때문이다. 즉, 기업의 경쟁력은 한 기업만의 능력뿐만 아니라, 그 기업과 협력관계에 있는 중소기업을 포함한 기업 네트워크 능력에 좌우된다. - 찰스 H. 파인 교수 등은 기업의 진정한 핵심능력은 소재·부품 등을 공급하는 기업들로 연결된 공급사슬을 설계·관리하는 능력에 달려 있다고 보았다. - 따라서 앞으로도 대기업과 중소기업이 상생협력하며 이 위기를 함께 극복해나간다면, 이전보다 더 성장하고 더불어 발전하는 기회를 잡을 수 있지 않을까? 🍀

참고문헌 _____

- IMF(2020), *World Economic Outlook, October 2020: A Long and Difficult Ascent*.
- 산업연구원(2011), 『동반성장 프로그램의 성과분석 및 개편방안 연구』, 지식경제부.
- 신영미·이찬호(2018), 동반성장 활동이 경영성과에 미치는 영향 연구, 『디지털융복합연구』16(7), pp. 71-78.
- 이유경(2019), 포스코 동반성장 활동의 성과와 미래, 『기업시민리서치』 3, pp. 20-29.
- 삼성 뉴스룸(2020), “삼성, 국내 마스크 공급 확대 긴급 지원”, 2020.03.24. 기사.
- 포스코 뉴스룸(2020), “철강상생협력펀드 활용하고 계십니까?”, 2020.08.13. 기사.
- HMG(Hyundai Motor Group) Journal(2020a), “현대자동차그룹, 중소기업 협력사에 1조원대 자금 긴급 지원”, 2020.02.06. 기사.
- HMG(Hyundai Motor Group) Journal(2020b), “현대자동차그룹, 추석 연휴 전 협력사에 납품대금 1조 1,087억 원 조기 지급 및 온누리상품권 127억 원 구매”, 2020.09.20. 기사.
- SK뉴스(2020), “SK하이닉스, 중소기업에 코로나19 극복 지원 나서”, 2020.04.19. 기사.
- 포스코 동반성장 홈페이지(<https://winwin.posco.co.kr>).



세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업들은 무엇에 관심을 가지는가

레고, 보쉬 사례 중심으로

기업시민연구소



무엇이 기업의 평판에 변화를 가져왔나

랩트랙(RepTrak Company™)¹에서는 매년 세계에서 가장 평판 좋은 100대 기업을 공개하고 있다. 이 명단에서 레고LEGO가 2020년 평판 순위에서 가장 높은 1등을 차지하였고, 2위 월트디즈니 사The Walt Disney Company, 3위 로렉스ROLEX, 4위 페라리Ferrari, 5위 마이크로 소프트Microsoft, 6위 리바이스Levi's, 7위 넷플릭스Netflix, 8위 아디다스Adidas, 9위 보쉬BOSCH, 10위 인텔intel 순으로 나타났다.² 이 중 레고와 월트디즈니 사는 지난 10년 동안 매년 글로벌 10위 안에 들었으며, 페라리와 리바이스가 새롭게 10위 안에 들었다.

2020년, 평판이 좋은 100대 기업들이 명성을 얻은 요인으로는 제품 및 서비스 Products & Service가 20.1%로 가장 높게 나타났고, 다음으로 중요한 것은 기업 지배구조 Corporate Governance가 14.8%, 세 번째는 시민성 Citizenship이 14.4%로 나타났다(The RepTrak Company, 2020).

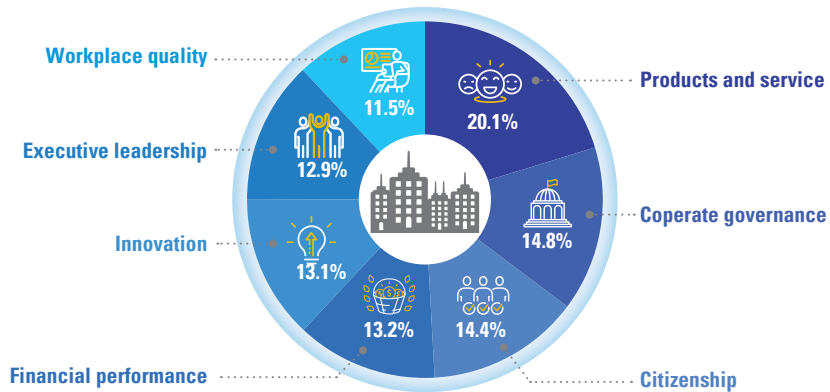
작년에 비해, 평균적으로 점수를 크게 올린 회사는 '사회적 영향', '윤리 및 직원 대우 방식에 대한 인식'이 향상된 것으로 나타났다. 또한, 올해 평판 점수를 높인 기업들은 기업의 사회적 책임과 관련된 세 가지 요소 Governance, Workplace, Citizenship에 대한 인식이 강화되었으며, 이 세 가지 요소는 기업의 평판 점수에서 무려 41%나 차지했다. 이를 통해 기업의 사회적 책임 활동은 기업의 경쟁우위를 가져옴을 알 수 있다 (Ibid.).

따라서 다음 절에서는 2020년 랩트랙이 발표한 기업의 평판 순위에서 1위를 차지한 '레고'와 9위를 차지한 '보쉬'의 기업시민 활동에 대하여 소개하고, 이를 통해 두 기업이 좋은 평판을 얻을 수 있었던 이유에 대하여 살펴보고자 한다.

1
1997년 설립된 랩트랙(Reputation Institute에서 명칭이 바뀜)은 소비자 설문조사 및 미디어 보도를 기반으로 기업 및 장소의 평판에 대한 보고서를 게시하는 곳으로, 전 세계 60개 이상의 국가에서 매년 5000개 이상의 기업의 등급을 매기고 있으며, 세계 최대의 평판 벤치마킹 데이터베이스를 보유하고 있다. 본사는 미국 메사추세츠 주 보스턴에 위치한다.

2
2020 샘플정보 : 전 세계 78,988명의 개별 응답자(일반 대중), 295,580개 기업 평가, 15개 시장 모두에서 측정된 153개의 적격 기업, 대표 온라인 설문조사는 2019년 12월~2020년 1월 실시.

그림 1. 기업들이 좋은 평판을 얻게 된 요인



자료: The RepTrak Company(2020), p.1.

● 사회적 문제를 해결과 고객의 니즈를 충족한 '레고'

1932년 설립된 덴마크의 조립식 장난감 회사 레고는 덴마크어로 '재미있게 놀다'라는 뜻의 'LEg GOdt(라이 고트)'을 줄여 레고 **LEGO**라고 불리게 되었으며, 레고는 회사 이름이자 제품(완구)의 이름이다. 레고의 본사는 덴마크의 빌룬트 **Billund**에 위치하고 있으며, 빌룬트는 원래 작은 동네였지만 레고의 성장과 함께 기업도시로 성장하였다.

레고는 '아이들은 우리의 롤모델'이라는 신념 하에, 상황에 관계없이 놀이를 통한 학습이 아이들의 긍정적인 발달에 매우 중요하다고 여긴다. 따라서 놀이의 힘을 통해 미래의 빌더 **builder**들에게 영감을 주고 개발하는 것을 기업의 '미션'으로, 놀이를 통한 학습을 확립하고 혁신하는 글로벌 힘을 '비전'으로 삼았다. 또한, 레고는 상상, 창의성, 재미, 배움, 돌봄, 품질을 주요 '가치'로 여기며, 보다 창의적이고 탄력적인 사회를 지원하기 위하여 다양한 사회공헌 활동을 하고 있다.

3

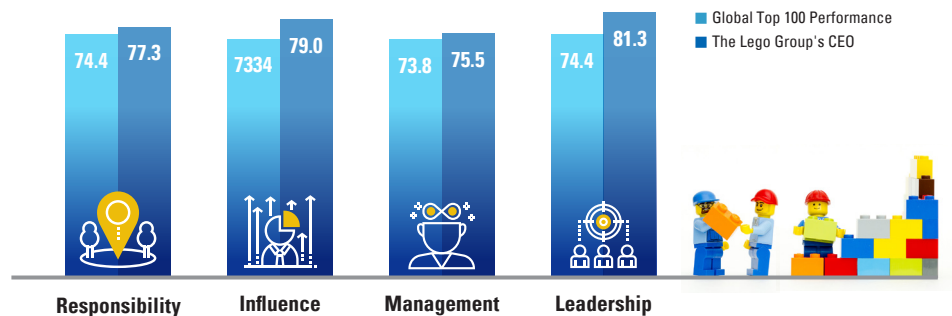
기업 만족도와 가장 관련이 깊은 요인 중 하나가 경영진에 대한 만족도다. 승진기회 및 가능성, 복지 및 급여, 업무와 삶의 균형, 경영진의 5개 만족도 영역 가운데 경영진 만족도가 기업에 대한 '총 만족도'와 상관계수가 가장 높기 때문이다. 따라서 경영진의 리더십과 직원들에 대한 배려와 관심, 더 좋은 조직문화를 만들려고 노력하는 모습 등이 내부평판에 가장 큰 영향을 미친다(황희승, 2019).

앞서 언급했듯이, 레고는 2020년 가장 평판이 좋은 100대 기업 중 영광의 1위를 차지하였다. 레고는 아이들에게 많은 영향을 주는 기업으로서, 사회적 책임감을 지닌 것은 물론, 아이들에게 긍정적인 영향을 주기 위하여 노력하고 있기 때문이다. 그 일환으로 시민사회와 파트너십을 구축하여 다양한 프로젝트와 캠페인을 진행하고 있으며, 레고를 이용하여(業과 연계) 다양한 사회적 공헌 활동을 펼치고 있다. 또한, 기업 평판에 많은 영향을 미치는 요소 중 하나가 경영진의 리더십인데, 레고의 CEO는 글로벌 상위 100대 기업의 CEO들(평균)보다 책임감 **Responsibility**, 영향력 **Influence**, 경영/관리능력 **management**, 리더십 **Leadership** 부분에서 모두 높은 수치를 보이고 있다.³

●● 놀이를 통한 배움: 시각장애 아동들을 위한 레고 점자 브릭 출시

레고 재단 **The Lego Foundation**에서 시각장애인 협회와 함께 '시각장애 아동을 위한 점자 브릭 **Braille Bricks**'을 만들었다. 이를 통해 시각장애 아동들이 자연스럽게 점자를 익히고, 레고를 즐겁게 가지고 놀 수 있게 되었다. 지난 2019년 프랑스 파리에서 개최된

그림 2. LEGO의 CEO와 글로벌 상위 100대 CEO 간의 비교



자료: The RepTrak Company(2020),p.9.

<지속가능 브랜드 컨퍼런스>에서 최초로 공개되었으며, 다양한 언어와 문화권 내에서 테스트를 걸쳐 덴마크, 미국, 프랑스, 독일 등 7개국에 먼저 출시되었다. 그리고 2021년까지 20개국 11개 언어로 점자 브릭을 만들 예정이다.

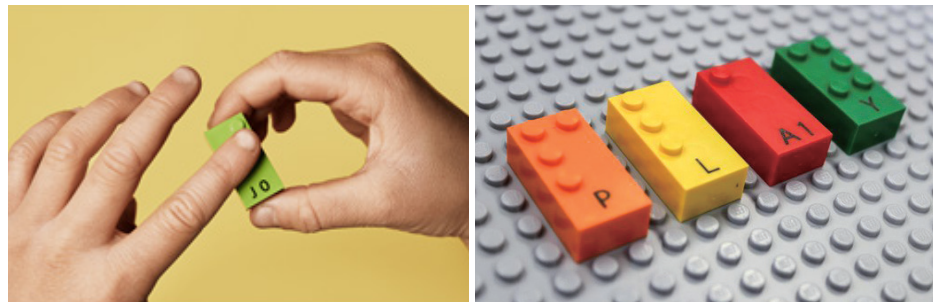
점자 브릭 툃킷의 각 브릭은 상징적인 형태를 유지하지만, 일반 레고 브릭과는 달리 스티드(원형돌기 부분)는 점자 알파벳의 숫자와 문자에 해당하도록 배열되어 있다(일반 레고 브릭과 호환됨). 각 브릭에는 인쇄된 기호 또는 문자가 표시되어 시각장애 아동들과 비장애인 아동들이 동일한 용어로 함께 놀고 배울 수 있다. 점자 브릭은 시각 장애인 및 시각장애 아동의 교육을 제공하는 일부 기관 및 학교 등에 무료로 제공된다. 관련하여 모든 교육 자료는 레고 점자 브릭 홈페이지와 공식 페이스북 등에 공개되어 있다(레고 점자 브릭 홈페이지 참고)

●● 사회 다양성 존중: 토이 라이크 미 캠페인, 블라인드 아트 프로젝트

2015년, 레고뿐만 아니라 많은 장난감 제조 회사들은 장애아동을 표현한 제품을 선보이지 않아, 사회적 다양성 표현에 대해 인색하다는 평가와 함께, 전세계 1억 5천만 명의 장애아동을 외면하고 있다는 비판을 받아야 했다. 아이들이 가지고 노는 장난감도 우리가 사는 현실을 반영해야 한다는 취지로 시작된 ‘토이 라이크 미 Toy Like Me’ 캠페인을 통해, 장난감 제조 업체들에 대한 장애인 피규어 제품 제작을 촉구하는 청원서가 무려 2만 건이 넘었다. 이에 레고는 2016년 <국제 장난감 박람회>에서 처음으로 장애인 모형인형을 출시했으며, 그 이후 장애아동의 모습을 대변하는 모형인형 제작을 이어나갔다. 이를 통해 레고는 사회 다양성을 존중과 함께 장애인에 대한 인식 변화를 가져오는데 기여하였다.

또한, 레고는 ‘시각장애 아동도 예술을 체험할 수 있을까’라는 의문에서 ‘블라인

그림 3. 레고 점자 브릭



자료: 레고 점자 브릭 홈페이지.

자료: <https://www.famouscampaigns.com>

드 아트 프로젝트 **The Blind Art Project**’를 진행하게 되었다. 이는 비장애인 아동이 시각장애를 가진 아동에게 어떠한 작품에 대하여 자세히 설명해주면, 아이들이 그 설명을 토대로 레고로 자신만의 작품을 만들어 내는 프로젝트이다. 이를 통해, 서로 협력하고 도우면 그 어떠한 장애도 함께 극복할 수 있음을 깨닫게 해주었다.

●● **환경보호 : 세계탐험 캠페인**

레고는 내셔널지오그래픽 **National Geographic**과 파트너십을 구축하여, 전세계 멸종위기에 처한 동물보존의 중요성을 알리기 위한 ‘세계탐험 **EXPLORE THE WORLD** 캠페인’을 진행하였다. 세계탐험 캠페인은 내셔널지오그래픽 탐험가들과 레고그룹을 동반자 삼아, 현실 세계의 문제를 해결할 창의적인 해법을 찾는 것으로, 해양 생태계와 정글 오지 속 야생 동물을 보호하는 테마의 ‘레고 시티’와 ‘레고 프렌즈’ 시리즈로 출시되었다.

또한, 세계탐험 홈페이지를 개설하여, 아이들이 지구를 보호하기 위한 창의적 아이디어를 펼칠 수 있도록 다양한 교육 콘텐츠 및 지구가 직면한 여러 문제를 해결하기 위해 노력하고 영감을 주는 내셔널지오그래픽의 탐험가에 대한 이야기를 제공하고 있다. 이러한 캠페인을 통해 환경보호의 중요성에 대한 인식을 고취시키고 있다 (레고 세계탐험 홈페이지 참고).

●● **고객의 니즈를 반영한 제품 개발: 레고 아이디어스**

1990년대 들어 레고에 대한 수요가 줄어들자(비디오 게임 등 발전으로), 레고는 이 위기를 극복하기 위하여, 지나치게 다각화되고 있던 레고 사업을 단순화시키고, 시장이 원하는 제품을 출시하게 된다. 특히, 어린이를 위한 제품뿐만 아니라 키덜트 (Kidult, 아이들 같은 감성과 취향을 지닌 어른)를 위한 제품 라인을 강화하기 위하여, ‘레고 아이디어스 **LEGO Ideas**’를 운영하였다. 레고 아이디어스 커뮤니티에 레고 빌딩

을 좋아하는 사람들이 레고 아이디어스 커뮤니티에 주제에 맞

는 자신만의 레고 모형을 출품한 뒤, 1만 건 이상의 추천을 받으면, 전문가와 상의하여 정식 제품으로 출시가 가능하다(제품이 출시될 경우, 정식으로 레고 디자이너가 됨). 이는 외부의 다양한 아이디어를 신제품 개발에 활용하는 것으로, 일종의 ‘오픈 이노베이션 **Open Innovation**’의 형태라 볼 수 있다. 이를 통해, 레고 아이디어스에

그림 4. 장애인 모형인형



자료: 레고 공식 홈페이지.

제품을 출품하거나 서포터로 참여하는 고객들은 레고 제품에 대하여 더 많은 애정과 소속감을 느끼게 되고, 소비자들은 더욱 다양한 제품을 만날 수 있게 되며, 레고는 외부의 다양한 아이디어를 수용할 수 있다는 장점이 있다(남대일 외, 2020).

**혁신적인
비즈니스 모델과
지속가능성을
추구하는 '보쉬'**

66 장기적으로는 정직하고 공정하게 비즈니스를 처리하는 것이 늘 가장 큰 이익이 될 것이다. 99

로버트 보쉬(Robert Bosch, 1921)

1886년, 로버트 보쉬(Robert Bosch, 1861-1942)는 독일 슈투트가르트 **Stuttgart**에서 '정밀 기계 전기 엔지니어링 공작소'를 설립했으며, 설립 초기부터 보쉬는 사회적 참여에 많은 관심을 가졌다. 보쉬에 있어서 '지속가능성'은 회사의 장기적 성공을 담보하는 동시에, 미래 세대를 위하여 자연 환경을 보호하는 것을 의미한다. 이에 보쉬는 재생 에너지를 보다 저렴하게 생산할 수 있게 하고, 안전하고 깨끗하며 경제적인 모빌리티 **mobility**를 구현하며, 전반적으로 친환경 제품을 개발하는 것을 목표로 하고 있다. 또한, 보쉬는 고객의 니즈를 파악하여, 그들에게 제품을 맞춤화하고 혁신적인 비즈니스 모델을 만들고자 한다(보쉬 공식 홈페이지 참고).

보쉬는 지속가능성을 추구하는 기업으로서, 사회와 환경의 이익을 위해 신중하고 책임감있게 행동한다. 보쉬는 장기적으로 비즈니스를 성공적으로 수행하기 위해 사회적, 생태적 균형이 필요하다고 보았다. 이에 현재 및 미래 세대를 위해 자원을 보존하는 방식으로 비즈니스 성공을 확보하는 것을 목표로 삼았다. 또한, 사회 과제에 중점을 둔 지속가능성 목표인 '새로운 차원들 - 지속가능성 2025 목표'를 수립하였

그림 5. 보쉬 '새로운 차원들-지속가능성 2025'



자료: Bosch(2019a), p.13.

표 1. 보쉬, 지속가능성 2025 목표

기후	측면 1 : CO ₂ 범위 1 + 2 배출	측면 2 : CO ₂ 범위 3 배출
에너지	측면 1 : 에너지 효율성	측면 2 : 재생 가능 에너지
물	측면 1 : 물 부족	측면 2 : 수질
도시화	측면 1 : 제품 수명주기 평가	측면 2 : 자원과 낭비
세계화	측면 1 : 책임	측면 2 : 공급망
건강	측면 1 : 직원의 건강 및 안전	측면 2 : 우려 물질(Substances of concern)

자료: Bosch(2019a) 참고하여 재구성.

그림 6. 클리모



자료: 보쉬 공식 홈페이지.

으며, 이는 6가지 메가 트렌드(기후, 에너지, 물, 도시화, 세계화, 건강)에 중점을 두었다 (Bosch, 2019b; 우리는 보쉬 홈페이지 참고).

● 도시화로 인한 대기 질 문제 해결 : 대기질 모니터링 시스템 ‘클리모’

보쉬는 도시화로 생긴 대기 오염 문제를 해결하는데, 많은 관심을 가지고 있다. 이에 보쉬의 엔지니어들은 기후를 모니터링하고 오염에 대응할 수 있도록 ‘클리모 Climo’라는 스마트시스템을 개발했다. 클리모는 오염 물질 함유량, 습도·꽃가루 농도와 관련된 데이터를 수집 및 분석한다. 그리고 여기서 수집 및 분석된 데이터를 활용하여 도시의 공기의 질 개선을 위한 계획수립 및 조치가 가능하며, 이를 통해 메가시티(Megacity, 인구 천만 명 이상의 거대 도시)의 삶의 질이 개선되는 데 기여하고 있다. 예를 들어, 천식이 있거나 알레르기가 있는 시민은 실내에 머무르는 것이 더 좋은지 도시의 특정 지역을 피하는 것이 더 좋은지 즉시 알 수 있다. 그리고 미래의 환경정책 및 계획을 결정할 때, 클리모에서 수집 및 분석한 데이터가 중요한 자료가 된다. 또한, 외곽이나 공원에서 발생한 화재에 대한 조기 경보도 제공한다(보쉬 공식 홈페이지 참고).

일반적으로 ‘대기 질 모니터링 시스템’은 대규모 인프라 투자가 필요한 경우가 많고, 운영이 복잡하다. 그러나 클리모는 유사한 기능을 가진 시스템에 비해 크기가 작고, 설치도 용이하다. 즉, 클리모는 기존 ‘공기질 모니터링 시스템’의 1/100의 크기지만, 1/10의 비용으로 측정이 가능하며, 빠르고 정확하게 데이터를 측정할 수 있다. 또한, 클리모는 다양한 기상 조건을 견디도록 설계되었으며, 클리모 장치에는 110V/220V(볼트) 또는 12V DC(Direct Current, 직류)를 통한 전원 옵션이 있다 (Ibid.). 이는 다양한 기상과 다양한 경제 환경을 가진 전세계의 도시와 국가에서 사

용이 가능할 수 있도록 배려한 것임을 알 수 있다.

이를 통해, 클리모는 2018년에 개최된 CES(Consumer Electronics Show, 국제 전자제품박람회)에서 전세계 도시가 기존 기술보다 훨씬 저렴한 비용에 실시간으로 대기 질 매개 변수를 관리할 수 있도록 지원하고 있음을 인정받아, CES에서 혁신상 **Innovation Award**을 수상했다.

●● 전력회사와의 제휴 : 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출한 ‘보쉬-지멘스 냉장고’

유럽을 대표하는 가정용 전자제품 업체 보쉬-지멘스(Bosch-Siemens)⁴는 기업의 사회적 책임 활동으로서 브라질전력회사와 제휴하여, 브라질 빈민 지역에 있는 구형 냉장고를 무상으로 신형 냉장고로 교체해주었다. 구형 냉장고는 전력이 많이 소비되었는데, 저전력 신형 냉장고로 교체되면서 전력소비 감소에 기여함은 물론, 회수한 구형 냉장고의 수소불화탄소를 처리하여 ‘탄소배출권’⁵을 획득할 수 있었다.

보쉬-지멘스가 신형 냉장고를 무상으로 제공해줄 수 있었던 건 브라질전력회사 덕분이었다. 전력회사는 발전기를 켜고 끌 때마다 천문학적 비용이 유발되기 때문에, 사람들이 사용하는 전체 전력량을 충분히 감당할 수 있는 수준에서 지속적으로 전력을 공급해야 했고, 이에 높은 고정비를 가질 수밖에 없었다. 하지만 사람들이 전기를 효율적으로 사용하게 된다면, 불필요한 비용을 줄일 수 있게 된다. 또한, 최근 환경 문제가 대두되면서, 전력회사에서 전력을 얼마나 효율적으로 공급하고 있는가가 중요한 평가요소였다. 보쉬-지멘스는 이러한 사정을 잘 알고 있었으며, 유엔기후변화협약UNFCCC에서 인정하는 선진국-개도국 간 온실가스 감축사업인 CDM(Clean Development Mechanism, 청정개발체제)를 활용해 수익을 창출할 수 있다고 보았다. 이에 보쉬-지멘스는 브라질전력회사에게 그들의 냉장고를 구입하여 브라질 취약 계층에게 무상으로 보급할 것을 설득했다. 브라질전력회사는 취약계층에게 원활한 전력공급을 위하여, 추가로 발전소를 건립하는 비용보다 에너지 효율성이 높은 신형 냉장고를 공급하는 것이 전력 수급량을 낮추는데 도움이 된다고 판단했고, 그들의 제안을 수용했다(박정호, 2020).

이 사례는 취약계층에게 저전력 신형 냉장고를 지원함은 물론, 이를 통해 브라질의 전력수요가 효율적으로 이루어질 수 있도록 기여하는 ‘사회적 가치 창출 비즈니스 모델’이자, ‘기업 보조형 사회적 가치 창출 모델’이라 볼 수 있다. 비즈니스 모델의 한쪽에서는 다른 기업과 제휴를 통해 제품을 무상으로 공급하고, 다른 쪽으로부터 비용을 회수하는 방법을 활용해 경제적 가치와 사회적 가치를 함께 창출하였기 때문이

4

1967년, 보쉬와 지멘스는 합작회사인 BSH 홈어플라이언스를 만들어, 유럽에서 가장 큰 가전업체로 성장했다. 그러나 2014년 보쉬가 지멘스의 지분을 모두 인수하여 현재는 보쉬그룹의 자회사가 되었다.

5

<탄소배출권거래제>에 거래 대상이 되는 ‘온실가스’는 다음 6가지이다. 이산화탄소(CO2), 메탄(CH4), 아산화질소(N2O), 수소불화탄소(HFCs), 육불화황(SF6), 과불화탄소(PFCs).

다(남대일 외, 2020). 즉, 기업이 단순히 제품이나 서비스를 제공하여 수익을 얻을 수 있지만, 기업으로서 사회적 책임을 지니고 행한 활동들이 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하며, 나아가 기업에 대한 좋은 평판으로 이어짐을 알 수 있다.

●● **소통과 협업의 조직문화 조성 : 새롭게 디자인 한 ‘보쉬 용인 오피스’**

보쉬는 기업의 혁신적인 문화에 영향을 미치는 ‘협업’과 ‘리더십’은 물론, 특히 유연한 조직문화를 조성하는 데 많은 관심을 가지고 있다. 이에 보쉬 코리아에서는 그 첫 번째 프로젝트로, 용인 사옥을 단계적으로 ‘캠퍼스와 같은 모습’으로 새롭게 디자인하였다. 다양한 부서의 직원들이 협업을 통해, 자신이 근무하고 있는 층의 오피스를 새롭게 디자인하는 데 직접 참여했다. 그들은 아이디어 개발 단계부터 평소에 자신들이 필요하다고 생각했던 요소 및 창의적인 아이디어들을 공유하였고, 그 결과 각 층마다 서로 다른 특성을 가진 다양한 공간과 구조가 만들어졌다(보쉬 코리아 블로그 참고).

새로 디자인된 오피스에서 가장 특징적인 점은 좌석 사이의 파티션이 모두 사라진 것이다. 파티션이 사라지면서, 개인 공간이 넓어졌으며, 주변 동료들과 소통도 더 원활해졌다. 그리고 ‘자율 좌석제’를 도입하여, 직원들이 그날 자신이 원하는 자리를 스스로 선택하여 앉을 수 있게 했다. 이를 통해 물리적인 직급과 부서의 구분이 사라졌고, 부서와 직무에 상관없이 한 공간에서 자유롭게 소통하고 협업할 수 있는 ‘유연한 분위기’가 조성되었다. 또한, 별도의 예약 없이 언제든지 이용이 가능한 ‘포커스 룸 Focus Room’을 조성하였고, 각 층마다 티룸 Tea Room을 만들어 직원들 간 커뮤니케이션이 활발해졌다. 이러한 다양한 형태의 공간은 개인의 업무 성향을 존중함과 동시에, 창의적이고 자유로운 생각을 하는 데 많은 기여를 하고 있다(Ibid.).

● **나가며: 평판은 평가를 받는 것이 아니라, 기업 스스로 쌓아가는 것이다.**

세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업들 대부분, 품질 및 서비스 면에서 우수한 점수를 받았다. 품질 및 서비스는 기업의 평판에 영향을 미치는 요인에서 가장 중요한 비즈니스 속성으로, 이는 기업 본연의 목적과 부합된다고 볼 수다. 또한, 그들은 높은 품질 및 서비스를 제공하기 위해, 소비자의 기대치 변화에 맞추어 핵심 제품을 조정하고 확장하고 있다(The RepTrak Company, 2020).

그러나 세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업들은 기업의 비즈니스 측면뿐만 아니라, 사회적인 측면을 고려하고 있으며, 이러한 노력은 세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업으로 만드는 데 일조하였다. 앞서, 보쉬-지멘스 냉장고 사례에서 보았듯이, 기업이 제품이나 서비스를 제공하여 수익을 얻을 수 있지만, 기업으로서 사회적 책임을 지니고 행한 활동들이 기업의 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하였다.

또한, 레고의 사례에서 보았듯이, 고객의 니즈는 물론 사회적 책임 및 요구를 반영하여 제품을 만든다면, 고객들은 그 제품에 대하여 더 많은 관심과 애정을 가지게 되고, 다른 동일한 제품보다 사회적 가치를 고려한 제품을 더 선호하게 될 것이다.-자신이 지지하는 목적과 어떤 기업이 관련되어 있을 때, 그 이유만으로 그 기업의 상표를 선택하는 비율은 82%이다 **John Naisbitt**. - 또한, 기업이 좋은 평판을 얻기 위해서는 ‘제품 및 서비스’뿐만 아니라, ‘기업의 지배구조’, ‘시민성’, ‘재무적 성과’, ‘혁신성’, ‘경영진의 리더십’, 그리고 ‘근무환경’에 관한 요인 모두 충족시킬 수 있도록 노력해야 한다.

유태 격언에 “평판은 최선의 소개장이다”라는 말이 있다. 이처럼 평판이 좋은 기업이라는 소개에 사람들(인재, 소비자, 투자자, 협력사 등 기업의 이해관계자)이 몰릴 것이고, 그 기업을 신뢰하게 될 것이다. 그러나 평판은 평가받는 게 아니라, 기업 스스로 쌓아가는 것이다. 일일신 우일신 日新又日新 날마다 조금씩 평판을 쌓아간다면, 어느 새 세계에서 가장 좋은 평판을 가진 기업이 되어있지 않을까. 🌐

참고문헌

- 남대일·김주희·정지혜·정혜민·이계원(2020), 『성공하는 스타트업을 위한 101가지 비즈니스 모델이야기』, 서울: 한스미디어.
- 박정호(2020), 모든 산업이 환경 산업이다, 『경향신문』 2020.11.12. 기사.
- 황희승(2019), 연봉과 야근이 기업평판을 좌우? 경영진의 리더십이 가장 큰 영향, 『DBR(동아비즈니스리뷰)』 273(2019년 5월 Issue 2).
- Bosch(2019a), Sustainability report 2019 : Factbook.
- Bosch(2019b), Sustainability report 2019 : Spotlights.
- The RepTrak Company(2020), 2020 Global RepTrak: A Decade of Reputation Leaders.
- 레고 공식 홈페이지(<https://www.lego.com>)
- 레고 세계탐험 홈페이지(<https://www.lego.com/exploretheworld>)
- 레고 점자 브릭 홈페이지(<https://www.legobraillebricks.com>)
- 레고 재단 홈페이지(<https://www.LEGOFoundation.com>)
- 보쉬 공식 홈페이지(<https://www.bosch.com>)
- 보쉬 코리아 블로그(https://blog.naver.com/prologue/PrologueList.nhn?blogId=bosch_korea&categoryNo=26)
- 보쉬 코리아 홈페이지(<https://www.bosch.co.kr>)
- 우리는 보쉬(We are Bosch) 홈페이지(<http://wearebosch.com/index.en.html>)

발행인 송호근
기획·편집 장덕진
손예령
발행처 포스텍 기업시민연구소
디자인 더그라프
박현일
이승현
인쇄 가을기획
발행일 2020년 12월

POSTECH POHANG UNIVERSITY OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY



기업시민연구소
Corporate Citizenship Research Institute

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

2020
WINTER
08

