

## Editors' Note

2010년 새해, 모든 게 험차고 새롭게 시작되는 3월입니다. 새로운 출발에 대한 설렘과 함께 SNUCSR NETWORK와 WISH가 공동 발간하는 Sustainability Review vol.10이 나왔습니다. 이번 호에서는 기획기사로 미소금융과 서울형사회적기업을 조명해, 기업의 사회적 책임 실현과 사회적 기업의 육성에 적극적인 정부 노력의 현재상황을 들여다보았습니다. WISH리포트의 사회적기업 육성법 현황과 전망도 정부와 기업협력을 다룬 기획기사와 연장선상에 있다고 할 수 있습니다. 또한 WISH에서는 앞선 Sustainability Review와 마찬가지로 국내와 해외의 사회적 기업 소개, 프로젝트 에세이, WISH 리포트, Book Review, 그리고 학기 중 시행된 프로젝트 보고서를 실었습니다. SNUCSR NETWORK는 GS칼텍스를 방문해 사회공헌활동에 대해 알아보고, 새로운 CSR네트워크를 구축하고 있는 넷임팩트를 소개하고 있습니다. 코펜하겐에서 직접 느낀 COP15를 특집 기사로 다루었고, 내부칼럼에서는 아이폰, 코펜하겐 기후변화회의, 영화 아바타를 통해 CSR의 의미를 되새겨보았습니다. 더불어 이번 호에서는 새 학기를 맞아, 신입생 모집을 위한 SNUCSR NETWORK와 WISH의 리크루팅 특집을 마련했습니다.

바쁜 일정 중에서도 Sustainability Review vol.10을 위해 인터뷰에 응해주신 조동성 교수님께 감사드립니다. 또한 Sustainability에 대한 관심과 애정으로 방학 중에도 바쁘게 활동하며 기사 집필에 노력해주신 필진 여러분께 다시 한번 깊이 감사드립니다.

### SustainabilityReview Vol.10

SNUCSR Network & WISH's

Quarterly Magazine

Spring 2010

### 편집

김미림, 이민주



### Creative Commons 준수

잡지에 사용된 대부분의 이미지는

CC원칙 에 의해 사용되었습니다.

### SNUCSR Network 필진

#### Joint Research

이민주

#### CSR 기획특집 GS칼텍스

이상준

#### CSR 기획특집 넷 임팩트

이지현

#### CSR 기획특집 COP15

심창현

#### 내부칼럼

박동천

#### SR People

김지선

### WISH 필진

#### Joint Research

장창섭

#### 국내 및 해외 사회적기업

김효중

#### 프로젝트에세이

권민제

#### WISH프로젝트 보고서

양태용

#### WISH리포트

박수민

#### Book Review

이승윤

SNUCSR과 WISH는 여러분의 의견을 기다리고 있습니다.

기사나 동아리에 문의사항이 있으면 아래의 E-mail 주소로 연락을 주시기 바랍니다. 그 외의 동아리 일반적 사항이나 리크루팅에 대해 자세히 알고 싶다면 홈페이지를 방문해주시기 바랍니다.

#### SNUCSR Network

www.snucsr.com

snucsr@gmail.com

#### WISH

www.wishgroup.or.kr

wishsnu@gmail.com

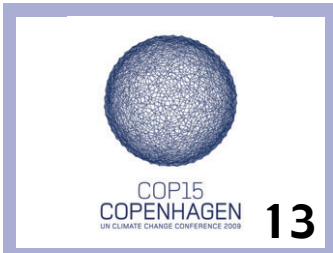
# Sustainability Review Vol.10



**GS칼텍스의 사회공헌활동**  
NANUM, COMMUNITY, ENVIRONM  
ENT, MECENAT 네 가지 테마를 중심  
으로 이루어지고 있는 GS칼텍스의 사회  
공헌활동에 대해 알아보았다.



**넷 임팩트**  
지속가능성을 바탕으로 사회의 긍정적  
변화를 이끌어가고 있는 글로벌 네트워크  
넷 임팩트를 소개한다.



**COP15 참가후기**  
코펜하겐에서 COP15의 생생한 현장을  
느껴보자.

## [SNUCSR & WISH]

### Joint Research

정부의 CSR 협력 및 사회적 기업 지원  
미소금융과 서울형사회적기업을 통해 본 정부와 기업간의 협력

## [SNUCSR]

### CSR 기획특집 Report

GS칼텍스의 사회공헌활동을 살펴보다  
지속가능성을 위한 GS칼텍스의 노력과 실천

### CSR 기획특집 Research

뜻을 함께하는 글로벌 네트워크, Net Impact  
사회의 긍정적 변화를 위해 노력하는 넷 임팩트 소개

### CSR 기획특집 Essay

코펜하겐, COP15에서  
직접 보고느낀 COP15, 모두를 아우르는 거버넌스를 바라며

### 내부칼럼

아이폰, 코펜하겐, 그리고 아바타  
아이폰과 코펜하겐 기후변화회의, 영화 아바타에서 CSR을 보다

### Sustainable Opinion

조동성 교수님 인터뷰

## [WISH]

### 국내 사회적 기업

소외계층에게도 일하는 즐거움을  
소외계층에게 일자리를 제공하는 사회적 기업 ‘함께 일하는  
세상’ 과 ‘그린웍스’ 소개

### 프로젝트 에세이

초콜릿 그 달콤함 뒤에 숨겨진 이야기  
WISHer 초콜릿 천사가 되다! 공정무역초콜릿 캠페인참여기

### WISH 프로젝트 보고서

노숙인 고용모델 아이디어 제안  
거리의 천사들과 함께한 노숙인을 위한 고용모델 창안

### WISH 리포트

한국의 사회적 기업 육성법의 현황과 발전방향  
한국의 사회적기업 육성법의 문제점 진단 및 발전방향 제시

### Book Review

블루스웨터  
아프리카에서 자생적 사업을 일으키기 위한 사회적 기업가의  
노력

### [Recruiting Section]

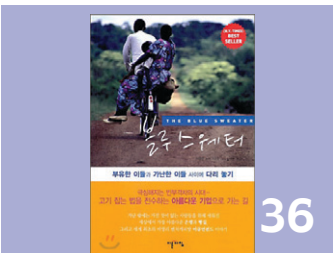
SNUCSR Network  
WISH



**프로젝트 에세이**  
WISHer의 2010년 공정무역 초콜릿 캠페인  
페인 참여기! 공정무역 초콜릿을 홍보하  
기 위해서 WISHer들이 어떠한 노력을  
했는지 궁금하다면 이 기사를 주목하라



**WISH 프로젝트 보고서**  
노숙인의 자활을 도우면서, 그들에게 일  
자리를 제공하는 사회적 기업모델을 다  
각적으로 분석, 제시한 WISH 프로젝트  
보고서.



**Book Review**  
아프리카에서 자생적 사업을 일으킬 수  
있는 방법은 무엇일까? 블루스웨터 리  
뷰를 통해 아프리카의 자립을 위해 노력  
한 사회적 기업가의 이야기를 들어보자.



## SNUCSR & WISH 공동기획

# 정부의 CSR 협력 및 사회적 기업 지원

이민주(SNUCSR NETWORK), 장창섭(WISH)

## 기업의 사회적 책임

2010년 국제 표준화 기구에서 CSR 국제 표준ISO26000을 발효할 계획이다. 품질경영, 환경경영과 같은 시스템 표준형식으로써의 가이드라인인 ISO 26000이 마련됨으로써 체계적이고 가시적인 기업의 사회적 책임 실현을 기대해 볼 수 있게 된 것이다. 또한 한국조폐공사의 지속가능 보고서가 최근 'UN 글로벌컴팩트 선정 2009 우수 지속가능보고서'로 선정되면서 기업의 사회적 책임에 대한 인식 및 경영성과에 대한 논의가 활발해지고 있다. 이러한 논의의 연장선상에서 정부 역시 장기적으로 사회, 환경, 경제 모든 분야에서 시너지효과를 창출하는 CSR에 적극적인 협력의지를 보이고 있다. 저소득층을 보호하기 위한 정부의 계획이 사회공헌활동을 하기 위한 기업의 의도와 맞아 떨어진 것이다.

## 미소금융의 출발

2009년 12월, 한국형 마이크로 크레딧(Micro credit)이라 불리는 미소금융이 출범했다. 미소금융은 신용등급 7급 이하의 서민들에게 연 4.5%의 낮은 금리로 무담보 무보증 대출을 해주는 금융사업이다. 경제회생이 어려운 서민들의 자활 성공을 목표로 정부 설계 하에 대기업과 금융권의 기부금 및 휴면예금을 바탕으로 실시되고 있으며 대출뿐 아니라 사업컨설팅, 부채상담, 채무조정 등 장기적인 지원을 제공하고 있다. 삼성, LG, SK, 포스코, 현대차, 롯데 등 대기업으로부터 약 1조 3,000억 원의 기부금을, 국민, 신한은행, 우리은행, 하나은행, 기업은행 등 주요 은행으로부터 약 7,000억 원의 휴면예금을 지원받아 총 2조원의 자본으로 대출을 시작했다.



사금융의 30%가 웃도는 고금리 사채로부터 서민을 보호하고 장기적인 자활방안을 마련한다는 점에서 미소금융은 은행에서의 담보대출이 불가능한 저소득층 서민들에게 반가운 소식이 아닐 수 없다. 하지만 다른 한편에서는 현재 미소금융의 대출대상선정 장벽이 상당히 높다는 문제점을 제기하고 있다. 현재까지 총 1만 3,000여명의 미소금융 방문자 중 약 8,000여명이 상담을 받았고 그 중 대출을 받은 사람은 200명에 불과했다는 사실이 이 점을 반영한다. 미소금융의 실질적 활동 및 유지에 관한 우려에 대해 금융위원회는 대출장벽을 낮추기 위한 대책을 마련했다. 무리한 기준으로 지적되고 있는 대출신청자의 창업자본 50% 보유기준과, 사업등록자 대출의 경우 사업자 등록 개시 후 2년을 유지해야 한다는 기준을 완화할 계획을 밝힌 것이다. 또한 현장업무가 대부분인 사업특성상, 금융분야에서 경력이 있는 자원봉사자를 모집해 업무 효율성을 높이겠다는 뜻을 밝혔다. 현재 미소금융은 회수율을 높이기 위해 전문 상담 및 방문을 통해 적격자를 선정하고 있으며, 앞으로의 성공적인 운영을 위해 정부와 기업의 노력에 못지 않는 국민들의 도덕성과 신뢰유지를 기대하고 있다.

## 미소금융과 그라민뱅크



유누스(Yunus) 총재

이제 막 시작단계에 있는 미소금융은 그라민뱅크를 떠올리게 한다. 1976년 방글라데시 유누스(Yunus)교수가 만든 그라민뱅크는 마이크로 크레딧의 효시이자 대표적 성공사례로 꼽힌다. 고리대금융자의 횡포에 시달리는 인근 주민들에게 27달러를 빌려주며 시작된 그라민뱅크는 98%의 평균회수율을 보이며 지금까지 800만 명의 대출자를 가난에서 구제했다.

그라민뱅크가 민간단체의 주도 아래 기업의 기부금이나 정부, 국제기구의 지원금을 재원으로 대출해주는 NGO형이라면, 미소금융은 정부의 주도 아래 NGO기구인 미소금융중앙재단이 운영

하면서 기업의 기부금 및 은행권의 휴면예금을 재원으로 하는 새로운 유형(정부, 기업, 은행 합작)으로 볼 수 있다.

## 미소금융을 통한 기업의 사회적 책임 실현

현재 대기업이 운영하는 미소금융재단 지점은 모두 11곳이다. 기업들은 미소금융을 지원함으로써 기업이름의 재단을 설립해 직접 운영할 수 있으며 이것은 CSR의 실천이자 기업의 사회공헌활동 인식제고 및 이미지구축을 기대할 수 있는 사업이다.

## 6대 기업의 미소금융재단 설립

### 삼성 미소금융재단

경기 수원시에 본점을 둔 삼성 미소금융재단은 2010년 3월, 삼성미소금융재단 전남 서부지점을 개점할 계획이다. 현재까지 30명에게 4억 2,000만 원을 지원했으며 앞으로 10년 동안 3,000억 원 이상의 지원을 목표로 하고 있다.

### LG 미소금융재단

2009년 12월 경기 파주시에 1호 점을 개설한 후 서울 강동구에 두 번째 지점을 개설했으며 지금까지 총 7명에게 4,200만 원을 지원했다.

### SK 미소금융재단

2009년 12월 서울 영등포구에 첫 지점을 개설했으며 이어 2010년 2월 제주 서귀포시에 두 번째 지점을 개설했다. 지금까지 총 96명에게 6,800만 원을 대출했으며 SK 임직원 중 변호사, 회계사 등 전문가로 구성된 자원봉사단이 무료 상담을 해주는 '프로보노(pro bono) 컨설팅'을 운영하고 있다.

### 포스코 미소금융재단

서울, 전남 광양, 경북 포항에 3개 지점이 있으며 총 9명에게 6,500만 원을 대출했다. 앞으로 매주 1회 3개 지점이 모두 참여하여 자활의지가 있고 적절한 대출자를 선발할 예정이다.

### 현대차 미소금융재단

동대문구와 서대문구에 지점을 두고 있으며 다양한 창업컨설팅과 직업훈련 등의 프로그램을 제공하고 있다. 대부분의 미소금융재단 지점이 서울과 수도권에 집중되어 있다는 것을 고려해 올해 안으로 울산과 광주에 3, 4호 점을 개설할 예정이다.

### 롯데 미소금융재단

롯데그룹은 서울 중구에 롯데 미소금융재단 지점을 두고 있으며 현재 4명에게 2,500만원을 지원했다.



## 정부의 사회적 기업 지원 법률 제정 및 지원활동

사회적 기업은 사회적 가치를 창출하고 동시에 고용창출 효과를 낸다. 일종의 황금알을 낳는 거위인 셈이다. 그래서인지 최근 정부 기관의 사회적 기업 홍보가 많아지고 있다. 그 외에 사회적 기업을 지원하기 위한 정부의 법률조항 및 구체적인 지원 계획과 방안, 정부 지원을 통해 사회적 기업이 얻는 득과 실은 다음과 같다.

### 노동부의 사회적 기업



노동부의 사회적 기업 관련 정책 및 지원방안은 중앙정부의 지원이라는 점에서 그 파급효과가 실로 막강하다고 할 수 있다. 2009년 11월 현재 총 277개의 사회적 기업이 노동부의 인증을 받아 기업활동을 하고 있으며 노동부에서는 이렇게 인증 받은 사회적 기업의 기업활동을 적극적으로 지지하고 있다.

### 지방자치단체의 사회적 기업 지원

중앙정부인 노동부의 사회적 기업 지원과 동시에 각 지방자치단체들도 사회적 기업을 지원하기 위해 각종 지원책을 통해 사회적 기업을 육성하고 있다. 특히 두 지방자치단체, 경기도와 서울특별시의 사회적 기업 지원안은 그 지원규모가 크고 가장 활발하게 시행되고 있다.

### 경기도의 사회적 기업 지원 방안



경기도는 2008년 12월 사회적 기업 육성 지원을 위한 조례를 제정하고 이어 사회적 기업 육성 지원을 위한 조례시행규칙을 제정하였다. 이는 전국에 있는 지방자치단체중 최초로 사회적 기업 지원과 관련한 자치단체 법령제정이며, 경기도 지자체뿐만 아니라 도내에 있는 대학, 그리고 일반 사기업이 연계하여 사회적 기업을

육성하는 광범위한 프로젝트이다. 이에 대한 세부 시행 사항으로 는 57개 사회적 기업에 제공하는 90명의 전문인력 지원, 제품구매 지원 및 용역서비스 지원 등이 있다. 사회적 기업이 안정적으로 시장에 정착하고, 질 높은 재화와 사회적 서비스를 제공하는 것을 그 목표로 한다.

올해 1월 경기도는 행정부지사를 위원장으로 하고 도내 전문가들로 구성된 5명의 사회적 기업 육성위원회를 구성하고, 사회적 기업 육성 종합 계획을 수립하였다. 경기도는 전문인력 지원사업으로 1인당 월 70만원의 인건비를 사회적 기업에 지원하고 아직 노동부의 인증을 받지 못한 사회적 기업에 대해서는 인프라 구축비로 기업당 1000만원을 지원한다. 또한 지방자치단체의 특성상 경기도내에 있는 다양한 지역적 특색에 맞는 사회적 기업 육성을 위해 노력 중이다. 구가 있는 시는 2개 이상, 그 외의 시 및 군에는 1개 이상의 사회적 기업을 의무적으로 육성하여 사회적 기업을 통한 도민들의 균형적인 삶의 질 향상을 도모하고 있다.

### 서울형 사회적 기업



지방자치단체로서 사회적 기업 지원을 가장 먼저 시작한 곳은 경기도지만, 최근 그 규모와 구체적인 시행 계획 면에서 전국 지자체중 가장 빠른 행보를 보이고 있는 곳은 서울특별시이다. 그렇기 때문에 서울형 사회적 기업을 집중적으로 조사해 지방자치단체의 사회적 기업 지원이 어떤 식으로 이루어 지는지, 서울형 사회적 기업 지원 제도가 노동부의 사회적 기업 지원 제도와 다른 점이 무엇인지 알아보았다.

#### ① 자격요건이 완화 되었다

기존 노동부의 사회적 기업 인증을 받고 노동부의 각종 지원을 받기 위해서는 비개인, 사회목적 실현, 영업활동, 유급근로자, 이해관계자 참여, 정관 및 규약의 존재, 이윤의 사회 재투자 등 7가지의 까다로운 조건이 구비되어야 하지만 서울형 사회적 기업이

되기 위해서는 조직형태, 사회적 목적의 실현, 유급근로자 등 3가지의 조건만 만족하면 된다.

#### ② 노동부의 지원에 비해 제공되는 지원이 많다

노동부의 경영컨설팅 지원은 각 사회적 기업마다 3회에 그쳤다. 하지만 서울형 사회적 기업은 횟수에 제한 없이 경영컨설팅을 지원하며 경영, 회계, 노무, 법률, 마케팅 등 다양한 부문에서의 전문가가 서울형 사회적 기업의 자생을 돕는다. 또한 서울특별시는 서울형 사회적 기업이 시장판로를 스스로 개척하기 전까지 우선적으로 사회적 기업의 생산 재화 및 서비스를 구매하고 위탁하기로 하였다.

이와 같이 서울형 사회적 기업은 노동부의 사회적 기업과 비교해 보았을 때 가입기준은 완화되었고, 지원혜택은 더 많다. 즉, 서울특별시는 노동부에서 기준 미달로 탈락된 혹은 아직 노동부의 사회적 기업 인증 기준을 충족시키지 못한 사회적 기업 ‘후보’들을 지정하고 이들을 집중적으로 육성하기 위해 서울형 사회적 기업제도를 만들었다고 볼 수 있다. 서울특별시는 2012년 까지 1000개의 서울형 사회적 기업을 지정해 지원하는 것을 목표로 하고 있으며, 이는 2만 8000여 개의 새로운 일자리 창출로 이어질 것으로 예상된다. 사회적 가치 창출과 동시에 서울이라는 대도시의 실업난 해소에 작게나마 기여할 수 있는 것이다.

### 정부와 지자체의 사회적 기업 지원 득과 실

노동부와 경기도, 서울특별시를 비롯한 각종 지방자치단체는 각각의 인증제도와 지원제도를 통해 사회적 기업 육성에 경쟁적으로 노력하고 있다. 이러한 지원제도를 잘 이용한다면 아직 자생력이 부족한 사회적 기업이 우리 사회의 경제구조에 안정적으로 정착하는데 도움이 될 것이다. 또한 사회적 가치 창출의 아이디어를 가지고 있는 사람들이 그들의 꿈을 펼칠 수 있고 동시에 사회적 가치와 일자리가 창출될 수 있다는 점에서도 긍정적이다.

하지만 정부와 지자체가 발벗고 나서서 사회적 기업을 지원하는 것이 때로는 부정적인 영향을 미치기도 한다.

우선, 노동부는 정부에서 인증하지 않은 기업이 사회적 기업이라는 단어를 쓰지 못하도록 하고 있는데 이는 다소 문제의 소지가 있다. 노동부에서는 사회적 기업을 인증하는 데 까다로운 기준을 제시하여 단지 영세하기 때문에 기준을 충족하지 못해 사회적 기업을 목표로 하는 기업가들의 기업활동을 가로막기도 한다. 무분

별한 사회적 기업 명칭 남용으로 인한 소비자의 혼란도 문제지만 지나치게 엄격한 인증제도 또한 자유로운 기업활동을 저해할 수 있다는 점에서 새로운 대책 마련이 시급하다.

다음으로, 정부와 지자체의 사회적 기업 지원이 자칫 사회적 기업의 방만한 운영으로 이어질 수 있다는 점에서 문제가 있다. 사회적 기업은 일반 기업과 비교해보았을 때 태생적인 문제점을 가지고 있다. 바로 일반 기업에 비해 경쟁력이 떨어진다는 점이다. 이 문제는 사회적 기업이 경영 구조 혁신, 창의적인 마케팅 등을 통해 스스로의 경쟁력을 향상시켜 해결해야 할 문제이다. 하지만 현재와 같은 지원제도 하에서 기업가들은 능동적으로 사회적 기업의 경쟁력을 신장시키려 하지 않을 것이다. 정부에서 사회적 기업이 필요로 할 때마다 경영컨설팅, 인건비 지원 등을 통해 지속적으로 기업 활동을 할 수 있도록 돕기 때문이다. 사회적 기업은 일반 기업에 비해 질 낮은 재화를 생산하면서도 그 재화의 질을 높이려는 노력을 하지 않으려 할 수 있다.

### 글을 마치며

정부는 CSR과 사회적 기업에 대한 지원을 통해 장기적인 경기 침체와 소득불평등, 높은 실업률 등의 문제 해결을 꾀하고 있다. 기업 및 금융권의 CSR을 통해 저소득층의 자활을 돕는 미소금융재단의 설립, 그리고 중앙정부와 지방자치단체에서 동시에 진행하고 있는 사회적 기업 육성 법안, 이 모두는 현재 우리 경제구조의 만성병을 해결할 수 있는 마지막 희망 같아 보이기도 한다. 인간의 모습을 한 자본주의를 만드는 데 정부가 앞장섰다는 점은 우리 사회가 한 단계 성장할 수 있는 발판이 될 수 있다는 점에서 상당히 고무적이다.

물론 미소금융재단과 정부의 사회적 기업 지원 정책 모두 아직 미비한 점이 보이는 것이 사실이다. 하지만 이러한 문제를 이유로 현재와 같은 정부지원을 중단하고 시장 자율에 맡겨야 한다는 논리 역시 궁극적인 문제 해결책이 될 수 없을 것이다.

정부는 미증유의 방안을 통해 우리 사회의 경제문제를 해결하려고 있으므로 그 과정에서 걸림돌이 나타나는 것은 어찌 보면 당연한 일이다. 그렇기 때문에 사회 각계는 정부의 문제점을 개선하기 위해 전문성을 바탕으로 조언하고, 정부는 겸허하게 이러한 조언을 받아들여야 할 것이다. 이를 통해 장기적으로 사회적 약자에게 진정 ‘득’이 되는 정책으로써 미소금융재단과 사회적 기업 지원정책이 자리잡았으면 한다.





## CSR 기획특집 Report

### GS칼텍스의 사회공헌활동을 살펴보다

이상준

**여수로 향하다**

봄이 온다. 얼어붙은 대지가 녹기 시작한다. 땀을 스치는 찬바람도 비로소 고개를 숙인다. 정신을 차려보니 달력은 어느덧 3월을 가리키고 있다. 참 빠르다. 졸업을 1년여 앞둔 나에게 곧 마주칠 10학년 새내기 모습은 마냥 낯설기만 하다. 시간은 나를 기다려 주지 않는다.

마음을 가다듬고 싶었다. 아무도 모르는 곳으로 훌쩍 떠나 자신을 돌아보며 곧 다가올 신학기를 준비하고 싶었다. 그러나 일상의 무게는 나를 짓누를 뿐이었다. 바쁘다는 핑계로 켜켜이 쌓인 겨울 방학은 어느새 그 끝을 고하고 있었다. 그러던 어느 날, 낯선 착신 번호가 휴대폰 액정에 표시되었다. 바로 여수에 위치한 GS칼텍스 사회공헌팀의 전화번호였다. 두 달 전에 예정되었던 기업의 사회공헌활동 취재와 관련된 것이었다. 이야기를 들으니 벌써부터 푸른 바다가 눈 앞에 펼쳐지는 듯 했다. 일상으로부터 탈출할 좋은

기회였다. 2010년 2월 22일, 그렇게 나는 여수행 무궁화호에 몸을 싣게 되었다.

**GS칼텍스에 도착하다**

여수역에 도착하니 서울대 93학번 선배이자 GS칼텍스 사회공헌팀 과장이신 이 현 선배님께서 마중을 나와 계셨다. 나는 곧바로 선배님의 차를 타고 GS칼텍스재단으로 향했다. GS칼텍스재단은 여수역에서 승용차로 불과 5분 남짓한 거리에 위치하고 있었다. 여수 복단에 위치한 GS칼텍스 여수공장(단일공장으로는 세계 4위의 정제시설을 구축하고 있다고 한다)의 모습을 보지 못한다고 생각하니 내심 안타깝기도 하였다.

재단에 도착한 나는 우선 사회공헌팀원분들께 인사를 드렸다. 총 12명으로 구성된 GS칼텍스 사회공헌팀 및 재단은 기업의 사회적 책임(CSR)을 전담하는 조직이라고 하였다. 그렇다면 GS칼텍

스는 과연 어떠한 활동들을 펼쳐나가고 있는가? 기업의 사회적 책임을 논하는 세 가지 이슈(ESG : Environment, Society, Governance) 중 Society, 즉 사회공헌전략에 포커스를 맞춰 선배님께 질문을 드렸다.



**에너지로 나누는 아름다운 대한민국**

GS칼텍스의 사회공헌활동은 지속가능발전기업협의회 회장이자 녹색성장위원회 산업협의체 의장으로 활동하는 허동수 회장의 지속가능경영철학이 잘 반영되어 있다고 한다. 2008년 기준 연간 370억 원의 사회공헌비용을 지출한 GS칼텍스는 『에너지로 나누는 아름다운 대한민국』을 슬로건으로 내세우며 사회공헌활동을 펼쳐나간다. 이러한 GS칼텍스의 사회공헌활동은 지역, 복지, 환경에 주안점을 둔 네 가지 테마 - NANUM, COMMUNITY, ENVIRONMENT, MECENAT - 를 중심으로 이루어지고 있다.

NANUM은 우리가 언론매체를 통해 쉽게 접하게 되는 기업의 전반적 자선활동들이 중심을 이루고 있다. 가령 ‘GS칼텍스 사회봉사단’을 통해 이루어지는 임직원 봉사활동은 장애인동 홈스테이 봉사, 독거노인반찬배달, 복지시설방문 등 전반적 사회봉사활동 모두를 포함하고 있으며, 2009년 기준 약 3,000여 명의 임직원들이 550회의 봉사활동을 수행하였다고 한다. 이 외에도 매칭 그랜트 기부 ‘GS칼텍스 한마음기금’ 제도 운영, 월드비전 및 KAIST와 함께하는 ‘나눔상품’ 판매 등을 통해 GS칼텍스는 기업 시민으로서의 역할을 다하고 있다고 한다.



COMMUNITY는 지역공동체를 기업과 함께 발전시키고자 하는 GS칼텍스의 지역사회 공헌활동을 의미한다. 1996년부터 2009년까지 14년 동안 5,625명의 여수지역 학생들에게 총 42억 원의 장학금을 지원한 GS칼텍스는 여수지역 내 초·중·고 23개소를 대상으로 도서학교 원어민 영어교실사업을 운영하는 등 지역 학생의 교육 불평등 문제를 해소하고자 다양한 노력을 기울이고 있다. 이 외에도 GS칼텍스는 낙도 주민 지원, 지역 글쓰기 대회 개최 등 다각적 방면으로 지역사회 공헌활동을 수행한다.

ENVIRONMENT는 단어 그 자체에서 알 수 있듯이 환경보전활동을 뜻한다. 이에 GS칼텍스는 쓰레기 수거 등 일반적 의미에서의 지역환경 보전활동은 물론이거니와, 고갈된 연안 수산자원을 보호하기 위해 시작한 전복치매 방류사업, 어린이들에게 환경보전의 의미를 일깨우고자 개최한 ‘GS칼텍스 환경미술대회’, 대학생 봉사자들과 함께 하는 ‘GS칼텍스 - UNEP 여수청정해역 캠페인’ 등 다양한 활동을 수행하고 있다.

마지막으로 MECENAT는 회사 차원에서 이루어지는 문화예술, 스포츠 진흥활동을 의미한다. 이러한 GS칼텍스의 활동 중 ‘예술마루’ 조성사업은 특히 눈 여겨 볼 만하다. 여수시민과 늘 함께 하



겠다는 GS칼텍스의 상생 의지를 반영하는 문화예술공원 ‘예올마루’ 조성사업은 비단 메세나 측면뿐 아니라 지역사회공헌의 측면에서도 유의미하다고 평가된다. 세계적인 건축설계가 도미니크 페로(Dominique Perrault)의 설계 하에 건립 중인 예올마루는 2012년 여수 세계박람회 이전에 핵심시설인 공연장과 전시장을 완공하여 여수 지역의 문화적 랜드마크로 기능할 것이라고 한다.



### 임직원 봉사활동이 가져다 주는 의미

1시간여에 걸친 선배님과과의 대담 중에 나는 전부터 간직해 온 궁금증 하나를 털어놓게 되었다. 그것은 바로 ‘사회소외계층을 대상으로 한 단순자선활동 - 복지시설방문, 성금기탁 등 - 이 기업에게 과연 유의미한가?’라는 의문이었다.

일찍이 하버드대학교 비즈니스 스쿨 교수 마이클 포터(Michael Porter)는 기업이 그 사회적 책임을 효과적으로 달성하려면 단순 자선활동에서 벗어나 해당 기업의 사업영역과 연계된 활동을 수행해야 한다면 ‘전략적 CSR’을 제창하였다. 이러한 측면에서 볼 때 국내 우수 기업체들의 비슷비슷한 자선활동들은 한계를 가질 수밖에 없다. 복지시설방문, 성금기탁 등의 자선활동들은 타 기업이 쉽게 모방할 수 있어 차별적 우위를 점할 수가 없으며, 기업의 ‘전문영역’이 아니기에 아무래도 효율성 역시 떨어지기 때문이다.

그렇다면 각 기업에서 행해지는 임직원 봉사활동은 다만 단순한 전시활동에 불과한 것일까? 이 현 선배님에 의하면 이러한 봉사활동은 단지 차별성, 효율성 측면에서 평가될 수만은 없다고 한다. 그 이유는 바로 내재적 가치 제고효과 때문이다. 이는 GS칼텍스 사회공헌팀의 2009년 연말 봉사활동 실행 결과 보고서를 통해 잘 드러난다. GS칼텍스 봉사활동 참가자의 95%가 보람 및 성취감을

느꼈다고 응답하였으며, 94%가 회사 소속감이 증대되었다고 응답하였던 것이다. 이러한 사실은 설령 단순한 임직원 봉사활동이라 할지라도 기업에 큰 의미를 가져다 줄 수 있음을 시사해 준다.

### Energy for Sustainable Life

지역사회 중심의 공헌활동을 수행해 나가는 GS칼텍스는 2009년 리더계층 지역사회호감도 평가에서 4.26점(5점 만점 기준, 2008년 2.77점)을 받는 등 사회 전반으로부터 주목을 받고 있다. 그간 말뿐인 균형발전을 추구해 온 정부정책에 비추어 볼 때, 여수 지역의 전반적 발전을 도모하는 GS칼텍스의 사회공헌활동은 마땅히 갈채를 받아야 할 것이다.

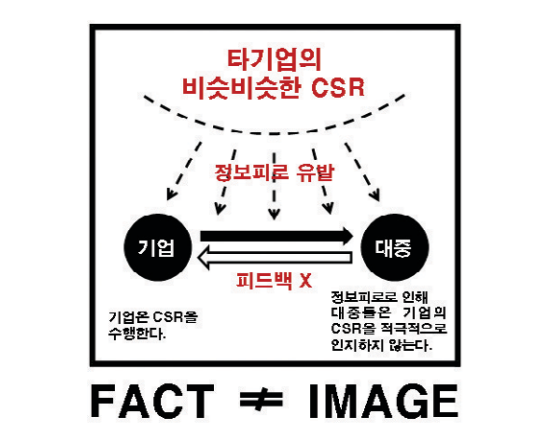
그렇다면 향후 GS칼텍스는 어떠한 사회공헌활동을 펼쳐나가게 될까? 앞으로 GS칼텍스는 보다 ‘환경’에 초점을 맞춘 사회공헌활동을 추진할 것이라 한다. 사실 엄연히 말하자면 에너지산업은 ‘현 세대의 욕망 충족을 위해 유한한 자원을 파괴하여 제품화’하는 산업이다. 따라서 에너지산업에 있어 기업의 사회적 책임은 그 무엇보다 환경적 염려가 우선시되어야 할 것이다. 이러한 사실에 주목해 환경보전과 녹색성장을 다짐하는 GS칼텍스의 추후 행보는 충분히 주목할 만하다.

### 소통이 있는 사회공헌활동을 그려본다

마지막으로 기업과 사회구성원 모두에게 당부하고 싶은 말이 있다. 비록 ‘오른손이 하는 일을 왼손이 모르게 하라’는 말도 있지만, 모름지기 기업의 사회적 책임은 오른손이 하는 일을 어느 정도 왼손이 알아야 하는 법이다. 왜냐하면 근원적으로 볼 때 기업은 구휼기관이나 복지단체가 아닌, 바로 이윤창출집단이기 때문이다. 따라서 각 기업은 그 사회적 책임을 다하는 모습을 사회구성원에게 널리 알려야 할 터이다.

그러나 현행 소통 시스템만을 의지하여 기업의 사회적 책임을 알리기에는 어느 정도 한계가 있어 보인다. 가령 우리는 연말연시가 되면 쏟아져 나오는 기업의 각종 선행보도기사에 얼마나 관심을 가지고 있는가? 아마도 그 대부분은 ‘썩’ 보고 지나치는 수준에 머무를 것이다. 너나 할 것 없이 뛰어드는 기업의 단순한 자선활동 보도는 결국 우리로 하여금 정보피로를 불러일으킬 뿐이다. 이들은 정말이지 우리의 기억 저편으로 사라진다.

이러한 메커니즘은 비단 불우이웃돕기 등 단순사회공헌활동에만 머무르지는 않는다. 설령 한 기업이 전략적 CSR을 수행한다



할지라도 동종 사업영역에 속한 타 기업 역시 충분히 유사한 전략을 수행할 것이며, 이는 결국 일반 대중으로 하여금 기업 간 CSR 아이덴티티를 구별하지 못하게 만들 가능성이 크다. 설령 기업이 지속가능보고서 등을 통해 자신만의 CSR 아이덴티티를 표출한다 할지라도, 과연 얼마나 많은 대중들이 지속가능보고서를 읽을 것 이란 말인가?

따라서 기업과 사회구성원 모두는 바야흐로 변화된 자세를 갖추어야 할 것이다. 우선 기업은 CSR의 내용적 측면뿐 아니라 소통의 측면 역시 충분히 고려해야 할 것이다. ‘나는 이러한 일들을 하고 있으니 너희는 이를 알아다오’ 식의 단순한 홍보를 벗어나, CSR 활동 그 자체만으로 충분히 대 사회 전파력을 발휘하는 새로운 소통구조를 구축해야 할 것이다. 또한 사회구성원은 기업을 바라볼 때 마냥 색안경을 끼지만 말고, 기업이 그 사회적 책임을 과연 다하고 있는지 중립적 입장에서 평가해야 할 것이다.

기업이 변하면 사회도 변한다. 이제 기업은 단순한 이윤창출의 역할에서 벗어나 우리 사회의 변화, 나아가 전 지구적 변화를 이끌어 낼 수 있는 역량을 갖추게 되었다. 기업은 더 이상 홀로 나아가지 않는다. 기업은 사회와 결코 유리되어서는 안 된다. 우리 사회를 보다 아름답게 가꾸어 나갈 GS칼텍스의 미래를 기대해 본다.



## CSR 기획특집 Research

# 뜻을 함께하는 글로벌 네트워크, Net Impact

이지현

2월 9일 SNU CSR NETWORK와 WISH의 대표가 함께 Net Impact 한국 학생 지부의 첫 번째 총회에 참가했다. 1월 말 설립된 한국 학생 지부의 운영 방향을 논의하고, 조직을 구성하는 자리였다.

## Net Impact와 사회적 변화

넷 임팩트(Net Impact)는 비즈니스의 힘으로 세상을 발전시키고자 하는 학부생, 대학원생, 전문가들의 전세계적 네트워크로 비영리 조직(Non-profit Organization)이다. 넷 임팩트는 CSR, 사회적 기업, 비영리 경영, 국제 개발, 환경 지속가능성 영역에서의 현재의 리더 그리고 부상중인 리더들로 구성되어 있다. 사회적, 환경적으로 보다 지속 가능한 세계를 만들기 위해 모인 이들은 네트워크를 형성함으로써 사회에 긍정적인 변화를 일으키고 그것을 확장시킬 수 있다고 믿으며 실제로 학교, 직장에서 긍정적인 변화를

일으키고 있다. 그렇다면 넷 임팩트는 어떻게 변화를 일으키고 있는 것일까?

넷 임팩트 멤버들은 미션을 위해 창조적이고 실천 가능한 아이디어를 생산하도록 서로 자극하며 프로젝트를 위해 협동한다. 이러한 다양한 활동을 통해 리더들 간의 글로벌 네트워크가 형성, 강화되고 네트워크 내에서의 지식 공유로 멤버들은 더욱 준비된 멤버로 거듭나 또다시 새로운 멤버 또는 본인이 속한 커뮤니티 내에 아이디어를 제공하거나 실천함으로써 사회적 변화가 보다 확장된다.

## Net Impact의 활동

넷 임팩트에서 매년 개최하는 Net Impact Conference는 넷 임팩트 회원뿐만 아니라 사회적, 환경적 책임을 다 하는 비즈니스에 관심 있는 학생, 전문가라면 누구나 참여할 수 있는 큰 행사다. 흥

미로운 이슈에 대해 사례 연구, 시뮬레이션 등을 진행하며 최신 아이디어와 정보 그리고 새로운 관점을 가지게 되며, 같은 뜻을 가진 2000명이 넘는 수많은 참여자들과 네트워크를 형성할 기회를 가진다. 최신 아이디어와 정보를 공유하고 사업화를 구상하기도 하며 넷임팩트 회원은 웹을 기반으로 한 Learning center를 통해 관련 지식을 습득하며, Career Center를 통해 관련 직업에 대한 정보를 제공받을 수 있다.

경영을 포함한 다양한 전공의 학부생과 대학원생, 전문가 등 여러 집단으로 구성된 넷 임팩트 멤버들은 어떠한 방식으로 활동하고 있을까? 넷 임팩트의 자료에 따르면 멤버의 46%가 공공 서비스 또는 봉사활동을 하고 있으며, 39%는 영리 목적 조직에서 일한다. 35%는 대학원에서의 활동을 하며 28% 비영리/NGO에서 일을 한다. 9%는 공공 부문에서 일을 하는 방식으로 활동을 하고 있다.

## Net Impact 조직 구성

넷 임팩트는 1993년 비즈니스 능력을 수익 창출뿐만 아니라 사회적 선을 달성하기 위해 활용하겠다는 의지를 가진 MBA 인턴들에 의해 시작되었다. 6개 지부와 100명의 학생들로 시작된 네트워크는 일 년 만에 16개의 지부와 500여명 이상의 학생들로 성장했고 2001년 첫 전문가 지부 시작과 함께 글로벌 네트워크로 발전했다. 2007년 라틴 아메리카, 아시아, 아프리카에서의 지부 시작으로 보다 국제적으로 확장했다.

넷 임팩트는 학생 지부, 전문가 지부로 구성되어 있을 뿐만 아니라 지역에 따른 지부가 존재한다. 지부(Chapter)란 넷 임팩트 연합의 독립적 집단으로 회원에게 교육적인 기회와 함께 커리어를 쌓고 네트워크를 형성할 수 있도록 돕는 역할을 수행한다. 한편 샌프란시스코에 있는 넷 임팩트 본부는 지역 지부를 지원하고 프로그램 기획, 운영한다. 현재 200개 이상의 지부와 10,000명 이상의 회원이 네트워크를 형성하고 있으며 Top 30 미국 MBA 프로그램을 포함하여 150개 이상의 학생 지부와 50개 이상의 전문가 지부가 있다. 또한 50여개의 국제적인 지부가 네트워크에 포함되어 있다.

## Net Impact의 Initiatives

넷 임팩트는 사회적, 환경적으로 긍정적인 영향을 위해 학교, 직장 그리고 커뮤니티에서 비즈니스 톨을 이용할 수 있도록 회원들에게 영감을 주고(Inspire) , 교육하며(Educate), 준비시키기

(Equip) 위해 고안한 Initiatives를 가지고 있다.

### ① Campus Greening

환경적으로 지속 가능한 캠퍼스를 만들기 위한 프로젝트로 대학들이 경비를 절감하고, 학습 환경을 개선하며, 효율성을 높일 수 있도록 지원한다. 수년간의 시행 과정에서 축적된 경험을 바탕으로 가이드라인을 제시하는데, 막 시작하는 단계의 프로젝트를 위해 프로젝트 양식, 타임라인 등을 제시해 프로젝트 기획과 실행을 돕는다. 이 외에도 그린 빌딩을 통해 교내 건축물의 지속 가능성을 증진하고 교내 식당의 유기농 재료, 공정 무역 재료 사용을 통해 푸드 시스템의 지속 가능성을 제고하는 등 캠퍼스 내 이슈들을 다룬다.

### ② Curriculum Change

MBA 커리큘럼 내에 더 많은 사회적, 환경적 이슈를 포함되도록 지원한다. MBA 학생들이 CSR, 사회적 기업 또는 관련 이슈에 대한 수업의 필요성을 절감하지만, 그것이 부족하다고 느낄 경우 어떻게 커리큘럼을 변화시킬 수 있는지 그 방법을 10단계로 소개한다. 회원들은 수요를 파악하고 같은 목적을 가진 학생, 교수진, 직원을 모집한 후 사례 연구나 강의 계획서 등 구체적인 수업 자료를 준비하고 변경된 커리큘럼을 제도화하기 위한 절차를 거쳐야 한다.

### ③ Impact at Work

이 프로그램은 사회적 기업가나 CSR 전문가 뿐만 아니라 일반 기업에서 일하는 '사회적 사내 기업가'도 직장에서 사회적, 환경적으로 긍정적 변화를 일으킬 수 있도록 지원한다. '사회적 사내 기업가(Social Intrapreneur)'란 내부의 혁신가로서 자신이 속한 조직에 이익을 주는 동시에 사회적, 환경적으로도 긍정적인 변화를 주는 솔루션을 개발하고 적용하는 사람을 일컫는 용어이다. 직장인이 어떠한 회사의, 어떠한 위치에 있든 직장 내 변화를 만들어낼 수 있도록 기존의 프로젝트 자료를 제공하거나 전문가와 연결해준다. 넷 임팩트가 이베이(e-bay)와 함께 출간한 'Making Your Impact at Work'에는 사회적 사내 기업가들이 경험한 실제 사례를 바탕으로 사례 연구와 가이드 라인이 제시되어 있다. 또한 심층 사례 연구에는 맥도날드, 액센추어, 구글 등 다양한 기업에서 사회적 사내 기업가들이 프로젝트를 통해 어떻게 회사를 바꾸어 나갔는지 프로젝트의 계획과 실행에 대한 구체적인 정보를 제공한다.



④ Issues in Depth

넷 임팩트 회원이 업계 선두주자들과 CSR, 비영리 단체 운영, 국제 개발, 사회적 기업, Cause 마케팅 등의 주제에 대해 이야기 할 수 있는 장을 제공한다. 한 시간 동안의 통화를 통해 회원들은 최근의 업계 동향과 뜨고 있는 주제에 대해 배울 수 있다.

⑤ Net Impact Challenge

매년 열리는 넷 임팩트 챌린지는 회원들간의 프로젝트 경합 대회다. 대부분의 대회가 대학 관리자나 기업 책임자의 업적에 집중 하였다면, 넷 임팩트 챌린지는 직원과 학생이 주도한 프로젝트에 대해 구성원의 노력과 성과를 평가하고 시상한다. 프로젝트에 의한 캠퍼스, 직장, 커뮤니티에서 일어난 양적, 질적 변화를 측정, 평가하고 프로젝트의 창의성 그리고 장기간 지속 가능성을 기준으로 삼아 최종 평가한다.

⑥ Net Impact Undergrad

2007년 학부생 의견 조사에 따르면 87%의 학생들은 비즈니스 리더들이 사업 결정을 할 때 사회적, 환경적 결과를 고려해야 한다고 믿고 있으며, 77%는 커리어에 있어서 언제나 사회적 책임을 수행하는 직업을 갖고 싶다고 응답하였다. 이러한 학부생의 상당한 수요에 따라, 미국과 캐나다에 학부생 지부를 늘렸으며 가나를 포함한 여러 나라의 캠퍼스에 지부를 설립했다. 학부생들은 CSR, 사회적 기업 외에도 비즈니스가 세상에 긍정적인 영향을 만들어

내기 위해 어떻게 활용되는지 관련된 주제들을 교육 받고 토론하며 넷 임팩트 MBA와의 멘토십 프로그램에 참여하기도 한다.

앞서 이야기한 여섯 가지 외에도 넷 임팩트는 커뮤니티를 돕기 위한 자원봉사의 일환으로 회원들에게 마케팅, 사업 기획/운영, 전략 기획을 컨설팅해주는 프로젝트를 수행할 기회를 제공하며 다른 NPO에 비즈니스 기술을 전해주기도 한다.

Net Impact Korea

한국에서는 기존의 소셜 벤처, 사회적 기업을 중심으로 넷 임팩트 한국 전문가 지부가 운영되고 있었으나 학생 지부는 부재했다. CSR, 사회적 기업, 소셜 벤처에 관심을 가진 단체들끼리 모이고자 하는 여러 차례의 노력이 있던 와중에 넷 임팩트에 가입할 기회를 가지게 되었고 대학생 조직의 노력 결과 서울대학교의 WISH, 국민대 지속가능경영 동아리 COBICS가 학생 지부를 설립하였다. 이 외에도 SNUCSR NETWORK, 대안벤처 프로젝트 Nexters 등 다른 몇몇 단체들이 넷 임팩트 지부 설립에 관심을 가지고 넷 임팩트 한국 학생 지부 연합체 총회에 참여했다.

대학 단체들이 연합체 형태로 넷 임팩트 코리아에 참여할지 혹은 각 단체마다 학교별로 지부를 가지게 될지 아직은 불확실하다. 현재까지 넷 임팩트의 전례로 미루어 보아 각 학교별로 지부를 설립하는 것이 일반적이며 학생 지부는 각 단체의 분야에 맞는 프로젝트를 수행하며 정기적인 넷 임팩트 텔레 컨퍼런스에 참여한다. 또 넷 임팩트 전체 행사에 참여하고 활동사항을 전달하는 역할을 하게 될 것이다.

CSR, 사회적 기업, 소셜 벤처 등 각 단체들의 주안점은 다르지만 ‘지속 가능성’이라는 하나의 큰 주제 아래 모여 함께 힘을 모으고 실천하는 학생 네트워크가 탄생하였다. 전문가 지부와 지속적인 협력을 할 것으로 예상하며 넷 임팩트 한국 학생 지부가 한국 사회 또 더 나아가서는 세계에 변화의 바람을 불어넣을 수 있기를 기대한다.



## CSR 기획특집 Essay

### 코펜하겐, COP15에서

심창현

스톡홀름에서 코펜하겐까지

스톡홀름에서 출발한 기차는 6시간의 지루한 여행 끝에 말뚝역에 도착했다. 스웨덴 중부 못지 않은 추위에 목도리를 더욱 여매며 코펜하겐행 기차로 갈아탔다. 덴마크 사람으로 추정되는 한 남자가 나와 탄자니아 친구의 두툼한 배낭을 보더니 말을 걸었다. COP15 때문에 코펜하겐에 가느냐고, 그 남자는 이 세계적인 행사로 도시가 매우 분주하게 돌아가고 있다고 했다. 30분 후 코펜하겐역에 도착하자 여행객들이 침낭과 무거운 배낭을 메고 삼삼오오 모여 있었으며 역 앞 버스 정류장에는 COP15 행사장행 버스를 안내하는 전자표지판이 서있었다. ‘드디어 역사적인 현장에 왔구나’속으로 감탄사를 연발하며 설레는 첫 발을 내디뎠다.

COP15, 기대와 실망

지난 12월 7일부터 18일까지 덴마크 코펜하겐에서 제 15차 기후변화당사국총회(Conference of Parties, 이하 COP15)가 열렸다. COP15은 일찌감치부터 교토 의정서 뒤를 잇는 새로운 기후변화

협약이 탄생하게 될 회의로 전 세계의 주목을 받았다. 전 세계 각국의 정상들은 앞다투어 코펜하겐을 방문할 계획을 세웠다. 교토 의정서에 소극적이었던 미국과 중국의 태도 변화가 결정적인 호재가 되었다. COP15가 가까워질수록 코펜하겐에는 덴마크 경찰력이 역부족을 느낄 만큼 전 세계에서 수 많은 단체와 사람들이 모여 들고 있었다(코펜하겐 시내에는 심지어 스웨덴 경찰이 지원을 나와 있었다). 나 역시 전세계가 힘을 합쳐 기후변화에 대한 합리적인 해결책을 내놓는 현장을 목격할 수 있다는 기대를 안고 코펜하겐을 방문했다.

그렇지만 이러한 열기에도 불구하고 회의는 매우 실망스러운 결과를 내고야 말았다. 선진국과 개발도상국 간의 갈등은 여전히 첨예하였으며 의정서에 준하는 구속력 있는 결과물 근처에는 가보지도 못하고 폐회되었다. 참가국 대표단의 각기 다른 입장을 두루뭇실하게 포괄한 ‘코펜하겐 협약(Copenhagen Accord)’은 비판에 직면할 수 밖에 없었다.





## COP15의 단면을 보자

이 글에서 이야기할 내용은 이 회의에 대한 평가도 아니며 기후 변화에 대한 전망도 아니다. 코펜하겐 협약에 대해서는 국내외 전문가들이 더 훌륭하게 진단을 내리고 있으며 올해 멕시코 칸쿤에서 열릴 예정인 COP16에 대한 전망 역시 다양한 경로를 통하여 전문 자료를 열람할 수 있다. 다만 대학생의 눈으로 바라본 기후변화에 대응하는 구체적인 모습을 전하고 싶다는 취지에서 이 글을 쓰게 되었다. 기후변화로 인한 환경적 영향과 사회경제적 영향을 온 몸으로 경험하게 될 세대가 바로 우리 세대이기 때문에 기후변화에 대해 상식 이상의 관심을 가져야 한다고 본다. 기후변화라는 과학적 사실에 전 세계 정부, 기업, 시민단체는 각기 어떠한 대응을 하고 있는지 그리고 이러한 입장의 차이가 COP가 개최되는 동안의 시공간에서 어떻게 전개되는지 등의 세계적인 추세와 흐름에 친숙해진다면 지속가능성 이슈가 현대에 던지는 의의를 포착하기 더욱 쉬워질 것이라 믿는다.

코펜하겐에는 11일에 도착했다. 도시는 이미 많은 사람들로 붐비고 있었다. 전 세계에서 모여든 사람들로 숙소를 잡기가 매우 어려워졌다는 이야기를 들었다. 이를 예상한 한 단체에서는 “New Life Copenhagen”이라는 프로그램을 도입하여 COP15에 참가하기 위해 코펜하겐에 온 3,000 여 명의 활동가들에게 홈스테이 형식으로 머물 집을 연결해주기도 하였다.



12일에는 코펜하겐 도심에서 대규모 집회가 열렸다. COP는 실질적으로 두 축으로 나뉘어 진행되고 있었다. 벨라 센터(Bella Center)에서 진행되는 공식 대표단의 협상과 회의가 한 축이며 코펜하겐 도심에서 열리고 있는 NGO, 지식인, 학생, 농부, 원주민

들의 Klima Forum 09가 또 다른 한 축이었다. 12일에 열렸던 집회에는 경찰 추산임에도 약 4만 여 명이나 되는 인원이 참여했다. 이 현장에서 직접 경험한 바로는 이 4만 여 명의 참가자들은 다양한 국적을 가진 사람들이었으며 개인별, 단체별로 조금씩 다른 목적과 주장을 가진 흥미로운 집합이었다. 집회 행렬은 코펜하겐 도심에서 2시경에 출발하여 회의가 열리는 벨라센터에 오후 6시경 도착하였다.

집회 시작 전에 각 단체와 개인들이 전달하려는 메세지들을 구경하던 중 반가운 얼굴을 만났다. 환경재단의 최열 대표님. 환경재단은 이번 COP15에 한국 시민사회 대표단을 이끌고 왔었다. 이분들은 집회 시작 전 빙산 모양의 구조물을 설치하고 한글과 영어로 된 전단을 나누어 주고 있었다. 한국에서도 시민사회 대표단을 보낼 만큼 기후변화가 중요한 이슈가 되었음을 느낄 수 있었다.

## COP의 양대 축

13, 14일 양일에 걸쳐 참가하였던 Klima Forum은 COP 행사의 중요한 부분을 담당하고 있었다. 공식 회의장에는 출입 허가증을 발급받은 관계자만이 들어갈 수 있기 때문에 그 외의 모든 사람들은 특정 행사가 없는 날에는 이 Klima Forum에서 머물렀다. 이 포럼은 COP 공식 일정과 맞물려 진행되며 오전부터 저녁까지 기후변화와 관련된 주제로 강연, 세미나, 토론 등이 진행되었다. COP 규모에 걸맞게 상당히 걸출한 시민사회계 인사들이 연사로 등장하였다. 오프닝 강연은 Naomi Klein이라는 저명한 저널리스트가 맡았으며 350 운동을 주도한 Bill McKibben 등 경제, 사회, 정치, 과학 분야의 다양한 인사들이 참가자들과 활발하게 지식을 공유하였다. 이 밖에도 세계 최초로 탄소 중립을 선언한 몰디브의 Nasheed 대통령이 연사로 깜짝 등장하기도 하는 등 포럼의 규모는 상당히 크고 짜임새가 있었다. 이 포럼의 가장 큰 특징 중 하나는 집단 지성을 통한 기후변화와 지속가능성의 해결책을 찾고 있다는 점이었다. 이를 가장 잘 드러내주는 것이 바로 ‘Purple Room’ 이었다. 이곳에서는 기후변화의 각 분야(에너지, 시민행동, 기술 등)에 관심 있는 사람들이 직접 머리를 맞대고 앉아 아이디어를 공유하고 구체적인 행동으로 이어질 수 있는 계기를 만들어 내고 있었다. 또한 프로필을 등록하면 공통 관심사를 가진 사람들과 온라인으로 연결을 해주었다. 이 방의 존재는 자칫 일회성으로 끝나기 쉬운 포럼의 한계를 극복하고 새로운 아이디어를 발굴하여 실행할 수 있는 발판을 마련한다는 점에서 매우 인상 깊었다.



Klima Forum에 이어 대학생들이 참여한 행사에도 다녀왔다. 예일대학교에서 주최하고 코펜하겐 대학교에서 열린 COP15 대학생 포럼이 그것이다. 이 포럼의 기본 골격은 미국, 유럽, 아시아의 대학생들이 팀을 이루어 ‘지속가능한 캠퍼스’를 만들기 위한 아이디어를 발표하고 공유하는 것이었다. 15개 팀이 각자의 아이디어를 바탕으로 홍보물(PPT, 포스터)을 제작하여 전시, 발표를 하면서 심사위원들이 평가하는 방식으로 진행되었다. 중국, 일본의 대학교 학생들도 4팀이 참가하였는데 이들 역시 자신들의 대학교와 학생들에게 기후변화의 심각성을 알리기 위한 아이디어를 가지고 코펜하겐에 왔음을 알 수 있었다. 국경이 의미 없는 기후변화의 특성을 고려했을 때 한국을 비롯한 아시아 국가의 대학생들이 활발하게 연대하여 이러한 성격의 행사를 개최할 수 있을 것이라는 생각을 품게 되었다. 일단 기후변화에 대응하는 대학생들의 발상을 모아 지식 공유장을 만들고 싶다는 의지만 있다면 우선 한국의 대학생들만이라도 모아 기후변화에 관심 있는 한국의 대학생들의 구심점을 만드는 행사를 만들 수도 있을 것이다.

## 모든 이해관계자를 아우르는 거버넌스는 등장할 수 있을까?

COP의 한 축을 담당하는 공식 행사에 참석하지 못 한 점이 이번 방문에서 가장 아쉬웠던 점이었다. 공식 회의와 그 주변에서 열리는 Side Event에 참석했다라면 두 축에 대한 사진과 인상을 모두 이 글에 담을 수 있었을 터였다. 보안 문제 등으로 출입 허가증 통제를 하는 것은 심본 이해가 되지만 공식 대표단과 시민단체의 갈래로 나뉘어 COP가 진행된 사실 자체는 UN과 정부 주도의 기후변화 대응 방식의 맹점이다. WTO 총회나 WEF와는 다르게 COP는 그래도 정부, 기업, 시민단체 간에 환경이라는 공통분모가 가장 크기 때문에 이해관계자들이 함께 할 수 있는 여지가 가장 크다고 보이기 때문이다. 다양한 이해관계자를 포괄하는 거버넌스가 등장하지 않는다면 이들 간의 간극은 물론이고 선진국 정부와 개도국 정부 간의 갈등도 쉽사리 해결될 것 같지 않다. 이러한 차이를 좁히지 못한다면 코펜하겐의 실수는 되풀이 될 수밖에 없다.

## 얼음 곰의 현실

코펜하겐 도심의 곳곳에는 기후변화와 관련된 작품이 전시되어 있었다. 그 중 가장 눈에 띄는 작품은 ‘코펜하겐 얼음 곰(Copenhagen Ice Bear)’ 이었다. 철제 뼈대 위에 얼음으로 살을 붙이고 곰 모양 조각을 한 이 작품은 12월 5일에 도시 중심부 광장에 세워졌다. 14일 당시 이 작품을 확인하였을 때 얼음 곰은 이미 절반 이상 녹아 내린 상태였다. 남아있는 얼음으로 원래의 외양을 짐작할 수 있으며 이 때문에 이미 드러난 철제 뼈대가 더욱 앙상하게 보였다. 이 모습이 기후변화가 진행 중에 있는 지구의 모습이 아닐까 하는 생각이 들었다. 대학생으로서 우리가 할 수 있는 일은 무엇일까 내 자신에게 반문을 던지게 한 작품이었다.



(이 글은 제가 코펜하겐 방문기를 올렸던 Road to Copenhagen (<http://roadtocopenhagen.wordpress.com/>) 블로그의 글 일부를 인용하였음을 밝힙니다.)



## Column

## 아이폰, 코펜하겐, 그리고 아바타

박동천

올 겨울 해외에서 물건너 와서 우리 사회에 화두를 물고 온 3가지 키워드가 있다.

"아이폰", "코펜하겐" 그리고 "아바타"

물론 서로 전혀 상관이 없을 법한 단어들이다. 스마트폰, 기후변화 정상회의, 헐리우드 영화. 이렇게 나열하면 관련성은 더 떨어진 다. 필자는 전혀 다르게 느껴지는 이 세 키워드를 엮어 가까운 미래 사회의 산업과 사회의 모습을 그리기 위해 '무리수'를 던져보고자 한다. 그리고 그 결론에는 CSR이 기다리고 있다.

## 아이폰

2009년 11월, 아이폰이 한국에 상륙했다. 우여곡절도 많았지만 3개월여 지난 지금 아이폰의 후폭풍은 그야말로 카타리나급이다. 단순히 아이폰이 한국 시장에서 선전하고 있다는 표피적인 영향을 의미하는 것이 아니다. 아이폰은 손에 만져지는 하이엔드급(?)의 스펙을 갖춘 스마트폰 그 이상이다. 그리고 그 핵심에는 소프트웨어적인 측면들, 비즈니스 모델의 변화, 웹 문화의 변화 등 질적인 변화들이 포진해 있다. 즉, 미국 실리콘밸리 지역을 중심으로 시작된 웹2.0 내지 소셜네트워크 코드가 산업적으로 성숙하고 아이폰은 이러한 코드를 담아내는 그릇 역할을 수행하면서 성공을 거둘 수 있었다.



웹2.0으로 압축되는 이러한 코드는 개방성과 수평적 네트워크를 특징으로 한다. 기존 산업은 수직계열화를 통해 원재료 채취에

서부터 운송, 부품 가공에서 구매, 제조에서 유통, 판매와 서비스로 이어지는 직선적 과정으로 효율과 성과를 내며 사업을 실행한다. 이러한 모델 위에서는 커뮤니케이션의 위계화, 단절, 은폐와 과도한 효율화, 성과 중심적 의사결정 등의 소프트웨어만 있어진다. 하지만 최근 아이폰을 비롯한 웹2.0 코드의 사업들은 직선적 과정이 아니라 사업에 관계된 고객 내지 공급자, 내부 구성원을 수평적으로 연결하는 데에 초점을 맞춘다. 기존의 핸드폰 시장은 수직적으로 소프트웨어 개발자로부터 공급을 받아 핸드폰에 탑재하고 이를 확보해둔 고객에 판매하며 수익을 얻는 것이 핵심 역량이었다. 하지만 아이폰은 앱스토어라는 플랫폼에서 소프트웨어 공급자와 소비자를 연결 하는 혁신으로 새로운 비즈니스 모델 실험에 성공을 거둔 것이다. 또한 애플과 같은 하드웨어 제조사 이외에도 구글, 페이스북, 아마존, 이베이 등도 웹 공간에서 네트워크를 수평적으로 엮고 추진하면서 성공을 거두고 있다. 또한 기업 조직에서도 내부 구성원 간의 커뮤니케이션이 수평적이 되어가고 '아래에서부터 위로'의 문화가 자리 잡히면서 조직의 혁신이 일어나고 있고, 외부 이해관계자들의 참여와 혁신을 끌어내는 도구들도 적극적으로 도입하면서 개방적인 사업 운영 전략을 고민하고 있다.

## 코펜하겐

2009년 12월, 코펜하겐 기후변화 회의가 개최되었다. 전지구인의 기대 속에 개최된 회의였지만 실행력 있는 결론 도출의 실패로 실망감을 안겨준 회의이기도 했다. 하지만 이를 계기로 국내에는 녹색 산업, 녹색 금융, 녹색 경제, 녹색 소비, 녹색 IT, 녹색 에너지 등등 녹색성장 코드가 사회 구석구석 퍼지고 있다. 물론 현 정부의 정책적인 집행과 선전으로 그린워시(Green Wash)의 우려도 없진 않지만 그래도 국민적인 인식이 높아졌다는 것은 긍정할 만하다.

코펜하겐 코드는 결국, 산업을 어떻게 하면 녹색화하여 지구의 지속가능성을 높일 수 있느냐이다. 기존 20세기의 산업은 자연 자원을 채취하고 오염을 시키며 쓰레기를 폐기함으로써 누구도 책임을 지지 않는 자연 부채를 지고 사업을 일으켜왔다. 외계인이 지구를 본다는 것으로 비유하자면, 그들에게 성공한 지구인들은 자연에서

빨리 자원을 채취해 경제 화폐로 바꿔내는 능력이 높은 자가 승리하는 것처럼 보일 것이다. 하지만 이렇게 일궈온 산업은 결국 기후변화라는 위협으로 부메랑이 되어 돌아왔다. 더 무서운 것은 산업화 시대에 쌓아온 자연 부채가 얼마인지도 모르고 채권의 위험과 신용도가 얼마인지도 모르는 채로 여전히 산업이 돌아가고 있다는 것이다.

코펜하겐으로 이어진 UN 중심의 기후변화 대응 노력은 핵심적으로 MRV로 귀결된다. Measurement, Reporting, Verification. 중요한 것은 그간 산업이 무리하게 자연으로부터 일으켜온 레버리지를 측정해야 한다는 것이다. 그리고 기업이 단순히 재무제표 상에서 드러나는 수치가 아니라 진짜 코스트와 진짜 턴오버를 찾아줘야 한다. 이에 UN은 영국 Trucost사의 용역으로, 글로벌 3,000개 기업의 자연 위험 수준이 연간 2.2조 달러에 육박하고, 이를 만약 기업들이 비용화했다면 현재 평균 이익 수준의 1/3이 날아가 버릴 것이라는 충격적인 보고서를 올해 5월 발간 예정 중에 있다. 앞으로 산업은 스스로의 진짜 비용을 외부화하여 이익을 내는 사업 모델로는 성공할 수가 없는 패러다임으로 전환되고 있는 것이다.



## 아바타

2009년 12월, 헐리웃 거장 제임스 카메론 감독의 10년에 걸친 역작 아바타가 한국에서 개봉되었다. 아바타의 박스오피스 성적은 상상 그대로였다. 한국에서도 1,200백만을 넘겨 외화 1위 기록을 갱신하고 전제 2위를 차지했고, 미국에서도 감독 자신의 타이타닉 기록을 넘어버렸다. 관객 동원에서 뿐 만 아니라 영화에 사용된 3D 기술은 디스플레이 산업에 모멘텀을 가져왔고, 주식시장에도 3D 테마 열풍이 불었다. 이런 외형적 성공에도 일부 평론 중에서

는, 영화의 짜임새 있는 스토리나 캐릭터, 배경 설정에 대해서는 공감하지만 완전히 새롭지는 않다는 평이 많은 것도 사실이다.

아바타가 새롭지 않다는 느낌은 바로 필자가 던지고자 하는 무리수의 결론이다. 아바타는 아이폰으로 상징되는 수평적이고 개방적인 네트워크 사회의 모습과 코펜하겐의 친환경적 비즈니스 구조를 그대로 담고 있다. 아바타의 팬드라행성의 나비족은 '호트리'라는 플랫폼 위에서 '아이아'라는 소프트웨어적이고 문화적인 코드로 네트워크를 이루고 살아간다. 흡사 구글이라는 거대한 플랫폼 위에 중소 인터넷 사업과 오프라인 기업들이 생태계를 이루고, 이들 생태계의 정보를 소비하는 유저가 거대한 사회를 형성하고 있는 모습을 연상하게 한다. 그리고 나비족은 동물에게나 있을 더듬이 같은 촉수를 통해 자연과 상호 간에 교감을 한다. 더듬이는 정보를 소통하는 도구로써 아이폰의 역할과 닮아있다.



그리고 대부분의 사람들이 아바타의 스토리가 조금은 식상하다고 느끼는 이유는 그것이 자연주의적 스토리들의 판박이이기 때문이다. 물론 친환경적 사회와 삶에 대해 그리긴 했지만 아바타에서는 중요한 산업적 코드가 발견된다. 나비족의 전사들은 말과 새와 같은 동물을 이용하기 위해서 그 대가를 치뤄야 한다. 이들을 길들이고 서로가 공감할 때까지의 인내의 시간이 필요하다. 쉽게 정복해서 이들을 이용하여 원하는 사냥, 즉 경제 행위를 할 수가 없다. 또한 나비족의 사냥은 필연적으로 발생하는 살생에 대해 작은 의식을 베풀으로써 자연에 대한 부채 의식을 달랜다. 그리고 사냥의 양도 재생 가능하다. 그 어디에도 기술을 이용하여 만들어낸 전기도 없고 자연이 밝혀주는 빛을 그대로 이용할 뿐이며, 땅을 깎고 일구는 건축도 없이 호트리에서 살아간다.



## CSR

개방적이고 수평적인 의사소통 구조 속에서 내부 구성원과 이해관계자와의 관계를 통해 혁신을 이끌어내고, 자연에 빚을 지지 않는 생산과 소비를 산업화하는 것 그 이상도 이하도 아니다. 기부금을 늘리고, 친환경 딱지 몇 개 붙인다고 CSR이라고 할 수 없다. 아이폰의 도입으로 촉발된 모바일 혁명이, 국내 기업의 개방적 커뮤니케이션과 경영에서 얼마나 책임 경영의 성과로 나타날지, 그리고 코펜하겐 이후 기업들의 책임 있는 노력으로 자연에 대한 비용을 치르고 산업을 혁신하여 새로운 친환경 산업으로 전환할 수 있을지 지켜봐야 할 것이다.



### 조동성 교수님

-서울대학교

경영학과 교수

-지속경영학회장

-前서울대 경영대학장

-前 한국경영학회장

-前 한국학술단체

총연합회장

#### Sustainability Review People

### 지속 경영의 전도사 - 조동성 교수님 인터뷰

김지선

#### 1. 지속가능경영에 대해 설명해주세요.

‘지속가능(sustainable)’이라는 단어가 나온 것은 1972년입니다. 1968년 전세계의 지식인들이 ‘로마클럽 (the Club of Rome)’이라는 모임을 만들어 미래에 나타날 자원 고갈 문제를 다루었어요. 이 모임이 연구한 결과를 1972년 ‘성장의 한계 (the Limits to Growth)’라는 책으로 출판했습니다. 이 책에서 자연파괴, 자원고갈적인 성장을 하지 말고 사회와 지구환경이 지속될 수 있는 범위 내에서 성장해 나가자고 제안했어요. 이것이 ‘지속 가능한 성장(sustainable growth)’예요. ‘가능성’이라는 의미를 가진 ‘-able’이라는 접미사를 붙여서 지속이 유지될 수 있는 성장을 하자는 것이었죠. 이런 단어가 나올 당시만해도 ‘지속’이란 단어가 가진 중요성에 대해 세상 사람들이 깊이 생각하지 않았기 때문에 지속이 결코 불가능한 것이 아니라는 것을 사람들에게 설득하기 위해서 ‘지속 가능(sustainable)’이라는 단어를 사용했어요. 그런데 그로부터 40년이 지난 지금은 Sustainable growth에 대해 사람들이 충분히 인식하고 있을 뿐 아니라, 거의 현실화 된 단계예요. 그러니 이제는 ‘가능(-able)’이란 접미사를 붙일 필요가 없어요. 불가능할 때에는 ‘가능하다’는 희망을 주는 메시지가 필요 있지만, 이미 우리가 받아들이고 있는데도 계속 ‘가능’이라는 단어를 쓸 필요가 있을까요? 그래서 저는 ‘지속가능경영’에서 ‘가능’이란 단어를 아예 빼버리고 간단하게 ‘지속경영’이라는 단어를 쓰자는 캠페인을 벌이고 있어요.

## 2. 현재 지속경영학회장을 역임하고 계신데, 교수님께서 기업의 사회적 책임과 지속가능성에 관심을 가지게 되신 계기는 무엇이었습니까?

저는 현재 경영전략을 전공하지만 초기에는 국제경영, 석유, 에너지산업 등을 연구 주제로 다뤘어요. 제가 1981년에 쓴 첫 책이 석유산업을 연구대상으로 한 『국제자원론』인데, 그때 ‘지속 가능한 발전’이 연구주제 중 하나였어요. 근데 당시만 해도 지속 가능한 발전은 거시경제적 차원에서 다루어졌을 뿐, 기업경영을 위한 개념은 아니었어요. 기업을 위한 ‘지속경영’에 관심을 가지게 된 건 1997년 IMF위기 때예요. 우리나라 재벌들을 비롯한 수많은 대기업들이 기업 내부적 문제를 외부적 성장으로 해결하던 방식이 한계에 부딪힌 거예요. 외부적 성장으로 내부적 갈등이나 문제가 치유가 안 된다는 걸 깨닫게 해준 게 IMF경제위기였다고 생각해요. 기업이 내부적으로 가치창출 능력이 있어야 그것을 가지고 외부적인 성장을 하는 것이지 그렇지 않으면 안되겠다. 즉, 지속성이라는 것이 기업 내부에서 나와야지 외부적인 것만으로는 안 된다는 깨달음이 생겼어요.

또 하나, 제가 1976년 미국에서 기업이 해외투자를 할 때 공장을 어디에 짓는 것이 좋은가 하는 국제 입지문제를 주제로 박사학위 논문을 쓸 때였어요. 이론이라는 것은 어떤 가설을 실제 현장에서 나오는 자료로 통계적 증명을 해야 되는 것이기 때문에, 진정한 의미에서 기업 전체에 적용되는 이론이 되려면 전세계 6000만개 정도되는 기업들을 모두 조사하고 거기서 자료를 수집해야 되는 것이었죠. 그런데 당시 제가 미국에 있으니까 미국에 있는 기업밖에 조사할 수가 없었어요. 미국에도 1500만개의 기업이 있는데 이들 모두에게 접근할 수 있는 방법이 없는 거죠. 그러니까 ‘Fortune’ 지에 실린 500대 제조중심 대기업만 가지고 조사를 하게 되지요. 근데 이렇게 조사를 하면 이것은 미국의 대기업에 대한 이론이지 전세계 기업에 대한 이론이 아니더라고요. 저뿐만 아니라 다른 학자들도 ‘Fortune 500’을 대상으로 조사했기 때문에 지금까지 만든 경영 이론은 500대 기업을 위한 이론이지 전세계 모든 기업을 위한 이론이 아니예요. 근데 ‘Fortune 500’에서 기업을 선택하는 기준은 바로 매출액이예요. 그러니까 지금까지 만들어진 모든 논문은 매출액을 늘리기 위한 이론이라는 것이죠.

우리가 인간으로서 부귀영화와 무병장수를 추구하지만 그 중 하나만 고르라면 무병장수를 먼저 꼽겠지요? 기업에서도 부귀영화와 무병장수를 가지고 고민하고 있지만, 제 생각에 둘 중 더 중요한 것은 무병장수하는 기업이에요. 그러나 기존 경영 이론은 아직도 부귀영화 기업을 위한 이론이에요. 지난 백 년 동안 미국 경영학이 부귀영화를 추구하는 이론을 만든 것까지는 좋은데, 이것을 정반합의 변증법적인 측면으로 보면 지금까지의 경영이론이 ‘정’이라면 반대로 무병장수할 수 있는 ‘반’의 이론이 필요해요. 지금까지 이론이 A라면 이제 B의 이론을 만들어야죠. 그렇게 2,30년 정도 하다 보면 A, B를 통합한 새로운 C이론이 또 나오겠죠. 물론 C가 종착역이라고는 생각하지 않아요. 다만 A이론을 보완하는 B이론을 만들어내고 A, B이론으로 C를 만들어 보완해 나가면서 발전해 나가는 것이죠. 21세기에 20세기의 이론을 자꾸 답습하는 것 보다는 하나의 변증법적 발전을 해보자는 겁니다. 이것이 제가 지속경영에 관심을 가지고 있는 이유라고 할 수 있습니다.

## 3. 교수님께서 생각하시는 ‘지속경영’이란 무엇이었습니까?

무병장수란 무엇일까요? 장수라는 것은 혼자만 건강해서 되는 것이 아니라 환경과도 잘 어울려야 가능합니다. 환경적 조건과 어울리지 않는 장수는 있을 수 없어요. 기업입장에서는 환경적 조건이 사회와 지구환경이거든요. 그러니 사회, 환경과 더불어서 무병장수하는 것, 이것이 바로 지속경영입니다. 예전에는 지속경영보다는 기업의 사회적 책임, CSR이라는 단어를 많이 썼어요. 그간 CSR을 주장한 조직체를 보니 NGO가 많아요. NGO들은 사회적으로 굉장히 중요한 의미를 가진 집단입니다. NGO는 어떤 새로운 가설이 증명이 안된 상태에서 그 가설을 주장하는 사람들이예요. 그러다 증명이 되면 더 이상 NGO의 역할이 없어지고 그 내용이 교과서로 들어와요. 그래서 강의실에서 이론으로 공부가 되고, 기업이 사용하는 것이죠. 이렇게 이론화되면서 세상이 변하는 것이죠. 이때 중요한 것은 이론이란 항상 win-win이 되어야 한다는 것이예요.

예컨대, “환경경영은 기업에 피해를 끼치지만, 그래도 중요하다”라고 한다면 경영이론이 될 수 없어요. 그런데 ‘기업이 환경에 10

원을 투자하면 100원 이득을 본다.’ 이럴 때는 이론이 되요. 누구의 피해 속에서 다른 누군가가 잘 되는 것은 절대로 이론이 아니예요. 모든 참여자가 이득을 볼 때 나오는 게 이론이예요. 그러니까 “기업은 손해 보겠지만, 그 동안 기업이 환경에 부정적 영향을 주었으니 이제부터라도 환경에 투자하라” 하다면 이진 이론이 아니예요. 그런데 아직 증명이 안된 상태에서 그것을 주장 하다 보면 NGO가 되는 거예요. 그러다 학자들이 ‘환경에 10원을 투자했더니 100원 이익을 본다’ 이것을 증명해내면 대학교육에 ‘환경경영’이라는 이론과목이 들어가겠지요. 예전에 인사관리, 마케팅관리가 모두 그랬어요. 인사관리가 이론이 되기 전에는 노동 조합하는 사람들이 NGO였고, 마케팅관리가 이론이 되기 전에는 ‘고객을 중요하게 생각하라’를 주장하던 소비자보호운동이 NGO였어요. 환경이나 사회적 책임은 최근까지만 해도 NGO의 영역이었어요. 그러니까 환경에 투자하고 사회책임에 투자하면서 더 큰돈을 벌게 하는 이론을 만들어내야 되요. 저는 이게 B이론이라 생각한 거예요. 21세기부터는 윤리경영 이론을 만들어서 NGO들이 그런 목소리를 안내더라도 NGO들이 주장하는 일을 경영자가 미리 하자는 것입니다. 이것이 지속경영이라는 거죠. 그러니까 지속경영은 이론이 되어야지 NGO의 주장으로 그쳐선 안돼요.

지속경영은 사회에 잘해주는 것만으로 이루어지는 것이 아니예요. 기업 내부적으로도 능력이 있어야 해요. 이진 쉬운 일이 아니예요. 그래서 나는 지속경영의 첫 번째는 내부적으로 경쟁력을 갖추는 일이라고 생각해요. 내부적으로 경쟁력을 갖추려면 혁신과 창조가 필요해요. 그 다음엔 그것을 윤리적으로 투명하게 해야 해요. 그래서 나는 내부적인 경영 프로세스로써 혁신경영, 창조경영, 윤리경영(투명경영)이 필요하다고 생각해요. 그리고 이 혁신, 창조, 윤리 경영은 매출과 이익을 올리는 부분, 사회에 공헌하는 부분에 그리고 자연환경을 지키는 부분을 모두 대상으로 할 수 있어요. 그래서 3X3, 프로세스로써는 혁신, 창조, 윤리, 적용되는 내용으로써는 경제, 사회, 환경 이렇게 아홉 가지 셀(cell)에서 경영이 일어나는걸 지속경영이라고 생각해요. 기업이 혁신적, 창조적으로 경영해서 이익을 내는 것도 지속경영의 중요한 필요조건이예요. 그것을 무시한 경영은 있을 수 없어요.

## 4. 기업이 책임져야 할 CSR의 한계는 어디까지라고 생각하십니까?

최근에 와서는 사회조직이 사회에서 가지는 영향력만큼 사회에 책임을 져야 한다는 생각이 다수입니다. 사회에 대한 영향력과 봉사하는 일치해야 하며, 기업의 힘만큼 책임을 져야 한다는 것이 기업 CSR의 한계겠지요. 그러나 여기서 문제는 힘이 있는 만큼 책임을 지는 것이 아니고 책임을 지는 만큼 다시 기업에 도움이 되는 거예요. 도움이 안 되는 건 하면 안 되죠. 예전에는 사회책임을 안 하는 것이 기업에 도움이 된다는 식으로 이야기했지만, 요즘은 꼬리에 꼬리를 무는 시대이기 때문에 사회 책임을 다하면 더 돈을 번다는 논리입니다. “사회 책임을 다하면 손해를 본다.” 이진 아니예요. 즉, 기업이 책임져야 할 CSR의 한계는 기업이 그 분야가 어디든 기간에 투자해서 선순환 프로세스로 들어가서 기업이 성장하고 존속하고 장수하는 범위까지죠. 다시 이야기해서 투자해야 장수한다는 등식이 성립되는 범위 내에서 투자해야겠죠.

## 5. CSR이 요즘 유행처럼 번지고 있다고도 생각할 수 있는데, 이 부분에 대해선 어떻게 생각하십니까?

CSR이 유행처럼 번지고 있다는 표현이 참 적절한데, 사실은 유행이 아니예요. 유행의 종말은 물거품처럼 사라지는 거죠. CSR이 비즈니스 모델로써 선순환적인 논리가 있어야 되는 거지 물먹는 하마처럼 돈을 잡아먹는데 분위기상 뜨는 CSR이 되면 안 되는 거죠. CSR을 포함해서 지속경영이 유행이 아니라 이론이 되는 것이 중요해요. 이론이 되면 계속 유지되는 것이죠..

## 6. 지속경영을 위해 앞으로 주목해야 할 부분은 무엇일까요?

지속경영에 대한 논리가 빨리 개발되어 이것이 이론화되어 교과서에 들어와야 되요. 교과서를 통해 학생들이 배워서 기업으로 나가기 전에 ‘종업원, 고객, 사회, 환경에 투자하면 이익을 얻을 수 있구나’ 그 논리를 머리 속 회로로 만들어 내야죠.



## 7. 최근 ‘나눔’이라는 모임을 만드셨다고 들었는데 특별한 계기가 있으신가요?

‘나눔’도 마찬가지로 나눔으로써 선순환이 일어나면 우리의 삶이 그만큼 풍요로워 지는 거고, 가치관이 공유되고 제도화되고 교육에 들어오고 하면서 나눔 자체가 선순환 되는 게 중요하겠죠. 근데 이게 먹고 살기가 참 어려울 때는 다른 사람들을 신경 못써요. 왜냐면 이것이 선순환 되어서 돌아오는데 시간이 걸리거든요. 근데 지금은 우리 나라가 상대적으로 조금 여유가 있으니까, 우리가 이제는 과거에 선진국이 했던 역할을 나누어서 선순환을 만드는 역할을 해야 되겠죠.

## 8. 이 분야에 관심 있는 학생들에게 한 말씀 부탁드립니다.

학생들이 지속경영을 유행으로 생각하면 절대로 안돼요. 그러나 이 안에 진리는 있다고 생각해요. 선순환이 일어나는 순간, 훨씬 더 높은 가치 창출이 있을 테니까 긴 호흡으로 선순환의 과정을 이끌어 나갈 수 있는 그런 비전을 가지고 20세기의 백 년 동안의 현상, 이제부터 나타날 현상, 이후에 추구해야 할 현상 이런 큰 흐름 속에서 현재 우리가 무엇을 하고 있는가를 파악해야 큰 흐름 속에서 자신의 정체성이나 우리가 어느 방향으로 나아갈지에 대한 혼돈을 피할 수 있지 않을까요.

바쁜 일정에도 불구하고 인터뷰에 응해주신 조동성 교수님께 진심으로 감사 드립니다.

## 국내 및 해외 사회적기업

## 소외계층에게도 일하는 즐거움을

김효중

### 고용 창출형 해외 사회적 기업 ? Green Works

필자가 처음으로 영국의 사회적 기업인 그린 워크스(Green Works)에 대해 알게 된 것은 노숙자 관련 프로젝트를 진행하면서이다. 이 프로젝트는 노숙자들에게 식사를 제공하는 ‘거리의 천사들’이라는 단체에서 노숙자들을 고용할 수 있는 사회적 기업을 제안해달라는 부탁을 받고 시작하게 된 것이다. 이제 막 동아리 활동을 시작한 우리 팀원들은 어디서 시작할지 막막해 하고 있었다. 그래서 먼저, 국내의 소외계층을 고용하는 사회적 기업을 탐색해 보고, 사례들을 통해 우리 프로젝트에 적합한 모델을 도출해 내기로 결정했다. 그 당시 조사했던 다양한 사례들 중 그린 워크스는 노숙자를 비롯한 소외계층을 고용하고 있고, 그들의 자립을 돕는 교육프로그램이 잘 갖춰져 있어, 우리 프로젝트에 대한 많은 아이디어를 얻을 수 있는 좋은 사례였다. 또한, 그린 워크스가 다양한 측면에서 사회적 가치를 창출하고 있기 때문에, 한국의 사회적 기업들이 참고할 점이 많을 것이라는 생각도 들었다.



### 가구 재활용을 통한 수익 창출

그린 워크스의 주요 사업은 대기업, 정부 등으로부터 사용하지 않는 중고 가구들을 구입하여 수리와 재 가공을 거친 후, 학교, 비영리 기관, 소규모 사무실 등에 저렴한 가격으로 판매하는 가구재활용이다. 완제품의 가구뿐만 아니라, 재활용 과정에서 나온 각종 가구 부속품 등도 판매하고 있다. 그린 워크스의 창업자이며, 이 전부터 재활용 분야에서 성공적으로 사업을 진행해온 콜린 크룩스(Collin Crooks)는 엄청난 양의 가구가 그대로 폐기 처분되는 동시에, 영세 사무실, 비영리 기관 등에서 가구를 제대로 구비하지 못하고 있는 사실에 대한 안타까움으로 그린 워크스를 창립하게 되었다.

었다.

이러한 그린 워크스의 사업은 두 가지 측면에서 중요한 의미를 가진다. 먼저, 환경 보호에 긍정적인 영향을 미치고 있다. 원래 버려져야 했던 가구들을 재활용하여 폐기물을 줄였다. 2006~2007년 회계 기준으로 3,459톤의 폐기물을 재활용 처리함으로써 이를 처분했을 때 발생하는 이산화탄소를 7,259톤 줄이게 돼 55,351파운드의 사회적 가치를 발생시켰다. 또, 대부분이 나무로 만들어지는 가구의 생산을 감소시켜 산림을 보호한 측면에서도 환경에 기여했다고 할 수 있다.



그린워크스의 작업풍경

두 번째는, 비영리 기관, 학교 등에 가구를 공급하여 지역사회에 이바지한 측면이다. 그린 워크스의 주요 고객은 가격이 비싸서 제대로 사무용 가구를 구비하지 못하는 자선단체, 사회적 기업, 지역사회 등이다. 이들은 그린 워크스를 통해 합리적인 가격에 가구를 살 수 있게 되었다. 물론, 판매 대상을 그들로 제한 하지는 않았지만, 이들 단체들에게는 특별 할인을 시행하여 구입을 장려했다.

### 소외계층에 대한 고용과 직업교육

그린 워크스가 단순히 가구 재활용 및 판매만 했다면, 여타 가구 재활용 업체들과 크게 다를 바가 없을 것이다. 그린 워크스의 여러 차별화 요소 중 하나는 노숙자, 장애인, 장기 실업자 등, 사회에서 소외 받고 있는 계층을 고용하였다는 점이다. 현재까지 약 150명 정도의 소외계층 사람들이 그린 워크스를 통해 일자리를 찾게 되었으며, 매년 20명 정도의 사람들이 일을 하고 있다.

고용에서만 그치는 것이 아니라 위한 직업 훈련 프로그램까지 제공하여, 후에 그들이 자립하여, 사회로 나아갈 수 있도록 했다. 직업훈련 프로그램은 주로, 가구를 수집, 보관, 가공, 배달 하는 일련의 수행에 필요한 기술을 전달하는 것으로 구성되어 있으며, 프로그램을 모두 수료하면 자격증도 발급된다.

### 제 3세계 국가들에 가구 무상지원

그린 워크스는 또 다른 측면에서도 사회적 가치를 창출하고 있다. 이는 바로 제 3세계 국가들에 가구를 무상을 기증하는 것이다.

현재 그린 워크스는 아프리카의 몇몇 국가들에서 프로젝트 형식으로 가구를 비롯한 각종 비품을 무상으로 지원하고 있다. 그 중 대표적인 것이 시에라리온에서 시행하고 있는 워터루 프로젝트(Project Waterloo)이다. 이는 그린 워크스가 2007년부터 시에라리온의 워터루 지역에 팀을 파견하여 학교, 지역사회, 병원 등이 원활하게 운영될 수 있도록 가구를 비롯한 각종 비품을 지원하는 프로젝트이다. 이외에도 수단에서의 하르툼 프로젝트(Project Khartoum), 가나에서의 쿠마사 프로젝트(Project Kumasi) 등이 진행되고 있다. 아프리카 국가들뿐만 아니라, 루마니아의 고아원에도 가구를 무상으로 보내주었다. 2002년부터 시작된 해외 관련 프로젝트들을 여전히 진행 중이다.



출처 : 그린워크스 홈페이지  
(<http://www.green-works.co.uk>)

### 비용지불과 '멤버십' 개념을 통한 안정성 확보

이처럼 그린 워크스가 지속적으로 수익을 내고, 그를 통해 사회적 가치를 창출할 수 있는 것은 재활용해서 판매할 수 있는 가구가 지속적으로 공급되고 있기 때문일 것이다. 그린 워크스가 가구를 제공하는 기업에 폐기비용의 20~30% 정도의 액수를 지급하는 것이 한 가지 이유가 될 수 있다. 그린 워크스에 가구를 제공하면, 폐기비용을 발생시키던 중고가구 처분을 통해, 오히려 수익을 낼 수 있

다는 사실이 유인이 된다. 뿐만 아니라 그린 워크스에 불필요한 사무용 가구들을 제공함으로써, 사회적 가치를 창출하는 각종 활동에 기여했다는 인식을 갖게 하는 것도 하나의 요인이 될 수 있다. 창업자이자 CEO인 커린 크룩스는 이를 '멤버십(Membership)'이라 칭했다.

### 착하지만 영리한 사회적 기업, 그린 워크스

사회적 기업 그린 워크스는 다른 사회적 기업들과 마찬가지로 '착하다'. 이는 양적인 면과 질적인 면을 모두 만족시키고 있다. 다양한 분야에서 사회적인 가치를 창출해 내고 있다. 환경, 소외계층 고용, 제 3세계 지원 등으로 다각적이며, 매년 금전적 가치로 약 50만 파운드에 달한다. 그러는 동시에 상당히 '영리하다'. 앞서 언급한 가구에 대한 비용지불과 '멤버십' 개념을 통해 사업의 기본이 되는 중고가구의 공급을 안정화할 수 있었으며, 주요 판매 대상을 가구 판매 사업에서는 틈새시장이라 할 수 있는 자선기관, 사회적 기업 등으로 정하고, 이들 단체에는 할인을 해주는 등의 전략을 통해, 수익을 창출해내고 있다. 한국에는 이처럼 착하면서 동시에 영리한 사회적 기업이 매우 드물다. 하루 빨리 한국에서도 영국의 그린 워크스에 버금가는 착하면서 영리한 사회적 기업들이 많이 생겨났으면 하는 바람이다.

### 고용창출형 국내 사회적 기업 - 함께일하는 세상



최근 관공서, 회사, 아파트 등의 청소는 외부 업체가 맡아서 하는 경우가 대부분이며, 많은 업체들이 치열한 경쟁을 하고 있다. 이번엔 국내 사회적 기업으로 소개할 '함께 일하는 세상'도 건물 청소 용역으로 시작한 사회적 기업이다. 사업분야는 매우 평범할 지도 모르지만, 회사의 설립과정은 다른 사회적 기업들과 매우 다르고 특이했다.

함께 일하는 세상의 모태는 경기도 자활청소사업단이 청소사업 네트워크라는 이름으로 2002년 2월에 모인 것이었다. 자활청소사업단은 자활공동체의 하나로, 이는 수급권자나 차상위계층에 속한 주민 2인 이상이 운영하는 사업체를 뜻한다. 자활공동체는