

기업을 바꾸는 변화의 시작, ESG 경영	
15차시	ESG 반영을 위한 실천 노력

1. 이제는 실천이 답이다.

가. 부서별·팀별(직무) 사업계획서에 담긴 ESG

ESG는 구성원 혼자 감당할 일이 아니다. ESG는 '지속 가능성'이 핵심키워드이다. 단순히 '착한 기업'을 양산하는 수단은 더욱 아니다. '지속 가능성'은 경영과 동 떨어져 운영될 수 있는 것도 아니다. 결국 기존 경영전략과 연계해서 운영하는 방법을 강구해야 한다. '지속 가능성'이 보장될 수 있는 방법으로 'ESG'를 보완해야 한다. 일반적으로 가장 ESG 선두산업으로 꼽히는 것이 자동차산업이다. 예를 들어 우리나라 자동차 시장점유율이 가장 높은 현대자동차가 전기자동차, 수소자동차 등 친환경차 생산을 미래성장동력으로 선정하고 집중적으로 경영전략을 펼치는 것과 같다. 친환경차 생산이 기업의 경영전략이라면, 각 부서별·팀별 사업계획서에 직무 중심으로 관련 부분을 설계해야 한다. 설계는 구체적이고 명확하게 해야 한다. 기한은 매 사업단위 이내여야 한다. 아울러, ESG를 담은 경영전략과 모든 부서의 사업계획서가 한 목소리를 낼 수 있도록 화음을 맞추어야 한다.

실천의 키워드는 '진정성'이다. 진정성이 결여된 이중적인 모습은 안된다. 이해관계자가 실망할 때는 두 가지 경우이다. 최선의 노력을 경주했지만 한계에 부딪혀 소기의 성과를 달성하지 못한 경우이다. 이럴 때에는 이해관계자를 포함한 전사적 차원에서 문제해결방안을 마련할 수 있다. 개선의 여지가 있기에 가능하다. 문제는 또 하나의 경우이다. 이중적 행동으로 'ESG 위상'이 된다면 정말 힘들다. 신뢰가 바닥으로 곤두박질 친다는 것은 더 이상 관계가 이루어질 수 없다는 것을 의미한다. 설사 진행한다고 하더라도 신뢰가 무너진 상태에서 100% 진심을 다해 문제해결방안 마련이 쉽지 않다. 그 만큼 진정성이 결여된 이중적 행동은 금기시해야 한다.

1) 부서 단위·팀 단위의 계획부터 보상까지

일반적으로 기업의 부서는 생산 프로세스에 따라 조직된다. 원재료 조달하는 구매파트, 반제품 제품을 생산하는 생산파트, 소비지까지 운송을 담당하는 유통파트, 제품을 소비자에게 알리는 마케팅파트, 판매를 담당하는 판매파트가 있다. 이를 지원하는 연구파트, 인사·총무와 같은 지원파트, 안전을 책임지는 안전파트, 기업의 전략을 수립하고 운영하는 기획파트 등이 다. 기업은 이와 같이 다양한 조직으로 구성되어 있다.

각 부서별로 하는 일이 다르다. 환경(E) 분야에서 가장 고민하는 온실가스 감축을 예로 들어 보자. 온실가스 감축은 우선적으로 전기사용량을 줄여야 한다. 재생에너지를 활용하면 탄소중립에 한 걸음 더 다가설 수 있다. 각 부서별 전기사용량 감소 방안을 사업계획서에 반영하면 된다. 생산라인은 재생에너지 활용을 위한 시설 대체가 필요할 수도 있다. 이런 부분은 전사적 경영계획에 반영한다. 한 부서에만 적용되는 것이라면 부서 사업계획에 반영할 수 있다. 다만, 2개 이상 부서에 적용되는 전략적 부분은 전사적 전략계획에 담는 것이 더 유효

하다. 만약, 2개 이상 부서에 흩어져 반영하려면 역할과 책임(role & responsibility)을 분명하게 해야 한다. 무엇을(what) 할 것이며, 누가(who)할 것인지, 또 어디에서(where) 하는 것인지, 언제(when)까지 또는 언제에 하는 것인지를 명확하게 해야 한다. 그래야 불필요한 갈등을 줄일 수 있다. 기회비용을 절감할 수 있다.

ESG 경영은 기업의 영위 산업과 연계하여 사업목표를 수립하고 확장할 수도 있다. 네비게이션을 살펴 보자. 네비게이션은 길을 안내하는 것 뿐만 아니라 돌발상황도 알려 준다. 이러한 기능은 교통사고 예방에 도움이 된다. 즉, 네비게이션 1대 또는 앱이 사용된다면 그만큼 교통사고가 감소할 수 있다. 사회적으로 교통사고 발생에 따른 비용 절감도 가능하고, 교통사고 관련 보험금도 절감할 수 있어 일석이조이다. 네비게이션 판매를 확장하는 것은 교통사고 예방에 더 큰 도움이 된다는 것이므로 보험연구원 또는 손해보험사 연구자료를 활용하여 네비게이션 활용자와 미이용자간 교통사고 발생을 간극을 확인하고, 네비게이션 보급률을 적용하여 사회적 기여에 대한 부분을 금액으로 환산할 수 있다. 이렇게 부서별 사업계획서에 반영할 수도 있다.

해야 하는 것과 할 수 있는 것들의 이슈를 추출한다. 실천계획을 수립해야 한다. 실천계획은 다양하게 설계할 수 있다. 만약 감축을 해야 한다면 직접 감축(reduce), 간접 감축(avoid), 상쇄 감축(compensate) 방안을 모색할 수 있다. 직접 감축은 모든 사업장에서 재생에너지 사용과 같은 것이 해당될 것이다. 간접 감축은 당장할 수 없지만 기술개발을 통해 탄소중립을 실행할 수 있는 연구개발(R&D) 같은 것이다. 상쇄 감축은 친환경 소재로 대체하는 방안을 강구하는 것일 것이다.

이와 같은 방법의 계획 수립은 1차적으로 계량화해야 한다. 숫자는 설득력을 지닐 뿐 아니라 객관성을 갖는다. 계량화의 궁극적 목표는 측정이다. 측정 결과는 수익과 연계되도록 구상한다. 계량화는 구성원 설득에도 용이하다는 장점을 갖는다.

사업계획서 수립하기 위한 첫 번째 단계는 부서 현황 파악이다. 부서별 전기코드 중 절전모드로 이미 전환된 것과 전환할 수 있는 것이 몇 개인지 파악하고, 온·오프 기능으로 전기사용량을 감축시킬 수 있는 것이 몇 개인지 조사한다. 그 다음 전기를 1시간 사용할 때 또는 사용하지 않는 전기코드를 1시간 동안 그대로 두었을 때 발생하는 온실가스 배출량을 외부 통계치를 찾는다. ESG 경영의 다수 항목은 정성적이다. 정성적 항목을 계량화한다는 것은 그렇게 쉽지만은 않다. 계량화하기 위한 기초자료 조사는 가급적 숫자화해야 한다. 최종 계량화를 위해 가능한 범위 내에서 최대한 평가 항목과 유사성이 높은 객관적 지수를 추출하고 활용할 것을 권장한다.

두 번째 단계는 사업계획서의 계량화이다. 총량적으로 전년 대비 10% 감축하겠다는 목표를 설정했다. 전년 대비 10% 감축시 연간 전기료 절감은 1천만원이고, 온실가스 배출량은 전년 대비 15% 감소한다. 전기료 절감은 미미하지만 온실가스 배출량 절감은 대외 이미지 제고에 도움을 줘서 매출액 증가와 이윤 추구에 긍정적 영향을 미친다. 이미지 제고는 우리 기업의 생산 제품에 긍정적 효과로 이어져 매출액이 1억원 증가할 것으로 전년 대비 5% 이상 효과이다. 전기사용량 10% 감축은 전년도 영업이익율 15%를 감안할 때 15백만원의 영업이익

익을 증가시킬 수 있다. 전기 절약을 실천하여 목표달성하면 영업이익이 15% 증가한다. 이
미지 제고의 파급효과는 누진적으로 발생한다는 점을 고려할 때 미래지향적으로 고무적이라
판단된다. 조금 더 구체적으로 계량화하는 방법은 개인별 팀별 전기절약하는 방안을 기업의
구조에 맞도록 설계한다. 설계된 방안의 기술은 구체적이며 명확해야 함을 다시 한 번 강조
한다. 이 부분을 수치화하여 전기 절감량, 온실가스 배출 감소량, 매출와 이익 연동까지 확
대하면 된다.

세 번째 단계는 평가이다. 사업계획서가 바뀌었다. 바뀐 사업계획서의 조기정착을 위해서는
평가시스템도 변해야 한다. 체계화된 변화과리를 위해서 ESG 성과를 평가시스템에 반영하는
것이 중요하다. 앞서서 설명한 것처럼 '공정'한 기준을 반영해야 한다. 평가는 금전보상과 신
분보상의 기초자료로 활용하기에 더욱 신경써야 한다. MZ세대는 보상에 민감하다. 연공급
중심의 보상을 혐오한다. 직위에 따른 보상도 거부한다. 오로지 실적에 따른 공정한 보상을
원한다. 평가시스템이 불명확하거나 포괄적이며 정성적 평가가 많이 반영된다면 MZ세대를
중심으로 한 구성원의 다수가 불신할 수도 있다.

평가의 목적은 크게 두 가지이다. 하나는 진정성 있는 ESG 경영의 실천이다. 이중적 행동을
예방하기 위함이다. 또 하나는 궁극적 목표로서 기업의 이익에 도움이 된다는 것을 보여주
기 위함이다. 기업 이익의 종착지는 구성원 개인의 보상에도 영향을 미칠 수 있다는 것을
강조한다. 평가는 질책이라는 면도 있지만 보상을 위한 부분이 더 빛이 나야 한다. 잘하면
보상이 있다는 것을 경험할 수 있는 것이 평가의 긍정적인 부분이다.

평가 방법은 기업 특성에 맞게 운용하면 된다. 기존 사업계획서 평가에 반영해서 동일한 기
준으로 평가하는 방법이 있는 가 하면, ESG의 내재화와 조기정착을 위해서 별도 평가와 보
상을 한시적으로 운영할 수도 있다. 경영층의 의지와 대외적 환경을 고려하여 방법론은 선
택하면 된다.

보상은 두 가지이다. 성과급과 같은 금전으로 보상하는 방법이 있는가 하면, 승진, 원하는
곳으로의 이동, 교육 등과 같은 신분보상이 있다. 이 또한 경영자의 의지 또는 기업이 현재
처한 상황을 고려하여 시급성을 고려해서 정하면 된다. 금전보상은 금액에 따라 다를 수 있
지만 일반적으로 개인이나 조직에 주는 충격은 신분보상보다 크다. 다만, 충격의 존속기간이
짧은 것이 단점이다. 신분보상은 반대이다. 임팩트는 약하지만 구성원이 느끼는 호감도는 길
게 간다는 것이 장점이다. 일상에서 자주 접하는 대형마트에 가면 '이달의 미소상', '이달의
친절인' 등이 안내판에 게시된 것을 볼 수 있다. 비록 금전적으로 약할 수 있지만 개인 자긍
심에는 큰 효과를 보여 준다는 연구결과가 다수 있다. 어떤 방법이 구성원에게 자긍심을 높
여주고 동기부여에 도움이 되는지 기업의 특성에 맞도록 선택하면 된다.

2) 피드백의 중요성

'피드백(feedback)'의 사전적 정의는 진행된 행동이나 반응의 결과를 본인에게 알려 주는 일
이다. 사업계획서에서 정했던 목표와 성과를 평가하고, 평가 결과를 부서단위 또는 팀단위로
알려 준다. 잘한 것은 잘한 대로, 미흡한 것은 원인을 찾고 대안을 함께 모색해 보는 것이
피드백의 장점이다. 잘못만 지적한다면 피드백은 의미가 없다. 인간은 모름지기 인정을 받고

싫어한다. 피드백은 그 만큼 중요하지만 어려운 것도 사실이다.

피드백에서 수치화를 통한 설명은 많은 장점이 있다. 구성원들의 이해를 돕는데 큰 잇점이 있다. ESG경영은 궁극적으로 이익과 연관된다. 즉, 돈이다. 돈은 계량이다. 피드백 결과를 계량화하여 구성원들과 공유한다면 그것만큼 좋은 방법은 없다. 'ESG 경영이 성공하면 10억원 상당의 홍보 효과가 있다'라고 설명하는 것과 'ESG가 성공하면 홍보에 도움이 된다'라는 설명 중 어느 것이 더 설득력을 가질까? 전자라고 답할 것이다. 실패했을 때도 마찬가지로 매출에 얼마의 마이너스 효과가 발생할 것이라고 설명할 때 구성원이 이해를 빨리 할 것이다.

피드백은 선순환을 지원하는 행위이다. '목표 수립-실천-성과 창출-평가-보상'이라는 선순환 열차가 순조롭고 계획대로 운행할 수 있도록 도와 주는 역할이다. 열차가 정차하면 노후화된 곳도 알려 주고, 외부에 부식된 곳도 지적해 준다. 피드백은 크게 세 가지의 질문에 대한 답을 할 수 있도록 도와 준다. 첫째, 우리 부서(팀)의 ESG 경영은 어디로 가고 있는가? 둘째, 우리 부서(팀)의 ESG 경영의 현주소는 어디인가? 3) 목표와 성과의 간극을 줄이기 위한 방법은 무엇인가? 이 세 가지 질문에 답을 구할 수 있도록 촉진자(facilitator)이자 길라잡이 역할이 피드백이다.

지금까지 피드백이 담아야 할 내용 위주로 설명했다면, 이제는 피드백의 기술적 부분에 대해 알아보자.

첫째, '신뢰'이다. 피드백하는 사람은 전문가라고 인정받을 수 있는 사람이어야 한다. 피드백 받는 사람으로부터 신뢰를 받지 못하는 사람이 피드백한다면 그 내용에 대한 신빙성이 떨어져 피드백의 제 기능을 상실할 수 있다.

둘째, '구체성'이다. ESG 설명하는 내내 구체성에 대해서는 빠지지 않고 설명하고 있다. 피드백은 부서 또는 팀단위가 한 일에 대해 잘한 것과 개선할 부분에 대해 설명하기 위한 자료이다. 그 자료가 구체성을 띄지 않는다면 무엇을 평가했고 어떻게 하라고 하는지가 불명확할 수 있다.

셋째, '쉽게 이해'할 수 있어야 한다. 전문용어는 반드시 필요할 때 이외에는 사용하지 말자. 스티브 잡스는 프리젠테이션은 초등학교 6학년 학생이 들어서 이해가 되는 수준으로 발표해야 한다고 역설했다. 부서 또는 팀의 구성원은 경력이 오래된 전문가도 있지만 신입사원도 있으므로 모두가 알아 들을 수 있도록 쉬우면서 명료해야 한다. 이렇게 하기 위해서 첫 번째에 기술한 것처럼 피드백하는 사람이 전문가여야 한다는 이유이다.

넷째, '지속성과 일관성'이다. 지속적이고 일관성이 유지되어야 한다. 부서마다 팀마다 다르게 피드백한다면 그것도 쉽지 않을 뿐 아니라 저의가 의심받을 수 있다. 당해연도 평가 결과를 전달하는 피드백의 기조는 부서마다 팀마다 유사성을 띄어야 한다. 평가 기준의 일관성이야 두말할 나위 없지만 피드백도 일관성을 유지해야 한다. 연도별 ESG 경영전략이 바뀌는 경우는 어쩔 수 없지만, 그렇지 않은 경우에는 연도별로도 가급적 지속성과 일관성을 지키도록 노력해야 한다.

마지막으로 '질문형식의 피드백'을 권장한다. 수평적 의사소통 문화를 기조로 서로 이해를 돕고 대안을 모색하는 수준에서 질문과 답변이라는 자연스러운 대화 형식의 피드백이 바람직하다. 단방향의 조언 또는 일방적 가르침 형태는 도움이 되기보다 거부감을 일으켜 피드백이 갖는 당초 목적을 달성하기 어렵게 할 수도 있다. 피드백은 경영진의 의사전달이 목적이 아니다. 앞으로 더 잘할 수 있는 방안을 모색하고 구성원 스스로 그 목표를 향해 전진할 수 있도록 도와주는 것이다.

나. 사업주 연계 학습동아리(Community of Practice)

ESG 경영은 경영층 의지만으로 해 낼 수 있는 것이 아니다. 모든 것이 그렇듯 구성원의 자발적 참여가 꼭 필요한 영역이다. 구성원의 맹목적 참여는 바람직하지 않다. 사업에 대한 전체적 맥락을 이해할 때 자발적 참여가 가능하다. 잘 모른다고 해서 절대 안되는 것은 아니다. 한 번은 할 수 있다. 연속성을 유지하기가 힘들다는 의미이다. 그렇다면 구성원의 동참을 유도할 수 있는 방법에는 무엇이 있을까? 학습동아리의 활성화이다.

학습동아리는 구성원 역량 육성을 위함이다. 구성원 역량 육성은 ESG 경영에 대한 전반적 이해를 높여줌으로써 내재화를 목적으로 한다. 높은 이해도는 다양한 아이디어로 이어질 뿐 아니라, 진정성 있는 실천으로 연계되는 장점이 있다. 또한, 구성원의 교육은 ESG 중 사회(S) 분야에서 중요하게 다루는 영역이다.

학습동아리는 부서 단위 사업계획서에 반영하는 것도 좋다. 그 이유는 간단하다. ESG를 실천하는 것은 구성원이다. 구성원이 ESG에 대한 이해를 높일 수 있다는 것은 실천 의지와 직접적 연관성이 높기 때문이다.

학습동아리 주제는 ESG이다. ESG 전반에 대해 문제의식을 갖고 도전하면 된다. 현재 ESG는 초안 수준이다. 지속가능성발전목표는 UN과 우리나라 것이 존재한다. ESG는 국가마다 상이하다. 위원회별로 취급하는 영역이 다르므로 진단항목이 차이가 있을 뿐 아니라 비중 또한 기준점이 없다. 유럽연합이 발표한 진단항목도 있고, 우리나라 산업부에서 제시한 K-ESG 버전 1.0도 있다. 아직은 표준화되었다고 하기에는 시기상조이다. 자신의 맞는 옷을 입어야 한다. 자신의 체질에 맞는 색깔을 찾아야 한다. 이러한 상황을 타개하기 위해 집단지성의 힘은 더욱 필요하다. 우리 기업에 적합한 '맞춤형 ESG'를 학습동아리 활동을 통해 만들어 보자. 구성원 스스로 만들었기에 실천력이 훨씬 커질 것이다. 내재화가 빠를 것이다.

1) 액션러닝(Action Learnign) 방식 적용

'액션러닝(action learning)'방식으로 운영한다. 액션러닝은 '현문현답(現問現答)'이다. '현장에서 발생한 문제는 현장에서 답을 찾는다'는 의미이다. 실제 일터에서 발생한 문제를 학습을 통해 해결하는 방식으로 '실행함으로써 배운다(Learning by Doing)'는 학습원리이다. 전문가가 제안한 해결 대안이 유익하지만 한계에 부딪힐 때도 있다. 이론적 배경으로는 충분히 이해되고 실천할 수 있다는 자신감이 있지만, 현실적 적용에 있어서는 한계에 맞닥드릴 때가 간혹 발생한다. 일터에서 발생한 문제는 일터 안에서 해결한다는 액션러닝의 기본 원리를 적용하여 ESG 경영에 대한 이해도도 높이고 해법도 모색하는 것이 바람직하다.

액션러닝 방식의 구성원은 5~7명 수준이 적정하다. 짝수보다 홀수가 좋다. 건설적 대화는 홀수가 다소 편리할 때가 있다. 학습동아리 구성은 처음 시작한다는 점을 고려하여 인위적 과 자발적을 혼합한다. 인위적인 부분은 부서장이 조장할 구성원을 지정한다. 연공 중심이라기 보다 다양한 의견을 도출하고 분위기를 잘 이끌어 갈 수 있는 구성원을 조장 역할을 맡기는 것이 중요하다. 연공 중심이 된다면 MZ세대의 '공정' 가치에 부딪힐 확률이 높다. 조장은 연구하고 싶은 주제를 추출한다. 주제를 공개하고 선착순으로 모집한다. 구성원은 관심있는 주제를 선택하고 그 배경을 간단히 서술하는 것으로 조 구성은 마무리된다.

성공적 액션러닝은 몇 가지 선제 조건이 있다. 문제의식이다. 학습에 앞서 ESG 경영전략 중 더 효율적 방법이 무엇인지, 시급성에 견주어 볼 때 누락된 것은 무엇인지 등에 대해 고민하는 단계이다. 고민은 1차적으로 지식으로 해결한다. 해결에 적용할 기초지식은 ESG 온라인 과정에서 학습한다. 앞서서 설명한 것처럼 학습동아리에서 하고자 하는 목적에 가장 근접한 교육과정을 선택해서 학습한다. 학습 종료 후 현재 현장의 문제점이 무엇인지, 문제점을 해결하기 위해 어떻게 적용할 것인지 문제의식을 제기한다.

기초지식으로 활용할 온라인 과정은 학습동아리 활동기간 등을 고려하여 주차별 학습 분량을 정한다. 가급적 학습과 회의는 겹치지 않도록 하는 것이 피로감을 해소할 수 있다. 해야 할 부분이 과중하면 관심이 낮아지고 이탈자가 속출할 수 있다. 가볍게 학습하면서 현장의 ESG 고민을 스스로 해결하면서 발전해 나가는 모습을 상상할 수 있게 하는 자긍심을 키워줄 수 있는 방법으로 접근해야 한다.

2) 제안제도 연계로 시너지 창출

학습한 것으로 끝나면 안된다. 육성된 구성원의 역량을 일터의 문제해결에 적용하여 상호 윈윈할 수 있어야 한다. 학습동아리에서 도출된 다양한 의견과 대안을 조직으로 유입될 수 있는 창구를 만들어야 한다. 바로 '제안제도'이다. 제안은 개인의 창의성에 기대어 조직의 발전을 도모하는 방법이다. 제안제도의 사전적 정의는 구성원이 경영관리상 개선 방안 의견을 제출하면, 제안 내용이 프로세스 개선 또는 원가 절감 등 업무능률 향상에 기여하거나, 업무처리 과정의 합리화에 도움이 된다고 판단되면 상응하는 보상을 하는 제도이다.

제안의 활성화와 다양한 의견 도출을 원한다면 아이디어를 기준으로 하는 것이 바람직하다. 특히, ESG가 도입기라는 점을 감안한다면 아이디어의 경중을 가리는 데 초점을 맞추는 것이 좋다. 제도로 흡수 통합하는 것은 직무담당 기획담당자 몫으로 남겨 두자. 평가기준이 너무 엄격하면 구성원은 도전 의욕을 상실한다. 아무도 의견을 제시하려고 하지 않는다. 학습동아리도 활력을 잃어버린다. 당초 취지를 상실할 수 있다.

활발한 토론과 다양한 의견 제출을 위해 평가기준을 다소 낮게 만들 필요가 있다. 완벽한 제도가 아니더라도 제도화할 수 있는 팁(tip) 수준의 아이디어를 우대한다면 구성원의 참여도가 높아질 수 있다. 높은 참여도는 ESG에 대한 구성원의 높은 관심을 의미한다. 내재화할 수 있는 긍정적 신호이다. 구성원의 자발적 참여는 ESG 경영의 절반 이상 성공이라 할 수 있다. 구성원 스스로가 이해하고 해야 하는 필요성을 인지할 때 자발적 참여가 가능해진다. 이 부분에 방점을 찍어 보자.