

기업을 바꾸는 변화의 시작, ESG 경영	
14차시	우리 기업의 ESG

1. 우리 기업은 뭘 하면 될까?

의무적으로 '해야만 하는 일'이 있는가 하면, 진심으로 기후 위기대응을 위해 자발적으로 '하고 싶은 일'이 있을 것이다. 또 의무사항과 자발적 행동 중에 당장 '할 수 있는 일'이 있지만, 부득이 시간이 소요되는 것도 상당할 것이다. 조직 차원에서 진행해야 하는 것이 있다면, 개인 차원에서 스스로 할 수 있는 것도 있다. 지역사회와 함께 해 나갈 수 있는 것도 분명 존재한다. 관련 설비를 신규 설치해야 하는 부분도 있을 것이고, 노후화된 설비를 교체하거나 폐쇄하는 등의 결정이 수반되는 일도 있다. 이처럼, 기업과 관련된 부분을 360도 다면적으로 펼쳐 놓고 검토해야 빠짐없이 계획을 수립할 수 있다. 결국 경영층의 결단이 가장 중요하다. 준비는 언제부터 하면 되는지, 수준은 어느 정도에 맞출 것인지 등의 의지가 필요하기에 경영층의 의지를 봐야 한다.

ESG 기본 정신은 '윤리적 행동'이다. 나쁜 행위로 이윤을 추구하는 행위는 하면 안된다는 종교의 윤리에서 시작한 것이 ESG이다. 담배산업, 주류산업, 군수산업에 투자하지 않았던 것도 같은 맥락이었다. 발전하여 사회적 책임을 다하지 않는 기업에 투자하지 않겠다는 선언을 세계 굴지의 자산운용사, 연기금사에서 발표하면서 본격화되었다. ESG 실천이 없는 기업은 외부 투자를 포기한 것으로 봐도 무방하다. 미국은 ESG 관련 펀드가 70~80%일 정도로 보편화되었다.

대기업들은 ESG의 추진 이유에 공감한다. 함께 동참하겠다는 의지도 보인다. 모든 것이 순조롭게 진행되는가 하면 어둠이 드리우는 곳이 있다. 바로 ESG 딜레마이다. 대표적 사례가 프랑스 최대 식품 기업 '다논'이다. '다논'의 정관에는 '지구와 자원을 보전한다'는 목표를 명시할 정도로 ESG 영역에서 무한한 사회적 책임을 강조한 기업으로 유명하다. 전사적으로 진행되고 있는 ESG 실천이 기업 이윤 창출과 직결되지 않아서 CEO의 고민은 깊어졌다. 다논의 매출액은 코로나19 영향을 받았지만 전년 대비 6.6% 감소했고, 주가도 30% 가까이 떨어졌다. 외국계 헤지펀드를 중심으로 한 투자자의 반발이 거세어졌다. ESG를 기업의 중심축으로 전환하는데 너무 많은 시간과 에너지를 소비한 반면, 정작 이윤 추구를 위한 사업활력에는 에너지를 아꼈다는 것이 투자자의 의견이었다. 결국 다논의 CEO 파베르는 사임했다. ESG 실천에 있어서 또 하나의 걸림돌이 되었다. CEO가 어떻게 결심하느냐에 따라 기업의 방향성이 달라진다는 것을 짧지만 강하게 보여준 사례이다. ESG 실행계획은 단기전이 아닌 마라톤처럼 장기전이다. 길게 보고 차분하게 대응하는 것이 중요하다.

가. ESG와 지속가능성 경영

기업은 이윤을 추구하는 생명체이다. 기업의 생명이 단명할 것인지 장수할 것인지는 CEO의 역할에 따라 크게 달라진다. 리더십이 왜 중요한지, 끊임없이 리더십을 강조하는 이유도 알 수 있다. 지속가능성이란 협의적으로는 기업이 계속기업(going concern)으로 사업을 영위함

을 의미하지만, 광의적으로는 우리 사회에 더 큰 재앙이 될 수 있는 '기후변화'와 같은 다양한 문제에 기업이 대비하는 것이다. 광의적 목표에 단기 이익을 추구하는 투자자가 얼마나 동조할까? ESG는 외로운 싸움이다. 그러나 가야 할 길임에 틀림없다. 확고한 신념과 의지가 필요하다. ESG 평가를 위해 경영층을 제일 먼저 면담하는 이유의 출발점이기도 하다.

'지속가능성 경영'의 키워드는 기업이 존재하는 '목적'이다. 기업이 존재하는 이유가 바로 '목적'이다. 그 목적을 향해 임직원이 나아가도록 길라잡이 역할은 CEO의 몫이다. 다만, 그 목적이 친환경적, 친사회적으로 합목적성을 띠 때 임직원은 일체형이 된다. 예전에는 카리스마 리더십이 어느 정도 위력이 있었다. Top-down 방식의 업무지시도 효력이 있었다. 이제는 아니다. 할 말은 한다. 그것도 공개적으로 한다. 디지털은 막힘도 막을 수도 없다. 잘못된 것은 실시간으로 전 세계인과 공유한다. CEO의 판단이 옳은 방향을 가리킨다면 설사 투자자의 반발이 있다고 해도 MZ세대를 중심으로 한 구성원의 응원이 뒤따른다. 수직적 문화가 수평적으로 바뀐지 오래다.

공급자가 시장에 내 놓았던 물건 위주로 소비되었던 '공급자 우위 시장'은 재편되었다. 소비자 중심 시장이 되었다. 소비자의 취향에 맞는 제품이어야 한다. 가격은 크게 문제가 되지 않는다. 소비자의 가치관과 소비 트렌드에 부합한다면 '편백죽', '일점호화'와 같은 젊은 세대의 소비 성향으로 충분히 소화할 수 있다. 결국, 광의적 개념에서 지속가능성 경영을 추구하는 것이 기업가치를 높일 수 있다는 얘기이다. 세계 최대 자산운용사 블랙록 회장인 래리 핑크의 말대로 기업의 목적을 기반으로 이해관계자와 관계를 설정하는 것이 장기적 관점에서 성공에 중요한 이정표가 될 것이다.

'지속가능성 경영'과 유사한 '목적 경영'이란 뭘까? 초등학교 다닐 때 학교 숙제가 '가훈(家訓)'을 알아 오라는 것이었다. 가훈은 한 가정의 지켜야 할 행동이나 생활지침이다. 집안 어른이 자손들이 지켜야 할 약속을 물려주는 것이다. 기업에 적용하면 사훈(社訓)이다. 사훈은 미션, 비전 등으로 반영되어 있다. 미션과 비전은 조직 계획 수립의 시발점이다. 모든 것의 시작인 미션과 비전을 구성원이 얼마나 이해하고 있을까? 미션과 비전의 수준이 혹시 형이상학적 개념은 아닐까? 미션과 비전은 액자 속의 기업 이념으로만 남아 있다면 구심력이 없을 뿐 아니라 실행력 또한 상실된다.

먼저 우리 기업의 미션과 비전을 되돌아보자. 보여주기식의 화려하고 그럴듯한 단어로 장식되어 있지는 않은지 살펴봐야 한다. 미션과 비전이 구성원이 느끼는 현실과 어느 정도 일치하는지도 짚어봐야 할 대목이다. '목적 경영'은 CEO만의 숙제는 아니다. CEO가 구성원을 설득해야 할 책무는 있다. 그렇다면 모두가 같은 방향으로 바라볼 수 있는 '목적 경영'을 실천하면서 기업가치를 높이기 위한 방법은 어떤 것이 있을까?

첫째, 목적이 분명하고 쉬워야 한다. 어려우면 도전하기를 머뭇거릴 뿐 아니라 두려워한다. '목적'은 CEO를 비롯한 몇 명의 경영진을 위해 만들어 놓은 것이 아니다. 구성원 모두를 위한 것이고, 협업할 때 달성 가능하다. 구성원의 동의와 이해가 우선되어야 함은 두말할 나위가 없다. 펩시코가 지향했던 '건강식품'이라는 목표는 분명하다. 또한 목표가 갖고 있는 사회적 함의는 모두가 공감할 수 있다. 삶에서 가장 중요한 것이 '건강'이고, 그 건강을 챙기기

위해 위해식품을 거부한다는 사회적 운동이 잘못되었다고 반박하는 것은 불가능하다. 건강 지킴에 동참하기 위해 사업을 재편한다는 목표는 간단할 뿐 아니라 분명하고 쉽다. 관련 사업에서 과감히 철수하고 '건강지킴이'로서 할 수 있는 영역에 새롭게 진출한다는 계획이었다. 명확한 목표와 분명한 철학에 대해서는 구성원 대부분이 동의하고 이해할 것이다.

여기에서 중요한 것은 목적을 이루는 방법론이다. 기존 사업 철수는 매출액 감소, 이익 저하, 근로자 해고 등 현안이 산적해 있다. 주주와의 관계는 차지하더라도 기존 사업 철수에 따른 근로자에 대한 처우가 여간 신경쓰이는 부분이 아니다. 어쩔 수 없는 구조조정이라는 미명(美名) 아래 근로자를 해고한다면 남은 근로자는 일명 '남은자 증후군'이라고 하는 '황무지 증후군'에 시달릴 수 있다. 결국 해고되지 않았지만 불안하다. 해고된다는 것을 곁에서 지켜 본 학습효과이다. 불안한 근로자가 적극적으로 협조할 것이라 기대하는 것은 바보짓이다. 이성적 판단도 중요하지만 감성적 어루만짐도 분명 필요하다. 세세한 부분까지 신경쓰면, 정말 어쩔 수 없이 발생하는 부분에 대해서는 공포감보다는 이해하려고 할 것이다.

또 하나 목적과 방법론에서 '화려함'과 '보여주기식'을 걷어내자. 화려함은 보여주기식으로 안성맞춤이다. SNS용으로 충분한 가치가 있다. 그것으로 끝이다. 기업의 재무제표에 미치는 영향은 긍정적보다 부정적일 확률이 높다. 구성원이 진정성있게 다가설 수 있도록 이해하기 쉬운 용어를 선택하자. 구성원이 자신의 일이라고 믿을 수 있는 일상의 용어는 어떨까 싶다. 형이상학적 용어는 웬지 공허해 보인다. 조직의 일부를 위한 메아리 같은 구호로 보일 수 있다. 구성원들에게 공모하는 방법도 추천한다. 미션과 비전 등 기업 목표 구성에 구성원도 함께 참여했다는 자긍심을 심어주는 것도 실천력을 높일 수 있는 좋은 방법이다.

둘째, '기업과 구성원 목적의 일치성'이다. 어려운 주제일 수 있다. 어떻게 기업의 목적과 구성원의 목적이 같을 수 있을까에 대해 의문을 제기할 수 있다. 충분히 이해된다. 이 부분은 산업혁명의 발전과 궤를 같이 한다. 1, 2차 산업혁명까지는 철저하게 '조직 중심'이었다. 조직의 명성이 구성원의 자부심이었다. 조직이 추구한 이윤을 구성원에게 나누어 주는 방식이었다. 평생직장이었던 시절에는 조직의 역량이 우선이고 구성원은 후순위였다.

2022년 하반기에 조사한 한 자료에 따르면 MZ세대가 기업을 선택하는 이유 중 1순위가 '교육'이다. 그 뒤가 '기회'와 '복지'가 뒤따르고 있다. 경제적 가치를 우선시했던 베이비부머 세대와는 확연한 차이를 보인다. 광의적 개념으로는 기업의 목적에 부합하되, 협의적 해석에서 구성원의 목적과 일치할 수 있는 영역을 찾아야 한다. ESG 대의명분은 동의한다. '그래서 왜 하는데?, 나에게 어떤 도움이 되는데?'라는 질문에 답을 찾아야 한다. 무조건적 희생 강요는 스며들지 않는다. 바로 거부된다. 기업은 구성원에게 성장할 수 있는 기회를 제공해야 한다.

인재육성은 지속가능성 경영의 일환이기도 하다. 교육과 기회가 제공될 수 있는 공통된 지향점이 바람직하다. 교육과 기회는 평생교육시대에 빼 놓을 수 없는 키워드이기도 하다. 평생교육을 지원하고 대등하고 공평한 기회가 주어질 때 기업도 구성원도 성장할 수 있다. '조직이 생존해야 구성원도 존재한다'라는 산업 초기시절의 명제로 구성원을 설득하기는 쉽지 않다. 조직과 구성원이 모두 만족할 수 있는 지향점이어야 한다.

마지막으로 목적과 기업가치의 관계를 현실화해야 한다. 목적과 기업가치도 진화해야 하는 생명체이다. 과거에 머물러서는 안된다. 구성원의 행동 근거가 목적과 기업가치에 있을 때 실행력이 있다. 기업은 이윤추구가 1차적 목적이다. 혁신은 결과물로 이어져야 한다. 성과 확대라는 가시적인 효과가 있어야 구성원과 주주 등 이해관계자의 동의를 받을 수 있다. 그 과정에서 빠질 수 없는 것이 소통과 공유이다. 리더는 정보의 쓸림과 독점현상이 발생한다. 쓸림과 독점은 공유할 때 소통의 벽도 자연스럽게 무너진다. 정보 독점은 소통에서 독약이나 진배없다. 소통의 전제는 신뢰다. 신뢰 관계란 정보를 공유하는 차원이다. 정보 독점은 이해관계자가 정상적 판단하는 것을 방해할 뿐 아니라 또 다른 오해를 일으킨다. 공유와 소통은 목적과 기업가치의 관계를 원활하게 현실화할 수 있도록 도와주는 윤활유이다.

지속가능한 경영이 이루어지기 위해 기업 가치와 어떻게 연계할 것인지 총론을 살펴봤다. 종합해 보면, ESG는 의미있는 일이다. 기업가치를 극대화할 수 있는 좋은 수단으로서 사회와 함께 성장할 수 있는 모멘텀임에는 틀림없다. 기업 목적과 기업 가치가 ESG와 잘 융합하고 시너지를 낼 수 있도록 공통된 지향점을 찾아야 한다. 특히, 기업목적 기업가치, ESG 연계성이 구성원과 겹돌아서는 안된다. 구성원이 이해할 수 있어야 하고 동화될 수 있어야 한다. 그런 관점에서 경영층은 확실한 방향성을 잡아야 한다. 단계별 실행방안을 명확하고 구체적으로 수립해야 한다. 아무리 좋은 의도의 ESG라 하더라도 이윤 추구를 등한시한다면 ESG는 성공할 수 없다.

나. 우리 기업에 맞는 ESG 지표는 뭐가 있을까?

“많은 기업이 ESG 지수 측정 과정에서, 측정기관이 알고자 하는 것에 답하는 게 아니라 자신들이 강조하고 싶은 것만 늘어 놓는 실수를 범하고 있다.” 기업시민(Corporate Citizenship) 디렉터 피터 트루스데일의 말이다. ESG 계획 수립단계에서 아주 중요한 조언이다. 흔히 하는 실수는 ‘ESG를 어떻게 하면 되는가?’이다. 질문을 바꿔 보자. ‘우리 기업이 ESG를 하는 이유는 뭘까? 왜 해야 하는거지?’라고 말이다. 어떻게(how)에 매몰된다는 것은 ‘보여주기식’ 또는 ‘평가를 위한 준비’ 수준에 그칠 확률이 매우 높다. 왜 하는지를 모른다는 것은 실체를 모르기에 단발성으로 끝난다. 코끼리 뒷다리 잡는 격이다. ESG는 장거리 마라톤이다. 남들보다 한발 앞서는 것도 중요하지만 진정성 있게 준비하게 실천하는 것이 기업과 사회를 위해 더 나은 조치이다.

분명한 ‘왜(why)’를 찾기 위해서는 ‘목적 경영’이 뚜렷해야 한다. ESG가 사회적 담론에서 시작되어 기업에서 안착하기 시작했다. 사회적 담론이 총론이라면 기업의 실천 계획은 각론이다. 기업 입장에서 세부적으로 왜 하는 지를 심각하게 고민할 때이다. 무엇(what)에 앞서서 왜(why)라는 질문에 정리를 해야 한다. 그 답을 분명하고 명확하게 규정해야 한다. 현장에 접목하기 위한 쉬운 용어로 정리해야 하고, 기업과 구성원 모두가 윈윈할 수 있는 공통된 지향점을 향해야 할 뿐 아니라, 주주를 비롯한 이해관계자에게 가시화될 수 있도록 노력해야 한다.

1) 왜(why)라는 질문으로 이해관계자 맵핑(mapping)

왜(why)라는 기업의 ‘목적 경영’과 연계된다. ‘목적 경영’은 이해관계자의 니즈를 융합해서 반영한다. ESG 실행에 앞서 기업을 360도 둘러싼 진정한 이해관계자가 누구인지 아는 것이

첫 출발점이 될 수 있다. 기업은 이윤 추구가 1차적 목적이라고 했다. ESG가 이윤 창출과 잘 연계될 수 있도록 하기 위해 이해관계자에 대한 이해는 필수적이다. 이해관계자를 찾는 질문은 다음과 같다.

- 우리 기업에 관심이 있는 사람이나 집단은 누구인가?
- 우리 기업의 영향을 받는 사람이나 집단은 누구인가?
- 우리 기업에 영향을 줄 수 있는 사람이나 집단은 누구인가?
- ESG 경영추진시 승인 및 거부할 수 있는 사람이나 집단은 누구인가?
- 해당 이해관계자가 기업에 미치는 영향은 무엇인가?

이 질문에 하나 하나 답을 찾아 보면 이해관계자가 추구하는 가치가 있다. 그 가치가 중첩될 수도 있지만 아주 별개일 수 있다. 또 이해관계자별로 비중을 달리하는 경우도 발생한다. ESG만을 위한 '목적 경영'은 말처럼 쉽지 않다. 이해관계자의 반대가 심할 것이다. 기업 가치와 연계된 ESG 실천만이 이해관계자의 동의를 구할 수 있다. 임직원, 주주, 공급자, 소비자, 지역사회의 이해관계자는 과연 무엇을 최고의 가치로 두고 있을까? 기업별로 다를 것이다. 국가별로도 차이가 있을 것이다.

이해관계자가 추구하는 가치를 선정하기 위해 집단지성의 힘을 활용한다. 편견과 선입관을 잠시 내려놓고 형형색색 의견을 찬찬히 들여다보면 구성원의 생각도 알 수 있고, 맞춤형(bespoke) 전략의 키워드를 찾을 수 있다. 한 번에 찾기는 쉽지 않다. 길거리 투표하듯 가능한 많은 사람들의 의견을 수렴하는 과정을 반복하면서 범주를 좁혀 나가는 방법이 더 나을 듯 싶다. 이런 과정에서 구성원들은 자연스럽게 조직이 접근하려는 ESG 전략에 관심을 갖게 되고, 자신과의 연관성을 고민하게 된다. 가랑비에 옷 젖듯 조용히 구성원들과 동화될 수 있는 기회일 수도 있다.

이렇게 도출한 이해관계자 가치 창출 사슬의 한 가지 사례는 신지현이 출간한 '한 권으로 끝내는 ESG 수업'에서 인용했다. 신지현은 하버드 로스쿨 포럼의 발표자료(이해관계자 모델 및 ESG)를 인용했다고 밝혔다. 임직원이 추구하는 가치는 무엇일까? 직원 참여, 혁신, 생산성, 인재유치, 다양한 인재이다. 지역사회는 대외 이미지, 운영자격(License to operate), 커뮤니티, 파트너십이고, 공급자는 평판, 상호의존성 및 신뢰이다. 외부 이해관계자인 고객·소비자는 충성도, 브랜드 프리미엄, 입소문 마케팅을 가치로 추구한다. 마지막으로 주주는 단기 관점에서 이윤을 추구하므로 성과에 집중하는 것은 당연하다. 장기 투자자에게 매력적인지 여부, ESG 투자에게 더욱 매력적인지, 거버넌스 리스크 완화가 추구하는 가치로 정리되었다.

여기에서 주목할 부분은 임직원·지역사회·공급자가의 중간결과가 최적화되었을 때 그 결과는 '주주 가치 향상'으로 나타나는 것이다. 아울러 세 파트의 이해관계자 상호간의 긍정적 결과는 고객·소비자와 주주와 같은 외부 이해관계자에게 영향을 미칠 수 있다는 점이다. 결국 이해관계자별로 추구하는 가치는 다르지만 별도 독립된 객체라기 보다 서로 연결망으로 얽혀 있는 유기적인 상관관계라는 것을 알 수 있다.

상관관계가 규명된다는 것은 ESG 설계에서 중요한 열쇠를 찾은 것이나 다름없다. 상관관계는 첫 단추인 ESG 목적을 규정하는데 큰 도움이 된다. 상호 윈윈할 수 있는 지향점을 찾을

수 있다는 장점과 함께 방법론(how)을 설계할 때 시행착오를 줄일 수 있다. 경영자는 ESG 경영에 있어서 이해관계자와 어디에 접점을 뒤야 할지 착안할 수 있을 뿐 아니라, 경영에 동참시킬지 여부와 참여시킨다면 어떻게 할 것인지를 구상할 수 있다. 단계별로 진행은 어떻게 할 것인지와 중간 점검 주기와 방법 또한 이해관계자를 고려해서 설계가 가능하다. ESG 경영은 이해관계자의 가치와 연동해서 고민해야 한다.

2) 무엇(what)과 누가(who)

‘왜(why)’라는 질문에 답을 구했다면 그 다음 절차는 무엇일까? ESG 대상(what)이다. 크게 두 가지로 나눈다. 기업이 계속기업으로 존속하기 위해 반드시 해야 하는 의무사항이나, 지켜야 할 부분이 있다. ‘해야 할 일’을 찾아야 한다. 또 하나는 자발적 참여이다. 기업이 큰 돈을 들이지 않고 할 수 있는 것들이 많다. ‘할 수 있는 일’의 목록을 추출한다. 의무사항과 자발적 참여의 목록이 완성되었다면 그 다음에는 누가(who) 할 것인가를 기준으로 분류한다.

조직에서 할 일과 지역사회(community)와 함께 해야 할 것으로 나눈다. 조직에서 할 일을 다시 두 가지로 분류한다. 조직이 감당할 일과 구성원이 할 수 있는 것이 있다. 이제 총론에서 정리가 열추 되었다. 밑그림이 그려진 것이다. 건축에서 설계도가 완성되는 단계이다. 시간(time)을 덧붙인다. 추상적 계획은 하지 않겠다는 것과 마찬가지로이다. 명확하고 구체적 계획에는 실행력을 포함한 이외에 반드시 시간 계획을 담아야 한다. 시간은 의지의 표명이다. 특히 경영층의 의지가 확고해야 한다. 경영층 관심도가 ‘중(中)’에 해당된다면 그 계획의 성공은 장담할 수 없다. 앞에서 언급한 것처럼 경영층의 가치, 신념, 의지가 필요한 영역이다.

무엇(what)의 근간은 일반적으로 K-ESG로 하는 것이 바람직하다. 산업부에서 우리나라 여건과 특수성을 반영한 K-ESG 1.0 버전을 발표했다. 2.0 버전은 2022년도말에 발표할 계획을 갖고 있다. K-ESG 중견·중소기업용 기본진단은 제5장에서 상세하게 다뤘다. 4개 영역(정보공시·환경·사회·지배구조), 17개 범주, 27개 기본진단 항목으로 구성되었다. 기본 체계는 K-ESG를 근간으로 하여 해당 기업의 특징에 맞는 마이너 지표 몇 가지를 추가해서 설계한다. 한 걸음 더 나아가간다면 2장에서 다룬 ‘국가지속가능성발전목표’를 참조하여 ‘해야만 하는 일’과 ‘할 수 있는 일’을 선별하는 방향으로 추진하는 것이 바람직하다. 수출기업은 K-ESG에 원청기업 소재지 국가의 ESG 지표를 감안해야 한다. 환경, 사회, 지배구조의 ESG 항목 중 공통된 부분은 다음 차시에서 자세히 알아보자.

3) 중대성(materiality) 평가와 우선순위 결정

중대성(materiality) 평가는 계획 수립에서 빼 놓을 수 없는 메뉴이다. 기업마다 상황은 천차만별이다. 기업의 체력이 다르기에 중대성 또한 차이가 난다. 체중과 체력을 고려해서 아이টে를 선별해야 한다. 또한, 가동 가능한 자금력, 인적자원 등을 반영하여 우선순위를 결정해야 한다. 운동도 과욕을 부리면 건강을 해친다. 별도의 설명은 하지 않았지만 현실적 기업의 상태를 제3자의 객관적 시각으로 자가진단 하는 것이 중요하다.

실질적 ESG 계획 수립은 지금부터라고 봐도 된다. 지금까지 기초작업이었다면 지금부터 건물 용도, 배치, 디자인 등을 신경쓰는 세밀한 작업이다. 앞서서 설명한 것처럼 몇 명이 주축된 브레인 중심의 테스크포스보다는 전사적 논의와 소통, 다양한 이해관계자와의 가치 충돌

여부 등에 대한 과정이 필요하다. 다양한 채널과의 격의 없으며 열려 있는 의사소통은 의외의 결과를 가져올 수 있는 장점이 있다. 다소 시간이 걸린다는 단점을 보완하고도 남을 정도이다.

신지현은 중대성 평가절차를 총 4단계로 구분했다. 내부환경 분석(1단계), 이슈 식별 및 풀(pool) 구성(2단계), 핵심 이슈 선정(3단계), 이슈 관리 계획 수립(4단계)이다. 각 단계별로 중대성 평가하는 방법론이 포함되어 있다. 결국 중대성 평가 절차가 마무리되면 시급성과 영향력 등을 고려한 우선순위가 결정되지만, 아울러 분야별 항목도 선별되는 결과를 초래한다. 삼성전자의 지속가능경영보고서를 보면 중요성 평가는 매년 실시한다. 그 이유는 환경이 변화됨에 따라 이해관계자들의 주요 관심사항과 비즈니스에 중요한 영향을 미치는 이슈가 수시로 바뀌고 있기에 그것을 파악하기 위함이라고 목적을 밝혔다. 삼성전자 이중 중요성(Double Materiality)은 3단계로 진행된다. 이슈 풀 구성, 사회·환경적 영향도 분석, 재무적 영향도 분석이다. 매년 평가된 이중 중요성은 지속가능경영보고서에 공개하여 이해관계자들과 투명하게 소통하고 있다. 중대성 평가가 그 만큼 비중있게 다루어지고 있음을 알 수 있다.

중대성 평가절차 첫 번째 순서는 '내외부 환경분석'이다. 자세한 설명은 생략했지만 솔직하고 객관성 있는 자가진단이 필요하다고 언급했다. 내부적으로는 자신을 먼저 알아야 한다. 과장되지 않고 포장하지 않은 순수한 자신의 모습이어야 한다. 외부 환경분석은 동종 또는 유사기업의 보고 이슈를 참조하는 것이 좋다. 아직 초기단계라 없을 수 있다. 앞에서 언급한 K-ESG도 포함한다. 아울러, 유엔 지속가능발전목표와 우리나라 지속가능발전목표, 다양하게 활동하는 국제 위원회의 기준을 참조해서 나열한다.

추출된 항목은 자가진단을 진행한다. 최근 3년 동안 진행되어 온 내용을 기준으로 평가한다. 평가 방법으로 리커트(Likert) 척도를 활용한다. 5점 또는 7점 척도를 기준으로 한다. 영역별 평균점수, 연도별 추이 등을 분석하고 잘한 점과 잘못된 점을 면밀하게 분석한다. 냉정함이 필요한 단계이다. 대부분 자신에게 부정적으로 평가하지 않는 심리적 요인을 배제해야 한다. 이 과정은 대안 마련을 위한 기초작업으로 중요도가 높다. 향후 3년 이내에 개선 가능성도 스스로 진단해 보는 것도 좋다. 우선 순위 결정할 때 참조자료로 활용하면 좋다.

둘째, '이슈 식별 및 풀(pool)' 구성이다. 1단계서 자신도 알고 주변 환경도 분석했다. 자가진단으로 다양한 항목의 현재 수준과 3년 뒤 모습까지 알아봤다. 이번에 판단 기준은 시급성과 용이성을 덧붙여 보자. 이 또한 기업마다 다르다. 기초 체력에서부터 후천적 체력 보강까지, 게다가 앞으로 보강될 체력 수준까지 기업마다 차이가 있기에 한 마디로 정리하기는 어렵다. 다만, 기업이 계속 존속하면서 사회와 더불어 갈 수 있는 방향에서 맥락을 짚어야 한다. 남이 하나까 나도 해야 한다는 '맹목적 추종'은 안된다. 남들이 보니까 나도 해야한다는 '보여주기식' 이슈 또한 바람직하지 않다. 병은 알리라고 했다. 체력적으로 약한 부분은 이해관계자와 공유하면서 대안을 마련하는 것이 바람직하다.

이슈풀 구성 원칙은 의무사항을 반영한다. 중견·중소기업은 빠르면 2024년도부터 직접적으로 적용받을 것이다. 2023년도부터는 간접적으로 영향을 받을 수 있기에 의무사항은 일단

이슈 풀에 반영한다. 아울러, 사회적 담론에서 소비자들이 중요하게 여기는 항목을 반영한다. 이 두 가지는 시급성에 해당된다. 기업이 감내할 수 있는 지 여부는 그 다음 단계에서 고민하자. 두 번째 단계에서는 시급하게 대처해야 할 항목은 빠짐없이 반영한다. ESG 기준에 시한이 정해진 것이나 원청기업이 요구하는 것 위주가 될 것이다. 친환경 공급망, '임직원 행동강령 강화, 임직원 인권 보호, 건강과 행복 나눔과 같은 것일 수 있다.

2단계에서 촘촘히 검토해야 할 부분은 ESG 기준, 원청기업 요구사항, 정부 권고사항 등과 같은 내용을 제목 수준이 아닌 실질적으로 지키고 점검해야 할 항목의 구체적인 내용을 파악하는 것이다. 추상적인 것은 계획이 아니다. 희망사항일 뿐이다. 지킬 의사도 지켜야 할 의무도 없다. 평가에서 계량화의 중요성을 강조했다. 정량적으로 표현할 수 있을 정도까지 세밀하고 구체적으로 분석해야 한다. 기업 스스로 내재화하는 방법으로 종합운영계획에 반영하여 평가하고 보상까지 연계하려면 더욱 촘촘해야 한다.

셋째, 핵심 이슈 선정이다. 할 수만 있다면 모든 것을 동시에 추진하고 싶은 욕심은 누구나 다 갖고 있다. 현실은 녹록치 않다. 넘어야 할 허들이 많다. 많을 뿐 아니라 어떤 것은 너무 높거나 넓다. 그래서 기업의 체력에 맞는 이슈를 선정해야 한다. 당장 해야만 하는 핵심 이슈를 추출해야 한다. 핵심 이슈 선정에서 키워든 '시급성'이다. 지켜야 하는 것들과 원청기업의 요구사항을 준수해야 하는 것들이 핵심 이슈이다.

선정된 이슈가 원활히 진행될 수 있다면 걱정할 것이 없다. 아마 쉬운 일이 아닐 것이다. 누차 말씀드리지만 기업마다 체력이 다르기에 감내할 수 있는 범주가 다르다. 이것을 고려해야 한다. 핵심 이슈는 어쩔 수 없다고 하더라도 이행 수준에 대해서는 원청기업 또는 협력업체와 현재 상황에 대해 진솔하게 소통하면서 서로 지켜야 하는 최대공약수를 도출하는 것이 바람직하다. 지키지 못할 약속을 했다가 매년 실시되는 평가에서 부적합 판정을 받으면 시정조치와 함께 행정 제재가 뒤따른다면 그것 또한 난감한 일이다. 가능한 빨리 개선해야겠지만, 협의 가능한 범위내에서 이행 수준을 만들어야 한다.

마지막으로 이슈관리 계획 수립이다. 핵심이슈가 선정되면 '왜(why)', '무엇(what)'은 마무리되었다. 이제 '어떻게(how)'만 남았다. '어떻게(how)'는 실행방안이다. 실행방안은 조지 도란의 'SMART'기법을 활용해 수립한다. SMART 기법은 계획 수립에 많이 사용되는 기법이다. SMART기법은 구체적(Specific)이며, 측정가능(Measurable)하고, 달성 가능(Achievable)해야 하며, 현실적(Realistic)이고, 기한을 설정(Timely)해야 한다. 한 마디로 얼토당토않은 실행방안은 하면 안된다는 뜻이다.

핵심 이슈의 관리 방안 수립에 대한 개념적 정리는 되었다. 그렇다면 구체적(specific)이라는 것은 무엇을 말하는 걸까? 실행방안의 구체성은 포괄적이며 추상적인 것보다 실현 가능성을 높여 준다. 실행방안의 구체성을 '육하원칙'의 일부를 적용하여 구체적이어야 하는 이유를 설명해 본다.

첫째, 누구(who)이다. 실행자가 누구인지 명확해야 한다. 실행자가 정해지면 역할과 책임(role & responsibility)이 분명해진다. '누구'의 범위에는 다수의 조건이 붙는다. 조직 전체의

ESG를 전담해야 하는 조직을 갖춰야 한다. ESG는 단순히 보일지 몰라도 챙겨야 할 것이 많다. 장거리 마라톤이기에 더욱 그렇다. 위원회도 구성해야 한다. 조직도 위원회도 구성하기는 쉽다. 제대로 하는 것이 어려운 과제이다. 또 하나의 '누구'는 직무별 담당자이다. 온실가스 배출량 감소라는 목표 달성을 위해서는 연구파트, 생산파트, 유통파트 등 직무별로 담당자가 지정된다. 명확하게 담당자가 지정되면 역할과 책임이 분명해지므로 평가와 보상도 한층 더 수월할 수 있다.

둘째, '무엇(what)'이다. 실행 방안을 통해 달성하고자 하는 것이 과연 무엇인가에 대한 정의이다. 지향점이 무엇인지 구체적일 때 계량화도 가능할 뿐 아니라, 성취감을 느낄 수 있어 도전적이 될 수 있다.

셋째, '시간(when)'이다. 실행 방안이 가시화되려면 소요시간이 얼마나 되는지 제시해야 한다. 소요시간의 장단(長短)은 실행방안 이행에 있어서 난이도와 연결될 수 있다. 난이도는 평가와 보상에서 공정하게 반영되지 않을 경우, 구성원 반발의 주요 원인이 되기에 세심한 관심이 필요한 영역이다. 노력했는데도 불구하고 시간 계산 오류로 결과는 예상했던 것과 달리 나오거나, 뻔한 결과를 초래할 때에는 실행력이 상실될 수 있다.

4) 원활한 소통으로 내재화 초석 다지기

지레짐작하거나 선입견, 편견은 오해의 불씨이다. 부정적 관계의 단초이다. 의사소통은 만병통치약이다. 한 가지 전제는 있다. 수평적 소통이어야 한다. 압박을 느끼지 않아야 한다. 존중받는 의사소통일 때 모든 병은 치유된다. '수다 떠다'는 얘기를 자주 한다. '수다 떠다'의 다른 뜻은 '소란스럽다'라고 해석될 수 있다. 허나, '수다 떠다'는 심리학적으로 치유의 방법으로 활용된다. 가슴에 응어리를 수다로 풀어내면 약 93% 이상 답답함이 해소된다고 한다. 그 만큼 의사소통은 중요하다. 의사소통은 우리 몸의 혈관과 같다. 혈관이 막히면 만병의 근원이다. 생명이 위독해 질 수도 있다. 생활습관병인 고혈압도 혈관과 연관된 질병이다. 혈관의 중요성을 잘 알 듯이 의사소통도 마찬가지이다. 소통이 아닌 '불통'은 모든 문제의 근원이다. ESG는 더욱 의사소통에 만전을 기해야 한다.

ESG의 이해관계자는 단순히 판매자인 기업과 소비자인 고객만 있는 것이 아니다. 근로자, 주주, 지역사회, 시민단체, 공급망 등 알고 보면 조금씩 연관성은 다 있는 것 같다. 경영 결과가 가시화되는 것은 매출액과 이윤으로 나타난다. ESG는 간접결과라 할 수 있다. ESG는 경영의 내부 이해관계자보다 외부 이해관계자가 더 관심이 높을 수 있다. 근로자, 주주, 공급망은 성과 창출에 더 관심이 높다. 이익 상승은 나눌 몫이 많아지기에 근로자, 주주 등 내부 이해관계자들의 관심이 높을 수 밖에 없다. 지역사회, 시민단체는 몫의 배분에 직접적 영향권이 없기에 환경과 사회 등에 관심이 많다.

다양한 이해관계자에게 'A는 B다'라는 통보방식의 의사소통은 효과가 낮다. 사전에 의사소통이 필요하다. 진행과정은 공유한다. 결과는 피드백을 받아 개선하려는 노력의 자세로 의사소통에 임해야 한다. 그 만큼 힘들어졌다. '답정너' 방식의 소통은 무조건 안된다. 반발심만 키운다. 스티브 잡스가 주창한 것처럼 초등학교 6학년 학생이 들어도 알 수 있을 정도의 수준으로 쉽게 소통해야 한다. 왜(why), 무엇을(what), 어떻게(how)에 대해 의견수렴 차원에서 사

전 설명의 기회를 마련한다. 이해관계자의 요구 수준이 상이하므로 전부 수용한다는 것은 불가능에 가깝다. 최대공약수를 찾아야 한다. 앞에서 설명한 것처럼 조직과 개인의 추구하는 바가 같거나 지근거리에 있을 수 있는 지향점에 접근해야 한다. 그리고 진행 과정은 가급적 이해관계자와 공유하려고 노력한다. 말처럼 쉽지 않다. 어떤 방식으로든 공유하는 노력을 취하면서 미래지향적으로 개선해 나가야 한다. 결과가 당초 계획대로 이루어진다면 얼마나 좋겠는가? 그렇지 않을 확률이 더 높다. 이해관계자의 말을 듣는다. 다음 해 계획에 중대성 판단, 시급성 등을 고려하여 개선방안에 포함한다면 '비판'이 아닌 '이해'와 '응원'을 보낼 것이다.

다. 10대 그룹의 ESG경영의 키워드 정리

2021년 4월에 전국경제인연합회는 '10대 그룹의 ESG경영 사례 조사'를 발표했다. 삼성, 현대차, SK, LG, 롯데, 포스코, 한화, GS, 현대중공업, 신세계 등 우리나라 굴지의 10대 그룹의 ESG 경영을 분석한 자료로서 ESG를 시작하는 기업에게는 참고자료가 될 것이다. 전국경제인연합회는 10대 그룹의 ESG 경영을 「S•M•A•R•T」로 분석했다.

첫째, '조직화(Structuring)'이다. 이사회 내 ESG 담당 기구 설치를 내용으로 한다. 10대 그룹 중 7개사가 ESG 위원회를 이미 설치하여 운영하고 있거나 기존 위원회를 확대 개편했다. 현재 위원회가 설치되지 않은 LG, 현대중공업, 신세계도 이제는 모두 갖추어졌다. 이사회 내에 ESG 위원회를 두고 있다.

둘째, '측정(Measure)'이다. 환경·사회 분야 가치를 계량화하고 수치로 측정하는 작업을 의미한다. 측정할 수 없으면 관리할 수 없다고 했다. 측정할 수 없다는 것은 비교할 수 없다는 것과 같은 말이다. 비교하지 못하면 개선되었다는 것을 입증하기가 쉽지 않다. ESG는 계량에서 시작된다.

셋째, '동맹(Alliance)'이다. 동맹은 동종사업간 이루어지는 것이 상식이다. 4차 산업혁명시대에는 그 상식을 뛰어 넘었다. 이종사업간 동맹이 대세이다. 현대차•SK•포스코는 수소사업 관련 삼각협력체제를 구축했다. 가장 큰 동맹은 '에너지 얼라이언스' 결성이다. 탄소중립 혁신기술 개발을 목표로 10개사가 2021년 4월에 시작했다.

넷째, '관계(Relations)'이다. 관계는 다양하다. 그 중 이해관계자와 관계를 꼽을 수 있다. 그 중에서도 공급망을 우선할 수 있다. 유럽연합(EU) 집행위원회는 '기업 지속가능성경영 실사법'을 초안 발표하면서 '공급망 ESG 경영 관리'를 의무화하고 있다. 삼성전자가 협력사 리스크 통합관리시스템인 'G-SRM'과 같은 IT시스템을 운영하고 있듯이, 이제는 통합플랫폼을 구성하고 데이터로 관리하는 방안을 구축해야 한다.

마지막으로 '기술(Tech)'이다. 기술개발의 최우선 과제는 친환경이다. 기후위기 대응이 최급선무이다. 이와 관련된 투자자의 움직임도 활발하다. '탈(脫)석탄'으로 온실가스 배출을 최소화하려는 노력의 일환으로 석탄산업에 더 이상 투자하지 않겠다는 세계 굴지의 자금운용사가 속속 나서고 있다. 광물자원 대신 활용할 수 있는 수소차 개발, 썩는 플라스틱 개발 등 친환경 소재 기술 개발에 박차를 가하고 있다.