

CSR의 세 가지 패러독스 & 세 가지 마인드 변화



기업은 구성원 없이는 존재할 수 없으며, CSR 역시 사람의 온정이 밑바탕 되지 않고서는 성공하기 어렵다. 때문에 기업의 CSR은 구성원 개개인의 진정성 담긴 실천과 참여가 중요하다. 변화하는 CSR 흐름 속에서 기업 구성원은 어떤 마음으로 사회공헌에 동참해야 할까.

CSR에 담긴 세 가지 패러독스

누구나 '패러독스(Paradox)'라는 말을 들어 봤을 것이다. 우리말로로는 '역설'이다. 겉으로 보기에 말이 안 되는 것처럼 보이지만, 곰곰이 생각해보면 깊은 뜻이 있는 말을 일컫는다.

CSR(Corporate Social Responsibility)은 이제 많은 사람이 잘 아는 용어다. 우리나라에서는 협의의 개념으로 기업의 사회공헌 활동을 말하기도 하고, 광의의 개념으로 윤리적·사회적·환경적·경제적 책임을 모두 포괄하는 기업의 사회적 책임, 사회책임경영을 일컫는 말이기도 하다.

자유방임주의와 시장의 자유로운 경제활동을 주장한 밀턴 프리드먼은 '비즈니스의 비즈니스는 비즈니스'라고 말했다. 아울러 기업은 주주의 이익을 극대화하고 일자리를 창출하고 세금을 잘 내면 된다고 했다. 그의 주장대로라면 '기업'의 '사회적 책임'이라는 것 자체가 패러독스인 것이다. 하지만 세상은 많이 변했다. CSR에 담긴 깊은 뜻을 기업, 그리고 세상을 변화시키고 있다. CSR 분야에는 유명한 세 가지 패러독스가 있다.

첫째, 비영리는 영리처럼, 영리는 비영리처럼 운영하라. 빌 게이츠 부부가 설립한 세계 최대 민간 자선단체인 '빌 앤 멜린다 게이츠 재단'은 마치 기업처럼 성과지표를 가지고 재단사업의 사회적 성과를 측정하고, 기업은 주주 경영에서 사회공헌, 동반성장, 지속가능경영, 공유가치경영(Creating Shared Value: CSV) 등의 이해관계자 경영으로 패러다임을 바꾸고 있다.

둘째, 어떻게 지원할지가 아니라 어떻게 중단할지를 생각하라. 필자는 2010년과 2011년 필리핀 아시아경영대학원(AIM)이 수여하는 아시아 유망의 CSR 상인 Asian CSR Awards의 심사위원을 맡은 적이 있는데 '기업이 CSR을 중단했을 때 해당 CSR 프로그램이 지원할 수 있는가?'가 중요한 심사기준 중 하나였다. 현재 우리나라 기업의 많은 프로그램은 그렇게 설계되지 않았다. 따라서 SK그룹이 사회적기업 애커니즘을 통해 다양한 분야에서 수혜계층의 지원을 지원하는 것은 바람직한 방향이라고 본다.

셋째, 비영리는 영리처럼, 영리는 비영리처럼 운영하라. 빌 게이츠 부부가 설립한 세계 최대 민간 자선단체인 '빌 앤 멜린다 게이츠 재단'은 마치 기업처럼 성과지표를 가지고 재단사업의 사회적 성과를 측정하고, 기업은 주주 경영에서 사회공헌, 동반성장, 지속가능경영, 공유가치경영(Creating Shared Value: CSV) 등의 이해관계자 경영으로 패러다임을 바꾸고 있다.

넷째, 사회문제는 문제가 아니고 기회다. 이는 일찍이 현대 경영학의 아버지라 불리는 피터 드러커가 언급하기도 했지만, 하버드 비즈니스스쿨 교수 마이클 포터가 CSV를 주창함으로써 현재 전성기를 맞고 있다. 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출할 수 있는 개념인 CSV는 해도 해도 티가 날 지 않는 CSR로 주목 받는 기업인들을 한층 뜨겁게 하는 화두이다.

개인의 아이디어로부터 탄생한 CSR의 선순환

CSV는 여러 효과를 내는 CSR로 간주될 수 있다. CSV가 잘 되려면 기업 구성원의 개인이 마인드 변화를 통해 혁신적이고 창조적으로 바뀌어야 한다. 그렇다면 개인은 마인드를 어떻게 바꿔야 할까? 한 직장인이 자원봉사활동을 통해 본인을 변화시키고, 자신이 다니고 있는 기업의 사임을 독창적으로 변화시킨 사례를 통해 개인이 CSR에 임하는 자세에 대해서 알아보자.

바로 슬림지역 물류 프로젝트(Slim Logistics Project)라고 불리는 특별배송 서비스사업이었다. 영국 보다폰 텔레콤 기업의 모바일 뱅킹 프로그램인 Mpesa 팀과 협업해 인도 뭍바이의 슬림지역 주민들에게 GPS 위치기반 주소를 통해 모바일 주소를 등록하게 하고, TNT 서비스가 그 주소에 배송서비스를 하도록 만든 것이다. 배송이 완료되면 배달 받은 주민은 Mpesa 모바일 뱅킹을 통해서 비용을 지불한다. 예를 들면, 자전거 수리 가게를 시작한 슬림지역 주민이 자전거 부품을 외부에서 공급 받을 수 있게 되기에 운영이 원활해지는 것이다. 즉, 이 서비스를 통해 슬림지역 주민들은 시장 접근성이 높아져 지원의 기회를 얻게 되었고, TNT와 보다폰은 새로운 고객층이 생겼으며, 특히 TNT는 물류서비스의 확장성과 신뢰성을 높일 수 있었다. 그녀는 슬림지역 물류 프로젝트가 창출한 사회적·경제적 가치를 인정받아 2013년에 사회, 기업, 정부 등에서 혁신적인 변화를 만드는 사람들을 발굴하는 아쇼카(Ashoka)로부터 '우수한 사회기업사회혁신가(Social Intrapreneur)'상을 수상했다.

사차 카리나(Sacha Carina)는 세계적인 국제특송화물 TNT 네덜란드 암스테르담 본사의 글로벌혁신프로그램 부서에 다니는 직장인이다. 그녀는 평소 다양한 자원봉사활동을 했다. 특히 케냐의 슬림지역에서 2개월 동안 자원봉사활동을 할 때 만난 사람에게 카메라를 선물로 보내고 싶어 했는데, 막상 소포를 부치려니 주소가 없어 보내질 못했다. 그녀는 안타까운 마음에 무슨 방법이 없을지 생각하고 좋은 아이디어가 떠올랐다. 즉, '아하(Aha)' 하고 깨달은 순간을 경험하고 그 아이디어를 실현에 옮긴 것이다. 그것은

CSR과 CSV의 차이

CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임)
기업의 사회적 책임 활동으로 기부나 후원 등을 통해 기업의 성과를 어려운 사람들에게 나누주는 시혜성 기업 활동을 뜻한다.

CSV(Creating Shared Value, 공유가치창출)
마이클 포터 하버드대 교수가 2011년 11월 하버드비즈니스리뷰에 <자본주의를 어떻게 치유할 것인가?>라는 논문을 발표하면서 주장한 개념으로 기업이 수익창출 이후 사회공헌활동을 하는 것이 아니라 기업 활동 자체가 사회적 가치를 창출하면서 동시에 경제적 수익을 추구하는 것을 말한다.

CSR

VS.

CSV

- 가치: 선행(Doing Good)
- 시민의식, 자선활동, 지속가능성
- 이윤 극대화와 관계 없는 활동
- 외부 요구나 개인적 취향에 따라 활동 내용 구성

- 가치: 투자비용 대비 높은 사회·경제적 가치 창출
- 기업과 공동체 모두를 위한 가치 창출
- 이윤 극대화를 위한 필수 요소
- 기업별 상황과 내부 요인에 따라 활동 내용 구성



사회공헌활동에 임하는 우리의 자세

요즘에는 어느 기업이나 임직원 자원봉사단이 있어서 다양한 자원봉사활동을 하고 있다. 자원봉사에 참여하는 직장인들은 다양한 느낌을 경험한다. 특히 '내가 돕는 사람들에게 좀더 지속가능한 도움을 줄 수 있다면 얼마나 좋을까?'라는 생각을 하게 된다. 그럴 때는 다음 세 가지를 실행해보라. 첫째, 어떤 사회 문제를 접할 때 '아하' 하고 깨달은 순간을 만들어본다. 둘째, 본인 업무에서 사회문제 해결을 위해 적용할 수 있는 것을 생각해 보자. 셋째, 그 아이디어를 '사회'에도 도움이 되고 본인이 다니는 '기업'에도 도움이 되도록 만들어보자.

어떤 중견 기업의 CEO는 이렇게 말한다. "저는 우리 회사에 CSR팀을 안 만들었습니다. CSR팀을 만들든 그 팀만 CSR을 해야 하는 것으로 생각하니까요." 사회공헌팀의 팀원들은 '어떻게 하면 다른 부서 사람들을 사회공헌 활동에 활발하게 참여시킬 수 있을까?' 항상 고민한다. 다른 부서 사람들은 흔히 '너도 똑같은 월급 받으면서 돈 바는 일 아니냐'라든 하는 일을 하면 얼마나 좋을까?라고 생각한다. 많은 기

업이 CSR을 하는 데 있어서 '일석이조'나 '뽕 먹고 알 먹고'처럼 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 창출하는 CSV를 하고 싶어 한다. 그러려면 기업 구성원의 생각도 함께 변화해야 한다. CSV는 사회공헌팀만 하는 것이 아니며 그렇게 해서도 안된다. 아울러 CSV는 억지로 하면 본인의 좋은 뜻은 희석되고 결국엔 기업이나 구성원 모두에게 손해로 돌아온다.

강주현 상담사대표는 (사)글로벌경영역량강화포럼(Global Competitiveness Empowerment Forum, GCEF) 설립자 겸 상임대표로 연세대학교 영문학과 학사 하버드 케네디스쿨 석사 과정을 마쳤다. 국가보훈처장학회 지원위원, KOTRA 해외 CSR 지원위원, 사회혁신진흥원 자원위원 등을 역임하며 CSR의 패러다임을 변화시키고 있다.