

## 글로벌 경영 성공의 핵심은 '다문화 경영'

최근 수출부진이 이어지는 가운데, 미국의 금리인상, 중국의 경기둔화, 신흥국 경기불안 등의 수출 리스크 요인들 때문에 4분기에도 수출경기 회복이 어려울 것으로 전망되고 있다. 원가절감, 경영합리화 등의 자구책 이외에 CSR 분야에서 할 수 있는 일들은 무엇이 있을까? 글로벌 기업의 사례를 통해 해외에서 좋은 제품과 서비스로 능력을 인정받는 것과 더불어 사랑받는 기업이 되는 방법에 대하여 알아보자.

글 안젤라 강주현 | (사)글로벌경쟁력강화포럼 상임대표

### 글로벌 기업 경영에 있어 다문화란

다문화는 국내 사회공헌에서 중요한 주제이다. 기업들은 다문화 가정에 대한 편견으로 피해를 입고 있는 국내 이주 여성과 1.5세대 자녀에 대한 다양한 사회공헌 활동을 통하여 이들의 한국사회 통합에 힘쓰고 있다. 그렇다면, 해외 시장에서 제품을 생산하고 판매하는 기업에 있어서 다문화는 어떤 의미를 가질까?

**첫째, 시장의 확대이다.** 다국적 시장에 제품과 서비스를 수출하는 글로벌 기업에게는 다문화, 다종교, 다인종 소비자 중심의 글로벌 마케팅이 중요한 성공요소이다. 세계화 Globalization를 추구하면서 동시에 현지 진출국의 경제·정치·사회·문화·종교 등을 존중하는 현지화 Localization를 통해 해외 수출과 현지 진출이라는 두 마리 토끼를 한 번에 잡기 위해 노력하고 있는 것이다. 이를 글로벌라이제이션 Glocalization이라고 부른다.

**둘째, 근무환경의 다양화이다.** 국내에도 많은 외국인 이주 근로자로 인하여 다문화, 다종교, 다인종에 대한 인식이 확대되었다. 해외의 경우, 사업 운영에 있어서 백인 공장 책임자 밑에 흑인 근로자가 근무하는 경우나, 유대인 상사 아래 무슬림 근로자가 일하는 경우가 다반사로 일어난다. 이제 임금 이외에도 인사·노무·인권·차별금지 등 여러 가지 고려해야 할 요소들이 많아진 것이다.

**셋째, 공급망에서 다양성에 대한 고려이다.** 미국에서는 성별·장애·인종·종교 등의 이유로 불리한 입장에 있는

사람들에게 혜택을 주는 소수집단 우대정책이 일반화되어 있다. 특히 글로벌 기업에서 이러한 소수집단 우대정책을 구매 부서에서 다양성 정책으로 채택하는 사례가 많다. 즉, 윤리적 소싱의 일환인 것이다.

**넷째, 지역사회의 갈등을 예방하고 해소하는 일이다.** 현지 진출국 지역사회의 소외계층이나 사회적 약자를 보듬어주는 전통적인 자선사업 이외에도, 어느 문화, 어느 종교, 어느 인종에게도 무난하게 사랑받는 이미지를 구축하여 기업 운영에 있어서 부정적 요소를 최소화하기 위해 노력하고 있는 것이다.

### BMW그룹의 '다문화 혁신 어워드'

BMW, MINI, 롤스로이스 등의 자동차 브랜드로 유명한 BMW그룹은 14개국에 30개의 생산 및 부품조립 공장이 있으며, 140개국에 글로벌 판매망을 가지고 있다. BMW 그룹에게 다양한 문화 간의 이해와 인식을 증진하는 활동은 글로벌 시장에서 생존과 직결된 이슈라고 할 수 있다.

BMW그룹은 UN의 다문화·다종교·다인종 간의 이해 증진 기관인 UNAOC(United Nations Alliance of Civilizations)<sup>1)</sup>와 전략적 파트너십을 맺고 2011년부터 '다문화 혁신 어워드(The Intercultural Innovation Award)<sup>2)</sup> 활동을 전개해

1) <http://www.unaoc.org>

2) <https://interculturalinnovation.org>



BMW가 UNAOC와 함께 실행하는 다문화 혁신 어워드 수상자들과 반기문 유엔 사무총장

오고 있다. 문화·예술·교육·종교·미디어·IT·여성·청소년·이주민 사회통합 분야에서 다문화·다종교·다인종과 관련된 이해와 인식을 제고하는 비영리 법인의 사회혁신 프로젝트를 전 세계 범위에서 공모 후 선별 지원한다. 선정된 프로젝트는 다른 지역과 분야로 확산될 수 있도록 1년 동안 금전과 역량 강화 컨설팅 서비스를 지원받게 된다.

2014년의 1위는 100개국에서 온 600개 프로젝트 중에서 선정된 보스니아-헤르체고비나 공화국의 PCRC(The Post-Conflict Research Center)<sup>3)</sup>의 '평범한 영웅(Ordinary Heroes)' 프로젝트였다. 문화·종교적 차이로 인한 민족갈등과 분쟁, 인종학살로부터 이웃과 지인들을 구한 시민영웅 스토리를 발굴하여, 청소년들에게 사진전·다큐멘터리 영화 등의 멀티미디어 교육을 통해서 용기와 리더십을 기르는 활동을 하는 것이다.

### 글로벌 경쟁력의 핵심

하지만 아직도 다문화·다종교·다인종에 대한 인식을 증진하는 것이 과연 기업 경영과 무슨 관계가 있을까라고 잘 이해하지 못하겠다는 사람들이 있을지도 모르겠다. 기업은 수익과 일자리를 창출하는 주체이지 평화운동기관은 아니지 않은가.

그렇다면, 한번 세속적인 측면에서 생각해 보자. 분쟁과 전쟁은 사업의 리스크를 키우고 불확실하고 불안정한 경영 환경을 제공한다. 즉, 평화는 사회에도 좋고 기업에도 좋고 모두에게 좋은 것이다. CSR 관점에서 다문화·다인종·다종교를 고려하는 경영은 세계 어느 곳이나 통한다. 미국, 유럽, 일본 기업인 모임인 '코 원탁회의(Caux

Round Table)'에서 기독교, 유대교, 이슬람교, 불교, 힌두교, 유교, 신도교, 아프리카 토속종교 등의 경전을 교차분석<sup>4)</sup>해 본 결과, 모든 경전에서 사회책임경영에서 흔히 말하는 윤리적, 경제적, 사회적, 환경적 가치에 기반한 이해관계자 경영 원칙을 발견할 수 있었다.

이제 모든 면에서 개방성과 보편성을 기반으로 하는 다문화 경영은 창조와 혁신의 원천이며 글로벌 경쟁력의 핵심이다. 다른 것이 틀린 것이 아니라는 사실을 인식하고, 다른 것에서부터 새로운 사고를 하고 행동에 옮겨서 새로운 영역을 개척하는 혁신적 비즈니스 리더는 세계 속에서 성공하는 한국 기업의 주인공이 될 것이다. **Insight**

3) <http://p-crc.org/pcrc-wins-2014-intercultural-innovation-award>

4) Young, Stephen B. (2006) Principled-based Leadership: Lessons from the Caux Round Table. In: Maak, Thomas and Pless, Nicola M. (eds) Responsible Leadership. USA and Canada: Routledge.

### 안젤라 강주현

(사)글로벌경쟁력강화포럼(Global Competitiveness Empowerment Forum: GCEF) 설립자 겸 상임대표로 연대 영문학과 학사와 하버드케네디스쿨 석사를 졸업하였고, 국가브랜드위원회 자문위원, 기획재정부 공공기관 경영평가단 위원을 역임하였으며, 산업통상자원부 규제개혁위원, KOTRA 해외CSR 자문위원, 유엔 글로벌콤팩트 한국협회 운영위원 등으로 활동 중이다.