

융합경영 리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

경영,
융합의 시대를 열다



한국을 대표하는 융합경영 매거진 융합경영 리뷰_창간호

초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 실제 생활 속에서 벌어지고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 융합경영 리뷰는 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이외 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 한층 발전된 4차 산업혁명 시대에 어울리는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

contents

1 창간사

미래경영

- 2 4차 산업혁명형 기업 사례연구 지멘스 그룹
- 8 무엇이 스마트팩토리를 어렵게 하는가?

메디컬경영

- 11 고객이 통치하는 시대
- 의료기관에 대한 환자경험평가 시대 -

디지털경영

- 14 7일만에 끝내는금융지식
- 16 우수 의약품 설계 및 제조를 위한 통계 경영

전략경영

- 19 우리회사는 얼마인가요? 1
- 22 경영컨설팅 시장의 현황과 전망
- 27 카우프만 재단(Kauffman Foundation)의 역할

예술경영

- 30 Exceptions or Limitations of Author's Rights in France - Focusing Use -

글로벌경영

- 36 베트남 비즈니스 기회와 도전 1
- 40 한국적 경영(K-management)의 특성과 개념 리뷰

휴먼경영

- 44 리더십 격차(Gap), 진성리더십으로 돌파하라
- 46 삶을 행복방향으로 세팅하라
- 48 완벽함과 온전함
- 52 개방적 조직을 통해 성공적인 롤모델 "미국 국무부" 사례

가치경영

- 55 CSR 활동의 진정성 인식에 따른 소비자 및 종업원 반응에 대한 탐색적 연구
- 61 지역 살리기 혁신플랫폼에 대한 제언



융합경영 리뷰

발행일 2019년 7월 1일
발행처 지식플랫폼
발행인 김주연
편집위원장 엄재근
편집 그린팰스
디자인 M.S.G.
주소 서울시 구로구 경인로 662
다큐브시티 15층 1512호
이메일 bookplatform@naver.com
팩스 0507-489-4370

구독 의뢰

perpals@naver.com

광고 문의

'융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면
아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.
융합경영 리뷰 편집위원장
bookplatform@naver.com
010-2715-4370



경영, 융합의 시대를 열다

초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 실제 생활 속에서 벌어지고 있으며 새로운 패러다임이 형성되고 있습니다. 기술혁신은 필연적으로 기업경영에도 역시 커다란 변화의 물결을 일으킬 것입니다. 이러한 시대적 요구에 부응하여 경영학과 이에 관련된 제 분야의 융복합 연구를 통하여 한층 발전된 4차 산업혁명 시대에 어울리는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 '융합경영 리뷰' 창간호가 발간되었습니다.

경영전략, 금융, 품질, 원가관리, M&A, 마케팅, 국제경영, 베트남비즈니스, 지속경영 등 전통적 경영분야는 물론 문화경영, 통계경영, 의료경영, 관광경영, 플랫폼경영 등 융합경영 분야와 리더십, 코칭, 기업가정신, 인사조직, HR 경영컨설팅, 인증컨설팅, 코칭, 영업역량, 조직역량개발 등 휴먼 컨설팅 분야, 시스템 다이내믹스, 스마트팩토리, 메커니즘, 융합혁신, 4차 산업혁명 등 혁신적 경영개념 도구 분야를 모두 아우르는 야심적인 출발을 하였습니다.

이를 통해 '융합경영 리뷰'가 앞으로도 4차 산업혁명을 핵심적으로 주도할 인재들이 경영학의 발전을 선도할 수 있도록 국내외 학술 활동, 연구개발 등을 추진하고 실질적인 융합경영의 발전을 이룩할 수 있게 되기를 바라며 의미있는 창간호 발간을 축하합니다. 감사합니다.

한국융합경영학회장
박 경 종

4차 산업혁명형 기업 사례연구

지멘스 그룹

한 석 희

1. 서론

4차 산업혁명은 2016년 클라우드 슈바이 세계경제 포럼에서 '4차 산업혁명'을 포럼의 주제로 선택한 이후 세계의 주목을 받으며 빠르게 확산되고 있다. 이미 4차 산업혁명이란 용어는 대중적인 용어 수준으로 탈바꿈하고 있다. 그러나 4차 산업혁명에 대한 구체적인 정의에 대해서는 여전히 분분한 시각이 존재한다. 이는 4차 산업혁명이 단순히 산업분야뿐만 아니라, 정치, 경제, 사회, 문화, 교육, 기술, 일자리 등 우리 인간 사회의 다방면에서 그 영향력을 미치게 될 것으로 전망되기 때문이다.

그럼에도 불구하고 4차 산업혁명은 산업분야와 기술분야를 중심으로 가장 많은 논의가 되고 있으며, 그 논의 중심에 혁신기업들이 존재한다. 즉, 기업들은 이와 같은 변화를 어떻게 바라보고, 어떻게 대응할 것인가 초미의 관심을 보이고 있다. 이미 독일을 중심으로 한 유럽대륙, 미국 그리고 중국과 일본, 최근에는 동남아시아 국가들은 물론 아프리카 대륙에서도 4차 산업혁명에 대한 관심은 높아지고 있으며 이런 관심이 기업들을 중심으로 혁신활동으로 이어지는 경우를 볼 수 있다. 이미 GE, 로크웰오토메이션, 지멘스, 보쉬, SAP, 오라클, IBM, 아마존, 알리바바, 화웨이, 미쓰비시, 삼성전자, LG, LS산전, 포스코, 현대제철 등과 같은 국내외 기업들이 이런 혁신 활동의 중심지로 종종 매스컴에서 거론되고 있다.

본고에서는 이런 수많은 기업들이 추진하는 혁신을 4차 산업혁명이란 기준에서 기업들이 어떤 수준에 있는지를 측정할 수 있는 방법을 강구하기 위한 가장 초보적인 단계의 연구이다. 이를 위해 독일 지멘스를 대상으로 사례분석을 추진해 보기로 하였다. 분석은 연간보고서의 내용과 지멘스에서 발표된 컨퍼런스 발표자료를 기준으로 수행하였다.

이를 통해 향후 다른 기업 사례들을 추가적으로 비교 분석함으로써 기업 관점에서 4차 산업혁명을 추진하는 기업수준을 가늠하는 데에 발전적으로 활용되도록하고자 한다.

2. 4차 산업혁명 촉진기술 모형

모든 기업은 제품 그리고 서비스로 구분되는 상품과 이런 상품을 만들어 내는 제조 및 생산기반을 모두 또는 일부 가지고 있다. 4차 산업혁명은 이런 기존의 기업역량이 4차 산업혁명을 촉진하는 촉진기술들의 융합적 적용을 통해 더욱 경쟁력 있는 수준의 상품과 제조기반으로 발전하는 과정이라 할 수 있다. 여기에서 작용하는 촉진기술들은 단독으로 응용되는 경우도 있지만 대부분은 다른 촉진기술들과 융합적으로 작용한다(그림 1 참조). 그림1에서 이런 특성을 점선으로 표현하였고, 이런 영향이 기존 제품 및 서비스 그리고 제조기반에 영향을 미치도록 하는 것이 4차 산업혁명

의 촉진 메커니즘이라 보았으며 이를 도식화하였다.

이런 혁신 또는 혁명은 기업 내부에서 스스로 축적되고 실행하는 프로세스이다. 프로세스를 통해 얻어지는 결과는 기업의 새로운 역량에 해당하며 이런 역량을 보유한 기업을 '4차 산업혁명형 기업'이라고 부를 수 있을 것이다.

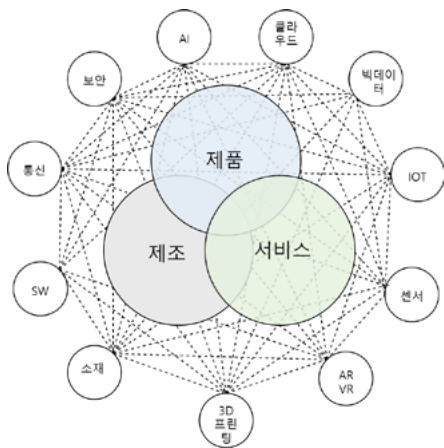


그림 1. 4차 산업혁명을 촉진하는 촉진기술들 (출처: 한석희)

3. 지멘스

기업 개요

지멘스는 그들이 발간하는 연간보고서의 첫머리에 스스로를 '기술기업'이라 칭할 정도로 기술혁신에 집중하는 기업이다. 이 기업은 170년 이상의 역사를 보유한 기업으로서 2017년 현재 10개의 비즈니스 부문을 보유한 기업이다. 지멘스는 제품, 서비스, 제품을 제조하는 공장 그리고 솔루션을 보유한 기업으로서, 독일 뮌헨(Munich)에 본사를 둔 글로벌 기업이다. 2017년 말 현재 종업원 수는 372,000명을 보유한 기업이며, 운용하는 비즈니스 업무부문(Division)은 전기가스(Power & Gas, Power Generation Service), 에너지관리(Energy Management), 빌딩관리기술(Building Technology), 이동기술

(Mobility), 디지털공장(Digital Factory), 공정산업 기술(Process Industries and Drivers), 신재생에너지(Healthineers, Seimens Gamesa Renewable Energy), 재무(Financial Service)으로서 10개이다.

이들의 연구 및 개발활동은 개별 사업부문에서도 중점적으로 추진하는 항목이 있는 반면 그룹 종합적인 차원에서 CFT(Cross Functional Team)를 넘는 활동으로도 동시에 추진되고 있다. 이런 활동의 예로서, 공장제조 유연성과 제조생산성 증가를 목적으로 한 자동화(Automation)관련 연구 개발, 철도차량과 같은 모빌리티의 전기화(Electrification) 및 연결화(Connectivity)를 강화하는 연구, 그리고 전기 및 에너지화 관련된 스마트그리드, 디지털화를 강화하는 분석(Analytics), 인공지능(AI), 모델링과 시뮬레이션 (Modelling & Simulation), Cyber Security, Industrial Internet of Things에 대한 투자화 연구 등이 있다.

발전의 역사

지멘스는 170년 전에 발명가인 Werner Von Siemens가 창업한 기업이다. 1847년 통신기의 개발을 통해 글로벌 기업으로서의 기반을 마련한 것으로 평가되고 있으며, 이후 1866년에는 다이내모 전자기론 원리를 응용하여 전기를 일상에서 사용하는 길을 열어 놓았다. 1925년경에는 수력발전소를 설립해서 아일랜드에 전기를 공급하기도 하였으며, 1959년에 SIMANTIC(전기자동화)기술을 발전시키고, 또 1975년에는 혁신적인 초고압 직류전송을 가능하게 하는 기술을 제시하였다. 그리고 1983년에는 자기공정장치(MRI)를 개발하기도 하였다.

지멘스 그룹의 포트폴리오는 창업의 모태가 된 전기 및 통신 기술에 에너지 기술의 이 추가하여 기업의 중심 역량을 구축한 것으로 볼 수 있다. 이 회사의 중대한 변신은 2007년경부터 시작되었다고 볼 수 있는데, 미국의 PLM 솔루션 전문 기업인 UGS사를 전격 M&A(인수합병)함을 계기로 디지털 솔루션 공급 역

량이 추가되기 시작하였다. 지멘스는 이를 계기로 전통적인 제조기업에서 이른바 4차 산업혁명 솔루션 공급 기업으로 변신한 것으로 이해할 수 있다.

지멘스의 변신은 UGS를 인수를 계기로 전통적 기술중심 제조기업에서 디지털라이제이션(Digitalization)이라는 새로운 핵심역량이 빠르게 축적되면서 이를 시장에 공급하는 기업으로 변신하게 된다. 이란 변신을 통해 지멘스는 동시에 4차 산업혁명형 기업으로 변신하는데 이른바 4차 산업혁명 기술의 핵심 3대 요건인 디지털화, 스마트화, 그리고 연결화와 관련된 솔루션 공급을 모두 할 수 있는 기업으로 전환되었다. 즉, 지멘스는 기존의 하드웨어 중심의 설비 및 서비스 중심 솔루션 공급기업에서 소프트웨어를 함께 공급하는 소위 디지털기술과 하드웨어 기술을 모두 공급하는 통합된 솔루션을 공급하는 기업으로 변신하게 된다.

구체적으로 2011년 하노버 메세에서 독일의 인터스트리4.0 프로젝트가 공표된 이후 지멘스는 디지털 및 자동화, 그리고 연결화 기술과 관련된 솔루션 공급 기업으로의 변신에 박차를 가하는데, 2014년즈음 이후부터 스마트공장의 선두주자 또는 고도화된 스마트공장을 보유한 기업 또 이와 관련된 솔루션을 보유한 기업이란 인식을 전세계로 알리는데 성공하게 되었다. 이런 일의 배경에는 독일 총리인 메르켈의 암베르크 공장¹ 공식방문 등이 계기가 되기도 하였다. 이런 일련의 활동의 연속으로 지멘스는 2016년경부터 마인드스피어(MindShpere)란 이름의 공개형 클라우드 기반 산업용 사물인터넷 플랫폼을 출시하면서 연결화 기반의 플랫폼 제공 사업에도 본격 진출하고 있다.

지멘스 그룹의 이런 활동은 그들의 기업비전

1 독일 암베르크 공장은 재고 없이 주문 후 24시간내에 납기를 하는 공장으로 알려져 있다. 완제품의 품질 수준이 소위 6시그마 수준으로 알려져 있으며 이 공장의 생산성의 증가도 주목받은 바 있다. 그 이유는 20년 전과 유사한 숫자의 현장직원인 1200여명 정도로 유지하면서도 생산성이 8배가 증가되고 동시에 제조원가도 25%정도 줄었다고 발표되었기 때문이다.

에 해당하는 '비전2020'에도 잘 드러나고 있다. 이들의 비전은 디지털화(Digitalization), 자동화(Automation), 전력화(Electrification)로 정의되어 있다. 실제 이런 비전은 다양한 R&D활동을 통해 그룹차원과 사업부문 차원에서 4차 산업혁명의 실현방안인 디지털화, 스마트화, 연결화 등을 지속적으로 실현하거나 추진하고 있다.

지멘스혁신의 추진주체

2017년 말 현재 2013년 8월 1일에 취임한 조 캐저(Joe Kaeser)가 CEO를 맡고 있다. 취임 이후독일의 메르켈 총리와 함께 하노버 메세 등에서 외국 정상 등과의 회동, 행사 안내 등과 같은 굵직한 행사를 매년 수행하면서 인터스트리4.0의 전파 및 자사의 역량 홍보에 주력하는 최고경영자로 알려져 있다. 1980년에 지멘스에 입사하였으며 다양한 사업부문에서 리더로 활약한 바가 있으며 CEO로 취임 전에 CFO 및 Chief Strategy Officer를 역임한 바도 있다.

조 캐저를 비롯한 지멘스의 경영진들은 지멘스의 관점에서 4차 산업혁명에 대한 주체적인 정의를 가지고 있는 것으로 확인되며 이런 내용을 주요 행사에서 발표하거나 제시하는 일의 선도적인 역할을 하고 있음을 알 수 있다. 또한 이러한 4차 산업혁명의 변화를 선도하기 위해 투자와 연구개발을 지원하고 있는 것을 알 수 있다.

지멘스의 시장 및 환경

이들이 참여한 시장인 에너지 산업과 자동화 및 제어, 모빌리티산업, 의료 산업 등은 지속적인 시장 규모의 증가가 유지되는 분야이다. 이런 분야에서 지멘스는 에너지의 효율을 높이는 관리기술, 전기 생산과 분배, 축적 등의 등과 관련된 스마트그리드 기술, 공장 및 기기의 자동화 및 제어 등과 관련된 기술, 그리고 디지털엔터프라이즈 솔루션 시장에서 클라우드 기반의 디지털솔루션 개발 및 런칭을 통해 시장점유

율의 확대하고 있으며 이들의 참여시장 여지 또한 확대되고 있다고 볼 수 있다.

지멘스의 리소스

지멘스는 37만여명의 종업원이 활약하고 있는데 이는 정규직사원은 물론 계약직 사원을 망라한 총인원이다.

지멘스의 연구개발에 대한 투자 비중은 2016년에 비해 2017년 증가하였는데 2017년의 경우 매출대비 6.2%의 연구개발비용을 투자한 것으로 발표하고 있다². 지멘스는 국내에서 전자부품연구소(KETI)등과도 업무협약을 맺고 있는데 전세계적으로 외부의 학교, 연구소 등과 다양한 업무제휴를 추진하고 있는 것으로 알려져 있다. 또한 Start-Ups, Next47과 같은 외부 기관과의 파트너십을 통한 창업기업과의 기술 개발 연계도 보고 되고 있다.

사업포트폴리오 속의 주력 R&D 활동

지멘스의 원천적인 기술이며 중심 포트폴리오에는 전기 및 에너지 사업 부문이 있다. 여기에는 실질적으로 4개의 전기 및 에너지 사업 부문(Division)이 존재하는데, 그 첫 번째 부문은 Power & Gas 부문으로서 여기서는 화석연료에서 전기를 만드는 기술에 기초하여 관련된 제품과 서비스 그리고 공장을 보유하고 있으며 이와 관련된 다양한 솔루션을 보유하고 있다. 이와 관련된 서비스는 Power Generation Service라는 부문을 통해 전담하는 조직을 보유하고 있기도 한다. 또한 에너지의 관리능력과 관련된 제품, 소프트웨어, 시스템, 인프라 그리고 관련 솔루션 등을 제공할 목적으로 별도의 조직을 부문으로 가지고 있기도 한다. 이들은 이 부문을 Energy Management 부문이라 한다. 이외에도 풍력 및 재생에너지와 관련된 사업을 하는 SARE를 보유하고 있다.

이들의 사업 부문별 연구개발 활동은 에너지 생산 및 관리 효율의 증가, 유연성의 증대 그리고경제성의

향상 등에 관련된 것들이 있다.

지멘스의 두 번째 중심 포트폴리오는 도시와 관련된 건축 및 모빌리티 사업 분야로 볼 수 있다. 이 분야에는 Building Technology 부문과 Mobility 부문을 보유하고 있다. Building Technology부문은 건물의 안전, 보안, 효율, 인프라의 수명주기적인 관리 등을 지원하는 사업을 영위하고 있다. 이를 위해 여러가지 제품, 서비스, 솔루션, 소프트웨어 등을 보유하고 있는데, 이 중에는 빌딩자동화와 관련된 기술, 냉온방, 열관리, 공기공조관리, 공기흐름관리, 빌딩 에너지 관리 등의 기술 등을 보유하고 있다.

모빌리티 사업 부문은 승객운송용 철도, 화물운송용 철도 그리고 이런 기기들의 자동화, 전력화시스템, 지상교통과 관련된 디지털 솔루션 그리고 다양한 서비스(건설은 물론 재무, 기획, 운영에 이르는 컨설팅 포함)를 수행하는 활동을 하고 있다. 2017년에는 프랑스의 알스톰사를 인수합병하는 일이 있었다.

지멘스의 4번째 사업영역은 디지털공장 사업부문인데 여기서 하는 일은 PLM 및 데이터관련 서비스 제공하는 일을 통해 지멘스의 고객사들이 디지털 기업(Digital Enterprise)으로 전환하도록 하는 일을 주로 지원한다. 최근 연결화 및 데이터분석을 플랫폼으로 지원할 산업용 사물인터넷 마인드스피어(Mindsphere)를 런칭해서 실제세상과 가상공간을 구성하는 디지털트윈(Digital Twin)을 지원하는 솔루션이나 인프라를 제공하는 사업을 강화하고 있다. 이 사업 부문에서 추진되는 주된 연구는 그룹 차원에서 진행되는 연구 개발과 중복되기도 하지만 주로 데이터분석, 인공지능, 모델링과 시뮬레이션, 사이버 보안 등이다. 특히 산업용사물인터넷 플랫폼으로 런칭한 마인드스피어에서 운용할 마인드앱(Mindapps)과 예지적유지보수(Predictive Maintenance) 기술의 개발에 주력하고 있다.

또 다른 사업부문인 Process Industry 및 Drive영역에서는 모든 이송물체에 이송, 측정, 제어, 합리화

2 이는 전년도인 2016년의 5.9%에 비해 증가된 수준이다.

와 관련된 제품, 서비스, 소프트웨어, 솔루션을 보유한 사업을 보유하고 있다. 이곳의 연구활동은 주로 디지털화 기술 및 ICT기술을 응용접목하는 일로 집중되고 있는데 제품, 서비스 그리고 소프트웨어를 강화하는 일에 응용되는 기술 개발에 주력하고 있다.

의료부문을 선도하는 Healthineers는 의료 및 건강관리와 관련된 제품 및 서비스 그리고 솔루션을 보유하고 있다. 의료기기 관련 기술은 물론 소프트웨어, 컨설팅 등이 이곳에서 제공하는 사업이다. 이들의 R&D는 인공지능을 응용하는 진단, 플랫폼의 런칭, 그리고 개인화된 의료진단 기술의 개발이다.

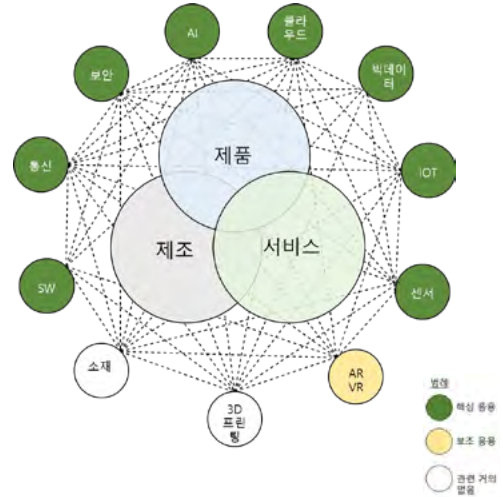


그림 2 지멘스 그룹의 4차 산업혁명촉진기술응용 수준 시각화 결과 (각 응용수준은 핵심응용, 보조응용, 관련기술의 없음으로 구분하였음)

4. 지멘스의 4차 산업혁명 촉진기술 응용 수준

지멘스는 다양한 4차 산업혁명 촉진기술을 융합적으로 적용하거나 운영되는 수준으로 볼 수 있다. 예를 들면 이들은 소프트웨어, 통신, 보안, 인공지능, 클라우드, 빅데이터, 사물인터넷과 같은 기술들은 융합적으로 응용하고 있는데, 디지털공장 솔루션 분야뿐 아니라 의료 보건 분야, 철도 등 모빌리티 분야, 에너지, 전기 등과 같은 플랜트 분야에서 그런 활동들이 나타나고 있다.

제품분야에서의 4차 산업혁명 혁신 수준

지멘스가 보유한 제품분야에서의 연구개발의 성과는 이미 상당한 수준으로 디지털화, 스마트화 그리고 연결화 된 형태로 그 결과가 드러나고 있다. 대표적으로 철도차량 및 의료기기, 전기 및 에너지 기기 분야에서 생산 공급되는 제품들은 90%이상의 디지털화 수준을 보이고 있다. 이들의 스마트화 수준 역시 50% 수준에 이르고 있으며 인공지능 등의 응용을 통해 스마트화의 수준이 더욱 올라갈 것으로 예상된다. 연결화 수준 또한 스마트화 수준과 비슷하거나 좀 더 높은 수준을 유지하는 것으로 판단된다.

서비스의 4차 산업혁명 혁신 수준 분석

서비스는 업무 특성상 약 30% 대 수준의 디지털화 수준을 보이는 것으로 추정되는데, 건설서비스 및 에너지 관리 서비스의 사례를 보면 그렇게 예상된다. 스마트화 수준도 디지털화 수준과 비슷한 수준이라 볼 수 있다. 그러나 연결화 수준은 오히려 빠르게 증가하여 50% 수준 이상의 수준을 보일 것으로 추정된다.

최근에 선보인 산업용사물인터넷 플랫폼인 클라우드 기반의 마인드스피어(MindSphere)와 같은 서비스는 디지털화, 연결화, 스마트화를 촉진할 수 있을 것으로 보인다.

제조 및 공장의 4차 산업혁명 혁신 수준 분석

제조 및 공장의 디지털화 수준은 독일 암베르크 공장을 기준으로 본다면 80%이상의 수준일 것으로 예상된다. 스마트화 수준도 적어도 60%이상 수준으로 보이며 연결화 수준은 유선 및 무선 기술의 도입을 통해 80% 이상 수준을 보일 것으로 추정된다.

5. 결론

독일 지멘스그룹을 4차 산업혁명 촉진기술모델을 이용하여 사례 분석을 실시하였다.

이를 통해 얻은 결과는 지멘스는 전통적인 기술혁신기업을 넘어 디지털화기술을 확보하고 있거나 여러 영역에서 이 기술을 적용하고 있으며, 또한 연결화기술의 응용도 상당한 수준에 이르고 있음을 알 수 있다. 아울러 가장 최근의 기술에 해당하는 연결화기술인 산업용사물인터넷 기술 플랫폼을 개발 공급하는 등 연결화기술 분야에서의 역량도 증가하고 있을 뿐 아니라 이와 관련된 솔루션을 다른 기업에도 공급하고 있는 것을 알 수 있다. 또한 스마트화기술을 여러 제품이나 제조기반에 적용함으로써 고도화된 스마트 공장을 성취한 것으로 판단된다.

참고문헌

1. 매일경제, 손현덕기자(2018-02-27), 4차 산업혁명의 정의를 알고 계신가요? <https://www.mk.co.kr/news/it/view/2018/02/134009/>

2. Siemens Annual Report, 2017

3. 김종갑(2017), 디지털변환의 추세와 전망-지멘스 사례를 중심으로- 2017년 11월 9일 전자신문사 주최 인더스트리4.0 컨퍼런스 발표 자료

4. 강혜선, 박우성, 지멘스의 지속가능경영, 윤리경영연구 제16권 제2호

5. 박세종(2016), 디지털엔터프라이스 구현을 위한 지멘스 미래제조환경 구축 전략 및 포트폴리오, Proceeding



한석희

경영학 박사, 린디자인아시아(주) 대표이사
사단법인 한국인더스트리 4.0협회
공동설립 및 부회장(사무총장 역임)
재단법인 글로벌청년창업가재단 아카데미 원장

Who is next?



“세상을 바꾸는
새로운 패러다임이 오고 있다.
4차 산업혁명을 이끌
혁신의 아이콘은 누구인가?”

- 4차 산업혁명 그들이 오고 있다 -

지금도 비즈니스 세계 속에서 많은 혁신가가 나오고 있다. 아이폰의 스티브 잡스, 아마존의 제프 베조스, 구글의 래리 페이지, 페이스북의 마크 저커버그, 테슬라의 엘론 머스크 등이 각 영역에서 혁신적인 사업을 일으키고 있다. 이제 4차 산업혁명이 본격화가 되면 이들보다 더 혁신적인 인물들이 앞으로 솔하게 나올 것이다. 이 책에서는 독자 여러분들이 그들이 되기를 바라는 마음이 담겨 있다. 한석희, 엄재근, 이혜수, 이상기, 이대영 지음

무엇이 스마트팩토리를 어렵게 하는가?

조 환 철

공장이란 단어는 스마트한 느낌을 주는 단어가 아니다. 공장에서 일한다는 것이 어떤 스마트한 능력보다는 체력과 인내가 필요한 일로 인식되는 것이 보통이다. 스마트팩토리에 대해서는 다양한 정의가 있지만 단순하게 사전적 의미로 생각하자면 스마트하지 않은 공장을 스마트하게 만드는 것이 스마트팩토리라고 할 수 있다. 그런데 공장이 스마트하지 않다는 생각은 스마트팩토리의 실행에 있어서 또 다른 편견을 만들어낼 수 있다. 스마트한 외부의 기술을 스마트하지 않은 공장으로 옮겨놓기만 하면 된다는 단순한 생각으로 접근할 수 있지만 스마트팩토리의 실행과 완전한 적용에는 상당한 어려움이 따를 수 있다. 스마트팩토리의 실행에서 발생할 수 있는 몇 가지 어려움들을 살펴보고자 한다.

1) 아이템의 발굴

스마트팩토리를 추진하기 위한 계획을 세우게 될 때 가장 먼저 처하게 되는 어려움은 적용할 아이템을 찾는 것이다. 성공적으로 생산을 진행하고 있는 공장은 이미 충분히 스마트할 가능성이 크다. 예전에 살던 동네 근처에 술집들이 모여 있는 장소가 있었다. 이곳에는 소주를 파는 술집들이 주로 많았고 맥주를 파는 호프집은 없었다. 그런데 주기적으로 호프집이 생겼다가 장사가 안 되어 사라지는 일이 발생하였다. 아마도 호프집이 없는 것을 보고 가게를 열면 장사가 잘

될 것이라는 막연한 기대감에 시작하였다가 장사를 접었을 것이다. 하지만 그 동네는 맥주 장사가 안 되는 곳이었다. 비유가 맞는지 모르겠지만 새로운 기술을 도입하려는 시도의 경우에도 비슷한 일이 발생한다. 스마트팩토리의 아이템을 발굴하여 막상 실행하려고 검토를 하다보면 이미 시도했었거나 실행이 어려운 경우가 종종 있다. 스마트팩토리란 용어가 등장하지 않았던 시절에도 기업들은 생산 현장을 스마트하게 변화시키려는 시도를 이미 진행해왔으며 혁신 조직(혁신 조직의 명칭은 기업마다 상이할 수 있다)을 가지고 있는 경우 이미 적용하기 용이한 여러 아이템들에 대해서는 그들에 의해 이미 추진되었을 가능성이 크다. 혁신을 추진하는 기간이 지나갈수록 혁신을 위한 과제발굴과 적용이 점점 어려워지는 것이 보통이다.

2) 적용 주체와 사용 주체 간의 갈등

스마트팩토리 과제를 추진함에 있어서 적용 주체와 사용 주체의 상이함이 발생한다. 새로운 기술이 생산 현장에 적용되었을 때 사용 주체는 이미 성공적으로 생산을 실행하고 있던 생산 조직이 될 것이며 적용 주체는 혁신 조직일 가능성이 크다. 이런 경우 두 부서 간의 이해관계가 발생할 수 있다. 새로운 기술을 도입하는 기간에는 생산성이 감소하거나 생산이 중단되는 일이 생길 수 있다. 생산이 많지 않은 생산조



직일 경우에는 큰 문제가 없겠지만 꾸준히 생산을 하는 생산 조직에서는 단기적인 조직의 실적과 관련 되므로 새로운 기술 도입에 대해 보수적인 태도를 취하는 경우가 많다. 하지만 혁신 조직은 단기적인 생산성보다는 다양한 테스트를 통해 빠른 시간 내에 안정적으로 새로운 기술을 안정적으로 적용하고 싶어 할 것이다. 이런 경우 생산 조직과의 갈등이 생겨날 수 있으며 최악의 경우 생산조직이 새로운 기술의 도입과 적용을 방해할 수도 있다. 상위 관리자가 조정할 수도 있겠지만 조직이 커질수록 세부적인 상황까지 제어하는 것은 힘들게 된다.

3) 기술 적용에 대한 비용 회수

새로운 기술의 도입은 비용을 발생시키며 새로운 기술일수록 일반적으로 그 비용은 더욱 높아지게 된다. 적용한 결과를 통해 그 만큼의 이익을 회수하지 못한다면 새로운 기술의 도입은 보통 기업의 이익에 반하는 일이 된다. 인공지능과 로봇으로 인해 공장의 인력들이 사라질 것이라는 기대 혹은 두려움을 갖기도 하는데 사람을 대체하는 관점에서 로봇의 도입을 결정하는 것이 항상 합리적이지는 않다. 사람이 할 수 없거나 위험한 작업에 로봇을 투입하는 것은 충분히 명분과 실리가 있지만 단순히 작업 인력을 대체한다고 했을 때 비용과 이익을 계산하여 도입을 결정하여야 한다. 예를 들어 작업자 1명의 고용에 대한 비용

이 연 4,000만원이고 유지보수를 고려한 로봇의 도입 비용이 8,000만원이라면 도입에 따른 비용회수 기간은 2년이 된다. 급변하는 제조업 환경에서의 2년이란 기간은 그리 짧은 기간이 아니다. 해외공장을 운영하는 경우 인력의 유지 비용을 생각한다면 로봇의 도입은 합리적인 선택이 될 수 없다. 이와 같이 기술 도입에 따른 비용은 스마트팩토리 추진에 있어서 걸림돌이 되기도 한다.

4) 기술의 한계

인공지능 등의 발전으로 이제 공장의 모든 인력들이 사라질 것이라고 생각하는 사람들이 많지만 단순히 뇌만으로 작업을 진행할 수는 없으며 그에 따른 신체를 가져야 한다. 하지만 기계가 인간처럼 복잡한 몸을 가지는 날에 대해서는 아직 확실한 기약이 없다. 머리가 아무리 똑똑하더라도 눈이 나쁘거나 귀가 나쁘면 아무것도 보거나 들을 수 없으며 정교한 손이 없으면 작업을 진행할 수 없다. 공장에서의 연결성을 강조하지만 센싱의 정밀도가 뒷받침되지 않으면 연결성의 의미는 크게 줄어든다. 유행처럼 거론되는 IoT도 저전력, 무선 등을 통해 저렴한 비용과 수고로 센싱을 용이하게 해주지만 높은 정밀도의 측정 데이터를 보장해주는 것은 아니다. 또한 로봇이 인간을 대신하여 모든 작업을 해주기 위해서는 부품의 위치를 측정하는 기술과 손을 대신하는 그립퍼 기술 등이 뒷받

침되어야 한다. 관련한 기술들이 많이 발전하였고 꾸준히 그 수준을 높이고 있지만 아직 인간을 대신하기는 힘든 상황이다. 그 외에도 높은 평가를 받고 있는 기술도 실제로 공정에 적용하려고 했을 때 한계를 가지는 경우는 흔하게 발생한다.

지금까지 언급된 사례 외에도 스마트팩토리를 적용하는데 있어서 많은 난관들이 존재할 수 있다. 하지만 이러한 언급들이 스마트팩토리의 부정적인 면을 강조하기 위함이 아니며 간과할 수 있는 것들을 체크함으로써 좀 더 효율적이고 합리적인 선택과 적용 방법을 탐색하고자 한다. 스마트팩토리를 도입하는데 있어서 중요한 것은 먼저 그 기술에 대한 정확한 이해와 한계, 그것을 적용하는데 필요한 비용 등을 명확하게 이해하는 것이 필요하다. 기술적인 이해의 부족은 기술에 대한 이유없는 맹신이나 불신을 가지게 할 수 있으며 의사결정 과정에서 잘못된 결정을 이끌게 할 가능성이 크다. 새로운 기술이 유행한다고 해도 유행

하는 것과 공정에 적용하여 활용하는 것은 다른 문제이다. 앞으로 스마트팩토리의 구체적인 기술 사례들을 통해서 어떤 식으로 어려움이 극복될 수 있는지에 대해 살펴봄으로써 스마트팩토리과 관련된 의사결정과 진행에 필요한 요인들을 도출해보고자 한다.



조 환 철

경영학 박사

現) 삼성전자 글로벌기술센터

관심분야: 스마트팩토리, 기술경영, 조직이론



고객이 통치하는 시대

- 의료기관에 대한 환자경험평가 시대 -

박병태

2018년 8월 중순 한국에서 처음으로 500명 이상 상급종합병원과 종합병원 92곳을 대상으로 실시한 환자경험 시범평가 결과가 발표되었다. 처음 시행된 환자경험평가이므로 환자들이 정확한 정보를 가지고 평가한 것인지 아니면 건물규모나 병원 구성원들의 태도만 보고 평가한 것인지, 의료의 질(質)을 담보로 한 평가인지 단순히 감성적인 기분에 의한 평가인지, 국가의 의료제도나 정책적인 영향으로 평가에 작용하는 변수는 없었는지, 의료전달체계 상의 문제는 없었는지, 건강보험제도나 건강보험수가의 이슈와 상관 관계는 없는지, 치료 보다 환자경험평가 항목에만 치중할 수밖에 없도록 하는 부작용은 없는지 등 다양한 이슈와 후속 과제를 남겼다.

최근 우리나라 의료기관은 의료기관 평가 인증, 고

객만족지수 평가, 의료의 질 평가, 비급여 사용 현황 평가, 의료의 적정성 평가, 일부 대형병원에서 시행한 JCI 평가 그리고 환자경험평가까지 평가의 홍수 속에 놓여 있다. 이러한 평가는 환자들의 알 권리를 존중하고 의료기관의 수준을 국제적인 수준으로 향상시키기 위한 노력이라는 긍정적인 측면도 있지만, 평가결과가 여러 가지 언론매체를 통하여 국민들에게 점수와 순위까지 발표됨으로써 일부 측면만을 평가한 결과를 통하여 의료기관을 줄 세우기하는 부정적인 결과도 낳았다.

이러한 환경 속에서 의료기관은 무엇에 집중하고 무엇을 지향해야 하는가? 각종 평가 지표들인가? 의료의 질(質)을 추구하는 것인가? 수익성을 높이는 것인가? 세가지 모두 추구해야 한다는 것을 누구나 다 알고 있다. 그러나 한정된 자원과 국가 통제의 건강보험 수가 정책 속에서 수익성도 담보하면서, 의료의 질(質)적 수준도 높이면서 각종 평가 요소들을 모두 충족시키는 것은 현실적으로 어려운 점이 있다. 그럼에도 불구하고 세가지 측면이 모두 중요하기 때문에 의료기관은 바퀴 세개 달린 자전거처럼 이것을 추진해야 한다. 특히 세바퀴의 역학 관계 속에서 전체적인 방향을 이끌고 진행방향을 잡아가는 앞바퀴의 역할을 무엇으로 결정하느냐가 그 기관의 향방을 결정하고 문화를 구축하며 차별화를 형성하는 결정적인 역할을 한다. 앞바퀴의 역할과 방향에 따라 뒷바퀴는

환자가 평가한 종합병원..중앙대병원, 6개 중 5개 영역 1위

환자경험평가는 환자를 존중하고 개인의 필요와 선호, 가치에 상응하는 진료를 제공하는지 등을 환자에게 직접 들...



의료서비스 환자평가 결과 첫 공개

대형병원 서비스 간호사 '최고' vs 의사 '최저'... 복지부·심평원, 의료 서비스 환자경험 평가결과 첫 공개 의사·간호사 서비스 1위는 중앙대병원, 의사 서비스 꼴찌는 ...

입원환자 평가 '빅5' 중 서울대병원 꼴찌...중앙대병원 1위

9일 보건복지부와 건강보험심사평가원이 처음으로 공개한 '의료서비스 환자경험 평가 결과'에 따르면 상급종합병원...





그냥 해당기관을 얹어 실려 오기만 하기 때문이다.

의료기관은 비영리기관이고 생명을 다루는 기관이기 때문에 대부분의 국가에서 의료행위에 대한 관리를 하거나 국가가 직접 평등하게 모든 국민에게 의료혜택을 제공하도록 하는 제도를 적용하고 있다. 그러므로 의료기관의 수익성이 앞바퀴에 오는 경우는 일부 영리병원 이외에는 없다. 대부분 세

가지 중 의료의 질(質)적인 측면과 각종 평가요인에 대처하는 정책이 앞 바퀴에 위치하게 된다. 그러나 넓은 의미에서 보면 의료의 질(質)에 대한 사항도 평가항목에 포함되기 때문에 전문적인 질(質)평가는 어렵지만 넓은 의미에서 볼 때 각종 평가항목에 대비하는 정책을 우선하는 것이 바람직할 것이다. 평가 요인 중에서도 2018년도부터 실시된 환자경험평가는 환자가 직접 유용한 경험을 했는지 평가했다는 점에서 매우 중요한 정보이다. 이에 따라 최근 의료기관에서는 환자들이 긍정적인 경험을 많이 할 수 있도록 고객만족팀 또는 고객행복팀 등과 같은 실무 부서가 만들어지고, 환자들에게 더 편안한 환경을 제공하기 위한 혁신적인 활동 추진을 위하여 이노베이션센터, 서비스 디자인센터, 창의센터와 같은 기구들이 활발히 운영되고 있다.

환자경험평가가 중요한 경영정책의 화두로 대두되고 있는 가운데 2018년에 실시한 환자경험평가 결과는 각종 언론 매체를 통해서 점수와 순위까지 발표됨으로써 환자경험의 중요성을 강조하는 계기가 되었다. 평가 결과 중에서 특기할 사항은 국내 최고 병원이라고 통용되던 빅 5병원¹에 대한 평가 결과가 높지 않았다는 점이

[표] 환자경험평가 '빅5병원' 성적

		서울성모병원	서울대병원	삼성서울병원	서울아산병원	세브란스병원
간호사 서비스	점수	90.65	90.20	91.16	91.76	89.96
	순위	23	28	16	9	31
의사 서비스	점수	82.43	77.14	80.90	82.67	79.60
	순위	49	87	64	44	79
투약 및 치료과정	점수	84.35	80.78	84.23	85.26	82.24
	순위	14	71	19	11	49
병원환경	점수	92.56	77.93	89.83	88.52	91.29
	순위	1	83	11	22	4
환자 권리보장	점수	83.59	79.99	79.92	81.94	80.80
	순위	15	70	73	30	56
전반적 평가	점수	88.49	83.48	88.28	87.58	85.60
	순위	4	42	6	10	23

건강보험심사평가원 발표자료 분석 재구성

다. 이들보다 규모상으로 훨씬 적은 대학병원이 더 우수한 성적을 얻은 것이다. 이 결과를 보면, 병원의 규모나 명성에 관계없이 환자들이 느낀 만족도나 경험은 기존의 명성과 다를 수 있으며, 실제 입원하여 생활하면서 느낀 경험은 해당 현장에서 직접 경험해 보지 않으면 피상적으로는 알 수 없다는 시사점을 던졌다.

환자경험평가의 중요성을 인식하기 위해서는 고객, 특히 의료기관에서의 고객인 환자와 의료기관과의 관계에 대한 이해가 필요하다. 고객은 병원뿐만 아니라 어디에서든 지불하는 비용에 해당하는 또는 그 이상의 대우를 기대한다. 병원에서의 기대는 생명과 관련된 기대이므로 더욱 민감한 평가일 수밖에 없다. 우리나라와 같이 사회보험을 통하여 국가가 관리하는 건강보험제도에서는 모든 국민들이 평등하게 대우받아야 한다. 대통령 공약은 물론 정부 정책들이 국민의 건강한 삶에 대한 보장성 강화를 천명하고 있으므로 국민들은 환자인 동시에 고객이고 건강보험 보험료를 납부하는 주체로서 그들이 정당한 대우를 받고 싶어하는 것은 당연한 것이다. 몸이 불편한 고객, 심신이 쇠약해진 고객, 건강보험의 주체인 환자들은 의료기관에서 따뜻한 대우, 평등한 대우를 받고 싶어한다. 그러나 그 동안 우리나라 병원은 그 어느 곳 보다 차가운

1 빅5병원은 서울성모병원, 서울대병원, 삼성서울병원, 서울아산병원, 세브란스병원을 일컫음

권위가 흐르는 곳이었다. 흰 가운, 하얀 색 건물 그리고 무엇인지 알 수 없는 신호를 보내는 수많은 기계장치들과 감염요인을 차단하기 위하여 여러 가지 제약 조건이 있어 그 권위는 더욱 높을 수 밖에 없었다. 이러한 권위는 최근까지 계속되었고 정보의 비대칭성²으로 인하여 병원의 권위는 지속적으로 유지되었다.

그러나 매우 빠른 정보화 사회의 도래와 국민들의 지적 수준 향상 및 고객의 알 권리가 높아지면서 이제 병원도 고객인 환자로부터 평가 받는 시대가 도래하였다. 환자경험평가 결과 1위 병원이 평가에서는 좋은 성적을 냈지만 경영 상태까지 좋은 상황은 아니므로 환자경험평가 결과가 경영적인 측면에서는 중요한 것이 아니라고 폄하하는 주장도 있지만, 그 평가 결과가 정확한 평가인지 아닌지, 평가 요인을 어떻게 정교하게 객관적으로 다듬어 나갈 것인지는 중요한 문제가 아니다. 더 중요한 것은 이미 병원에 대하여 고객이 평가하고 통치하는 시대로 접어들었다는 사실이다.

정부는 2019년 부터 300명상 이상 병원까지 환자 경험평가 대상을 확대하고, 환자경험평가 항목을 환자의 가치가 존중되고 의료 소비자 관점의 의료 질(質) 향상을 유도하여 국민 건강 증진 및 환자중심 의료 문화 정착에 기여할 수 있는 항목으로 평가를 발전시키겠다고 공표하였다. 환자경험 평가는 미국, 영국, 네덜란드 등 여러 국가에서 환자가 체감하는 의료 질(質) 향상을 위해 이미 2000년대 초반부터 꾸준히 실시되고 있는 제도이다. 또한 '환자의 긍정적인 경험'과 '환자중심 의료'는 환자의 증상을 완화시키고 치료 순응도를 높여 불필요한 검사를 줄이는 등 임상적 효과와 환자 안전에 긍정적인 효과가 있는 것으로 보고되고 있으므로 환자경험평가는 앞으로 지속적으로 확대될 것이다.

이러한 시대변화에 따라 이제 의료기관은 과거의 권위와 정보의 비대칭성으로 인한 우월적 지위에서

벗어나 고객인 환자에게 집중하여야 한다. 환자의 경험평가는 앞으로 눈에 보이든 보이지 않던 병원과 접촉하는 순간부터 평가를 받게 될 것이다. 그러므로 환자경험평가는 어느 한 접점에서 잘 함으로써 높은 평가를 받을 수 있는 것이 아니며, 각 접점(MOT)³에서의 평가요인이 덧셈으로 작용하는 것이 아니라 곱셈의 법칙으로 작용한다. 즉, 한곳에서라도 환자경험이 영점(zero)을 맞게 된다면 모든 과정에서의 노력이 영점(zero)이 되는 것이다.

이제 의료기관은 환자 중심에서 환자의 시각으로 환자에게 맞는, 환자 눈높이의 서비스를 제공함으로써 환자들이 긍정적인 경험을 할 수 있도록 하는 혁신을 이루어야 하며 환자를 더욱 소중히 생각하고 사람답게 대우하고 따뜻함을 느낄 수 있도록 하는 진정한 의료기관으로 거듭나야 할 것이다. 이제 병원도 고객이 통치하는 시대로 접어들었다는 것을 인정하고 준비해야 한다.



박 병 태

서울과학기술대학교 겸임교수
가톨릭대학교 의료경영대학원 겸임교수
사단법인 대한병원행정관리자협회 대학병원회 회장
한국병원경영학회 대외협력부회장
학교법인 가톨릭학원 보건정책 국장 / 국방부 의무자문관
가톨릭대학교 은평성모병원 개원준비 사무국장
가톨릭대학교 서울성모병원 개원준비 사무국장
저서: 「문화가 성과다」(공동 번역)

2 정보의 비대칭성(asymmetric information) : 경제적 이해관계를 가진 당사자간에 정보가 한 쪽에만 존재하고 다른 한 쪽에는 존재하지 않는 상황

3 MOT(moment of truth) : 결정적 순간이라는 의미로, 서비스 품질관리에서 MOT는 소비자가 회사의 어떤 일면과 접촉하는 접점으로서, 서비스를 제공하는 회사와 그 품질에 대하여 어떠한 인상을 받는 순간을 의미함

7일만에 끝내는금융지식

이 상 기



이상기 (경영학박사)

현) 하나은행 종합리스크관리부 팀장
전) 하나금융지주 재무기획팀 팀장
NCS Block Chain 개발 전문위원
NCS 기업여신심사 교재 집필진
한국은행, 금융감독원 강사

저서:

「O2O를 활용한 모바일 앱 구전 확대 전략:
모바일 지갑을 중심으로」
서울경제경영, 2016년
「4차 산업혁명, 그들이 오고 있다」
지식플랫폼, 2018년

관심사항:

O2O, RPA, Fintech, Startup, Crowd
funding, Risk Management, Portfolio
Management, Financial Education

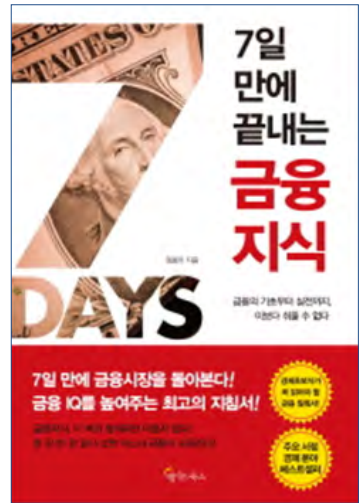
많은 사람들은 자유를 꿈꾼다. 자유란 그 어떤 것에도 얽매이지 않고 자신이 생각한 대로 자신의 시간을 생산적으로 소비하는 것을 말한다. 진정한 자유를 누리기 위해서는 시간으로부터 자유, 경제로부터의 자유가 있어야 가능하다. 그러나 엄밀한 의미에서는 시간적인 자유는 경제적인 자유를 포함한다고 볼 수 있다. 많은 사람들이 경제활동을 하기 위해 자기의 시간을 타인에게 제공하고 급여를 받는다. 물론 상대적이기는 하지만, 일정수준의 부를 이룬다면 어느정도 시간의 제약으로부터 자유를 얻을 수 있다. 그래서 많은 사람들은 부자를 꿈꾼다. 부자는 시간과 경제적인 구속으로부터 어느 정도 자유로워질 수 있기 때문이다. 그렇다면 부자가 되는 길은 무엇일까? 또, 일정한 부를 이루더라도 이를 유지하기 위해서 필요한 것이 무엇일까? 그것은 바로 금융지식이다. 최소한 자본주의 사회에서 살아가는 우리모두는 금융지식이 필요하다것은 부인할 수 없다. 금융지식은 우리 삶의 충분조건은 아니지만 필수조건이 될 수는 있을 것이다. 대부분의 우리는 주식, 채권, 부동산을 통해서 부자가 되기를 원하지만, 정작 부를 가져다 주는 금융지식에는 관심이 덜하거나 불필요하게 생각하면서 금융에 대한 지식을 무시한다.

‘7일만에 끝내는 금융지식’의 저자 정용지는 경제학을 공부하고 하나금융투자 FICC트레이딩 본부에서 외환 및 스왑트레이더로 근무했고 현재는 한국거래소의 파생상품시장본부에서 주식, 채권, 외환 관련 상품을 개발하고 있다. 대학시절에는 숨은 투자의 고수로도 알려져 있다. 이 책은 금융정책과 금융시장의 매커니즘을 이해하고 부자가 되고 하는 사람, 지속 가능한 재테크를 원하는 사람, 금융의 기초부터 실전까지 금융지식을 체계적으로 정리하고자 하는 사람, 사회초년생 등이 항상 옆에 다 두고 읽으면 좋을 책이다.

이 책은 7일차로 구성되어 있다. 1일차에는 ‘꼭 알아야 할 금융시장의 11가지 핵심 개념’을 설명한다. 금융 생태계, 금융시장의 가격결정 요인,

이자율, 세계금융시장 이해, 재정정책과 통화정책 등을 핵심 내용을 설명한다. 2일차 '금리, 모든 금융시장을 흘러가는 물줄기다'에서는 금리의 정의, 금리의 기능 등 금리의 전반적인 내용을 담고 있다. 3일차 '자금 시장이 아프면 금융시장은 숨 쉴 수 없다'에서는 우리나라 단기금융시장에 대해 설명한다. 4일차 '채권시장, 금융시장의 지구력을 길러준다'에서는 채권시장, 채권가격과 수익률, 금리와 채권과의 관계, 투자의 대상으로서 채권에 대해 설명하고 있다. 5일차 '주식시장, 금융시장에 활력을 불어넣는다'에서는 주식시장의 반복, 가격결정, 개인투자자, 기관투자자, 외국인투자자, 보이지 않는 손, 뉴스와 주가, 배당투자 등에 대해서 이야기 한다. 6일차 '외환시장, 금융시장의 첫인상이다'에서는 글로벌 금융시장, 중요한 환율의 개념, 역외외환시장, 투자대상으로 외화에 대한 설명을 한다. 7일차 '파생시장, 기초가 매우 중요하다'에서는 일반인들에게는 다소 어려울 것 같은 파생상품에 대한 소개, 기사 속의 파생상품, ELS와 DLS의 투자, 신용파생상품 등에 대한 소개를 담고 있다.

이 책의 금융시장에 대한 전반적인 지식이 많은 사람들에게 유용하기를 기대한다.



4차 산업혁명 시대의 기업생존을 위한 투자 전략

교육일정 : 19년 7월 26일(금)

교육비지원 : 고용보험 비환급

교육시간 : 1일, 총 7시간

교육장소 : 한국생산성본부(서울)
104호

담당자 : 재무원가회계교육팀
(02)724-1093~4 /
FAX (02)724-1870

교육대상

- 경영관리부문 (전략, 기획, 재무, 인사업 등) 담당 실무진과 부서장
- 쉽고 빠르게 4차 산업혁명 전반을 이해하고 그에 따른 비즈니스의 변화와 관련 투자를 위한 전략을 습득하고 싶은 누구나 참여 가능

교육내용

1. 산업혁명과 비즈니스의 변화
 - 산업혁명 기술의 발전과 방향
 - 산업혁명 전반에 대한 이해
 - 산업혁명에 따른 비즈니스 변화
 - 산업혁명과 인구의 변화
2. 4차 산업혁명 업종별 흐름
 - 4차 산업혁명과 업종별 기술의 발전
 - 4차 산업혁명과 주요 업종에 대한 분석
 - 업종별 주요 기업에 대한 이해
3. 4차 산업혁명 선도기업 분석
 - 4차 산업혁명과 기업들의 전략
 - 4차 산업혁명과 국내 기업들 대응
 - 4차 산업혁명 선도기업의 재무제표 분석
4. 4차 산업혁명 투자를 위한 전략
 - 기업의 재무제표를 이해하는 방법
 - 투자를 위해 의사결정을 하는 방법
 - 투자를 위한 전략

교육목적/특징

- 4차 산업혁명 시대 글로벌 기업에 대한 이해와 미래의 전망을 이해함
- 4차 산업혁명에 따라 무엇을 준비해야 하는지 생각해보는 시간
- 4차 산업혁명과 함께 떠오르는 비즈니스와 사라지는 비즈니스의 이해
- 4차 산업혁명과 주요 업종에 대한 분석
- 4차 산업혁명과 함께 시작되는 인구변화에 대해 고민해볼 수 있음
- 4차 산업혁명과 글로벌 기업과 한국 기업들의 변화를 살펴보기
- 4차 산업혁명을 선도하는 기업들의 재무제표를 이해할 수 있음
- 4차 산업혁명 투자를 위한 환경 및 기업 분석

※ 1사 3인 신청 시, 1인 무료 수강혜택 제공

우수의약품 설계 및 제조를 위한 통계 경영

김강희

통계 경영(Statistical Management)이라는 말이 다소 생소하게 들릴 것이다. 필자가 본 학술지 집필진에 참여하게 되면서 ‘통계 경영’이라는 토픽으로 글을 써보면 어떠냐고 제안하면서 처음 사용한 말이기 때문이다. 경영 활동 전반에 데이터를 기반으로 한 통계적 방법론을 사용한 분석 결과를 적용하자는 이야기다. 중요한 의사 결정은 통계를 분석을 통하여 도움을 받자는 이야기다. 이 말에 큰 이견이 없으리라 본다. 아니 오히려 우리는 이미 통계 경영을 하고 있다고 말하는 분들도 있으리라 본다. 그러면 조금 말을 바꾸어 이렇게 얘기한다면 어떤가? 귀사에 6시그마를 경영혁신 기법으로 채택하여 운영하면 어떻습니까? 독자들의 얼굴을 볼 수가 없어서 확실치는 않지만, 대다수는 6시그마를 무슨 병균 생각하듯 싫어하거나, 필요 없다고 생각하는 표정일 것이다. 어떤 분들은 또 이렇게 얘기한다. 6시그마를 적용했던 많은 회사가 지금은 사라졌습니다. 필자는 이러한 현상을 참 아이러니하게 바라보고 있다. ‘통계 경영’은 필요하고, 이미 하고 있다고 말하면서 왜 유독 6시그마로 다르게 부르면 180도 달라질까?

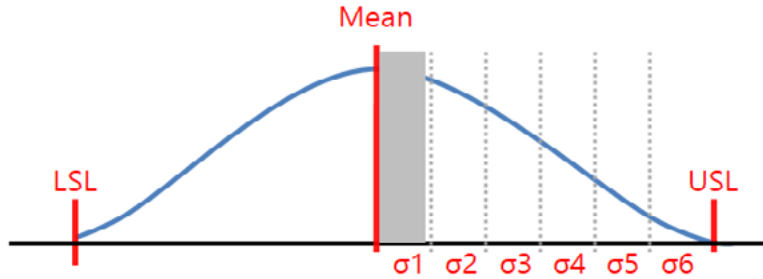
필자는 LG그룹에서 16년째 근무하고 있으면서 최근 6년간은 6시그마 최고 전문가라는 MBB(Master Black Belt)로서 소위 6시그마 추진 전담자 역할을 하고 있다. 그러면서 많은 LG 직원들에게 6시그마를 강의하고 있다. 그래서 독자 분들

의 표정도 예상이 되는 것이다. 강의 때마다 놀라는 것은 6시그마를 일하는 방법으로 채택하고 사용하는 LG그룹의 많은 구성원들도 6시그마에 대한 부정적 이미지가 크게 다르지 않다는 점이다. 그런데 더 놀라운 일은 이것이다. 제가 어떤 질문을 하면 아무도 대답을 못한다는 것인데, 그 질문은 이것이다.

‘6시그마는 무엇입니까?’

6시그마가 대체 무엇이길래 그렇게 병적으로 싫어하는 것인가? 왜 필요 없다고 하는 것이며, 구시대적인 방법론이라고 말하는 것인가? 6시그마를 무엇이라고 알고 있는가? 강사가 다시 말을 꺼내기 까지 조용해진다. 놀랍게도 이 질문을 하고 수강생들의 표정을 보면 귀찮거나 말하기 싫어서 대답을 안 하는 것이 아니라 정말 뭐라고 얘기할지 모르는 표정이다. 잘 모르는 것이다. 왜 잘 모르면서 싫어하는 것일까? 구시대적 방법이라고? 1800년대 후반에 발표된 피타고라스의 정리보다 신선하고 새로운 것이다.

6시그마를 찬양하고, 6시그마 이야기를 하려는 것이 아니다. 오히려 필자는 6시그마 자체도 혁신이 필요하다고 주장하고 있다. 그렇더라도 6시그마에 대해 간단하게 정리는 하고 넘어가야 할 것 같다. 6시그마에서 시그마(σ)는 그리스 문자로서 표준편차(standard deviation)를 의미하는 기호다. 그러니까 6시그마는 6개의 표준편차를 의미한다. 기술통계량



(descriptive statistics) 중에서 데이터의 산포를 표현하는 대표적인 통계량이 표준편차이다. 그렇다면 왜 6시그마인가?

6시그마는 6개의 표준편차다. 어떤 회사에서 A라는 제품을 만들고 있는데 제품 A의 품질 특성(Quality Attribute)의 산포가 양품과 불량품의 경계인 USL(Upper Spec Limit or Line)과 LSL(Lower Spec Limit or Line)사이에서 평균(mean)을 중심으로 한 쪽 방향으로 6개의 표준편차가 들어갈 수 있는 품질 수준(Quality Level)을 의미하는 것이다. 다시 말하자면 A제품의 산포 즉, 표준편차가 줄어들면 품질 수준은 증가하는 것이다. 이때의 표준편차 개수가 6개이면 6시그마, 5개이면 5시그마이다.

더 쉽게 말하자면, 우수 품질 수준이다. 확률적으로 이 정도의 수준을 가지고 있어야 100만개를 생산했을 때 약 3.4개의 불량품이 나오는 수준이라는 것이고, 그 수준을 지향하고 유지하자는 것이 6시그마 활동이다. 우수한 수준의 품질(표준편차가 작음) 좋은 제품을 만들자는 것이 6시그마이다.

6시그마의 핵심 중 하나가 통계(統計)이다

통계는 말 그대로 모아서 계산한다는 의미다. 데이터를 모아서 의미 있는 분석 결과를 도출해 내고, 그것을 제품 개발과 품질 관리에 사용하고, 경영활동의 중요한 의사결정에 사용하자는 것이 '통계 경영'이다.

품질경영의 세계적 석학인 주란(J.M. Juran)박사는 “20세기는 생산성의 시대이고 21세기는 품질의 시대”라고 강조하였듯이 품질 문제는 기업은 물론 범국가적인 관심사항이다. 의약품의 설계기반 품질고도화(Quality By Design, QbD)도 1920년대의 통계적 공정관리(SPC, Statistical Process Control)의 이론과 관리도의 개념이 근간이 되었다. 그리고 1990년대에 의료기기 부문에서 QbD 개념이 적용되었고, 1990년대 말 미국식약청(FDA)에서 검토를 시작하여 최근에는 국제의약품 사용 기술 요구사항 조정위원회(The International Council for Harmonisation of Technical Requirements for Pharmaceuticals for Human use)에서 Guideline ICH Q8, Q9, Q10에 제정되었다. PIC/S(The Pharmaceutical Inspection Convention and Pharmaceutical Inspection Co-operation Scheme)의 가이드라인과 조화를 이루기 위한 QbD를 한국의 식약처는 2014년 12월에 QbD도입 대비를 위한 품질 심사 안내서를 배포하였고, 올해 9월부터 의약품 품질혁신 성장 관련 규정 개정을 예고한 바 있다.

미국의 전략계획연구소에서 개발한 PIMS(Profit Impact of Marketing Strategy)데이터베이스는 사업의 성공을 좌우하는 가장 중요한 요소(CSF; Critical Success Factor)가 품질이라는 결론을 내린 바 있다.

우수품질의 제품을 만들기 위한 6시그마 활동 과 제약산업에서의 우수약품을 만들기 위한 QbD 적용 움직임

필자는 LG전자에서 LG화학 생명과학본부로 작년 8월 1일자로 그룹사간 이동을 하고, 약 6개월 간 QbD6시그마의 개발을 주도하였다. 우수약품 개발 및 품질 관리를 위한 QbD 6시그마의 핵심은 과학적 증거여야 한다는 것이고, 과학적이라는 것은 통계가 바탕이 되는 증거를 말한다. '통계 경영'의 중요성과 필요성에 대해 꾸준히 강조하고 제약업의 발전에 미력이나마 기여할 수 있도록 최선을 다하고자 한다.



김강희 (경영학박사)

국제공인품질전문가(CQE), 국제공인신뢰성전문가(CRE)이자 AIAG(The Automotive Industrial Action Group) MSA(측정 시스템분석), SPC(통계적공정관리) Specialist이다. 현재는 LG화학 생명과학본부 경영전략담당 경영혁신팀에 근무 중이며, 한양대학교에서 전자통신공학 공학석사학위를 취득하고, 서울과학종합대학원대학교(Seoul Business School, aSSIST)에서 경영학 박사학위를 취득했다.

“행복한 이야기가 시작되는 침향부부한의원입니다”



침향부부한의원

Chimhyang Bubu Korean Medical Clinic



한의학박사 부부가 진료하는
동탄 침향부부한의원은
정확한 진단과 과학적인 치료로 지치고
아픈 심신을 가족을 치료하는 마음으로
따뜻하게 어루만져드립니다

경기 화성시 동탄순환대로 686 Tel: 031-374-1075
블로그 : <https://blog.naver.com/coolguy12412>



우리회사는 얼마인가요? 1

홍지웅

1. Intro

M&A는 “융합”을 생존전략 중 하나로 꼽는 기업들에게만 해당되는 사항이 아닌, 현재 자본시장에서의 Player들에게 모두 해당되는 가장 큰 화두 중 하나이다. 기업들이 과거의 성공했던 패턴을 그대로 답습해서는 다시 성공할 수 없는 시대 속에서, 기업들은 계속적으로 진화해 나갈 필요가 있기 때문이다. 기업이 진화를 하기 위해서는 크게 2가지 방식이 존재한다.

“스스로 진화(내부환경을 개선)”하는 것과 “외부의 힘을 이용하여 진화(외부환경의 도움을 받는 것)”하는 것이 그것이다. 전자의 경우 현실적으로 한계점이 존재한다. 너무도 유명한 갈라파고스의 거북이의 진화처럼, 폐쇄된 환경 속에서의 진화노력은 의미가 없을 수도 있기 때문이다. 결국 후자의 방법이 효율적일 것이며, 이는 M&A를 통한 방법(진화)으로 귀결될 수 있다.

M&A는 다양한 변수와 과정을 고려해야 한다. 복잡한 경제구조 속에서 사업을 영위하고 있는 기업에게, 많은 변수들이 M&A에 영향을 미친다. 영업, 노무, 법률, 산업, 주주, 채권자 등 다양한 중요변수들이 존재하지만, 결국 가장 중요한 변수는 “가격”이다. “그래서 얼마입니까?”라는 질문에 답을 하지 못하면 M&A는 완료가 될 수 없기 때문이다. 그러나 “가격”을 산정한다는 것은 매우 어려운 일이다. M&A에는 모두의 주관이 개입되기 때문에 객관적이고 공정한 수치는 존재하기 힘들기 때문이다. 이를테면 당신

이 “작년에 3억원의 순이익이 발생한 아이스크림가게”의 주인이라고 가정해보자. 잠재투자자가 당신에게 와서 가게를 사겠다고 제안한다. 얼마를 주면 아이스크림 가게를 팔 것인가? 어떤 사람은 9억원이 정당일 수도 있고, 어떤 사람은 30억원이 정당일 수도 있다. 이런 질문에 가장 알맞은 정답은 존재할 수 없다. 주관이 개입되고, 각자 놓여져 있는 상황이 다르기 때문이다.



〈How much is it? 결국 가격을 산정해야 한다〉

그렇다면 어떻게 가격을 산정해야 할까? 인류는 긴 시간 동안 이 문제에 대한 답을 구하기 위하여 부단한 노력을 거듭해왔다. 결국 이 노력은 “가치평가 방법론”이라는 이론을 탄생시키게 되고, 지금도 이 연구는 계속되고 있다. 현재 재무학계에는 수많은 가치평가 방법론이 존재한다. 그리고 그 수많은 가치평가 방법론 중, 크게 3가지 정도의 방법론이 M&A 산업에서 활용되고 있으며, 본 글에는 그 3가지 방법론을 소개하고자 한다.



Discounted Cash flow Method

<DCF를 수행하기 위해서는 회사의 사업계획이 반드시 필요하다>

2. 첫번째 방법, “회사”에 집중하자 (미래현금흐름할인법)

우리가 경제학을 배우게 되면, 가장 초반에 만나게 되는 개념이 있다. “화폐의 시간가치”라는 개념이 그것이다. 현재의 100원과 1년 뒤의 100원은 같은 가치가 아니라는 개념으로 (당연히 현재의 100원이 더 가치가 있다) 미래의 현금을 현재의 현금과 비교하기 위해서는 미래의 현금을 할인해서 현재의 현금과 비교해야 된다는 이론이다(할인한 미래의 현금 = 현재의 현금). 이러한 시간가치의 개념에서 출발한 가치 평가방법론을, 재무학에서는 “미래현금흐름할인법 (Discounted Cash flow Method)”라고 한다. 어떤 회사의 가치는 그 회사가 앞으로 창출할 것으로 예상되는 현금흐름들을 추정한 후에, 그 현금흐름들을 현재가치로 할인하였을 때의 총합이라는 개념이다.

$$PV = \frac{C_1}{(1+r)^n}$$

C₁ = Cash Flow at period 1

r = rate of return

n = number of periods

<경제학의 기본이론 중 하나인 현재가치, 미래의 현금을 할인해서 현재와 비교한다>

그렇다면 회사의 현금흐름은 어떻게 추정해야 할까? 만약 우리가 삼성전자의 현금흐름을 추정한다고 가정해보자. 어떻게 추정해야 할까? 예를 들어 과거 3개년 동안 삼성전자의 매출액이 연평균 5%씩 상승했었기 때문에 앞으로도 5%로 상승한다고 추정해야 할까? 본 방식은 전문성이 부족하며, 설득력도 부족하다. 삼성전자의 현금흐름을 추정하기 위해서는 삼성전자의 “중장기 사업계획”이 필요하다. 그런데 우리가 삼성전자 경영기획팀에 연락하여 사업계획을 받으려고 한다면, 과연 우리에게 그 사업계획을 줄까? 아마 답변도 받지 못할 것이다. 회사의 사업계획을 수령하려면 회사가 어느 정도 우리에게 협조적일 때 가능하다. 미래현금흐름할인법을 수행하기 위해서는 회사의 중장기 사업계획이 필요하다. 우리는 중학교 때 수학시간에 “명제”라는 것을 배웠다. 만약 어떤 명제가 참이라면, 그 명제의 “대우”명제가 참이라는 것을 기억할 것이다. “미래현금흐름할인법을 수행하기 위해서는 사업계획이 필요하다.”라는 명제가 참일 때, 이 명제의 대우 명제는 다음과 같이 도출될 수 있다. “사업계획이 없으면, 미래현금흐름할인법을 수행할 수 없다.”

이제 회사의 사업계획을 수령하였다고 가정하자. 그럼 우리는 미래현금흐름할인법을 통하여 회사의 가치를 산정할 수 있다. 다만 그전에 반드시 검토해야 될 사항들이 존재한다. 세상에는 수많은 회사의 사업계획이 존재하며, 이 사업계획들은 모두 공통점이 있다. 바로 사업계획이 “낙관적이고 장밋빛”이라는 점

저널리즘

방송기자연합회 전자책 시리즈

이다. (대부분의 회사가 5년 내 매출 2배, 10년 내 업계 1위 등의 목표를 세우기 마련이다) 회사의 사업계획은 앞으로 회사가 나아가야 할 방향을 제시하는 성격의 문서이기에, 회사의 의지와 낙관적 전망이 담기는 것이 일반적이다. 그렇기 때문에 사업계획을 비판적으로 수용하지 않고, 모두 준용하여 가치평가를 수행하게 되면, 그 결과값은 “과대산정(Overvalued)” 될 수 있다.

때문에 가치평가를 수행하는 인력은 회사의 사업계획을 수령한 후에 회사와의 Q&A, 인터뷰 Session 등을 추가로 가져야 한다. 사업계획의 논리적인 정합성과 현실성을 검토하기 위함이다. 실제로 공장가동률은 100% 수준인데, 공장 증설계획은 전무한 상황 속에서 내년도 판매량을 30% 증가시키는 사업계획을 세우고 있는 회사도 태반이다. 판매량을 30% 증가시키기 위해서는 현재 공장가동률 수준에서는 불가능하며, 추가적인 생산을 위해 공장 증설이 필요함에도 공장을 증설하지 않겠다는 것은 논리적 정합성이 어긋나기 때문이다.

회사의 사업계획은 개인의 “꿈”과 비슷하다고 이해하면 미래현금흐름할인법의 특징과 한계점을 이해할 수 있다. 실현 가능성이 있는 꿈인지, 과대망상의 허망한 꿈인지를 분간할 수 있어야 보다 의미가 있는 가치평가의 결과값이 도출되기 때문이다.



홍지웅

- 現) 삼정회계법인 Deal Advisory, M&A
- 現) 이팩스코리아 금융 강사
- 現) 패스트캠퍼스 M&A 강사
- 그외 기관교육 다수 출강 중

CFA Charter Holder
CPA Licensed in Washington State



가짜뉴스를 잡아라! 프랑스 팩트체크

가짜뉴스를 어떻게 몰아낼 것인가?

저널리즘의 고민이 깊어졌다.

SNS, 케이블 TV, 인터넷 뉴스 등 다양한 매체가 발전하면서 수많은 뉴스가 쏟아져 나오고 있다. 이는 긍정적인 면도 있지만, 부정적인 면도 있다. 가장 큰 문제는 가짜 뉴스의 생산과 확산이 너무나 쉽고 빠르게 이루어진다. 독자들은 가짜뉴스를 차단하기 위해서, 혼신의 힘을 써왔던 프랑스 언론과 사회의 노력을 확인할 수 있다. 그리고 한국에서 가짜 뉴스가 사라지도록, 고민하고 팩트체크 하려는 기자들의 의지와 자성의 목소리를 느껴볼 수 있을 것이다.



세계를 뒤흔드는 미국 싱크탱크

미국에는 현재 세계에서 가장 많은 1,835개의 싱크탱크가 활동하고 있다. 민주당을 대변하는 브루킹스 연구소와 공화당을 지지하는 헤리티지 재단 등 국내의 주요 이슈에 따라 시의적절한 제안을 내놓고 있다. 미국의 싱크탱크는 정치, 외교, 국방, 안보를 비롯하여 미국의 싱크

탱크는 하나의 정책을 놓고 수십 년을 연구한 내공이 있다. 이 책에서 기자들이 탐방하는 싱크탱크들의 이야기는 독자들에게 미국의 정책에 대한 깊은 통찰력을 제공할 것으로 기대된다. 특히 한국의 미래에 핵심 브레인이 되고 싶은 독자들에게 이 책을 추천하고 싶다.



동북아의 미래를 잇다

동북아 해빙과 함께 밀려오는 미래의 땅, 한반도에서 시베리아 횡단철도가 연결되고, 아시아 대륙과 유럽을 잇게 되는 이곳은 블라디보스토크에서 북경까지 육로로 펼쳐진 1,500km 중국의 요녕성과 길림성, 흑룡강성 등 동북3성 인구인 1억 러시아, 그리고 남북한의 이해관계가 절묘하게 이루어지는 곳이다. 말로만 듣던

동북아 물류의 현장인 러시아 극동지역인 블라디보스토크, 중국의 동북 3성 지역, 북한의 나진과 선봉을 기자들이 발로 밟고 눈으로 직접 확인한 현장의 생생한 이야기가 있다. 기업의 경영자, 투자자, 국제통상, 물류의 관계자 등이라면 꼭 읽어보아야 할 책이다. 특히 미래의 전략을 고민하는 사람들에게는 새로운 희망을 줄 것이라고 믿는다.

경영컨설팅 시장의 현황과 전망

김대규

1. 서론

2014년 기준 우리나라 중소기업체의 수는 전체 사업체의 99.9%를 중사자 수는 전체의 87.9%를 차지하고 있다[1]. 중소기업 대상 강연 등에서 중소기업의 중요성을 강조하기 위해 흔히 사용하는 ‘9988 중소기업’은 ‘팩트체크’가 된 사실인 것이다. 미국과 일본(2012년 기준)의 중소기업체의 수도 전체의 99.7%와 99.0%와 우리나라와 대동소이하나, 중소기업에 종사하고 있는 근로자의 비율만을 놓고 보면 미국의 48.4%와 일본의 75.8%에 비해 우리나라 중소기업의 고용창출 기여도는 월등하다. 절대다수의 고용을 담당하고 국가경제의 든든한 버팀목 역할을 해오고 있는 중소기업체의 최근 상황은 암울하다.

통계청의 ‘산업 활동 동향 보고서’[2]에 따르면 2018년 12월말 기준 생산지수는 101.7%로 전년 동월대비 3.1% 감소했고 출하지수도 105.9%로 2.4% 감소하면서 동반 하락했다. 반면 재고는 늘어나 전년 동월대비 4.7% 상승한 109.4%를 기록했다. 이는 출하되지 않고 창고에 쌓여있는 제품이 늘었다는 의미로, 중소기업들은 자금압박에 시달릴 수도 있음을 암시하고 있다.

중소벤처기업부는 1999년부터 중소기업이 자부담으로 수행하기 어려운 컨설팅비용의 일부를 지원하는 ‘중소기업 컨설팅 지원 사업’을 수행해 오고 있는데[3] ‘2009년 금융위기 이후 최악의 체감경기’[4]으로 불리는 2018년도의 경기침체로부터 벗어나기 위

해, 전년 대비 15.9% 대폭 증액된 10조 3천억 원의 예산을 확보하고 적극적인 창업지원, 스마트공장 지원, 규제혁신, 수출촉진, 상생협력, 소상공인/자영업자 지원 등 전 방위 지원계획을 발표했다.

이에 따라, 정부의 2019년도 중소기업 컨설팅 지원 방향에 촉각을 곤두세워 온 컨설팅업체들의 발걸음이 빨라졌다. 중소기업이 주요 고객인 한국능률협회컨설팅(KMAC), 한국생산성본부컨설팅(KPC), 한국표준협회(KSA)등 국내의 대표적인 중소기업 교육/연수, 인증 등을 수행하는 컨설팅 기관과, (사)한국 경영기술 지도사회, (사)한국스마트 컨설팅 협회와 소규모 컨설팅업체와 프리랜서 컨설턴트 등이 이들이다.

여기에, 2010년부터 본격화된 약 베이비붐 세대(1955~1963년생)의 상당수가 창업시장에 쏟아져 들어오고[5] 이들 중 많은 수가 컨설팅 시장에 유입되면서 경영컨설팅 시장의 경쟁은 날로 치열해지고 있다. 이에, 국내 경영컨설팅 시장의 현황을 조망하고 문제점을 살펴 보면서 시사점과 함께 컨설팅산업의 기회를 살펴보고자 한다.

2. 본론

컨설팅의 정의와 컨설팅 산업

국제노동기구는 경영컨설팅을 “경영과 사업상의 문제들을 해결하고 새로운 기회를 발견하여 이를 활용하며 학습의 기회를 넓히고 변화를 추진함으로써

경영자의 조직이 추구하는 목적을 달성할 수 있도록 도와주는 객관적이면 독립적인 자문서비스를 말한다.”라고 정의하고 있다.[6] 결국, “고객이 돈을 벌수 있도록 조언해 주는 것”이라고 할 수 있다.

세계 최초의 경영컨설팅기업은 Arthur D. Little로 MIT 교수였던 Arthur D. Little에 의해 1886년에 설립되었다.[7] 이후 1914년에는 Booze Allen Hamilton이, 1926년에는 시카고대학의 회계학과 교수였던 James McKinsey가 순수 전략컨설팅 기업인 매킨지앤 컴퍼니(McKinsey & Company)를 창업했다. 흥미로운 점은 매킨지와 함께 세계 3대 컨설팅업체로 불리는 BCG(Boston Consulting Group)는 Arthur D. Little을 퇴사한 Bruce Henderson에 의해서 탄생하였고, Bain & Company는 1973년에는 BCG를 퇴사한 Bill Bain과 그의 동료들이 설립하였다는 점은 컨설팅 기업 창업의 정석 코스로 볼 수도 있겠다.

국내 최초의 컨설팅 기관은 산업통상자원부 유관기관으로 1957년 8월에 탄생한 한국생산성 본부(KPC)다.[8] 1962년에는 ‘산업표준화 및 품질경영 조사, 연구, 개발 및 보급 촉진’을 목적으로 한국표준협회(KSA)가 설립 되었으며 같은 해 설립된 한국능률협회를 모태로 한 한국능률협회컨설팅(KMAC) 1989년 창업하여 오늘에 이르고 있다.

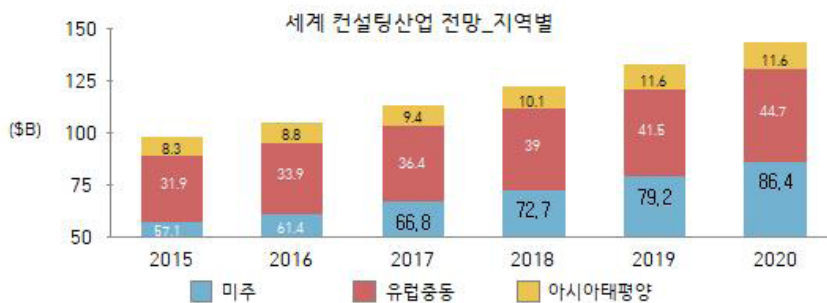
상기 KMAC, KPC, KSA등 국내의 간판 컨설팅 기

업 외 국내에서 창업하여 해외에 진출한 대표적인 글로벌(GLocal) 경영컨설팅업체가 있다. 2000년 설립된 네모파트너즈로 중견기업이 주요 컨설팅 대상이고 해외 17곳에 지사를 두고 있는 국내 유일의 글로벌 컨설팅기업이다.[9] 한편, 글로벌 기업으로 성장한 삼성, LG, SK등 국내의 글로벌 기업들은 각각 삼성 SDS, 엔트루 컨설팅, SK C&C와 같은 그룹의 특성에 맞는 전문화된 컨설팅 기업을 산하에 두고 있다.

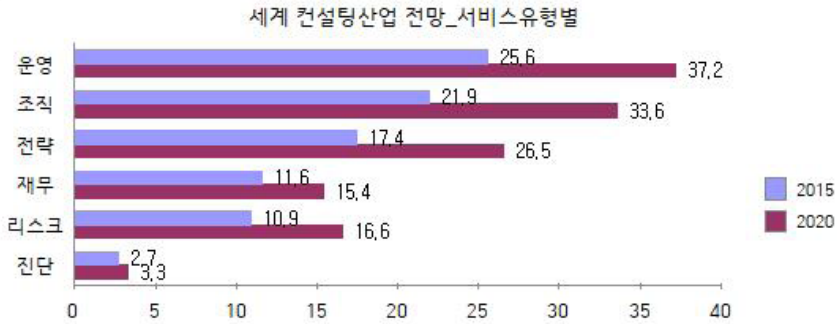
국내의 ‘3K’ 컨설팅기업이 모두 산업통상자원부와 유관기관의 지원 하에 안정적으로 사업영역을 확장하고 전문성을 고도화 시켜 나가고 있는데 비해, ‘9988’ 중소기업을 대변하는 중소벤처기업부 산하의 중소기업 컨설팅지원사업의 주요 수행기관인 한국경영 기술지도사회는 1986년 되었으나, 2017년 현재 2015년 이래 매출액은 정체 상태이고 2014년부터 영업 손실을 기록하고 있는 등, 성장 동력을 찾기에 어려움을 겪고 있다.

세계 컨설팅시장의 규모 및 전망

글로벌 시장조사 기업인 IDC는[10] 2015년에서 2020년까지 세계 컨설팅산업 시장의 규모를 2015년의 약 110조원(973억불, ₩1,150원/\$ 기준)에서 2020년에는 164조원(1,420억불) 규모가 될 것으로 전망하고 있는데 지역별, 서비스별 전망치는 아래 [그림1]과 [표 1]과 같다.



[그림 1] 세계 컨설팅산업 전망_지역별 (Source: IDC)



[그림 2] 세계 컨설팅산업 전망_서비스유형별 (Source: IDC)

국내 컨설팅 산업의 현황 및 전망

국내 컨설팅시장의 규모는 아래 [표 1]과 같이 2006년 현재 2,817개 업체가 등록되어 있고, 종사자 수는 28,570명, 매출액은 약 4조로 나타났다.[1] 이 중 외국계 컨설팅 업체가 47개(7.1%), 중견기업 컨설팅 업체가 200여개, 중소기업 컨설팅 업체가 2,553(91.2%)개로 나타났다.

뚜렷이 나타나는데, 10인 이상의 사업체 비율은 전체의 22.5%를 점하고 있으나 매출액 비중은 88.21%로, 파레토법칙을 따르는 전형적인 산업의 다름이 아니다. 가용한 통계 데이터가 10년 전 이상인 것으로 아쉬움이 있으나 전술한 베이비붐 세대 퇴직자가 컨설팅 시장으로 대거 유입되면서 영세컨설팅 업체의 비중은 오히려 더 늘어났을 것으로 예상된다.

[표 1] 서비스업 조사 및 서비스업 총 조사, 통계청, 2008

년도	사업체수 (개)	종사자수 (명)	매출액 (백만원)	인건비 (백만원)
2001	1,757	19,974	1,798,885	-
2002	2,154	20,536	1,835,332	593,641
2003	2,307	23,414	1,903,602	679,833
2004	2,432	24,439	2,286,510	742,431
2005	2,628	28,294	3,687,471	-
2006	2,817	28,570	3,991,861	1,162,742

이를 다시 컨설턴트 종사자 규모별 사업체 수와 매출액을 보면 아래의 [표 2]와 같이, 4인 이하의 소규모 사업체가 50% 이상을 점하고, 10인 미만의 사업체를 합하면 78%에 달하는 등 절대 다수의 컨설팅 업체가 영세성을 면치 못하고 있다. 매출액을 보면 문제점이

[표 2] 컨설팅 기업 종사자 수 및 규모별 매출액, 통계청, 2008

년도	사업체수 (개)	비중 (%)	매출액	비중 (%)
1 - 4	1,494	53.0	288,802	7.23
5 - 9	689	24.5	299,099	7.49
10 - 19	325	11.5	548,699	13.75
20 - 49	219	7.8	770,964	19.31
50명 이상	90	3.2	2,084,298	55.21
총계	2,817	100.0	3,991,862	100.0

경영컨설팅 서비스 범위

외국계 대형 컨설팅업체를 제외한 국내 컨설팅업체에 속한 대다수의 컨설턴트들은 타 업종에서 경험을 쌓은 후 퇴직 후 경영컨설팅업을 시작 하거나, 아니면 컨설팅업체에 적을 두게 된다. 따라서 자신이 제

공할 수 있는 업무영역을 잘 선택하여 컨설팅을 시작하고 차츰 그 영역을 넓히고 수준을 높여가게 되는데, 대표적인 컨설팅 서비스 구분은 [표 3]과 같다.

[표 3] 컨설팅 서비스 범위

구분	내용
운영	업무프로세스 재설계, 프로세스 혁신, 채널관리, 콜센터, 등
조직	직무분석 및 정의, 평가체계설계, 인사체계, 보상, 교육 등
전략	경영전략, 신사업전략, 정보전략, 상품전략, 서비스전략 등
재무·회계	재무 분석, 기업가치평가, 원가구조분석, 등
리스크관리	제품안전, 산업안전, 환경안전, 사회적 책임, 등
변화관리	리스크평가, 조직진단, 교육/훈련, 워크숍, 로드맵작성 등
진단	경영품질 진단, 조직진단, 조직설계, 등
품질경영	법규준수, ISO9001등 규격인증, 경영품질 평가, CS
정보관리	정보기술역량진단, 관리체계진단, 정보기술 조직진단 등
기업인수합병	기업자산평가, 자산가치 평가, EVA 등

상기 [표 3]의 컨설팅 서비스 영역은 전통적인 분류로 중견 또는 대기업 클라이언트를 상대로 제공할 수 있는 서비스 부문이다. 그러나 중소기업 또는 소상공인 컨설팅의 경우, 범위는 훨씬 좁혀져야 하고 구체화되어야 하며 쉽게 실행할 수 있는 수단을 제공하지 않으면 실행으로 옮겨지지 않는다. 따라서 컨설턴트들은 자신의 전문 분야를 세분화하고 서비스 수준을 고도화해야 할 것이다.

‘4차 산업 혁명’으로 대변되는 ‘디지털혁명’으로 컨설팅업무 영역도 점차 디지털산업으로 옮겨가고 있

다. 딜로이트 안전경영연구원[12] ‘① 시장 도달범위의 확장 ② 인접시장의 저 활용 자산 활용 ③ 제품의 플랫폼화 ④ 동료들을 연결하기 ⑤ 제품개발의 분산화 ⑥ 제품과 서비스의 분리 ⑦ 가치사슬의 단축 ⑧ 사용량에 따른 가격정책 ⑨ 제품의 융합’ 등 격변하는 시대의 9가지 패턴을 제시하고 있는데, 빠르게 지식을 습득하고 컨설팅할 수 있는 능력을 배양해야 할 과제임을 시사하고 있다.

3. 시사점 및 결론

경영컨설팅 산업은 대표적인 지식산업이자 고부가가치 산업으로 산업전반에 미치는 영향이 매우 크다. 다행히 정부의 중소기업 지원정책에 힘입어 컨설팅에 대한 중요성과 효과성에 대한 인식이 긍정적으로 변하고 확산되고 있는 것은 매우 고무적인 일이다. 추가적으로, 정부는 컨설팅 실적증명서 발급, 경영·기술지도사 개별법 제정에 대한 지원, 체계적인 컨설팅 교육 및 연수, 젊은 층의 컨설팅 산업 진출 지원, 컨설팅 수요자와 공급자간의 통합 플랫폼 구축, 해외진출 지원 등, 제도적 뒷받침을 통해 선진 컨설팅업체와 동등한 경쟁력을 갖출 수 있도록 지원을 강화해야 할 것이다.

컨설팅 업체는 보다 강력한 윤리강령을 도입하여 실행하고, 소속 컨설턴트들의 자질과 역량향상을 위한 교육 및 인증, 표준화, 적극적인 해외진출, 미국, 일본, EU등 컨설팅 선진국 업체들과의 상호협력 강화, 영업/마케팅 강화, 경영·기술지도사 선발방법 개선 등의 노력이 필요하다.

중소기업 또는 소상공인을 대상으로 하는 컨설턴트들은 자신만의 배타적 전문성을 고도화하는 동시에 인적자원관리, 재무, 회계, 생산관리, 마케팅 및 세일즈 등에 대한 상당한 수준의 지식과 경험을 체득해 일인 종합 컨설팅이 가능해야 한다. 컨설팅역량으로

Simon과 Kumar(2001)는 클라이언트와의 의사소통 능력, 리더십과 수행분야에 대한 전문지식을 들고 있다. 덧붙여, 필자를 포함한 상당수의 컨설턴트들이 문제를 구조화하여 해석하는 논리적 사고 프로세스 방법을 지속적으로 훈련해야 학습문화를 통해 자연스럽게 취득한 서구의 컨설팅업체와 어깨를 나란히 할 수 있다는 점이다.

참고문헌

- [1] 중소기업청, 2016 중소기업연차보고서, p.3, 2016. 8.
 [2] <http://kosis.kr/publication/publicationThema.do?pubcode=AA>
 [3] 중소기업청, 2016 중소기업연차보고서, p.171, 2016. 8.
 [4] <http://plus.hankyung.com/apps/newsinside.view?aid=2019011397011&category=NEWSPAPER&sns=y>
 [5] <https://www.mk.co.kr/news/realestate/view/2012/12/824004/>
 [6] International Labor Office, Management Consulting, 4th Edition, p.3, 2008
 [7] <https://www.adlittle.com/en/about-us/history-0>
 [8] <https://www.kpc.or.kr/info/ProductivityKPC.asp>
 [9] <http://www.nemopartners.com/global.html>
 [10] <https://www.idc.com>
 [11] 중소기업청, 2008 중소기업 컨설팅산업백서, pp46-49, 2008



김 대 규

현) 와이즈비즈컴퍼니 대표
 현) 경영지도사(마케팅/품질경영/경영전략)
 전) FCA 코리아(주), 영업담당상무
 전) 한국닛산(주), 애프터세일즈 담당 상무
 KAIST 경영대학원 MBA 졸업
 인하대학교 금속공학과 졸업



우리는 어떻게 미래를 예측할 수 있을까?

미래에 대한 다양한 예측의 기법이 혁신적으로 발전하고 있다. 이미 20세기부터 발전되어온 시스템 다이내믹스는 빅데이터 등과 함께 미래에 대한 예측 기법으로 주목을 받고 있다. 이 책은 그동안 알려진 미래예측에 대한 학문적 내용을 정리하고 4차 산업혁명 시대에 빅데이터 분석의 발전으로 미래예측이 다양한 분야에서 사용되고 있는 현장에 관해서 설명하고 있다. 더불어 이러한 미래예측이 과학적으로 어떻게 설명되고 있는지를 이야기하고 있다. | 신호상 지음

카우프만 재단(Kauffman Foundation)의 역할

조규연



사진출처 Kauffman Foundation Conference Center, 홈페이지

국가와 사회 발전에 있어 기업가정신을 기반으로 개인을 성장시키는 일이 더욱더 중요해지고 있다. 어떻게 개인의 성장에 사회가 도움을 줄 수 있을까? 기업가정신 육성사업을 체계적으로 하고 있는 카우프만 재단에 대해 알아보려고 한다.

“창업기업은 새로운 일자리를 창출하고 경제를 활성화시키기 때문에 창업활동을 지원하는 정책은 경기 회복에 결정적 도움이 된다.”¹ 이를 실천하기 위해

1966년 설립된 카우프만 재단(Kauffman Foundation)은 기업가정신 육성을 임무로 하는 비영리재단 중 세계에서 가장 큰 조직이다. 미국의 기업가정신 육성사업은 주로 민간이 주도하는데 그 중심 역할을 하는 재단이다. 자택 지하실에서 1인 제약회사를 설립(1950년)하여 연매출 10억달러의 대기업으로 성장시킨 유잉 매리온 카우프만이 세웠다. 그는 그가 아는 모든 사람들이 고향 캔자스(Kansas City)에서 더 많이 도전하도록 활력을 불어넣고 젊은이들이 좋

1 · <http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2011&no=152872>

은 교육을 받아 잠재력을 발휘하도록 도왔다². 모든 사람이 자신의 신분이나 출신지역에 상관없이 아이디어를 경제적 현실로 바꿀 기본 권리가 있다고 믿었다. 신생기업이 적을수록 그 지역 삶의 질은 떨어지므로 기업가들과 함께 일하며 기업가정신을 경제에 도입하여 초기사업 및 사업성장의 장애를 제거하고자 했다. 교사와 학교의 리더들을 지지하고 시민참여를 격려하면서 모두에게 혁신 촉진 및 양질의 교육기회를 제공했다. 이를 통하여 켄자스의 시민들이 자신감을 얻어 중요한 도시로 만들고자 하였으며 학생의 성과향상을 위한 혁신적 접근방식을 개발하고자 지역 사회의 참여를 요청하였다.

1992년 리더십센터를 설립하여 예비기업가 등을 대상으로 기업가정신을 교육했다. 1993년 타계하면서 유산 8억달러(약 8400억원)를 재단에 내놓았고 이후 수많은 후원과 자산운용으로 인해 재단 자산은 현재 약 24억달러(약 2조5000억원)에 달



〈그림1〉 미국 50개주별 데이터(2017 STATE REPORT, Feb. 2019, Kauffman 홈페이지)



〈그림2〉 스타트업의 기회균등

한다. 2002년 이후 초중고, 대학생, 일반인 등 모든 연령층을 대상으로 교육프로그램을 차별화하였다. Mini-Society(8-12세), Making a Job(중학생), EntrePrep(고등학생) 등 초등고생을 위한 별도 교육 프로그램을 마련했다. 미국 18개 대학에서 '카우프만 캠퍼스'를 운영하므로 대학생은 전공과 무관하게 기업가정신교육을 받을 수 있다. 미국 전역에서 300여 기관을 통해 일반인 대상으로도 기업가정신교육을 진행한다³. 카우프만 재단에서의 기업가정신 육성은 생계형 창업보다는 마이크로소프트, 구글 같은 파급력이 큰 기업이 출현할 수 있도록 혁신형 창업 즉 벤처창업에 더 집중하고 있다.

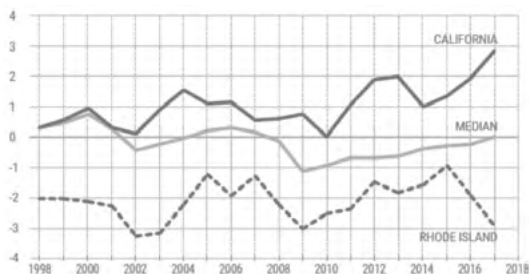
그동안 미국 대학캠퍼스의 기업가정신 과정도 놀라게 진화했다. 2006년 기업가정신 학위와 디플로마 과정은 1975년보다 5배 증가했고 기업가가 되겠다는 신입생 수도 2배다. 1985년 대학캠퍼스에 약 250개 개설되었던 기업가정신 코스는 2008년에는 5,000개였다⁴. 경제적 발전과 지역 성장에 기업가정신교육이 얼마나 중요한지 알기 때문에 더욱 늘어나고 있는 추세다.

또한, 카우프만 재단은 여성기업의 성장지원 방안을 연구하고 2005년부터는 기업가정신의 월 단위 활동수준을 측정하여 '카우프만 기업가활동지수(Kauffman Indicators of Entrepreneurship)'를 시

3 <http://startup-wiki.kr/archives/825>

4 <https://www.kauffman.org/currents/2015/10/the-evolution-of-entrepreneurship-on-college-campuses>

2 <https://www.kauffman.org/who-we-are/our-founder-ewing-kauffman>



〈그림3〉 캘리포니아와 로드아일랜드의 카우프만 지수비교⁶

각화하여 제공한다⁵. ①신규 기업가의 비율(Rate of New Entrepreneurs), ②신규 기업가의 기회공유(Opportunity Share of New Entrepreneurs), ③스타트업 첫 해 창출된 일자리 수(Startup Early Job Creation), ④스타트업 첫 해 생존율(Startup Early Survival Rate) 등 4가지 척도로 미국 50개주를 분석하여 초기단계의 기업가정신 카우프만지표(KESE, Kauffman Early-Stage Entrepreneurship Index)를 발표한다. 2017년 신규 기업가의 비율이 가장 높은 지역은 와이오밍(WY, 0.47%)과 캘리포니아(CA, 0.44%)였고 제일 낮은 곳은 0.18%를 보인 펜실베이니아(PI)와 로드아일랜드(RI)다. 신규 기업가의 기회공유가 가장 잘되는 곳은 네브라스카(NE, 94.03%)와 아이오와(IA, 93.98%), 가장 낮은 곳은 로드아일랜드(RI, 68.72%)다. 스타트업 첫 해 창출된 일자리 수가 가장 높은 곳은 워싱턴(DC, 10.34), 네바다(NV, 6.58), 캘리포니아(CA, 6.56)이고 가장 낮은 곳은 뉴햄프셔(NH, 3.4)다. 스타트업 첫 해 생존율이 가장 높은 곳은 메인(ME, 88.13%)과 미주리(MO, 85.32%)고 가장 낮은 곳은 조지아(GA, 73.48%)다.

새 기업가의 비율과 마찬가지로, 특정 주 새로운 기업가의 사업기회도 시간이 지남에 따라 상당히 달

라질 수 있다. 아래 그림은 1998년부터 2018년까지 도시평균이 가장 높은 곳(네브라스카)과 가장 낮은(로드 아일랜드)도시를 비교한 사례다. 1998년부터 2001년까지 캘리포니아의 카우프만 지수는 전국평균(Median)과 비슷했지만 대 불황을 벗어난 이후는 최근까지도 꾸준히 상승해왔음을 알 수 있다.

2006년도에는 노벨 경제학상을 수상한 에드먼드 펠프스 교수 등 저명한 경제학자들에게 기업가정신 분야 연구자금을 지원함으로써 기업가정신이 하나의 학문분야로 자리잡을 수 있도록 기여하고 있다⁷. 기업가정신(Entrepreneurial Spirit)은 카우프만 재단이 매일 하는 일의 핵심으로 캔자스시의 비영리부문이 지역사회의 요구에 보다 더 잘 부응할 수 있는 역량과 효율성을 개발할 수 있도록 돕는다.

이러한 일련의 활동들을 통하여 창업·기업이 거창한 것이 아니고 국가와 사회에 꼭 필요한 일임을 인식시키고자 한다. 가치를 찾아 창업을 꿈꾸는 이들에게 각종 자료를 지원하고 도전의식을 심어주며 소박하게 실천할 수 있도록 돕는다.



조규연

현) 산업정책연구원 연구교수
 현) 국제인증코치, 한국인증코치 PCC, KPC,
 현) 강점코치 Clifton Strengthen Coach from Gallup
 현) 인코칭 비즈니스 전문코치
 현) 크레아 & 크레아 교육문화예술연구소 대표

현) (재)해봉장학회 감사 / 북한 이탈주민 멘토코치
 전) 한국항공대학교 경영대학 겸임교수(창업과 기업가정신, 벤처경영)
 전) 서울과학종합대학원 겸임교수
 전) 한국장학재단 나눔지기
 전) 라보테가 대표
 전) 청년기업가정신재단 기업가정신 교구개발 기술평가위원
 (사)벤처기업협회장상, 기업가정신교육사례 우수상

5 <https://indicators.kauffman.org/about-the-kauffman-indicators>

6 2017 State Report, February 2019, Kauffman Indicators of Entrepreneurship

7 <https://www.mk.co.kr/news/special-edition/view/2011/03/152872/>

Exceptions or Limitations of Author's Rights in France

- Focusing Use -

(프랑스에서의 저작자 권리 제한에 관한 연구 - 공정사용을 중심으로)

KD Kim (김기덕)

- I. Overview
- II. Copyright Limitation & Exceptions History
 - 1. Berne Convention
 - 2. Trips
- III. FRANCE Case
 - 1. Specific exceptions & limitation
 - 2. Why France does not have Fair Use?
- IV. Conclusion
 - 1. Who Said France Does Not Have Fair Use?
 - 2. Final Conclusion

copyrighted work. Such uses can be done without permission from the copyright owner. In other words, fair use is a defense against a claim of copyright infringement. If your use qualifies as a fair use, then it would not be considered an infringement.¹

Most fair use analysis falls into two categories: ① commentary and criticism, or ② parody.

This paper tries to make a small start to study “Why France does not have Fair Use?” on their copyright law in terms of “limitations & exceptions.” Because “Fair Use” is a critical component of copyright and might be taught by first situating the doctrine within copyright law.

I. Overview

In general sense, a fair use is any copying of copyrighted material done for a limited and “transformative” purpose, such as to comment upon, criticize, or parody a

1 · Rich Stim, What Is Fair Use?, Copyright & Fair Use, Stanford University Libraries. (Rich is Attorney at law) <https://fairuse.stanford.edu/overview/fair-use/what-is-fair-use/>

II. Copyright Limitation & Exceptions History

1. Berne Convention² : Article 9(2):

The Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works, usually known as the Berne Convention, was adopted in 1886 and amended several times until its last revision in 1979.

The Convention contains a series of provisions determining the minimum protection to be granted to authors in relation to their works, based on three basic principles:³

- (1) to (in a certain) special cases, provided that the act
- (2) does not conflict with a normal exploitation of the work, and
- (3) does not unreasonably prejudice the legitimate interests of the author.

These three conditions, known as the “three-step test”, are used to determine whether or not an exception or limitation is permissible under the international norms on copyright

2 Berne Convention for the Protection of Literary and Artistic Works, WIPO, 9 September 1886, as last amended in 1979, http://www.wipo.int/treaties/en/text.jsp?file_id=283698#P144_29304.

3 It shall be a matter for legislation in the countries of the Union to permit the reproduction of such works in certain special cases, provided that such reproduction does not conflict with a normal exploitation of the work and does not unreasonably prejudice the legitimate interests of the author.

and related rights. Although the three-step test under Article 9(2) initially applied exclusively to the right of reproduction, it was later extended to all exclusive rights under other international treaties.⁴

2. Trips⁵ : Article 13 – Three Step Test

Similar provisions exist in the WTO⁶ on TRIPS Agreement, which confirmed the use of the three step test as a valid tool for evaluating limitations and exceptions to author’s rights.

Under Article 13 of the TRIPS Agreement⁷, limitations and exceptions to exclusive rights may only be introduced or maintained if the conditions of the three-step test are

4 Exceptions and limitations to copyright European Audiovisual Observatory, p9, Strasbourg, 2017

5 Trade Related Intellectual Properties

6 World Trade Organisation

7 TRIPS establishes a common set of standards for all countries, without differentiating on the basis of socio-economic and technological development. The obligations that the agreement sets forth to protect inventions include: recognizing patents for pharmaceuticals without distinction between imported and locally produced products; granting patent protection for at least 20 years from the date of application; limiting the scope of exemptions from patent rights; and effectively enforcing patent rights through administrative and judicial mechanisms. In the area of copyright, the protection of computer programs became mandatory. The agreement also makes it mandatory to protect secret know-how, trademarks, geographical indications, industrial designs and integrated circuits. : Training Module on the WTO Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights (TRIPS), United Nations Conference on Trade and Development, United Nations New York and Geneva, 2010.

met and are thus confined to

- (1) certain special cases, which
- (2) do not conflict with normal exploitation of the work, and
- (3) do not unreasonably prejudice the legitimate interests of the rights holder.

III. FRANCE Case

The sources of French copyright law are contained in the Intellectual Property Code (IPC) (“Code de propriété intellectuelle” (CPI)), enacted by the statute of 1 July 1992, which codifies the prior statutes and decrees.⁸

1. Specific exceptions to infringement

The French Intellectual Property Code contains a list of exemptions to economic rights for specific exceptions to infringement as followings.⁹

- (1) Copies or reproductions reserved strictly for the private use of the copier and not intended for collective use. This exception only applies to works which have already been disclosed.¹⁰ (France Intellectual Property Code, Art. L. 122-5(2).)

- (2) Analyses and brief quotations justified on the grounds of the critical, polemic, educational, scientific, or informatory nature of the work in which they are incorporated, on condition the name of the author and source are clearly stated. (France Intellectual Property Code, Art. L. 122-5(3)(a).
- (3) Parodies, pastiches, and caricatures, with due consideration for the laws of this genre. France Intellectual Property Code, Art. L. 122-5(4).

But, I found There was not broad statutory doctrine of “fair use” or “fair dealing.” (This is my big question.)

2. Why France does not have Fair Use?

(1) Fair Use Background

Not long after the creation of the copyright by the Statute of Anne of 1709¹¹, courts recognized that certain instances of unauthorized reproduction of copyrighted material, first described as “fair abridgment”, later “fair use”, would not infringe the author’s rights.¹² In the United States, the doctrine was received and eventually incorporated into the Copyright Act of 1976, which provides that “the fair use of a copyrighted work . .

8 · Copyright Law in the EU, European Parliamentary Research Service, Comparative Law Library Unit, p171, June 2018

9 · http://copyright.surf.nl/copyright/files/International_Comparative_Chart_ZwolleIII_1104.pdf, p. 16

10 · France Intellectual Property Code, Art. L. 122-5(2).

11 · Act for the Encouragement of Learning, 1709, 8 Anne, ch. ig.

12 · Gyles v. Wilcox, 26 Eng. Rep. 489, 2 Atk. 141 (1740) (No. 130). V. PATRY, THE FAIR USE PRIVILEGE IN COPYRIGHT LAW 6-17 (1985).

. is not an infringement of copyright.”¹³
In *Folsom v. Marsh*,¹⁴ in 1841(US), Justice Story articulated an often-cited summary of how to approach a question of fair use: “In short, we must often... look to the nature and objects of the selections made, the quantity and value of the materials used, and the degree in which the use may prejudice the sale, or diminish the profits, or supersede the objects, of the original work.”

The 1976 Copyright Act largely adopted his summary.

(2) Why allow fair use?

1) General Theory¹⁵ (based on US)

First, all intellectual creative activity is in part derivative. There is no such thing as a wholly original thought or invention. Each advance stands on building blocks fashioned by prior thinkers.¹⁶

Second, important areas of intellectual activity are explicitly referential.

Philosophy, criticism, history, and even the natural sciences require continuous reexamination of yesterday’s theses. Finally, the fair use doctrine, which protects secondary creativity as a legitimate concern of the copyright.

Factor One - The Purpose and Character of the Secondary Use.

Factor Two - The Nature of the Copyrighted Work.

Factor Three - Amount and Substantiality.

Factor Four - Effect on the Market.

2) Korean Case¹⁷

Korean Copyright Act contains “Fair Use” and it’s almost same as US fair use.

Article 35-3 (Fair Use of Works, etc.)

1. Purposes and characters of use including whether such use is for or not-for nonprofit;
2. Types and natures of works, etc.;
3. Amount and substantiality of portion used in relation to the whole works, etc.;
4. Effect of the use of works, etc. on the current or potential market for or value of such work etc. [This Article Newly Inserted by Act No. 11110, Dec. 2,

13 · 17 U.S.C. § 207 (1982).

14 · 9 F. Cas. 342 (C.C.D. Mass. 1841) (No. 4901).

15 · Pierre N. Leval, “Toward a Fair Use Standard”, 103 Harvard L. Rev. 1105 (1990). p1111-1125 : Fierre is Judge, United States District Court for the Southern District of New York

16 · Chafee, Reflections on the Law of Copyright, 45 COLUM. L. REv. 503, 511 (1945). “The world goes ahead because each of us builds on the work of our predecessors. ‘A dwarf standing on the shoulders of a giant can see farther than the giant himself.’ Progress would be stifled if the author had a complete monopoly of everything in his book. . . .”

17 · Korean Copyright Act : Enforcement Date 21. Mar, 2017.] [Act No.14634, 21. Mar, 2017., Partial Amendment] 문화체육관광부 (저작권정책과) 044-203-2476

2011]¹⁸

3) Looking For The Answer

Modern notions of moral rights (“droit moral”) originated in France. In 1793, in the wake of the French revolution, France¹⁹ adopted its first copyright law, modeled after the British and American copyright schemes.²⁰

While France stands on one end of the moral rights continuum, the U.S. is squarely on the opposite side by seeking to avoid and limit the protection of moral rights. The U.K. seeks a middle ground.²¹

It is generally undisputed that France has offered the most advanced protection of moral rights, including the rights of disclosure, retraction, attribution, integrity, and resale royalties, as well as protections against misattribution, excessive criticism, and attacks on the creator’s personality.²²

Civil law societies in Europe readily embraced this personality approach, especially in France, where national power was often viewed through the lens of the society’s artistic and intellectual achievements.²³

18 제35조의3(저작물의 공정한 이용) ① 제23조부터 제35조의 2까지, 제101조의3부터 제101조의5까지의 경우 외에 저작물의 통상적인 이용 방법과 충돌하지 아니하고 저작자의 정당한 이익을 부당하게 해치지 아니하는 경우에는 저작물을 이용할 수 있다. <개정 2016. 3. 22.> ② 저작물 이용 행위가 제1항에 해당하는지를 판단할 때에는 다음 각 호의 사항등을 고려하여야 한다. <개정 2016. 3. 22.> 1. 이용의 목적 및 성격 2. 저작물의 종류 및 용도 3. 이용된 부분이 저작물 전체에서 차지하는 비중과 그 중요성 4. 저작물의 이용이 그 저작물의 현재 시장 또는 가치나 잠재적인 시장 또는 가치에 미치는 영향[본조신설 2011. 12. 2.]

19 Zabatta, *supra* note 15, at 1104 (“France is considered the birthplace of the moral rights concept”). See generally Peeler, *supra* note 2 (providing historical overview of French judicial development of moral rights in the absence of statutory mandates).

20 Peeler, *supra* note 2, at 429.

21 Robert C. Bird and Lucille M. Ponte, PROTECTING MORAL RIGHTS IN THE UNITED STATES AND THE UNITED KINGDOM: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES UNDER THE U.K.’S NEW PERFORMANCES REGULATIONS, BOSTON UNIVERSITY INTERNATIONAL LAW JOURNAL Vol. 24:213, p227 2006(Robert is Assistant Professor, University of Connecticut, Lucille is Associate Professor, Department of Criminal Justice & Legal Studies, College of Health and Public Affairs, University of Central Florida)

IV. Conclusion

22 Kwall, *supra* note 2, at 12; Lee, *supra* note 20, at 803–04; Liemer, *supra* note 2, at 46 n.30; Susan P. Liemer, How We Lost Our Moral Rights and the Door Closed on Non-Economic Values in Copyright, 5 J. MARSHALL REV. INTELL. PROP. L. 1, 7–8(2005); Swack, *supra* note 48, at 364 n.24; Zabatta, *supra* note 15, at 1104. See *supra* notes 38–41 and accompanying text.

23 Peeler, *supra* note 2, at 454–55. According to Professor Peeler: The French see literature and art as the epitome of their society. This explains, in part, the development of the doctrine of moral rights. For the French, culture had been a national symbol of power, a weapon through which they historically exerted dominance around the world. It is probably no exaggeration to say that from the French perspective in modern times, they have continued to exert a cultural domination in the arts. Consequently, it is no surprise that the French conception of intellectual property embraced the concerns of artists. In the nineteenth century, the French had begun to hold artists as the individual purveyors of their nation’s cultural heritage.

1. Who Said France Does Not Have Fair Use?²⁴

There is a case that Paris Court(Paris Court of Appeals) mentioned Fair Use on “Google vs. SAIF”²⁵ case n 2011.

SAIF claimed that Google was infringing on the copyright of its authors members by reproducing and displaying their works in the form of thumbnails on the pages of Google Image service and also by reproducing their works through Google caching system.

Before the Court of First Instance, the Judge considered the applicable law to be the U.S. Copyright Act, and consequently, the court applied the fair use defense in line with the Arriba and Perfect 10 decisions.

The Court indicates that this reproduction must therefore be “tolerated”...

It is remarkable that unlike the decision of first instance, the Court of Appeal did not rely on the alleged gratuity of Google services.

2. Final Conclusion

Similar to fair use, the French code also makes explicit exceptions to moral rights violations for numerous uses of creative

works, including press releases, news broadcasts, parodies, conversions to electronic databases, private performances in the home, and educational, scientific, political, and informational works or speeches.²⁶

In conclusion, even though there is no word “fair use” in French copyright law, the function of fair use has been already worked there.



김기덕

- ToCoreaM&E 공동 설립자 / 쿨스뮤직 대표
- 전 서울과학종합대학원 겸임교수
- 전 동아방송예술대학교 겸임교수
- MBA석사(한류경영), 경영학 박사

Career:

- Warner Music Korea 마케팅 총괄이사
- Universal Music Korea 마케팅 총괄이사
- EMI Music Korea 마케팅 총괄이사

전문분야

- Music Biz, 한류, 저작권법, AKB48 외 다수

특강:

- 연세대, 성균관대, 숙명여대, 경기대
- 서울시립대 외 다수

24 · Zohar Efroni, interview with Valérie Laure Benabou, CIS(The Center for Internet and Society) at Stanford Law School, January 28, 2011 (Professor Valérie Laure Benabou, University of Versailles and also consultant at Gilles Vercken Law Office that represented the collective society)

25 · French Collective Society for Visual Works

26 · C. PROP. INTELL., supra note 96, ch. II, art. L122-5. See Heide, supra note 8, at 248; infra notes 387-89 and accompanying text. (Robert C. Bird and Lucille M. Ponte, p230)

베트남 비즈니스 기회와 도전 1

이영기

베트남은 작년 GDP 성장률이 7.08%로 목표 6.5%를 뛰어 넘는 등 동남아 국가 중 가장 빠르게 성장하면서 포스트 차이나 기회의 땅으로 자리 매김하고 있다.

1992년 수교 후 한국은 FDI 총 626억 달러로 베트남 최대 투자국이 되었고, 초기의 섬유 봉제산업에서 삼성전자 세계 최대 휴대폰 공장이 들어 서고 LG Display가 최대 규모 공장을 마련하는 등 대규모 투자가 잇따르고 있다.

하노이 인근 박닌과 타이응웬에 들어 선 삼성전자 휴대폰 공장은 11만명을 고용하여 전세계 휴대폰 출하량의 반을 만들어 내고 있다. 매일 아침 출근 버스로 4만명이 이동하니 통근 버스만 1000대에 이른다. 오토바이 출근자가 4만명이고 기숙사에 3만명이 살고 있으니 웬만한 한국의 시 승격 규모다.

최근 미.중 무역갈등으로 많은 기업들이 중국에서 또는 타 지역에서 베트남으로 이전을 서두르고 있다. 작년까지 한국 투자기업은 베트남 전국에 6,000여개였으나 최근 거의 연 1000개씩 늘어나는 추세가 이어지고 있다. 수도인 하노이 거주 한인이 7만명을 넘어 서고, 남부 중심인 호치민에 12만명, 다낭 등 주변 도시까지 합치면 상시 거주 한인은 20만명을 넘어 설 것으로 추정되며, 베트남을 찾는 한국인은 작년 360만명을 넘어섰으니 베트남에 머무르는 한국인은 20만명을 훨씬 넘을 것으로 추정된다. 따라서 한인을 상대로 한 다양한 서비스업들이 우후죽순처럼 늘어나고 있는 실정이다.

이런 상황에서 아시아 국가중 가장 친 한적이며 비즈니스 환경도 나쁘지 않아 기회의 땅으로 불리우는 베트남에 대해 보다 자세한 현지 상황을 정리해 보고자 한다.

1. 베트남 어떤 곳인가?

지리

베트남은 인도차이나반도에서 태평양 연안의 위치에 있다. 북쪽으로는 중국에, 서쪽으로는 산세가 험한 산맥으로 라오스 및 캄보디아와 국경을 이루면서 국토의 70%가 산악지역인 반면, 동쪽은 해안선이 무로 3,240 km나 되는 해양 국가다.

수도인 하노이는 동경 105도, 위도 21도로 한국과는 2시간 시차가 나지만 우리나라가 도쿄 표준시를 쓰다 보니 실제 해가 뜨는 시간은 한국보다 30분 빨라서 베트남에 오면 대부분 아침에 일찍 일어 나게 된다.

330,000km²의 국토는 한반도 1.5배이고 남한의 3.6배에 이른다. 북쪽 끝에서 남쪽 끝까지 1,650 km나 되지만, 동서간은 북쪽 홍강 델타 주변과 남쪽 메콩 델타 지방은 600km에 걸쳐 드넓은 평야가 이어지고 서북쪽 사파지역에는 인도차이나 반도 최고봉인 판시판 정상(3,140m)까지 케이블카가 연결되어 관광객으로 붐빈다.

반면 중부 다낭 지역은 동서간 거리가 고작 50Km

에 불과해 한국에서 산악자전거를 신고 와서 다남에서 라오스까지 산악 여행을 즐기기도 한다.



(출처: 구글 이미지)

기후

북쪽은 중국 운남성과 비슷하여 봄, 여름 가을, 겨울의 4계절이 뚜렷하다. 겨울(12~2월)에는 5~8도로 매우 쌀쌀하지만 여름(5~9월)에는 평균 40도를 넘나드는 무더위가 이어진다. 여기에 하노이(河內)라는 이름에서 보듯 물속 도시답게 흐리고 습도가 높은 날이 많다 보니 체감 불쾌지수는 매우 높은 편이다. 이는 지리적으로 북쪽 중국 대륙성 고기압과 남쪽 해양성 저기압이 하이퐁 앞 통킹 만에서 만나면서 지구 자전에 따라 서쪽으로 이동하다가 라오스 국경 산맥에 막혀 정체되므로 년중 습한 날이 많고 겨울에는 습도가 100%에 이르기도 한다. 이렇게 높은 습도 때문에 옷

가지나 구두에 곰팡이가 번지기도 하고 제습기를 틀면 하루에 물이 한 바가지씩 나오기도 한다.

겨울철 5~8도는 한국에 비하면 그리 추운 것도 아니지만 사무실, 가정, 길거리 어디를 가도 난방이 없이 똑같이 5~8도라면 상황이 달라진다. 마치 종일 냉장고에 들어가 있듯 저 체온증이 생기기도 하고 감기나 몸에 무리가 따르는 경우가 많다. 그런 중에도 계절의 변화는 꽃이 먼저 알아차려 철 따라 화사하게 꽃망울을 터뜨려 맨다.

반면 남쪽 호치민은 연중 우기와 건기만 구분되고 날씨는 덥지만 그늘에 서면 시원함을 느낄 정도로 쾌적해서 호치민을 선호하는 교민이 많다. 이런 기후의 특성을 감안한 가전기기, 의료, 보건, 건강용품, 항공페인트나 항공 건축자재 시장이 유망해 보인다.



베트남 항공 노선(출처: 구글 이미지)



좌: 베트남 철도 우: 베트남 도로 상황 (출처: 구글 이미지)

교통

북쪽 중심 도시인 수도 하노이와 남쪽 호치민까지는 직선거리로 1,100km나 되어 서울-도쿄에 맞먹고, 철도나 육로는 1,740 km가 넘는다. 철로는 협궤에 단선이라 하노이에서 호치민까지 최소 32시간, 밤 기차를 타면 3일째 새벽에 도착하게 된다. 육로도 도로 사정이 나빠 하노이-호치민 편도에 40시간 걸리기도 한다. 따라서 베트남은 물류가 중요한 산업이 되었다.

정부는 남북을 연결하는 고속도로와 고속철을 놓고 싶어 하지만 투자 대비 수익율이 한국에 비해 현저히 낮다. 우리나라는 서울역에서 영등포, 안양, 수원, 평택, 천안에 이르도록 주변에 100만명 매머드 도시가 즐비하고 소득은 \$30,000을 넘어서 고속철이나 민자 도로가 가성비가 나온다. 반면에 베트남은 인구 백만 대도시 하노이에서 무려 800Km를 내려가야 겨우 100만명 도시인 다낭에 이른다. 여기서 다시 1000km 떨어진 호치민까지 가도록 귀는, 나짱, 달랏 같은 소규모 도시만 일부 나오고 대부분 인구가 농촌에 흩어져 있어 철도나 고속도로 건설은 물론 운영이 쉽지 않다. 베트남의 지정학적 위치를 감안할 때, 인도차이나 반도를 동서로 이어주는 EWEC(East West Economic Corridor)도 주목할 만 하다.

서쪽 미얀마 Mawlamyaing에서 동쪽 베트남 고도인 후에를 거쳐 다낭까지 이어지는 동서 도로는 총 1,450 km로 물류의 대 전환을 예고하고 있다. 현재 인도차이나 반도 동서간 해상 물류는 멀리 말레이시아 및 싱가포르를 돌아 가면서 시간도 오래 걸리지만 이 도로를 이용하면 하루 만에 닿을 수 있고 물류 비용도 대폭 줄이게 된다.

최근에 하노이에서 서울-인천 격인 하이퐁까지 고속도로가 뚫려 속도 제한이 시속 120km이지만 현지 물가에 비해 통행료가 비싸서 한산하다. 이 길은 현재 하롱베이를 거쳐 팜닌성까지 이어져 있고 중국 크루즈선 관광객을 겨냥하여 대규모 리조트 단지가 들어서는 번듯섬까지 이어지게 된다. 따라서 베트남은 지상 물류 보다는 항공 물류 중심으로 발달하면서 관련 산업도 성장 추세다. 전국 23개 공항 중 12개가 국제공항으로 동남아 주요 허브역을 맡고 있다. 항공산업은 연 평균 17.4% 성장을 보이면서 세계에서 가장 빠른 성장지역인 아시아 평균치의 두배를 넘어 서고 있다. 자연 조종사 부족사태가 심각해져 일부 결항이 나오기도 한다. 금년도 소요 조종사는 1,230명 선인데 이미 10%가 부족해 신설 항공사의 경우 스카우트 전이 치열하다고 한다.



EWEC (출처: 구글 이미지)

Campus-K

베트남 항공 여객 및 물류 시장에 주목해야 하는 이유이다. 저가 항공사인 비엠텐(VietJet) 주식이 블루칩으로 각광받고 최근 베트남 항공의 미국안전기준 통과에 따라 미국 직항이 개설되면 미주 지역 교류와 투자도 활발해 질것으로 기대된다.

유동인구 감안 1000만 도시인 하노이의 배후 항구인 하이퐁은 통킹만의 풍부한 어족 자원으로 수산물 집산지이기도 하다. 그러나 냉장 물류 라인이 미흡해 100km 떨어진 하노이에서는 민물 고기를 주로 먹고 해산물은 귀하고 값이 비싸다. 어선부터 집하지 및 하노이 수요처까지 이어지는 냉장 물류 라인과 유통 저장시설이 마련된다면 해산물은 좋은 비즈니스가 될 것이다. 또한 하노이와 호치민을 연결하는 중량물 및 대량 수송용 정기 바지선이나 해상 운송 라인도 역시 유망한 사업이 될 것이다.

본 베트남 특별 기고는 다음 편에 이어집니다.
베트남 투자 협업에 대한 문의는 다음 연락처를 참고 바랍니다.



이영기

Hanoi 공유 오피스, Campus-K 회장
하노이 국립경제대학교(NEU) 방문 교수
전 KOICA 자문관, Global CEO Academy 주임 교수
전 GE Energy Asia-Pacific Sourcing 전무
전 KISCO 단조, 태양광 본부장, 전무
전 CCI, IMI Company Asia Leader, Korea Br. Head
(e-Mail): josephyglee@gmail.com
(Mobiel): 베트남 (+84) 98.948.2304 한국
(010.3714.9438)
(Kakako ID): josephyglee

Campus K는
단순한 공유 오피스가 아닙니다.

Campus K는 베트남 진출을
꿈꾸는 한국 기업과 한국에
진출하고자 하는 베트남 기업을 위한
NO.1 '비즈니스 네트워킹 플랫폼'입니다.
Campus K의 전문적인 비즈니스 모델과
신뢰할 수 있는 한-베 네트워크를 통해
베트남에서 여러분의 새로운 꿈을 펼치세요!



중소기업을 위해

Campus-K는 중소기업의 베트남 진출을 위한 첫 번째 BASECAMP가 되고자 합니다.
Campus-K는 기업 간 네트워킹 및 현지화 노하우 공유 등 여러분의 베트남에서의 첫 시작을 위한 가장 신뢰할 수 있는 비즈니스 플랫폼을 제공합니다.

스타트업을 위해

Campus-K는 한국과 베트남의 명문 대학, 인큐베이터, 액셀러레이터, 투자자들과의 네트워킹 및 협력을 통해 스타트업의 성장과 발전을 위한 완벽한 스타트업 맞춤형 환경을 제공합니다.

투자자를 위해

Campus-K는 유망한 중소기업, 스타트업을 발굴 및 육성하여 투자자에게 연결해드립니다. 복잡할 것만 같은 베트남 시장에서의 투자, 이제 Campus-K에서 손쉽게 훌륭한 투자 기회를 만나 보세요.

송다빌딩 B 15층, 팜흐영, 미딩1, 남뚜리엔, 하노이, 베트남

한국적 경영(K-management)의 특성과 개념 리뷰

권중덕

1. 한국적 경영

한국적 경영은 6.25 동란 이후 폐허 속에서 지난 60년간의 산업화 과정을 통하여 소위 한강의 기적이라고 일컬을 정도로 짧은 기간 동안에 괄목할 경제성장을 일으킨 경영의 핵심 패러다임을 두고 의미하는 말로, 한국적 경영이 특징지어진 배경과 개념에 대해 정리해 보고자 한다.

한국적 경영은 일본기업의 비즈니스 모델을 연구한 윌리엄 오우치 교수의 Z-이론(의미: 그룹의 책임과 teamwork을 중시)과 인간존중을 핵심으로 하는 도요타 경영방식 등의 일본식 경영과, William James, John Dewey 등으로 대표되는 미국의 현대철학 사조인 실용주의(또는 도구주의, pragmatism)의 환경 속에서 태어난 능력중심의 미국식 경영방식인 '구조-행동-성과(structure-conduct-performance)' 모델의 조합에서 출발하고 있다. 그러나 한국적 경영은 이러한 기업가 정신의 조합에서 출발하지만, 구성원들의 고유한 한국적 특성인 지속적이고 깊은 정서적 공유, 즉 한국인의 정신세계에 면면히 이어져 내려오는 정서인 은근과 끈기가 기업문화를 형성하여 조직에 대한 애착과 동기부여로 이어진다는 면에서 일본과 미국식 경영으로부터 그 방향성을 달리하고 있다. 한국적 경영은 신뢰와 단란함(togetherness)이라는 기업환경을 창조함으로써 구성원들 사이에서 응집성을 강하게 만들고, 내재적 동기부여가 강화된 조직으

로 변모시키는 것을 그 목적으로 한다. K-경영의 초기 개척자인 김 인수교수에 의하면, 한국기업의 지난 60년간의 경영의 특징에 대해 스스로 관리할 수 있는 위기를 끊임없이 만들어내어, 위기를 기회로 변화시키는 위기극복 메커니즘(mechanism)이라고 하였다. 즉, 지난 60여 년 간의 한국적 경영의 특징은 위기의 역사이며, 위기를 기회로 만들어 내는 위기극복의 역사이며, 도전과 혁신의 역사였다. 이처럼 한국형 기업가들은 위기를 선언하고 새로운 비전을 향해 변화하고, 도전하고, 기회를 추구하는 경영관리의 특성이 있다. 그 결과 잠시 성장이라는 현재의 저주(curse of the incumbency)를 극복하고, 경쟁우위와 연속적인 s곡선의 성공기업을 만들어왔다.

2. 한국적 경영의 키워드 : 꿈과 흥

연구진은 한국 기업에 특유한 한국적 경영의 성공 DNA를 찾고자 모색하는 작업을 오랫동안 수행해 왔다. 구체적으로 현대, 삼성 등 국내 주요기업들의 창업부터 현재까지의 성장과 위기극복 과정을 심층 분석한 결과 꿈과 흥이라는 주요 키워드를 발견하게 되었으며, 이를 바탕으로 '꿈과 흥' 경영모델을 수립하게 되었다. 꿈과 흥은 결과를 창출하는 원인변수로서 기업가가 꿈을 가지고, 이를 제시하여 구성원들과 공유하면, 구성원들은 흥이 나서 일하고, 이것이 창조

성, 시장성, 생산성 창출로 이어진다는 의미이다.

(1) 꿈(Dream)

기업경영 관점에서의 꿈(夢)은 기업이 구성원들과 함께 경영활동을 통하여 미래의 현실에서 실현하고자 하는 바람직한 상태(desirable state)를 의미한다. 이를 기반으로 기업은 앞으로 나아갈 방향성과 조직의 자원을 한 곳으로 모으게 되며, 기업 내외적 환경과 호흡을 하면서 지속적으로 생존과 성장을 지향한다. Peter Drucker에 의하면, 기업가는 부단히 역동적인 환경에 대응하는 변화를 추구하고, 꿈의 실현을 향해 끊임없이 도전하며, 새로운 사업을 발굴하려는 기회를 지속적으로 추구함으로써 동태적 기업행동을 주도하며 실행하는 사람이라고 하였다. 즉, 꿈의 구성요소인 3C(change, challenge, chance)는 현재에 안주하지 말아야 함을 강조하는 키워드이며, 현재의 저주(curse of incumbency)를 극복하려는 기업가정신이 충만한 기업만이 지속적으로 성장할 수 있는 경쟁력을 가질 수 있다고 하였다.

꿈의 구성요소로 셋째, 변화(變化, change)는 아는 것과 실행과의 차이를 다루는 개념이며, 인식하고 있는 기회를 현실로 변화시키는 것을 의미한다. 즉, 환경변화에 대응하고 주도하는 원천으로서, 보다 나은 미래를 구상하며, 스스로를 열정적으로 몰입하게 하는 힘을 갖게 해 주어, 기업 스스로 성장하고 발전하는 원동력이 된다. 혁신을 주도하는 원천이 바로 변화이며, 변화를 의식적이고 조직적으로 추구하는 일이 체계적 혁신이다. 이를 통하여 기업은 경제적, 사회적 혁신을 성취하는 기회들을 찾아내는 것이다.

둘째, 도전(挑戰, challenge)은 지각된 기회에 대한 동기부여적인 반응이며, 예기치 않게 닥칠지도 모를 어려움과 경쟁 그리고 한계와 상관없이 열망을 실현시키려는 의지와 몰입이다. 도전은 자기 진화성(自己進化性, self-evolution)을 원천으로 하며, 설정된 기업의 비전이나 조직의 목표가 개인의 목표로 내재

화됨에 따라 조직의 꿈이 개인의 꿈으로 합일되어 인식됨으로써 꿈의 성취를 향해 전진하는 의지와 힘의 원천으로 작용한다. Nanus는 기업 구성원들이 기업의 비전을 잘못 이해함으로써 초래되는 오도된 행동과 도전을 하는 것으로부터 지켜주는 비전공유의 중요성을 강조하였는데, 이는 조직의 성장과 통일성뿐만 아니라 역동적인 능력을 발휘시키는 길잡이로 여겨지는 것이기 때문이다.

셋째, 기회(機會, chance)는 Peiza의 “a hunger to see improvement”(1985)에서, 더 나은 미래를 위한 바람과 기회를 인식하는 능력으로부터 시작된다고 하였으며, 현상으로부터의 향상과 성장을 낳기 위한 가능성과 기회의 탐구와 인식으로 설명될 수 있다. 이처럼 기회는 기업이 새로운 비전을 설정하고, 이를 실현하기 위해 새로운 사업을 발굴하는 힘의 원천으로서, 미래를 위해 나아갈 준비가 된 기업은 어떠한 한계와 역경 속에서도 기업의 지속적 성장을 끊임없이 추구함으로써 변화와 희망을 찾아내는 의지와 능력이라 할 수 있다.

(2) 흥(Excitement)

흥(興)은 인간의 정서적 특성의 하나로, 인간의 내면세계로부터 자발적으로 발현하는 재미, 즐거움, 기쁨, 상쾌함과 같이 긍정적이고 즐거운 기분을 일어나게 하는 양(陽)의 정서를 일컫는다. 흥은 한국인의 정신세계나 일상생활 속에 면면히 내재되어 흐르고 있으며, 발산성(發散性), 몰입성(沒入性), 그리고 난장성(亂場性)이라는 세 가지 속성 등으로 구성되어 있다. 이 속성들은 흥을 유지시킬 뿐 아니라 전염성을 가지고 있어서 타인에게 전이되고 발전되어 공유됨으로써, 구성원들의 자발적인 참여와 끊임없는 열정을 불러 일으켜 기업성과와 조직문화에 커다란 영향을 끼친다. 흥은 단순히 재미나 흥미만을 유발하는 것이 아니라 일에 몰입하고, 예상치 못하였던 커다란 힘을 발휘하여 새로운 지평을 주도하는 역할을 하기도 한다.

흥은 기업의 효과성과 효율성에 기여하며, 특히 기업의 선순환 경영을 판단하는 지표인 시장성, 생산성, 창조성과 밀접한 관련성이 있다.

흥의 구성요소로 첫째, 흥의 발산성(Contagiousness)은 흥에 의하여 유쾌하고 긍정적인 기운이 다른 사람에게 전이되고 유포 되는 것을 의미하는 것으로, 행동의 증폭성과 확산성을 유발하여 조직원들의 공동된 상호행동 동조로 이어져 하나의 목표, 하나의 방향을 향해 달려갈 수 있는 강한 동기부여의 원천이 된다. 모든 조직 구성원들이 마음을 다하여 일할 수 있는 분위기가 형성되면, 이는 기업의 문화로 발전되고 더 나아가 시장의 새로운 기회를 포착할 수 있는 원동력이 된다. 즉 발산성은 시장창조의 원천이 되는데, 기존의 질서를 무너뜨리고 시장의 패러다임을 변화시켜 성공을 이끌어 내는 특성을 지니고 있다.

둘째, 흥의 몰입성(flow effect)은 인간의 자발적 마음으로부터 발현하는 재미나 즐거운 감정이 어떤 대상에 깊이 파고들거나 빠지는 현상으로, 몰두, 열중, 탐닉과 유사한 의미를 갖는다. 흥의 몰입을 강하게 유발하는 것은 내재적 동기로, 이는 행동 자체가 목표가 되어 거기서 즐거움을 얻으려는 것이고, 그 목적이 개인 스스로에 의한 내적인 경험이며, 행위 자체에 완전히 몰입한 최적 경험상태라고 말할 수 있다. 조직 내



에서 개인의 성과를 인정해주고 칭찬해주는 문화에서 자발적인 내재적 동기가 발달할 수 있으며, 이는 외적인 물리적 보상이 없더라도 조직문화와 분위기를 통해 자발적 동기부여(inherent engagement)로 행동을 불러일으키게 된다. 결국 흥의 몰입성은 생산성과 직결되는 것으로 일의 효율성을 높이는 중요한 요소가 된다.

셋째, 흥의 난장성(carnival effect)은 여러 사람이 뒤섞여 떠들어대거나 뒤죽박죽이 되어 난장판인 상태, 즉 격식이나 체면 같은 가면을 모두 벗어던진 상태를 의미하는 것이다. 난장성은 카니발 효과 이론에서 기인하였는데, 배우와 구경꾼이 뒤섞여 아무런 구별 없이 자유롭게 참여하는 축제를 뜻하며, 경계, 즉 문지방(liminality)을 넘어서는 것이어서 축제가 끝나고 나면 서로 동질성이 강해지고 진한 동료애가 생기며, 새로운 코스모스(cosmos, 질서, 조화)가 만들어진다. 결국 흥의 난장성은 혼돈(Chaos) 속에서 조직은 재창조(recreation)의 과정을 밟게 되고, 조직구성원들로 하여금 새로운 질서를 만들어내는 창조적 역량(creativity)을 발휘하도록 한다.

(3) 맺음말

최근 한국기업이 지난 60여 년 간, 소위 한강의 기적이라고 일컬을 정도로 괄목할 경제성장을 일으킨 경영사례에 대해 남미, 아시아 기업들의 관심이 높아지고 있으며, 그 이유는 산업화와 민주화를 짧은 기간에 혁신적인 성공을 이루었다는 이유에서다. 특히 남미에서는 한국기업의 경영과 경험을 배우기 위한 노력이 현실화 되고 있으며, 2014년 5월에는 미국 워싱턴에서 IDB(미주개발은행)주관으로 한국기업의 경험을 남미와 카리비언(Caribbean) 국가들에 소개하는 세미나가 개최되기도 하였다. 한국기업이 다양한 위기 상황에서의 극복과 놀라운 경제성장을 일으킨 성과는 변화와 도전, 그리고 기회를 요소로 하는 꿈과 창조성, 시장성, 그리고 생산성을 요소로 하는 흥을

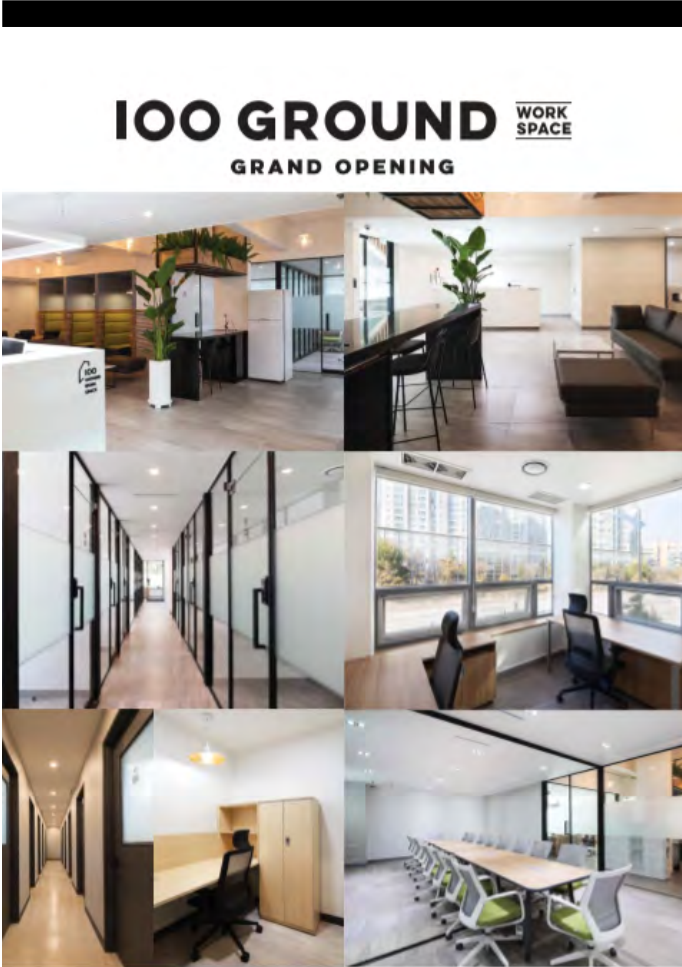
핵심변수로 하는 '꿈과 흥 경영 모델'로 설명될 수 있으며, 꿈과 흥은 K-경영이 어떤 경영상의 메커니즘 (mechanism)을 거쳐 선순환 경영(virtuous circle of business)이 이루어지는가를 설명해 준다. 꿈과 흥은 구성원들이 일을 해야 하는 이유를 명확히 해 줬고, 몰입하게 하는 힘이 된 K-경영의 키워드이며, 한국기업의 지속적 성공과 발전에 핵심적인 영향을 미친 구성 요소이다.

출처: 경영학 PhD 논문총서시리즈 2018, 「K-경영의 요소가 기업의 선순환 경영에 미치는 영향」, 권중덕 지음, 서울경제경영



권중덕

Finland Aalto University에서 경영학 MBA 취득
 서울과학 종합대학원에서 경영학 박사학위 취득
 현재 서울과학종합대학원 겸임교수
 현재 컨설팅업체인 대한산업개발원에서 CEO로 경영을 맡고 있다.



100 GROUND WORK SPACE
 GRAND OPENING



- 1층** 카페 파스쿠찌, 백만송이 플라워
- 2층** **백그라운드 워크스페이스** T. 031-206-1006
 (1~5인 창업 및 비즈니스를 위한 개인 사무실 임대, 세미나실, 일반인들을 위한 프리미엄 개인 독서실, 연구실 등)
- 3층** **작심독서실** T. 031-202-0910
 (시크릿 룸, 적심 룸, 캠퍼리지 룸, 옥스포드 룸 등 다양한 스타일의 공부방)



031.206.1006

경기 수원시 영통구 영통로174번길 9 2층

리더십 격차(Gap), 진성리더십으로 돌파하라

탁진규

글로벌 경기 침체와 미·중 무역전쟁의 여파로 국내 경제는 저성장, 저소비 및 고실업의 뉴 노멀(new normal) 현상이 심화되고 있으며 본질과 수단의 틀니바퀴가 서로 걸도는 현상인 탈동조화(decoupling)로 조직구성원들이 겪는 갈등의 정도가 점점 커졌다. 또한 조직 내·외 이해관계자와의 소통도 더 어려워졌다. 게다가 시장에서 요구되는 수요와 기술력, 그리고 제한된 인적자원을 토대로 한 각 기업들 간의 치열한 경쟁은 일반기업, 공기업뿐만 아니라 심지어 사회단체에서도 리더십의 중요성이 부각되었다.

그러나 기존의 리더십 이론들이 리더의 화려한 말이나 행동, 스킬 만을 지나치게 강조하고 무한경쟁과 이윤 극대화 이외의 모든 가치를 외면하는 과정에서 자본가들의 사리사욕을 채우는 수단과 도구로 전략하였다는 인식이 높다. 그동안 한국 기업을 이끌어가고 있는 리더들의 대표적인 리더십은 카리스마 리더십이며, 이는 경제 성장기에 맞춰진 리더십으로서 세계 경기의 불황과 한국 경제의 저성장 기조에서 더 이상 구성원들의 생존과 이해관계를 이끌어갈 수 있는 리더십은 아니다. 따라서 이러한 유사리더십(pseudo leadership)¹은 더 이상 조직구성원들을 동기부여시키지 못하며 구성원들에게 역할 모델이 되어 주지도 못하고 있다.

1 타인의 이익보다는 자신의 이익에 초점을 맞추는 자기 지향적 리더십으로서 자기 파괴적, 착취적, 권력 지향적이며 도덕적 가치를 왜곡시키는 리더십을 말한다.

한편, 대한상공회의소가 맥킨지와 함께 국내 기업 100개사 4만여 명의 임직원들을 대상으로 조사한 ‘한국기업의 조직건강도와 기업문화 보고서(The Korea Chamber of Commerce and Industry, 2016)’에서 밝힌, 국내 기업의 조직건강도 진단(organizational health index: OHI) 결과에 의하면, 참여 기업 100개의 평균적인 조직건강² 수준은 글로벌 기업평균(중간값)을 기준으로 위에서부터 25%씩 나누었을 때, 최하수준(하위 25% 수준)을 나타냈다. 그 중에서도 국내 기업의 리더십 영역은 가장 낮게 평가되었으며, 세부 항목에서 ‘협업을 지지하고 상호 지원하는 리더십’이 현저하게 낮은 것으로 나타났다. 더 큰 문제는 리더들 스스로가 이를 인식하지 못하고 있다는 사실이다. 임원 등 경영진이 스스로의 리더십에 대해 82%가 매우 효과적이라고 응답한 반면 조직구성원들은 경영진의 리더십을 글로벌 최하 수준(하위 25%)으로 인식하고 있어, 리더 스스로가 인지하는 리더십 수준과 조직 구성원들의 평가 간에 현격한 격차(Gap)가 존재하는 것으로 드러났다.

이러한 배경 하에서 기존 리더십이 가지고 있는 한

2 조직이 성과 목표를 지속적으로 달성하기 위해 자체 정합성을 구축하고, 탁월성을 가지고 실행하며, 스스로를 혁신하는 방식을 의미한다. 이러한 세 가지 요소를 기준으로 9개의 주요 영역에 대해 Outcome(효과적인 정도, 현 수준)과 세부 Practice(37개, 주요 경영관리 활동의 빈도)로 구조화하여 진단하고 각각에 대해 동종 산업별 비교, 문화권 및 국가 비교 등을 수행함으로써 기업의 객관적인 건강도 수준을 파악하는 것이 가능하다.

계점을 극복하고 기업과 구성원들 모두의 생존을 이끌 수 있는 새로운 리더십에 대한 각 조직 현장의 요구가 절실해졌으며, 기존의 리더십 이론들과는 차별화된 새로운 리더십의 필요성이 증대되면서 진성리더십(authentic leadership) 개념이 부각되었다.

진성리더십에 대한 사회적 관심이 증폭된 결정적 사건은 미국의 에너지 기업인 엔론(Enron)의 분식 회계 사건과 엔론사의 회계감사를 맡았던 아서 앤더슨(Arthur Anderson)의 회계부정 사건이었다. 특히 비윤리적이고 부패한 리더십으로 인한 엔론의 파산은 글로벌 거대 기업이 리더의 탐욕과 오만 그리고 도덕적 해이로 인해서 한순간에 무너질 수 있음을 보여주었다.

국내에서도 대우그룹이 회계장부 조작 사건으로 인해서 파산에 이른 것을 비롯해 O사의 가슴기 살균제 사건, V사의 자동차 배출가스 조작 사건, 재벌과 기업인의 갑질 폭행 사건 및 고위공직자 권력형 비리 등에서 보았듯이 ‘진정성’이야말로 조직의 리더가 반드시 갖추어야 할 필수 요건으로 부각되고 있다.

특히, 전직 대통령과 비선실세들의 국정농단이라는 전대미문의 사태를 겪으면서 이제는 리더의 진정성과 도덕성을 기반으로 한 진성리더십의 필요성이 기업뿐만 아니라 정치, 사회, 문화 등에서 과거 어느 때 보다 절실하게 요구되고 있다.

참고 문헌

대한상공회의소(2016), 한국기업의 조직건강도와 기업문화 진단 보고서, 대한상공회의소, McKinsey & Company.
 윤정구(2012), 진정성이란 무엇인가?, 한인출판사.
 탁진규(2017), 진성리더십과 조직유효성의 관계연구, 서울경제경영.
 Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. Leadership Quarterly.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F., May, D. R., & Walumbwa, F. O. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. Leadership Quarterly.

George, B. (2003). Authentic leadership: Rediscovering the secrets to creating lasting value. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Luthans, F., & Avolio, B. J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. Positive Organizational Scholarship.



탁진규

- 현) 명지전문대학교 경영사회학부 교수
- 현) 한국생산성본부 전략적의사결정 전문강사
- 현) 한국산업교육학회 이사
- 현) 한국융합경영학회 이사
- 현) 진성리더십 연구원장
- 현) 경영지도사(HR/리더십/조직개발)
- 전) 순천향대학교 국제통상학과 강의교수
- 전) 현대경제연구원 인재개발원 전문교수

삶을 행복방향으로 세팅하라

배 병 옥

행복이란 너와 나의 비교로는 결코 얻을 수 없는 것이다. 행복이 돈이나 물질적 재물 혹은 높은 지위에서 나온다는 말은 어떤 책이나 자료에도 언급되어 있지 않다. 우리의 삶과는 모순이 있는 대목이다. 사람들에게 인생의 목적을 물어보면 대부분은 '행복'하기 위해서라고 대답한다. 가장 흔한 답이다.

그만큼 사람들은 누구나 행복 추구를 최우선으로 여긴다. 실제 우리들의 생활을 들여다보면 대부분 사람들이 많은 재물과 사회적 지위를 추구하는 데 모든 에너지를 쏟는다. 이유는 행복하기 위해서이다. 그러한 것들이 확보된다면 행복해질 것이라는 강한 믿음이 있다는 말이다.

그러나 욕망에는 끝이 없다. 정작 생각하고 목표했던 물질적 목표가 달성되었다 하더라도 그 만족감은 어느 순간 사라지고 그 이상의 목표를 또다시 추구하면서 진정 행복할 시간은 찰나(刹那)에 불과하다. 사회적 지위도 마찬가지로 속성을 지니고 있다. 막상 목표 하던 위치에 도달하면 소원이 없을 것 같지만 그렇게 바라던 위치에 올라서면 허전하기만 한다. 과거 내가 달성하고자 했던 목표는 환상에 가까운 신기루였다는 사실을 얼마 가지 않아 깨닫게 된다. 욕망이 가지는 속성은 적당히 만족할 수 없는 특성이 있기 때문이다. 결국 끝없는 욕망을 추구하다 보면 행복은커녕 정작 불행의 터널을 맞이하는 경우가 허다하다.

그리스 철학자 플라톤은 행복하기 위해서는 다섯 가지 조건을 제시하였다.

(하나) 먹고살기에 조금 부족한 듯한 재산,

(둘) 모든 사람들이 칭찬하기에는 약간 부족한 듯한 외모, (셋) 자신이 생각한 것의 절반밖에 인정받지 못하는 명예, (넷) 남과 겨루어 한 사람은 이기고 두 사람에게 지는 체력, (다섯) 연설했을 때 절반 정도 박수를 받는 말솜씨

어떻게 생각하는가? 누구나 공감하리라 생각된다. 행복의 조건은 완벽하거나 차고 넘치는 삶이 아니다. 행복은 조금은 부족하고 조금은 낮은 곳에 있는 상태에서 느낄 수 있는 자신만의 감정이다. 재산이든 외모든 명예든 모자람이 없으면 정말 행복할 것 같지만 완벽에서 오는 근심과 불안, 긴장이 행복을 갉아먹게 된다. 적당히 모자란 가운데 부족한 부분을 채우기 위해 노력하는 일상의 삶 속에 행복이 있다는 것이 플라톤의 생각이다.

조선 초기 학자 매월당 김시습은 “불길이 무섭게 타올라도 끄는 방법이 있고, 물길이 하늘을 뒤흔어도 막는 방법이 있다. 화(禍)는 위험할 때 있는 것이 아니고 편안할 때 있으며, 복(福)은 경사가 있을 때 있는 것이 아니라 근심할 때 있는 것이다.”라고 했다. 어둠이 더할수록 새벽이 다가온다. 만개한 꽃은 질 일만 남게 된다. 좋은 일이 있다고 쉽게 들뜨지 않고 아무리 어려운 일이 있더라도 낙담하지 않고 평정심을 유지하는 것이 지혜로운 삶이자 행복을 추구하는 삶의 태도이다.

오스트리아 심리학자 빅터 프랭클(Victor Frankl)의

저서 『삶의 의미를 찾아서』에서 “행복을 얻기 위한 목적으로 일하는 사람들은 오히려 행복할 수 없다.”라고 강조했다. 행복을 얻기 위해서 일한다는 것은 지금 당장의 행복은 고려하지 않는다는 의미이다. 다시 말하면 오늘 행복하지 않다면 내일도 행복할 수 없는 것이다. 행복은 조건이 붙어서는 안 된다. 지금 행복할 수 있어야 하고 또 그걸 그때그때 즐기면서 살아가는 자만이 진정한 행복추구권을 누릴 수 있는 자격이 있다.

그래서 “행복하고자 하는 자만이 행복해질 수 있다.”라는 말이 쉽게 다가온 이유이다. 삶의 목적을 행복에 둘 필요도 없다. 행복은 미래의 목적지가 아니라 삶의 현재 진행형이다. 지금 당장이라도 당신이 행복해지고 싶다고 마음먹으면 현재 당신이 가지고 있는 것 자체만으로도 얼마든지 행복해질 수 있다.

단, 생각만 조금 바꾸면!



배 병옥 리더십 컨설턴트

‘내 삶을 이끄는 습관’을 깊게 생각해 하고 통찰을 주는 『셀프리딩』의 저자이다.

아울러 리더십 분야의 전문가이자 ‘행복한 삶’을 키워드로하는 강연가이다. ‘지나간 과거를 후회하지 않고 돌아오지 않은 미래를 두려워하지 않는다’는 신념으로 언제나 청춘임을 고집하는 사람이다. 현재는 한국전력거래소 교육원장으로 재직 중에 있는 직장인이다.



완벽함과 온전함

이혜숙

작년에 코칭이 끝난 중소기업 사장님을 오랜만에 만나 함께 점심을 했다. 사장님의 올 해 가장 큰 도전은 뭐예요? 목표 달성하는 겁니다. 작년보다 높이 잡아 만만치 않을 것 같습니다. 아 그러시구나! 그 목표를 달성하기 위해 조직 내에 가장 큰 도전은 뭐예요? 나는 다시 물었다. 김이사입니다. 얼마 전에 김이사가 회사를 그만 두고 싶다는 거예요 깜짝 놀라 이유를 물었더니 “사장님도 자료를 손수 다 만드시고 분석도 잘하시는데 저는 영업 이사로서 자료를 영어로 만드는 것, PPT도 못하고 분석도 잘 못하고 제 일을 완벽하게 해내지 못하고 도움도 안되고 부정적 영향을 미치는 것 같아 많이 힘듭니다.”라고 얘기를 했다는 것이다. 사장님에게는 특히 이렇게 힘든 때 누구보다 필요한 사람이 ○○○ 이사라는 것이다. 그래서 며칠 뒤에 회의실로 데려가 화이트 보드에 사장님의 강점과 이사님의 강점들과 기여하는 부분에 대해 회사내부와 외부로 나누어 적어보았다고 한다. 사장님은 내부에서 더 많은 영향력을 발휘하고 그 이사님은 고객에게 외부에서 중요한 고객에게 미치는 영향이 더 크다. 본인이 말한 약점들은 사실이나 활용하고 있는 강점들에 비하면 정말 작은 부분이었다. 그리고 사장님은 우리는 최고의 복식조다. 내가 약한 부분을 ○○○이사가 보완해주고 나도 이사님의 약한 부분을 보완해 주겠다고 얘기했다고 한다. 며칠 뒤 그 이사님은 환해진 얼굴로 찾아와 다시 열심히 해보겠다는 말을 듣고 안도의 한숨을

내쉬셨다고 했다.

이야기가 끝나고 나는 사장님께 물었다. “아니 어떻게 그런 생각을 하셨어요?, 사장님이 하신 것이 강점기반 개발의 개념, 즉 강점에 집중하고 약점을 관리하는 겁니다.”라고 말했다. 사장님은 그 이사님에 대한 평소의 생각을 표현했을 뿐이고 그런 생각을 하고 있는지는 몰랐다고 하셨다. 마침 강점에 대한 얘기를 하고 있던 차라 이 얘기가 생각나셨다고 했다. 그 이사님이 그런 말을 할 수 있었던 것은 사장님에 대한 신뢰와 자신의 약점을 인정할 수 용기라고 말씀드렸다. 그런 생각은 못했는데 정말 그런 것 같다면 회사 내 이런 관계를 많이 만들면 어떤 모습일까하는 생각이 들었다고 하면서 희망의 빛이 보이는 것 같다고 하셨다.

우리는 조직에서 위로 가면 갈수록 약점을 인정하기가 어려워진다. 또한 모든 면에서 잘하는 것을 보여줘야 하고 완벽함에 대해 집착한다. 어제까지 부장이었던 사람이 오늘 이사가 되면 무엇이 달라질까? 직급이 우리를 변화하게 할까?

글로벌 회사의 한국 지사에서 일하면서 본사에서 많이 들었던 얘기가 있다. 본사에서 파견한 임원이나 승진한 한국 임원들의 리더십에 대한 피드백을 받아보면 부족한 면에 대한 얘기가 많았다. 본사에서는 왜 리더에게 이렇게 기대가 크냐 완벽한 사람을 기대하는 것이냐 왜 그렇게 리더에 대한 기대가 크냐하면서 이해하기 어렵다고 했다.

그때는 좀 이해가 안되는 부분도 있었으나 지금 생각해 보면 어느 정도 이해가 된다. 승진을 시킬 때는 강점을 기반으로 했는데 일단 승진을 하고 나면 강점보다는 약점을 더 많이 보는 경우를 종종 경험한 적이 있다. 주변의 사람들도 그렇고 또 그 이사님처럼 본인도 그럴 수 있다. 이런 생각들은 성과를 내는데 큰 걸림돌이 될 수 있다. 사장님이 하신 것처럼 강점으로 더 성과를 낼 수 있도록 하고 약점은 구조나 다른 파트너를 통해 보완하게 해주는 것이 회사와 개인이 승승할 수 있는 방법이다.

겉핥기에서는 성공하는 사람들 파트너십의 귀재이고 파트너를 알아보고 보완하는데 뛰어나기 때문에 늘 recruiting중이라고 말한다. 또한 강점은 내가 개발하는 것도 중요하지만 다른 사람들을 통해서 개발될 수 있기 때문이다.

“둘의 힘(The power of two)”¹이라는 책의 저자인 조슈아 울프 쟁크는, 창조성에 관한 연구와 강의를 20여 년간 계속해오고 있는 연구자이다. 조슈아 울프 쟁크는 창조성(Creativity)이 어떻게 작동하는지 면밀하게 살펴보는 과정에서 흥미로운 사실을 발견했다. 창조성이란 특별한 한 사람의 내부에 숨어 있는 재능이 아니라, 한 사람이 다른 사람과 깊은 의미 있는 관계를 맺을 때 그 사이에서 발생하는 힘이라는 것이다. 근대 서구의 문화에서 ‘고독한 천재’에 대한 집착은 매우 뿌리 깊은 것이어서 이 뚜렷하고 분명한 사실을 지각하고 인지하는 것이 쉽지는 않지만, 여러 성과들을 놓고 비교해볼 때 이는 부인할 수 없는 사실이라고 저자는 주장한다.

‘고독한 천재’라는 신화를 넘어서기 위해 필요한 것은 ‘연계’와 파트너십이다. 모든 사람이 ‘연계’ 즉 ‘파트너십’을 원한다. 개인적인 차원에서만이 아니라 일의 차원에서도, 누구나 나를 더 고양시키고 나를 더 충분히 실현시킬 파트너를 원한다. 1 + 1 = 2가 아니라 ∞가 되는 경험을 갈망한다. 또 이런 갈망



이 보편적이기에 그것이 좌절되거나 실패했을 때, 자기를 알아주는 사람들이 아무도 없을 때, 아무에게도 이해받지 못한다는 기분이 들 때 느끼는 상실감도 그만큼 보편적이다.

그러면서 이 책은 ‘2인조’ 혹은 ‘한 쌍’은 가장 깊이가 있지만 동시에 유동적이고 유연한 관계이며 실제 예를 보여주고 있다. 폴 메카트니와 존 레논, 스티브 잡스와 스티브 워즈니악, 마리와 피에르 퀴리 부부, 빈센트 반 고흐와 동생 테오, C.S 루이스와 J.R.R 톨킨, 게오르게 발란친과 수전 패럴 등의 한 쌍에 대해서 말이다. 그리고 이 듀오들을 살펴보면 저자는 창조적인 힘을 역설한다. 둘이어서 만들어갈 수 있었던 역사, 둘의 창조적인 힘이다.

누구도 완벽하지 않다. 그래서 팀이 필요하고 협업이 필요한 것이다. 우리의 있는 그대로의 모습을 수용하는 것, 즉 취약성을 인정하는 것이 온전해지는 것이다. 브레네 브라운은² 부족함의 반대말은 ‘충분함’이다. 나는 충분함 대신 ‘온 마음을 다함 Wholeheartedness’이라는 말을 쓰고 싶다. 이를 달성하는 방법은 수없이 많지만 그중에서도 핵심이 바로 취약해지기와 자아 존중하기다. 불확실성을

1 · 조슈아 울프 쟁크, 박중서 역, 둘의 힘, 2014

2 · 브레네 브라운, 안진이 역, 마음가면, 2016, 20쪽



감수하고 마음에 상처를 입더라도 감정을 드러내는 것, 지금의 내가 괜찮은 사람이라는 사실을 아는 것이라고 말한다. 완벽한 자신이 아닌 온전한 자신으로 살아가려면 남들이 뭐라고 생각하는지 신경 쓰지 말고 스스로 괜찮은 사람이라고 생각해야 한다. 출발점은 수치심, 회복탄력성, 자기 자신에게 공감하기, 그리고 이야기의 주인이 되는 것이다. 우리가 누구인지, 어떤 배경을 지니고 있는지, 소중히 여기는 것의 가치는 무엇인지 진실을 포착하고 삶의 불완전성을 인정해야 한다. 그러기 위해 자신에게 여유를 허용하고 자신의 불완전성을 아름답게 여길 줄 알아야 한다. 이런 불완전성과 취약성을 수용하는 것의 선물은 용기를 얻을 수 있다는 것이다. 앞의 그 이사님의 이야기에서처럼.

완벽과 무결점은 매혹적인 말이지만 인간의 경험엔 그런 건 존재하지 않는다. 우리가 지향해야 할 것은 완벽함(Perfection)이 아니고 온전함(Wholeness)이다.



이혜숙

현) FLIP & CLICK 대표
현) 코칭경영원 파트너 코치
PCC, KPC, CPCC, Clifton Strengths Finder
공식 인증 강점 코치
전) 한국Shell 사외이사
전)로레알 코리아 인사 전무
전)코카콜라 보틀링 인사 상무
긍정조직 개발, 리더십, 개인과 조직의 강점활용 등에 관심을 갖고 있으며 우리나라의 코칭 1세대로서 전문 코치로도 활동하고 있다

1,200원 육박한 환율 수출 반등 이끄나... ‘이번엔 달라’ 반론도

연합뉴스 2019년 5월 19일



엄재근

現) 덕성여자대학교 국제통상학과 강의
現) 한국생산성본부 재무회계 강의
現) 한국융합경영학회 편집위원장
現) 한국사회적질학회 부회장
現) 한국융합인문학회 교육이사
前) Donaldson Korea 경영본부장, 재무이사
前) Toshiba Korea 재무회계 그룹장

(서울=연합뉴스) 정수연 기자 = 원/달러 환율이 1,200 원대를 눈앞에 두면서 고환율이 수출에 어떤 영향을 미칠지가 주목된다. 일반적으로 환율이 오르면 수출품의 달러화 표시 가격이 내리기 때문에 가격경쟁력이 생긴다. 이에 따라 수출 물량이 늘고 수출액도 커진다. 다만 가격이 하락했을 때 물량이 얼마나 늘어나느냐에 따라 환율이 수출에 미치는 효과의 크기가 달라진다. 원/달러 환율이 1,200원선을 넘었던 2017년 초를 보면 고환율, 글로벌 경기 회복, 반도체 호조 덕에 수출도 크게 늘었다.



올, 글로벌 경기 회복, 반도체 호조 덕에 수출도 크게 늘었다. 한국의 2017년 1분기 수출액은 1천323억달러로 1년 전보다 14.9% 증가했다. 국제통화기금(IMF)도 통화의 실질 가치가 10% 낮아지면 순수출이 국내총생산(GDP)의 1.5%가량 늘어난다고 분석한 바 있다. 이어 통화가치 절하가 수출에 미치는 긍정적인 영향은 선진국과 신흥국을 가리지 않고 나타난다고 설명했다. 다만 환율 급등세가 곧바로 수출 반등으로 이어지는 가설이 이번에도 적용될지에 대해서 상당한 이견이 있다. 글로벌 수요 둔화에 수출 증가세가 둔화하는 상황이라면, 고환율에 달러화 표시 가격이 내려가더라도 물량이 크게 늘어나지 않기 때문으로 풀이된다. 보고서를 작성한 김세완 이화여대 교수는 “현재 수출이 수축 국면에 들어선 것으로 보인다”며 “이 경우 실질실효환율 하락이 수출에 미치는 영향은 분명하지 않다”고 말했다. 자본시장연구원이 앞서 내놓은 ‘환율이 수출 및 내수에 미친 영향에 대한 재고찰’ 보고서는 “2000년대 이후 수출에는 환율 상승보다 글로벌 경기가 더 큰 영향을 미쳤다”고 분석했다. 1999~2007년에는 원화가 4.9% 절상됐으나 수출 증가율은 연평균 12.7%로 상대적으로 높게 나타났다. 반면 2008~2017년에는 원화가 1.6% 절하됐음에도 불구하고 수출 증가율은 5.2%에 그쳤다. 조영무 LG경제연구원 연구위원은 “가격 경쟁력보다는 브랜드 경쟁력, 기술 수준 등 비가격경쟁력이 수출에 더 중요하다”며 “한국기업들의 비가격경쟁력이 크지 않기 때문에 앞으로 수출 반등을 낙관하기 어려운 상황”이라고 말했다.

경제기사를 꼭 보고 이해하기 위해서는 경제기사를 보면 우선 제목부터 보고 생각해봐야 한다. 위의 기사를 보면 제목이 ‘1,200원 육박한 환율 수출 반등 이끈다...’이벤트 달라’ 반론도’이다. 이 제목을 보면서 빠르게 생각해야 한다. “환율이 1,200원으로 육박하는구나. 그런데 환율이 인상되니 수출반등이 되는구나. 왜 수출반등이 되지?” 생각해보자. 만약 국내에서 판매가격이 1,100원에 판매하는 상품이 있다면, \$1 = 1,100원 이라면, 판매가격/환율 = 1,100/1,100 = \$1 이다. 해외 수출가격이 \$1일 것이다. 하지만 환율이 \$1 = 1,200원 이라면 해외 수출가격이 1,100/1,200 = \$ 0.92 이다. 판매가격이 \$1에서 \$ 0.92로 내려가므로 일반적으로 수출이 더 잘 된다고 생각한다.

하지만 이 기사에서는 글로벌 수요 둔화로 수출이 둔화된다면 환율이 상승되어도 수출물량이 더 늘지 않을 수도 있다고 말하고 있다. 아담 스미스의 수요와 공급에 따라 판매가격이 결정된다는 이론에 충실하게 생각해 보면 가격이 떨어지면 수요는 늘게 되지만, 수요가 수축되는 국면이면 가격이 떨어져도 수요는 크게 증가하지 않게 되는 것이다.

또한 최근 수요는 가격의 영향보다는 브랜드 경쟁력, 기술 수준 등 비가격경쟁력이 수출에 더 중요한 시대가 되었다. 환율 상승으로 수출 촉진은 기대하기 어려운 반면, 수입가격은 오르게 된다. 수입가격이 오르면 물가가 상승하게 된다. 환율 상승에 따른 긍정적인 효과보다는 부정적인 효과가 커질 수 있다.

개방적 조직을 통해 성공적인 롤모델 “미국 국무부” 사례

김 문 경

최근 하버드MBA 졸업생들 중 개방적 조직에서 일을 하고 있다고 판단되는 사람들과 인터뷰한 내용이 신선하게 다가온 적이 있다. 그 회사들은 Mozilla(웹 브라우저 파이어폭으로 유명한 소프트웨어 기업), twitter, IDEO(세계적인 디자인 전문기업)에서 일하는 사람들의 인터뷰였다.

여기서 우리는 ‘개방적이다’라는 말의 정의를 내려 보고자 한다.

개방을 정의내리기 앞서 우리가 검토해 볼만한 근본적인 문제를 떠올려보자. 여러분과 여러분의 조직은 권한을 부여받은 고객과 직원들을 고려해서 미미한 통제권을 덜 행사하고 있다. 우리가 갖고 있는 미미한 통제권을 지키기 위해 노력하는 것으로부터 새롭게 권한을 부여받은 참여자들을 포용하기 위해서는 언제 어디서 개방적이어야 하는지를 선택하는 쪽으로 눈을 돌려야 한다. 이러한 문제의 중심에는 자신감이 있다. 개방을 하고 흐름을 따라갈 때는 권한을 넘겨준 사람들이 책임감 있게 행동할 것이라는 믿음이 있어야 한다. 그리고 내가 하는 일을 나만큼 잘 할 수 있는 또는 오히려 더 잘할 수 있는 유능한 사람들이 있다는 사실을 인정하는 겸손이 필요하다.

예를들어 위에서 언급한 기업인 Mozilla, twitter, IDEO는 각기 다른 방식으로 개방이라는 문제에 접근한다. 그 중 둘은 기술에 기반을 둔 방식이다. Mozilla의 제품은 오픈 소스를 통해 만들어진다. 그래서 누구든 파이어폭스(FireFox) 브라우저를 개선할 수 있다.

twitter의 애플리케이션 프로그래밍 인터페이스는 매우 개방적이어서 누구든 트위터의 기본 구조 위에서 프로그램을 만들 수 있고 트위터의 데이터, 심지어 트위터 사이트의 외부에서도 이용할 수 있다. 그리고 디자인과 혁신을 컨설팅하는 회사인 IDEO에는 혁신적인 Design thinking을 불러일으키는 널리 알려진 개방적 직장문화가 있다. 그렇다면 이런 개방적인 조직 문화를 통해 성공적으로 패러다임을 바꾼 미국의 사례를 하나 소개한다.

외교의 패러다임을 바꾼 ‘미국 국무부’



현재도 진행 중인 미국 국무부의 변화를 살펴보자. 미국 국무부는 공공외교의 목표를 추구하는데 개방의 힘을 이용한다. 힐러리 클린턴 전 국무부 장관은 오바마 대통령 시절 대통령의 지원을 받아 미국정부를 보다 투명하고 협업적이며 참여적인 형태로 변화시키고자 했다. 국제정보프로그램



국(International Information Program Bureau)의 전 부실장이었던 로비사 윌리엄스(Lovisa Williams)는 이렇게 회상한다.

“첫날 집무실 문에 들어서자마자 국무장관께서는 소셜 미디어가 중요하다고 말하셨습니다. 그리고 이를 지원하겠다는 의지를 밝히셨죠.”

윌리엄스는 국무장관의 의지를 실현시키고자 했지만 수많은 난관에 부딪혀야 했다. 그동안 정부에서는 프로세스의 재조직화와 같은 요구를 받아본 일이 거의 없었다. 여기에 부처의 보안 프로토콜과 프라이버시 문제 그리고 미국의 영향력과 관련한 국제적인 환경도 그리 우호적이지 않았기 때문에 기본적으로 실험정신과 위협을 감수하려는 각오가 서 있지 않으면 진행이 쉽지 않은 상황이었다.

윌리엄스는 초기의 상황을 이렇게 묘사했다.

“사람들을 찾아다니면서 부탁했어요. 제발 내 소셜 미디어인 쿨-에이드(Kool-Aid)를 이용해달라고요. 하지만 50개의 문이 내 면전에서 쾅하고 닫히는 것을 매일 경험해야 했습니다. 대부분의 사람들은 “나는 관심이 없다. 그건 미친 짓이다.”라고 반응했지요.”

그러나 그녀는 포기하지 않았고, 비록 몇 명이지만 다른 분야에서 뭔가 새로운 것을 추진하는 사람들을 찾을 수 있었다. 특히 그녀는 해외의 대사관·영사관에서 발판을 마련할 수 있었다. 대사들과 정보자원 책

임자들의 도움을 받았는데, 그들은 그동안 만날 수 없었던 평범한 사람들과 관계를 맺을 수 있다는 점에서 긍정적인 반응을 보였다. 대사관 건물에서 제한적으로 공통된 주제와 관심사에 대해 대면으로만 이루어지는 기존의 관계와는 차별화될 수 있다는 점에서 말이다. 하지만 문제는 적은 자원으로 어떻게 더 많은 사람들에게 연락이 갈 수 있는지의 여부였다. 더욱이 이들에게 자신들의 투명성을 보여주는 것 이외에 어떻게 하면 그들의 피드백을 받을 수 있고 이를 정책에 반영할 수 있을 것인지에 대한 고민도 있었다.

윌리엄스의 팀이 수행한 가장 중요한 일은 페이스북 페이지에 대한 소셜 미디어 필드 가이드(Social Media Field Guide)를 만들어 대사관에서 쉽게 자신들의 페이지를 만들고, 모든 정책과 법적 이슈에 문제가 없도록 운영하게끔 하는 것이었다. 이를 가장 적극적으로 활용한 곳은 자카르타 대사관이었다. 페이스북 페이지를 현지 언어로 구축했고, 적극적인 활동과 홍보를 통해 2만명이 넘는 팬들이 생겼다. 윌리엄스는 소셜 미디어 필드 가이드에 어떤 것을 해야 하고 어떤 것을 하지 말아야 하는지 상세히 기술했다. 그러나 대부분의 사무실에는 지리적 문제와 문화적 민감성 그리고 언어 문제가 있어서 그에 맞는 적절한 대처 방안을 찾아야 했다. 정보 보안 문제를 해결하기 위해서 공개할 수 있는 정보는 따로 개발해 이를 포스팅하

는 것으로 한정했다. 그리고 이런 정보를 개발하고 유지하는 비용은 그리 크게 들지 않았다. 오히려 걱정이 되는 부분은 명성을 잃는 것이었다.

윌리엄스는 이렇게 설명한다.

“국제관계는 가끔 매우 빠르게 움직입니다. 그래서 언제나 우리들은 상황변화에 대해 항상 생각해야 합니다. 좋은 점은 부처의 모든 사람들이 외교관으로 훈련되어 있다는 점입니다. 특정상황에서 어떤 경우라도 모두 외교적으로 행동합니다. 일종의 기업문화라고 할 수 있겠지요. 지역 사회의 기자회견에서는 어떤 사람들이 참가하고, 어떤 반응이 나타나며, 무슨 이야기를 할 지에 대해 제어하기 어렵습니다. 온라인에서의 관계도 마찬가지입니다.”

외교문화를 온라인 공간에 확대하는 것을 통해 스타트업들은 개방에 대한 두려움을 극복할 수 있었다. 미국무부의 변화가 가장 크게 영향을 미친 것은 소셜 테크놀로지가 새롭고 혁신적인 방법으로 사람들과 연결되기 시작했다는 점이다. 오바마 전 대통령이 미국 최초의 흑인 대통령으로서 가나를 방문했을 때, 미국 무부에서는 “오바마 대통령에게 묻고 싶은 것이 있으면 문자를 보내 달라”고 현지 아프리카 사람들에게 알렸다. 그리고 이렇게 전달된 질문은 라디오 프로그램을 통해 답변됐고, 이런 반응들은 비디오와 오디오 포맷으로 녹화되어 가나 및 인근 국가에 전파되었다. 또한 문자 메시지가 어떤 지역에서 왔는지 보여주는 시스템을 개발해, 수천 개에 이르는 질문이 전송된 다양한 지역들을 한눈에 볼 수 있게 했다.

미국무부의 사례는 이제 막 개방으로 가는 여행을 시작한 수준이다. 그러나 정부조직으로서 일반 기업보다 훨씬 큰 제약을 안고 있고, 국제적 관행에 대한 위험을 안고 있음에도 이런 시도를 할 수 있다는 것은 매우 고무적인 일이라 할 수 있다. 가이드라인과 트레이닝만 잘 되어 있다면 외교적 목표를 달성하는데 도움이 되는 적절한 관계를 만들 수 있음을 보여주고 있다. 그리고 무엇보다 그들의 블로그 포스팅 하나와 트

윗트 하나가 올라올 때 마다 지역 주민들과의 관계가 조금씩 변하고 있다.

점점 더 높은 수준의 신뢰와 투명성을 통해 오래 지속할 수 있는 커뮤니티와의 관계가 만들어지는 것이다. 이런 모든 변화와 공통적인 테마는 근본적으로 새로운 관계가 만들어져야 한다는 것이다. 어떤 경우에는 소셜 테크놀로지의 지원을 받아야 하지만, 정말 중요한 것은 보다 개방적이 되려는 의도를 가져야 한다는 점이다. 이러한 신뢰에 기반을 둔 관계의 유형은 새로운 문화와 변화의 기초가 된다. 또한 이것이 없으면 거대한 목표를 위한 여러분의 노력은 결국 헛된 것이 될 수 밖에 없다.

이런 사례를 통해 알 수 있듯이 조직에서 개방적인 리더십을 발휘하는 리더의 모습과 조직문화로 구축하고자 한다면 현장에서도 아직도 몇 가지 고민들이 있다. 그 부분은 다음호에서 사례를 바탕으로 한 유형과 솔루션을 찾아보도록 한다.



김문경

리더십 컨설턴트

현) 5재 리더십센터 대표

현) 경기도 인재개발원 전임교수

전) 방송통신대학교 프라임칼리지 외래교수

전) 아시아나HID 마케팅팀 팀장

현재 리더십과 코칭 전문가이며,

특히 기술경영조직의 조직개발을 위한

리더십과 조직관리 전문가로서도 활동하고 있다.

CSR 활동의 진정성 인식에 따른 소비자 및 종업원 반응에 대한 탐색적 연구

신영식

최근 들어 연예인 뿐만 아니라 공직 사회도 다양한 스캔들의 주인공이 되고, 직간접 적으로 관련된 기업과 기업인들도 구설수에 오른다. 특히 우리 나라 사람들은 반기업 정서가 높은 경제관을 가지고 있으며(윤영민 2014), 기업의 윤리성과 도덕성에 민감한 태도를 보이고 있으므로(윤영민, 최준혁 2015) 이러한 스캔들은 기업의 지속 경영에 치명적인 위협이 된다. 심각성을 인식한 업계에서는 위기관리홍보라는 영역이 주목을 받기 시작했고, CSR(기업의 사회적 책임) 활동을 강화함으로써 착한 기업으로 인식되고자 노력하기도 한다. 물론 CSR이 위기 시에만 하는 것은 아니며, 보다 도덕적이고 윤리적인 목적 하에 장기적인

상생의 철학이 담긴 것이므로 그 실행에는 매우 다양한 내부 및 외부 요인이 존재한다.

하지만 기존의 연구에 따르면 외부요인이 가장 큰 CSR 도입의 동기가 된다고 한다(Morrow & Rondinelli, 2002; Smith, 2003; Zutshi & Sohal, 2004). 이는 고객과 영향력 있는 NGO의 기대를 무시함으로써 브랜드 가치에 부정적인 영향이 미칠 수 있다는 리스크(Hond et al., 2007)와 CSR을 통해 기대하는 기업 이미지 및 고객 충성도의 개선 때문일 것이다. 그래서인지 거의 매일 언론을 통해 기업들의 다양한 CSR 활동 소식을 듣게 된다. 이런 저런 현금기부행위 이외에도 연말연시가 되면 너도 나도 김

[표 1] CSR 도입에 대한 동기(Motivations)

내부 요인	외부 요인
내부 프로세스의 관리 및 통제 기업 내부 개선사항 파악 환경오염, 에너지, 폐기물, 보건안전 등과 관련한 비용절감 경영진의 환경 및 사회의 개선에 대한 관심과 의지 품질관리 시스템의 확대 프로세스 및 제품혁신 강화	공급망 관리에서 환경 및 사회적 성과관리의 증대 고객의 요구 현재 및 미래 법규 및 표준준수 고객 충성도 증가 NGOs 및 이해관계자 요구 증대 외부환경에 대한 부정적인 사회 및 환경적 영향 예방 新시장 개척에 필요 기업 이미지 및 지역사회 관계 개선

자료: Bansal & Bogner (2002), Bansal & Hunter (2003), Fombrun et al. (2000), Kolk (2000), Morrow & Rondinelli (2002), Smith (2003), Zutshi & Sohal (2004) *이기훈, 이의영(2011)의 연구에서 재인용.

장을 담고, 연탄을 나르고, 고아원과 양로원을 방문한다. 날이 풀리기 시작하면 하천도 청소하고, 취약 계층 집수리도 한다. 독거 노인에게 도시락도 배달하고, 다문화가정 돕기도 하고, 어린이 교통 안전교육도 실시한다. 자기들의 사업이나 지역적인 연계가 되는 활동도 있고, 전혀 뜬금없는 아이템이 나오기도 한다. 일회성으로 끝나는 경우도 있고, 여러 해를 지속하는 경우도 있다. 윤리적으로 훌륭하다는 느낌이 확연한 CSR 활동도 있지만 뭔가 의도가 의심스러운 CSR 활동도 있다.

CSR은 기업이 자기들 비용을 써서 사회를 위한 기여 활동을 하는 것이니 그 기업의 기존 평판과는 관계 없이 그 CSR활동 자체는 사회의 후한 평가를 받아야 하는 것이 당연할 지도 모른다. 기업의 일관된 기부 행위 자체를 사회에 대한 기여 활동으로 인식하는 서구에서는 비윤리적인 행위를 저질렀지만 CSR을 지속적으로 해온 기업이 아예 CSR 활동을 하지 않는 기업보다 좋은 평가를 받았다는 연구도 있다(Wokutch & Spencer, 1987). 하지만 국내에서는 '기업의 윤리성에 대한 소비자의 인지정도' 라는 관념적 변수가 구매의사에 11.7%의 영향을 미칠 정도로 도덕성과 투명성이 기업의 영업활동에 중요한 속성이며(심상훈 2011), 대중에게 CSR활동의 진정성은 해당기업의 CSR 활동에 대한 평가증진을 위한 필수 요소가 된다고 한다(이미연, 최현철 2012).

또한 해당 기업의 종업원도 사회의 일원으로서 진정성에 대한 평가를 한다. 즉, "수단적 동기를 가진 CSR 활동(외재적 정당성이 높은 경우)은 CSR 활동에 대한 종업원의 냉소주의를 증가시키고, 이는 다시 이들의 조직시민행동의 감소와 반생산적인 과업활동의 증가를 가져왔다."(이수정, 윤정구 2011)는 연구 결과에서 보듯이 CSR 활동의 의도에 대한 진정성이 의심되면 오히려 종업원의 인식에 부정적인 효과를 가져온다.

따라서 CSR 활동은 그 진정성이 의심 받지 않아야

긍정적인 효과를 기대할 수 있을 것이다. 특히나 비윤리적 행동의 발생이나 반사회적인 정서를 유발하는 조치를 취한 기업이 사후적으로 실시하는 CSR 활동은 보다 철저한 사전 연구가 필요하다. 천문학적 비용이 소요되는 "1조원을 기부하여 재단을 만들겠다." "전재산을 사회에 환원함으로써 사죄한다."는 식의 발표가 오히려 상황을 악화시키는 결과를 종종 본다. 위기 대응이 아니라 위기 확대를 불러오지 않기 위해서 어떤 CSR 활동을 어떻게 하는 것이 보다 효율적인가에 대한 관심을 가질 때다.

CSR은 항상 긍정적인 반응을 일으킬거라는 일반적인 기대와 달리 부정적인 결과도 가져올 수 있다. 120개 기업사례 분석을 통해 CSR의 역사적 발전과정을 추적한 이기훈, 이의영(2011)도 CSR이 기업성과와 긍정적 관계를 가지는지 아니면 부정적 관계를 가지고 있는지 명확한 구분을 내리기 쉽지 않다고 결론을 내고 있다. 하지만 결과 자체에 대한 긍정성 여부가 명확하지 않더라도, 긍정적 혹은 부정적이라는 다른 결과를 가져오게 하는 원인에 대한 연구는 효과적인 CSR활동을 기획할 수 있는 단초가 제공될 수 있을 것이다.

탐색적인 시도로서 기존 연구를 리뷰하였으나 CSR의 부정적 효과에 관한 연구가 많지 않았다. CSR의 부정적 인식이라는 직접적 주제 이외에도 CSR의 과도적합성의 부정적 효과나 소비자위선에 관한 연구 등을 검토하였으나 연구 자체의 희소성이라는 한계 때문에 최종적으로 보다 직접적인 인과관계의 가정을 소비자의 입장과 직원의 입장에서 검증한 두 편을 선택하여 리뷰하였다. 그 두 편은 소비자의 진정성 인식에 미치는 요소를 정의하고 그들의 관계 정도와 반기업정서의 조절 효과를 연구한 강규영, 윤영민(2018)의 연구와 기업의 CSR활동에 대한 종업원의 정당성인식에 의한 냉소주의가 조직시민 행동이나 반생산적 과업활동을 매개함을 실증한 이수정, 윤정구(2011) 연구이다.

이수정, 윤정구 (2011), 기업의 사회적 책임 활동의 아누스 효과, 경영학연구, 40권 4호, PP. 919-954

종업원도 외부 이해관계자들과 동일한 경험을 할 것이라는 가정을 하기 때문에 종업원 관점에서의 기존 연구가 많지 않은 것으로 보인다. 하지만 내부이해관계자로서 종업원은 기업활동의 정당성(Legitimacy)에 관한 인식, 즉 CSR 활동이 제시된 목적에 부합되는지에 대한 인식에 의해서도 영향을 받는다. 연구에서는 종업원의 정당성 인식이 이들의 행동에 미치는 매커니즘으로 “CSR에 대한 냉소주의(CAOC, cynicism about organizational change)”를 채택하고 이를 부정적 태도로 정의하고 있다. 만일 조직이 종업원과 외부 이해관계자에게 다른 메시지를 전달하게 된다면 부정적 인식을 종업원에게 전달하게 된다. 기업이 대외적으로 공표된 CSR 활동에 대한 선언적 설명(espoused theory)과 실제로 CSR 관여하는 이유(theory in use)가 일치하지 않는다고 종업원이 지각하게 되면 종업원의 냉소주의가 증가한다. 즉 더 나은 사회를 위한 노력이라는 대외적 선언과 달리 제도적 환경으로부터의 정당성 확보 수단의 차원에서 CSR이 일어난다고 판단하게 되면 대외적 동기와 실제 동기가 일치하지 않기 때문에 종업원들은 이를 진정성이 결여된 CSR이자 도덕적 위선(Moral Hypocrisy)이라고 판단하게 되어, 부정적 인지적 신념인 냉소주의가 발생한다. 냉소주의는 종업원의 조직시민행동의 감소와 반생산적 과업활동의 증가와 같은 부정적 효과를 일으킬 수 있다.

이러한 가설을 검증하기 위하여 연구자들은 DJSI Korea 2009에 편입된 41개 기업중 38개 기업에 설문지를 배포하고 회수된 399부를 분석에 사용하였다.

가설 1: 외재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시킬 것이다.

가설 2: 내재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 감소시킬 것이다.

가설 3-1: 외재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시켜 조직시민행동을 감소시킬 것이다.

가설 3-2: 내재적 정당성은 CSR 활동에 대한 냉소주의를 감소시켜 조직시민행동을 증가시킬 것이다.

가설 4-1: 외재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 증가시켜 반생산적 과업활동에 기여할 것이다.

가설 4-2: 내재적 정당성은 CSR활동에 대한 냉소주의를 감소시켜 반생산적 과업활동을 줄여줄 것이다.

실증적 연구 결과 가설 1과 가설2는 지지되었다. 즉, 기업의 미션, 비전, 가치등 준거적 믿음의 틀에 근거한 CSR활동은 냉소주의를 감소시켰다.

가설3-1, 3-2, 4-1, 4-2 역시 지지되었다. 즉, 냉소주의를 매개로 한 정당성 인식은 조직시민행동과 반생산적 과업활동에 영향을 미쳤다. 내재적 정당성이 인식되는 경우 냉소주의는 감소하고 조직시민행동의 증가와 반생산적 과업활동의 감소를 가져왔다.

리뷰의견

연구자들이 결론지은 것처럼 이 연구의 결과는 CSR이 항상 기업에 긍정적인 영향을 가져올 것이란 일반적인 생각에 경종을 울린다고 할 수 있다. 이들은 종업원들이 내부자로서 외부 이해관계자들보다 더 많은 정보를 가지고 있다는 가정하에서 논의를 전개 하여 갔으나, 정보의 양과 흐름이 비약적

로 발전하고 있으며, SNS와 1인 매체의 증가로 사회적 감시 체제와 비평이 늘어나고 있는 오늘의 세계에서 외부이해당사자에게도 내재적 동기를 감추고 외재적 정당성만을 주장한다는 것은 현실적으로 불가능할 것이다. 정보의 비대칭성이 없다고 한다면 외부인 역시 종업원 수준의 대외적 동기와 내재적 동기의 불일치 인식을 할 수 있고, 이 경우 냉소주의가 증가되고, 이는 보다 더 적극적인 소비자 행동으로 이어질 확률이 높다. 내부이해당사자로서의 종업원과는 달리 조직에 대한 충성심도 의존도도 없는 외부 소비자는 부정적 구전의 전파는 물론 불매운동 같은 실제적인 부정적 행동을 취할 가능성이 높다. 따라서 이 연구의 시사점은 단지 종업원의 동기부여라는 관점을 확대하여 이러한 CSR의 아누스적인 성격을 기업의 존폐가 걸린 지속성의 문제로 진지하게 인식해야 할 것이다.

강귀영, 윤영민(2018), 기업 윤리성, CSR 일관성, CSR 적합성이 CSR 진정성 인식에 미치는 영향 - 반기업 정서의 조절 효과를 중심으로, 한국광고홍보학보, 20권 3호, 5-34

우리나라 국민이 기업의 사회적 역할로 일자리 창출(76.6%) 다음으로 중시한 것이 CSR(44.6%)이다(강귀영, 윤영민 2018). 그럼에도 CSR에 대한 공중의 평가는 긍정적이지 않다. 따라서 진정성(Authenticity) 인식이 중요한데 진정성의 선행요인으로서 연구자들은 윤리성(Ethicality), 일관성(Consistency), 적합성(high CSR fit)으로 보았으며, 우린 나라의 사회 문화적 특성을 고려하여 기업 전반에 대한 부정적 인식인 반기업 정서(anti-corporate sentiment)가 조절 효과를 가질 것이라고 가정하였다.

변수의 정의

- 기업 윤리성 : CSR 활동을 수행하는 기업의 윤리적 수준. 기업 행동 및 의사결정이 규범적 도덕적 가치를 따르고 있는 것
- CSR일관성 : 기업의 CSR 활동이 장기적으로 오랜 시간 지속되어 왔음
- CSR적합성 : 기업의 업종 특성 및 생산제품과의 관련성
- 반기업 정서 : 기업들 전반에 대한 개인의 부정적 지각으로 개별 기업이나 그 기업의 구체적인 기업 활동 평가가 아닌 기업 전체에 광범위하게 걸친 종합적인 비호의적 지각으로 정의. CSR활동의 진정성에 대해 긍정적 또는 부정적 평가를 내리는 개인의 내적 심리적 요인

실험 개요

가상의 기업(국내 컴퓨터 제조 및 유통 업체)을 실험 대상으로 선정하고, 기존 매체들 중 한 곳인 연합뉴스를 매체로 설정했다. 실험은 기업 윤리성(고/저), CSR 일관성(고/저), CSR 적합성(고/저) 의 2 × 2 × 2 집단 간 설계를 사용했다. 총 8개의 실험 집단에 임의로 배정된 참가자들은 가상의 실험문을 읽고 측정 문항에 응답했다.

〈연구가설 1〉

공중이 윤리성이 낮은 기업의 CSR보다 윤리성이 높은 기업의 CSR을 더 진정성 있다고 인식할 것이다.

〈연구가설 2〉

공중이 일관성이 낮은 기업 CSR보다 일관성이 높은 기업 CSR을 더 진정성 있다고 인식할 것이다.

〈연구가설 3〉

공중이 적합성이 낮은 기업 CSR보다 적합성이 높은 기업 CSR을 더 진정성 있다고 인식할 것이다.

CSR 진정성 인식에 대한 기업 윤리성, CSR 일관성, CSR 적합성의 주 효과는 모두 유의미하게 나타나 <연구가설 1>, <연구가설 2>, <연구가설 3>은 모두 지지되었다.

<연구문제 1>

공중의 CSR 진정성 인식에 대한 기업 윤리성, CSR 일관성, CSR 적합성, 반기업 정서 간 상호작용 효과

반기업 정서가 높을수록 CSR 진정성 인식은 낮아지는 것으로 드러나 CSR 진정성 인식에 유의미한 영향을 미치는 것으로 확인되었으며, 기업 윤리성과 CSR 적합성, CSR 적합성과 반기업 정서 간 상호작용 효과가 있음도 발견되었다. 이는 윤리성이 낮은 기업일 경우 CSR 활동의 적합성을 높일수록 공중이 CSR 진정성을 높게 인식할 가능성을 시사한다.

결론

윤리성, 일관성, 적합성이 진정성 인식의 선행요인임을 증명했다. 단 상대적으로 윤리성이 가장 큰 영향력을 보였다. 반기업 정서는 진정성 인식에 의미있는 영향을 미치고 있음이 검증되었다, 윤리성이 낮은 기업의 경우에는 적합성이 높은 CSR 활동을 수행했을 때 상대적으로 진정성이 더 높게 평가 되었다.

리뷰의견

장기간 지속 활동을 하는 일관성과 기업의 업종과의 적합성 보다는 윤리성이 진정성 인식에는 더 큰 영향을 주므로 CSR 활동을 효과적으로 하기 위한 전제 조건으로서 기업 윤리성의 확보는 매우 중요하다. 그리고 윤리성은 단순히 대소비자 광고 홍보 활동만으로 확보할 수 없는 속성이므로 CSR의 설계 단계부터 근본적으로 윤리성을 확보하기 위한 준비가 되어있어야 할 것이다. 그리고 이미 해당 기업이

반기업 정서에 휩쓸린 상태라면 윤리성의 확보는 더욱 심각한 주제가 될 것이다. 선행요인과 진정성인식 사이의 상호작용 연구 결과 비윤리적으로 인식된 기업은 적합성이 높은 CSR을 하라고 하였으나, 이미 진정성을 의심받는 상황에서는 CSR 활동을 중단하거나, 강한 정당성을 확보한 CSR 내지 사회 봉사 활동에 같이 참여하는 콜라보레이션을 시도함이 더 안전할 수 있을 수도 있다. 또한 오랜 기간 실시해온 CSR 프로그램이라 하더라도 기업이 처한 상황이 바뀌었다면 재검토해야 한다. 즉, 일관성 내지 지속성도 진정성에 긍정적 영향을 주기는 하나 윤리성이 흔들린 상황이라면 처음으로 돌아가서 CSR을 다시 검토하는 것이 현명할 것이다.

참고 문헌

- 강귀영, 윤영민(2018), 기업 윤리성, CSR 일관성, CSR 적합성이 CSR 진정성 인식에 미치는 영향 반기업 정서의 조절 효과를 중심으로, 한국광고홍보학보, 20권 3호, 5-34
- 구유희, 윤영민, 이현울 (2015). CSR 진정성 효과 연구: CSR에 대한 기업의 실제 동기와 표현동기 일치 여부를 중심으로. 홍보학연구, 19권 4호, 27~56.
- 심상훈 (2011). 대기업의 비윤리적 경영에 대한 소비자의 인지 정도와 구매의사의 상관관계. 경영관리연구, 4권 2호, 17~36.
- 윤영민 (2014). 기업과 개인의 잘못에 대한 공중의 반응 차이: 정당성 이론의 적용과 반기업 정서 탐색을 위한 실험연구. 홍보학연구, 18권 2호, 207~247.
- 윤영민, 최준혁 (2015). 반기업 정서와 커뮤니케이션. 서울: 커뮤니케이션북스
- 이기훈, 이의영 (2011), 사회책임경영(CSR)의 역사적 고찰과 기업의 대응전략, 창조와 혁신, 4권 제 1호, 87-117
- 이수정, 윤정구 (2011), 기업의 사회적 책임 활동의 야누스 효과, 경영학연구, 40권 4호, 919-954
- 이미영, 최현철 (2012). CSR 활동의 진정성이 기업태도에 미

치는 영향에 관한 연구. 한국언론학보, 56권 1호, 58~83.

Hond, F., Bakker, F. & Neergaard, P. (2007), Managing Corporate Social Responsibility inAction. Hampshire: Ashgate.

Morrow, D. & Rondinelli, D. (2002), "Adopting Corporate Environmental Management Systems: Motivations and Results of ISO and EMAS Certification." European Management Journal 20(2): 159-171.

Smith, N.C. (2003), "Corporate Social Responsibility: Whether or How?" California Management Review 45(4): 52-76.

Wokutch, R. E., & Spencer, B. A. (1987), Corporate saints and sinners: The effects of philanthropic and illegal activity on organizational performance. California Management Review, 29(2), 62~77.

Zutshi, A & Sohal, A. (2004), "Environmental Management System Adoption by Australian Organisations, Part 1:

Reasons, Benefits and Impediments."Technovation 24(4): 335-357.



신영식

Strategy Advisor 회사명CIZION
CMO/Vice President/부사장 GM Korea
CMO/Senior Vice President(전무/마케팅본부장)
Ssangyong Motor Company
Executive Vice President/Bakery Biz Head & CMO CJ
Foodville
Executive Vice President & CMO LG fashion
Marketing Director, Kellogg Company



지역 살리기 혁신플랫폼에 대한 제언

이 종 재

지방 소멸을 걱정하는 목소리가 높다. 인구 자체가 줄어들는데다 부실한 산업기반으로 젊은이들이 속속 떠나기 때문이다.

새정부가 들어설 때마다 지방을 살리기 위한 갖가지 대책을 내놓고 있으나 백약이 무효다. 그나마 본사를 지방으로 옮긴 공공기관 덕에 혁신도시라는 이름의 지방 도시들은 겉보기에는 그런대로 효과를 발휘하는 듯하다. 하지만 본사 이전 5~6년을 지났는데도 여전히 신도심 주택은 비어있고 구도심에는 간판을 내린 상가가 한집 건너 한집이다.

공공기관 이전에 따른 신도심과 구도심의 균형발전은 아직도 요원하다. 따라서 다양한 해결책이 모색되고 있으며 그중 하나가 정부가 시도하고 있는 지역혁신 플랫폼이다. 주민과 지역단체들이 지역문제와 현안을 도출해내고 발굴된 이슈를 지방으로 본사를 이전한 공공기관의 자원과 정부와 지자체의 지원으로 해결하는 지역살리기 선순환 구조를 만들어보자는 시도다.

지역혁신 플랫폼에는 각 지역에 기반을 두고 작지만 알차게 지역경제 활성화에 나서고 있는 사회적 기업, 조합 등 사회적 경제조직의 역할도 크다. 지역발전 전을 위해 공공기관의 지역밀착형 사회공헌활동과 사회적 경제조직의 지역기반 경제활동을 중심에 두겠다는 것이다.

공공기관 본사의 지방이전과 사회적 경제조직 활성화를 위한 두 정책은 공교롭게도 2007년 1월 똑같이 법제화됐다. 지역살리기를 목표로 탄생한 쌍둥이

인 셈이다. 10년이상 길러온 지방이전 공공기관과 사회적 경제조직의 자원이 지역혁신 플랫폼의 중심에서 경제적 사회적 성과를 보여줄 때가 됐다.

지역혁신 플랫폼은 주민의 수렴된 이슈발굴과 공공기관과 사회적 경제조직의 주도적인 참여, 그리고 정부와 지자체등 정책당국의 적극적인 지원 등 참여 주체들의 조화가 성공의 핵심이다. 이를 바탕으로 지역살리기의 성공적 모델이 제시되면 지역주민에게는 더 나아진 지역을 실감하고 정책당국에는 정책의 신뢰도를 높이는 선순환 구조의 정착이 가능하다.

본 연구는 점점 악화하고 있는 지역소멸에 대한 대응방안으로 시도되고 있는 지역혁신 플랫폼이 지역 살리기 선순환구조로의 가능성과 실행 방법을 제시하는 데 목표를 두고 있다.

#심각한 지역소멸

지역소멸의 첫째 이유는 줄어드는 자연 인구다. 지난해 합계출산율¹은 0.98명이다². 사상 처음으로 1명 아래로 떨어진 것으로 1970년 관련 통계작성이후 최저치다. 인구 유지를 위해 필요한 합계출산율은 2.1명이고 경제협력개발기구(OECD) 35개 회원국의 합계 출산율 평균은 2016년기준 1.68명이다. 합계출산

1 15~49세 여성 1인의 평생 예상 출생아수

2 2019년 2월26일 통계청 발표

을 1명이하인 나라는 우리나라뿐이다³.

2018년 출생아 수는 32만6900명으로 전년보다 3만9000명 감소했다. 역시 역대 최저기록이다. 반면에 사망자는 29만8900명으로 전년보다 1만34명 늘어났다. 출생아 급감과 사망자 수 증가로 지난해 인구 자연증가는 2만8000명으로 전년보다 4만4천명 감소했다. 앞으로 인구 감소 속도는 더욱 빨라져 당초 2028년께로 예상되던 인구 자연감소시대가 내년부터 시작된다는 분석까지 나왔다⁴.

일 자리를 찾아 도시로 떠나는 인구이동은 지역간 인구 양극화의 가장 큰 요인이다. 한국고용정보원이 발간한 ‘비수도권 청년인구의 유출과 수도권 집중’⁵에 따르면 비수도권 인구의 유출이 시작되는 연령대는 대학진학이 이루어지는 20~24세 때이며 첫 일자리 취업이 이루어지는 25~29세에 가장 극심한 이동이 이루어지는 것으로 나타났다.

비수도권 인구의 취업적령기(25~29)유출의 경우 수도권을 제외한 13개 광역시도중 서울과 인천 경기 등 수도권을 제외한 전 시도에서 발생했다. 특히 전남(-12.3%), 전북(-11.6%), 강원(-11.6%)에서는 10%이상의 대규모 감소가 일어났다. 상대적으로 서울(12.8%), 경기(13.3%), 인천(5.0%)등으로 인구가 유입돼 대학 진학으로 인한 인구유입보다 많았다.

고등학교(15~19세)보다 대학(20~24세) 진학때 인구유출 규모가 가장 큰 시도는 전남(-14.5%)과 전북(-12.5%)이 두드러졌으며 강원(-6.5%) 대구(-5.8%) 등의 인구감소폭도 적지 않았다.

첫 취업후 직장 및 주거지 이동 등이 이루어지는 30~34세 때에도 비수도권 청년인구의 순유출은 멈출 줄 몰랐다. 특히 부산(-8.3%), 대구(-5.8%), 광주(-5.8%) 등지에서 적지않은 유출이 발생했

고 늘어난 지역은 경기(13.9%), 인천(2.0%), 충남(6.3%) 등이었다.

이같은 젊은 인구의 수도권 집중으로 시골에는 노인들이 주를 이룬다. 지방인구의 수도권 이동과 인구감소 척도로 사용되는 지수중 하나가 인구소멸지수⁶다. 가입 여성인구와 고령인구를 바탕으로 나타내는 지수로 0.5이하이면 소멸위험으로 분류된다. 애울음 소리가 끊어졌다고 얘기하는 상징적 지방 소멸현상의 근거로 제시되는 지표로 2018년 조사결과 전국 226개 기초단체중 인구소멸지수 0.5이하인 기초단체는 89개⁷로 나타났다.



〈그림1〉 지역별 인구소멸지수⁸

2013년 75개에서 5년사이 14개나 늘어난 것으로 강원도 철원과 경북 경주는 물론 경북도청이 이전한 안동과 혁신도시가 입주한 김천도 포함된다. 서울 수도권과 6대 광역시 소재 기초단체를 제외한 121개 기초단체만을 놓고 보면 전국 기초단체의 70%이상이 소멸위기에 처해 있다는 계산이다.

#극약처방, 공공기관 본사의 지방이전

공공기관은 정부의 투자와 출자, 재정지원으로 설립 운영되는 기관으로 중앙정부차원에서 지정되는

3 <http://news.kmib.co.kr/article/view.asp?arcid=0013101116&code=61121911&cp=nv>

4 김준영, 지역 고용동향 브리프 2019년 봄호

5 지역 고용동향 브리프 2019년 봄호

6 20~39세 여성인구/65세이상 노령인구의 비율

7 이상호, 한국의 지방소멸 2018

8 이상호, 한국의 지방소멸 2018

339개⁹와 지방자치단체가 설립 운영하는 지방 공기업 1천256개 등 1600개에 육박한다. 이중 기획재정부 평가대상인 128개 공공기관은 한전 국민연금 등 규모도 크데다 국민생활과 밀접한 기관들이다. 이중 혁신도시라는 이름의 전국 10개(세종시 제외) 지방도시에 115개 공공기관이 본사를 옮겼다.

공공기관의 지방이전은 2003년 기본 방침이 발표된 뒤 공청회와 법적근거 마련이 이어져 2007년 1월 11일 혁신도시 특별법의 제정과 시행으로 본격 추진됐다. 수도권과 지방의 상생발전이 곧 대한민국의 발전전략이란 슬로건에 153개 공공기관을 대상으로 정부 부처와 함께 연구기관들이 집중 이전한 세종시를 비롯해 전국 11개 혁신도시로의 이전이 확정됐다. 나주 진주 원주 등 전국 혁신도시에 115개, 오송 등 개별이전 21개, 세종시 19개 등이다.

공기업이 집중적으로 배치된 혁신도시는 전국에 10개로 이중 부산에 해양수산 금융산업 등을 중심으로 13개, 대구에 11개, 광주 전남에 16개를 비롯 울산(9) 강원(12) 충북(11) 전북(12) 경북(12) 경남(11) 제주(6) 등이 이전을 마쳤다. 전국 이전대상 공공기관 153개중에는 150개가 이전을 완료, 98%의 이전률을 보이고 있다¹⁰.

정치권과 학계는 공공기관의 추가이전에 대해 구체적인 숫자까지 들고 나오고 각 지방들은 이미 공공기관 유치에 적극적이어서 추가 이전의 가능성도 배제할 수 없다. 중앙정부 산하 공공기관 210곳, 정부투자 출자회사 279곳, 이전부처 산하 공공기관 40~50곳 등 모두 500곳이 대상이란 의견까지 제시됐다¹¹. 아직 정부의 구체적인 추가이전 계획이 밝혀지지 않은데다 정치적인 이해관계에 따라 변수가 많지만 이미 마무리 된 공공기관 본사의 지방이전 만큼은 돌이킬 수 없는 대목이다.

9 기획재정부 지정 2019년 1월 기준

10 2018년7월 기준, 국토교통부 공공기관지방이전 추진단

11 이민원 전 국가균형발전위원장, 2019년2월19일 혁신성장동력 심포지엄

지역별, 기관별로 다소 차이는 있으나 이전대상 공공기관들은 대부분 2013년을 전후해 이전지방에서 공식적인 업무를 시작했다. 전국 10개 혁신도시별로 이전 5년 남짓 지났으나 공공기관의 지방이전을 통한 성공적인 지역경제 살리기 사례는 아직 찾아보기 어렵다.

사실 혁신도시가 결정될 때만해도 지역주민들의 기대는 컸다. 지역마다 유치경쟁이 벌어졌고 갈등을 조정하지 못하고 결국 한 기관을 둘로 쪼개거나 둘로 나누어 배치하려던 기관을 한곳으로 모으는 현상까지 벌어졌었다. 혁신도시 유치가 지역발전의 결정적인 전기가 될 것이란 기대 때문이었다.

하지만 이전을 모두 마치고 공식업무를 시작한 지 수년이 지난 오늘의 현실은 당초 기대와는 전혀 다르다. 점심때 나와서 설렁탕 한그릇이라도 팔아줄 것으로 기대했으나 구도심으로 나오는 공공기관 임직원들 찾아볼 수 없고 저녁 역시 소주 한잔 팔 상황도 아니다. 금요일 오후만 되면 기차역과 버스터미널 대합실은 서울로 수도권으로 향하는 공공기관 임직원들로 북적인다. 기존 도심에 살던 일부 주민들은 신도시로 집을 아예 옮겼다. 구도심에서는 집이나 상가가 아예 문을 닫아서는 공동화현상까지 나타나고 있다. '구도심 쇠퇴 부르는 블랙홀, 멀어지는 균형발전', '투기광풍, 임대료 급등에 도시 인프라 구축도 발목', '혁신 기러기, 주말이면 서울로 도심은 텅텅' 혁신도시 이주 4~5년차 현장을 전하는 뉴스¹²들은 부정적 기사 일색이었다.

1년여가 지난 2019년 5월의 혁신도시 역시 크게 다르지 않다. 혁신도시로 인구가 유입될 것으로 기대했으나 지난 4년여 동안 1천여명 늘어나는데 그친 지역도 있고 전주 대구 등의 인구는 오히려 줄어들었다. 그나마 성공적인 혁신도시로 평가받고 있는 나주조차 크게 늘지 않는 인구로 상가 임대료가 2~3년전에 비해 70%수준으로 오히려 떨어졌다. 혁신도시의 직접적인 혜택을 본 지방은 여전히 찾기가 어렵다는 것이다¹³.

12 한국일보 2017~2018년 혁신도시 기획시리즈

13 한겨레신문 2019년4월24일 혁신도시 명암



(그림2) 전국 혁신도시 배치와 도시별 정주여건¹⁴

#사회적 경제조직의 활동

사회적 기업은 영리기업과 비영리기업의 중간 형태로, 사회적 목적을 우선적으로 추구하면서 재화·서비스의 생산·판매 등 영업활동을 수행하는 기업이다. 취약계층에게 사회서비스 또는 일자리를 제공해 지역주민의 삶의 질을 높이는 등의 사회적 목적을 추구하면서 재화 및 서비스의 생산·판매 등 영업활동을 하는 기업으로 고용노동부 장관의 인증을 받은 기관으로 정의하고 있다¹⁵.

사회적 기업은 2007년 1월7일 국회에서 입법화된 사회적 기업 육성법에 기초한다. 공공기관 지방이전 관련법보다 4일 앞선 제정이다. 고용없는 성장의 구조화, 사회서비스 수요의 증가 등에 대응하기 위해 안정적인 일자리 창출과 양질의 사회서비스 제공모델이 도입 취지다. 영리기업이 주주나 소유자를 위해 이익을 추구하는 것과는 달리, 사회적기업은 사회서비스를 제공하고 취약계층에게 일자리를 창출하는 등 사회적 목적을 조직의 주된 목적으로 추구한다는 점에서 차이가 있다.

사회적 기업은 크게 6가지로 나뉘는데 일자리 제공형, 취약계층 사회서비스 제공형, 지역사회공헌형, 창의 혁신형, 혼합형 등으로 2019년5월 기준 전국적으로 2154개¹⁶다. 서울에 399개로 가장 많고 경기 357개 인천 130개 등으로 서울 수도권이 전체의 3분의 1을 차지하지만 경북 142개 전북 129개 전남 112개 등 전국적으로 활동 중이다.

법적 토대에서 사회적기업을 지원하기 위해 조직된 한국사회적기업진흥원의 지원대상은 인가된 사회적 기업 뿐만 아니라 아이디어 발굴과 창업육성, 예비 사회적 기업 지정, 판로 지원 등 사회적으로 의미있는 기업의 생태계지원 사업을 펼치고 있다. 지역발전을 위해 스타트업 등 다양한 사업가들을 지원하는 사회적 경제조직을 포괄하고 있는 것이다.

사회적 경제조직으로의 지원대상에는 협동조합을 포함한다. 협동조합은 재화 또는 용역의 구매 생산 판매 제공등을 협동으로 영위함으로써 조합원의 권익을 향상하고 지역사회에 공헌하는 사업조직¹⁷이며 이용자가 소유하고 통제하며 이용규모를 기준으로 이익을 배분하는 사업체¹⁸다.

전국적으로 설립된 협동조합은 1만5421개¹⁹. 결국 2007년 법제화된 지원대상 사회적 경제조직은 사실 개념과 조직범주를 명확히 적시하기는 어렵다. 새로운 환경에 호응해 기존 사회적 경제관련 조직들이 변화하거나 새로운 유형이 등장하면서 생태계가 지속적으로 진화 확대하기 때문이다²⁰. 따라서 관계자들 사이에 사회적 경제조직으로 인용되는 일반적인 범주는 사회적 기업과 협동조합 1만7500여개와 예비 사회적 기업, 사회적 가치에 우선하는 스타트업 등 전

16 한국사회적기업진흥원 http://www.socialenterprise.or.kr/kosea/company.do?dep1_kind=1

17 협동조합 기본법 제2조1항

18 미국 농무성 정의

19 한국사회적기업진흥원 2019년 5월3일 기준

20 김의영, 임기홍, 한국 사회적경제 조직 지형도. 오토피아 2015. 30권1호

14 국토교통부. 2018년 12월말 기준

15 한국사회적기업진흥원 정의

〈표1〉 전국 사회적기업 인증현황

서울 399개	대전 64개	광주 104개	부산 103개	경기 357개	충남 93개	전남 112개	경남 99개	제주 50개
인천 130개	대구 71개	울산 77개	세종 11개	강원 120개	충북 93개	전북 129개	경북 142개	

국적으로 대략 3만개 정도로 추산한다.

사회적 경제조직의 성공적 활동은 전국적으로 차차 확산되고 있다. 전국 곳곳의 마을기업과 자활기업 등이 사회적 경제 10년의 자산이다. 위기청소년 자립을 지원하는 자리주식회사나 장애인 200여명에게 일자리를 제공하고 있는 베어베터, 경북에 기반을 두고 출발한 인생상담 연구소 토닥토닥이나 부여의 스러져가던 전통가옥촌을 살린 한옥마을 등이 대표적이다. 대구의 김강석거리나 조선산업 쇠퇴와 함께 어려워진 창원의 도시살리기 사업 등도 사회적 경제조직의 성과다.

하지만 사회적 경제조직 역시 정부의 공식적인 법적 지원체제 수립 10여년이 지나고 있으나 지역경제를 살리고 지역소멸 댐으로의 역할에는 크게 미흡하다. 사회적 경제조직에는 갖고있는 아이디어와 기업인으로서의 열정을 사업화할 물적 인적 자원의 한계가 아직 분명하기 때문이다.

#지역살리기 플랫폼의 구성

소멸현상이 가속화하고 있는 지역을 살리기 위한 정부의 시도는 본사의 지방이전으로 새로운 가치실현을 부여받은 공공기관의 적극적인 역할에 주목하고 있다. 행정안전부는 ‘지역혁신포럼’이란 이름으로 지난해 대구와 춘천에서 처음 활동했는데 올해는 대상 지역을 6개로 늘렸다. 국토부는 ‘혁신도시 시즌2’를 내걸고 혁신도시에 입주한 공공기관의 강화된 활동을 주문하고 있고 기획재정부는 공공기관과 사회적 기업과의 접점을 마련하기 위해 지난해부터 지역별 간담회를 실시하고 있다. 행안부의 지역혁신포럼이나 기재부의 ‘혁신도시 사회적 가치실현을 위한 간

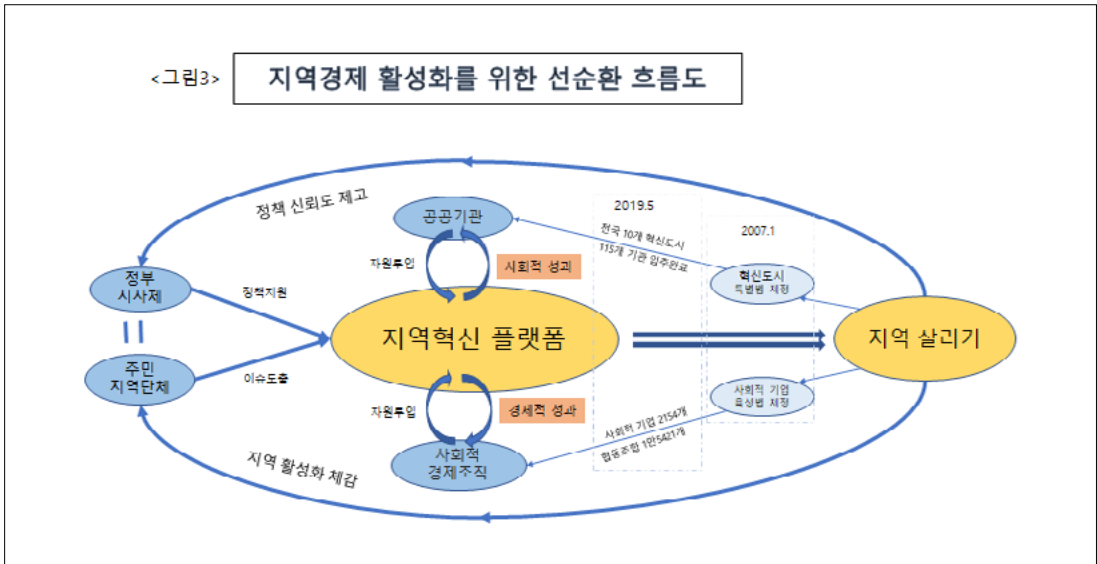
담회’는 지역사회에 기반을 두고 활동 중인 사회적 경제조직과 공공기관의 연계 활동을 목표로 하고 있다.

공공기관을 이용한 부처간 지역개발 플랫폼 경쟁에는 그러나 지역발전을 위한 궁극적인 플랫폼으로서의 기능을 기대하기 어려운 출발이다. 지역살리기의 가장 절실한 당사자인 지역주민과 상공인, 지역기반 시민단체들이 뒷전이다. 지역발전 사업의 1차적인 이슈 발굴 주체는 바로 주민과 단체, 상공인들이다. 정부와 지자체등 당국, 주민과 지역단체, 공공기관과 사회적 경제조직 등 지역을 살리기 위한 지역혁신 플랫폼의 기본 참여자들간 역할의 분담과 융합이 성공 관건이다.

지역살리기 플랫폼에는 전국 사업장을 갖고 있다고 하더라도 공공기관의 본사소재 지역의 발전 사업에 자원이 우선 투입돼야 한다. 공기업의 인적 자원은 대학생들의 입사 선호도 1위일 정도로 그 어느 단위조직보다 뛰어나다. 지방이전으로 새로 들어선 빌딩은 혁신도시의 아이콘으로 웬만한 서울 수도권 빌딩보다 여유롭고 좋은 조건이다. 실현이익을 사회에 환원하기 위한 일정 재원도 확보하고 있다. 공공기관은 우수한 인력자원과 공간, 그리고 재원 등 지역사회 발전에 동원 가능한 인적 물적 자원을 확보하고 있는 것이다.

지역으로 본사를 옮긴 후 사실 대부분 공공기관들은 지역사회를 대상으로 보다 적극적으로 사회공헌 활동을 모색하고 있다. 지난 4년여 다양한 방법으로 지역이전의 본래 목적에 부합하기 위해 자원을 투입하고 사업을 시도했었다. 그러나 지역의 반응은 호의적이지 않았다. 대통령 직속 지역발전위원회와 언론이 함께 주요 혁신도시를 돌며 공공기관의 지역활

<그림3> 지역경제 활성화를 위한 선순환 흐름도



동과 주민들의 반응을 살펴본 혁신도시포럼²¹에서 공공기관들은 나름대로의 계획을 갖고 실행에 옮기고 있으나 공공기관에 대한 지역주민들의 반응은 싸늘했다.

이유는 공공기관이 계획하는 사업과 주민들이 희망이 다르기 때문이다. 극단적으로 공공기관은 버스 정류장을 계획해서 그 실효성을 제시하는데 주민들은 공항을 만들어야 한다는 정도다. 다행히 의견이 일치돼 공항을 만들려 나서는 지역 실력자들이 탄소리다. 공항보다 항구가 필요하다는 주장이다. 문제는 그 일부가 지역출신 국회의원이거나 지방의회 의원, 혹은 지방 토호들로 각각의 이해관계를 내세우고 있다는 점이다.

지역 실력자들간 의견이 다르다보니 공공기관으로서선 선불리 나설 수도 없다. 지역의 의사를 무시하고 진행했다가 어떤 상황을 맞게 될 지 모르는 일이다. 공공기관들이 서둘러 계획을 철회한 뒤 팔장끼고 있을 수밖에 없는 상황이다. 지역 주민과 지역기반 시민단체들이 지역살리기의 전면에 적극 나서야

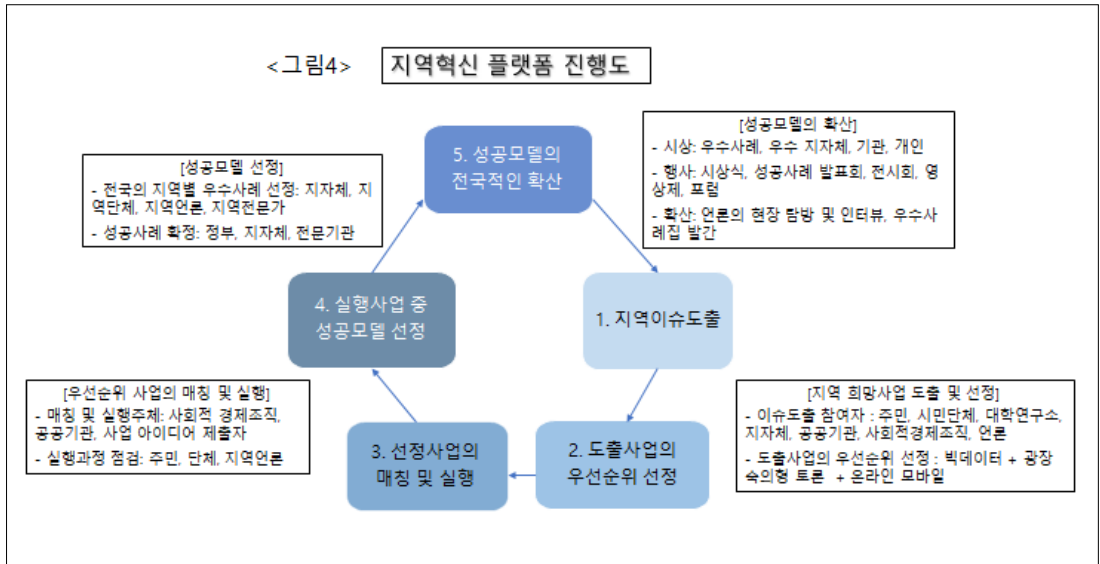
하는 배경이다.

사실 주민과 지역 상공인들이야말로 지역경제의 몰락을 피부로 실감하고 있고 주민단체들의 경우 주민들의 의견을 수렴할 가장 영향력있는 집단중의 하나다. 주민의 적극적인 참여로 지역발전 우선사업을 발굴하고 우선사업의 순위를 수렴하는 역할이 주민들에게 달려있는 것이다. 주민들의 적극 참여로 지역사업이 발굴되고 공개적으로 우선순위가 정해지면 지역내 실력자들의 목소리도 잠재울 수 있고 중요한 것은 공공기관들이 주민 의견을 반영한 지역사업에 적극 나설 수 있는 명분이 생기는 것이다.

사회적 경제조직은 지역내에서 필요한 상품과 서비스에 대해 누구보다도 관심이 많다. 지역에 기반을 두고 사회적으로 의미있는 사업에 나선 혁신가들이니 지역 밀착형 사업 아이디어와 열정이 고유 자원인 것이다. 사회적 기업이나 조합, 소셜벤처 등 사회적 경제조직들의 자원은 지역혁신 플랫폼의 주요 구성요소다.

대부분 지역발전 사업들은 당국의 행정적 지원 없이는 사실상 불가능하다. 주민의 희망사업과 사회적 경제조직의 사업아이디어 중 상당수는 지자체

21 지역발전위, 한국일보 주최 2017년 9월~2018년 3월 전국 8개 혁신도시 순회포럼



의 넓은 규정을 푸는데서 출발한다. 개발제한이나 인허가문제 등 기존 규정으로는 엄두도 낼 수 없는 현실이다.

주민들이 지역발전 의제를 발굴, 수렴하고 수렴의 제를 사회적 경제조직과 공공기관의 자원으로 이를 해결하며 이 과정에 정부 당국이 지원체제를 갖추는 것이 지역혁신플랫폼의 구성요건이다(그림3). 주민의 수렴된 의견을 플랫폼을 통해 풀어내면 공공기관의 경우 지역밀착형 사회가치 구현활동을 실현하고 기반이 약한 사회적 경제조직은 지속가능한 경제적 건강성을 갖추게 된다. 각각의 자원을 투입한 공공기관과 사회적 경제조직은 각각 사회적 성과와 경제적 성과를 거두게 되는 것이다.

성공적 지역혁신 플랫폼의 운용은 특히 주민들에게는 지역 활성화를 체감할 수 있게 하고 정부와 지자체 등 당국은 정책의 신뢰도 제고라는 성과를 기대할 수 있다. 즉 해결주체인 공공기관과 사회적 경제조직은 직접적인 소순환 성과를, 주민과 지자체 등 당국에게는 성공모델이 지속적으로 이어지는 대순환 효과가 기대되는 것이다.

지역혁신 플랫폼, 지역살리기 거버넌스로의 가능성

지역혁신 플랫폼의 핵심은 민관의 협업과 융합이다. 주민과 정부 공공기관 사회적 경제조직의 참여와 협력을 통한 상생의 모색이다.

민관 협업을 통한 지역살리기는 세계적으로 많은 선례를 남기고 있고 진행형이다. 뉴욕 할렘가가 민간의 참여와 당국의 지원으로 지난 10여년 동안 완전히 탈바꿈했고²² 일본의 산골마을 가미야마는 민간의 적극적인 아이디어와 실행으로 IT기업들의 위성사무실로 변했다²³.

민관협업에 대해서는 국내에서도 기대가 높고 분위기도 점차 높아가고 있다. 행정안전부의 지역혁신 포럼이나 기재부의 지역 간담회는 이같은 국내의 흐름의 반영이다. 하지만 아직까지는 주민의 의견이 적극 수렴되지 않고 공공기관의 적극적인 참여도 이루

22 <https://www1.nyc.gov/site/fund/about/about.page>, 2018,

23 중앙일보 2018년 11월24일. <https://news.joins.com/article/23151341>

어지지 못하고 있다. 각각의 부처가 반쪽 주체를 대상으로 경쟁하면서 오히려 현장에서는 혼란만 키운다. 부처간 협업이나 체계적인 실행시스템 없이 지역의 이해관계를 조율하지 못하고 있기 때문이다.

지역혁신 플랫폼의 성공적 실행에는 단계별, 주체별 역할의 조화가 관건이다. 지역내 이해관계자들의 참여로 희망사업을 발굴하고 우선순위를 수렴해 내는 지역이슈 도출과정과 수렴된 의제의 우선순위를 정하는 혁신사업 선정과정이 출발이다. 선정된 지역 살리기 사업은 공공기관과 사회적 경제조직 등 실행 주체와 연결해 실행하는 실행단계를 통해 성공적 모델을 찾아내고 이를 전국적으로 확산하는 5단계를 거치게 된다(그림4).

주민을 중심으로 한 의제발굴 주체의 폭넓은 참여와 의견수렴이 지역혁신 플랫폼의 선결조건이다. 의제발굴에 참여하는 주민과 지역단체의 범주에는 지역주민과 시민단체, 연구소, 지역 대학은 물론 사회적 경제조직과 공공기관을 포함한다. 지방의회에 올라와 미해결된 사안 역시 지역혁신 대상사업에 넣어 지역내 포괄적인 의견수렴과정에 함께할 때 지역살리기 우선순위 사업 선정의 실효성을 높일 수 있다.

지역내 이해관계자간 사업의 우선순위 조절 수단은 다양하다. 아메리칸 스피크란 이름으로 미국내에서 일반화된 포괄적 의견수렴 수단이 국내에도 도입돼 부분 실효를 거두고 있다²⁴. 체육관등 일정 공간에 이해당사자들이 모두 모여 수렴될 때까지 의견을 나누고 토론하는 방식이다. 물론 온라인 모바일을 활용한 이견정리도 가능할 정도로 의견 수렴방식은 기술적으로 큰 진전을 보이고 있다. 일부 전문가들이 제기된 의제의 우선순위를 정하는 현재의 일부 진행방식은 혁신플랫폼의 기본 취지에 맞지 않는다.

지역혁신 우선 순위 사업은 20~30개로 정리하는 것이 현실적으로 주효하다. 공공기관이 지역별로 11~16개씩(제주는 6개) 배치돼 있어 사업별 매칭이

가능한 숫자이기 때문이다. 물론 자원이 여유로운 기관의 경우 2~3개 사업에 주도적인 역할을 할 수도 있고 1개의 유력 사업에 2~3개 공공기관이 공동으로 참여할 수도 있다.

지역혁신 플랫폼을 통해 실행된 지역사업중 지역별로 성공적 사례를 발굴하고 선정된 우수 모델에 대해서는 전국적으로 확산하는 작업이 필요하다. 대구에서 성공한 지역개발 사업이 광주에서도 성공할 수 있는지의 가능성을 모색하는 것이다. 한전 가스공사 등 상당수 공공기관들은 전국적인 조직을 갖추고 있어 지역별 사무소 차원의 지역밀착형 사업으로의 활용도 가능하다. 지역의제의 발굴과 실행, 성공모델의 발굴 및 전국적 확산 등 지역혁신 플랫폼의 각 단계단계마다 언론의 역할이 필수적이다. 완전 공개적으로 사업이 진행되고 진행 사업의 평가가 이루어질 때 지역의 공감대와 전국적인 확산이 가능하기 때문이다.

지역혁신 플랫폼의 5단계 진행에 정부와 지자체는 의제의 발굴과 수렴과정은 물론 매칭이후 사업의 실행 등 전 과정에서 관련 규정을 풀어내거나 상황에 따라서는 새로 만드는 정도의 적극적인 정책의지를 보여야 한다. 특히 우수 사업모델의 전국적 확산에는 정부차원의 시상행사, 전시회, 포럼, 사례집 발간 등 대대적인 퍼포먼스의 효과도 적지 않다.

이같은 단계별 지역살리기 사업이 지역별로 매년 혹은 2~3년 간격으로 전국 주요 지역별로 진행된다면 지역혁신 플랫폼의 선순환 구조로 정착될 것으로 기대된다. 플랫폼의 성공적 정착에는 정부차원의 유기적 협업과 융합 시스템 구축이 우선이다. 통제수위를 넘어선 지역소멸을 억제할 댐으로의 기초작업이다.

참고자료

1. 통계청 인구통계. <http://kostat.go.kr/portal/korea/index.action>
2. 국민일보 2019년 2월27일자

24 코리아스피크스. <http://koreaspeaks.or.kr/>

3. 한국고용정보원, '지역고용동향 브리프' 2019년 봄호. 2018년 가을호.
4. 기획재정부, 2019 공공기관 지정현황.
5. 국토교통부 이노시티. <http://innocity.molit.go.kr/v2/>
6. 혁신성장동력 심포지엄. 2019년2월19일. 부산.
7. 한국일보, '혁신도시 10년 내일을 묻다'. 2017년 9월 ~2018년 3월,
8. 한겨레신문, '혁신도시 명암' 2019년 4월24일
9. 한국사회적기업진흥원. www.socialenterprise.or.kr
10. 김의명, 임기홍, '한국 사회적 경제조직 지형도'. 오토피아 2015. 30권1호
11. 뉴욕시 혁신거버넌스 홈페이지 <https://www1.nyc.gov/site/fund/about/about.page>, 2018,
12. 중앙일보 2018년 11월24일르보. <https://news Joins.com/article/23152338>



이종재 PSR 대표
 현) 공공기관사회책임연구원 대표
 전) 한국일보 편집국장
 전) 코스리(KOSRI) 대표
 전) 이투데이 대표
 저서: 재벌과 가벌(1991, 공저)
 재벌이력서(1993)
 CSR은 왜 실패했는가(2015, 공저)
 건강한 기업의 장수이야기(2016)

“따뜻한 시장경제, 즐거운동행” – 한국SR전략연구소 KOSRI.

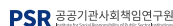


코스리는 사회가치를 창출하는 모든 이와 함께하는 플랫폼입니다.



미디어 SR

지속가능경영, 기업사회공헌 등 다양한 사회책임 활동에 대한 뉴스를 전달하고 있습니다.
www.mediasr.co.kr



(사)공공기관사회책임연구원

공공기관의 효과적인 지속가능경영 및 사회책임 활동을 지원하고 있습니다.
www.psr.kr



보스턴칼리지 기업시민센터

1985년 설립 이래 글로벌 기업의 CSR 활동을 연구해온 싱크탱크입니다.



신타오

아시아 지역의 CSR/사회책임투자 확산을 위해 다양한 사업을 수행하는 중국의 연구기관입니다.



이화여자대학교 글로벌사회적책임센터(CGSR)

글로벌 및 로컬 파트너십을 기반으로 사회적 책임의 확산과 강화에 기여합니다.

BUSINESS SCHOOL LAUSANNE 로잔비즈니스스쿨 Dual Doctoral Degree Program

현업 병행 가능

경영학 박사 해외복수학위과정 in Seoul

ACBSP 인증 획득



ISO 9001 인증 획득



스위스 3대 비즈니스스쿨



Global DBA 유럽랭킹 2위



400여명

단일과정 국내 최대 규모

- 평균나이: 48세
- 평균경력: 20년

최단기간

동문
네트워크

국내 최초

국내에서 유럽 학위 취득 가능한
BSL Dual Doctoral Degree Program

직장병행

객관적
논문평가

• 3년 내 복수학위취득 가능

- 로잔비즈니스스쿨 DBA 학위
- aSSIST Ph.D 학위

• 복수지도교수제

- BSL-aSSIST 교수님의 1:1 맞춤
- 요일별 연구방법론 랩실 운영

• 저명학술지에 논문게재

저명 학술지에 2편의 논문을 게재하여
공인된 연구 결과로 박사학위 취득

격주 주말수업

- 토/일 수업
- 총 36학점 이수

2019 가을학기

BSL 박사 복수학위과정 입학전형 진행중