

융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진



2022년
대전환 시기를
맞이하며

초연결(hyperconnectivity)과 초지능(superintelligence)을 특징으로 이제 4차 산업혁명이 생활 속에서 시작되고 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 4차 산업혁명 시대에 요구되는 경영학의 발전을 도모하기 위한 목적으로 발간되었습니다.

contents

신년사

- 1 2022년 대전환 시기를 맞이하며_이희명

주제 컬럼

- 4 금융 산업의 변화 그리고 차세대 산업혁명에 대해 이야기하다
_ 박정안
- 8 포스트코로나 시대의기업가 정신 _ 조규연
- 13 디지털 세대, 변화와 갈등 _ 이영기
- 20 정부의 탄소중립 목표 이행 원년, 기업의 ESG 본격 경영 원년
_ 이종재

디지털경영

- 24 디지털 생태계와 글로벌 자원 전쟁 _ 김종식
- 28 잠을 잘 자야 치매가 예방된다 _ 이승희

휴먼경영

- 31 지속가능경영을 위한 사람 중심의 경영으로 _ 이규형
- 35 이사회 다양성의 의미 _ 이종구
- 37 자신의 길을 찾는 것이 행복이고 자유다 _ 배병욱

ESG경영

- 40 ESG 경영과 사회적 질에 대한 이야기 _ 엄재근
- 43 ESG와 지속가능경영 보고서 _ 탁진규

문화예술경영

- 46 와인과 인생의 공통점 _ 이영배



융합경영 리뷰_2022년 1월호(NO.31)

발행일 2022년 1월 1일

발행처 지식플랫폼

발행인 김주연

편집위원장 엄재근

편집 그림팰스

디자인 M.S.C.

주소 서울시구로구 경인로 662 다큐비시터 15층 1512호

이메일 bookplatform@naver.com

팩스 02-6499-4370

광고 문의 '융합경영 리뷰'에 광고 게재를 원하시면
아래의 연락처로 문의주시기 바랍니다.

융합경영 리뷰 편집위원장

bookplatform@naver.com / 010-2715-4370



2022년 대전환 시기를 맞이하며

인류의 역사를 가장 크게 분할하는 기준은 예수님의 탄생을 기점으로 한 BC(Before Christ)와 AD(Anno Domini)의 구분일 것이다. 그리고 기원후 2,000년간의 역사를 구분하는 일반적인 기준을 산업의 변천사로 따진다면 농경 사회, 산업사회, 정보화 사회 등으로 나눌 수 있겠다. 그리고 죽음으로 따진다면 중세유럽에서 흑사병의 창궐로 수많은 인명이 목숨을 잃은 경우, 제1차 세계대전과 제2차 세계대전이라는 거대한 전쟁의 소용돌이 속에 많은 사람들이 희생당한 경우, 유사 이래 지진이나 쓰나미 등 거역할 수 없는 자연재해로 인해 대규모 죽음을 맞이한 안타까운 경우들이 있었다. 그리고 지금, 동시다발적으로 전 세계에 악영향을 끼치고 있는 코로나 역병은 코로나19 이전과 코로나19 이후로 시기를 양분할 정도로 그 파급효과가 실로 대단하다.

코로나19가 한창 확산되던 2020년 초반에는 코로나19의 진원지인 중국으로 마스크가 대량 수출되면서, 국내에서 마스크 품절현상이 일어났다. 전 국민이 요 일제로 평소보다 훨씬 비싼 가격을 주고 공공마스크를 사기 위해 오히려 코로나 예방수칙과는 달리, 약국이나 대형 마트 앞에 다닥다닥 붙어서 길게 줄을 섰던 모습이 아직도 눈에 선하다. 그러나 이제는 공급이 안정되다 못해, 과잉생산의 여파로 가격이 폭락하여 코로나19 이전의 절반도 안 되는 가격으로 마스크가 팔리는 형편이 되었다.

그리고 미국을 필두로 모든 나라가 코로나로 인한 경제침체 현상을 막기 위해 풀어놓은 화폐의 급격한 유동성 확대로 인하여, 불과 몇 년 전만 하더라도 별로 가치가 없다고 개인용 USB에 담아두었던 암호화폐의 가치가 상상을 초월할 정도로 급등했다. 요즘은 가장 핫한 재테크 수단이 되는 등 기존의 부동산이나 달러, 금, 은 같은 안전자산보다 비트코인과 최첨단 기술주를 중심으로 부의 가치 판단 기준이 급격히 바뀌고 있다.

이처럼 2019년 12월 중국에서 발생한 코로나19 팬데믹의 여파로 인해 전 세

Korean Association of Converging Business Review

2022
산년사

계는 국제 간 교류는 물론, 각 국가의 운영체계 및 기업의 경영환경, 심지어 가정 및 개인의 사생활에 이르기까지 펜데믹이 가져온 엄청난 파급과 심각한 영향에 휘말리고 있다. 이는 일찍이 유례가 없는 일로, 더 심각한 것은 앞으로도 어떠한 형태로 얼마나 더 큰 변화를 가져올지 그 어느 누구도 정확히 예상할 수 없다는 것이다. 최근 오미크론처럼 코로나19의 다양한 변종으로 인한 확산을 방지하기 위해, 자유로운 이동이나 모임이 제한되면서 다수가 함께할 수 있는 활동이 크게 제약을 받게 되었다.

이로 인하여 IT 기반의 재택근무가 활성화되고, 인터넷을 활용한 상품구매와 배달업무가 폭발적으로 증가하는 등 우리의 생활패턴이 완전히 바뀌고 있다. 기존에 오프라인 형태로 평범한 일상생활의 기반이 되었던 음식점, 카페 등을 운영했던 소규모 자영업자들은 급격한 매출감소와 손실확대로 매각이나 폐업 등 최악의 위기상황을 맞고 있다. 그럼에도 불구하고 인터넷을 기반으로 한 신속 정확한 물류사업이나 건강을 담보로 하는 의료 기반 사업, 숨은 재능을 펼치는 개인 유튜브들은 오히려 수익 증대와 함께 크나큰 호황을 누리고 있다.

환경변화에 대응하지 못하면 결국 도태될 수밖에 없다. 강한 자가 살아남는 것이 아니라, 주변 환경변화에 능동적으로 대처하고 적응하는 자만이 살아남는 것이다. 아직도 진행 중인 코로나19 사태에 걸맞게 자신과 가정, 기업 및 국가를 대응시켜야 한다. 이러한 관점에서 볼 때, 코로나19라는 격변의 상황 속에서 다양한 경험과 노하우를 바탕으로 모든 영역을 포괄하여 해결책을 제시해왔던 복합적 융합경영의 가치는 한층 더 빛을 발한다.

융합경영의 사례로서 가장 보편화된 스마트폰의 경우, 고객들은 자신들의 인식과 경험에 기초한 고유 브랜드의 특정기술이나 제품에 대한 생각, 즉 마인드 셰어(mind share)를 지니게 되었다. 미래에는 사용자의 가치에 중점을 둔 밸류 셰어(value share, 가치 지향적 접근)가 핵심역량이 될 것이며, 기업들은 잠재된 사용자 가치를 발굴하는 한편, 그것을 기술 디자인에 반영하고 어떻게 새로운 가치를 창출할 것인가에 대해 심혈을 기울이게 될 것이다.

그리고 우리 삶과 가장 밀접한 자동차 산업에서는 수년 내 내연기관 차를 단종 시킨다는 목표 아래, 전기차와 수소차 중심의 친환경 차량 생산체제를 구축하고

Korean Association of Converging Business Review

2022
신년사

자율주행 형태로 전환해가고 있다. 이에 따라 대표적인 중후 장대형 제조 기업에서조차 AI 기반의 업무수행은 물론, 친환경 미래사회를 염두에 둔 ESG 경영을 채택하는 것은 필연적이라 할 수 있다.

ESG(Environment, Social, Governance)는 기존의 재무제표와 수익성 중심의 기업경영에서 탈피하여, 기업 활동에 친환경, 사회적 책임경영, 지배구조 개선 등 비재무적 지표인 투명 경영을 고려하여 지속가능한 기업발전을 하겠다는 사상을 담고 있다.

또 게임을 비롯한 엔터테인먼트 분야에서는 현실세계와 가상세계가 융·복합된 메타버스를 통한 가상세계의 증강현실을 활용하고 있으며, 국방이나 교육, 의료 등 다양한 분야에까지 확대 적용하여 또 다른 가치창출을 통해 우리의 삶에 커다란 변화를 일으킬 것으로 보고 있다.

코로나 시대를 맞이하여 이미 시작된 뷰카(변동성 Volatility, 불확실성 Uncertainty, 복잡성 Complexity, 모호성 Ambiguity) 환경은 모든 사회분야에서 점점 더 속도가 가속화되고 있다. 그렇다면 우리는 전 세계를 뒤흔들고 있는 암울한 코로나19의 굴레를 과감히 벗어나 융합경영을 기반으로 한 최적의 환경 적응력을 갖추으로써, 새롭게 시작되는 2022년 임인년(壬寅年) 새해에 검은 호랑이의 등에 올라탄 승리의 주역이 되어야 하지 않을까?



한국융합경영학회장 이 희 명

금융 산업의 변화 그리고 차세대 산업혁명에 대해 이야기하다

박정완



금융권의 본격적인 변화와 그 시작

금융 IT 서비스 분야에 종사하는 한 사람으로서, 무엇보다도 올 한 해는 숨 가쁘고 벅찬 시간들의 연속이었다고 말해야 할 것 같다. 직접 고객사와의 미팅에 참여하거나 대면을 통해 상황을 접하지 않더라도, 내부 인력들이 움직이는 모습들을 보면 얼마나 긴장과 애달픔을 바탕으로 프로젝트가 진행되는지 느낄 수 있기 때문이다. 대면에서 비대면으로의 전환은 특히나 금융권에 속한 기관이나 기업들에게 큰 의미로 다가온 것 같다.

그와 더불어 가계부채 증가율의 억제, 데이터 3법의

개정에 따른 마이데이터 시대의 개화, 온라인 투자 연계금융업법의 제정 등 제1금융권으로 불리던 시중은행들의 대출 증가폭에 제한이 가해짐에 따라, 시중은행들은 개인을 상대로 한 대출을 줄이는 한편 기업과 대부업체를 대상으로 한 대출상품 판매로 활로를 개척하고 있다. 그리고 이런 선택과 집중의 여파로, 급하게 자금을 마련해야 하는 일반 시민들은 저축은행이나 캐피탈 등에서 돈을 마련해야 하는 상황에 내몰리게 되었다.

이 점을 고려하여 금융당국에서는 완화조치를 시행할 예정에 있으나, 이 또한 실효성이 얼마나 있을지는 더 두고 봐야 할 사안이다.

이런 와중에 앞서 언급한 마이데이터 사업자 등록을 거쳐 내년 1월부터 본격적으로 사업화가 진행될 시점에 있는 상황에서, 전통 금융권들은 빅테크, 핀테크 기업들과의 숨 막히는 생존경쟁을 치르기 위해 고군분투하고 있는 실정이다. 생존의 기로에 섰다고 표현할 정도로 위협감을 느끼고 있는 그들은 특히나 제3 인터넷 전문은행으로 지정된 토스와 같이 슈퍼 앱 전략을 기반으로 대대적인 상품과 서비스 재편에 들어갔다.

우리는행, KB국민은행, 신한은행 등의 주요 시중은행들은 여러 개로 분리되어 있던 앱들을 하나로 모으는 작업을 진행 중에 있으며, 이제는 이런 움직임이 쏘카, 야놀자, 배달의 민족, 미래에셋증권 등 대다수의 금융, 유통, 서비스 기업들로 확장되며 자신들만의 생태계를 만들기 위한 계획과 움직임들을 지속하고 있는 실정이다.

이 와중에 ‘협쟁’이라는 단어가 등장하기 시작했는데 해당 단어는 ‘협력과 경쟁’이라는 뜻으로 기존 금융권에 속하는 기업들과 빅테크 혹은 핀테크 기업들이 서로 협력하고 또 경쟁하는 형태의 사업을 전개함에 따라 생겨났다.

이제 단일 기업이 자신의 자본력을 바탕으로 직접 제품과 서비스를 생산하고 판매하던 시대는 지났다. 시장의 변화에 재빠르게 발맞춰 나가되, 자신들이 가지고 있지 못한 역량은 외부 기업들과의 제휴를 통해 갖추고 필요하다면 인수합병(M&A)을 통해 흡수하는 전략을 취하는 단계에 와 있다고 볼 수 있겠다.

이런 추세는 내년에도 계속될 것으로 전망된다. 특히 금융산업 내에서는 이종 간 결합의 성행, 규모의 경제 실현을 위한 다수의 인수합병, 새로운 거대 금융그룹의 탄생과 살아남은 자들 간의 확고한 영역 굳히기 작업이 진행될 것으로 예상된다. 이것이 약자들 간의 단합이 되었던, 거대 자본을 바탕으로 한 시중은행들의 핀테크 기업 인수가 되었던 간에 분명한 것은 조정이 일어날 수밖에 없다는 사실이다. 그러므로 그에 대한 대비가 충분히 이루어져야 할 것이다.

금융 IT 서비스 기업의 흥망

금융 IT 서비스 산업에 종사하는 당사자로서, 앞에서 언급한 기업들의 디지털 전환 혹은 변화를 실행해 나가는 기업들의 실태를 살펴볼 필요가 있다. 특히 시스템을 구축하는 금융 IT 서비스 기업의 측면에서 체감하는 바를 몇 자 적어보면, 디지털 전환이라는 단어가 크게 유행하기 이전부터 금융권들은 이미 자체적으로 시스템을 구축하기 위한 역량을 갖추기 시작했다. 이러한 In-House화는 은행, 보험사 등의 시스템을 구축하며 사업을 영위하던 금융 IT 서비스 기업들의 영역을 계속적으로 압박해왔다.

얼마 동안은 내부 인력들의 기술 성숙도와 노하우 수준이 높지 않았기에 모회사의 대리 발주 형태로 사업을 진행했다. 그러나 이제는 자체적인 데이터 센터 구축과 시스템의 구성까지 수행할 수 있는 역량을 보유함에 따라 Next Step을 위한 준비와 실행이 이루어지면서, 금융 IT 서비스 기업들은 더욱 입지가 좁아질 수밖에 없는 상황이 되었다.

갑, 을, 병, 정, 을의 수직적 위계 속에서 금융 IT 서비스 기업들의 위상은 더욱 낮아져만 갔으며, 삼성SDS, LG CNS, SK C&C와 같은 거대 기업이 아닌 경우라면, 수주를 하더라도 이전과 같은 이익을 거두기가 쉽지 않은 상황에 처하게 된 것이다.

현재와 같은 상황을 미리 예견하고 움직인 몇몇 금융 IT 서비스 기업들이 있다. 그들은 자신들에게 불리한 시스템 구축의 일부 영역에서 탈피하여 데이터를 모으고 연결하는 형태의 사업을 차근차근 준비해왔고, 지금에 이르러 더욱 빛을 발하며 새로운 시장 내에 자신들의 입지를 굳혀나가고 있는 상황이다.

그와 같은 준비를 하지 못한 IT 서비스 기업들은 기존의 방식대로 사업을 영위하며 최신의 기술과 그 인력들을 보유한 기업들과 시스템 구축 시장에서 피투기는 경쟁을 하고 있다.

모아놓은 자본이 부족하거나 새로운 영역에서 성과

를 거두고 있지 못한 기업들은 아무래도 이전의 사업 영역을 한계점으로 보고 버티거나 사업조정을 통한 규모축소에 돌입해야 할 것으로 예상된다. 앞의 두 가지 영역의 확보가 어렵다면, 새로운 영역에 진출하되 오픈 이노베이션의 적극적 활용, 제품과 서비스의 공동 개발 등과 같은, 단독이 아닌 공동의 사업진행을 통해 기회를 계속 만들어나가는 시도를 해야 할 것이다. 그것마저도 불가하다면 아마도 타이타닉호가 빙산과 충돌하여 침몰한 것과 같이, 서서히 적자의 바다에서 가라앉을 수밖에 없다.

IT 인력과 기술의 발전

디지털 전환의 시대를 맞아 프로그래밍을 할 줄 아는 인력들이 없어서 시스템을 구축하지 못하는 상황이 되자, 이는 곧 프로그래머들의 몸값을 천정부지로 치솟게 만드는 촉발점이 되었다. 제조, 화학, 유통, 서비스 등 전 산업 영역에 있어 디지털 기술은 중심에 위치할 수밖에 없는 상황이 되었고, 앞으로도 이 기틀은 변하지 않을 것으로 예상된다.

이 대목에서 우리가 주목해야 할 점은 시대의 흐름에 따라 신속하고 유연하게 대처하지 못하는 기업들은 도태될 수밖에 없다는 것이다. 그리고 그것이 해당 기업의 관성으로 인한 것이라면 대대적인 조직쇄신을 통해 새롭게 거듭나는 변혁이 없는 이상, 기업은 더욱 어려운 상황에 처할 수밖에 없다.

1차 산업혁명부터 지금의 4차 산업혁명 시대에 이르기까지, 기술의 중심축은 늘 이동해왔으며 그 중심에는 늘 '인간'이라는 단어가 존재하고 있음을 명심해야 할 것이다. 즉, 사람이 일을 행하고 제품과 서비스를 만들어내는 존재이기 때문에, 조직의 의사결정자는 더 나은 선택과 환경을 만들기 위한 결단을 내려야 할 때가 온 것이다.

우리는 새로운 기술들이 어느 순간 눈앞에 나타나

며 주류가 된 것처럼 생각하는 경향이 있는 것 같다. 하지만 인공지능(AI)에 대한 논의는 1940년대 후반과 1950년대 초반 때부터 이미 다양한 영역의 과학자들에게서 논의되었고, 1956년에 이르러 학문 분야로 들어서게 되었다.

이런 연구에 대한 아이디어는 그보다 훨씬 전부터 제기되었다는 점에 주목할 필요가 있다. 이미 오래 전부터 사람은 호기심 혹은 필요에 의해 기술의 가능성을 머릿속으로 생각하고 실제로 만드는 노력들을 해왔고, 다른 학문과 기술들을 디딤돌로 삼아 더욱 가속화되고 가시화된 발전을 이룸으로써 지금의 단계에 이르게 된 것이다.

기술의 발전은 누군가에 의해 한번에 만들어진 것이 아니라, 다수의 전문가들이 불가능하다고 여기는 것들에 대해서 다시 한 번 생각해보며 가능성을 발견해나가는 끝없는 과정 속에서 비로소 이루어질 수 있었다. 그렇기에 지금은 IT 인력에 비해 상대적으로 저평가된 듯 보이는 생물학자, 화학자, 지질학자 등의 연구자가 가진 지식과 경험에서도 융화와 접목의 가능성을 살펴 봐야 할 것이다.

특히 지금과 같은 코로나 시대에는 그 무엇보다도 앞서 언급된 학자들과 호기심을 현실로 만들어줄 사람들의 역할이 중요하다고 생각한다.

다음 산업혁명은 언제가 될 것인가?

1차 산업혁명은 증기기관 기반의 기계화 혁명으로 18세기에 나타났고, 2차 산업혁명은 19~20세기 초 전기 에너지를 바탕으로 대량생산의 시대를 열었다. 그리고 20세기 후반에 이르러 3차 산업혁명으로 컴퓨터와 인터넷 기반의 지식정보 혁명을 거치며, 21세기 초반 빅데이터, AI, IoT 등의 정보기술 기반의 초연결 혁명으로 이어지는 4차 산업혁명의 시대에 접어들었다.

기존의 산업혁명이 단일화되고, 단계적이며, 생산에



만 초점을 맞춰왔다면, 이제부터는 각 산업혁명의 단계에서 창출된 알맹이들을 잘 버무리고 엮어서 새롭고 가치 있는 완성품을 만들어어나가는 단계에 이르게 된 것이다.

그렇다면 5차 산업혁명은 언제, 어떻게 이루어질 것인가? 전문가들의 인터뷰나 기고 내용들을 살펴보면 결국 5차 산업혁명의 핵심은 우리가 현재 처해 있는 지구적 어려움들을 해결하는 기술이 중심이 될 것이라고 예견한다.

다른 산업혁명들의 경우를 생각해본다면, 결국 인류는 현재 봉착한 지구적 어려움과 편리함의 추구 등과 연결된 기술을 발전시킬 것으로 추측되며, 또 효과성과 효율성의 테두리 안에서 늘 움직일 수밖에 없을 것이라고 예상된다.

1차 산업혁명에서 3차 산업혁명까지는 명백한 구분 짓기가 가능했으나, 4차 산업혁명 이후부터는 연속적으로 고도화되는 형태로 혜택을 받는 주체와 발견대상이 중심이 될 가능성이 높을 것이다. 이는 이미 현재진행형이며, 일론 머스크와 스페이스 X, 제프 베이조스의 블루 오리진 등의 시도가 대표적인 사례가 될 것이

라고 생각한다. 그리고 이미 5차 산업혁명은 인류의 문 앞까지 도달해 있을지도 모르겠다.

2022년은 2021년의 지난 시간들을 이어가며 다음 산업혁명을 준비하고 미래를 만들어어나가는 도약의 디딤돌이 되기를 바란다. 인류라는 구성원 모두가 서로 다른 지식과 경험을 바탕으로 더 나은의 기반을 닦는, 더 발전하는 해로 만들어어나가기를 소망해본다.



박 정 완

현) 이니텍(KT그룹) 금융전략팀
전) 넥서스앤코드 전략컨설팅

한양대학교 경영컨설팅 박사 / Helsinki University MBA

저서: 「Premium 브랜드 마케팅」

「컨설턴트가 바라본 경험과 미래 그리고 인간에 대한 일상적 접근」

포스트코로나 시대의 기업가 정신

조규연



허세를 부리면 신이 노한다고 믿었고, 상석은 항상 연장자가 우선이며, 먼저 나서지 않은 것이 미덕이었던 시절이 있었다. 너무 이른 나이에 부와 권력을 얻으면 쉽게 타락하고 부패할 수 있으며, 오래가지 못한다고 어른들은 경고했다.

그런 분위기 탓이었을까? 한국 사람들은 도전보다는 안정을 중시하고, 주입식 교육과 안정적 직업을 선호하며 실패를 두려워했다.

그러나 오늘날, 장기간에 걸친 팬데믹 현상은 갑작스런 혁신과 변화를 재촉하였고 사회의 주인공은 더

이상 안전지향의 인재가 아님을 분명히 하고 있다. 정규교육에 대한 개념도 달라졌다. 이제는 정해진 교육 과정을 다 끝내야만 다음 단계로 넘어가는 세상이 아니다. 홈스쿨링을 통해 고교 졸업장을 따고도 최근 프로야구선수의 꿈을 이룬 김서진 선수의 도전이 매우 신선하다.

이를 이해하고 언제든지 하고 싶은 일을 시작할 수 있기 위해서는 생각을 바꾸는 일이 무엇보다 중요하다. 마음을 열어 변화를 받아들이고 호기심을 갖고 함께 앞으로 나아갈 수 있어야 세상 사는 것이 즐거울 수 있

다. 생각을 바꾸는 것, 가장 간단한 말이지만 가장 어려운 것이기도 하다.

이뿐만 아니라 충분히 규율(discipline)을 갖춘 젊은 이라면 '경제적 자유'를 달성한 후 세상에 도움이 되는 일을 하려는 경향이 많아지고 있다. 21세에 애플을 창업한 스티브 잡스, 20세에 마이크로소프트를 창업한 빌 게이츠, 24세에 창업에 뛰어들어 결국 테슬라와 스페이스 X의 CEO가 된 일론 머스크만이 아니다. 기술로 세상을 바꾸려는 와이 콤비네이터의 샘 알트만, 과학에 초점을 둔 핀테크 기업 스트라이프의 창업자이자 아일랜드의 천재 개발자 콜리슨 헹제 등 수많은 젊은이들이 등장하고 있다. 최근 이들의 관심사는 AI, 생명과학, 디지털세상, 가상세계 메타버스, ESG다.

샘 알트만이 정리한 젊은이들의 성공을 위한 인생 조언도 이렇다. 스스로를 복리로 성장시켜라. 스스로를 과도할 정도로 믿어라. 영업을 잘해라. 열심히 일하라. 의지를 갖고 행동하라. 네트워크를 만들어라. 오너가 되어서 부자가 되라 등이다.

청년 기업가정신

한국청년기업가정신재단은 EY와 함께 『글로벌 대학생 기업가정신(GUESS)』 보고서를 낸다. 조사 당시의 사회적 이슈를 포함하여 국내 학생들의 창업 의도와 활동을 장기적으로 관찰하고 새로운 벤처와 기업가적 커리어 의향을 지닌 학생들에게 미치는 영향요인을 파악한다. 2018년에는 '사회 및 회사 내 권력관계', '사내 성비위', '사내 문화', 2021년에는 '대학의 지속가능발전목표 지원 여부', '코로나19의 영향', '예비/학생 창업가의 행동 특성'에 주목하였다.

2021년 보고서에서 현재 창업을 고려하거나 준비하는 학생은 25.4%로, 국제 데이터의 28.4%와 차이를 보였다. 이는 2018년과 비교할 때, 창업해 사업을 운영한다고 응답한 학생들이 2018년 5.6%에서 4.3%로

낮아졌음을 보여준다. 반면 국제 데이터는 10.8%의 학생이 이미 창업했다고 답했다.

대학생들의 직업선택에 대한 인식조사에서 '나는 직업과 회사 선택 시 위험감수 의향이 있다', '나는 고위험/고수익 직업보다 고용 안정성이 높은 직업을 선호한다', '나는 직업에 대한 위험을 어떤 대가를 치르더라도 피해야 할 상황으로 인식한다'의 세 가지 항목으로 조사하였다.

국제 평균에 비하면 우리나라 학생의 위험 회피성이 두드러진다. 국제 평균에 비해 낮고, 안정성이 높은 직업 선호와 위험 회피의식은 좀 더 높다. 2018년과 비교해 재학 중인 대학의 환경에 새로운 사업 아이디어를 개발하는 데는 개선된 것으로 응답했으나 창업 활동을 위한 환경은 다소 후퇴했다고 평가했다.

〈표1〉 5년 후 진로

구분	빈도	비율(%)
중소기업 취업(1-49인)	30	2.5
중견기업 취업(50-249인)	132	10.8
대기업 취업(250인 이상)	304	24.9
비영리기구 취업	10	0.8
연구기관 취업(학업 경력 개발 목적)	60	4.9
공공기관 취업	290	23.8
창업	143	11.7
부모님 사업 승계	10	0.8
기타 사업 승계	7	0.6
기타/아직 잘 모름	234	19.2
합계	1,220	100.0

〈표2〉 향후 창업 의사

구분	예		아니오		합계	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
한국	310	25.4	910	74.6	1,220	100.0
전체국가	75,838	28.4	191,528	71.6	267,366	100.0

귀하는 현재 창업을 고려하거나 창업준비를 하고 있습니까?

〈표3〉 현재 창업 여부

구분	예		아니오		합계	
	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)	빈도	비율(%)
한국	53	4.3	1,167	95.7	1,220	100.0
전체국가	28,877	10.8	238,489	89.2	267,366	100.0

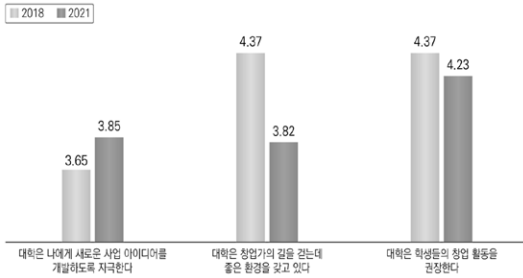
귀하는 이미 창업을 하여 자신의 사업을 운영하고 있습니까?

〈표4〉 직업 선택에 대한 의식

구분	한국			전체국가		
	빈도	평균	표준 편차	빈도	평균	표준 편차
나는 직업이나 회사를 선택할 때 위험을 감수할 의향이 있다	1,219	4.14	1.608	266,324	5.13	1.561
나는 고위험/고수익 직업보다 고용 안정성이 높은 직업을 선호한다	1,213	4.91	1.517	263,487	4.33	1.735
나는 직업에 대한 위험을 어떤 대가를 치르더라도 피해야 할 상황으로 인식한다	1,210	3.99	1.357	261,809	3.46	1.763

* 귀하는 직업 선택에 관한 다음 항목들에 대하여 어떻게 생각하십니까? (1=전혀 그렇지 않음, 7=매우 그러함)

〈표5〉 대학의 기업가정신 관련 환경 비교(2018~2021)



대전환 시대를 넘는 힘, 소통과 공감

지금은 백신을 맞고 마스크를 써야 하는 대전환 시대라는 사실에 이의를 제기할 사람은 없다. ‘디지털’ 전환이라는 인공지능과 정보통신기술 기반의 혁신들이 우리 삶의 방식을 근본적으로 바꾸고 있어서 스마트폰을 잊고 집을 나선다면 얼마든지 불편한 상황에 처할 수 있다. 스마트폰 안에 COOV 앱을 깔고 자신이 백신 맞은 것을 증명해야만 원하는 곳, 원하는 사람들과 입장할 수 있다. 이를 거부한다면 아무것도 할 수 없다. 싱가포르의 경우, 스마트폰을 잊고 나왔다면 집에 갈 수밖에 없다. 증명할 수 없기 때문이다. 구차한 변명이나 어떠한 설명도 전혀 용납이 안된다. 단지 백신, 마스크, 스마트폰을 통하여 사회와 소통 및 공감하

는 것이다.

지속가능한 지구를 위해 ‘친환경’으로의 전환요구도 사업방식의 변화를 재촉하고, 코로나19로 촉발된 비대면 전환과 MZ 세대의 부상은 가정과 사회 전반에 ‘리더십’의 전환을 요구한다.

대전환의 시기, 비대면 및 순환근무가 상시화되면서 기업경영에 있어서 이해관계자나 조직구성원과의 소통이 매우 어려워졌다. 매일일에 따라 일상업무도 가능하겠지만 순조롭지 않을 때 구성원들의 마음을 이해하거나 공감할 수 있는 방법과 기회는 더욱 제한적이 되었다. 조직과 구성원에 대한 불만이 쌓이고 반복되는 상황이 찾아지면 해결방법을 강구하기보다 이직을 심각하게 고려하게 된다.

대화로 해결하기가 쉽지 않으므로 술자리에서 어색함을 푸는 것에 익숙했던 우리의 기업문화에서는 최대 위기가 아닐 수 없다. 소통역량 향상을 위한 별도의 기회가 충분치 않고 비대면 소통을 불편해하는 임원이 많으므로 커뮤니케이션 역량을 향상시키는 것이 무엇보다 절실하다.

최근 미국의 비영리단체인 ‘캐탈리스트(Catalyst)’에서 여러 기업들의 직원 900명을 대상으로 한 조사한 보고서를 인용하고자 한다.

공감형 리더가 있는 조직에서 그렇지 못한 조직보다 직원들이 더 존중받고 있다고 느끼고, 더 포용적 문화가 조성되고, 더 혁신적이며, 직장을 옮기고 싶은 의도가 낮았다.

VUCA(변동성, 불확실성, 복잡성, 모호성) 시대 및 다양한 가치 충돌 시대에도 지속성장의 기반이 바로 공감과 소통임을 일깨우고 있다.

공감은 기업경영에만 중요한 것이 아니다. 인류 역사를 움직이는 강력한 힘도 공감에서 출발한다. 공감은 타인에 대한 관심과 감정의 공유이고, 타인과 정보

나 인식을 나누는 것이며, 경청을 통해 타인 생각을 이해하려고 노력하는 마음가짐과 기술이다.

캐털리스트에서는 공감을 세 가지 유형으로 나누어 정서적 공감, 인지적 공감, 행태적 공감으로 설명한다. 팀장이나 임원들이 개인적 취미생활이나 일상의 관심사를 공유하고, 리더가 마음을 표현하며, 구성원들의 행동에서 의도를 읽고, 적극적 경청과 반응을 하는 것 등은 모두 공감을 보여주는 주요 방식이다. 리더는 공감기술을 학습할 필요가 있다.



공감과 소통이 이끄는 혁신과 성장

공감과 소통이라고 해서 모두 같은 생각을 가져야 하는 뜻은 아니다. 생각이 다르다고 해서 반대한다는 의미도 아니다. 서로 다름을 이해하고 상대방을 존중하는 것이 공감이다. 한 가족이더라도 형제, 성별에 따라서도 견해차가 큰 것이 다반사인데 자녀 나이의 세대, 살아온 배경, 경험 등이 각기 다른 사람들이 함께 일하는 직장에서 어떻게 차이나지 않았겠는가? 조직에서 생각과 역량, 직급이 서로 다른 사람들이 끊임없이 의견을 나누고 협력하면서 창의적 결실을 맺는 것이 공감과 포용, 다양성의 힘이다. 이런 역량은 저절로

생기지 않는다. 자신의 현재 모습을 정확히 알고 지속적으로 공감기술을 학습하며 성장하려 노력할 때 향상될 수 있다. 최근 비즈니스코칭 중 주된 주제가 바로 이 부분으로, MZ 세대와의 커뮤니케이션 이슈다. 상사는 구성원들을 이끌어주는 것이 상사의 역할이라 믿고 있지만, 그들은 상사로부터 일일이 지시 받아야 한다고 생각하지 않는다. 업무가 서툴러서 인격까지 무시당해서는 안 될 일이다.

공감 그 자체가 기업 성장을 보장하는 것은 아니지만 조직개방 및 대화와 협력문화는 구성원들이 더 적극적으로 소통하고 관여하게 한다. 이러한 조직 분위기가 기업의 혁신으로 이어지며 지속적 성장을 돕는다.

지금까지 한국의 급속한 경제성장은 국민의 염원과 함께 우호적 국제무역 환경, 활발한 기업가정신, 끊임 없는 기술혁신과 생산성 향상, 정부의 굳은 의지와 정책의 결과였다. 대전환의 시대에는 새로운 패러다임, 새로운 문화, 새로운 전략, 새로운 리더십이 필요하다. 세상의 주역이 바뀌고 있다.

자료 출처

1. 『Global University Entrepreneurial Spirit Student' Survey』, 한국청년기업가정신재단 & EY(Ernst & Young)
2. 배종태 경영칼럼 「대전환 시대의 공감과 소통 리더십」, 2021. 11. 18, 대구신문



조규연

현) 산업정책연구원 연구교수
현) 국제인증코치(PCC), 한국인증코치(KPC),
캘리포니아강점코치(Clifton Strengths Coach), 인코칭 전문코치
현) 꼬레아대표, AC&CO 이사, 해봉장학회감사
전) 한국항공대 겸임교수, 인덕대, 경희대 강의를수

초연결, 초지능, 초디지털이 핵심인
글로벌 대전환 시대,

“누가 주도할 것인가?”



“글로벌 대전환 시대, 한국 기업가정신으로 융합하라”

K-Entrepreneurship

조규연, 탁진규, 엄재근 지음

코로나19가 만든 팬데믹, 글로벌 위기의 시기 K-방역, K-컬처, K-푸드, K-바이오 등 세계가 한국을 주목하고 있다.

한국 기업가정신은 전쟁의 폐허 속에서 한강의 기적을 이루었다. 또한, 전 세계 5천만 이상의 인구를 가진 국가 중 유일하게 후진국에서 선진국으로 성장했으며, 21세기 IT 최강국이다.

많은 학자는 기업가정신은 혁신적 창업의 근간 이고, 경제발전의 핵심으로 중요한 역할을 해왔다고 설명하고 있다.

포스트 코로나는 사회 전반에 새로운 패러다임을 요구하고 있다. K-앙트프리너십(한국 기업가정신)으로 새로운 시대의 기회를 주도해야 한다.

디지털 세대, 변화와 갈등

이 영 기



1. MZ 세대

MZ 세대에 대한 사회적 관심이 높아지고 있다. MZ 세대는 1980년대부터 2000년 초반 사이에 태어난 이들을 뜻하는데, 밀레니엄(M) 세대와 Z 세대를 통칭한 칭호다.

1981년부터 1996년 사이에 태어난 M 세대는 최초의 글로벌 세대이자 인터넷 세대이다. 따라서 인터넷 모바일 장치 및 소셜미디어에 익숙한 세대로 디지털 원주민 세대이기도 하다.

1997년부터 2010년 사이에 태어난 사람들을 기준으로 잡는 Z 세대는 대부분 그 전 세대인 X 세대의 자녀로, 이미 부모가 인터넷을 사용하고 디지털 환경을 경험한 가정에서 자랐다.

따라서 이들은 태어나면서부터 자연스럽게 디지털 원주민이 되었다. 새롭게 부상한 동영상 방식의 유튜브, 인스타그램 등을 통한 소셜 네트워크를 접하는 등 전세계 네트워크에 익숙한 세대이다(출처: 위키백과).

이들 MZ 세대는 인류가 지난 반만 년 이상 살아오면서 정형화한 정보습득과 활용방식, 집단의식과 의

사결정 과정, 사회운영 시스템에 대해 다양한 도전과 혁신을 일으키고 있다.

각종 온라인 플랫폼을 통한 중고 물품거래, 혼자 사는 것을 즐기면서 부동산 전·월세 정보 및 혼밥, 혼술에 익숙하고 각종 음식과 생활 편의용품들을 온라인으로 이용하는 배달 세대이다.

물론 여기에는 IT 디지털 기술의 발달과 최근에 급격히 보편화되는 비대면 방식의 사회적 현상도 일조하고 있다.

2. 정보화 사회

MZ 세대가 종전과 다른 생활방식, 가치기준의 차이를 갖는 원인은 무엇인가? 여러 가설이 있겠지만 필자는 '정보'에 그 해답이 있다고 생각한다.

인류는 지난 5,000년 동안 정보의 비대칭에 따른 사회를 구성하고 특정 집단이 주관하는 사회 운영방식과 질서에 익숙해져왔다. 즉 권력을 가진 집단은 정보를 독점하고, 그 정보를 활용해서 피지배계층을 관리하고 통치하는 사회적 권력구조 시스템이 보편적으로 유지되어왔다.

고대 부족국가는 물론, 중세왕정이나 공화정도 지배계층의 정보독점이 권력의 큰 자산이었다. 이러한 흐름은 오늘날까지도 많은 국가에서 그대로 이어지고 있다.

지배계층은 독점적인 정보를 바탕으로 사회적 규율을 만들고 피지배계층에 규율의 준수를 요구하면서 사회적 질서를 유지해왔다. 간혹 이러한 지배계층 질서에 도전하거나 규율을 어기면 제재를 가하고, 보편적 사랑을 실천하는 교회조차 파문이라는 제도를 통해 커뮤니티에서 소외시켰다.

지식 전수는 대부분 가정이나 학교라는 제도화된 교육기관을 통해 이루어졌다. 오늘날에도 아이가 태어나면 부모를 통해 기초정보를 받아들이고 학교라는

공공 교육시스템에서 사회진입을 위한 정보와 적응에 필요한 소양을 키운다. 그러나 20세기 들어 인터넷이 보편화되고 스마트폰에 따른 모바일 정보 공유가 일반화되면서 세상은 바뀌었다.

우리나라 공교육도 거센 도전을 받았다. 실제 일선 학교 수업 현장에 가보면, 대부분의 학생들은 수업을 듣기보다는 잠을 자는 경우가 많았다. 학교에서 얻는 지식보다 학교 바깥에서 또는 인터넷이나 다른 디바이스를 통해서 그 이상의 지식을 얻을 수 있기 때문이다.

필자도 모 대학교에서 강의를 할 때, 학생들이 고개를 숙이고 책상 밑에서 무엇인가 열심히 찾는 것을 종종 목격하곤 했다. 방금 강의한 내용이 맞는지, 다른 내용은 없는지를 인터넷을 통해 검증하고 있음을 나중이야 알고는 더 바짝 긴장하게 되었다.

물론 강의 중에 대놓고 이의를 제기하는(용기 있는) 학생은 없었다. 좋게 보면 강사에 대한 예우이지만 나중에 강의 후기에 무기명으로 평을 달면 그만이니 굳이 얼굴을 드러내고 나설 일이 아니라는 점도 한 몫 하였다고 본다.

무기명으로 숨어서 자신의 걸리지 않는 감정을 편향되게 올려서 남에게 피해를 주는 일은 오늘날 흔하디흔한 일상이지 않은가?

3. 시공간 확대

정보의 비대칭이 깨지고 누구나 수시로 공유하게 되면서 정보에 대한 희소 가치가 없어지고 있다. 그리고 그에 따른 교사 또는 정보 제공자가 받아야 될 존경과 기득권 보호 또한 점차 희박해져가고 있다.

지금은 태어날 때부터 모든 사회가 디지털화되고 정보가 보편화되는 세상이다. MZ 세대는 말귀를 알아듣기 시작할 때부터 이미 스마트폰이나 인터넷을 다룰 줄 알고 인터넷을 통해서 만화를 보거나 게임을 시



작한다. 그 속에서 수많은 정보들이 개인의 성장이나 사회적응에 필요한 지식 및 소양 형성에 직접·간접적으로 많은 영향을 주고 있다고 본다.

디지털 시대에 사람들은 학교라는 제도권 틀에서 벗어나 시간과 공간을 무한대로 확장하여 정보를 습득하고 이용하고 있다. 이들은 시간과 공간이라는 제약의 경계를 벗어나 때와 장소를 가리지 않고 어디서나 정보습득이 가능하고 자기 주변과 소통한다. 지인들 모임은 물론 다른 지방의 전혀 모르는 사람들과도 소통하고 심지어 전 세계 사람들과 관심주제에 대해서 공감하고 '좋아요'를 누르거나 별풍선을 날린다. 여기에는 최근에 급격히 성장하고 있는 YouTube, Instagram, TikTok 등 다양한 미디어 매체가 이들의 활동 영역의 확장에 크게 기여하고 있다.

지하철에서는 거의 모든 사람들이 휴대폰을 들여다보며 정보를 받아들이고 소통하고 있다. 휴대폰을 슬쩍 들여다보면, 쇼핑몰에서 필요한 신상품 정보를 찾

거나 강의를 듣고, 게임을 즐긴다.

또 많은 사람들이 인터넷 포털을 통한 새로운 정보에 예민하게 손가락을 오르내리고 있다. 이들 표현으로는 '벽타기'라고 한다.

4. 정보화 명암

이런 정보공유를 즐기면서 이제 그 관심이 주변 사회를 넘어서 생명공학 우주로 넘어가고 있고, 심지어는 현실을 벗어나는 가상세계 즉 메타버스로 무한히 확산되고 있다.

그러나 이러한 정보는 본질적으로 명암이 엇갈리고 있다. 공정하고 올바른 정보도 많지만 특정 내용만 확대해서 부풀리거나 특정 이해관계에 따라 짜깁기한 정보들은 정보의 오염을 낳고 잘못된 판단으로 피해를 주기도 한다.

작성자의 의도에 따라 일방적으로 쏠리게 만드는 편향된 내용들은 생각보다 많다. 따라서 자기가 좋아하는 정보에 일방적으로 치중하다 보면 균형감각을 잃고 본의 아니게 잘못된 방향으로 쏠려서 상황 판단을 그르치기도 한다.

최근에 코인 사기 사건이나 특정인에 대해 “~카더라.”식의 무분별한 SNS들은 소속집단의 판단을 흐리게 하고 피로감만 쌓이게 만들고 있다. 일부 정치인들이 의도적으로 악용하는 사례도 적지 않다.

이런 정보의 홍수에서 올바른 정보를 찾아내고 균형감각을 유지하는 것은 우리가 풀어야 할 또 다른 큰 숙제이다.

결론적으로 인류가 반만 년 이상 유지해왔던 정보의 비대칭에 따른 사회적 질서는, 이제 모든 사람이 정보를 공평하게 공유하는 기회를 갖게 되면서 무너지기 시작하고 있다.

이에 대한 공감대과 새로운 판단 가치기준이 필요하다.

5. 탈중앙화

디지털 기술의 발달에 따른 정보의 공유와 비대면 확산은 필연적으로 탈중앙화를 유도한다고 본다. 이제는 필요한 정보를 얻기 위해서 부모나 스승에게 물어보기보다, 인터넷에서 검색하면 손쉽게 정보를 구할 수 있고 전문가들의 비평도 함께 담아낼 수 있다. 조금만 노력하면 잘 정리된 다양한 정보를 구할 수 있고, 여러 각도의 평가를 통해 나름 균형 잡힌 시각도 갖출 수 있다.

우주, 양자물리, 생명공학, 바이오, 에너지 등 꽤 전문적인 분야의 다양한 정보도 대중들의 인기를 모은다. 과거에는 특정 연구실이나 단체, 권위 있는 교수로부터 겨우 접해볼 만한 고급 내용들이 인터넷 지식 바다에서는 넘쳐난다.

구글 검색창에 ‘양자 물리’라고 입력하면 78만 9,000건의 고급정보들이 끝도 없이 이어진다. 물론 이런 정보들이 다 정확하고 소기의 목적에 맞는 정보가 되지는



않는다. 하지만 다양한 키워드 알고리즘을 적용한 인공지능(AI)이 짧은 시간에 효율을 올려줄 것이다.

이러한 정보의 보편성과 손쉬운 접근성은 이제 개인이 어떤 특정 집단에 고정적으로 소속되지 않아도 가능한 길을 열어주면서 집단소속에 따른 의무와 부담을 줄여준다.

필요에 따라 특정 주제를 중심으로 모여 뜻을 같이 하고 열심히 활동하다가 원하는 결과를 얻거나 상황이 바뀌면 바로 헤어진다. 아쉬움을 반추삼아 모임이 이어지기도 하지만 또 다른 모임에 관여하게 되니 시간과 공간의 여유 마련이 쉽지 않다. 즉 수시로 만나고 아무 때나 자유롭게 헤어지는 또 다른 인간관계 방식이 보편화되고 있다.

이러한 추세는 작게는 커뮤니티의 변화이지만 확대하면 특정 권력에 대한 탈중앙화로 비칠 수 있다.

6. 개인주의

누구든 권리는 좋아하지만 그에 수반되는 의무는 달가워하지 않는다. 더구나 일방적이고 상시적인 의무는 부담감을 느끼기 마련이다. 자기 주장이 앞서면서 타인에게 피해를 주는 사례가 빈번해지는 것도 이런 맥락의 일환이라고 본다. 아파트 같은 공동체 공간에서 주차나 층간소음 등 분란이 잦아지면서 주변의 눈살을 찌푸리게 한다. 일부이기는 하지만 사회적 질서에 순응하고 타인을 배려하기보다, 자기 주장이 앞서고 자기 편익을 우선시하면서 갈등이 생긴다.

사이버 세상에서는 자기중심적인 성향을 띠기 쉬운데, 시공간이 크게 확대되면서 갈등의 범위도 더욱 넓어졌다. 개인들은 스스로 정보를 얻고, 스스로 판단하고, 스스로 활동하여 결과를 만들어내면서, 자기중심적이 되어간다. 각종 컴퓨터 게임에서는 손끝만 잘 놀리면 수많은 사람이 죽거나 사라지게 하고 왕국도 건설할 수 있다. 여기서 얻는 만족감은 대체제가 없을 정

도로 강렬하니, 오늘날 게임 산업의 규모는 전세계적으로 확대를 거듭한다.

그러나 현실세계는 전혀 다르다. 사회적 공유가치 기준으로 질서가 세워지고 규율이 따르면서 판단기준이나 행동에 따른 여러 가지 제약이 따른다. 도로나 공공장소에서는 금연을 해야 하고 무단횡단도 금하고 있다. 동남아에서 아무데서나 자유롭게 도로를 건너고 길가면서 담배를 피우는 데 익숙한 사람들에게는 이런 규제가 불편하고 당혹스럽다.

이런 것들이 자발적으로 받아들여지고 수용되면 큰 문제가 없지만, 자기중심적으로 사는 데 익숙한 사람들에게는 불편하고 스트레스를 야기한다. 최근에 사회면을 뒤흔드는 말도 안 되는 사건들은 이런 자기중심적 사고에 따른 병리적 현상으로 볼 수도 있지 않을까 싶다.

이런 것을 막기 위해서는 역시 공공교육이 중요하고, 사회 구성원들 간의 자발적 공감대를 만들어내는 커뮤니티의 역할이 중요하다. 그리고 그 출발은 가정이니, 가정교육의 중요성은 재삼 강조해도 지나치지 않을 것이다.

7. 새로운 세상

이들 디지털 세대의 특징을 잘 살리면 우리 사회 발전과 혁신적 진보를 일으키는 큰 에너지원이 될 수 있다. 인류 역사를 보면 혁신적 개발이나 창의적인 아이디어는 대부분 그 사회의 저항을 불러일으켰다.

갈릴레오가 지동설을 주장하자 종교적으로 파문당했고, 고흐, 모네, 르누아르, 마네 등 기라성 같은 인상파 화가들도 초기에는 파리 화단에서 배척당하는 수모를 겪지 않았던가? 중국에서도 민간기업이 정보를 모아서 글로벌 기업으로 성장하자, 중국정부가 정보통제에 나서서 정보화 사회의 흐름을 국가주도로 바꾸어가고 있는 것도 이와 무관치 않다.

마차가 유행하던 근대사회에 자동차를 출시했을 때 마차에 익숙하던 이해관계자들은 거세게 저항했다. 영국의 '붉은 깃발 법'으로 대변되는 시대적 저항은 변화를 받아들이면서 전 세계에 자동차 문화를 창출해냈다. 이제 뉴욕에서는 자동차가 오히려 불편할 정도로 많고 오히려 말을 탄 기마대가 지나가면 사람들의 시선을 끈다. 그러나 교통체증에 걸린 수많은 운전자들은 차 안에서 별로 행복해 보이지 않는다.

이에 대한 대안으로 자율주행 자동차가 상용화를 서두르고 있다. 자동차는 운전을 해서 이동하는 교통 수단만이 아니라, 목적지로 가는 동안 차 안에서 대화를 하고 영화를 즐기고 편히 쉬 수 있는 새로운 문화공간으로 바뀌고 있다.

한술 더 떠서 지상에서의 교통체증을 피해 이제는 드론을 활용한 3차원 공간이동 방식도 실험 중이다. 새로운 운항규정을 갖춘 에어택시 개인 드론 또는 에어버스 등이 멀지 않은 미래에 상용화될 전망이다. 현재 있는 빌딩 옥상에서 다른 도시 목적지로 바로 날아갈 수 있을 뿐만 아니라, 자율비행이니 이동 중에는 운전엔 신경 쓰지 않고 둘러앉아 환담을 즐기고 영상을 보거나 회의를 할 수 있다.

이러한 변화는 우리가 보다 창의적이고 사회적 부가가치를 만들어내는 시간을 대폭 확장시켜준다. 실제로 하루 8시간 근무 중에 창의적이고 부가가치 확대에 기여하는 생산적 시간은 불과 서너 시간 남짓이다.

나머지 시간은 생산적 시간을 위한 준비 또는 휴식, 답소, 개인위생 등 여러 가지 용도로 쓰이는 소모적 시간이다. 즉 생산적 시간과 소모적 시간의 비율을 보면 하루 8시간 중 생산적 시간은 반이 넘지 않을 것이다. 생산성이 수익에 직결되니 인건비가 싸다고 생산성이 떨어지는 곳에 무조건 투자를 한들 수익을 내기 어려운 이유가 여기에 있다.

그러나 앞으로 이런 자율주행 자동차 또는 자율주행 비행체가 상용화되면 생산적 시간은 대폭 늘어난다.

어디 그뿐인가? 재택근무하거나 헬스장에서 런닝머

신을 타면서도 우리는 계속 생산적 시간을 늘려갈 수 있다. 즉 시간과 공간의 무한한 확장이 우리 바로 앞에 다가온 메타버스 세계의 핵심가치가 될 것이다.

8. 가치 창출

또 하나 주목할 변화는 정보의 비대칭 구조가 바뀌면서 수많은 사람들이 정보를 공유하고 그 정보를 바탕으로 또 다른 사회적 기여를 이루어낼 수 있다는 점이다. 기존 것에 비해 차이가 나고 누구나 공감하는 가치를 지니면 우리는 '좋아요'를 누르고 별풍선을 날려준다. 즉 거래가 시작된다.

앞으로는 새로운 지식정보나 기존 지식의 정리편집조차 이용하기 편리하고 도움이 되는 가치가 있으면 창의성이나 노력에 대한 물질적 보상도 거래되는 시대가 될 것이다. 이러한 보상이나 거래 매개체로 떠오르는 것이 바로 가상화폐다. 더불어 이런 정보에 대한 창작 고유성을 보장해주는 NFT가 보편화될 것이다.

루브르 박물관에 소장된 레오나르도 다빈치의 『모나리자』 그림이 비싼 이유는 뛰어난 작품성도 있지만 세계 유일의 현존하는 작품이기 때문일 것이다. 세계적 명작들이 위작 논란에 휩싸이고 또 수많은 창의적인 아이디어들이 임의로 모방되고 도용되면서 정당한 가치를 인정받지 못하는 경우가 많다.

다행히 블록체인 기반의 NFT(대체 불가능 토큰) 기술이 활용되기 시작하였지만 아직은 진입장벽이 높아 보인다.

미국 디지털 아티스트 '비플'의 NFT 그림은 무려 785억 원에 거래되었고 엘론 머스크 여자친구인 그라임스의 그림은 NFT 플랫폼에서 65억 원에 팔렸다고 한다.

이러한 기사들은 평생 아날로그식 예술에 익숙하여 온 수많은 아티스트들이나 사회에 충격을 주고 있다. 디지털 시대에 중요 미디어로 인기를 모으는

YouTube, Instagram, TikTok 등에는 창의적인 아이디어나 이슈별 주제로 대중적 인기를 모으는 크리에이터들이 많다. 이들은 수많은 구독자들과 연결된 인플루언서로 마케팅에 큰 영향을 미치면서 광고와 협찬으로 적지 않은 수익을 올리기도 한다.

전세계 유튜버 크리에이터나 이것을 유통하는 스트리머들에게는 몇 가지 문제점이 있다. 우선은 자기 작품에 대한 창작성, 고유성을 인정받고 그 가치에 대한 정당한 보상을 받기가 쉽지 않다. 특히나 별도의 법적 보호가 쉽지 않아 임의로 도용하거나 먼저 유통시켜서 이익을 편취하는 경우가 많다고 한다.

또한 이러한 크리에이터들의 내용들은 대부분 유튜브나 인스타그램 등 세계적으로 통용되는 플랫폼을 이용하면서 지불하는 수수료가 만만치 않다고 한다.

최근 이런 크리에이터들의 고민을 해결하고 세계적 공급망을 연결하는 혁신적인 기술이 나오고 있다. 크리에이터들의 창의적인 작품을 NFT로 고유성을 인정받고 불법복제를 방지하며 유튜브나 인스타그램 등 전세계 50여 개 라이브 스트리밍 플랫폼에 수수료 없이 동시에 송출하는 기술이 개발되고 있다고 한다.

구독자들은 서비스를 특정 가상화폐로 지불하면서 보상과 거래가 이루어지는 메타버스 생태계가 구축된다고 한다.

9. 가상화폐

가상화폐 거래 규모가 이미 주식시장을 넘어섰다. 세계에서 제일 규모가 큰 뉴욕증시 한 달 거래액이 1조 4,520억 달러(1,728조 원), 나스닥이 1조 2,620억 달러(1,500조 원)이지만, 코인은 하루 거래액이 5,160억 달러(614조 원 2021. 5. 19. 기준)로 전 세계 증시 하루 거래액을 훌쩍 넘어서기도 했다.¹

한국 시장도 예외는 아니어서 금년 9월까지 571만 명이 3,584조 원을 거래하였고 금년 말까지 누적 거래량은 4,500조 원으로 코스피 연간 거래액 3,100조 원을 넘어설 전망이다.

이런 가상화폐의 유통이 각국 정부 중앙은행이 주관하는 기존 화폐 영역을 넘어서면서 필연적으로 이해관계가 부딪히기 시작했다. 이는 중국을 비롯한 일부 국가가 가상화폐를 전면적으로 금지하는 이유이지만, 그럼에도 불구하고 사회가 디지털화되어갈수록 다양한 서비스 거래에 특화된 가상화폐의 수요는 늘어날 것으로 예상하는 시각도 많아지고 있다.

이것은 기존 질서 즉 제도권과 개인 분산화 즉 탈중앙화 간의 갈등으로 비쳐지기도 한다. 사회가 디지털화되고 비대면화될수록 탈중앙화에 대한 니즈는 강해질 수밖에 없다. 따라서 중앙집권적인 시스템과 개인 중심의 분산적 탈중앙화 흐름에 절묘한 조화가 필요해 보인다.

- 안내: M+V=P Biz Academy, 캠퍼스 케이에서 베트남 진출 전략을 도와드리겠습니다.
- “<https://blog.naver.com/josephyglee1>” 또는 인터넷청에 “이영기.블로그.한국” 입력



이영기

국립경주대학교 (NEU) 방문 교수

공유오피스 Campus-K 공동 창업

FPT School of Business, 객원 교수

josephyglee@gmail.com | kakao: josephyglee

1 독일의 유명 통계 사이트 Statista 참조

정부의 탄소중립 목표 이행 원년, 기업의 ESG 본격 경영 원년

이종재



수소환원제철과 불소화합물 대체제 등은 온실가스 감축 핵심기술에 포함된다. 태양광 등 재생에너지 생산활동 및 관련 기반시설 구축활동과 무공해 차량도 녹색경제활동으로 분류된다. LNG 발전소는 2035년 까지 한시적 전환부문 녹색 분류에 포함돼 중장기 무탄소 발전설비로 활용할 수 있도록 유도한다.

2022년을 코앞에 둔 12월 30일 발표된 환경부의 '한국형 녹색분류체계 가이드라인'이다. 이 가이드라인에 제시된 기준을 통해 금융권이나 산업계는 녹색

사업 해당 여부를 확인할 수 있다. 금융권은 녹색채권, 녹색 파이낸싱 같은 녹색금융 운용 시, 이 가이드라인을 바탕으로 발행 및 지원 여부를 판단한다.

앞으로 모든 건물은 데이터에 기반한 관리를 받게 된다. 신축건물에 대해서는 제로에너지화를 추진하고 이미 건축된 건물은 그린 리모델링 대상이다. 사업용 차량 50만 대를 전기·수소차로 전환하고 대중교통을 활성화한다. 전기열차를 확산하고 수소열차를 개발하며 항공부문에서는 바이오 항공유 관련 인프라를 구

축한다.

2021년 12월 23일 발표한 국토교통부의 '국토교통 탄소중립 로드맵'의 주요 내용이다. 사안에 따라 연차적으로, 단계적으로 실행에 옮겨질 것이지만 국토부는 이 발표에서 정주지의 탄소흡수량을 산정해 유엔에 제출하고 탄소배출 공간지도를 만드는 등 지역 중심의 탄소 데이터 기반도 마련하겠다고 밝혔다. 수소도시, 스마트그린 산업단지 등 탄소중립 공간이 확대되고 국외에서는 건설플랜트·교통·철도 등의 분야에서 기술에 기반한 국외 탄소감축 사업을 발굴해나가기로 했다.

기업의 ESG 정보 공시방식과 주기범위 등이 제시됐다. 환경(E) 분야에서는 재생 원부자재 비율과 온실가스 배출량, 재생에너지 사용 비율 등 17개 문항의 이행과제가 발표됐다. 사회(S) 분야는 정규직 비율과 여성 구성원의 비율, 산업재해율, 협력사 ESG 지원 등 22개 문항, 지배구조(G) 분야에서는 이사회 내 ESG 안전상정 내역, 사외이사 비율, 감사기구의 전문성 등 17개 문항이 중점 이행과제로 거론됐다.

2021년 12월 1일 발표한 정부의 'K-ESG 가이드라인 v1.0'이다. 산업부는 "국내 기업들의 대응방안을 제시하고 ESG 평가기관이 자율적으로 활용할 수 있도록 설계했다."고 밝혔다. ESG 대응에 어려움을 겪고 있는 국내 기업, 특히 중소·중견기업들에게 정부가 'ESG 경영 실행방안'을 제시한 것이다. 정부부처 합동으로 마련된 가이드라인은 1~2년을 주기로 국내외 상황변화를 반영해 보완되고 업종별·기업 규모별로도 세분화될 전망이다.

2021년 한 해를 마무리하면서 정부 부처들이 앞다투어 탄소중립, ESG 관련 정책들을 내놓고 있다. 외교부와 환경부는 12월 23일 '2030 국가 온실가스 감축 목표(NDC)'를 유엔 기후변화협약사무국에 공식 제출했다. 2018년 대비 2030년까지 탄소배출량을 40% 감축하겠다는 내용이다. 탄소중립위원회의 지난 5월 감축목표인 26.3%가 10월 두 차례 회의와 국무회의를 통해 대폭 상향했다.

새해 초, 기재부·산업부·중기부는 ESG 우수기업 재정사업 지원 우대방안과 공공조달 낙찰자 선정 시 가점부여 방안 등을 공식화한다. 대기업과 중소기업의 ESG 경영 협업을 지원하고 협력사의 ESG 경영을 지원하는 기업에게는 인센티브를 부여하는 안도 곧 구체화된다.

탄소중립과 ESG 경영을 위한 해당 부처들의 구체적인 지원 및 제재 정책이 줄을 잇는 모습에서, 2022년을 '탄소중립 목표 이행의 원년'으로 삼겠다는 정부의 구체적인 ESG 정책 방향이 엿보인다. 결국 기업들에게 2022년은 'ESG 본격 경영의 원년'이 되는 것이다.

탄소중립 기본법의 시행

정부의 잇단 탄소중립 및 ESG 경영정책은 오는 9월 25일부터 시행되는 '기후위기 대응을 위한 탄소중립·녹색성장 기본법'에 기반하고 있다.

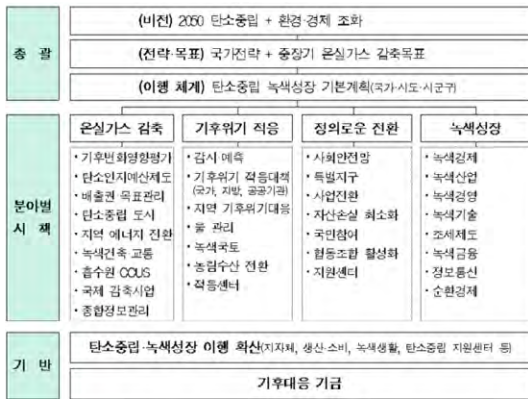
법안은 전 세계에서 14번째로 2050 탄소중립 비전과 이행체계를 법제화한 것이다. 2050년 탄소중립을 국가 비전으로 명시하고, 이를 달성하기 위한 국가전략, 중장기 온실가스 감축목표, 기본계획 수립 및 이행 점검 등의 법정 절차를 체계화했다. 무리한 목표라는 산업현장과 전문가들의 지적에도 불구하고, 중간단계인 2030년의 온실가스 감축목표를 대폭 상향하고 탄소중립을 이행하기 위한 실질적인 정책수단을 마련했다. 탄소중립 사회로의 전환과정에서 피해를 입을 수 있는 지역과 계층을 보호하기 위해 특구지정, 지원센터 설립 등도 포함됐다.

8개의 서로 다른 발의를 하나로 통합한 탄소중립법은 9월부터 전면적인 시행에 들어가지만, 기후대응 기금조성은 1월부터 바로 적용에 들어간다. 탄소중립 지원센터와 피해계층 지원정책은 7월부터 시작된다.

온실가스 감축목표 상향에 따른 분야별 대책은 2021년 10월 관계부처 합동으로 제시됐다. 전력생산

체계의 개편과 산업·건물·수송·농축수산·폐기물·수소 등 10개 분야로 나뉘 마련된 대책은, 석탄발전의 중단을 골자로 저탄소로의 전환방식과 경제적 파급을 담고 있다. 8월 탄소중립위원회의 권고를 반영한 정부 합동 대책은 산업계에 직접적인 영향을 미친다. 위원회가 법적근거와 적절한 보상방안 마련을 권고한 배경이다.

〈탄소중립·녹색성장기본법안 체계〉



출처: 탄소중립위원회 홈페이지

대책에서 정부는 산업부문의 경우 철강 공정에서 수소환원 제철방식을 도입하고, 시멘트·석유·화학·정유 과정에 투입되는 화석 연·원료를 재생 연·원료로 전환토록 했다. 건물·수송 부문에서는 건축물의 에너지 효율을 향상(제로에너지 건축물, 그린 리모델링 등)시키고, 무공해차 보급률을 최소 85% 이상으로 확대하며, 대중교통 및 개인 모빌리티 이용을 확대하는 한편 친환경 해운으로 전환한다는 내용이 주를 이룬다.

농축수산 부문에서는 화학비료 저감, 영농법 개선, 저탄소·무탄소 어선 보급 등을 통해 농경지와 수산업 현장에서의 온실가스 발생을 최소화하도록 했다. 분뇨 자원순환 등을 통해 저탄소 가축관리 체계를 갖춘다. 이밖에 폐기물 감량, 청정에너지원으로 수전해 수소(그린수소) 활용 확대, 산림·해양·하천 등 흡수원 조성, 이산화탄소 포집 및 저장·활용(CCUS) 기술 상용화 등이 제시됐다.

현장의 대응은 정책과의 정합성

탄소중립, ESG 이행을 위한 정부의 정책은 경제현장 전반에 대대적인 변화를 불가피하게 한다. 지속적, 순차적으로 제시되는 각 부처의 정책들을 꼼꼼히 따져 실행방안을 만드는 일이 올해 경영계의 ESG 대응 최대 현안일 수밖에 없는 이유이다. 지난해의 경우 ESG 경영을 왜 해야 하는지를 따져 조직을 만들고 내부 진단 등 다양한 준비를 했다면, 올해는 무엇을 어떻게 해야 하는지에 대한 답을 만들어야 하는 것이다.

〈부처별 ESG 기반구축 계획〉

구분	2021년	2022년	2023년	2024년	2025년	2026년	2027년	2028년	2029년	2030년
1. 정책입력 및 민간 전문가 간담회 등을 통해 과제를 지속 보완하고, '30년차의 중기 로드맵을 작성할 예정' 추진										
2. ESG 관련 제도 정비										
3. ESG 관련 제도 정비										
4. ESG 관련 제도 정비										
5. ESG 관련 제도 정비										
6. ESG 관련 제도 정비										
7. ESG 관련 제도 정비										
8. ESG 관련 제도 정비										
9. ESG 관련 제도 정비										
10. ESG 관련 제도 정비										
11. ESG 관련 제도 정비										
12. ESG 관련 제도 정비										
13. ESG 관련 제도 정비										
14. ESG 관련 제도 정비										
15. ESG 관련 제도 정비										
16. ESG 관련 제도 정비										
17. ESG 관련 제도 정비										
18. ESG 관련 제도 정비										
19. ESG 관련 제도 정비										
20. ESG 관련 제도 정비										

관계부처 합동. 2021. 8. 26.

구체적인 대응책을 마련하는 과정에서 정부의 정책이 1차적인 기준이지만 ESG 관련 각 기관에서 제시한 'ESG경영 참고서'도 답을 찾는 중요한 지침서다. 참고할 지침서는 현재까지 3개가 발표됐다. 우선 2021년 6월에 공개된 한국거래소(KRX)의 'ESG 정보공개 가이드선스'와 8월에 발표된 한국지배구조원(KCGS)의 'ESG 모범규준'이다. KRX의 가이드선스는 공시보고서 작성의 기본원칙과 방법을 아주 상세히 설명하고 있고, KCGS의 모범규준은 E와 S, G 등 각 분야별 위기요인과 기회를 제시한 뒤 세세한 대응방안을 설명하고 있다.

하지만 가장 현실적인 참고서는 관계부처 합동으로 내놓은 'K-ESG 가이드라인'이다. 책자기준 175쪽에

달하는 가이드라인은 ESG에 대한 이해와 함께 가이드라인을 내놓게 된 배경과 경과를 설명하고 분야별 기본 진단항목과 추가 진단항목으로 나누어 대응책을 내놨다.

국내의 주요 13개 평가지표와 공시기준을 분석해 공통적이고 핵심적인 61개 사항을 뽑아낸 뒤 산업계-금융계 경제단체와 학계-평가기관 등과의 의견수렴을 통해 경영현장 구축구축을 최대한 반영했다. 여기에 국내 관련 법이나 제도와의 정합성까지 감안함으로써, 다양한 기준과 복잡한 정의로 어려움을 겪는 기업의 경우 이 한 권으로도 대응방안의 기본적인 작업은 가능하다는 설명이다.

발등의 불, 공급망 관리

이들 참고서는 하나같이 구체적인 대응에 더 이상 지체할 수 없는 현실을 분명히 하고 있다. 자산규모별 연차적으로 작성이 의무화되는 지속가능보고서가 대표적인 예다. 의무화 시기는 2025년이지만 3년치 ESG 경영내용을 담도록 한 국제적인 관행과 규정으로 미루어볼 때, 사실상 2022년부터 보고서 준비를 시작해야 한다.

특히 대기업-중소기업 모두 '공급망 관리 ESG 경영'은 곧바로 다각적인 대응책이 마련돼야 하는 사안이다. 조달규정이 바뀌어 2022년부터 조달시장 입찰 시 ESG 경영 우수응찰 기업에게는 가점이 부여되고 중소 협력기업에 대한 ESG 경영 지원은 세계혜택 대상이 된다.

국제 교역시장에서는 이미 1, 2차 및 기타 협력업체의 이행위반으로 거래가 제한되는 ESG 경영의 공급망 관리가 크게 확산되고 있다. 인센티브 형식으로 우선 적용되지만 국내에서도 금융권 이용과 조달시장에서의 공동대응은 ESG 경영의 피할 수 없는 중심으로 자리하게 됐다. 원자재 공급사부터 최종 운송-판매-폐기물 관리사 등 공급망에 있는 기업들과의 공동 운명체

관계가 점차 공고해지는 것이다.

공공기관에게는 ESG 경영평가 원년

2022년 공공기관의 ESG 경영은 일반 기업들보다 더욱 민감한 현실로 다가올 것이다. 경영공시에 이미 ESG 항목을 추가했으며, 공시추가 대상은 앞으로도 계속 늘어날 것으로 보인다. 중앙단위 공공기관은 물론, 지방 공기업까지 경영평가에 ESG 요소가 강화돼 ESG 경영은 공공기관에게 최대 현안이다.

다행스런 점은 지난 4여 년 동안 사회가치 구현이라는 명목으로 ESG 요소의 상당부분을 디테일하게 경험해왔다는 사실이다. 중점 평가대상 항목에서 ESG 경영을 대응해왔기 때문에 기존 계획과 활동을 ESG 내용과 일치시키는 보완작업만으로도 일정부분 대응 가능한 것이다.

더구나 비재무적 경영요소의 핵심인 공익성은 공기업, 공공기관의 태생 배경이자 활동목표다. 대세가 된 ESG 경영이 공공기관에게는 오히려 본업에 더욱 충실하고 평판을 강화할 수 있는 기회가 되리라 기대된다.

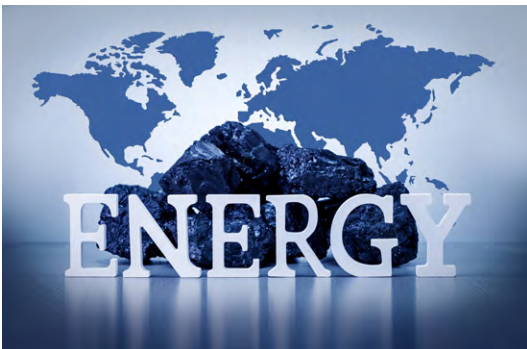


이종재

현) PSR(공공기관사회책임연구원) 대표
 현) 한국생산성본부 ESG 위원장
 전) 한국일보 편집국장 논설위원, 전) 코스리(KOSRI) 대표
 저서: 재벌과 가벌(1991, 공저),
 재벌이력서(1993), 책임의 시대 (2013, 공역),
 CSR은 왜 실패했는가(2015, 공역)
 건강한 기업의 장수이야기(2016)
 공공기관 지방을 살린다(2020)

디지털 생태계와 글로벌 자원 전쟁

김종식



디지털 생태계가 우리 사회에 깊숙이 침투하면서 새로운 기술을 바탕으로 한 비즈니스 혁신과 새로운 모델이 만들어지고, 이런 혁신과 모델은 사회를 넓고 깊게 트랜스포밍하고 있다. 특히 많은 국가들이 2050년까지 탄소중립을 선언하면서 이런 디지털 생태계 혁신은 더욱 가속화될 것으로 예상된다. 그리고 이런 혁신의 중심에 전기차로의 전환 정책이 자리하고 있다.

아직은 화석연료로 운행되는 내연기관 차량에 비해 상대적으로 작은 규모이지만, 전기차로의 전환은 그야말로 시간문제일 뿐이다. 아직은 충전소 등의 인프라가 부족하고 계절에 따른 짧은 운행거리 같은 불편함이 있지만, 정책적으로 추진되는 신재생 에너지로의 전환은 멈출 수 없는 흐름이다.

이에 기존 자동차 제조업체들은 물론, 새롭게 등장한 전기차 전문 제조업체에 이르기까지 사활을 걸고 전기차를 개발·출시하는 경쟁 모드에 접어들고 있다. 테슬라는 이미 엄청난 투자를 통해 이 경쟁에 앞서가

고 있고, 독일, 미국, 일본의 전통적인 자동차 업체들도 전기차 개발과 출시에 올인하고 있다. 다행히 우리나라의 현대, 기아 기업은 이 과정을 잘 극복해나가면서 전기차 시대의 선두 그룹을 형성하고 있다. 국내 우수한 자동차 배터리 업체들이 이미 글로벌 시장을 선도할 기술을 확보하고 있는 점도 현대, 기아 기업의 경쟁력에 큰 기여를 했을 것이다. 이런 관점에서 보면, 일찍 이런 시장성을 인식하고 큰 투자를 결정한 배터리 제조업체들의 리더십과 통찰력은 높이 평가받을 만하다.

그러나 아직도 전기차로의 전환과정이 쉽지만은 않을 전망이다. 가장 큰 위험요소는 전기차의 에너지원인 배터리의 핵심원료로 쓰이는 리튬과 코발트 그리고 희토류의 가격안정과 공급망 확보이다.

현재 전기차는 기본적으로 리튬이온 배터리가 대세다. 배터리 제조에는 리튬, 코발트, 니켈, 알루미늄 그리고 망간 같은 광물질들이 필요하다. 리튬은 오스트레일리아, 칠레, 미국, 중국의 광산에서 생산된다. 포스코와 삼성SDI 컨소시엄이 칠레에서 생산된 리튬으로 양극재를 만들어 삼성SDI 같은 배터리 제조업체에 판매할 만큼, 리튬 확보의 전략적 중요성이 지대하다. 리튬 가격은 2021년 5월 이후 거의 90% 정도가 치솟았다.

이런 상황에서 리튬이 다량 함유되어 있는 남미 볼리비아나 아르헨티나, 중국의 염호가 귀중한 자원으로 인식되고 있다. 포스코가 아르헨티나의 한 염호에 대규모 투자를 결정하여 리튬 확보전에 출사표를 던진 것도 이런 이유에서이다. 원가가 높아지지만 바닷물에

‘사라지는 기업, 사라지는 일자리’

**디지털화의 사회적, 변혁적 환경에 처한
기존 기업들은 무엇을 해야 하는가?
그리고 어떻게 해야 하는가?**

서 추출할 수도 있어 향후 기술의 발전에 따라 그 공급
망 판도가 바뀔 수도 있다.

전기차 배터리 양극재에 필요한 또 다른 물질 중 하나
는 코발트다. 코발트 가격은 지난 4년간 꾸준히 올라
배터리에 필요한 다른 광물들 전체 합보다 원가 비
율이 높다. 이런 원가상승에도 불구하고 전기차 배터
리 양극재로 코발트가 쓰이는 이유는 이 광물이 안정
적으로 장거리를 운행하는 데 도움을 주기 때문이다.
전기차 배터리 수요증가에 따라 코발트 공급망의 확보
는 기업과 국가의 경쟁력과 직결되었다.

코발트는 니켈이나 구리 등의 광석을 채굴할 때 얻
어지는 부산 광물이다. 아프리카의 콩고는 니켈 구리
광산에서 코발트를 다량으로 채굴한다. 전 세계 코발
트의 약 70% 정도가 콩고에서 생산되다 보니, 콩고가
배터리 업계의 중요한 관심을 받고 있다. 콩고산 코발
트는 순도가 높아 디지털 혁신을 이끄는 스마트폰에서
부터 전기차 배터리에 이르기까지 광범위하게 쓰이며
지속적으로 그 수요가 급증하고 있다.

문제는 콩고의 주요 코발트 채굴 광산들이 최근 중
국기업으로 소유권이 넘어간 데 있다. 중국의 외교정
책은 일대일로와 자원 확보를 통해 신제국적 영향력과
경쟁력을 확보하는 것이다. 이런 장기적이고 지속적인
정책을 배경으로, 중국은 콩고에서 오랫동안 니켈과
구리 광산을 운영하던 미국 기업으로부터 광산을 인
수하는 데 성공했다. 미국 기업은 주사업인 광산운영
을 넘어 가스과 오일 분야에 투자를 했다. 자금난에
몰리자, 중국 정부로부터 막대한 자금 지원을 받는 차
이나 몰리브덴이라는 기업에 광산을 매각했다. 중국은
채굴된 코발트를 정제하여 배터리 업체에 공급하는 가
공설비의 80%를 소유하고 있다. 게다가 중국의 CATL
과 BYD 같은 배터리 업체가 글로벌 경쟁력을 키워나
가고 있다. 이는 중국이 코발트의 전체 공급망과 배터
리 생산 전 과정을 장악하고 있음을 뜻한다.

오바마 대통령과 트럼프 대통령을 거치면서 미국의
아프리카에 대한 지원과 관심이 약화되었고, 그 틈을



**기업 생존
디지털 비즈니스
모델 프레임
가이드**

디지털 트랜스포메이션 전략 | 김종식, 박민재, 양경란 지음

디지털 트랜스포메이션 기업만이 살아남는다

우리는 3차 산업 시대 발전 곡선의 끝자락에 있다.
기업은 지금까지 열심히 일하여 원가 절감, 품질 향
상, 납기 단축의 노력을 해왔다. 하지만 이런 노력은
더는 효력을 발휘할 수 없을지 모른다.
이제 4차 산업 시대 초입에서 기업은 디지털화에 대
한 투자를 통해 재도약과 성장의 기회를 마련해야
한다. 디지털 업종이 아닌 기업에게 디지털 트랜스
포메이션이란 과정은 멀고 힘든 여정이다. 하지만
더는 피할 수 없는 현실이다. 결국, 디지털 트랜스포
메이션 기업만이 살아남기 때문이다.

탄 중국이 원조와 투자를 통해 아프리카 국가들에 대한 영향력을 꾸준히 확대해온 것은 잘 알려진 사실이다. 따라서 콩고의 주요 광산이 중국 기업에 넘어간 결과는 우연한 일이 아니다. 그리고 미국 최첨단 기술 우위 전략의 한 축인 광물자원 공급망이 위협받는 상황이 되자, 뒤늦은 자성의 목소리가 나오고 있다. 특히 미국과 중국이 전 방위적인 대립구도에 들어서면서 콩고의 주요 광산이 중국 정부를 뒤에 업은 기업에 매각된 것을 방치한 미국 정부에 대한 비판이 고조되고 있다.

우리나라도 이명박 대통령 시절 해외 광물자원에 대해 전략적 투자를 추진한 적이 있다. 해외 광물과 자원에 대한 투자의 중요성에 대한 정책적인 인식과 결정은 결국 시장을 보는 안목과 전문성의 부재, 투자에 대한 인내심의 결여, 정치적인 논리와 셈법에 묻혀 많은 손실을 안고 단기간의 실험으로 끝나고 말았다. 시행착오와 아쉬움을 남긴 자원외교의 사례 때문에 더 이상 국가 정책적인 접근을 하지 못하는 실정이다.

얼마 전 중국이 석탄 수급을 조정하면서 그 부산물인 요소 수의 공급이 끊겼다. 값싼 중국산 요소 수에 길들여진 우리 사회는 유해 배기가스를 중화시켜주는 요소 수 확보를 못해 온 나라가 떠들썩했다. 몇 년 전부터 클린 디젤 엔진은 요소 수가 없으면 시동이 걸리지 않도록 규제되어 있어, 수많은 화물차와 승용차가 멈춰서는 그야말로 대란을 경험해야 했다. 이 또한 원자재 글로벌 공급망 리스크에 대한 안이한 인식과 불감증 그리고 핵심자원에 대한 국가 전략 부재로 겪는 비싼 시행착오 중 하나였다.

최근 중국이 희토류 수출을 제한하는 새로운 수출통제법을 명시화했다. 중국 정부가 희토류 채굴, 제련, 분리 등 총량 관리와 희토류 투자 프로젝트의 승인제도를 명시한 것은 희토류 수출을 제한할 수도 있음을 시사하는 행동이다. 희토류는 반도체, 디스플레이, 배터리 등의 제조에 필수 자원으로, 희토류의 수출을 제한한다는 것은 자원을 전략 물자화하여 무기화를 선언한 것이라고 보는 시각도 있다.

중국과 미국의 총성 없는 경제-정치 이념 전쟁으로 양국 관계가 매우 악화되는 환경에서 중국의 이런 조치는 미국이 강력한 반도체 제재, 헬륨 같은 자원의 수출 중단 등의 행동으로 이어질 수 있다고 보도되었다. 작년 중국의 희토류 수출량은 2019년보다 25%가 줄었다. 이 같은 희토류 수출 제한은 경쟁국인 미국에 대한 견제나 보복뿐만 아니라 자국의 반도체와 전기차 산업을 육성하기 위한 조치라는 분석도 있다.

콩고가 디지털 경쟁력을 좌우할 천연자원 생산국으로 글로벌 시장에서 그 영향력을 과시하고 있지만 콩고 광산들의 열악한 작업환경, 저임금과 아동노동, 환경파괴, 정부의 부정부패라는 각종 문제점들은 비판의 대상이 되고 있다. 중국이 콩고 내 코발트 광산을 인수함으로써, 이런 문제점들은 앞으로 더 악화될 것이라는 시각도 있다.

이런 문제점과 우려로 코발트 없는 배터리 작동 구현을 위한 기술연구 개발이 이루어지고 있다. 미국은 2030년까지 코발트 없이 작동하는 자동차 배터리 개발을 목표로 정했다고 한다. 국내 배터리 업체들도 이런 기술혁신을 통해 지정학적-정치적 한계를 뛰어넘기를 기대한다.

또 정부도 디지털 경쟁력을 지속적으로 유지하기 위해 여러 광물자원에 대해 국가적 차원의 전략적 확보와 투자를 적극적으로 추진해야 한다. 과거 글로벌 광물자원 투자의 경험과 교훈이 새로운 기회를 거듭나기를 바란다.



김 종 식
서울과학기술대학교

뉴욕주립대 기술경영석사 과정 주임교수
한양대 기술경영전문대학원 특임교수
미국 퍼듀대학교 공학박사
전) 커민스 코리아/커민스 차이나 대표이사
전) 타타대우상용차 대표이사
전) 인도상공회의소 회장
전) 외국기업협회 회장

디지털 뉴딜 시대 리더가 꼭 알아야 할 데이터 3법

IT 전문가와 변호사가 쉽게 풀어가는
Data, Network, AI_ 디지털 뉴딜 비즈니스 핵심 가이드

백남정, 한혜선, 고대민, 홍성환, 이욱희, 최미연 지음



- ☑ 디지털 뉴딜 시대의 인공지능과 데이터 3법
- ☑ 데이터 3법 개정과 데이터 시대를 대비하는 법
- ☑ 초연결 시대를 살아가는 우리의 자세
- ☑ 테크핀과 마이데이터, 블록체인 활용하기
- ☑ 인공지능과 딥러닝의 미래 기술 동향
- ☑ 오픈뱅킹, 로보 어드바이저 영리하게 활용하기
- ☑ 모바일 의료용 앱 개발 시 이것만은 알아두기
- ☑ 스마트 모빌리티 같은 신사업을 위한 비즈니스 해법



잠을 잘 자야 치매가 예방된다

이승희



1. 4당 5락이 맞을까?

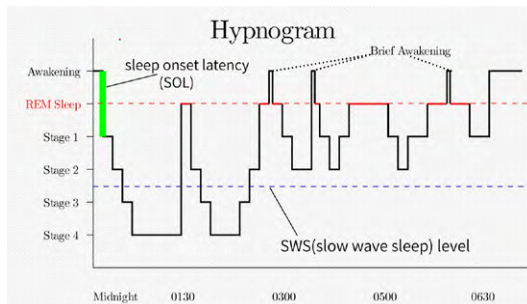
불수능으로 알려진 2022학년도 수능채점 결과, 만점자는 1명으로 반수생 김선우(19) 씨로 알려졌다. 그는 2021학년도 대입에서 수시전형으로 고려대학교 행정학과에 입학해 다니다 반수를 결심하고, 기숙학원에 들어가 6월부터 본격적으로 수험준비를 시작해 상당히 조급한 마음이 들었다고 한다. 공부비법은 학원수업을 충실하게 듣고 기출문제 위주로 공부했으며 매일아침 6시 30분에 일어나 12시 30분에 잠드는 생

활을 반복했고 학교수업과 마찬가지로 50분을 공부하면 10분을 쉬는 것이라고 말했다. 부족한 시간을 잠을 아껴서 보충하였다는 이야기는 없었다.

필자가 중고등학교 학창시절에는 '사당오락(四當五落, 4시간 자면 불고 5시간 자면 떨어진다.)'이란 공부비법이 유행이었다. 나폴레옹은 하루 3시간 수면을 취하면서 유럽을 정복했고 에디슨은 4시간만 자면서 연구에 몰두했다면서, 오래 공부하고 일하는 것을 미덕으로 여겼다. 당시 우리나라에서 잠은 그저 인생의 낭비일 뿐이었다. 그런데 오늘날, 잠을 잘 자야 공부

잘할 수 있다는 사실이 밝혀졌다.

수면은 크게 '비렘(non-REM)수면'이라 불리는 깊은 수면과 '렘(REM)수면'이라 불리는 얇은 수면의 두 단계로 나눌 수 있다. 수면 초기에는 깊은 수면(비렘 수면 또는 서파수면(徐波睡眠)의 비율이 높고, 후기로 갈수록 얇은 수면(렘 수면)이 대부분을 차지한다.



수면 그래프(출처: Wikipedia)

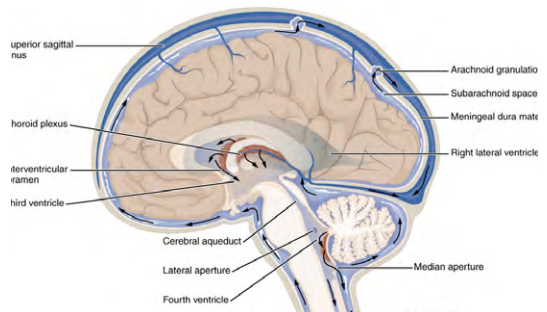
일반적으로 이메일을 받으면 몇몇 중요한 메일만 읽고 중요하지 않은 메일은 삭제한다. 그래야 나중에 중요한 메일을 다시 찾기 쉽다. 이메일 박스를 정리하듯 낮 동안 학습한 내용 중 중요한 내용을 장기 기억으로 저장하고 불필요한 기억을 삭제하는 시간이 바로 깊은 수면시간이다. 실제로 전체 수면시간 중 서파수면 시간 비중이 늘어나면 잠의 질이 높아지고 기억도 잘하게 된다. 그래서 꿀잠을 잘수록 성적이 높아진다는 연구결과가 많이 있다.

2. 잠이 최고의 보약

미국 펜실베이니아대학교 데이비드 F. 딘지스 교수 팀은 2013년 뇌 과학 측면에서 잠을 분석하는 연구를 최초로 진행했다. 잠자는 동안 뇌에서 어떤 활동이 일어나는지를 연구한 것이다.

사람이 깊은 잠에 빠질 때 뇌척수액(腦脊髓液, ce-

rebrospinal fluid)이 분비되고, 척수액은 뇌가 활동할 때 생성된 단백질 찌꺼기를 제거한다. 베타-아밀로이드 같은 단백질 찌꺼기가 축적되면 알츠하이머병을 유발할 수 있는데, 그런 단백질 찌꺼기가 깊은 잠을 통해 제거되는 것이다. 따라서 깊은 잠에 드는 것은 알츠하이머병을 예방하는 방법이기도 하다. 뇌척수액은 사람의 의식이 깨어 있을 때는 배출되지 않으며, 얇은 잠보다는 깊은 잠에 들 때 60% 이상 더 배출되는 것으로 나타났다.



뇌척수액의 순환(출처: Wikipedia)

3. 깊은 수면 중 뇌척수액이 신경조직을 세척

미국 보스턴대 공대의 로라 루이스 생의학 공학 부 교수 팀은 신경조직을 씻어내는 세척(brainwash) 작업에 대해 2019년 『사이언스』지에 연구결과를 게재하였다.

잠잘 때 뉴런(신경세포)의 활동이 조용해지면 혈액이 빠져나가고 대신 뇌척수액이 흘러들어오는데, 이 뇌척수액이 맥파(pulse wave)의 리듬을 타고 뇌를 씻어낸다는 것이다. 잠잘 때 뇌에서 뉴런의 활동수위가 낮아지면 산소수요가 줄어 혈액이 유출되고, 낮아진 뇌압을 안전한 수위로 복원하기 위해 뇌척수액이 들어온다는 게 과학자들의 추론이다.

로라 루이스 교수는 대사 부산물 중에는 베타-아밀



로이드라는 단백질이 있는데 이 물질은 치매환자의 뇌에 비정상적으로 많은 것이며, 깊은 잠을 자면 이런 유독성 물질을 없애는 데 도움이 되는 것으로 나타났다고 설명하였다.

4. 노년층에게 적절한 수면시간

미국 워싱턴대 의과대학 연구팀은 노인 100명을 대상으로 평균 4년 반 동안 인지기능을 관찰하는 연구를 진행했다. 참가자들의 수면 패턴과 인지기능을 연관 지어 분석한 결과, 5.5시간 미만 또는 7.5시간 이상 자는 그룹의 인지점수가 감소했다. 반면 수면시간이 중간 범위인 그룹의 인지점수는 안정적으로 유지됐다.

브렌던 루시 부교수는 노인들의 인지기능이 안정적으로 유지되는 수면시간 범위가 있다고 보았다. 즉, 수면시간이 길면 수면의 질이 떨어지고, 수면시간이 짧으면 수면부족으로 인해 각각 인지능력이 떨어질 수 있다고 보았다. 지나치게 짧게 자거나 너무 오래 자는 것 모두 치매를 유발할 수 있다는 것이다.

자료 출처

1. Goel, Namni, Mathias Basner, Hengyi Rao, and David F. Dinges(2013), "Circadian rhythms, sleep deprivation, and human performance." *Progress in molecular biology and translational science*, 119, 155-190.
2. Fultz, Nina E., Giorgio Bonmassar, Kawin Setsompop, Robert A. Stickgold, Bruce R. Rosen, Jonathan R. Polimeni, and Laura D. Lewis(2019), "Coupled electrophysiological, hemodynamic, and cerebrospinal fluid oscillations in human sleep." *Science* 366, no. 6465, 628-631.
3. Brendan P Lucey, Julie Wisch, Anna H Boerwinkle, Eric C Landsness, Cristina D Toedebusch, Jennifer S McLeland, Omar H Butt, Jason Hassenstab, John C Morris, Beau M Ances, David M Holtzman(2021), "Sleep and longitudinal cognitive performance in preclinical and early symptomatic Alzheimer's disease," *Brain*, Volume 144, Issue 9, 2852-2862

이 승 희

서울과학종합대학원 경영학박사
 (前) 도이치증권 Asia Index Arbitrage 이사
 (前) 모간스탠리증권 주식부 이사
 (現) 나사렛대학교 국제금융부동산학과 교수
 관심분야: 뉴로마케팅, 딥러닝



지속가능경영을 위한 사람 중심의 경영으로

이규형

변화가 빨라진 세상

기업의 경영환경은 늘 변화한다. 변화하는 환경은 예측하기도 어렵고 적절한 대응도 쉽지 않다. 최근 2~3년간의 변화는 어지러울 정도이다. 지구적 수준의 변화가 소용돌이친다. 기존 질서가 파괴되고 새로운 패러다임이 만들어지는 변화다. 인터넷과 모바일 컴퓨팅을 넘어 클라우드, 암호화폐, NFT, 자율주행, AI, 로봇 등 눈부신 기술의 발전이 변화에 변화를 만들어내고 생활 깊숙이 파고든다. 동시에 설상가상으로 코로나19 전염병의 창궐이 가져온 변화(격리, 인터넷 쇼핑, 택배, 화상회의, 바이오 산업에 대한 관심 등)를 나열하는 보고서가 넘쳐난다.

변화는 좋은 것, 변화를 포용하라

시장의 여건, 경쟁기업의 출현, 기술의 진보와 발전, 신상품의 출시, 소비자의 지출습관의 변화 등 변하지 않는 것은 없다. 변화가 있기 때문에 승자가 패자가 되고, 패자가 승자가 될 수 있다. 어느 시대에서든 변화를 포용하고 변화에 빠르게 적응하는 기업이 승자가 된다.

기업은 기술적, 사회적 변화를 가장 빨리 받아들이고 체감하는 사회조직이다. 재택근무, 비대면을 이끈 Zoom의 활용, 홈쇼핑의 폭발적 증가, 배달 플랫폼의

놀라운 성장, 휴대폰 중심의 금융 및 경제생활, 디지털 MZ 세대의 사회 전면등장 등등. 기업 또는 소비자가 겪고 있는 변화의 면면이다.

체감하는 변화 중 가장 피부로 가까이 느끼는 것은 사람들 간의 격리일 것이다. 사회 즉 모이는 것이 미덕인 인간관계에서 격리가 미덕이 되었으니, 이런 변화는 전혀 겪어보지 못한 일이다. 사람들이 모여서 얼굴을 맞대고 분업과 협업을 통해 일을 해온 기업은 혼란에 빠졌다. 직원들이 격리되어 일을 해야 하는 문제에 직면한 것이다.

시장 조사업체 가트너(Gartner)에 따르면 2022년 전 세계 종업원의 31%가 재택 등 원격근무를 할 것으로 예측하고 있다. 이전에 경험해보지 않은 고객, 직원, 공급처 관계에서 지속가능한 경영을 어떻게 할 것인지 기업들의 고민이 깊다. 변화가 닥칠 때마다 지속경영을 위한 관심이 기술, 제도, M&A, ERP, CRM, 공급망 프로세스 개선 등으로 옮겨 다닌다.

그러나 어떤 경우에도 변화를 극복하고 성과를 내는 것은 조직 안에 있는 사람들이라는 사실이다.

지속가능경영의 변화

2001년 파산신청을 한 미국의 에너지 회사 엔론(Enron)의 회계 부정사건 이후 윤리경영이 지속가능성의 중심에 있었고, 기업들은 회계 투명성 확보에 힘을 기울

였다. 지난 몇 년 동안은 디지털 기술이 선도하는 인터넷 기반의 사업 환경에 적응하는 디지털 전환(Digital transformation)이 지속가능경영의 화두가 되었다. 디지털 전환을 하지 못하면 빠르게 변화하는 경제 트렌드에서 뒤쳐진다는 위기감에 수많은 기업이 디지털 전환에 힘을 쏟았다. 많은 기업이 디지털 전환을 이루고 기술이 보편화되기 시작하자, 다시 관념적 윤리성으로 관심이 쏠리는 모습이다.

최근 국내외적으로 ESG가 지속가능을 위해 반드시 실천해야 할 과제라는 목소리가 드높다. 지속가능경영을 위해 ESG를 실천하지 않으면 안 되는 분위기가 국내외에서 확산되고, 각국의 정부가 나서서 기업에 ESG 경영을 압박함으로써 기업현실에 직접적 영향을 끼치기 시작했다.

사람 중심의 경영으로

ESG 평가요소에서 사회적 책임의 일환으로 기업 내의 인적자원에 대한 보호와 인권을 언급하고 있다. 하지만 ESG는 기업 외부적 시각에서 직원관계의 물리적 요소(근무환경, 다양성, 임금 등)만을 강조할 뿐이다. 물리적 요소의 개선이 직원들의 만족감을 일부 채워주는 모르겠지만 구성원의 안전과 행복을 충족시키기에는 부족하다.

기업 구성원의 내부적 시각에서 보면, 물리적 요소보다는 조직 내부의 동태적 인간관계에 영향을 미치는 리더십의 질이나 기업문화, 즉 기업 내부에서 일어나는 직원관계의 화학적 요소가 더 중요하다. 화학적 요소야말로 구성원들의 심리적 만족과 행복감의 원천임을 이해해야 지속가능한 경영을 펼칠 수 있다. 리더십의 질과 기업문화는 내부적 관계에서 은밀히 일어나는 반응이며, 그렇기 때문에 조직 내부적으로 해결하고 개선할 수밖에 없다. 그리고 이런 내부적 해결은 사람 중심의 경영을 펼칠 때 가능하다.

무엇을 할 것인가?

미국 스탠퍼드대학교 경영대학원의 제프리 페퍼 교수는 변화하는 환경 속에서 지속가능한 성장을 보장하는 것은 기업의 인재와 기업문화라면서, 인적자원의 중요성을 강조한다. 왜냐하면 기술은 쉽게 모방이 가능하지만 인적자원이나 조직문화는 모방이 불가능하기 때문이다.

1) 차별화된 조직역량을 만들어라

야구나 축구의 시즌 오프 때, 스타플레이어들만 선발하여 구성한 올스타팀이 팀워크가 잘 이루어진 일반팀에게 지는 경우가 있다. 개개인의 역량이 뛰어난 팀보다, 서로의 약점을 보완해주고 잠재력을 최고로 이끌어내는 팀워크가 강한 팀이 승리를 거머쥐는 것이다.

그런데 기업은 팀워크를 만들도록 주문하기보다는 스타플레이어를 찾아 헤맨다. 지식기반의 경제가 빠르게 발전하면서 기업들은 우수한 '개인'을 확보하는 데 혈안이 되었다. 전략 컨설팅을 제공하는 맥킨지는 인재전쟁의 시대라고 기업들이 조바심 나게 부추겼다. 팀워크에는 관심이 없고 소수의 우수 인재를 얻는 데 비용을 들였다.

기업들이 우수한 인재를 확보하기 위해 많은 비용을 들이는 이유는 기업의 성과와 성공이 개인의 역량과 의욕에 좌우된다는 생각 때문일 것이다. 그러나 우수한 인재가 곧바로 성과로 연결된다는 것은 신화나 미신일 뿐이다. 개인의 역량이 기업의 성과에 긍정적 영향을 가져올 수 있지만, 이는 불확실하다. 우수한 개인도 누구와 만나 어떤 환경에서 일을 하느냐에 따라 성과에 큰 편차가 생긴다. 기업조직에서는 인간관계나 근무환경 등 조직의 문화적 요소에 의해 성과가 달라진다는 사실을 인식해야 한다.

일류 대학을 나온 직원이 단 한 명도 없는 기업일지라도 일류 기술, 일류 제품을 만들어낼 수 있다. 기업의 성공은 일류 대학을 나온 인재의 확보에 달려 있는 것



이 아니다. 기존의 평범한 직원들이 자신의 숨은 잠재력을 모두 이끌어내고 팀워크를 이루어 서로 협조하여 일을 한다면 높은 성과를 낼 수 있다.

기존 직원들이 자신들의 능력을 마음껏 발휘하도록 하는 조직문화가 다른 기업이 쉽사리 모방할 수 없는 차별화된 조직역량이다. 소수의 인재를 확보하기 위해 돈과 시간을 쓰기보다는 평범한 보통 직원들이 훌륭한 성과를 낼 수 있도록 업무절차나 관행, 조직문화를 만드는 데 힘쓰는 것이 낫다.

2) 팀워크를 평가하고 보상하라

기업의 평가와 보상에서 팀워크의 가치가 사라졌다. 조직은 분업과 협업을 통해 시너지 효과를 창출하는 시스템이다. 분업만 있고 협업이 없다면 잉여가치를 만들어낼 수 없다.

그러나 기업은 분업화된 개인의 성과만을 측정할 뿐 협업의 팀워크를 무시하고 있다. 팀워크의 가치가 상

실되자 개인주의가 판친다. 개인별 성과를 평가하는 시스템은 협업의 기반을 무너뜨릴 뿐 아니라 갈등을 생산한다. 팀워크가 무너진 팀에서 성과를 기대할 수 없다. 스포츠에서 개인의 기량이 부족하더라도 팀워크가 탄탄한 팀이 개인기가 뛰어난 팀을 이길 수 있다. 비즈니스에서도 마찬가지이다. 하루빨리 개인과 팀의 성과를 조화시키고 한데 묶는 성과보상제로 분업과 협업의 가치를 되살려야 한다. 성과평가 제도는 사람들의 사고와 행동양식에 결정적 영향을 미친다. 올바른 제도가 올바른 문화를 만든다.

3) 평범한 직원에 투자하라

기업은 여전히 직원들에게 투입되는 자원을 투자가 아닌 비용으로 보는 경향이 강하다. 이런 경향은 지난 20여 년간 치열한 경쟁에서 수익을 높이고자 비용을 줄이는 과정에서 확인되었다. 직원육성에 들어가는 비용이나 시간이 꾸준히 감소한 사실에서 확인할 수

있다. 한동안 기업들은 직원 모두를 대상으로 하는 보편적 교육에 투자함으로써 직원육성에 힘썼다. 그러나 이제는 일부 직원만을 선별적으로 지원하는 선택적 교육으로 육성정책을 바꾸었고, 이로써 기업은 많은 교육비용을 줄일 수 있었다. 기업에 따라서는 선택적 교육으로 정책을 바꾸면서 직원 교육예산이 10분의 1로 줄었다.

문제는 선택적으로 지원을 받은 소수의 인재만이 성과를 내는 것이 아니라는 사실이다. 소수의 우수한 인재를 가려내어 투자하는 방법은 다수의 평범한 직원들을 실망시켰다. 실망한 직원들은 일에 몰입하지 않을 뿐 아니라 조직에 대한 애착과 충성이 사라진다.

대부분 평범한 보통의 직원들이 일에 몰입하고 팀워크를 이루어 훌륭한 성과를 내지 않는가? 하늘에 높이 날아 잡히지 않는 독수리를 바라보기보다 내 품에서 매일 계란을 낳아 주는 닭에게 투자하는 것이 낫다는 것을 잊지 말기 바란다.

참고문헌

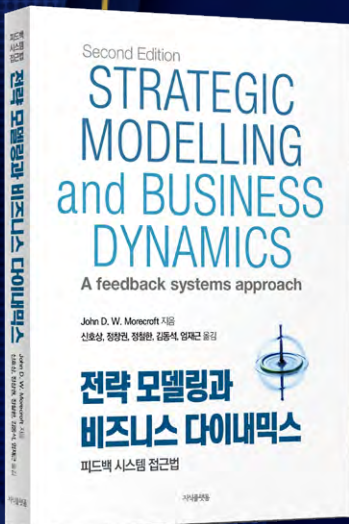
1. 『사람이 경쟁력이다(Competitive Advantage Through People)』 1996. Jeffrey Pfeffer
2. 『Hidden Value(숨겨진 힘-사람)』 Charles A O'reilly & Jeffrey Pfeffer
3. 『ESG의 현장과 논쟁, 그 너머를 본다』 이종재, 융합경영리뷰, 2021. 7.
4. 『3 of the Biggest Business trends for 2022』 2021. 12. 2. Rachel Makinson, CEO Today
5. 『지혜경영(What Were They Thinking)』, Jeffrey Pfeffer



이규형 경영학박사
조직경영연구소 대표
기업조직경영 자문,
융합경영학회 감사

전략 모델링과 비즈니스 다이내믹스

★★★ 피드백 시스템 접근법 ★★★



시스템 다이내믹스는 피드백 시스템 사고를 기반으로 한 시뮬레이션 예측 분석법으로 이미 세계적으로 기업, 정치, 군사, 학술 등 다양한 분야에서 활용되고 있다. 반면 국내에서 시스템 다이내믹스는 대중적으로 알려지지 않았으나, 최근 다양한 정부 프로젝트에서 활용하고자 하는 시도가 늘어나고 있다. 시스템 다이내믹스는 환경, 사회, 산업 전반에 걸쳐진 다양하고 복잡한 현상을 과학적으로 분석한 시나리오 모델링은 현상을 예측 가능하게 하며 전략적 사고를 갖게 한다.

저자 John Morecroft는 런던 경영대학원에서 다양한 시스템사고 및 전략 모델링 수업을 진행하였고, 이 책이 해당 수업에서 교과서로 사용되고 있다. 이 책은 이미 전 세계적으로 시스템다이내믹스 분야의 교과서로 명성이 높은 만큼 한국에서도 꼭 필요한 책이다. 영어 원문으로 일부 대학원에서 사용되고 있지만, 한국 번역본이 나와서 시스템 다이내믹스 모델링을 공부하고자 하는 국내 독자들에게 쉽게 시스템 다이내믹스를 활용한 전략 모델링 교재로 이용될 것으로 기대된다.

John D. W. Morecroft 지음 | 신호상, 정창권, 정철한, 김동석, 엄재근 옮김

이사회 다양성의 의미

이종구

대부분의 주주들은 흔히 이렇게 생각한다. 기업의 이사회는 다양한 전문가들의 집단이어서, 기업의 성공을 위해 생산적인 논쟁을 하고 시장의 복잡한 흐름을 잘 파악하고 있으리라는 믿음 같은 것 말이다. 하지만 “악마는 디테일에 있다.”고 했던가? 자세히 들여다보면 이사진의 자리는 매우 정적이다. 다시 말하면 매우 선택적이고 여간해서는 바뀌지 않는 자리다. 기업의 중요한 의사결정을 해야 하는 자리인지라, 전형적으로 소위 말하는 ‘케미’를 강조하는 것도 사실이다. 그래서 어떤 이사회는 유사한 사람들로 구성된 특정 사조직처럼 보일 정도다.

최근 한 연구기관의 조사에 따르면, 포춘 250대 기업의 이사회에서 여성은 약 20%를 차지하고, 아프리카계 이사회는 약 7%, 중남미계가 약 3% 정도만을 차지할 뿐이라고 한다.¹ 이 통계만 봐도 오늘날 기업들이 당면한 이사회 다양성이 얼마나 심각한지 드러나는 것 같다.

게다가 이사회 다양성을 방해하는 몇 가지 요소들이 있다. 먼저 소위 말하는 ‘디지털 이사’, 즉 디지털과 스마트 기술로 무장한 젊은 이사진들의 등장이다. 필자가 자주 언급하는 세대 다양성이 요즘 이사진의 구성에서도 점점 현실화되고 있다. 그리고 예상한 대로 기존 전통적인 이사회와의 갈등이 이슈가 된다.

또 다른 문제는 이사회 다양성을 외부로 보여주기 위하여 허울뿐인 이사진으로 채우는 경우다. 예컨대 해당 분야에서 오랜 경력이 있는 나이 지긋한 여성을 이사로 선임하지만, 핵심 비즈니스 주제를 논의하는 중요한 의사결정에서는 배제한다는 것이다.

한편 똑똑한 리더는 이사회 다양성의 중요성을 잘 안다. 그는 이사회 다양성을 총 인력자산의 수익률(Return on Human Assets)을 만드는 전략으로 생각한다. 즉 재무적인 이익률과 유사하게, 위험을 줄이면서 철저히 다양성을 성과로 전환하도록 중요한 지표로 관리하는 것이다.

또 다른 한편으로 중요한 것은 최근 선도 기업들을 중심으로 이사회 다양성도 서서히 변해가고 있다는 점이다. 국가나 지역에 따라 다른 트렌드를 보이면서 말이다.

예컨대 미국의 경우, 기존에는 여성과 인종에 대한 이사회 다양성을 중요시했다. 하지만 애플 CEO인 팀 쿡의 커밍아웃 선언의 영향인지는 모르겠지만, 수년 전까지는 상상도 못 했던 LGBT(성적 소수자)의 이사회진도 서서히 등장하고 있다. 또한 중남미계의 이사회진도 조금씩 늘어나는 추세다.

유럽의 경우에는 전통적으로 여성에 대한 이사회 다양성을 강조해왔다. 그리고 최근에는 북유럽을 중심으로 인종에 대한 이사회 다양성이 중요한 이슈로 떠올랐고, 민족 다양성도 무시할 수 없는 속성이 되었다.

1 「Moving The Needle On Board Diversity」, Clarke Murphy, Corporate Board, 2015. 9.



한편 아시아 기업들은 주로 언어 이슈가 크기 때문에, 이사회에 있어 먼저 민족 다양성을 중요하게 생각하고 최근에는 여성의 이사진 참여가 중요하게 대두되고 있다.

산업에 따라서도 이사회 다양성의 추세가 변하고 있다. 소비재 산업은 고객군을 잘 분석할 줄 아는 전문가를 이사진으로 참여시켜야 한다는 압력이 강하다. 금융업계는 정부의 규제가 매우 중요한 이슈이고 상황에 따라 계속 변하기 때문에, 규제를 잘 알고 대응하는 전문가가 이사진에 필요하다.

한편 최근에는 헬스케어 산업에서 여성 이사진이 두드러지는 이유도 여성이 지닌 섬세한 기술적 역량이 중요하다고 판단했기 때문이다.

이제 맨 앞의 논점으로 돌아가 보자. 주주들이나 기업에 관련한 많은 이해관계자는 이사회 다양성을 원할 것이다. 그들은 여러 세대와 여러 인종 그리고 다양한 통찰을 가진 이사진이 모여서, 혁신적이면서 여러 위협에 맞서 잘 관리해줄기를 바라고 있다. 각 이

사진이 가진 다양한 경험과 통찰의 실체를 회의 테이블에서 가감 없이 드러내고, 진지하게 토론하는 모습을 보기 원한다. 그렇게 된다면 분명 최적의 의사결정을 도출할 것이고 그 결과는 긍정적일 것이라고 믿기 때문이다.



이종구 경영학박사

전자공학도로 삼성전자와 LG전자를 거쳐 노키아, 오라클 등 글로벌 기업에서 비즈니스 경력을 쌓았다. 이어서 글로벌 IT 기업인 'NICE'와 '제네시스 코리아'에서 한국 지사장을 역임한 IT 전문가이다. 한편 경영학을 수학하면서 '다양성(Diversity)'을 처음 접하고 다양성을 기업 경영에 접목시킬 수 있는 전략을 찾아 여러 논문을 발표했다. 2015년에 기업 전략서인 '다양성 전략(Diversity Strategy)'을 발간하고 2019년에는 다양성 칼럼집인 '다양성 시대(Diversity Era)'를 발간하면서 다양성 설팬에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.

자신의 길을 찾는 것이 행복이고 자유다

배 병 옥

뉴노멀의 시대의 길은 어떤 형태일까? 분명 지금과는 다를 것이다. ‘인비저블 로드(Invisible road)’, 눈으로는 볼 수 없는 복잡하고 섬세한 길들이 우리 앞에 놓이게 될 것이다. 그 길은 내비게이션으로도 찾을 수 없고 오직 각자가 쌓아놓은 인생 빅 데이터만을 기반으로 찾아야 하는 길이다. 하지만 다른 사람에게는 그 길이 등불이 되고 선한 길이 되리라.

『논어』 「학이」편에 본립도생(本立道生)이란 말이 나온다. ‘기본이 서면 나아갈 길이 생긴다.’는 뜻이다. 현실세계에서 여러 사람들을 만나다 보면 실제로 “닥치는 대로 산다.” 혹은 “되는 대로 산다.”고 하는 말을 심심치 않게 듣는다. 하지만 말은 그렇게 할지라도 그들 나름대로 자신만의 길을 찾기 위해 노력하고 있을 것이다.

사람은 각자 가지고 있는 지식만큼 보이고, 보이는 만큼 알게 되고, 아는 만큼 찾게 된다

길을 찾기 위한 노력이라는 것이 무엇인가? 바로 『논어』에 나온 말처럼 ‘기본을 익히는 것’을 말하다. 우리가 보통 하던 일이 잘 되지 않을 때 흔히 듣는 이야기가 “기본으로 돌아가라.”라는 말이다.

그럼 기본이라는 것은 또 무엇인가? 기본이란 어떤 일을 함에 있어서 그 일을 실행하기 위한 처음 가졌던 마음자세나 기초지식 등을 총칭한다. 운동을 하려면 기초체력이 있어야 하고, 언어를 배우려면 그 나라 글자를 알아야 되고, 사업을 하려면 종자돈이 있어야 하듯

이 하고자 하는 일의 바탕이 되는 것을 기본이라 하겠다. 그러한 측면에서 우리 인생길의 기본은 각자가 지금까지 살아온 과거 삶이 남긴 흔적들이다.

현재 위치가 학생이라면 지금까지 공부하고 쌓아온 지식이 기본이고, 직장인이라면 학창시절에 쌓아놓은 지식과 직장에서의 업무경험이 기본이다. 누구나 각자 살아오면서 체득된 지식과 경험이 미래 본인이 도달해야 하는 목표지점까지 안내하는 길라잡이가 된다.

누구의 삶이든 지금까지 걸어온 발자취에 거짓이 있을 수 없다. 살아오면서 누적된 발자취가 고스란히 쌓여 그 사람의 인생 빅 데이터가 되고 또한, 그가 앞으로 살아야 할 인생길의 기본이 된다. 사람은 본인이 갖고 있는 지식과 경험만큼 보이는 것이고, 보이는 것만큼 알게 되고, 아는 만큼 찾게 된다. 결국 우리의 삶이라는 울타리는 그가 알고 있는 만큼 확장된다.

인생이라는 길은 한 치 앞을 내다볼 수 없고 각자 마음대로 가늠할 수 없다. 우리가 어느 낯선 동네 마실 길을 갈 기회가 있다고 가정해보자. 낯설기 때문에 길을 헤매거나 목표지점과는 엉뚱한 곳에 도착할 수 있다. 그럴 경우 잘못 갔다고 생각하면 되돌아갈 수 있고 우회하는 길을 찾아 가던 길을 계속 갈 수도 있지만, 우리의 인생길은 아쉽게도 되돌아가거나 우회할 수 없다. 설령 잘못된 길을 걸어왔다 해도 지금까지 살아온 방식대로 그 길을 계속 갈 수밖에 없다.

특별히 어떤 이벤트가 있어 인생의 대전환을 맞이하거나 어떤 사건으로 인해 일대 혁신하지 않는 한, 각자

의 습관이나 그가 사는 방식대로 살아간다. 더구나 인간의 무서운 습성 중 하나는 설령 잘못된 길을 가고 있다고 자신이 느낀다 해도 이미 익숙해진 삶이 그 잘못된 부분을 덮어버리고 합리화해버린다는 점이다. 그렇기 때문에 잘못된 부분의 오차는 시간이 흐를수록 점점 커져서 정상적인 삶의 궤도에서 크게 이탈해버릴 가능성이 훨씬 농후해진다.

각자 쌓아놓은 인생 빅 데이터가 각자 인생길의 내비게이션이 된다

우리가 끊임없이 자신의 삶을 반성하고 타인의 삶을 벤치마킹하면서 뒤돌아보는 이유는, 자신도 모르게 본래의 인생궤도에서 벗어난 삶을 바로잡기 위함이다. 왜냐하면 그 인생궤도가 그 사람이 살아온 발자취이며 성공과 실패가 담겨진 자신만의 역사이자 남은 인생길의 좌표가 되기 때문이다.

조금 틀어진 정도야 처음에는 미미하다 여길지 모르지만, 인생 전체를 놓고 본다면 그 사람의 인생 목적지에서 완전히 빗나갈 수 있기 때문이다. 사실 각자 가야 할 인생길을 찾는 것만큼 어려운 일은 없다. 생각해봐라. 과거에는 내가 살던 곳을 떠나 낯선 지역을 여행하는 것이 무척이나 힘들고 어려운 일이었다. 그러나 정보통신 기술 발전으로 내비게이션이 우리 곁에 있게 된 이후부터는 그 애로점이 완전히 사라져버렸다.

마찬가지로 우리 인생길도 내비게이션으로 최적의 길을 따라 목적지에 도달할 수 있다면 얼마나 좋을까? 물론 미래에 이르면 전혀 불가능하고 허무맹랑한 일만은 아닐 것이다. 인공지능을 활용해서 각자 본인이 쌓은 인생 빅 데이터를 토대로 하고, 몇 가지 기술만 더 한다면 앞으로 펼쳐질 각자의 인생행로를 안내할 인생 내비게이션이 나올 날도 영영 불가능하지만은 않으리라고 꿈꿔본다.

사람은 누구나 각자 인생 여정에서 배우고 느끼고 경험한 바가 있다. 앞으로도 그 길을 따라 묵묵히 걸어

간다면 그 길이 자갈길이든 포장길이든 스스로 감내하며 담담하게 살아갈 수 있다. 그러나 문제는 내 의지와 상관없는 각종 외부 변수들이 내 삶에 끼어든다는 것이다. 예를 들어 나에게 대한 주변 사람들의 기대감, 사회의 일반적인 통념, 향후 펼쳐질 삶에 대한 불안감, 자녀 혹은 부모와 관계 같은 것들이다. 그로 인해 그동안 닦아온 길의 인생경로가 방해를 받거나 엉뚱한 곳으로 틀어져 본인 생각과는 전혀 다른 미로 속으로 빠지는 경우가 종종 발생한다. 그러한 외부변수들을 내 삶 속에서 완전히 차단할 수 있다면 우리 인간의 근본적인 고민은 훨씬 덜어질 것이다.

그러나 사람은 각자 자신의 삶일지라도 완전히 독립적이고 주체적으로 살아갈 수 없다. 그래서 자신만의 길을 찾고자 노력하는 것이다. 자신만의 길을 찾고 그 길을 따라 흔들림 없이 걸어갈 수만 있다면 개인의 행복지수는 그만큼 높아질 것이고 자신만의 삶도 그만큼 자유로워질 것이다.

알렉산드르 푸시킨의 시 한 구절이 떠오른다.

‘삶이 그대를 속일지라도 슬퍼하거나 노여워하지 말라.’

인간은 결코 인공지능이 아니기에 인생행로에 어느 정도 오차가 발생할 수 있다. 누구나 계획한 그 길을 그대로 걸을 수만은 없다. 만약 선지자가 나타나 어느 한 사람의 인생길을 뒤에서 지켜보았다면 이리저리 흔들리며 걸어가는 갈지자의 모습으로 비취졌을 것이다. 하지만 그런 모습도 지나긴 인생의 관점에서 바라본다면 하나의 선처럼 보이기 마련이다. 물론 살아가면서 인생궤도를 크게 이탈하지만 않는다면 말이다.

흔들리지 않고 피는 꽃이 있으랴 현재 자신의 길이 최선이고 최고이다

필자 역시도 지금까지 살아오면서 크게 두 번쯤 인생길을 헤맨 적이 있다. 여러 가지 이유가 있긴 하지만 분명한 것은 그때까지 살아온 길이 진정 내가 갈 길인지에 대한 의문과, 앞으로 펼쳐질 길을 똑바로 걸을 자

신이 없었기 때문이었다.

그 당시 방황으로 마음속에 큰 상처를 남겼지만 깨달음은 있었다. 지금에 와서 생각해보면 그 방황의 시작은 당초 나의 인생 비전이 분명하지 못했던 데에서 비롯되었다. 두 번씩이나 인생궤도 이탈을 경험하다보니 어느새 내 인생길은 저만치 가 있었다. 하지만 되돌아가기는 불가능했고 새로운 길을 찾는다는 것 또한 어리석은 일이라는 것을 깨달았기에 이내 그 길을 받아들이 수밖에 없었다. 그러다 보니 그동안 가졌던 욕심이 허무한 일장춘몽이란 것을 알고 무겁게 지고 있던 짐을 모두 내려놓게 되었다.

두 차례의 인생 홍역과 방황 속에서 내 삶을 송두리째 날려버릴 위기를 위태롭게 극복하면서 얻은 것은, 현재 내가 가고 있는 길이 최선이고 최고의 길이라는 것이었다.

남녀노소 가리지 않고 살면서 한 번쯤 흔들려보지 않는 사람이 어디 있겠는가? 나태주 시인의 「풀꽃」에 나온 시 구절 “흔들리지 않고 피는 꽃이 어디 있겠는가?” 처럼 그 어떤 아름다운 꽃도 흔들리며 비바람을 견디

끝에 꽃을 피웠다. 나 또한 그러한 과정을 거치면서 행복의 원천이 되고 진정한 자유의 삶이 무엇인지를 몸으로 실감하고 머리로 깨우칠 수 있었다.

당신은 지금 진정 자신만의 길을 찾아 걸어가고 있다고 생각하는가? 어디를 향해 가고 있는가?

우리 모두 한 번쯤은 뒤돌아보면서 점검해볼 만한 인생 물음들이다.

* 이 칼럼은 저자의 저서인 『뷰카 시대 나로서기』(2021년, 지식플랫폼)의 글에서 발췌한 것임을 밝힙니다.



배 병욱

전력산업에만 33년째 근무하는 외길인생, 일명 POWER(電力)맨이다. 자신에게 가장 중요한 가치를 ‘수기치인(修己治人)’에 두고 있듯이 박사학위 논문도 ‘셀프리더십’이 키워드가 되었다. 저술로는 『셀프리더십과 조직성과의 관계 연구』와 『내 삶을 이끄는 습관, 셀프리딩』이 있다. 현재는 한국전력거래소에서 경영정책 자문역할을 맡고 있으며, 셀프리더십을 주제로 강단에도 서고 있다.

변덕스럽고 불확실하고 복잡하고 애매모호한 뷰카 시대, ‘나로서기’가 왜 필요할까?



홀로서기로 상처받은 영혼을 복원할 수 있는
유일한 방법, 나로서기

존재인식 - 자기인정 - 의지강화 - 미덕추구 - 가치실현

나 자신이 바로 섰을 때 흔들리지 않는다.

타인의 평가나 시선에 얽매이지 않고 넘치지도 모자라지도 않은 균형적인 삶을 추구하는 것이 나로서기의 본질이다.

언택트 시대에 자아(自我)를 찾아 인생에서 성공과 행복을 얻고자 한다면 지금 당장 **셀프리더십 명상지침서**로 나로서기 바란다.

『뷰카 시대 나로서기』 | 배병욱 지음

ESG 경영과 사회적 질에 대한 이야기

엄재근

제가 여러분들과 나누고 싶은 이야기는 지금 사회적으로 갑자기 이슈가 된 ESG 경영입니다. ESG 경영에 '경영'이라는 말이 들어가서 이진 경영학적 이슈인가, 하고 말씀하시는 분들도 계세요. 그러나 꼭 그렇지는 않습니다. 이 부분은 우리가 이야기하고 있는 사회적 질과 상당히 연결이 되어 있는 그런 부분인 것 같습니다.

ESG 관련해서 학술적 연구는 아직 본격화되지는 않은 상태입니다. 사회적인 이슈는 계속 있어 왔으나 ESG라는 말을 갖고 본격적으로 연구하기 시작한 것은 얼마 되지 않습니다. 사회적인 책임 혹은 기업가 정신과 연결해서 ESG 경영과 관련된 논의가 있었습니다.

ESG 용어는 2005년에 처음 등장을 했고, 공식적으로는 2006년에 유엔에서 논의되었습니다. 유엔에서 "본격적으로 투자 근본적인 문제를 해결하기 위해서는 투자가 중요하다 그래서 투자를 할 때 기업들이 그 ESG를 하도록 유도해야 된다."고 하였습니다. 이런 관점에서 보면 유엔에서 환경적인 문제, 사회적인 문제, 지배구조의 문제에 대해서 정리하고 설명했음을 알 수 있습니다.

그런데 2020년, 2021년 사이에 이게 왜 사회적 이슈가 됐을까요? 여기에는 세 사람이 중요한 역할을 합니다.

첫 번째는 블랙록의 CEO 래리 핑크입니다. 세계적인 투자자산 회사라고 하면 아는 사람들은 다 알 만큼 블랙록은 굉장히 큰 투자회사입니다. 그런 투자자산

회사인 블랙록의 CEO인 래리 핑크가 "우리는 앞으로 ESG를 하는 회사에 투자하고, ESG를 하지 않는 회사에게는 투자를 회수하겠다."라고 발표를 해서 큰 이슈를 일으켰습니다. 왜냐하면 이제 돈을 투자받으려면 ESG를 해야 가능함을 알게 된 것이니까요.

두 번째는 빌 게이츠입니다. 마이크로소프트사의 창업자인 빌 게이츠는 작년 5월 『기후재앙을 피하는 법』이라는 책을 들고 나와 큰 이슈가 되었습니다. 그가 "기후 재앙을 막기 위해서 넷제로(Net Zero)를 해야 된다. 탄소제로를 해야 된다. 이것이 시급하다."는 주장을 하게 되면서 많은 사람들의 관심을 집중시켰습니다. 넷제로는 탄소의 흡수량과 배출량을 제로로 맞추겠다는 겁니다.

세 번째는 바이든 대통령입니다. 이전 트럼프 대통령은 사실상 친기업적인 사고방식을 가졌던 사람이라서 기후변화에 따른 정부협약인 파리기후변화협약을 탈퇴하기까지 했습니다. 그러나 여러분이 알다시피 트럼프의 시대는 가고 2021년 바이든의 시대가 왔습니다. 그러면서 바이든이 파리기후변화협약에 미국을 복귀시킵니다. 그리고 정부 각료를 블랙록 출신으로 채웁니다.

사실 ESG를 우리가 사회적 질의 이슈로 이야기한다면 산업혁명에 대해 이야기하지 않을 수가 없습니다. 왜냐하면 산업혁명을 통해서 사람들은 환경과 자원과 지배 구조에 새로운 문제들을 만나게 됩니다. 석탄을 활용하는 산업혁명으로 말미암아, 에너지의 공급이



자연 에너지에서 인위적인 에너지로 바뀝니다. 산업 혁명의 출발지인 런던 지역은 산업혁명으로 인해 환경이 빠른 속도로 파괴되었습니다. 일례로 우리가 '셜록 홈즈'라는 탐정소설 시리즈를 읽어보면 배경들이 굉장히 우울합니다. 거의 매일 비가 오고, 사람들 대부분의 모습이 우울하게 그려져 있습니다. 그 이유가 영국이 대량생산을 위해 많은 화석연료를 사용했고 이로 인한 환경적 피해가 심각하게 집중되었기 때문으로 추측되고 있습니다. 대량생산과 대량소비로 인한 환경파괴는 산업혁명 이후, 런던을 중심으로 퍼져나갑니다. 그리고 더 큰 부를 얻기 위해 지구 전반에까지 영역을 확장시킵니다. 식민지 확대 정책으로 인한 착취의 역사 그리고 이 양극화가 부른 불평등의 역사가 산업혁명으로 인해 폭발적으로 일어나게 됩니다.

그렇다면 인간의 사회적 질이 완전히 피폐해지는

시작점은 언제일까요? 그 시점을 산업혁명 때부터로 보는 연구자들의 연구가 있습니다. 공산주의의 창시자인 마르크스도 산업혁명을 지적하고, 이 문제를 해결하기 위해 공산주의의 혁명을 이야기했습니다.

1972년에 로마 클럽¹에서는 이대로 가면 인류는 지속가능이 불가능할 것이라는 주제로 논의가 일어납니다. 현재 지구상의 인구는 78억 8,000만 명 정도 됩니다. 불과 150년 전에는 10억 명 가량이었는데, 그 사이에 폭발적으로 증가해 어마어마한 숫자의 사람들이 이 지구에 살고 있는 겁니다. 많은 사람들이 너무 좁은 장소에 있으면 엄청난 스트레스에 시달리고 자원이 부족해지는 현상들이 일어납니다. 그래서 1972년 로

1 이탈리아의 실업자인 아우렐리오 페체가 환경 오염 문제에 대한 연구의 시급함을 절감하고 1968년에 결성한 민간 단체이다. 서유럽의 과학자 · 경제학자 · 교육자 · 경영자들로 구성되어 있다.

마클럽에서 본격적으로 지속가능경영 이야기가 논의되고, 여러분들도 한번쯤은 들어보셨을 '리우 선언'이니, '교토 의정서' 같은 세계적인 이슈들을 유엔에서 논의 대상으로 삼게 됩니다.

2005년 유엔 글로벌 콤팩트에서 ESG라는 용어를 공식적으로 등장시켰고, 2006년 유엔 PRI에서 ESG를 투자의 기본적인 방향으로 결정해야 된다고 하였습니다. 그리고 2015년에 파리기후변화협정을 통해서 지구의 평균온도의 기준을 19세기의 것으로 잡고, 평균온도에서 2도 이상 상승하지 않도록 해야 한다는 협정을 합니다. 그런데 이제는 2도가 아니라 1.5도를 이야기하고 있습니다. 왜냐하면 1.5도에서 2도 정도면 별거 아니게 느껴지지만, 그 0.1도에 따른 어마어마한 피해가 이제 실제 현상으로 나타나고 있기 때문입니다. 해수면이 올라가고, 한파와 폭염 같은 극단적인 이상증상이 나타나 우리 스스로가 피부로 느낄 수 있게 된 것입니다.

이러한 배경 속에서 국가적으로 ESG 경영 방식으로 관리하고 ESG 시점에서 가이드라인이 나와야 된다는 이야기가 나왔습니다. 이에 2021년 초, 정부가 가이드라인을 만들겠다고 약속하고, 2021년 12월 드디어 'K-ESG 가이드라인 1.0'을 내놨습니다.

모든 공공기업 및 공기업, 일반 기업들 그리고 중소·중견 기업들은 이 기준을 살펴보아야 합니다. 발표된 K-ESG 가이드라인은 2022년부터 본격적으로 논의될 것입니다. 아직은 규제가 없지만, 이 가이드라인에 비추어 방향을 세우고, 미션과 비전 모든 것을 다시 살펴봐야 되는 상황이 되었으니까요.

지금쯤 폭풍 전야인 것 같습니다. ESG 관련 논의는 계속 있었습니다. 1997년 교토의정서에서 선진국 중심으로 규제를 하겠다고 하였고, 2015년 파리기후변화협약부터는 선진국뿐만 아니라 모든 195개국이 온실가스 감축 이행을 하겠다고 했습니다. 그리고 한국 정부는 2030년에 배출전망치 37%를 감축하겠다고 확정했고, 지난 10월 탄소중립위원회에서는 2018년

배출량 대비 40% 감축을 목표로 상향 설정했습니다.

2021년 12월 1일 산업부가 K-ESG 가이드라인을 발표를 했습니다. 여기에는 ESG의 환경과 사회와 지배구조 이외 정보공시 부분이 있습니다. 기업이 정보를 공시해야 해당 내용을 가지고 평가를 할 수 있기 때문에, 정보공시에 대한 부분까지도 평가대상이 됩니다. 본격적으로 정보가 공시해야 되는 의무는 아직은 권장상태이지만, 2025년부터는 자산 2조 원 이상의 상장회사가, 2030년부터는 모든 상장회사가 여기에 따라야 됩니다. 그래서 본격적으로 세부적인 규제가 나올 것입니다. 공공기업도 그동안 경영평가가 사회 쪽에 집중되어 있었다고 한다면, 2022년부터는 환경적인 부분에서의 지배구조의 부분도 본격적으로 이야기될 것입니다.

2022년부터 ESG 경영 시대에 본격적으로 돌입합니다. 이것은 사회적 질을 높이는 데 분명 도움이 될 것입니다. 기업의 이기심이 사회적으로 제어되고, 기업의 가치에 사회적 질로 관심을 갖게 할 것입니다. 하지만 제도가 궁극적으로 인류의 삶을 풍족하게 하지는 않습니다. 그 본연의 의미를 찾기 위해서는 사회 구성원 모두가 관심을 가지고 제대로 안착할 수 있게 노력하며 참여하는 것이 중요합니다.

*이 글은 저자가 한국사회적질학회 동계학술대회(2021년 12월 17일)에서 발표한 내용을 정리한 글입니다.



엄재근

현) 한국 사회적질(Social Quality) 학회 회장
현) 케이씨대학교 겸임교수 / 한국경영인증원 심사원
현) 인증 설계 구축 컨설팅: 부패방지, 준법, 환경, 안전, 교육기관 경영시스템 등

ESG와 지속가능경영 보고서

탁진규

ESG(Environmental·Social·Governance) 경영이 거스를 수 없는 대세로 주목받은 가운데, 기업규모에 상관없이 지속가능 정보를 적극적으로 알려야 한다는 인식이 재계 전반에 퍼지고 있다. ESG 정보공개 확대를 위한 코스피 상장사의 지속가능 보고서 공시가 의무화되고 있고, 비상장사들까지 자율 공시하는 사례가 늘고 있다.

‘기업 지배구조 보고서’는 2019년부터 자사 2조 원 이상 규모의 코스피 상장사에 공시의무가 부과된 데 이어, 2026년부터는 모든 코스피 상장사가 보고서를 공시해야 한다. ‘지속가능경영 보고서’는 2025년부터 자산 2조 원 이상인 코스피 상장사는 보고서를 공시해야 하며, 2030년부터는 모든 코스피 상장사로 확대 적용된다. 또, ‘환경경영 정보’는 2022년부터 자산 2조 원 이상 코스피 상장사에 공시의무가 있으며, 2030년부터는 모든 코스피 상장사로 확대된다.

연도	기업 지배구조 보고서	지속가능경영 보고서	환경경영 정보
2021	자산 2조원 이상	자율 공시*	
2022	자산 1조원 이상		자산 2조원 이상
2024	자산 500억원 이상		
2025		자산 2조원 이상	자산 0.5조원 이상
2026	모든 상장사		
2030		모든 상장사	모든 상장사

2020년 국내기업 총 135개사 발간 상황(상장기업 87개 사)

지속가능경영 보고서의 개념

‘지속가능성’이라는 용어는 1972년 로마클럽에서 발표한 『성장의 한계(The Limits to Growth)』 보고서에서 처음 언급되었다. 인간의 경제활동에 미치는 경제, 사회, 환경적 가치를 주요 내용으로 삼고 있으며, 기업경영에 CSR 경영을 도입하는 계기가 됐다. 또, 현재 세대의 니즈를 충족시키기 위하여 미래 세대가 사용할 경제·사회·환경 등의 자원을 낭비하거나 여건을 저하하지 않고 서로 조화와 균형을 이루는 것을 말한다(지속가능발전법).

‘지속가능발전법(2020)’은 지속가능한 발전을 이룩하고, 지속가능한 발전을 위한 국제사회의 노력에 동참하여 현재 세대와 미래 세대가 더 나은 삶의 질을 누릴 수 있도록 함을 목적으로 하고 있다. 결국 사회에 일정 부분 이바지하면서 함께 잘 먹고 잘살자는 이야기다.

‘지속가능경영(Sustainability Management)’이란 지속가능한 발전을 위하여 조직이 이해관계자의 니즈를 파악하여 이슈를 경영활동에 반영하고 경제적, 환경적, 사회적 측면을 고려하여 기업의 가치를 높이는 경영이다.

‘지속가능경영 보고서(Sustainability Management Report)’란 조직의 다양한 이해관계자의 이슈를 파악하여 경제적, 환경적, 사회적 경영성과를 균형 있게 발전시켜 GRI(Global Reporting Initiative) G4 가이드



라인에 따라 통합된 정보를 공개하여, 기업의 가치를 높이고 긍정적인 이미지를 창출하며 경쟁력을 높이기 위한 공개보고서다. 이밖에도 'CSR 경영보고서', '환경 경영보고서', '통합보고서(재무성과+지속가능경영 성과)', 'ESG 경영 보고서', '기업시민 보고서' 등 다양한 보고서가 있다.

기업이 지속가능경영 보고서를 만들게 된 계기는 1989년 미국 엑손(Exxon)의 유조선인 엑손 발데스호의 좌초로 인한 원유유출 사고로부터 비롯되었다. 이 사고로 인해 바다 생태계에 치명적인 영향을 끼쳤으며 근처 알래스카 원주민의 생계에도 심각한 타격을 줬다. 이 사건을 계기로 환경단체인 세레스와 텔루스 연구소는 1997년 GRI라는 조직을 설립하고 기업의 경제, 환경, 사회와 관련된 공시기준(가이드라인)을 만들게 되었다. 이후 GRI 가이드라인은 기업의 지속가능경영 현황을 이해관계자와 소통하기 위한 수단으로써 공시되기 시작했다.

지속가능경영 보고서의 공시 필요성

지속가능경영 보고서의 공개가 필요한 이유를 몇 가지 살펴보면 다음과 같다.

- 기업의 가치를 평가하고 투자 의사 결정, 리스크(Risk)와 기회(Opportunity) 관리에 반영
- 지구온난화로 인한 생태계의 파괴
 - 2015년 파리협정에서 모든 국가는 2050년까지 온실가스 감축목표 협의
 - 지구 평균온도 상승 2도 이하로 유지하고, 1.5도로 억제하기로 노력
 - 그린 뉴딜 정책 발표
 - 재무정보공개 태스크포스(TCFD) 설립으로 투자자, 은행, 대출기관 및 보험회사 등이 위험평가에 필요한 정보공개 권고
- 유엔 책임투자 원칙(UN PRI: Principles for Responsible Investment)의 확산
 - 비재무적 성과를 중시한 투자를 통해 위험요소를 관리
- 글로벌 규제 강화
 - 2023년부터 EU는 탄소배출이 많은 국가 및 기업에 탄소국경세 부과
 - 2030년까지 모든 코스피 상장기업에 대해서 지속가능경영 보고서 공개를 의무화
- ESG 경영 기업은 영업성적을 높이며(88%), 주가 수익률에 긍정적(80%)

- 투명한 경영의 필요성 대두
 - ESG 위험평가, 의사결정 등에서 이사회와 투명성이 커짐
- 인재유입으로 기업경쟁력 강화
- MZ 세대로부터 사회적 가치를 중요하게 평가받아 구매의사 결정 등에 영향을 미침
- 온실가스 저감 활동으로 공정불량 감소, 에너지 및 제조원가 절감에 기여
- ESG 경영을 하는 척만 하는 'ESG 워싱' 방지
 - 따뜻한 경영으로 보이는 ESG 경영은 가혹하리만큼 냉정하게 돈의 흐름을 쫓는 자본시장에서 비롯됨
 - ESG 관점에서는 'CSR 워싱'과는 다르게 투자자의 손실이 따를 수 있으므로 자본시장에서의 신뢰 상실 및 소송으로 이어질 가능성이 있음
 - 지속가능경영 보고서의 투명한 공개로 이러한 리스크를 줄여나감

지속가능경영 보고서 작성 요소

기업과 사회에 유용한 지속가능경영 보고서를 작성하기 위해서는 두 가지 요소가 필수적이다.

첫째는 잘 정비된 지속가능경영 보고서의 가이드라인이다. 글로벌에서 통용되는 지속가능경영 보고서 작성 가이드라인은 아주 다양하다. 우리 기업의 체질에 맞는 'K-가이드라인'도 필요하지만, 우리들만의 리그가 되지 않도록 GRI G4 같은 'U-가이드라인'을 잘 들여다보아야 한다.

둘째는 객관적인 제3자 검증이 필요하다. 지속가능경영 보고서를 검증하는 대표적인 표준으로 AA1000 검증기준을 가장 많이 사용하고 있다. 지금까지 국내에서 발행된 지속가능경영 보고서 검증을 시행한 보

고서 중 77% 이상이 이 검증기준을 사용했다.

AA1000 검증기준의 3대 원칙은 '포괄성(Inclusivity)', '중대성(Materiality)', '대응성(Responsiveness)'이다. 포괄성은 영향을 미치는 이해관계자들을 포함하는지, 중대성은 해당 기업의 중요 이슈를 포함하는지, 대응성은 이해관계자의 요구와 관심에 적절하게 대응하는지 등을 살펴보는 것이다.

최근 들어 사후검증을 둘러싼 신뢰와 품질문제를 해결하려는 방안으로 영국 어카운트빌리티(Accountability)에서 2021년 초에 새롭게 'AA1000AS(Assurance Standard) V3'를 출시했다. 이는 지금까지 이어져왔던 3대 원칙에 '임팩트(Impact)' 항목이 추가된 것이다. 임팩트는 기업의 활동으로 인한 영향을 모니터링하고 측정할 수 있어야 한다는 원칙이다.

이는 결국 지속가능경영 보고서의 검증의견서를 발행하는 기관의 잣대가 까다로워졌음을 뜻한다.

참고문헌

『지속가능경영 보고서, 그린 워싱과 커뮤니케이션 사이 그 어딘가』 2021. 김민석, 지속가능연구소

『지속가능경영 보고서 작성 방법론』 2021. 서정태, ESG 경영지원단 『지속가능보고서 검증기준 AA1000, 내년에 확 바뀐다』 2020. IMPACT ON

『지속가능발전법(2020)』 제1장 총칙

『대기업 2025년부터 ESG 공시 의무화』 2021. 『매일경제』



탁진규

현) 명지전문대학 교양과 교수

현) 한국생산성본부 전략적의사결정 강의교수

현) 한국산업교육학회 이사 / 현) 한국성인교육학회 이사

현) 한국융합경영학회 이사 / 현) 진성리더십 연구원장

현) 경영지도사(HR/리더십/조직개발)

전) 순천향대학교 국제통상학과 강의교수

전) 현대경제연구원 인재개발원 전문교수

와인과 인생의 공통점

이 영 배



가을바람과 아침별에 마침 맞게 익은 향기로운
포도를 따서 술을 빚었습니다.

그 술 고이는 향기는 가을 하늘을 물들입니다.

님이여, 그 술을 연잎잔에 가득히 부어서
님에게 드리겠습니다.

님이여, 떨리는 손을 거쳐서 타오르는 입술을 축이셔요.

님이여, 그 술은 한밤을 지나면 눈물이 됩니다.

아아 한밤을 지나면 포도주가 눈물이 되지마는
또 한밤을 지나면 나의 눈물이 다른 포도주가 됩니다.
오오 님이여!

1926년에 발간된 만해 한용운 님의 시집 『님의 침묵』에 나오는 시 「포도주」입니다. 와인이란 것 자체가 잘 알려지지 않았던 일제강점기 시절에 스님께서 이 시를 지었다는 사실이 정말 믿어지지 않습니다. 어쩌면 한용운 님은 와인을 무척 사랑한 시인이었을 것 같습니다.

와인이 언제부터 사람들에게 등장하였는가에 대한 정확한 자료는 없지만 인류가 지구상에 그 모습을 드러내었을 때부터라고 해도 과언은 아닐 것입니다. 수없이 많은 종류의 술이 있는데 왜 많은 사람들이 와인을 좋아하고 열광할까요? 이 질문의 답은 간단합니다.

현존하는 술은 모두 당이 함유된 재료와 효모와 물이 필요합니다. 하지만 와인은 외부의 물은 한 방울도 필요 없이 포도 알갱이에 들어 있는 수분만으로 만들어집니다. 또한 대부분의 술은 산성 음료인데 유독 와인만은 알칼리성 음료입니다.

특히 좋은 와인은 포도 이외에 설탕 등을 일체 첨가하지 않으며, 특유의 화려한 색상과 독특하고 환상적인 향기와 미묘한 맛을 연출하는 독보적인 차이점이 와인의 매력을 한껏 끌어올립니다.

한 가지 더 언급하자면 알코올의 함량입니다. 와인의 알코올 함량은 대략 12~13% 정도로 너무 낮지도 높지도 않아 몇 시간이고 정담을 나누며 즐겁게 마시기에 딱 좋은 술이라는 점 등을 꼽을 수 있겠습니다.

삶과 인생

와인은 우리의 인생과도 많이 닮아 있습니다. 포도 나무의 운명도, 병 속에 든 와인의 운명도 그러합니다. 양조용 포도나무는 열악한 환경에서 고생스럽게 자란 것이 좋은 와인을 만드는 결실과 결과를 맺어냅니다. 반대로 비옥한 토양과 좋은 환경에서 자란 포도는 줄기와 잎만 무성하게 되고 맵니다.

포도나무는 3년 이상 자라면 와인 양조용 포도를 수확할 수 있지만, 25년쯤 되어야 가장 힘이 넘치는 와인을 만들 수 있고, 50년 정도 된 포도나무는 아주 풍부한 맛과 향과 깊은 색상을 선사해 줍니다.

100년 넘는 나무는 아주 드물게 명품 와인을 만들기도 하지만, 무척이나 힘들기도 하며 흔하지 않습니다. 잘 만들어진 와인은 병입된 후에도 살아있으므로 쉽게 피로해지고 병들고 노화되고 심하면 죽게 됩니다.

이런 요인들로부터 가장 건강하고 활력 있게 장기 보존하려면 항온·항습은 물론, 충격, 광선, 소음 등도 피해 최적의 조건을 제공해주어야 합니다. 이런 점을 보면 사람의 인생과도 많이 닮았지요?



호텔식 요리와 합리적인 가격의 와인, 그리고 문화가 있는 공간 ‘살롱드 상상’

살롱드 상상은 해외 특수물류사업으로 전 세계를 누비며 맛과 멋을 탐색하던 대표와 28년간 호텔신라, 탑클라우드를 통괄했던 셰프가 고객들의 오감을 채워가는 공간입니다. 유럽 각국에서 가져온 다양한 오브제들과 매월 진행되는 살롱 콘서트 & 다이닝, 상시 이루어지는 문화의 시간들로 19세기 프랑스의 살롱 분위기를 현대에 맞게 재현하려 합니다.

예약 : 02-324-4040

어시스트 동문과 재학생 방문 시 10% 할인

와인은 마실 때 최소한의 매너가 있어야 하는데, 와인을 언제, 어떻게 마실 것이냐 하는 것도 와인에 대한 매너라 할 수 있겠습니다. 한 병의 와인은 몸 안에 흘러내리는 빗물처럼 우리 마음을 가라앉히고 상처를 어루만져 분노를 삭이게도 해줍니다.

어떤 사람은 와인에 너무 큰 의미를 부여해 한 병에 수천 달러나 하는 와인을 찾으려면서 격식을 갖추고 빈티지를 외우며 해박한 지식을 늘어놓으려 합니다. 이런 사람은 와인을 너무 어렵고 복잡하게 생각해 큰 의미를 부여하려 하는 게 오히려 탈이겠죠. 와인이란 존재하는 것이지 의미하는 것이 아니니까요. 와인 한잔 마시는 재미와 여유, 비싸고 잘 알려진 와인이 아니라 계절에 맞고 분위기에 맞는 와인이 좋아진다면 와인은 우리에게 새로운 기쁨을 줄 것입니다.

와인과 사람과의 만남

와인은 공부하면서 마시는 것도 좋지만, 와인과 함께하는 사람과의 만남이 더 소중한입니다.

값비싼 명품 와인도 함께 마실 친구가 없다면 자신이 가진 좋은 와인은 한 병도 없는 것과 마찬가지일 것입니다. 아무리 많은 와인을 가지고 있어도 마시지 않은 와인은 이미 자기 와인이 아닙니다. 감각적이면서 분위기 있고 낭만적인 술이기에 간단한 음식과 한두 병의 와인을 함께 나눌 가족과 친구, 그들과 이야기를 나눈다는 것이 무척이나 설레는 시간과의 만남입니다.

다시 한 번 와인이 사람에게 좋은 이유에 대해 정리해보겠습니다.

와인은 『뉴욕타임즈』가 선정한 10대 푸드 중 하나입니다. 건강에 좋다는 점 또한 여러분이 와인에 관심을 갖게 될 결정적 이유일 것입니다.

와인은 풍류를 즐기는 도구입니다. 또한 와인은 격식이 아닌 지식을 요구하는 술입니다. 와인 공부는 세계지리에 눈뜨게 하고, 양조학에 관해 알게 하고, 수많은



은 명사들의 재미있는 스토리를 알게 하는 지적인 술이라 좋습니다.

와인이 만들어내는 분위기도 좋습니다. 부어라 마셔라가 아니라, 조금씩 음미하며 대화를 부르는 술입니다. 천천히 기분 좋게 취하며, 사람들과 어우러지는 그 분위기가 좋습니다.

와인은 세계 여행의 즐거움을 배가시켜줍니다. 물론 지금 당장은 어렵겠지만, 아름다운 전경을 가진 와인터리를 투어는 유럽(특히 프랑스와 이탈리아)이나 호주 여행을 할 때 와인의 지식을 활용하여 그들의 문화에 다가서게 하면서 식사시간을 훨씬 풍요롭게 만듭니다.

소주에서는 인생의 쓴맛이 나고 맥주에서는 편안하고 캐주얼한 맛이 난다면, 와인에서는 고상하고 부드러운 맛이 납니다. 저는 그 맛이 좋습니다.



이명배 소믈리에/경영학박사
살롱드상상(와인전문 유러피안 레스토랑) 대표
클라코(국제물류) 대표
인스타 @sangsang_saloon
페이스북 @살롱드상상



사회와 삶의 변화를 주도하는 글로벌 스타트업 육성 플랫폼 스타트레일



월간스타트레일

스타트업의 고민
해결에 도움이 되는
온.오프라인 강의와
코칭, 네트워킹 행사

스타트레일 매거진

스타트업에게
꼭 필요한 정보와
유익한 교육 콘텐츠를
담고 있는 웹진

‘브랜드링은
여백이름이나 디자인이 아닙니다.
비즈니스의 기원과
기결과 맞닿아 있습니다.’

‘미친 상상력에 발을 달아 쓰어드립니다!’
매드해터 CEO/브랜드마케터/기획자

최수정

융합경영리뷰



가지 않는 브랜드, 4가지 비밀

the milk 실리콘밸리 뉴스



홍, 고모나어 최대 수석주



ASIA STARTUP NETWORK ALLIANCE

글로벌 스타트업 허브

8개국 50개
스타트업 지원 및
보육기관이 함께하는
네트워크 구축

Seoul Business School

aSSIST 경영학 박사과정

동문 네트워크, 국내 최대 규모의 경영학 박사과정
논문작성에 특화된 2년 구성 커리큘럼

현업병행, 3년 내 학위취득 가능

박사학위를 통한 커리어 전환

연구방법론 랩실을 통한 연구실적 관리



과정 문의

02-360-0702/0735

jhkim2@assist.ac.kr

hylim@assist.ac.kr

스위스, Business School LAUSANNE

BSL 경영학 박사 복수학위 과정

국내 유일의 해외대학 복수학위 박사과정

현업 병행이 가능한 학사 일정

유학 대비 저렴하고 가성비 높은 학비

3년 내 복수 학위취득 가능

▶ aSSIST(PhD) + BSL(DBA)