ISSN 2671-857X (Print) ISSN 2671-8987 (Online)
March 2022 NO.33

Korean Association of Converging Business Review

http://www.kaocb.or.kr/

융합경영리뷰

한 국 을 대 표 하 는 융 합 경 영 매 거 진

경영을 통한 사회가치 실현

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.

융합경영 리뷰_2022년 3월호(NO.33)
발행일 2022년 3월 1일
발행처 지식플랫폼
발행인 김주연
편집위원장 엄재근
편집 그린팰스
디자인 M.S.G.
주소 서울시구로구 경인로 662 다누브시티 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

contents

에디터 컬럼

1 경영을 통한 사회 가치 실현

주제 컬럼

2 기업의 리더십 기반 사회적 가치 실현을 통한 조직문화의 변화 _ 박정완

5 지금은 기업이 행동해야 할 때 _ 조규연

디지털경영

12 NFT(non-fungible token: 대체 불가능한 토큰)와 투자 _ 김종식

17 치매를 유발하는 요인 _ 이승희

융합경영

21 벡터와 스칼라적으로 바라본 세상 _ 이영기

휴먼경영

30 당신 안에 다양성의 가치가 있어요 _ 이종구

32 몽골제국에서 배우는 칭기즈 칸의 조직경영 전략 – 포용적 리더십과 인센티브제도 _ 이규형

ESG경영

39 ESG 3.0과 진정성 _ 탁진규

문화예술경영

42 4차 산업혁명 관련 영화 살펴보기- 가타카(GATTACA) _ 박범기

Korean
Association of
Converging
Business
Review

2022
에디터 컬럼

경영을 통한 사회 가치 실현

세계적인 사회적 기업가이자 미래학자인 웨인 비서[1]는 CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적 책임)의 발전 과정을 단계별로 탐욕의 시대, 자선의 시대, 마케팅의 시대, 경영의 시대, 책임의 시대로 나누어 설명하였다.

탐욕의 시대에서는 기업의 역할을 시장의 보이지 않는 손이자, 주주이익 중심이며, 탐욕을 긍정적인 것으로 보았다. 자선의 시대에서는 기업이익이 사회 환원으로 인해 경제적 효익이 부유층에서 서민층으로 전가되므로, 먼저 부자가 된 후에 자선을 베풀면 된다고 생각했다. 마케팅의 시대에서는 공익 활동을 통하여 기업의 평판과 브랜드가 중요한 자산이 되었다. 그렇지만 경영의 시대와 책임의 시대가 도래하면서, CSR의 우선순위를 기업의 전략과 일치시켜 기업이 경영시스템 전반에 자기 규제와 신뢰 기능을 만드는 시대가 되었다. 그리고 본격적인 책임의 시대에서는 기업이 지엽적, 비경제적 한계를 극복하고 새로운 원칙을 제시하게 되었다.

책임의 시대에서 기업을 바라보는 사회적 시선의 변화가 일어난 것이다. 사회의 다원화로 인한 다양한 이해관계자가 존재하고 기업에 대한 비판이 증가되었다. 이는 사회의 환경변화에서 그 요인에서 찾아볼 수 있다. 기업의 영향력이 확대되고, 환경 문제 및 지속가능성 이슈가 대두되었으며, 고령화 사회가 찾아왔다. 이에 대해 기업은 경영을 통한 사회 가치 실현에 책임을 지게 된 것이다.

'경영'을 생산 중심 개념으로 보면 이윤을 극대화하는 것이다. 마케팅 중심 개념으로 보면 고객을 창출하는 것이다. 인간 중심 개념으로 보면 사람의 능력을 개발하는 것이다. 공동체 중심 개념으로 보면 사회적 가치를 창출하는 것이다. 이제 경영은 공동체에서 출발하여 사회적 가치 실현을 위한 개념으로 발전하였다.

ESG 경영의 시대에 기업 경영은 사회 가치 실현이라는 사명을 갖게 되었다. 최고경영자가 경영을 이윤 극대화와 고객 창출에 머무르게 한다면 공동체의 엄중한 경고를 받게 될 것이다.

융합경영 리뷰 편집위원장

---

1 Wayne Visser: 짐바브웨 출신으로 영국에서 활동하는 미래학자

기업의 리더십 기반 사회적 가치 실현을 통한 조직문화의 변화

박 정 완

사회적 가치에 대한 정의

어학사전에 제시된 사회적 가치의 정의[1]를 옮겨보면, '평균적인 생산 조건에서 상품 생산에 소요되는 노동 시간에 따라 규정되는 상품의 가치'라고 되어 있다. 즉, 단위노동 시간 대비 상품에 부여하는 가치로써, 그 대표적인 예가 해당 상품의 가격이다. 하지만 이는 공급자의 관점에서 바라본 가치에 대한 정의이며, 소비자 관점에서 바라본 사회적 가치에 대한 정의는 이와 달리 표현될 필요가 있다. 즉, 고객의 관점에서 사회적 가치란, 기업의 상품을 이용함으로써 사회적으로 어떠한 영향을 끼치거나 누릴 수 있느냐에 대한 것이다. 그 대표적인 예가 착한 기업과 착한 소비와 같은 현상이다.

이와 관련해서 또 다른 관점으로 사회적 기업에 대해 이야기해보자. 한국사회적기업진흥원에서 제시하는 사회적 가치(Social Value)에서는 경제적 가치뿐만 아니라 사회, 환경, 문화 등 모든 영역에서 공공의 이익과 공동체 발전에 이바지할 수 있는 가치를 의미한다. 즉, 안전, 환경, 사회적 약자 배려, 양질의 일자리 창출, 상생협력, 사회통합 등을 포함한다. 특히 사회 양극화와 불균형 등의 사회문제와 코로나19에 따른 사람과 공동체 중심의 사회적 가치 중요성을 말하고 있다는 점, CSR(Corporate Social Responsibility, 기업의 사회적

1 네이버 국어사전

책임)과 CSV(Creating Shared Value, 공유가치 창출) 같은 경영학적 이념들이 기업의 중요 이슈로 부각된다. 최근에는 ESG(Environment, Social, Governance)로 발전되면서 더욱 강화된 사회적 가치의 중요성이 언급되고 있다.[2]

즉, 단순히 경제적 활동을 통한 상품의 가치 창출인 경제적 가치 창출은 사회적 가치 실현을 위한 한 꼭짓점일 뿐, 그것과 더불어 사람과 공동체에 대한 기여가 있어야 한다는 점이 사회적 가치의 주요 임팩트 포인트로 작용한다.

기업과 사회적 가치의 실현

최근 들어 ESG에 대한 기업의 관심이 높아짐에 따라 대다수의 기업들은 전문 위원회와 조직을 신설하고 담당자 영입 등 대내외적으로 활발한 활동을 펼치고 있으며, 이런 움직임은 금융, 유통, 제조, 화학 등 전 산업 분야에 걸쳐 벌어지고 있다.

얼마 전 기사에 따르면, 올해부터 ESG 경영이 더욱 본격화될 것이라는 전망과 함께, 글로벌 기관투자자들의 한국 기업에 대한 ESG 경영에 대한 압박이 강해지고 이전에 설치된 위원회나 그 활동의 내용이 모호했던 점들을 더욱 구체화하고 명확화하는 단계에 들어섰다는 의견을 내놓았다. 또, 국내 4대 그룹의 ESG 위원회 활동이 이제는 그룹 경영의 핵심 요소로 떠오를 것으로 전망하며, 삼성전자의 환경 전문가 신규 사외이사 선임, LG의 자체 ESG지수 개발, 현대자동차 그룹의 ESG 경영 체계 가속화, SK그룹의 이사회 역량 및 역할 강화, 투자자 소통 확대 등의 내용을 살펴봤을 때 기업들 또한 이러한 변화를 당연한 것으로 받아들이는 실정으로 보인다.[3]

필자의 관점에서 사회적 가치 실현을 가장 선도적으로 해오는 기업 집단을 꼽자면 SK그룹을 제시할 수 있겠다. SK그룹은 '행복경영'이라는 기치 아래 사회적 가치 실현을 위해 다음과 같은 3가지 방법론을 제시하고 있다.

첫째, DBL(Double Bottom Line) 추구를 통한 사업 모델의 혁신이다. 경제적 가치와 사회적 가치를 모두 담을 수 있도록 사업 모델을 혁신하고 추진한다.

둘째, 190조 원에 달하는 유무형의 기업 자산을 사회 구성원들과 함께 사용할 수 있는 공유 인프라로 전환하는 것을 실험한다.

셋째, SPC(Social Progress Credit, 사회성과 인센티브 제도)의 실행으로 사회적 기업이 창출한 사회적 가치를 경제적 가치로 교환해주는 가치전환 혹은 가치교환 프로젝트를 실행한다. 행복 얼라이언스 런칭, 사회적 기업가 MBA와 같은 제도가 이에 속한다.[4]

사회적 가치 실현을 위한 방안

그렇다면 기업들은 어떤 형태의 사회적 가치를 추구함으로써 기업의 본연의 가치인 이윤추구와 사람과 공동체에 대한 기여를 동시에 이룰 수 있을까? 필자는 이런 고민을 하던 중 문득 임팩트 투자를 떠올리게 되었다.

물론 SK처럼 사업 모델의 혁신을 통해, 경제적·사회적 가치를 동시에 추구하는 방향으로 기업의 제도를 수립하고 실행에 옮기는 것이 당연하다. 하지만 직접적인 실행이 용이하지 않다면 이 방법도 좋은 수단이 될 수 있다고 생각한다.

임팩트 투자(Impact Investing)는 재무적 수익과 함께 예측 가능한 사회 또는 환경 문제들을 해결하는 것을 목적으로 하는 기업과 단체, 펀드에 투자하는 것을 말한다. 이를 통해 기업은 사회적 이미지를 개선함과 동시에 새로운 성장 동력을 찾아내는 기회를 잡을 가능성을 갖는다.

국내의 임팩트 투자의 경우를 살펴보면 임팩트 투자

2 한국사회적기업진흥원

3 삼성·LG 등 4대 그룹, 유명무실 'ESG 경영' 벗어나나(2022. 02. 19. NEWSIS)

4 SK 홈페이지

재단, 임팩트 투자회사, 임팩트 크라우드 펀딩이라는 3가지 경우가 있고, 이를 운영하는 기업들은 아래 표에 제시된 바와 같다.

[임팩트 투자재단]

구 분	설립 연도
아산나눔재단	2011년
세상행복나눔재단	2006년
동그라미재단	2012년
한국사회투자	2012년

[임팩트 투자회사]

구 분	설립 연도
소풍	2009년
쿨리지코너	2010년
미스크	2011년
D3 쥬빌리	2011년
카이스트 청년 창업투자지주	2014년
HGI	2014년
옐로우독	2016년
SfK Korea	2017년

[임팩트 크라우드 펀딩]

구 분	설립 연도
텀블벅	2011년
와디즈	2012년
오마이컴퍼니	2012년
더브릿지	2013년
비플러스	2016년

표에 제시된 바와 같이 국내에도 여러 재단, 투자사 등이 존재하고 있으며, 그 외에도 금융 회사들이 만들고 운영하는 펀드에 투자함으로써 간접적으로 사회적 가치를 창출하는 형태의 선순화 구조를 얼마든지 만들 수 있다. 물론 기업이 직접 출연하여 교육, 사회, 복지적인 측면에서 공공을 위하는 활동을 한다면 기업의 측면에서도 브랜드 이미지 제고와, 기업에 대한 긍정적 인식을 통한 매출의 상승효과를 기대해볼 수 있을 것이다.

이미 이와 같은 활동을 충분히 하고 있을 것이라고 생각하지만 무엇보다 중요한 것은 오너나 의사결정자의 사회적 가치 실현을 위한 적극성이라고 할 수 있겠다.

리더십으로부터의 사회적 가치 실현

리더십이 제대로 서 있지 않다면 사회적 가치의 실현 또한 쉽사리 실행에 옮겨지지 않을 것이다. 삼성의 이재용 부회장, SK의 최태원 회장과 LG그룹의 구광모 회장 등과 같이 직접적으로 전면에서 ESG의 중요성을 강조하며 변화에 대한 드라이브를 강하게 걸수록, 조직의 문화는 더디지만 변화하게 되어 있다. 또, 단 한 번의 구호 외침으로 끝낼 것이 아니라, 전사를 대상으로 지속적인 사업 체제와 일하는 방식의 변화를 요구하는 모습이 있어야 조직의 뿌리 깊은 곳까지 사회적 가치의 실현을 당연시하는 문화로 발돋움하는 데 중요한 기본이 될 것이다.

의사결정자의 한 마디가 가지는 조직 측면에서의 의미는 무척이나 강렬하다. 하지만 이와 같은 강렬한 메시지의 전달도 1회성이라면 큰 효과를 기대할 수 없다. 오래된 이야기가 시간의 흐름에 따라 쉽게 잊히듯, 의사결정자가 사회적 가치에 대한 중요성을 계속 언급하여 잊지 않기 위한 노력을 해야 하는 것이다.

이처럼 기업의 리더십을 기반으로 한 사회적 가치의 실현이야말로 조직의 근본적인 변화를 만들어내는 원동력이므로, 지속적이고 반복적인 주문이 전사를 대상으로 이뤄져야 할 것이다.

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」

지금은 기업이 행동해야 할 때

조 규 연

대형 사건들은 왜 이렇게 자주 발생하는 것일까?

필자는 개인적으로 1994년 성수대교 붕괴와 1995년 반포 삼풍백화점 붕괴 사고가 대한민국 사람 모두가 부끄러워하는 최악의 사고였다고 기억한다. 기초공사가 부실했고 공기만 맞추려 무리하게 진행되었던, 개발도상국의 전형적인 후진국형 공사라는 질책이 지금도 생생하다. 그런데 어언 25년이 흘러 선진국 대열에 있다는 오늘날에도, 대형 사건들이 여전히 자주 계속 발생하고 있다.

한국은 1조 가치의 기업이 18개로 세계 10위, 무역 1조 달러, 기능올림픽을 13번이나 석권했으며, 인천공항공사는 지속가능성 지수(KSI)에서 10년 연속 1위 기업으로 선정된 후 국내 최초로 지속가능경영 명예의 전당에 오르기도 했다. 경제의 규모만 보면 그럴듯한 선진국인데 아직도 어처구니없는 일들이 벌어지고 있다.

주차되어 있던 차가 빌딩 벽을 뚫고 튕겨 나오고 기계식 주차 빌딩에서 차가 아래로 떨어져서 사망자가 발생했다. 물류센터의 대형 화재는 여러 번 되풀이되고 있으며, 불과 수개월 전 빌딩 철거 현장의 안전관리 소홀로 건물이 무너지면서 버스 승객 14분이 사고를 당했는데 완공을 앞둔 고층 아파트 상층부가 붕괴했다는 끔찍한 소식은 또 뭔가. 심심치 않게 발생하는 놀이장의 사고, 스키장 리프트의 갑작스러운 역주행 사고도 믿기 힘들다. 잘 나가던 코스닥 기업 자금 담당 직원이나 구청 공무원의 수천, 수백억 원에 달하는 거금 횡령은 또 무슨 소린가.

안타까운 소식은 해외에서도 쏟아지는데 우리와는 양상이 사뭇 다르다. 지인이 살았던 필리핀 따가이따이 섬의 화산폭발에 대한 끔찍한 기억이 생생한데 이번에는 남태평양 콩가 섬의 해저에서 폭발한 화산 때문에 쓰나미가 발생해 주변 국가들까지 큰 피해를 보았다. 세계 최대 커피 생산국인 브라질은 가뭄에 이어 한파까지 닥치는 등 최악의 기상이변을 겪고 있다. 비로 인해 지반이 약해진 해안절벽이 무너져 물놀이를 즐기던 수많은 관광객들이 참변을 당했다는 소식도 들려온다. 지중해 기후에 속하는 터키와 그리스에 폭설이 내렸다는 소식은 어떠한가? 전 세계 곳곳에서 일어나는 가뭄과 산불은 이제 거의 일상이 된 것 같다.

펜데믹 상황이 장기간 전 세계를 강타하고 있지만 4차 산업혁명의 큰 흐름과 함께 미래로 가야 하는 절박한 순간에 세계 곳곳에서 일어나는 모습들이다. 국내의 경우 누적된 내부 부실 문제가 크다. 하지만 왜 유독 지금 이렇게 한꺼번에 사회 곳곳에서 벌어지는 것일까? 무엇이 문제일까? 기후변화 문제해결을 위해 모두가 머리를 맞대야 하는 시급한 상황이지만 그보다 앞서 문제해결을 위한 사회 시스템이 문제라는 지적이 크게 와 닿는다.

국가의 제도만으로는 시장의 힘을 억제하지 못하고 혼자 해결할 수 없다. 해법이 복잡하고 긴 시간이 걸릴

수록 건강하게 견제하며 문제해결을 위한 사회적 합의를 이뤄야 하는 사안들이다.

사회적 합의란 이념이나 나이, 계층을 떠나 서로 상대방의 입장을 고려하는 것이며, 따라서 배려와 공감이 필요하다. 대전환 시대일수록 앞으로 복잡한 상황은 더욱 심해지고 더 많아질 것이다.

우리는 이 상황에서 무엇을 어떻게 해야 하는가?

기업이 어떻게 세상을 바꿔왔는가?

어느 시대, 어느 세대에도 사회적 합의 과정은 필요하고, 성공 여부는 오랜 시간이 지난 후 결과로 나타난다. 포용적 사회를 만드는 데 어떻게 기업이 결정적 역할을 했는지, 제1·2차 세계대전 직후 독일, 19세기 후반 덴마크, 1960년대 모리셔스 사례를 통해 사회적 합의 과정 사례를 살펴보고자 한다.

전후 독일은 기업들이 재기할 수 있을지 의심스러울 정도로 시스템이 망가졌다. 하지만 기업들이 직원들과 더불어 일하는 새 시스템을 구축하며 부유하고 성공적 사회로 변화시켰다.

영토를 잃고 궁지에 몰린 덴마크의 지배 엘리트들은 노동계, 기업계, 정부의 협력 시스템을 만들어 작고 가난한 나라를 부유하고 평등하며 시장 친화적 나라로 바꿨다.

모리셔스는 극심한 인종분쟁을 겪었지만, 번창하는 다문화사회와 강력한 자유시장을 만들어 현재 아프리카에서 가장 성공한 나라 중 하나가 되었다. 선견지명 있는 기업 지도자들이 새로운 일을 마다하지 않고 담대함과 상상력을 발휘해, 모두를 위한 사회 건설에 협력한 것이다.

1. 노사협력으로 재기한 독일

제1차 세계대전 후, 혼란에 빠진 독일에 사회주의 정당들이 나타났다. 경제적 재난에 직면한 기업가 집단이 노조에 손을 내밀었다. 당시 석탄, 철, 강철, 해운, 신문, 은행에 막대한 지분을 갖고 있어 오늘날의 워런 버핏에 비견할 만한 독일의 최고 부자 후고 스티네스가 그 역할을 맡았다. 그는 민간 지도자들과 함께 새로운 경제질서를 제안하며 온건 노조 지도자들에게 다가갔다. 1918년 11월, 8시간 노동, 노동조합 인정, 노동위원회 설립, 부문별 단체교섭을 인정하는 스티네스-레기엔 협약 체결을 통해 전국 사용자연맹 기반을 다졌다. 기업 간 대화가 시작되고 독일산업제국결사체(RdI)를 통해 한목소리를 냈다. 그러나 제2차 세계대전으로 나치가 사용자 단체와 노조를 해산하면서 협약은 붕괴되고 모든 게 잿더미로 변했다. 700만 명 넘는 독일인이 사망하고(인구의 8%), 주택의 20%가 파괴되었으며, 산업과 농업 생산은 전쟁 이전 수준의 1/3로 떨어졌다.

사회 불안을 걱정하던 사용자들이 다시 노동계와 힘을 합쳤다. 산업연방결사체(BDI)는 가장 규모가 큰 사용자 협의체, 노동조합총연맹(DGB)은 대표 노동조합 단체, 사용자연맹연방결사체(BDA)는 노동계와의 원활한 관계를 위한 단체이다. 이 세 조직이 협력하여 노사관계 및 단체교섭 전통을 부활시켰다.

독일 재건에서 가장 중요한 과제 중 하나는 수습제도를 되살리고 표준화하는 것이다. 다양한 기술마다 인증 시스템이 있었고 교육 편차도 컸다. 이에 대해 대기업이 주도하여 숙련 노동을 분류하고, 교육자료를 보급했으며, 인증시험 시행에 앞장섰다. 수습생들은 기본 교육과 인증을 받고, 기술에 맞춰 교육하는 메커니즘이 개발되면서 수습제도를 마치면 공식 인증을 받았다.

기업연합과 노조들은 매년 법적 구속력이 있는 임금 및 노동조건을 협상한다. 사용자는 교육 투자, 육아 지원, 노동위원회 공간과 자료 및 시간을 제공한다. 또, 일정 규모의 상장기업이라면 이사회에 노동자대표를 반드시 포함시켜야 한다.

독일은 가장 강력하면서 평등한 경제국가 중 하나

다. 아일랜드, 노르웨이, 스웨덴, 미국에 이어 2017년 1인당 GDP도 세계 최고 수준이다. 돈 벌 가능성을 보는 소득 유동성 지표가 스칸디나비아 국가들보다는 낮아도 미국, 영국, 프랑스, 일본, 중국보다 높다. 독일 GDP의 약 25%가 제조업이다(미국은 15%). 평균 임금은 세계 최고 수준, 실업률은 전 세계 최저(현재 5%)이다.

높은 임금에도 불구하고 독일에는 성공한 수출기업들이 많다. 2017년 1조 3,000억 달러 수출은 전체 경제 생산가치의 거의 절반에 달한다(같은 해 미국은 1조 4,000억 달러 수출에 비중은 12%, 중국은 2조 3,000억 달러 수출에 비중은 19.76%이다). 세계은행은 2016년 독일의 물류 성과와 인프라를 세계 최고로 평가했다.

세계 100대 기업 중 8개를 갖고 있는 독일에는 세계적 명성의 미텔슈탄트(중소기업)도 많다. 업계 3위 이내, 각 대륙 1위, 매출액 50억 유로 이하의 숨은 강자 2,700개 기업 중 절반이 독일의 기업이다. 이들은 매년 10% 정도 성장하며 150만 개의 새 일자리를 만들고 대기업보다 직원 한 명당 5배 많은 특허를 출원한다.

독일은 전 세계에서 가장 정교한 수습제도를 갖춘 나라다. 수습생은 수백 가지 직업 중 하나를 선택해 2~4년 동안 강의 및 현장실습 교육을 받고, 기업은 정부, 사용자, 교육자, 노조 대표가 협력하여 표준화된 커리큘럼으로 교육을 제공한다.

2. 덴마크, 복지와 유연한 규제의 조화

미국 상원의원 버니 샌더스가 민주적 사회주의의 모범사례로 꼽은 덴마크는 기업, 노동계, 정부가 긴밀히 협력하는 강력한 기업친화적 시스템으로 경제성장을 유지한다.

1864년 덴마크는 프로이센, 오스트리아와의 전쟁으로 슐레스비히 공국과 홀슈타인 공국을 잃은 후 작

고 가난한 나라로 전락했다. 1890년대 대규모 농경업자와 주요 기업가를 대변하는 보수 특권세력 호이레당과 농민과 노동자, 소규모 기업가를 대변하는 벤스트레당으로 나뉘었고, 덴마크 왕은 보수당에 힘을 실어주었다. 벤스트레당이 많은 의석을 확보하면서 호이레당은 영향력을 유지할 새 메커니즘을 찾았다. 위기의 순간, 한 기업인의 창의력으로 시스템을 변화시킬 수 있었다.

1896년 합의도출을 잘하는 국회의원이자 철도기업인 닐스 아네르센이 고용주협회 결성을 주도했다. 고용주협회를 통해 기업인들을 단결시켜서 업계 평화 유지 및 공공정책에 영향력을 발휘하겠다는 목표를 동시에 이뤘다.

고용주협회는 조세로 노동자 재해 보험을 만들자는 벤스트레당의 제안 대신, 노조간부위원회를 제안하고 고용주들이 민영보험을 들 수 있게 했다. 고용주협회가 기업 친화적 개혁 수단이 되고 노동쟁의도 막을 수 있음을 정부와 기업도 알게 되었다. 기업들이 협회에 가입하도록 고용주협회와 노조가 함께 설득했다. 직접 노사를 중재하며 노동계가 탄탄한 조직을 갖추도록 돕고 협회에 가입하지 않은 기업에서 일하길 거부해주도록 노조에 요청했다.

1898년 고용주협회의 적극적 지원으로 덴마크 노동조합총연맹이 설립되었다. 2년 후 철강업계에 대규모 노사갈등이 불거졌을 때, 고용주협회는 노동조합총연맹과 단체교섭 시스템을 확립했다. 1907년 정부가 고용주협회 측에 산업별 분쟁 개입 권한을 부여하면서, 최고경영자 단체로 역할이 강화되었고 노사협상의 담당 기관이 되었다.

그 후 50년간 협력이 일상화되면서 1960년대 복지국가로 확장되었다. 1970~1980년대 경기침체와 높은 실업률, 재정압박으로 덴마크는 복지혜택 축소, 소비자물가지수와의 임금 연동도 중단시켰다. 이때, 사용자가 노동교육 투자를 늘리도록 협정을 맺고 1990년대 청년들에게 실업 교육을 하며 노동시장정책 설계의 중심 역할을 했다.

그 결과, 현재 덴마크는 세계에서 가장 성공적 사회 중 하나가 되었다. 최저임금이 명시되지 않았지만 매우 높은 수준이다(2015년 16.35달러). 1인당 GDP가 상위 7위로 6만 달러가 넘는데(2020년), 이는 캐나다, 영국, 프랑스보다 한참 높다. 소득불평등지수는 OECD 국가 중 가장 낮아서 상위 10%가 버는 돈이 하위 10%에 비해 겨우 5.2배 높은 정도다. 1년에 5~6주의 휴가가 보장되고, 육아휴직은 1년까지 쓴다.

정부, 사용자, 노조가 모여 정책을 논의하는 것은 100년이 넘는 전통이다. 그 결과, (기업에 유리한) 덜 엄격한 노동 규제, (노동자에 유리한) 강력한 복지국가가 탄생했다. 기업은 노동자를 쉽게 해고할 수 있지만, 국가가 복지와 교육을 통해 재취업 기회를 제공하며, 노동력의 80%는 단체교섭 협정으로 보호받는다. 실업보험은 노동자가 받았던 임금의 90%를 2년간 지급한다. 함께 정한 정책을 통해 거의 모든 노동자가 돈을 받으며 교육 참여, 새 기술을 습득한다. 기업들은 이 상황을 받아들인다.

최근 덴마크 정부는 디지털 테크놀로지가 경제에 미치는 영향에 대처방안을 논의하고자 혁신위원회를 소집했다. 위원회 의장인 총리, 8명의 장관과 CEO, 전문가, 기업가 등 30명의 위원들이 교육과 직업훈련, 새로운 노동시장 제도, 세계화 등에 대해 다양한 조언을 듣는다.

3. 불가능에 가까웠던 모리셔스의 변화

아프리카 남동부에 위치한 섬나라 모리셔스에 처음 정착한 이들은 네덜란드인이었다. 1721년 프랑스 동인도회사가 섬을 지배하면서 노예를 수입하고 대규모 사탕수수를 재배했다. 1814년 영국이 장악하면서 인도로 가는 중간 기착지로 이용했고 프랑스가 통치했다.

1835년 노예제를 철폐하면서 노동자를 수입했는데, 1834~1910년까지 힌두교와 이슬람교를 믿는 인

도인이 대거 이주했다. 1911년 약 37만 명의 인구 중 70%가 인도계였지만 정치적 대표권은 없었다. 1926년에야 인도계 모르셔스인이 입법부에 들어갔다.

1937년 설탕 가격이 떨어지며 폭동이 일어났고, 영국에 의해 강제 해산되었다. 사탕수수 농장을 소유한 프랑스계 모리셔스인들과 노동자인 인도계 모리셔스인들 사이에 갈등이 심했다.

1967년 8월, 영국은 공개선거를 고집했고 모리셔스노동당과 사회민주당 간 싸움이 치열했다. 인도계 모리셔스인들이 주축인 노동당에 비해, 사회민주당은 부유한 프랑스계 모리셔스인들과 사탕수수 농장 노예들의 후손으로 프랑스어를 쓰는 크리올들이 중심이었다. 모리셔스노동당 연합이 선거에서 55%를 얻으며 승리했으나, 1968년 모리셔스가 공식 독립을 선포하기 6주 전 폭동이 일어나 크리올과 이슬람교도가 충돌했다. 질서 회복을 위해 영국군이 진주했다.

런던대 의대를 나온 노동당 지도자 시우사구르 람굴람은 모리셔스 최초로 총리가 되었지만 사회는 여전히 불안했다. 상황이 비슷했던 케냐의 새 정부는 단일정당 국가로 전락했고, 탄자니아는 소수의 특권층이 소유한 기업을 민영화했다. 우간다는 소수자들을 국외 추방했다.

람굴람은 완전히 다른 선택을 했다. 사회민주당에 손을 내밀어 연정을 제안했다. 자본가들은 람굴람의 제안에 의심의 눈길을 보내고 인도계 지식인이 포함된 좌파들은 대농장 국영화를 원했다. 정부와 자본가의 협력 전례도 없었다. 노동당원 대다수는 자본가들과 어떠한 화해도 원치 않았다. 그때, 람굴람 측 농산부장관 사트캄 부렐은 연정 찬성 취지로 다음과 같은 조건을 제시했다.

"저는 사회주의자입니다. 자본가와 노동자 간 계급투쟁이 지속됩니다. 모두를 위해 국가 이익이 최우선되어야 합니다. 실업, 굶주림, 가난을 없애는 겁니다. 제 조건은 대규모 사탕수수 농장 고용주들로 이뤄진 모리셔스설탕생산연합이 위원회를 설치해서 해고된 이들을 고용하고, 프로젝트를 마련할 것을 공식 보장해주는 겁니다. 모두에게 일자리를 줄 수 있다면 연정을 지지합니다."

2년 협상 끝에 사회민주당 핵심 인사들이 정부의 가장 중요한 몇몇 부서를 맡게 되었으며, 이는 진정한 권력 공유 협정이었다. 람굴람은 설탕 부호들이 모리셔스 경제를 활성화하고 이익을 공유한다면 건드리지 않겠다고 약속했고 그들은 협력했다. 대화와 타협 방식이 덴마크인들과 비슷하다.

협정은 대성공이었다. 프랑스계 모리셔스인들은 국제 관광산업에 적극 투자하고, 수출가공 구역 개발에 앞장섰다. 1971~1975년 사이에 매년 30% 이상 수출이 증가하며 설탕 중심 경제를 벗어날 수 있었다. 갈등은 있었지만 근본적으로 잘 작동하며 자유롭고 공정한 선거를 실시했고, 권력 이양도 순조롭게 이루어졌다. 사법부는 독립적이며 언론 자유도 보장되었다.

제도 및 긴밀한 협력을 통해 모리셔스는 세계은행의 기업 환경지수 25위, '세계에서 가장 자유로운 경제' 8위를 점하고 있다. 실질 GDP는 1970~2009년까지 매년 5% 이상 성장했으며, 2018년 1인당 GDP는 9,697달러로, 이는 폴란드, 터키, 코스타리카 바로 다음이다. 성평등지수도 개선되고 빈곤율도 40%에서 11%로 떨어졌다. 모리셔스는 OECD 사회제도와 성평등지수에서 102개국 중 11위, 인간개발지수는 65위로 멕시코, 브라질, 중국을 앞지르고 있다.

지금은 기업이 행동해야 할 때

전후 독일 기업들은 노동자와의 타협을 통해 가장 성공적이고 평등한 사회를 만들었다. 목적 지향 기업이 어떤 역할을 하는지, 강력한 노동자 조직도 제도 정립을 위해 필요함을 보여주었다. 1990년대 나이키가

공급사슬의 관계 개선을 간과했던 것처럼, 기업은 사회·정치 시스템의 중요성을 잘 모른다. 어느 부분에서 이익이 나올지 항상 알 수는 없다.

덴마크는 천연자원이 미약한 작은 나라지만 포용적 사회정치 제도를 통해 세계에서 가장 부유한 나라 중 하나로 성장했으며, 상호 보완적 시장과 국가의 한 사례가 되었다. 자유시장을 지지하고 경제적 기회와 사회복지를 보장하는 정부 역할을 신뢰하기 때문에, 개인은 일자리를 잃어도 직업을 바꾸거나 새 사업을 하기 쉽다. 또, 덴마크의 사례는 민주적으로 정책을 만들 때 중요한 역할을 맡는 법을 보여준다. 기업이 적극 목소리는 내지만 과정이나 결과를 마음대로 하지 않는다. 기업의 우선순위는 국가 건강이지 눈앞의 재무 수익이 아니다. 100년 넘게 덴마크 기업이 성공을 거두게 한 근본 이유는 국가에 대한 헌신인 것이다. 하루 확진자 5만 명이 넘는 덴마크는 코비드19를 더 이상 사회적 질병으로 여기지 않는다고 결정했다. 너무 과감하다는 평가지만 고심 끝에 합의한 과감한 결단이라고 짐작해본다.

모리셔스 사례는, 유럽 외 지역, 심지어 이질적 인종이 모인 사회에서도 포용적 제도를 만드는 데 기업이 도움을 줄 수 있음을 보여준다. 운명 공동체 의식을 공유하고 이 개선이 옳고 유일한, 가야 하는 길이 되도록 제도 개선에 동의했으며, 이는 유의미한 성공 사례가 되었다.

갈수록 사회 불평등이 심화되고 있고, 4차 산업의 성과물에 대해 흥미는 있지만 현실적 간극이 매우 크다. 분명한 목표를 향해 새롭게 나아가기 위해 기업의 도움이 절실하다.

이익 추구와 공유 의식은 기업의 원동력이다. 공유가치, 목적 지향성, 재무 재설계, 자율 규제, 포용사회 건설도 도움이 된다. ESG를 위해 공유가치를 추구하는 목적지향 기업들이 돈도 벌면서 대기오염과 불평등을 줄이는 새 비즈니스 모델을 찾아야 한다. 옳은 일을 추구하는 기업으로 세상을 바꾸는 데 헌신할 것을 공약해야 한다.

세상을 바꾸고자 하는 기업들은 공유가치로는 충분치 않고 자율 규제는 불안정하며 투자자들은 생각만큼 빨리 움직이지 않는다고 한다. 국민복지와 투명성, 안전성을 담당하는 정부 협력 없이는 환경문제 해결도, 불평등 해소도 어렵다.

1945년의 독일, 1895년의 덴마크, 1967년의 모리셔스 상황만큼 지금 우리의 상황이 절박하다. 우리는 현재 시스템이 위기에 처해 있다는 사실을 알지만 대부분 자기 일이 아니라고 생각한다. 지금은 기업이 행동할 때다.

독일의 메르켈 총리가 16년간의 임기를 마치고 2021년 12월 퇴임했다. 재임 기간 가장 중요한 자원은 '신뢰'였다고 말한다. 2008년 글로벌 금융위기, 2015년 난민 문제와 팬데믹 등 대형 위기 상황을 거치면서 우리가 얼마나 의존하는지 알게 됐다며 "기후변화와 디지털화, 난민 문제에 대응하려면 국제기구와 다자기구가 필요하다.", "세상을 다른 이의 시각에서 볼 것" 등을 당부했다. 끈질기고 실질적인 접근으로 합의를 도출해낸 여러 업적들은 영원히 기억될 것 같다.

자료 출처

『자본주의 대전환』 리베카 핸더슨 저, 임상훈 역, 이관휘 감수, 어크로스)

조 규 연

현) 산업정책연구원 연구교수

현) 국제인증코치(PCC), 한국인증코치(KPC),
갤럽강점코치(Clifton Strengths Coach),인코칭 전문코치

현) 끄레아대표, AC&C이사, 해봉장학회감사

전) 한국항공대 겸임교수, 인덕대, 경희대 강의교수

초연결, 초지능, 초디지털이 핵심인
글로벌 대전환 시대,

"누가 주도할 것인가?"

KOREA
ENTREPRENEURSHIP
기업가정신
워크북포함

"글로벌 대전환 시대, 한국 기업가정신으로 융합하라"

K- Entrepreneurship

조규연, 탁진규, 엄재근 지음

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

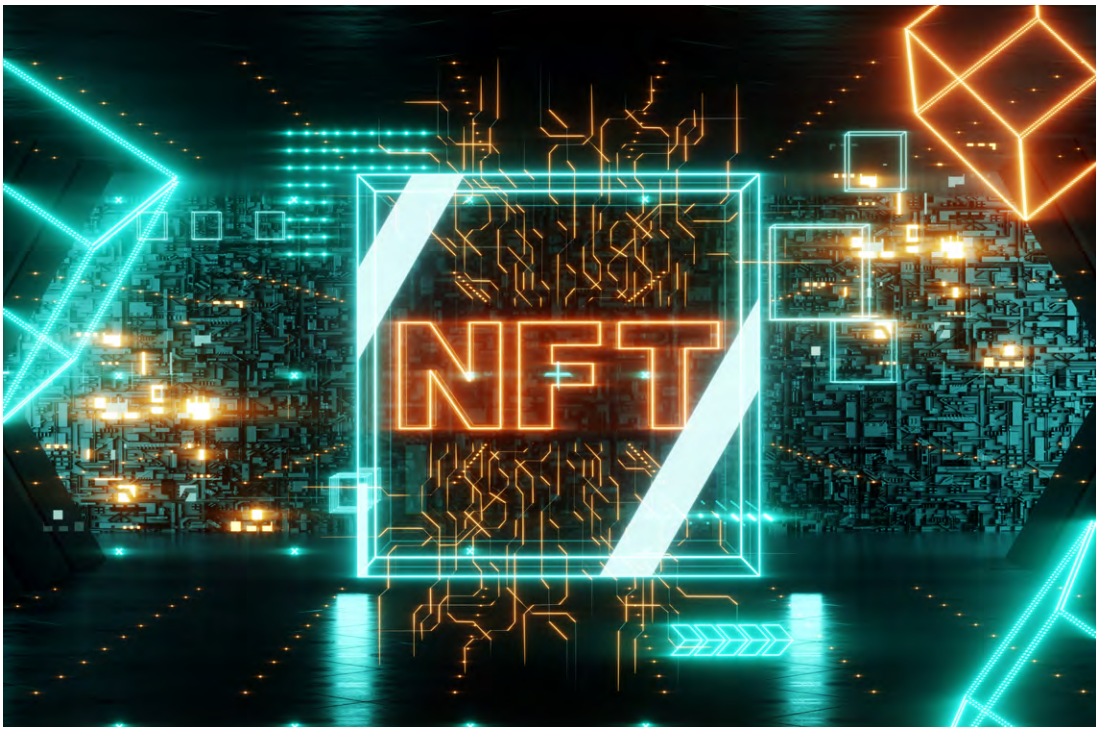
한국 기업가정신은 전쟁의 폐허 속에서 한강의 기적을 이루었다. 또한, 전 세계 5천만 이상의 인구를 가진 국가 중 유일하게 후진국에서 선진국으로 성장했으며, 21세기 IT 최강국이다.

많은 학자는 기업가정신은 혁신적 창업의 근간이고, 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.

NFT(non-fungible token: 대체 불가능한 토큰)와 투자

김 종 식



2007년 5월부터 Beeple이라는 예명으로 더 잘 알려진 미국의 디지털 아티스트 마이크 윈켈만이 매일 온라인에 그의 디지털 창작품을 게시하기 시작했다. 13년 반 동안 이런 창작 행위는 지속되었으며, '일상(Everyday)'이라고 불리는 그의 매일 매일의 창작품들을 하나로 모은 콜라주 작품이 『일상: 첫 5,000날(Everyday: The first 5000 days)』이라는 이름으로 선을 보였다.

이 작품은 디지털 아트 역사가 화려하게 시작되는 기폭제가 되었다. 2021년 2월, 경매 하우스의 명가 크리스티가 이 작품을 무려 6,900만 달러에 판매함으로써, 디지털 예술이라는 장르를 대중들에게 성공적으로 소개한 것이다.

과거 네덜란드의 빈센트 반 고흐처럼 사후에서야 그 작품성을 인정받곤 했던 기존의 사례와는 전혀 다르게 새로운 아트의 역사가 만들어지고 있다. 고흐가 죽기

얼마 전에 그렸던 『정물, 데이지가 있는 꽃병, 양귀비』라는 그림이 6,300만 달러에 팔린 것과 비교해본다면, 디지털 아트에 대한 시장의 가치는 차원이 다른 잣대로 움직인다고 생각할 수밖에 없다.

또, 고흐의 그림과 같은 유명 작품들을 디지털화하여 한정판으로 NFT로 거래할 수도 있다. 유명한 클림트의 작품 『키스』가 디지털 그림 1만 개 조각으로 나뉘어 판매된 것처럼 말이다.

크리스티가 디지털 아트를 예술품으로 인정한 시도만으로도 미술계에 파문을 일으킬 만한 사건이었다. 여기에 블록체인 기술을 기반으로 한 NFT로 이 디지털 작품이 전 세계적으로 유일한 작품임을 증명하는 정품 보증을 하고, 거래 대금을 기존의 화폐 외에도 가상화폐 이더리움을 인정한 일들은 이 분야에도 디지털 트랜스포메이션이 일어나고 있음을 말해주는 사건이 되었다. NFT의 가격은 2021년 초 평균 25달러에서 2021년 11월에 913달러로 상승했으니, 이 시장의 성장세가 놀라울 뿐이다.

크리스티가 보여준 디지털 아트에 대한 혁신적 모험은 NFT가 많은 사람들의 관심과 인식의 변화를 불러일으키는 계기가 되었다. 한계비용 없이 거의 무한대로 복제될 수 있기에 진품과 복제품의 차이가 없는 시대에, 크리스티는 세상에 하나밖에 없는 디지털 진품이 존재할 수 있는 디지털 아트가 있다는 것을 사람들에게 인식시켜 주었다.

디지털 아트가 그 유명한 고흐의 작품과 비슷한 금액으로 미술 시장에서 거래가 실현될 수 있다는 현실은 사람들에게 충격을 주었다. 디지털 아티스트들은 자신들의 창의성을 디지털화하여 시장에서 인정받고 부와 명성을 가질 수 있음을 알게 되었고, 투자가들이나 수집가들은 기존의 아트 장르에 디지털 아트가 한 축으로 자리하게 되는 기회로 인식했다. 디지털 아트를 거래할 수 있는 플랫폼 업체들이 자리 잡은 것은 당연한 결과다.

고가 미술품 시장에서 복제품이 아닌 유일하게 존

재하는 진품이라는 증명과 전 소유자들에 대한 기록은 매우 중요하다. 시중에 유통되는 미술품들이 복제품 시비에 연루되는 일이 종종 발생한다. 몇 년 전 우리나라에서도 천경자 화백의 『미인도』가 위작이라는 주장이 제기되어 논란이 된 적이 있다. 더군다나 수백 년 전의 고화들은 진위 여부를 감정하기도 쉽지 않다. 따라서 소장자의 기록이 더 중요해진다. 소장자가 변경될 때마다 이런 거래 흔적이 잘 기록되어 전해져야 그 가치를 제대로 인정받기 때문이다. 특히 미술작품처럼 매우 주관적으로 가치가 매겨지는 자산일수록, 이런 기록의 중요성은 더욱 커진다.

부동산도 유사한 특성이 있다. 자산 소유권이 바뀌는 과정에서 구매자는 거래 자산에 법적으로나 구조적인 문제가 없는지를 꼼꼼히 따져야 한다. 즉 신뢰할 수 있는 거래가 중요하다. NFT가 디지털 아트 분야와 부동산 등에 가장 활발히 활용되는 것은, 바로 이런 신뢰

와 증명이 디지털 기록으로 확인하는 것이 기술적으로 가능해졌음을 의미한다.

NFT는 판매자에서 구매자로 전환되는 과정을 디지털 흔적으로 만든다. 이런 디지털 인코딩과 메타데이터는 블록체인 기술을 기반으로 한다. 새로운 소유자의 고유한 소유권 권한이 블록체인 기술로 디지털 인코딩되어 기록되기 때문에 다른 사람들이 복제할 수 없는 유일무이한 자산이 된다. 블록체인의 특성상 복제나 조직을 할 수 없거나 힘들기 때문에, 이 기술을 활용하는 NFT가 부동산이나 미술품 등의 자산관리나 거래수단으로 관심을 모으는 것이다. 디지털 아트가 모방이나 변조할 수 없는 블록체인 기술을 바탕으로 하고 '내 것이라는 증명서' 같은 디지털 기록이 가능하기 때문에 이런 인식의 전환이 이루어질 수 있었다.

NFT는 각 토큰을 독특하고 대체할 수 없게 만들어 암호화를 한다. 각 토큰은 다른 토큰과 구별할 수 있는 고유하고 양도할 수 없는 신분증명서를 가지고 있는 셈이다. 비트코인과 마찬가지로 NFT에는 토큰 소유자 간의 식별 및 전송을 위한 소유권 세부 정보도 포함되어 있다. 아티스트는 메타데이터에 자신의 서명을 남김으로써, 디지털 작품에 서명할 수 있다.

NFT는 기술적으로 ERC-721 표준을 바탕으로 발전했는데, ERC-721은 이더리움 블록체인에서 대체 불가능하거나 고유한 토큰을 작성하는 방법의 표준이다. 암호화폐를 생성하는 대체 가능 특징을 지닌 ERC-20 표준과 대비된다. ERC-20 토큰은 블록체인이 이더리움 블록체인에 스마트 계약을 발행하는 데 사용된다. NFT는 암호화폐를 사용하여 매수매도가 가능하지만, 화폐나 암호화폐처럼 고정된 가치를 기준으로 하는 거래가 불가능하다.

NFT에 대한 재미 있는 사례가 '크립토키티'다. 2017년 11월에 출시된 크립토키티는 대표적인 ERC-721 활용 게임이다. 고양이를 교배해 희귀한 고양이를 수집하고 거래하는 게임인데, 이 고양이들은 모두 ERC-721 토큰으로 이루어져 있기 때문에 모두 각기 다른 모습을 가진다. 즉, 내가 키우는 고양이는 모두 세상에 하나뿐인 고양이다. 각각의 고양이는 토큰인 이더리움으로 가격이 매겨진다. 희귀한 고양이의 값은 당연히 높아진다. 따라서 사용자는 더욱 특이한 고양이를 얻기 위해 교배를 시키거나 새로운 고양이를 입양하기도 한다. 이 게임은 출시된 지 몇 주 만에 총 2,000만 달러의 시장을 만들어 사람들을 놀라게 했다. 디지털 고양이 키우기 게임이 이 정도라면 디지털 생태계의 잠재력은 어떨지 예측이나 상상이 힘들다고 하겠다.

NFT의 가장 중요한 특성 중 하나는 효율성이다. 물리적인 자산의 디지털화를 통해 모든 프로세스가 간편하고 안전해진다. 또 개인 정보나 신분 확인도 편리해질 수 있다. 예를 들면 우리가 소지하는 여권을 NFT화 한다면 모든 정보는 안전하게 보관되고 신분 확인이 가능하다. 여권을 분실한 사람들이 겪어야 하는 어려움과 스트레스가 없어진다는 말이다.

게다가 NFT를 활용하면 거래를 원활하게 해주는 중개인이나 대리인의 역할이 줄거나 없어질 수 있다. 중개인의 가장 중요한 역할인 '사회적 신뢰와 법적인 증명'을 디지털 기술이 해결해주기 때문이다. 물론 이런 단계까지 진화하는 데는 시간이 걸리겠지만, 장기적으로 보면 중개인들은 감소하고 거래를 도와주는 플랫폼 기업들은 늘어날 것이다. 가상 현실 플랫폼인 디센트럴랜드는 이러한 개념을 구현해 시장에 등장했다. 사용자는 디센트럴랜드 플랫폼 가상 세계에서 콘텐츠나 응용 프로그램을 만들어 게임처럼 여러 체험이나 활동을 할 수 있다. 블록체인 기반으로 가상 토지의 소유권을 확보할 수도 있다. 가상 토지는 이더리움 스마트 계약에 저장되어 있으며 대체 불가능하며, 디지털 자산으로 소유권을 거래할 수 있는데, 이때 사용되는 화폐는 ERC-20 토큰으로 제작된 '마나'이다.

이 플랫폼에는 중앙통제 시스템이 없다. 토지에 대한 콘텐츠나 통화 경제성, 그리고 접근성 등에 대한 통제 권한을 가진 어떠한 대리인이나 중개인도 없다. 디지털 생태계의 특성 중 하나인 탈중개인 세상에서 활

동하고 거래하는 것이다.

NFT는 OpenSea, SuperRare와 같은 온라인 업체들을 통해 구입할 수 있다. SuperRare는 주로 디지털 아트를 전문으로 취급하고 OpenSea는 아트 외에 음악 등 다양한 수집용 아이템들도 취급한다. 블록체인의 분산 특성상 NFT를 해킹하는 것은 불가능하다고 알려져 있어서, 이런 거래는 안전하다고 할 수 있다.

디지털 자산을 구입하려면 암호화폐 지갑에 연결된 계정과 암호화폐가 있어야 한다. 한 가지 리스크가 있다면, 상기 NFT 플랫폼 기업이 사업을 지속하지 못하는 상황이 닥친다면 소유한 NFT에 접근할 수 없다. 그리고 NFT는 투자보다는 투기성이 강하다는 면도 고려해야 한다.

그럼에도 불구하고 NFT는 예술가, 기업 및 유명 인사들이 자산으로 수익을 창출할 수 있는 새로운 문을 열었다. 아티스트는 투자자와 수집가의 관심으로 마케팅할 디지털 자산 라이브러리를 만들 수 있다. 유명 인사들은 본인의 브랜드 정체성을 활용한 디지털 자산을 만들고 있다.

바야흐로 새로운 디지털 생태계가 놀랍고 혼란스러운 그러나 새로운 기회로 우리에게 다가오고 있는 것이다.

김 종 식
서울과학종합대학원대학교
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

'사라지는 기업, 사라지는 일자리'

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

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 향상, 납기 단축의 노력을 해왔다. 하지만 이런 노력은 더는 효력을 발휘할 수 없을지 모른다.

이제 4차 산업 시대 초입에서 기업은 디지털화에 대한 투자를 통해 재도약과 성장의 기회를 마련해야 한다. 디지털 업종이 아닌 기업에게 디지털 트랜스포메이션이란 과정은 멀고 힘든 여정이다. 하지만 더는 피할 수 없는 현실이다. 결국, 디지털 트랜스포메이션 기업만이 살아남기 때문이다.

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 비지니스 해법

한국인공지능기업협회 추천

대한의료데이터협회 추천

한국융합경영학회 추천

치매를 유발하는 요인

이 승 희

노인과 꽃 향기(출처: unsplash)

1. 치매의 전조 증상

후각 기능이 저하되면 치매 위험이 상승한다는 연구 결과가 있다. 미국 샌프란시스코 캘리포니아대학 의대의 윌라 브레노위츠(Willa Brenowitz) 정신의학-신경과학 교수 연구팀은 노년에 후각 기능이 10% 떨어질 때마다 치매 위험이 19%씩 높아진다는 연구 결과를 발표했다(Willa et al., 2020).

연구팀은 70대 노인 1,794명을 대상으로 최장 10년에 걸쳐 추적 조사를 했다. 처음과 그 후 2년 간격으로 인지기능 검사를 하고, 연구 시작 3년째와 5년째에 후각, 청각, 시각, 촉각 검사를 시행했다. 그 결과, 전체적으로 4가지 감각 기능 중에서 후각 기능 저하가 치매 위험과 가장 연관이 큰 것으로 나타났다.

알츠하이머 치매 발병 초기에는 특정 냄새를 맡지 못하는 증상이 나타나는데, 이 원인을 우리나라 연구

박하 향(출처: unsplash)

달고 기름진 음식(출처: unsplash)

진이 밝혀냈다. 대구경북과학기술원(DGIST) 뇌·인지과학전공 문제일 교수팀은 가천대 의대, 한국뇌연구원, 네덜란드 마스트리히트대 정신건강·신경과학부, 독일 막스플랑크 신경유전학연구소 연구진과 함께 알츠하이머 초기 특정 냄새를 맡지 못하는 증상은 후각신경계 이상 때문이라는 연구 결과를 발표하였다(Son et al., 2021).

알츠하이머를 일으키는 주요 원인으로 알려진 베타아밀로이드 단백질이 증상 초기에 후각신경계 영역 중 외측 비갑개부터 배쪽 후각구 영역에서 특히 많이 축적되는 것을 관찰하였고, 후각신경세포의 퇴화와 재생의 균형이 알츠하이머 치매 초기부터 무너진다는 것도 밝혀냈다.

연구팀은 이번 연구가 초기 알츠하이머 치매 환자나 위험군을 조기 선별할 수 있는 새로운 진단법 개발에 도움을 줄 것으로 보았다.

2. 뇌를 늙게 만드는 식습관

2-1. 달고 기름진 음식

고지방, 고당분 식사를 단 일주일만 해도 두뇌 기능에 손상이 온다는 연구 결과가 나왔다. 오스트레일리아의 맥쿼리 대학교 연구진은 20~23세 청년 110명을 대상으로 다음과 같은 실험을 진행했다.

청년들을 두 그룹으로 나눈 다음 일주일에 걸쳐 한 그룹에는 영양소가 골고루 들어 있는 음식을, 다른 한 그룹에는 벨기에식 와플과 고지방, 고당분을 특징으로 하는 패스트푸드 음식을 제공했다. 그 결과 고지방, 고당분 음식으로 식사를 한 그룹은 단 일주일 만에 기억력이 떨어졌다고 하며, 배가 충분히 부른데도 과자나 초콜릿 같은 단 음식을 계속 찾았다. 연구진은 이에 대해 지방과 당분이 많은 서구식 식사가 뇌에서 기억과 식욕 조절을 관장하는 해마 부위에 손상을 가하기 때문인 것 같다고 추측했다(Stevenson et al., 2021).

2-2. 비만을 유발하는 과식

미국 마이애미대학 의대의 미쉘 카운카(Michelle R. Caunca) 연구팀은 60대의 과체중과 비만이 뇌의 대뇌피질 위축을 가속화시킨다는 연구 결과를 발표했다(Caunca et al. 2019). 대뇌피질인 회색질(gray matter) 두께는 나이를 먹으면서 10년당 0.01~0.10mm씩 줄어드는 게 정상인데, 과체중과 비만에 해당하는 사람은 대뇌피질인 회색질이 위축되는 속도가 체중이 정상인 사람에 비해 평균 10년 정도 빠른 것으로 조사되었다. 대뇌피질 두께가 지나치게 얇아지면 알츠하이머 치매 위험이 높아진다.

연구팀은 비만과 관련된 만성적인 염증 노출이 뇌 건강에 영향을 미치는 것으로 추측했다.

2-3. 짜게 먹는 식습관

2018년 미국 코넬의과대학 신경과학 연구팀은 소금 함량이 높은 음식의 섭취가 치매 위험을 높일 수 있다고 발표했다(Faraco et al., 2018).

연구팀은 실험용 쥐들을 2개 그룹으로 나눈 후, 한 그룹에는 대조 그룹에 비해 8~16배에 달하는 나트륨을 사료에 넣어 8주간 제공했다. 그 결과, 이 그룹의 쥐는 대조 그룹보다 기억력 및 학습력과 관련된 뇌 부위의 혈류량이 23%나 줄어들었다. 고염식에서 정상식으로 돌리자 혈류량이 다시 회복되었다.

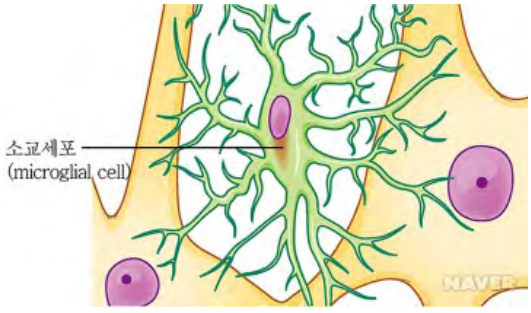
연구팀은 소금 섭취를 줄이고 혈관 건강을 유지하면 치매 발병을 늦출 수 있을 것으로 판단하였다.

3. 비만의 악영향

3-1. 내장 지방 쌓이면, 인지기능까지 손상

지방세포는 에너지를 저장하고 공급하는 역할을 한다. 하지만 에너지 과잉 상태가 되면 지방세포가 중성지방을 흡수하면서 커지게 된다. 내장 지방(visceral fat)은 장기 내부나 장기와 장기 사이 공간에 축적되는 지방을 말하는데, 이런 내장 지방이 뇌에 염증을 유발하여 인지기능도 심각하게 손상한다는 연구 결과가 있다(Guo et al. 2020).

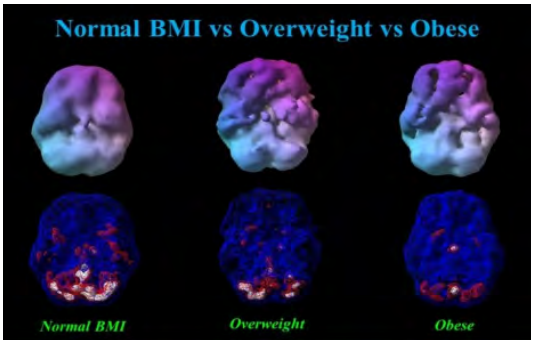
내장 지방은 염증 유발 물질을 만드는데, 이 물질이 혈액을 타고 이동해 뇌의 면역세포를 자극함으로써 뇌세포에 심한 염증을 유발한다. 즉, 내장 지방에서 발생한 전 염증성 신호 물질(인터류킨-1 베타)이 혈액에 섞여 뇌로 이동한 뒤 혈뇌 장벽(blood brain barrier)을 통과해 뇌의 미세아교세포(microglia)를 '과잉 활성' 상태로 몰아넣는다는 것이다. 미세아교세포가 과잉 활성되면 과산화수소수가 방출되어 신경세포를 사멸하게 만든다.



미세아교세포(microglia, 출처: 『이우주 의학사전』)

3-2. 체중 증가하면 뇌 혈류량 감소

체중이 증가하면 뇌의 혈류량이 줄어든다고 한다. 미국 에이멘 클리닉의 대니얼 에이멘 연구팀은 체중이 늘면 뇌의 거의 모든 부위가 혈류량 감소와 함께 활동이 저하된다는 연구 결과를 발표했다(Amen, et al., 2020).



체질량지수(BMI)에 따른 뇌 혈류량의 변화: 정상 체중(좌), 과체중(중), 비만(우) (출처: 미국 에이멘 클리닉 연구팀)

연구팀은 1만 7,000여 명을 대상으로 단일 광자방출 컴퓨터 단층촬영(SPECT: single-photon emission computed tomography)을 하고 3만 5,000건의 신경영상을 분석했다. 그 결과, 저체중에서 고도비만으로 올라갈수록 점진적으로 거의 모든 부위의 혈류량과 활성도가 줄어드는 것으로 나타났다. 특히 체질량지수(BMI)가 증가할수록 알츠하이머 치매에 취약한 뇌 부위들인 해마, 측두엽, 두정엽, 후대상회전, 설전부에서 점점 혈류량이 줄어들었다.

연구팀은 일반적으로 뇌의 혈류량 감소는 치매, 우

울증, 주의력결핍 과잉행동장애(ADHD), 조울증(양극성 장애), 조현병, 외상성 뇌손상, 약물 중독, 자살 등과 연관이 있다고 설명했다. 비만이 뇌로 들어가는 혈류량에 변화를 가져와 뇌를 위축시키고 알츠하이머 치매 위험을 높인다는 것이다.

4. 치매를 예방하는 식이요법

의학 전문가들에 따르면 치매를 예방하기 위해서는 항산화물질이 많은 채소와 과일을 섭취하는 것이 좋다고 한다. 오메가3 지방산이 풍부한 견과류나 올리브유, 식이섬유가 다량 함유된 나물류와 버섯, 해조류 등은 활성산소가 과다하게 만들어지면서 시작되는 노화에 긍정적 영향을 미친다.

건강식으로 유명한 전통 지중해 식단과 혈압관리 식이요법인 대시(Dietary Approaches to Stop Hypertension, DASH, 고혈압 퇴치 식이요법)를 조합한 '마인드(Mediterranean-DASH Intervention for Neurodegenerative Delay, MIND)' 식단은 베리류·녹색잎 같은 채소 섭취와 올리브유, 견과류 섭취를 강조하고 육류나 포화지방 섭취를 제한하여 치매 예방에 효과가 있는 것으로 밝혀졌다(Morris, Martha et al. 2015). 이런 마인드 식단을 섭취한 환자들을 약 4년 이상 추적 관찰한 결과, 노화에 따른 인지 저하가 적었으며 알츠하이머 치매 위험이 감소된 것으로 나타났다.

채소 샐러드 볼(출처: unsplash)

자료 출처

1. Willa D. Brenowitz, Allison R. Kaup, Kristine Yaffe(2020), Incident dementia and faster rates of cognitive decline are associated with worse multisensory function summary scores, Alzheimer's and Dementia, 12 July 2020.
2. Son, G., Yoo, S. J., Kang, S., Rasheed, A., Jung, D. H., Park, H., ... & Moon, C. (2021). Region-specific amyloid-β accumulation in the olfactory system influences olfactory sensory neuronal dysfunction in 5xFAD mice. Alzheimer's Research & Therapy, 13(1), 1-20.
3. Stevenson, Richard J., et al.(2020), Hippocampal-dependent appetitive control is impaired by experimental exposure to a Western-style diet, Royal Society Open Science.
4. Caunca, Michelle R., Hannah Gardener, Marialaura Simonetto, Ying Kuen Cheung, Noam Alperin, Mitsuhiro Yoshita, Charles DeCarli, Mitchell S.V. Elkind, Ralph L. Sacco, Clinton B. Wright, Tatjana Rundek(2019), Measures of obesity are associated with MRI markers of brain aging: The Northern Manhattan Study, Neurology, 93.8, e791-e803.
5. Faraco, Giuseppe, et al.(2018), Dietary salt promotes neurovascular and cognitive dysfunction through a gut-initiated TH17 response, Nature neuroscience, 21(2), 240-249.
6. Guo, De-Huang, et al.(2020), Visceral adipose NLRP3 impairs cognition in obesity via IL1R1 on Cx3cr1+ cells. The Journal of Clinical Investigation.
7. Amen, Daniel G., Joseph Wu, Noble George and Andrew Newberg(2020), Patterns of Regional Cerebral Blood Flow as a Function of Obesity in Adults, Journal of Alzheimer's Disease, Pre-press, 1-7.
8. Morris, Martha Clare, et al(2015), MIND diet associated with reduced incidence of Alzheimer's disease, Alzheimer's & Dementia, 11(9), 1007-1014.

이 승 희

서울과학종합대학원 경영학박사

(前) 도이치증권 Asia Index Arbitrage 이사

(前) 모간스탠리증권 주식부 이사

(現) 나사렛대학교 국제금융부동산학과 교수

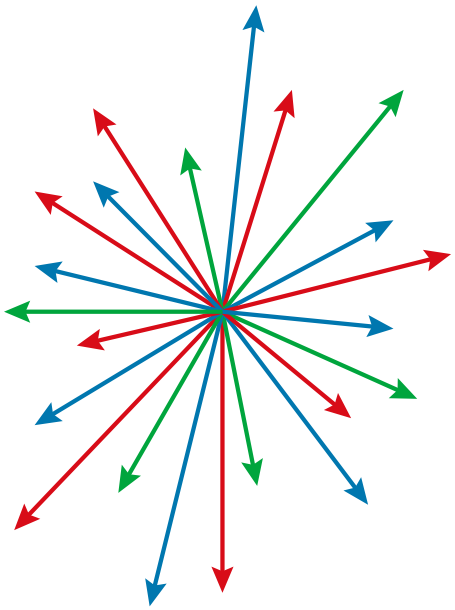
관심분야: 뉴로마케팅, 딥러닝

벡터와 스칼라적으로 바라본 세상

이 영 기

자연계를 보는 시각에는 '벡터(Vector)'와 '스칼라(Scalar)'라는 구분이 있습니다. 스칼라는 일정 양을 지칭하는 단위로, 온도, 무게, 거리, 시간 등 측정 가능하고 더하거나 뺄 수가 있는 물리량을 뜻합니다. 반면에 벡터는 스칼라적인 양에 방향을 더한 것으로 변화를 표시하지요. 따라서 벡터에는 반드시 그 크기가 작용하는 점과 방향이 포함됩니다.

벡터량에 대한 덧셈과 뺄셈은 방향성이 포함되어 좀 복잡하니 오늘은 물리 내용보다는 이러한 벡터와 스칼라적 구분이 우리 사회에 어떻게 적용되는가를 알아보고자 합니다.



1. 조직

우리 사회에는 수많은 다양한 조직이 있습니다. 기업에서 생산과 영업을 맡은 경영 조직이 있고, 정부가 주관하는 공공 서비스 조직이 있으며, 사회 단체 및 동아리 같은 다양한 모임도 있지요.

이런 조직들을 보면 가끔 그 조직의 운영방식에 따라 성과와 조직원들의 만족도가 다르다는 것을 느끼게 됩니다. 즉, 조직의 목적이 분명하고 조직원들이 방향성이 일관되게 일치하면, 그 조직의 조직원들은 만족하고 사회적으로도 큰 영향력을 발휘합니다. 이런 조직을 대체로 벡타적인 조직으로 구분 지을 수 있습니다.

반면, 겉으로는 일상적인 만남으로 보이지만 목적이 불분명하고 서로 다른 관점이 산만하게 모이는 조직은 조직 구성원의 만족도도 떨어지고 주변의 평가도 낮습니다. 조직의 방향성이나 추진이 선명하지 못하니, 이런 조직들은 잡음이 생기거나 내부 불협화음이 생기곤 하지요. 당연히 조직의 발전 가능성은 떨어지게 됩니다. 이런 조직들은 대체로 목적이나 방향성보다는 그저 일상적인 만남에 치중하면서 벡터보다는 스칼라적으로 흘러가게 됩니다.

사실 벡터적이냐, 스칼라적이냐로 시비가 붙어도 무엇이 좋다, 아니다를 구분 짓기는 어렵습니다. 조직의 목적이 다르기 때문이지요. 그러나 무슨 활동을 하기 위해 모이는 조직이라면 해야 할 일 즉, 목표가 분명하니 벡터적으로 운영해야 성과를 내게 됩니다.

누구나 조직 내에서 불협화음이 생기는 것을 달가워하지는 않습니다. 따라서 보통은 부지불식간에 좋은 게 좋은 것이라며, 굳이 문제를 들추어 이야기하기보다는 그냥 눈감거나 덮어두고 가는 경우가 많습니다. 벡터적으로 방향성을 정립하기보다는 스칼라적 관행에 묻혀버리는 경우가 생기지요. 이런 조직일수록 개인 간 적당한 거리두기가 생기게 됩니다.

반면, 모두가 다양한 개성을 지니고 자기주장이 강하면 그 조직은 힘을 모으기보다는 와해될 가능성이 커집니다. 사공이 많으면 배가 산으로 간다고 하지요? 구성원 각자가 서로 다른 벡터를 강하게 주장하면 역시나 문제가 커집니다.

이러한 방향성 즉 강력한 벡터적 요소가 없어도 그저 위에서 시키는 대로 주어진 대로 하는 조직도 생각보다 흔합니다. 대부분 스칼라적으로 움직이는데, 사실 많은 조직들이 이러한 형태를 지닙니다.

기업에서도 상품 매출이나 신제품 전략, 재무 전략 등 기업의 성장과 발전을 위해서 온갖 지혜와 힘을 모으는 부서가 있는가 하면, 시계추처럼 시간표에 맞춰 일상이 스칼라적으로 진행되는 조직도 많이 있습니다.

사실 이것은 좋다 나쁘다거나 우열의 개념으로 볼 것은 아닙니다. 그보다는 그 조직이 속한 개개인의 역할 분담이 다르다고 봐야겠지요.

이는 마치 앞에서 동력을 가지고 이끄는 기관차와 뒤에서 사람이나 짐을 싣고 따라가는 객차의 역할이 다른 것과 같습니다. 기관차는 다분히 벡터적이고 객차는 스칼라적이라고 볼 수도 있습니다. 기관차 하나에 10량 이상의 객차가 달려서 가듯, 사회 조직도 벡터적인 조직보다는 스칼라적으로 운영되는 조직이 훨씬 더 많아 보입니다.

그러나 최근에 지하철을 보면 연결된 전동차들이 각각의 전동 모터를 갖고 힘을 분산시켜서 동일한 방향으로 나아가면서 모두가 기관차 역할을 하는 것을 보게 됩니다. 훨씬 효율적이지요. 만일 모든 열차가 벡터적으로 움직이면서 동일한 방향성을 지닌다면 그 위상은 승수에 비례해서 커질 것입니다.

2. 개인

우리의 삶도 벡터적인 것과 스칼라적인 것으로 구분지을 수 있습니다. 입시를 목표에 두고 아침부터 저녁 늦게까지 오로지 입시 전략에 맞춰 공부에 올인한다면 그 삶은 지극히 벡터적인 것입니다. 꾸준히 유지하고 노력하면 반드시 좋은 결과가 나오지요. 그러나 가끔은 탁 트인 바다에서 시원한 바람을 맞으면서 바다를 쳐다보거나 호수를 내려다보는 물멍은 스칼라적인 것이라고 볼 수 있습니다. 힐링에 도움이 되고 마음이 편안해지지요.

개인 간의 만남에서도 자기주장이 강하여 불협화음을 일으키는 사람들이 있습니다. 자기 의견을 피력하는 선을 넘어 상대가 자기 의견에 동조하게 하거나 상대 의견을 무시하고 자기주장만 펴면서 대화가 불편해지고 언성이 높아지는 경우도 있지요. 특히 요즘처럼 비대면 격리로 사회적 스트레스가 높아지고 대선 정국에 온갖 주장이 난무하면서 일방적으로 강요하는 주장들은 하나같이 불편하기만 합니다.

반면에 어떤 사람은 자기주장을 펴기보다는 남의 이야기를 경청해서 듣고 그대로 따라주는 데서 편안함을 느끼기도 합니다. 가정이나 사회의 평화가 유지되는 데에는 이러한 상호 이해와 협조 및 화해와 일치가 큰 몫을 합니다.

개인이 자신의 비전을 설정하고 그 목표 달성을 위해서 필요한 과정을 정리해서 계획을 세우면, 그 계획을 실천하기 위한 노력이 따르게 됩니다. 전형적인 벡터적 추진력이지요. 중간중간 힘든 시간이 있겠지만 방향성이 있기 때문에 자신을 돌아볼 수 있고 방향을 잡아 노력을 기울여 성과를 얻게 됩니다. 힘들 때마다 제대로 방향이 맞는지? 그리고 필요한 힘을 제때 내고 있는지? 이런 식의 방향 조정이 흔들림 없이 목표를 달성하는 데 큰 힘을 발휘합니다.

반면, 바람 불어 흔들리는 대로 방향성을 잃어버리고 나면 목표는 실종되고 현실에 안주하게 됩니다. 방향성이 없으니 일상의 평안함이나 즐거움 즉 스칼라적인 양에 만족하고 맙니다. 여전히 어느 쪽이 좋다 나쁘다의 판단은 어려워 보입니다.

3. 외모 지상주의

우리 사회가 점차 내실보다는 외적인 일에 휩쓸려 가기 시작하는 듯해서 걱정하는 목소리가 높습니다. 외모지상주의가 사회 곳곳에 만연합니다. 청소년들은 물론 중년층도 자기 내실보다는 남의 시야에 더 예민합니다. 자연히 옷이나 신발, 가방 등 액세서리부터 헤어스타일, 집, 차 등에 값비싼 지출이 잦아지고 있습니다.

그런 면을 부추기듯 은행 같은 공공장소에 호텔에서나 보던 럭셔리 잡지가 꽂히고, 일간신문에 값비싼 명품 시계 광고가 자주 보이기 시작합니다. 그만큼 구매층도 넓어지고 세간의 관심을 끈다는 뜻이겠지요. 집은 월세 단칸방이라도 차는 고급 외제 차를 타야 한다는 색다른 개성도 낯설지 않습니다. 집은 남에게 보여줄 일이 별로 없지만 차는 남 앞에 보이는 중요한 자산이기 때문이겠지요.

어쩌면 이것은 디지털 사회의 필연적인 부산물이라고 볼 수도 있습니다. 과거처럼 시간을 갖고 반추하고 생각하고 많은 만남을 통해서 겪은 경험이 녹아내리

는 과정을 더 이상 기대하기 어렵습니다. 모든 것이 워낙 빠르게 바뀌고 수많은 정보와 만남이 계속 물밀듯이 이어지기 때문이지요. 그래서 이제는 처음 보는 순간 0.5초 안에 재미와 환상, 자극적인 외모, 색다른 주제로 시선을 잡아야 하고 그럼으로써 자신의 존재감을 인정받고 자기주장을 상대가 받아들이도록 만들어야 합니다.

SNS도 별반 다르지 않습니다. 짧은 시간 안에 수많은 동영상 중에서 자신의 것을 보게 만들고 좋아하는 구독자를 늘리려면 자연 지라시성 비방이나 근거 없는 자극적인 이야기들도 여과 없이 올리게 됩니다. '내로남불'인 경우도 있고 '아니면 말고' 식의 흥미 위주의 내용으로 전락하는 경우도 있습니다.

이런 외모지상주의는 청소년들에게 많은 부담을 줍니다. 자신의 실력을 인정받는 공정한 절차나 과정이 무시되기 때문에 첫눈에 인정받으려면 트렌드를 따라서 외모를 꾸밀 수밖에 없습니다. 인기 있는 브랜드 옷을 비싼 값에 걸쳐야 하고, 전자기기도 남들이 선호하는 값비싼 제품으로 장식하고 꾸며야 됩니다. 신발도 눈에 잘 띄는 부분이니 비싸더라도 유명한 신발을 고르게 되고, 멀쩡한 것도 트렌드에 뒤쳐진다고 생각되면 새것으로 바꿔야 됩니다.

이런 빠른 소비는 경제성장의 원동력이 될 수도 있겠지만 개개인으로서는 결국 과소비에 빠져 부모의 속을 태우고 부모 자식 간의 갈등을 확대시킵니다.

여기서 끝나지 않지요. 지하철에서 가끔 앞머리를 말아 올리고 거울을 보며 열심히 아름다움을 꾸미는 사람들을 볼 수 있습니다. 상당히 사적이고 개인적인 그런 과정을 대중 앞에서 여과 없이 보여줍니다. 쳐다보면 자칫 희롱이 되기 쉽고, 안 쳐다보면 무시한다고 또 불편함을 초래할 수도 있습니다. 눈 둘 데가 없으니 결국 각자 자기 휴대폰을 들여다보는 것 아닌가 싶기도 합니다. 휴대폰 속 세상이 현실세계보다 더 재미있거든요. 안전하기도 하고요.

외모 꾸미기는 여기서 끝나지 않습니다. 이제 본격적으로 눈, 코, 입을 다듬고 체형을 바꾸기 시작합니다. 운동으로 근육을 만들지 않고 페인트로 그리는 느낌이 듭니다. 자기가 노력해서 몸매를 만드는 것이 아니고 줄기세포와 첨단 바이오 의약품을 먹어서 맞추려고 합니다. 힘들게 노력하기보다는 저절로 이루어지기를 바라는 기대가 높아집니다.

대부분 꾸준히 노력하고 참고 인내하는 데 익숙하지 못합니다. 먹고 바로 효과가 나야 합니다. 이런 것들이 다 일정한 목표를 갖고 노력하는 벡터적 과정을 거쳐야 하는 것인데, 대부분의 사람들은 결과에 치중하면서 단편적인 양 즉, 스칼라적 요소에만 초점을 맞춥니다.

4. 커뮤니티

디지털이 발달하면서 온라인 커뮤니티가 활성화되고 있습니다. 많은 사람들이 자기가 좋아하는 글이나 어디서 재미있다고 생각된 사진이나 동영상을 가져와서 적극적으로 올립니다. 자신의 존재감을 과시하는 측면도 있겠지만 너무 재미있고 좋아서 다른 사람에게도 알려주고 싶다는 순수한 동기에서 비롯된 것도 있을 겁니다.

덕분에 휴대폰은 끊임없이 카톡거리며 소음을 쏟아냅니다. 일종의 소음공해에 주변 사람들은 눈살을 찌푸립니다. 대선이 가까워지면서 자기 정치철학을 강요하거나 특정 후보를 비방 또는 동조를 요구하는 일방적 메시지들이 횡행합니다. 늘 그렇듯 정치와 종교 이야기는 별로 환영받지 못하지요. 그것은 개개인의 벡터 즉 방향성이 다르기 때문입니다.

자기와 다른 방향성에 대해서는 누구나 불편해합니다. 또 누구나 상대가 자기와 같은 방향성을 갖게 되기를 기대합니다. 말하고는 싶어도 듣기는 싫은 이중성이 그대로 노출됩니다.

자연히 커뮤니티 동아리에서도 기본적인 에티켓이 공론화되기 시작합니다. 사회 발전을 위한 제언이나

마음을 움직이는 좋은 글들은 벡터적이지만 환영받겠지요. 그러나 일방적 자기주장만 강하게 하고 상대에 대한 배려가 없다면 불편함에 귀를 닫고 SNS 게시물은 바로 삭제되면서, 단절과 차단이 이어집니다.

올바른 인간관계는 상대에 대한 배려 즉, 역지사지 심정으로 상대 입장을 고려하는 태도가 반드시 선행되어야 합니다. 내가 무엇을 말했다는 스칼라적인 관점에서 벗어나 상대가 어떻게 받아들일 것인가를 고려하는 벡터적 에티켓이 필요해 보입니다. 『성경』에 나오듯 내가 받고 싶은 그대로 남에게 해줄 수 있어야 한다는 것은 사회생활 대인관계의 황금률이 아니겠습니까?

5. 공공 서비스

베트남에서 오래 머물다 귀국해보니 주민센터나 공공기관의 대민 서비스가 예전과는 확연히 달라졌습니다. 우선 건물도 많이 커졌고 곳곳에 인원들이 많이 늘어났습니다. 당연히 서비스 질도 좋아질 것으로 기대하지만, 민원인 입장에서는 당혹스러움을 느끼게 되는 경우가 생깁니다.

어느 기관에 민원차 방문하니 예전에는 한곳에서 다 처리되었는데 지금은 일이 분산되었더군요. 1층 어느 창구로 가라고 해서 가보니, 일부 업무는 2층 또 다른 창구로 가라고 합니다. 2층 창구에서도 다 마치지 못하고 일부는 1층 다른 창구를 안내합니다. 사람들을 잔뜩 뽑아놓고 억지로 일을 분산시킨 듯해 짜증이 솟구칩니다. 왜 원스톱 서비스가 안 되는지 이해가 안 되면서 혹시 이 조직이 벡터적인 방향성을 상실해서 스칼라적으로만 움직이고 있지 않는가 걱정스런 눈빛으로 보니 그들도 걱정스런 눈빛으로 나를 봅니다. 왜 안 가나 하고 말이지요.

인원을 늘리는 것이 목적이 아니고 대민 서비스 질을 높이고 효율적으로 운영하는 게 목적이 되어야 합니다. 일자리 창출이라는 단편적이고 스칼라적인 한계로는 민원인의 불편만 초래합니다.

당혹스러움은 은행에서도 이어집니다. 은행이 본래 '갑'이라고 인식되어 오기는 했지만, 그래도 가장 앞선 서비스 조직이려니 싶었는데, 지금은 상황이 바뀌었습니다.

일반 직장인들은 근무시간 중에 개인적인 일을 볼 수 없으니 점심시간을 이용해서 은행 업무나 관청 일을 보게 됩니다. 그런데 거의 대부분의 관청이나 은행에서 점심시간 서비스 인원을 대폭 줄여버렸습니다.심지어 12시부터 2시까지는 점심시간이라고 문을 닫는 경우도 있지요. 그러면 직장인들은 언제 어떻게 업무를 봐야 할까요? 고객 서비스 질이 떨어진 것에 대한 강한 불만이 자꾸 쌓입니다.

몇 년 전 벨기에 공항에 입국할 때 마주했던 당혹스러운 상황이 생각납니다. 30년 전, 벨기에를 방문했을 때 역동적이고 비즈니스적인 움직임과 시스템에 강한 인상을 받았습니다. 많은 사람들이 비즈니스 슈트를 입고 가방을 들고 바쁘게 걷는 모습이 상당히 효율적이고 역동적이라는 인상을 받았습니다. 무엇을 요구해도 항상 요구하는 사람의 입장을 헤아려서 답이 나오니 대화도 편안하고 업무도 순탄하게 잘 이루어져 좋은 인상을 간직하게 되었습니다.

"아, 이래서 UN이나 국제기구들이 벨기에 많이 들어와 있구나! 벨기에가 유럽에서 그래도 가장 앞서가는

구나!" 하는 인상이 오래도록 남아 있었습니다.

그런데 사회주의를 표방하면서 완전히 바뀌어 있더군요. 근래, 다시 벨기에를 방문하게 되었는데 비행기가 도착하니 200명 넘는 사람들이 입국수속을 하러 밀려들었습니다. 입국장은 EU 회원용과 비회원용 두 군데로 분명하게 구분되어 있었습니다.

EU 패스를 가진 사람과 그렇지 않은 사람들이 따로 줄을 서는데, EU 회원 서비스 창구에는 무려 네 명이나 앉아 있어서 줄이 짧고 사람들이 별로 없어서 텅 비어 있었습니다.

반면, EU 비회원 창구에는 서비스 담당자가 한 명뿐이어서 줄이 길어지기 시작했지요. 저는 입국하면 바로 기차로 옮겨타야 하는 연결 패스를 구입했기 때문에 그 기차를 꼭 타야만 했고 만약 기차를 놓치면 다음 비행기까지 모든 일정이 취소될 수도 있는 나름 절박한 상황이었습니다. 동방예의지국 출신답게 인내심을 가지고 기다렸지만 30분이 지나도 줄이 줄어들지 않았습니다. 오히려 뒤로 다음 비행기가 도착하면서 금세 1,000명이 넘는 사람들이 줄을 서게 되었습니다.

그러나 출입국 수속은 여전히 한 명뿐입니다. 그 사람이 좀 더 빠르게 도장을 찍어 주기를 기대했지만 갑자기 업무를 멈추더니 박스 문을 열고 나갑니다. 교체 시간인가 싶었더니 아닙니다. 곧 뒤에 가서 담배를 피더군요. 쉬는 시간이랍니다.

45분 일하고 15분 쉬는 룰을 지키는 동안에도 또 다른 비행기가 도착해서 사람들을 쏟아냅니다. 견디다 못해 안내원한테 상황을 설명하고 EU 패스 쪽으로 가겠다고 했지만 정중히 거절당합니다. 로컬 룰을 지키라는 것이지요. 꼼짝없이 2시간 넘게 기다려서 겨우 스탬프를 받고 나니, 기차는 이미 떠났고 다음 일정은 엉망이 되어버렸습니다.

30년을 간직한 벨기에의 비즈니스적 시스템에 대한 환상은 한순간에 무너졌습니다. 서구 사회가 개인화되면서 특히 사회주의를 표방하는 국가들의 문제점을 여실히 느꼈지만, 귀국하고 보니 우리 사회도 별반 다르지 않아 보입니다.

이 모든 것이 목적과 상대를 고려해서 벡터적으로 일을 처리할 것인지, 아니면 그저 스칼라적으로 처리하고 말 것인지의 차이로 느껴집니다. 벡터적으로 추진하면 목적과 효용성, 상대 즉 고객에 대한 배려가 분명해야 되지만, 스칼라적으로는 일을 위한 일이 되거나 남에게 보여주기식 진행으로 고객의 불만을 자아내게 될지도 모릅니다.

6. 경제

그럼 경제는 과연 벡터적 접근과 스칼라 차이에 어떤 차이가 있을까요? 최근 회사 자금을 횡령해서 주식이나 다른 개인적 일탈로 빚어지는 사건들이 심심치 않게 올라옵니다. 그것도 회사에서 가장 중요한 곳간지기인 재무팀의 핵심 멤버가 그런 일들을 했더군요. 그야말로 고양이에게 생선을 맡긴 격이 되고 말았네요.

이 역시 벡터적인 인식이 전혀 없이 오로지 스칼라적인 돈의 절대량에만 치중한 결과입니다. 당사자들은 워낙 큰돈이니 어쩌면 설령 들통이 나서 감옥에 갔다 와도 남은 여생은 남부럽지 않게 마음대로 실컷 돈을 쓸 수 있으리라고 기대할지도 모릅니다. 기본적인 도덕과 사회 윤리관이 완전히 땅에 떨어지고 말았습니

다. 예전에는 '다 같이 잘살아보세!'였지만, 지금은 '너는 모르겠고 나만 잘살자.'식의 각자도생이 보편화된다고 합니다.

이런 기업들의 부침도 벡터와 스칼라적인 구분으로 다루어볼 수 있습니다. 코로나 비대면 시대에 새로운 트렌드가 집콕, 개인화, 재택근무 등인데, 이는 필연적으로 디지털이 선행되어야 됩니다. 당연히 디지털 관련 업종들이 성장하게 되었지요.

그동안 디지털 경제에 핵심이 되었던 FAANG 대신 MANTA가 뜨고 있다고 합니다. 즉, 페이스북(F), 아마존(A), 애플(A), 넷플릭스(N) 구글(G)이 펜데믹 시대를 맞아 급속도로 성장했으나, 최근엔 기대치가 떨어지면서 예전 같지 않은 모습을 보여주고 있습니다. 특히 메타로 사명을 바꾼 페이스북이 한없이 추락하고 있고 넷플릭스도 예전 같지 않다고 합니다.

대신 클라우드와 게임으로 다시 왕좌를 노리는 마이크로소프트사(M), 사상 최고 매출을 돌파한 애플(A), GPU그래픽 카드로 전세계를 휘어잡는 엔비디아(N), 전기차에 이어 우주 관광 시대를 열어가는 테슬라(T), 알파벳(A)으로 이름을 바꾼 구글을 뜻하는 MANTA가 시대를 선도한다고 합니다.

이런 기업들의 부침을 보면서 방향성을 올바로 잡지 않으면 세계적인 기업도 한순간에 곤두박질친다는 사실에 섬뜩함을 느낍니다.

페이스북이 메타버스 시대를 선도하겠다는 각오로 사명까지 메타로 바꾼 것은 신선했으나 타이밍이 아직은 아닌 듯싶습니다. 벡터에서 작용점은 시간에 따라 효율이 달라지지요.

반면에 아마존은 우주시대를 열면서 고객이 필요로 하고 기업이 나아가야 할 방향을 분명하게 제시한 가장 모범적인 벡터적 기업으로 보입니다. 코로나로 대부분의 유통이 위축됐을 때, 아마존은 오히려 성장을 하고 있지요. 성장에 주 모멘텀이 유통이 아니라 데이

터 저장 클라우드 서비스라는 것도 역시 적절한 방향성 선택으로 보입니다.

우리나라 기업들은 어떨까요? 그룹 회장님이 중세시대 봉건 군주보다 더한 파워를 지니고 생사여탈권을 휘두르는 기업들은 이제 점점 사라져가기 시작합니다. 그런 기업들일수록 회사를 자랑할 때 매출 규모로 이야기를 합니다. 방향성 없이 스칼라적인 양적 성장만 고집하지요.

반면에 세계적 우량기업들은 스칼라적 양을 자랑하지 않습니다. 사회 발전을 위해 무엇을 기여했고 수익률이 얼마고 이런 식의 벡터적 방향성을 분명하게 제시합니다. 이런 기업들에게는 자연히 성장과 수익이 따라갑니다.

7. 디지털 시대

디지털 시대의 메타버스가 화두가 되어서 많은 사람들 입에 오르내립니다. 이제는 가상현실과 증강현실에 인공지능이 합쳐져서 겪어보지 못한 새로운 세상이 열리기 시작합니다. 익숙지 않은 대부분의 사람에게는 혼란과 위협이 되지만, 새로운 비즈니스를 창출하는 비즈니스 리더들에게는 공전의 기회가 다가옵니다.

이런 메타버스 세상에서도 벡터의 중요성은 더욱 강조되어야 합니다. 그렇지 않으면 현실세계와 가상세계 구분이 모호해지고 가상세계에서 붙잡혀 있으면서 현실세계에 대한 적응력이 떨어져 커뮤니티에 문제를 일으키게 됩니다.

종일 총을 쏘면서 수많은 사람을 죽이는 게임에 중독된 사람은 현실로 돌아와도 그 여운이 쉽게 가라앉지 않습니다. 오히려 현실과 가상의 구분이 모호해지면서 손에 총이 있다면 참혹한 사건을 불러일으키기도 합니다.

메타버스는 건강하게 유지되어야 됩니다. 지금까지 인간이 살아온 지구에 화성이니 우주여행이니 하는 새로운 세계가 열리고 있습니다. 이러한 시공간의 무한한 확장성이 메타버스의 큰 장점이자 기회입니다. 그러나 이것은 철저하게 현실에 바탕을 두고 확장성을 활용해야 되는 방향성 기준이 분명해야 합니다.

벡터에서 중요한 요소는 힘이 작용하는 작용점, 방향, 힘의 크기 3가지입니다. 작용점은 가상현실의 뜬구름이 아닌 우리가 생활하는 현실에 분명히 기초해서 시작되어야 합니다. 방향성은 인류의 복지 증진, 생활개선, 오감이 즐거운 새로운 세상 등 부가가치를 창출하는 것으로 확실한 방향 감각을 유지해야 합니다. 크기는 각자가 기여해야 할 몫입니다.

이렇게 벡터적인 관점 없이 스칼라 양만 강조하게 되면 현실인지 가상인지 구분이 모호해지면서 기본적인 인간관계가 붕괴되면서 사회성에 많은 장애를 갖게 됩니다. 디지털 시대를 맞아서 벡터의 중요성은 더 없이 강조되어야 합니다.

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

M+V=P, MVP

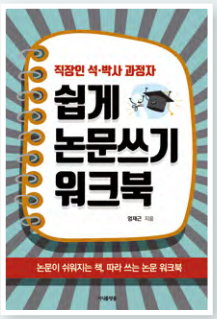
이 영 기
국립경제대학교 (NEU) 방문 교수
공유오피스 Campus-K 공동 창업
FPT School of Business, 객원 교수
josephyglee@gmail.com | kakao: josephyglee

아직도 **논문**때문에 고민하세요?

직장인 석·박사 과정자 쉽게 논문쓰기 워크북

논문이 쉬워지는 책,
따라 쓰는 논문 워크북

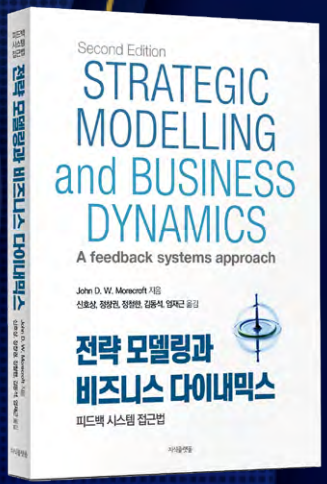
★ 논문이 뭐지?라고 남들에게 묻지도 못하고 있는 분
★ 논문은 써야 하는데 무엇부터 시작해야 하는지 모르는 분
★ 교수님께 설명을 들어도 논문이 도통 이해가 안가는 분
★ 읽어야 할 논문은 쌓여 있는데 읽어도 답이 없는 분
★ 논문에 막혀서 졸업을 포기하고자 하는 분
★ 제목도 정하지 못해 몇 달 동안 교수님께 연락도 못하는 분
★ 투고도 못하고 논문만 몇 년 동안 만지작거리고 있는 분
★ 논문에 대해서 학생에게 추천해주고 싶은 책을 찾는 분
★ 인생에서 논문을 최초로 써보고자 결심해본 분
★ 논문쓰기 스터디를 만들고 무엇부터 시작할지 모르는 분



논문에 관해 설명하는 책들은 시중에 많이 있지만, 구체적으로 쓰기 연습을 하도록 돕는 책은 없다. 이 책은 쓰기 연습이 부족한 직장인 석·박사 과정자에게 도움이 되도록 기획되었고, 시간이 부족한 연구자에게 맞춘 전략으로 최적화되어 있다. 논문의 기본 개념 이해부터 논문 제목 정하기, 목차 잡기, 논문쓰기, 학술지 선정과 투고, 심사결과 통보 및 대응, 게재되기까지 논문의 전 과정을 쉽게 이해할 수 있게 담고 있다.

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

당신 안에 다양성의 가치가 있어요

이 종 구

최근 글로벌 기업들을 중심으로 리더십의 다양성, 즉 고위 임원진이나 이사회 구성에 다양성에 대한 요구가 점점 커지고 있다. 왜냐하면 다양성이 예전처럼 단지 평등 규정을 강조하는 것만이 아니라, 고객이나 시장을 바라보는 기업의 실질적인 전략과 깊은 관계가 있기 때문이다.

예를 들어 성별 다양성만 보더라도 독일과 같이 양성평등을 중요시하는 나라의 기업들은 고위 임원의 30% 이상이 여성이다. 미국 기업들도 평균적으로 여성 임원이 20% 넘는 등 증가 추세를 보이고 있는데, 우리나라는 여전히 3%를 넘기기가 힘든 상황이다. 이것을 보면 아직도 우리 기업들은 성별 다양성을 경쟁력으로 생각하지 못하는 것 같다.

한편, 기업이 다양성을 성공의 프리미엄인 것처럼 여기고 고위 임원들을 다양하게 구성만 하면 성과를 보장한다는 인식도 매우 잘못된 것이다. 일반적으로 다양성에는 크게 두 가지 속성이 있다. 하나는 성별이나 나이, 인종 등과 같이 눈에 보이는 속성 즉, 인구통계학적 속성이다. 다른 하나는 직업적인 경험이나 기술지식 등의 눈에 보이지 않는 정보적 속성이다.

전략적으로 리더십의 다양성에는 정보적 속성이 더 중요하다. 왜냐하면 보통 고위 임원들은 어떠한 비즈니스 상황에서도 적절한 해법을 찾아내야 하고 최적의 의사결정을 해야 하기 때문이다. 성별 다양성이 중요한 이유도 단순히 남성과 여성이 다르다는 것이 아니라, 성별적 특성에 따른 다양한 가치관을 보여주기 때

문이다. 결국 기업에서 리더십의 다양성은 그 기업에서 필요로 하는 기술이나 경력을 지닌 각각의 임원들이 어떻게 협력하는가에 달려 있고 그것이 경쟁력의 핵심이 된다.

그러면 리더십의 다양성 전략이 실행되고 있는 것을 어떻게 확인할 수 있을까? 간단한 방법이 있다. 만약 당신이 어느 기업의 임원으로 영입되었을 때, 당신의 경험이나 능력이 다른 임원들과 다르고 당신의 생각이 독특하다면 이미 리더십의 다양성은 실행된 것이다.

성공한 기업들은 리더십의 다양성 전략이 얼마나 중요한지를 잘 안다. 2011년 스타벅스는 소셜 미디어 전문가인 29세의 젊은 클라라 쉬를 이사진 멤버로 임명했다. 이 사건은 스타벅스 내에서뿐만 아니라 식음료 산업 전체에 큰 화제를 불러일으켰다. 당시 소셜 미디어 분야는 스타벅스의 향후 성장 동력으로 설정해놓은 상태였다. 이사진들은 그녀가 어린 나이임에도 불구하고 기업의 미래 전략에 꼭 필요한 전문가라고 생각했기 때문에 그런 과감한 결단을 내렸다.

그리고 그 예상은 적중했다. 이후 5년 동안 스타벅스는 크게 성장하였고 주식 가치는 3배나 올랐다. 물론 이러한 성장이 반드시 그녀 혼자 만든 것이라고 할 수는 없다. 하지만 리더십의 다양성 전략이 크게 한몫을 한 것은 사실이다. 이후에도 그녀는 젊은 고객 세그먼트(Segment)에 대한 통찰력으로 스타벅스 마케팅을 주도해왔다.

출처: stories.starbucks.com

스타벅스의 사례는 기업의 다양성 전략에 중요한 한 가지 포인트를 시사한다. 기업이 리더십을 구성할 때, 미래의 성장 시장이나 새로운 트렌드에 적합한 후보자의 이미지를 미리 스케치할 필요가 있다는 점이다. 바꾸어 말해 만약 당신이 잠재적인 후보자가 되기를 원한다면 자신이 어떤 독특한 경력과 능력을 갖추고 있는지, 그것이 기업의 가치나 니즈에 왜 적합할지를 진지하게 생각해보는 것이 중요하다.

예컨대 어느 유통기업은 인사에 정통한 이사진이 필요할 수 있고, 어느 제조기업은 신시장 개척에 능숙한 리더를 찾을 수 있다. 또한 하이테크 기업들은 초기 시장 선점을 위한 소셜 마케팅 전문가를 필요로 할지도 모른다. 당신이 클라라 쉬처럼 다양성 전략에 적합한 리더가 되기를 원한다면, 당신의 독특한 가치들이 여러 소셜네트워크 채널로 공유되는 것도 중요하다.

오늘날의 비즈니스 세계는 점점 복잡해지고 불확실성은 커지고 있다. 그만큼 다양한 능력으로 채워진 수많은 후보자도 존재한다. 하지만 그러한 강박에서 벗어나 당신만의 독특한 능력을 살려서 올바로 포지셔닝하면, 바로 그 안에 다양성의 가치가 있다는 사실을 기억하기 바란다.

이 종 구 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 설파에 나서고 있다. 현재는 고려대학교 인공지능연구소(HI-AI & Computing) 산학협력교수로 재직중이다.

몽골제국에서 배우는 칭기즈 칸의 조직경영 전략
- 포용적 리더십과 인센티브제도 -

이 규 형

아시아인이 세운 최초의 세계제국

몽골제국은 아시아인이 세운 최초의 세계제국이다. 70여 년의 짧은 기간 동안 지구 육지 면적의 20% 이상을 장악하는 제국을 건설했다. 몽골은 어떻게 이 짧은 기간에 방대한 영토의 제국을 세울 수 있었을까?

조직을 운영하는 데 필요로 하는 두 가지 핵심요소는 뛰어난 리더십과, 조직운영의 규칙인 제도와 규율의 효율성이다. 성공한 조직은 가족에서부터 국가조직에 이르기까지 리더십과 규칙, 이 두 가지 요소가 조화롭게 갖춰져 있다. 즉, 탁월한 리더십과 구성원들에게 공정하게 적용되는 규율과 제도가 있어야 조직의 효율성이 발휘되고 조직의 목적을 달성할 수 있다.

칭기즈 칸(출처: commons.wikimedia.org)

몽골제국의 성공원인을 이런 관점에서 분석해 보면, 우선 칭기즈 칸이 보여준 리더십과 몽골제국이 갖추고 있던 제도와 조직의 시스템에서 몽골제국이 성공할 수 있었던 요인을 찾을 수 있다. 세계제국을 이룬 칭기즈 칸의 리더십과 조직경영 전략을 역사학의 관점이 아닌 경영학, 특히 조직경영의 관점에서 조명해 본다.

칭기즈 칸 리더십의 특징을 이해하기 위해서는 칭기즈 칸의 성장과정과 몽골제국의 형성과정을 간략히 살펴볼 필요가 있다.

테무친에서 칭기즈 칸으로

역사의 혼란기에 명멸하는 인물들이 그러하듯 보르지긴 테무친(칭기즈 칸 Genghis Khan, 1162~1227년)도 파란만장한 역경을 헤치고 소위 자수성가한 인물이다. 부족 간의 다툼으로 아버지가 살해되고 친척과 씨족 사람들로부터 배척받아 부족을 떠나야 했던 테무친은 힘겨운 어린 시절을 보낸다. 테무친이 성장하여 보복을 할 것을 두려워한 친척들은 테무친을 추격하여 죽이려 하지만 간신히 살아남는다. 이런 그의 경험은 친척도 믿을 수 없다는 생각을 갖게 만들었다.

초원을 떠돌며 생존해야 했던 그는 죽은 아버지의 동료의 도움으로 살아남아 전사로서 뛰어난 능력을 키우며 성장한다. 결혼 후 처가의 도움으로 힘을 기르

몽골제국의 최대 영토(1279년, 출처: commons.wikimedia.org)

고 동지와 부족들을 모아 초원의 유력한 세력으로 자리 잡는다. 특히 금나라와 연합하여 아버지를 죽인 원수 타타르족과의 전투에서 테무친은 오랜 숙적이었던 타타르를 무찌르고 타타르 족장 메구진 세울투를 잡아 죽이는 전과로 몽골 초원에 명성을 떨친다. 여러 부족들에 의해 칸으로 추대된 테무친은 초원의 다른 유력한 부족들을 비롯한 많은 숙적들과 싸워 승리를 거두며 몽골 초원에서 가장 강력한 세력으로 부상한다.

부족 간의 통일 전쟁을 거의 마친 1206년 봄, 아무르강(흑룡강) 지류인 오논 강 하류에 소집한 몽골의 대족장 회의인 쿠릴타이에서 예케 몽골 울루스(대몽골국)를 선포하고, 칭기즈 칸(위대한 칸)의 자리에 오른다.

부족 통일을 이룩한 칭기즈 칸은 몽골군의 명장 제베와 수부타이를 앞세워 1220년에 호라즘 왕국을 점령하여 중앙아시아와 서남아시아 지역을 장악하고, 카프카스 지역을 정복하여 러시아 남부의 초원지대를 차지했다. 이후 서하 정벌 중 죽기 전까지, 칭기즈 칸은 서쪽으로는 아랄해부터 동쪽으로 중국의 북부 지방에 위치한 서하(티베트 지역)에 이르는 땅을 정복함으로써 아시아 내륙지방을 중심으로 광대한 영토를 장악하여 제국의 기틀을 마련했다.

지옥에서 온 악마

칭기즈 칸이 죽은 후 그의 아들 오고타이는 1234년에 여진족 아골타가 세운 금나라를 정복하여 만주 지역의 패권을 장악하고, 1236년부터는 서방 정복 전쟁을 시작하였다. 오고타이는 발트해까지 진격하고 1241년에는 신성로마제국의 기사단과 폴란드 왕국의 연합군을 궤멸시키고 헝가리군을 사조 강 유역에서 완파하였다. 또한 우크라이나와 러시아를 정복하여 240여 년간 몽골의 지배하에 두었다. 이 과정에서 몽골군은 철저한 살육과 약탈로 적군의 저항을 뿌리째 제거하는 초토화 전술을 벌인 탓에 '지옥에서 온 악마'라고 불리며 유럽을 공포에 떨게 만들었다.

예케 몽골 울루스에서 대원(大元)으로

1279년에 칭기즈 칸의 손자 쿠빌라이 칸에 이르러 몽골은 중국의 남송을 정복함으로써 정복 전쟁의 종지부를 찍는다. 이로써 몽골제국의 영향력은 서쪽으로는 카스피해 동쪽으로는 동중국해에 이르렀고, 남쪽으로는 파미르·티베트 고원을 넘어 중국 중앙평원을 장악하여 최대 제국을 이루게 된다. 쿠빌라이는 몽골제국을 대원(大元)으로 개칭하였다.[1]

몽골제국의 성공 요인

칭기즈 칸이 제국의 성립과정에서 보여준 성공 요인은 무엇인가? 초원의 풍운아에서 제국의 칸이 되기까지, 그의 리더십의 특징과 국가통일 전략에 대해서는 이미 많은 연구자들이 분석한 바 있다. 여기서는 경영학의 관점에서 기업이나 다른 조직에서 교훈을 얻을 수 있는 리더십과 조직운영 시스템에 초점을 맞춰 보았다.

조직을 이끄는 데 필요한 두 가지 축은 리더십과 조직의 운영 시스템이다. 어느 조직에서도 조직의 흥망을 견인하는 가장 중요한 요소는 최고 지도자의 리더십이다. 칭기즈 칸이 다른 장수들과는 무엇이 달랐기에 초원에 산재한 부족을 통일하고, 100만여 명밖에 안 되는 몽골의 인구로 어떻게 제국을 건설할 수 있었을까? 이것이 몽골제국 연구에서 가장 큰 의문이기도 하고 칭기즈 칸의 리더십이 특별하다고 평가하는 이유이기도 하다. 리더십의 핵심요소는 역량, 비전, 포용력이다. 칭기즈 칸은 이런 리더십을 모두 갖춘 지도자로 평가된다.

1) 칭기즈 칸의 리더십

칭기즈 칸이 몽골을 통일하고 제국의 기틀을 마련할 수 있던 것은 테무친 자신이 환경에 굴하지 않는 불굴의 용기와 열악한 환경을 극복해내는 뛰어난 역량을 가졌기 때문일 것이다. 그러나 개인적 역량만으로 조직을 통합하고 이끌어가는 데는 한계가 있다. 몽골 통일을 이루고 제국의 기틀을 마련한 칭기즈 칸의 리더십 역량 가운데 가장 중요한 두 가지를 든다면 '비전의 제시'와 '포용적 리더십'이다.

가. 비전을 제시하는 리더

테무친은 한낱 몽골 초원의 유목민에 불과한 부족민들에게 부족 통일의 웅대한 꿈과 희망을 줌으로써 하나로 뭉칠 수 있도록 하였다. 비전은 꿈과 희망이다. 힘들고 고통스러운 삶 속에서도 꿈과 희망을 갖게 된다면 오늘의 고난을 견디고 이겨낼 수 있다. 그래서 종교와 정치 지도자의 공통점은 꿈과 희망을 주는 비전(vision)을 보여준다는 데 있다.

비전이란 '보는 것' 또는 '보이는 것'이란 의미다. 따라서 비전은 미래가 어떤 모습인지를 보여주어야 한다. 지도자는 미래의 꿈과 희망을 그림처럼 그려서 사람들에게 보여줌으로써, 꿈을 이룰 수 있다는 희망을 갖게 한다. 그 꿈과 희망에 동의하고 꿈을 이루고자 하는 사람들은 비전의 추종자가 되어 리더를 따르게 된다.

칭기즈 칸은 몽골 부족들에게 명확한 비전을 보여준 지도자였다. 분열과 전쟁이 계속되는 부족 간의 갈등을 평정하여 칭기즈 칸 자신이 죽으며 말했듯이 "양을 치며 안락하고 편안하게 사는 삶"을 누릴 수 있는 세상을 만드는 꿈과 희망을 제시한 것이다.

비전은 역량이 뒷받침되어야 빛을 발한다. 역량 없이 비전만 제시하는 것은 뜬구름과 같아 신뢰를 주지 못한다. 제국의 건설과정에서 테무친은 장수로서의 역량을 발휘하여 부족들을 복속시켜 나가며 몽골 초원에 명성을 떨쳐 나갔다. 자연스럽게 여러 부족들에

1 오늘날 중국 사학은 수-당-송-원-명-청-중국으로 그들의 역사가 이어지고 있다고 주장한다. 여기서 의문은 원나라가 중국의 역사인가, 아니면 몽골의 역사인가, 하는 점이다. 몽골족이 세운 나라이니 원은 중국이 아니라 몽골의 역사라 해야 맞고, 여진이 세운 청은 여진의 역사로 보는 것이 타당하다고 본다(필자 주).

역량을 인정받으며 칸으로 추대된다. 몽골 통일의 비전을 제시하는 테무친의 지도력에 더욱 많은 부족이 모이고, 마침내 그의 비전 아래 테무친을 칭기즈 칸으로 추대하여 몽골통일의 비전을 실현하게 된다.

부족 통일의 비전은 몽골통일을 넘어 세계제국이라는 기대 이상의 결과를 낳게 한 것이다. 몽골 최대의 제국은 칭기즈 칸의 손자 대에 이룩되었지만, 그 정신적 비전의 원천은 칭기즈 칸에 의해 잉태되어 계승된 것이므로 칭기즈 칸의 리더십을 주목하는 것이다.

어느 조직이든 지도자는 구성원들에게 비전을 제시할 수 있어야 한다. 비전은 허황된 꿈이 아니라 구체적이고 실현 가능한 미래를 보여주는 것이다. 인간은 꿈을 먹고 산다. 그 꿈이 실현 가능한 미래로 보이면 현실의 고난을 참고 이겨낸다. 인간은 이런 지도자를 기대한다. 지도자는 꿈을 제시해줄 수 있어야 하는 것이다. 칭기즈 칸은 초원의 유목민들에게 꿈과 희망을 준 지도자이다.

나. 통합과 포용의 리더십

서로 갈등하고 대립하던 부족일지라도 일단 복속시킨 후에는 형제애로 껴안는 포용력은 통일 국가를 이룩하는 밑거름이 된다. 포용적 리더십 덕분에, 부족의 장수라도 능력 중심으로 인재를 선발하고 신뢰를 바탕으로 권한을 줄 수 있었다. 그리고 이들이 원정 전쟁에서 용감하게 싸워 제국의 문을 열게 만들었다.

• 인재 중시

칭기즈 칸은 일생에 걸쳐 가문이나 부족보다는 스스로 얻은 '인재'를 믿은 편이었다. 성장 과정에서 친척에게 살해당할 위기를 넘긴 칭기즈 칸으로서는 친척도 믿을 만한 존재는 아니었다. 친척이라는 사람들은 그를 자주 배신했지만, 혈연 없이 맺어진 관계는 끈끈했고 이 때문에 가족보단 다른 사람을 더 믿는 때도 있었다. 당연히 칭기즈 칸은 부하들을 혈통, 출신에 상관없이 능력과 충성에 따라 대하였다. 이런 태도 때문에 칭기즈 칸의 인기는 부족 내에서 날이 갈수록 올라갔고, 능력이 뛰어난 장수들이 모이고 충성스러운 부하들에 둘러싸일 수 있었다.

칭기즈 칸의 인재 중시 철학은 그의 사준사구로 불리는 장수들에게서 엿볼 수 있다.

• 사준사구

사준사구(四駿四狗)는 몽골의 원조비사에 나오는 8명의 개국공신을 일컫는다. '4마리의 준마와 4마리의 충견'을 뜻하는 사준사구는, 말과 개에 비유하듯이 칭기즈 칸과 생사고락을 함께하며 충성을 바친 부하 장수를 일컫는다. 사준(무칼리, 보로클, 보오르추, 티라운)은 전쟁전략을 수립하는 참모 역할의 인물들이고, 사구(젤메, 수부타이, 제베, 쿠빌라이)는 전쟁에 나서서 전투를 수행하여 용맹을 떨친 장수들이다.

이중 제베와 수부타이는 칭기즈 칸의 몽골통일뿐 아니라 호라즘 정복에 이르기까지 칭기즈 칸의 가장 용맹한 장수이자, 칭기즈 칸의 비전을 구현하는 전위대의 역할을 담당하였다. 특히 수부타이는 세계 전쟁사상 정복전쟁에서 가장 뛰어나고 강력했던 장군 중 한 사람으로 꼽힌다.[2]

이들 8명 중 칭기즈 칸의 형제나 같은 부족 출신은 한 명도 없다. 젤메와 수부타이는 우량카이족 출신으로 둘은 형제이지만, 나머지 장수들은 모두 각기 다른 부족 출신이었다. 이들 장수들 중 일부는 칭기즈 칸과 맞서 싸운 부족의 장수인데, 전쟁 후 칭기즈 칸이 능력을 높이 평가하여 자신의 부하로 받아들인 자도 있었다. 젤메와 수부타이는 칭기즈 칸의 노예였으나 칭기즈 칸은 이들을 차별하지 않았고, 진정한 친구로 대하고 장수로 임명하여 몽골제국 건설의 중추적인 인물로 활용하였다.

이렇듯 칭기즈 칸은 포용적 리더십으로 사람을 끌어모으고 조직의 힘을 확대할 수 있었다. 뿐만 아니라 부하들의 충성심을 이끌어내어 등을 맡길 수 있는 강력한 힘이 될 수 있었다.

---

2 미국《Armchair, March 2008》에서 선정한 100명의 위대한 장군들

2) 몽골의 규율과 시스템

리더십에 못지않게 조직을 이끄는 데 중요한 다른 축은 조직운영 시스템이다. 시스템의 핵심은 조직 구성원이 지켜야 할 규칙과 지도자가 구성원들에게 제공하는 평가와 보상의 기준이다. 조직 구성원에게 동기를 부여하는 보상 시스템과 조직의 질서를 유지하는 규율이 얼마나 공정하고 효과적으로 운용되는가가 조직의 효율을 좌우한다.

칭기즈 칸이 부족 제도의 한계를 극복하고 유목민 정복 왕조가 되는 것을 가능하게 한 시스템으로는,

- 빠른 기동력을 바탕으로 한 유목민의 전술
- 세계사 최초의 군인들의 계급제 도입과 십진법을 사용한 군대 편제
- 병정일치의 군사 동원 체제로 칠리아크 체제 구축
- 법률을 제정하고 『야삭』이라는 법전 편찬
- 강력한 칸 권력과 중앙 정부의 통치
- 점령지 지배는 몽골인 다르가치를 파견하여 통치
- 역참 제도

등이 있다. 이런 시스템을 열거하는 것이 역사가의 시각이라면, 조직경영의 시각은 조직의 구성원을 동기부여하는 제도에 주목한다.

칭기즈 칸이 부하들을 전쟁에 참여시키고 용감한 전투를 할 수 있도록 동기부여를 한 것은 무엇인가? 대의인가? 전리품이란 이익인가?

인간은 대의도 중요하지만 당장 자신의 이익이 무엇인가를 계산하며 행동한다. 대의와 명예 때문에 목숨을 바치기도 하지만, 전리품이 공정하게 분배되지 않는다면 대의는 의심받는다. 대의가 의심받게 되면 조직의 통합은 깨지고 작은 이익에 의해 분열된다. 그러므로 대의도 중요하지만, 추종자들에게 전리품을 나누는 시스템이 공정하게 수립되어야 한다.

칭기즈 칸은 혁신적 시스템을 도입하여 조직을 효과적으로 관리하고 운영했다.

가. 개인 약탈 금지

인류가 전쟁을 벌이는 이유는 전리품 때문이다. 중세시대에 이르기까지 동서를 불문하고 병사들은 다른 나라를 침략하거나 약탈하기 위해 모인 존재였다. 전쟁에 참여하는 전사들은 자신의 힘껏 전리품을 약탈하고 부녀자를 강탈하는 것이 전쟁에 참여하는 목적이고, 강력한 동기부여였다. 오늘날의 무정부상태의 폭동부터 개인 약탈이 금지된 현대전에서조차도 인간의 원초적인 개인 약탈은 종종 일어난다. 개인 약탈은 오래된 전쟁의 동기부여 시스템이다.

칭기즈 칸 이전에 몽골 부족들도 개인 약탈을 함으로써 전쟁에 참여하는 명분을 삼았다. 칭기즈 칸은 이런 개인 약탈을 금지했다. 전쟁의 성과로 전리품을 챙기는 개인의 약탈을 금지하자 부하들은 반발했다. 그러나 칭기즈 칸이 개인 약탈을 금지한 이유는 명확했다.

첫째, 적진에 들어가 재산을 약탈하여 개인의 소유로 하는 것을 방치하면 전사들은 개인의 이익을 챙기는 데만 신경을 쓰게 된다. 이렇게 되면 조직적으로 전술 전략을 펼쳐야 하는 군대는 통제가 어렵게 되어 위기에 빠지기 쉽다.

둘째, 장거리 원정을 해야 하는 작전부대는 전쟁에 필요한 인원과 무기, 식량 등 전쟁을 지원하는 후방 부대의 보급 및 지원이 없어서는 안 된다. 일선 전투와 후방 지원 간에 분업과 협업이 원활히 이루어지지 않으면 전쟁은 어려움에 처하게 된다. 후방 지원부대도 전투부대와 같이 전쟁을 수행하는 것이므로 전리품을 분배해주어야 한다. 일선에서 전투를 수행하는 전사들에게 개인 약탈을 허용하면 전리품의 공정한 배분을 기대하기 어렵다. 후방 지원 병력이라고 해서 전리품 획득의 기회를 갖지 못한다면 조직 내에서 불만이 싹트고 전쟁을 수행하기가 어려워진다.

나. 기여에 따라 분배

칭기즈 칸은 전리품 분배에 따른 불만을 없애기 위해 기여에 따라서 분배하도록 했다. 전투에 참여하는

선봉 부대와 후발 부대의 기여도를 달리하여 평가하였고, 인센티브도 달라졌다. 후방에서 지원하는 부대도 기여에 따라 전리품을 분배하여 불만이 생기지 않도록 함으로써 칭기즈 칸의 군대는 높은 사기와 효율을 유지할 수 있었다.

다. 능력주의 시스템

몽골 제국의 군대는 세계사에서 최초로 군인들 간의 계급과 체계적인 군사 제도를 도입하였다. 십진법 단위로 만호(토우만)·천호(민한)·백호(쟈간)·십호(아르반)를 토대로 군대를 편성하였다. 전쟁이 결정되면 천호 단위의 리더인 천호장이 군사를 징집하고 전략무기를 준비하였다. 천호를 중심으로 구성된 군사 제도는 일종의 칠리아크[3] 체제로 병정 일치의 효율적인 군사동원 체제가 구축되어 운용되었다.

이런 칠리아크 시스템에 칭기즈 칸은 자신의 부족이나 씨족 출신만으로 장수를 임명하지 않았다. 능력이 있는 자는 정복된 부족 출신이라도 발탁하여 천호장으로 임명하고 중용하였다.

칭기즈 칸이 능력주의로 발탁한 인물 중 제베라는 장수가 있다. 칭기즈 칸의 사준사구 중 한 명인 제베는 '화살'이라는 의미로, 칭기즈 칸이 하사한 이름이다. 제베는 타 부족의 장수로 칭기즈 칸의 말을 활로 쏘아 쓰러뜨린 명궁이다. 칭기즈 칸은 그의 능력과 기개를 높이 평가하여 자신의 장수로 임명하였다. 다른 부족들을 끌어안는 포용적 리더십으로 편협한 종족체제를 해체하고 능력주의를 채택함으로써, 칭기즈 칸은 뛰어난 인재들을 확보하고 부족한 인구를 확장할 수 있었다. 능력주의 인재 정책은 몽골이 부족을 통일하고 제국으로 나아갈 수 있는 기반이 되었다고 할 수 있다.

대제국의 성공 요인을 짧게 정리한다는 것은 어려운 일이다. 수많은 원인과 운이 씨줄과 날줄로 교차되며 대제국의 성립을 도왔을 것이다. 이 모든 원인과 요소를 망라하는 것은 역량 밖의 일이다. 여기서는 다만 조직경영에서 가장 중요하게 생각되는 리더십과 구성원을 목표에 몰입하게 하는 인센티브의 관점에서 몽골제국의 성공을 살펴보고 교훈을 얻고자 하였다.

몽골제국의 역사가 재조명된 것은 1960년대 이후라고 한다. 인류 역사에서 800여 년간 묻혀 있던 것이다. 서양은 야만과 악마의 이미지로 몽골을 기억에서 지웠고, 청나라의 중국은 피지배의 수치를 가리고 몽골 부족의 부흥을 막기 위해 내몽고와 외몽고로 분리하여 통치하며 몽골의 뿌리를 해체하려 했다. 240년간 몽골의 지배를 받은 러시아는 역사의 원한을 갚기 위해 몽골 위성 공산국가를 수립한 후 칭기즈 칸을 몽골의 교과서에서 지워 버렸다.

묻혔던 몽골제국의 역사는 미국의 역사학자들에 의해 재조명되어 부활하였다. 오늘날 칭기즈 칸은 인류 최초로 동서 문명의 교류를 촉진시킨 영웅으로 평가받는다.

『동방견문록』의 마르코 폴로가 고향인 베네치아를 떠나 여행한 곳이 몽골제국 원나라이다. 당시 원은 쿠빌라이 칸 시대로, 색목인을 우대하던 칸의 정책 덕분에 마르코 폴로는 원의 관리로 일하며 17년간 원나라 각지를 여행할 수 있었다. 마르코 폴로가 쓴 『동방견문록』은 서양에서 출간되자마자 엄청난 인기를 끌며 순식간에 다른 언어로 번역되어도 출간되었다. 『동방견문록』은 흥미로운 여행기를 넘어 서유럽 사람들로 하여금 새로운 세계관을 갖게 하였고 서유럽 사람들에게 15세기의 대항해시대를 열게 하는 촉진제가 되었다. 서유럽이 현대 세계를 만들었다고 보는 학자들은 '칭기즈 칸과 몽골의 등장은 세계사에서 아주 중요한 사건'이라고 평가한다.

칭기즈 칸이 없는 몽골제국이 가능할 수 있었을까? 불가능했을 것이다. 대제국도 한 인간의 위대한 리더십으로 만들어지는 것임을 기억할 필요가 있다.

---

3 Chiliarch(그리스어: χιλίαρχος, chiliarchos, χιλιάρχης, chiliarches 또는 χειλίαρχος, cheiliarchos)는 고대 그리스와 마케도니아의 군대 계급으로 '천 명의 사령관' 또는 '천호장'을 뜻한다.

약탈적 영업 인센티브제

기업에서도 개인 약탈적 영업 인센티브제를 시행하는 곳이 있다. 같은 시장을 놓고 상사와 부하직원 또는 직급이 높은 직원과 낮은 직원이 함께 영업활동을 하도록 풀어놓고 개인별 성과에 따라 인센티브를 지급하는 것이다. 영업지역을 나누기 어려운 상품, 연고에 의해 판매하는 상품 등에 이런 성과급제를 적용하는 경우가 많다. 다단계 판매제도 이런 경우이다. 누구나 개인의 능력껏 실적을 올려 성과급을 챙겨가라는 것이다. 능력에 따라 성과를 올리면 얼마든지 직급이 높은 선배나 상급자보다 더 많은 급여를 받을 수 있다고 독려하는 제도이다.

이 제도가 기대하는 성과, 즉 당근 정책으로 동기부여가 가능할까? 약탈적 인센티브제는 조직 내 갈등을 유발할 뿐이다. 조직은 수평조직을 표방한다 해도 경험치가 달라 상급자와 하급자, 상사와 부하가 나뉠 수밖에 없다. 부하는 상사에 의해 평가받고 진급 여부가 결정된다. 어느 부하가 상급자가 활약하는 시장에서 상급자를 뛰어넘어 시장을 가로채고 고객을 먼저 만나고 자기 실적을 쌓을 수 있을까?

힘 있는 자는 인센티브의 유혹으로 시장을 독식하려 한다. 힘 없는 자는 불만이 쌓일 수밖에 없다. 조직은 갈등하고 생산성의 기초인 분업과 협업의 틀이 무너진다. 약탈적 인센티브제의 결과이다.

한 병사가 백병전에서 승리한다고 한들 전투의 승리를 가져오는 것은 아니다. 전투의 승리는 모든 병사들의 분업과 협업의 결과로 얻는 것이다.

기업도 한 영업사원의 승리가 목표가 될 수 없다. 영업의 궁극 목표는 팀의 승리, 기업의 승리가 목표이고, 그 과정은 분업과 협업이 만들어내는 하모니이다.

되돌아보는 역사

"문지방을 밟지 마라." 어른들이 이런 훈계를 하는 것을 기억한다. 이런 관습은 언제부터 시작된 것일까? 몽골의 관습법인 '야삭'에 적힌 내용이 고려에 소개되어 전래된 관습 중 하나이다. 최근까지도 우리 생활에 흔적이 남아 있는 몽골제국의 영향이다.

몽골제국은 1231년(고려 고종 19년)년부터 1259년(고려 고종 46년)에 이르기까지 9차례에 걸쳐 고려를 침입했다. 이 시기를 한국사에서는 '대몽항쟁', '항몽전쟁' 등으로 부른다. 30여 년에 걸친 대몽항쟁은 고려의 항복으로 끝났지만 계속된 전란으로 수많은 백성이 죽고 한반도는 전 국토가 잔혹하게 짓밟혔다. 1254년 5개월의 짧은 전쟁 끝에 고려가 입은 피해는 어느 때보다도 심각하여, 포로가 20만 6,800여 명, 살상자는 부지기수라고 『고려사』는 적고 있다. 한반도 남으로는 경주와 진주에 이르기까지 주요 도시와 고을 대부분은 피해를 보지 않은 지역이 없었을 정도로 그 정도가 심각하였다. 오늘날 터만 남은 신라의 황룡사도 몽골과의 전쟁 중 소실되었다.

한편으로는 세계의 40여 개가 넘는 왕국들이 몽골군에 짓밟히고 땅을 내주었는데 어떻게 세계 최강의 몽골군에 맞서 고려가 쉽게 무너지지 않고 30여 년을 버틸 수 있었을까, 궁금하기도 하다.

고려의 저항은 호라즘 왕국과 비교된다. 중앙아시아와 서아시아의 광대한 지역을 지배했던 초기 이슬람 왕국인 호라즘 왕국은 1219년에 몽고의 침공을 받아 6년을 버티지 못하고 몽골에 패배하고 만다. 땅과 인구에서 호라즘 왕국보다 현저히 작은 고려가 몽골을 상대로 30년을 버티고 일진일퇴의 전쟁을 수행한 것은 놀라운 일이 아닐 수 없다.

이런 고려의 전쟁수행 능력은 1170년 정중부에 의해 세워진 무신정권이 최충헌에 이르러 안정적 정권을 이루고 100여 년간 강력한 군사력을 유지한 데서 그 원인을 찾을 수 있지 않을까 생각한다.

삼별초

고려조정이 몽골에 투항하자 상무정신으로 무장된 무신들은 강화도에서 개경으로 환도하는 것을 반대한다. 1270년에 배중손을 중심으로 특수 군사조직인 삼별초를 동원하여 난을 일으키고 몽골에 저항한다. 소위 '삼별초의 난'이다. 이들의 저항은 조직적이고 상당한 세력을 형성하였기에 4년간 저항하며 일본과도 교류하였다고 한다. 결국 저항군은 1만 명의 여몽 연합군에 의해 제주에서 진압되고 몽골은 점령지 총독인 '다루가치'를 고려에 파견하였다.

참고문헌

김호동, 『몽골제국과 세계사의 탄생』, 돌베게, 2021,

박영규, 『고려왕조실록』, 들력, 1996

유원수 역주, 『몽골 비사』, 사계절, 2004

정수일, 『실크로드학』, 창작과 비평사, 2001

주경철, 『대항해의 시대』, 서울대 출판부, 2008

이 규 형 경영학박사
조직경영연구소 대표
기업조직경영 자문,
융합경영학회 감사

ESG 3.0과 진정성

탁 진 규

ESG(Environmental·Social·Governance)가 기업들의 경영 화두로 급부상하였다. 지속가능경영과 기업의사회적책임(CSR)은 오래전부터 논의됐으나, 많은 기업이 ESG 철학의 부재와 구체적이지 않은 지표에 갈피를 못 잡고 있다. 이러한 때에 정부에서 ESG를 무리하게 밀어붙이거나 공정하지 못한 평가지표를 들이댄다면 기업은 도덕적 해이와 그린워싱(Green washing)의 함정에 빠져들게 된다.

아모레퍼시픽 자회사 이니스프리는 플라스틱병 둘레를 종이로 감싼 용기를 출시하면서 '페이퍼 보틀'이라는 이름을 붙였다. 소비자들은 해당 제품이 친환경 용기를 사용했기 때문에 구매했는데, 플라스틱이 포함되어 있는 건 기만행위라는 지적을 쏟아냈다. 이로 인해 이니스프리의 평판은 큰 타격을 입었다.

스타벅스에서 일회용 컵 사용을 줄이자는 취지로 시행한 리유저블 컵 행사는 의외의 결과를 낳았다. 친

환경 메시지를 전달하려는 의도와는 달리, 오히려 환경 파괴를 유발할 수 있다는 지적이 나왔다. 일단 재료가 플라스틱이며, 재활용이 가능하다지만 일회용 플라스틱 컵을 조금 더 두껍게 만든 수준이라 내구성이 떨어져 오래 사용할 수 없기 때문이다. 게다가 이 컵은 중고거래 사이트에서 마치 한정판 굿즈처럼 거래되면서 더 많이 생산되고 버려졌다. 환경단체들로부터 친환경을 가장한 마케팅을 전개했다는 비판을 받게 된 스타벅스는 해당 행사 이후 재사용 컵 사용량이 크게 늘었다고 해명했으나 그린워싱 의혹은 떨쳐버릴 수 없게 되었다.

흉내만 내는 ESG

'위장 환경주의'라고 표현할 수 있는 그린워싱은 소비자들을 현혹해서 이익을 극대화하고 환경을 오염시킨다는 이중성을 내포하고 있다. 이를 극복하기 위해 국제소비자보호집행기구(ICPEN)[1]에서는 매년 그린워싱 예방 캠페인을 진행하고 있다.

2021년 영국 공정경쟁위원회(CMA)[2]와 네덜란드 소비자 시장 당국(ACM)[3]을 중심으로 발표한 전 세계 웹사이트의 그린워싱의 실태 조사에 의하면, 소비자들이 오해할 수 있는 위장 환경주의 표현이 무려 40% 가까이 발견되었다고 한다. 제품과 서비스 분석 건수 344개 중 128건에서 '지속가능', '친환경'과 같이 모호한 표현으로 그린워싱을 하고 있다는 것이다.

우리나라는 그나마 전반적인 실태를 파악한 자료조차 없는 실정이다.

1 ICPEN(International Consumer Protection and Enforcement Network)은 공정거래 관행 법률 집행과 소비자 보호 활동을 담당하는 각국 정부 조직의 국제 네트워크이다.

2 영국 공정경쟁위원회(CMA: Competition and Markets Authority)

3 네덜란드 소비자 시장 당국(ACM: Authority for Consumers & Markets)

ESG 발전 단계

ESG 경영은 지속가능보고서와 기업의사회적책임(CSR), ISO 인증 등과 맥을 같이 하고 있다. 분명한 차이점은 기존의 활동은 선택적 요소이지만 ESG는 경영 필수 사항이라는 사실이다.

각 기업과 조직의 성공적인 ESG 경영을 위한 단계를 살펴보면 아래와 같다.

첫째, ESG 1.0 단계

기업의 사회적 책임(CSR) 관련 부서에서 활동을 주관하며, 지속가능경영보고서는 주로 외부 컨설팅 기관에 의뢰해 작성한다. 사내 직원들은 보고서에 대한 관심도가 떨어지며 최고경영진에서도 관심이 별로 없다. 주로 회사 홍보나 마케팅을 강화하는 형태로 활용되었다.

ESG 발전 단계와 성공 키워드

	ESG 1.0	ESG 2.0	ESG 3.0
시행 주체	기업의 사회적 책임(CSR) 부서	ESG 위원회	ESG 위원회 및 전체 구성원
보고서 작성	외부 컨설팅 기관	위원회 작성	위원회, 해당 부서
이사회 역할	보고 수준	중요도 인지, 파악	책임 참여
CEO 관심도	없음	중요도 인지	책임 참여
성공 키워드	홍보, 마케팅	위원회 역량	진정성

둘째, ESG 2.0 단계

최고경영진에서 ESG에 대한 중요성을 인식하고 'ESG 위원회'를 구축하는 데 주력한다. 보고서는 위원회에서 맡아서 작성하며 과거 CSR 부서 소속 팀원들의 위상이 격상되었다. ESG를 하지 않으면 비즈니스에 큰 부담으로 작용한다는 것을 자각하고 환경과 사회적 책임에 대해서 고민하기 시작한다.

셋째, ESG 3.0 단계

CEO와 이사회에서 책임감을 느끼고 ESG를 챙기는 단계이다. 최고경영진이 ESG의 중요성을 자각하고 앞장서는 모습을 보인다. 3.0 단계에서 ESG 성공 조건은 '진정성'에 있다. ESG 관련한 평가 및 공시를 투명하게 이행해야 한다. ESG를 특정 부서나 위원회에만 맡겨서는 안 된다. ESG를 전체 구성원들에게 '내재화'하는 것이 관건이다. 기업의 특성에 맞는 ESG 모형을 만들고 구체적인 실천 프로세스를 마련해야 한다.

ESG는 '모두'가 실천해야 성공할 수 있기 때문이다.

참고문헌

스타벅스 굿즈: 텀블러, 리유저블 컵은 친환경일까(2021). BBC NEWS 코리아

그린워싱, 우리는 얼마나 속았을까(2021). SBS NEWS친환경 흉내 페이퍼 보틀… ESG 진정성 중요(2021). ECONOMY Chosun

ESG, 높은 점수만 받으려 하면 역효과, 핵심 이슈 5가지에 집중해 ESG 전략 실천하라(2020). DBR

탁 진 규

현) 명지전문대학 교양과 교수

현) 한국생산성본부 전략적의사결정 강의교수

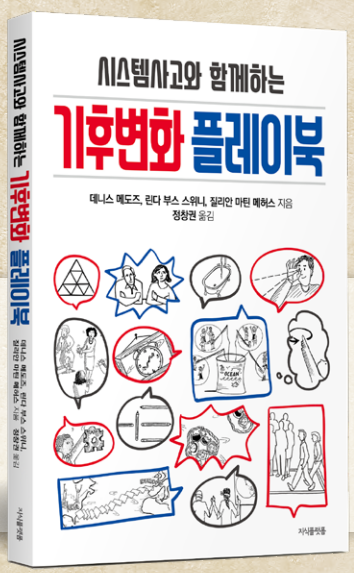
현) 한국산업교육학회 이사 / 현) 한국성인교육학회 이사

현) 한국융합경영학회 이사 / 현) 진성리더십 연구원장

현) 경영지도사(HR/리더십/조직개발)

전) 순천향대학교 국제통상학과 강의교수

전) 현대경제연구원 인재개발원 전문교수



「학습하는 조직」 저자 "피터 센게", 전 세계자연보전연맹(IUCN) 사무총장 "줄리아 마튼 르페브르", Global Footprint Network 설립자 겸 CEO "매티스 웩커나겔" 등 글로벌 명사들이 추천하는 통찰의 책"

시스템사고와 함께하는
기후변화 플레이북

게임을 통해 복잡한 문제를 단순하고 명쾌하게 이해시켜라!

인류의 이기적 행동으로 경제 성장에만 주력하면서 지구 환경이 파괴되어 심각한 기후변화가 일어나고 있다. 기후변화로 지구의 생태계 시스템에 폭염, 한파, 홍수 등으로 인류에게 돌이킬 수 없는 악순환이 일어나고 있다. 이러한 심각성을 깨달은 저자들은 악순환의 인과구조를 이해하기 위해서는 시스템사고가 필요하다고 설명하고 있다. 다양한 게임을 통해서 독자들이 시스템사고를 자연스럽게 배우고 기후변화 위기의 탈출을 위한 지혜를 얻게 한다.

데니즈 메도즈, 린다 부스 스위니, 질리안 마틴 메허스 지음 | 정창권 옮김

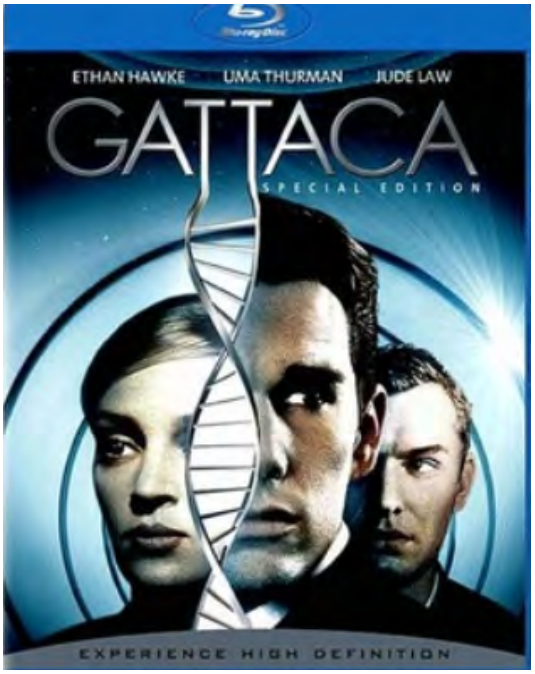
4차 산업혁명 관련 영화 살펴보기 - 가타카(GATTACA) -

박 범 기

4차 산업혁명을 떠올리라고 하면면 인공지능, 빅데이터, 사물인터넷 기술이나 초연결 사회 등을 상상하기 쉽다. 그러나 4차 산업혁명은 우리가 생각하는 것보다 그 폭이 넓고 깊이가 깊다. 어쩌면 기존의 인간과 사회의 차원을 넘는 기획이 4차 산업혁명일 수도 있다. 왜냐하면 4차 산업혁명 시대는 바이오기술과 나노기술의 발달로 새로운 인류를 논의하기 때문이다.

본 저자의 기존 칼럼에서 언급한 트랜스휴머니즘이나 포스트휴머니즘도 이런 논의의 주요한 테마라 할 수 있다. 특히 바이오기술과 나노기술의 비약적 발전에 따른 유전자 조작 문제는 경고 수준을 넘은 지 오래되었다. 유전자 조작은 최근 유전자가위 기술인 크리스퍼(CRISPR-Cas9)가 실현되면서 한결 현실에 성큼 다가왔다.

이번 칼럼에서는 1997년 작품인 앤드류 니콜 감독의 『가타카』를 통해서 유전자 조작이 상용화된 미래 계급사회에서의 인간다움과 공동체의 미래에 대해 독자들과 고민해보고자 한다.



영화 『가타카』의 포스터(출처:http://prod.danawa.com/info/?pcode=843683)

영화 『가타카』는 21세기에 진입하는 2000년을 3년 앞둔 1997년에 개봉되었는데, 유전자가 인간의 직업과 운명을 결정짓는 미래사회를 사실적으로 묘사한다. 특히 영화제목 『가타카』는 DNA의 염기 서열인 A, T, G, C의 철자로 만들어져, 영화의 주제의식을 한층 명징하게 보여준다.

영화에서 미래사회는 유전자 조작으로 열성인자가 제거된 우성인자만을 지닌 '엘리트 아이'들이 사회의 지배층이 된다. 자연 수정으로 태어난 소위 '신의 아이들'은 지배계층의 통제와 명령을 받는 피지배층이 된다. 이런 영화적 배경에서 주인공 빈센트는 부모의 낭만적인 사고방식에서 태어난 신의 아이다. 그는 유전자 분석에 의하면 낮은 시력, 장기질환 및 높은 범죄 경향성, 32세경의 사망이 예측되었다. 반면 빈센트의

동생 안톤은 유전자 조작에 의한 인공수정으로 태어났다. 안톤은 부모의 우성인자만 지니며 빈센트와 대조적인 운명을 부여받았다.

빈센트는 우주비행사가 되는 꿈을 가졌지만 현실을 아는 부모는 극구 만류한다. 그는 우주비행사가 되기 위한 시험이나 면접을 통과할 수 없음을 깨닫고 집을 나와 우주선을 보내는 회사 『가타카』에 청소부로 입사한다. 빈센트는 『가타카』에서 승부를 걸기 위해 다른 이의 신분을 얻어주는 브로커를 통해 우수한 유전자를 지닌 제롬을 만나게 된다. 그 후 빈센트는 제롬의 유전자가 담긴 머리카락 및 신체조직을 활용해 『가타카』에 입사하고 위험해 보였던 승부에서 이기는 과정을 보여준다.

영화 『가타카』의 장면들(출처:https://m.blog.naver.com/cine212722/221700201497)

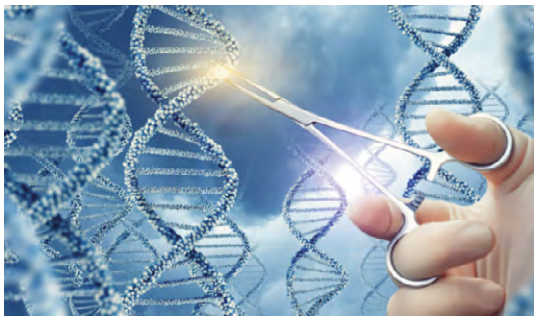
25년 전 『가타카』가 나왔을 때만 해도 "설마 저런 사회가 도래할 수 있을까, 말 그대로 공상과학 영화다."라는 평이 대다수였다. 하지만 실제로 유전자 조작 기술의 급속한 발달이 이루어지면서 『가타카』의 시대가 그리 멀지 않은 것처럼 보인다.

2011년 재생의학 권위자인 앤서니 아탈라가 3D 프린터 기술을 기반으로 생체물질을 활용해, 세계 최초로 인간의 방광과 신장을 만들었다. 또, 이 방광과 신장을 사람에게 이식하는 데 성공했다. 다시 말하면 인간의 신체 기관이 노화가 되어도 언제든지 교체할 수 있다는 가능성을 연 것이다.

그 후 5년 뒤 하버드대학의 조지 처치는 인간게놈을 판독하는 차원을 넘어 새로운 인간게놈을 창조하는 계획을 발표했다. 즉 부모 한쪽이 있지 않더라도 아기를 만들 수 있다는 과학적 사유를 보여주었다.

이런 상황에서 유전자 편집 기술로 알려진 유전자 가위인 크리스퍼가 등장했다. 크리스퍼는 유전자 특정 부위인 DNA를 수정, 제거, 첨가할 수 있는 기술이다. 게다가 방대한 정보를 다룰 수 있는 딥러닝이 장착된 AI 기술이 유전자 편집 기술을 서포트할 수 있는 관련 기술로 성장하고 있다. 급기야 2018년 중국 남방과기대 허젠쿠이 교수는 유전자 편집 기술인 크리스퍼 가위를 사용해 선천적으로 에이즈 내성을 가진 쌍둥이 여야 출산에 성공했다.

이와 같이 현시대는 『가타카』의 시대가 도래될 수 있는 흐름이 조성되고 있다.



크리스퍼 유전자가위 이미지(출처: http://mbiz.heraldcorp.com/view.php?ud=20201014000540&ntn=0)

영화 『가타카』는 '유전자 조작으로 운명이 결정되는 사회에 바람직한 인간성은 무엇인가?'라는 묵직한 질문을 던진다. 사실 유전자 조작이 바탕이 되는 사회는 우생학적 세계관이 구현된 공동체이다. 찰스 다윈의 사촌동생이자 우생학이란 어휘를 만든 프랜시스 골턴은 개나 소를 개량하듯 인간을 개량하면 행복한 유토피아를 만들 수 있다고 생각했다. 그런 사유에는 지능이 낮거나 정신적 질환이 있는 사람, 범죄자는 세상에서 소각되어야 한다는 뜻도 포함되어 있다. 한 마디로

나쁜 사람은 존재하지 않고 좋은 사람만 세상에 있기 때문에 행복한 사회가 만들어진다는 것이다.

이렇듯 『가타카』의 세상은 인공 유전으로 우월한 유전자를 가진 사람을 대우하고 열성인자를 가진 사람은 지배 대상으로 삼는 우생학적 사회인 것이다. 하지만 이런 사회가 과연 유토피아일까? 우선 유전자 조작을 받기 위해서는 돈이 필요할 것이다. 돈이 없는 사람은 열성인자를 지닌 아이를 낳아 계속적인 지배 대상이 되어야 한다. 자본에 의한 불평등은 그대로 작동한다. 외모나 지능, 건강이 우수하다면 우월한 인간인가? 타인에 대한 배려, 자기 발전심으로 삶을 살아가는 마음이 있는 사람이 더 인간적이고 바람직하다고 볼 수 있지 않을까?

우주선 비행사를 꿈꾸는 빈센트에게 아버지가 "네가 우주선을 보는 것은 청소부가 되는 것이다."라고 꿈을 포기하라 한다. 빈센트는 그에 굴하지 않고 소위 열성 유전 요인을 의지로 극복하며 토성 탐사 비행사가 된다. 또한 빈센트는 우수한 건강 인자를 지닌 동생 안톤과의 수영대결에서 17살 때 이긴다. 게다가 익사 직전의 안톤을 구하기까지 한다. 동생 안톤에게 "내가 널 왜 이기는지 알아? 그건 돌아갈 힘을 남겨두지 않기 때문이야."라고 이야기하는 장면은 인간을 위대하게 하는 것은 유전이 아니라 인간의 의지라는 것을 보여준다.

『가타카』는 지금으로부터 25년 전의 작품이다. 하지만 칼럼에서 상술(上述)한 대로 『가타카』에서 상상한 사회는 단순한 공상이 아니다. 오히려 고도로 발달된 유전자 조작기술의 등장 및 우생학적 사유가 우려스러울 지경이다.

지난 칼럼에서 논한 트랜스휴머니즘이나 포스트휴머니즘도 그 이면엔 일종의 우생학적 시각이 내포되어 있다고 본다. 바이오기술, 나노기술, 인공지능 등을 이용해 인간의 능력을 증강하거나 개선하려는 의도가 전제되어 있기 때문이다.

유전적 질환을 가진 자들은 사회의 짐이 될 뿐이라는 내용을 담은 1937년 독일 포스터(출처:http://suyunomo.jinbo.net/?p=9652)

이런 맥락에서 새로운 패러다임과 기술로 다가오는 4차 산업혁명 시대에 인문학적 고민과 성찰이 필요할 수밖에 없다.

이번 3월 칼럼을 보시는 독자분들도 앤드류 니콜 감독의 공상영화 『가타카』를 감상하시길 권유해본다.

박 범 기
현) 서울사회복지대학원대학교 평생교육원 아동청소년상담복지사 과정 주임교수
현) 한국사회적질학회 총무이사
현) 한국융합인문학회 학술이사
현) 21세기사회복지학회 기획분과 위원장

(주)엔빌 ANVIL

맞춤형 혁신 솔루션을 제공함으로써 기업의 성공을 돕는 든든한 파트너가 되겠습니다.

Consulting

비즈니스 솔루션 도출과 현장 적용을 위한 전문 컨설팅 및 상생협력 파트너십

Solution

R&D를 통해 도출한 최적의 솔루션을 적용, 안정적이고 효율적인 시스템 구축

Education

비즈니스 모델 실현을 위한 서비스 및 기업 성장을 위한 맞춤형 교육 제공

MatchBox

› 다양한 형태의 비즈니스 원천 데이터를 실시간 시각화하여 비즈니스 인사이트 제공 »

Green Nest

› 건물에서 사용되는 에너지의 효율적 관리를 위한 에너지 정보 분산처리 솔루션 »

startrail

스타트레일 매거진

스타트업에게 꼭 필요한 정보와 유익한 교육 콘텐츠를 담고 있는 웹진

anvil.kr | startrail.kr | 서울시 성동구 왕십리로 14길 28 지하 1층 | 070-8615-8745 | info@anvil.kr

aSSIST
경영대학원

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)

BUSINESS SCHOOL LAUSANNE BSL
LEADING INNOVATOR IN BUSINESS EDUCATION