

<p>주제</p>	<p>독서 일지 및 서평 작성</p>
<p>가이드</p>	<p>진학 희망 학과: 경제 및 국제/통상 계열</p> <p>개요: 2학년 생활기록부 활동을 확장해 독서 활동 및 서평 작성</p> <p>추천 도서: ESG 파이코노믹스   알렉스 에드먼스(매일경제신문사)</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>윤리와 사상 세부능력 및 특기사항</b></p> <p>윤리 시사 논술 활동에서 기업의 사회적 책임(CSR)과 그린워싱 딜레마를 담고 있는 기사를 찾아 칸트의 의무론과 벤담의 결과론을 해당 논점에 적용하고 장기적인 지속가능성 등을 근거로 삼아 자신의 입장을 논술했. 그린워싱 예방법 및 소비자 의무를 주제로 작성한 연계 보고서에서 국내의 그린워싱 사례를 조사하고 피해를 예방하기 위한 방법으로 환경 라벨 및 인증 로고 숙지와 윤리적 브랜드 지원을 제시함. 플라톤의 문구를 패러디하여 "그린워싱에 무관심하면 기업의 노예가 된다."라는 그린워싱 예방 문구를 만들고 그린 라벨 교육과 미디어 리터러시 능력 함양의 필요성을 역설함. 환경 로고를 신중히 보고, 윤리적인 기업을 학습해 소비함으로써 기업의 윤리경영을 유도하고 나아가 공정성과 효율성을 지닌 자본주의가 될 수 있도록 기여해야겠다는 포부를 밝힘.</p> <p>가치 사전 프로젝트 활동에서 애덤 스미스의 자유방임주의를 활용하여 국가의 적극적 개입으로 인한 저성장, 기업의 경쟁력 약화 등의 문제를 지적하며 자본주의의 이상을 실현하기 위해 개인의 경제적 자율성이 강조되어야 함을 역설함. 학습한 윤리적 가치와 덕목에 대한 동기화 및 내면화를 실현하고 자신의 삶과 사회에 대한 올바른 윤리관을 정립함.</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p><b>추천 근거</b></p> <p>파이코노믹스는 사회적 가치와 이윤을 동시에 창출하는 새로운 비즈니스 원칙을 소개하는 책입니다. 저자는 기업이 사회를 위한 가치 창출을 통해 더 큰 파이를 만들 수 있고, 그로 인해 투자자와</p> </div>

이해관계자, 사회 모두가 이익을 얻을 수 있음을 강조하고 있습니다. 즉, 파이코노믹스는 제로섬 게임이 아닌 협업 게임이라고 볼 수 있습니다.

이처럼 파이코노믹스는 현재의 경제와 비즈니스 트렌드를 이해하고, 미래 경제 핵심 아젠다를 파악하는 데 도움이 될 수 있는 개념입니다. ESG(환경-사회-지배구조)의 중요성은 두말할 필요 없이 점점 중요해지고 있고, 기업의 사회적 책임과 지속가능성은 강조되고 있습니다.

또한, 윤리와 사상 세특에 기록된 CSR은 기업의 사회적 책임이라는 의미로, 기업이 사회에 미치는 부정적인 영향을 최소화하고, 긍정적인 영향을 극대화하기 위한 활동입니다. 파이코노믹스는 CSR을 확장하는 개념으로 이해할 수 있습니다. 파이코노믹스는 사회적 가치를 창출하는 것이 단순히 윤리적 의무나 사회적 기대에 부응하는 것이 아니라, 기업의 장기적인 성공과 이익에도 기여한다고 보여주는 것이기 때문입니다. 즉, 파이코노믹스는 사회적 가치와 이윤이 상충하는 것이 아니라, 상호보완적인 것임을 증명할 수 있는 개념인 것입니다. 예를 들어, 머크는 빈민들에게 의약품을 무료로 제공하면서도 장기적으로 이익을 증대시키고 있습니다. 또, 애플은 환경친화적인 제품과 공정한 노동 환경을 만들면서도 시장에서 성공적으로 경쟁하고 있습니다. 이런 사례들을 통해 파이코노믹스는 CSR이 기업의 성장과 가치를 높이는 전략이 될 수 있다고 증명하고 있습니다.

따라서, <ESG 파이코노믹스> 도서를 심화국어 수행평가 자료로 활용하는 것을 추천합니다. 파이코노믹스는 윤리적 행동이 장기적으로 이윤을 증대시키는 방법을 보여주기 때문에, 우리 사회가 윤리적 가치를 실천하는 데 동기를 부여할 수 있을 것입니다. 이 부분을 다뤄보는 것이 생활기록부 활동 연장 및 확장 차원에서 좋을 것 같습니다.

\* 해당 가이드를 활용해, 지유 학생의 관점에서 수행평가를 진행하시면 될 것 같습니다.

## ESG 파이코노믹스

### 왜 파이를 키워야 하는가?

#### 파이 키우기 사고방식 : 투자자와 사회 모두를 위한 새로운 비즈니스 접근법

#### 파이: 사회를 위해 창출된 가치

파이를 활용하여 슈크렐리의 전략을 설명할 수 있다. 파이는 '기업이 사회를 위해 창출하는 가치'를 나타낸다. 튜링제약의 경우에는 약품에서 창출된다. 사회는 7가지 구성원(기업의 이해관계자)으로 되어 있는데, 슈크렐리가 어떤 전략을 채택하느냐에 따라 구성원들은 완전히 다른 파이 조각을 손에 쥌 수 있다.

파이는 기업이 동료(직원)에게 주는 가치를 포함한다. 이 가치는 그들의 급여, 교육, 승진 기회, 일과 삶의 균형, 그리고 그들이 소명의식을 추구하고 사회에 영향을 미치는 능력까지 아우른다. 근무 환경과 회사가 직원들의 가정생활에 미치는 영향을 모두 반영하기 위해 '생계'라는 표현을 쓰겠다. 여기에는 육아휴직, 유연한 근무시간, 사무실 밖 추가 업무 등의 이슈들이 관련된다.

파이는 고객이 지불하는 가격보다 더 많이 누리는 가치를 포함하는데, 이것을 '잉여 가치(surplus)'라고 칭할 것이다. 잉여 가치는 제품이 고객의 장기적인 웰빙에 미치는 영향까지 아우른다. 기업은 식품에 더 좋은 자재를 쓰거나 무상AS를 제공하거나 고객이 감당할 수 있는 가격으로 책정하는 등 활동으로 잉여 가치를 창출한다.

또한 파이는 안정적인 수익원을 제공함으로써 공급자가 창출하는 가치도 포함한다. 공급자들이 버는 수익뿐 아니라 얼마나 빨리 대금을 받는가도 중요하기 때문에 이를 '펀딩(funding)'이라고 부를 것이다. 파이에는 기업이 자원 사용과 탄소 배출을 줄이고 나무를 심고 재활용을 장려하는 등 긍정적인 조치를 취해 환경에 미치는 가치도 포함한다. 이를 '회복 가치(renewal)'라고 말할 것이다. 흔히 '보호'나 '보존'이라는 용어가 쓰이는데, 여기서는 '회복'이라는 용어를 통해, '현상 유지만으로는 충분하지 않다'는 점을 강조한다.

그리고 파이에는 기업이 고용기회를 창출하고, 물과 위생에 대한 접근성을 개선하며, 지역 정책으로 노하우나 물품을 기부함으로써 지역사회가 누리게 되는 가치가 포함된다. 이를 '활력 가치(vibrancy)'라고 부를 것이다.

#### 파이 키우기 사고방식

로이는 파이를 키우는 사람이었다. 그는 파이를 확장 가능한 것으로 보는 '파이 키우기 사고방식'을 갖고 있었다. 투자자와 이해관계자 모두에게 이익이 되며 나아가 사회를 위한 가치를 창출한다고 믿는 사람들은 파이 키우기를 열망한다. 그렇게 되면 이윤은 최종 목표가 아니라 가치를 창출하면서 발생하는 부산물이 된다. 이때 비즈니스는 참가자들 손이익의 합이 보다 커지는 '포지티브 게임(positive sum)'이기 때문에 투자자는 이해관계자의 파이를 빼앗으려고 하지 않고, 이해관계자는 투자자로부터 스스로를 방어할 필요가 없다. 투자자와 이해관계자가 한 팀이 되는 것이다.

나는 이 책에서 '파이 키우기'의 의미를 잘 표현하기 위해 '파이코노믹스'라는 새로운 용어를 쓸 것이다. 파이코노믹스는 '사회를 위한 가치 창출을 통해 이윤을 추구하는 비즈니스 접근방식'이다. 파이코노믹스도 투자자를 중요하게 여긴다. 그러나 파이코노믹스 관점에서

기업은 투자자에게 이미 존재하는 파이의 큰 조각을 주는 것뿐 아니라 파이를 키워 투자자를 이롭게 한다.

파이코노믹스 관점에서 리더는 이해관계자의 이윤을 재분배하는 데 그치지 않고 가치 창출을 통해 이윤을 늘리고 있는지 끊임없이 자문한다. 신제품으로 고객의 삶의 질이 실제로 나아지는가, 아니면 고객이 중독되게 만드는가? 가격 상승은 우수한 품질 때문인가, 아니면 시장 지배력 때문인가? 기술 발전에 따라 특정 분야에서 일자리가 줄더라도 건강한 일터를 제공하는 데 매진하고 있는가? 기업이 환경에 미치는 영향을 무시하고 이윤을 늘리고 있는가?

파이코노믹스는 리더와 기업의 책임이 무엇인지, 시민이 리더와 기업에 어떻게 책임을 지워야 하는지에 대한 사고의 전환을 야기한다. 이는 2가지 근본적인 측면에서 전통적인 용어인 '기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)'과 다르다.

### **부수적 활동에서 핵심 활동으로**

첫째, CSR은 CSR 부서에 국한된 활동을 말하며 보통 기업의 핵심 사업으로 야기되는 폐해를 상쇄하기 위해 자선 기부금 등을 내는 활동을 일컫는다. 파이코노믹스는 핵심 사업에 내재되어 사회공헌하는 것을 주요 미션으로 삼는다. 따라서 이 책에서는 CSR보다는 기업의 사회적 성과나 목표를 자주 언급할 것이다.

### **작위 과실에서 부작위 과실로**

둘째로 CSR의 일반적인 금언은 다른 이해관계자의 몫을 빼앗는 “해를 끼치지 말라”다. 그러나 파이코노믹스는 기업이 부정적인 일을 피하기보다 가치를 창출하는 긍정적인 일을 하는 것이 훨씬 더 중요하다고 강조한다. 책임 있는 기업이 된다는 것은 탄소 배출을 줄이기 위해 ‘이윤을 희생하는 것(파이를 다르게 쪼개기)’이 아니라, 핵심 사업을 ‘혁신하고 탁월해지는 것(파이 키우기)’이다. 머크가 이버멕틴을 사람의 질병 치료제로 개발한 것처럼 말이다.

## **파이 크기와 기업 성장은 다르다 : 트레이드오프 조율을 위한 3가지 원칙과 중단해야 할 프로젝트**

### **파이코노믹스 관점으로 의사결정하기**

기업은 의사결정을 내릴 때 투자자 및 여러 이해관계자를 고려해야 한다. 다양한 주체 간의 균형 잡기는 극도로 어려운 일처럼 보인다. 이해관계자에게 미칠 영향을 예측하는 것뿐 아니라 각각의 가중치를 부여하는 방법을 도출하는 것도 어렵다. 전반적인 사회적 가치를 측정할 수 없기 때문에 특정 결정이 어떤 영향을 미칠지도 예측할 수 없다.

이러한 복잡한 상황에서 리더의 의사결정에 지침이 되는 3가지 원칙을 제시하고자 한다. ‘곱셈의 원칙’은 활동의 사회적 편익이 사적 비용을 초과하도록 보장함으로써 사회에 가치를 전달한다. ‘비교우위의 원칙’은 곱셈의 원칙과 결합되어 활동의 사회적 편익이 사회적 비용을 초과하도록 보장함으로써 사회적 가치를 창출한다. ‘중요성의 원칙’은 앞의 두 원칙과 결합되어 창출된 사회적 가치를 궁극적으로 이윤 증대로 잇는 가능성을 높인다. 그리고 그 활동은 파이코노믹스의 정의인 사회를 위한 가치 창출을 통해 이윤을 추구한다.

## 곱셈의 원칙

곱셈의 원칙은 다음 같은 질문을 제기한다.

“만약 이해관계자에게 1달러를 쓴다면, 이해관계자에게 1달러 이상의 편익이 발생하는가?” 즉 이 활동은 내가 쓴 돈을 곱셈처럼 크게 증가시키는가? 그렇지 않다면 그 활동의 사회적 편익은 사적 비용보다 적기 때문에 가치를 창출하지 못한 것이다. 기업은 대신 그 돈을 더 효과적으로 사용할 수 있는 이해관계자에게 지급하면 된다(예를 들어 동료들의 임금을 인상하거나 고객에게 제품을 더 낮은 가격으로 제공할 수 있다).

애플의 사내 피트니스센터 건립에 이 원칙을 적용해보자. 관련 이해관계자(이 예시에서는 동료들)가 누리는 편익을 어떻게 추정할 수 있을까? 회사 주변 피트니스센터의 이용료와 수요를 보면 얼마나 많은 직원이 사내 피트니스센터를 이용할지 추정할 수 있다. 이 2가지를 곱하면 애플 직원들이 사내 피트니스센터로 얻을 수 있는 편익의 하한을 정할 수 있기 때문에 피트니스센터 조성에 소요되는 비용과 비교할 수 있다.

이 계산법은 ESV와 결정적으로 다르다. ESV 관점으로는 다음과 같이 질문할 것이다.

“만약 이해관계자에게 1달러를 쓴다면, 이를 통해 1달러 이상의 이윤이 창출되는가?”

하지만 파이코노믹스는 동네 피트니스센터의 이용료를 살펴봄으로써 사내 피트니스센터가 동료들에게 주는 편익을 추정할 수 있다. 적어도 이해관계자가 얻을 편익의 하한선을 계산하는 것이 가능하다. 물론 많은 투자의 경우, 이 방법이 가능하지 않을 수 있다. 만약 회사가 자원 봉사를 하는 직원에게 휴가를 준다면, 직원이나 자선단체에 대한 가치를 재무적으로 계산하는 것은 불가능하다. 다시 한 번 말하지만, 곱셈의 원칙은 ‘계산’이 아닌 ‘의사결정’의 프레임워크를 제공하는 것이다.

## 비교우위의 원칙

비교우위의 원칙은 다음과 같은 질문을 제기한다.

“회사가 어떤 활동을 할 때 다른 회사보다 더 많은 가치를 창출하는가?”

만약 그렇다면 회사 내에서 그 활동을 하는 것이 파이를 키운다. 이해관계자가 얻는 1달러의 편익이 아니라(투자의 사적 비용 1달러) 다른 회사들이 1달러로 제공할 수 있는 가치(사회적 비용)를 초과해야 하기 때문에 곱셈의 원칙보다는 충족하기가 어렵다. 즉 다른 회사 대비 곱셈의 원칙을 더 많이 충족해야 한다. 그래야만 단순히 가치가 제공되는 것이 아니라 가치가 창출된다.

비교우위의 원칙을 적용하는 데 있어 기업이 특정 자원으로 창출할 가치와 다른 기업이 창출할 가치를 비교할 필요는 없다. 다만 기업은 스스로의 비교우위가 무엇인지 분별할 필요가 있다. 보통 이 원칙은 2가지 경우에 충족된다.

첫째, 기업은 직접적으로 통제 가능한 활동에서 비교우위를 가진다. 자선단체들이 암 연구에 자금을 지원하고 노숙자들에게 선뜻 음식을 제공할 수 있는 것처럼 애플은 애플만이 할 수 있는 일이 있다. 예를 들면 애플은 제품에 사용되는 플라스틱 포장을 줄이는 데 비교우위를 가진다. 파나소닉은 사무실 위치를 결정할 수 있기 때문에 직원들의 통근시간을 단축시키는 데 비교우위를 가진다. 파나소닉은 직원들의 집과 가까운 곳에 사육을 지어 자동차 이동을 줄이도록 유도하고, 짧아진 출퇴근시간으로 개인 여가시간을 더 많이 누릴 수 있게 한다.

둘째, 기업은 보유한 전문성을 기반으로 비교우위를 가진다. 많은 자선단체가 개발도상국

의 공항으로 의약품을 보내는 데까지는 성공하지만, 거기서 시골 지역의 가정이나 의사들에게 운반하는 일은 어려움을 겪고 있다. 이 지점에서 코카콜라가 중요한 역할을 할 수 있다. 코카콜라의 핵심 역량 중 하나가 바로 유통이다. 전 세계에 콜라를 팔면서 유통 역량을 다진 것이다. 코카콜라의 프로젝트 '라스트 마일(last mile)'은 자사의 전문성을 십분 활용하여 의약품을 아프리카 전역으로 이송한다.

## 중요성의 원칙

논의한 바와 같이, 기업은 직접적으로 영향을 미치는 거의 모든 활동에서 비교우위를 가지기 때문에 기업이 통제하는 모든 것에 제한 없이 투자할 수 있다. 그렇게 되면 투자자에게는 거의 이윤을 남기지 않게 된다. 비교우위의 두 번째 원천이 전문성임을 상기하자. 따라서 기업이 양질의 노동력과 자원을 가지고 있다면 많은 외부 활동에서 비교우위에 있을 것이고, 다른 기업보다 더 잘하는 일을 맡을 수 있다.

이 지점에서 중요성의 원칙이 작용한다. 중요성의 원칙은 다음과 같은 질문을 제기한다.

“이해관계자의 활동이 기업에 중요한 영향을 미치는가?”

중요성은 2가지 원천에서 비롯된다. 첫째는 이해관계자가 기업의 사업에 얼마나 중요한가를 따지는 '사업적 중요성'이다. 코닝, 피니사 같은 공급자는 아이폰이나 아이패드 등에 필요한 첨단 기술을 제공하기 때문에 애플에 특히 중요하다. 싱가포르 농업원자재기업 올람에는 지역사회와 환경이 매우 중요하다. 지역사회는 근로자와 고객을 제공하고, 비옥한 토지와 물은 농업에 필수적인 요소다. 그래서 올람의 핵심 목표인 '책임감 있게 성장하기'는 환경을 보존하는 동시에 사업을 영위하는 지역공동체를 책임감 있게 성장시키는 것이다.

두 번째 원천은 '본질적 중요성'이다. 이윤에 기여하지 않는 이해관계자라도 기업에 중요한 존재가 될 수 있다. 프레타망제는 노숙자를 사업적 중요성은 낮지만 본질적 중요성은 높다고 평가하기 때문에 남은 음식을 제공하는 것이다. 또한 기업은 그들의 핵심 사업 때문에 피해를 입는 이해관계자를 책임지려 노력한다.

파이코노믹스에서 본질적 중요성의 역할은 사업적 중요성과는 미묘하게 다르다. 사업적 중요성은 곱셈·비교우위의 원칙과 결합되어 사회적 가치를 창출하고 장기적으로 이윤을 증대하는 데 도움을 준다. 1장의 자료 14와 같은 결과를 얻는다. 전체 파이가 커지고 각 구성원의 파이 조각도 커진다. 그러나 장기적으로 큰 파이가 이윤을 낮추는 경우도 있다.

본질적 중요성은 리더가 트레이드오프 상황에서 더 낮은 이윤을 선택할 때 도움이 된다. 특히 기업이 중시하는 이해관계자에게 이익이 돌아간다면, 이러한 이익은 다른 이익의 하락보다 클 수 있다. 따라서 중요성은 양방향으로 작용한다. 로이 베젤로스가 이버맥틴을 전 세계에 무상으로 제공하는 결정을 내린 것처럼 서아프리카인이 머크의 이윤에 직접적인 보탬이 되지 않더라도 말이다.

본질적 중요성은 역할이 다르기 때문에 때때로 곱셈의 원칙, 비교우위의 원칙과 통합되지 않고 독립적으로 적용될 수 있다. 곱셈과 비교우위의 원칙은 회사가 얼마나 많은 주주 가치를 창출하는가에 영향을 미치지만, 본질적 중요성은 회사가 얼마나 주주를 중시하는지를 가능하게 하는 데 작용한다.

## 어떻게 파이를 키울 것인가? : 실천에 옮기는 방법

기업 : 목적의 힘, 그리고 실현 방법

## 탁월성(Excellence)

탁월함의 중요성을 인식해야 하는 첫 번째 이유는, 사회에 '공헌'한다는 것은 머크가 이버멕틴을 무상으로 제공하거나 애플이 계산기를 두드리지 않고 사내 피트니스센터를 만드는 것 같은 재정적 희생을 넘어서는 다른 차원의 일이기 때문이다. 재정적 희생을 감수하는 조치는 실로 가치 있고, 이 책에서도 그 점을 계속해서 강조했다. 그러나 일반적으로 탁월성을 추구하는 것이야말로 최상의 공헌이다. 많은 회사가 자선 활동을 하지만 그들이 사회에 가장 크게 기여할 수 있는 방식은 그들의 핵심 활동에서 탁월성을 발휘하는 것이다. 일반적으로 보면 많은 기업이 문제 해결(시장 수요를 알아차리고 이를 충족시킬 최선의 방법을 찾아내는 것)에 능하지만 급진적인 혁신은 문제 자체를 찾아내는 데 있다(약한 접착제처럼 존재하지 않았던 시장을 창출하는 것). 이는 공헌활동보다 탁월함의 중요성을 보여주는 예다.

탁월함의 중요성을 인식해야 하는 두 번째 이유는, 모든 기업이 머크나 튜링계약처럼 사회에 명확한 영향을 미치지 않는 않지만, 그렇다고 해서 다른 기업이 하는 일이 덜 중요한 것은 아니기 때문이다. 사회를 위해 제약산업으로 방향을 틀 게 아니라 기업이 할 수 있는 일을 훌륭하게 완수하는 데 초점을 맞춰야 한다. 휴대전화는 흔한 물건이지만 매트가 지적한 대로 '개발도상국에서 누군가의 손에 휴대전화를 쥐어주면 인생이 바뀐다'. 그러므로 통신회사는 핵심 활동에서 탁월성을 발휘해 엄청난 사회적 가치를 창출할 수 있다.

파이를 키우는 데 있어 탁월함의 중요성은 직원들에게 더 큰 시사점이 있다. 명시적으로 사회적 가치를 창출에 기여하지 않는 직업군이 많기 때문이다. 회사에서는 회사의 비전과 직결된 직원들을 중시하기 마련이다. 로이 베젤로스가 머크의 급여담당자가 아닌 과학자들의 대화를 듣고 영감을 받은 것처럼 말이다. 그러나 평범해 보이는 일을 직원들이 탁월하게 수행하는 것만으로도 회사에 기여하는 것이며 모든 동료가 사업에 중요한 역할을 한다는 점을 인식해야 한다. 정확하게 예산을 관리하거나 회의록을 작성하는 일은 다른 사람이 정보에 입각해 현명한 의사결정을 내릴 수 있게 해주며, 재화를 효율적으로 조달하는 일은 기업의 자원이 폭넓게 활용될 수 있게 돕는다.

## 목적(Purpose)

탁월성을 추구하는 것은 유용한 원칙이지만 그 자체로는 부족하다. 회사가 모든 활동에서 탁월하기란 불가능하다. 기업의 자원은 한정되어 있기 때문에 그중에서도 잘할 수 있는 활동을 선택해야 한다. 많은 결정에는 트레이드오프가 수반되므로 어떤 이해관계자에게 중점을 둘지 선택해야 한다. 이 부분에서 기업이 파이를 키워야 한다는 이 책의 핵심 아이디어는 가슴 벅차지만 다소 모호해 보일 수 있다. 제약회사는 운송 회사와는 다른 방식으로 파이를 키운다. 기업들의 고유한 상황에서 '파일을 키운다는 것'은 무엇을 수반하는가?

바로 목적을 달성하는 것이다. 단순하지만 강력한 이 원칙은 기업에 '목적'을 내재화하는 것을 목표로 하는 영국 컨소시엄 더퍼포즈폴컴퍼니(TPC)와 내가 진행한 연구에서 분명히 나타난다.

기업의 목적은 기업이 이 세계에 존재하는 이유와 역할을 의미한다. '누구에게 서비스를 제공할 것인가? 당신의 기업이 존재함으로써 어떻게 세상이 나아지는가?'에 대한 답이다. 목적은 기업이 사회에 공헌하고 이를 통해 파이를 키우는 특별한 방법이다. 약을 개발하거나, 회사와 사람들을 연결하는 더 빠른 철도를 개발하거나, 아이들에게 재미와 교육을 제

공하는 장난감을 만드는 것이 목적일 수 있다. 이윤은 파이를 키우는 결과로 생기는 부산물이기 때문에 목적을 달성하는 기업의 부산물이기도 하다.

## 목적 정의하기

목적에는 '누구를 위해 존재하는가'와 '왜 존재하는가'라는 2가지 차원이 포함되어야 한다. '왜' 질문은 회사가 존재하는 이유를 설명한다. 앞서 나온 사례로 말하자면 약을 개발하거나 교통수단으로 사람과 사회를 연결하거나 어린이들을 즐겁게 하기 위한 것일 수 있다. '왜'라는 질문에 사람들이 관심을 갖고 있다. 일례로 사이먼 사이넥(Simon Sinek)의 『나는 왜 이 일을 하는가』라는 책이 주목을 받았다.

상대적으로 '누구'라는 질문에는 관심이 덜 집중되는 편이다. '누구를 위해 존재하는가'는 기업이 어떤 구성원을 초점에 맞춰 노력하는지를 나타낸다. 이 질문은 '왜' 질문과 연계되어 있다. 기업은 이 구성원들에게 기여하기 위해 존재하기 때문이다. 그러나 많은 경우 결정에는 트레이드오프가 수반되므로 '누구를 위한'이라는 질문은 독립적 가치를 지닌다.

회사는 '왜'와 '누구'를 어떻게 결정하며 목적을 어떻게 정의할까? 이에 대한 지침이 될 수 있는 3가지 포인트가 있다. 첫째, 목적은 역으로 합리적인 경우에만 의미가 있다. 여기서 '역으로'라는 표현은 반대를 뜻하는 것이 아니라 기업이 우선시할 수 있는 다른 이해관계자를 의미한다.

많은 기업은 가능한 한 더 많은 이해관계자에게 기여하는 것이 바람직하다는 생각으로 목적 선언문에 다양한 이해관계자를 아우른다. 그러나 '투자자에게 수익을 창출하면서 고객, 동료, 공급자, 환경 및 지역사회를 위해 기여한다'는 목적을 역으로 보면 기업의 목적이 구성원 모두를 배제하지 않을 것이기 때문에 의미가 없다. 아무에게도 기여하지 않는다는 역은 처음부터 타당하지 않기 때문에 이를 배제하는 목적 선언문은 알맹이가 없다.

## 목적은 선택적이고 집중적이어야 한다

따라서 목적 선언문에는 선택과 집중이 드러나야 한다. 선택과 집중이 거북하게 느껴질지도 모른다. 특정 구성원이나 활동을 강조하면 나머지는 우선순위에서 밀린다는 것을 의미하기 때문이다. 그러나 기업들이 직면하는 트레이드오프는 편하지 않은 게 사실이다. 목적을 폭넓게 설정하면 트레이드오프가 필요한 현실을 무시하게 된다. 반면 거북한 선언문은 3가지 중요한 딜레마에 대한 지침을 제공한다.

첫째는 일부 이해관계자에게는 도움이 되지만 다른 이해관계자에게는 해가 될 수 있는 행동을 취할지 여부다. 프랑스 에너지기업 엔지는 실적을 초래하더라도 헤이즐우드 공장 폐쇄라는 힘든 결정을 내렸는데, 환경을 우선시하는 회사 목적 때문이었다.

둘째는 기업의 제한된 시간과 자원을 어디에 할애하느냐다. 회사가 목적에서 무엇을 빼느냐는 무엇을 포함하느냐 만큼이나 중요하다. 이해 상충 문제를 조율하는 데 도움이 되기 때문이다. 리더십 전문가인 크레이그 그로셸(Craig Groeschel)이 한 말을 달리 표현하자면 '다른 누구도 하지 않는 일을 하기 위해서는 다른 사람이 하고 있는 일을 해서는 안 된다.' 이는 효과적인 전략과 비슷하다. 레킷벤키저는 다른 제품에 대한 투자를 줄였기 때문에 19개의 파워브랜드에만 집중할 수 있었다.

## '왜'는 비교우위, '누구'는 중요성의 원칙으로



첫 번째 지침은 목적 선언문에서 명확한 초점이 왜 중요한지 보여주고, 두 번째 지침은 리더가 이 초점을 결정하는 데 도움을 준다. '왜' 질문은 비교우위의 원칙에 근거해야 하고, '누구를 위한' 질문은 중요성의 원칙에 근거해야 한다. 또한 비교우위는 회사가 열정을 가진 일에서 기인한다. 열정은 비교우위의 원천이다. 리더, 동료, 투자자 및 기타 이해관계자의 열정은 전문성, 토지, 자본 같은 자원이다. 기업이 이러한 자원으로부터 많은 것을 얻을 수 있도록 하기 때문이다.

### **목적은 의도적이면서 현상적이어야 한다**

세 번째 지침은, 목적은 의도적이면서도 현상적이라는 점이다. 조직 상부의 리더는 하향식으로 필요한 기초를 확립해야 한다. 하지만 기업의 목적을 정의하는 데 자신들이 독점권을 가지고 있는 것은 아니라는 점을 인식해야 한다. 목적은 동료들로부터 생겨날 수 있으며, 이러한 방식으로 목적이 형성되면 간부만이 아니라 조직 전체에 목적이 내재화될 수 있다. 즉 직원들이 주인의식을 가질 수 있는 가능성이 더욱 커진다. 이를 위해서는 직원들을 단순히 실행 주체로만 볼 것이 아니라 아이디어의 원천으로 보는 관점이 필요하다.

**\* <ESG 파이코노믹스>의 핵심 내용을 요약한 자료입니다. 독서 활동 후 이 요약 자료를 활용하는 것을 추천합니다.**