기업윤리 브리프스

기업가치를 높이는 청렴경영 가이드

03
2020 March | VOL. 87

휴브리스(Hubris; 오만)

국민권익위원회

www.acrc.go.kr 기업윤리 브리프스 | 국민권익위원회 홈페이지에서 자세한 내용을 보실 수 있습니다.
발행일: 2020년 3월 1일(매월발행, 통권 87호, 비매품) **발행인:** 박은정
발행처: 국민권익위원회 **구독신청:** 044-200-7166
주소: 30102 세종특별자치시 도움5로 20 정부세종청사 7동 민간협력담당관실

110
정부민원안내
부패·공익신고

Cover Story

휴브리스(Hubris; 오만)는 지나친 자신감, 무모함, 거만함, 비판의 무수용, 집중된 권력, 기존의 성공방식, 아첨과 추종자들 등이 유발시킵니다. 조직의 경우 급속한 성장, 출중한 브랜드, 성공과 인정, 취약한 지배구조 등이 오만 리스크의 발생요인으로 작용합니다. 오만의 함정을 피하기 위한 가장 효과적인 방법은 겸손입니다. 그리고 겸손은 기업의 사회공헌활동과 매우 밀접한 관계입니다. 상생하기 위한 사회공헌활동이 오만 리스크를 예방하는 백신 역할을 하는 것입니다. 기업윤리는 기업의 상생 노력을 독려한다는 점에서 오만 리스크 예방에 중대한 역할을 한다고 할 수 있습니다.

이번 호에서는 오만 리스크의 개념, 발생요인, 관리방법과 함께 오만 리스크로 실패한 기업사례를 살펴보고 경계하고자 합니다.

C·O·N·T·E·N·T·S

01 **전문가코칭**
휴브리스(Hubris; 오만)

02 **사례돋보기**
위대한 기업들도 피하지 못한 오만의 함정

03 **보고서리뷰**
오만은 어떻게 기업을 망가뜨리나?

04 **SDGs로 알아보는 기업윤리**
코스피 100대 기업 SDGs 이행 현황 설문조사 분석

05 **국내외 동향**

06 **행사소식**

07 **문화 속의 기업윤리**
오만한 리더십의 종말 -『우리들의 일그러진 영웅』

08 **지식 1G**
오만 리스크 관리

09 **독자에게 물었습니다**

10 **독자퀴즈**

SK그룹 부사장/
mySUNI SV College 리더
정 현 천

Q. 오만(傲慢)의 위험성은 역사적으로 수없이 증명되었습니다. 그런데도 끊임없이 오만 리스크에 빠지는 이유는 무엇일까요?

오만은 과거의 방식을 답습함으로써 자기 자신의 인지적 노력이라는 투입은 줄이고 자신의 가치를 크게 과시하거나 인정받음으로써 보상의 산출은 크게 하려는 것입니다. 인간심리의 경제적 법칙을 따르고 있기에, 오만은 특별한 사람이 아니라 누구나 쉽게 빠질 수 있습니다.

달리 이야기하자면 오만에 빠지는 이유는, 나태하기 때문입니다. 끊임없이 대두되는 새로운 문제에 대해 남들로부터 배우려 하지 않고, 시시각각으로 변하는 환경을 의사결정에 반영하지 않으며, 오로지 자신의 과거 경험과 성공 방식을 되풀이하는 것으로만 대처하며 스스로 위험을 자초하는 것입니다.

전문가 코칭

휴브리스(Hubris; 오만)

Q. 기업 운영에 자신감은 중요한 요소입니다. 자신감과 오만을 어떻게 구분할 수 있을까요?

캐나다의 심리학자 Jessica L. Tracy 교수는 '자부심(Pride)'을 '진정한 자부심(Authentic Pride)'과 '오만한 자부심(Hubristic Pride)'으로 구분했습니다. 전자의 대상은 주로 성취, 승리, 확신 등의 통제 가능하고 개인의 노력에 의해 달성할 수 있는 것들인데 반해, 후자의 대상은 자신의 노력 여부와 관계없는 타고난 자질이나 신분, 자격 그리고 안정된 상황 등입니다. 그 결과 거만, 으스댐, 허영과 같은 자아도취적이면서 자기과시적인 태도가 생겨난다는 것입니다.

여기에 비추어 생각하면 자신감은 미래의 문제를 대상으로 자신의 능력과 노력을 통해 해결할 수 있다는 생각과 태도이며, 이때 중요한 요소는 '변화의 수용'입니다. 이에 반해 오만은 과거의 성취와 현재 누리는 것들을 대상으로 하며, 바꾸지 않고 그대로 고수하려는 속성을 가지고 있습니다.

대부분 과거의 성공은 우연이나 상황 또는 누군가의 도움에 크게 힘입은 것입니다. 그런데 많은 사람들이 혼자만의 힘으로 이루었다고 생각합니다. 환경과 조건, 주변 사람들은 계속해서 바뀌는데 오직 나만 과거를 답습하면 성공 또한 반복될 것이라고 믿는 것은 참으로 무모한 일입니다.

Q. 오만의 함정에 빠지지 않기 위해 경영자는 어떻게 하면 좋을까요?

세 가지를 얘기하고 싶습니다.

첫째, 주변에 공손하지 않은 사람을 가능한 한 많이 두는 것입니다. 비서, 운전기사, 부하직원 등 자신을 어려워하거나 업무상 대접을 해주는 사람들과만 생활하다 보면 마치 만능의 존재인 양 착각에 빠지기 쉽습니다. 자신의 눈을 똑바로 쳐다보면서 얘기할 수 있고, 시쳇말로 뼈 때리는 얘기를 할 수 있는 사람들이 주변에 많아야 합니다.

둘째, 미래에 대해서 단정적으로 생각하지 말고 확률적으로 접근해야 합니다. 특히 경영자들이 단정적인 판단을 하면 조직은 거기에 맞출 수밖에 없고, 자신의 판단을 철회하거나 바꾸는 경우 조직에 미치는 영향이 크기 때문입니다. 시나리오 플래닝(Scenario Planning)*이나 리얼 옵션(Real Option)**을 잘 활용하면 좋을 것입니다.

셋째, 사람을 판단할 때도 그 사람이 이룬 성과를 인정하는 것과 역량 및 자질을 파악하는 것은 구분해야 합니다. 높은 성과를 낸 사람이 승진을 해서 더 큰 일과 조직을 맡은 후 실패하는 경우가 많습니다. 스스로의 오만도 경계해야 하지만, 부하들이 오만의 함정에 빠지지 않도록 돕는 것도 경영자에게는 중요한 일입니다.

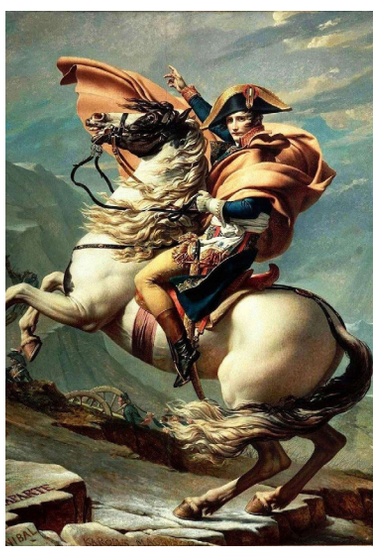
* 미래에 예상되는 여러 가지 시나리오를 도출하고, 시나리오별 전략적 대안을 미리 수립하는 경영 기법

** 위험을 배제하기 위한 기업의 전략적 의사 결정 기법

사례돋보기

위대한 기업들도 피하지 못한 오만의 함정

- 내 사전에 불가능이란 단어는 없다.” - 나폴레옹



프랑스혁명이라는 격동의 시대에 등장해 탁월한 군사능력으로 외세의 침략을 막아내고 프랑스를 승리로 이끈 나폴레옹은 그야말로 구국의 영웅이었다. 성공에 도취된 그는 혁명의 기치였던 공화정을 부정하고 스스로 황제에 올랐고, 이후 겨울에는 러시아와 전쟁을 하면 안 된다는 참모들의 강력한 반대에도 불구하고 러시아 정벌을 강행, 병력의 대부분을 잃었다. 러시아에서의 패배는 나폴레옹 몰락의 결정적인 원인이 되었다. 세계사에 이름을 남긴 위대한 영웅 나폴레옹도 ‘오만의 함정’을 피해가지는 못했다.

이처럼 오만은 역사적으로 수없이 검증된 리스크다. 그럼에도 불구하고 오만의 함정은 성공한 기업, 국가, 인물들을 끊임없이 위협하고 있다. 이번 호 사례돋보기에서는 오만 리스크로 야기된 경영 실패 사례를 살펴보고 경계하고자 한다.

▪ 리먼 브라더스

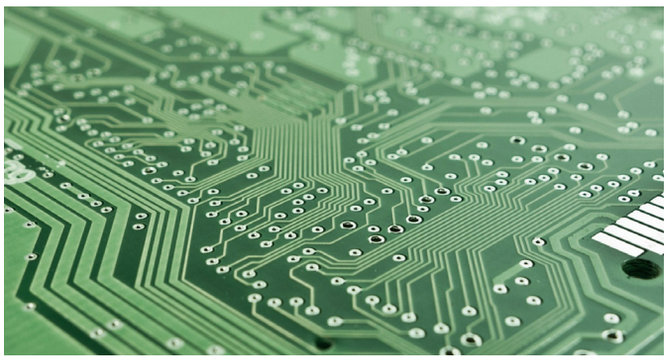
지속가능성이 국제적인 컨센서스로 확고하게 자리잡게 된 계기가 있다. 2008년 미국 발 금융위기다. 리먼 사태, 서브프라임 모기지 사태로도 불리는 이 사건은 세계적 투자은행인 리먼 브라더스의 파산으로 시작됐다. 미국 역사상 최대 규모의 기업 파산이었다.

리먼 사태의 주범은 MBS(Mortgage Backed Security; 모기지저당증권)다. 주택을 담보로 모기지대출을 해준 은행이 수십 년에 걸쳐 원금과 이자를 받는 대신, 그 저당권을 담보로 채권을 발행해 판매하는 것을 말한다. 해당 채권을 산 투자은행은 그 채권에 여러 금융상품을 섞어서 새로운 파생상품으로 만들어 판매했다. 최초의 주택구매자가 대출을 갚지 못하게 될 경우, 연관된 투자자들이 줄줄이 파산하게 되는 구조다. 당시 미국의 경상수지는 만성적으로 적자였고 성장률도 둔화되는 추세였다. 실물경제는 처참한데 금융 부문 거래만 확장되고 있었다. 한마디로 주택담보 파생상품 시장은 언제 터질지 모르는 폭탄이었다. 천재들이 즐비한 월스트리트의 파생상품 연구원들과 트레이더들이 이러한 상황을 모를 리가 없었다. 그러나 그들은 조만간 파산할 게 분명한 파생상품의 개발과 판매를 멈추지 않았다. 자신들은 폭탄이 터지기 직전까지 돈을 벌고 탈출할 수 있을 거라고 자만했기 때문이다. 그 어떤 리스크도 대처할 수 있다는 오만은, 전 세계 금융위기를 초래했고 수많은 사람들을 고통받게 했다.

이 리먼 사태 이후 국제 사회는 맹목적인 재무적 수익 추구를 지양하고 환경, 인권 등 지속가능성에 주목하기 시작했다.

▪ 도시바

도시바는 우리나라에도 잘 알려져 있는 일본 굴지의 전자회사다. 한때 세계 반도체 시장을 선도하기도 했던 도시바의 몰락은, 2006년 경영진들의 밀실회의에서 시작됐다. 니시다 대표는 M&A시장에 나온 미국의 핵발전소 건설업체 웨스팅하우스 일렉트릭을 어떻게든 손에 넣고자 했다. 입찰 금액은 54억 달러까지 부풀었고 많은 이사진들이 인수에 대해 경고했으나 니시다 대표는 뜻을 꺾지 않았다. 핵발전 사업으로 제네럴 일렉트로닉 같은 거대 미국 기업을 따라잡고 20년 안에 시장에 되팔아 수익을 남기겠다는 청사진만 앞세웠다. 그러나 2008년 웨스팅하우스의 원자로 2기 건설 계획



은 공사가 지연되면서 비용이 초과됐고, 2011년 3월 일본 북동부에는 지진과 쓰나미가 발생해 원자력 발전소가 붕괴하는 블랙스완*이 일어났다.

결국 웨스팅하우스는 2017년 파산을 신고했고 도시바는 투자금액 1조 엔(약 11조 원)의 손실을 기록했다. 일본 기업사 최대 손실이었다. 불행은 여기서 끝나지 않았다. 도시바가 도쿄주식거래소에 상장을 유지하기 위해서는 5천억 엔(약 5조 원)의 순자산을 소멸시켜야 했고, 그룹 영업이익의 90%를 차지하는 반도체 생산시설을 매각하는 수밖에 없었다. 1990년대 세계 반도체 시장 점유율 50%를 차지했던 일본의 반도체 산업은, 도시바의 몰락으로 인해 하향세를 걷기 시작했다. 같은 시간, 시장을 확대하고 매출을 늘려가고 있었던 기업이 바로 삼성전자다.

니시다 대표의 오만한 의사결정이 도시바의 몰락과 일본 반도체 산업의 경쟁력을 무너뜨리는 트리거가 된 것이다.

▪ 모토로라

아이폰 3GS가 출시되기 직전, 전 세계에서 가장 인기 있던 휴대폰이 있었다. 일명 베컴폰이라 불리던 모토로라의 레이저2다. 1996년에 출시한 모토로라의 스타택 시리즈는 국내에서도 엄청난 사랑을 받았다. 지금도 스타택을 그리워하는 마니아들이 있을 정도다. 그만큼 모토로라는 벽돌을 연상시키는 볼품없는 모델만 난무했던 휴대폰 업계에서 압도적인 선도기업이었다. 디자인뿐 아니라 무선통신 분야에 수많은 기술을 갖고 있었고 성공을 거듭한 모토로라는, 1999년 디지털화를 외면하면서 쇠락하기 시작했다. 당시 임원들은 “아날로그 통신 추종자가 4400만 명에 달한다. 이들이 틀릴 리 없다”면서 스마트폰 개발 등의 혁신을 거부하고 이미 성공한 아날로그 폴더폰만 고집했다. 우리 모두가 알다시피 이후 휴대폰 업계의 1인자 자리는 아이폰을 개발한 애플이 차지했다.

아무리 위대한 성공을 했을지라도 계속해서 변화하지 않는다면 미래를 담보하지는 못하는 것이다.

▪ 포드

자동차의 왕, 대량생산의 아버지, 현대(Modern)의 발명자. 포드사를 설립한 기업인, 헨리 포드의 별명들이다. 마차가 있는데 누가 느리고 비싼 자동차를 사겠느냐며 비웃음을 당하던 헨리 포드는 회사를 선전하기 위해 레이싱 경기에 참여했다가 죽을 뻔하는 등 각고의 노력 끝에 포드 T형을 개발했고, 포드사를 미국 최대의 회사로 만드는데 성공했다. 값싸고 안전한 포드 T형은 여러 계층에서 사랑받았고, 미국의 소비자들은 기존의 검은색만이 아닌 다른 색깔의 자동차도 원하기 시작했다. 단일모델에서 벗어난 다품종 대량생산에 대한 요구였다. 이에 대한 포드의 대답은 “검은색이기만 하다면 어떠한 색도 선택하실 수 있습니다”였다. 반면 시장의 후발주자였던 GM의 알프레드 슬론은 참모들의 의견을 수렴해 5개 다른 회사를 합병하고 5개의 모델과 25개의 제품을 생산하는 다품종 생산 체제를 마련했다. 결과는 대성공이었다. 헨리 포드는 GM에 시장의 패권을 빼앗기고 후발업체들에게 선두 자리를 내주게 되었다.

자신감과 자부심 그리고 겸손

경영은 의사결정의 연속이다. 끊임없이 새로운 시장을 발굴하고 도전해야 하는 기업 운영에서 자신감은 꼭 필요한 요소다. 그러나 자신감과 오만은 반드시 구별해야 한다. 자신감은 문제를 자신의 능력으로 노력을 통해 해결할 수 있다는 태도다. 그러나 오만은 과거의 성공방식이 미래에도 성공을 가져다줄 것이라는 아집이다. 권력을 나누는 기업 지배구조 개선, 이해관계자의 사정을 살피는 사회공헌활동, 시장에서 유리되지 않도록 점검해주는 자기진단 시스템의 도입 등이 오만의 함정을 피할 수 있는 실질적인 대비책일 것이다.

결국 과거의 성공에 매몰되지 않기 위해 필요한 것은 겸손의 미덕이다. 어쩌면 경영이란 자신감과 겸손을 함께 추구하는 구도자의 길일지도 모른다.

* 도저히 일어날 것 같지 않은 일이 일어나는 것.

* 자세한 참고자료 리스트는 국민권익위원회 홈페이지 내 한글파일을 참고하시기 바랍니다.

보고서 리뷰

오만은 어떻게 기업을 망가뜨리나?

- 기업 몰락의 가장 큰 원인, 경영자의 'Hubris(오만)'

실패학으로 유명한 잭디시 세스 에머리대 교수는 "성공기업이 쇠퇴하는 원인은 기업 외부가 아니라 내부에 있다"고 지적했다. 기업이 성장하면 기업의 근본을 갉아먹는 '자기 파괴 습관'이 무의식중에 생겨난다는 것이다. 그는 적절히 통제하지 못할 경우 치명적인 결과에 이르게 하는 내부 요인들을 다음과 같이 열거했다. ▶현실 부정 ▶오만 ▶타성 ▶핵심 역량에 대한 과도한 의존 ▶눈앞의 경쟁만 보는 근시안 ▶규모에 대한 집착 ▶조직원의 사일로 효과*다. 한마디로 요약하면 '과도한 자신감에서 오는 오만'이다.

조직은 리더를 중심으로 돌아가는 소우주다. 리더의 심리 상태 또한 조직 전체로 전파된다. 리더가 긴장하면 조직도 긴장하고 리더가 느슨해지면 조직도 느슨해진다. 따라서 조직의 오만은 궁극적으로 리더의 오만에서 출발한다. 기업 역시 리더 개인과 조직 전체가 성공할수록 오만해지지 않고 항상 긴장감을 유지해야 지속적으로 성공을 이어나갈 수 있다. 따라서 오만의 사례를 통해 교훈을 얻을 필요가 있다.

도요타 '규모 집착', 미쓰비시 자동차의 '현실 부정'

'품질의 대명사'로 불리며 2008년 업계 1위로 올라선 도요타는, 성공 직후 곧바로 창사 이래 최대 위기를 맞았다. 1970년대 오일쇼크는 소형차 시장의 급성장을 가져오면서 자동차 산업의 변방이었던 일본을 세계 자동차 시장의 중심부로 진입시켰다. 도요타는 극한적 원가절감을 추구하는 '가이젠' 신화를 바탕으로 질주했지만, 2010년 불거진 리콜 사태는 차량 품질에 대한 문제 제기 수준을 넘어 회사가 결함을 알면서도 의도적으로 은폐했다는 의혹으로 확산됐다.

도요타는 90년대부터 세계 1위를 목표로 해외 생산을 급속히 확대했다. 하지만 '양적 팽창'을 '질적 안정'이 따라가지 못하면서 문제가 누적됐다. 원가절감을 위해 과거 일본 기업에서 조달하던 부품을 전 세계로 확대하고, 공통 사용 비율이 높아지면서 일부 부품 불량이 전 차종 불량으로 확산될 수 있는 위험성이 커졌다. 도요타 특유의 치밀한 관리에도 허점이 생기면서 결국 품질 문제로 비화됐다. 글로벌 양산 체제 구축과 안전·품질 확보라는 두 마리 토끼를 잡으며 세계 1위를 추구했던 도요타는 자신을 정상으로 끌어올린 '규모에 대한 집착'이 결정적인 패착이 되는 역설에 직면하게 됐다. 더욱이 도요타 특유의 폐쇄적인 기업 문화는 인화 단결과 내부 혁신에서는 강점을 발휘했지만 외부 고객의 불만을 경청하고 신속히 문제를 해결하도록 책임지는 위기관리에서는 무력한 모습을 보였다. 다행인 것은 도요타의 경영진이 문제를 신속하게 파악하고 근본적으로 대처해 다시 예전의 입지를 회복하고 있는 점이다.

객관적 시각을 잃을 때도 위기는 찾아온다. 1990년대 SUV시장의 팽창에 힘입어 급부상했던 미쓰비시 자동차는, 호시절의 오만에 빠져 현실을 직시하지 못하고 자신에게 유리한 부분만 바라보는 '현실 부정' 증세로 자멸했다. 게다가 미쓰비시 자동차는 2000년 6월 제품 결함을 조직적으로 은폐해 온 사실이 발각됐고, 2002년 생산한 트럭의 클러치 결함으로 사망사고가 발생했다. 이 사실을 숨기려던 경영진 7명이 구속되면서 소비자 신뢰에 치명타를 입고 매출이 절반으로 떨어졌다. 미쓰비시 자동차는 우여곡절을 겪으면서 결국 독자 생존을 포기하고 2016년 르노-닛산에 편입됐다.

영업이익률 70%를 자랑했던 코닥의 과도한 자신감

코닥이 1900년 1달러 가격에 출시한 소형 카메라 브라우니는 역사상 최초로 일반인이 사용 가능한 혁신적 제품이었다. 20세기 필름과 카메라 시장을 압도적으로 지배했던 1970년대 코닥의 영업이익률은 70%에 육박했다. 이러한 코닥은 시장의 변화도 정확히 예측했다. 1975년 디지털카메라 기술을 개발한 것이다. 1979년 경영진들은 2010년까지 필름에서 디지털로 가는 시장 변화를 예측하는 내부보고서도 받아보았다. 그러나 이들은 디지털카메라 시장이 활성화되는 시점에서 시장에 합류해도 괜찮을 거라고 판단했다. 코닥의 강력한 시장지배력에 자신이 있었던 것이다.

1981년 소니가 디지털카메라를 최초로 상용화시켰지만 기술적 한계와 높은 가격으로 보급은 지지부진한 상황에서 코닥의 높은 수익성은 지속됐

* 조직 장벽과 부서 이기주의를 의미하는 경영학 용어

다. 하지만 1990년대 후반부터 디지털카메라가 급속히 보급됐고, 코닥도 2001년 디지털카메라 이지쉐어를 출시했다. 그러나 2002년 카메라 기능을 탑재한 휴대폰이 출시됐고 2007년 출현한 스마트폰으로 범용 디지털 카메라 시장이 붕괴되면서 2012년 파산 신청에 이르렀다.

코닥은 디지털카메라 기술의 선구자였고, 시장 추이도 정확히 이해하고 있었지만 속도감이 부족했다. 상대적으로 정적이었던 아날로그 시대와 달리 디지털 시대의 변화는 가속적이어서, 일단 시장 변화가 시작되면 판도는 순식간에 변한다. 130년 역사의 코닥이 시장의 변곡점을 놓치고 후발 주자로 전락해 급기야 파산에 이른 이유는 앞선 기술과 시장지배력에 대한 과도한 자신감에서 비롯된 일종의 오만이었다.

슈윈의 성공 경험 화석화

1895년 시카고에서 설립된 자전거 업체 슈윈(Schwinn)은 전성기였던 1975년 미국에서 연간 150만 대를 판매하며 브랜드 파워가 말보로 담배와 코카콜라 다음 순위에 올랐다. 그러나 표면상 호황을 구가하고 있는 가운데 시장 내부에서는 격변이 일어나고 있었다. 슈윈의 주요 제품인 레저용 일반자전거가 주축이었던 시장이 1980년대부터 산악자전거(MTB), 액션스포츠 자전거(BMX, Bicycle Motocross)로 중심이동하기 시작한 것이다. 슈윈은 일시적 유행에 불과하다고 저평가하고 적극적으로 대응하지 않았다. 결국 시장 주도권을 상실하고 1991년 파산했다. 과거 성공 경험의 화석화가 가져온 재앙이었다.

슈윈은 1930년대에 자전거 레이싱팀을 후원할 정도로 마케팅에서 시대를 앞섰다. 1941년에는 알프레드 리트너가 슈윈의 파라마운트 모델을 타고 모터페이스드 레이스(motor-paced on a bicycle)에서 당시 세계 최고 속도인 시속 175Km를 기록할 정도로 혁신적인 제품을 생산했다. 1940년대까지 자전거 판매는 백화점 등 판매업자의 브랜드를 붙여 납품하는 형태였는데, 슈윈은 1950년대 독자 딜러망에 자체 브랜드로 판매하는 방식을 도입했다.

게다가 유망성을 감지하고 사전에 준비한 아동용 자전거 시장이 급성장하고 1970년대의 자전거 붐까지 겹치면서 초호황을 누렸다. 그러나 MTB·BMX 시장에 대한 대응전략이 필요한 상황에서 경영진은 기존 관점을 고수했다. 창업자의 후손인 에드워드 슈윈 CEO는 “우리는 자전거를 매우 잘 안다. 산악자전거 제조업체들은 모두 아마추어”라고 무시했고, 영업담당 임원조차 “우리에겐 경쟁자가 없다. 우리는 슈윈이기 때문이다”고 자신만만한 태도를 보였다.

그러나 1979년에는 노사분규라는 내분이 겹치면서 5개월간 가동이 중단됐고, 생산이 재개됐으나 노후된 설비에 기술혁신과 품질유지 역량도 약화됐다. 경영진은 대만 자이안트, 일본 파나소닉에서 주요 부품을 수입하고 이를 조립해 슈윈 브랜드로 판매하는 방향으로 전환했다. 1980년대 후반 연간 판매량 100만 대에 근접하는 회복세를 보였으나, 납품업체들이 자체 브랜드로 판매를 시작하면서 한계에 봉착했다. 슈윈은 1991년 생산을 포기하고 완제품 수입으로 전환했으나 이미 시장에 발붙일 자리는 없었고, 이듬해 파산하는 운명을 맞았다.

역경의 극복보다 풍요의 긴장이 더욱 어렵다

19세기 영국의 사상가 토머스 칼라일은 ‘인간은 역경(逆境)을 이기는 이가 100명이라면 풍요를 이기는 사람은 한 명도 안 된다’고 갈파했다. 경영자도 마찬가지로 풍요의 덫에 걸리는 것을 경계해야 한다. 간단히 말해 ‘누구나 세상을 만만하게 보면 당하게 돼 있다’는 의미다. 널리 알려진 대로 모토로라·노키아·엔론·왕컴퓨터 등 한때 시장을 주도하던 기업들이 변화를 따라가지 못하고 역사 속으로 사라졌다. ‘배가 아무리 커도 바다를 덮을 수 없다’는 격언처럼 아무리 강한 기업도 시장을 이길 수는 없는 법이다. 성공할수록 겸손한 자세로 시대의 변화를 따라가야 하며, 특히 판단오류를 깨달았을 때 신속하게 오류를 수정하고 변화할 수 있는 적응성이 중요하다.

수많은 기업이 나름대로 최선을 다하고 있지만 성공과 실패는 교차하게 마련이다. 꾸준히 성공을 이어가는 우량기업의 특징은 ‘적절한 긴장감을 유지하는 방법을 아는 조직’이라고 생각한다. 리더는 물론 조직 전체가 성공에도 오만하지 않고 실패에도 좌절하지 않으면서 적절한 긴장감을 유지해야 지속가능한 성과를 거둘 수 있다.

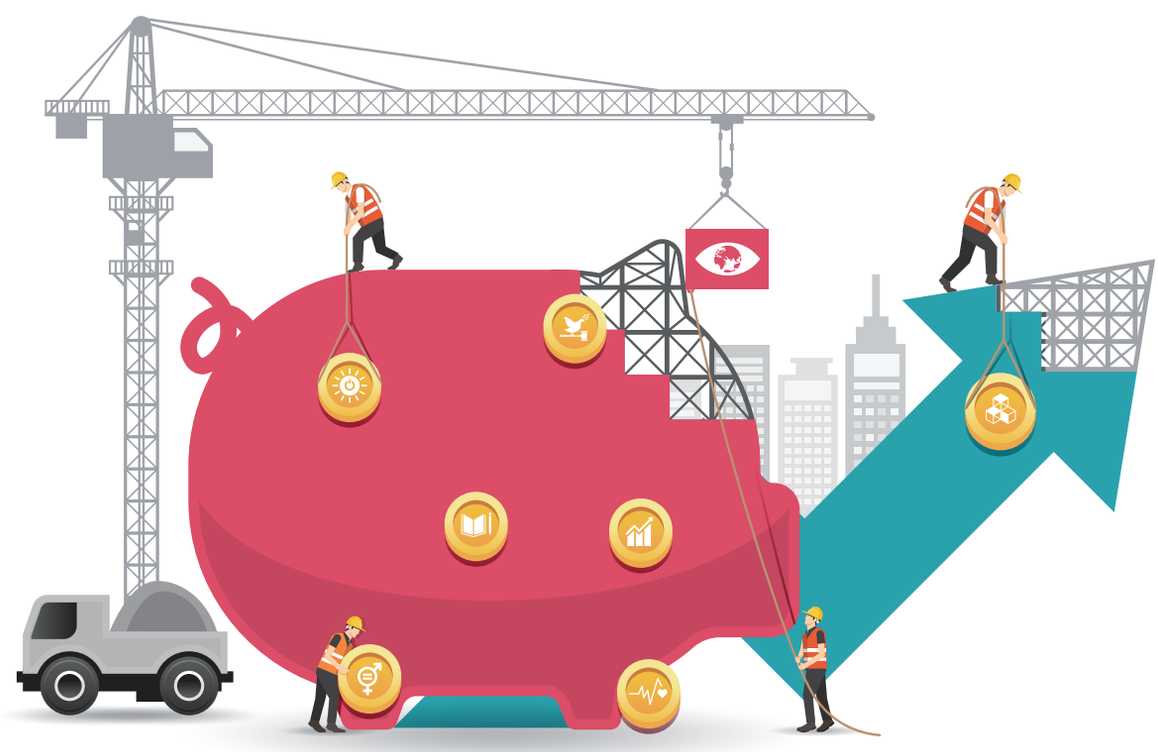
* 참고 문헌 – 『오만은 어떻게 기업을 망가뜨리나?』 포브스코리아(김경준 딜로이트 경영연구원 원장) 아티클에서 발췌 후 편집

SDGs로 알아보는 기업윤리

코스피 100대 기업 SDGs 이행 현황 설문조사 분석

- 유엔글로벌콤팩트 합국협회는 코스피 100대 기업을 대상으로 SDGs(지속가능발전목표) 이행 현황을 파악할 수 있는 온라인 설문조사를 실시, 약 40%의 기업들이 참여했다. 이번 호에서는 해당 설문결과를 바탕으로 국내 기업들의 SDGs에 대한 인식과 SDGs 달성 계획에 대해 알아보고자 한다.

본 설문조사는 코스피 100대 기업 내 지속가능성 담당자들이 응답하였으며, 설문조사 응답자의 소속 부서는 사회공헌 부서 40%, 전략기획 29%, 홍보 11%, 동반성장 11% 등으로 지속가능성 이슈는 다양한 부서에서 다루어지고 있었다. 이는 전략과 소통 측면에서도 SDGs가 강조되고 있다는 점을 시사한다.

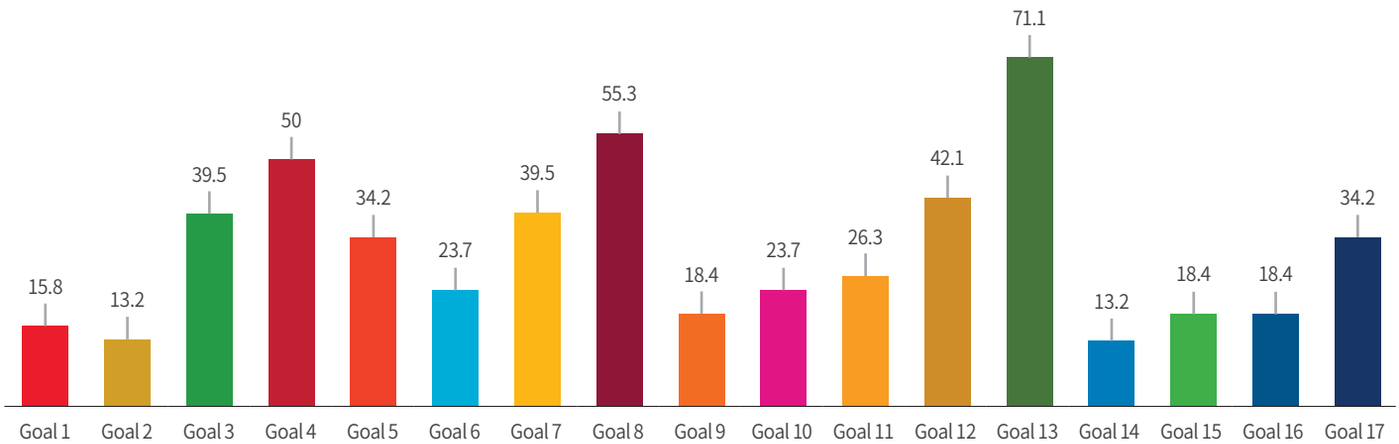


기업들이 바라보는 SDGs

SDGs 이행에 대한 기업들의 시선은 긍정적이었다. 응답기업 중 89%가 현재 SDGs 달성에 기업이 핵심적인 역할을 하고 있다고 응답했다. 기업경영에 있어서도 SDGs 이행은 필수적(81%)이라는데 공감했다. 특히 SDGs가 비재무적 측면을 넘어 재무적 측면에서도 긍정적인 영향을 미친다는 인식이 기업들 사이에 정착되고 있으며(84%), 민간부문이 SDGs 이행을 위해 더 많은 노력을 기울어야 한다고(95%) 응답했다.

89%의 기업이 SDGs 이행이 지속가능성 강화 등 기업의 근본적 과제 이행에 도움이 된다고 봤으며, SDGs 업무 추진 시 가장 큰 장애물은 '대중인식 부족', '내부 부서 간 협조 부족' 등을 꼽았다.

Q. 귀사가 현재 우선순위를 두고 있는 SDGs 목표는 무엇입니까?(복수 응답 가능)(%)



기업들이 선정한 SDGs 우선순위

SDGs 중 우선순위 목표 선정을 위해 자사의 가치사슬을 분석하고 있는 기업은 55%, 그렇지 않은 기업은 26%로 나타났다. 기업이 SDGs에 미치는 사회적, 환경적 영향력은 기업이 통제할 수 있는 범위를 넘어선다. SDGs가 제시하는 사업 기회도 가치사슬의 업스트림이나 다운스트림에 잠재적으로 존재할 수 있다. 따라서 SDGs 이행목표 설정 시 포괄적인 가치사슬을 파악하고 분석할 필요가 있다.

한편 기업들은 SDGs 목표 중 ▲기후변화(71%), ▲지속가능한 성장 및 양질의 일자리(55%), ▲교육(50%), ▲지속가능한 소비와 생산(42%)과 관련된 지속가능성 활동을 중점적으로 하고 있는 것으로 나타났다.

기업과 SDGs의 유기적 결합

55%의 기업이 SDGs가 자사의 비전 및 전략에 반영되어 있다고 답했으나, 82%에 달하는 기업에서는 직무 전반에 대한 내재화는 아직 부족하다고 답했다. SDGs 내재화를 위해 보완되어야 할 점으로는 내부인식 강화, 기업 핵심 비전 및 전략에 반영, KPI(핵심성과지표)에 연계 등을 꼽았다. SDGs 이행에 있어 가장 영향력 있는 이해관계자로는 '주주/투자자', '정부/지방정부', '고객사/협력사' 순으로 응답했다.

국내 기업들의 SDGs 참여 현황

선도 그룹으로 불리는 코스피 100대 기업에서도 약 65% 정도의 기업만이 UNGC의 회원사로 활동하거나 지속가능성 보고서를 발행하고 있으며, 나머지 기업들은 SDGs에 대한 인식, 체계 부족을 이유로 응답하지 않았다.

하지만 우리 기업들 중에서도 창의적이고 야심찬 목표를 가지고 SDGs에 기여하고 타 기업에 영감을 주는 선구자들이 있다. 다음 호부터는 국내 기업들이 중점적으로 이행하고 있는 SDGs 목표들을 보다 심층 분석하고 해당 SDGs의 국내 기업 사례들도 함께 알아보고자 한다.

* 참고 자료 – 유엔글로벌콤펙트 한국협회 홈페이지에서 발췌 후 편집

국내동향

VR이 보여준 가능성, ‘너를 만났다’ 윤리적 문제 지적도

2월 6일 방영된 MBC 다큐멘터리 ‘너를 만났다’는 세상을 떠난 딸을 가상현실(VR)로 다시 만난 어머니의 이야기를 다뤘다. 방송에 출연한 장지성씨는 3년 전 일곱살 난 셋째 딸 나연이를 희귀 난치병으로 하늘로 떠나보냈다. 장씨는 나연이를 다시 보고 싶은 마음에 이번 프로젝트에 참여했다.

방송에서 장씨는 고글과 장갑 형태의 VR 기기를 착용하고 가상공간에서 나연이를 만났다. 기술의 힘을 빌려 세상에 없는 사람을 다시 만날 수 있는 모습에 감동을 받았다는 여론도 있지만, 애끓는 아픔을 상업적으로 이용했다는 혹평과 후유증 등 윤리적 문제가 있다는 지적도 나왔다. 실제 전문가들은 후유증 문제를 우려한다. 석정호 강남세브란스병원 정신건강의학과 교수는 “VR 재회가 만나고 싶은 감정을 일시적으로 달래주는 도구가 될 순 있겠지만, 전문성 없이 가상현실로 PTSD 노출 치료(충격 상황에 반복 노출해 회피 행동을 줄이는 치료)를 하면 증상이 악화될 수 있다”며 “소중한 사람을 먼저 보냈다는 현실을 수용하도록 ‘가상현실’임을 충분히 교육하고 훈련된 전문가와 동반하는 것이 안전하다”고 말했다.

* 참고 – 중앙일보, 2020.02.09
혈액암으로 떠난 딸 만난 엄마…침체 VR 돌파구는 휴머니즘?
https://news.joins.com/article/23701467

테이프, 뽁뽁이 안 쓰고 친환경 포장에 앞서는 유통업계

유통가가 기존에 사용해 왔던 포장재에서 접착제를 없애고, 친환경 생분해성 포장재로 바꾸는 등 친환경을 위해 앞장서고 있다.

관련업계에 따르면 현대홈쇼핑은 접착제 없이 조립형으로 밀봉이 가능한 친환경 배송박스인 ‘핑거박스’를 도입한다. 꺼낼 때는 겉면에 표시된 절취선에 손가락을 집어넣어 양쪽으로 잡아당기기만 하면 된다. 일반 박스보다 제작 단가가 20% 가량 비싼 핑거박스를 도입한 이유는, 친환경에 대한 소비자들의 관심이 그만큼 높고 기대감이 크기 때문이다.

2018년 CJ ENM 오쇼핑부문도 홈쇼핑업계 최초로 포장용 비닐 테이프를 종이 재질 테이프로 변경했고 비닐 에어캡(뽁뽁이) 대신 종이 완충제와 종이 행거박스를 도입했다. 롯데홈쇼핑도 지난해 4월 상품 배송에 친환경 비닐 포장재를 도입했다. 사탕수수에서 추출한 100% 식물성 ‘바이오매스 합성수지(사탕수수 바이오 PE)’를 원료로 사용해 만든 포장재다. 마켓컬리 또한 지난해 9월 ‘친환경’으로의 전환을 선포, ‘샛별배송’에 쓰이는 주요 포장재를 종이로 대체했다.

* 참고 – 머니투데이, 2020.02.12
“테이프·뽁뽁이 안써요”…착한 포장 나선 유통가
https://news.mt.co.kr/mtview.php?no=2020021114050953441&outlink=1&ref=%3A%2F%2F

해외동향

과학자들이 꼽은 세계 5대 위험 - 기후변화와 생물다양성 감소 등

국제 지속가능성연구단체인 퓨처어스(Future Earth)가 52개국 222명의 과학자들을 대상으로 설문조사를 한 결과 ▲기후변화 대응 실패, ▲기상 이변, ▲생물다양성 감소, ▲식량 위기, ▲물 부족이 인류생존에 가장 큰 영향을 끼칠 ‘세계 5대 위험’으로 꼽혔다.

과학자들은 특히 5대 위험 가운데 식량 위기를 제외한 네 가지는 실제로 일어날 가능성이 높다고 내다봤다. 기후변화 대응 실패와 기상이변은 세계경제포럼이 발표한 ‘2019 세계 위험 보고서’에서도 앞으로 10년간 인류를 가장 크게 위협할 요인으로 꼽힌 바 있다.

5가지 세계적 위험에 총체적으로 대처하려면 어떻게 해야 할까? 보고서 작성에 참여한 호주 모나시대학교 지속가능개발연구소 앤서니 캐폰 소장은 그 한 방법으로 인간의 건강 관점에서 접근할 것을 제안했다. 그는 기후변화에 의한 기상이변이 이미 많은 사람의 건강에 악영향을 미치고 있어 시급한 대책이 필요한 점, 환경 변화에 따른 건강과 생계 영향은 실질적인 삶의 문제라는 점, 지속가능한 개발로 전환하면 건강에도 이로운 점을 그 이유로 꼽았다.

* 참고 - 한겨레, 2020.02.12
과학자들이 꼽은 세계 5대 위험
http://www.hani.co.kr/arti/science/future/927950.html

EU의 강력한 환경규제 - 글로벌 석유회사도 탄소중립 선언

굴지의 글로벌 석유회사인 영국 브리티시페트롤리엄(BP)이 2050년까지 ‘탄소 중립’을 선언했다. 탄소 중립이란 이산화탄소를 배출한 만큼 이를 흡수하는 대책을 통해 순 배출량을 제로(0)로 만든다는 개념이다. BP의 파격 선언은 그간 화석에너지에 기반해 독점적인 영향력을 자랑해온 석유회사도 ‘탄소배출 줄이기’라는 시대적 흐름을 받아들일 수밖에 없는 현실을 보여준다.

이처럼 ‘탄소배출 줄이기’는 글로벌 기업의 화두로 떠오르고 있다. 전 세계가 쓰레기 전쟁과 기후변화 등으로 시름하는 가운데 스타벅스, 네슬레, 마이크로소프트 등이 앞다투어 기후변화 대응책을 내놓고 있다. 글로벌 기업들이 탄소배출량 감축을 선언하는 것은 유럽연합(EU)의 규제 강화에 대응하는 측면이 크다. EU 집행위원회는 지난해 12월 2050년 탄소 중립을 목표로 하는 기후변화 청사진 ‘유럽 그린딜’을 마련했다. 탄소배출권거래제를 해양·육상·건설업으로 확대하고, 이산화탄소 배출량은 2030년까지 감축 목표를 50~55%로 상향(현행 40%) 조정하며, 플라스틱은 2021년부터 규제 시행 예정인 10개 금지 품목 외에 미세플라스틱에도 사용 제한을 추진할 계획이다. 온실가스 배출량이 많은 국가의 수입품에 대해 세금을 부과하는 탄소국경세도 도입할 예정이다.

* 참고 - 매일경제, 2020.02.13
EU 거센 환경규제에… ‘석유 공룡’ 英BP마저 탄소중립 선언
https://www.mk.co.kr/news/world/view/2020/02/152205/

행사소식

코로나 바이러스로 인한 국내 행사 취소 및 연기

최근 코로나 바이러스로 인해 3월 예정되어 있던 국내 윤리경영 및 지속가능성 관련 행사 대부분이 취소되거나 무기한 연기되었음을 알려드립니다.

일반국민/유증상자 코로나19 유행지역 예방행동수칙

일반국민 예방수칙

- 흐르는 물에 비누로 꼼꼼히 손 씻기
- 기침·재채기할 때 옷소매로 입과 코가리기
- 씻지 않은 손으로 눈·코·입 만지지 않기
- 의료기관 방문 시 마스크 착용하기
- 사람 많은 곳은 방문 자제
- 발열, 호흡기증상(기침, 목 아픔 등)이 있는 사람과 접촉 피하기

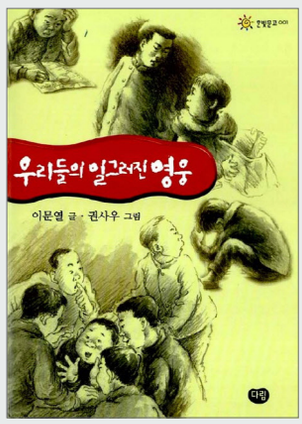
유증상자 행동수칙

유증상자 : 발열이나 호흡기증상(기침이나 목 아픔 등)이 나타난 자

- 등교·출근하지 말고 외출 자제하기
- 집에서 충분히 휴식 취하고, 3-4일 경과를 관찰하기
- 38℃ 이상 고열이 지속되거나 증상이 심해지면
  ❶ 콜센터(☎1339, ☎지역번호+120), 보건소로 문의
  ❷ 선별진료소 우선 방문 및 진료
- 의료기관 방문 시 자차 이용, 마스크 착용 필수
- 진료 의료진에게 해외 여행력 및 호흡기 증상자와의 접촉 여부 알리기

문화 속 기업윤리

오만한 리더십의 종말 『우리들의 일그러진 영웅』



● “너희들은 당연한 너희 몫을 뺏기고도 분한 줄을 몰랐고, 또 불의 앞에서 굴복하고도 부끄러운 줄을 몰랐다. 그것도 한 학급의 우등생이라는 녀석들이…… (중략) 너희들이 앞으로 어른이 되어서 만들 세상은.…… 상상만 해도 끔찍하다.” -<우리들의 일그러진 영웅> 중에서

<우리들의 일그러진 영웅(이문열 저)>은 많은 이들이 교과서를 통해 접한 풍자소설이다. 주인공 한병태는 아버지가 좌천되는 바람에 시골로 전학을 오게 된다. 얼마 되지 않아 그는 학급이 철저하게 반장인 엄석대 중심으로 돌아가고 있다는 것을 깨닫는다. 우등생들은 한 과목씩 담당해 석대의 시험을 대신 봐주고 다른 아이들은 석대에게 금품을 바치기까지 한다. 석대의 비행을 고발하는 등 반항하던 병태는 끝내 항복하고 샤프펜슬을 바치며 충성맹세를 한다. 그러나 석대의 시대는 생각보다 빨리 끝난다. 새로 온 담임선생은 모든 과목에서 1등을 차지한 석대를 의심했고, 비밀은 너무도 쉽게 들통난다. 결국 석대는 교실을 뛰쳐나가 그 길로 사라져 버린다. 세월이 흘러 성인이 된 병태는 수갑을 찬 채 경찰에 끌려가는 석대를 우연히 목격한다. 그것이 엄석대의 종말이었다.

견제 받지 못하는 권력은 오만을 부르고, 오만은 필연적으로 독선을 낳는다. 위대한 기업들의 몰락이 대부분 외부의 실패보다 내부의 자만에서 비롯됐다는 사실은 의미심장하다. 견제와 겸손은 거추장스러운 것이 아니라 더 큰 성공을 위한 안전장치인 것이다.

* 이미지 출처: http://www.kyobobook.co.kr/product/detailViewKor.laf?ejkGb=KOR&mallGb=KOR&barcode=9788987721095&orderClick=LEA&Kc=#N

지식1G

오만 리스크 관리

리스크1: 리더	리스크2: 기업문화	리스크3: 기존 강점
• 리더 권력의 증감 체크 • 회장과 CEO 역할 분리 • 예스맨과 노맨의 조화 • 자기중심주의자 지양	• 의사결정의 탈중심화 • 최전선의 전문가에게 권한 부여 • 조직원과 큰 그림 공유 • 실패를 감추지 말고 학습할 것	• 성공 요인을 과대 확장하지 말 것 • 안주를 경계할 것 • 주요 사업에 과도한 인재집중 지양 • 선택과 집중에 집착하지 말 것

* 유진 새들러 스미스 영국 서리 경영대학원 교수

독자에게 물었습니다

Q1. 오만 리스크에 대해 들어보셨나요?

I기업 L팀장

오만 리스크라고 콕 집어서 들어본 적은 없습니다만, 짐 콜린스의 저서 <위대한 기업은 다 어디로 갔을까>에서 자만에 대한 언급이 비슷한 맥락이 아닌가 싶습니다. 짐 콜린스가 말한 기업 몰락의 5단계에서 1단계가 '성공으로부터 자만심이 생겨나는 단계'거든요. 성공에는 실력과 함께 운 등 다양한 요소가 섞이기 마련인데, 진정한 성공의 근본 요인은 잊고 자신의 능력만으로 성공한 것으로 여겨 자만심이 생겨난다는 내용이 인상 깊었습니다. 실제로 세계를 재패했던 위대한 기업들이 몰락한 것을 생각해보면 무섭기도 하고요. 성공에 도취되어 모든 것들을 통제할 수 있을 것이란 자만은 기업이나 국가는 물론 개인에게도 얼마든지 범할 수 있는 오류입니다. 지금은 사라졌지만 과거 위대했던 기업들과 역사 속 제국들을 타산지석으로 삼아 겸손해야 한다고 생각합니다.

Q2. 기업이 오만 리스크를 예방하기 위해서 어떻게 해야 할까요?

D기업 K부장

기업 시스템 차원에서는 따지고 감시하는 외부의 기구를 만드는 것이 필수적이라고 생각합니다. 사실 그마저도 리더의 의지가 없다면 유명무실해질 가능성이 크지만, 그래도 최대한 리더의 통제 밖에 있는 기구를 조직하는 것이 중요합니다. 친구 관계에서도 쓴 소리 하는 것이 쉽지 않은데, 아랫사람이 윗사람에게 조언을 하는 것은 불가능에 가깝다고 생각합니다.

조직원들 인사관리 차원에서는 성과를 혼자 힘으로 이루어내지 않았음을 늘 상기해 줘야겠죠. 이를 위해서는 워크숍 등을 통해 정기적인 피드백을 실시해도 좋을 겁니다. 근본적인 방법은 건강한 자부심을 기르는 일이겠지요. CEO, 중간관리자 같은 간부들이 중심을 잘 잡아주는 게 중요하다고 생각합니다. 회사 밖에서 열리는 포럼이나 모임에 정기적으로 참석해 외부의 소리를 듣는 것도 한 방법이고요.

독자퀴즈

Q. 다음 중 이번 호에서 소개한 기업의 오만 리스크 사례라고 할 수 없는 것은?

① MP3플레이어와 평면TV 시장 보다 기존의 워크맨과 브라운관TV 시장에 집중한 소니
② 다양한 모델을 원하는 시장의 요구를 외면하고 단일품종을 고집한 포드자동차
③ 아날로그 휴대폰을 고수하고 디지털화를 꾀하지 않은 모토로라
④ 조직 내 갈등과 실적 부진 등 때문에 자신이 설립한 회사에서 쫓겨난 스티브 잡스

지난 호 정답
②

지난 호 정답자는
표현택 님, **이종문** 님,
문영민 님, **손일구** 님,
김정윤 님입니다.
축하드립니다!!

정답 제출처

국민권익위원회 민간협력담당관실
(acrcbusinessethics@gmail.com)
* 성함, 주소(상품권 수령지), 연락처를 보내주세요.
(22일까지)

정답을 보내주신 분 중 5명을 추첨하여 문화상품권을 보내드립니다.