

ESG 활동 직원 직무생산성 도움



정진호

더벨류즈 가치관경영연구소 소장
jihland@naver.com
경영학 박사
前 IGM 세계경영연구원 교수,
현대경제연구원 인재개발실장
저서 「가치관경영」 등

교육으로 ESG 문제를 해결할 수 없지만,
교육 없이 ESG 문제를 해결하는 것도 불가능하다

지난 호에서는 ESG 활동이 구성원의 조 직만족과 조직몰입에 도움이 된다는 점을 제시하였다. 이번 호에서는 ESG 활동이 구성원의 직무생산성에 도움이 된다는 점을 제시하고자 한다. ESG 활동이 구성원 각자 업무를 수행함에 있어 직무생산성에도 도움이 된다면, ESG 활동은 선택이 아닌 필수적인 활동으로 자리매김할 수 있을 것이다.

ESG 활동 직무생산성 높일 수 있을까?

직무생산성은 능력과 동기에서 유발되며 직무에 몰입하여 목표를 달성할 수 있는 수준이라고 일반적으로 정의한다.

기업은 구성원의 직무생산성이 높아야 회사 전체의 경영성과도 높아진다. 지금까지 기업은 생산성 향상을 위해 다양한 노력을 기울여왔다. 기업의 전통적인 시도는 임금·복지후생 등 외적 동기를 강화하여 생산성을 향상시키려 했다.

그러나 임금·복지후생 등 외적 동기만으로는 생산성에 미치는 영향이 일시적·지속적이지 않다. 이에 대하여 현대 경영학 연구는 내적 동기의 중요성을 지속적으로 강조했다. 일의 즐거움, 일의 의미, 일을 통한

성장과 같은 내적 동기를 직무생산성의 중요한 요인으로 보는 입장이다.

ESG 대중화를 위해서는 ESG 활동이 직무생산성에 도움이 되어야 한다. 기업이 ESG 활동을 하면 구성원이 더 동기부여되고 직무에 몰입할 수 있다는 사실이 규명되어야 한다. 과연 ESG 활동은 동기부여와 직무몰입에 도움이 될 것인가?

ESG 활동이 직무생산성에 미치는 영향

첫째, ESG 활동 중 환경적 책임 활동(Environment)을 성실히 수행하는 기업에 다니는 직원은 직무 생산성이 높다. 화장품을 제조판매 하는 기업이 있는데 이 기업의 제품가격은 저렴하지만, 품질이 떨어지고 피부병 등 피부문제를 유발한다고 소문이 났다면 직원은 자부심을 느끼고 일을 할 수 있을까? “제품 생산하는 것을 보면 우리 회사 제품 못습니까?”라고 말하는 기업의 직원이 동기부여되고 직무에 몰입할 수 있을까?

미국의 세계적인 화장품 회사 더바디샵(The Body Shop)은 환경기업으로 정평이 나 있다. 이 회사는 원재료 소싱 단계부터 화학물질이 아닌 시어 버터나 코코아 버터

같은 재료를 하나의 협동조합에서 공급받는다. 화장품에 필수적인 농약성분인 계면활성제 사용을 최대한 줄이고 소량을 사용하더라도 물에서 분해되는 생분해성 계면활성제를 개발, 활용한다.

화장품 용기는 주로 유리제품을 사용하고 부득이하게 사용하는 플라스틱은 재활용 플라스틱을 사용하며 재사용이 가능하게 하였다. 모든 매장은 고객이 자기가 사용한 빈 용기를 가지고 와서 저렴한 가격으로 화장품을 리필해서 사용할 수 있도록 하고 있다. 대부분 제품에 들어가는 원료는 식물성 재료를 사용하고 있으며, 식물성 재료를 사용하기 때문에 제품개발 과정에서 동물 실험을 일절 하지 않는다.

더불어 협력업체로부터 원료를 공급받는 조건에 동물실험하지 않는 원료일 것을 요구한다. 이 회사는 환경적 책임을 위한 이니셔티브를 제시하고 실천하여 폐기물 감소, 지속가능한 재료 소싱, 탄소배출 최소화 및 생물 다양성 보호에 앞장서는 친환경 기업의 명성을 얻고 있다.

이 회사 구성원은 일관되게 친환경 화장품 회사를 표방하는 기업의 노력에 공지와

자부심이 있다. 친환경 기업의 명성을 얻는 기업은 일반적으로 기업의 미션에 '친환경 지향성'이 명확하게 표현되어 있고 상대적으로 업무환경도 친환경적으로 운영한다. 직원 유지율과 만족도가 동종업계 대비 높은 특징이 있다.

둘째, ESG 활동 중 사회적 책임 활동(Social)을 성실히 수행하는 기업에 다니는 직원은 직무생산성이 높다. 기업의 사회공헌 활동은 긍정적인 측면이 있지만 강제적으로 시행하면 역효과가 난다. 급여가 만족스럽지 않은 기업이 강제적으로 일정액을 사회공헌 기부금으로 공제하면 직원들은 사회공헌 활동에 비판적이고 회사에 대한 불만이 쌓인다. 휴일에 사회봉사 활동을 강제하는 것도 직원들에게 환영받기 어려운 일이다. 최근 기업의 사회봉사 시간을 보면 전반적으로 줄어드는 추세다.

세계적인 클라우드 기반 고객관계관리(CRM) 소프트웨어 회사인 미국의 세일즈포스(Salesforce)는 VTO(Volunteer Time Off)라는 사회공헌 활동 프로그램을 운영하고 있다. 모든 정규직 직원은 연간 최대 7일의 VTO를 받을 수 있다. 계약직 직원도 근무 시간에 따라 비례 배분된 VTO를 받는다. 업무시간에 봉사활동을 하는 것을 제도화한 사례이다.

이 회사의 사회공헌 활동을 '111'이라고 표현하는데 제품의 1%, 자산의 1%, 직원 업무시간의 1%를 지역사회와 자선 활동에 사용한다는 의미다. 직원은 사회공헌 활동에 참여하는 시간을 유급휴가로 지원받고 있어 자발적인 사회공헌 활동에 참여하는데 부담을 느끼지 않는다.

또한 세계적인 IT 선도기업으로 경영성도 높지만, 사회로부터 존경받는 기업이라



HR이 ESG 활동의 중심에서 중요한 역할을 해야 한다.

는 자부심이 큰 회사다. 일할 때는 일에 몰입하고 봉사활동을 할 때는 피해의식 없이 봉사활동에 몰입할 수 있는 환경이 조성되어 있다. 사회적 평판이 좋은 기업 직원은 일반적으로 동기부여와 직무몰입이 높은 특징이 있다.

셋째, ESG 활동 중 거버넌스 활동(Governance)을 성실히 수행하는 기업에 다니는 직원은 직무 생산성이 높다. 어느 기업이 기업 정보를 일부 경영층만이 정보를 독점하고 있다면 이 회사 직원은 동기부여되고 직무에 몰입할 수 있을까? 직원이 협력업체로부터 리베이트를 받거나 윤리적 문제가 자주 발생한다면 직원의 동기부여나 직무몰입은 기대하기 어렵다.

미국의 세계적인 통계회사 세스 인스티튜트(SAS Institute)는 일하기 좋은 기업(Great Work Place, GWP)으로 명성이 높은 기업이다. 세계 GWP 100대 기업에 매년 1~3위에 머문다. 이 회사는 직원에 대한 환상적인 복지제도 역시 대단하지만, 개방적이고 투명한 경영으로 잘 알려져 있다. 비상장회사이기 때문에 상장회사와 같은 공개의무는 없지만, 상장기업 이상으로 개방적이고 투명한 경영을 하고 있다.

창업자이자 CEO 짐 굿나잇(Jim Goodnight)은 윤리적 리더십을 적극적으로 옹호해 왔으며, 회사의 조직문화는 정직과 책임

으로 요약된다. “건강한 젖소가 건강한 우유를 만든다”라는 모토처럼 직원을 소중히 여기는 가치관에서 출발하여 직원이 업무에 대한 주인의식을 갖고 회사의 성공에 이바지하도록 장려하고 있다.

모든 비즈니스 관행에서 투명성과 책임성을 위해 최선을 다하고 있으며 비상장회사이기 때문에 법적 강제사항이 없음에도 지속가능성보고서를 매년 발행하고 있다. 세스 윤리 및 업무행동 강령(SAS Code of Ethics and Business Conduct)은 많은 기업이 윤리경영 운영의 롤모델로 적용하는 기준이기도 하다. 경영자 및 직원의 투명경영과 윤리경영 원칙은 직원의 동기부여나 직무몰입에 도움이 된다.

ESG 활동을 촉진하는 HR의 역할

많은 기업이 ESG 활동을 준법팀·윤리경영팀·감사실 등에서 운영한다. 감사부서가 주도하는 ESG 활동은 구성원의 참여를 이끄는데 한계가 있다. HR이 중심이 되어 구성원에 대한 의식화 활동을 진행해야 한다. 이를 위해서는 ‘교육’이 필요하다. ESG가 왜 필요한지? 왜 중요한지? 어떻게 행동해야 하는지? 알려주는 것이 ESG 교육이다.

다음으로 ESG 활동이 조직문화로 정착되어야 한다. 그래야 ESG가 지속가능한 성장의 도구가 될 수 있다. 리더의 역할과 책임이 공유되어야 한다. 리더가 움직여야 부서 단위의 활동에도 ESG가 적용된다. ESG가 전 직원에게 영향을 미치도록 사내 제도가 구체화되어야 모두가 참여하는 ESG 활동이 가능하게 된다. 이러한 활동을 주도적으로 실행할 수 있는 단위는 현재 기업에서는 HR이다. HR이 ESG 활동의 중심에서 중요한 역할을 해야 한다.