

ESG 활동, 구성원 조직몰입 높인다

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



정진호

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

ESG 경영이 걱정된다. 모든 기업과 사람이 함께 해야 하는 ESG 활동이 소수의 기업과 사람에 의해 진행되고 있다. ESG 위싱(ESG Washing, 위장 ESG)은 하는 척하는 거짓 ESG 활동을 말한다.

우리 회사에서 ESG 활동을 전개하는 직원은 누구인가? 전략부서에서 각종 ESG 인증과 투자를 기획한다. 마케팅부서는 각종 홍보물과 매체를 통해 우리 회사가 ESG를 잘하는 기업이라고 알리고 있다. 재무부서에서는 체계적으로 IR 공시를 진행하고 있다. 우리 회사에서 ESG 업무는 딱 세 개의 부서인 전략·마케팅·재무부서만이 담당하고 있다. 그나마 3개 부서라도 진행하고 있다면 뭔가는 하는 것이다.

그러면 나머지 부서는 무엇을 하고 있나? 각자 이윤창출을 위해 자기 고유의 업무를 하고 있다. R&D는 친환경 개발을 위해 노력한다. 생산은 에너지 효율과 오염 방지를 위해 노력하고 있다. 노무·환경부서는 환경·안정을 위해 노력하고 있다. HR도 성희롱 예방 교육, 정보보호 교육, 산업안전 교육 최근에는 장애인차별방지 교육 등 다양한 교육활동을 진행하고 있다.

무슨 이야기를 하고자 하나면 기업의 여러 부분이 고유의 업무를 수행하면서 ESG 활동을 전개하고 있다는 것이다. 그런데 국내 기업은 이러한 활동을 ESG 활동이라고 인식하지 못하고 있다. 전체 구성원에 대한 ESG에 대한 제대로 된 교육이 필요한 상황이다. 특히 조직관리 측면에서 어떤 도움이 되는지를 정확히 알려 줄 필요가 있다.

ESG 활동은 조직효과성을 높인다

ESG 경영이 목표가 단지 ESG 등급을 잘 받고 대외적으로 우수한 기업이라는 평가를 받는 것이라면 지금까지처럼 하면 된다. 하지만 ESG 활동은 조직운영에서 중요한 효과가 있다. 기업이 더 노력하고 구성원이 더 적극적으로 참여하기 위해서는 효용에 대해 제대로 알고 있어야 한다.

기업이 성과를 내려면 일하는 구성원이 회사를 어떻게 대하느냐가 중요하다. 회사가 마음에 들지 않지만 어쩔 수 없이 다니고 있다면 일하는 척 할 수 있지만 마음을 다해서 일하지 않는다.

회사가 일단 마음에 들고 좋아야 한다. 경영학의 조직이론에서는 조직효과성이라

는 개념이 있다. 기업이 고유의 목적과 목표를 달성하기 위해 얼마나 효과적인가를 보여주는 개념이 조직효과성이다. 그래서 효과적인 조직은 명확한 목표와 전략을 마련하고 있고 효율적인 시스템을 가지고 있어 일한 만큼 내지는 일한 것 이상의 성과를 내야 하고 직원이 열심히 일할 수 있는 조직문화와 환경이 조성되어야 한다.

이러한 환경이 갖춰지면 직원은 조직에 만족하고 조직에 몰입하게 되어 업무성과를 내고 경영성과에 기여하게 된다는 것을 표현하는 것이 조직효과성이다. 즉, 조직효과성은 조직만족·조직몰입을 기본요소로 한다. 여기서 조직만족이란 조직에 대해 가지는 긍정적인 느낌과 감정을 말한다. 조직몰입은 직원이 조직과 조직의 목표에 헌신하는 정도를 말한다. 기업의 목적과 목표를 달성하는데 효과적인 조직이 되기 위해 조직만족과 조직몰입을 높여야 한다.

기업은 이를 위해 직원 복지에 노력을 기울인다. 직원 복지는 기업이 직원에 대해 헌신하는 것이다. 직원에게 신체적·정신적 건강을 지원하는 활동이다. 이 외에도 경영환경을 투명하게 하는 것도 도움이 된다. 의사

결정의 투명성을 높이고 직원의 참여를 높임으로써 주인의식을 가지게 하는 것도 조직만족과 조직몰입에 도움을 준다.

조직만족과 조직몰입에 미치는 영향

첫째, 환경적 책임 활동을 성실히 하는 기업에 다니는 직원은 조직만족과 조직몰입이 높다. 어느 기업이 몰래 폐수를 방류하고 유독가스를 제대로 된 절차도 지키지 않고 뿜어내고 폐기물을 마구 버리다가 적발되어 벌금을 물었다고 치자. 이 기업에 다니는 직원은 회사에 대해 긍정적인 생각을 가지고 헌신해야 한다고 생각할까?

미국의 파타고니아(Patagonia)는 아웃도어 제품은 물론 다양한 패션분야에서 글로벌 톱 브랜드다. 이 회사의 미션은 “지구환경을 지키기 위해 비즈니스를 한다”이다. 세계적으로 인정받는 환경기업 이미지를 갖고 있다. 친환경 재료를 사용하고, 폐기물을 최소화하며, 매출의 1%를 환경단체에 기부한다. 이 회사의 광고는 환경캠페인을 보는 것 같다. 게다가 2022년 창업자 이본 슈나드(Yvon Chouinard)는 자기의 주식 전부를 환경단체에 기부했다. 무려 4조1,800억원에 달하는 액수다. 환경기업 이미지와는 물론 진정성 있는 경영자의 모습이 큰 감동을 주었다. 파타고니아 직원이 회사에 만족하고 몰입하는 것은 쉽게 예상할 수 있다.

둘째, 사회적 책임 활동을 성실히 하는 기업에 다니는 직원은 조직만족과 조직몰입이 높다. 요즘도 심심치 않게 기업 경영자나 임원이 직원에게 갑질을 했다는 뉴스가 나온다. 직원이 위험한 환경에서 일하다 사망한 사건이 뉴스로 나온다. 경영상황이 조금만 나빠져도 직원이 급여에 손을 대고 정규직 대신 계약직 직원을 돌려쓰고 남자와 여

자를 구분하고 여직원에게 차별이 벌어지는 회사에 다니는 직원이 회사에 긍정적인 생각을 가지고 헌신해야 한다고 생각할까? 지역사회에서 비즈니스를 하면서도 지역사회를 무시하고 단 한 푼의 기부도 하지 않는 회사에 다닌다면 그 직원은 회사에 긍정적인 생각을 가지고 헌신할까?

국내에서 가장 복지가 좋은 회사를 꼽는다면 단연 성능 모니터링 IT 기업 제니퍼소프트다. 하루 7시간 근무, 출퇴근 교통비 지원, 휴대폰 비용 전액 지원, 특급호텔 요리사가 제공하는 식사, 회사 내에 수영장 등 미담뿐인 기업으로 직원모집 공고에 5000대의 경쟁률이 나오기도 했다. 이 회사는 복지는 그대로 유지하면서 코로나 팬데믹 기간 수평적 건강한 기업문화 만들기에 노력했다. 그리고 직원 간에 서로의 일하는 방식을 존중하는 노력도 진행 중이다. 제니퍼소프트에 다니는 직원이라면 회사를 긍정적으로 생각하고 조직에 헌신해야 한다고 생각하지 않을까? 비록 회사위치가 파주에 있지만 제로에 가까운 이직률이 그 증거이다.

셋째, 거버넌스 활동을 성실히 하는 기업에 다니는 직원은 조직만족과 조직몰입이 높다. 어떤 회사는 직원이 회사 관련 정보를 제일 늦게 안다고 한다. 경영이 어렵다고 말하는데 뭐가 얼마나 어려운지 정보가 하나도 없다. 어느날 갑자기 새로운 임원이 왔는데 그 사람이 어떤 능력을 갖추고 있는지 회사 내에 아는 사람이 없다. 투자하지 말아야 하는 사업에 경영자의 독단으로 대규모 투자가 벌어지고 기업은 자금을 겪는다. 이런 회사에 다니는 직원이 회사에 대해 긍정적인 생각을 가지고 헌신할 것이라고 기대하기는 어렵다.

아틀라시안(Atlassian)은 호주의 IT 기업

중 가장 성공한 곳으로 손꼽히는 협업 B2B 소프트웨어 기업이다. 이 회사는 2018년에 회사의 재무성과, 직원만족도, 다양성 및 포용 등 주요 지표를 실시간으로 업데이트하여 제공하는 '투명성 대시보드'를 출시했다. 이 제품은 내부적으로 사용하던 시스템을 출시한 것이다. 기업의 각종 정보를 실시간으로 투자자·이해관계자·직원은 물론 고객까지 볼 수 있는 소프트웨어이다. 이 기업은 개방적이고 투명한 경영스타일로 전 세계적인 이름을 알린 기업이다. 이 기업에 다니는 직원은 조직에 대해 긍정적인 생각을 가지고 헌신하려고 노력할 것이다.

위에 제시한 ESG 활동을 잘하는 기업과 못하는 기업의 사회적 평판은 확연하게 다를 것이다. 당연히 내부 구성원인 직원이 회사를 보고 회사에 대해 가지는 마음가짐도 다를 것이다. 즉, ESG 활동은 구성원의 조직만족과 조직몰입에 강한 영향을 미친다.

ESG 활동을 촉진하는 HR의 역할

ESG 경영은 경영자와 몇몇 부서가 노력해서 완성되지 않는다. ESG 활동을 ESG 이니셔티브라는 표현을 사용한다. ESG에 대한 주도적인 계획을 의미한다. 문제는 불과 2년여 ESG에 관한 관심이 폭발하며 기업이 생소한 개념에 대한 주도권을 잃고 외부전문가에 너무나 의존한다는 것이다.

외부기관이나 전문가는 ESG 인증이나 평가를 통해 등급을 잘 받는 것을 돕는데 집중하여 전체 구성원의 참여와 실천의 기회를 만들지 못하고 있다. ESG 활동은 전사적 활동이 맞다. 교육으로 ESG 문제를 해결할 수 없지만, 교육 없이 ESG 문제를 해결하는 것도 불가능하다. HR부서의 주도적 노력이 필요한 상황이다.