

ESG Governance

- 거버넌스 활동이 조직과 구성원에게 미치는 긍정적 영향

정진호 더벨류즈 가치관경영연구소장 / 경영학박사

〈모두를 위한 ESG 경영〉

1. ESG Environment – 환경적 책임 활동이 조직과 구성원에 미치는 긍정적 영향
2. ESG Social – 사회적 책임 활동이 조직과 구성원에게 미치는 긍정적 영향
3. ESG Governance – 거버넌스 활동이 조직과 구성원에게 미치는 긍정적 영향
4. 모두가 참여하는 ESG 경영을 위한 구성원의 역할과 책임

거버넌스 활동이란?

‘Governance(거버넌스)’ 활동은 용어의 정의부터 새롭게 해야 할 영역이다. 일반적으로 ESG 중 거버넌스를 ‘지배구조’라고 부르고 있다. 지배구조를 영어로 표현하면 ‘Rule Structure’인데 ‘Governance=Rule Structure’는 성립될 수 없는 등식이다. 용어가 잘못 사용되면 정의가 틀리고 엉뚱한 활동이 될 수 있다.

비영어권인 우리나라에서는 거버넌스를 지배구조로 사용하다 보니 이사회 구성, 사외이사 선임, 감사제도와 같은 제도적인 측면이 전부인 것처럼 잘못 알려져 있다. 그 결과, 경영자는 경영권을 간섭받는다라는 생각에 기분 나빠서 하기 싫고 직원들은 이 부분은 관여할 일이 아니라고 생각하게 돼 기업 차원의 실천에 장애를 형성하고 있다.

지배구조가 거버넌스 영역의 요소 중 하나인 것은 맞지만, 거버넌스 전체를 대체하는 것은 곤란하다. 지속가능경영과 사회책임경영 실행 원칙이라 할 수 있는 ISO 26000에서는 거버넌스를 ‘조직이 목표를 추구하는 데 있어 의사결정을 하고 그 결정 사항을 수행하기 위한 체계’라고 정의한다. ISO 26000 어디에도 지배구조라는 표현은 없다.

경제협력개발기구(OECD)도 거버넌스를 ‘기업을 지도하고 통제하는 시스템을 의미하며 기업의 목표 설정, 목표 달성 수단, 성과 모니터링에 필요한 구조를 제공하고 기업 내에서 권한 및 책임의 준거 및 의사결정 방식을 결정하는 것’이라고 정의하고 있다.

한국거버넌스학회에서는 적당한 우리말이 없어 그냥 거버넌스로 부르기로 했다. 필자의 생각도 이렇게 부르는 것이 합리적이라 본다. 영어 표현이 어렵다면 ‘의사결정 투명성과 구성원 참여’ 또는 ‘투명경영’ 정도가 적당한 표현이다. 거버넌스 영역은 그 폭이 넓고 조직과 구성원에 미치는 영향도 직접적이다. 거버넌스의 주요 영역은 의사결정 구조의 건전성, 정보공개 투명성, 리더십, 조직문화, 준법/윤리경영 등이다.

거버넌스 활동과 경영성과의 관계

거버넌스 활동은 투명성 및 정보공개, 리스크 관리, 이해관계자와의 관계, 리더십과 조직문화 등 다양하다. 이러한 활동이 기업의 재무적 성과를 개선하고, 비재무적 성과를 높이며, 기업의 지속가능성을 확보할 수 있는가이다.

첫째, 거버넌스 활동은 기업의 재무적 성과를 높인다. 투명한 정보공개와 이해관계자들과의 원활한 소통을 통해 기업은 투자자들의 신뢰를 얻게 된다. 신뢰를 얻은 기업은 투자를 유치하는 것이 쉽고 이를 통해 기업의 성장과 발전을 도모할 수 있다.

둘째, 거버넌스 활동은 기업의 비재무적 성과를 높인다. 기업이 도덕적, 윤리적 측면에서 책임감 있는 의사결

정을 내리고 이해관계자들에게 책임을 다하는 모습을 보이면 기업의 이미지와 브랜드 가치가 향상된다. 이를 통해 기업은 높은 기업 평판을 유지하고, 사회적 책임을 다하는 기업이라는 긍정적 평가를 받을 수 있다.

거버넌스 활동과 조직만족, 조직몰입의 관계

좋은 거버넌스를 가진 기업은 구성원의 조직만족과 조직몰입이 높다. 거버넌스 활동이 조직만족, 조직몰입에 도움을 준다는 사실을 설명하기 전, 나쁜 거버넌스를 가진 기업이 조직몰입과 조직만족에 어떤 문제가 생기는지 보자.

회사 직원이 협력업체 사장에게 욕설을 퍼부은 것이 공개됐다. 약효도 없는 제품이 약효가 있다고 거짓 광고를 해 또 물의를 일으켰다. 회사의 실적은 나쁘는데 대주주가 거액의 성과급을 받는 기업 사례가 공개되자 소비자들은 지속적인 비난과 불매운동을 이어간다. 이 회사는 업계 평균을 크게 상회하는 이직률로 어려움을 겪고 있다.

의사소통이 공개적이고 투명한 기업의 구성원들은 기

업의 목표와 가치에 대한 이해가 높다. 구성원들은 기업의 비전과 목표에 대해 더 강한 몰입감을 느끼고 조직에 대한 만족도는 상승한다. 기업이 준법/윤리경영에 노력하는 경우 도덕적, 윤리적 측면에서 책임감 있는 의사결정을 내리고 사회적 책임을 다하는 모습을 보이게 된다.

구성원들은 자신이 소속된 기업에 긍정적인 인식을 하게 된다. 리더들이 공정한 의사결정을 하면 구성원들의 조직에 대한 신뢰가 높고 리더십에 대해 존중한다. 수평적 소통문화가 정착된 기업의 경우 구성원들 특히 MZ세대 젊은 직원들의 조직몰입과 조직만족이 높다. 거버넌스 활동은 조직만족과 조직몰입에 긍정적인 영향을 미친다.

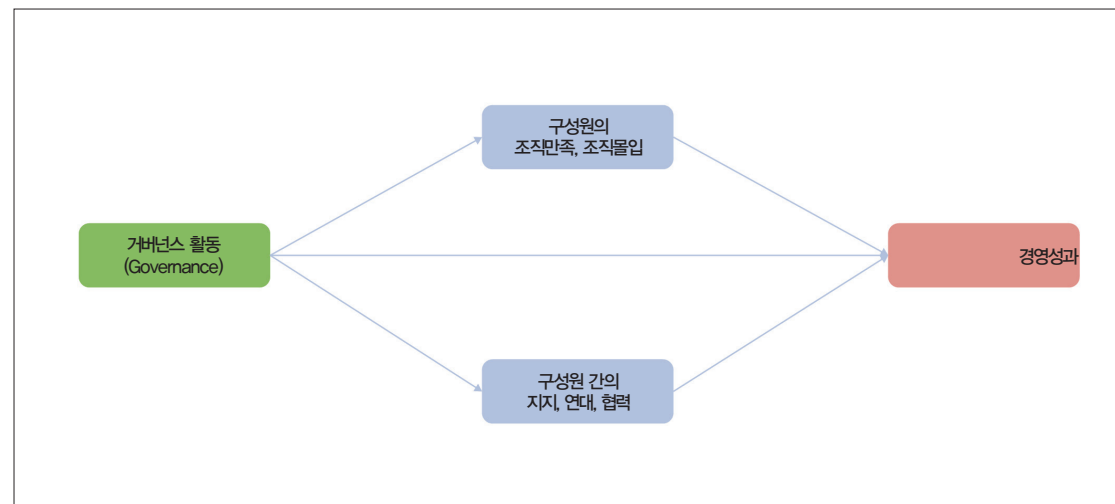
거버넌스 활동과

구성원 간의 지지·연대·협력의 관계

좋은 거버넌스를 가진 기업은 구성원 간의 지지, 연대, 협력이 높다. 반면 나쁜 거버넌스를 가진 기업은 어떠한가? 경영자가 직원에게 갑질을 했고 이 광경을 목격한 직



[그림] 거버넌스 활동과 경영성과의 관계



원이 공유 앱에 당시 상황을 글로 올렸다. 언론에 기사가 실렸고 이 회사는 사회적 비판을 받았다. 경영자는 어쩔 수 없이 공개 사과를 하게 됐다.

화가 난 경영자는 당시 일에 연루돼 피해를 본 직원을 대기발령 조치했다. 이 사실을 공개한 직원은 자기의 실명을 공개하고 항의 표시를 했다.

이 회사의 리더십과 조직문화의 문제점이 언론에 계속 노출됐고 직원들은 가면을 쓴 채 항의 표시를 했다. 이어 노조의 항의 파업으로 이어졌다. 회사는 업무 공백을 메우기 위해 직책을 맡은 간부들을 현업에 투입했고 간부들과 평사원의 갈등으로 비화됐다. 이런 상황에서 구성원 간의 지지, 연대, 협력은 기대하기 어렵다.

거버넌스 활동을 통해 기업이 공정한 기회 제공을 보장하면 구성원들은 경쟁 대신 협력을 추구하게 된다. 구성원 간의 지지와 연대가 높아지고 전체 조직의 협력은 강화된다. 요즘 주로 강조되는 수평적 소통 문화는 구성원들이 서로의 의견을 자유롭게 나누고, 존중하며, 이해하는데 도움이 된다.

구성원들이 의사결정 과정에 참여할 기회가 제공되면 그들은 서로의 의견을 존중하고 협력하려는 노력을 기울이게 되고 구성원 간의 지지와 연대가 높아진다. 기업이 공유하는 가치관을 잘 구축하면 구성원들은 이를 바탕으

로 서로를 이해하고 지지하게 된다. 공유된 가치관은 구성원들의 연대감을 높이고, 협력을 촉진한다.

거버넌스 활동은 리더십과 조직문화로 구현된다

ESG에서 거버넌스 활동은 앞으로 지속적으로 강화될 것이다. 우선은 지배구조라는 용어 사용을 지양해 제대로 된 활동 토대를 만들어야 한다. 거버넌스 활동은 지배구조라는 제도적인 영역과 함께 의사결정의 투명성과 공개, 구성원의 참여, 준법/윤리경영 등 조직 운영 전반을 포함하고 있다.

여기서 기억해야 할 것은 거버넌스 활동은 리더의 리더십과 구성원의 조직문화로 구현된다는 사실이다. 리더가 투명성, 청렴성을 바탕으로 솔선수범해야 좋은 거버넌스가 만들어진다. 거버넌스 활동이 조직문화로 정착돼 구성원의 일반적인 행동과 조직의 전반적 분위기가 만들어져야 좋은 거버넌스를 유지할 수 있다.

ESG의 3요소인 환경적 책임, 사회적 책임, 거버넌스 모두 구성원의 실천이 필요하지만, 그중 거버넌스 활동은 리더와 구성원 모두의 실천이 중요한 영역이다. **인**