

# SOCIAL 사회적기업경영포럼 ENTERPRISE

2011년 제1차 사회적기업경영포럼 세미나

일시 \_ 2011년 9월 22일(목) 07:00

장소 \_ 강남 팔레스호텔 12층

주최·주관 \_ (사)한국경영학회, (사)사회적기업연구원







## 차 례

사회 : 조영복 [(사)사회적기업연구원 원장 / 부산대 교수]

인/사/말

곽수근 [(사)한국경영학회 회장 / 서울대 교수]

주/제/말/표

### 1. 자본주의 4.0시대의 사회적기업과 경영학

: 최종태 (경제사회발전노사정위원회 위원장 / 서울대 명예교수) | 1

참/부/자/료

### 1. 사회적기업경영포럼 구성 및 운영 계획서 | 35



## 인 사 말

사회적기업은 경제적 목적과 더불어 사회적, 환경적 목적을 동시에 추구하는 그릇으로 세계경제가 당면한 경제적 어려움과 사회적 문제를 해결할 수 있는 방안이 됩니다. 최근 사회적기업에 대한 관심은 유럽과 미국을 넘어 전세계적으로 확산되고 있으며, 우리 정부와 시민사회 그리고 기업들의 참여도 늘어나고 있습니다.

그러나 일반기업도 그 성공이 어려운 상황을 감안하면 사회적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하는 사회적기업의 성공은 쉽지 않습니다. 사회적기업의 육성과 성공을 위해서는 친사회적기업환경 조성과 더불어 사회적기업의 지속가능성과 경쟁력을 강화시킬 수 있는 기업으로서의 경영역량 함양이 필요합니다.

한국경영학회는 사회적기업연구원과 함께 『사회적기업경영포럼』을 구성하여 사회적기업의 경쟁력을 강화할 수 있는 기반을 마련하고 사회적기업의 지속가능성을 향상시킬 수 있는 혁신적 경영지식 공유의 장을 마련하고자 합니다.

앞으로 『사회적기업경영포럼』은 연구자들의 유기적인 국제적인 협력네트워크를 형성하고, 사회적기업 경영에 대한 수월성 있는 정책연구를 기초로 사회적기업에 대한 이론적인 기반을 마련하고 사회적기업의 경쟁력 강화를 위한 실천적인 경영기법의 전수에 노력하고자 합니다.

평소 기업경영과 사회공헌 그리고 사회적기업에 대한 관심이 많으신 경영 학자와 기업경영자 여러분의 관심과 참여를 바랍니다.

2011년 9월 22일

(사)한국경영학회장 곽수근  
(사)사회적기업연구원장 조영복



# 자본주의 4.0시대의 사회적기업과 경영학

최종태 (경제사회발전노사정위원회 위원장 / 서울대 명예교수)

## 《 차 례 》

|                                    |    |
|------------------------------------|----|
| I. 들어가는 말 .....                    | 1  |
| II. 자본주의 4.0시대와 사회적기업 .....        | 2  |
| III. 사회적기업과 경영학 .....              | 9  |
| IV. 전통적 경영학의 반성과 새로운 패러다임 구축 ..... | 17 |
| V. 나오는 말 .....                     | 28 |
| [참고문헌] .....                       | 30 |

## I. 들어가는 말

칼레츠키(Kaletsy, A., 2010)가 제시한 자본주의 4.0시대에서 제시한 바람직한 자본주의 진화를 기하는데 있어서는 사회적 기업의 역할이 대단히 중요하다. 사회적 기업은 효율적인 사회적 가치창출의 시장요청에 따라 탄생하게 된다. 따라서 사회적 기업은 산업사회의 전개 과정에서 야기되는 사회적 갈등해소에 즈음하여 시장의 실패와 정부의 실패를 시정하고 보완하기 위하여 출현되었다 이론적으로는 거래비용(transaction cost) 관점에서 볼 때 사회적 가치 창출의 시장실패론과 정부실패론의 대안론으로서 사회서비스의 대안생산체제론으로서 등장된다. 실제적으로도 오늘날 사회적 기업은 시장의 효율성과 교환관계에서 거래비용의 개념을 공공부문으로 확장하여 사회적 가치의 효율적인 생산과 마케팅을 통하여 균형적인 경제사회발전에 적극 이바지하고 있다.(최종태, 2008a)

그러므로 오늘날 사회적 기업은 선후진국을 막론하고 사회적 가치창출의 신규사업 영역을 적극적으로 확대하여 사회적 가치의 효율적인 생산과 마케팅을 통하여 균형적인 경제사회발전에 효율적으로 이바지하는 대안 생산경제주체로 등장되고 있다. 따라서 사회적 기업에 대한 이론과 실체는 산업사회가 먼저 발달한 서구에서 탄생하여 활발히 전개되고 있으며, 경쟁력 있는 선진사회에서는 사회적 기업(social enterprise)이 급속도로 성장 발전하고 있다.

생각컨대 산업사회 전개과정에 있어서 독과점과 불균형도출로 인한 시장경제에서 탈락 또는 소외된 계층들의 보호와 권익을 위한 시장실패 치유의 노력을 정부나 공공조직, 또는 시민사회나 자선단체 등이 직접 개입하여 수행하기도 한다. 이 경우에도 과도한 관료제의 개입이나 비효율적인 자선단체의 관리는 자본주의 기틀인 시장경제를 왜곡시키고 엄청난 거래비용과 함께 막대한 예산소요를 야기시킨다.

실로 사회적 가치창출의 승수효과를 도출하기 위해선 이를 위한 사업이 소극적이고 관료

적이며 방임적이 되어서는 결코 안되며, 적극적이고 경쟁적이며 성취적인 내용이 되도록 노력하여야 한다. 그러기 위해선 무엇보다도 ‘생산-기술-영업’의 혁신을 통한 경쟁력 있는 우수한 사회적 가치의 제품과 서비스의 원활한 제공과 더불어 이해관계자의 균형 있는 배분을 통한 사회구성원의 삶의 질 향상등 사회적 가치창출을 효과적으로 수행할 수 있는 사회적 기업이 적극 육성되어야 한다.

이러한 시대적 요청에 따라 기업을 학문의 연구대상으로 삼는 경영학이 사회적기업의 성장발전은 물론 실천적 학문으로서 경영학의 발전을 위해서도 사회적기업에 대한 이론과 실제에 대한 연구를 적극적으로 진행할 필요성이 절실히 요망되고 있는 바이다.

최근 우리사회에서도 사회적기업에 대한 관심이 매우 높아지고 있고 실제로 많은 사회적 기업이 설립되어 운영되고 있다. 그러나 대부분의 사회적기업이 성공적으로 운영되고 있지 못한 것으로 나타나고 있다. 그 이유는 사회적기업을 사회적 내지 사회복지적인 측면에서만 보고 경영적인 측면을 소홀히 다루었기 때문이라고 생각된다. 다행히 그동안 우리 경영학계에서도 사회적기업에 대해 관심을 갖고 정책결정에 참여하거나 사회적기업 활동에 도움을 주어 왔다. 그러나 이제 보다 체계적인 노력을 진행해야할 시점이 되었다.

본고는 자본주의 4.0시대의 바람직한 자본주의 진화를 위한 사회적기업의 역할과 그의 성장발전에 있어서 경영학이 적극적으로 상호작용해야 할 분야를 검토하고자 한다. 동시에 사회적기업 연구를 통한 전통적 자본지향적 경영학의 반성과 새로운 전개방향을 고찰하는데도 목적을 두고자 한다.

## II. 자본주의 4.0시대와 사회적기업

### 1. 칼레츠키의 자본주의 4.0

세계적인 경제평론가인 아나톨 칼레츠키(Anatole Kaletsky)는 그의 저서 <자본주의 4.0, Capitalism 4.0>에서 자본주의의 진화 과정을 환경변화에 적응 도전해온 4단계로 제시하고 있다.

18세기후반 1776년 미국독립선언과 1815년 나폴레옹 전쟁 패배 이후 역사적 단계를 거치며 발전해온 자본주의 진화과정을 검토하면서 앞으로 새롭게 전개되어야 할 자본주의 패러다임을 제시하고 있는 것이다.

그의 저서에서 말하는 ‘4.0’은 컴퓨터 소프트웨어나 웹의 기술적 버전처럼 진화단계를 표현하고 있다. 즉 자유방임의 고전자본주의(1.0), 1930년대 정부의 역할을 강조한 수정자본주의(2.0), 1970년대말 이후 시장의 자율을 강조한 신자유주의(3.0)에 이어 시장과 정부, 경제와 정치의 역할에 새로운 균형과 상호존중이 이루어지는 새로운 자본주의(4.0)가 도래하고 있다는 것이다.

이런 맥락에서 그는 미국의 대공황으로 막을 내린 아담 스미드(Adam Smith)이론을 기반으로 한 전통적 자유방임 자본주의를 자본주의 1.0시대, 1930년대 대공황 이후 존 메이나드 케인즈(John M. Keynes)이론을 기반으로 한 루스벨트의 뉴딜 정책으로 대표되는 정부주도의 수정자본주의를 자본주의 2.0시대, 이어 1970년대말 하이에크와 시카고학파를 기반

으로 한 레이건과 대처의 자유시장혁명으로 탄생하게 된 것이 신자본주의를 자본주의 3.0시대로 명명하고 있다. 그리고 2008년 미국발 금융위기 이후 사회시장원리를 기반으로 따뜻한 자본주의 추구를 '자본주의 4.0'시대로 이름 붙인다. 시장과 정부가 모두 잘못될 수 있다는 사실, 즉 시장실패와 정부실패론에 의거 정치와 경제 및 사회를 상호 보완적 파트너십의 공동체 관계로 인식하는 것이 바로 '자본주의 4.0'의 출발점이다. 그러므로 자본주의 4.0은 정부와 시장이 잘못될 수 있다는 사실에 기초하여 정치와 경제를 적대적인 관계가 아니라 협력하는 관계로 인식한다. 나아가 자본주의 4.0은 세계가 예측하기 어려운 복잡성과 불확실성을 본질로 하고 있다는 인식에 기초하여 공공정책과 경제전략에 공동선과 실용주의에 따른 따뜻한 자본주의를 강조 한다.

<표 1> 자본주의 진화형태

| 자본주의                              | 대두시기                    | 특 징                                                          | 대표어록                                                                                                      |
|-----------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 고전적 자유주의<br>(자유방임주의)<br>- 1.0시대 - | 18세기후반                  | 자유롭고 경쟁적인 시장에서 각 주체들이 이윤추구원리에 따라 움직이는 경제가 생산성을 극대화 한다고 보는 체제 | 개인은 자신의 이익만을 추구하지만 그 과정에서 '보이지 않는 손'에 의해 전체경제의 복리가 증진된다(애덤 스미스)                                           |
| 수정적 자본주의<br>(케인즈주의)<br>- 2.0시대 -  | 1930년대<br>대공황<br>1960년대 | 독점의 폐해와 빈부격차 등을 국가의 개입으로 완화해야 한다고 주장                         | 정부기능의 확대는 현 경제체제의 전면적인 붕괴를 회피하는 유일한 수단이므로 지지한다(존 메이나드 케인즈)                                                |
| 신자유주의<br>(통화주의)<br>- 3.0시대 -      | 스태그플레이션<br>1970년대       | 국가권력의 시장개입을 비판하고 자유시장과 자유무역, 규제완화, 국제적 분업 등을 강조              | 평등을 실현하기 위해 시장을 내버려두지 않고 간섭하면 시장보다 더 큰 불평등이 초래된다. 이런 불평등은 정치적 불평등이 되고 많은 사람들을 정치적으로 억누를 것이다(프리드리히 폰 하이에크) |
| 공생적자본주의<br>(공동체자본주의)<br>- 4.0시대 - | 2000년이후<br>본격화          | 시장주의 바탕위에서 사회공헌이라는 부가가치를 생산해야 지속가능한 발전이 가능하다고 믿는 상생의 체제      | 좋은 일을 하면서 돈 버는 기업이야말로 더 나은 세상을 만드는 도구가 된다(무하마드 유누스)                                                       |

주: 신지은, “테레사 수녀의 마음에 대기업의 CEO의 머리로”, 조선일보 2007. 6. 12자 기사 참조 재작성.

'다같이 행복한 성장'을 추구하는 자본주의 4.0 시대엔 '고용 없는 성장', '비정규직 증가' 등을 자연스러운 현상으로 받아들이거나 일해도 먹고 살 수 없는 빈곤층인 신빈곤층의 증가를 방치해선 안 된다. 두말 할 나위도 없이 기업과 국가의 일방적인 성장을 위해서 중산층을 희생시켜서도 안 된다. 경제의 중추적인 허리 역할을 하는 중산층이 빈곤층으로 떨어질 걱정을 하지 않고 일을 하면서 경제에 소비 여력을 제공하고, 양질의 노동력을 공급해 주어야만 지속가능한 사회가 되기 때문이다. 이명박 대통령의 8·15 경축사 이후 '동반성장'이 화두도 이러한 맥락에서도 볼 수 있다.

물론 따뜻한 자본주의를 표방하는 4.0 시대에도 기업인들은 여전히 기업을 키우고 많은 수익을 올려야 한다. 성과 도출이 있어야 한다. 그러나 나눔과 배려, 사회적 책임을 실천하는 모습으로 사회 구성원들을 감동시키는 사회적 성과도출의 노력도 함께 있어야 한다. 그래야 지속가능한 기업과 사회가 된다.

칼레츠키는 세계경제의 큰 위기가 있을 때마다 자본주의가 구조적 문제를 극복하며 진화해 왔다고 주장한다. 자본주의는 위기를 통해 소위 “변이-선택-유지”의 진화를 통하여 발전되어 왔고, 이러한 변화를 통해 환경에 맞추어 스스로를 적응시키고 발전시킬 수 있으며, 자본주의 체제 전체를 위협하는 경우에는 변화하는 환경에 더 적합한 새로운 버전이 등장했다고 본다. 특히 민주주의가 이러한 자본주의 시스템과 제도의 진화과정에서 중요한 역할을 했다고 판단한다. 또한 그는 자본주의가 고정된 제도들의 집합이 아니라 위기를 통해 재탄생되고 재건되어 진화하는 동적인 시스템임을 제시하기도 한다.

## 2. ‘자본주의 4.0’과 사회적기업

### 1) 신자유주의와 양극화

자본주의 2.0시대인 정부주도적 수정자본주의는 1970년대 이후 다시 세계적인 불황이 닥치면서 하이에크(Hayek)와 밀턴 프리드만을 위시한 시카고학파에 의한 신자유주의를 등장토록 했다. 신자유주의는 국가권력의 시장개입을 비판하고 자유시장과 자유무역, 규제완화, 국제적 분업 등을 강조하는 경제적 자유방임주의를 말한다. 1970년대 세계적으로 스태그플레이션이 확산되면서 케인즈 이론에 뿌리를 둔 수정자본주의가 실패했다는 반성에서 출발했다. 케인즈 학파가 정부의 재정지출로 유효수요를 창출하고 완전고용을 이룰 수 있다고 믿었던 반면 신자유주의를 주창한 시카고학파는 자유로운 시장경쟁을 유일한 대안으로 제시했다. 즉 케인즈가 정부의 시장 개입을 해법으로 제시한 것과 달리 하이에크는 시장에 대한 통제를 최악으로 규정하면서 완벽한 시장의 자유를 강조했다. 하이에크는 정부가 할 일은 사유재산과 시장경쟁의 원리를 보호하는데 있으며 거기에서 더 나가서는 안 된다고 주장했다. 고전적 자유주의가 국가개입의 전면적 철폐를 주장하는데 비해, 신자유주의는 강한 정부를 배후로 규제를 해제를 비롯해서 시장경쟁의 질서를 권력적으로 확정하는 방법을 취한다. 신자유주의는 1980년대의 영국 대처 정부에서 보는 것처럼 권력기구를 강화하여 치안과 시장 규율의 유지를 보장하는 '작고도 강한 정부'를 추구한다.

신자유주의는 지난 20~30년 동안 세계의 파이를 엄청나게 키웠다. 이 시대의 가장 가치적이고 구체적인 업적은 한 마디로 세계화이다. 신자유주의가 자유를 세계 전체로 확대시킴으로서 세계는 더 가까워지고, 더 하나가 되었고, 무엇보다 더 자유로워졌다. 이것이 파이를 엄청나게 키운 것이다. 세계화와 더불어 기업들은 신자유주의 이전까지는 대체로 자국 내 몇몇 기업들과 경쟁하면서 만족하며 생존할 수 있었다. 하지만 신자유주의 이후 기업들은 해외에서는 물론 나라 안에서도 세계적 기업들과 경쟁해야 되는 상황을 맞게 되면서 경쟁의 강도가 세졌다. 그러나 그보다 더 중요한 혜택은 낮아진 값 덕분에 인플레이션이 잡히게 되었다는 점이다. 인플레이션이 잡히니 이자율이 낮아졌고 투자와 소비가 같이 늘어났다. 이러한 선순환이 전 세계의 파이를 키워 주었던 것이다. 이렇게 신자유주의와 세계화가 파이

를 키우는 것을 본 세계의 많은 나라의 지도자들은 신자유주의를 신봉하게 되었다

그러나 지난 30년 동안 신자유주의는 ‘경제의 금융화’, ‘노동 유연화’, ‘사회서비스의 시장화’를 강력하게 추진했고 지나친 시장주의와 규제 완화로 인해 갖가지 부작용이 나오자 이에 대한 비판이 크게 제기되었다. 신자유주의는 결과로서의 불평등조차 사회 진화론에 따라 정당화하는 경향이 있기 때문에 서민의 삶을 파괴한다는 비판이 대두되었다. 실제 구체적으로 신자유주의자들이 시행한 정책들은 또 부동산 시장과 금융상품시장에 대한 지나친 규제 완화와 이로 인한 서브프라임 모기지 사태의 발생 등으로 인하여 신자유주의에 대해 비판이 강하게 제기되었다.

특히 신자유주의는 사회 전반에 시장경쟁의 원리를 확대 적용하게 되어 노동시장 규제가 사라지면서 경쟁력 없는 단순 노동자들은 일자리를 잃게 되었고 공공부문이 무너지면서 경제적·사회적 약자들은 시스템에서 도태되고 최소한의 사회안전망까지 위협을 받게 되었다. 경제적 자유라는 미명 아래 정부의 역할을 방기하고 시장에 내준 셈이 되어 신자유주의 시스템에서 빈부격차는 갈수록 심화되고 세대를 넘어 확대재생산되었다는 비판이 제기되었고 양극화를 심화시키는 결과를 보여주고 있다. 대표적인 예로 레이거노믹스 시행 10년 후 발표된 미 통계청 자료는 미국의 지니계수가 심각하게 악화되었음을 보여줬다. 요컨대 신자유주의 정책은 세계화와 더불어 스테그플레이션을 극복하고 디지털혁명과 함께 부의 파이를 키운 순기능도 있었지만, 또한 금융위기와 소득양극화와 함께 많은 역기능의 부작용도 함께 야기했다. 수출·내수간 양극화, 산업간 양극화, 기업간 양극화, 고용 및 소득간 양극화 등 많은 역기능의 부작용 현상도 함께 노출시켰다.

## 2) 디지털혁명과 양극화

자본주의 3.0시대의 신자유주의와 함께 70년대부터 전개된 디지털혁명은 엄청난 경제기술 사회의 지각변동을 일으켜 세계화를 가속시켰다. 또 이는 경제 사회면에서 소위 디지털 양극화를 급속도로 야기 시켰다

디지털혁명의 새로운 기술은 노동의 지형을 기계식 아날로그 방식에서 전자식 디지털방식으로 바뀌어 농음으로서 노동기술의 중심축이 손끝의 숙련기반 노동에서 머릿속의 지식과 창의기반노동으로 이동하게 된다. 2차대전후 과학기술의 급격한 발달은 기업의 기술적 환경에 있어서 두 가지의 커다란 변화를 가져 왔는데, 첫 번째 변화는 1950년대부터 1960년대까지의 기계자동화이고, 두 번째 변화는 극소전자(Micro-Electronics)와 IT(Information Technology)가 결합된 디지털 혁명이다. 후자의 IT기술은 기계나 설비로 하여금 자동작업 뿐만 아니라 자동관찰, 정보의 자동분석과 자동등록을 수행하고 나아가 정보를 기초로 하여 자동판단을 하고 그것을 필요로 하는 곳이면 어디든지 전달하고 수정한다. 이는 관찰과 분석, 기록과 계산의 업무로부터 인간을 해방시킨 것일 뿐만 아니라 판단을 내리는 기능으로부터도 해방시킨다 과거의 기술혁신은 제조업과 같은 몇몇 산업에만 그 영향력이 한정되었으나 디지털기술은 모든 분야의 산업에 영향을 주며 그 영향 또한 광범위하고도 엄청난 것이었다.(최종태, 2000b)

노동에 있어서 소요인력의 구조도 기능중심의 블루칼라 직종에서 지식집약적인 그레이칼라, 화이트칼라 직종의 노동을 급격하게 증가시켰고, 종래 화이트칼라 직종 중에서도 상업적 계산직종의 노동은 대폭 감축시키고, 정보기술의 중요성과 더불어 프로그래머, 디자이너

등의 노동직종은 대폭 증가시켰다. 이러한 전자기술의 혁명으로 제한된 기능만 수행하던 종래의 전용기계가 다양한 기능을 상황에 따라 사용할 수 있는 범용기계로 대체되면서 유연적 생산체제가 구축되었다. 또한 정보기술의 발전으로 인해 생산, 판매, 재고관리 등의 기능이 긴밀히 연관되어 생산과정에 의해 산출되는 제품의 흐름과 생산을 관리하고 통제하는 정보의 흐름은 동기화(Synchronization)시킴으로써 “필요한 제품을, 필요한 시기에, 필요한 만큼만” 생산하는 JIT 생산시스템을 가능케 했다. 이러한 생산기술의 유연성은 시장조건의 변화에 따라 생산체계의 유연한 재편을 가능케 하는 노동유연성의 기초를 마련하였다. 따라서 전자기술은 노동의 체화된 기술형성에 있어서도 손끝의 기능(Skill) 중심에서 머릿속의 지식(Knowledge)중심으로 이동하게 되었고, 이는 기능기반사회(Skill Based Society)에서 지식기반사회(Knowledge Based Society)로 지각변동이 이루어져 지식노동을 선호하는 지식기반노동시대를 도출케 하였다. 즉 기술사회의 지각변동은 경쟁우위의 지식기반사회의 구축과 더불어 산업사회에서 지식정보화 사회로 이행토록 하였고, 이는 지식노동자(Knowledge Worker)를 절대적으로 요구하게 되었다. 지식정보화사회에 있어서 가장 경쟁력 있는 키워드는 지식경쟁력의 강화이고, 그것은 지식노동력의 확보인 것이다. 지식노동자란 지식과 정보를 수집, 분석 가공해서 새로운 지식과 정보를 창출 할 수 있는 능력을 가진 자를 일컫는다.

지식사회에서 큰 변화중의 하나는 디지털 디바이드(Digital Divide) 현상이 일어나면서 노동시장이 과거와 같이 화이트칼라, 블루칼라 식으로 나누어지는 것이 아니라 날리지 워커(Knowledge Worker) 시장과 캐주얼 워커(Casual Worker)시장으로 노동시장이 양극화되는 시대로 인식되어 가고 있다. 마찬가지로 기업에 있어서도 직종과 직무수준에 따라 지식노동자 또는 육체노동자로 구분하는 시대는 지나갔다. 지식기반 사회에서는 기업도 모든 차원과 모든 분야에서 지식노동자를 육성시켜야하는 창 의와 지식기반시대를 맞이하게 되었다. 한국 기업도 오늘날 세계시장에서 살아남아 당당히 겨룰 수 있기에 위해서는 새로운 제품, 새로운 시장, 새로운 기술을 갖추지 않으면 안된다.

디지털 혁명은 그 실체에 있어서 두 영역에서 그간 불가능했던 일을 가능하게 만들었다. 그 하나는 인간의 논리적 사유과정을 기계물리적 과정으로 변환시키되, 그 정밀도 정확도, 그리고 그 속도에서 인간의 자연지능을 크게 능가하는 기술로, 이른바 인공지능(artificial intelligence)을 통한 정보 산출 및 처리 기술인 IT기술(information technology)이다 또 다른 하나는 이렇게 산출 및 처리된 정보내용을 종전의 아날로그 방식보다 훨씬 더 신속 정확하게 지구 전체의 원거리에 전달하는 기술인 CT기술(communication technology), 즉 통신기술이다. 그런데 문제의 심각성은 이 두 기술이 하나로 융합되어 제3의 기술, 이른바 정보통신 기술이다. 이 정보통신기술을 통해 생명체 밖의 물리적 기계 속에서 인간의 사고활동과 감각활동이 결합하게 된 것이다. 정보(산출/처리)기능은 인간의 사고기능의 확장을, 그리고 통신기술(커뮤니케이션)은 감각적 지각기능의 확장을 실현한 것이다. 이 두 기술의 융합은 인간의 고유기능인 사유와 지각을 외부화하였을 뿐만아니라, 이들의 융합과 호환을 비생명적 물리적 공간속에서 현실화시킨 것이다. 이 융합기술은 커뮤니케이션 영역에서 시간적 공간적 제약을 거의 남김 없이 멀티미디어와 유비쿼터스 세계(ubiquitous world)를 가능케 하였고, 사이버공간을 통하여 가상현실(virtual reality)을 실현케 함으로써 자연적인 물리적 공간과 시간의 흐름에서 벗어나는 시간과 공간의 개념을 제시한다.(손동현, 2007)

디지털 혁명의 부정적인 측면은 사유와 감각의 호환기술을 통하여 사유내용의 감각화를 절대적으로 수행함으로써 사유에 대한 감각의 우세를 도출케 하고 이성적 사유의 삶을 회피

하는 경향을 초래케 하였다. 이는 사물의 본질을 생각토록 하여 올바른 길을 찾는 사유의 빈곤을 유발시키기도 한다. 그리하여 소위 디지털의 양극화(digital divide)는 경제적인 측면에서 세계화를 촉진시키고, 고용 없는 성장과 함께 소득의 양극화 등의 부작용을 초래했다. 또한 사회적인 측면에서도 세대간의 갈등, 사유기능의 도태 등 삶의 질에 역기능을 함께 야기시키고 있다.

### 3) 자본주의 4.0시대 사회적기업의역할

#### (1) 경제사회발전과 사회적 가치창출

자본주의 4.0 진화에 사회적기업에 기대하는바가 대단히 크다. 자본주의 4.0은 사회적혁신을 위한 사회적가치 창출을 절대적으로 요구한다. 사회적기업은 사회적가치 창출을 통한 사회적혁신을 기하는 핵심주체로 등장되고 있다.

산업화와 더불어 자본주의사회의 진화는 물질적으로 절대적인 가치와 풍요를 증대시키는 순기능적 측면도 있지만, 동시에 사회적으로 계층간의 상대적인 소득격차와 빈곤을 자아내어 갈등을 증폭시키는 역기능적 측면도 있다. 전자는 성장과 발전의 디딤돌로 작용하겠지만 후자는 성장장과 발전의 걸림돌로 작용하게 된다. 문제는 산업화과정에 있어서 야기되는 후자의 역기능을 그냥 두고서는 결코 그 사회가 계속 성장 발전할 수 없을 뿐만 아니라 오히려 후퇴와 퇴보를 면치 못하게 된다는 점이다. 이러한 성장과정의 역기능현상은 지난 농업사회에서 산업사회로의 전환과정에서 뿐만 아니라, 오늘날 당면하고 있는 산업사회에서 정보화 사회로, 정보화 사회에서 지식사회로의 전환하는 과정에서도 마찬가지이다. 따라서 성장과정에서 증폭되는 사회적 갈등을 해소하고 지속적인 성장을 위해선 균형적인 발전을 위한 사회적 가치창출의 노력이 경제적 가치창출에 못지않게 적극적으로 이루어져야 한다.

이러한 사회적 가치창출의 노력이 없게 되면 자유민주주의와 자본주의 사회의 이데올로기와 물은 성장과정에서 전면적인 부정을 면치 못하게 되고, 그 결과 각자 자기이해와 주장에 따른 권력행사의 소용돌이 속에서 불안과 좌절, 그리고 파괴 등이 나타나게 된다. 결국 그 사회의 성장발전은 퇴보의 길을 걷게 되거나 카리스마적 독재, 군사적 독재 또는 프롤레타리아트 독재 등에 의하여 자유민주사회를 통한 삶의 질의 실현은 좌절되기 마련이다(최중태, 1996a).

이러한 사회적 가치창출은 국가발전과 공익 위한 사회적 공공재로서 작동하기 때문에 사회적 인프라로서 구축 되어야 한다. 공익은 눈에 "보이는 손"이 효과적으로 적극 역할하여야 한다. 자본주의사회에서의 자유 시장경제는 가장 강력한 힘을 발휘하는 경제체제지만 또한 자유경쟁시장의 원리가 제대로 작동되지 않는 영역이 있다. 이러한 자본주의 경제의 구조적인 문제를 현대경제학에서는 시장의 실패(Market Failure)라고도 부른다. 즉 현실의 자본주의가 생산의 효율성과 분배의 공정성을 실현시키는 데 실패하는 것을 시장실패라고 한다. 시장의 실패의 요인으로서는 자원의 집중과 집적에 따른 독과점의 형성, 빈부격차, 환경 파괴, 불황과 실업 외에 공공재(Public Goods)의 공급부족 문제가 있다. 공공재란 행정, 국방, 치안, 사회간접자본등과 같이 공동으로 생산하여 공동으로 소비하는 재화를 말한다. 공공재는 시장에만 맡기면 공급 부족이 발생하기 때문에 일반적으로 정부에 의한 생산이 불가

피한 재화이다. 즉 공공재는 국가가 공급해야 한다. 사회적 가치창출은 이러한 공공재에 속하며 눈에 "보이는 손"의 투자와 작용이 요청된다.

## (2) 사회적 가치창출과 사회적 기업

자본주의 전개과정에 있어서 사회적가치창출의 시장실패 치유의 노력을 정부나 공공조직, 또는 시민사회나 자선단체 등이 직접 개입하여 사회적가치 창출노력을 수행하기도 한다. 이 경우에도 과도한 관료제의 개입이나 비효율적인 자선단체의 관리는 자본주의 기틀인 시장경제를 왜곡시키고 엄청난 거래비용과 함께 막대한 예산소요를 야기 시킨다. 따라서 시장의 효율성과 거래비용의 개념을 공공부문으로 확장하여 공공성과 형평성지향의 비영리시장의 사회서비스 제품을 효율적으로 생산하고 유통시키는 노력이 지속적인 경제사회발전을 위하여 절실히 요청되어 이를 담당하는 행위주체로서 사회적기업의 역할과 영역이 오늘날 적극적으로 확대되고 있는 것이다.

사회적 기업은 자선과 영리의 경계를 통합시킨, 이른바 비즈니스로 자선을 베푸는 새로운 기업형태로 등장되고 있다. 이를 제3의 자본주의(신지은, 2007), 또는 다른 경제(Caille, A., 2005)의 등장으로 까지 확대해석 해서 의미를 부여하기도 한다. 이들은 이기적인 인간 본성과 자유시장을 창조한 고전적 개인자본주의, 정부개입을 인정하고 복지를 중시하는 수정 자본주의에 이어 새로 탄생한 제3의 자본주의는 이타적 동기와 이기적 동기를 동시에 추진 동력으로 삼아 자선과 비즈니스를 하나로 통합시킨 모습으로서의 사회적 기업을 탄생시킨다고 본다.

사회적 기업은 사회적 공헌을 통하여 이익을 창출한다. 사회적 기업은 지원이 한시적인 자선사업과 달리 적절한 이익을 넘으로서 지속가능한 사회공헌이 되도록 한다. 사회적 가치창출의 대상인 공공 내지 사회적 서비스가 소비적인 것이 아니고, 생산적인 것이 되기 위해서는 사회적 성과를 위한 가치창출적 효과전략을 적극 구현하여야 한다. 만약 사회공헌을 위한 투자가 생산적인 사회성취동기와 개발을 유발시키지 못하고, 소비적인 지출로서만 끝나버리면 사회적 부담만을 증가시켜 국가경쟁력을 약화시키는 결과를 초래케 한다. 사회적 공헌을 위한 노력이 사회적 낭비가 아닌 사회적 성과로서 이어져야 하고, 그러기 위해선 사회적 공헌을 위한 투자가 소극적인 '이전적성과' (Transferleistung)로만 끝나지 않고 적극적인 '창출적성과'(Entsensibilisierung)를 도출하도록 기업적인 마인드와 경영을 통하여 투자전략을 치밀하게 짜야 한다. 실로 사회적서비스를 위한 지출의 이면에는 그것이 '사회적 성과'(Sozialleistung)로서가 아닌 '사회적부담'(Soziallastung)이 되고 말 가능성이 상존하고 있기 때문에, 사회적 가치형성을 위한 노력은 창출적 효과를 증진시킬 수 있도록 하는 투자방향과 내용에 대한 성공적인 전략적 선택을 위하여 적극 노력하여야 한다(최종태, 1980).

따라서 공공 및 사회적서비스의 노력이 소비적 성격이 아닌 생산적인 창출적성과를 낳도록 하기 위해서는 사회적성과의 구체적인 목표를 실현시킬 수 있는 사업지향적인 기업적 가치창출의 투자와 관리시스템의 구축이 절대적으로 요청된다.

사회적 기업은 공공 내지 사회서비스를 가치창출의 주요대상으로 삼고, 이를 기업형 운영원리에 입각하여 실현시킨다. 이를테면 사회적 기업은 사회적 가치창출을 위하여 혁신적인 기업가정신과 전략적 사고에 의한 효율적이고 신속한 의사결정을 통하여 시장원리에 입각한 고객지향적인 사회적 가치의 제품과 서비스를 효과적으로 제공을 하며, 목표 및 성과관리를 비롯한 효율적인 조직관리 등 제반 기업 경영의 원리를 실현함으로써 사회적 가치창출의 승

수효과를 도모 한다. 따라서 사회적 가치창출의 행위주체로서 사회적기업의 위치와 역할은 대단히 중요하다.

즉, 사회적 가치창출의 승수효과를 도출하기 위해선 이를 위한 사업이 소극적이고 관료적이며 방임적이 되어서는 결코 안되며, 적극적이고 경쟁적이며 성취적이 되도록 노력하여야 한다. 그러기위해선 무엇보다도 ‘생산-기술-영업’의 혁신을 통한 경쟁력 있는 우수한 사회적 가치의 제품과 서비스의 원활한 제공과 더불어 이해관계자의 균형 있는 배분을 통한 사회구성원의 삶의 질 향상 등 사회적 가치창출을 효과적으로 수행할 수 있는 사회적 기업이 적극 육성되어야 한다. 또 그의 사업대상도 빈곤·질병·퇴치 등의 제품과 서비스뿐만 아니라 이미 선진제국들이 취하고 있는바와 같이 교육, 보건, 환경서비스분야 등에도 적극 진출토록 하는 지원정책이 절실히 요망된다.

### III. 사회적기업과 경영학

#### 1. 사회적기업의 2대지주

우리는 사회적 기업의 특성을 사회적 혁신의 사업적 특성과 수익창출의 기업적 특성에서 찾아볼 수 있는 바이다. 이를테면 그의 목적적 사업 특성에서는 전통적 영리기업과의 차이점을, 그리고 그의 운영적 기업 특성에서는 NPO나 NGO와의 차이점을 용이하게 발견 할 수 있다. 사회적 기업은 사회적 가치(social value)와 경제적 가치(financial value)를 동시에 실현한다는 목적으로 창업하는 기업이기 때문에 “번 돈을 사회에 환원”하는 기존 대기업의 사회적 공헌활동과도 성격이 본질적으로 다르다. 뿐만 아니라 고잉 콘선(going concern) 으로서 투자수익을 중요시 여기기 때문에 “사회적 봉사와 자선”을 목적으로 하는 기존 공공 서비스나 자선단체와도 본질적으로 다르다.

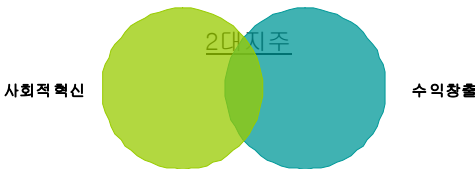
그러므로 사회적 기업은 형성의 2대지주로서 사회적 가치창출과 관련하여 사회적 혁신을, 경제적 가치창출과 관련하여 수익창출을 추구함으로써 소위 이중기본바탕(dual bottom-line)을 지주로 삼고 있다.

그러므로 사회적 기업 평가에 즈음하여도 사회적기업의 핵심성공요인(critical successful factors)으로 다음 2가지를 들면서 SROI 지수의 중요성을 강조하고 있다.

첫째, 사회적 기업이 생산하고 판매하는 제품과 서비스가 사회적인 가치형성을 위한 사회적 임팩트와 이노베이션을 실현시킬 수 있는 시장지배력을 얼마나 갖고 있는가?

둘째, 사회적 기업이 생산하고 판매하는 제품과 서비스가 기업의 지속적인 성장을 기할 수 있도록 하는 경제적인 가치형성을 위한 경영의 수익을 실현시킬 수 있는 투자수익률(ROI)이 얼마나 되는가?

이것은 사회적 임팩트-이노베이션에 따른 시장지배력 과 경제적 투자-수익에 따른 이익창출력의 지수를 주요 평가기준으로 삼고 있기 때문이다.(최종태 2008a)



1) 사회적 가치창출에 의한 사회적 혁신

사회적 기업의 특성은 사회적 혁신(social innovation)에서 찾을 수 있다. 사회적 기업은 사회적 가치창출을 통하여 세상을 바꾸려고 한다. 즉 자본주의 사회의 기업활동을 통한 사회적 혁신을 꾀하고자 한다. 노벨평화상을 받은 빈민운동가 무하마드 유누스가 빈곤퇴치를 위해 1983년에 설립한 마이크로그레딧의 원조라 할 수 있는 “그라민 뱅크”가 사회적 혁신을 위한 사회적기업의 대표적인 사례이다.

사회적 기업의 특성은 그의 사회적 혁신의 사업적 목적과 사업 특성에서 찾아볼 수 있다. 즉, 사회적기업의 특성은 사회적 가치창출의 목적과 사명, 그리고 그에 따른 사업대상 선정에서 발견할 수 있다. 환언하면 사회적 기업은 사업의 목적과 사명을 전통적 기업과는 달리 한다. 사회적 기업은 사회적 갈등과 문제해결, 삶의 질 향상을 위한 사회적 혁신을 위한 사회적 가치창출에 목적과 사명을 둔다. 이러한 점에서 이윤도출과 경쟁력 강화 등 경제적 가치창출에다 목적을 둔 전통적 영리기업과는 차별화된다.

<표 2> 사회적기업과 영리적 기업

| 종류 \ 관계 | 목적(objective) | 제약조건(constraint) |
|---------|---------------|------------------|
| 사회적 기업  | 사회적 문제해결      | 경제적 생존           |
| 영리기업    | 이윤창출          | 사회적책임(CSR)       |

자료 : 이승규외(2007), 사회적 기업 평가도구개발 보고서, 10p, 실업극복국민재단.

그러므로 조직의 목적과 사명에 있어서 사회적 기업과 영리기업과는 다음과 같은 차이점을 지니고 있다(표 2 참조). 물론 사회적 가치창출과 경제적 가치창출의 노력은 사회적 기업이든 영리기업이든 지속적인 존속과 성장을 위해선 둘 다 존중되어야 함은 논의의 여지가 없다. 이 양자는 서로 목적과 제약조건의 관계를 지니고 있기도 하다. 하지만 어느 것을 기본 목

적과 사명으로 삼느냐에 따라 기업의 성격과 경영의 방침 및 내용이 달라지기 때문에 사회적기업의 특성은 그의 목적과 사명에서 찾아 볼 수 도 있는 바이다.

사회적기업의 특성은 또한 그의 사업대상 선택에서도 찾아 볼 수 있다. 사회적 기업은 사업대상 면에서 전통적 영리기업과 차이를 나타낸다. 이를테면 사회적 기업의 사업대상은 사회적 가치창출의 사업들이다. 이는 빈곤·질병퇴치, 고용증진 등의 사회적 목적의 절대적 필요조건을 충족시키는 사업에서 부터 교육, 문화, 건강, 정신, 환경 등의 삶의 질 향상을 위한 제반 서비스 사업 등의 사회적 목적의 상대적 충분조건을 수행하는 사업에 이르기까지 다양하게 전개된다. 그러므로 이들은 전통적 영리기업에서 경제적 가치창출을 위하여 삼고 있는 사업대상과는 많은 차이가 있는 것이다.

그러므로 사회적 기업평가에 즈음하여서는 항상 사회적기업의 사회적 혁신과 관련하여 소위 사회적 영향평가(SIA: social impact assesment)을 실시한다. 예컨대, 미국 UC Berkely에서 주관하여 매년 실시하고 있는 세계 사회적 기업 창업 경연대회에서도 사회적 기업의 성과 평가에 즈음하여 사회적기업의 사회적 혁신사명의 중요성과 관련하여 사회적 내지 환경적 영향에 대한 기여도를 분석 평가하여 별도의 선정절차를 거쳐 소위 SIA 시상식을 수행하고 있다.(GSVC Overview, 2007).

일반적으로 사회적 임팩트와 이노베이션을 크게 도출 할 수 있는 상품일 수록 사회적 가치창출의 정도가 높다. 그러면 구체적으로 어떤 상품이 보다 사회적 가치를 높일 수 있는 상품인가 하는 것은 주어진 상황에 따라 달라진다. 오늘날 사회적 가치창출의 구체적인 상품들은 경제, 사회 그리고 환경적인 측면에서 각각 다르게 우선 순위를 요구하고 있다. 이를테면 저개발 내지 개발도상국에서는 빈곤과 질병퇴치 등과 관련된 경제 물질적 측면에서의 사회적 가치창출의 상품이 보다 적극적으로 요구되고 있는 반면, 선진산업국에서는 삶의 질과 환경 등과 관련된 사회 문화적 측면 및 환경 생태적 측면에서의 사회적 가치창출의 상품을 보다 우선적으로 요구하고 있다.(최종태, 2008a)

## 2) 경제적 가치창출에 의한 지속적 성장

사회적 기업은 복지나 자선조직과는 달리, 사회적 혁신의 특성과 더불어 기업적 특성을 지니고 있다. 이는 사회적 가치창출을 위한 공익성과 수익성의 이중 기본바탕위에서 사회적 가치의 상품과 사회적 투자수익률 도출이라는 기업적 특성에서 발견 할 수 있다 그러므로 사회적기업의 성과평가에 즈음하여서는 사회적 혁신이라는 사회적 가치와 경제적 가치 측면에서 수익창출이라는 재무적 성과를 얼마나 균형 있게 달성한지를 중점적으로 검토한다.

실로 사회적 기업(social enterprise)의 위치와 역할을 파악하기 위해선 사회적 가치의 상품의 공급과 더불어 수익창출의 실체를 검토할 필요가 있다. 왜냐하면 사회적 기업도 사회적 가치의 제품과 서비스를 시장지향적인 상품의 공급을 통하여 수익을 창출하는 기업실체(business entity)로 파악하기 때문이다.

매매의 대상이 될 수 있는 유형무형의 재산인 상품은 용도 내지 목적에 따라 경제적 가치 상품과 사회적 가치 상품으로 구분 지을 수 있다. 전자는 개별적 차원에서 사익적인 욕망을 충족시키는 재화 및 서비스를 대상으로 삼는다. 뿐만 아니라 상품공급에 즈음하여 경제적 측면의 수익성을 항상 강조한다. 이에 비하여, 후자는 사회적 차원에서 공동체적인 욕구충족의 재화 및 서비스를 대상으로 삼는다. 동시에 인간적 측면의 삶의 질을 또한 강조한다.

&lt;표 3&gt; 사회적 가치상품의 특성

|          |         |
|----------|---------|
| 사람위주의 상품 | 삶의 질 향상 |
| 사회위주의 상품 | 공익적 충족  |

하지만 사회적 목적 수행과 사회적 가치창출을 위해선 사회적 기업이 재정적으로 자립하지 못하고 외부지원금에 의존한다면 이미 사회적 기업이 아니다. 사회적 기업이 지속적인 생존과 성장을 위해선 반드시 수익을 창출하여야 한다. 수익성과 경쟁력 있는 기업은 사회적 기업의 장기적인 생존전략이다. 때문에 사회적기업의 사업을 사회복지프로그램으로 만들어서는 안되며, 수익성 있는 사업으로 실현시켜야 한다. 하우싱, 재활 치료, 상담등 다양한 사회적 서비스의 제공도 자본의 가치순환과정(Marx, K., 1885)에 따라 경제적 가치창출과 연계되어서 실현되어야 한다.

## 2. 사회적기업과 경영학의 역할

사회적기업의 창업과 지속적인 성장을 기하는데 경영학의 역할이 대단히 크다. 특히 경영의 매니지먼트(management) 사이클 관점인 "계획(Plan)- 실천(Do)- 평가(See)" 에 입각하여 고찰 할 때 다음의 3가지를 제시할 수 있다. 이를테면, "계획" 차원에서는 사회적기업의 "비즈니스 모델구축"을, 실천차원에서는 사회적기업의 효율적 자원조달 및 경영관리를, "평가" 차원에서는 사회적기업의 합리적 경영성과 평가를 손꼽을 수 있다. 뿐만아니라 사회적 기업의 시장진출을 위한 네트워크구성에도 이론과 실재를 제공할 수 있다.

### 1) 사회적기업과 비즈니스모델 구축

사회적기업 성공의 핵심적인 요소는 사회적기업이 사회적가치 창출을 위한 적합한 비즈니스모델을 가지고 있느냐에 달려있다. 이러한 사회적기업의 비즈니스모델을 구축함에 경영학의 역할과 상호작용이 대단히 중요하다.

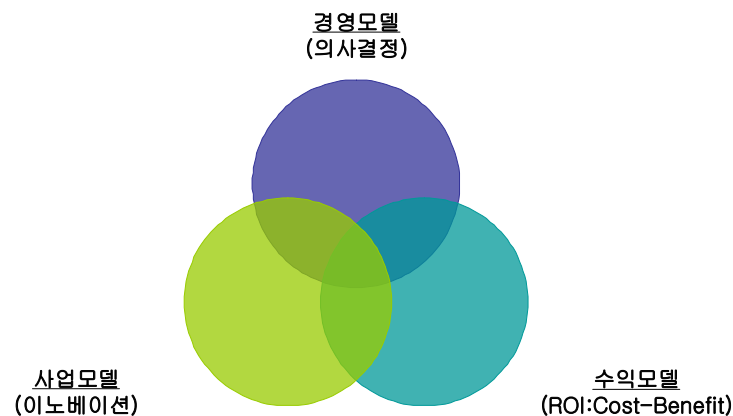
환언하면, 사회적 기업은 사회적 가치의 제품과 서비스를 생산 판매함으로써 성과를 도출하는 기업이다. 사회적기업의 특색은 그의 사업선정에 있어서 사회적 가치의 상품, 즉 공익과 삶의 질 향상을 위한 제품과 서비스의 생산 판매를 통한 성과도출을 경영의 목적 대상으로 삼는데서 부터 시작한다. 그러므로 사회적기업의 실체는 고객이 원하는 제품과 서비스의 생산-판매를 통하여 수익을 창출하는 하는 기업이다. 즉 생산경제주체로서의 수익 경제 단위이다. 다만 제품과 시장에 있어서 사회적 가치 창출을 경영의 목적 대상으로 삼는데 특성이 있으며, 투자-수익의 합목적적 기업경영활동을 통하여 경영성과를 추구하는 점에 있어서는 일반 기업과 차이가 없다. 때문에 사회적기업도 자신의 특유 사업모델(Business Model)과 수익모델(Profit Model)을 경영모델(Management Model)과 함께 반드시 갖추어야 하고, 계속성(going concern)으로서 위험부담(Risk-Undertaking)과 위험관리(Risk-Management)를 통한 가치창출의 순환체인(circle chain)의 체계를 이룩하여야 한다. 따라서 사회적 목적과 그에 따른 생산 판매의 제품과 서비스의 내용이 사회적 가치 창출에

다 초점을 두고 있다는 점에서만 전통적 경제적 기업과는 그 성격을 달리 하지만, 비즈니스는 경쟁력이 생명이기 때문에 사회적기업도 비즈니스모델 구축에 따른 경쟁전략을 항상 구사하여야 한다. 여기에는 원가와 품질면에서 우위성뿐만 아니라 시장점유에 있어서도 지배력을 갖도록 하여야 한다. 이러한 점에서 사업적 수익모델에 따라 경영을 하지 않고, 미션에 따라 기부나 지원에 입각하여 과업을 수행하는 NPO 및 NGO등과도 차별화된다.

따라서 사회적 기업으로서 인정 받기위해선 그의 경영모델을 다음 2가지, 즉 사회적 임팩트(social impact)를 줄 수 있는 사회적 가치(social value)의 제품과 서비스를 생산하는 비즈니스모델과 더불어, 다른 한편 지속적인 수익을 창출 할 수 있는 시장지배적인 수익모델을 갖추고 있어야 하며, 사회적기업의 역량 평가와 관련해서는 사회적 가치창출과 관련된 소위 SI(social impact)지수와 경제적 가치창출과 관련된 ROI(return on investment)지수를 포괄한 SROI(social return on investment) 지수를 활용한다.

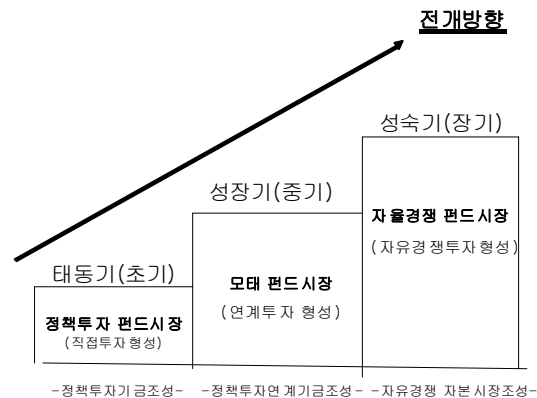
경영학은 사회적기업의 사회적가치창출의 제품과 시장, 그에 따른 수익창출을 위한 선택과 집중을 기하도록 하는 비즈니스모델구축과 혁신(寺本義也外, ニスアモデル革命, 2000)에 대한 이론과 실재를 제공함으로써 사회적기업 성장과 발전에 적극 기여할 수 있다.

## 기업경영모델

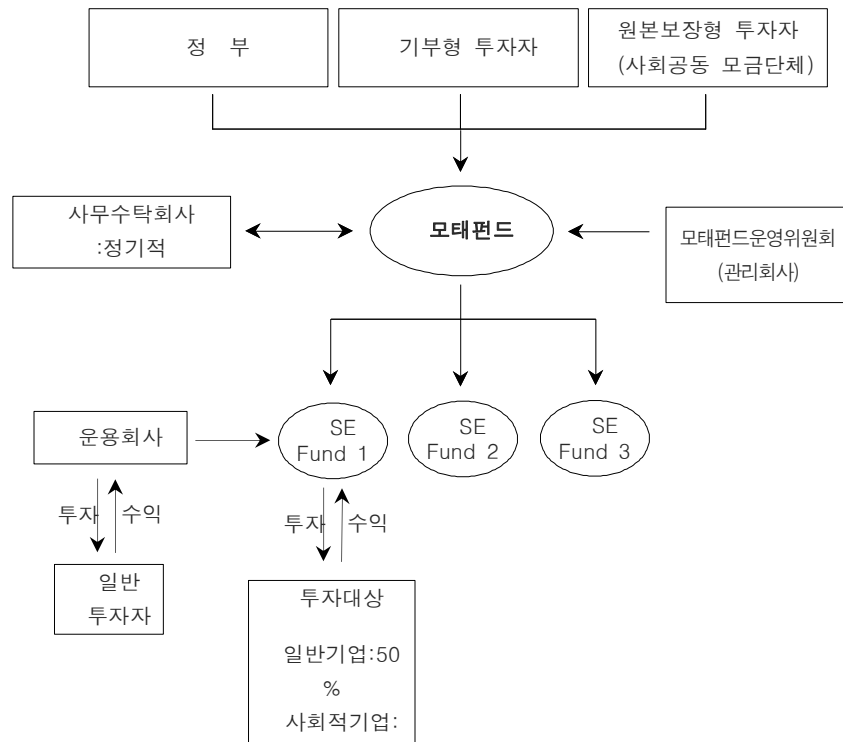


### 2) 사회적기업과 효율적 재원조달 및 경영관리

사회적 기업이 계속기업(going concern)으로서 자생력을 갖추고, 지속적인 사회적 목적의 가치창출을 하기 위해선 효율적인 재원조달과 운영, 그리고 합리적인 경영관리의 뒷받침이 반드시 있어야 한다. 특히 기업가치인 경제적 가치 창출을 위한 효율적인 물적 인적관리와 마케팅관리 등 경영관리의 뒷받침이 반드시 있어야 한다. 사회적 기업이 전통적인 영리기업과는 그 목적을 비록 달리하고 있지만, 사업을 통한 수익성창출에 의한 경제적 가치인 재무적성과 도출은 사회적 기업 경영의 필요조건으로 대두된다. 만약 경제적 가치를 창출하지 못하게 되면 자생적인 능력과 힘이 없어져 결국 그의 존립의 가치를 상실하게 마련이다.



<그림 1> 사회적기업 지원 펀드의 운용 구조



그러므로 사회적 가치창출을 통한 사회적 혁신의 목적 함수에 못지 않게 이의 달성의 수단으로서 수익창출 가치실현의 효율적인 경영관리, 즉 의사결정, 목표와 전략 등 경영목적 설정을 비롯하여 생산관리, 마케팅관리, 재무관리, 인사·조직관리 및 회계·정보관리 등의 기능별 경영관리의 지식과 기법들은 사회적기업의 효율적인 경영관리를 위하여 절대적으로 필요한 바이다. 특히 오늘날 사회적기업의 자금조달과 운용과 관련하여 자본의 가치순환을 비

못한 자본시장과 자금관리 대한 경영학의 이론과 실제의 뒷받침이 절실히 요청되고 있는 바이다. 사회적기업의 창업과 운용자금마련을 자본시장 진출을 위한 노력(최종태·노화진·조영복, 2010)에는 경영학, 특히 재무관리와 자본시장관리 분야의 전문적인 이론과 실제에 대한 뒷받침이 절실히 요망되고 있다.

### 3) 사회적기업과 합리적 경영성과 평가

경영이란 가치창출의 목적달성을 위하여 힘을 모우고 챙기는 행위라고도 할 수 있다. 그러므로 경영에 있어서 가치형성과정을 챙기는 경영성과 측정은 대단히 중요하다. 고잉콘선으로서 사회적기업의 자생력과 성장발전을 위하여 합리적 경영성과는 절대적으로 필요하고 여기에 경영학이 제공해야할 이론과 실제에 대한 영역이 대단히 많다.

사회적 기업은 사회적 혁신과 수익창출이라는 2대 지주로 형성되어 있기 때문에, 그의 경영의 성과측정에 있어서도 이 양자를 내포한 사업성과를 나타내는 사회적 투자수익률(SROI: Social Return On Investment)을 대상으로 삼는다. 일반기업의 경영성과를 투자대비 수익률(ROI: return on investment)로 따지듯, 사회적기업도 그의 경영성과를 사회 투자수익률인 SROI 지표로 따지며, 이의 극대화를 경영의 중심목표로 삼는다. 즉 기업의 투자수익률처럼 사회공헌 활동의 효과를 측정하는 지표로서 고용된 사람 수, 창출된 일자리 수, 재투자된 수익 등의 현금가치를 투입된 투자금액으로 나누어 투자비에 비하여 얼마나 좋았는지를 따진다. 100%를 넘으면 투자금액보다 사회 공헌이 크다는 것을 뜻한다.

또, SROI 분석에 있어서 사회적 기업의 사회적 가치실현 분석에 못지 않게 경제적 가치창출 분석 또한 대단히 중요하다. 기업가치(경제적 가치)의 금액과 지수는 사회적 기업의 영속성 파악을 위한 영업적으로 창출하는 총 현가와 지표이다. 따라서 여기에는 사업적 영업행위와 관련이 없는 사회적 비용의 지출이나 지원금 등의 수입은 산출과정에서 제외된다. 경제적 가치를 높이기 위해선 수익성이나 운영자본의 회전율을 보다 높이거나 또는 자본지출을 감소를 효율적으로 수행함으로써 가능하다. 사회적 기업의 경영평가에 있어서 중시하고 있는 SROI 지표는 다음과 같은 산식으로 계산한다.

$$\text{사회투자수익률} = \text{회수되는 가치의 현가} / \text{투자의 현가}$$

즉, 사회적기업의 투자활동에 대한 성과를 화폐 금액으로 환산하여 표현 된다. 기업의 투자수익률처럼 사회적 목적 활동의 성과도 창출된 가치의 금액을 투입된 투자의 금액으로 나누어 계산 한다. 100%를 넘어면 투자금액보다 사회 공헌이 크다는 것을 뜻하고, 바람직한 성과지수는 1보다 큰 수치가 되어야 한다. SROI 지수는 투자금액 단위당 창출되는 성과를 표시하는 것으로서, 예컨대 지수가 40이면 1달러 투자당 40달러의 사회적 가치를 창출한다는 것을 시사하는 것이다. 그러므로 우리는 SROI를 통해서 사회적 기업이 얼마만큼 투자해서 얼마만큼 가치를 창출하는가를 금전적으로 파악 할 수 있게 되어 고잉콘선으로서 그의 경쟁력과 사업성과를 객관적으로 평가할 수 있다.

사회적기업의 목적에 따른 사회적 목적 실현의 성과분석은 “투입(input) -활동(activity)-산출(output)- 결과(outcomes)의 과정을 거쳐서 사회적 기업의 비전과 미션에 따른 전략적 선택과 운영의 활동이 얼마만큼의 사회적 영향의 성과를 도출하였는가를 철저하게 분석하는

것이 되겠다.

SROI에는 사회적 기업 목적 달성과 관련하여 서로 다른 형태의 2대 가치실현을 담게 된다. 하나는 기업가치(기업의 재무적 수익)이고, 또 다른 하나는 사회적 목적가치(예컨대, 고용형 사회적 기업일 경우에는 금전적 계산이 가능한 공적 비용 절감, 즉 사회복지지출 절감과 고용으로 인한 세수창출, 즉 세수증대)이다 이 양대 가치를 각각 구분하여 제시함으로써 투자자들의 투자에 대한 영향과 성과를 깊게 이해 할 수 있도록 한다. 이상의 2영역을 합한 가치가 곧 사회적기업의 사회적 목적의 투자에 대한 종합적 성과로 본다.(최종태 2008a)

SROI 분석의 사례로서 REDF(The Robert Enterprise Development Fund)의 분석모델에 따라 제시한 미국의 CVE Training Businesses 사회적기업의 경우를 보면 다음과 같다 (REDF, 2000).

| <u>1999</u> |          | <u>회수지표</u>    |       |
|-------------|----------|----------------|-------|
| 기업가치        | (경제적 가치) | \$921,087      | 2.04  |
| 사회목적가치      | (사회적 가치) | \$18,455,192   | 40.82 |
| 혼합가치        | (합계 가치)  | \$19,376,279   | 42.86 |
| 투자 현가       |          | \$452,129      |       |
| 목표 종업원수     |          | 48             |       |
| 목표 종업원 비율   |          | 98%            |       |
| 시간당 임금 범위   |          | \$5.75~ \$8.00 |       |

| <u>사회적 목적 성과( 목표종업원 1인당)</u> | <u>1999</u> |
|------------------------------|-------------|
| 공공지출 절약                      | \$25,478    |
| 세수 증대                        | \$1,206     |
| 임금 증가                        | \$8,039     |
| 재무적 증대                       | \$3,744     |

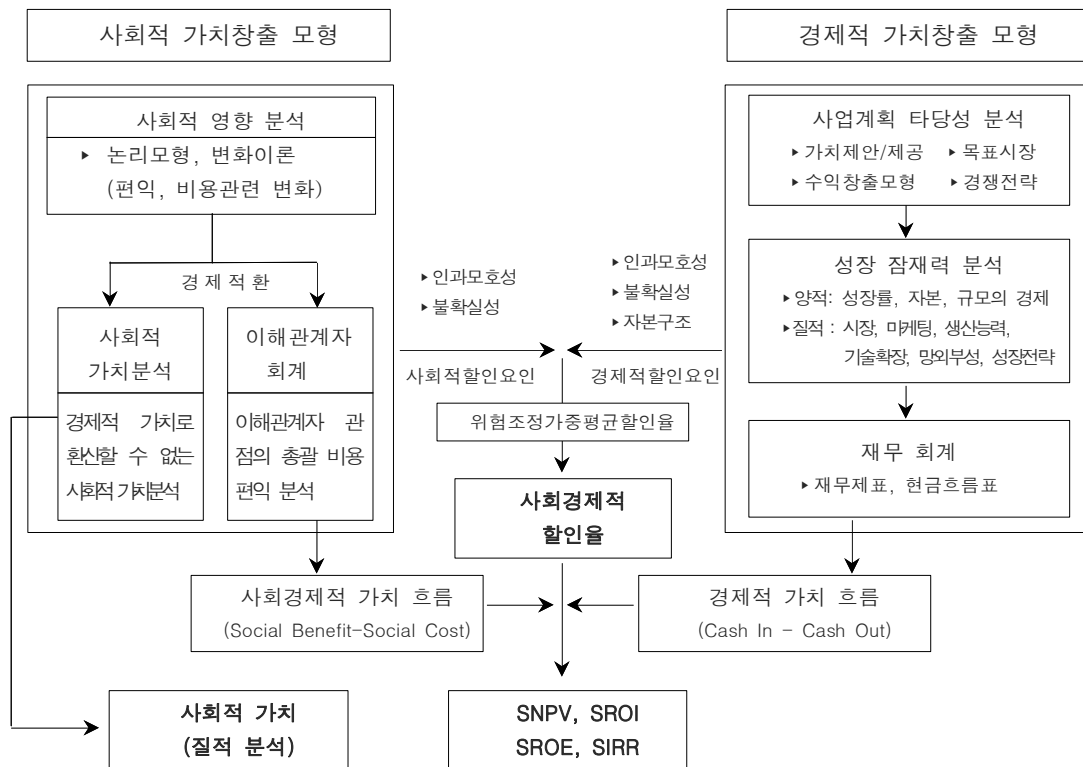
| <u>기업 재무</u> | <u>1998</u> | <u>1999</u> | <u>2000(전망)</u> |
|--------------|-------------|-------------|-----------------|
| 매출           | \$336,275   | \$225,806   | \$262,514       |
| 총수익          | 31%         | 46%         | 47%             |
| 순수익(보조비제외)   | 5%          | 24%         | 21%             |
| 순수익(보조비포함)   | 23%         | 21%         | 21%             |

| <u>사회적목적 기업 지표</u> | <u>1998</u> | <u>1999</u> | <u>2000(전망)</u> |
|--------------------|-------------|-------------|-----------------|
| 총 종업원 수/ 목표 종업원 수  | 123/122     | 49/48       | 53/52           |
| 전일제 총수 / 목표 종업원 수  | 16/15       | 8/7         | 8/7             |
| 목표 종업원 1인당 사회적 운영비 | \$443       | \$2,217     | \$842           |

|                   |              |
|-------------------|--------------|
| 총 예측 투자           | \$ 0         |
| 총 예측 사회적절약 및 신 세수 | \$19,882,135 |
| 총 예측 사회적 운영비      | \$1,426,943  |
| 총 예측 부모 에 대한 공헌   | \$ 202,788   |

사회적기업의 올바른 경영성과 측정과 판단을 통하여 경영의 효율성을 증진시키는 데에는 경영학, 특히 재무회계, 관리회계, 세무회계, 회계정보관리에 대한 이론과 실제의 뒷받침이 절실히 필요한 바이다.

<그림 2> 사회적기업의 평가체계(평가성 SROI)



자료: 고용노동부

#### IV. 전통적 경영학의 반성과 새로운 패러다임 구축

##### 1. 자본지향적 경영학의 반성

전통적인 자본지향적인 경영학에 대한 반성이 강하게 제기되고 있다. 경영학도 그의 연구의 인식대상인 기업과 경영에 대한 보는 눈을 달리 해야 하겠다. 기업을 오로지 자본의 집합체로 보고 자본의 논리에 입각하여 경영의 가치창출의 목표를 경제적 가치창출인 이익 극대화에만 치중하여, 주주 이익이나 경영의 성과 도출만 추구하는 생산, 마케팅, 재무, 회계, 인사노무, MA, 구조조정 등의 합리성추구의 기능별 이론과 실제에만 치중하는 자본지향적 전통적 경영학에서 탈피해야 한다. 기업을 하나의 독립적인 가치창출의 실체로서 보는

눈, 기업의 지속적인 성장을 위해선 경제적 가치창출도 중요하지만, 사회적 가치창출도 함께 중요시하는 눈이 필요하다.

경영에 있어서는 성과 도출도 중요하지만, 성과의 배분도 중요하다. 경영의 성과로 도출되는 수익은 자본제공자인 주주뿐만 아니라, 경영자, 근로자, 사회공동체 등에게도 위험부담의 참여자라고 보고 배분되어 지도록 하는 연구가 강화되어야 하겠다. 지속적인 경영성장을 위해선 경영의 성과 배분을 자본제공자인 주주에게만 귀속되는 차원을 넘어서 경영자, 근로자, 소비자 등 이해관계자에게도 성과의 몫을 정하는 노력이 요구되는바, 성과도출과 성과배분을 함께한 자본과 노동, 그리고 사회와 자연을 통합시킨 공동체지향의 시스템지향의 의사결정론적 경영학 연구가 강조된다. 실로, 오늘날 경영환경의 급격한 변화는 그 어느 때 보다도 기업의 위험부담이 증가되고 있음으로 기업의 생존과 성장발전을 기하기 위해선, 이해관계자의 적극적인 위험부담과 관리의 참여가 있어야 한다. 이에 노사관계만 하더라도 단순히 노동의 거래관계로만 보는 시각에서 기업의 수익과 손실을 함께하는 사업동반자적 경영 공동체관계로 보는 시각이 필요하다. 따라서 경영학도 경영경제시스템 및 경영기술의 이론과 실재를 규명하는 범주를 넘어서서 경영사회시스템 및 경영 공동체 이론과 실재에 대한 규명에 더한층 박차를 가해야 될 줄로 안다.

지금까지 경영의 이론과 실재의 전개에 즈음하여 두가지 상반된 패러다임이 제시되고 있다. 즉 자본지향적경영(Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre)과 노동지향적경영(Arbeitsorientierte Betriebswirtschaftslehre)에 대한 논의가 되겠다(Ackermann, K. F., 1973). 자본지향적 경영은 기업을 자본의 집합체로 보고 이익극대화를 경영의 목표로 삼는다. 동시에 자본제공자인 주주의 이익을 경영의 최대목표로 삼는다. 그 과정에서 노동을 원가구성요소로만 여겨 원가절감차원에서 관리되고 논의된다. 즉 경영체 형성의 구심점을 자본(Kapital)에 두고 전개시킨다. 따라서 경영은 자본의 가치순환과정과 경제적 효율성 증대 목표에다 초점을 두고 수익성(profitability: Gewinn)과 경제성(rentability: Rentabilität)의 증대 등 경영경제적 지표에 치중한다.

이에 상반된 견해로서 노동지향적 경영(Arbeitsorientierte Zielvorstellungen)은 기업을 노동의 집합체로 보고 노동의 욕구만족과 삶의 질 향상을 경영의 중심목표로 삼는다. 그 과정에서 자본은 기업존립의 한 구성요소만 여겨 자본투자의 최소한 대가 지불 차원에서 관리되고 논의된다. 즉 경영체의 구심점을 노동(Arbeit)에다 두고 전개시킨다. 따라서 경영은 구성원의 만족성 충족에다 초점을 두고 일자리안정(Arbeitsplatzsicherheit), 소득증대(Einkommenssteigerung), 자아실현의 노동형성 (Arbeitsgestaltung) 등 경영 사회적 지표에 치중한다.(최종태, 2000) 노동지향적 경영은 인간적 노동조건 (humanner Arbeitsbedingungen) 형성과 실현을 위하여 개별노동 보다도 집단노동행위를 선호한다. 때문에 기업의 노동지향적 경영 목표 설정과 실현을 위한 노력은 독일 노동조합(DGB)에서 그의 활동전략으로 강조되기 시작하였다.

전통적 경영학에 대한 비판은 노동지향적 경영학에 대해서도 이루어지고 있지만, 특히 자본지향적 경영학에 대한 비판과 반성이 더욱 더 강하게 일어나고 있다. 전통적 경영학은 개별자본의 논리에 따라 자본가를 대변하는 자본지향적 경영학이라는 혹평을 받기도 한다.(三戸公, 昭和 43年., 馬場克三, 昭和 43年)

경쟁의 효율성과 수익성 목표에만 초점을 두고 경영의 이론과 실재를 전개함으로서 재무와 시장중심의 자본지향적 목표의 경영학이라는 비판을 받고 있다. 즉, 전통 경영학은 노동을 경영의 객체적 관리대상으로만 여겨 '비용-수익'(cost-benefit)의 성과와 경쟁주의에 입

각한 경영의 이론과 실재를 중점적으로 제시한다. 생산과정에 있어서는 노동의 합리화(Rationalisierung der Arbeit)에 따라 동작, 시간연구 등을 통한 과학적 작업관리에 의한 직무세분화 등 노동의 세분화와 단순화를 통한 노동생산성 향상을 추구함으로써, 노동의 인간화(Humanisierung der Arbeit)는 무시되고 있다는 비판을 받고 있다. 자본지향적 경영학은 노동대가인 임금도 오로지 원가구성 요소로만 생각한다. 임금관리는 개별 경쟁을 중시하고 이익도출을 위한 비용 절감의 원칙을 기본으로 삼는다. 경영의 성과도출에만 집중하고 성과배분은 등한시하여 노사관계를 대립적이고 투쟁적인 시각으로 규정한다. 경영 위기나 경영실패에 직면하여서는 자본의 이해에 따라 구조조정에 의한 일자리 감소 및 해고, 임금 및 복지후생의 삭감, 작업시간 연장 및 작업강도 강화 등을 핵심전략으로 삼고, 고용과 노동의 삶의 질 및 조직유효성 등은 고려치 않는 경영을 야기토록 한다. 환언하면 전통적 주류 경영학인 자본지향적 경영학은 경영의 주체로서의 노동과 그의 주관적인 세계는 무시하고, 오로지 객체로서의 노동의 객관적 세계에만 치중한다. 노동을 자극-반응의 기계적인 합리성 추구 관리방식을 통한 경영의 성과를 기대하는 소위 인간성 무시의 경영을 자아내게 하고, 경영의 이해관계자와 생태적 환경을 존중치 않는 오로지 주주 등의 자본제공자 이익만을 대변하는 이론과 실재를 제시함으로써 경영 공동체의 사회적 책임과 지속적 성장 발전을 저해하는 경영이론이라는 비판을 받고 있다.

사실 지금까지 경영학은 경영의 경제적인 측면인 수익성과 경제성에만 초점을 두고 경영 경제적 가치창출과 성과도출의 이론과 실재를 제시하는데 급급하였고, 경영의 사회적 측면인 고용과 근로생활의 질, 그리고 환경과 사회적 책임 등 경영의 사회적 가치창출과 성과 배분에 대해선 경시하여 왔다.

이에 대한 반성으로서 현대경영학에서는 기업을 생명을 지닌 시스템(living system)으로서, 지속적인 성장발전을 위한 독자적인 가치창출을 추구하는 존재로 본다.(北原貞輔, 1993) 그러므로 기업을 자본의 집합체 또는 노동의 집합체로만 여기지 않고, 또 자본과 노동의 결합체로만 여기지 않는다. 이해당사자 편에서만 기업을 보지 않고 하나의 독립된 가치창출의 시스템으로 보는 눈에서 시작한다. 경영의 지속적 성장을 위해선 수익을 비롯한 경제적 가치창출을 절대적으로 중시하지만 고용을 비롯한 환경 등 사회적 가치창출도 존중한다. 또 경영에 있어서 성과도출을 절대적으로 중요시 하지만, 그에 따른 성과배분도 중요시 한다.

경영에 있어서 핵심역량이 이동되고 있다. 기업 경쟁력의 원동력인 핵심역량이 자본 중심에서 기술 중심으로 바뀌고 있다. 이때 기술은 기계시설 등에 따라다니는 하드웨어 기술이 아닌 사람에 따라다니는 소프트웨어 기술 휴먼기술을 말한다. 노동에 따라다니는 기술 즉 노동과 기술의 결합을 말한다. 그리고 요소시장에서 쉽게 구할 수 없는 경쟁우위를 결정하는 기술이다. 이때 기술은 기업 내에서 인적자원을 통하여 축적되는 기술로서 쉽게 모방이 불가능하며, 경쟁우위의 근본이 된다. 더욱이 이러한 기술의 경영자원은 인적자본(human capital)이론에 입각하여(Becker, G. S.) 구성원의 능력이나 조직학습과 같이 기업내에서 쉽게 파악하거나 모방하기 어려운 것임이 밝혀지면서 지적자원 및 조직학습이론과 결합하는 배경을 현대경영학에 제공하였다.

시대는 변하고 사회도 변하고 있다. 오늘의 지식기반사회에 이르기까지 과학기술의 괄목할 만한 발전과 함께 사회에 존재하는 기업의 위치와 역할이 급격하게 변하여 왔다. 이제 기업을 보는 시각을 국가 사회발전의 견인차적인 담당자로 보고, 또 이를 물리학적 기계론의 패러다임에서 생물학적 유기체론의 패러다임으로 보는 시대를 맞고 있으며, 세계화 속에 경영공동체로서 인간공동체와 자연공동체 속에 가치창출의 중추적인 역할 담당자로 등장되고 있다.

## 2. 경영학의 새로운 패러다임 구축

기업을 둘러싼 경제, 기술, 사회, 자연 등 일반 환경과 더불어 시장, 노동, 자본 등 과업 환경의 심각한 지각변동이 일어나고 있다. 경영에도 지각변동에 따른 새로운 패러다임이 요청되며, 경영을 연구대상으로 삼는 경영학 전개에도 새로운 패러다임이 절실히 요청된다.

앞에서 지적한바 있듯이 자본지향적인 전통적 경영학은 경영학의 연구대상인 기업을 자본의 집합체로 보고 주주의 이익극대화를 경영의 최대 목표로 삼아왔다. 이에 대하여 현대경영학은 기업자체를 독립된 가치창출의 의사결정시스템으로 보고, 자본의 논리에 의한 자본지향적 경영학에 대한 반성과 더불어 경영의 지속적인 성장과 발전을 위하여 사회적가치 창출도 존중한다. 따라서 성과도출의 이론과 함께 성과배분의 이론도 기업의 지속적인 성장 발전을 위하여 존중되어야 한다. 경영의 연구대상도 성과의 도출만이 아니라 배분을 포함해야 한다. 나아가 경제적 가치창출 뿐만 아니라 사회적 가치창출도 그 대상으로 삼아야 하며 사회적 가치창출 제품-시장의 세계도 적극적인 고찰의 대상으로 삼아야 한다.

그러므로 현대 경영학은 전통적 자본지향 경영학의 한계를 뛰어넘어 노동과 경영의 통합을 통하여 경영의 가치창출을 통한 사회공동체와 자연공동체 관계에 대한 전략적 선택의 이론과 실재를 규명하여야 한다. 그러기 위해선 경영학연구에 새로운 패러다임 적극 구축되어야 한다.

경영사회 지형변화에 따른 새로운 경영학 패러다임의 구축이 절실히 요청되고 있다. 어떤 사물, 사태, 사건에 대한 우리의 시각, 즉 보는 눈을 패러다임(Paradigm)이라 한다. 패러다임은 인식과 더불어 정신 마음의 지도이다. 거기서 태도, 행동, 그리고 결과가 자라난다. 패러다임에 따라 행동이 결정되며 행동에 따라 결과가 달라진다는 것이다. 그러기에 혁신과 변화를 기대하려면 태도와 행동, 방법만 바뀌어서는 안된다. 그런 것들이 일어나게 되는 패러다임이 바뀌어야 한다. 본질이 바뀌어야만 현실이 바뀌지는 것이다. 경영학 연구에도 마찬가지다. 만일 학문연구의 패러다임이 바뀌지 않을 때는 이론과 방법 그리고 기법만 바꾸려고 노력할 때에는 결국은 패러다임이 변화를 가로막아 버린다. 바로 그런 점 때문에 기업의 혁신이 이루어지지 못하게 된다. 때문에 태도와 행동을 바꾸는 것 이전에 근본적인 것은 그런 태도와 행동이 나오게 되는 패러다임을 재검토하는 일이다.

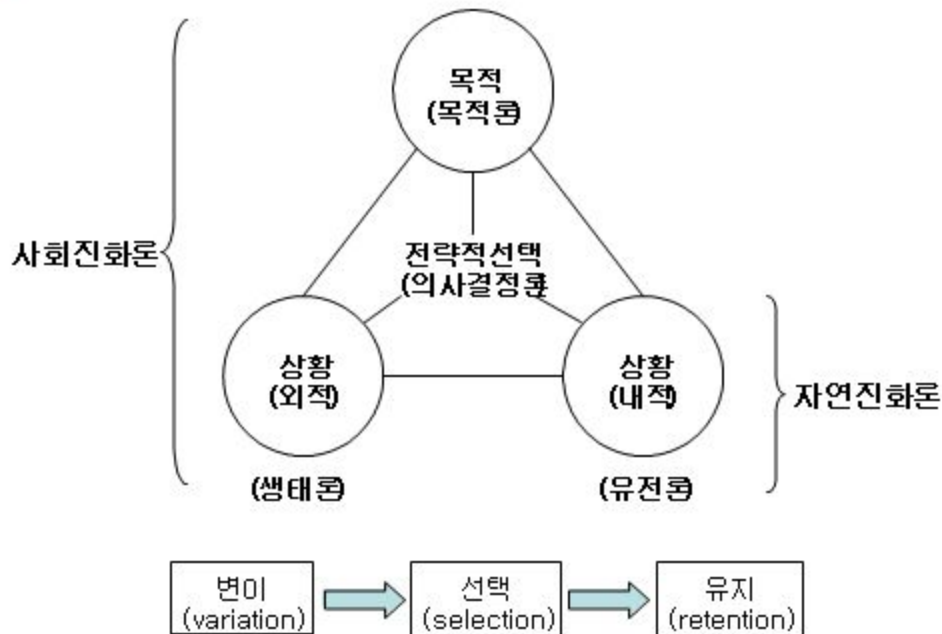
경영학의 새로운 경영패러다임 구축에 즈음하여 특히 다음의 5가지, 즉 진화적 경영시스템 패러다임, 사회적 가치창출 패러다임, 초월적 융복합 패러다임, 자유 공동체 패러다임, 인적 사회적자본 패러다임 등의 구축이 절실히 요청되는 바이다.

### 1) 진화적 경영시스템 패러다임

기업경영을 논함에 있어서 사회진화론적 관점에서 생태론적 시스템 어프로치가 필요하다. 따라서 환경변화에 따른 경영의 전략적 선택은 대단히 중요하다(최종태, 2005b, 2006). 기업을 하나의 생명을 지닌 유기적인 시스템(living system)으로 보고 이에 대한 분석과 대안을 모색하기도 한다. 기업이 성장 발전을 하기 위해서는 ‘변이(variation)-선택(selection)-유지(retention)’의 진화 프로세스라는 메커니즘(Campbell, 1965; Aldrich, 1979, 1999)의 연속선상에서 생존할 수 있도록 끊임없는 변신의 노력을 기하는 정책을 구사하여야 한다. 그러기위해선 생태론적인 환경(ecological factors)과 유전론적인 관행

(genealogical factors)을 존중하여 전략적 선택을 하여야 한다(Baum & Singh, 1984). 경제·사회·기술적인 환경변화를 무시하거나 또는 전통적인 경영의 문화를 도외시한 변화정책은 실패하기 마련이다. 진화 경영시스템론적 관점에서 본다는 것은 기업을 바라보는 눈을 물리학적 기계론의 패러다임을 넘어서서 생물학적 유기체론의 패러다임을 요청하고 있다는 것이다. 생각하건대 경영은 진화론적인 입장에서 생태론과 유전론적인 관점을 기반으로 한 시스템적 어프로치에 의한 정확한 진단과 처방에 따라 체질에 알맞은 형성전략과 실천전략을 추진시켜 나가야 한다(Baum & Singh, 1994; Choi, 2004). 그렇지 않고 특정 모델이나 이상적인 모형을 모방하거나 따라가고자 하면, 실천과정에서 갈등과 거래비용만 증폭시키고 바람직한 개혁과 발전은 기대할 수 없는 실패의 반복만 자아내기 마련이다.

## 사회진화론적 접근과 의사결정론



우리는 변신의 노력에 즈음하여 역사적인 고찰을 통하여 걸림돌이 되는 부정적인 전통과 유산은 과감하게 버리고 긍정적인 것은 적극 유지 활용하여 도약의 발판으로 삼아야 할 때가 왔다. 따라서 기업의 지속적인 성장발전을 위하여 우리기업의 강점인 창조 도전의 경영 DNA를 어떻게 계속 새로운 환경 속에서 확립시킬 것인가 하는 적극적인 노력이 기대되고 있다.

DNA란 과거에는 인위적으로 변할 수 없는 존재로 인식 되었다. 그러나 오늘날에 이르는 DNA를 인위적으로 조작하고 있다. 즉 생물학적 차원뿐만 아니라 공학적인 차원에서 유전공학과 더불어 유전자 조작식품, 동물복제, 유전자치료에 이르기까지 이 모든 것이 DNA 조작과 관련돼 이미 우리 생활에 폭넓은 영향을 주기 시작하였다.

기업과 같은 경영조직 있어서는 조직이 지닌 DNA를 식물 또는 동물의 자연적 조직보다

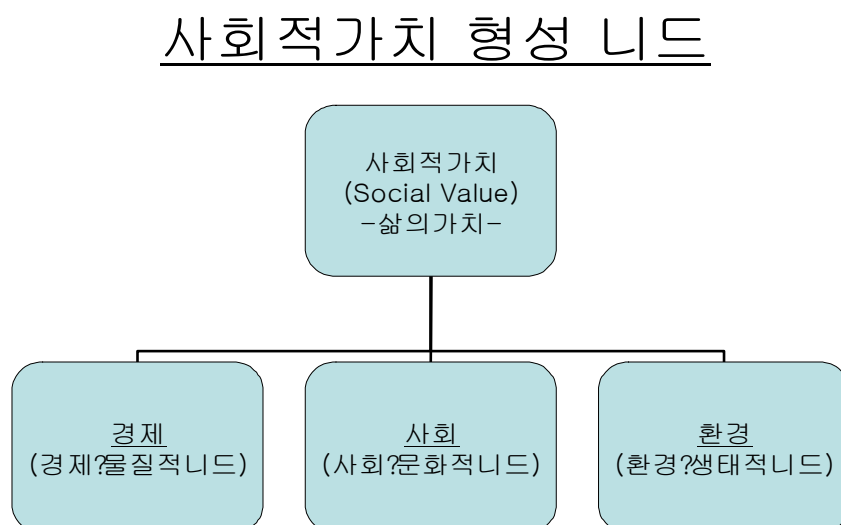
인위적인 조작이 보다 용이하다는 점이다. 인간의 DNA와는 달리 기업 조직의 DNA는 노력하는 정도에 따라 언제든지 변화가 가능하다는 것이 조직학자들의 주장이다. 이를테면 DNA의 변이는 맹목적(blind)일수도 있고, 의도적(intentional)일수도 있다. 기업조직에서는 의도적인 변이가 중요한 바, 이를 위한 노력이 경영에 있어서 대단히 중요하다. 의도적인 변화(intentional change) 내지 계획적인 변화(planed change)등이 경영에 있어는 대단히 중요하다. 따라서 우리 경영도 바람직한 DNA의 형성차원에서 의도적인 변화의 노력이 요청되고, 여기에 미래 성장동력을 확충시킬 수 있는 창조·혁신의 새로운 경영패러다임 수립과 실천이 절실히 요청되는 바이다.

## 2) 사회적 가치창출 패러다임

자본주의 4.0시대를 맞이하여 경영의 사회적 가치창출이 절실히 요청되고 있는바, 경영학도 전통적인 자본지향적 경제적 가치창출 패러다임을 초월하여 인간지향적 사회적 가치창출의 시장을 개척하고 제품과 서비스제공을 통하여 지속적인 성장발전을 기하도록 하는 사회적 가치창출 패러다임을 적극 구축하는 이론과 실제에 대한 연구가 강화되도록 노력하여야 하겠다.

오늘날 세계는 사회서비스 전달체계의 승수효과를 자아내는 새로운 블루오션 시장이 전개되고 있다. 사회적 가치를 창출하는 재화와 서비스를 생산하고 거래하는 새로운 시장은 새로운 형태의 기업 창업을 적극 요청하게 되었다. 이는 사회적 기업이란 새로운 형태의 사회적 벤처를 낳도록 하여, 국민의 일자리를 적극적으로 만들 수 있도록 하는 대안고용체제의 희망도 제공하고 있다.

<그림 3> 사회적 가치 니드



사회적 기업이 영업대상으로 삼는 사회적 가치 창출의 제품과 서비스는 다양하다. 사회적 가치창출의 구체적인 상품들은 경제, 사회 그리고 환경적인 측면에서 각각 다양하게 요구되고 있다 이를테면 빈곤과 질병퇴치 등 삶의 기반 구축과 관련된 경제 물질적 측면에서의 사회적 가치창출의 상품에서부터, 고용, 보건, 교육, 문화, 환경 등 삶의 질 향상과 관련된 사회 문화적 및 환경 생태적 측면에서의 사회적 가치 창출의 상품 등에 이르기까지 그 시장이 다양하게 급속도로 확대되어 가고 있다.(최종태, 2008a)

이러한 사회적 가치창출의 시장은 고전적 복지국가의 쇠퇴와 사회적 투자국가론 대두와 함께 공공 및 사회 서비스의 민영화의 시대적 요청에 따라 급속도로 신장되고 있다. 오늘날 비영리시장인 사회적 가치의 거래시장의 확대는 사회적 가치창출의 행위주체로서 사회적기업의 창업과 역할을 대단히 중요시 하게 되었다.

### 3) 초월적 융복합 패러다임

경영학도 전통적 자본지향적 경영과 노동지향적인 경영을 지양하고, 지식과 창의기반시대를 맞이한 자본주의의 바람직한 진화를 위해선 경영의 새로운 패러다임이 요청되고, 여기에 초월적 융복합 경영패러다임이 절실히 요청되는 바이다. 그러기 위해선 지금까지의 자본지향적 또는 노동지향적인 선택적 패러다임을 지양하고, 시스템 진화론적인 초월적 패러다임을 지향해야만 융복합을 성공적으로 이룩할 수 있다. 선택적 자유에서 초월적 자유로의 패러다임이 바뀌지지를 않은 채로 제도와 법만 바꾸려고 노력할 때에는 결국은 패러다임이 변화를 가로막아 버린다.

종래 자본지향적인 경영패러다임에서 보면 사용자는 오로지 이윤을 극대화하는 기업가정신(entrepreneurship) 만을 추구했고, 노동운동은 조직의 힘을 키우기 위한 연대(solidarity) 만을 추구하면 되었다. 그러나 이제는 이러한 이해 선택적 패러다임을 초월하여 이해공통적 패러다임으로 전환하지 않으면 노사는 공도 공멸하게 되었다. 노동조합도 비용절감과 효율적 인력운영은 물론 공격적인 '투자'와 사회적 책임에 관한 문제까지 고민해야 하는 시대로 접어들었으며 경영도 고용과 사회적 책임등 동반성장이라는 사회통합의 연대적 가치를 고려하지 않을 수 없게 되었다.

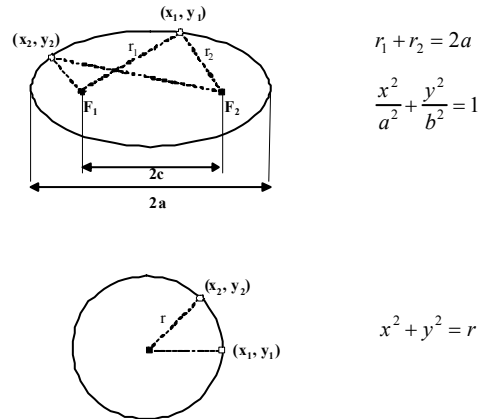
오늘날의 경제사회는 세계화와 디지털화라는 축을 중심으로 대단히 복잡적이고 다원화된 형태로 발전하고 있다. 자본과 기술, 노동력의 결합방식도 다양하며, 노동시장의 구성과 시스템도 현격하게 복잡해지고 있다. 이러한 상황에서는 경제주체들간의 상호작용과 협력이 없이는 그 자체만으로 안정성을 담보하기는 어렵다.

“가끔은 고개를 들어 하늘을 올려다 보자”라는 말을 할 때가 있다. 그것은 하늘로 가기 위함이 아니다. 오히려 우리가 매일매일 땅만 보고 생활하기 때문에 고착되기 쉬운 대지의 변화를 피하기 위한 것이다. 다른 곳을 바라봄으로써 여유와 성찰, 반전의 계기를 만들자는 것이다. 여기에서 창조적인 발상과 혁신의 실마리가 주어진다. 때문에 패러다임의 전환은 대단히 중요하다. 우리 경영학의 혁신과 발전을 기하기 위해서도 선택적 자유에서 초월적 자유를 찾는 노력이 절실히 필요한 때이다.

지난 30여년간 노동의 지각변동을 야기시키는 주요 원인으로서는 경제적인 측면에서의 세계화와 기술적인 측면에서의 디지털화를 손꼽을 수 있다. 그 중에서도 디지털혁명은 노동의 지각변동에 가장 중심적인 역할을 하였다고도 볼 수 있다. 디지털혁명은 융복합기술과 문화

를 도출시켰다. 기존아이디와 기술을 결합하여 유용한 관점으로 개발하는 사고의 융통성, 사고의 독창성, 사고의 정교성을 통한 창조적인 융복합의 패러다임을 절실히 요청하고 있다. 이는 생산, 마케팅, 재무, 인사조직의 관리 차원을 넘어서서 경영전략에 이르기까지 초월적인 융복합의 사고와 패러다임을 요구한다,

<그림 4> 원과 타원궤도의 차이



경영의 융복합 패러다임은 곧 타원궤도(Ellipse Focus) 패러다임을 도출시킨다. 이는 공동체적 노사관계 파터너쉽 형성에도 절대적으로 요구되는 바이다. 이를테면 원과 타원은 궤도형성에 절대적인 차이가 있다. 하나의 초점 주위를 도는 물체의 궤도는 원이고, 두개의 초점 주위를 도는 물체의 궤도는 타원이 되는 것이다(그림 4 참조). 기업은 혁신과 공동체, 성장과 안정, 성과도출과 공정배분, 창조성과 생산성 등 두개의 초점을 가지는 타원궤도 위의 존재하는 것과 같다. 예컨대 혁신은 창의를 기반으로 한다. 창의를 개인의 머리에서 시작되기도 하지만 팀워크의 협력을 통하여 완성된다. 팀워크는 이해관계에서 시작되기도 하지만 공동체를 통하여 완성된다. 그러므로 창의기반시대의 핵심과제는 혁신과 공동체의 실현이다. 이 두 가지는 서로 상반되게 작용도 하지만 서로 보완적으로도 작용한다. 하나의 초점만으로도 궤도를 형성하지만 두개의 초점으로도 궤도는 형성된다.

대기업은 굵고, 유연하지 못하고 관료적이라고 하지만, 거인(巨人)도 날쌔고 유연할 수 있다.' IBM, P&G(프록터앤드갬블), 시맥스(Cemex), 시스코(Cisco), 방코레알(Banco Real) 등 거대 기업들이 마치 작은 벤처기업처럼 재빠르게 움직인다는 것이다. 거인이 날쌔기까지 한다는 것은 매우 모순적으로 들릴지 모르지만 현실은 그렇게 행동하지 않으면 생존할 수 없다. 이들 초우량 기업들의 특징을 뽑아보니 아주 독특한 공통점이 나타났다. 서로 상반될 것 같은 두 가지 목표들 사이에서 절묘한 균형을 이루고 있었던 것이다. 이를테면 한편으로 글로벌화하면서도 다른 한편으로 로컬화하고, 표준화하면서도 혁신적이며, 보편성과 통일성을 띠면서도 특수성과 다양성을 중시하고 있다. 여기에 그치지 않는다. 수익창출과 사회공헌을 함께 실현하고, 사람이나 문화·책임감 같은 '소프트(soft)' 자산과 함께 기술이나 제품 혁신 같은 '하드(hard)' 자산도 함께 가꾼다.(Kanter, R. M. , 2008)

이상과 같이 상반되는 목표를 절묘하게 조화하기 위해선 기업들은 보다 큰 가치와 비전을 공유하여야 한다. 언뜻 불가능해 보이는 이같은 미션을 달성하기 위해선 기업 전체가 보다 큰 가치, 가슴을 울렁이게 하는 큰 비전을 공유해야 한다. 그러므로 기업도 '이윤 극대화'라는 좁은 시야에서 벗어나 '사회전체의 가치창출을 극대화'하는 가치와 비전 추구해야 한다.(최종태 2008b)

#### 4) 자유 공동체 패러다임

경영학도 가치창출에 즈음하여 자유공동체 패러다임, 특히 공동체적 패러다임 구축이 절실이 요망된다. 공동체적 패러다임은 인간공동체 뿐만아니라 자연공동체적 패러다임을 포함한다. 또 사회공동체 뿐만 아니라 자연공동체 패러다임도 포함한다.

지식과 창의기반 시대를 맞이하여, 창조·혁신 경영을 위해선 자유 공동체 패러다임의 구축이 절실히 요청된다. 자유와 공동체는 서로 상반되는 것이 아니다. 자유는 방종과 다르다. 자유는 질서속의 개성을 살리는 행동이다. 창의시대는 구성원의 개성과 독창성을 최대한 실현시킬 수 있는 자유를 절대대적으로 요구한다. 동시에 독창성을 실현시키고 시너지효과를 창출할 수 있는 팀워크를 비롯한 공동체의 구현을 적극적으로 요구 한다. 이 창의와 자유는 서로 상반되게 작용도 하지만 서로 보완적으로도 작용 한다. 자유 공동체의 패러다임은 자유와 공동체의 2개의 초점을 지닌 타원케도를 이루는 창의시대의 패러다임이라고도 할 수 있다.

창의는 자유를 기반으로 한다. 사람들이 항상 주의를 기울여야 할 목표는 '능력과 발전성을 가진 개성'이다. 이것을 위해서는 두 가지 조건, 즉 '자유와 분위기의 다양성' 이 필요하다. 이 조건이 서로 결합됨으로써 '개성의 활력과 풍부한 다양성'이 생기며, 그리고 이것, 즉 개성의 활력과 풍부한 다양성이 서로 결합되어 '독창성'(originality)이 되는 것이다.(이근식, 1999)

자유는 성과도출의 원동력이다. 무한경쟁시대에 있어서 기업에 있어서 성과도출의 결정적인 요소는 슈페터(Schumpeter, J. A., 1942)나 드러커(Drucker, P. F., 1965)가 강조한 바 있듯이 자유로운 혁신적 활동의 결과로 볼 수 있다. 기업의 지속적인 성장을 위한 혁신의 추구를 위해선 경영공동체의 조직과 구성원들의 창조적인 착상과 이를 실현시킬 수 있는 자유가 보장되어야 한다. 자유롭지 못하면 혁신을 기대할 수 없다. 혁신은 행위주체의 개성과 특성의 자유로운 실현을 절대적으로 요구한다. 통제나 강제적인 획일적 구속 하에서 부가가치를 높일 수 있는 새로운 제품과 서비스나 새로운 기술과 시장에 대한 혁신을 기대하는 것은 마치 쓰레기통에서 아름다운 꽃을 기대하는 것과 마찬가지로 할 수 있다. 창의시대에 있어서는 경영 의사결정과정에 구성원의 자유의지를 실현시킬 수 있는 자유의 법칙(Gesetz der Freiheit)이 확립되어야 하고(Nicklisch, H., 1921), 또 자유의 실현을 경영공동체 건설에 지주로 삼아야 한다.

창의는 또한 공동체를 기반으로 한다. 창의는 새로운 패러다임에서 시작되지만 팀워크가 이루어져야만 완성된다. 창의는 개인의 머리에서 시작되기도 하지만 팀워크의 협력을 통하여 완성된다. 팀워크는 이해관계에서 시작되기도 하지만 공동체를 통하여 완성된다. 사회적 동물로서 인간은 공동생활 속에서 자유를 추구하게 되고, 또 자유가 확립되어야만 공동생활이 번영하게 되고 발전한다. 창의 기반시대의 핵심과제는 창의와 혁신을 위한

자유와 공동체의 실현이다. 이 두 가지는 서로 상반되게 작용도 하지만 서로 보완적으로도 작용한다.

공동체적 경영 패러다임이 구축은 자본과 노동의 공동체로서의 경영체일 뿐만 아니라 사회화도 그리고 자연과도 유기적 공동체로서 경영이 이루어지도록 경영 패러다임이 구축되어야 한다는 것이다. 이를 위해선 경영학연구의 인식대상인 기업을 보는 눈도 달라져야한다. 따라서 공동체적 경영패러다임은 기업을 보는 시각에서 시작되기도 한다. 현대경영학에서는 기업을 가치창출을 하는 하나의 독립된 실체(entity)로 보고, 그것도 생명을 지닌 시스템으로 본다. 이러한 점에서 기업의 목적은 가치창출을 위해 생존과 더불어 생명을 유지 발전시키는데 있다고도 할 수 있다. 따라서 기업을 하나의 생명을 지닌 행동주체로 보아 그 존재와 가치를 인정하여야 하겠고, 이미 니클리쉬(Nicklisch, H.)가 제시한 바 있듯이 기업을 행동하는 구성원의 유기적 공동체로 보는 눈이 필요하다(高田 昭和 32年). 따라서 기업을 기계시설, 자본 등의 객체적인 물리적 집합체로 보는 눈에서 가치창출을 실현시키는 주체자인 사람의 집합체로 보는 눈도 필요하다(Nicklisch, H., 1912).

오늘날 세계는 기업을 보는 시각을 물리학적인 기계론적 모형(Mechanical Model)의 패러다임에서 생물학적인 유기체론적 모형(Organic Model)의 패러다임으로, 또 유기체론적 패러다임에서 다시 인간론적 모형(Human Model)의 패러다임으로 전환되고 있다(최종태, 2008b). 이러한 패러다임의 변화는 곧 기업을 생명을 지닌 유기체적 성과공동체로 보고 이에 따른 경영의 이론과 실재를 전개시킨다는 의미이다. 이를테면 GE, IBM, 등을 비롯한 세계의 초우량기업들은 하나같이 그들의 경영이념과 목표설정에서부터 관리에 이르기까지 이러한 기업의 유기체적 공동체의 시각을 경영정책과 관리에 적극적으로 반영하고 있다.

생명을 지닌 유기체는 공동체를 이룬다. “기업은 생명을 지닌 시스템이고, 유기체이며 사람이다” 함은 곧 기업은 하나의 공동체를 이루고 있다는 것이다. 그러므로 기업을 물리적 기계론적 패러다임에 입각하여 노사관계를 노동동상품의 거래장소로 보는 시각에서, 생물적 유기체론적 패러다임에 입각하여 노사 간의 이익공동체이며 직능공동체인 경영공동체(Nicklisch, H.,1921)로 보는 눈이 절실히 필요하다.

## 5) 인적·사회적자본 패러다임

경영학도 지식창의기반 시대를 맞이하여, 창조·혁신 경영을 위해선 물적 금전자본시대를 벗어나 인적·사회적자본 패러다임의 구축이 절실히 요청되는 바이다.

오늘날 세계는 경제기술사회의 지각변동속에 지식과 창의기반 사회의 한가운데에 서 있다. 그리고 인적자본인 ‘human capital’과 사회적자본인 ‘social capital’ 시대에 있다. 자본, 즉 ‘capital’은 기업의 사업 밑천이다. 밑천 없이는 사업을 할 수가 없다. 국가도 마찬가지이다. 오늘날 국력의 원동력은 인적자본과 사회적자본이다. 세계는 화폐자본시대 시대에서 인적자본시대, 이는 다시 사회적자본시대로 이행하고 있다. 사회적자본 형성 없이는 결코 경쟁력의 원동력인 인적자본을 형성할 수 없고, “성장-고용-복지”의 선순환도 기대할 수 없다. 그러므로 우리는 사회적 자본시대에 있다고도 할 수 있다.

요소별 경쟁전략에 비추어볼 때 생산의 3대 요소인 자본, 노동, 토지 중 사람에 대한 경쟁력 제고의 기반이 되지 않으면 창의기반시대를 맞이하여 결코 경쟁력을 기대할 수 없는 실정이다. 환언하면 인적자원의 경쟁력제고, 인적자원과 기술의 결합, 노동생산성 향상을 기업과 국가경쟁력의 원동력으로 삼아야한다. 이를 위해서는 ‘인적자원 기반전략(human resource

based strategy)’을 경쟁전략의 이론과 실제의 중심과제로 삼지 않을 수 없다. 즉 지식과 창의기반 시대에 있어서 경제 경영의 운용 시각은 화폐 또는 자본 중심의 시각에서 사람 또는 인적자원중심의 시각으로의 전환이 있어야 한다. 따라서 혁신의 패러다임이 자본 내지 물적 자원기반 중심에서 사람 내지 인적 자원기반 중심으로의 이동이 절실히 요망 된다.

우리는 경영의 파워의 원천으로서 자원을 들 수 있다. 전통산업사회에서는 물적 금전 자원과 같은 부존자원 내지 가시적 자원이 파워의 원동력으로서 작용하였다. 그러나 현대사업사회에서는 파워의 원천으로서 자원은 부존자원이 아닌 창출자원이며, 가시적자원이 아닌 비가시적 자원으로서의 기술, 정보, 지식이 되겠다. 이중에서도 가장 대표적인 것으로 ‘기술’을 손꼽을 수 있겠고, 이때 정보와 지식은 기술 속에 포함 된다고 볼 수 있다.

이른바 오늘날 파워의 원동력이 되는 기술은 기계시설에 따라다니는 하드웨어 기술이 있는가 하면 사람에 따라 다니는 소프트웨어 휴먼웨어가 있다. 파워의 원동력으로서 기술형성은 전자의 하드웨어 중심의 기술축적을 의미하지 않는다 하드웨어 중심의 기술축적의 노력은 기술식민지 내지 기술종속화를 결코 못 벗어나게 된다. 사람에 따라다니는 소프트웨어 휴먼웨어중심의 기술축적이 이루어 질 때 비로서 기술형성전략 목표를 달성할 수 있다.

인간에게는 기술의 공간이 크게 세 군데나 있다. 첫째 손끝의 기술을 꼽을 수 있고, 이를 우리는 기능기술이라고 한다. 둘째, 머리속의 기술을 들 수 있다. 이를 지식기술 혹은 노하우라고도 한다. 마지막으로 손끝의 기술과 머릿속의 기술을 묶어주는 기초적인 기술형성의 공간이 있고, 이것이 체계적으로 형성되지 않으면 손끝의 기술과 머릿속의 기술은 곧 한계의 벽에 부딪치게 된다. 그 가장 기초적인 기술 형성공간은 바로 마음속에 있다. 이를 우리는 태도기술이라고도 한다.

손끝의 기술은 손끝의 능력을, 머릿속의 기술은 머릿속의 능력을, 마음속의 기술은 마음속의 능력을 의미한다. 따라서 기술이란 인간에게 체화된 능력이라고 말할 수 있고, 기술형성은 곧 능력개발, 인적자원개발을 의미하게 된다.

때문에 인적자원은 기업경쟁력의 원동력이다. 현대 경영전략이론을 인적자원기반전략(human resource based strategy)이론 이라고도 하는 이유도 여기에 있다. 이때 인적자원은 인간과 기술이 결합된 자산적인 인적자본을 의미한다.

노벨 수상자인 게리 베커(Becker, G. S., 1993)의 말을 빌릴 필요도 없이, 경쟁력의 원동력인 원천기술의 뿌리는 인적자본이 된다. 그런데 인적자본형성은 반드시 사회적 상호작용인 노사의 적극적인 상호작용을 통한 사회적자본의 뒷받침을 통해서 실현된다. 즉, 경쟁력의 원동력인 인적자본(human capital)은 그의 형성과정에 있어서 금전·물적자본과는 그 성격을 근본적으로 달리 한다. 이는 노사를 비롯한 사회공동체에 의해서 이루어지게 되는 것이다. 그러므로 노사관계와 사회공동체는 경쟁력의 원동력인 인적자본형성의 매개변수로서 기업성장과 국가 발전에 있어 절대적인 역할을 담당한다. 그러므로 우리는 창의기반시대를 맞이하여 경영혁신의 새로운 패러다임으로서 인적·사회적자본 패러다임이 절실히 요청되고 경영학도 물적내지 금전자본의 가치순환과정 추구에서 초월하여 인적·사회적자본의 패러다임을 적극 구축되도록 노력하여야 한다. 여기에 사람을 중시하는 사회적경영(Soziale Betriebsführung) 또는 사회적기업정책 (Soziale Unternehmenspolitik) 등 경영사회정책의 실현(Fürstenberg, F., 1977)이 적극 이루어져야 하겠다

## V. 나오는 말

대한민국은 지난 반세기동안 세계가 놀라는 경이적인 경제발전을 이룩하였다. 맨주먹에서 세계 10위 경제대국으로 발돋움 하게 되었다 1959년 1인당 국민소득이 55달러(GNI) 였던 한국경제는 이제 2만달러를 넘어서게 되었다. 후진국으로서 이와 같이 짧은 기간 동안 우리나라와 같은 경이적인 성장을 이룩한 나라는 유례를 찾아볼 수 없을 정도다.

그러면 부존자원이 부족한 우리나라가 선진 산업국가들이 수백 년 이상 걸려서 해낸 일을 불과 지난 40여년이란 짧은 기간 동안에 이룩한 경쟁의 원동력은 무엇인가? 이러한 한국 경제성장의 이면에는 세계적인 기업들과의 경쟁을 이겨낸 자랑스러운 우리나라 기업들이 있음을 간과해서는 안 된다. 여기에는 한국 기업의 남다른 개성과 독창성이 뒷받침하고 있다. 40여 년 전만 하더라도 국제시장에서 존재조차 찾아볼 수 없었던 보잘 것 없는 한국의 기업들이 무수한 시련과 역경을 뚫고 당당히 선진국 기업들과 어깨를 겨루는 글로벌 기업들로 성장하였다. 그 중에서 몇몇 기업들은 명실공히 세계시장을 주도하는 글로벌 리딩 기업으로 두각을 나타내고 있다. 즉 전자, 자동차, 중공업, 건설, 화학, 섬유, 금융, 엔지니어링, 종합상사 등 광범위한 분야에 걸쳐 다각화된 경쟁력 있는 기업군으로 등장한 것이다.

그런데 이상과 같은 우리의 압축경제성장은 양극화 현상과 더불어 취약계층과 소외계층의 공격에 직면하여 심각한 위기에 직면하고 있다. 오늘날 우리사회는 교육, 의료, 주택, 교통 서비스등 사회적 인프라 와 사회적 가치창출의 부족으로 인하여 거래비용을 증폭시켜 노사 갈등을 비롯한 다양한 사회갈등을 자아내고 있다. 우리사회가 심각하게 직면하고 있는 노사 갈등, 계급투쟁적 사고와 행동, 상호불신과 집단이기주의의 팽배 등은 무한경쟁시대에 우리가 설 자리를 잃어가고 있는 실정이다.

그러므로 사회적 가치창출을 통한 갈등해소와 공동체 확립의 노력은 존립과 발전에 선택이 아니라 필수로 다가오고 있다. 그동안 우리의 경제는 활목한 성장을 이룩하였지만, 양극화와 일자리 부족, 민생의 어려움은 가중되고 있다. 이대로 주저앉을지도 모른다는 위기 의식도 커지고 있다. 불신과 갈등이 사라지고 그 자리를 상생과 공영의 기회로 채워나가야 한다. 이러한 당면 난관들을 돌파하고 선진화의 문턱을 뛰어넘기 위해서는 효과적이고 적극적인 범국가적 사회적 가치창출이 절대적으로 요청되는 바이다. 이는 대통령이 8.15 경축사에서 언급하신 지속가능한 성장사회와 따뜻한 공생 자본주의의 실현을 추구하는 선진화의 당면과제이기도 하다

양극화 속에 우리나라 사회적 서비스의 부족으로 인하여 지금 우리 사회는 성장동력에 대한 새로운 조명과 함께 경제사회발전에 위한 사회공동체적 노력의 요구가 급격하게 증대되고 있는 바, 이제 우리나라 기업도 단순히 재화와 용역의 생산 공급을 통하여 부가가치를 창출하는 경제적가치창출 기능을 넘어서서, 그 성장에 걸맞게 효과적인 사회적가치 창출을 통한 지속적인 경제사회의 발전을 기하는 사회적가치 창출의 목표를 적극적으로 추구할 때가 왔다.(최종태, 2006)

오늘날 최대의 이슈로 등장하고 있는 ‘복지’ 문제도 증폭되고 있는 갈등을 해소하고 공생발전을 위하여 요청되는 사회적가치 창출의 과제로 생각할 수 있다. 그러나 정치적인 포퓰리즘에 편승하여 시해적인 복지정책이나 보편적인 정부주도적 복지정책은 복지 포퓰리즘을 자아내어 생산적인 복지가 아닌 소비적인 복지로 전락될 위험을 항상 안고 있다. 이러한 점에서 효과적이고, 생산적이며, 지속적인 사회적가치 창출을 통한 복지사회를 이룩하기 위해선 사회적기업의 역할과 성장발전이 대단히 중요하다.

사회적기업은 오늘날 사회적가치 창출과 사회적혁신을 효과적으로 실현시키는 조직으로 등장되고 있다. 사회적기업은 사회적 자선과 영리의 경계를 통합시킨, 이른바 비즈니스로 자선을 베푸는 새로운 사회적가치 창출의 기업형태로 등장되고 있다. 때문에 이를 제3의 자본주의 또는 다른 경제의 등장으로 까지 확대 해석해서 의미를 부여하기도 한다. 이와 같은 사회적기업의 가치와 역할에 대한 공유인식을 바탕으로 유럽각국과 미국에서 놀라울 정도로 관심이 증폭되고 있으며, 동아시아와 남미와 같은 지역으로 확산되고 있다.

이에 비하여 우리나라는 사회적기업의 발전을 위한 민간의 노력이 먼저 이루어지고 제도화와 정책추진이 뒷받침된 서구사회와는 달리, 경제성장과정에서 발생한 많은 사회적문제와 고용 없는 성장의 실업문제를 해결하기 위한 방안으로 정부 주도적으로 사회적기업 육성을 적극 추진되고 있다. 사회적일자리 창출사업을 통하여 그동안 자활사업을 중심으로 시작된 사회적기업에 대한 논의가 민간단체로 확산되기 시작하여 2005년 국회와 노동부를 중심으로 사회적기업에 대한 법제화가 검토되게 되었다. 2007년 1월 사회적기업육성법을 제정, 2007년 7월부터 시행하고, 사회적기업인증제를 도입하고 있다. 이에 따라 2011년 6월 현재 532개의 사회적기업이 인증되어 있으며, 1,005개의 예비사회적기업이 활동하고 있다. 또한 2010년 사회적기업육성법의 개정으로 한국사회적기업진흥원이 설립되었으며, 정부와 민간기업이 참여하는 사회적기업펀드도 조성되었다. 그리고 사회적 거래소에 대한 논의가 이루어지고 있으며, 법적 조직형태는 비영리와 영리(상법상 회사조직)가 각각 약 60%와 40%를 차지하고 있다. 초점은 모든 비영리활동에 주어지고 있으며, 일자리 제공형과 사회서비스 제공형, 그리고 지역사회공헌형 등 다양한 유형을 가지고 있다.(조영복2010) 중앙정부와 지자체 등의 정부조직을 비롯한 각종 NGO 및 NPO 등의 사회단체들도 관심과 열의를 가지고 창업을 촉진시키고 사업을 추진시키고 있다.

하지만 대부분의 사회적기업이 성공적으로 운영되고 있지 못한 것으로 나타나고 있다. 그 이유는 사회적기업을 대부분 사회적 내지 사회복지적인 자선적인 측면에서만 보고 기업의 경영적인 측면을 소홀히 다루었기 때문이라고 생각된다.

이에 경영을 연구대상으로 삼고 있는 경영학이 사회적기업의 성장발전은 물론, 실천적 학문으로서 경영학의 자체 학문적 발전을 위해서도 사회적기업의 이론과 실제에 대한 적극적인 연구의 필요성이 절실히 요망되고 있는 실정이다.

다행히 그동안 우리 경영학계에서도 사회적기업에 대해 관심을 갖고 정책결정에 참여하거나 사회적기업활동에 도움을 주어 왔다 그러나 이제 보다 체계적으로 적극적인 노력을 해야 할 시점이 되었다. 이러한 점에서 한국경영학회에서 사회적기업에 대한 관심을 가지고 논의 포럼을 만든 것은 대단히 반가운 일이라 할 수 있다.

경영학이 사회적기업 창업과 성장 발전에 즈음하여 재원조달방안, 자생력확보 등을 위하여 경영의 이론과 실제에 대하여 함께 노력해야 할 분야가 너무나 다양하고 많다. 특히 경영학에서 비즈니스모델 구축과 효율적인 경영관리의 프로세스와 기법, 그리고 자본을 비롯한 인적 물적조달과 운영 등을 비롯한 제반 경영의 이론과 실천기법들은 우리 사회적기업의 체질강화에 절실히 요청되고 있는 사안들이다.

또한 사회적기업에 대한 연구는 사회적기업의 성장발전을 위해서만 아니다. 경영학의 패러다임을 넓히고 학문적 발전을 위해서도 절실히 필요하다. 이미 지적한 바 있듯이, 사회적기업에 대한 연구는 전통적인 자본지향적 경영학을 넘어서서 사회적가치 창출의 패러다임을 닮은 진화적 시스템지향의 경영학 발전에 절대적으로 도움이 된다. 뿐만아니라 경영의 지속적인 발전을 위해서 요청되는 공생발전과 경영의 사회적책임 이행에 대한 이론과 실제의 연

구에도 절대적인 도움이 된다. 또 미래조직사회의 새로운 세계로 부각되고 있는 NPO와 NGO에 대한 경영의 이론과 실재를 확충하는 연구에도 사회적기업에 대한 이론과 실재는 절대적으로 필요하다. 이와 같이 사회적기업에 대한 경영학의 관심은 따뜻한 자본주의 진화과정에서 요청되는 사회적기업의 성장발전 차원에서 뿐만 아니라, 경영학의 연구 패러다임을 넓히고 학문적 발전을 위해서도 대단히 중요한 주제이다.

## 【참 고 문 헌】

### <한국어 문헌>

- 고용노동부 (2010). 사회적 기업 육성을 위한 자본시장 연구.
- 김은환 (2007). 창조적 기업과 인사혁신. CEO Information. 제627호. 삼성경제연구소.
- 손동현, 디지털 유목시대를 맞는 대학의 개혁, 단국대학교 개교60주년기념 국제학술대회. 127-143.
- 송복 (1995). 사회발전과 공동체재건, 국가전략. 세종연구소.
- 신지은 (2007. 6. 12). 제3의 자본주의, 조선일보.
- 실업극복국민재단 (2008). 사회적기업, 새로운 세계 - 미국 사회적기업을 중심으로.
- 이승규 (2007). 사회적 기업 평가 도구 개발 보고서. 실업극복국민재단.
- 장세진 (1998). 경영자원론과 기업진화론을 중심으로 한 전략이론의 최근동향. 전략경영연구 1권1호. 49-73.
- 정선희 (2004). 사회적 기업. 다우출판사.
- 조영복 (2009). 사회적 기업의 이해와 국내외 경영사례. 사회적기업연구원.
- 조영복 (2011. 6). 한국의 사회적 기업 육성모델과 국제비교. 사회적기업연구원.
- 조우현 (2010). 일의 세계 경제학. 법문사.
- 최영기 (2003). 노사관계 개혁의 한국적 모델. 한국노동연구원.
- 최종태 (1980). 서독의 사회복지와 노사관계. 서울대 출판부.
- 최종태 (1984). 기업의 목적과 책임. 기업체정화추진위원회/대한상의.
- 최종태 (1996a). 현대노사관계론. 경문사.
- 최종태 (1996b). 전략적 노사관계론. 경문사.
- 최종태 (2000). 현대 인사관리론. 박영사.
- 최종태 (2001). 단속평형이론과 노사관계의 변혁. 노사관계연구. 제12권. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태 (2002). 노사관계 선진화를 위한 전략적 선택. 노사관계연구. 제13권. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태 (2003). 상생노사관계 구축을 위한 전략적 선택. 노사관계연구. 제14권. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태 (2005). 노사관계연구와 의사결정 시스템어프로치. 노사관계연구 제16권. 서울대 노사관계연구소.

- 최종태 (2005a). 상생노사관계와 공정보상시스템. 서울대 출판부.
- 최종태 (2005b). 노사관계연구와 의사결정 시스템어프로치. 노사관계연구. 제16권. 서울대 노사관계연구소.
- 최종태 (2006). 임금관리의 새로운시각: 고임금 저성장하의 임금관리전략. 노사관계연구 제 17권, 165-195. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태 (2006a). 임금관리의 새로운시각: 고임금저성장하의 임금관리전략. 노사관계연구. 제 17권. 서울대 노사관계연구소.
- 최종태 (2006b). 노사공동체건설, 무엇이 문제인가. 노사공포럼.
- 최종태 (2008a). 사회적 기업과 공동체 노사관계. 노사관계연구 제18권, 1-33. 서울대학교 노사관계연구소.
- 최종태 (2008b). 경제사회의 지각변동과 창의기반사회. 노사관계연구 제19권, 1-33. 서울 대학교 노사관계연구소.
- 최종태 (2008c). 한국 노사관계의 변천과 전략적 선택. 경상논총 제26권 1호, 1-31. 한독 경상학회.
- 최종태 (2010). 한국 노사관계의 선진화 방안. 상장협연구 제61호, 85-106. 한국상장협회 사협의회.
- 최종태, 노화진, 조영복 (2010. 12). 사회적 기업 육성을 위한 자본시장 연구. 사회적기업 3 권2호, 20-37. 사회적기업연구원.
- 한상진 외 (2005). 사회적 기업 어떻게 만들 것인가. 실업극복국민재단.
- Caille, A. (2005). 다른 경제(원저명: L' Alter - économie). 김신양 역. 실업극복국민재단.
- Dillard, D. (1955). J. M. 케인즈의 경제학(원저명: The economics of John Maynard Keynes). 권혁소 역. 서울: 문성당.

#### <일본어 문헌>

- 高 田 (1957). 經營共同體 原理. 森山書店.
- 高 田 (1979). 經營成果の原理. 千倉書房.
- 高 田 (1980). 經營目的論. 千倉書房.
- 三戸公 (1968). 個別資本論序說. 森山書店.
- 馬場克三 (1968). 個別資本と經營技術. 有斐閣.
- 北原貞輔 (1993). 經營進化論. 有斐閣.
- 寺本義也, 岩崎尙人 (2000). ビジネスモデル革命. 生産性出版.

#### <영어 문헌>

- Alter, K. (2004). Social enterprise typology, *Virtues*. IIC.
- Drucker, P. F. (1965). *The practice of management*, New York.
- Gate, B. (2007). Harvard Commencement Remars. June 7.

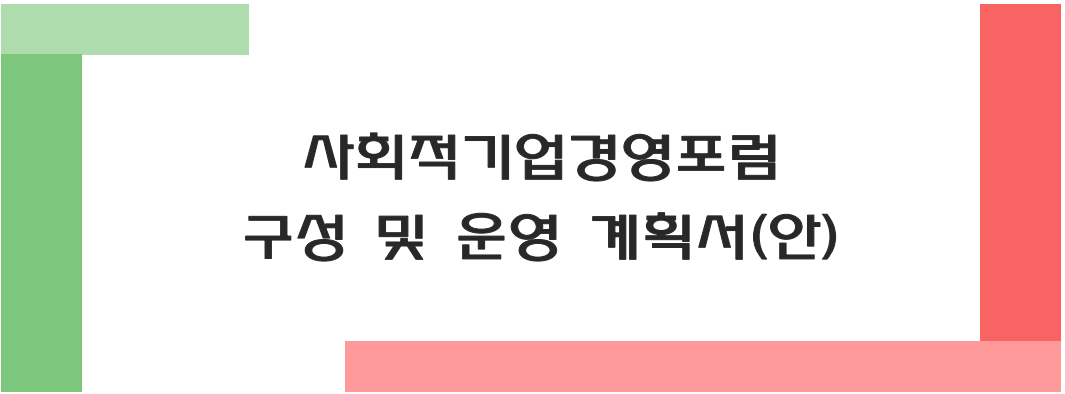
- GSVC Overview (2007). Social Entrepreneurship Symposium, Global Social Venture Competition UC Berkeley, California, April 14.
- Emerson, J./Bonini, S./Brehm, K. (2003). The Blended Map: Traccking the Intersects and Oppourtunities of Economic, Social and Environmental Value Creation, <http://www.blendedvallue.org>.
- NISH (2007). *American with Severe Disabilities and the Ability One Program*. Seatle.
- REDF (1999). *Social Purpose Enterprise and Venture Philanthropy in the New Millennium*. The Robert Enterprise Development Fund. San Francisco.
- REDF (2000). *SROI Reports and Guide*. San Francisco.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. Cambridge.
- Williams, R. M. (Eds.) (2006). Reserch on Socal Entrepreneurship: Contributing to an Emerging Field. *ARNOVA Occational Paper Series* Volum 1, Number 3. The Alpen Institute. Washington, D.C. and ARNOVA Executive Office. Indiannapolis.
- Auer, P., Cazes, S. (2003). *Employment Stability in an Age of Flexibility: Evidence from Industrrialized Countrie*. ILO.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, Third Edition. The University of Chicago Press.
- Baum, J. A., Singh, J. V. (1994). Organizational hierarchies and evolutionary processes: Some reflections on a theory of organizational evolution. In: Baum J. A. C., Singh J. V. (Eds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*. Oxford University Press.
- Campbell, D. T. (1995). Variation and Selective Retention in Socio-Cultural Evolution. In: Barringer, H. R., Blanksten, G. I., Mack, R. W. (Eds.), *Social Change in Developing Areas: a Reinterpretation of Evolutionary Theory*. Shenkman.
- Erickson, C. L., & Kuruvilla, S. (1998). Industrial relations system transformation. *Industrial and Labor Relations Review*, No. 2:1, 3-21.
- Ferner, A., Hyman, R.(Eds) (1998). *Changing industral Relations in Europe*. Blackwell.
- Geus, A. D. (1997). *The living company*. Longview publishing.
- Grant, R. (1991). The Resource-based Theory of Competitive Advantage. *Califonia Management Review*, 33, 114-135.
- Hayek, F. A. (1944). *The Road to Serfdom*. University of Chicago Press.
- Kaletsky, A. (2010). *Capitalism 4.0*. PublicAffairs. New York.
- Keynes, J. M. (1957). The general theory of employment, interest, and money,

- Macmillan & Co LTD, London.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. (1986). *The Transformation of American Industrial Relations*, Basic Books.
- Kamenka, E. (1983). *Karl Marx*. Penguin.

<독일어 문헌>

- Fischer, G. (1955). *Partnerschaft im Betrieb*. Heidelberg.
- Marx, K. (1885). *Das Kapital. BuchII: Der Cirkulationsprocess des Kapitals*. Hamburg.
- Nicklisch, H. (1912). *Allgemeine kaufmännische Betriebslehre als Privatwirtschaftslehre des Handels (und der Industrie)*. Stuttgart.
- Nicklisch, H. (1921). *Der Weg aufwaerts! Organisation*. Versuch einer Grundlegung. Stuttgart.
- Ackermann, K. F. (1973). Arbeitsorientierte Einzelwirtschaftslehre contra Kapitalorientierte Betriebswirtschaftslehre. Thesen und Antithesen, ZfB 1/75, 29-41.
- Fürstenberg, F. (1977). *Soziale Unternehmenspolitik*. de Gruyter. Berlin.
- Fürstenberg, F. (1985). Sozialkulturelle Aspekte der Sozialpartnerschaft In Gerlich, P.(Hrsg.). *Sozialpartnerschaft in der Krise*, 29-39. Boehlau.
- Fisher, G. (1954). *Partnerschaft im Betrieb*. Verlag Quelle und Meyer.
- Gaugler, E. (1997). Mitarbeiter als Mitunternehmer, In: Klimecki, R., Remer, A.(Hrsg). *Personal als Strategie*. Neuwied.
- Heinen, E. (1971). *Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen: Das Zielsystem der Unternehmung*. Gabler.
- Maier, K. (1999). Das Konzept der betrieblichen Partnerschaft. in: Gaugler, E. (Hrsg.), Guido Fischer 1899-1983, *FBS-Schriftenreihe Band 55*, 151-169. Mannheim Uni.
- Projektgruppe im WSI (Hrsg.) (1974). *Grundelemente einer Arbeitsorientierten Einzelwirtschaftslehre. WSI-Studien Nr. 23*. Bund-Verlag.
- Wunder, R. (1999). *Mitarbeiter als Mitunternehmer*. Luchterhand.





# 사회적기업경영포럼 구성 및 운영 계획서(안)

2011. 8.

(사)한국경영학회•(사)사회적기업연구원



## 사업 배경

- 2011년 8월 현재 인증된 사회적기업은 552개이며('07년 사회적기업육성법 시행), 최근 지방자치단체가 지방형 사회적기업 1,000여개를 선정하여 육성하는 등 사회적기업에 대한 정부기관과 시민사회의 참여와 관심이 증폭되고 있음. 최근 환경·교육·문화·예술을 비롯한 각 분야에서 사회적기업이 창업되고 SK·POSCO·현대자동차 등 대기업의 참여에 이어 중소기업의 참여도 높아지고 있음
- 사회적기업의 성공적 육성을 위해서는 선진국의 정책과 육성사례를 벤치마킹하여 우리현실에 적합한 맞춤형 정책이 필요함과 동시에 사회적기업의 지속가능성과 경쟁력을 강화시킬 수 있는 경영역량의 함양이 필요함. 이를 위해서는 사회적기업의 성공을 이끄는 경영기법에 대한 국제적인 연구결과를 공유하고 한국의 사회적기업 생태계에 대한 실태조사와 이를 바탕으로 조세제도를 비롯한 제도개선이 이루어져야 함.
- 그러나 현재 사회적기업에 대한 연구저변은 미약하고 연구자들의 유기적인 협력체계도 미흡한 실정이며, 특히 사회적기업들이 우선적으로 필요로 하는 마케팅과 인사관리, 재무관리를 비롯한 경영학적 지식을 가진 연구자들의 참여는 극히 부족한 실정임.
- 한국경영학회는 사회적기업연구원과 함께 사회적기업에 관심이 있는 경영학자를 중심으로 사회적기업경영에 대한 수월성 있는 정책연구를 기초로 사회적기업에 대한 이론적인 기반을 마련하고, 사회적기업의 지속가능성과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 경영기법을 전수하고자 함.
- 이를 위해 『사회적기업경영포럼』을 구성하여 사회적기업의 성공적 운영에 관한 토론의 장을 제공하여, 사회적기업의 경쟁력을 강화할 수 있는 정책기반을 마련하고 사회적기업의 지속가능성을 향상시킬 수 있는 혁신적 경영지식 공유의 장을 마련하고자 함.

## 사업 목적

- 사회적기업경영포럼을 구성·운영하여 사회적기업 경영에 대한 연구를 수행함. 사회적기업경영과 관련한 다양한 학문분야의 연구자들의 역량을 결집하여 사회적기업과 경영에 대한 체계적인 이론과 정책방안 그리고 사회적기업의 경쟁력과 핵심역량 강화방안을 모색함
- 사회적기업 경쟁력 함양에 대한 연구결과와 정보를 공유함. 정기적인 연구모임과 심포지엄을 통하여 사회적기업 연구자와 정책입안자 그리고 사회적기업가들에게 사회적기업의 경쟁력을 향상시킬 수 있는 국내외의 정책동향과 연구·조사자료를 공유할 수 있는 기회를 제공함
- 사회적기업 연구를 위한 네트워크를 구축함. 사회적기업과 관련한 국내외 학술단체와의 교류를 통하여 사회적기업 연구를 활성화하며 사회적기업의 발전에 공헌할 수 있는 체계적인 인프라를 구축함. 이를 바탕으로 향후 ‘**사회적기업경영학회**’로 발전시켜나감

### 사회적기업경영포럼의 사업목적

1) 사회적기업 경영에 대한 연구수행

2) 사회적기업 경쟁력 향상을 위한 경영기법 공유

3) 사회적기업 연구 네트워크 구축

## 사업 추진방법

### □ 회원구성

- 사회적기업경영포럼은 사회적기업의 경영과 관련한 연구를 진행하고 있는 교수 및 연구원, 전문연구기관 및 민간연구기관, 국회관계자, 대기업 사회공헌 담당자, 사회적기업가, NGO 대표 등을 중심으로 구성
- 한국경영학회 회원(약 만명)과 사회적기업연구자 네트워크(약 150명)에 기반하여 사회적기업경영포럼 회원을 구성(지난 3년 동안 고용노동부의 지원으로 운영되어온 『사회적기업 연구자 네트워크』를 확대하여, 사회적기업가, 기업CEO, 정책연구자, 그리고 다양한 영역의 경영학자들이 참여하도록 함)

### □ 운영

- 사회적기업경영 세미나 개최
  - 사회적기업과 관련된 마케팅, 회계, 전략경영, 인사조직, 재무관리, 경영정보, 등 분야별로 다양한 토론주제로 운영하며 관련된 분야의 해당 전문가와 정책입안자를 초청함. 회원과 기업체, 연구기관, (예비)사회적기업 등 다양한 사회적기업 이해관계자들이 참석 가능하도록 운영함
  - 2011년 9월부터 4회 개최(9, 10, 11, 12월(혹은 2012년 1월))
- 사회적기업경영 심포지엄 개최
  - 사회적기업의 지속가능성과 경쟁력을 향상시킬 수 있는 경영 토론의 장으로 연구포럼의 전체 회원과 일반인이 참여하는 토론회로 공개적인 행사로 운영함
  - 2012년 2월 한국경영학회 정기총회에서 개최함
- 사회적기업경영포럼 운영위원회
  - 포럼회원 및 운영위원의 추천, 세미나와 심포지엄 개최 및 주제선정

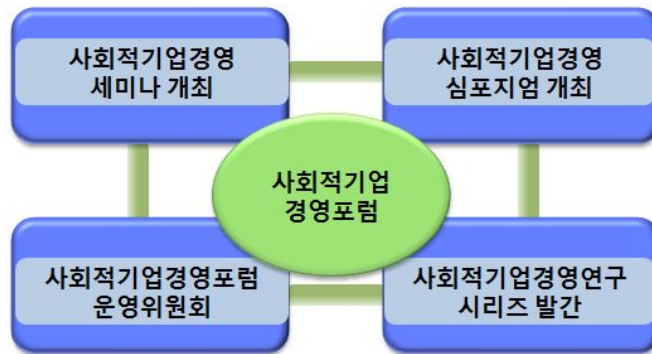
등을 설계하고 포럼 운영전반에 대한 의사를 결정함.

○ 사회적기업경영연구 시리즈 발간

- 사회적기업경영포럼 세미나에서 논의된 과제들을 정리 보완하여 사회적기업경영연구 시리즈로 발간(100부), 배포하며 DB를 구축함

## 사업 추진일정

□ 2011년 사업추진 일정(안)



<그림 11> 사회적기업경영포럼 추진사업

| 일시                       | 장소          | 사업명         | 주제                                 |
|--------------------------|-------------|-------------|------------------------------------|
| 9월 22일(목)<br>07:00~09:00 | 강남<br>팔레스호텔 | 제1차<br>세미나  | 자본주의 4.0시대의<br>사회적기업과 경영학          |
| 10월 20(목)<br>07:00~09:00 | 강남<br>팔레스호텔 | 제2차<br>세미나  | 한국 사회적기업육성정책과<br>전망                |
| 11월 24(목)<br>07:00~09:00 | 강남<br>팔레스호텔 | 제3차<br>세미나  | 대기업과 사회적기업의<br>연계사례와 성과            |
| 12월 22(목)<br>07:00~09:00 | 강남<br>팔레스호텔 | 제4차<br>세미나  | 한국 사회적기업의<br>성과와 국제비교              |
| 2012년 2월<br>경영학회         | -           | 제1회<br>심포지엄 | 사회적기업의<br>지속가능성을 위한 기업과<br>경영학의 역할 |

## 사업 기대효과

- 사회적기업 경영을 위한 이론과 성공사례, 그리고 경영기법에 대한 연구와 공유를 통하여 **사회적기업의 지속가능성과 경쟁력강화**에 기여함
- 사회적기업의 경영에 체계적인 연구를 바탕으로 사회적기업의 성공적 정착과 발전을 위한 **실질적인 대안**을 마련하여 **동반성장의 기회**를 제공함
- 대기업과 중소기업, 유관기관, 기업 사회공헌 관계자, 일반인들에게 사회적기업에 대한 보다 높은 이해와 관심으로 **친사회적기업문화 창조**에 기여
- 사회적기업 관련 국제 연구네트워크 구축을 통하여 사회적기업 경쟁력 강화를 위한 **혁신적 경영기법의 도입과 확산**에 기여함
- 경영학자와 기업경영자의 학술적 모임인 한국경영학회의 사회적기업에 대한 연구와 관심은 **지식나눔과 기부를 실천하는 선도적 학회**로서의 사회공헌 이미지 향상에 기여





