

사회적 경영(Social Business)의 이해, 미션과 성과

이건직 (한림대 경영대 의료경영전공 교수)

1. 들어가면서

프랑스의 석학 기 소르망(Guy Sorman) 파리정치학교 교수의 한국 사회에 대한 진단에 관심이 쏠리고 있다. 그 내용을 들어보자.

“한국은 경제성장기에 모두가 부의 축적에 몰입하는 가운데 ‘인정사정없는(brutal)’ 나라가 됐습니다. 사회가 분열됐고 사회적 연대(solidarity)가 없습니다. 아무도 소외계층을 진정으로 걱정하지 않습니다. 한국은 이제 박애로 사회적 연대를 복원하고 사회 문제를 해결해야 할 단계에 돌입했습니다.”

매우 시의적절하고 의미심장한 지적이다. 소르망 교수는 최근의 저서 ‘세상을 바꾸는 착한 돈(Le coeur americain)’에서 사회의 3대 기둥으로 정부, 시장과 함께 박애(philanthropy)를 기반으로 하는 민간으로서 역할을 강조하였다. 정부와 시장은 각각 권위와 이윤의 영역에서 담당하지만 우리의 삶을 형성하는데 필요할 뿐 충분하지 않으며 그 충분조건으로 선의(goodwill)에 바탕을 둔 박애 부문의 발달이 절실히 지고 있음을 지적하였다.

오늘날 우리 사회는 상대적으로 정부와 기업 영역은 발달하였으나 정부는 개인을 신뢰하지 않으며 기업은 박애를 홍보전략 차원에서만 접근하고 있다. 이 보다 더 근본적인 문제는 이 둘이 담당하는 영역은 구분될 수밖에 없으며 상호 관계 또한 대립할 수밖에 없음에 기본적 인식을 같이하고 있다는 것이다. 한 예를 들어보자. 소비자의 욕구를 파악하고 이를 충족시킴에 정부가 기업보다 더 잘 할 수 있을까? 의문이 들에도 불구하고 사회보장이라는 미명하에 정부는 기업에게 징수한 세금을 통해 복지가 필요한 국민들에게 복지서비스를 제공하고 있다. 또 기업은 엄연히 사회의 일원임에도 불구하고 자신의 이익 극대화를 위해서 환경파괴, 노조복지, 지역사회 현안 등에 대해 등을 돌리기를 서슴지 않는다. 원가 절감을 이유로 생산시설의 해외 이전은 지역기반을 송두리째 흔들어 버리기도 한다.

분명 정부와 기업은 사회라는 울타리 안에서 서로 이어져 있음에도 불구하고 서로가 이 관계를 인정하지 않는다. 인정한다 하더라도 대립관계 일변도이다. 정부는 자신이 모든 것을 할 수 있다는 식으로 너무 오만하며 기업은 이익창출만이 자신의 역할이라는 식으로 너무 이기적이다.

한편 필자는 이와 관련된 강연의 기회가 있을 때마다 다음과 같은 물음을 던지곤 한다.

“여러분은 오늘날 여러분의 성공에서 사회가 기여한 부분이 몇 %쯤 된다고 생각하십니까?”

자주 경험하는 현상인데 이 질문에서 자신의 의견을 개선하는 청중은 거의 없다. 하여 상상력을 돋구어 본다.

“잘 모르시겠다면 이제 여러분이 아프리카에 있다고 상상해 보십시오. 한 5년 정도 있다고 합시다. 그랬을 때 과연 여러분은 지금과 같은 영양상태, 문화수준, 의식수준을 가질 수 있을까요? 어쩌면 여러분 또한 파리가 얼굴에 알을 낳아도 이를 쫓을 힘이 없는 상황에 빠져 있지는 않을까요?”

이상과 같은 조금의 설명이 추가되고 난 후 청중들의 반응이 빠르게 전달되어 온다. 사회의 기여분이 대략 70~80%는 상회하는 수준에서 말이다. 더 재미있는 현상은 그 비중이 생각보다 커서 다들 내심 놀라는 것 같고 조금 전까지만 해도 인식하지 못했었는데 인식하고 난 후 너무 쉽게 인정하게 된다는 점에서 또 놀라는 것 같다.

이때쯤 사설을 좀 더 붙인다.

“아마 어떤 분은 사회가 나에게만 그런 영향을 미쳤느냐고 반문하실 것입니다. 맞습니다. 이 현상을 바라보는 시각은 크게 두 가지로 구분됩니다. 그 하나는 내가 잘났기 때문이라는 시각이며 나머지 하나는 운이 좋았기 때문이라는 시각입니다. 아마 둘 다 맞을 것입니다. 그럼 어떻게 삶을 살 것인가와 연계해 생각해 보시지요. 자신이 잘 났다고 여전히 자신을 위해 사시겠습니까? 아니면 그 운을 받지 못한 다른 사람과 사회에게 돌려주는 삶을 사시겠습니까? 여러분의 성숙과 세상을 바라보는 안목으로 후회 없게 삶의 경로를 선택해 보십시오. ...”

소르망 교수의 이야기를 좀 더 해 보자. 소르망 교수는 박애의 필요성에 대해 다음과 같이 설명한다.

“박애의 좋은 점은 완벽하게 개인의 선택을 기초로 한다는 것입니다. 누구도 간섭하지 않습니다. 예컨대 야생 거위를 보호하는 활동을 하고 싶다면 그냥 하면 됩니다. 또 정부와 기업과 달리 반드시 성공해야 할 의무가 없습니다. 실패해도 괜찮습니다. 이 특성들로 인해 박애는 사회 시스템을 변화시킬 수 있습니다. 오늘날 사회는 누구도 해결책을 제시하지 못하는 수많은 문제에 직면해 있습니다. 시행착오를 거듭하며 새로운 것을 시도할 수 있는 것은 박애 부문의 비정부기구(NGO) 단체들뿐입니다. 복지국가가 파산한 지금, 박애를 재발견하고 복원해야 합니다.”

이는 Trust(1995)를 저술한 스탠포드대 정치학과의 프란시스 후쿠야마(Francis Fukuyama) 교수의 사회적 자본에 대한 강조와 그 맥을 같이 한다. 사회적 자본(social capital)이란 사람들이 협력해 같이 일을 할 수 있도록 도와주는 능력으로 신

리나 상호주의, 책임감처럼 사회적 협력을 도모하는 비공식적 가치를 기반으로 한다.

애덤 스미스 등 고전 경제학자들은 각 개인이 사적 합리성을 최대한 추구하는 과정에서 보이지 않는 손의 조정에 의해서 사회가 발전한다고 상정하였다. 그러나 후쿠야마 교수는 이들이 간과하고 있었던 도덕, 협동심, 사회관습 등과 관련된 사회적 자본의 가치를 조명하면서 합리적이고 이기적인 개인이 항상 경제적 효율을 극대화할 수 있는 것은 아니며 그렇지 않은 상황도 있을 수 있음을 지적하였다.

대체로 불신이 만연할수록 사회적 거래 비용은 증대하고 공동의 이익을 실현할 기회는 줄어들어 근거해 사회 구성원간의 신뢰를 바탕으로 한 상호 협력하는 공동체의 미덕이 경제 발전을 좌우하는 핵심 요소라고 보았다. 이 처럼 한 사회의 신뢰 수준이 국가의 복지와 경쟁력을 결정한다고 강조하면서 사회의 신뢰에 따라 번영의 정도는 얼마든지 달라질 수 있다고 보았다. 타인을 믿을 수 있는 상호호혜적인 사회 형성이 경제적 번영을 도모할 수 있다는 것이 그의 핵심이다.

이렇게 신뢰를 근간으로 한 자발적 사회성이 자유민주주의 시장경제체제를 살린다는 후쿠야마 교수의 신뢰는 소르망 교수의 박애와 함께 많은 것을 시사하고 있다.

이제 한국 사회를 좀 더 살펴보고자 한다. 오늘날 한국 사회를 경제적 측면에서 볼 때 다음과 같은 내외적 영향을 받고 있다. 먼저 내적으로는 1960년대 이후 추진되어 온 압축성장에 따른 후유증을 앓고 있으며 외적으로는 무한 경쟁을 바탕으로 한 시장 자본주의의 병폐에 노출되어 있다. 그렇다면 그 후유증과 병폐가 발생한 근본 원인은 무엇일까?

원래 경제 또한 사회와 이어져 있으며 한국 사회 또한 세계와 연결되어 있다. 이것이 실제 존재하는 모습이다. 그런데 압축성장은 대대로 이어져온 더불어 살아온 공동체를 근간으로 한 삶의 양태를 끊어 버렸으며 시장 자본주의는 시장과 사회, 기업과 환경, 종업원과 기업가, 또 종업원간의 관계를 끊어 버렸다. 오직 자본의 논리로 생산성 향상만을 목적으로 원래 하나였던 시스템을 철저히 분리, 개별화시켰으며 또 무한히 대립, 경쟁화시켰다. 개별적 최선의 합이 전체의 최선이 된다는 이른바 환원주의라는 사상을 바탕으로 깔고 있다.

과학이라는 이름으로 접근한, 본질에 대한 분석과 예측은 놀랄만한 물질 문명의 성과로 이어져 인간을 자원으로 인식함에 주저함이 없게 되었다. 그렇게 환원주의는 이념이 되어 의심없이 받아들여지면서 현대인의 삶의 거의 전부를 지배하게 되었다.

그러나 문제는 자연현상에 대한 본질 및 요소에 대한 철저한 해부는 그 어떤 누군가의 완벽한 튜닝에 의해 원래모습으로 되돌려 지고 있으나 사회과학에 대한 해부와 복원은 불완전하게 진행되어 해부의 이점은 상실한 채 미완성된 복원체가 사회를 불행하게 하기 시작하였음에 있다. 본능인 이어짐 속에 존재해야 하는 개인과 개인들이 이어짐을 상실한 채 고립되어 인간성을 상실하고 사회적 연대를 잃어버리면서 사회와 남을 잃고 또 나를 잃어가고 있다.

실상이 이렇다면 이제 해부를 통한 복원의 한계를 인식해야 할 시점에 와 있다. 해부이후의 복원이 그 원래의 모습이 아니라면 이제는 그 원래의 모습을 살리기 위해 어설픈 해부를 그만두어야 한다.

본고에서 필자는 오늘날의 사회적 경제를 사회 속에서 끊어진 경제를 다시 원래의 모습대로 사회에 이어붙이기로 돌아가자는 움직임으로 이해하고자 한다. 사회라는 시스템 속에 존재하는 요소로서의 경제와 또 사회와 끊임없이 소통하는 관계로서의 경제로 사회적 경제를 바라보아야 함에 대해 논의하고자 한다. 이를 위해 시스템에 대한 이해와 시스템 사고의 필요성을 사회적 딜레마와 함께 이야기하고자 한다. 이와 함께 경영학적 관점에서 이를 실천하기 위한 방안에 대해 미션과 성과라는 두 가지 키워드를 중심으로 서술해 보고자하며 이를 담는 그릇의 이름을 기업경영과 차별화된 ‘사회적 경영(social business)’이라 명명해 보고자 한다. 이를 통해 ‘더 좋은 사회’를 위해 경영 또는 경영학이 어떻게 활용되어질 수 있는지에 대한 탐색의 여정을 시작해 보려 한다.

2. 시스템 사고로 바라본 사회적 경제의 의미

자연이 만든 시스템에는 딜레마가 존재하지 않는다. 심장과 허파가 다투지 않으며 오직 인체가 잘 움직이도록 유기적으로 긴밀히 협력하고 있다. 그래서 ‘스스로가 그러하다’고 한다. 그러나 인간이 만든 시스템, 즉, 국가, 사회, 조직 등은 그 하위 시스템이 끊임없이 다툰다. 자연만큼 스스로 조절하는 기능이 없기 때문이다. 그리하여 스스로 조절하는 기능 또한 인위적으로 만들어야 했는데 국가, 시장, 경영, 종교 등이 그것들이다.

그런데 문제는 이들 또한 잘 작동하지 않는다는 것이다. 정부의 실패, 시장의 실패, 경영의 실패 등이 그것이다. 이러한 실패가 일어나는 이유는 본질적으로 완벽한 조절기능이 불가능한 것도 있지만 이와 함께 이러한 인위적 시스템들이 너무 커져 버린 이유에서도 찾을 수 있다. 이를 두고 Sargut and McGrath(2011)는 시스템이 혼잡(complicated)을 넘어 복잡(complex)해 졌다고 한다. 혼잡이란 시스템 내에서 출발 조건을 명확하게 이해하면 그 결과를 정확하게 예측할 수 있는 상태를 말한다. 이는 마치 항공기의 운행은 혼잡하지만 예측 가능한 단계를 통해 놀라운 정도의 안전성을 갖고 있는 것과 같다 할 수 있다. 이에 반해 복잡이란 출발조건이 동일하더라도 요소간 상호작용에 따라 전혀 다른 결과가 나타나는 상황을 말한다. 이러한 경우 하나의 힘에 의해 통제될 범주를 벗어나게 되어 앞에서 지적한 것과 같은 각종 실패가 발생하게 된다.

그렇다면 이와 같은 각종 실패에서 벗어날 수 있는 길은 무엇인가? 있다면 개개인이 서로에 대한 신뢰에 기초한 자발적 협력에서 그 답을 찾고자 한다.

이제 중요한 질문을 던져본다. 경쟁이 아닌 협력을 통해 사회적 가치뿐 아니라

경제적 가치도 더 크게 창출할 수 있을 것인가? 그럴 수 있다면 왜 이기심에 기초한 극심한 경쟁을 끊임없이 부추기는 것일까? 즉 자신만의 이익을 위해 최선을 다하는 인간을 합리적이라 하고 이를 본성이라 하면서 효율이 지고한 가치이며 이는 경쟁을 통해서만 이룩할 수 있다고 몰아가는 이유는 무엇일까? 더구나 신뢰를 바탕으로 한 협력에 비해 경제적 성과도 크지 않고 또 삶의 질도 떨어질 뿐 아니라 무엇보다 본성에 반하기까지 하면서 말이다.

300년전 애담 스미스(Adam Smith)로부터 만들어져 온 주류 경제학에서 시장은 만능이다. 시장은 '보이지 않는 손'에 의해 스스로 알아서 개인의 이익과 사회적 이익을 자연스럽게 일치시킨다고 가르친다. 전제로 기업의 유일한 목표를 이익 극대화에 정조준 시켜 사회와의 이어서 있음을 애써 무시한다. 다음으로 분업과 전문화를 자연스럽게 등장시켜 경쟁의 단위를 낮은 수준에서 명료하게 만들어 생산성 향상과 대량 생산체계의 토대를 구축하였다. 이 과정에서 원래 하나의 일이 조각조각 끊어지게 된다.

이는 100년전 테일러(F. Taylor)로부터 시작된 오늘날 미국식 경영학으로 그대로 이어져 오게된다. 이 과정에서 인간은 기계의 부품과 같이 철저히 분석되어지고 측정되어지고 관리되어지는 과학적 관리의 대상이 되게 되었다. 이를 통해 경영의 역할을 일에서 얻는 성취감을 자아실현의 기회로 연결지어 주는 것보다 끊임없이 제고해야 할 효율성을 얻는 도구로 전략시키는 우를 범하게 하였다. 그 대표적인 모습이 '업무'라는 용어속에 살아있다. 업무는 '업'과 '무'로 이루어짐을 뜻하는데 여기서 '업'은 원래 하나의 일을 의미하는 것으로 일의 전체를 말함에 반해 '무'는 '업'을 쪼개 놓은 것을 말한다. 원래 하나의 일을 쪼개 그 하나하나를 개인에게 부여한 다음 이를 철저히 숙련시켜 전문가를 만들어 낸다. 이렇게 될 경우 '무'를 담당하고 있는 개인은 '업'과 멀어져 그 누구도 '업'에 대해 신경쓰지 않는다. 문제는 수요자인 고객이 원하는 것은 부분인 '무'가 아니라 전체인 '업'에 있다는 것이다. 즉, '무'가 아닌 '업'을 수요한다는 것이다. 이를 통해 자연스럽게 고객은 공급자의 일하는 행태와 멀어지게 되었다. 오늘날 강조되고 있는 프로세스 중심조직은 '무'를 다시 '업'으로 이어 붙여 그 끝단에 있는 고객의 욕구가 단절됨을 막아보고자 하는 시도라 할 수 있다.

전체를 나누어 각 부분의 메커니즘을 밝혀내면 전체를 이해할 수 있다고 믿는 패러다임을 환원주의(reductionism)라 한다. 이는 부분을 모두 합하면 전체가 되고 전체는 다시 부분으로 '환원'될 수 있다는 견해이다. 우리의 교육 또한 이 관점에 입각하고 있어 너무나 익숙하게 쉽게 받아들여지고 있다. 그러나 '코끼리를 반으로 나누면 작은 두 마리의 코끼리가 되지 않는다'라는 상식에 비추어 볼 때 그 불완전성 또한 적지 않음을 쉽게 알 수 있다. 환원주의는 전체를 보지 못하는 오류에 빠지게 할 뿐 아니라 전체는 부분들의 합보다 '더 크다'는 부분들 간의 상호작용을 무시한다. 전통적인 주류 경제학과 과학적 관리론에 입각한 현대 미국식 경영학은 환원주의적 접근

의 대표적인 예들이다.

환원주의의 반대는 전일주의(Holism)다. 이는 사물과 현상을 구성요소의 합계가 아니라 하나의 통합된 전체로 이해해야 한다는 관점으로 시스템 사고가 이에 입각하고 있다.

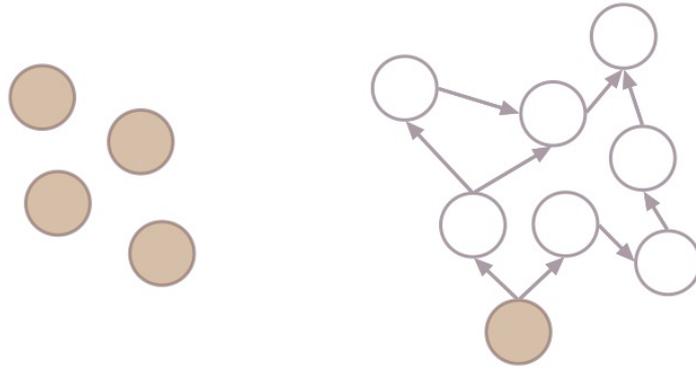
시스템 사고(systems thinking)는 전체를 관망하겠다는 사고에 기초해 지난 50년간 개발되어 온 지식과 도구이자 개념적 틀이다. '전체를 보기'위해 다시 분리된 조각들을 모으고 재조립하고 조직화하는 사고로써 단선적이고 단편적인 문제 인식에서 벗어나 전체적인 관계를 파악할 수 있도록 인과관계들간의 고리를 연결하여 파악하는 방법을 제시한다.

시스템 사고를 이해하기 위해서 먼저 시스템을 이해할 필요가 있다. 시스템은 크게 요소와 관계로 구성되어있다. 요소는 눈에 보여 쉽게 파악할 수 있으나 관계는 그렇지 못하다. 그래서 관계에 대한 이해가 매우 중요하다. 관계는 상관관계와 인과관계가 그 대표적이다. 현대 분석론들의 대부분이 이에 입각하고 있다.

그러나 현실은 대부분이 인과관계를 형성하고 있으며 무엇보다 중요한 것은 그들의 관계는 일방이 아니라 쌍방이라는 것이다. 이 특성을 반영하고 있는 것이 환류 곧 피드백(feedback)이다. 피드백을 고려하겠다는 것이 시스템 사고의 핵심이다. 이 피드백으로 인해 시스템은 순환을 하게 되고 다이내믹스를 갖게 된다. 이는 예상치 못한 방향과 결과의 근본 원인으로 마치 시스템이 살아서 움직이는 생명체와 같은 모습을 갖게 하는 이유이기도 하다.

따라서 시스템 사고가 필요한 이유는 바로 이 다이내믹스를 어떻게 이해할 것인가에 대한 사고이기도 하다. 우리의 사고가 요소에만 집착한다든지 또 요소와 관계를 보고자 하여도 이들의 상관성이나 일방향 인과성만을 기초해 시스템을 이해하고자 한다면 시스템의 움직임을 결코 보지 못할 것이다.

아래 그림은 환원주의와 전일주의의 차이에 대한 직관적 이해를 돕고 있다. 전반적인 시스템의 모습은 왼쪽 그림에 비해 오른쪽 그림이 더 복잡해 보인다. 그러나 오른쪽 그림은 맨 아래에 위치한 요소 하나를 파악하면 나머지 요소들은 이와 관계속에서 이해될 수 있음에 반해 왼쪽 그림은 네 가지 요소 모두를 파악해야 전체 시스템을 이해할 수 있다는 측면에서 시스템 파악의 어려움이 가중될 수 있다. 즉, 환원주의가 시스템의 본질에 대한 이해도를 더욱 높일 수 있을 것이라는 기대도 반드시 그렇지도 않을 수 있다 하겠다.



사회에서 분리된 경제를 다시 사회에 이어붙이고 수요와 분리된 공급을 다시 수요에 이어붙이고자 하는 노력이 있다. 바로 사회적 경제의 도래가 그것이다. 1997년 외환위기 이후 필요성이 대두된 사회적 경제는 사회적 기업(social business, social enterprise), 협동조합(cooperatives), 커뮤니티 비즈니스(community business), 임팩트 비즈니스(impact business), 비영리 조직(NPO) 등은 정부와 시장의 실패를 극복하기 위한 대안으로 떠오르고 있다.

이들은 공공영역에서 강조되었던 협력과 이타적 합리성을 바탕으로 사적 영역의 강점이었던 기업가 정신을 흡수하여 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구하고자 하는 이른바 ‘사회적 또는 임팩트경제 조직(social or impact economy related organizations)’이다(Dees et al, 2001; 가네코, 2003; Amin, 2009; Bridge et al, 2009; Mulgan, 2011; 도현명, 전상욱, 2011; 이윤재 외, 2012). 또한 이들은 미션에 충실한 사업 전개를 우선적으로 추구하며 투명성과 책임성을 바탕으로 창의적인 마케팅과 합리적인 파트너십을 겸비하여 스스로가 존립의 근거를 마련함을 특징으로 하는 사회적 경제의 최첨병의 역할을 담당할 것으로 기대되고 있다(Nyssens, 2006; 호소우치, 2006; Doherty et al, 2009; Ridley-Durr & Bull, 2011; 박원순, 2011; 김재구, 2012).

특히, 사회적 기업은 전 세계의 젊은이들을 가장 매료시키는 주제 중에 하나이다. 이는 기존의 자본주의나 사회 정책의 틀 안에서 해결하지 못했던 다양한 사회적 문제를 비즈니스적 접근을 통해 해결하고자하는 혁신적 발상이다. 따라서 사회적 기업은 사회적 미션을 달성함에 경제적 성과를 창출하는 조직으로 사회적 경제는 사회적 기업이 성공적으로 출현할 수 있는 생태계라 할 수 있다.

3. 경영 그리고 사회적 경영을 이해하자

본고에서는 사회적 기업이 지속가능한 성장을 도모하기 위해 반드시 충족해야 할 두 단계의 경영적 노력을 소개하고자 한다.

첫 단계는 미션중심적인 조직을 만들어야 한다는 것이며 나머지 한 단계는 그 미션을 성과로 변화시킬 수 있는 조직이어야 한다는 것이다. 여기서 미션성은 사회적 가치를 천명한 것이며 성과는 사회적 성과뿐 아니라 경제적 성과까지 내포하고 있음을 강조하고자 한다. 이로 인해 필자는 이상과 같은 성격의 미션성과 성과를 근간으로 구축되어진 경영을 기존의 기업 경영과 차별화하여 사회적 경영으로 소개하고자 한다. 이제 이에 대해 좀 더 살펴보고자 한다.

흔히들 경영을 이익을 극대화하는 것이라 한다. 그러나 이는 오해이다. 앞의 정의는 기업 경영을 일컫는 말이다. 경영은 '의도한 일을 되도록 하는 것'이다. 이것이 경영의 본질이다. '의도한 일을 하는 것'을 올바른 일을 하는 것이라 할 수 있으며 그렇게 한 일을 '효과적'으로 일했다고 할 수 있다. 또 '일을 되도록 하는 것'을 올바르게 일을 하는 것이라 말할 수 있으며 이를 '효율적'으로 일했다고 할 수 있다. 따라서 조직은 효과적이면서 효율적으로 일해야 한다. 그 주체는 영리 조직은 물론 비영리 조직, 국가, 사회, 종교, 개인도 모두 이에 해당된다. 또 의도한 일 또한 조직의 특성에 따라 다양하게 전개될 수 있으니 경영이 필요하지 않는 대상은 없다 말해도 과언이 아니다.

경영학의 관점에서 보면 경영 또는 경영학이 필요한 근본 이유가 경영의 대상인 사회, 즉 조직적 딜레마에 있다. 다시 말하면 사회적 딜레마는 현대 사회와 조직에서는 너무나 흔히 일어나고 있는 자연스러운 현상으로써 조직의 딜레마를 해결하기 위해 경영(학)이 필요하다.

이 경영의 궁극적인 목적은 생존이다. 생존은 고객을 창출해야만 가능하니 이를 고객창출로 변환하였다 하더라도 다른 이야기가 아니다. 그렇다면 생존 또는 고객을 창출하기 위해서는 성과를 내야한다. 조직의 성과 달성은 개별 부서의 성과를 달성하고자 하는 노력의 합으로 구성될 수 있는가? 그렇지 않다. 그래서 이를 조정하기 위해 경영(학)이 필요하다. 즉, 부분 최적화의 합이 전체 최적화를 가져 오지 않을 수 있음이다. 앞에서 지적한 환원주의 방식에 입각한 경영은 개인과 부서의 성과를 우선적일 수 밖에 없는 경영으로써 이들의 합이 전체 조직의 성과로 이어지지 않음에 입각해 볼 때 경영의 역사는 끊임없는 전체 조직의 성과 창출 즉, 조직의 딜레마를 극복하는 역사라 할 수 있다.

이제 사회적 기업을 중심으로 한 사회적 경제조직이 사회적 미션을 확보하면서 또 부분이 아닌 전체 조직의 경제적 성과를 달성하기 위해 반드시 구축해야 할 조직의 모습을 미션과 성과의 관점에서 조금 더 자세히 살펴보자.

4. 미션중심적인 조직을 만들어라

그 첫 번째 단계는 미션중심 조직을 만드는 것이다. 미션이란 조직이 존재해야 하는 이유로서 이는 현대 조직에서 다음과 같은 측면에서 대단히 중요한 역할을 수행한다.

미션이 명확하다는 것은 조직의 정체성이 명료하다는 것을 의미하는 것으로서 이는 구성원으로 하여금 일심동체의 경영체를 구성하게 한다는 점이다. 즉, 명확한 미션은 모든 구성원으로 하여금 스스로 행동 방향을 통일하게 하여 조직적 역량을 집중시킴에 근본적 역할을 수행하게 한다. 구성원은 상사나 타인이 아닌 스스로가 자신을 규율할 수 있어야 한다. 그래야만 일터에서 자아를 찾을 수 있다. 이는 그 어떤 당근과 채찍보다 효과적이다. 스스로가 책임감을 갖고 스스로가 의사결정을 할 수 있게 하는 힘은 바로 미션의 명확성에서 나온다. 이런 측면에서 미션은 장기적 생존을 위해 그 무엇보다도 바꿀 수 없는 훌륭한 전략이 된다. 따라서 미션화된 조직이란 자신이 하는 일이 정말 가치 있는 일이며 함께 살아가는 사회를 조금이라도 살기 좋게 만드는데 기여한다는 자긍심으로 일하게 하는 조직을 말한다. 이런 조직이라면 동기부여, 관리감독, 평가 등 경영관리의 여타 기법들이 자연스럽게 녹아들어 중요하지 않게 된다. 짐 콜린스(Jim Collins)가 강조했던 ‘좋은 조직’을 넘어 이른바 ‘위대한 조직’의 전형이 된다.

사회적 경제조직의 미션은 어떠한 사회적 가치를 창출할 것인가를 밝혀 놓은 것으로 이는 마치 순자(荀子)가 말한 ‘의로움을 앞세우고 다음으로 이로움을 놓는자가 번영함’(先義而後利者榮)을 실천하는 것과 같다.

이와 관련된 대표적인 두가지 예를 살펴보고자 한다. 먼저는 메르크(Merck)의 사례이다. 메르크 사는 기생충으로 인해 실명함을 예방하기 위해 전 세계 수백만에게 무료로 약을 제공함에서 찾을 수 있다. 스스로를 자선단체가 아니라면서도 무료 약의 공급을 지속하면서도 1946년부터 2000년이 들어서도 매년 시장 전체 평균이익의 10배를 상회하는 이익을 내고 있다. 설립자의 아들인 조지 메르크(George Merck) 2세는 다음과 같이 경영 철학을 소개하고 있다.

“우리는 약이 환자를 위한 것임을 잊지 않으려고 합니다. 약은 이윤을 내기 위한 것이 결코 아닙니다. 이윤은 따라오는 것입니다. 우리가 이점을 잊지 않는 한 이윤이 결코 나타나지 않은 적이 없었습니다. 이를 잘 기억할수록 이윤은 더욱 더 커졌습니다.”¹⁾

인도에도 좋은 예가 있다. 벤카타스وام이(G. Venkataswamy) 원장은 1976년 인도 남부의 작은 도시 마두라의 외곽에 아라빈드 안과병원(Aravind Eye Hospital)을 설립하여 단돈 8만원이 없어 시력을 잃는 가난한 사람들에게 수술비는 물론 입원, 식

1) George W. Merck, Speech at the Medical College of Virginia at Richmond, Dec. 1, 1950, Courtesy of Merck & Company Archives.

사, 교통비까지 무료로 지급하고 있다. 그럼에도 불구하고 매년 40%가 넘는 수익률을 보이면서 설립 초기 11개 병상이 30여년 만에 5개 병원에서 매일 7,300여 명의 환자를 진료하고 있다.

물론 가난하지 않은 환자에게는 진료비 전액을 받고 있지만 흥미로운 점은 환자가 부유한지 가난한지를 확인하지 않음에 있다. 아라빈드 병원의 자선적 취지에 공감하여 지불능력을 갖춘 사람들은 스스로 진료비를 지불한다고 한다.

그렇다면 어떻게 하면 미션 중심적인 조직을 만들 수 있는가가 핵심이 될 것이다. 결론부터 이야기 하자면 이는 이롭다는 경제적 가치에 앞서 사회적 가치가 의롭다고 하는 스스로의 자각이 그 전제가 된다. 그렇게 자각한 개인이 조직을 이룰 때 미션중심적인 조직이 된다. 법률적으로 영리를 추구하지 못하게 해서 비영리 조직이 되는 것이 아니라 비영리성을 자각하고 받아들일 때 비영리 조직이 되는 것이다.

사회적 가치를 자각함에 있어 좋은 예가 바로 죄수의 딜레마이다. 죄수의 딜레마는 전세계 수 많은 연구자들을 매료시키면서 협력을 기초로 하는 사회적 가치의 중요성을 이식시킴에 커다란 역할을 수행하고 있다. 의사가 되고자 했던 하바드 대학교의 수학자 마틴 노왁(Martin A. Nowak)을 얼어붙게 만들어 진화 생물학의 길로 들어서게 하여 초협력자(Supercooperators)라는 다섯 가지 협력 법칙을 소개하게 하였으며, 상대가 두 번 연속으로 배신하지 않는 이상 배신하지 않고 협력하는 것이 최선임을 보여준 티포택 전략을 세상에 전파하면서 이기적 개인 또한 협력하게 하는 방법을 소개한 미시간 대학교의 로버트 액셀로드(Robert Axelrod)에 이르기 까지 사회적 가치 자각에 끼친 죄수의 딜레마의 위용은 실로 대단하다 하겠다.

죄수의 딜레마를 살펴보기에 앞서 근간이 되는 게임이론을 간략히 언급하고자 한다. 게임이론은 사람들이 이익을 추구함에 있어 그 크기가 상대의 행동에 의해 영향을 받는다는 이른바 ‘전략적 상호작용’을 분석하는 이론으로 사람(player, 경기자), 이익(payoff, 보수), 전략(strategy)으로 게임이 구성된다.²⁾ 게임이론의 분석결과는 상대의 특정 전략에 대해 내게 가장 큰 이익을 주는 전략을 찾는 것이다.

한편 전략적 상호작용은 우리 주변에서 아주 흔하게 일어난다. 전략적 상호작용이 일어나는 이유는 사람(요소)들이 서로 이어져 있기(관계) 때문이다. 바로 시스템 속에 있기 때문이다.

우리는 각자 개개인이 최선을 다해 활동하면 그 개인을 포함한 사회(조직)에게도 최선이 된다고 배웠다. 이를 조금 어렵게 표현하면 부분 최적화의 합은 전체 최적화가 된다고 하였다. 분업과 전문화가 그 대표적인 예가 된다. 전체를 나누어 부분을 만든 다음, 즉 분업을 한 다음 최선을 다하면, 즉 효율과 경쟁을 통해 전문화를 시켜 생산성을 극대화한다면 전체 생산량은 극대화 된다는 논리이다.

아래의 게임의 예를 들어 다시 설명해 보면 개인인 A와 B는 전체가 무엇이든 상

2) 이익의 표시는 사람별로 각각 표시한다. 통상 앞은 세로에 표시된 사람, 뒤는 가로에 표시된 사람의 이익을 나타낸다.

관없이 나누어 부분이 된 자신의 이익만을 극대화하도록 최선을 다하면 각자 d, d라는 전략을 취하게 되며 이때 전체의 이익은 합이 6이 되어 그 어떤 전략의 조합보다 가장 큰 이익을 얻게 된다. 지금까지 우리는 이러한 상황에 빈번하게 노출되었기 때문에 의심없이 받아들여졌었다.

		B	
		c	d
A	c	2, 2	1, 4
	d	4, 1	<u>3, 3</u>

그런데 문제는 이는 절대적이고 변함없는 상황이 아니라는 점이다. 즉 개별적인 최선이 전체적인 최선으로 이어지지 않을 수도 있다는 점이다. 아래 게임이 이를 나타내주고 있다. 이것이 죄수의 딜레마적 상황이다. 죄수의 딜레마는 배신이 어떻게 협력을 허물 수 있는지를 요약한 강력한 수학적 은유라 할 수 있다. 이런 상황이 지속 되면 경제 저성장이라는 현상이 전개되면서 개개인들의 삶은 불편해지기 시작하면서 뭔가에 대해 불평을 늘어놓는다.

		B	
		c	d
A	c	3, 3	1, 4
	d	4, 1	<u>2, 2</u>

이 불평의 근원은 무엇일까? 바로 개별적 최선이 결코 만능이 아니라는 점이다. 최선을 다하더라도 개별적으로 이루어져서는 안되겠다는 자각이 필요한 시점이 된다. 위의 게임에서 d, d인 전략이 만나 전체의 합이 4가 아닌 c, c의 전략이 만나 합이 6이 되는 결과를 얻기 위해서는 d를 버리고 c를 얻어야 한다는 자각이 있어야 한다. 이는 자신만 바라보면 결코 얻을 수 없는 이익이다. 남과 함께 해야 얻을 수 있다. 드디어 전체뿐만 아니라 개별적으로도 더 많은 것을 얻기 위해서는 상대와의 협력이 필요함을 자각하는 시점이 온 것이다. 이것이 사회적 가치이며 이를 창출하고자 하는 조직이 사회적 경제조직이며 이를 도모하는 경제가 사회적 경제다.

이제 사회적 가치창출의 모태인 협력을 극대화하기 위한 마틴 노왁과 로버트 액

설로드의 처방을 살펴보자. 현실은 죄수의 딜레마가 한번만 전개되는 것이 아니라 지속적으로 전개되고 있다. 따라서 이들의 주장은 반복적 죄수의 딜레마 게임을 해결하기 위한 방안이기도 하다.

가. 마틴 노박의 연구

마틴 노박은 '세상을 지배하는 다섯 가지 협력의 법칙'이라는 부제를 단 저서 '초협력자(Supercooperators, 2012)'에서 죄수의 딜레마라는 마수에서 벗어나 협력을 도모하기 위해 다섯 가지 방법을 제안하였다.

첫째는 혈연의 선택(kin selection)이다. 피가 물보다 진하다는 본능에 따라 혈연 관계가 보다 강할수록 협력하고자 더 애를 쓰게 된다. 부모자식간의 관계가 그 대표적인 형태이다.

둘째는 직접 상호성(direct reciprocity)이다. 이는 '주고받는 원칙'을 말하는 것으로 '내가 당신의 등을 긁어 주면 그 보답으로 당신도 나의 등을 긁어 주오'의 형태라 할 수 있다. 그 대표적인 예로 맞대응이라 할 수 있는 티포택이 이에 해당한다.

직접 상호성이 작동하기 위해서는 지금의 친절이 다음의 친절로 이어질 수 있는 기회가 지속적으로 존재하는 상황이어야 한다. 따라서 양측이 지속적으로 접촉해야 하는 소집단 공동체가 존재하는 마을 내에서 잘 작동하며 그 결과로 인해 단골을 낳기도 한다. 그러나 현재와 같은 거대 도시집단의 경우 직접 상호성은 그 한계에 봉착할 수 있다.

셋째는 간접 상호성(indirect reciprocity)이다. 이는 직접 상호성과 달리 당사자간이 아닌 이를 안 제3자에 의해 이루어지는 상호성이다. 즉, '내가 당신의 등을 긁어 주면 다른 누군가 나의 등을 긁어 줄 것이다'의 형태라 할 수 있다.

간접 상호성이 극대화되어 보다 거대하게 확장되고 복잡한 상호 연결된 사회로의 진화가 촉진되게 하기 위해서는 평판이 대단히 중요하게 된다. 따라서 선한 일을 한 사람에 대한 소문, 잡담 등의 평판이 잘 작동하는 투명한 사회일수록 협력은 극대화된다. 바로 남의 이목인 평판의 힘 때문에 즉각적인 보상이 없어도 제3자를 돕게 된다.

넷째는 그래프 선택(graph selection)이다. 이는 유유상종이라 할 수 있는 네트워크 상호성(network reciprocity)을 말한다. 협력과 배반하는 사람이 골고루 섞여 있는 상황에서는 배반하는 개인이 유리하나 협력하는 사람끼리 유유상종으로 네트워크를 형성하면 서로 도움을 줄수 있어 협력을 촉진할 수 있다는 것이다. 이렇게 형성된 네트워크 안에서는 협력하는 사람들은 배반하는 사람들을 이길 수 있다.

다섯째는 집단 선택(group selection)이다. 이는 집단이 갖는 특성과 그 강도에 따라 생존 가능성에 차이가 있다는 것으로 개인 차원에서는 배반자가 유리하지만, 집단 차원에서는 협력하는 집단이 유리한 특성을 보인다는 것이다. 즉, 이기적인 개인이 많다 하더라도 이타적 집단이 존재한다면, 전체적으로 이타적 개인이 많아질 수 있음

을 의미한다. 하여 공동체 의식의 함양과 협동심에 대한 강조는 협력을 촉진함에 매우 중요한 역할을 하게 된다. 따라서 협력이 잘 일어나기 위해서는 집단 내 사람 수가 적을수록, 또 집단수가 많을수록 유리하게 된다. 현대 사회에서 커뮤니티의 중요성이 강조되는 대목이다.

나. 액셀로드의 연구

‘이기적 유전자(The Selfish Gene)’로 유명한 리처드 도킨스는 기드온 성경을 대체할 만한 가치가 있다고 평가를 받고 있는 ‘협력의 진화(The Evolution of Cooperation, 2009)’를 저술한 로버트 액셀로드(Robert Axelrod)는 반복적 죄수의 딜레마라는 게임을 풀어나가는 과정에서 티포택(Tit for Tat)이라는 협력을 이끌어낼 수 있는 흥미로운 결과를 제시하고 있다. 이는 위 게임 상황에서 좋은 결과를 얻기 위한 컴퓨터 전략경기에서 토론토 대학교의 아나톨 라포포트 교수가 제시한 전략의 2번에 걸친 경기에서 우승하였다. 티포택은 우선 협력으로 시작하여 다음부터는 상대의 대응 방식을 그대로 따라하는 단순한 전략이다.

이렇게 개인이 이기적으로 행동하는 것이 유리한 상황에서 어떻게 협력 행위가 나타날 수 있는지에 대한 이상의 연구에서 액셀로드는 다음과 같은 의미있는 결과를 제시하고 있다.

첫째, 이기주의자가 가득찬 상황에서도 협력은 적절한 조건이 충족되어지면 일어난다는 것이다. 이를 위해서는 개인들이 미래 다시 만날 가능성이 충분히 커야하며 서로 호혜주의에 입각하여 행위해야 한다. 즉 협력이 일단 호혜주의를 원칙으로 정착되면 협력주의에 입각한 개인들은 스스로를 지켜낼 수 있다는 것이다.

둘째, 참가한 전략들이 토너먼트를 통한 순위상에서 높은 순위를 차지한 전략 집단과 그렇지 못한 전략 집단을 구분하는 유일한 특성이 결코 먼저 배신하지 않는 신사적 행위를 전제로 하였느냐라는 점이다. 상위 순위들은 거의 대부분이 신사적 입장을 견지하였다는 점이고 하위 순위들은 반대로 비신사적이었다는 점이다. 이 또한 시사하는 바가 크다 하겠다. 우리 사회와 공동체가 유지되는 이유가 또한 여기에도 있다 하겠다.

셋째, 개인들이 협력이론의 내용을 이해하면 협력의 진화가 가속화된다는 것이다. 이 경우에도 자각이 중요하며 교육과 소통이 필요함을 강조하였다.

넷째, 언제나 최고인 단 하나의 전략은 존재하지 않는다는 것이다. 최선의 전략은 상대와의 상호작용 속에서 결정된다는 점이다. 이 또한 시스템적 관점의 사고이다. 개별적으로 존재하는 요소는 없으며 모두 이어져 있는 관계속에서 파악되어야 한다.

이상의 연구결과를 통해 액셀로드는 반복적 죄수의 딜레마 게임인 상황에서 좋은 결과를 얻은 전략들의 분석을 통해 환경에 주어진 사람들과 이를 변화시킬 수 있는

사람들을 구분하여 다음과 같은 충고 또는 해법을 전하고 있다.

먼저, 죄수의 딜레마라는 주어진 환경에 놓인 사람들이 이 상황을 효과적으로 벗어나기 위해 다음과 같은 몇 가지 충고를 전하고 있다.

첫째, 질투하지 말라는 것이다. 사람들간의 상호작용이 제로섬 방식일 것이라 생각하는데 대개 그러한 방식에 입각하지 않음을 간과하고 있다. 반복적 죄수 딜레마에서 우수한 팀포텐 전략은 토너먼트 방식으로 치러진 최종 합계가 가장 우수하였다는 것이지 한번도 상대방보다 높은 점수를 얻은 적이 없다고 한다. 즉 상대를 무찔러서 우수한 것이 아니라 상대와 함께 좋은 점수를 얻도록 이끌었다는 점이다. 따라서 상대의 성공이 내가 성공하기 위한 전제조건임을 자각하는 것, 그런 의미에서 질투할 필요가 전혀 없음을 알아야 할 것이다.

둘째, 먼저 배반하지 말라는 것이다. 좋은 성적을 거둔 전략과 그렇지 못한 전략을 구분하는 유일한 기준은 신사적인가의 여부였다는 것이다. 즉 상대방보다 먼저 협력을 하고 상대방이 협력적인 한 계속해서 협력을 선택하는 것이 유리하다는 것이다. 비신사적인 전략은 처음에는 유망해 보여도 결국 성공할 수 있는 환경을 스스로 파괴하여 결국 몰락하게 됨을 제시하고 있다.

셋째, 협력이든 배반이든 그대로 갚아주라는 것이다. 팀포텐 전략은 맨 처음 게임에서 협력을 하고 그 다음부터는 상대방이 이전에 한 대로 그래도 한다는 것이다. 이는 배반하면 바로 배반함으로써 즉시 응징하고 협력하면 바로 협력함으로써 즉각 관용을 베풀어야 함을 의미한다. 그렇지 못할 경우 자칫 영원한 복수로 이어질 수 있음을 경계해야 한다. 이는 상대의 배반에 대해 처벌과 용서를 적절하게 균형있게 조절해야 한다는 것으로 이런 식의 호혜주의는 어떤 환경에서도 좋은 성과를 내고 있음에 주목할 필요가 있다.

넷째, 너무 영악하게 굴지 말라는 것이다. 바둑과 운동경기와 같은 제로섬 게임과 죄수의 딜레마 게임과 같은 비제로섬 게임은 근본적 차이가 있다. 제로섬 게임은 상대가 나의 의도를 모르게 하는 것이 유리함에 반해 비제로섬 게임은 상대와 협력을 격려하고 유도하는 것이 핵심이 된다. 따라서 비제로섬 게임에서 좋은 성과를 내기 위해서는 자신의 의도를 가능하면 분명하고 간단하게 드러내는 것이 주효하다.

다음으로 주어진 환경을 변화시켜 상호 협력을 증진시키고자 하는 전략가 및 정책가에게도 충고를 전하고 있다.

첫째, 현재에 드리우는 미래의 그림자를 확대하는 것이다. 이는 두가지 측면에서 가능한데 현재에 비해 미래에 얻을 수 있는 이득이 월등히 커지도록 더 자주 만나도록 하는 것과 상호작용이 오래 지속되어 보복이 충분히 이루어 지도록 하면 호혜주의에 바탕을 둔 협력을 더욱 더 촉진시킬 수 있다.

상호작용의 빈도와 지속성을 강화하기 위해서 어떤 하나의 쟁점을 작게 나눌 필요가 있다. 이는 매우 중요한 한두 차례의 큰 선택 보다 상대적으로 덜 중요한 작은 선

택을 여러번 하게 할 수 있는 기회를 만들어 호혜주의에 입각하도록 조치하는 것이다. 즉, 당장의 배신을 통한 이익이 미래 남은 이익에 비해 크지 않게 하는 것이다.

둘째, 보수 자체를 바꾸라는 것이다. 이는 정부나 기업의 최고 경영자가 쉽게 할 수 있는 일로써 죄수의 딜레마에 빠지지 않게 보수의 크기를 변경시키는 것이다. 현재 배반하면서 얻는 이득이 장기적 협력보다 작도록 보수 체계를 설정한다면 협력은 지속적으로 일어날 수 있다.

셋째, 서로에 대한 배려와 호혜주의를 가르치라는 것이다. 이는 이기적인 태도뿐 아니라 무조건적인 도덕적 태도 또한 협력 증진에 도움이 되지 않음을 인식시키는 것이다. 서로에 대한 배려를 가르침을 통해 신사적으로 행동하게 하고 상대가 배반하더라도 도덕적 태도에 입각해 배반하지 않는 것이 아닌 즉각적으로 배반하는 것이 상대방으로부터 보다 용이하게 협력을 이끌어 낼 수 있음을 주지시켜야 한다. 이러한 가치관의 정립은 설령 죄수의 딜레마 상황에 놓여지더라도 협력을 보다 용이하게 도출해 낸다.

넷째, 인식 능력을 높이라는 것이다. 상호 협력을 제고하기 위해서는 앞에서 강조한 교육만으로 부족하다는 것이다. 이와 함께 과거에 상호작용했던 상대를 알아보고 그가 어떤 행동을 취했었는지를 인식하는 능력의 개선이 필요하다는 것이다. 이를 위해 투명한 정보공개와 공정한 평판이 소통될 수 있는 구조를 마련해야 할 것이다.

5. 미션을 성과로 전환시킬 수 있어야 한다

두 번째 단계는 미션을 성과로 전환시킬 수 있어야 한다. 성과 중심적인 조직으로의 전환은 미션과 강력하게 연계되어 실행되어야 한다. 명확한 미션은 조직이 해야 할 일과 그렇지 않은 일을 분명하게 구분짓게 하여 해야 할 일에 집중하게 함으로써 성과를 보다 효과적으로 창출하는 역할을 한다.

사회적 기업을 중심으로 한 사회적 경제조직이 성과 중심의 경영을 실현하기 위한 두가지 핵심 질문에 대해 답해야 한다. 그 하나는 성과를 무엇으로 볼 것인가이며 또 하나는 성과를 어떻게 측정할 것인가이다.

먼저 성과를 무엇으로 볼 것인가의 문제는 고객이 누구이며 고객이 무엇을 원하는지에 대한 물음과 깊은 관계가 있다. 사회적 경제 조직은 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 달성해야 하므로 사회적 경제 조직의 고객은 다양한 이해관계자로 구성되며 이들이 원하는 것 또한 다양할 수 밖에 없다.

다음으로 성과를 어떻게 측정할 것인가와 관련된 문제로서 사회적 가치는 공익, 연대, 공유, 행복, 사랑 등 쉽게 정량화하기 어려운 다양한 속성들을 갖고 있기 때문에 기존의 정량 중심의 측정 기법들을 어떻게 활용할 것인가에 대한 추가적인 연구들이 축적될 필요가 높다.

이상의 성과와 관련된 물음 또한 철저하게 전일주의의 관점에서 시스템 사고에

입각해 전개되어야 한다. 즉, 성과를 창출하기 위해 부분 최적화의 함을 도모하는 시각에서 벗어나 조직 전체 최적화의 관점에서 성과를 창출해야 함을 다시 강조하고자 한다. 이는 곧 전사적 성과 창출을 위해 부분의 희생이 필요할 수도 있으며 그 희생은 반드시 창출된 전체 성과로부터 보상되어야 함을 전제로 한다는 점이다.

이제 이에 기초해 지금까지 추진되어온 사회적 기업을 중심으로 한 사회적 경제 조직의 국내외 성과평가 동향과 주요 이슈에 대해 살펴보고자 한다.

가. 사회적 기업의 성과평가 방향

2007년 ‘사회적기업육성법’의 제정으로 본격화된 사회적 기업에 대한 정부의 지원은 2013년 말 기준으로 1000개를 넘는 사회적 기업을 창출한 성과를 나타내고 있다(고용노동부, 2013).³⁾

그러나 우리나라 산업 지원정책이 항상 그렇듯이 사회적 기업에 대한 정부의 정책 방식에 대한 우려의 목소리가 높다 하겠다. 문제는 90년대 초반 벤처산업 지원에서 보인 정책이 그대로 시행되고 있다는 점이다. 그때도 정부의 지원금은 벤처의 기업가 정신을 살리는 데 초점을 맞추지 못한채 조건과 형식을 충족한 기업에 지원되는 형식이어서 결국 벤처산업기반 자체를 붕괴시키면서 종료되는 경험이 아직도 생생하다.

현재의 사회적 기업에 대한 정책도 민간 주도의 공유 가치 창출의 속성을 살린 투자 중심의 인프라 구축이 아닌 정부 주도의 인건비를 지급해 주는 양성 성장 중심의 지원 정책이어서 개별 기업들이 독립적으로 자생할 수 있는 역량 구축에 실패할 가능성이 높다. 초기 산업 형성에 있어 정부의 역할을 아무리 강조하여도 자생력을 살리는 생태계 구축 방향이 아닌 단순 보조금 지원 방식은 그 실효성이 극히 미비할 것이다. 이는 현재 정부의 인건비 지원이 중단되는 경우 근로자 중 약 40%가 다시 실업 상태로 돌아간다는 보고가 이를 입증해준다(국회예산정책처, 2012).

따라서 장기적인 생존역량을 강화하도록 유도하기 위해 가장 중요한 접근법이 사회적 기업의 성과 측정과 평가라 할 수 있다. 즉, 사회적 기업의 성과는 무엇이어야 하며 이를 어떻게 측정할 것인가이다.

앞서 지적한 환원주의에 근거한 미국식 경영은 끊임없는 정량화를 통해 측정할 수 없으면 관리할 수 없음에 입각하고 있다. 측정은 매우 중요한 문제이지만 이를 계

3) 우리나라 사회적기업육성법에서는 사회적 기업(Social Enterprise)을 저소득자, 장애인 등 사회의 취약계층에게 일자리를 제공하고 교육·복지등 사회서비스를 공급하며 지역사회의 발전에 공헌하는 이른바 ‘사회적 목적’을 위해 설립·운영하는 기업으로 규정하고 있음에 반해 영국의 Social Enterprise Coalition(2003)은 사회적 목적을 위해서 시장에서 영리활동을 하는 조직이라고 정의하고 있고 OECD(1999)는 넓게 ‘기업가 정신아래 조직되고 사회적·경제적 목표를 추구하는 조직’으로 정의하고 있다.

량화에만 매달릴 경우 눈에 보이는 성과 위주로 전개될 수 밖에 없어 사회적 기업 본연의 모습이 왜곡될 위험이 높다. 왜냐하면 사회적 기업은 협력, 신뢰, 연대 등 사회적 가치인 미션에 기초하는데 이는 정량화가 쉽지 않은 특성이 강하기 때문이다. 이를 구체적으로 보면 다음과 같은 문제들에 기인한다고 보는데 복수성, 인과성, 측정성의 문제가 그것이다(Doherty, 2008).

첫째, 복수성의 문제는 다수의 후원자 및 투자자의 목적과 최종적으로 달성한 성과간의 균형이 요구되는 맥락에서 종종 목적이 상호충돌하거나 일관성이 떨어질 수 있는데 이는 성과평가에 문제를 일으킬 수 있다는 점이다. 지지받은 목적은 각기 분명하지만 사회적기업을 운영하는 동안 외부환경과 생존을 위한 단기적 목표들은 수시로 변할 수 있기 때문이다. 한편,

둘째, 인과성의 문제는 전략선택과 최종 성과간의 인과관계에 대한 증거가 종종 모호하고 간접적인 관계에 놓여있는 경향이 있다. 이를 극복하기 위한 전략적 성과관리시스템으로 균형성과표의 적극적인 도입이 이루어진 바 있다.

마지막으로 기업 환경에서 활용되는 성과관리도구들은 사회적기업이 목표하는 사회적 성과 및 지속가능성 등 보다 확장된 범주의 성과를 측정하는데 부적절한 경우가 많다. 특히 소규모의 사회적기업들이 측정의 기반으로 삼을 수 있는 정보를 산출할 만큼 경영시스템을 갖추지 못한 경우가 흔하기 때문에 범용화될 수 있는 도구의 개발이 쉽지않다. 또한, 개별 조직들에 대한 개발이 이루어질 경우라도 성과의 확산 및 정보의 활용이 어렵다는 단점이 존재한다.

따라서 측정에 앞서 사회적 기업의 미션성을 살려 본연의 '착한 기업'의 모습이 유지되고 또 자생할 수 있도록 성과의 범주를 넓혀야 한다. 이때 고려할 주요 기준들은 다음과 같다.

- 이해관계자가 모두 포함되어야 한다.
- 사회적 가치에 대한 정성적 평가도 고려되어야 한다.
- 평가 요소와 함께 그들간의 관계도 평가되어야 한다.
- 비즈니스 모델과 연계되어 기업가 정신을 살려야 한다.
- 생태계가 구축될 수 있도록 평가되어야 한다.

이를 아래 표와 같이 기존의 성과평가의 범주와 체계를 통해 비교하면 다음과 같은 차이로 이해할 수 있다.

	구조평가	과정평가	결과평가		영향평가
대상	input (투입)	activity/ process (활동)	output (산출)	outcome (결과)	impact (영향, 변화)
의미	자원	프로그램	영향받은 사람 수	영향받은 사람의 변화	지속적 변화
예시	암 치료에 대한 지원금	암 치료 지원사업	암 치료받은 환자수	암 환자의 생활기능변화	간병을 담당한 가족의 일상 복귀 및 암 인식변화
측정 내용	효율성 (올바르게 일을 하는 능력)		효과성 (올바른일을 하는 능력)		
구분	성과관리		성과평가		

위 표에서 성과평가의 범주를 기존의 산출, 결과를 넘어 영향으로 확대함을 볼 수 있다. 영향을 성과평가의 범주에 넣음으로써 사회적 기업은 보다 고유의 사업에 충실할 수 있다. 이는 사회적 기업이 생산한 상품이 이해관계자에게 미친 영향을 반영한 것으로 상품의 소비를 통한 효용이 보다 광범위해지고 지속적인 변화까지 포함되게 된다. 공공병원의 성과를 재무적인 측면에서 살펴보면 적자가 되어 폐업해야 할 상황이 된다고 할 수도 있으나 영향까지 성과로 파악할 경우 오히려 확장해야 할 상황으로 반전될 수도 있다. 분명한 것으로 치료받은 환자로 인해 그 가족들이 다시 일상으로 돌아가 경제활동을 지속함으로써 소득이 높아지고 가족간에 행복감이 더욱 공고해 질뿐 아니라 삶의 의미를 재해석할 가능성도 매우 높다 하겠다. 40년대 제2차 세계대전 이후 베이비 붐 세대가 형성된 것이 좋은 사례가 될 것이다. 이것도 전쟁 종식이 만든 성과이다.

나. 사회적 기업의 성과평가 동향

최근 사회적기업의 성과확산과 생태계 활성화 측면에서 주목할만한 국외 동향을 살펴보고 그 특성을 고찰함으로써 국내 사회적기업 분야에 시사점을 찾아보고자 한다.

1. 조직형태

일반적 조직형태로서 기업의 사회적책임과 사회적가치 창출을 용이하게 하는 조직형태를 소개한다.

최근 미국 캘리포니아주에서 유연목적회사(Flexible Purpose Corporation; FPC)라는 형태의 법인설립 관련법안이 제출되어 2012년 1월부터 해당 법인으로 등록이 가능하게 되었다. 기존의 모든 회사는 영리 또는 비영리로 구분되고 있는데 영리회사는 주주의 영리추구가 목적이므로 운영에 있어 사회이익을 추구하여 주주들의 영리를 저해하게 되면 그에 따른 책임을 질 수도 있는 구조이다. 이러한 구조하에서는 기업의 사회적 성과창출이 원활하게 이루어지기 쉽지 않다. 계획단계부터 철저히 주주의 이해관계를 보호할 수 밖에 없기 때문이다.

반면 FPC는 영리를 추구하면서도 사회의 이익과 환경보호를 그 목적으로 할 수 있는 즉, 영리회사와 비영리회사의 설립목적은 동시에 추구할 수 있는 하이브리드 법인이다. 즉, 정관에 공익적인 목적 사업을 기재하게 하고 경영진은 지분투자자로 참여한 주주에 대해 객관적이고 투명하게 사회적성과를 창출한 사업 활동 내용과 성과를 보고할 의무를 가지게 된다. 일반적으로 캘리포니아주 법이 인정하는 비영리 기관이 수행하는 자선적 혹은 공익적 목적의 사업 활동을 포함하여 직원, 공급자, 고객, 신용제공자를 비롯해 지역사회, 나아가 자연 환경에 미칠 수 있는 단기·장기의 긍정적인 영향을 촉진하는 활동, 그리고 이해관계자들에게 미칠 수 있는 단기·장기의 부정적인 영향을 상쇄시킬 수 있는 활동들의 범위 내에서 구체적인 목적 사업을 선택해 명시할 수 있다. 이를 통해 기존 사회적 기업가나 소셜벤처기업가, 사회공헌을 목적으로하는 기업들로 하여금 한층 유연하게 법인을 설립할 수 있게 되었으며 법적 보호장치 아래서 효율적으로 기업활동이 가능하게 되었다는 평가를 받고 있다(도현명,2011).

2. 금융자본 지원생태계

사회적기업을 대상으로 민간자본을 연계하기 위한 노력이 최근 확대되고 있다. 브라질, 캐나다, 남아프리카공화국에 이어서 최근 아시아에서도 사회적증권거래시장을 통해 아시아지역의 사회적기업을 대상으로 투자하고자 하는 움직임이 가속화 되고 있는데 아시아임팩트투자거래소(Impact Investment Exchange Asia:IIEX)⁴⁾가 그 대표적인 조직이다(한국사회적기업진흥원, 2011).

IIEX는 사회적 과제를 주로 다루는 아시아 지역의 영리 및 비영리 사회적기업 모두를 위해 효과적인 자본조달의 메커니즘을 제공하는 투자시장으로 아시아 지역의 사회적/환경적 복지를 증진하는 혁신적 사회적기업에게 자금을 공급하는 반면, 투자금 회수 조건을 명시하는 임팩트 투자자들을 사회적기업과 연결시켜 주는 역할을 한다. 2013년부터 사회적 기업과 투자자들을 위해 현재 사회적 기업과 민간 투자자들을 연결하는 impact partners, 사회적 기업을 대상으로 증권거래소 역할을 하는 impact exchange, 예비 사회적 기업의 교육과 컨설팅을 담당하는 impact incubator라는 3

4) www.asiaiiix.com

개의 플랫폼을 제공하고 있다.

3. 회계기준 및 투자, 성과보고체계

사회적성과를 측정하여 투자기준 및 성과보고가 가능하게끔 지원하는 글로벌 임팩트 투자 네트워크(GIIN: Global Impact Investing Network)는 가장 대표적인 연합체이다. 이 네트워크에는 어큐먼펀드, 오미디어르 네트워크, 록펠러재단, 캘버트재단 등 대형 재단들이 참여하고 있으며 대표적인 상업 은행 및 대형 연기금들도 회원으로 가입되어있다. 이들은 사회적성과에 투자, 지식 및 정보 보급과 공유, 산업 인프라 구축에 기여하고 있는데 특히 Impact Reporting Investment System(IRIS)이라는 임팩트회계준칙을 제시하여 현재 사회적 투자 및 성과보고체계에 대표적인 기준으로 활용되고 있다. IRIS는 농업, 교육, 에너지, 환경, 금융, 건강, 주거·공동체, 물의 8개 업종을 중심으로 한 조직의 사회적, 환경적, 재무적성과를 보고하는 성과지표은행이자 성과보고체계를 제공하는 프레임워크로 조직개요, 제품개요, 재무적 성과, 운영효과, 제품효과를 포함한 5가지 분류체계로 구성되어 있다. IRIS는 사회, 환경, 재무적 성과에 대한 표준항목을 명료하게 정의함으로써 사회적기업의 성과현황을 명확하게 제할 수 있도록 돕는 방법론으로서 기여하는 바가 크다.

4. 주요 개별 성과 평가 방법론

1) Social Return on Investment (SROI)

미국 비영리재단 REDF(Robert Enterprise Development Foundation)에서 제안한 SROI는 사회적가치와 경제적가치를 정량적으로 통합하는 방식으로 가치측정을 수행한다. 특히 사회적 가치측정에 있어 사회적기업의 활동이 시장실패로 일어난 외부효과를 어느정도 줄였으며 이해관계자들의 사회적자산을 어느정도 증가시켰는지 정량화 하는 과정이 핵심이라 할 수 있다. SROI는 투자 대비 사회적부가가치(사회적편익-사회적비용)를 의미하며 앞서 설명한 비용편익분석 및 사회적회계 분야에서 발전된 분석방법이다.

SROI는 평가원칙에 의거한 일련의 분석프로세스를 따르고 있는데 먼저 성과평가 시 고려할 7대원칙은 다음과 같다. 첫째, 이해관계자를 참여시켜라. 둘째, 변화된 사항을 이해하라. 셋째, 중요한 사항들에 대해 가치를 매겨라. 넷째, 구체적이고 명확한 것만을 포함하라. 다섯째, 과대산정하지마라. 여섯째, 투명하게 처리하라. 일곱째, 결과를 검증하라. 이와 같은 7대 원칙은 SROI분석시 따라야 할 가이드라인으로서 의미를 갖는다.

2) Balanced Scorecard (BSC)

균형성과표는 전략적성과측정도구로서 조직이 재무적 성과만을 강조하던 기존의 성과측정방식을 벗어나 고객, 내부프로세스, 직원의 학습과 성장지표와 같은 비재무적 지표들을 관리하는 것이 가장 큰 특징이다. 즉, 변화가 심한 환경에 따른 전략과 조직 내·외부 및 선·후행지표의 인과성에 근거한 정렬과 균형관리를 통해 지속가능성을 달성하는 것이 균형성과표를 활용하는 목적이라 볼 수 있다.

사회적기업의 경우 부분적으로 재무지표측정을 할 수 있으나 사회적성과에 해당하는 다양한 결과물 및 영향력은 측정도구의 개발이 어려운 점이 있으나 사회적성과를 고려한 모형이 지속적으로 활용되었다. 그 중 대표적으로 활용되는 모형은 영국의 NEF(New Economic Foundation)가 SEP(Social Enterprise Partnership)와 공동으로 개발한 균형성과표가 있으며 특징은 사회적목표를 포함하고 재무적 관점을 넓혀 지속가능성에 중점을 두며, 보다 광범위한 이해관계자를 고려하기 위해 고객관점을 이해관계자 관점으로 확대한 점을 들 수 있다(한국사회적기업진흥원, 2011)

3) Global Impact Investing Ratings System (GIIRS)

B Lab⁵⁾에서 운영하는 사회, 환경적 성과평가시스템으로 별점등급제를 활용하여 미국내 사회적투자자 및 이해관계자들에게는 매우 용이한 도구로 사회적성과평가분야를 주도하고 있다.

GIIRS는 기본적으로 평가와 보고, 두 가지 분야로 구성되는데 평가는 무료웹기반으로 진행되며 규모에 따라 약 60~90분 이내에 60~200문항을 자체평가하게 된다. 또한 5가지 사회적성과분야(지배구조, 고용, 지역사회, 환경)에 대해 일반적인 비즈니스 모델의 평가를 합산하여 평가를 수행한다. 그리고 평가점수를 별점제로 환산하여 점수와 함께 사회적투자자 및 관련 이해관계자들이 열람할 수 있도록 한다.

무엇보다도 다른 성과평가방식에 비해 객관적인 평가방식을 채택하고 있는 점이 특징이며 이는 사용자편의성과 커뮤니케이션의 수월함이라는 장점을 가진다. 하지만 이와 동시에 완성된 지표들에 맞추어 성과를 평가해야 하기 때문에 해당되지 않는 사회적성과에 대한 측정이 용이하지 않다는 단점을 지니고 있다.

5. 사회적성과평가 데이터베이스

각종 사회적성과평가 방법론 및 도구들은 그 수가 적지 않고 활용측면이나 관심 있는 이해관계자들 또한 광범위하여 개별기업들이 접촉하기에는 다양한 어려움이 따른다. Tools and Resources For Assessing Social Impact(TRASI)는 Foundation Center⁶⁾에서 2010년부터 제공하는 검색기반의 사회적성과평가 데이터베이스라고 불

5) 미국의 사회적기업 지원기관으로서 사회적목적을 수행하는 기업의 지원, 성과평가, 인증, 관련입법활동을 수행하고 있다.

6) www.foundationcenter.org

수 있다.

맥킨지(Mckinsey & Co.)와 업계전문가들이 협력하여 데이터베이스를 구축하였는데 검증된 전략 및 평가체계에 대한 지식공유와 활용측면에서 사회적기업가들에게 매우 유용한 서비스로 자리매김하고있다. 검증된 150가지 이상의 사회적투자 및 프로그램에 대한 성과측정방식을 제공하고 각각의 측정방법론 및 도구들에 적합한 후원조직들이 연계되어 있다. 또한 미국내 지역별로 비영리조직, 사회적기업 등의 자선 및 후원현황 데이터를 가공하여 일반사용자들의 접근성을 높인 서비스를 제공하고 있다.

Foundation Center에서는 TRASI와 같은 서비스를 포함하여 사회적기업을 비롯한 사회적경제조직의 포털서비스로서 정보공유, 성과평가, 네트워킹 등이 활발하게 전개될 수 있도록 조력하고 있다. 정보공유 및 연계성을 개선하여 사회적기업 및 이해관계자들의 부가가치를 증대시킬 수 있는 플랫폼으로서 역할을 기대할 수 있다.

국내·외를 포함하여 아직까지 사회적기업의 성과분석을 위해 공통으로 합의된 도구는 없으며 구체적인 성과지표의 적용에 있어서도 국내 현실에 유효성이 떨어지는 등의 향후 이 분야에 대한 연구는 지속되어야 할 것이다. 앞에서 언급한 내용을 토대로 발전적인 성과 관련 연구를 위해 다음의 몇 가지를 제안하고자 한다.

먼저 성과는 미션의 구체적 모습을 실제로 달성한 것이기 때문에 성과 측정에 앞서 미션을 명확히 밝히고 이를 비전, 목표, 전략 및 핵심성과지표간에 온전히 정렬된 채로 공유되어야 한다. 즉, 탁월함을 발휘하는 조직이 되기 위해서는 반드시 상단의 미션이 하단의 핵심성과지표로 이어질 수 있도록 미션과 전략을 만드는 계층과 이를 운영하는 계층이 공동 참여하여 조직 전체에 걸쳐 깊은 공감대가 형성돼 있어야 한다. 이에 가장 효과적인 방법으로 센게(P. Senge)는 개인적 숙련에 기초를 둔 학습조직을 주장한다. 결국 조직내 개인 스스로가 높은 열망을 실현시킬 능력을 지속적으로 높여가야 성과가 창출될 것이며 그 기반이 자각이다.

둘째, 핵심성과지표에는 개별 요소평가뿐 아니라 요소간의 관계가 평가될 수 있도록 두 측면 모두를 고려해야 한다. 이를 위해 시스템 사고에 입각한 비즈니스 다이내믹스의 인과관계지도(casual loop diagram)를 작성해 볼 것을 권장한다. 이는 시스템을 구성하는 주요 요소와 이들간의 관계를 도식적으로 표현한 것으로 시스템을 직관적으로 이해하게 하여 전사적 성과 창출 및 환원주의의 한계에 봉착하지 않기 위해 어떤 부분에 전략적 개입을 할 지를 발견하게 한다.

셋째, 사회적 기업을 구성하는 외부 형식이 아닌 기업가 정신이라는 내용에 정부 지원이 주어져야 한다. 인건비 등 요소에 대한 지원이 아닌 생태계가 구축될 수 있도록 유도해야 한다. 이는 성과평가의 범주 확대와 비즈니스 모델 평가와의 연계로써도 상당 부분 효과를 기대할 수 있을 것이다. 기업의 핵심적인 가치제안을 중심으로 고객과 자원 및 이해관계자와 함께 명확한 수익구조를 입증할 수 있는 비즈니스를 가진 기업을 인증하고 지원하는 방식으로 개선할 필요가 있다. 비즈니스 모델고 성과 평가를 연동하는 것을 성과평가를 모니터링 중심으로 전개할 수 있다는 또다른 장점을 갖

는다. 사업을 종료하고 나서의 평가가 아닌 사업중에 원하는 방향으로 유도할 수 있게 한다.

6. 마무리하면서

오늘의 우리 삶은 행복한가? 물론 이는 사람마다 다를 것이고 또한 개인 선택의 문제이기도 하다. 그렇다 하더라도 이는 개인의 문제만은 아니다. 무수한 개인이 연결되어진 사회의 문제이기도 하다. 개인은 사회속에 존재하며 사회는 개인에게 끊임없는 영향을 주고 또 받는다. 이러한 측면에서 사회는 개인이라는 구성 요소와 이들의 관계로 구성된 시스템이다. 개인의 문제는 바로 이 시스템 속에서 파악되어야 한다.

시스템은 요소와 관계로 이루어져 있다. 또 시스템은 부분이 아닌 하나의 전체를 구성하고 있다. 그 하나인 시스템을 본질을 찾는다는 이유로 또 명확히 이해한다는 명목으로 분절해서는 안된다. 관계가 사라진 요소만으로는 절대로 원래의 모습을 이해할 수 없다. 세상은 그렇게 무관하고 개별적인 힘들로 이루어져 있지 않음을 잘 알고 있음에도 불구하고 바라보는 시각은 이에 입각하는 오류를 범하고 있다.

따라서 이러한 환상을 없애고 전체적 관계를 파악하는 본능적 감각을 되찾아 와야 한다. 시스템을 이해한다는 것은 관계를 통해 전체를 구원하고자 하는 사고이다. 인간이 만든 시스템은 자연이 만든 시스템과 달리 부분이 서로 부딪힌다. 경쟁하고 시기하고 질투하며 전체가 어찌 돌아가는지 모르는채 자신의 배만 불리게 된다. 이 모두는 인간 자체가 실제 그러한 측면도 있을 것이지만 그렇게 길들여진 부분도 있을 것이다.

세상에 완벽한 이념은 없을 것이다. 현재 우리가 인식하고 있는 자본주의 이념도 인류의 풍요로움을 확대함을 추구하고 있다. 그러나 그 근본 정신이 편견이나 취약함 없이 그대로 발현되는 것은 아니다. 이는 근본적으로 추구하고자 했던 가치의 불완전성에도 기인하겠지만 이를 추진하는 정부, 기업가, 경영자 등이 그 이념을 의심없이 받아들였다는 점에도 그 원인이 있다. 이념 또한 상황에 부합되게 고쳐쓸 수 있어야 함에도 불구하고 그 늪에 빠져 이념에 구속되어버렸는지도 모르게 구속되어버리게 된다.

그러나 분명한 점은 이제 더 이상 이러한 사고에 사로잡혀 있어서는 안된다는 것이다. 공급이 부족하던 시절, 성장이 보다 용이하게 달성되던 시절, 지향해야 할 가치가 단조롭던 시절에는 결과적으로 유효했던 가치였다. 문제는 상황이 변하여 이제는 공급이 아니라 수요가 부족한 시절이 되었으며 결코 성장이 용이하지 않을 뿐 아니라 각자의 삶의 지향점이 다양하고 경중을 따질 수도 없을 정도로 개성화되어지고 있다. 물질 만능과 성장 위주의 삶이 우리에게서 인간성을 상실하게 하였다.

이를 확대 해석해 보면 어떠한 이념과 관념도 절대적인 것처럼 인식할 필요가 없다. 사회적 경제 또한 마찬가지다. 다만 우리가 주목하고자 하는 바는 어떤 이념이

보다 더 바람직한가에도 있지만 이 보다 이를 어떤 방식으로 작동하게 할 것인가에 주어져야 한다. 이를 위해 과도하게 관리하고 통제한다면 그 또한 부작용이 어느덧 커져 순기능을 삼키고 말 것이다. 이타적인 사람만이 아닌 이기적인 사람도 환경이 적절히 마련되면 충분히 협력할 수 있음에도 불구하고, 또 경쟁은 스스로 하고 남과는 협력하는 방식을 통해 경쟁과 협력을 모두 살릴 수 있음에도 불구하고 우리는 이들을 나누고 또 상대를 나에게서 분리함으로써 본성에 애써 반한다.

이제 보다 유연하고 자연스럽게 작동될 수 있는 기제를 찾아야 한다. 그 기제는 개인 스스로가 미션에 입각함일 수 있으며 입각된 미션은 '소유'에 기초한 '경쟁'이 아닌 '존재'에 근거한 '협력'일 수 있음을 강조하고자 한다. 어떠한 형태로 불리어지든 우리 삶 본연의 모습에 좀 더 가까운 '경합'에서 '비경합'적 가치를 실현시킬 지혜가 필요한 때이다. 이는 액셀로드의 주장처럼 배신과 같은 신사적이지 않은 전략은 처음에는 전도유망해 보이나 장기적으로는 자기 성공에 필요한 환경을 스스로 파괴하여 결국 전체가 몰락한다는 점에 대해 유념할 필요가 있다. 단적이 사례가 있다. 최근 100년 동안 미국의 소득 상위 1%가 전체 부의 약 25%에 근접한 경우가 두 번 있었는데 그 첫 번째가 1928년에 23.9%를 소유한 경우였으며 두 번째가 2007년도에 23.5%를 소유한 경우였다. 그런데 각각 그 이듬해인 1929년에 대공황이 일어났고 2008년에 금융위기가 발생했다. 시사하는 바가 실로 크다 하겠다.

따라서 과거의 자본중심적 시장경제에서 우리를 지배했던 '제로섬(zero sum)' 양식과 이에 대응하는 기제로 '이기적' 인간으로서 '경쟁'을 통해 '효율성'을 극대화해야 한다는 단선적이고 분절적 사고에서 벗어나는 계기로 사회적 경제를 맞이해야 한다. 사회적 경제는 '포지티브섬(positive sum)' 양식과 이에 대응하는 기제로 '상호적' 인간으로서 '신뢰와 협력'을 통해 '연대'를 강화하는 방향으로 운영되어야 한다. 호혜주의적 상호성에 입각하는 사회적 경제는 자본중심적 시장경제와 달리 자기 성공의 발판을 파괴하지 않을 것이다.

마지막으로 'Nice guys () first.'에 알맞은 동사가 'become'이 아니라 'finish'임을 음미해 보고자 한다. 사회적 경제는 이상에서 이야기한 방향과 힘의 집중과 함께 인내심 또한 요구하고 있으며 그 긴 여정은 자각된 미션화에서만 비롯됨을 강조한다.

참고문헌

- 자본시장연구원, 사회적기업 육성을 위한 자본시장 조성방안 연구, 2012.
- 가네코 이쿠요 (김정복 역), 커뮤니티 비즈니스의 시대, 이매진, 2003.
- 국회예산정책처, 사회적기업 육성사업평가, 2012.
- 김도훈, 시스템사고로 본 정부의 규제정책, 한국시스템다이내믹스 연구 6(2), 2005, pp. 53-71.
- 김동환, 시스템 사고, 선학사, 2011.

- 김순양, 사회적기업에 대한 성과평가 지표의 개발 및 적용, 지방정부연구 12(1), 2008, pp. 31-59.
- 김재구, 수익창출하면서 삶의 질 향상 혁신의 프론티어, 사회적기업 키우자, 동아비즈니스리뷰 117, 2012, pp. 82-87.
- 김현대, 하종란, 차형석, 협동조합, 참 좋다, 푸른지식, 2012.
- 노희진, 사회적기업 육성 방안, 자본시장weekly (6), 2013.
- 도현명, 박동천, 기업경쟁력 높이는 CSV, 첫발은 측정이다, 동아비즈니스리뷰 93, 2011a, pp. 28-33.
- 도현명, 박동천, 기업, 정부, 시민단체의 경계 허무는 창조적 자본주의로 공유가치 창출하라, 동아비즈니스리뷰 92, 2011b, pp: 34~39.
- 도현명, 전상욱, 경제적·사회적가치 모두 생산하는 임팩트비즈니스가 온다, 동아비즈니스리뷰 88, 2011, pp: 88-93.
- 문철우 외, 사회적 가치측정 도구를 활용한 사회적기업의 자본투자 활성화 방안 연구, 한국 사회적기업진흥원, 2011.
- 박원순, 올리버는 어떻게 세상을 요리할까?, 이매진, 2011.
- 사회적기업연구원, 사회적기업 사회적가치 측정 지표개발에 관한 연구, 한국사회적기업진흥원, 2011.
- 안은정, 이제 임팩트 투자가 대세, 수익과 사회 혁신 동시에 잡아라, 동아비즈니스리뷰 117, 2012, pp: 108-111.
- 이견직, 의료경영학, 무역경영사, 2010.
- 이견직, 전략적 의료운영관리, 무역경영사, 2012.
- 이승규, 사회적 기업평가도구 개발, 실업극복국민재단 정책연구원 심포지움, 2007.
- 이운재, 강달원, 이화진, 나눔과 상생의 경제: 사회적기업, 탐복스, 2012.
- 이인재, 황주희, 사회적기업 생태계 활성화 방안과 정책적 함의, 한국사회와 행정연구 24(1), 2013.
- 이수연, 협동조합 확산 예상, 우리사회 대안이 되길, 새사연 브리핑, 2013.
- 전병유 외, 사회적기업 실태 조사 연구보고서, 한국사회적기업진흥원, 2012.
- 정재운 외, 시스템 다이내믹스의 정책지렛대를 활용한 RTE 핵심성공요인 도출에 관한 연구, 정보시스템연구 16(4), 2007, pp. 177-194.
- 정희태 외, BSC기반의 중소병원 경영성과예측 시스템다이내믹스 모델개발, 한국시스템다이내믹스 연구 8(2), 2007, pp. 209-304.
- 조달호, 김범식, 최봉, 서울형 사회적기업의 성과 및 정책방향, 서울시정개발연구원, 2012.
- 조현웅, 연승준, 김상욱, BSC의 한계 극복을 위한 시스템다이내믹스의 활용, 한국 시스템다이내믹스 8(1), 2007, pp. 211-227.
- 최동석, 다시쓰는 경영학, 21세기복스, 2013.
- 최정규, 이타적 인간의 출현, 뿌리와 이파리, 2009.
- 호소우치 노부타카 (정정일 역), 우리 모두 주인공인 커뮤니티비즈니스, 이매진, 2006.
- Amin, A. (Ed.), The social economy: international perspectives on economic solidarity, London: Zed Books, 2009.
- Anderson, V. and L. Johnson, Systems Thinking Basics: From Concepts to Causal Loops, Pegasus Communications, 1997.
- Axelrod, R.(이경식 역), 협력의 진화, 시스템아, 2009.

- Benkler, Y., "The Unselfish Gene", Harvard Business Review, 2011.
- Bloom, D.E., D. Canning, & J. Sevilla, "The Effect of Health on Economic Growth: A Production Function Approach", World Development 32(1), 2003, pp. 1-13.
- Bloom, D.E. and R.B. Freeman, "The Effects of Population Growth on Labor Supply and Employment in Developing Countries," Population and Development Review 12(3), 1986, pp.381-414.
- Bridge, S., B. Murtagh, and K. O'Neill, Understanding the social economy and the third sector, London: Palgrave Macmillan, 2009.
- Chesbrough, H., "Business Model Innovation", Strategy & Leadership 35(6), 2007, pp. 12-17.
- Cicourel, A. V., Notes on the integration of micro- and macrolevels of analysis. In K. Knorr-Cetina & A. V. Cicourel (Eds.), Advances in social theory and methodology: toward an integration of micro- and macro-sociologies (pp. 51-80), Boston: Routledge & Kegan Paul, 1981.
- Cox, J.F. and J.G. Schleier (Ed.), Theory of Constraints Handbook, McGraw-Hill, 2010.
- Creswell, J.W. (조흥식 외 역), 질적 연구방법론: 다섯 가지 전통, 학지사, 2005.
- Crutchfield, L.R. and H. Grant (김병순 역), Forces for Good (성공한 사회적기업과 비영리단체의 6가지 습관 - 선을 위한 힘), 소동, 2010.
- Dees, J.G., J. Emerson, and P. Economy, Enterprising Nonprofits: A Toolkit for Social Entrepreneurs, John Wiley & Sons, 2001.
- Dees, J.G., J. Emerson, and P. Economy, Strategic Tools for Social Entrepreneurs: Enhancing the Performance of Your Enterprising Nonprofit, John Wiley & Sons, 2002.
- Dettmer, H.W., The Logical Thinking Process: A Systems Approach to Complex Problem Solving, ASQ Quality Press, 2007.
- Doherty (박대석 역), 사회적기업경영론, 시그마프레스, 2008.
- Doherty, B., G. Foster, C. Mason, J. Meehan, K. Meehan, N. Rotheroe, and M. Royce, Management for Social Enterprise, SAGE, 2009.
- Drayton, B. and V. Budinich, "A New Alliance for Global Change", Harvard Business Review, 2010.
- Fragkandreas, T., "Reflections on social capital and economic performance", International Review of Sociology, 22(2), July 2012, pp. 259-271.
- Goldratt, E. and J. Cox, The Goal: A Process of Ongoing Improvement, North River Press, 1992.
- Goldratt, E., and E. Goldratt-Ashlag (최원준 역), The Choice (초이스), 웅진윈스, 2008.
- Huh, H., H. Lee and Y. Lee, "Demographic Shift and its Impact on Economic Growth" Korea and the World Economy VI Conference, University of Wollongong, 2007.
- Iansiti, M. and R. Levien, "Strategy as Ecology", Harvard Business Review, 2004.
- Johnson, M.W., C.M. Christensen, and H. Kagermann, "Reinventing Your Business Model", Harvard Business Review 86(12), 2008, pp: 50-59.
- Juzhong, Z. and I. Ali, 2010, "Poverty, Inequality, and Inclusive Growth in Asia," Anthem Press and Asian Development Bank, 1-31.
- Kaplan, S., The Business Model Innovation Factory, John Wiley & Sons, 2012.
- Kaplan, R.S. and D.P. Norton, The Balanced Scorecard, MA: Harvard Business School Press,

- 1996.
- Kinsley, M. (김지연 역), 빌 게이츠의 창조적 자본주의, 이콘, 2008.
- Lynch, K. and J. Walls, Mission, Inc.: the Practitioner's Guide to Social Enterprise, Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- MacLeod, G. (이인우 역), 협동조합으로 지역개발하라: 몬드라곤을 보는 또 다른 시각, 한국협동조합 연구소, 2012.
- Malone, T.W., R. Laubacher and C. Dellarocas, "The Collective Intelligence", MIT Sloan Management Review 52(3), 2010.
- Meadows, D.H., Thinking in Systems, Chelsea Green Publishing, 2008.
- Morecroft, J., Strategic Modelling and Business Dynamics: A Feedback Systems Approach, John Wiley & Sons, 2007.
- Nowak, M.A. and R. Highfield(허준석 역), 초협력자, 사이언스북스, 2011.
- Mulgan, G. (김영수 역), Social Innovation: What Is It, Why It Matters and How It Can Be Accelerated (사회혁신이란 무엇이며, 왜 필요하며, 어떻게 추진하는가), 시대의 창, 2011.
- Nyssens, M. (Ed.), Social Enterprise: at the crossroads of market, public policies and civil society, London: Routledge, 2006.
- OECD, Social Enterprises, OECD, 1999.
- Park Y., J. Glenn, T. Gorden, and E. Florescu (김건우 외 역), UN, The Millennium Project (유엔미래보고서 2030), 교보문고, 2012.
- Poter, M., The Competitiveness Advantage of Nations, New York: The Free Press, 1990
- Porter, M. and M.R. Kramer, "Creating Shared Value", Harvard Business Review, 2011.
- Porter, M. and M.R. Kramer (우정이 역), "Creating Shared Value(이익+사회공헌, 공유 가치를 창출하라)", 동아비즈니스리뷰, 2012.
- Prahalad, C.K. (유호현 역), The Fortune at the Bottom of the Pyramid (저소득층 시장을 공략하라), 렉스미디어, 2006.
- Prahalad, C.K. and G. Hamel, "The Core Competence of the Corporation", Harvard Business Review, 1990.
- Ridley-Duff, R. and M. Bull, Understanding Social Enterprise: Theory & Practice, SAGE, 2011.
- Schumpeter, J.A. (변상진 역), 자본주의 사회주의 민주주의, 한길사, 2011.
- Sen, A. (원용찬 역), 센코노믹스: 인간의 행복에 말을 거는 경제학, 갈라파고스, 1999.
- Senge, P. (안중호 역), 제5경영, 세종서적, 1996.
- Social Enterprise Coalition, There's more to business than you think: a guide to social enterprise, 2003.
- Sproull, B., The Ultimate Improvement Cycle: Maximizing Profits through the Integration of Lean, Six Sigma, and the Theory of Constraints, CRC Press, 2009.
- Sterman, J.D., Business Dynamics: Systems Thinking and Modeling for a Complex World, Irwin McGraw-Hill, 2000.
- The Roberts Enterprise Development Fund, Measuring Impact: REDF workforce development outcome measurement, 2003.
- Yin, R.K. (서경식·서아영 역), 사례연구방법, 한경사, 2008.

Zamagni, S. and V. Zamagni (송성호 역), 협동조합으로 기업하라, 북돋움, 2009.